

Zukunftsthemen und Herausforderungen für Unternehmen in der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft

Arne Petermann, Anika Ehl, Anne Speicher, Marc Rütters, Michael Paul, Jamila Niegisch,
Dagmar Flade

Kontakt: a.petermann@bagss.de

Die vorliegende Studie wurde im Jahr 2015 an der Berufsakademie für Gesundheits- und Sozialwesen Saarland im Auftrag des Verbandes für häusliche Betreuung und Pflege e.V. durchgeführt.



verband für
häusliche betreuung
und pflege e.V.

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung (Summary)	2
2. Einleitung.....	2
3. Methodik der Datenerhebung	3
3.1 Erläuterung des methodischen Vorgehens bei den Experteninterviews	3
3.2 Erläuterung des methodischen Vorgehens bei der quantitativen Erhebung	5
4. Zentrale Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews	5
5. Ergebnisse der quantitativen Erhebung	6
5.1. Beschreibung und Auswertung der Befragten der quantitativen Erhebung	6
5.2. Allgemeine Angaben der Befragten zu den zukünftigen Herausforderungen	12
5.3 Vergleichsanalyse zwischen verschiedenen befragten Gruppen	19
6. Schlussfolgerung.....	31
7. Literaturverzeichnis.....	33

1. Zusammenfassung (Summary)

Der nachfolgende Forschungsbericht zur Thematik der zukünftigen Herausforderungen für Unternehmen im Markt der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft basiert auf den ausgewerteten Daten von Experteninterviews und 130 Fragebögen, die bei Befragten aus 46 Unternehmen der Branche erhoben wurden. Zentrales Ergebnis der Studie ist, dass die Personalbeschaffung, die Gewährleistung der Bezahlbarkeit der Dienstleistung sowie die Bekämpfung der Schwarzarbeit, die drei wichtigsten Herausforderungen darstellen. Die Schulung von Betreuungspersonen wird von der Teilgruppe der größeren Unternehmen und der ausländischen Unternehmen ebenfalls als zentrale Herausforderung für die Zukunft angesehen. Die Ergebnisse deuten auch darauf hin, dass die befragten Unternehmen sich in Bezug auf die Zukunft als gut aufgestellt betrachten und von einer erfolgreichen Bewältigung der genannten Herausforderungen ausgehen.

2. Einleitung

Unternehmen im Bereich der Betreuung und Pflege von älteren Menschen- ob als ambulanter Pflegedienst, als Heimbetreiber oder als Anbieter von Betreuung in häuslicher Gemeinschaft- bewegen sich in einem sehr dynamisch verändernden Markt mit einem hohen Maß an Wettbewerb. Der demografische Wandel und die Ökonomisierung des Gesundheitswesens eröffnen einerseits neue Möglichkeiten, zwingen die Akteure aber auch zu weitreichenden Veränderungen. Dabei ist heute schon klar, dass nur Organisationen, die sich den dynamischen Rahmenbedingungen der Umwelt stellen und flexibel anpassen können, künftig überlebens- und wettbewerbsfähig sein werden (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, S. 5).

Für den Bereich der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft wird vor allem die demographische Bevölkerungsentwicklung nachhaltige Auswirkungen haben, denn mit zunehmendem Alter steigt die Wahrscheinlichkeit, betreuungs- oder pflegebedürftig zu werden. Nach Angaben des aktuellen Barmer GEK Pflegereports waren 2015 insgesamt 2,6 Millionen Menschen pflegebedürftig. Der Report rechnet bis 2060 mit einem Anstieg auf 4,52 Millionen Pflegebedürftige, dies wären rund 221.000 mehr Menschen, als bisher prognostiziert. Ein Fünftel der Bevölkerung in Deutschland ist heute bereits 65 Jahre und älter. Die Mehrheit (83%) der Pflegebedürftigen ist 65 Jahre und älter. Mehr als ein Drittel (36%) ist älter als 85 Jahre. Dennoch lebt die Mehrheit der älteren Bevölkerung in einem eigenen Haushalt. Nur 4% der über 65-Jährigen werden in einem Pflegeheim versorgt. Selbst von den hochbetagten Menschen über 85 Jahre leben noch 82 % in ihrem eige-

nen Zuhause. Eine selbstständige Haushaltsführung bis ins hohe Alter wird durch die Einbindung in ein gut funktionierendes Netz sozialer Beziehungen unterstützt (vgl. Datenreport 2013).

Der Verband für häusliche Betreuung und Pflege e.V. (VHBP e.V.) hat als mitgliederstärkster Branchenverband in Deutschland beim Institut für Qualität und Management (IQM) an der Berufsakademie für Gesundheits- und Sozialwesen Saarland drei Studien in Auftrag gegeben. Die Studien sollten sich mit folgenden Themenbereichen befassen: 1) Ermittlung der zukünftigen Herausforderungen im Markt der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft, 2) Ermittlung von geeigneten Inhalten und Umfang möglicher Weiterbildungsprogramme für ausländische, nicht-examinierte Betreuungspersonen in der häuslichen Versorgung und 3) Erfassung von Nutzen und Attraktivität einer Verbandsmitgliedschaft und Vernetzung zwischen den Akteuren im Bereich der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft. Die Studien sind geeignet, grundlegende Erkenntnisse über den bisher kaum erforschten Markt der sogenannten 24 Stunden Betreuung zu liefern. Es handelt sich hierbei um einen großen und relevanten Teil des zweiten Gesundheitsmarktes und einen bisher wenig regulierten Bereich. Der Verband für häusliche Betreuung und Pflege e.V. erhofft sich von den Ergebnissen der Studien einen tieferen Einblick in diese Versorgungsform und deren zukünftige Herausforderungen. Diese wertvollen Informationen sind wichtige Grundlagen für die weitere Verbandstätigkeit des VHBP e.V. (vgl. Pressemitteilung des VHBP e.V. vom 18.06.2015).

Der folgende Forschungsbericht widmet sich der Ermittlung der zukünftigen Herausforderungen für Unternehmen im Markt der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft. Methodisch wurden zunächst bei ausgewählten Experten mittels halbstrukturierter Interviews qualitative Daten über zentrale Themen und Zusammenhänge erfasst. Aufbauend auf diesen Ergebnissen wurde eine großzahlige quantitative Studie durchgeführt, im Rahmen derer bei 130 Personen aus 46 Unternehmen Daten erhoben wurden.

3. Methodik der Datenerhebung

3.1 Erläuterung des methodischen Vorgehens bei den Experteninterviews

Die Experteninterviews sind Teil der qualitativen Erhebung und zeichnen sich durch eine offene Fragestruktur aus. Als Interviewpartner wurden Unternehmer und Manager der führenden Unternehmen der Branche ausgewählt, die über Sachkenntnis und umfassende Erfahrung in der Branche verfügen. Die Interviews haben das Ziel, möglichst ausführliche und tief gehende quali-

tative Informationen zu relevanten Zusammenhängen zu erheben. Auf Grund der arbeitsintensiven Auswertung ist diese Methode nur für kleine Stichproben geeignet und passt deshalb sehr gut zu den geführten Experteninterviews. (vgl. Holzhauer 2010, S. 10)

Während der inhaltlichen Vorbereitung zu den Experteninterviews wurden die drei Befragungsthemengebiete festgelegt: 1) *Zukünftige Herausforderungen für Unternehmen im Markt der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft*, 2) *Bekanntheit, Nutzen und Attraktivität der Verbandsmitgliedschaft im VHBP e.V.* und 3) *Inhalte und Umfang von Weiterbildungen für nicht-examinierte Betreuungskräfte in der sogenannten 24-Stunden-Betreuung*. Es wurden zunächst geeignete Befragungspersonen identifiziert sowie die Interviewfragen ausformuliert. Im nächsten Schritt, der organisatorischen Vorbereitung, wurde Kontakt zu den Interviewpartnern aufgenommen, Terminabsprachen für die Interviews vorgenommen und das Interviewmaterial, wie Aufnahmegeräte und Interviewleitfäden, zusammengestellt. Für die Interviews selbst, wurden aus dem Forscherteam jeweils zwei Personen bestimmt, eine als Interviewer und eine, die sich zusätzlich zur Aufnahme während des Gesprächs Notizen macht über die Atmosphäre, Unterbrechungen und Auffälligkeiten. Da die Interviewpartner sowohl in Deutschland als auch im Ausland ansässig sind, wurden die Interviews teils per Telefon geplant. Am Ende war klar, wann, wo und wie die Interviews durchgeführt werden sollten (vgl. Bortz/Döring 2002, S. 310).

Zu Beginn der Interviews wurde durch gegenseitiges Vorstellen und eine kurze Einführung in das Thema eine entspannte Atmosphäre geschaffen, um Akzeptanzprobleme oder psychologische Barrieren abzubauen. Der Interviewpartner wurde auch noch einmal darauf aufmerksam gemacht, dass das Interview aufgezeichnet wird, um sicher zu gehen, dass er sich dessen bewusst ist. Außerdem wurde deutlich darauf hingewiesen, dass die Daten vertraulich behandelt werden, denn Datenschutz ist an dieser Stelle sehr wichtig, um das Vertrauen des Interviewpartners zu gewinnen. Die Hauptaufgabe des Interviewers während des Gesprächs war die Steuerung und Überwachung des Gesprächsablaufs, indem Reaktionen des Interviewten aufmerksam verfolgt wurden. Außerdem waren die Interviewer gefordert, auch während des Gesprächs weiterführende Fragen zu finden, um entweder tiefer in die Materie einzusteigen oder um den Gesprächspartner wieder zurück zum Thema zu bringen. Der Interviewer hatte die Aufgabe, den richtigen Weg zwischen Eingreifen, Zuhören und Nachhaken zu finden und gleichzeitig die vorgegebene Interviewdauer einzuhalten. Nach Abschluss der Interviews wurden die Audioaufzeichnungen verschriftlicht (Transkription). Hierbei wurde nicht nur der Interviewtext niedergeschrieben, sondern auch Pausen, Stimmungen, Tonhöhe, Auffälligkeiten und wenn möglich, Mimik und

Gestik hinzugefügt (vgl. Bortz/Döring 2002, S. 310-312). Im Anschluss an die wenigen, qualitativen Experteninterviews wurde eine große quantitative Erhebung durchgeführt.

3.2 Erläuterung des methodischen Vorgehens bei der quantitativen Erhebung

Die quantitative Erhebung zeichnet sich durch ein standardisiertes Vorgehen aus. Sie beinhaltet hauptsächlich Fragen mit vorgegebenen Antwortalternativen, die in der Regel angekreuzt werden müssen. Diese Methode ist für Untersuchungen mit großen Stichproben wichtig, weshalb sie sich sehr gut für unsere Fragebogen-Erhebung eignete. Die Auswertung erfolgt durch mathematische und statistische Methoden (vgl. Holzhauer 2010, S. 10).

Es wurden insgesamt zwei verschiedene Fragebögen erstellt: ein Fragebogen für Mitarbeiter von Unternehmen, die Mitglieder des VHBP sind und ein Fragebogen für Mitarbeiter von Unternehmen, die nicht Mitglieder des VHBP sind. Die Fragebögen bestanden aus offenen Fragen, Multiple-Choice-Fragen und Multiple-Choice-Fragen mit mehreren Antwortmöglichkeiten sowie Skalierungsfragen. Offene Fragen werden mit eigenen Worten beantwortet und sind in der Auswertung sehr aufwendig. Aufgrund der großzahligen Erhebung wurde die Anzahl dieser Fragen gering gehalten. Da diese aber auch zu sehr aufschlussreichen Ergebnissen führen können, durften solche Fragen trotzdem nicht fehlen. Bei Multiple-Choice-Fragen wird eine der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten angekreuzt, es kann aber auch mehrere Antwortmöglichkeiten geben, wenn dies in der Frage formuliert ist. Bei Skalierungsfragen wird der Befragte dazu aufgefordert, abgestuft zu antworten, wie z.B. stimme zu, stimme eher zu, stimme eher nicht zu, stimme nicht zu. Bei den Skalierungsfragen wurde sich für eine 4-Skalierung entschieden, um dem mittleren Wert aus dem Weg zu gehen, sodass sich die Befragten für eine Richtung entscheiden müssen. Für die Auswertung sind solche Fragen besonders wichtig, da sie die Anwendung von komplexeren statistischen Verfahren erlauben (vgl. Holzhauer 2010, S. 16-17).

Insgesamt wurden Erhebungsbögen an 250 Unternehmen der Branche versandt, von denen sich 46 Unternehmen mit insgesamt 130 rückläufigen Fragebögen an der Erhebung beteiligten.

