

F.A.S., 24.05.2026, Nr. 21, Wert und Wohnen, S. 27

"In der Pflege sind einige Zocker unterwegs"

Christopher Nolde steht an der Spitze einer der größten Pflegeheimketten in Deutschland. **Ein Gespräch über schlechte Manager, mutlose Politiker und üppige Bonuszahlungen für Pflegekräfte**



compassio Zentrale im
oberschwäbischen
Ulm:

Christopher Nolde, 54,
war als Zeitsoldat bei
den
Fallschirmspringern,
arbeitete als Sanierer
für Private-Equity-
Unternehmen und führt
seit bald drei Jahren die
Geschäfte des
Pflegeheimbetreibers
Compassio.

Foto pixlocation

Herr Nolde, Sie führen die Geschäfte von Compassio, einem der größten Pflegeheimbetreiber in Deutschland. Was halten Sie von den gerade vorgelegten Reformplänen der Bundesregierung für die Altenpflege?

Das Motiv der Gesundheitsministerin ist klar: Sie will Geld sparen. Ich bezweifle aber, dass ihre Vorschläge ans Ziel führen. Meine Befürchtung ist, dass die stationäre Pflege zu einer zunehmend elitären Angelegenheit wird, dass die Pflegekräfte noch mehr als bisher belastet werden - und dass dabei unterm Strich nicht einmal viel gespart wird.

Geplant ist, dass die Zuschüsse der Pflegekasse zu den Eigenanteilen fürs Pflegeheim später steigen sollen als bisher. Das soll die Kosten um 7,5 Milliarden Euro im Jahr senken.

Dafür steigt der Eigenanteil für die Bewohner, der im Bundesdurchschnitt jetzt schon bei rund 3200 Euro im Monat liegt. Man muss kein Prophet sein, um vorherzusagen, dass dann mehr Menschen als bisher ihren Platz im Pflegeheim nach ein paar Monaten nicht mehr aus eigenen Mitteln bezahlen können werden. Für sie springt das Sozialamt ein. Es kommt also zu einer Verschiebung: Die Pflegekassen werden entlastet, dafür werden die Städte und Gemeinden mehr Steuergeld für die Pflege ausgeben müssen. Das ist, wenn wir unser Gemeinwesen als Ganzes betrachten, zu kurz gesprungen. Ich würde mir eine mutigere Politik wünschen.

Was täte eine mutige Gesundheitsministerin, um die Pflegekassen vor dem Finanzkollaps zu bewahren?

Ich habe, bevor ich vor bald drei Jahren zur Pflege gekommen bin, mittelständische Unternehmen aus verschiedenen Branchen in Krisen neu aufgestellt. Wenn ich Minister wäre, würde ich an der Basis anfangen und mir den Alltag in einem Pflegeheim etwas genauer anschauen. Da kommen schnell einige Fragen auf. Brauchen wir wirklich zwei Instanzen, die unabhängig voneinander mit viel Aufwand die Qualität kontrollieren, nämlich die Heimaufsicht der Kommunen und zusätzlich den Medizinischen Dienst der Kassen? Was ist der Nutzen des Föderalismus, wenn er dazu führt, dass man als Betreiber in jedem Bundesland Kleinigkeiten anders machen muss, bis hin zu den Neigungswinkeln der Handläufe? Und ermöglichen die Regeln es, dass wir die Pflegekräfte ihrer Qualifikation entsprechend einsetzen?

Was meinen Sie damit?

Die starren Vorgaben für den Personaleinsatz sind oft kontraproduktiv. Sie können einerseits dazu führen, dass Fachkräfte die Betten machen und den Bewohnern den Rücken waschen. Dabei könnten das auch Hilfskräfte übernehmen. Andererseits dürfen gut ausgebildete Pflegekräfte einem Bewohner ohne großen administrativen Aufwand nicht einmal eine Paracetamol geben. Das ist nämlich den Ärzten vorbehalten. Um das zu ändern, muss man sich mit der Lobby der Ärzte und Apotheker anlegen. Eine mutige Ministerin müsste also mächtige Interessengruppen verprellen.

Hinter Compassio steht ein niederländischer Fonds. Eine mutige Ministerin könnte auf die Idee kommen, dass private Investoren kein Geld mit der Altenpflege verdienen sollten.

Mit Verlaub: Den Vorwurf, der in dieser Formulierung steckt, halte ich für dumm. Die Pflegebranche ist wegen der Immobilien, die man dafür braucht, sehr kapitalintensiv. Wir führen dieses Gespräch auf der Baustelle unseres neuen Hauses in Wiesbaden, in das im Sommer die ersten Bewohner einziehen werden. Der Bau kostet rund 20 Millionen Euro. Ohne Aussicht auf Gewinn können Sie dafür kein privates Kapital anlocken.