4. Zentrale Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews

Zur Beantwortung der Fragestellung nach den zukünftigen Herausforderungen für Unternehmen im Markt der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft wurden insgesamt drei Interviews mit Experten aus dem Bereich der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft geführt. Ziel der Durchfüh-

zung dieser Experteninterviews war es, die aus Unternehmenssicht relevantesten (aktuellen und zukünftigen) Herausforderungen im Bereich der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft zu identifizieren. Alle Interviewpartner nannten die Beschaffung von geeignetem Personal an erster Stelle. So formulierte beispielsweise Interviewpartner 1: *“...sondern das Delivery sicher zu stellen, also die geeigneten, qualifizierten Betreuungskräfte zu finden, die auch dann verlässlich arbeiten. Das ist aktuell die Hauptherausforderung.”* Interviewpartner 2 sieht mittelfristig das Risiko, *„dass vielleicht der wichtigste Markt den wir jetzt für Personal haben oder das wichtigste Herkunftsland von Personal in Polen, versiegen wird – dass man einfach in andere Länder gehen muss, um hier Möglichkeiten zu schaffen.“* Danach wurden die Bekämpfung der Schwarzarbeit und die Gewährleistung der Bezahlbarkeit genannt. Hierzu gibt Interviewpartner 1 zu bedenken, dass *„hieraus das Risiko erwächst, dass durch diesen starken Personalmangel eben auch die Kosten in diesem Bereich steigen werden und viele Familien sich das nicht mehr leisten können, wenn es pro Monat ein paar hundert Euro teurer wird.“* Die Bekämpfung der Schwarzarbeit steht für Interviewpartner 3 als zentrale Herausforderung fest, indem er konstatiert: *„Der Markt selber ist in der Einschätzung von wahrscheinlich allen, die damit zu tun haben, irgendwo zwischen 85 und 95% schwarz oder dunkelgrau. Die Patienten oder Senioren, die schwarz versorgt sind, fallen nicht mehr in der Statistik auf. Die werden nicht groß irgendwo als bedürftig auftauchen, weil die sind ja versorgt. Die Chance ist also, dass Legalität wahrscheinlich auch in Zukunft steigend nachgefragt wird.“*

Nach Gesamtauswertung der Experteninterviews wurden drei mögliche Kernherausforderungen für Unternehmen im Markt der Betreuung in der häuslichen Gemeinschaft identifiziert: Personalbeschaffung, Bekämpfung der Schwarzarbeit und Gewährleistung der Bezahlbarkeit. Mit Hilfe der quantitativen Erhebung soll nun empirisch belastbar geprüft werden, ob diese Herausforderungen tatsächlich von der Mehrheit der Marktteilnehmer auch so beurteilt werden. Zusätzliche Analysen sollen weitere Rückschlüsse auf die Hintergründe der Herausforderungen ermöglichen.

5. Ergebnisse der quantitativen Erhebung

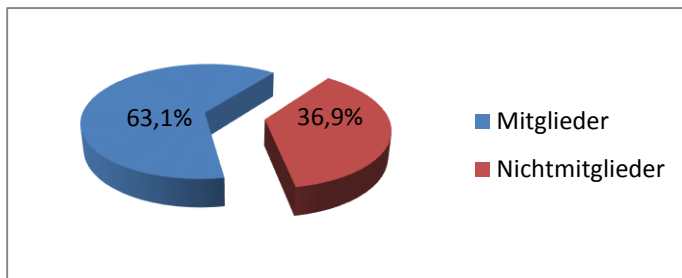
5.1. Beschreibung und Auswertung der Befragten der quantitativen Erhebung

Im Rahmen der Studie wurden insgesamt 130 Fragebögen von den Befragten ausgefüllt und an das Institut für Qualität und Management zurückgesendet. Die eingegangenen 130 Fragebögen verteilen sich auf insgesamt 46 verschiedene Unternehmen der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft, dies bedeutet, dass aus einigen Unternehmen mehrere Befragte den Fragebogen beantwortet haben. Im Hinblick auf die quantitative Beurteilung der Studie stellt dies ein sehr positives Ergebnis dar. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung in Einzelnen vorgestellt.

Mitgliedsstatus und Hauptsitz des Unternehmens

Die Auswertung der Fragebögen ergab, dass 63,1 % (Absolut =82) der Befragten Mitglied eines Unternehmens sind, das dem Verband für häusliche Betreuung und Pflege e.V. (VHBP e.V.) angehört. Dem gegenüber stehen 36,9 % (Absolut=48) an Nicht-Mitgliedern.

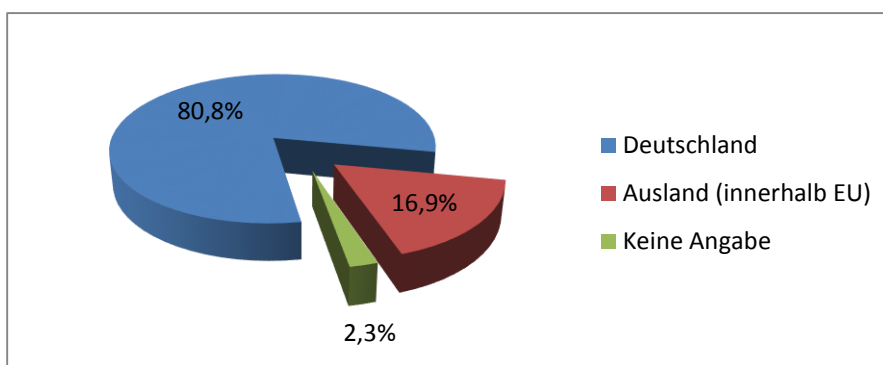
Abbildung 1: Mitgliedsstatus im VHBP e.V.



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

80,8 % (Absolut=105) der Befragten gaben an, dass sich der Hauptsitz ihres Unternehmens in der Bundesrepublik Deutschland befindet. Die Unternehmen der übrigen Befragten befanden sich mit 16,9 % (Absolut=22) mehrheitlich im EU-Ausland, von 2,3 % (Absolut=3) der Befragten gab es hierzu keine Angabe.

Abbildung 2: Hauptsitz des Unternehmens

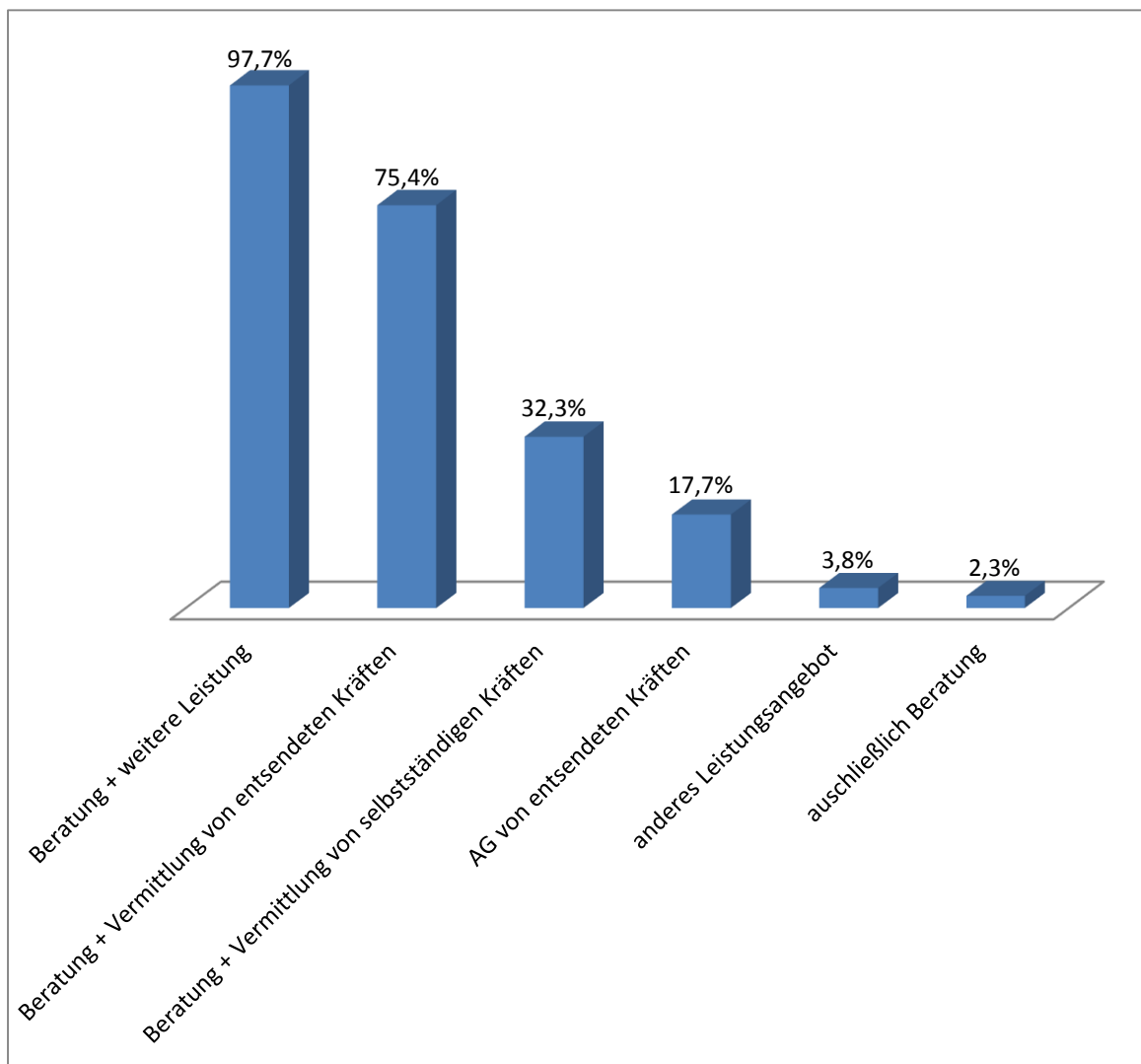


Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Leistungsangebot der Unternehmen zur Betreuung in häuslicher Gemeinschaft

97,7 % (Absolut=127) der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen Beratung und weitere Leistungen anbietet. Lediglich bei 2,3 % (Absolut=3) der Befragten konzentriert sich das Leistungsangebot ausschließlich auf die Beratung. Hierbei ist zu beachten, dass die Befragten in diesem Teil des Fragebogens die Möglichkeit hatten, mehrere Leistungen ihres Unternehmens anzukreuzen. Demnach bieten mit 75,4 % (Absolut=98) gut Dreiviertel der Befragten die Beratung und Vermittlung von entsendeten Betreuungskräften an. Etwas über ein Drittel (32,3 % (Absolut=42)) vermitteln selbstständige Betreuungskräfte und beraten dazu. Als Arbeitgeber von entsendeten Betreuungskräften fungieren nach der Auswertung nur 17,7 % (Absolut=23). Eine Minderheit von 3,8 % (Absolut=5) gaben an, dass ihr Spektrum anderweitige Leistungen umfasst.

Abbildung 3: Leistungsangebot der Unternehmen

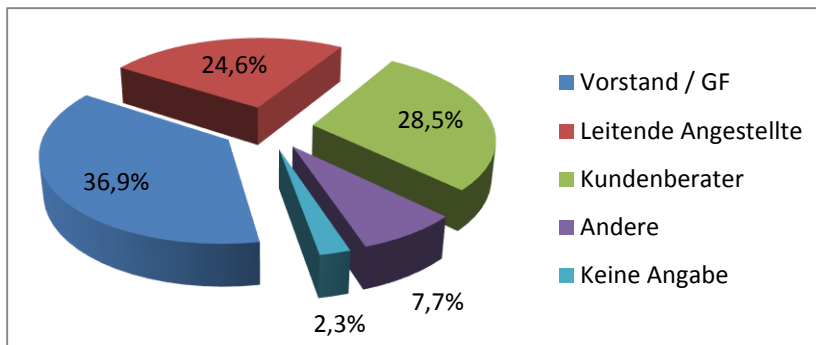


Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Position innerhalb des Unternehmens

Mit 36,9 % (Absolut=48) wurde weit mehr als ein Drittel der Fragebögen von Vorständen bzw. Geschäftsführern ausgefüllt. Knapp ein Fünftel (24,6 % (Absolut=32) kommen von leitenden Angestellten. Somit geben mit 61,5 % weit über die Hälfte der Fragebögen das Meinungsbild von Entscheidern und Führungskräften der Branche wieder. Der Anteil der Kundenberater, die im direkten Kontakt zu den Kunden stehen, liegt bei 28,5 % (Absolut=37). Von den übrigen 10 % gaben 7,7 % (Absolut=10) der Befragten an, dass sie eine anderweitige Position innerhalb des Unternehmens besetzen, lediglich 2,3 % (Absolut=3) gaben hierzu keine Informationen an.

Abbildung 4: Position innerhalb des Unternehmens



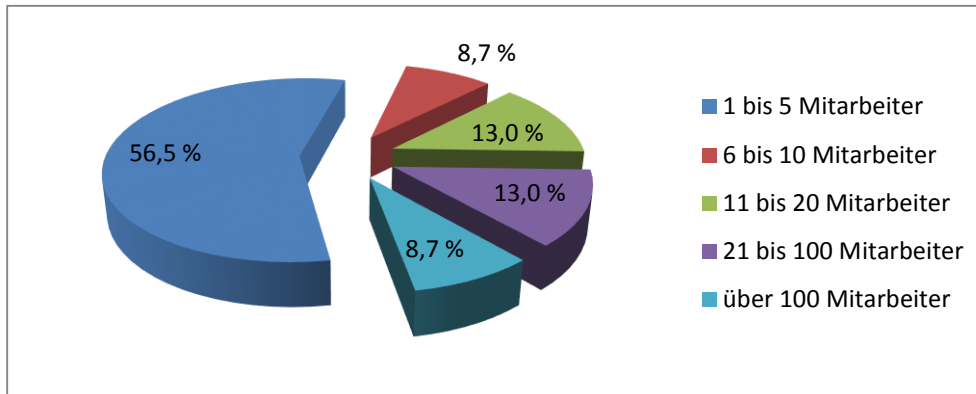
Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Größe der Unternehmen anhand der Mitarbeiteranzahl

Insgesamt nahmen 46 verschiedene Unternehmen an der Studie teil. Die Mehrheit entfällt mit 56,5 % (Absolut=26) auf Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 1 bis 5 Mitarbeitern. 8,7 % der Unternehmen beschäftigen 6 bis 10 Mitarbeiter. Damit gehören über 65 % der Unternehmen in die Kategorie Kleinunternehmen. Mit jeweils 13% waren Firmen mit 11 bis 20 sowie 21 bis 100 Mitarbeiter vertreten. Noch nicht einmal ein Zehntel der befragten Unternehmen (8,7 %) Absolut=4) haben eine Mitarbeiteranzahl von mehr als 100.

Damit bestätigt dieses Ergebnis der Studie die bisher vorherrschende Ansicht, dass die Branche weitgehend von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt wird.

Abbildung 5: Größe der Unternehmen anhand der Mitarbeiterzahl

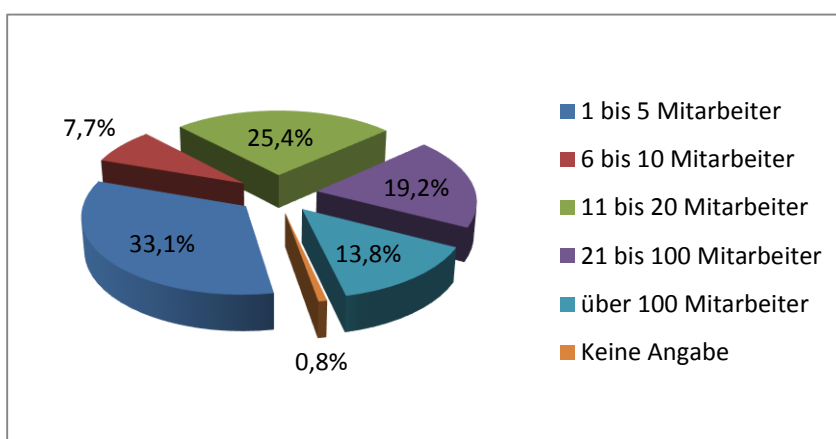


Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Anteil der Befragten in Bezug auf die Mitarbeiterzahl der Unternehmen

Gut ein Drittel (33%) der insgesamt 130 Befragten gaben an, in einem Betrieb zu arbeiten, der zwischen 1 bis 5 Mitarbeitern beschäftigt. 7,7 % (Absolut=10) der Befragten gaben an, in einem Unternehmen mit 6 bis 10 Mitarbeitern tätig zu sein. Mit 25,4 % (Absolut=33) arbeiten gut ein Viertel in Unternehmen mit 11 bis 20 Beschäftigten. In einem Betrieb mit 21 bis 100 Mitarbeitern arbeiten 19,2 % (25) der Befragten. In Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern sind mit 13,8 % (Absolut=18) die wenigsten Befragten beschäftigt. Lediglich eine Person machte keine Angabe.

Abbildung 6: Anteil der Befragten in Bezug auf die Mitarbeiterzahl der Unternehmen

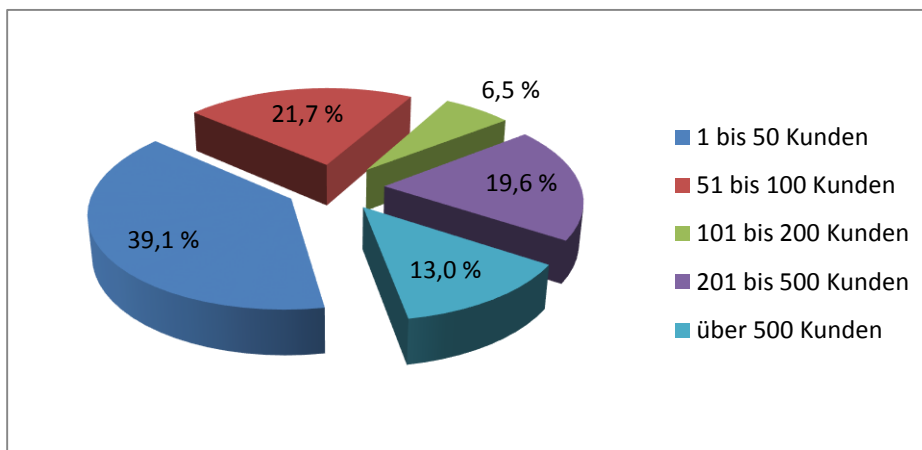


Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Größe der Unternehmen anhand der Kundenanzahl

Von den 46 teilnehmenden Unternehmen hatten mit 39,1 % (18) die meisten Unternehmen eine Kundenanzahl zwischen 1 und 50. Die Unternehmen mit einem Anteil von 51 bis 100 Kunden lagen bei gut einem Fünftel (21,7 %, Absolut=10). Damit befindet sich die überwiegende Mehrheit (60,8 %) der befragten Unternehmen mit ihrer Kundenanzahl im unteren Bereich. Dies entspricht auch dem bisherigen Bild von einer noch jungen Branche mit viel Entwicklungspotenzial. Immerhin ein Viertel (26,1 %) der befragten Firmen können auf eine Kundenanzahl von 101 bis 200 Kunden (6,5%) und 201 bis 500 Kunden (19,6 %) verweisen. Die Unternehmen mit mehr als 500 Kunden hatten einen Anteil von 13,0 % (Absolut=6).

Abbildung 7: Größe der Unternehmen anhand der Kundenanzahl



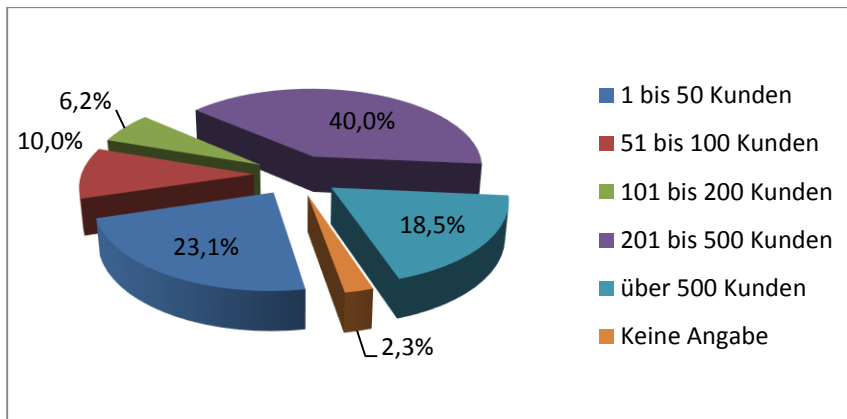
Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Anteil der Befragten in Bezug auf die Kundenanzahl der Unternehmen

Von den 130 Befragten gaben 23,1 % (Absolut=30) an, dass ihre Unternehmen eine Kundenanzahl zwischen 1 bis 50 aufweisen. 10 % (Absolut=13) gaben an, dass ihr Unternehmen zwischen 51 und 100 Kunden betreut. Damit sind ein Drittel (33,1 %) der Befragten in Unternehmen mit Kundenzahlen im unteren Bereich beschäftigt. Nur 6,2 % (Absolut=8) der Befragten befinden sich in einem Unternehmen mit 101 bis 200 Kunden. Den größten Anteil machen mit 40 % (Absolut=52) die Befragten aus, die in einem Unternehmen beschäftigt sind, das 201 bis 500 Kunden betreut. 18,5 % (Absolut=24) ist der Anteil der Befragten, die in einem Unternehmen arbeiten,

das sogar mehr als 500 Kunden betreut. Lediglich 2,3 % (3) der Befragten gaben hierzu keine Informationen an.

Abbildung 8: Anteil der Befragten in Bezug auf die Kundenanzahl der Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

5.2. Allgemeine Angaben der Befragten zu den zukünftigen Herausforderungen

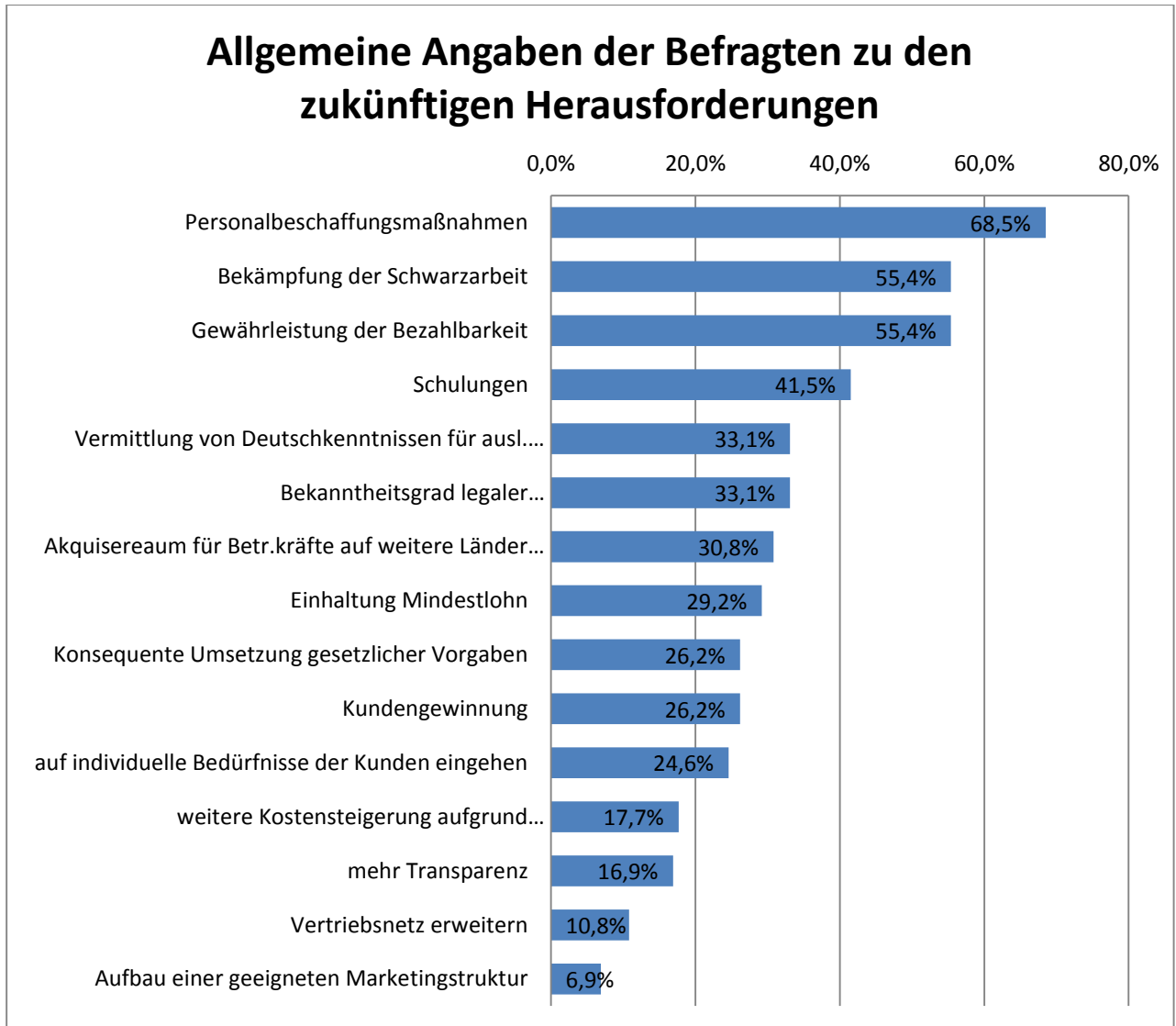
Die Befragten hatten in dem Fragebogen zunächst die Möglichkeit zwischen 15 vorgegebenen möglichen Herausforderungen der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft zu wählen, davon konnten maximal fünf angekreuzt werden. Diese 15 vorgegebenen zentralen Herausforderungen basieren auf den Ergebnissen der im Vorfeld durchgeführten Experteninterviews. Ergänzend wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, in einem Freitextfeld anderweitige Herausforderungen zu nennen, welche ihrer Meinung nach für die zukünftige Betreuung in häuslicher Gemeinschaft von Bedeutung sein könnten.

Die Auswertung aller Daten ergab, dass die Personalbeschaffungsmaßnahmen von den Befragten mit 68,5 % (Absolut = 89) mit Abstand am häufigsten genannt wurden. An zweiter Stelle stehen mit jeweils 55,4 % (Absolut=72) die Gewährleistung der Bezahlbarkeit sowie die Bekämpfung der Schwarzarbeit. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Erkenntnissen aus den Experteninterviews, dort wurden die gleichen zentralen Herausforderungen benannt.

Wie Abbildung 9 zeigt, wird das Mittelfeld der zentralen Herausforderungen angeführt von der Notwendigkeit zur Durchführung von qualitativ hochwertigen Schulungen für Betreuungskräfte mit 41,5 % (Absolut=54). Die Vermittlung von Deutschkenntnissen für ausländisches Betreuungspersonal wurde mit 33,1 % (Absolut=43) genauso häufig genannt, wie den Bekanntheitsgrad

legaler Vermittlungsunternehmen zu erhöhen. 30,8 % (Absolut=40) der Befragten gaben an, dass der Akquiseraum für Betreuungskräfte auf weitere (osteuropäische) Länder ausgedehnt werden sollte. Knapp dahinter mit 29,2 % (Absolut=38) rangiert die Einhaltung des Mindestlohns.

Abbildung 9: Allgemeine Angaben der Probanden zu den zukünftigen Herausforderungen



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Jeweils mit 26,2 % (Absolut=34) wurde die Gewinnung weiterer Kunden und die Meinung, dass gesetzliche Vorgaben auch konsequent umgesetzt werden sollten, genannt. Fast ein Fünftel (24,6 % (Absolut=32)) gaben an, dass das Eingehen auf möglichst viele individuelle Bedürfnisse der Kunden eine zukünftige Herausforderung sein wird. Eine weitere Kostensteigerung durch Personalknappheit wurde von 17,7 % (Absolut=23) der Befragten angegeben, gefolgt von 16,9 % (Absolut=22), die mehr Transparenz bezüglich aller Marktteilnehmer forderten. Zu guter Letzt ran-

giert die Erweiterung des Vertriebsnetzes mit 10,8 % (Absolut=14) an vorletzter Stelle, noch vor dem Aufbau einer geeigneten Marketingstruktur, dem nur 6,9 % (9) der Befragten zustimmten.

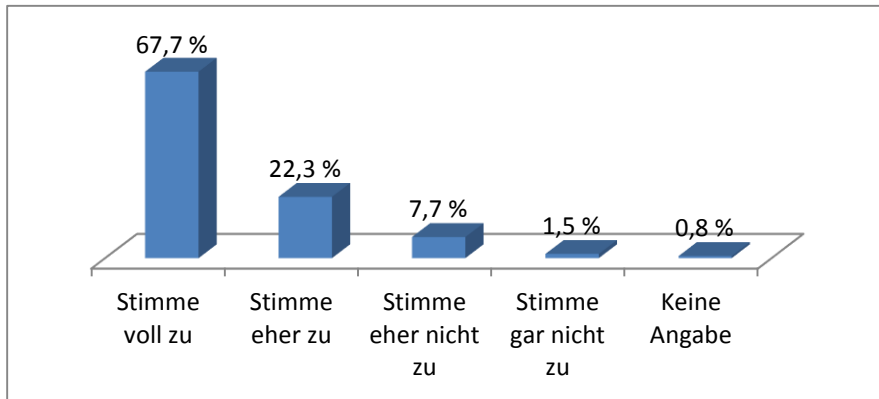
Zusätzlich zu den 15 vorgegebenen zukünftigen Herausforderungen der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft hatten die Befragten, wie oben bereits beschrieben, die Möglichkeit weitere zentrale Herausforderungen in einem Freitextfeld zu nennen. Häufig wurde hierbei genannt, dass gesundheitspolitische Entscheidungen, wie beispielsweise die Erhöhung des Pflegegeldes von zentraler Bedeutung seien, um auch zukünftig die Bezahlbarkeit der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft zu gewährleisten. Eine weitere Forderung, die gesundheitspolitischen Entscheidungen betreffend, ging mehrfach auch dahingehend, die Betreuung in häuslicher Gemeinschaft neben der ambulanten und stationären Versorgung als dritte Säule der Versorgungsstruktur anzuerkennen.

Eingegangen wurde ebenfalls auf die Notwendigkeit, die Einstellungen der Kunden zu beeinflussen. Es sollte vermittelt werden, dass das „Billig-Prinzip“ der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft nicht einfach umzusetzen sei, da gutes Personal eben auch seinen Preis hat. Vielmehr sollte vermittelt werden, welche großen Vorteile eine Betreuung in den eigenen vier Wänden im Vergleich zu Pflegeheimen biete, beispielsweise dass sich die zu pflegende Person weiterhin im gewohnten Umfeld aufhalten kann und ihr als Einzelpatient folglich auch mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden kann, als in einer stationären Einrichtung. Zudem sollte auch eine bessere Aufklärungskampagne erfolgen, um die Konsequenzen für die Kunden im Bereich der Schwarzarbeit zu verdeutlichen. Als weitere zentrale Herausforderung wurde die „Darstellung einer hohen Qualität der osteuropäischen Agenturen, die eine Kundenzufriedenheit der deutschen Haushalte gewährleisten“ von einem Befragten genannt.

Im letzten Teil des Fragebogens zu dem Themengebiet der zukünftigen Herausforderungen der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft wurden Aussagen vorgegeben, welche die Befragten abgestuft befürworten oder auch ablehnen konnten. Im Folgenden werden die vorgegebenen Aussagen aufgeführt und die jeweilige Bewertung durch die Befragten grafisch dargestellt:

Aussage 1: Die Personalbeschaffung wird in der zukünftigen 24 Stunden Betreuung eine der zentralen Herausforderungen sein.

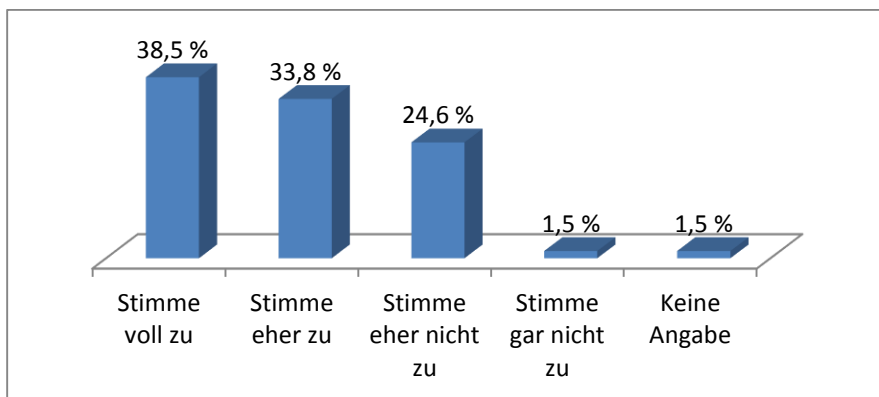
Abbildung 10: Personalbeschaffung als zentrale Herausforderung



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Aussage 2: Die Bezahlbarkeit der 24 Stunden Betreuung wird zukünftig eine der zentralen Herausforderungen sein.

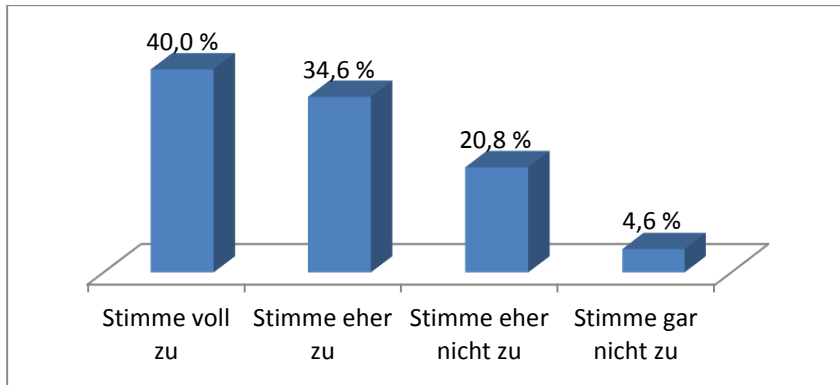
Abbildung 11: Bezahlbarkeit als zentrale Herausforderung



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Aussage 3: Die Bekämpfung der Schwarzarbeit wird in der künftigen 24 Stunden Betreuung eine der zentralen Herausforderungen sein.

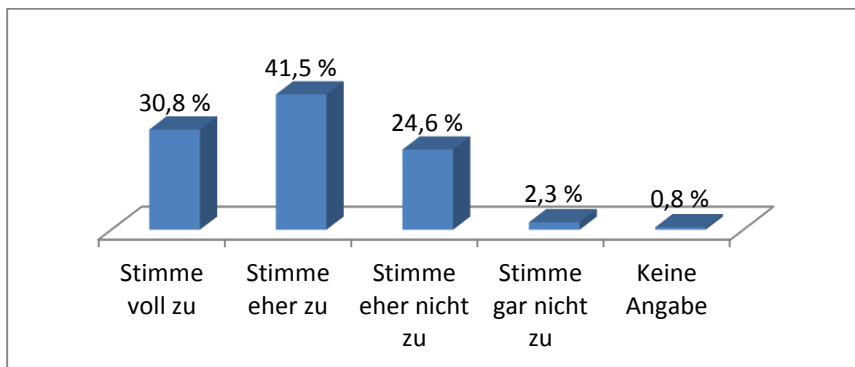
Abbildung 12: Bekämpfung der Schwarzarbeit als zentrale Herausforderung



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Aussage 4: Die Umsetzung gesetzlicher Vorgaben wird in der künftigen 24 Stunden Betreuung eine der zentralen Herausforderungen sein.

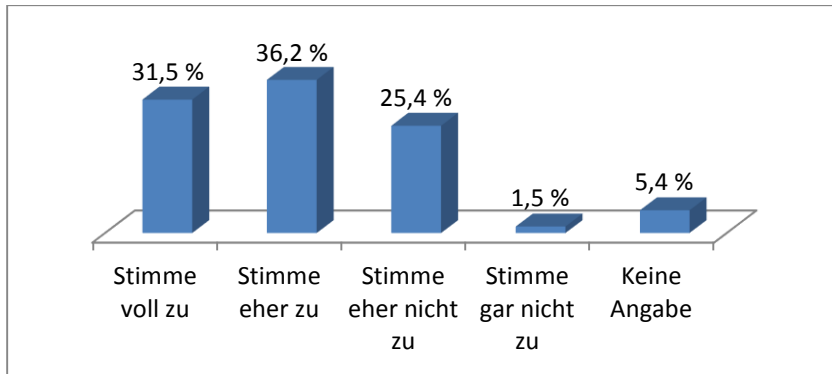
Abbildung 13: Umsetzung gesetzlicher Vorgaben als zentrale Herausforderung



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Aussage 5: Die Mitgliedschaft in einem Verband ist/wäre für mein Unternehmen vorteilhaft, um den zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

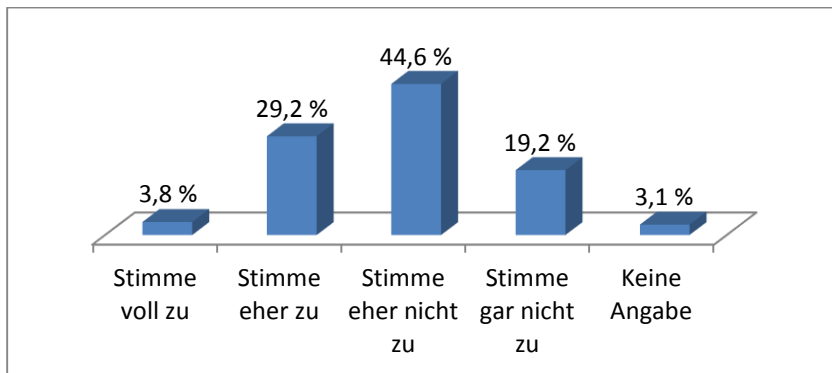
Abbildung 14: Vorteil der Mitgliedschaft in einem Verband



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Aussage 6: Die zukünftigen Herausforderungen im Bereich der 24 Stunden Betreuung sind meiner Einschätzung nach schwer zu bewältigen.

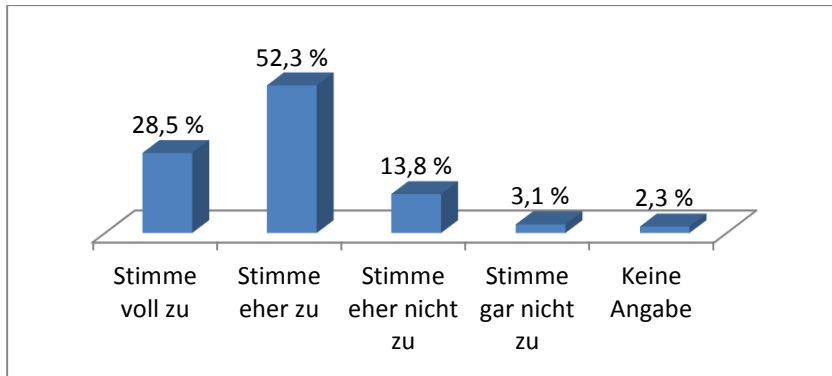
Abbildung 15: Schwere Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Aussage 7: Mein Unternehmen ist auf die zukünftigen Herausforderungen im Bereich der 24 Stunden Betreuung gut vorbereitet.

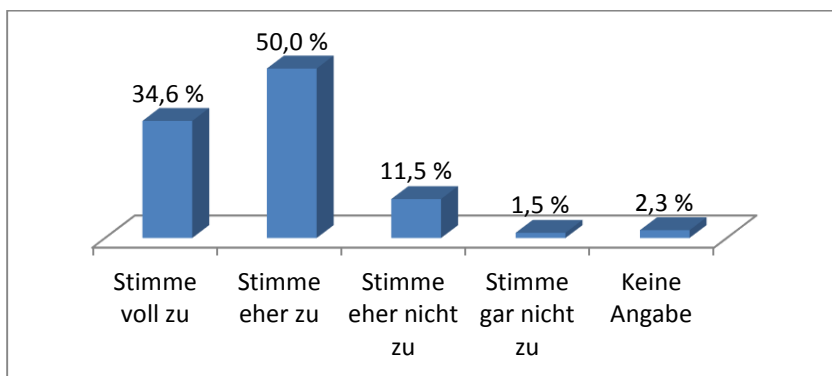
Abbildung 16: Mein Unternehmen ist für zukünftige Herausforderungen gut aufgestellt



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Aussage 8: Ich bin optimistisch, dass mein Unternehmen die zukünftigen Herausforderungen ohne große Probleme meistern wird.

Abbildung 17: Unternehmen wird ohne große Probleme künftige Herausforderungen meistern



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Die Auswertung der Daten aus diesem Teil der Erhebung bestätigt ebenfalls die hohe Bedeutung der Themen der Personalbeschaffung, der Bekämpfung der Schwarzarbeit und der Gewährleistung der Bezahlbarkeit der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft. Es wurde aber auch deutlich, dass zukünftige Herausforderungen nach Einschätzung der Befragten prinzipiell gut zu

bewerkstelligen seien und dass die Probanden ihre jeweiligen Unternehmen auf dem Markt überwiegend als gut aufgestellt betrachten.

5.3 Vergleichsanalyse zwischen verschiedenen befragten Gruppen

Nach der Darstellung der erhobenen Daten wird im Folgenden eine Interferenzanalyse zwischen verschiedenen befragten Gruppen durchgeführt. Diese Art der Datenanalyse ermöglicht es, Themen und Einschätzungen zu identifizieren, die zum Beispiel bei kleinen und großen Unternehmen unterschiedlich bewertet werden. Hierbei ergaben sich im Vorfeld unterschiedliche Fragestellungen zu verschiedenen befragten Gruppen, welche durch die Auswertung der Daten beantwortet werden können. Gibt es beispielsweise Unterschiede je nachdem ob das Unternehmen Mitglied oder kein Mitglied in einem Verband ist? Sehen Unternehmen, die entsendete Betreuungskräfte vermitteln, in der Zukunft andere zentrale Herausforderungen, als Unternehmen, die selbstständige Betreuungskräfte vermitteln? Gibt es einen Unterschied zwischen den Sichtweisen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern in Hinsicht auf die Herausforderungen der Betreuung der häuslichen Gemeinschaft? Welchen Einfluss haben die Unternehmensgröße und die Mitarbeiteranzahl auf die Bewertung der zukünftigen Herausforderungen? Beurteilen Befragte, die in einem Unternehmen mit Sitz im EU-Ausland beschäftigt sind, die Relevanz von Herausforderungen anders, als Befragte, die in einem inländischen Unternehmen angestellt sind? In der Folge wird der Bericht auf diese Fragestellungen eingehen und mit den Ergebnissen der ausgewerteten Daten beantworten.

Die zentralen Herausforderungen im Vergleich zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern eines Verbandes

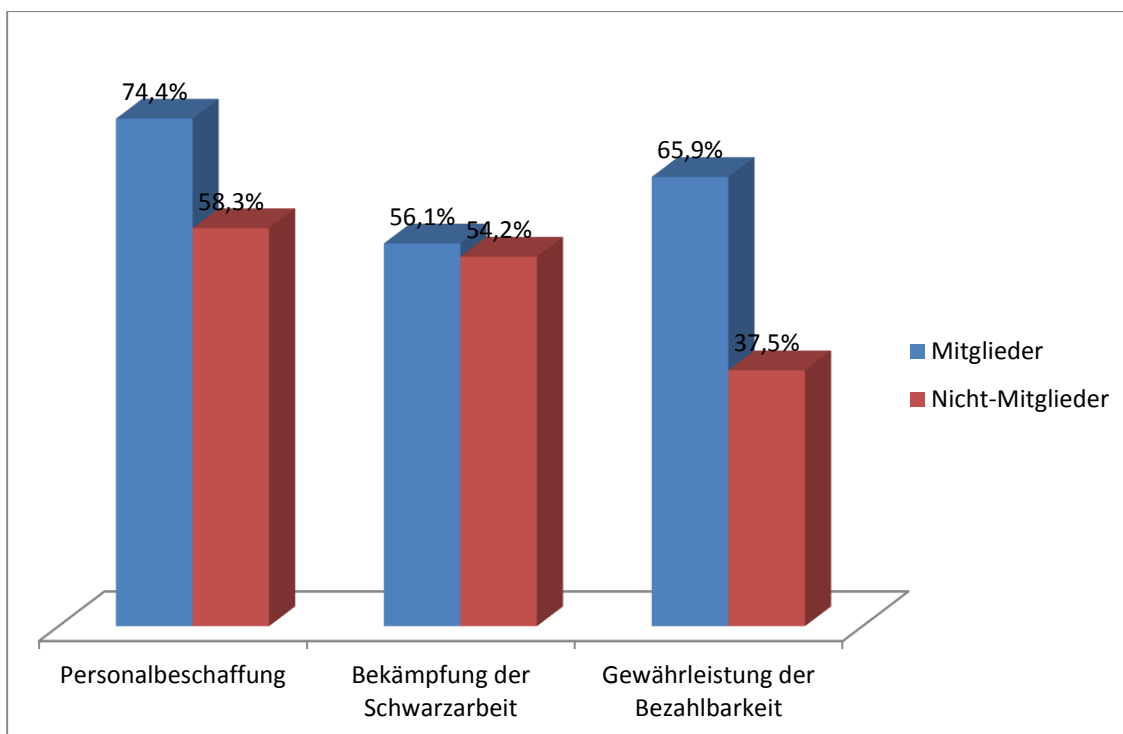
Der Vergleich zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern bestätigte zunächst die bereits festgestellte hohe Bedeutung der Personalbeschaffung, der Bekämpfung der Schwarzarbeit und der Gewährleistung der Bezahlbarkeit.

Trotzdem gibt es deutliche Unterschiede zwischen Verbandsmitgliedern und Nichtmitgliedern. Für Mitglieder eines Verbandes steht mit 74,4 % (Absolut=61) die Personalbeschaffung an absoluter Spitze der zentralen Herausforderungen. Zwar ist dies auch für Nichtmitglieder die wichtigste Herausforderung, aber die Zustimmung ist mit 58,3 % (Absolut=28) der Befragten deutlich geringer.

Beim Thema Bekämpfung der Schwarzarbeit gibt es eine große Übereinstimmung zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern. Beide befragten Gruppen gaben mit 56,1 % (Mitglieder) und 54,2 % (Nichtmitglieder) nahezu gleiche Einschätzungen ab.

Der deutlichste Unterschied zwischen den befragten Gruppen tritt bei der Gewährleistung der Bezahlbarkeit auf. 65,9% (Absolut=54) der befragten Mitglieder in einem Verband gaben an, dass dies eine zentrale Herausforderung sein wird. Demgegenüber sahen nur 37,5% (Absolut=18) der befragten Nichtmitglieder dieses Thema als zentral an.

Abbildung 18: Zentrale Herausforderungen im Vergleich zwischen Mitgliedern und Nicht- Mitgliedern eines Verbandes



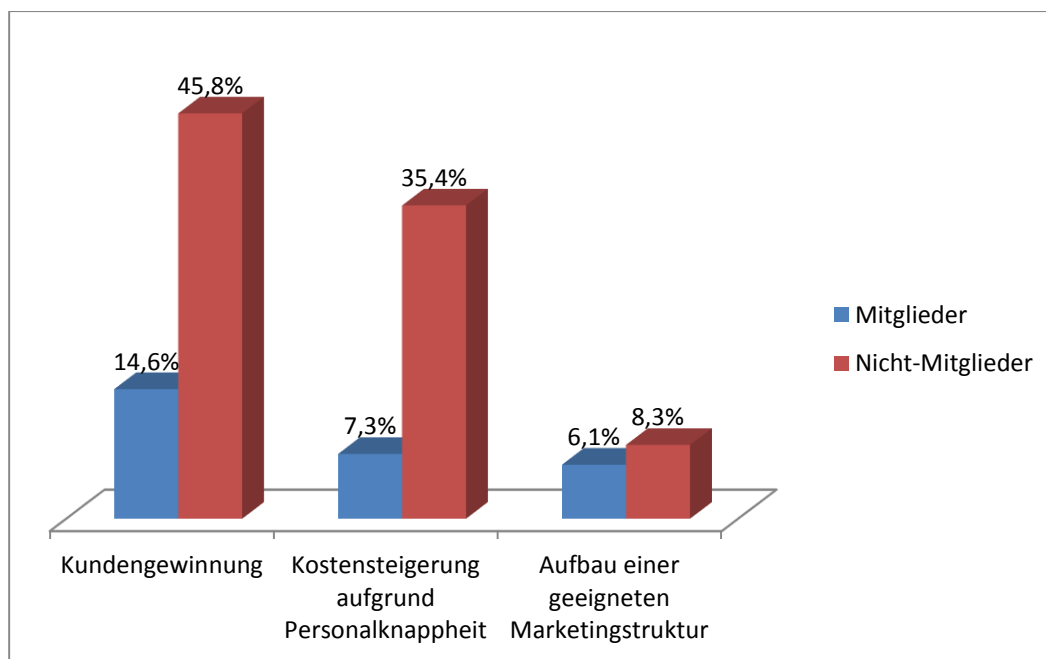
Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Als nächstes wird die in Abbildung 19 dargestellte Gegenüberstellung zwischen Verbandsmitgliedern und Nichtmitgliedern in Bezug auf die weiteren Herausforderungen ausgewertet. Hier gibt es bei den Themen Kundengewinnung sowie Kostensteigerung aufgrund von Personalknappheit auffallend große Unterschiede zwischen den befragten Gruppen. Während für 45,8 % (Absolut=22) der Nichtmitglieder die Kundengewinnung eine große Bedeutung hat, sehen nur 14,6 % der Verbandsmitglieder darin eine Herausforderung. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der befürchteten Kostensteigerung aufgrund von Personalknappheit. Nichtmitglieder sehen dies mit

35,4 % (Absolut=17) als weitere Herausforderung an. Dieser Einschätzung folgen nur 7,3 % (6) der Verbandsmitglieder.

Dies lässt die Interpretation zu, dass sich Mitglieder des VHBP hier besser aufgestellt sehen oder, was ebenfalls anzunehmen ist, dass sich bei VHBP Mitgliedern bessere Informationsflüsse innerhalb des Verbandes positiv auf die Risikoeinschätzung auswirken. Einig sind sich beide Gruppen, dass der Aufbau einer Marketingstruktur als eine kaum relevante Herausforderung angesehen werden kann.

Abbildung 19: Weitere Herausforderungen im Vergleich zwischen Mitgliedern und Nicht- Mitgliedern eines Verbandes



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Die zentralen Herausforderungen im Vergleich zum Leistungsangebot der Unternehmen

Bei diesem Vergleich wurden Unternehmen, die Betreuungskräfte entsenden, sowie Unternehmen die entsendete Betreuungskräfte vermitteln, zu einer Gruppe zusammengefasst. Die Unternehmen, die selbstständige Betreuungskräfte vermitteln bilden die Vergleichsgruppe.

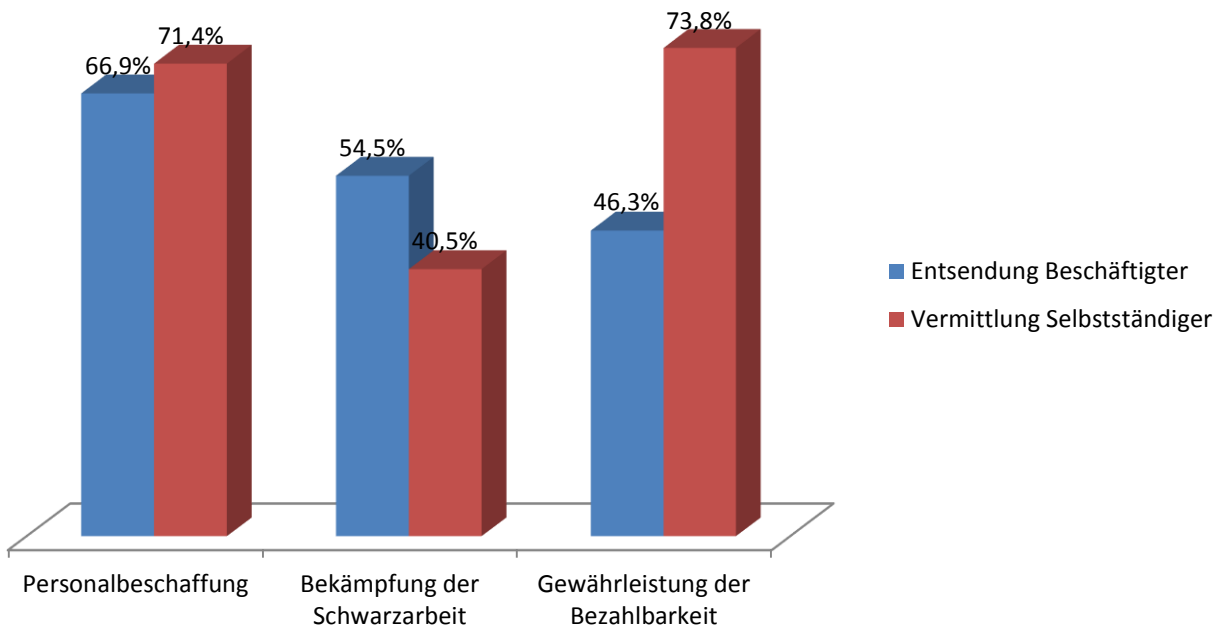
Die größte Übereinstimmung zwischen den befragten Gruppen gab es bei der Personalbeschaffung. Dies sehen 66,9 % (Absolut=81) der Entsende-Unternehmen und 71,4 % (Absolut=30) der Selbstständige vermittelnden Unternehmen als zentrale Herausforderung an.

Einen klaren Unterschied gibt es zwischen den Unternehmen bei dem Thema der Bekämpfung der Schwarzarbeit. Dies ist für Unternehmen, die selbstständige Betreuungskräfte vermitteln mit 40,5 % (Absolut=17) deutlich weniger eine zentrale Herausforderung als für Entsende-Unternehmen, von denen 54,5 % (Absolut=66) dies als besonders wichtig erachten.

Sehr interessant und überraschend ist der deutliche Unterschied bei der Einschätzung der Gewährleistung der Bezahlbarkeit der Dienstleistung durch die Kunden. Dies bereitet den Unternehmen, die Selbstständige vermitteln mit 73,8 % (Absolut=31) offenbar viel mehr Sorgen als den Entsende-Firmen, von denen mit 46,3% (Absolut=56) noch nicht einmal die Hälfte dies als zentrale Herausforderung ansehen.

Auch der Vergleich zwischen Arbeitgebern mit dem Leistungsangebot der entsendeten Beschäftigten bzw. Vermittlung von Selbstständigen bestätigt wieder die Top 3 Herausforderungen in Form der Personalbeschaffung, Bekämpfung der Schwarzarbeit und Gewährleistung der Bezahlbarkeit.

Abbildung 20: Zentrale Herausforderungen im Vergleich zum Leistungsangebot der Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Der größte Unterschied lag bei der Beurteilung zur Einhaltung des Mindestlohns. Hierbei wird von Unternehmen, die Selbstständige vermitteln mit 19,0% (8) eher als nicht relevante Herausforderung angesehen, wobei im Gegensatz dazu Vermittlungsunternehmen entsendeter Betreuungskräfte diesen Punkt mit 34,5% (42) bewerten.

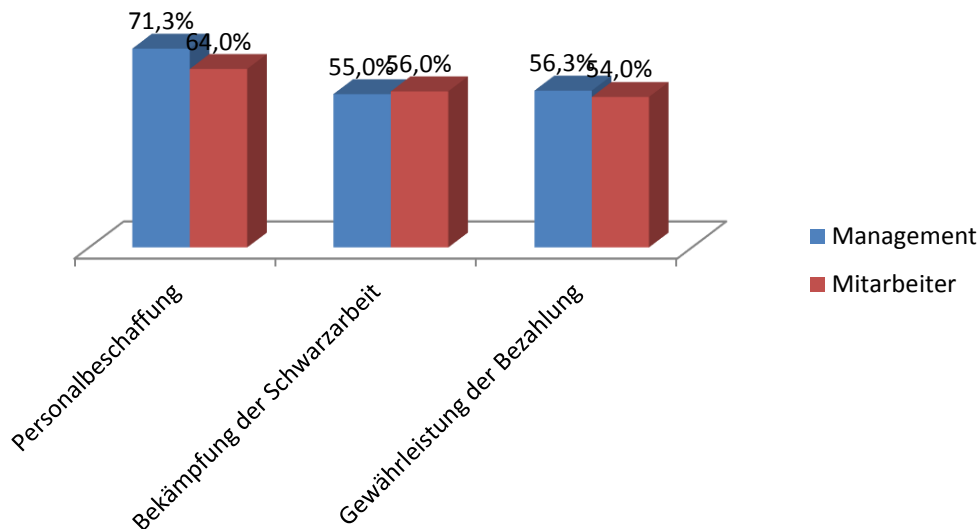
Aber auch dieses Ergebnis ist nicht weiter verwunderlich, da Entsende-Unternehmen, deren Mitarbeiter in Deutschland als abhängig Beschäftigte betrachtet werden könnten - und in der Folge unter den Mindestlohn fallen würden - von der Einhaltung des Mindestlohns potenziell direkter betroffen sind.

Die zentralen Herausforderungen im Vergleich Management und Mitarbeiter

Bei der Auswertung der Herausforderungen von Management und Mitarbeitern zählen zu der Gruppe des Managements der Vorstand bzw. die Geschäftsführung und die leitenden Angestellten. Zur Gruppe der Mitarbeiter dementsprechend Kundenberater und andere Mitarbeiter. Bei dem Vergleich der zentralen Herausforderungen kann man erkennen, dass beide Gruppen die gleichen Herausforderungen- Personalbeschaffung, Gewährleistung der Bezahlbarkeit und Bekämpfung der Schwarzarbeit- als zentral angesehen haben, es gibt hier teilweise nur minimale Unterschiede.

Das Management gab zur Personalbeschaffung mit 71,3 % (Absolut=57) genauso wie die Mitarbeiter mit 64,0 % (Absolut=32) die meisten Stimmen ab. Die Mitarbeiter sind in diesem Punkt offenbar etwas zuversichtlicher als das Management, was daran liegen mag, dass die Leitungsebene eines Unternehmens i.d.R. einen besseren Überblick über die Marktlage hat und zugleich für die Zukunft des Unternehmens und der Arbeitsplätze verantwortlich ist. Die Bekämpfung der Schwarzarbeit wurde mit 55 % (Absolut =44) vom Management und 56,0 % (Absolut=28) von den Mitarbeitern nahezu gleich bewertet. Ebenfalls einen kaum nennenswerten Unterschied gab es in der Gewährleistung der Bezahlbarkeit. Vom Management sahen dies 56,3 % (Absolut=45) der Befragten und von den Mitarbeitern 54,0 % (Absolut=27) als zentrale Herausforderung an.

Abbildung 21: Zentrale Herausforderungen im Vergleich Management und Mitarbeiter



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Interessant ist die Tatsache, dass das Management mit 16,3% (13) das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse des zu Pflegenden als Herausforderung ansehen, Mitarbeiter scheinen mit 38,0% (19) hier aber eine größere Herausforderung für die Zukunft zu sehen. Es scheint hier zwischen Management und Mitarbeitern der Unternehmen keine großen Unterschiede in der Wissensbasis zu geben, was für einen relativ marktnahen Wissensstand des Managements der betrachteten Unternehmen spricht. Dies ist bei einem von kleinen und mittleren Unternehmen dominierten Markt nicht ungewöhnlich.

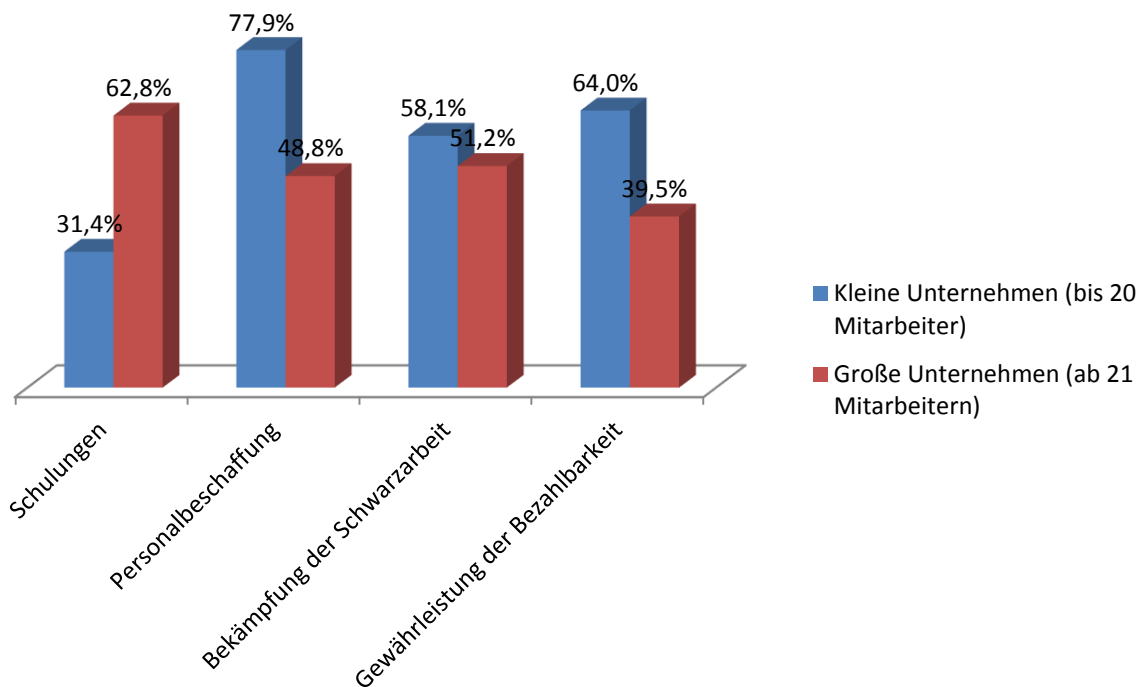
Die zentralen Herausforderungen im Vergleich zur Mitarbeiteranzahl der Unternehmen

Beim Vergleich der zentralen Herausforderungen hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl zählen wir Unternehmen mit 1 bis 20 Mitarbeitern zu den kleinen Unternehmen, diejenigen mit einer Mitarbeiteranzahl von 21 bis über 100 gehören zu den eher großen Unternehmen der Branche. Große Unternehmen sehen mit 62,8% (Absolut=27) qualitativ hochwertige Schulungen für Betreuungskräfte als Hauptherausforderung für die Zukunft an, weit vor den anderen Themen Bekämpfung der Schwarzarbeit, Personalbeschaffung und Gewährleistung der Bezahlbarkeit. Dies ist ein Novum in der bisherigen Auswertung der Studie. Was könnte der Grund dafür sein? Die Größe

des Unternehmens kann in der kontinuierlich gewachsenen Branche der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft als Indikator für Alter und Erfahrung der Organisation gewertet werden und geht vermutlich mit einem besseren Einblick in die Marktentwicklung einher. Offenbar haben die größeren Unternehmen das Defizit ihrer Branche erkannt, in der Qualifizierung und Weiterbildung der vermittelten Betreuungskräfte bisher kaum eine Rolle spielte. Bis heute gibt es keine standardisierte Aus- oder Weiterbildung zur Betreuungskraft in häuslicher Gemeinschaft. Dem gegenüber wird der Aspekt der Schulungen von kleinen Unternehmen mit 31,4% (Absolut=27) als nicht sehr zentral angesehen. Von allen wichtigen Herausforderungen der Zukunft ist dies für sie der unwichtigste. Bei näherer Betrachtung ist dies durchaus plausibel, denn eine kleine und junge Firma setzt vermutlich zunächst ganz andere Prioritäten. Diese liegen offenbar in der Personalbeschaffung, denn 77,9 % (Absolut=67) der Befragten gaben dies als zentralste Herausforderung an. Dabei spielt vermutlich eine Rolle, dass es bei kleinen Unternehmen häufiger der Fall ist, dass für offene Anfragen kein geeignetes Personal gefunden wird und sie deshalb nicht wachsen können oder sogar Kunden verlieren. Große Unternehmen sehen die Herausforderung der Personalbeschaffung mit 48,8 % (Absolut=21) als drittwichtigste Herausforderung an. Die Bekämpfung der Schwarzarbeit wird von der Mehrheit beider Gruppen als zentrale Herausforderung angesehen: 58,1 % (Absolut=50) der kleinen Unternehmen und 51,2 % (Absolut=22) der großen Unternehmen teilen diese Einschätzung.

Auffällig ist der Unterschied zwischen beiden befragten Gruppen bei der Gewährleistung der Bezahlbarkeit. Während dies nur für 39,5 % (Absolut=17) der großen Unternehmen von hoher Bedeutung ist, sehen es 64,0 % der befragten Kleinunternehmen als zentrale Herausforderung an. Dies hängt vermutlich damit zusammen, dass kleine Unternehmen ihren Platz am Markt erst noch behaupten müssen und sich anfangs stärker über den Preis positionieren, als über Prozessqualität, die sich erst mit der Erfahrung entwickeln kann. Eine starke Preissteigerung könnte demnach zu einer spürbaren Senkung der Nachfrage für kleine Unternehmen führen. Dies könnte erklären, warum kleine Unternehmen Preissteigerungen als deutlich stärkere Bedrohung empfinden, als größere Unternehmen der Branche.

Abbildung 22: Zentrale Herausforderungen im Vergleich zur Mitarbeiteranzahl der Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Für kleine Unternehmen sind mehr Transparenz, sowie die Kostensteigerung aufgrund der Personalknappheit mit jeweils 14,0% (Absolut=12) die Herausforderungen, die am Wenigsten genannt wurden. Das letztgenannte Ergebnis ist etwas verwunderlich angesichts der eben ausgeführten Analyse zur größeren Preissensibilität kleinerer Unternehmen und sollte in einer ggfs. kommenden Folgestudie erneut und genauer untersucht werden. Große Unternehmen sehen die Erhöhung des Bekanntheitsgrades (14,0%) (Absolut=6) und die Erweiterung des Vertriebsnetzes mit 16,3% (Absolut=7) als eher weniger zentrale Herausforderungen an.

Die von beiden Gruppen am wenigsten genannte Herausforderung ist der Aufbau einer Marketingstruktur. Dies ist bei den großen Unternehmen nachvollziehbar, sie verfügen vermutlich schon über entsprechende Strukturen. Doch bei den kleinen Unternehmen würde man annehmen, dass dies von höherer Bedeutung ist. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass kleine Unternehmen in einem regional sehr begrenzten Umfeld relativ schnell eine funktionierende Marketingstruktur entwickeln können, ohne dass dies mit erheblichen Markteintrittsbarrieren verbunden ist.

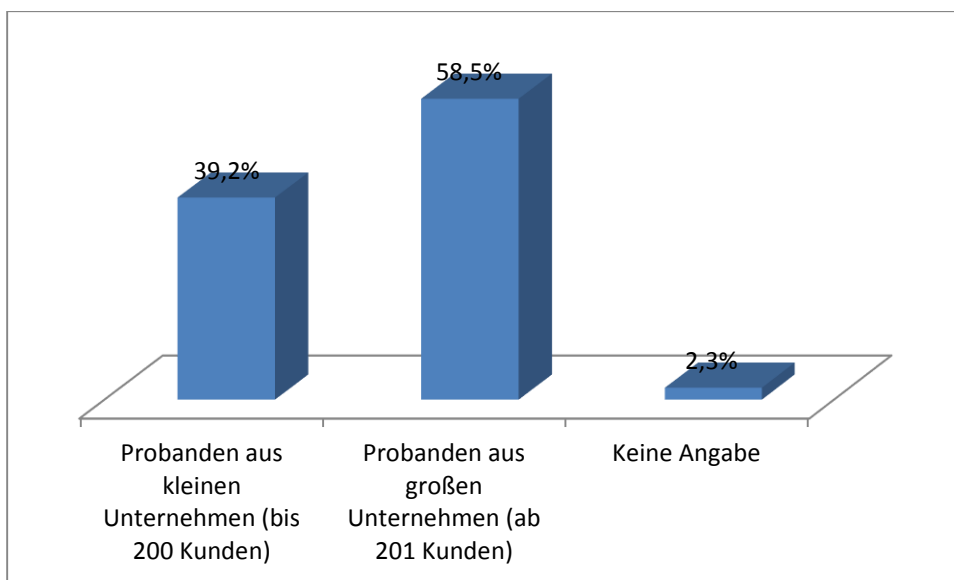
ren oder eine hohen mindestoptimalen Betriebsgröße einhergeht (vgl. Schreyögg/Koch 2015). Im Ergebnis zeigt sich jedenfalls, dass keine der beiden Unternehmensgruppen die Entwicklung der Marketingstruktur als herausforderndes Kernthema identifiziert, da offenbar die Nachfrage nicht weiter angekurbelt werden muss und der Engpass vielmehr bei der Verfügbarkeit qualifizierten Personals liegt.

Die zentralen Herausforderungen im Vergleich zur Kundenanzahl der Unternehmen

Im Folgenden wird eine Auswertung der Ergebnisse nach Kundenanzahl des Unternehmens vorgenommen. Unternehmen mit einer Kundenanzahl von 1 bis 200 Kunden werden hierfür als kleine Unternehmen und Unternehmen mit einer Kundenanzahl über 201 Kunden als große Unternehmen klassifiziert.

Insgesamt gaben 39,2% der Befragten an, in Unternehmen mit Kundenanzahlen von 1 bis 200 zu arbeiten. 58,5% der Probanden arbeiten in Unternehmen, die eine Kundenanzahl von 201 bis über 500 Kunden vorzeigen können. 2,3% der Befragten machten hierzu keine Angabe.

Abbildung 23: Aufteilung der Befragten anhand der Kundenanzahl ihrer Unternehmen



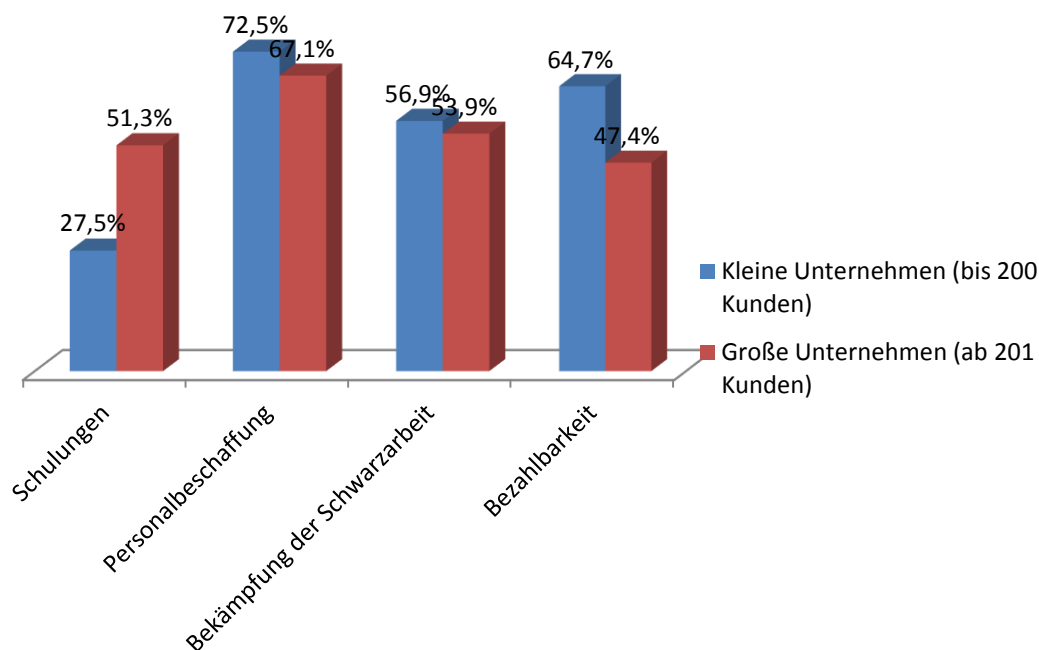
Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Beide befragten Gruppen sehen in der Personalbeschaffung die Hauptherausforderung für die Zukunft. Die Unterschiede in der Einschätzung sind hierbei vernachlässigbar gering: 72,5% (Absolut=37) der kleinen Unternehmen und 67,1 % (Absolut=51) der großen Unternehmen sehen

dies so. Für große Unternehmen steht nach der Personalbeschaffung die Bekämpfung der Schwarzarbeit im Fokus (53,9%) (Absolut=41). Diesen Aspekt sehen die kleineren Unternehmen mit vergleichbarer Prozentzahl von 56,9% (Absolut=29) auch als zukünftige Herausforderung an, es nimmt bei ihnen aber Rang drei ein. Zweitwichtigste Herausforderung für Unternehmen mit kleiner Kundenanzahl ist mit 64,7 % (absolut=33) die Gewährleistung der Bezahlbarkeit.

Als dritte zentrale Herausforderung sehen die Unternehmen mit größerer Kundenanzahl das Anbieten und Durchführen von inhaltlich qualitativ hochwertigen Schulungen für die Betreuungskräfte an (51,3%) (Absolut=39). Dieser Punkt wurde von Befragten aus kleinen Unternehmen lediglich mit 27,5% (Absolut=14) genannt. Insgesamt decken sich die Angaben dieser befragten Gruppen im Wesentlichen mit denen beim Vergleich der Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl.

Abbildung 24: Zentrale Herausforderungen im Vergleich zur Kundenanzahl der Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

Herausforderungen die von Befragten aus großen sowie kleinen Unternehmen am wenigsten genannt wurden, sind mit dem Aufruf für mehr Transparenz aller Marktteilnehmer, der Erweiterung des Vertriebsnetzes und des Aufbaus einer geeigneten Marketingstruktur deckungsgleich.

Die zentralen Herausforderungen im Vergleich von inländischen und ausländischen Unternehmen

Auffälligster Unterschied beim Vergleich zwischen beiden befragten Gruppen ist, dass nur 45,5% (Absolut=10) der Unternehmen aus dem EU-Ausland die Personalbeschaffung als zentrale Herausforderung sehen, im Gegensatz zu den inländischen Unternehmen, bei denen die Personalbeschaffung mit 74,3% (Absolut=78) die Spitzenposition im Ranking der zentralen Herausforderung einnimmt. Offenbar spielt bei diesem Ergebnis der „Heimvorteil“ eine Rolle, denn es leuchtet ein, dass vor Ort, im Rekrutierungsland der Betreuungskräfte, ansässige Unternehmen durch den direkten Marktzugang einen Vorteil bei der Personalbeschaffung haben. Dies trägt zu einer besseren Informationslage und zu einer positiveren Einschätzung der Situation bei. Inländische Unternehmen sind dagegen auf gute und verlässliche Partner in den Akquise- bzw. Rekrutierungsländern angewiesen, um ihren Personalbedarf zu decken.

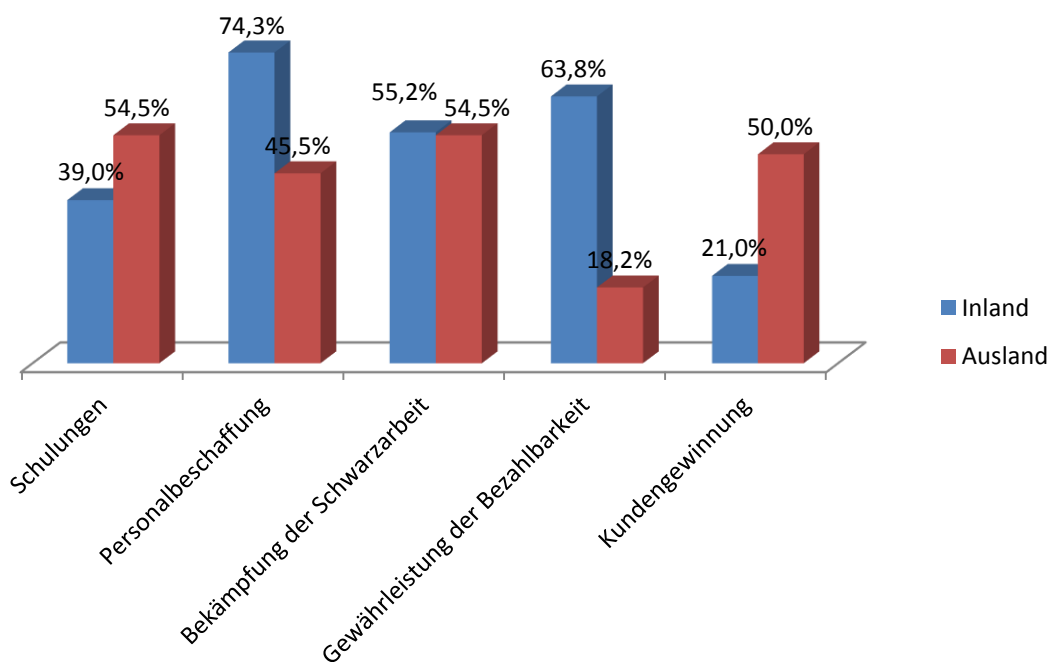
Die im Ausland ansässigen Unternehmen bewerten die Schulungen für Betreuungskräfte und die Bekämpfung der Schwarzarbeit mit jeweils 54,5% (Absolut=12) als die zentralen Herausforderungen. Schulungen werden von deutschen Unternehmen im Gegensatz dazu nur von 39,0% (Absolut=41) als Herausforderung betrachtet. Hier wird deutlich, dass die ausländischen Unternehmen die Betreuungskräfte stärker im Fokus haben, während die inländischen Unternehmen noch stärker auf die deutsche Familie als Kunden fokussiert sind.

Mit 50,0% (Absolut=11) geben die ausländischen Unternehmen an, dass die Kundengewinnung eine wichtige Herausforderung in der Zukunft sein wird. Deutsche Unternehmen haben diesen Aspekt mit lediglich 21,0% genannt. Grund hierfür ist vermutlich, dass die inländischen Unternehmen aufgrund des demografischen Wandels nicht um zukünftige Kunden besorgt sind. Doch da die in Ausland ansässigen Unternehmen am selben Markt partizipieren, ist nicht ganz klar, warum die Kundengewinnung von ihnen als so zentral angesehen wird. Auch hier könnte eine Erklärung im Vorliegen von Informationsasymmetrien zu finden sein, die den inländischen Unternehmen einen Vorteil bei der Einschätzung dieser Thematik verschaffen. Als alternativer Erklärungsansatz könnte man auch vermuten, dass ausländische Unternehmen stärker auf schnelles Wachstum setzen oder direkt Kunden in Deutschland gewinnen möchten, ggfs. auch ohne Kooperation mit Vermittlungsagenturen in Deutschland. Für diese von Managern deutscher Firmen immer wieder geäußerte Vermutung liefert die vorliegende Studie aber keine Belege.

Eine weitere starke Abweichung zwischen den Gruppen zeigt sich bei der Gewährleistung der Bezahlbarkeit. Inländische Unternehmen sehen dies mit 63,8% als zentrale Herausforderung di-

rekt nach der Personalbeschaffung an. Unternehmen im Ausland sehen diesen Aspekt im Gegensatz dazu nur mit 18,2% als Herausforderung an. Die Vermutung ist, dass ausländische Unternehmen die deutsche Wirtschafts- und Kaufkraft tendenziell optimistischer einschätzen als in Deutschland ansässige Firmen. Eine ergänzende Erklärung für diese Differenz wäre, dass die ausländischen Unternehmern ihre Kunden von deutschen Vermittlern erhalten und so nicht selbst bewerben müssen. Zudem hat ihnen die Erfahrung der letzten Jahre gezeigt, dass trotz mehrfacher Preiserhöhungen für die Dienstleistung der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft, die Nachfrage sowie die Zahlungsmoral nicht nachgelassen hat.

Abbildung 25: Zentrale Herausforderungen im Vergleich EU-Ausland und Deutschland



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

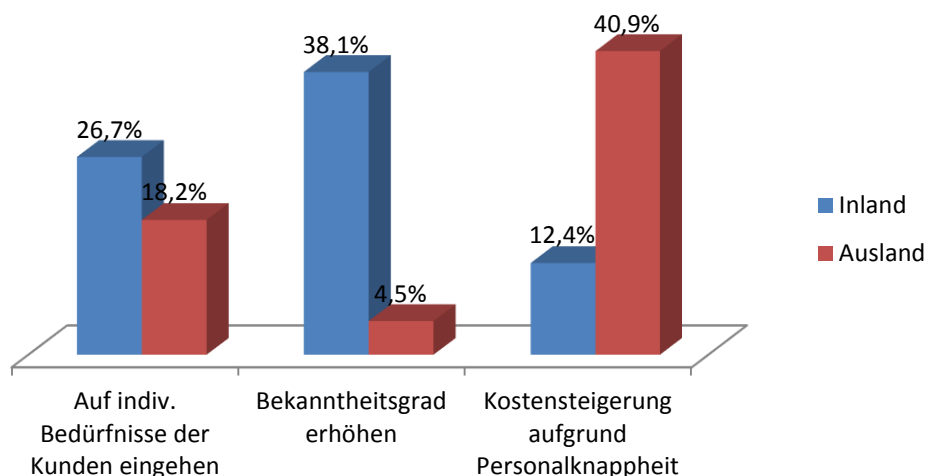
Man erkennt bei dem Vergleich zwischen inländischen und ausländischen Unternehmen deutlich, dass die zentralen Herausforderungen von beiden Gruppen unterschiedlich gewichtet werden. Diese Unterschiede setzen sich bei den Herausforderungen fort, die von den Marktteilnehmern strategisch als weniger zentral eingestuft werden. Die Kostensteigerung aufgrund von Personalknappheit wird von Unternehmen mit Sitz in Deutschland lediglich mit 12,4% (Absolut=13)

genannt, von ausländischen Unternehmen wurde diese Herausforderung mit 40,9% (Absolut=9) bewertet.

Im Gegensatz dazu sieht man im Ausland die Herausforderung der Erhöhung des Bekanntheitsgrades mit lediglich 4,5% (Absolut=1) an und in Deutschland wird diese mit 38,1% (Absolut=40) eher zu den wichtigeren Herausforderungen gezählt.

Auch das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse der Kunden zeigt Unterschiede in der Bewertung der Vergleichsgruppen. Im Inland wird dieser Punkt mit 26,7% (Absolut=28) als Herausforderung bewertet, von ausländischen Unternehmen mit 18,2% (Absolut=4).

Abbildung 26: Weitere Herausforderungen im Vergleich EU-Ausland und Deutschland



Quelle: eigene Darstellung aus Daten der Primärerhebung

6. Schlussfolgerung

Nach Auswertung der erhobenen Daten kann die eingangs genannte Forschungsfrage nach den zukünftigen Herausforderungen im Markt der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft klar beantwortet werden. Die Befragten sehen folgende zentrale Herausforderungen für die Zukunft: Maßnahmen zur Personalbeschaffung, die Bekämpfung der Schwarzarbeit und die Gewährleistung der Bezahlbarkeit der Dienstleistung.

Man kann davon ausgehen, dass die Bewältigung dieser Punkte nicht nur für den Erfolg der Unternehmen und die Bedeutung der gesamten Branche der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft

entscheidend ist, sondern auch Auswirkungen auf die zukünftige Versorgung der zunehmenden Zahl pflegebedürftiger älterer Menschen in ihrem eigenen Zuhause hat. Welche Schlussfolgerungen lassen sich im Einzelnen aus den genannten Herausforderungen ziehen? Offenbar steht und fällt die Dienstleistung mit dem Zugang zu passenden Betreuungskräften. Es ist ein wichtiges Ergebnis der Studie, dass diese offenkundige Abhängigkeit von einem bestimmten Marktaspekt so deutlich formuliert werden kann. Nach Ansicht der Autoren befindet sich die Branche damit an einem entscheidenden Wendepunkt. Die Erkenntnis, dass nicht unbegrenzt Betreuungskräfte aus Osteuropa- sei es im Beschäftigungsverhältnis oder als Selbstständige- zur Verfügung stehen, kann zur weiteren Professionalisierung und Qualitätssteigerung der Akteure in diesem Bereich führen. Dies kann auch eine marktberreinigende Wirkung haben. Denkbar ist weiterhin, dass die Unternehmen Rekrutierungsstrukturen in neuen Ländern aufbauen, um unabhängiger von den gut erschlossenen Personalmärkten z.B. in Polen agieren zu können.

Die Studie zeigt weiterhin, dass die Zeiten des stillschweigenden Hinnehmens der Schwarzarbeit vorbei sind. Das Thema ist deshalb so prekär, da es sehr eng mit den Engpässen in der Personalbeschaffung zusammenhängt, indem es diese mitverursacht. Durch Schwarzarbeit werden dem Markt enorme Personalressourcen entzogen, und dies geschieht zum Leidwesen der Pflegebedürftigen, die eine legale und qualitativ hochwertige Betreuung benötigen und der Betreuungskräfte, die in der Schwarzarbeit weder ausreichenden Versicherungsschutz noch andere in legalen (und überprüfbaren) Verhältnissen greifende Schutzrechte genießen. Die Forderung nach der Bekämpfung der Schwarzarbeit ist auch ein deutliches Zeichen an die Politik und die Verbands-ebene, denn um das Thema seriös und nachhaltig anzugehen, braucht es die Zusammenarbeit aller Akteure sowie politische Rückendeckung insb. der deutschen Regierung. Hier spielt auch der Punkt der Gewährleistung der Bezahlbarkeit mit hinein. Denn Schwarzarbeit ist- wenn sie nicht geahndet wird- der finanziell günstigste Weg zur Betreuung in häuslicher Gemeinschaft. Würde es von gesetzgeberischer Seite eine Anerkennung dieser Betreuungsform mit spürbarer und direkter finanzieller Unterstützung geben, wäre der Schwarzarbeit der zentrale Nährboden entzogen, da eine legale Betreuung in häuslicher Gemeinschaft aus Kundenperspektive nicht mehr teurer wäre.

In den letzten Jahren ist der durchschnittliche Preis für die Betreuungsdienstleistung auf legaler Entsende- oder Selbstständigen-Basis kontinuierlich gestiegen. Dies hängt neben der Nachfragesituation und gesetzlichen Anforderungen (z.B. Mindestlohn) auch mit der positiven wirtschaftlichen Entwicklung der osteuropäischen EU-Länder und der dort üblichen Vergütungen zusammen. Vor diesem Hintergrund ist die Sorge um die Bezahlbarkeit einzuordnen. Denn mit

zunehmendem Preis für die Betreuungsdienstleistung sinkt die Anzahl der in Frage kommenden Kunden. Die Studie zeigte, dass sich kleinere Unternehmen stärker betroffen fühlen - für sie kann es eine Frage der wirtschaftlichen Existenz werden, ob sie diese Herausforderung bewältigen können. Doch die überschaubare Unternehmensgröße kann auch ein Vorteil bei der kreativen Lösungsfindung sein.

Zusammenfassend stellen die Autoren fest, dass die genannten zentralen Herausforderungen nicht isoliert betrachtet werden dürfen, sondern eng miteinander zusammenhängen und sich gegenseitig beeinflussen. Ohne dass es von den Befragten explizit genannt wurde, kann man die Ergebnisse der Studie auch so interpretieren, dass die Unterstützung der Politik für die Bewältigung der Herausforderungen nicht nur hilfreich, sondern unerlässlich ist. Denn bei der Sicherstellung der - immer wieder postulierten ambulanten vor stationären- Versorgung der hilfsbedürftigen älteren Menschen kann es nicht hingenommen werden, dass zentrale Leistungserbringer wie die Unternehmen der Betreuung in häuslicher Gemeinschaft außen vor bleiben und ihnen der Zugang zum Gesundheitsmarkt verwehrt wird.

7. Literaturverzeichnis

Bundeszentrale für politische Bildung (2013) : Datenreport 2013 – Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland.

Barmer Gek (2015): Pflegereport 2015

Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Auflage, Berlin

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2008): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 12. aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt/Main.

Holzhauer, Brigitte (2010): Quantitative Methoden der Marktforschung und Managerial Statistics, Berlin

Schreyögg, Georg / Koch, Jochen (2015): Grundlagen des Managements, Wiesbaden

Verband für häusliche Betreuung und Pflege e.V. (2015): Pressemitteilungen www.vhbp.de/presse (letzter Zugriff 20.11.2015).