Compassio setzt rund 500 Millionen Euro im Jahr um. Wie viel Profit erwarten die Investoren dabei?

Unsere Aufgabe ist es, die rund 10.000 Bewohner in unseren gut 100 Häusern pflegefachlich gut zu versorgen, damit sie in Würde leben können. Und das Essen sollte auch schmecken. Ich weiß von Wettbewerbern, die dafür nur halb so viel ausgeben wie wir; für Rinderfilet oder Scampi reicht es aber natürlich auch bei uns nicht jeden Tag. Wir versuchen mit den vorhandenen Ressourcen so effizient wie möglich umzugehen. Dann kann man in Deutschland, auch wenn es sportlich ist, eine Rendite von fünf bis acht Prozent hinbekommen. Wir brauchen diese Marge auch dafür, dass wir unsere Häuser instand halten und Mitarbeiterboni zahlen können.

Dicke Boni kennen wir von Investmentbankern. Was hat deren Welt mit einem Pflegeheim zu tun?

Wer bei uns als Einrichtungsleiter oder Pflegedienstleiter einen richtig guten Job macht, kann bis zu einem Drittel mehr bekommen als sein normales Gehalt. Das muss sich dann aber auch unternehmerisch messen lassen. Das heißt: Das Haus muss das ganze Jahr voll belegt sein, die Heimaufsicht hat nichts zu beanstanden, es sind viele Auszubildende da, und es läuft auch sonst alles. Dann kommt eine Einrichtungsleiterin auf über 100.000 Euro, eine Pflegedienstleiterin auf 90.000 Euro im Jahr. Das sind Führungskräfte, an denen locker fünf Millionen Euro Umsatz im Jahr hängen; außerhalb der Pflegebranche muss man dafür schon ein recht erfolgreicher Unternehmer sein. Wir zahlen inzwischen sogar quartalsweise Boni aus. Wenn die ersten drei Monate gut liefen, ist im April mehr Geld auf dem Konto. Als ich das vorschlug, hieß es: So etwas geht nicht in der Pflegebranche. Aber es kommt super an.

Welche Belegungsquote ist realistisch? Das Ziel, immer voll ausgelastet zu sein, kann es ja nicht sein.

Das stimmt. Man spricht von Auszügen, aber das ist ein Euphemismus. In der Regel geht es darum, dass Bewohner sterben. Bei uns ist das im Durchschnitt nach zwei bis drei Jahren der Fall. Tendenziell sinkt die Verweildauer, weil der Pflegebedarf unserer Bewohner beim Einzug immer höher wird. Dadurch kommt es öfter zu Neuebelegungen, was zwangsläufig mehr Leerstand mit sich bringt und einen profitablen Betrieb schwieriger macht. Denn abgerechnet wird tagesgenau. Aber zurück zu Ihrer Frage: Damit ein Haus gut läuft, sollte es über das Jahr mindestens zu 95 Prozent belegt sein. Oft erreichen wir 98 Prozent, das ist sehr gut. Weniger als 95 Prozent sind dagegen unternehmerisch ein Problem, weil die Fixkosten so hoch sind. Das Schlimmste, was uns passieren kann, ist deshalb ein von der Heimaufsicht wegen Mängeln verhängter Belegungsstopp. Dann ist jeder Auszug ein Hieb in die Bilanz, weil das Zimmer leer bleibt und kein Geld mehr reinkommt.

Rächt es sich finanziell, wenn ein Betreiber an der Qualität spart?

So ist es, jedenfalls langfristig. Man kann kurzfristig ein oder zwei Prozentpunkte herausholen, indem man an der Pflege spart oder am Essen. In der Branche sind einige Zocker unterwegs, die das tun. Da werden auch zuhauf handwerkliche Managementfehler gemacht, mehr als in anderen Industrien. Denn dauerhaft steigt dadurch das Belegungsrisiko. Aus meiner Sicht widersprechen sich deshalb pflegefachliche Qualität und Wirtschaftlichkeit überhaupt nicht. Das eine geht nicht ohne das andere.

Wie oft gibt es Belegungsstopps?

Wir hatten zuletzt einen oder zwei im Jahr, die von der Heimaufsicht verhängt wurden. Dazu haben wir uns einige freiwillig auferlegt. Das kann unser Qualitätsmanagement entscheiden, wenn irgendwo etwas nicht stimmt, etwa bei der Aufnahme von neuen Bewohnern. Dann sind viele Seiten beteiligt, die Angehörigen, der Hausarzt. Wenn das nicht richtig läuft, macht man

besser eine Pause, um die Dinge erst mal in Ordnung zu bringen. Beim Militär nennt man das Beobachtungshalt: Man bleibt stehen und schaut, wo man gerade ist und was man tun muss, um weiterzukommen.

Sie sagten eingangs, dass die geplante Reform den Pflegekräften das Leben schwerer machen wird. Wie das?

Ganz einfach: Die Hürden, um in eine höhere Pflegestufe mit einem höheren Zuschuss zu den Eigenanteilen zu kommen, sollen steigen. An die Pflegestufe ist aber nicht nur der Zuschuss gekoppelt, sondern auch der Personalschlüssel. Wenn es so kommt wie geplant, wird dasselbe Personal in den Heimen in Zukunft mehr Bewohner mit schlechterer Gesundheit pflegen müssen. Ich halte das angesichts des krassen Personal Mangels in der Branche nicht für klug, weil diese Art der Arbeitsverdichtung abschreckend wirken wird.

Die gängige Prognose lautet, dass in den kommenden Jahren in Deutschland rund 200.000 Pflegekräfte fehlen werden. Wie schwer tun Sie sich, alle offenen Stellen zu besetzen?

Wir haben damit kein großes Problem, und das sage ich nicht ohne Stolz. Im vergangenen Jahr haben wir für 2500 Stellen rund 30.000 Bewerbungen bekommen. Aber die Neurekrutierung ist längst nicht alles. In unserer Branche sind 30 Prozent Fluktuation üblich. Das heißt: Alle drei Jahre ist das Personal in einem Heim komplett neu. Bei uns ist das nicht so. Auch der Krankenstand in der Branche ist alarmierend hoch: 34 Krankheitstage im Jahr sind der Durchschnitt, eine wahnsinnig hohe Zahl. Das gibt es in keiner anderen Berufsgruppe. Bei uns ist diese Quote viel geringer. Das alles hilft uns, auf Leiharbeit verzichten zu können. Das ist ein Vorteil, denn Leiharbeiter kosten etwa dreimal so viel wie fest angestellte Pflegekräfte.

Bekommen Ihre Pflegekräfte mehr Geld als bei der Konkurrenz? Oder zahlen Sie üppige Anwerbepremien?

Nein. Es gibt im Wesentlichen überall das gleiche Geld. Die Grundvergütung für die Pflegekräfte ist in den vergangenen zehn Jahren um rund 60 Prozent gestiegen. Aber das gilt für die gesamte Branche. Man kann in Deutschland heute also ordentlich verdienen in der Pflege, Berufseinsteiger bekommen im Monat 4300 Euro brutto. Das Problem mit den Prämien ist: Wenn Sie sich einmal aufs monetäre Wettrüsten einlassen, kommen Sie nicht mehr raus. Denn wer sich allein von materiellen Reizen anlocken lässt, hüpfert auch schnell zur nächsten Prämie weiter. Vernünftige Dienstpläne, realistische Aufstiegsperspektiven und eine positive Unternehmenskultur bringen auf Dauer mehr. Ein Extra zahlen wir ganz bewusst unserem Springer-Pool. Das sind Pflegekräfte, die einspringen, wenn es in einem unserer Heime mal einen Personalengpass gibt. Dafür müssen sie bereit sein zu reisen, und dafür bekommen sie einen Aufschlag. Für uns ist das viel besser, als auf Leiharbeiter zurückgreifen zu müssen.

Wann übernehmen Roboter die mühsamste Arbeit im Pflegeheim?

Wir testen unter anderem zurzeit Putzroboter. Zwischenstand: In den Zimmern haben sie Schwierigkeiten, die Gänge bekommen sie dagegen schon ganz gut sauber. Aufzug fahren können sie auch. Aber im Pflegeheim kommen ein paar Besonderheiten dazu, weshalb ich das Potential für begrenzt halte. Wir haben zum Beispiel auch demente Bewohner. Wenn einer von ihnen nachts auf dem Gang einem Roboter begegnet, kann das unabsehbare Folgen haben. Und für das Wichtigste hier, die Arbeit am Bett, den direkten Kontakt mit den Bewohnern, werden wir sowieso immer Menschen brauchen. Das kann kein KI-Roboter, und das will auch keiner.

Die Fragen stellte Sebastian Balzter.

Copyright-Nachweis

Artikel „In der Pflege sind einige Zocker unterwegs“ von Sebastian Balzter aus der F.A.S. Printausgabe vom 24.05.2026 © Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv