

HilfsmittelStudie 2026

# Care-Navigation

Die Zukunft der Hilfsmittelversorgung



Institut für Zukunftspsychologie  
und Zukunftsmanagement



opta data  
ZukunftsStiftung



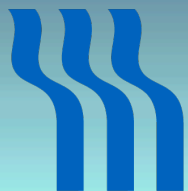
Verband  
Versorgungsqualität  
Homecare e.V.



Orthopädie. Technik  
Bundesinnungsverband



# Vielen Dank an die Unterstützer der Hilfsmittelstudie 2026



**FRESINIUS  
KABI**

**Feller  
hoff**<sup>®</sup>  
MEDICAL TECHNICS

**Sonilift**<sup>®</sup>  
TREPPENLIFTE - GERMANY

**ETL | ADVISA MST**  
Steuerberatung in Essen und Herne

**rahm**



**KRIEGER**

**IT  
LABS**



**Digital Campus  
Zollverein**

**IMPRIVO**  
GROUP



**BANKHAUS BAUER**  
PRIVATBANK

**BAUERFEIND**<sup>®</sup>

**\* STERNEFELD MEDIEN**

**SPORLASTIC**

**GP**<sup>\*</sup>  
GESUNDHEITSPROFI

**Sanitätshaus Aktuell**  
Unser Lächeln hilft



## **Vorwort**

**1**

## **1. Einleitung**

**5**

- 1.1 Warum diese Studie jetzt notwendig ist
- 1.2 Die Hilfsmittelbranche zwischen Systemrelevanz und Systemdruck
- 1.3 Die Zukunftsfrage: Wer versorgt Deutschland morgen?
- 1.4 Inhaltlicher Aufbau des Studienberichtes
- 1.5 Erkenntnisinteresse und Zielsetzung
- 1.6 Die Leitthese dieses Studienberichts

## **2. Theoretischer Rahmen**

**8**

- 2.1 Zukunftspsychologie als wissenschaftlicher Zugang
  - 2.1.1 Zukunft als Denkraum gesellschaftlicher Transformation
  - 2.1.2 Präsilienz: Zukunft antizipieren, bevor sie eintritt
  - 2.1.3 Zukunftsbilder als Spiegel der Gegenwart
- 2.2 Strukturwandel im Gesundheitswesen
  - 2.2.1 Demografischer Wandel und Multimorbidität
  - 2.2.2 Ambulantisierung und häusliche Versorgung
  - 2.2.3 Fachkräftemangel als systemischer Engpass
  - 2.2.4 Digitalisierung zwischen Entlastung und neuer Abhängigkeit
- 2.3 Die Rolle der Hilfsmittelbranche
  - 2.3.1 Vom Produktanbieter zum Versorgungsakteur
  - 2.3.2 Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen als Schnittstelleninstitutionen
  - 2.3.3 Professionalisierung, Integration und gesellschaftliche Anerkennung

## **3. Methodik**

**17**

- 3.1 Forschungsdesign und wissenschaftlicher Ansatz
- 3.2 Die Rolle der Zukunftspsychologie im Studiendesign
- 3.3 Mixed-Methods-Ansatz
- 3.4 Qualitative Interviewstudie
  - 3.4.1 Zielsetzung der qualitativen Untersuchung
  - 3.4.2 Stichprobe und Zusammensetzung
  - 3.4.3 Interviewleitfaden und Themenfelder
- 3.5 Qualitative Auswertung
- 3.6 Quantitative Befragung
- 3.7 Methodische Limitationen

## **4. Qualitative Ergebnisse**

- 4.1 Berufsbedeutung
- 4.2 Persönliche Idealvorstellungen
- 4.3 Digitalisierung
- 4.4 Zukünftige Herausforderungen
- 4.5 Interprofessionelle Zusammenarbeit
- 4.6 Teamkultur und Führung
- 4.7 Rahmenbedingungen
- 4.8 Nachwuchs und Fachkräftegewinnung
- 4.9 Gestaltungsspielräume und Zukunftsgestaltung
- 4.10 Produktvielfalt und Individualisierung
- 4.11 Prävention und Gesundheitsverständnis
- 4.12 Visionen der Branche
- 4.13 Zukunftsfazit der Befragten
- 4.14 Psychologische Tiefenstrukturen der Interviews
- 4.15 Feedback zur Studie und Reflexion der qualitativen Befragung
- 4.16 Zusammenfassung der qualitativen Ergebnisse und Übergang zur quantitativen Analyse

## **5. Quantitative Analyse**

- 5.1 Funktion der quantitativen Analyse
- 5.2 Regionale Verteilung der Befragten
- 5.3 Altersstruktur der Befragten
- 5.4 Geschlechterverteilung der Befragten
- 5.5 Berufserfahrung in der Hilfsmittelbranche
- 5.6 Geschäftssegmente der befragten Unternehmen
- 5.7 Unternehmensgröße der befragten Betriebe
- 5.8 Eigentümer- und Organisationsstrukturen
- 5.9 Tätigkeitsprofile der Befragten
- 5.10 Umsatzstruktur der Unternehmen
- 5.11 Anteil GKV-finanzierter Leistungen am Gesamtumsatz
- 5.12 Unternehmensnachfolge
- 5.13 Unbesetzte Stellen und Fachkräftesituation
- 5.14 Organisation der Abrechnung
- 5.15 Haftungsrisiken als Innovationshemmnis
- 5.16 Umgang mit wirtschaftlich aufwändigen Versorgungsfällen
- 5.17 Erwartete Entwicklung des Versorgungsbedarfs
- 5.18 Erwartete Belastungsfaktoren bis 2036

- 5.19 Wahrnehmung der aktuellen Vergütungsstruktur als Existenzrisiko
- 5.20 Fehlanreize des aktuellen Vergütungssystems aus Sicht der Leistungserbringer
- 5.21 Zukunftsfähigkeit des Vollkaskoprinzips in der Hilfsmittelversorgung
- 5.22 Erwartete Einschränkung der GKV-finanzierten Hilfsmittelversorgung
- 5.23 Wahrnehmung einer zunehmenden Verschmelzung von Herstellern und Leistungserbringern
- 5.24 Erwartete Zukunftsszenarien der Hilfsmittelversorgung bis 2036
- 5.25 Erwartete Ambulantisierung der Hilfsmittelversorgung
- 5.26 Wahrgenommener Korrekturaufwand bei Verordnungen
- 5.27 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wettbewerbsstruktur
- 5.28 Bedeutung der Telematikinfrastruktur für die zukünftige Versorgungsqualität
- 5.29 Digitalisierung der Versorgungsdokumentation als Entlastungsfaktor für Fachkräfte
  
- 5.30 Digitalisierung der Versorgungstechnik als Antwort auf den Fachkräftemangel
- 5.31 Digitale Technologien als Treiber der Versorgung von morgen
- 5.32 Innovationshemmnisse durch fehlende Refinanzierung
- 5.33 Fachkräftemangel als größte Zukunftsbedrohung
- 5.34 Arbeitgeberattraktivität der Hilfsmittelbranche
- 5.35 Wechselabsichten und berufliche Bindung
- 5.36 Erwartete Entwicklung der Versorgung
- 5.37 Wahrgenommene politische Vertretung der Branche
- 5.38 Zukunftserwartungen für die Branche

## **6. Integrative Gesamtanalyse**

- 6.1 Verbindung qualitativer und quantitativer Befunde
- 6.2 Das zentrale Zukunftsparadox der Hilfsmittelbranche
- 6.3 Vom Produkt zur Versorgung: Der tiefere Strukturwandel
- 6.4 Digitalisierung als Prüfstein systemischer Lernfähigkeit
- 6.5 Politische Anerkennung als Schlüsselvariable
- 6.6 Prävention als unterschätzter Zukunftshebel

## **7. Zukunftsszenarien der Hilfsmittelbranche bis 2035**

**83**

7.1 Warum Zukunftsszenarien notwendig sind

7.2 Szenario I: Die integrierte Versorgungsbranche – „Vom Hilfsmittelanbieter zum Versorgungsarchitekten“

7.3 Szenario II: Das erschöpfte Versorgungssystem – „Mehr Bedarf, weniger Stabilität“

7.4 Szenario III: Die digitale Plattformversorgung – „Zwischen Effizienz und Entpersonalisierung“

7.5 Wahrscheinlichkeitsraum der Zukunft

## **8. Zentrale Paradoxien und blinde Flecken der Branche**

**88**

8.1 Warum Paradoxien für die Zukunftsanalyse entscheidend sind

8.2 Das Bedeutungsparadox: Je wichtiger die Branche wird, desto fragiler wird sie

8.3 Das Digitalisierungsparadox: Mehr Technologie soll Menschlichkeit retten

8.4 Das Präventionsparadox: Alle halten Prävention für notwendig – aber das System belohnt sie kaum

8.5 Das Anerkennungsparadox: Die Branche fühlt sich unverzichtbar – aber unsichtbar

8.6 Das Fachkräfteparadox: Sinnstarke Berufe sind besonders erschöpfungsanfällig

8.7 Der größte blinde Fleck: Versorgung wird noch immer unterschätzt

## **9. Gesellschaftliche und gesundheitspolitische Implikationen**

**92**

9.1 Die Hilfsmittelbranche als Stabilitätsfaktor einer alternden Gesellschaft

9.2 Ambulantisierung verändert die Logik des Gesundheitssystems

9.3 Die unterschätzte Ökonomie der Selbstständigkeit

9.4 Fachkräftemangel als gesellschaftliches Risiko

9.5 Digitalisierung als politische Infrastrukturfrage

9.6 Politische Sichtbarkeit als Zukunftsvoraussetzung

9.7 Die eigentliche Zukunftsfrage

<b>10. Strategische Handlungsfelder und Zukunftshebel</b>	<b>96</b>
10.1 Warum die Zukunft der Branche gestaltbar bleibt	
10.2 Der größte Hebel: Entbürokratisierung	
10.3 Digitalisierung muss Versorgung vereinfachen	
10.4 Prävention als strategischer Zukunftsmarkt	
10.5 Die Zukunft entscheidet sich an Fachkräften	
10.5 Interprofessionelle Integration als Schlüsselstruktur	
10.7 Sichtbarkeit wird zum Zukunftsfaktor	
10.8 Die eigentliche Transformationsaufgabe	
<b>11. Normative Einordnung und gesellschaftliche Schlüsselthesen</b>	<b>101</b>
11.1 Die Hilfsmittelbranche steht vor einer Neubewertung ihrer gesellschaftlichen Rolle	
11.2 Die Zukunft des Gesundheitssystems ist keine reine Medizinfrage mehr	
11.3 Die größte Zukunftsressource der Branche ist Sinn	
11.4 Die Branche ist moderner als ihr Image	
11.5 Die eigentliche Systemfrage lautet: Wer stabilisiert Alltag?	
11.6 Die größte Gefahr ist strukturelle Überforderung	
11.7 Die zentrale normative These der Studie	
<b>12. Care-Navigation: Die Zukunft der Hilfsmittelversorgung</b>	<b>104</b>
12.1 Vom Hilfsmittel zur Orientierung im System	
12.2 Die internationale Entwicklung: Von Patient Navigation zu Integrated Care	
12.3 Warum die Hilfsmittelbranche zum natürlichen Care-Navigator wird	
12.4 Die Transformation der Branche: Vom Leistungserbringer zum Versorgungsnavigator	
12.5 Das Care-Navigation-System 2035: Versorgung wird zum organisierten Alltag	
12.6 Das Care-Navigation-Modell: Ein Zukunftsmodell für die Hilfsmittelversorgung	
<b>Nachwort: Vom Befund zur Bewegung – die zukunftspsychologische Umsetzung der Care-Navigation</b>	<b>113</b>
<b>Team</b>	<b>117</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>118</b>

# Vorwort

## Vom Hilfsmittel zur Care-Navigation

Es gibt Branchen, deren Wert man erst umfassend erkennt, wenn sie nicht mehr funktionieren. Die Hilfsmittelbranche gehört dazu. Solange der Rollstuhl rechtzeitig kommt, die Prothese passt, das Pflegebett steht, die Wundversorgung gelingt, der Kompressionsstrumpf sitzt, das Sauerstoffgerät funktioniert und Angehörige nicht alleingelassen werden, bleibt vieles selbstverständlich. Erst wenn diese Versorgung ausfällt, zeigt sich ihre wahre Bedeutung. Dann wird sichtbar, dass es hier nicht um Produkte am Rand des Gesundheitssystems geht, sondern um Mobilität, Würde, Teilhabe, Sicherheit, Selbstständigkeit und oft um die Frage, ob ein Mensch zu Hause leben kann oder in eine stationäre Struktur gedrängt wird.

Die vorliegende Hilfsmittelstudie 2026 macht diese verborgene Systemrelevanz sichtbar. Sie zeigt mit aller Klarheit: Die Hilfsmittelbranche ist weit mehr, als ihre Branchenbezeichnung vermittelt. Der Begriff *Hilfsmittel* klingt technisch, kleinteilig, nach Katalog, Rezept, Genehmigung und Abrechnung. Tatsächlich aber beschreibt er eine der entscheidenden Zukunftsinfrastrukturen einer alternden Gesellschaft. Wer Hilfsmittelversorgung organisiert, organisiert nicht nur Gegenstände. Hier werden Alltag und Leben organisiert, Freiheit unter erschwerten Bedingungen und die konkrete Möglichkeit, trotz Krankheit, Alter, Behinderung, Einschränkung oder Pflegebedarf handlungsfähig zu bleiben. Wir sprechen in dieser neuen Studie der opta data Zukunfts-Stiftung also über die Demokratierelevanz einer Branche, deren Sichtbarkeit für uns alle existentiell ist.

Diese Studie belegt und verifiziert, dass Sanitätshäuser, Homecare-Unternehmen, Orthopädietechnik, Reha-Technik, Orthopädienschuhtechnik und weitere Leistungserbringer in einem tiefgreifenden Strukturwandel stehen. Sie entwickeln sich vom Produktanbieter zum Versorgungsakteur, vom Auslieferer zum Koordinator, vom Dienstleister zum Stabilitätsfaktor einer Gesellschaft, die älter, pflegebedürftiger, häufiger chronisch krank und zugleich stärker auf häusliche Versorgung angewiesen sein wird. In den Ergebnissen der Studie wird die Branche als zukünftiger Schlüsselakteur einer ambulant und häuslich geprägten Versorgung beschrieben. Gleichzeitig zeigt die quantitative

Befragung mit ca. 1000 abgeschlossenen Beantwortungen eine Branche unter erheblichem Druck, verursacht durch Bürokratie, Fachkräftemangel, Kostendruck und fehlende politische Wahrnehmung.

Genau darin liegt die zentrale Spannung. Die Hilfsmittelbranche wird gesellschaftlich wichtiger, während ihre politische Sichtbarkeit, ihre ökonomische Anerkennung und ihre strukturelle Absicherung mit dieser Bedeutung nicht Schritt halten. Die Branche steht keinesfalls am Rand der Versorgung. Sie steht im Maschinenraum eines Gesundheitssystems, das sich in den kommenden Jahren radikal verändern wird. Dass Deutschland altert, ist offenbar Jahrzehnte verdrängt worden. Die Zahl chronisch kranker und multimorbider Menschen nimmt zu, Pflege findet überwiegend zu Hause statt. Kliniken müssen entlastet werden, und Fachkräfte werden knapper. All das wissen wir schon lange. Gleichzeitig wächst der Wunsch der Menschen, so lange wie möglich im eigenen Lebensumfeld zu bleiben. Diese Entwicklung führte zu einer neuen Versorgungsrealität, die uns bald um die Ohren fliegt: Gesundheit wird immer stärker im Alltag entschieden. Nicht nur im Krankenhaus, nicht nur in der Arztpraxis, nicht nur in der Pflegeeinrichtung, sondern in der Wohnung, im Bad, am Bett, auf der Straße, beim Aufstehen, Gehen, Atmen, Sitzen, Arbeiten und Leben.

**„Wer Versorgung nur als Kostenfaktor betrachtet, übersieht ihren eigentlichen Wert: Gute Versorgung ist die wirksamste Form der Prävention.“**

Damit entsteht auch eine neue ökonomische Wahrheit: Die Hilfsmittelbranche ist nicht nur sozial relevant, sie ist volkswirtschaftlich hochwirksam. Ihr Wert liegt nicht allein in den Hilfsmitteln, die sie bereitstellt, sondern in den Folgekosten, die sie verhindern kann. Eine rechtzeitig angepasste Orthese kann Mobilität erhalten, eine fachgerechte Wundversorgung Komplikationen vermeiden und ein Pflegebett häusliche Versorgung ermöglichen. Ein Rollstuhl kann Teilhabe sichern, eine funktionierende Homecare-Struktur Krankenhausaufenthalte verkürzen oder verhindern. Eine gute Beratung kann Angehörige entlasten, Pflegebedürftigkeit verzögern und Fehlversorgung vermeiden. Die Studie beschreibt diesen Zusammenhang als unterschätzte Ökonomie der Selbstständigkeit: Mobilitätshilfen, Wundversorgung,

Kompression, Dekubitusprävention, digitale Assistenzsysteme, Reha-Technik und Homecare wirken unmittelbar auf Krankenhausaufenthalte, Pflegeeintritte, Komplikationsraten, Sturzfolgen, Versorgungskosten und Pflegebelastung.

Gerade hier liegt die enorme Präventionskraft der Branche: Eine gelingende Care-Navigation ist keine weiche Ergänzung des Systems. Sie ist eine Voraussetzung, um milliardenschwere Folgekosten für Gesundheitssystem und Gesellschaft zu vermeiden. Diese Kosten entstehen nicht an einer einzigen Stelle und lassen sich deshalb nicht seriös auf eine einfache Zahl reduzieren. Sie verteilen sich über Kliniken, Pflege, Rehabilitation, Angehörigenbelastung, Arbeitsausfälle, soziale Sicherungssysteme und kommunale Strukturen. Aber der Wirkmechanismus ist eindeutig: Wo Selbstständigkeit länger erhalten bleibt, wo Komplikationen verhindert, Krankenhausaufenthalte reduziert und Pflegeeintritte verzögert werden, entstehen reale ökonomische Entlastungen. In einem Gesundheitssystem, das bereits unter massivem Finanzdruck steht, ist dies eine unausweichliche Überlebensfrage der Systemvernunft.

Die Zahlen zeigen diese Asymmetrie besonders deutlich. Der Hilfsmittelbereich steht nach vorliegenden Einordnungen für ein Ausgabenvolumen von knapp zwölf Milliarden Euro und damit für rund vier Prozent der GKV-Gesamtausgaben. Zugleich lagen die Zuwächse der Hilfsmittelausgaben aktuell und im Zehnjahresvergleich unter fünf Prozent. Dieser Bereich ist also kein „Systemsprenger“. Er ist ein vergleichsweise disziplinierter Versorgungsbereich mit hoher Folgewirkung.<sup>1</sup> Genau daraus entsteht die eigentliche ökonomische Asymmetrie: Mit einem relativ kleinen Anteil an den Gesamtausgaben wird eine Leistung erbracht, die an vielen anderen Stellen des Systems hohe Kosten vermeiden kann. Wenige hoch qualifizierte Menschen, viel Handwerk, viel Fachwissen, viel Nähe zum Patienten und eine Wirkung, die weit über den einzelnen Versorgungsfall hinausreicht: Das hat maximale Wertschätzung verdient.

Auch die Gesundheitshandwerke zeigen diese Leistungsdimension. Die Arbeitsgemeinschaft der Gesundheitshandwerke verweist darauf, dass Augenoptiker, Hörakustiker, Orthopädieschuhtechniker, Orthopädietechniker und Zahntechniker deutschlandweit rund 30.000 Betriebe umfassen, etwa 190.000 Menschen beschäftigen und knapp 17.000 Auszubildende haben. Diese Berufe werden ausdrücklich als systemrelevante Gesundheitsberufe beschrieben.<sup>2</sup>

Für die orthopädietechnische Versorgung nennt der Bundesinnungsverband für Orthopädie-Technik mehr als 4.500 Sanitätshäuser und orthopädietechnische Werkstätten.<sup>3</sup> Das sind keine abstrakten Marktgrößen. Das sind regionale Versorgungskapazitäten, Ausbildungsorte, Handwerkskompetenz, wohnortnahe Anlaufstellen, soziale Infrastruktur und im Ernstfall die Rückendeckung des Gesundheitssystems.

Gerade deshalb ist es gefährlich, diese Branche nur unter kurzfristigen Spargesichtspunkten zu betrachten. Wer an Hilfsmittelversorgung falsch spart, spart nicht an Überfluss. Er schwächt die Fähigkeit des Systems, teurere Folgeschäden zu vermeiden. Das Bündnis „Wir versorgen Deutschland“ weist ausdrücklich darauf hin, dass die Hilfsmittelversorgung in der Regel weit mehr umfasst als reine Produktabgabe: Beratung, Vermessung, individuelle Anpassung, Nachsorge, Reparatur, Einweisung und Hausbesuche sind kein optionaler Zusatz, sondern zentraler Teil der Versorgung selbst.<sup>4</sup> Dasselbe Bündnis betont, dass diese Leistungen wesentlich zur Vermeidung von Komplikationen, zur Sicherung des Therapieerfolgs und zur Reduktion von Krankenhausaufenthalten beitragen. Ambulantes Therapiemanagement wird dort als zentraler Effizienzhebel im Gesundheitssystem beschrieben.<sup>5</sup>

Das ist der Punkt, der politisch und gesellschaftlich verstanden werden muss: Diese Branche kostet nicht nur, sie verhindert maßgeblich Kosten. Sie produziert nicht nur Rechnungen, sie verhindert existentielle Abhängigkeit. Sie verkauft nicht nur Produkte, sie erhält Beweglichkeit, Selbstständigkeit und Würde. Sie ist ein Präventionsakteur, ein Effizienzakteur und ein demokratierelevanter Teil der Daseinsvorsorge. Denn Demokratie zeigt sich nicht nur in Wahlen und Institutionen. Sie zeigt sich auch darin, ob ein Mensch mit Einschränkungen am Leben teilnehmen kann. Ob ein älterer Mensch zu Hause bleiben kann, ein Kind mit Behinderung angemessen versorgt wird und ob Krankheit nicht automatisch Isolation bedeutet. Hilfsmittelversorgung ist praktische Teilhabepolitik.

1 Vgl. Reuter (2026): Sparpläne gefährden den ohnehin sparsamen Hilfsmittelbereich.

2 Vgl. Schäfer (2026): Gesundheitshandwerke.

3 Vgl. Reuter (2026): Sparpläne gefährden den ohnehin sparsamen Hilfsmittelbereich.

4 Vgl. Wir versorgen Deutschland (2026): Stellungnahme zum Kabinettsentwurf des GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetzes (GKV-BStabG).

5 Vgl. Wir versorgen Deutschland (2026): Stellungnahme zum Kabinettsentwurf des GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetzes (GKV-BStabG).

Besonders deutlich wird dies beim Thema Bürokratie. Wenn Fachkräfte einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit mit Dokumentation, Genehmigungen, Abstimmungen, Papierprozessen, Vertragskomplexität und Nachweispflichten verbringen, verliert das System nicht nur Effizienz, sondern vor allem opfert es Versorgungszeit und Motivation. Es verliert Nachwuchs und es verliert Zukunftsfähigkeit. Bürokratie ist in dieser Branche kein Heftzweckenphänomen. Im Gegenteil, sie entscheidet darüber, ob Menschen schnell, passend und würdig versorgt werden können. Jede unnötige administrative Stunde fehlt am Menschen. In der qualitativen Studie nennen 72,55 Prozent der Befragten Bürokratieabbau als zentralen Bestandteil einer idealen Zukunft der Branche; Entbürokratisierung steht mit 86,27 Prozent an erster Stelle der langfristigen Zukunftsvisionen.

Deshalb ist *Digitalisierung* in dieser Studie kein modisches Zukunftswort. Sie ist ein Prüfstein der Systemvernunft. Die Befragten erwarten von Digitalisierung vor allem Vereinfachung: elektronische Verordnungen, digitale Genehmigungen, interoperable Datenflüsse, Anbindung an die Telematikinfrastruktur, bessere Kommunikation mit Kassen, Praxen, Kliniken und Pflege, weniger Medienbrüche, weniger Papier, weniger doppelte Arbeit. Künstliche Intelligenz wird dabei nicht als Ersatz des Menschen verstanden, sondern als Werkzeug zur Befreiung menschlicher Kompetenz. KI kann die Dokumentation erleichtern, Abrechnungsprozesse prüfen, Genehmigungsschritte beschleunigen, die Versorgungsplanung unterstützen, Fehler reduzieren, Ressourcen besser steuern und neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Aber sie darf die menschliche Versorgungsverantwortung nicht ersetzen. Gerade in der Hilfsmittelversorgung bleibt der Mensch entscheidend: bei der Anpassung, der Beratung, beim Vertrauen, bei der Wahrnehmung individueller Lebenslagen, der emotionalen Begleitung und der konkreten Entscheidung vor Ort.

Die Zukunft der Branche liegt deshalb nicht in einer kalten Technisierung, sondern in einer intelligenten Verbindung von digitaler Entlastung und menschlicher Nähe. Die besten Technologien werden jene sein, die Fachkräfte wieder näher an Patientinnen und Patienten bringen. Der größte digitale Fortschritt ist nicht der spektakulärste Roboter, sondern der endlich durchgängige Versorgungsprozess: keine Papierwege, keine doppelten Eingaben, keine verlorenen Informationen, keine tagelangen Genehmigungsschleifen. Digitalisierung ist dann gelungen, wenn sie Fachkräfte von Verwaltung befreit und wieder näher an den Menschen bringt. Genau diese Logik bestätigt die qualitative Studie: 76,47 Prozent nennen die Prozessdigitalisierung als zentrales

Zukunftsfeld, 66,67 Prozent KI-gestützte Administration und 60,78 Prozent Telematikinfrastruktur und Interoperabilität.

Unsere Untersuchung zeigt zudem, dass die Branche ihr präventives Potenzial sehr deutlich erkennt. In der qualitativen Befragung nennen 82,35 Prozent fehlende Vergütung und Fehlanreize als zentrales Hindernis präventiver Versorgung; 72,55 Prozent sehen Sekundärprävention als zukünftige Kernrolle, 66,67 Prozent Beratung und Aufklärung, 56,86 Prozent Digitalisierung und Daten als relevante Präventionsfelder. Die Aussage eines Befragten bringt die ganze Systemfrage auf den Punkt: „Ohne Prävention wird unser Gesundheitswesen nicht finanzierbar sein.“ Diese Aussage ist mehr als ein Stimmungsbild: Sie ist die knappste Formel für eine längst überfällige Reformlogik.

Aus diesen Befunden ergibt sich eine klare strategische Konsequenz: Die Branche braucht ein neues Selbstverständnis. Sie darf sich nicht länger kleiner machen, als sie ist. Sie darf nicht in der Sprache anderer Akteure verschwinden, sie darf ihre Leistung nicht nur über Produkte, Verträge und Abrechnungspositionen erklären. Sie muss lauter, präziser und selbstbewusster formulieren, was sie tatsächlich leistet. Sie sichert Teilhabe, sie ermöglicht häusliche Versorgung, sie entlastet Kliniken, sie unterstützt Pflege, sie verhindert Folgekosten, sie schafft Selbstständigkeit, sie stabilisiert Familien und sie gibt Menschen ein Stück Kontrolle über ihr Leben zurück.

Das logische Resultat dieser Studie ist deshalb ein neuer Leitbegriff: *Care-Navigation*. Care-Navigation ist das Ergebnis der Studie als Leitmedium, mit dem wir die Zukunftsrolle der Hilfsmittelbranche beschreiben. Er ist kein werblicher Ersatzbegriff und kein schmückendes Etikett, sondern das verdichtete Ergebnis unserer Untersuchung. Care-Navigation bedeutet: Menschen mit Unterstützungsbedarf werden nicht durch ein zersplittertes System geschickt, sondern durch kompetente Akteure begleitet. Care-Navigation verbindet Produkt, Beratung, digitale Steuerung, häusliche Versorgung, Prävention, Nachsorge, Angehörigenkommunikation, Kostenträgerprozesse und interprofessionelle Zusammenarbeit. Sie beschreibt eine Branche, die Menschen durch komplexe Versorgungslagen führt. Care-Navigation schafft Orientierung, wo Systeme unübersichtlich werden. Sie übersetzt medizinische Notwendigkeit in lebbareren Alltag. Care-Navigation macht Prävention konkret, weil sie dort handelt, wo Einschränkung, Krankheit, Pflegebedarf und Alltag aufeinandertreffen.

Der Begriff *Hilfsmittelversorgung* bleibt rechtlich und fachlich notwendig. Gesellschaftlich aber ist er zu klein geworden. Er beschreibt den Gegenstand, nicht die Wirkung, er benennt das Mittel, nicht die Navigation, und er erklärt die Abgabe, nicht die Begleitung. Care-Navigation beschreibt den eigentlichen Zukunftsauftrag: eine umfassende, systemische Betreuung von Menschen, die auf spezifische Hilfen angewiesen sind. Dieses neue Selbstverständnis macht sichtbar, dass die Branche eine eigenständige Infrastruktur der Selbstständigkeit bildet. Sie ist die Brücke zwischen Medizin und Alltag, zwischen Technik und Teilhabe, zwischen Prävention und Versorgung, zwischen digitaler Prozessintelligenz und menschlicher Verantwortung.

Dieses neue Bild ist die primäre und systemische Zukunftsaufgabe. Wenn Deutschland die ambulante und häusliche Versorgung ernst nimmt, muss die Hilfsmittelbranche als Care-Navigations-Branche anerkannt, integriert, digital angebunden und wirtschaftlich tragfähig ausgestattet werden. Wer hier nur kürzt, reguliert oder verzögert, schwächt eine Infrastruktur, die in den nächsten zehn Jahren gänzlich unverzichtbar wird. Wer diese Branche stärkt, investiert in Selbstständigkeit, Prävention, Teilhabe, Fachkräfteentlastung und Systemstabilität.

Als Präsident der opta data Zukunfts-Stiftung und als Verantwortlicher dieser Studie sehe ich in den Ergebnissen deshalb mehr als eine Branchenanalyse.

Diese Studie ist ein lauter Weckruf der Branche selbst. Sie zeigt, dass die Zukunft der Versorgung nicht allein durch große Reformgesetze, neue Klinikstrukturen oder Finanzierungsdebatten entschieden wird. Sie entscheidet sich im Alltag, sowohl im Alltag unserer Gesellschaft als auch im Leben unserer Generationen. Da ist die kalte Logik des Kostentragens sicher wichtig, aber nicht der alleinige Fokus. Dies scheint wie in so vielen Bereichen der politischen Organisation noch immer nicht durchgedrungen zu sein: Es geht um soziale und humane Systeme, die aufeinander wirken und nicht wie interessenspezifische Kalkulationssilos zu behandeln sind.

Die Hilfsmittelbranche muss diesen Wert selbst erkennen und offensiv vertreten. Politik, Kostenträger und Öffentlichkeit müssen ihn endlich angemessen wahrnehmen. Eine alternde Gesellschaft braucht keine schwächere Hilfsmittelversorgung, sie braucht eine starke Care-Navigation. Sie braucht eine Branche, die ihre leise Systemrelevanz in sichtbare Zukunftskraft verwandelt. Und sie braucht die Einsicht, dass die beste Gesundheitsökonomie nicht dort beginnt, wo Kosten gekürzt werden, sondern dort, wo durch kluge Versorgung teure Abhängigkeit gar nicht erst entsteht.

**„Die eigentliche Ressource der Hilfsmittelbranche ist nicht das Hilfsmittel. Ihre eigentliche Ressource ist die Nähe zum Alltag der Menschen – und genau darin liegt ihre zukünftige Systemrelevanz.“**



**Prof. Dr. Thomas Druyen**

Soziologe & Zukunftsforscher,  
Präsident der opta data Zukunfts-Stiftung,  
Direktor des Instituts für Zukunftspsychologie und  
Zukunftsmanagement

# 1. Einleitung

# 1. Einleitung

## Warum diese Studie jetzt notwendig ist

Die Hilfsmittelbranche steht selten im Zentrum gesundheitspolitischer Debatten, selten auf den Titelseiten großer Medien und selten im Mittelpunkt öffentlicher Reformrhetorik. Und doch entscheidet sie jeden Tag darüber, ob Menschen mobil bleiben, ob Pflege zuhause gelingt, ob chronisch kranke Patientinnen und Patienten sicher versorgt werden, ob Teilhabe möglich bleibt und ob Krankenhäuser entlastet werden können.

Im Jahr 2026 ist diese Branche an einem Punkt angekommen, an dem ihre stille Systemrelevanz nicht länger übersehen werden kann. Deutschland altert spürbar. Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes wird bereits 2035 jede vierte Person in Deutschland 67 Jahre oder älter sein; die Zahl der Menschen im Rentenalter steigt bis 2038 um mindestens 3,8 Millionen.<sup>6</sup> Zugleich werden rund vier von fünf Pflegebedürftigen in Deutschland zuhause versorgt, meist durch Angehörige, häufig unterstützt durch ambulante Dienste.<sup>7</sup>

Damit verschiebt sich der Ort der Versorgung. Gesundheit findet immer weniger ausschließlich in Klinik, Praxis oder Pflegeheim statt. Sie findet am Küchentisch statt, im Schlafzimmer, im Bad, im Wohnzimmer, im häuslichen Alltag. Genau dort beginnt die Relevanz von Sanitätshäusern, Orthopädietechnik, Reha-technik, Homecare-Unternehmen und weiteren Hilfsmittelversorgern.

Die vorliegende Studie der opta data Zukunfts-Stiftung fragt deshalb nicht nur: Wie sieht die Zukunft der Hilfsmittelbranche aus? Sie fragt auch: Welche Rolle übernimmt diese Branche in einem Gesundheitssystem, das unter dem gleichzeitigen Druck von Demografie, Fachkräftemangel, Finanzierungsengpässen, Digitalisierung, Ambulantisierung und wachsender Versorgungsnähe steht?

## 1.2. Die Hilfsmittelbranche zwischen Systemrelevanz und Systemdruck

Die Hilfsmittelversorgung ist mehr als die Bereitstellung von Produkten. Sie ist Beratung, Anpassung, Logistik, Dokumentation, Schulung, Nachsorge, Prävention, Koordination und menschliche Begleitung. Ein Rollstuhl ist nicht nur ein Gegenstand, eine Prothese nicht nur Technik und ein Pflegebett nicht nur Ausstattung. Ein Stomabeutel, eine Wundversorgung, ein Kompressionsstrumpf oder eine Orthese sind Teil einer Versorgungskette, in der Lebensqualität, Selbstständigkeit und Würde konkret werden.

Genau darin liegt die zentrale Spannung dieser Studie: Die gesellschaftliche Bedeutung der Hilfsmittelbranche wächst, während ihre strukturelle Anerkennung, politische Sichtbarkeit und ökonomische Absicherung mit dieser Bedeutung nicht ausreichend Schritt halten.

Die Ergebnisse der Studie zeigen dieses Spannungsfeld sehr deutlich. In der qualitativen Untersuchung wird die Branche wiederholt als zukünftiger Schlüsselakteur einer ambulant und häuslich geprägten Versorgung beschrieben. Die Studienlogik geht dabei von einem Wandel aus: weg vom reinen Produkthanbieter, hin zum Versorgungsakteur, der zwischen Patientinnen und Patienten, Angehörigen, Ärztinnen und Ärzten, Pflege, Kliniken, Kostenträgern und Herstellern vermittelt.

Gleichzeitig zeigen die Daten eine Branche, die unter erheblichem Druck steht. Bürokratie, Fachkräftemangel, Kostendruck und fehlende politische Wahrnehmung gehören zu den dominierenden Belastungsfaktoren. Besonders eindrücklich ist, dass viele Befragte die Hilfsmittelbranche politisch nicht ausreichend vertreten sehen; in den offenen Antworten werden fehlende Lobby, mangelndes Verständnis der Versorgungsrealität, Kostendruck und Bürokratie wiederholt genannt.

6 Vgl. Destatis (2025): Bereits 2035 wird in Deutschland ein Viertel der Bevölkerung 67 Jahre und älter sein.

7 Vgl. Destatis (2026): Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege.

Auch externe Rahmendaten verschärfen diesen Befund. Die gesetzlichen Krankenkassen stehen 2026 unter erheblichem finanziellem Druck; die Bundesregierung verweist ausdrücklich auf die Notwendigkeit, die Ausgabendynamik zu begrenzen und die Beitragssätze zu stabilisieren.<sup>8</sup> Das Bundesgesundheitsministerium weist zudem darauf hin, dass der durchschnittlich erhobene Zusatzbeitragssatz der Krankenkassen zum 1. Januar 2026 mit 3,13 Prozent über dem ausgabendeckenden durchschnittlichen Zusatzbeitragssatz liegt.<sup>9</sup>

Für die Hilfsmittelbranche bedeutet das: Sie wird in Zukunft mehr leisten müssen, während gleichzeitig die finanziellen Spielräume enger werden. Sie soll Versorgung sichern, Prozesse digitalisieren, Fachkräfte gewinnen, Qualität gewährleisten, Patientinnen und Patienten individuell begleiten und zugleich wirtschaftlich bestehen.

### 1.3. Die Zukunftsfrage: Wer versorgt Deutschland morgen?

Die zentrale Frage dieser Studie lautet daher nicht, ob Hilfsmittel gebraucht werden. Diese Frage ist längst beantwortet. Die entscheidende Frage lautet: Wer wird Deutschland morgen versorgen – und unter welchen Bedingungen?

Wenn Menschen älter werden, wenn Krankenhausaufenthalte aufgrund finanzieller Abwägungen kürzer werden, wenn Pflege zuhause stattfinden soll und wenn Fachkräfte knapper werden, dann geraten jene Akteure in den Mittelpunkt, die Versorgung im Alltag ermöglichen. Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen werden zu Schnittstelleninstitutionen eines neuen Gesundheitswesens. Sie verbinden medizinische Verordnung mit praktischer Umsetzung, technische Innovation mit menschlicher Nähe, digitale Prozesse mit individueller Anpassung.

In den qualitativen Interviews wird diese Rolle wiederholt beschrieben: Homecare und Hilfsmittelversorgung werden als unverzichtbar für eine alternde Gesellschaft, für Teilhabe, Mobilität und außerklinische Versorgung verstanden. Zugleich wird deutlich, dass diese Rolle nicht automatisch entsteht. Sie muss politisch anerkannt, finanziell abgebildet, digital integriert und beruflich attraktiv gestaltet werden.

Hier liegt der besondere Erkenntniswert der Studie. Sie betrachtet die Hilfsmittelbranche nicht von außen als Marktsegment, sondern aus der Innenperspektive derjenigen, die Versorgung täglich organisieren. Sie fragt nach Wahrnehmungen, Erwartungen, Sorgen, Hoffnungen und Zukunftsbildern. Damit geht sie über klassische Branchenanalysen hinaus. Denn sie untersucht nicht nur, was ist, sondern was werden könnte.

### 1.4 Studiendesign und wissenschaftlicher Zugang

Die Studie wurde von der opta data Zukunfts-Stiftung gGmbH in Verbindung mit dem Institut für Zukunftspsychologie und Zukunftsmanagement der Sigmund Freud PrivatUniversität in Wien konzipiert und durchgeführt. Die zentrale Forschungsfrage lautet: Wie sieht die Zukunft der Hilfsmittelbranche aus? Zielgruppe sind Fachpersonen aus Sanitätshäusern und Homecare-Unternehmen, insbesondere aus Voll- und Teilsortimenten.

Methodisch folgt die Studie einem Mixed-Methods-Ansatz. Die qualitative Untersuchung bildet den explorativen Kern. Sie basiert auf leitfadengestützten Interviews und eröffnet tiefe Einblicke in subjektive Erfahrungen, Deutungsmuster und Zukunftserwartungen. Die quantitative Befragung dient der Validierung und Erweiterung dieser qualitativen Befunde.

Alle Fragen sind auf den Zeithorizont 2035 ausgerichtet. Dieser zukunftspsychologische Ansatz ist wesentlich für das Studiendesign. Zukunft wird hier nicht als bloße Prognose verstanden, sondern als Denkraum. Wer über 2035 spricht, beschreibt nicht nur eine mögliche Zukunft, sondern offenbart auch, was in der Gegenwart als belastend, ungelöst oder hoffnungsvoll erlebt wird.

8 Vgl. Bundesregierung (2026): Beiträge in der gesetzlichen Krankenversicherung stabilisieren.  
9 Vgl. Bundesgesundheitsministerium (2026): Finanzentwicklung der GKV im 1.-4. Quartal 2025.

Die Studie arbeitet damit an einer doppelten Erkenntnisbewegung: Sie analysiert Zukunftsbilder und erkennt darin Gegenwartsdiagnosen. Wenn Befragte über digitale Prozesse sprechen, sprechen sie zugleich über heutige Bürokratie. Wenn sie politische Anerkennung fordern, thematisieren sie ihre gegenwärtige Unsichtbarkeit. Und wenn sie Sanitätshäuser und Homecare als zentralen Versorgungsakteur beschreiben, schildern sie eine Versorgungslücke, die bereits heute sichtbar ist.

## 1.5 Erkenntnisinteresse und Zielsetzung

Die Studie verfolgt das Ziel, die Zukunftsfähigkeit der Hilfsmittelbranche empirisch, gesellschaftlich und strategisch zu verstehen. Sie will sichtbar machen, welche strukturellen Herausforderungen die Branche prägen, welche Transformationskräfte bereits wirken und welche Voraussetzungen notwendig sind, damit Hilfsmittelversorgung auch 2035 verlässlich, menschlich, wirtschaftlich tragfähig und innovativ bleibt.

Im Mittelpunkt stehen sechs Erkenntnisinteressen:

- 1** Die Studie untersucht, welchen Stellenwert Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen im Gesundheitssystem der Zukunft einnehmen werden.
- 2** Sie analysiert, welche Belastungen die Branche aus Sicht der Befragten am stärksten prägen: Finanzierung, Bürokratie, Fachkräftemangel, Digitalisierung, Kostenträgerlogik oder politische Unsichtbarkeit.
- 3** Die Studie fragt, wie Digitalisierung tatsächlich verstanden wird: als Entlastung, Risiko, Effizienzversprechen oder neue Abhängigkeit.
- 4** Sie betrachtet, wie sich Berufsrollen, Nachwuchsgewinnung, Teamkultur und Führung verändern müssen, um in einer alternden Gesellschaft leistungsfähig zu bleiben.
- 5** Es wird untersucht, wie sich die Branche vom Produkthanbieter zum Versorgungsmanager entwickeln kann.
- 6** Die Studie leitet daraus Handlungsempfehlungen für Politik, Kostenträger, Unternehmen, Verbände und Öffentlichkeit ab.

## 1.6 Die Leitthese dieses Studienberichts

Die Hilfsmittelbranche steht vor einer doppelten Transformation: Sie wird gesellschaftlich wichtiger, während ihre bisherigen Strukturen, Vergütungslogiken und politischen Sichtbarkeitsformen dieser wachsenden Bedeutung noch nicht entsprechen. Ihre Zukunftsfähigkeit entscheidet sich daher nicht allein an technologischer Innovation, sondern an der Frage, ob sie als vollwertiger Versorgungsakteur anerkannt, integriert und finanziert wird.

Diese These bildet den roten Faden des Berichts. Die Zukunft der Hilfsmittelbranche ist keine Randfrage der Gesundheitswirtschaft, sie ist eine Kernfrage der Versorgungsgerechtigkeit. Sie betrifft die Würde älterer Menschen, die Selbstständigkeit chronisch Kranker, die Entlastung von Angehörigen, die Stabilität ambulanter Strukturen und die Finanzierbarkeit des Gesundheitssystems.

Wer über die Zukunft der Hilfsmittelbranche spricht, spricht deshalb über mehr als Produkte, Verträge und Abrechnung. Er spricht über die Frage, wie Deutschland in einer alternden Gesellschaft Versorgung organisieren will. Deshalb beginnt diese Studie nicht mit einer technischen Branchenbeschreibung, sondern mit einer gesellschaftlichen Diagnose: Die Hilfsmittelbranche steht im Maschinenraum der Gesundheitsversorgung. Sie hält vieles am Laufen, was politisch oft erst bemerkt wird, wenn es nicht mehr funktioniert. Dieser Bericht macht sichtbar, was bislang zu häufig unsichtbar blieb.

# 2. Theoretischer Rahmen

# 2. Theoretischer Rahmen

## 2.1. Zukunftspsychologie als wissenschaftlicher Zugang

Die vorliegende Studie folgt keinem klassischen Prognosemodell: Sie versucht nicht, die Zukunft mathematisch vorherzusagen oder lineare Entwicklungen fortzuschreiben. Stattdessen basiert sie auf einem zukunftspsychologischen Zugang, der davon ausgeht, dass Zukunft immer auch ein psychologischer Projektionsraum ist. Menschen sprechen über Zukunft niemals neutral, sie formulieren Hoffnungen, Ängste, Wünsche, Frustrationen, Erfahrungen und unausgesprochene Konflikte in Form von Zukunftsbildern.

Gerade darin liegt der wissenschaftliche Erkenntniswert dieser Studie. Wenn Führungskräfte, Fachkräfte, Unternehmerinnen und Unternehmer der Hilfsmittelbranche über das Jahr 2035 sprechen, beschreiben sie nicht allein mögliche Entwicklungen der nächsten zehn Jahre. Sie offenbaren gleichzeitig, welche Spannungen bereits heute wirksam sind. Zukunftsaussagen werden damit zu verdichteten Gegenwartsdiagnosen.

Die opta data Zukunfts-Stiftung arbeitet hierbei mit dem Ansatz der Zukunftspsychologie, wie er am Institut für Zukunftspsychologie und Zukunftsmanagement der Sigmund Freud PrivatUniversität entwickelt wurde. Ziel dieses Ansatzes ist es, Menschen aus den Begrenzungen unmittelbarer Gegenwartsprobleme herauszuführen und imaginative Denkprozesse anzuregen. Zukunft wird dabei nicht als fixe Vorhersage verstanden, sondern als Denkraum möglicher Entwicklungen.

Dieser Zugang ist für die Hilfsmittelbranche besonders relevant. Denn die Branche steht vor Transformationsprozessen, die nicht allein technisch oder wirtschaftlich beantwortet werden können. Es geht um Fragen gesellschaftlicher Organisation, menschlicher Versorgung, beruflicher Identität und sozialstaatlicher Verantwortung.

Die qualitative Studie zeigt deutlich, dass die Befragten Zukunft nicht bloß technologisch denken. Zwar werden Digitalisierung, KI, Robotik oder digitale Versorgungspfade häufig genannt. Gleichzeitig sprechen die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner jedoch immer wieder über Anerkennung, Verantwortung, Menschlichkeit, Überforderung, Sinn und gesellschaftliche Sichtbarkeit. Genau diese Verbindung macht den zukunftspsychologischen Zugang analytisch wertvoll.

### 2.1.1. Zukunft als Denkraum gesellschaftlicher Transformation

Gesellschaftliche Transformationsprozesse entstehen selten plötzlich. Sie entwickeln sich schrittweise über Jahre hinweg, bis sie schließlich als neue Realität sichtbar werden. Die Hilfsmittelbranche befindet sich genau in einem solchen Übergang. Viele der Herausforderungen, die heute den Alltag der Branche prägen, besitzen strukturellen Charakter:

- der demografische Wandel
- die steigende Zahl chronisch Erkrankter
- der Fachkräftemangel
- die Ambulantisierung
- die Digitalisierung
- die Fragmentierung des Gesundheitssystems
- die Finanzierungskrise der gesetzlichen Krankenversicherung
- die zunehmende Bürokratie
- der wachsende Wunsch nach Selbstbestimmung im Alter

Diese Entwicklungen wirken nicht isoliert nebeneinander, sondern verstärken sich gegenseitig:

- Je älter die Gesellschaft wird, desto größer wird der Bedarf an Hilfsmitteln.
- Je stärker Versorgung in die Häuslichkeit verlagert wird, desto relevanter werden Homecare-Strukturen.
- Je knapper Pflegefachkräfte sowie Ärztinnen und Ärzte werden, desto mehr Versorgungslast verschiebt sich auf ambulante Unterstützungsstrukturen.
- Je größer der Kostendruck im Gesundheitswesen wird, desto stärker wächst der Wunsch nach effizienteren Versorgungsprozessen und digitaler Steuerung.

Die Zukunftsperspektive erlaubt es, diese Entwicklungen nicht nur als Einzelprobleme zu betrachten, sondern als miteinander verbundene Systemdynamik. Die qualitative Studie zeigt dabei, dass viele Akteure der Branche bereits heute ein ausgeprägtes Bewusstsein für diesen Strukturwandel besitzen. Zahlreiche Interviewpartner sprechen davon, dass Homecare und Hilfsmittelversorgung künftig deutlich stärker in interprofessionelle Versorgungsnetzwerke integriert sein werden. Andere beschreiben die Branche als „dritten Pfeiler“ neben stationärer und ambulanter Versorgung.

Bemerkenswert ist dabei, dass die Befragten diesen Wandel nicht primär als Erweiterung eines Marktes verstehen, sondern als grundlegende Verschiebung der Versorgungslogik. Die Branche soll künftig nicht mehr nur Produkte liefern, sondern Versorgung koordinieren, Prävention begleiten, digitale Prozesse integrieren und Menschen langfristig im Alltag unterstützen.

## 2.1.2 Präsilienz: Zukunft antizipieren, bevor sie eintritt

Ein zentraler Begriff der Zukunftspsychologie ist *Präsilienz*. Während *Resilienz* beschreibt, wie Menschen oder Systeme nach Krisen wieder handlungsfähig werden, bezeichnet Präsilienz die Fähigkeit, mögliche Krisen frühzeitig gedanklich vorwegzunehmen und sich bereits vor ihrem Eintritt darauf vorzubereiten. Gerade im Gesundheitswesen gewinnt dieser Ansatz zunehmend an Bedeutung. Denn viele der aktuellen Belastungen waren seit Jahren absehbar:

- der Mangel an Pflegefachkräften,
- die Alterung der Bevölkerung,
- die Finanzierungslücken der gesetzlichen Krankenversicherung,
- die Überlastung stationärer Strukturen,
- die wachsende Bürokratie sowie
- die steigende Zahl chronischer Erkrankungen.

Die Hilfsmittelbranche befindet sich deshalb in einer Situation, in der Zukunftsfähigkeit unmittelbar mit Antizipationsfähigkeit verbunden ist. Wer zukünftige Versorgungsformen nicht frühzeitig mitdenkt, riskiert strukturelle Überforderung.

Die Interviews zeigen dabei deutlich, dass viele Akteure der Branche diese Entwicklungen längst antizipieren. So beschreiben zahlreiche Befragte, dass Versorgung künftig stärker digital, vernetzt und häuslich organisiert werden müsse. Andere sprechen davon, dass Sanitätshäuser künftig stärker beratende, koordinierende und therapeutische Rollen übernehmen werden.

Gleichzeitig wird sichtbar, dass viele Unternehmen sich bereits heute in einem Spannungsfeld zwischen Zukunftserwartung und Gegenwartsrealität befinden. Einerseits existiert ein starkes Bewusstsein für notwendige Veränderungen, andererseits fehlen häufig Ressourcen, politische Rahmenbedingungen oder personelle Kapazitäten, um diese Transformation konsequent umzusetzen. Gerade diese Diskrepanz zwischen erkannter Zukunft und begrenzter Gegenwartsfähigkeit prägt viele Aussagen der Studie.

## 2.1.3 Zukunftsbilder als Spiegel der Gegenwart

Zukunftsprojektionen sind wissenschaftlich besonders wertvoll, weil sie latente Deutungsmuster sichtbar machen. Menschen formulieren in Zukunftsszenarien häufig sehr offen, was sie gegenwärtig als problematisch erleben:

- Wenn Interviewpartner über digitale Rezeptprozesse sprechen, verweisen sie damit indirekt auf heutige Bürokratiebelastung.
- Wenn sie mehr interprofessionelle Zusammenarbeit fordern, sprechen sie über gegenwärtige Fragmentierung.
- Wenn sie politische Anerkennung verlangen, beschreiben sie aktuelle Unsichtbarkeit.
- Wenn sie Homecare als zentralen Versorgungsakteur der Zukunft entwerfen, verweisen sie auf heutige Versorgungslücken.

Die qualitative Studie macht diese Muster besonders deutlich. So beschreiben zahlreiche Interviewpartner den Wunsch nach einer stärkeren Integration der Hilfsmittelbranche in digitale Versorgungsstrukturen und elektronische Patientenakten. Gleichzeitig kritisieren sie aktuelle Medienbrüche, Papierprozesse und ineffiziente Schnittstellen. Andere Befragte formulieren Zukunftsbilder, in denen Homecare-Unternehmen stärker therapeutische Kompetenzen übernehmen, Präventionsangebote entwickeln oder koordinierende Rollen im Versorgungssystem einnehmen. Hinter diesen Zukunftsbildern steht die gegenwärtige Erfahrung, dass vorhandene Kompetenzen strukturell häufig nicht ausreichend genutzt werden.

Zukunft wird damit zu einer indirekten Methode gesellschaftlicher Selbstbeobachtung. Die Studie nutzt genau diesen Mechanismus bewusst. Sie versteht Zukunftsbilder nicht als reine Spekulation, sondern als analytische Verdichtung gegenwärtiger Transformationsprozesse.

## 2.1. Strukturwandel im Gesundheitswesen

### 2.2.1. Demografischer Wandel und Multimorbidität

Der demografische Wandel bildet die zentrale strukturelle Hintergrunddynamik dieser Studie. Kaum ein anderer Faktor beeinflusst die Zukunft der Hilfsmittelversorgung so stark wie die Alterung der Gesellschaft. Deutschland gehört bereits heute zu den ältesten Gesellschaften Europas. Die Zahl älterer Menschen wird in den kommenden Jahren weiter deutlich steigen, und gleichzeitig nimmt die Zahl jüngerer Erwerbstätiger ab.<sup>10</sup> Diese Entwicklung verändert das Gesundheitssystem grundlegend.

Mit steigendem Alter wächst nicht nur die Wahrscheinlichkeit einzelner Erkrankungen. Es steigt vor allem die Zahl sogenannter multimorbider Patientinnen und Patienten, also Menschen mit mehreren chronischen Erkrankungen gleichzeitig. Damit wächst auch der Bedarf an langfristiger Versorgung, Mobilitätsunterstützung, Wundversorgung, Kompressionstherapie, Reha-technik, Orthopädietechnik, Inkontinenzversorgung und häuslicher Pflegeunterstützung.

Die qualitative Studie zeigt, dass die Branche diesen Zusammenhang sehr klar wahrnimmt. Viele Interviewpartner beschreiben die alternde Gesellschaft als zentralen Treiber zukünftiger Nachfrage. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Branche ihre Rolle zunehmend nicht mehr nur in der Versorgung einzelner Erkrankungen, sondern in der Stabilisierung von Alltagsfähigkeit, Selbstständigkeit und Teilhabe sieht.

Bemerkenswert ist dabei die Verschiebung des Selbstverständnisses: Hilfsmittel werden nicht mehr nur als medizinische Produkte verstanden. Sie werden zu Instrumenten gesellschaftlicher Teilhabe:

- Ein Rollator bedeutet Mobilität.
- Eine Prothese bedeutet Selbstständigkeit.
- Eine Wundversorgung bedeutet Vermeidung stationärer Aufenthalte.
- Ein Pflegebett bedeutet die Möglichkeit häuslicher Versorgung.
- Eine Orthese bedeutet Schmerzreduktion und Beweglichkeit.

Damit verändert sich auch die gesellschaftliche Funktion der Branche. Sie wird zunehmend Teil jener Infrastruktur, die ein selbstbestimmtes Altern überhaupt erst ermöglicht.

10 Vgl. Destatis (2026): 13,3 Millionen Erwerbspersonen erreichen in den nächsten 15 Jahren das gesetzliche Rentenalter.

## 2.2.2 Ambulantisierung und häusliche Versorgung

Parallel zum demografischen Wandel verändert sich gegenwärtig ein zweiter zentraler Grundmechanismus des Gesundheitswesens: die Verlagerung von Versorgung aus stationären Einrichtungen in die Häuslichkeit.

Diese Entwicklung wird häufig unter dem Begriff Ambulantisierung beschrieben. Gemeint ist damit weit mehr als die bloße Reduktion stationärer Aufenthalte. Ambulantisierung bezeichnet einen strukturellen Paradigmenwechsel des Gesundheitssystems. Medizinische Versorgung soll zunehmend dort stattfinden, wo Menschen leben – nicht dort, wo Institutionen stehen.

Mehrere Faktoren treiben diese Entwicklung voran:

- Der medizinisch-technische Fortschritt erzeugt neue Möglichkeiten ambulanter Behandlung. Eingriffe, die früher zwingend stationär erfolgen mussten, können heute vielfach ambulant oder mit deutlich verkürzten Liegezeiten durchgeführt werden.
- Der ökonomische Druck auf Kliniken und Krankenkassen wächst. Stationäre Versorgung gehört zu den teuersten Bereichen des Gesundheitssystems. Gleichzeitig steigen die Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung seit Jahren schneller als die beitragspflichtigen Einnahmen.<sup>11</sup>
- Die gesellschaftliche Erwartungshaltung verändert sich. Viele Menschen möchten möglichst lange zuhause leben, auch im Alter, bei chronischen Erkrankungen oder im Pflegefall. Häusliche Versorgung wird zunehmend nicht nur als medizinische Notwendigkeit, sondern als Ausdruck von Lebensqualität, Selbstbestimmung und Würde verstanden.

Gerade an dieser Schnittstelle gewinnt die Hilfsmittelbranche erheblich an Bedeutung. Die qualitative Studie zeigt deutlich, dass viele Befragte Homecare und Hilfsmittelversorgung künftig als zentrale Infrastruktur häuslicher Versorgung betrachten. Wiederholt wird beschrieben, dass außerklinische Versorgungssysteme in den kommenden Jahren deutlich an Bedeutung gewinnen werden. Besonders

auffällig ist dabei, dass die Befragten Versorgung nicht primär technisch definieren. Vielmehr beschreiben sie Homecare als Form kontinuierlicher Begleitung:

- Beratung
- Therapieunterstützung
- Angehörigenbegleitung
- Prävention
- Koordination
- Digitale Nachsorge
- Psychosoziale Stabilisierung

Damit verschiebt sich die Rolle der Branche grundlegend. Das klassische Bild des Sanitätshauses als Ladenstruktur mit Hilfsmittelverkauf verliert in vielen Zukunftsbildern an Dominanz. Stattdessen entstehen hybride Versorgungsvorstellungen: digitale Beratung kombiniert mit persönlicher Betreuung, häusliche Versorgung ergänzt durch Telemedizin, individuelle Anpassung verbunden mit datenbasierten Prozessen, mobile Versorgungsteams statt rein stationärer Kundenkontakte.

Mehrere Interviewpartner sprechen ausdrücklich davon, dass die Zukunft weniger im stationären Altenheim als vielmehr in der häuslichen Versorgung liege. Dahinter steht eine grundlegende gesellschaftliche Verschiebung: Menschen wollen nicht institutionell verwaltet, sondern möglichst lange im eigenen Lebensumfeld unterstützt werden. Die Hilfsmittelbranche wird dadurch zu einem entscheidenden Akteur der Ambulantisierung.

<sup>11</sup> Vgl. Bundesrechnungshof (2025): Dringender Reformbedarf bei der gesetzlichen Krankenversicherung.

## 2.2.3 Fachkräftemangel als systemischer Engpass

Kaum ein Thema prägt die Zukunftserwartungen der Branche so stark wie der Fachkräftemangel. In nahezu allen Interviews taucht er entweder direkt oder indirekt auf. Dabei wird der Fachkräftemangel nicht als isoliertes Personalproblem, sondern als struktureller Engpass des gesamten Gesundheitssystems beschrieben.

Diese Wahrnehmung deckt sich mit den quantitativen Befunden. Die Branchenumfrage 2026 des Bündnisses „Wir versorgen Deutschland“ zeigt, dass weiterhin rund drei Viertel der Unternehmen davon ausgehen, dass sich die Fachkräftesituation künftig verschlechtern wird. Gleichzeitig geben knapp 90 Prozent der Betriebe an, dass insbesondere die direkte Versorgung betroffen ist.

Damit entsteht eine paradoxe Situation: Die Nachfrage nach Versorgung steigt, während gleichzeitig die personellen Kapazitäten sinken. Die qualitative Studie zeigt dieses Spannungsfeld deutlich auf. Mehrere Interviewpartner sprechen von einer zukünftigen Konstellation, in der „immer mehr Kranke und Pflegebedürftige“ einer „immer kleineren Zahl von Fachkräften“ gegenüberstehen. Besonders relevant ist dabei, dass der Fachkräftemangel nicht nur die Pflege betrifft. Er betrifft ebenso:

- Orthopädietechnik,
- Orthopädieschuhtechnik,
- Rehathechnik,
- Homecare,
- Wundversorgung,
- Beratung,
- Versorgungskoordination und Außendienststrukturen.

Die Branche sieht sich dadurch mit mehreren Risiken gleichzeitig konfrontiert:

- steigende Arbeitsbelastung,
- Nachwuchsprobleme,
- Wissensverlust durch Verrentung,
- sinkende Versorgungsdichte,
- zunehmende wirtschaftliche Belastung sowie
- die Gefahr regionaler Unterversorgung.

Gleichzeitig zeigt die Studie, dass viele Befragte gerade im Fachkräftemangel einen Auslöser für strukturelle Innovation sehen: Digitalisierung, KI-gestützte Prozesse, Videoberatung, automatisierte Dokumentation, digitale Versorgungssteuerung und hybride Betreuungskonzepte werden häufig als notwendige Antworten auf personelle Engpässe beschrieben.

Bemerkenswert ist jedoch, dass die Befragten Digitalisierung überwiegend nicht als Ersatz menschlicher Versorgung, sondern als Instrument zur Stabilisierung menschlicher Versorgung verstehen: Technologie soll entlasten, nicht entmenschlichen. Gerade darin unterscheidet sich die Perspektive der Branche von rein technokratischen Digitalisierungsdiskursen. Die qualitative Studie zeigt ein starkes Bewusstsein dafür, dass Hilfsmittelversorgung auch künftig auf Vertrauen, Nähe, individueller Anpassung und persönlicher Begleitung basiert. Viele Befragte betonen ausdrücklich, dass sich zentrale Bereiche der Versorgung nicht vollständig digitalisieren lassen:

- die Anpassung einer Prothese,
- die Beratung bei Brustprothetik,
- die Versorgung chronischer Wunden,
- die emotionale Begleitung schwer kranker Menschen oder
- die individuelle Anpassung komplexer Hilfsmittel.

Die Zukunft wird deshalb weniger als vollständige Automatisierung, sondern als hybride Versorgungsstruktur verstanden.

## 2.2.4 Digitalisierung zwischen Entlastung und neuer Abhängigkeit

Die Digitalisierung gehört zu den dominierenden Zukunftsthemen der Studie. Kaum ein anderer Begriff taucht in den Interviews häufiger auf. Dabei zeigt sich jedoch ein differenziertes Bild: Digitalisierung wird weder euphorisch idealisiert noch grundsätzlich abgelehnt. Sie erscheint vielmehr als ambivalente Transformationskraft. Einerseits verbinden viele Befragte mit Digitalisierung erhebliche Hoffnungen:

- weniger Bürokratie,
- effizientere Prozesse,
- digitale Rezeptübermittlung,
- KI-gestützte Beratung,
- Videoversorgung,
- bessere Dokumentation,
- intelligenterere Versorgungspfade,
- automatisierte Lager- und Logistiksysteme sowie
- eine bessere Vernetzung zwischen Akteuren des Gesundheitswesens.

Andererseits existieren deutliche Sorgen:

- Entmenschlichung,
- Verlust persönlicher Beratung,
- digitale Überforderung,
- Abhängigkeit von Plattformen,
- Datenschutzprobleme sowie
- die Gefahr einer zunehmenden Ökonomisierung von Versorgung.

Die qualitative Studie zeigt damit einen zentralen Konflikt moderner Gesundheitsversorgung: Wie lässt sich Effizienz steigern, ohne Menschlichkeit zu verlieren?

Mehrere Interviewpartner beschreiben, dass digitale Beratung und KI künftig selbstverständlich zum Alltag gehören könnten. Gleichzeitig wird immer wieder betont, dass persönliche Betreuung weiterhin unverzichtbar bleibt. Besonders interessant ist dabei die Verschiebung der Versorgungslogik: Digitalisierung wird nicht primär als technische Modernisierung, sondern als Reaktion auf strukturellen Druck beschrieben. Die Branche digitalisiert sich nicht nur, weil Technik verfügbar ist. Sie digitalisiert sich, weil:

- Fachkräfte fehlen,
- Versorgungswege komplexer werden,
- Dokumentationspflichten steigen,
- Kosten wachsen und
- Patientinnen und Patienten zunehmend kontinuierliche Betreuung erwarten.

Die „Wir versorgen Deutschland“-Branchenumfrage 2026 zeigt, dass rund 40 Prozent der Unternehmen hohe oder sehr hohe Potenziale der Digitalisierung für die Hilfsmittelversorgung sehen. Gleichzeitig bewerten viele Betriebe den tatsächlichen Digitalisierungsstand noch immer als mittelmäßig oder unzureichend.

Damit entsteht ein typisches Transformationsmuster: Die Zukunft wird digital gedacht, die Gegenwart bleibt jedoch häufig analog organisiert. Gerade deshalb sprechen viele Interviewpartner nicht nur über technische Innovation, sondern über notwendige Strukturreformen:

- weniger Bürokratie,
- vereinfachte Vertragsstrukturen,
- interoperable Systeme,
- digitale Schnittstellen sowie
- eine stärkere Integration der Hilfsmittelbranche in digitale Gesundheitsinfrastrukturen.

Digitalisierung erscheint in dieser Studie deshalb nicht als isoliertes Technologiethema, sondern wird zu einer gesellschaftlichen Organisationsfrage. Denn letztlich entscheidet sich an ihr, ob ein Gesundheitssystem mit immer weniger Fachkräften und immer mehr Versorgungsbedarf langfristig handlungsfähig bleibt.

## 2.3. Die Rolle der Hilfsmittelbranche

### 2.3.1 Vom Produktanbieter zum Versorgungsakteur

Die Hilfsmittelbranche befindet sich gegenwärtig in einem grundlegenden Rollenwandel. Über Jahrzehnte hinweg wurde sie im Gesundheitssystem primär als nachgelagerter Leistungserbringer verstanden: Produkte wurden verordnet, geliefert, angepasst und abgerechnet. Dieses Verständnis greift jedoch zunehmend zu kurz. Die qualitative Studie zeigt sehr deutlich, dass viele Akteure der Branche ihre zukünftige Rolle wesentlich umfassender definieren. Immer wieder taucht in den Interviews die Vorstellung auf, dass Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen künftig stärker koordinierende, beratende und therapeutisch begleitende Funktionen übernehmen werden. Diese Entwicklung ist kein Zufall. Sie ergibt sich aus mehreren strukturellen Veränderungen gleichzeitig.

1. Die Zahl komplexer Versorgungssituationen steigt. Multimorbidität, chronische Erkrankungen und Pflegebedürftigkeit erfordern häufig keine einmalige Produktversorgung, sondern langfristige Begleitung.
2. Das Gesundheitssystem fragmentiert sich zunehmend. Patientinnen und Patienten bewegen sich zwischen Krankenhaus, Hausarztpraxis, Facharztversorgung, ambulanter Pflege, Reha, Angehörigen und Krankenkassen. Gerade an diesen Schnittstellen entstehen Versorgungsprobleme.
3. Die Bedeutung häuslicher Versorgung wächst. Damit verschiebt sich Verantwortung zunehmend in den Alltag der Betroffenen und damit auch auf jene Akteure, die Versorgung praktisch organisieren.

Die Hilfsmittelbranche entwickelt sich dadurch von einer produktbezogenen Infrastruktur zu einer versorgungsbezogenen Infrastruktur. Die Interviews machen diese Veränderung sprachlich sichtbar. Mehrere Befragte sprechen ausdrücklich davon, dass Unternehmen künftig nicht mehr nur „Lieferanten“, sondern „wirkliche Versorger“ seien. Andere beschreiben die Branche als „medizinischen Begleiter“ oder als Teil eines integrierten Versorgungssystems. Besonders deutlich wird dieser Rollenwandel im Bereich Homecare.

Traditionell waren viele Homecare-Unternehmen formal auf Logistik, Einweisung und Abrechnung reduziert. Die qualitative Studie zeigt jedoch, dass zahlreiche Fachkräfte ihre tatsächliche Arbeit bereits heute deutlich breiter verstehen: Sie koordinieren Therapieprozesse, beraten Angehörige, begleiten chronisch kranke Menschen, schulen Pflegekräfte, stimmen sich mit Ärztinnen und Ärzten ab und übernehmen psychosoziale Unterstützungsfunktionen.

Mehrere Interviewpartner kritisieren deshalb ausdrücklich, dass die vorhandenen Kompetenzen regulatorisch nicht ausreichend anerkannt werden. Dahinter steht ein zentrales Spannungsfeld dieser Studie: Die Branche übernimmt zunehmend Versorgungsverantwortung, wird jedoch strukturell vielfach weiterhin nach einer Produktlogik behandelt. Genau an diesem Punkt beginnt die gesellschaftliche Relevanz des Rollenwandels. Denn die Frage lautet künftig nicht mehr nur: Welche Produkte werden benötigt? Die entscheidende Frage lautet: Wer organisiert Versorgung im Alltag einer alternden Gesellschaft?

## 2.3.2 Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen als Schnittstelleninstitutionen

Kaum ein anderer Bereich des Gesundheitswesens arbeitet an so vielen Übergängen gleichzeitig wie die Hilfsmittelbranche. Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen bewegen sich permanent zwischen:

- stationärer und ambulanter Versorgung,
- medizinischer Therapie und Alltagsbewältigung,
- technischer Anpassung und menschlicher Begleitung,
- Kostenträgerlogik und Patientenbedürfnissen,
- Digitalisierung und persönlicher Nähe.

Gerade dadurch entstehen neue systemische Funktionen. Die qualitative Studie zeigt, dass viele Befragte ihre Unternehmen künftig als zentrale Schnittstellenakteure verstehen. Sie sehen ihre Aufgabe nicht nur in der Versorgung mit Hilfsmitteln, sondern in der Verbindung unterschiedlicher Versorgungswelten. Diese Rolle gewinnt insbesondere durch die Ambulantisierung an Bedeutung:

- Je stärker Krankenhausaufenthalte verkürzt werden, desto wichtiger werden jene Akteure, die Versorgung nach der Entlassung stabilisieren.
- Je mehr Pflege zuhause stattfindet, desto relevanter werden Unternehmen, die häusliche Versorgung koordinieren.
- Je komplexer chronische Erkrankungen werden, desto wichtiger wird kontinuierliche Begleitung außerhalb stationärer Strukturen.

Die Studie beschreibt damit einen grundlegenden Strukturwandel: Versorgung verschiebt sich von Institutionen zu Netzwerken. In solchen Netzwerken übernehmen Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen zunehmend koordinierende Aufgaben:

- Sie verbinden Klinik und Häuslichkeit.
- Sie übersetzen medizinische Verordnungen in praktische Alltagstauglichkeit.
- Sie vermitteln zwischen Angehörigen, Pflege, Ärztinnen und Ärzten sowie Kostenträgern.
- Sie stabilisieren Versorgung dort, wo andere Systeme enden.

Besonders eindrücklich zeigt sich dies in den Aussagen zur häuslichen Pflege. Mehrere Interviewpartner beschreiben, dass die Zukunft des Marktes vor allem im Bereich „Daheim statt Pflegeheim“ liege. Dahinter steht nicht nur ein ökonomischer Trend, sondern ein gesellschaftlicher Wertewandel. Menschen wünschen sich Selbstbestimmung, Vertrautheit, soziale Nähe, Kontrolle über den eigenen Alltag und Würde im Alter.

Die Hilfsmittelbranche wird dadurch Teil einer neuen sozialen Infrastruktur des Alterns. Gleichzeitig macht die Studie deutlich, dass diese Entwicklung erhebliche Anforderungen an die Branche stellt:

- mehr Fachwissen,
- mehr interprofessionelle Kommunikation,
- mehr digitale Kompetenz,
- mehr Mobilität,
- mehr Dokumentation,
- mehr Beratung und
- stärkere emotionale Belastbarkeit.

Versorgung wird komplexer, und dadurch steigt die Bedeutung jener Akteure, die diese Komplexität organisieren können.

## 2.3.3 Professionalisierung, Integration und gesellschaftliche Anerkennung

Mit der wachsenden Bedeutung der Hilfsmittelbranche steigt zugleich der Anspruch auf Professionalisierung und gesellschaftliche Anerkennung. Die qualitative Studie zeigt, dass viele Befragte ihre Branche künftig auf Augenhöhe mit anderen Gesundheitsberufen sehen möchten. Immer wieder wird der Wunsch formuliert, stärker als eigenständiger Gesundheitsakteur wahrgenommen zu werden – nicht nur als „Versorger“, sondern als integraler Bestandteil moderner Gesundheitsversorgung.

Dieser Wunsch besitzt mehrere Ebenen:

- **Fachliche Anerkennung:** Viele Interviewpartner betonen die hohe Spezialisierung ihrer Tätigkeiten: Orthopädietechnik, Wundversorgung, Rehathechnik, Kompression, Individualversorgung, Homecare, digitale Versorgungskonzepte oder interprofessionelle Koordination. Die Befragten beschreiben ihre Arbeit häufig als hochkomplex, beratungsintensiv und therapeutisch relevant.
- **Strukturelle Integration:** Mehrere Interviewpartner kritisieren, dass die Hilfsmittelbranche trotz wachsender Verantwortung häufig nicht ausreichend in gesundheitspolitische Entscheidungen eingebunden werde. Gleichzeitig werde von ihr erwartet, steigende Versorgungsbedarfe unter zunehmendem Kostendruck zu bewältigen. Diese Spannung zeigt sich auch in den politischen Materialien der Studie. Der Bundesinnungsverband für Orthopädie-Technik warnt in seiner Stellungnahme zum GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz (BStabG) ausdrücklich davor, personalintensive und wohnortnahe Versorgungsstrukturen durch pauschale Kürzungen zu schwächen. Er verweist darauf, dass gerade diese Strukturen entscheidend für Ambulantisierung, Teilhabe und die Entlastung stationärer Versorgung seien.
- **Gesellschaftliche Sichtbarkeit:** Die qualitative Studie zeigt, dass viele Akteure der Branche das Gefühl haben, ihre Bedeutung werde gesellschaftlich unterschätzt. Während Pflegekräfte, Ärztinnen und Ärzte oder Krankenhäuser stärker im öffentlichen Fokus stehen, bleibt die Hilfsmittelversorgung häufig unsichtbar, obwohl sie für den Alltag vieler Menschen unverzichtbar ist.

Gerade diese Unsichtbarkeit macht die Studie gesellschaftlich relevant. Denn die Hilfsmittelbranche gehört zu jenen Bereichen des Gesundheitssystems, deren Bedeutung häufig erst sichtbar wird, wenn Versorgung nicht mehr funktioniert:

- wenn Pflege zuhause scheitert,
- wenn Mobilität verloren geht,
- wenn Entlassmanagement nicht greift,
- wenn Wunden chronisch werden,
- wenn Hilfsmittel fehlen oder
- wenn Angehörige überfordert sind.

Die Zukunft der Branche entscheidet deshalb nicht allein über wirtschaftliche Marktanteile. Sie entscheidet darüber, ob ein alterndes Gesundheitssystem langfristig stabil, menschlich und versorgungsfähig bleibt.

Genau daraus ergibt sich die zentrale These dieses theoretischen Rahmens: Die Hilfsmittelbranche entwickelt sich von einer produktorientierten Versorgungsstruktur zu einem gesellschaftlich relevanten Integrationsakteur moderner Gesundheitsversorgung. Ihre zukünftige Bedeutung entsteht nicht allein durch demografische Nachfrage, sondern durch ihre Fähigkeit, Versorgung zwischen Medizin, Alltag, Digitalisierung und menschlicher Begleitung zu organisieren.

# 3. Methodik

# 3. Methodik

## 3.1. Forschungsdesign und wissenschaftlicher Ansatz

Die vorliegende Studie folgt einem Mixed-Methods-Ansatz, der qualitative Tiefenanalyse mit quantitativer Validierung verbindet. Ziel dieses Forschungsdesigns ist es, nicht nur statistische Trends sichtbar zu machen, sondern die dahinterliegenden Denkweisen, Zukunftsvorstellungen, Spannungsfelder und Transformationsmuster der Hilfsmittelbranche systematisch zu erfassen.

Die Studie versteht sich ausdrücklich nicht als reine Marktanalyse. Sie untersucht die Hilfsmittelbranche vielmehr als gesellschaftlichen Zukunftsakteur innerhalb eines sich wandelnden Gesundheitswesens. Dementsprechend verbindet die Untersuchung:

- qualitative Zukunftsinterviews,
- quantitative Datenauswertung,
- zukunftspsychologische Perspektiven,
- gesellschaftliche Kontextanalyse sowie
- strukturbezogene Interpretation.

Die Forschungslogik basiert dabei auf einem zentralen Grundgedanken: Wer über die Zukunft spricht, offenbart gleichzeitig seine Wahrnehmung der Gegenwart. Die Interviews und Befragungen wurden deshalb nicht ausschließlich problemorientiert geführt, sondern konsequent auf einen Zeithorizont bis zum Jahr 2035 ausgerichtet. Dieser Ansatz sollte den Teilnehmenden ermöglichen, sich von unmittelbaren Alltagszwängen zu lösen und freier über Entwicklungen, Risiken, Hoffnungen und notwendige Veränderungen nachzudenken. Dadurch entstand kein klassisches Meinungsbild, sondern ein verdichteter Zukunftsdiskurs der Branche.

## 3.2 Die Rolle der Zukunftspsychologie im Studiendesign

Methodische Grundlage der Studie ist die Zukunftspsychologie des Instituts für Zukunftspsychologie und Zukunftsmanagement der Sigmund Freud PrivatUniversität in Wien. Die Zukunftspsychologie geht davon aus, dass Zukunft nicht objektiv „vorhergesagt“ werden kann. Stattdessen wird Zukunft als psychologischer Denkraum verstanden, in dem Menschen ihre Erfahrungen, Ängste, Hoffnungen und gesellschaftlichen Erwartungen projizieren. Die opta data Zukunfts-Stiftung nutzt diesen Ansatz gezielt, um:

- Transformationswahrnehmungen sichtbar zu machen,
- implizite Zukunftsbilder zu erfassen,
- Innovationspotenziale zu erkennen sowie
- gesellschaftliche Spannungen frühzeitig zu identifizieren.

Im Zentrum steht dabei der sogenannte ZukunftsKompass. Dieser zukunftspsychologische Instrument umfasst verschiedene Themenbereiche, die Menschen dazu anregen sollen, Zukunft nicht nur rational, sondern auch imaginativ zu denken. Die Studie nutzt diese Methodik bewusst, um „klassische“ Begrenzungen zu überwinden. Während traditionelle Befragungen häufig gegenwartsbezogene Probleme erfassen, erlaubt der zukunftspsychologische Ansatz einen tieferen Zugang zu:

- latenten Zukunftsängsten,
- Veränderungsbereitschaft,
- beruflicher Identität,
- gesellschaftlichen Erwartungen sowie
- Transformationsvorstellungen.

Dadurch entsteht ein Forschungsraum, in dem nicht nur Fakten, sondern auch Zukunftsnarrative analysiert werden können.

## 3.3 Mixed-Methods-Ansatz

Die Studie kombiniert qualitative und quantitative Forschungsmethoden in einem mehrstufigen Verfahren. Der qualitative Teil bildet den explorativen Kern der Untersuchung. Ziel war es, tiefe Einblicke in subjektive Wahrnehmungen, Erfahrungen und Zukunftsbilder der Branche zu gewinnen. Die qualitative Forschung dient dabei nicht der statistischen Repräsentativität, sondern der inhaltlichen Tiefenschärfe. Die sich anschließende quantitative Untersuchung verfolgt das Ziel, zentrale qualitative Muster breiter zu validieren und strukturelle Zusammenhänge statistisch sichtbar zu machen.

Dieses Vorgehen bietet qualitative Tiefe, quantitative Absicherung, systemische Interpretation sowie die Verbindung individueller Perspektiven mit übergeordneten Branchentrends. Die Studie folgt damit einer Forschungslogik, die sowohl interpretative als auch empirisch-strukturierende Elemente miteinander verbindet.

## 3.4. Qualitative Interviewstudie

### 3.4.1 Zielsetzung der qualitativen Untersuchung

Die qualitative Untersuchung verfolgt das Ziel, die Innenperspektive der Hilfsmittelbranche sichtbar zu machen. Im Mittelpunkt stehen nicht allein Fakten oder Kennzahlen, sondern subjektive Deutungen:

- Wie erleben Akteure der Branche ihre Gegenwart?
- Welche Zukunftsbilder entwickeln sie?
- Welche Veränderungen halten sie für notwendig?
- Welche Hoffnungen und Sorgen prägen ihre Perspektive auf das Jahr 2035?

Die qualitative Forschung dient damit der Rekonstruktion von Denk- und Wahrnehmungsmustern innerhalb der Branche.

## 3.4.2 Stichprobe und Zusammensetzung

Im qualitativen Studienteil wurden insgesamt 51 Expertinnen- und Experteninterviews durchgeführt. Die Teilnehmenden stammen aus unterschiedlichen Bereichen der Hilfsmittelversorgung, darunter:

- Sanitätshaus-Vollsortiment
- Homecare
- Rehathechnik
- Orthopädietechnik
- Orthopädieschuhtechnik
- Wundversorgung
- Medizintechnik
- Verbandstätigkeit
- Krankenhausentlassmanagement
- Unternehmensberatung
- Digitalisierung
- gesundheitspolitische Funktionen

Die Zusammensetzung der Stichprobe erfolgte bewusst heterogen, um unterschiedliche Perspektiven innerhalb der Branche abzubilden. Vertreten waren unter anderem:

- Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer
- Inhaberinnen und Inhaber
- Bereichsleitungen
- Vertriebsverantwortliche
- Verbandsvertreterinnen und -vertreter
- Gesundheitspolitik-Expertinnen und -Experten
- Fachkräfte aus operativen Versorgungsbereichen

Die Mehrheit der Befragten verfügt über langjährige Branchenerfahrung. Gleichzeitig wurden unterschiedliche Unternehmensgrößen, regionale Strukturen und Versorgungsformen berücksichtigt. Dadurch entsteht ein differenziertes Bild der Branche zwischen traditionellen inhabergeführten Strukturen, wachsender Investorenorientierung, regionaler Versorgung, digitaler Transformation sowie zunehmender Konsolidierung.

### 3.4.3 Interviewleitfaden und Themenfelder

Die Interviews orientierten sich an insgesamt 14 Themenfeldern des Zukunftskompasses. Diese umfassten:

- Berufsbedeutung
- persönliche Idealvorstellungen
- Digitalisierung
- zukünftige Herausforderungen
- interprofessionelle Zusammenarbeit
- Teamkultur und Führung
- Rahmenbedingungen
- Nachwuchs
- Gestaltungsspielräume
- Produktvielfalt
- Prävention
- Vision
- Zukunftsfazit
- Feedback zur Studie

Die Fragen wurden offen formuliert und konsequent auf den Zeithorizont 2035 bezogen. Dadurch sollten narrative, imaginative und reflexive Antworten ermöglicht werden.

Die Interviews wurden leitfadengestützt geführt, gleichzeitig bestand jedoch ausreichend Raum für freie Vertiefungen und spontane Assoziationen. Dadurch konnten nicht nur konkrete Einschätzungen, sondern auch emotionale, symbolische und gesellschaftliche Bedeutungsdimensionen erfasst werden.

### 3.5 Qualitative Auswertung

Die qualitative Auswertung erfolgte mehrstufig und clusterbasiert. Ziel war es, wiederkehrende Themen, Deutungsmuster und Zukunftsnarrative systematisch herauszuarbeiten. Die Aussagen wurden dabei nicht bloß kategorisiert, sondern interpretativ analysiert. Entscheidend war dabei nicht allein die Häufigkeit bestimmter Aussagen, sondern deren inhaltliche Bedeutung innerhalb des Gesamtzusammenhangs. Gerade deshalb besitzen auch Themen mit geringer Nennungshäufigkeit analytische Relevanz. Einzelne Aussagen können Hinweise auf frühe Transformationsprozesse oder latente Konfliktfelder geben.

Die qualitative Analyse folgt damit einem interpretativen Forschungsverständnis: Nicht jede wichtige Entwicklung ist bereits quantitativ dominant sichtbar. Die Auswertung konzentrierte sich insbesondere auf:

- wiederkehrende Zukunftsbilder
- strukturelle Spannungsfelder
- Wahrnehmungen gesellschaftlicher Veränderung
- Rollenverständnisse
- Digitalisierungsperspektiven
- Zukunftsängste und Zukunftshoffnungen

Besonderes Augenmerk lag auf Widersprüchen und Ambivalenzen innerhalb der Aussagen. Gerade diese Spannungen erwiesen sich als zentraler Erkenntniswert der Studie.

### 3.6 Quantitative Befragung

Die quantitative Untersuchung ergänzt die qualitative Analyse um statistische Strukturinformationen und Validierung zentraler Themenfelder. Die Online-Befragung erreichte insgesamt 896 Beantwortungen. Ziel der quantitativen Untersuchung waren insbesondere:

- die Gewichtung zentraler Zukunftsthemen
- die Identifikation struktureller Muster
- die Überprüfung qualitativer Hypothesen
- die Analyse von Zusammenhängen zwischen verschiedenen Branchendimensionen

Die quantitative Analyse umfasst univariate Auswertungen, bivariate Analysen und die Verknüpfung qualitativer und quantitativer Ergebnisse. Dadurch entsteht ein integratives Gesamtbild der Branche zwischen individueller Wahrnehmung und struktureller Entwicklung.

## 3.7 Methodische Limitationen

Trotz ihres breiten Ansatzes besitzt die Studie methodische Grenzen:

- Bei der qualitativen Untersuchung handelt es sich nicht um eine repräsentative Abbildung der Gesamtbranche. Ziel war vielmehr die Gewinnung tiefer Einblicke in Wahrnehmungen und Zukunftsbilder.
- Zukunftsaussagen sind grundsätzlich keine Vorhersagen. Die Aussagen der Befragten spiegeln subjektive Einschätzungen, Erwartungen und Deutungen wider.
- Die Studie unterliegt den Dynamiken eines sich schnell verändernden Gesundheitswesens. Politische Entscheidungen, technologische Entwicklungen oder wirtschaftliche Veränderungen können zukünftige Entwicklungen erheblich beeinflussen.

Gerade diese Offenheit ist jedoch Teil des Forschungsansatzes. Die Studie versteht Zukunft nicht als feststehendes, abgeschlossenes Ergebnis, sondern als offenen Möglichkeitsraum gesellschaftlicher Entwicklung. Ihre zentrale Stärke liegt deshalb nicht in exakter Prognostik, sondern in der Sichtbarmachung jener Transformationsprozesse, die bereits heute die Zukunft der Hilfsmittelbranche prägen.

# 4. Qualitativer Teil



# 4. Qualitative Ergebnisse

Die qualitative Untersuchung bildet den interpretativen Kern der vorliegenden Studie. Während quantitative Erhebungen statistische Verteilungen und strukturelle Häufigkeiten sichtbar machen, eröffnet die qualitative Analyse einen Zugang zu den tieferliegenden Wahrnehmungs-, Bedeutungs- und Deutungsmustern der Branche. Sie macht sichtbar, wie Akteurinnen und Akteure der Hilfsmittelversorgung ihre eigene Gegenwart und Zukunft erleben, welche gesellschaftlichen Entwicklungen sie antizipieren und welche psychologischen, wirtschaftlichen sowie strukturellen Spannungsfelder ihre Perspektiven prägen.

Die Gespräche zeigen dabei eine bemerkenswerte Verdichtung unterschiedlicher Zukunftsdynamiken. Die Branche erlebt sich gleichzeitig als unverzichtbar und strukturell unter Druck. Sie formuliert ein starkes Bewusstsein für ihre zukünftige gesellschaftliche Relevanz, verbindet dieses jedoch mit erheblicher Skepsis gegenüber den politischen, ökonomischen und organisatorischen Rahmenbedingungen des Gesundheitssystems.

Auffällig ist die hohe emotionale Dichte vieler Aussagen. Die Interviews bewegen sich weit über eine rein funktionale Beschreibung zukünftiger Versorgung hinaus. Sie berühren Fragen von gesellschaftlicher Verantwortung, beruflicher Sinnstiftung, Anerkennung, Zukunftsangst und systemischer Überforderung. Gerade dadurch entsteht ein Erkenntniswert, der über klassische Branchenanalysen hinausgeht. Die Befragten sprechen nicht lediglich über Produkte, Märkte oder Prozesse. Sie sprechen über die Zukunft von Versorgung, Selbstständigkeit, Teilhabe und menschlicher Nähe innerhalb eines zunehmend belasteten Gesundheitssystems.

## 4.1 Berufsbedeutung

Die Frage nach dem zukünftigen Stellenwert von Sanitätshäusern und Homecare-Unternehmen erwies sich innerhalb der qualitativen Untersuchung als besonders aufschlussreich. Sie zwang die Befragten dazu, ihre eigene Branche nicht aus der Perspektive des Tagesgeschäfts, sondern aus einer gesellschaftlichen Distanz heraus zu betrachten. Psychologisch betrachtet eröffnet eine solche Fragestellung einen Zugang zu grundlegenden Selbstbildern und Zukunftserwartungen. Die Antworten zeigen dabei ein überraschend konsistentes Muster.

Die große Mehrheit der Befragten geht davon aus, dass die gesellschaftliche Bedeutung der Hilfsmittelbranche bis zum Jahr 2035 deutlich zunehmen wird. Diese Erwartung speist sich vor allem aus drei zentralen Wahrnehmungen:

- der Alterung der Gesellschaft,
- der zunehmenden Verlagerung von Versorgung in die Häuslichkeit sowie
- der wachsenden Überforderung bestehender Versorgungsstrukturen.

Die Interviews zeigen dabei deutlich, dass die Branche ihre Zukunft nicht mehr primär aus einer Produktlogik heraus denkt. Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen werden von vielen Befragten zunehmend als Teil einer zukünftigen Versorgungsinfrastruktur verstanden. Diese Verschiebung ist analytisch hoch relevant. Sie markiert den Übergang von einem klassischen Hilfsmittelverständnis hin zu einem erweiterten Versorgungsverständnis, das Mobilität, Selbstständigkeit, Teilhabe und häusliche Versorgung als zentrale gesellschaftliche Aufgaben begreift.

Besonders häufig wird in den Interviews die alternde Gesellschaft als struktureller Haupttreiber genannt. Die Befragten beschreiben die demografische Entwicklung nicht lediglich als Wachstumstreiber für bestimmte Produktgruppen, sondern als grundlegende Transformation gesellschaftlicher Versorgungserfordernisse. Hilfsmittelversorgung erscheint in diesem Kontext zunehmend als Voraussetzung dafür, dass Menschen trotz chronischer Erkrankungen, Mobilitätseinschränkungen oder Pflegebedürftigkeit möglichst lange selbstbestimmt leben können.

## 4.2 Persönliche Idealvorstellungen

Auffällig ist, dass die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ihre zukünftige Rolle häufig mit Begriffen wie *Begleitung*, *Versorgung*, *Teilhabe* oder *Unterstützung* beschreiben. Diese sprachlichen Muster deuten auf eine zunehmende Emotionalisierung und Humanisierung des beruflichen Selbstverständnisses hin. Die Branche erlebt sich nicht länger ausschließlich als technischer Dienstleister, sondern zunehmend als sozialer und gesundheitlicher Integrationsakteur.

Mehrere Aussagen weisen zudem darauf hin, dass die Befragten einen tiefgreifenden Wandel bestehender Versorgungsstrukturen erwarten. Klassische Sanitätshausmodelle werden vielfach als nicht dauerhaft stabil angesehen. Gleichzeitig wird jedoch betont, dass die persönliche Nähe zum Menschen auch in Zukunft unverzichtbar bleiben werde. Digitalisierung und technische Innovation werden zwar als notwendige Entwicklungen betrachtet, jedoch nicht als Ersatz menschlicher Versorgung. Vielmehr entsteht in den Interviews das Bild hybrider Versorgungsmodelle, in denen digitale Prozesse mit persönlicher Betreuung kombiniert werden.

Gerade hierin zeigt sich ein zentrales Spannungsfeld der gesamten Studie: Die Branche erwartet tiefgreifende strukturelle Veränderungen, versucht dabei jedoch gleichzeitig, ihre menschliche Identität zu bewahren. Die qualitative Analyse macht sichtbar, dass die Befragten Digitalisierung vor allem dann positiv bewerten, wenn sie Entlastung schafft und menschliche Versorgung stabilisiert. Dort hingegen, wo technologische Entwicklungen als Bedrohung persönlicher Beziehung erlebt werden, entstehen deutliche Vorbehalte.

Die Frage nach der Berufsbedeutung offenbart darüber hinaus ein starkes Bedürfnis nach gesellschaftlicher Anerkennung. Viele Interviewpartner beschreiben ihre Arbeit als systemrelevant, erleben jedoch gleichzeitig eine mangelnde Sichtbarkeit innerhalb gesundheitspolitischer Debatten. Dieses Motiv zieht sich durch nahezu alle Interviews. Die Befragten erleben eine wachsende Diskrepanz zwischen tatsächlicher Versorgungsrelevanz und öffentlicher Wahrnehmung der Branche.

Gerade deshalb besitzt dieses Themenfeld einen hohen analytischen Wert. Die Antworten zeigen nicht nur Zukunftserwartungen, sondern auch latente Identitätskonflikte innerhalb der Branche. Die Hilfsmittelversorgung erlebt sich gleichzeitig als unverzichtbar und unterschätzt. Diese psychologische Spannung prägt zahlreiche weitere Themenbereiche der qualitativen Untersuchung.

Die Frage nach der persönlichen Idealvorstellung der Branche eröffnet einen besonders tiefen Zugang zu den normativen und emotionalen Zukunftsbildern der Befragten. Während Fragen zu Digitalisierung, Marktveränderungen oder Fachkräftemangel häufig stärker rational beantwortet werden, erzeugt die Frage nach einer „idealen Zukunft“ deutlich reflexivere und emotionalere Antworten.

Auffällig ist zunächst, dass die meisten Interviewpartner keine radikal technisierten oder hochökonomisierten Zukunftsbilder entwerfen. Stattdessen dominieren Vorstellungen eines menschlicheren, stabileren und professionelleren Versorgungssystems. Viele Aussagen kreisen um den Wunsch nach mehr Zeit für Patientinnen und Patienten, weniger Bürokratie, höherer gesellschaftlicher Anerkennung sowie stärkerer interprofessioneller Zusammenarbeit.

Diese Antworten besitzen hohe psychologische Aussagekraft. Sie zeigen, welche Belastungen in der Gegenwart besonders stark erlebt werden. Der Wunsch nach Zeit verweist auf gegenwärtige Verdichtung und Überforderung, der Wunsch nach weniger Bürokratie auf administrative Belastung. Der Wunsch nach Anerkennung schließlich verweist auf erlebte Unsichtbarkeit. Zukunftsbilder fungieren damit als indirekte Diagnoseinstrumente der Gegenwart.

Bemerkenswert ist zudem, dass wirtschaftlicher Erfolg in den Antworten vergleichsweise selten als primäres Zukunftsziel erscheint. Deutlich häufiger sprechen die Befragten über qualitative Aspekte von Versorgung: über Würde, Selbstständigkeit, individuelle Betreuung und menschliche Nähe. Diese Verschiebung zeigt, dass die Branche ihre Zukunft in hohem Maße sinnorientiert interpretiert.

Gerade darin liegt ein wesentlicher Erkenntniswert der qualitativen Untersuchung. Die Interviews machen sichtbar, dass die Hilfsmittelbranche ihre gesellschaftliche Legitimation zunehmend nicht aus Produkten oder Verträgen ableitet, sondern aus ihrem Beitrag zur Lebensqualität von Menschen. Dieses Selbstverständnis besitzt erhebliche Bedeutung für die zukünftige Positionierung der Branche innerhalb des Gesundheitssystems.

Darüber hinaus zeigen die Antworten, dass viele Befragte die Zukunft nicht als rein technologische Herausforderung begreifen. Vielmehr erscheint die Zukunft als Frage gesellschaftlicher Organisation. Digitalisierung wird in diesem Kontext überwiegend als Mittel verstanden, um menschliche Versorgung wieder stärker zu ermöglichen. Die Interviews offenbaren damit ein bemerkenswert differenziertes Verhältnis zur technologischen Transformation. Technik wird akzeptiert, solange sie Beziehung, Versorgung und menschliche Nähe unterstützt. Dort, wo sie als Ersatz menschlicher Interaktion wahrgenommen wird, entstehen deutliche Widerstände.

Die persönlichen Idealvorstellungen der Befragten verdeutlichen somit einen zentralen Grundkonflikt moderner Gesundheitsversorgung: das Spannungsverhältnis zwischen Effizienzsteigerung und Menschlichkeit. Genau an dieser Schnittstelle verortet sich die Hilfsmittelbranche zunehmend selbst.

## 4.3 Digitalisierung

Die Frage nach der Digitalisierung gehört zu den aufschlussreichsten Themenfeldern der qualitativen Untersuchung, da sie weit über technische Fragestellungen hinausreicht. Die Antworten der Befragten offenbaren nicht lediglich Erwartungen an neue Technologien, sondern grundlegende Vorstellungen darüber, wie Versorgung künftig organisiert sein soll, welche Rolle menschliche Nähe im Gesundheitswesen noch spielen wird und wie sich die Branche innerhalb dieser Transformation positioniert.

Auffällig ist zunächst, dass Digitalisierung von nahezu allen Befragten als unausweichliche Entwicklung beschrieben wird. Die Interviews vermitteln den Eindruck, dass die Branche die digitale Transformation nicht mehr als optionalen Modernisierungsschritt betrachtet, sondern als strukturelle Notwendigkeit. Digitalisierung erscheint dabei weniger als Innovationsversprechen, sondern vielmehr als Reaktion auf zunehmenden Systemdruck.

Insbesondere der Fachkräftemangel wird von vielen Interviewpartnerinnen und -partnern als entscheidender Treiber digitaler Entwicklung beschrieben. Zahlreiche Aussagen folgen implizit derselben Logik: Wenn Versorgung in Zukunft mit weniger Personal organisiert werden muss, entstehen zwangsläufig neue Anforderungen an Effizienz, Vernetzung und Prozesssteuerung. Digitale Systeme werden deshalb vor allem als Entlastungsinstrument verstanden. Besonders häufig genannt werden:

- digitale Rezeptprozesse,
- KI-gestützte Beratungssysteme,
- automatisierte Dokumentation,
- digitale Kommunikationsplattformen,
- telemedizinische Anwendungen sowie
- stärker vernetzte Versorgungssysteme.

Die qualitative Analyse zeigt dabei deutlich, dass die Branche Digitalisierung nicht primär aus technologischer Begeisterung heraus denkt. Vielmehr erscheint sie als Antwort auf bestehende strukturelle Defizite:

- zu viel Bürokratie,
- zu viele Medienbrüche,
- zu langsame Genehmigungsprozesse,
- zu geringe personelle Ressourcen und
- eine zunehmende Überforderung bestehender Versorgungssysteme.

Gerade hierin liegt der analytische Mehrwert dieses Themenfeldes. Die Digitalisierung wird in den Interviews weniger als technisches Thema als vielmehr als Spiegel bestehender Systemprobleme verhandelt. Zukunftsbilder digitaler Versorgung verweisen indirekt auf gegenwärtige Ineffizienzen.

Mehrere Interviewpartner beschreiben beispielsweise die Hoffnung, dass die digitale Dokumentation künftig administrative Belastungen reduzieren könne. Hinter dieser Aussage steht die Erfahrung, dass Dokumentationspflichten heute erhebliche personelle Ressourcen binden. Ähnliches zeigt sich bei der Diskussion um die digitale Rezeptübermittlung oder automatisierte Genehmigungsprozesse. Die technologische Zukunftsvision verweist jeweils auf aktuelle Frustrationserfahrungen innerhalb analog geprägter Strukturen.

Besonders bemerkenswert ist jedoch die emotionale Ambivalenz vieler Aussagen. Trotz grundsätzlicher Offenheit gegenüber der technologischen Entwicklung zeigen zahlreiche Interviews eine deutliche Sorge vor Entmenschlichung. Diese Sorge gehört zu den zentralen psychologischen Befunden der Studie. Die Befragten unterscheiden sehr klar zwischen digital unterstützter Versorgung und vollständig digitalisierter Versorgung. Letztere wird häufig kritisch betrachtet. Gerade in beratungsintensiven Bereichen wie Orthopädietechnik, Wundversorgung, Kompressionstherapie oder Homecare wird die persönliche Beziehung weiterhin als unverzichtbar angesehen.

Viele Interviewpartner betonen ausdrücklich, dass Versorgung weit über die reine technische Bereitstellung von Hilfsmitteln hinausgehe. Vertrauen, emotionale Sicherheit, individuelle Anpassung und psychosoziale Begleitung werden als zentrale Bestandteile qualitativ hochwertiger Versorgung beschrieben. Diese Aspekte erscheinen aus Sicht der Befragten nicht vollständig digitalisierbar.

Die qualitative Untersuchung offenbart damit einen grundlegenden Konflikt moderner

Gesundheitsversorgung: den Versuch, Effizienzsteigerung mit menschlicher Nähe zu verbinden. Gerade in diesem Spannungsfeld positioniert sich die Branche bemerkenswert differenziert. Die Interviews zeigen weder technologische Euphorie noch fundamentale Ablehnung. Vielmehr entsteht das Bild einer Branche, die digitale Innovation akzeptiert, solange sie menschliche Versorgung stabilisiert und nicht verdrängt.

Psychologisch betrachtet verweist dieses Muster auf eine hohe Identifikation der Befragten mit dem relationalen Charakter ihrer Arbeit. Versorgung wird nicht ausschließlich als technische Dienstleistung, sondern als zwischenmenschlicher Prozess verstanden. Diese Selbstwahrnehmung beeinflusst maßgeblich die Art und Weise, wie Digitalisierung bewertet wird.

Zugleich machen die Interviews deutlich, dass die Branche eine zunehmende Hybridisierung der Versorgung erwartet. Viele Befragte gehen davon aus, dass digitale Prozesse künftig selbstverständlich mit persönlicher Betreuung kombiniert werden. Die Zukunft erscheint daher weniger als vollständige Digitalisierung, sondern vielmehr als Verbindung technologischer Effizienz mit menschlicher Begleitung.

Die qualitative Analyse deutet damit auf die Entstehung eines neuen Versorgungsmodells hin: digital unterstützt, datenbasiert organisiert, aber weiterhin menschlich vermittelt. Gerade diese Vorstellung besitzt hohe gesellschaftliche Relevanz. Denn sie beschreibt einen möglichen Weg, wie Versorgung in einer alternden Gesellschaft trotz zunehmenden Fachkräftemangels langfristig stabilisiert werden könnte.

## 4.4 Zukünftige Herausforderungen

Die Frage nach den größten zukünftigen Herausforderungen führte innerhalb der qualitativen Untersuchung zu den emotional dichtesten und zugleich gesellschaftlich aufschlussreichsten Antworten. Kaum ein anderes Themenfeld verdeutlicht so stark, unter welchem strukturellen Druck sich die Branche gegenwärtig sieht.

Während Fragen zur Digitalisierung oder zu Zukunftsbildern häufig von Gestaltungsmöglichkeiten geprägt sind, dominieren in diesem Themenfeld Wahrnehmungen von Verdichtung, Unsicherheit und zunehmender Komplexität. Viele Interviewpartnerinnen und -partner sprechen über das Gefühl, dass die Anforderungen an die Hilfsmittelversorgung schneller wachsen als die verfügbaren Ressourcen. Im Zentrum der Aussagen stehen vier große Belastungsfelder:

- der Fachkräftemangel
- die demografische Entwicklung
- die wirtschaftliche Belastung des Gesundheitssystems
- politische und bürokratische Rahmenbedingungen

Besonders auffällig ist, dass diese Herausforderungen von den Befragten nicht isoliert beschrieben werden. Die Interviews offenbaren vielmehr ein ausgeprägtes Bewusstsein für systemische Wechselwirkungen. Der Fachkräftemangel wird beispielsweise nicht allein als Personalproblem verstanden, sondern als Verstärker nahezu aller anderen Belastungen:

- steigende Arbeitsdichte,
- weniger Zeit für Patientinnen und Patienten,
- zunehmende psychische Belastung,
- eingeschränkte Innovationsfähigkeit und
- sinkende Versorgungskapazitäten.

Mehrere Interviewpartner beschreiben dabei ein Zukunftsszenario, in dem immer mehr ältere und chronisch kranke Menschen auf ein zunehmend erschöpftes Versorgungssystem treffen. Bemerkenswert ist, dass viele Befragte diese Entwicklung nicht als abstrakte Zukunftsprognose formulieren. Vielmehr entsteht in zahlreichen Interviews der Eindruck, dass diese Zukunft bereits begonnen hat.

Psychologisch betrachtet bildet dies einen zentralen Befund. Die Branche erlebt den Transformationsdruck nicht hypothetisch, sondern bereits real. Zukunftsangst entsteht in den Interviews häufig nicht aus Unsicherheit über mögliche Entwicklungen, sondern aus der Wahrnehmung bereits sichtbarer Überlastung.

Besonders häufig wird in diesem Zusammenhang die Bürokratie thematisiert. Viele Befragte beschreiben administrative Prozesse als zunehmend belastend und ineffizient. Dokumentationspflichten, Genehmigungsverfahren und unterschiedliche Vertragsstrukturen mit Kostenträgern werden wiederholt als erhebliche Ressourcenbindung beschrieben. Dabei wird deutlich, dass Bürokratie nicht nur als organisatorisches Problem wahrgenommen wird. Sie besitzt auch eine emotionale Dimension: Zahlreiche Aussagen zeugen von der Frustration darüber, dass wertvolle Zeit nicht in Versorgung, sondern in Verwaltung fließe.

Darüber hinaus zeigt die qualitative Analyse eine auffallend starke Sorge hinsichtlich der politischen Zukunftsfähigkeit des Gesundheitssystems. Mehrere Interviewpartner äußern Zweifel daran, ob bestehende Finanzierungs- und Vergütungsmodelle langfristig tragfähig bleiben. Gleichzeitig entsteht der Eindruck, dass die Branche ihre tatsächliche Systemrelevanz politisch nicht ausreichend repräsentiert sieht. Gerade hierin zeigt sich ein wiederkehrendes Motiv der gesamten Untersuchung: die Diskrepanz zwischen wachsender gesellschaftlicher Bedeutung und fehlender struktureller Anerkennung.

Trotz der Wahrnehmung der hohen Belastung fällt jedoch auf, dass die Interviews nur selten resignativ wirken. Vielmehr entsteht ein bemerkenswertes Spannungsverhältnis zwischen Sorge und Verantwortungsbewusstsein: Viele Befragte formulieren ein starkes Bewusstsein dafür, dass die Hilfsmittelbranche künftig unverzichtbar sein wird. Gleichzeitig wächst die Sorge, dass die bestehenden Rahmenbedingungen mit dieser Entwicklung nicht Schritt halten.

Die qualitative Analyse zeigt damit eine Branche, die ihre Zukunft grundsätzlich positiv bewertet, gleichzeitig jedoch erhebliche Zweifel daran hat, ob Politik, Finanzierungssysteme und gesellschaftliche Wahrnehmung ausreichend auf diese Zukunft vorbereitet sind. Gerade deshalb besitzt dieses Themenfeld eine hohe strategische Relevanz. Die Antworten machen sichtbar, dass sich die Zukunftsfähigkeit der Hilfsmittelbranche nicht allein an technologischer Innovation oder Marktentwicklung entscheiden wird. Entscheidend wird sein, ob es gelingt, strukturelle Belastungen zu reduzieren, Versorgungskapazitäten zu stabilisieren und die Branche stärker als integralen Bestandteil zukünftiger Gesundheitsversorgung anzuerkennen.

## 4.5 Interprofessionelle Zusammenarbeit

Die qualitative Analyse zeigt deutlich, dass die Zukunft der Hilfsmittelversorgung von den Befragten zunehmend als kooperative und vernetzte Aufgabe verstanden wird. Kaum ein anderes Themenfeld verdeutlicht so stark den strukturellen Wandel des Gesundheitssystems von einer institutionell getrennten hin zu einer stärker integrierten Versorgungslogik.

Viele Interviewpartnerinnen und -partner beschreiben die gegenwärtige Versorgungssituation als fragmentiert. Patientinnen und Patienten bewegen sich aus ihrer Sicht häufig zwischen unterschiedlichen Sektoren, Berufsgruppen und Zuständigkeiten, ohne dass diese Bereiche ausreichend miteinander verbunden seien. Gerade an diesen Schnittstellen entstehen nach Wahrnehmung der Befragten erhebliche Informationsverluste, Verzögerungen und Versorgungsprobleme.

Die Interviews zeigen dabei sehr deutlich, dass die Hilfsmittelbranche ihre zukünftige Rolle zunehmend in der Verbindung dieser Versorgungsbereiche sieht. Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen verstehen sich aus Sicht vieler Befragter nicht länger ausschließlich als nachgelagerte Leistungserbringer, sondern als koordinierende Akteure innerhalb komplexer Versorgungsketten. Besonders häufig angesprochen wird in diesem Kontext die Zusammenarbeit mit:

- Krankenhäusern,
- Pflegeeinrichtungen,
- Hausärztinnen und Hausärzten,
- Therapeutinnen und Therapeuten,
- Krankenkassen sowie
- digitalen Versorgungsplattformen.

Die qualitative Analyse macht deutlich, dass die Branche den zukünftigen Versorgungserfolg wesentlich von der Qualität dieser Schnittstellen abhängig macht. Versorgung wird nicht mehr als isolierte Einzelleistung verstanden, sondern als kontinuierlicher Prozess, der unterschiedliche Akteure miteinander verbindet. Gerade hierin zeigt sich ein tiefgreifender Wandel des beruflichen Selbstverständnisses. Die Interviews offenbaren, dass viele Befragte ihre zukünftige Aufgabe weniger in der reinen Hilfsmittelabgabe sehen, sondern zunehmend in Beratung, Koordination, Kommunikation, Begleitung und Stabilisierung komplexer Versorgungsverläufe. Psychologisch betrachtet verweist diese Entwicklung auf eine zunehmende Professionalisierung relationaler Kompetenzen innerhalb der Branche.

Versorgung wird nicht mehr primär technisch interpretiert, sondern prozessual und sozial. Die Fähigkeit, unterschiedliche Beteiligte miteinander zu verbinden, gewinnt dadurch erheblich an Bedeutung.

Auffällig ist zugleich, dass viele Interviewpartner die derzeitige Realität interprofessioneller Zusammenarbeit noch als unzureichend erleben. Wiederholt wird von mangelnder Kommunikation, unklaren Verantwortlichkeiten und fehlender Integration berichtet. Besonders Übergänge zwischen Krankenhaus und Häuslichkeit werden als problematisch beschrieben. Mehrere Befragte weisen darauf hin, dass Entlassmanagement, Nachversorgung und ambulante Betreuung häufig nicht ausreichend aufeinander abgestimmt seien.

Die Interviews offenbaren damit ein zentrales Strukturproblem moderner Gesundheitsversorgung: Während Erkrankungen, Pflegebedarfe und Versorgungsprozesse zunehmend komplexer werden, sind viele Versorgungssysteme weiterhin institutionell voneinander getrennt organisiert. Gerade deshalb messen die Befragten der interprofessionellen Zusammenarbeit eine hohe Zukunftsbedeutung bei. Viele gehen davon aus, dass stabile Versorgung im Jahr 2035 nur noch über stärker vernetzte Strukturen möglich sein wird.

Bemerkenswert ist dabei, dass Kooperation in den Interviews nicht allein organisatorisch verstanden wird. Zahlreiche Aussagen verweisen indirekt auf ein tieferliegendes Bedürfnis nach gegenseitiger Anerkennung zwischen Berufsgruppen. Die Branche erlebt sich vielfach noch nicht vollständig als gleichwertiger Teil medizinischer Versorgung. Gerade deshalb wird interprofessionelle Zusammenarbeit häufig auch als Frage beruflicher Sichtbarkeit interpretiert.

Die qualitative Analyse zeigt somit, dass Kooperation aus Sicht der Befragten nicht nur funktionale Effizienz erzeugen soll. Sie besitzt zugleich eine identitätsstiftende Dimension. Die stärkere Integration der Hilfsmittelbranche in Versorgungsnetzwerke wird von vielen Interviewpartnern als Ausdruck wachsender gesellschaftlicher Anerkennung verstanden. Diese Wahrnehmung besitzt hohe strategische Relevanz. Denn die Interviews deuten darauf hin, dass die Zukunft der Branche nicht allein von technischer Innovation oder wirtschaftlicher Entwicklung abhängen wird, sondern wesentlich davon, ob es gelingt, Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen dauerhaft als integralen Bestandteil interprofessioneller Versorgung zu etablieren.

## 4.6 Teamkultur und Führung

Die Frage nach Teamkultur und Führung eröffnet innerhalb der qualitativen Untersuchung einen besonders sensiblen Zugang zur inneren Verfasstheit der Branche. Während viele andere Themenfelder stärker auf strukturelle Entwicklungen fokussieren, richtet sich dieses Kapitel auf die psychologische Stabilität der Unternehmen selbst.

Die Interviews zeigen dabei deutlich, dass die Befragten den zukünftigen Erfolg der Branche nicht allein von Marktbedingungen, Digitalisierung oder politischen Entscheidungen abhängig machen. Vielmehr entsteht in zahlreichen Aussagen der Eindruck, dass sich die Zukunftsfähigkeit vieler Unternehmen zunehmend auch im Inneren der Organisationen entscheidet, insbesondere im Umgang mit Mitarbeitenden, Führungskultur und emotionaler Belastung.

Auffällig ist zunächst die hohe Bedeutung, die den Themen Wertschätzung, Sinnstiftung und menschlicher Führung beigemessen wird. Viele Interviewpartnerinnen und -partner gehen davon aus, dass Fachkräfte künftig nicht mehr allein über Gehalt oder klassische Karrierewege gewonnen und gehalten werden können. Stattdessen werden Aspekte wie Arbeitsklima, Flexibilität, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, emotionale Stabilität sowie die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen innerhalb der Unternehmen als entscheidende Zukunftsfaktoren beschrieben. Diese Aussagen besitzen erhebliche psychologische Relevanz: Sie deuten darauf hin, dass die Branche den Fachkräftemangel nicht ausschließlich als quantitatives Problem wahrnimmt, sondern zunehmend auch als kulturelle Herausforderung.

Mehrere Interviewpartner beschreiben die Arbeitsrealität der Hilfsmittelversorgung als emotional verdichtet. Hohe Verantwortung, Zeitdruck, wirtschaftlicher Druck, komplexe Versorgungssituationen und zunehmende Dokumentationsanforderungen führen nach Wahrnehmung vieler Befragter zu einer steigenden psychischen Belastung der Mitarbeitenden. Gerade deshalb verändert sich aus Sicht vieler Interviewpartner auch die Rolle von Führung. Klassische hierarchische Führungsmodelle erscheinen in zahlreichen Aussagen zunehmend ungeeignet. Stattdessen wird Führung verstärkt mit Orientierung, Kommunikation, Vertrauen, Empathie und emotionaler Stabilisierung verbunden.

Die qualitative Analyse zeigt damit einen bemerkenswerten Wandel organisationaler Erwartungen. Führung wird weniger als Kontrollfunktion verstanden, sondern zunehmend als soziale und psychologische Integrationsleistung. Besonders interessant ist dabei, dass viele Befragte die Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen eng mit der Fähigkeit verbinden, Sinn zu vermitteln. Die Interviews machen deutlich, dass die Branche ihre Arbeit in hohem Maße als gesellschaftlich relevant erlebt. Genau daraus entsteht jedoch zugleich eine besondere emotionale Belastung. Wer Versorgung nicht lediglich als Beruf, sondern als verantwortungsvolle gesellschaftliche Aufgabe versteht, erlebt Überforderung häufig intensiver.

Mehrere Aussagen deuten darauf hin, dass die emotionale Bindung vieler Mitarbeitender an ihre Tätigkeit gleichzeitig Ressource und Risiko darstellt. Einerseits erzeugt sie hohe Motivation und Identifikation, andererseits steigt dadurch die Gefahr emotionaler Erschöpfung, wenn strukturelle Belastungen dauerhaft nicht kompensiert werden können.

Die qualitative Untersuchung macht somit sichtbar, dass sich die Branche in einem tiefgreifenden kulturellen Transformationsprozess befindet. Unternehmen werden künftig nicht allein daran gemessen werden, wie effizient sie wirtschaften oder wie digital sie organisiert sind. Zunehmend entscheidend wird sein, ob sie stabile soziale Räume schaffen können, in denen Mitarbeitende langfristig gesund und motiviert arbeiten können. Gerade hierin liegt ein zentraler Zukunftshinweis der Interviews: Die Versorgungskrise der Zukunft könnte weniger an fehlender Technologie scheitern als an der Frage, ob es gelingt, Menschen dauerhaft für diese Form verantwortungsvoller Gesundheitsarbeit zu gewinnen und emotional zu stabilisieren.

## 4.7 Rahmenbedingungen

Die Frage nach den zukünftigen Rahmenbedingungen führt innerhalb der qualitativen Untersuchung unmittelbar zu den strukturellen Konfliktfeldern des Gesundheitssystems. Kaum ein anderes Themenfeld verbindet wirtschaftliche, politische und psychologische Aspekte derart eng miteinander. Die Interviews zeigen deutlich, dass viele Befragte die bestehenden Rahmenbedingungen bereits heute als erhebliche Belastung erleben. Besonders häufig genannt werden:

- Bürokratie
- Regulierung
- Vergütungsstrukturen
- Kostendruck
- langsame Genehmigungsprozesse
- mangelnde politische Planungssicherheit

Auffällig ist dabei, dass diese Faktoren von den Interviewpartnerinnen und -partnern nicht isoliert beschrieben werden. Vielmehr entsteht in den Aussagen das Bild eines Systems, dessen Komplexität kontinuierlich zunimmt, während gleichzeitig die verfügbaren Ressourcen sinken. Viele Befragte erleben dabei einen grundlegenden Widerspruch: Die gesellschaftlichen Erwartungen an Versorgung steigen, gleichzeitig verschlechtern sich aus ihrer Sicht die strukturellen Voraussetzungen für genau diese Versorgung.

Besonders deutlich zeigt sich dies im Bereich der Bürokratie. Zahlreiche Interviewpartner beschreiben administrative Prozesse als zunehmend belastend und ineffizient. Dokumentationspflichten, Vertragsstrukturen und Genehmigungsverfahren werden häufig nicht nur als organisatorische Herausforderung, sondern als Einschränkung eigentlicher Versorgungsarbeit erlebt.

Psychologisch betrachtet besitzen diese Aussagen erhebliche Bedeutung. Die Interviews offenbaren ein starkes Bedürfnis nach Handlungsspielräumen und professioneller Autonomie. Viele Befragte erleben die zunehmende Regulierung als Ausdruck mangelnden Vertrauens in die Kompetenz der Branche. Gerade hierin zeigt sich ein zentraler Identitätskonflikt: Die Branche erlebt sich einerseits als hochprofessioneller Versorgungsakteur, fühlt sich andererseits jedoch häufig auf Abrechnungs- und Kontrolllogiken reduziert.

Mehrere Interviewpartner äußern darüber hinaus deutliche Sorgen hinsichtlich der wirtschaftlichen Zukunftsfähigkeit kleinerer und mittelständischer Unternehmen. Insbesondere steigende Anforderungen an Digitalisierung, Dokumentation und Personalgewinnung werden als potenzielle Belastung für inhabergeführte Strukturen beschrieben.

Die qualitative Analyse deutet damit auf einen möglichen zukünftigen Konsolidierungsprozess innerhalb der Branche hin. Gleichzeitig zeigen die Interviews jedoch auch eine emotionale Bindung vieler Befragter an regionale, persönliche und inhabergeführte Versorgungsmodelle. Gerade kleinere Unternehmen werden häufig mit Nähe, Vertrauen und individueller Versorgung verbunden.

Diese Ambivalenz zieht sich durch zahlreiche Aussagen: Einerseits wird Professionalisierung als notwendig betrachtet, andererseits wächst die Sorge vor zunehmender Ökonomisierung und Entpersonalisierung. Die Interviews offenbaren damit ein grundlegendes Spannungsfeld zukünftiger Gesundheitsversorgung: Wie lässt sich wirtschaftliche Stabilität sichern, ohne den menschlichen Charakter von Versorgung zu verlieren?

Gerade deshalb besitzt das Themenfeld der Rahmenbedingungen eine hohe strategische Relevanz. Die qualitative Untersuchung macht deutlich, dass die Zukunftsfähigkeit der Hilfsmittelbranche nicht allein von ihrer eigenen Innovationskraft abhängen wird. Ebenso entscheidend werden politische Entscheidungen, regulatorische Strukturen und gesellschaftliche Prioritätensetzungen sein.

## 4.8 Nachwuchs und Fachkräftegewinnung

Die Frage nach dem Nachwuchs gehört innerhalb der qualitativen Untersuchung zu den strategisch bedeutsamsten Themenfeldern. Kaum ein anderer Bereich verbindet Zukunftsängste, strukturelle Herausforderungen und kulturelle Transformationsprozesse so unmittelbar miteinander. Die Interviews zeigen dabei deutlich, dass der Fachkräftemangel von den Befragten nicht als temporäre Schwierigkeit verstanden wird, sondern als langfristige Systemherausforderung, die die Zukunftsfähigkeit der gesamten Branche beeinflussen könnte.

Auffällig ist zunächst, dass die Diskussion über Nachwuchs weit über die reine Frage personeller Verfügbarkeit hinausgeht. Die Befragten sprechen nicht nur darüber, ob künftig ausreichend Mitarbeitende vorhanden sein werden. Vielmehr thematisieren sie die grundlegende Attraktivität der Branche, die gesellschaftliche Wahrnehmung des Berufsbildes sowie die Frage, wie junge Menschen zukünftig Arbeit, Sinn und Lebensqualität miteinander verbinden möchten.

Viele Interviewpartnerinnen und -partner äußern die Wahrnehmung, dass die Hilfsmittelbranche gesellschaftlich noch immer nicht ausreichend sichtbar sei. Besonders jüngere Menschen hätten häufig nur ein sehr eingeschränktes Bild davon, was Sanitätshäuser, Orthopädietechnik oder Homecare tatsächlich leisten. Die Interviews deuten darauf hin, dass die Branche aus Sicht vieler Befragter unter einem erheblichen Kommunikationsdefizit leidet. Ihre gesellschaftliche Relevanz werde intern stark erlebt, extern jedoch häufig nur unzureichend wahrgenommen.

Hierin erkennen zahlreiche Interviewpartner einen zentralen Ansatzpunkt zukünftiger Nachwuchsgewinnung. Die Branche müsse lernen, ihre gesellschaftliche Bedeutung sichtbarer zu machen. Besonders häufig werden dabei Themen wie Sinnhaftigkeit, gesellschaftlicher Beitrag, Menschlichkeit, Techniknähe, medizinische Relevanz sowie die Verbindung aus Handwerk, Versorgung und Innovation genannt.

Psychologisch betrachtet ist dieser Befund hoch relevant: Die Interviews zeigen deutlich, dass viele Befragte davon ausgehen, dass sich die Motivation junger Generationen verändert hat. Klassische Status- und Sicherheitsversprechen verlieren aus

Sicht der Interviewpartner an Bedeutung. Stattdessen gewinnen Sinnorientierung, Flexibilität, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und gesellschaftliche Wirksamkeit an Bedeutung.

Mehrere Aussagen deuten darauf hin, dass die Branche hierin zugleich Risiko und Chance erkennt. Einerseits wird befürchtet, dass körperlich und emotional anspruchsvolle Gesundheitsberufe künftig schwerer Nachwuchs finden könnten, andererseits sehen viele Befragte gerade in der gesellschaftlichen Sinnhaftigkeit der Hilfsmittelversorgung ein erhebliches Potenzial für zukünftige Fachkräftegewinnung. Bemerkenswert ist dabei, dass die Befragten Nachwuchsprobleme nicht ausschließlich als Folge demografischer Entwicklungen interpretieren. Vielmehr entsteht in den Interviews der Eindruck, dass die Attraktivität der Branche eng mit ihren inneren Strukturen verbunden wird. Teamkultur, Arbeitsbedingungen, Führungsstil und gesellschaftliche Anerkennung erscheinen aus Sicht vieler Interviewpartner als ebenso entscheidend wie Gehalt oder Karrieremöglichkeiten.

Die qualitative Analyse verweist damit auf einen grundlegenden kulturellen Wandel innerhalb der Arbeitswelt. Nachwuchsgewinnung wird zunehmend nicht mehr als rein personalwirtschaftliche Aufgabe verstanden, sondern als Frage organisationaler Identität. Unternehmen müssen aus Sicht vieler Befragter künftig stärker vermitteln können, wofür sie stehen und welchen gesellschaftlichen Beitrag ihre Arbeit leistet.

Darüber hinaus offenbaren die Interviews eine zunehmende Akademisierung und Professionalisierungserwartung innerhalb der Branche. Mehrere Interviewpartner sprechen davon, dass die zukünftige Hilfsmittelversorgung deutlich komplexere Kompetenzen erfordern werde. Dazu zählen insbesondere digitale Fähigkeiten, interprofessionelle Kommunikation, Beratungskompetenz, Versorgungscoordination sowie psychosoziale Begleitung. Dadurch verändert sich auch das Bild zukünftiger Fachkräfte: Gesucht werden nicht mehr ausschließlich technische Spezialistinnen und Spezialisten, sondern zunehmend hybride Kompetenzprofile zwischen Versorgung, Kommunikation, Digitalisierung und Prozessmanagement.

Gleichzeitig zeigen die Interviews eine deutliche Sorge vor Wissensverlust. Viele Befragte weisen darauf hin, dass große Teile des Erfahrungswissens der Branche derzeit an ältere Generationen gebunden seien. Gerade inhabergeführte Unternehmen verfügen häufig über jahrzehntelang gewachsene Versorgungskompetenz, deren Weitergabe nicht selbstverständlich gesichert erscheint. Die qualitative Analyse deutet damit auf ein mögliches Zukunftsrisiko hin: Nicht nur Personal könnte fehlen, sondern auch implizites Erfahrungswissen.

Besonders bemerkenswert ist schließlich die emotionale Dimension vieler Aussagen. Zahlreiche Interviewpartner sprechen mit hoher persönlicher Identifikation über ihren Beruf. Gleichzeitig entsteht jedoch der Eindruck, dass diese emotionale Bindung nicht automatisch an jüngere Generationen weitergegeben werden kann. Genau deshalb wird die Frage nach Nachwuchs innerhalb der Interviews häufig nicht nur als Rekrutierungsfrage, sondern als kulturelle Zukunftsfrage der gesamten Branche behandelt.

## 4.9 Gestaltungsspielräume und Zukunftsgestaltung

Die Frage nach den Gestaltungsspielräumen eröffnet innerhalb der qualitativen Untersuchung eine besonders wichtige Perspektive auf das Zukunftsverständnis der Branche. Sie ermittelt, ob die Befragten die Zukunft primär als etwas erleben, das ihnen widerfährt, oder als etwas, das aktiv mitgestaltet werden kann.

Die Antworten verdeutlichen dabei ein bemerkenswertes Spannungsverhältnis. Einerseits erleben viele Interviewpartnerinnen und -partner ihre Handlungsspielräume gegenwärtig als eingeschränkt: Bürokratie, Kostendruck, regulatorische Vorgaben und personelle Belastungen erzeugen häufig das Gefühl, eher auf äußere Anforderungen reagieren zu müssen als selbst gestalten zu können. Andererseits zeigen die Interviews ein starkes Bedürfnis nach aktiver Zukunftsgestaltung: Viele Befragte formulieren ausdrücklich den Wunsch, die Entwicklung der Branche nicht nur passiv zu erleben, sondern strategisch mitzuprägen. Psychologisch betrachtet verweist dieses Muster auf eine zentrale Dynamik transformierender Systeme: Je stärker Menschen Kontrollverlust erleben, desto größer wird häufig das Bedürfnis nach Sinn, Einfluss und Gestaltbarkeit.

Auch aus diesem Grund besitzt dieses Themenfeld hohe analytische Bedeutung. Die Antworten zeigen, dass die Branche trotz hoher Belastungswahrnehmung nicht resignativ denkt. Vielmehr entsteht in vielen Interviews ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür, dass zukünftige Versorgung aktiv entwickelt werden muss. Besonders häufig genannt werden dabei:

- Digitalisierung,
- neue Versorgungskonzepte,
- stärkere Prävention,
- interprofessionelle Zusammenarbeit,
- häusliche Versorgung sowie
- die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Mehrere Interviewpartner beschreiben die Hilfsmittelbranche ausdrücklich als potenziellen Innovationstreiber zukünftiger Gesundheitsversorgung. Auffällig ist jedoch, dass Innovation in den Interviews selten rein technologisch verstanden wird. Vielmehr beziehen sich viele

Aussagen auf organisatorische und gesellschaftliche Innovationen wie neue Formen von Versorgung, neue Rollenverständnisse, neue Kooperationsmodelle und eine stärkere Orientierung an Lebensqualität und Teilhabe.

Die qualitative Analyse zeigt damit, dass die Branche ihre Zukunft zunehmend als Gestaltungsaufgabe interpretiert. Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass viele Befragte bestehende Strukturen als innovationshemmend erleben. Besonders bürokratische Prozesse und starre Vergütungssysteme werden wiederholt als Begrenzung zukünftiger Entwicklungsmöglichkeiten beschrieben.

Mehrere Aussagen deuten darauf hin, dass sich die Branche in einem psychologischen „Zwischenzustand“ befindet: zwischen Anpassung und Aufbruch, struktureller Überforderung und Zukunftsoptimismus sowie zwischen Regulierungsdruck und Innovationsanspruch. Gerade diese Ambivalenz macht das Themenfeld analytisch so wertvoll. Die Interviews zeigen, dass die Zukunft der Hilfsmittelbranche nicht ausschließlich von externen Entwicklungen abhängen wird. Ebenso entscheidend wird sein, ob es der Branche gelingt, sich selbst als aktiven Gestaltungsakteur zukünftiger Versorgung zu begreifen.

## 4.10 Produktvielfalt und Individualisierung

Die Frage nach der zukünftigen Produktvielfalt führt innerhalb der qualitativen Untersuchung zu einem zentralen Strukturwandel moderner Gesundheitsversorgung: der zunehmenden Individualisierung von Versorgung. Viele Interviewpartnerinnen und -partner gehen davon aus, dass standardisierte Versorgungskonzepte künftig an Bedeutung verlieren werden. Stattdessen erwarten sie eine deutlich stärkere Orientierung an individuellen Lebenssituationen, Krankheitsbildern und Bedürfnissen. Besonders häufig wird dabei beschrieben, dass Menschen zukünftig nicht mehr nur „ein Hilfsmittel“, sondern eine umfassende, individuell angepasste Versorgung erwarten werden. Diese Entwicklung betrifft aus Sicht der Befragten nahezu alle Bereiche: Orthopädietechnik, Reha-technik, Homecare, Kompression, digitale Assistenzsysteme und Präventionsangebote.

Psychologisch betrachtet verweist diese Entwicklung auf einen grundlegenden gesellschaftlichen Wandel: Moderne Gesundheitsversorgung orientiert sich zunehmend nicht mehr allein an medizinischen Diagnosen, sondern stärker an subjektiver Lebensqualität, Selbstbestimmung und individueller Teilhabe. Die Interviews zeigen dabei deutlich, dass die Branche diese Veränderung sehr bewusst wahrnimmt. Versorgung wird zunehmend als hochgradig personalisierter Prozess verstanden, der technische, medizinische und psychosoziale Aspekte miteinander verbindet.

Bemerkenswert ist dabei, dass die Befragten Individualisierung nicht nur als Chance erleben. Mehrere Aussagen weisen darauf hin, dass individuellere Versorgung gleichzeitig höhere Anforderungen erzeugt: mehr Beratung, mehr Zeit, mehr Spezialisierung, mehr Dokumentation sowie komplexere Versorgungsprozesse. Hierin zeigt sich ein charakteristisches Spannungsfeld der Zukunft: Die Erwartungen an Versorgung steigen, während Ressourcen gleichzeitig knapper werden.

Die qualitative Analyse deutet damit auf eine zukünftige Entwicklung hin, in der Versorgung zunehmend zwischen Standardisierung und Individualisierung ausbalanciert werden muss. Digitalisierung und KI könnten aus Sicht vieler Befragter helfen, bestimmte Prozesse effizienter zu gestalten. Gleichzeitig wächst jedoch die Bedeutung individueller Anpassung und persönlicher Betreuung. Die Interviews führen damit zu einem bemerkenswerten Befund: Je technologischer Versorgung wird, desto wichtiger erscheint vielen Befragten die menschliche Fähigkeit zur Individualisierung. Gerade diese Verbindung aus technischer Innovation und persönlicher Anpassung könnte sich zukünftig zu einem zentralen Alleinstellungsmerkmal der Hilfsmittelbranche entwickeln.

## 4.11 Prävention und Gesundheitsverständnis

Die Frage nach Prävention eröffnet innerhalb der qualitativen Untersuchung einen besonders tiefgreifenden Wandel des Gesundheitsverständnisses. Während die Hilfsmittelbranche historisch stark auf die Versorgung bestehender Einschränkungen ausgerichtet war, zeigen die Interviews deutlich, dass viele Befragte ihre zukünftige Rolle zunehmend präventiv interpretieren. Diese Verschiebung besitzt erhebliche gesellschaftliche Relevanz. Sie verweist auf einen grundlegenden Paradigmenwechsel innerhalb moderner Gesundheitsversorgung: weg von der reinen Reaktion auf Krankheit, hin zur frühzeitigen Stabilisierung von Selbstständigkeit, Mobilität und Lebensqualität.

Viele Interviewpartnerinnen und -partner beschreiben dabei, dass die Bedeutung präventiver Versorgung in den kommenden Jahren deutlich zunehmen werde. Besonders häufig genannt werden:

- Sturzprävention
- Mobilitätserhalt
- Dekubitusprophylaxe
- frühzeitige orthopädische Versorgung
- digitale Monitoring-Systeme
- präventive Beratung im häuslichen Umfeld

Auffällig ist, dass Prävention in den Interviews nur selten rein medizinisch verstanden wird. Vielmehr erscheint sie als umfassende gesellschaftliche Aufgabe, die körperliche, psychische und soziale Aspekte miteinander verbindet. Die Befragten sprechen häufig über die Vermeidung von Isolation, den Erhalt von Selbstständigkeit und die Stabilisierung häuslicher Lebenssituationen.

Psychologisch betrachtet verweist dies auf eine zunehmende Verschiebung des Gesundheitsbegriffs selbst: Gesundheit wird nicht mehr ausschließlich als Abwesenheit von Krankheit verstanden, sondern stärker als Fähigkeit zur selbstbestimmten Lebensführung trotz gesundheitlicher Einschränkungen. Gerade hierin erkennt die Branche offenbar ihre zukünftige Bedeutung. Mehrere Interviewpartner beschreiben, dass Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen zukünftig deutlich früher in Versorgungsketten eingebunden werden müssten. Versorgung solle nicht erst dann beginnen, wenn Mobilität bereits verloren gegangen oder die Pflegebedürftigkeit stark fortgeschritten sei.

Stattdessen müsse die Branche stärker präventiv arbeiten, Risiken frühzeitig erkennen und Menschen langfristig begleiten.

Die qualitative Analyse deutet damit auf eine erhebliche Erweiterung des beruflichen Selbstverständnisses hin. Die Branche sieht ihre Zukunft zunehmend nicht nur in der Versorgung von Defiziten, sondern in der aktiven Stabilisierung von Lebensqualität. Bemerkenswert ist dabei, dass Prävention in den Interviews häufig eng mit Digitalisierung verbunden wird. Mehrere Befragte sprechen über smarte Hilfsmittel, digitale Sensorik, KI-gestützte Risikoerkennung, telemedizinische Begleitung oder datenbasierte Präventionssysteme.

Gleichzeitig zeigen die Aussagen erneut die charakteristische Ambivalenz der gesamten Studie. Auch im Bereich Prävention wird Technologie überwiegend dann positiv bewertet, wenn sie menschliche Versorgung unterstützt und nicht ersetzt.

Die Interviews offenbaren darüber hinaus ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür, dass Prävention zukünftig nicht nur gesundheitspolitisch, sondern auch volkswirtschaftlich an Bedeutung gewinnen wird. Viele Befragte gehen davon aus, dass das Gesundheitssystem langfristig stärker auf präventive Strategien angewiesen sein wird, um die Folgen des demografischen Wandels überhaupt bewältigen zu können. Gerade hierin liegt ein zentraler Zukunftshinweis der qualitativen Untersuchung: Die Hilfsmittelbranche könnte sich perspektivisch von einer überwiegend reaktiven Versorgungsstruktur zu einem präventiven Gesundheitsakteur entwickeln. Diese Entwicklung würde die Rolle der Branche grundlegend verändern. Hilfsmittelversorgung wäre dann nicht mehr ausschließlich nachgelagerte Unterstützung bei bestehender Einschränkung, sondern aktiver Bestandteil langfristiger Gesundheitsstabilisierung.

## 4.12 Visionen der Branche

Die Frage nach den Visionen der Branche eröffnet innerhalb der qualitativen Untersuchung den weitesten Zukunftshorizont. Während andere Themenfelder konkrete Herausforderungen oder strukturelle Entwicklungen adressieren, erlaubt diese Frage einen Blick auf die langfristigen Zukunftsnarrative der Befragten.

Auffällig ist zunächst, dass viele Interviewpartnerinnen und -partner ihre Visionen nicht primär technologisch formulieren. Zwar spielen Digitalisierung, KI und vernetzte Versorgungssysteme eine wichtige Rolle, doch im Zentrum vieler Zukunftsbilder stehen gesellschaftliche und menschliche Aspekte wie Selbstbestimmung, Würde, Teilhabe, Nähe, Sicherheit und individuelle Versorgung.

Die qualitative Analyse zeigt damit deutlich, dass die Branche ihre Zukunft nicht allein als technischen Modernisierungsprozess versteht. Vielmehr entsteht das Bild einer zukünftigen Gesundheitsversorgung, in der Technologie, Menschlichkeit und gesellschaftliche Verantwortung miteinander verbunden werden sollen.

Viele Befragte beschreiben eine Vision, in der Menschen möglichst lange selbstständig zuhause leben können. Häusliche Versorgung erscheint dabei nicht lediglich als organisatorische Lösung, sondern als Ausdruck eines gesellschaftlichen Wertewandels. Pflege und Versorgung sollen aus Sicht vieler Interviewpartner zukünftig stärker an den Bedürfnissen der Menschen und weniger an institutionellen Strukturen ausgerichtet werden.

Bemerkenswert ist, dass zahlreiche Visionen stark von dem Wunsch nach Stabilisierung geprägt sind. Die Branche erlebt die Gegenwart vielfach als verdichtet, überreguliert und fragmentiert. Zukunftsbilder erscheinen deshalb häufig als Gegenentwurf zu dieser Wahrnehmung:

- ein besser vernetztes Gesundheitssystem,
- weniger Bürokratie,
- stärkere Kooperation,
- mehr Zeit für Menschen,
- klarere Prozesse und
- höhere gesellschaftliche Anerkennung.

Psychologisch betrachtet besitzen diese Visionen eine wichtige Funktion. Sie dienen nicht nur der Beschreibung möglicher Entwicklungen, sondern auch der Verarbeitung gegenwärtiger Belastungserfahrungen. Zukunftsbilder werden dadurch zu Projektionsflächen für unerfüllte Bedürfnisse der Gegenwart.

Besonders häufig wird in den Interviews die Vorstellung einer integrierten Versorgung formuliert. Die Branche sieht ihre Zukunft zunehmend in einer koordinierenden Rolle zwischen Klinik, Pflege, Hausarztversorgung, Therapie, Digitalisierung und häuslicher Betreuung. Gerade hierin zeigt sich ein tiefgreifender Wandel des Selbstverständnisses. Die Hilfsmittelbranche definiert ihre Zukunft immer weniger über einzelne Produkte oder Versorgungsbereiche, sondern zunehmend über ihre Fähigkeit, komplexe Versorgungssysteme miteinander zu verbinden.

Auffällig ist zugleich, dass viele Visionen von einem starken Verantwortungsgefühl getragen sind. Zahlreiche Interviewpartner sprechen implizit über die Sorge, dass das Gesundheitssystem ohne grundlegende Veränderungen langfristig an seine Grenzen geraten könnte. Die Visionen der Branche erscheinen deshalb häufig nicht utopisch, sondern pragmatisch. Sie zielen weniger auf radikale Innovation als auf die Stabilisierung gesellschaftlicher Versorgung. Auch dadurch gewinnen die Aussagen besondere Glaubwürdigkeit. Die Interviews vermitteln nicht den Eindruck technischer Zukunftseuphorie, sondern das Bild einer Branche, die sehr genau um die strukturellen Belastungen des Systems weiß und dennoch an die Möglichkeit gestaltbarer Zukunft glaubt.

Die qualitative Analyse zeigt damit ein bemerkenswertes Spannungsfeld: Die Branche erlebt erhebliche Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Rahmenbedingungen, gleichzeitig aber ein ausgeprägtes Vertrauen in die gesellschaftliche Notwendigkeit ihrer Arbeit. Diese Kombination aus Belastungsbewusstsein und Zukunftsverantwortung prägt große Teile der qualitativen Untersuchung.

## 4.13 Zukunftsfazit der Befragten

Am Ende der Interviews wurden die Teilnehmenden gebeten, ein persönliches Zukunftsfazit zur Hilfsmittelbranche zu formulieren. Diese abschließenden Aussagen besitzen innerhalb der qualitativen Analyse besondere Bedeutung, da sie die zuvor beschriebenen Themenfelder emotional und inhaltlich verdichten.

Auffällig ist zunächst die starke Ambivalenz vieler Zukunftsfazits. Kaum ein Interview endet ausschließlich pessimistisch oder uneingeschränkt optimistisch. Stattdessen zeigen die Aussagen ein komplexes Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Relevanz, strukturellem Druck, Zukunftshoffnung und Systemskepsis. Die Mehrheit der Befragten geht davon aus, dass die Hilfsmittelbranche zukünftig unverzichtbar sein wird. Die alternde Gesellschaft, die zunehmende Ambulantisierung sowie die wachsende Bedeutung häuslicher Versorgung werden von vielen Interviewpartnern als irreversible Entwicklungen beschrieben. Gerade dadurch entsteht ein hohes Vertrauen in die langfristige gesellschaftliche Bedeutung der Branche.

Gleichzeitig zeigen die Interviews jedoch deutliche Zweifel daran, ob die bestehenden gesundheitspolitischen und wirtschaftlichen Strukturen ausreichend auf diese Zukunft vorbereitet sind. Viele Befragte sprechen implizit von einem System, dessen Anforderungen schneller wachsen als seine Anpassungsfähigkeit. Psychologisch betrachtet ist diese Gleichzeitigkeit von Zuversicht und Unsicherheit hoch relevant. Sie verweist auf eine Branche, die sich ihrer eigenen Bedeutung sehr bewusst ist, gleichzeitig aber erhebliche Zweifel an den strukturellen Voraussetzungen ihrer zukünftigen Arbeit erlebt.

Besonders bemerkenswert ist dabei, dass viele Zukunftsfazits stark wertorientiert formuliert werden. Die Interviews enden häufig nicht mit technologischen Prognosen oder Marktanalysen, sondern mit Aussagen über Menschlichkeit, Würde, Verantwortung, Versorgungssicherheit sowie über gesellschaftlichen Zusammenhalt. Gerade hierin zeigt sich die tieferliegende Identität der Branche. Die Hilfsmittelversorgung versteht sich aus Sicht vieler Befragter nicht primär als Wirtschaftssektor, sondern als gesellschaftliche Unterstützungsstruktur.

Die qualitative Analyse verdeutlicht damit einen zentralen Befund der gesamten Studie: Die Zukunft der Hilfsmittelbranche wird von den Befragten weniger als Marktfrage als vielmehr als gesellschaftliche Versorgungsfrage interpretiert. Genau daraus entsteht die hohe strategische und politische Relevanz der Untersuchung. Die Interviews machen sichtbar, dass die Branche ihre zukünftige Aufgabe nicht nur in der Bereitstellung von Hilfsmitteln sieht, sondern zunehmend in der Stabilisierung von Selbstständigkeit, Teilhabe und menschlicher Versorgung innerhalb eines alternden Gesundheitssystems.

## 4.14 Psychologische Tiefenstrukturen der Interviews

Die qualitative Analyse zeigt, dass die Aussagen der Befragten weit über einzelne Zukunftserwartungen hinausgehen. Hinter den konkreten Antworten zu Digitalisierung, Fachkräftemangel, Nachwuchsgewinnung, Versorgungsstrukturen oder politischen Rahmenbedingungen lassen sich tieferliegende psychologische Muster erkennen. Diese Muster bilden gewissermaßen die emotionale und mentale Landkarte der Branche und erlauben einen Zugang zu den kollektiven Zukunftsvorstellungen der Leistungserbringer.

Im Sinne der Zukunftspsychologie sind Zukunftsaussagen niemals ausschließlich Aussagen über die Zukunft. Sie spiegeln zugleich Wahrnehmungen, Erfahrungen und Bewertungen der Gegenwart wider. Die Zukunftsbilder der Befragten offenbaren daher nicht nur Erwartungen an das Jahr 2035, sondern auch die zentralen Bedürfnisse, Spannungsfelder und Entwicklungswünsche der Branche im Hier und Jetzt.

### Der Wunsch nach Anerkennung

Das wohl stärkste Motiv, das sich durch nahezu alle Interviews zieht, ist der Wunsch nach gesellschaftlicher, politischer und gesundheitssystemischer Anerkennung. Viele Befragte beschreiben ihre Arbeit als unverzichtbaren Bestandteil der Gesundheitsversorgung, erleben jedoch gleichzeitig eine Diskrepanz zwischen tatsächlicher Versorgungsleistung und öffentlicher Wahrnehmung.

Dabei richtet sich der Wunsch nach Anerkennung nicht primär auf wirtschaftliche Vorteile. Vielmehr geht es um die Sichtbarkeit der eigenen Rolle innerhalb des Versorgungssystems. Die Interviewpartner verstehen sich zunehmend als Versorger, Koordinatoren und Gesundheitsbegleiter. Sie erleben jedoch, dass diese Funktion weder politisch noch gesellschaftlich ausreichend wahrgenommen wird.

Dieser Wunsch zeigt sich sowohl bei Homecare-Unternehmen als auch bei klassischen Sanitätshäusern. Die Branche formuliert damit letztlich einen Anspruch auf eine neue gesellschaftliche Positionierung. Sie möchte nicht länger als nachgelagerter Leistungserbringer verstanden werden, sondern als eigenständiger Gesundheitsakteur mit einer zentralen Funktion für die Sicherstellung wohnortnaher Versorgung.

### Der Wunsch nach Wirksamkeit statt Bürokratie

Ein zweites zentrales Motiv ist das Bedürfnis nach Handlungsmöglichkeiten. Die Interviews zeigen eine bemerkenswerte Spannung zwischen hoher fachlicher Kompetenz und begrenzter Entscheidungsmacht. Viele Befragte berichten von einer zunehmenden Diskrepanz zwischen dem, was sie fachlich leisten könnten, und dem, was die bestehenden regulatorischen Rahmenbedingungen zulassen. Bürokratische Prozesse, komplexe Vertragsstrukturen und starre Zuständigkeiten werden als Hindernisse wahrgenommen, die eine effiziente Versorgung erschweren.

Dabei geht es nicht ausschließlich um wirtschaftliche Belastungen. Die Aussagen deuten vielmehr auf das Bedürfnis hin, vorhandene Kompetenzen stärker zum Nutzen der Patientinnen und Patienten einsetzen zu können. Die wiederkehrende Forderung nach mehr Eigenverantwortung, nach erweiterten Handlungsspielräumen und nach einer stärkeren Integration in Versorgungsprozesse verweist auf einen ausgeprägten Wunsch nach Wirksamkeit. Psychologisch betrachtet beschreibt dies den Übergang von einer ausführenden zu einer gestaltenden Berufsidentität.

### Digitalisierung als Hoffnungsträger

Bemerkenswert ist die Rolle, die die Digitalisierung in den Zukunftsbildern einnimmt. Anders als in vielen gesellschaftlichen Debatten wird Digitalisierung von den Befragten nur selten als „Bedrohung“ beschrieben. Vielmehr fungiert sie als Projektionsfläche für Problemlösungen. Digitale Prozesse werden vor allem mit Entlastung, Effizienz und Vereinfachung verbunden. Die Hoffnung richtet sich weniger auf technologische Innovationen selbst als auf die Möglichkeit, Ressourcen wieder stärker für die eigentliche Versorgung einsetzen zu können. Digitalisierung erscheint somit nicht als Selbstzweck. Sie wird als Instrument verstanden, um menschliche Versorgung zu stärken. Die Interviews zeigen deutlich, dass die Befragten keine Digitalisierung anstelle persönlicher Betreuung wünschen. Vielmehr soll Technologie dort unterstützen, wo sie bürokratische Belastungen reduziert und Fachkräfte entlastet. Diese Sichtweise offenbart ein technologieoffenes, aber zugleich stark menschenzentriertes Zukunftsverständnis.

## **Zukunftsoptimismus trotz Systemkritik**

Eine weitere bemerkenswerte Tiefenstruktur besteht im gleichzeitigen Vorhandensein von Optimismus und Kritik. Die Mehrheit der Befragten bewertet die Zukunft der Branche grundsätzlich positiv. Gleichzeitig werden politische Rahmenbedingungen, Finanzierungssysteme, Fachkräftemangel und Bürokratie wiederholt als erhebliche Risiken benannt. Auf den ersten Blick erscheint dies widersprüchlich. Tatsächlich verweist diese Kombination jedoch auf eine hohe Resilienz der Branche. Die Befragten unterscheiden deutlich zwischen den Herausforderungen des Systems und der Bedeutung ihrer eigenen Tätigkeit.

Der Optimismus speist sich weniger aus dem Vertrauen in politische Reformen als aus der Überzeugung, dass die gesellschaftliche Nachfrage nach Hilfsmittelversorgung zwangsläufig steigen wird. Demografischer Wandel, Ambulantisierung und der Wunsch nach Selbstbestimmung im Alter werden als langfristige Entwicklungslinien verstanden, die die Relevanz der Branche nachhaltig stärken. Die Zukunft wird daher überwiegend nicht als Bedrohung, sondern als Gestaltungsaufgabe wahrgenommen.

## **Das neue Selbstverständnis der Branche**

Über alle Themenfelder hinweg entsteht schließlich ein neues professionsbezogenes Selbstbild. Die Befragten beschreiben ihre zukünftige Rolle nicht mehr primär über Produkte oder einzelne Versorgungsleistungen. Stattdessen dominieren Begriffe wie *Versorgung*, *Begleitung*, *Koordination*, *Prävention*, *Netzwerksteuerung* und *Gesundheitsmanagement*.

Die Branche entwickelt damit ein Selbstverständnis, das weit über die klassische Funktion des Hilfsmittelanbieters hinausgeht. Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen werden in den Zukunftsbildern zu Schnittstellenakteuren eines zunehmend ambulanten und vernetzten Gesundheitssystems. Genau hierin liegt möglicherweise die wichtigste qualitative Erkenntnis der gesamten Studie: Die Interviews zeigen nicht nur, wie die Befragten ihre Zukunft sehen – sie zeigen, dass sich das Selbstverständnis der Branche bereits heute verändert. Die Transformation vom Produkthanbieter zum Versorgungsakteur ist in den Köpfen vieler Akteure bereits deutlich sichtbar.

Die qualitativen Interviews liefern damit nicht nur Aussagen über mögliche Entwicklungen bis 2035. Sie machen darüber hinaus sichtbar, welche kulturellen, psychologischen und professionellen Veränderungen innerhalb der Branche bereits begonnen haben und welche Zukunftsvorstellungen die Transformation der Hilfsmittelversorgung gegenwärtig prägen.

## 4.15 Feedback zur Studie und Reflexion der qualitativen Befragung

Die abschließende Frage der qualitativen Interviews sollte den Befragten die Möglichkeit geben, die Studie selbst zu reflektieren und Hinweise auf bislang nicht berücksichtigte Themenfelder zu geben. Gerade diese abschließenden Kommentare erwiesen sich als aufschlussreich, da sie weitere Rückschlüsse darauf zulassen, wie die Branche über ihre eigene Zukunft nachdenkt und welche Themen aus Sicht der Teilnehmenden bislang gesellschaftlich und politisch zu wenig Beachtung finden.

Auffällig ist zunächst die hohe Zustimmung zum gewählten Studienansatz. Die Mehrheit der Interviewpartner bewertete die Fragen als relevant, umfassend und geeignet, die zentralen Zukunftsfragen der Branche abzubilden. Mehrere Befragte betonten ausdrücklich, dass die Auseinandersetzung mit einem Zeithorizont von zehn Jahren ungewöhnlich, aber zugleich notwendig sei. Im Tagesgeschäft dominierten häufig operative Herausforderungen, während strategische Zukunftsfragen oftmals in den Hintergrund träten. Die Studie habe deshalb einen Reflexionsprozess angestoßen, der über die unmittelbaren Anforderungen des Arbeitsalltags hinausgehe.

Gleichzeitig zeigen die Rückmeldungen, dass Zukunftsfragen für viele Akteure nicht einfach zu beantworten sind. Mehrere Interviewpartner verwiesen darauf, dass die Entwicklung bis zum Jahr 2035 von zahlreichen politischen, wirtschaftlichen und technologischen Einflussfaktoren abhängen, die heute noch nicht vorhersehbar seien. Zukunft wird daher weniger als Prognose, sondern vielmehr als ein Raum möglicher Entwicklungen verstanden. Diese Beobachtung bestätigt zugleich die zugrundeliegende Logik der Zukunftspsychologie: Nicht die Vorhersage konkreter Ereignisse steht im Mittelpunkt, sondern die Sichtbarmachung von Erwartungen, Hoffnungen, Sorgen und Handlungsspielräumen.

Besonders bemerkenswert ist, dass einige Befragte den Fokus der Studie noch stärker auf die Rahmenbedingungen des Gesundheitssystems ausweiten würden. Mehrfach wurde darauf hingewiesen, dass die Zukunft der Hilfsmittelversorgung nicht isoliert betrachtet werden könne. Vielmehr seien die langfristige Finanzierbarkeit der gesetzlichen Krankenversicherung, die Struktur der Krankenkassenlandschaft, regulatorische Anforderungen sowie die zunehmende Belastung der Sozialsysteme entscheidende Einflussgrößen für die weitere Entwicklung der Branche. Aus Sicht der Befragten wird die Zukunftsfähigkeit von

Sanitätshäusern und Homecare-Unternehmen daher nicht allein durch Innovationen innerhalb der Branche bestimmt, sondern in hohem Maße durch die Entwicklung des Gesundheitssystems insgesamt.

Ein weiterer Aspekt betrifft das Thema Nachhaltigkeit. Obwohl Nachhaltigkeit in den vorherigen Interviews nicht zu den dominierenden Themenfeldern gehörte, wurde sie in den abschließenden Kommentaren mehrfach als zukünftig wachsendes Handlungsfeld genannt. Genannt wurden insbesondere die Wiederaufbereitung von Hilfsmitteln, ressourcenschonende Versorgungskonzepte sowie die Frage, wie ökologische Anforderungen künftig stärker in Versorgungsentscheidungen integriert werden könnten. Damit deutet sich ein Themenbereich an, der gegenwärtig noch eine untergeordnete Rolle spielt, perspektivisch jedoch an Bedeutung gewinnen könnte.

Darüber hinaus verdeutlichen die Rückmeldungen ein hohes Problembewusstsein hinsichtlich der zukünftigen Finanzierungsfähigkeit des Gesundheitssystems. Mehrere Befragte äußerten die Sorge, dass die demografische Entwicklung, steigende Versorgungsbedarfe und begrenzte finanzielle Ressourcen künftig zu grundlegenden Strukturreformen führen könnten. Diese Einschätzung korrespondiert mit zahlreichen Aussagen aus den vorherigen Interviewteilen, in denen Finanzierung, Vergütung und politische Rahmenbedingungen als zentrale Zukunftsrisiken beschrieben wurden. Gleichzeitig wird darin auch eine gewisse Erwartungshaltung sichtbar, dass die Branche in zukünftigen Reformprozessen stärker eingebunden und als Teil der Lösung verstanden werden sollte.

Insgesamt zeigt das Feedback zur Studie, dass die Befragten die Zukunft der Hilfsmittelversorgung nicht primär als technologische Fragestellung begreifen. Zwar spielen Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und neue Versorgungsformen eine wichtige Rolle. Die eigentlichen Zukunftsfragen werden jedoch wesentlich stärker in strukturellen, politischen und gesellschaftlichen Zusammenhängen verortet. Die Interviewpartner denken Zukunft nicht in Produkten, sondern in Versorgungssystemen. Sie verbinden die Entwicklung der Branche mit Fragen der Finanzierung, der Fachkräftesicherung, der interprofessionellen Zusammenarbeit und der gesellschaftlichen Wertschätzung gesundheitsbezogener Dienstleistungen.

## 4.16 Zusammenfassung der qualitativen Ergebnisse und Übergang zur quantitativen Analyse

Die qualitative Untersuchung macht deutlich, dass die Hilfsmittelbranche vor einer tiefgreifenden Transformation steht. Über nahezu alle Themenfelder hinweg zeigt sich ein bemerkenswert konsistentes Zukunftsbild. Die Befragten erwarten für das Jahr 2035 eine deutlich höhere gesellschaftliche Bedeutung von Sanitätshäusern und Homecare-Unternehmen. Treiber dieser Entwicklung sind insbesondere der demografische Wandel, die Ambulantisierung medizinischer Leistungen sowie der zunehmende Wunsch nach selbstbestimmter Versorgung im häuslichen Umfeld.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die Branche ihre zukünftige Rolle nicht mehr primär über Produkte definiert. Stattdessen entsteht das Bild eines umfassenden Versorgungsakteurs, der Beratung, Koordination, Prävention, Therapieunterstützung und digitale Dienstleistungen miteinander verbindet. Die traditionelle Vorstellung des Hilfsmittelanbieters entwickelt sich in den Zukunftsbildern der Befragten zu einem integrierten Versorgungs- und Navigationspartner innerhalb des Gesundheitswesens.

Die qualitativen Ergebnisse offenbaren fünf zentrale Zukunftsmuster:

1. Die Branche erwartet durch die Alterung der Gesellschaft und die Verlagerung medizinischer Versorgung in den ambulanten Bereich einen massiven Bedeutungszuwachs.
2. Digitalisierung wird als unverzichtbare Voraussetzung zukünftiger Versorgung verstanden, soll jedoch den persönlichen Kontakt nicht ersetzen, sondern unterstützen.
3. Fachkräftemangel und Nachwuchsgewinnung werden als die größten internen Zukunftsherausforderungen angesehen.
4. Die Befragten fordern eine stärkere politische Anerkennung, rechtliche Verankerung und Vergütung ihrer Versorgungsleistungen.
5. Die Zukunft wird nur dann positiv bewertet, wenn es gelingt, die Branche stärker in sektorenübergreifende Versorgungsstrukturen einzubinden und ihre koordinierende Funktion auszubauen.

Insgesamt zeichnen die Interviews das Bild einer Branche, die ihre eigene Zukunft überwiegend optimistisch bewertet, gleichzeitig jedoch erhebliche Risiken in den bestehenden politischen und strukturellen Rahmenbedingungen erkennt. Die qualitativen Ergebnisse liefern damit nicht nur Einzelmeinungen, sondern verdichten sich zu einem konsistenten Zukunftsnarrativ der Hilfsmittelversorgung.

Die qualitative Analyse beantwortet jedoch vor allem die Frage, welche Zukunftsbilder, Erwartungen und Deutungsmuster innerhalb der Branche existieren. Offen bleibt zunächst, wie breit diese Sichtweisen in der Gesamtbranche tatsächlich verbreitet sind. An diesem Punkt setzt die quantitative Untersuchung an. Im nächsten Kapitel werden daher die Ergebnisse der bundesweiten quantitativen Befragung vorgestellt. Ziel ist es, die in den Interviews identifizierten Zukunftsmuster statistisch zu überprüfen, ihre Verbreitung innerhalb der Branche zu analysieren und die qualitative Tiefenperspektive durch quantitative Evidenz zu ergänzen. Dadurch entsteht ein umfassendes Gesamtbild über die Zukunft der Hilfsmittelversorgung in Deutschland.

# 5. Quantitativer Teil



# 5. Quantitative Analyse

## 5.1 Funktion der quantitativen Analyse

Die quantitative Analyse übernimmt innerhalb der Studie eine doppelte Funktion. Einerseits dient sie der strukturellen Validierung jener Zukunftsbilder, die in den qualitativen Interviews sichtbar wurden. Andererseits erlaubt sie eine Gewichtung der Themen, die im qualitativen Material teilweise in großer Tiefe, aber nicht immer in ihrer quantitativen Relevanz erkennbar sind.

Damit bildet die quantitative Untersuchung keine bloße Ergänzung zur qualitativen Studie. Sie übersetzt die narrativen, psychologischen und professionsbezogenen Deutungsmuster der Interviews in empirisch fassbare Strukturen. Gerade in dieser Verbindung liegt der wissenschaftliche Mehrwert des Mixed-Methods-Designs. Die qualitative Befragung zeigt, wie die Branche über Zukunft spricht. Die quantitative Analyse zeigt, wie breit diese Wahrnehmungen innerhalb der Stichprobe verankert sind.

## 5.2 Regionale Verteilung der Befragten

Die quantitative Befragung umfasst insgesamt 896 vollständig ausgefüllte Fragebögen und weist eine breite geografische Verteilung über alle Bundesländer Deutschlands auf. Den größten Anteil der Befragten stellt Nordrhein-Westfalen mit 26,90 Prozent, gefolgt von Bayern mit 14,40 Prozent und Baden-Württemberg mit 10,04 Prozent. Weitere relevante Anteile entfallen auf Hessen (8,71 Prozent), Niedersachsen (7,37 Prozent), Sachsen (5,25 Prozent), Schleswig-Holstein (5,02 Prozent) sowie Rheinland-Pfalz (4,80 Prozent). Die übrigen Bundesländer sind mit Anteilen zwischen 0,45 Prozent und 3,13 Prozent vertreten.

Die regionale Zusammensetzung der Stichprobe verdeutlicht, dass die Befragung eine bundesweite Beteiligung von Akteurinnen und Akteuren der Hilfsmittelversorgung erreicht hat. Die erhobenen Daten basieren damit nicht auf einzelnen regionalen Schwerpunktgebieten, sondern bilden unterschiedliche geografische und strukturelle Kontexte innerhalb Deutschlands ab. Aus methodischer Perspektive stellt dies eine wichtige Voraussetzung für die Belastbarkeit der nachfolgenden Analysen dar, da regionale Besonderheiten einzelner Versorgungsräume nicht isoliert die Gesamtergebnisse prägen.

Die stärkere Beteiligung aus Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg ist zunächst vor dem Hintergrund ihrer Bevölkerungsgröße sowie ihrer wirtschaftlichen Bedeutung einzuordnen. Gemeinsam vereinen diese drei Bundesländer mehr als die Hälfte aller Befragten auf sich. Gleichzeitig zeigt die Beteiligung aus sämtlichen weiteren Bundesländern, dass unterschiedliche regionale Perspektiven in die Untersuchung eingeflossen sind und somit eine breite Abbildung der Versorgungslandschaft erfolgt.

Für die Interpretation der Studienergebnisse ist insbesondere hervorzuheben, dass die regionale Verteilung eine hohe Diversität der Stichprobe erkennen lässt. Die Ergebnisse spiegeln damit nicht ausschließlich die Sichtweise einzelner Ballungsräume oder wirtschaftlicher Zentren wider, sondern beziehen Erfahrungen aus unterschiedlichen Versorgungsstrukturen mit ein. Dies erhöht die Aussagekraft der Untersuchung und unterstützt den Anspruch, Entwicklungen, Herausforderungen und Zukunftserwartungen der Hilfsmittelbranche aus einer möglichst umfassenden bundesweiten Perspektive zu betrachten.

Insgesamt kann die regionale Verteilung der Befragten als geeignete Grundlage für die weiteren Analysen bewertet werden. Die breite geografische Streuung stärkt die empirische Belastbarkeit der Untersuchung und ermöglicht eine Einordnung der Ergebnisse als branchenübergreifendes Stimmungsbild und Lagebild der Hilfsmittelversorgung in Deutschland.

## 5.3 Altersstruktur der Befragten

Die Altersverteilung der Befragten zeigt eine hohe Repräsentanz erfahrener Fach- und Führungskräfte innerhalb der Hilfsmittelbranche. Die größte Gruppe entfällt auf die Altersklasse der 36- bis 40-Jährigen mit 17,51 Prozent. Ebenfalls stark vertreten sind die Altersgruppen 46 bis 50 Jahre (15,64 Prozent), 56 bis 60 Jahre (13,64 Prozent), 51 bis 55 Jahre (12,17 Prozent) sowie 41 bis 45 Jahre (11,63 Prozent). Insgesamt entfallen damit mehr als zwei Drittel aller Befragten auf die Altersgruppen zwischen 36 und 60 Jahren.

Jüngere Altersgruppen sind demgegenüber deutlich geringer vertreten. Personen im Alter von 21 bis 25 Jahren machen 4,01 Prozent der Stichprobe aus, während auf die Altersgruppe der 26- bis 30-Jährigen 6,15 Prozent und auf die 31- bis 35-Jährigen 9,49 Prozent entfallen. Befragte unter 20 Jahren sind nicht vertreten. Gleichzeitig zeigt sich mit einem Anteil von 7,75 Prozent bei den 61- bis 65-Jährigen sowie 2,01 Prozent bei den über 65-Jährigen eine relevante Beteiligung älterer Branchenvertreter.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Untersuchung insbesondere auf den Erfahrungen einer Generation basiert, die sich in verantwortlichen Positionen befindet und die Entwicklung der Branche über viele Jahre hinweg begleitet hat. Gleichzeitig zeigt die vergleichsweise geringe Beteiligung jüngerer Altersgruppen, dass die Hilfsmittelversorgung weiterhin vor der Herausforderung steht, ausreichend Nachwuchs für die Branche zu gewinnen und langfristig an die Unternehmen zu binden. Die Altersstruktur der Stichprobe spiegelt damit zugleich die aktuelle personelle Realität vieler Betriebe wider, in denen erfahrene Fachkräfte und langjährige Branchenakteure eine zentrale Rolle einnehmen.

## 5.4 Geschlechterverteilung der Befragten

An der Befragung beteiligten sich Personen aller Geschlechter. Die Ergebnisse zeigen eine weitgehend ausgeglichene Verteilung zwischen weiblichen und männlichen Teilnehmenden, wobei der männliche Anteil etwas überwiegt. Darüber hinaus identifizierte sich ein kleiner Anteil der Befragten als divers.

Die nahezu paritätische Geschlechterverteilung stellt eine wichtige Grundlage für die Interpretation der Studienergebnisse dar. Sie ermöglicht die Abbildung unterschiedlicher Perspektiven innerhalb der Branche und reduziert das Risiko geschlechtsspezifischer Verzerrungen in den Gesamtergebnissen. Gleichzeitig unterstreicht die Verteilung die zunehmende Diversität der Hilfsmittelversorgung, die sowohl in handwerklich-technischen als auch in kaufmännischen, therapeutischen und beratenden Tätigkeitsfeldern von Frauen und Männern gleichermaßen geprägt wird.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Hilfsmittelbranche heute nicht mehr durch einzelne Berufsgruppen oder traditionelle Rollenbilder charakterisiert werden kann, sondern von einer breiten Vielfalt unterschiedlicher beruflicher Hintergründe und Kompetenzen getragen wird.

## 5.5 Berufserfahrung in der Hilfsmittelbranche

Die Befragten verfügen überwiegend über eine langjährige Berufserfahrung in der Hilfsmittelversorgung. Fast die Hälfte aller Teilnehmenden (47,66 Prozent) ist bereits seit mehr als 21 Jahren in der Branche tätig. Weitere 24,00 Prozent verfügen über eine Berufserfahrung von 11 bis 20 Jahren. Zusammen repräsentieren diese beiden Gruppen mehr als sieben von zehn Befragten.

Demgegenüber weisen 16,29 Prozent eine Berufserfahrung von 5 bis 10 Jahren auf, während lediglich 7,92 Prozent weniger als fünf Jahre in der Branche tätig sind. Ein geringer Anteil von 4,13 Prozent machte hierzu keine Angabe.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die vorliegenden Erkenntnisse in hohem Maße auf den Erfahrungen langjähriger Branchenakteure basieren. Die Mehrheit der Befragten hat unterschiedliche Entwicklungsphasen der Hilfsmittelversorgung selbst erlebt und verfügt über umfangreiche Kenntnisse hinsichtlich struktureller Veränderungen, regulatorischer Entwicklungen sowie des Wandels von Versorgungs- und Geschäftsmodellen.

Gleichzeitig bestätigt die Verteilung der Ergebnisse der qualitativen Interviews, in denen wiederholt auf den demografischen Wandel innerhalb der Branche hingewiesen wurde. Die vergleichsweise geringe Beteiligung von Personen mit kurzer Berufserfahrung macht deutlich, dass die Gewinnung und Entwicklung neuer Fachkräfte eine der zentralen Zukunftsaufgaben der Hilfsmittelversorgung bleibt.

## 5.6 Geschäftssegmente der befragten Unternehmen

Die Befragten wurden gebeten anzugeben, welche Versorgungssegmente ihr Unternehmen überwiegend prägen. Da Mehrfachnennungen möglich waren, verdeutlichen die Ergebnisse die Vielfalt der Tätigkeitsfelder innerhalb der Hilfsmittelversorgung.

Am häufigsten wurde die Orthopädietechnik genannt (45,15 Prozent), gefolgt von Homecare (42,09 Prozent) und Rehathechnik (37,06 Prozent). Ebenfalls relevant vertreten sind die Orthopädienschuhtechnik (18,16 Prozent) sowie die Medizintechnik (15,58 Prozent). 11,29 Prozent der Befragten gaben an, in allen Bereichen tätig zu sein. Weitere 11,53 Prozent ordneten ihr Unternehmen einem sonstigen Tätigkeitsfeld zu.

Die Auswertung der Freitextangaben verdeutlicht zusätzlich die hohe Spezialisierung innerhalb der Branche. Besonders häufig genannt wurden Sanitätsfachhandel und klassische Sanitätshausstrukturen, pädiatrische Versorgungs- und Sonderbau, Kompressions- und Bandagenversorgung sowie therapeutische Dienstleistungen. Darüber hinaus finden sich spezialisierte Homecare-Angebote, Beratungsleistungen, IT-nahe Dienstleistungen sowie weitere Nischensegmente.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Hilfsmittelversorgung zunehmend durch eine Kombination unterschiedlicher Leistungsbereiche geprägt wird. Die Grenzen zwischen einzelnen Versorgungssegmenten werden dabei zunehmend durchlässiger. Neben der klassischen Produktversorgung gewinnen beratende, therapeutische, organisatorische und digitale Leistungen an Bedeutung. Die Ergebnisse bestätigen damit die bereits in den qualitativen Interviews erkennbare Entwicklung von einer produktorientierten Branche hin zu einem interdisziplinären Versorgungsökosystem, in dem unterschiedliche Fachdisziplinen und Kompetenzfelder zusammenwirken.

## 5.7 Unternehmensgröße der befragten Betriebe

Die Verteilung der Unternehmensgrößen zeigt eine bemerkenswerte strukturelle Vielfalt innerhalb der Hilfsmittelbranche. Unternehmen aller Größenklassen sind in der Stichprobe vertreten, wobei größere Betriebe leicht überrepräsentiert erscheinen. Die größte Einzelgruppe bilden Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (22,21 Prozent). Gleichzeitig verteilen sich die übrigen Befragten relativ gleichmäßig auf die weiteren Größenklassen von Kleinst- bis Mittelunternehmen.

16,81 Prozent der Befragten stammen aus Unternehmen mit 1 bis 10 Mitarbeitenden, 14,11 Prozent aus Betrieben mit 11 bis 25 Mitarbeitenden und 16,32 Prozent aus Unternehmen mit 26 bis 50 Beschäftigten. Weitere 13,50 Prozent entfallen auf Unternehmen mit 51 bis 100 Mitarbeitenden sowie 15,21 Prozent auf Unternehmen mit 101 bis 250 Mitarbeitenden.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Hilfsmittelversorgung weiterhin durch eine ausgeprägte mittelständische Struktur geprägt ist, gleichzeitig jedoch eine zunehmende Konsolidierung stattfindet. Neben klassischen Familienbetrieben und regionalen Fachversorgern gewinnen größere Unternehmensverbände und überregional tätige Versorgungsorganisationen an Bedeutung. Die Stichprobe bildet damit die gesamte Bandbreite der Branche ab – vom inhabergeführten Spezialanbieter bis zum bundesweit agierenden Versorgungsunternehmen.

Diese Heterogenität ist für die Interpretation der weiteren Ergebnisse von besonderer Bedeutung, da sich die Herausforderungen, Ressourcen und strategischen Handlungsspielräume je nach Unternehmensgröße teilweise erheblich unterscheiden.

## 5.8 Eigentümer- und Organisationsstrukturen

Die Ergebnisse zeigen eine weiterhin starke Dominanz inhabergeführter Unternehmensstrukturen innerhalb der Hilfsmittelbranche. Knapp drei Viertel aller Befragten (73,74 Prozent) geben an, in einem inhaber- beziehungsweise familiengeführten Unternehmen tätig zu sein. Demgegenüber stehen 19,51 Prozent der Unternehmen unter investorengeführter Kontrolle.

Die Ergebnisse unterstreichen die traditionelle mittelständische Prägung der Branche. Familienunternehmen und inhabergeführte Betriebe bilden nach wie vor das strukturelle Rückgrat der Hilfsmittelversorgung in Deutschland. Gleichzeitig zeigt der Anteil investorengetragener Unternehmen, dass Kapitalgesellschaften und Unternehmensgruppen zunehmend Einfluss auf die Entwicklung des Marktes nehmen.

Die Verteilung verdeutlicht damit einen Transformationsprozess, in dem traditionelle Eigentümerstrukturen weiterhin dominieren, gleichzeitig jedoch neue Kapital- und Wachstumsmodelle an Bedeutung gewinnen. Dies könnte zukünftig Auswirkungen auf Unternehmensstrategien, Investitionsentscheidungen, Innovationsgeschwindigkeit sowie die regionale Versorgungsstruktur haben.

## 5.9 Tätigkeitsprofile der Befragten

Die Befragung erreicht unterschiedliche Hierarchieebenen und Funktionsbereiche innerhalb der Unternehmen. Den größten Anteil stellen Personen aus der Geschäftsführung mit 23,68 Prozent, gefolgt von Fachkräften in der Versorgung mit 19,39 Prozent sowie Inhaberinnen und Inhabern mit 17,06 Prozent. Weitere 15,34 Prozent entfallen auf Fachkräfte aus Verwaltung und Organisation.

Die Analyse der Freitextantworten zeigt darüber hinaus eine deutlich differenziertere Organisationsstruktur, als die vorgegebenen Antwortkategorien vermuten lassen. Besonders häufig werden Positionen des mittleren Managements genannt, die mit 42,50 Prozent den größten Anteil innerhalb der offenen Antworten ausmachen. Ebenso finden sich Vertriebs- und Key-Account-Funktionen (22,50 Prozent), Stabsstellen und Fachspezialisten (17,50 Prozent) sowie Assistenz- und Prokuristenrollen (10,00 Prozent).

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Hilfsmittelbranche längst nicht mehr ausschließlich durch klassische Rollenbilder von Inhaberschaft, Geschäftsführung und Fachkräften geprägt ist. Vielmehr entstehen zunehmend spezialisierte Management-, Steuerungs- und Koordinationsfunktionen. Insbesondere die hohe Zahl an Nennungen aus dem mittleren Management weist auf wachsende Unternehmensgrößen und komplexere Organisationsstrukturen hin.

Auffällig ist zudem die zunehmende Professionalisierung administrativer und strategischer Tätigkeitsfelder. Funktionen wie Qualitätsmanagement, Vertragsmanagement, IT, Vertrieb oder Business Development entwickeln sich zu eigenständigen Kompetenzbereichen innerhalb der Unternehmen. Dies deutet auf einen fortschreitenden Wandel von handwerklich geprägten Versorgungsbetrieben hin zu professionell organisierten Gesundheitsdienstleistern mit differenzierten Führungs- und Steuerungsstrukturen.

## 5.10 Umsatzstruktur der Unternehmen

Die Analyse der Umsatzklassen zeigt, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen im kleinen bis mittleren Umsatzsegment angesiedelt ist. Mit 42,99 Prozent bildet die Umsatzklasse zwischen einer und fünf Millionen Euro die größte Gruppe innerhalb der Stichprobe. Weitere 19,11 Prozent der Unternehmen erwirtschaften weniger als eine Million Euro Umsatz pro Jahr.

Zusammen entfällt damit mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen auf Umsatzgrößen bis fünf Millionen Euro. Gleichzeitig sind auch größere Marktteilnehmer vertreten. 13,69 Prozent erzielen Jahresumsätze zwischen sechs und zehn Millionen Euro, während 12,42 Prozent Umsätze zwischen elf und fünfundsiebenzig Millionen Euro erwirtschaften. Unternehmen mit mehr als 25 Millionen Euro Jahresumsatz stellen insgesamt rund acht Prozent der Stichprobe.

Die Ergebnisse bestätigen die mittelständische Struktur der Branche. Der Markt wird nach wie vor überwiegend von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt, die häufig regional verwurzelt sind und spezialisierte Versorgungsleistungen anbieten. Gleichzeitig zeigt die Präsenz größerer Umsatzklassen, dass sich in den vergangenen Jahren zunehmend leistungsfähige Unternehmensgruppen etabliert haben, die durch Skaleneffekte, Spezialisierung und überregionale Strukturen gekennzeichnet sind. Die Umsatzverteilung verdeutlicht damit die Gleichzeitigkeit von Mittelstand und Konsolidierung – zwei Entwicklungen, die die zukünftige Branchenstruktur maßgeblich prägen dürften.

## 5.11 Anteil GKV-finanzierter Leistungen am Gesamtumsatz

Die Ergebnisse zeigen eine außerordentlich hohe Abhängigkeit der Branche von der gesetzlichen Krankenversicherung als zentralem Finanzierungs- und Auftraggeber. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (52,55 Prozent) erwirtschaftet über 85 Prozent ihres Gesamtumsatzes mit GKV-finanzierten Leistungen. Weitere 28,34 Prozent erzielen zwischen 71 Prozent und 85 Prozent ihres Umsatzes aus diesem Bereich.

Insgesamt generieren damit mehr als vier von fünf Unternehmen den überwiegenden Teil ihres Umsatzes aus der Versorgung gesetzlich versicherter Patientinnen und Patienten. Unternehmen mit einem GKV-Anteil unter 70 Prozent stellen hingegen eine deutliche Minderheit dar.

Die Ergebnisse verdeutlichen die starke Einbindung der Hilfsmittelversorgung in die Strukturen der solidarisch finanzierten Gesundheitsversorgung. Gleichzeitig wird die wirtschaftliche Abhängigkeit von regulatorischen Rahmenbedingungen, Vergütungssystemen und Krankenkassenverträgen sichtbar. Veränderungen in der Gesundheitspolitik oder im Vergabewesen können somit erhebliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche Stabilität vieler Unternehmen entfalten. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage nach alternativen Erlösquellen, zusätzlichen Dienstleistungsangeboten und neuen Versorgungsmodellen zunehmend an strategischer Bedeutung.

## 5.12 Unternehmensnachfolge

Die Regelung der Unternehmensnachfolge stellt für viele Betriebe eine zentrale Zukunftsfrage dar. Die Ergebnisse zeigen, dass bei 35,67 Prozent der befragten Unternehmen die Nachfolge bereits geregelt ist. Gleichzeitig geben 20,38 Prozent an, bislang keine Nachfolgeregelung getroffen zu haben. Weitere 13,38 Prozent befinden sich aktuell in entsprechenden Planungsprozessen. Bemerkenswert ist zudem, dass für 25,48 Prozent der Unternehmen die Nachfolgethematik derzeit noch nicht relevant ist. Dies deutet darauf hin, dass sich ein erheblicher Teil der Betriebe noch in einer vergleichsweise frühen Unternehmens- oder Eigentümerphase befindet.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Nachfolgefrage zu den bedeutendsten strategischen Herausforderungen der kommenden Jahre zählen wird. Insbesondere vor dem Hintergrund der hohen Berufserfahrung und Altersstruktur vieler Branchenakteure dürfte die Sicherung von Unternehmensübergängen zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Gleichzeitig zeigen die Daten, dass sich bereits zahlreiche Unternehmen aktiv mit diesem Thema auseinandersetzen. Dies spricht für ein ausgeprägtes Bewusstsein hinsichtlich der langfristigen Sicherung von Wissen, Kundenbeziehungen und Versorgungskompetenz innerhalb der Branche.

## 5.13 Unbesetzte Stellen und Fachkräftesituation

Die Ergebnisse verdeutlichen die weiterhin angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt. Zwar geben 35,67 Prozent der Unternehmen an, derzeit keine offenen Stellen zu haben, gleichzeitig berichten jedoch 34,39 Prozent von ein bis zwei unbesetzten Positionen. Weitere 17,83 Prozent suchen aktuell drei bis fünf Mitarbeitende. Insgesamt weist damit mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen offene Stellen auf. Besonders bemerkenswert ist, dass knapp acht Prozent der Betriebe sogar sechs oder mehr Positionen nicht besetzen können.

Die Ergebnisse bestätigen damit die in den qualitativen Interviews mehrfach identifizierte Fachkräfteproblematik. Der Arbeits- und Fachkräftemangel stellt für viele Unternehmen nicht nur ein operatives Personalthema dar, sondern entwickelt sich zunehmend zu einer strategischen Wachstumsgrenze. Fehlende Mitarbeitende erschweren die Ausweitung von Versorgungsangeboten, verlängern Wartezeiten und erhöhen die Belastung bestehender Teams.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der steigenden Versorgungsbedarfe dürfte die Sicherung qualifizierter Fachkräfte zu einer der zentralen Zukunftsaufgaben der Hilfsmittelbranche werden. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Attraktivität der Branche als Arbeitgeber, die Nachwuchsgewinnung sowie innovative Arbeits- und Qualifizierungsmodelle künftig erheblich an Bedeutung gewinnen werden.

## 5.14 Organisation der Abrechnung

Die Ergebnisse zeigen, dass die Abrechnung in der Hilfsmittelbranche mehrheitlich durch spezialisierte externe Dienstleister erfolgt. Mit 50,64 Prozent gibt mehr als die Hälfte der befragten Inhaberinnen, Inhaber und Geschäftsführungen an, ihre Abrechnung überwiegend auszulagern. Weitere 23,89 Prozent nutzen ein Mischmodell aus internen und externen Strukturen. Lediglich 20,70 Prozent wickeln die Abrechnung vollständig innerhalb des eigenen Unternehmens ab.

Die Verteilung verdeutlicht die hohe Komplexität der Abrechnungsprozesse im Hilfsmittelmarkt. Anders als in vielen klassischen Dienstleistungsbranchen umfasst die Abrechnung nicht lediglich die Rechnungsstellung, sondern erfordert umfangreiche Kenntnisse hinsichtlich Vertragsmanagement, Genehmigungsverfahren, Rezeptprüfung, Dokumentationspflichten sowie der unterschiedlichen Anforderungen einzelner Krankenkassen.

Die starke Verbreitung externer Abrechnungsdienstleister kann daher als Ausdruck einer fortschreitenden Spezialisierung interpretiert werden. Unternehmen konzentrieren sich zunehmend auf ihre eigentliche Kernkompetenz – die Versorgung von Patientinnen und Patienten –, während administrative Prozesse an spezialisierte Partner übertragen werden.

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels sowie der wachsenden Dokumentationsanforderungen ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend in den kommenden Jahren weiter verstärken wird. Die Abrechnung entwickelt sich damit zunehmend von einer internen Verwaltungsaufgabe zu einem eigenständigen spezialisierten Versorgungsbaustein innerhalb des Gesundheitsökosystems.

## 5.15 Haftungsrisiken als Innovationshemmnis

Eine häufig diskutierte Annahme im Gesundheitswesen lautet, dass rechtliche Unsicherheiten und Haftungsfragen Innovationen erschweren. Die Ergebnisse der Studie zeichnen jedoch ein differenzierteres Bild.

Lediglich 11,46 Prozent der befragten Unternehmensverantwortlichen geben an, dass Haftungsrisiken ihre Bereitschaft zur Einführung innovativer Versorgungsformen stark beeinflussen. Demgegenüber stehen 18,79 Prozent, die keinerlei Einfluss wahrnehmen. Die größten Gruppen entfallen auf die Antwortkategorien „teilweise“ (30,57 Prozent) und „kaum“ (30,89 Prozent).

Insgesamt zeigt sich damit, dass Haftungsfragen zwar eine Rolle spielen, jedoch nicht als dominierende Innovationsbarriere wahrgenommen werden. Die Mehrheit der Befragten bewegt sich in einem mittleren Bereich zwischen Vorsicht und Pragmatismus.

Diese Erkenntnis ist besonders bemerkenswert, da öffentliche Diskussionen häufig den Eindruck vermitteln, regulatorische Risiken seien der zentrale Grund für Innovationshemmnisse im Gesundheitswesen. Die vorliegenden Daten legen hingegen nahe, dass andere Faktoren eine deutlich größere Bedeutung besitzen. Hierzu zählen insbesondere wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Vergütungsstrukturen, Fachkräftemangel sowie administrative Belastungen.

Die Ergebnisse können somit als Hinweis darauf interpretiert werden, dass die Branche grundsätzlich innovationsbereit ist. Nicht die Angst vor Verantwortung scheint die Entwicklung neuer Versorgungsmodelle zu bremsen, sondern vielmehr die Frage, ob Innovationen unter den bestehenden Rahmenbedingungen wirtschaftlich tragfähig umgesetzt werden können.

## 5.16 Umgang mit wirtschaftlich aufwändigen Versorgungsfällen

Die Frage, ob wirtschaftlich besonders aufwändige Versorgungsfälle bewusst vermieden werden, berührt einen zentralen Zielkonflikt der Hilfsmittelversorgung. Während Leistungserbringer einerseits den Anspruch verfolgen, eine bedarfsgerechte und wohnortnahe Versorgung sicherzustellen, stehen sie andererseits unter zunehmendem wirtschaftlichen Druck durch steigende Personal-, Material- und Verwaltungskosten sowie oftmals nicht auskömmliche Vergütungsstrukturen.

Die Ergebnisse zeigen zunächst ein grundsätzlich positives Bild: Mit 56,37 Prozent gibt die Mehrheit der befragten Inhaberinnen, Inhaber und Geschäftsführungen an, dass wirtschaftlich aufwändige Versorgungsfälle nicht bewusst vermieden werden. Gleichzeitig berichten jedoch 32,80 Prozent der Befragten, dass eine solche Vermeidung durchaus vorkommt. Weitere 10,83 Prozent machten hierzu keine Angabe.

Besondere Aufmerksamkeit verdient die Größe dieser zustimmenden Gruppe. Dass nahezu ein Drittel der Unternehmensverantwortlichen angibt, wirtschaftlich schwierige Versorgungsfälle würden zumindest teilweise vermieden, deutet auf ein strukturelles Spannungsfeld innerhalb des Versorgungssystems hin. Es handelt sich dabei nicht um ein Randphänomen, sondern um eine Größenordnung, die gesundheitspolitisch relevant ist.

Die Ergebnisse lassen vermuten, dass sich wirtschaftliche Rahmenbedingungen zunehmend auf die tatsächliche Versorgungsrealität auswirken. Besonders betroffen sein könnten komplexe und zeitintensive Versorgungsfälle, die einen hohen Beratungsaufwand, umfangreiche Dokumentationspflichten, wiederholte Anpassungen oder eine enge interdisziplinäre Abstimmung erfordern. Hierzu zählen beispielsweise pädiatrische Versorgungsfälle, individuelle Sonderanfertigungen, multimorbide Patientinnen und Patienten oder besonders betreuungsintensive Homecare-Fälle.

Auffällig ist dabei, dass die Ergebnisse in engem Zusammenhang mit den zuvor identifizierten Belastungsfaktoren stehen. Die Befragten benennen hohen Kostendruck, Fachkräftemangel und den

steigenden administrativen Aufwand als die größten Herausforderungen der kommenden Jahre. Unter diesen Bedingungen steigt die Gefahr, dass Unternehmen ihre Ressourcen verstärkt auf wirtschaftlich tragfähige Versorgungsbereiche konzentrieren müssen, während besonders aufwändige Fälle an Attraktivität verlieren.

Aus wissenschaftlicher Perspektive verweist dieses Ergebnis auf eine potenzielle Fehlsteuerung im Versorgungssystem. Wenn sich die Wirtschaftlichkeit einzelner Leistungen zunehmend von ihrem tatsächlichen Versorgungsbedarf entkoppelt, entsteht die Gefahr eines sogenannten Versorgungsparadoxons: Gerade diejenigen Patientinnen und Patienten mit dem höchsten Unterstützungsbedarf könnten perspektivisch auf die größten Versorgungsengpässe treffen.

Bemerkenswert ist zudem die Diskrepanz zwischen gesellschaftlichem Bedarf und betrieblicher Realität. Während die Branche in den qualitativen Interviews ihre Rolle als unverzichtbarer Versorger, Begleiter und Problemlöser betont, zeigen die quantitativen Ergebnisse, dass wirtschaftliche Grenzen diese Versorgungsfunktion zunehmend unter Druck setzen können. Die Frage ist daher nicht, ob Unternehmen versorgen wollen, sondern unter welchen Rahmenbedingungen sie dies dauerhaft leisten können.

Die Ergebnisse können somit als frühes Warnsignal interpretiert werden. Noch dominiert die Bereitschaft zur Versorgung komplexer Fälle. Gleichzeitig zeigen die Daten jedoch erste Hinweise darauf, dass ökonomische Zwänge bereits heute Einfluss auf Versorgungsentscheidungen nehmen. Sollte sich die vielfach beschriebene „Margenschere“ aus steigenden Kosten und stagnierenden Vergütungen weiter öffnen, könnte sich dieser Effekt in den kommenden Jahren deutlich verstärken.

Vor diesem Hintergrund erhält die Diskussion um neue Versorgungsmodelle, eine stärkere Honorierung beratungsintensiver Leistungen sowie eine Entlastung administrativer Prozesse zusätzliche Bedeutung. Die Sicherstellung einer flächendeckenden Versorgung wird künftig nicht allein von der fachlichen Kompetenz der Leistungserbringer abhängen, sondern zunehmend auch von der wirtschaftlichen Tragfähigkeit der Versorgungsstrukturen selbst.

## 5.17 Erwartete Entwicklung des Versorgungsbedarfs

Die Einschätzung der zukünftigen Nachfrageentwicklung zählt zu den eindeutigsten Ergebnissen der gesamten Untersuchung. Insgesamt stimmen 88,50 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass der Versorgungsbedarf in den kommenden zehn Jahren stärker steigen wird als bisher. Davon stimmen 56,70 Prozent voll und weitere 31,80 Prozent eher zu. Lediglich 2,56 Prozent lehnen diese Einschätzung ab, während 8,94 Prozent eine neutrale Position einnehmen.

Die Ergebnisse dokumentieren damit einen nahezu vollständigen Konsens innerhalb der Branche. Unabhängig von Unternehmensgröße, Tätigkeitsfeld oder Funktion besteht die gemeinsame Überzeugung, dass die Bedeutung der Hilfsmittelversorgung in den kommenden Jahren deutlich zunehmen wird. Kaum ein anderes Ergebnis der Studie weist eine vergleichbare Eindeutigkeit auf.

Diese Einschätzung spiegelt die Wahrnehmung wider, dass sich mehrere gesellschaftliche und gesundheitspolitische Entwicklungen gleichzeitig verstärken und unmittelbar auf die Nachfrage nach Hilfsmitteln und Versorgungsleistungen auswirken werden. Im Zentrum steht dabei die demografische Entwicklung. Mit dem steigenden Anteil älterer Menschen wächst zugleich die Zahl chronischer Erkrankungen, funktioneller Einschränkungen sowie langfristiger Unterstützungsbedarfe. Die Nachfrage nach Mobilitäts-, Rehabilitations-, Pflege- und Homecare-Lösungen wird dadurch strukturell zunehmen.

Hinzu kommt die fortschreitende Ambulantisierung des Gesundheitswesens. Leistungen, die früher überwiegend stationär erbracht wurden, werden zunehmend in das häusliche Umfeld verlagert. Krankenhäuser verkürzen Liegezeiten, Rehabilitationsmaßnahmen erfolgen häufiger ambulant und Patientinnen sowie Patienten verbringen einen größeren Teil ihrer Behandlung im eigenen Zuhause. Dadurch steigt die Bedeutung von Hilfsmitteln als Voraussetzung für Selbstständigkeit, Sicherheit und Therapieerfolg im Alltag.

Darüber hinaus zeigt sich ein Wandel im gesellschaftlichen Verständnis von Gesundheit und Lebensqualität. Hilfsmittel werden zunehmend nicht mehr ausschließlich als Ausgleich einer Einschränkung verstanden, sondern als Instrument zur Teilhabe, Prävention und Erhaltung von Selbstbestimmung. Dieser Perspektivwechsel erweitert die potenzielle Zielgruppe und erhöht die Anforderungen an individuelle, ganzheitliche Versorgungskonzepte.

Bemerkenswert ist zudem, dass die Befragten offenbar nicht von einer vorübergehenden Entwicklung ausgehen, sondern von einer langfristigen strukturellen Veränderung. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Branche den steigenden Versorgungsbedarf nicht als Konjunktur- oder Markteffekt interpretiert, sondern als dauerhafte gesellschaftliche Realität. Der Bedarf wird somit nicht als Herausforderung der nächsten Jahre, sondern als prägendes Merkmal der kommenden Jahrzehnte verstanden.

Besonders interessant wird diese Erkenntnis im Zusammenhang mit den übrigen Studienergebnissen. Während nahezu alle Befragten von einem deutlichen Nachfrageanstieg ausgehen, werden gleichzeitig Fachkräftemangel, Kostendruck und administrative Belastungen als größte Zukunftsrisiken benannt. Dadurch entsteht ein Spannungsfeld, das sich wie ein roter Faden durch die gesamte Studie zieht: Die Branche erwartet nicht zu wenig Nachfrage, sondern möglicherweise mehr Nachfrage, als mit den bestehenden Strukturen bewältigt werden kann.

Aus dieser Perspektive verschiebt sich die zentrale Zukunftsfrage der Hilfsmittelversorgung grundlegend. Die Herausforderung besteht künftig nicht darin, neue Märkte zu erschließen oder zusätzliche Bedarfe zu generieren. Vielmehr wird entscheidend sein, ob ausreichend Fachkräfte, wirtschaftlich tragfähige Geschäftsmodelle und effiziente Versorgungsstrukturen vorhanden sind, um den erwarteten Anstieg überhaupt bewältigen zu können.

Die Ergebnisse weisen somit auf einen Paradigmenwechsel hin. Die Hilfsmittelversorgung entwickelt sich zunehmend von einem spezialisierten Versorgungsbereich zu einer tragenden Infrastruktur einer alternden und ambulant versorgten Gesellschaft. Vor diesem Hintergrund gewinnen neue Versorgungsmodelle, digitale Unterstützungssysteme sowie koordinierende Funktionen entlang der Versorgungskette erheblich an Bedeutung.

Die hohe Zustimmung zu dieser Aussage kann daher als Ausdruck eines tiefgreifenden Branchenbewusstseins verstanden werden: Die Zukunft wird nicht von einem Mangel an Patientinnen und Patienten geprägt sein, sondern von der Fähigkeit des Systems, den steigenden Versorgungsbedarf qualitativ hochwertig, wirtschaftlich tragfähig und flächendeckend zu erfüllen. Genau an dieser Stelle entsteht die strategische Bedeutung der Hilfsmittelbranche als zukünftiger Versorgungsakteur und möglicher Care-Navigator innerhalb eines zunehmend komplexen Gesundheitswesens.

## 5.18 Erwartete Belastungsfaktoren bis 2036

Die Befragten wurden gebeten, diejenigen zwei Aspekte zu benennen, welche die Hilfsmittelbranche bis zum Jahr 2036 am stärksten belasten werden. Die Ergebnisse zeichnen ein bemerkenswert klares und zugleich vielschichtiges Bild der Zukunftserwartungen innerhalb der Branche.

Als größte Herausforderung wird der hohe Kostendruck genannt. Mit 50,46 Prozent erreicht dieser Faktor die höchste Zustimmung aller Antwortoptionen. Nahezu gleichauf folgt der Fachkräftemangel mit 47,56 Prozent. Auf dem dritten Rang steht der hohe Aufwand durch administrative Tätigkeiten mit 42,01 Prozent. Deutlich dahinter folgen Veränderungen im Vertragsmanagement mit den Krankenkassen (19,68 Prozent), die Digitalisierung ohne praktikable Standards (15,06 Prozent) sowie neue gesetzliche Anforderungen (11,62 Prozent).

Bereits die Rangfolge der Ergebnisse ist aufschlussreich. Die Branche sieht ihre Zukunftsrisiken nicht primär in technologischen Umbrüchen oder mangelnder Nachfrage. Vielmehr dominieren Belastungen, die unmittelbar mit den Rahmenbedingungen der täglichen Versorgung zusammenhängen. Die größte Sorge besteht nicht darin, dass zukünftig zu wenig Patienten versorgt werden müssen, sondern dass die notwendigen Voraussetzungen fehlen, um die steigende Nachfrage dauerhaft bewältigen zu können.

Psychologisch betrachtet zeigen die Ergebnisse eine bemerkenswerte Verschiebung des Zukunftsbewusstseins. In vielen Branchen werden Zukunftsängste häufig durch disruptive Technologien, neue Wettbewerber oder veränderte Kundenbedürfnisse ausgelöst. Die Hilfsmittelbranche hingegen blickt auf eine Zukunft, in der der Bedarf an Leistungen nahezu unbestritten wächst. Die Belastung entsteht daher nicht aus Unsicherheit über die Nachfrage, sondern aus Unsicherheit über die eigene Leistungsfähigkeit innerhalb eines zunehmend angespannten Systems.

Besonders deutlich wird dies beim Thema Fachkräftemangel. Hinter diesem Begriff verbirgt sich weit mehr als die Sorge um offene Stellen. Aus psychologischer Sicht steht Fachkräftemangel für die Angst vor Überforderung. Wenn weniger qualifizierte Mitarbeitende einer steigenden Zahl von Versorgungsaufgaben gegenüberstehen, entsteht die Befürchtung eines dauerhaften Ungleichgewichts zwischen Anforderungen und verfügbaren Ressourcen. Die hohe Zustimmung zeigt, dass viele Unternehmen nicht mehr primär um Marktanteile konkurrieren, sondern zunehmend um personelle Handlungsfähigkeit.

Ähnlich verhält es sich mit dem hohen administrativen Aufwand. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Bürokratie von den Befragten nicht allein als organisatorisches Problem wahrgenommen wird. Vielmehr entsteht der Eindruck, dass administrative Tätigkeiten zunehmend in Konkurrenz zur eigentlichen Versorgungsarbeit treten. Aus Sicht vieler Unternehmen bindet die Dokumentation immer mehr Zeit, Aufmerksamkeit und Fachwissen, ohne unmittelbar zur Versorgung der Patientinnen und Patienten beizutragen. Psychologisch entsteht dadurch das Gefühl, dass wertvolle Ressourcen von der eigentlichen Kernaufgabe abgezogen werden.

Besonders bemerkenswert ist die Dominanz des Kostendrucks. Die offenen Antworten und qualitativen Interviews zeigen, dass hinter diesem Begriff nicht allein steigende Ausgaben verstanden werden. Vielmehr wird eine grundlegende Sorge um die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Systems sichtbar. Viele Teilnehmende beschreiben eine Situation, in der Personal-, Energie-, Material- und Verwaltungskosten kontinuierlich steigen, während Vergütungen, Vertragspreise und Refinanzierungsmöglichkeiten nicht im gleichen Maße wachsen. Die häufig erwähnte „Margenschere“ wird dabei nicht nur als betriebswirtschaftliches Problem wahrgenommen, sondern als strukturelle Bedrohung für die Zukunftsfähigkeit der Versorgung.

Die ergänzenden Freitextantworten verstärken dieses Bild zusätzlich. Besonders häufig werden Begriffe wie Finanzdruck, Markt- und Strukturwandel, Bürokratie, Systemstress oder therapeutische Disruption genannt. Diese Antworten eröffnen eine weitere Deutungsebene: Die Befragten sorgen sich nicht nur um einzelne Belastungsfaktoren, sondern um das Zusammenspiel mehrerer Entwicklungen, die sich gegenseitig verstärken könnten.

Auffällig ist hierbei die wiederkehrende Beschreibung eines Systems, das an Belastungsgrenzen stößt. Der Begriff *Systemstress*, der in mehreren offenen Antworten auftaucht, besitzt eine hohe Aussagekraft. Er verweist auf die Wahrnehmung, dass nicht einzelne Prozesse problematisch sind, sondern die Gesamtarchitektur der Versorgung zunehmend unter Druck gerät. Aus psychologischer Sicht beschreibt Systemstress das Gefühl, dass die Anforderungen schneller wachsen als die Fähigkeit des Systems, darauf zu reagieren.

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse jedoch keine resignative Grundhaltung. Die Branche blickt nicht pessimistisch auf die Zukunft der Versorgung selbst. Vielmehr entsteht das Bild einer Branche, die von ihrer gesellschaftlichen Relevanz überzeugt ist, gleichzeitig jedoch erhebliche Zweifel daran hat, ob die bestehenden Rahmenbedingungen mit der erwarteten Nachfrageentwicklung Schritt halten können.

Insgesamt verdichten sich die Ergebnisse zu einer zentralen Erkenntnis der Studie: Die größten Zukunftsrisiken werden nicht außerhalb der Branche verortet, sondern innerhalb der Versorgungsstrukturen selbst. Die Befragten erwarten keinen Mangel an Bedarf, sondern einen Mangel an Ressourcen, Zeit, Personal und wirtschaftlicher Stabilität. Damit verschiebt sich die strategische Perspektive grundlegend. Die entscheidende Zukunftsfrage lautet nicht mehr, wie Versorgung organisiert werden kann, sondern wie die organisatorischen, personellen und finanziellen Voraussetzungen geschaffen werden können, damit Versorgung überhaupt in der notwendigen Qualität erbracht werden kann.

Aus einer zukunftspsychologischen Perspektive offenbart sich hier ein bedeutsamer Befund: Die Branche befindet sich nicht in einer Krise der Nachfrage, sondern in einer Krise der Bewältigungsfähigkeit. Genau aus diesem Spannungsfeld heraus entstehen die Forderungen nach neuen Versorgungsmodellen, digitaler Unterstützung, intelligenter Prozesssteuerung und einer stärkeren koordinierenden Rolle der Leistungserbringer. Die Ergebnisse liefern damit einen wesentlichen Erklärungsansatz dafür, weshalb in den qualitativen Interviews so häufig die Vision eines Care-Navigators, eines Versorgungskordinators und eines aktiven Gesundheitsbegleiters beschrieben wurde. Die Zukunft wird nicht durch fehlende Patienten geprägt sein, sondern durch die Frage, wer die Versorgung einer immer älteren, komplexeren und betreuungsintensiveren Gesellschaft organisiert und ermöglicht.

## 5.19 Wahrnehmung der aktuellen Vergütungsstruktur als Existenzrisiko

Die Ergebnisse zu Frage 18 zeigen eine außergewöhnlich hohe Skepsis gegenüber der langfristigen Tragfähigkeit der aktuellen Vergütungsstrukturen im Hilfsmittelmarkt. Insgesamt stimmen 44,50 Prozent der Befragten der Aussage voll zu, dass die bestehende Vergütungsstruktur langfristig die Existenz vieler Betriebe gefährdet. Weitere 31,90 Prozent stimmen eher zu. Damit teilen insgesamt 76,40 Prozent der Teilnehmenden die Einschätzung, dass die gegenwärtigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein erhebliches Risiko für die Zukunft vieler Unternehmen darstellen. Lediglich 6,44 Prozent lehnen diese Aussage eher oder vollständig ab.

Dieses Ergebnis zählt zu den deutlichsten Befunden der gesamten Untersuchung. Es zeigt, dass die wirtschaftliche Belastung nicht mehr als vorübergehende Marktphase wahrgenommen wird, sondern zunehmend als strukturelles Problem. Die Befragten beschreiben damit keine kurzfristige Krise, sondern eine langfristige Entwicklung, die aus ihrer Sicht die Stabilität der bestehenden Versorgungslandschaft bedroht.

Bemerkenswert ist dabei, dass sich die Sorge nicht allein auf die eigene wirtschaftliche Situation bezieht. Vielmehr wird die Gefährdung ganzer Versorgungsstrukturen thematisiert. In den qualitativen Interviews wurde mehrfach deutlich, dass insbesondere kleinere und mittelständische Betriebe Schwierigkeiten sehen, steigende Personal-, Energie-, Dokumentations- und Qualitätsanforderungen mit den vorhandenen Vergütungssystemen dauerhaft zu finanzieren.

Psychologisch betrachtet offenbart sich hier eine zunehmende Erosion des wirtschaftlichen Zukunftsvertrauens. Unternehmen investieren langfristig nur dann in Personal, Innovationen und neue Versorgungsformen, wenn sie von einer ausreichenden Refinanzierung ausgehen können. Fehlt diese Erwartung, entsteht ein Zustand permanenter Vorsicht. Strategische Zukunftsprojekte werden zurückgestellt, Investitionen verschoben und Risiken vermieden. Langfristig kann dies zu einer Innovationshemmung führen, obwohl gleichzeitig ein hoher Veränderungsbedarf besteht.

Die Ergebnisse weisen zudem auf einen grundlegenden Zielkonflikt hin. Während Politik und Kostenträger höhere Qualitätsstandards, umfangreichere Dokumentationspflichten und eine stärkere Ambulantisierung fördern, erleben viele Leistungserbringer die wirtschaftliche Grundlage dieser Anforderungen als unzureichend abgesichert. Aus Sicht der Befragten entsteht dadurch ein wachsender Abstand zwischen den Erwartungen an die Versorgung und den finanziellen Möglichkeiten ihrer Umsetzung.

Insgesamt verdeutlichen die Daten, dass die wirtschaftliche Stabilität der Leistungserbringer von vielen Akteuren als zentrale Voraussetzung für die zukünftige Versorgungssicherheit angesehen wird. Die Diskussion um Vergütung wird damit nicht allein als betriebswirtschaftliche Frage verstanden, sondern zunehmend als eine Frage der Aufrechterhaltung flächendeckender Versorgungsstrukturen.

## 5.20 Fehlanreize des aktuellen Vergütungssystems aus Sicht der Leistungserbringer

Die Ergebnisse der Frage 19 verdeutlichen eine weitere zentrale Spannung innerhalb des Versorgungssystems. Insgesamt stimmen 42,23 Prozent der Befragten der Aussage voll zu, dass das aktuelle Vergütungssystem Anreize setzt, die nicht im Interesse einer optimalen Patientenversorgung liegen. Weitere 29,62 Prozent stimmen eher zu. Somit teilen insgesamt 71,85 Prozent der Teilnehmenden die Auffassung, dass wirtschaftliche Steuerungsmechanismen teilweise im Widerspruch zu einer bedarfsgerechten Versorgung stehen. Nur 8,44 Prozent lehnen diese Aussage eher oder vollständig ab. Weitere 19,71 Prozent positionieren sich neutral.

Die Ergebnisse sind von erheblicher Bedeutung, da sie auf ein potenzielles Spannungsfeld zwischen Versorgungsqualität und Vergütungslogik hinweisen. Die Befragten kritisieren damit nicht lediglich die Höhe der Vergütung, sondern hinterfragen die grundsätzliche Ausgestaltung der ökonomischen Anreizstrukturen.

Aus gesundheitsökonomischer Sicht deutet dieses Ergebnis darauf hin, dass die derzeitigen Vergütungssysteme aus Sicht vieler Leistungserbringer nicht immer jene Leistungen fördern, die aus fachlicher Perspektive den größten Nutzen für Patientinnen und Patienten erzeugen. Besonders zeitintensive, beratungsorientierte oder koordinierende Tätigkeiten werden häufig als unterfinanziert wahrgenommen, obwohl gerade sie für den Versorgungserfolg von hoher Bedeutung sind.

Psychologisch betrachtet entsteht hier ein Zustand moralischer Belastung. Mitarbeitende und Unternehmen erleben Situationen, in denen wirtschaftliche Anforderungen und professionelle Versorgungsansprüche nicht vollständig deckungsgleich erscheinen. Die Forschung beschreibt solche Situationen als „Moral Distress“ – also das Erleben, zu wissen, welche Versorgung sinnvoll wäre, diese jedoch aufgrund systemischer Rahmenbedingungen nicht immer optimal umsetzen zu können.

Besonders bemerkenswert ist die Nähe dieses Ergebnisses zu den qualitativen Erkenntnissen der Studie. Dort wurde wiederholt der Wunsch geäußert, künftig stärker als Gesundheitsbegleiter, Versorgungskordinatoren und Care-Navigatoren tätig zu sein. Die hohe Zustimmung zu Frage 19 zeigt, dass viele Akteure das gegenwärtige System noch nicht ausreichend auf diese patientenzentrierten Aufgaben ausgerichtet sehen.

Die Ergebnisse legen daher nahe, dass zukünftige Reformen nicht ausschließlich die Höhe von Vergütungen adressieren sollten, sondern auch die Frage, welche Leistungen und Verhaltensweisen innerhalb des Systems gezielt gefördert werden. Die Diskussion um Vergütung entwickelt sich damit zunehmend zu einer Diskussion über die gewünschten Ziele der Versorgung selbst.

## 5.21 Zukunftsfähigkeit des Vollkaskoprinzips in der Hilfsmittelversorgung

Mit Frage 20 wurde untersucht, ob die Befragten das Prinzip einer möglichst umfassenden Finanzierung von Hilfsmitteln über die gesetzliche Krankenversicherung langfristig für aufrechterhaltbar halten.

Die Ergebnisse zeigen eine differenzierte, insgesamt jedoch kritische Einschätzung. 23,92 Prozent stimmen der Aussage voll zu, weitere 37,20 Prozent eher zu. Insgesamt gehen somit 61,12 Prozent der Befragten davon aus, dass das bisherige Prinzip einer nahezu vollständigen Finanzierung langfristig an seine Grenzen stoßen wird. Demgegenüber lehnen lediglich 16,64 Prozent diese Einschätzung eher oder vollständig ab. Bemerkenswert ist zudem der vergleichsweise hohe Anteil neutraler Antworten von 22,24 Prozent, was auf eine erhebliche Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung hinweist.

Die Ergebnisse spiegeln die Wahrnehmung wider, dass die Finanzierung der Gesundheitsversorgung vor einem grundlegenden Wandel stehen könnte. Die Kombination aus demografischem Wandel, medizinischem Fortschritt, steigenden Erwartungen der Bevölkerung und zunehmenden Versorgungsbedarfen führt aus Sicht vieler Befragter zu einer Belastung, die mit den bisherigen Finanzierungsmechanismen nur schwer dauerhaft aufgefangen werden kann.

Psychologisch betrachtet zeigt sich hier ein bemerkenswerter Perspektivwechsel. Während frühere Generationen die gesetzliche Krankenversicherung häufig als nahezu allumfassendes Sicherheitsversprechen wahrnahmen, wächst offenbar die Erwartung, dass

individuelle Zuzahlungen, Zusatzleistungen oder alternative Finanzierungsmodelle künftig an Bedeutung gewinnen könnten.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Branche bereits heute beginnt, sich mental auf eine stärker differenzierte Versorgungslandschaft einzustellen. Die Diskussion um Mehrwertversorgung, Wahlleistungen und individuelle Versorgungsoptionen erscheint vor diesem Hintergrund weniger als kurzfristiger Markttrend, sondern vielmehr als Ausdruck einer erwarteten Systemtransformation.

Insgesamt zeigt sich, dass die Mehrheit der Befragten die langfristige Finanzierbarkeit des bestehenden Vollkaskoprinzips zunehmend kritisch beurteilt. Damit wird eine Entwicklung sichtbar, die weit über einzelne Hilfsmittelgruppen hinausweist und grundlegende Fragen zur zukünftigen Ausgestaltung solidarischer Gesundheitsversorgung berührt.

## 5.22 Erwartete Einschränkung der GKV-finanzierten Hilfsmittelversorgung

Die Ergebnisse der Frage 21 verdeutlichen, dass ein erheblicher Teil der Befragten mit einer grundlegenden Veränderung des Leistungsumfangs der gesetzlichen Krankenversicherung rechnet. Auf die Aussage, dass in den nächsten zehn Jahren bestimmte Versorgungsbereiche aus dem Hilfsmittelverzeichnis der gesetzlichen Krankenversicherung entfallen oder nur noch eingeschränkt finanziert werden, stimmen 28,95 Prozent voll zu und weitere 47,83 Prozent eher zu. Damit erwarten insgesamt 76,78 Prozent der Teilnehmenden eine Einschränkung oder Neudefinition bisheriger Leistungsansprüche. Lediglich 8,53 Prozent der Befragten lehnen diese Entwicklung eher oder vollständig ab. Weitere 14,69 Prozent positionieren sich neutral.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Leistungserbringer von einer zukünftigen Priorisierung innerhalb der gesetzlichen Gesundheitsversorgung ausgeht. Anders als in früheren Jahrzehnten wird die zukünftige Entwicklung offenbar nicht mehr als kontinuierliche Ausweitung von Leistungsansprüchen wahrgenommen. Vielmehr entsteht die Erwartung, dass knapper werdende finanzielle Ressourcen eine stärkere Differenzierung zwischen medizinisch notwendiger Grundversorgung und ergänzenden Leistungsangeboten erzwingen könnten.

Bemerkenswert ist dabei die hohe Übereinstimmung mit den vorherigen Ergebnissen zu Vergütung, Finanzierbarkeit und Vollkasko mentalität. Die Befragten betrachten diese Themen offensichtlich nicht isoliert, sondern als miteinander verbundene Bestandteile eines umfassenden Strukturwandels. Die Erwartung einer zukünftigen Leistungseinschränkung erscheint dabei weniger als politische Einzelmaßnahme, sondern vielmehr als logische Konsequenz eines Systems, dessen finanzielle Belastungsgrenzen zunehmend sichtbar werden.

Aus psychologischer Perspektive zeigt sich hier eine bemerkenswerte Verschiebung kollektiver Zukunftserwartungen. Die Befragten rechnen nicht primär mit einem Zusammenbruch des Systems, sondern mit einer Neuordnung von Verantwortlichkeiten. Das bedeutet, dass zukünftige Versorgung möglicherweise stärker zwischen solidarisch finanzierter Grundversorgung und individuell ergänzten Versorgungsleistungen differenziert wird.

Interessant ist zudem, dass sich hinter diesem Ergebnis nicht zwangsläufig eine pessimistische Grundhaltung verbirgt. Vielmehr deutet sich eine zunehmende Akzeptanz an, dass Gesundheitsversorgung künftig stärker priorisiert und gesteuert werden muss. Die Befragten scheinen sich bereits gedanklich auf ein System einzustellen, in dem Ressourcen gezielter eingesetzt und Versorgungsleistungen stärker nach Nutzen, Wirksamkeit und Finanzierbarkeit bewertet werden.

Für die Hilfsmittelbranche besitzt diese Entwicklung weitreichende Bedeutung. Sollte sich diese Erwartung tatsächlich bewahrheiten, würde die Rolle der Leistungserbringer deutlich über die reine Produktausgabe hinausgehen. Beratung, Aufklärung, Versorgungskoordination und die Vermittlung zwischen solidarisch finanzierter Versorgung und individuellen Zusatzleistungen würden erheblich an Bedeutung gewinnen.

Die Ergebnisse verdeutlichen damit eine zentrale Zukunftserwartung der Branche: Die Herausforderung der kommenden Jahre wird möglicherweise nicht in einem sinkenden Versorgungsbedarf liegen, sondern in der Frage, wie begrenzte Ressourcen verteilt werden können, ohne Versorgungsgerechtigkeit, Teilhabe und Lebensqualität der Betroffenen zu gefährden. Die Diskussion über das Hilfsmittelverzeichnis entwickelt sich damit zunehmend zu einer grundsätzlichen Debatte über die Zukunft des solidarischen Gesundheitssystems in Deutschland.

## 5.23 Wahrnehmung einer zunehmenden Verschmelzung von Herstellern und Leistungserbringern

Die Ergebnisse der Frage 22 zeigen, dass die Befragten eine fortschreitende Veränderung der Marktstrukturen erwarten. Auf die Aussage, dass immer mehr Anbieter zugleich industrielle Hersteller und Leistungserbringer sind, stimmen 18,60 Prozent voll zu und weitere 37,76 Prozent eher zu. Insgesamt teilen somit 56,36 Prozent der Teilnehmenden die Einschätzung, dass sich die traditionellen Rollen entlang der Wertschöpfungskette zunehmend auflösen.

Demgegenüber stimmen 12,73 Prozent eher nicht oder gar nicht zu, während sich 30,91 Prozent der Befragten neutral positionieren. Die vergleichsweise hohe Zahl an neutralen Antworten deutet darauf hin, dass dieser Strukturwandel zwar wahrgenommen wird, seine zukünftige Dynamik und Tragweite jedoch noch unterschiedlich eingeschätzt werden.

Die Ergebnisse weisen auf einen tiefgreifenden Transformationsprozess innerhalb der Hilfsmittelversorgung hin. Über Jahrzehnte waren die Rollen im Markt vergleichsweise klar verteilt: Hersteller entwickelten und produzierten Produkte, während Sanitätshäuser, Homecare-Unternehmen und andere Leistungserbringer die individuelle Versorgung der Patientinnen und Patienten übernahmen. Die vorliegenden Daten zeigen jedoch, dass viele Marktakteure von einer zunehmenden Integration dieser Funktionen ausgehen.

Aus wirtschaftlicher Perspektive wird diese Entwicklung häufig durch Skaleneffekte, Digitalisierung und den Wunsch nach direktem Marktzugang getrieben. Hersteller streben näheren Kontakt zu den Endanwendern an, während größere Versorgungsunternehmen ihre Wertschöpfung durch eigene Produktentwicklungen erweitern. Die klassischen Grenzen zwischen Produktion, Distribution und Versorgung beginnen dadurch zunehmend zu verschwimmen.

Psychologisch betrachtet spiegelt sich in diesem Ergebnis eine wachsende Wahrnehmung von Kontrollverlust wider. Viele kleinere und mittelständische Betriebe sehen sich traditionell als unabhängige Versorgungsinstanzen mit hoher Patientennähe. Die Vorstellung einer vertikal integrierten Marktstruktur erzeugt daher bei einigen Akteuren die Sorge, dass wirtschaftliche Interessen künftig stärker in den Vordergrund treten könnten als individuelle Versorgungskompetenz.

Gleichzeitig zeigt das Ergebnis jedoch auch die Ambivalenz dieser Entwicklung. Die hohe Zahl neutraler Antworten verdeutlicht, dass die Verschmelzung von Hersteller- und Leistungserbringerrollen nicht ausschließlich negativ bewertet wird. Einige Marktteilnehmer verbinden damit auch Chancen für Innovationen, schnellere Produktentwicklungen und effizientere Versorgungsprozesse.

Besonders interessant ist die Verbindung zu den qualitativen Ergebnissen der Studie. Dort wurde wiederholt die Bedeutung persönlicher Beratung, individueller Anpassung und lokaler Versorgungskompetenz hervorgehoben. Die Zustimmung zu Frage 22 macht deutlich, dass viele Befragte diese Kompetenzen künftig stärker gegen industrielle Standardisierung abgrenzen müssen. Die Diskussion über Hersteller und Leistungserbringer wird dadurch nicht nur zu einer Marktfrage, sondern zunehmend zu einer Debatte über die zukünftige Identität der Branche.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Hilfsmittelversorgung vor einer strukturellen Neuordnung steht. Die Befragten erwarten keine vollständige Verdrängung traditioneller Versorgungsformen, wohl aber eine zunehmende Vermischung bisher getrennter Marktrollen. Für viele Unternehmen wird damit die Frage zentral, wie sie ihre eigene Positionierung, ihre Spezialisierung und ihren Versorgungsauftrag in einem sich verändernden Marktumfeld definieren können.

## 5.24 Erwartete Zukunftsszenarien der Hilfsmittelversorgung bis 2036

Die Befragten wurden gebeten einzuschätzen, welches Entwicklungsszenario für die Hilfsmittelbranche bis zum Jahr 2036 am wahrscheinlichsten erscheint. Die Ergebnisse zeigen ein bemerkenswert klares Zukunftsbild: Mit 41,54 Prozent erwartet die größte Gruppe eine Konsolidierung auf wenige große Anbieter. Weitere 25,03 Prozent gehen von einer Hybridstruktur aus, in der physische Versorgungsstandorte mit digitalen Angeboten kombiniert werden. 17,06 Prozent rechnen mit einer stärkeren Integration in größere Gesundheitskonzerne. Demgegenüber erwarten lediglich 6,85 Prozent ein Fortbestehen vieler regionaler Anbieter in der heutigen Form. Eine Dominanz rein digitaler Plattformen wird von 8,39 Prozent als wahrscheinlichstes Szenario angesehen.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Branche ihre Zukunft überwiegend nicht als Fortführung bestehender Strukturen betrachtet. Vielmehr dominiert die Erwartung tiefgreifender Marktveränderungen. Besonders auffällig ist, dass die klassische mittelständisch geprägte Versorgungslandschaft nur noch von einer kleinen Minderheit als wahrscheinliches Zukunftsmodell angesehen wird. Dies signalisiert eine hohe Sensibilität für die bereits heute wahrgenommenen ökonomischen, regulatorischen und demografischen Herausforderungen.

Psychologisch betrachtet offenbart sich hier ein ausgeprägtes Bewusstsein für strukturellen Wandel. Die Befragten gehen offensichtlich davon aus, dass die bisherigen Marktmechanismen langfristig nicht ausreichen werden, um die bestehenden Versorgungsstrukturen aufrechtzuerhalten. Die Zukunft wird weniger als evolutionäre Weiterentwicklung verstanden, sondern vielmehr als Phase grundlegender Marktneuordnung. Dies verweist auf eine kollektive Wahrnehmung von Transformationsdruck, die sich bereits in den vorherigen Fragen zur Vergütung, Finanzierung und Wirtschaftlichkeit angedeutet hat.

Besonders bemerkenswert ist die starke Zustimmung zum Szenario der Konsolidierung. Dahinter steht die Erwartung, dass steigende regulatorische Anforderungen, Fachkräftemangel, zunehmende Bürokratie sowie wirtschaftlicher Druck kleinere und mittlere Betriebe zunehmend belasten werden. Die Vorstellung weniger großer Anbieter wird dabei weniger als Wunschbild denn als Konsequenz struktureller Entwicklungen verstanden. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass viele Marktakteure diesen Prozess bereits heute beobachten und als fortschreitend wahrnehmen.

Gleichzeitig zeigt die hohe Zustimmung zur Hybridstruktur, dass die Befragten nicht von einer vollständigen Verdrängung physischer Versorgungsangebote ausgehen. Vielmehr entsteht das Bild einer Branche, die digitale Technologien zunehmend integriert, ohne ihre persönliche und wohnortnahe Versorgungskompetenz vollständig aufzugeben. Dies entspricht auch den qualitativen Ergebnissen der Studie, in denen digitale Lösungen überwiegend als Ergänzung und nicht als Ersatz menschlicher Versorgung beschrieben wurden.

Aus zukunftspsychologischer Perspektive zeigt sich ein bemerkenswertes Spannungsfeld zwischen Effizienz und Nähe. Einerseits werden größere Organisationsformen als wirtschaftlich notwendig angesehen, andererseits bleibt die persönliche Versorgung ein zentraler Bestandteil der Branchenidentität. Die erwartete Hybridisierung kann daher als Versuch interpretiert werden, beide Bedürfnisse miteinander zu verbinden: Skalierbarkeit auf der einen und individuelle Betreuung auf der anderen Seite.

Die offenen Nennungen liefern zusätzliche Hinweise auf die Tiefe dieser Zukunftserwartungen. Besonders häufig werden Risiken einer Systeminstabilität sowie mögliche Qualitätsverluste infolge einer starken Marktkonzentration genannt. Gleichzeitig verweisen mehrere Teilnehmende auf die Bedeutung von Spezialisierung und differenzierten Marktstrukturen. Dies deutet darauf hin, dass die Zukunft nicht ausschließlich als Konzentrationsprozess verstanden wird, sondern auch als Phase zunehmender fachlicher Differenzierung.

## 5.25 Erwartete Ambulantisierung der Hilfsmittelversorgung

Bemerkenswert ist zudem die wiederholt genannte Nachfolgeproblematik. Die offenen Antworten machen deutlich, dass viele Befragte das Fortbestehen regionaler Anbieter weniger von der Nachfrage als vielmehr von der Verfügbarkeit geeigneter Unternehmensnachfolger abhängig sehen. Die Zukunft der Versorgungslandschaft wird somit nicht allein durch Marktmechanismen bestimmt, sondern auch durch personelle und generationelle Faktoren.

Insgesamt zeichnen die Ergebnisse das Bild einer Branche, die ihre Zukunft weder in vollständiger Digitalisierung noch in der unveränderten Fortführung bestehender Strukturen sieht. Erwartet wird vielmehr ein tiefgreifender Umbau des Versorgungssystems, geprägt durch Konsolidierung, Hybridisierung und zunehmende Spezialisierung. Die Befragten rechnen mit einer stärker vernetzten, technologisch unterstützten und wirtschaftlich konzentrierten Versorgungslandschaft. Gleichzeitig bleibt die Sorge bestehen, dass dieser Wandel mit einem Verlust regionaler Vielfalt, individueller Versorgungskompetenz und struktureller Stabilität einhergehen könnte. Die Zukunft erscheint damit weniger als technologische Revolution denn als komplexer Balanceakt zwischen Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Versorgungsqualität.

Die Ergebnisse zeigen eine außergewöhnlich hohe Übereinstimmung hinsichtlich der zukünftigen Verlagerung von Versorgungsleistungen in das häusliche Umfeld. Insgesamt stimmen 73,48 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass die Betreuung von Patientinnen und Patienten im häuslichen Umfeld gegenüber der klassischen Versorgung im Betrieb deutlich an Bedeutung gewinnen wird. Davon stimmen 36,81 Prozent voll zu und weitere 36,67 Prozent eher zu. Lediglich 10,26 Prozent widersprechen dieser Einschätzung, während 16,93 Prozent eine mittlere Position einnehmen.

Die Ergebnisse dokumentieren damit einen der stärksten Zukunftskonsense der gesamten Untersuchung. Unabhängig von Unternehmensgröße, Versorgungsbereich oder Geschäftsmodell scheint sich ein gemeinsames Zukunftsverständnis herauszubilden: Die Versorgung wird künftig zunehmend dort stattfinden, wo Menschen leben – und nicht dort, wo Versorgungseinrichtungen angesiedelt sind.

Aus Versorgungsperspektive spiegelt dieses Ergebnis die bereits seit Jahren beobachtbare Ambulantisierung des Gesundheitswesens wider. Krankenhausaufenthalte werden kürzer, stationäre Kapazitäten reduziert und immer mehr Behandlungen in den ambulanten Bereich verlagert. Die Hilfsmittelversorgung wird dadurch zunehmend zu einer Versorgungsform, die direkt in den Lebensalltag der Menschen integriert werden muss. Die Wohnung, das Pflegeheim oder das betreute Wohnumfeld werden zu zentralen Orten gesundheitlicher Versorgung.

Bemerkenswert ist dabei, dass die Befragten die Ambulantisierung nicht als vorübergehenden Trend, sondern als langfristige Strukturveränderung bewerten. Psychologisch betrachtet deutet dies auf eine weitreichende Anpassung der Zukunftsbilder innerhalb der Branche hin. Während Hilfsmittelversorger traditionell stark betriebs- und standortzentriert organisiert waren, entsteht zunehmend das Selbstverständnis eines mobilen Versorgungsakteurs, der Menschen über verschiedene Lebensphasen hinweg begleitet.

## 5.26 Wahrgenommener Korrekturaufwand bei Verordnungen

Die Ergebnisse lassen zudem erkennen, dass die Branche ihre zukünftige Rolle deutlich umfassender interpretiert als die reine Bereitstellung von Produkten. Wenn Versorgung stärker im häuslichen Umfeld stattfindet, gewinnen Beratung, Koordination, Schulung, Prävention und kontinuierliche Begleitung an Bedeutung. Der Wertbeitrag verschiebt sich damit von der Produktabgabe hin zur aktiven Gestaltung von Versorgungssituationen.

Aus zukunftspsychologischer Sicht offenbart sich hier ein grundlegender Perspektivwechsel. Die Befragten erwarten nicht mehr primär eine Versorgung „am Patienten“, sondern eine Versorgung „im Leben des Patienten“. Dieser Unterschied erscheint zunächst sprachlich gering, beschreibt jedoch eine tiefgreifende Veränderung des Versorgungsverständnisses. Versorgung wird zunehmend als Prozess verstanden, der sich an individuellen Lebenssituationen orientiert und nicht ausschließlich an medizinischen Ereignissen.

Gleichzeitig entstehen durch diese Entwicklung neue Anforderungen an die Branche. Ambulante Versorgung bedeutet höhere Mobilität, intensivere interprofessionelle Zusammenarbeit, digitale Kommunikationsstrukturen sowie eine stärkere Vernetzung mit Pflege, Ärzteschaft und weiteren Gesundheitsdienstleistern. Die zunehmende Verlagerung in den häuslichen Bereich erfordert somit nicht nur andere Prozesse, sondern auch neue Kompetenzen und Organisationsformen.

Bemerkenswert ist zudem die Nähe dieser Ergebnisse zu den qualitativen Befunden der Studie. Bereits in den Interviews wurde deutlich, dass zahlreiche Expertinnen und Experten die Zukunft der Branche weniger im stationären Betrieb als vielmehr in einer wohnortnahen, aufsuchenden und koordinierenden Versorgungsrolle sehen. Die vorliegenden quantitativen Ergebnisse bestätigen diese Einschätzung nun eindrucksvoll und verleihen ihr zusätzliche empirische Stabilität.

Insgesamt verdeutlicht die Analyse, dass die Ambulantisierung aus Sicht der Branche nicht mehr als mögliches Zukunftsszenario, sondern als erwartbare Entwicklung betrachtet wird. Die Hilfsmittelversorgung wird sich nach Einschätzung der Befragten zunehmend aus den klassischen Betriebsstrukturen herauslösen und näher an den Alltag der Menschen rücken. Damit entsteht zugleich die Grundlage für ein neues Rollenverständnis der Branche – weg vom reinen Leistungserbringer, hin zum kontinuierlichen Begleiter und Versorgungsnavigator im häuslichen Umfeld.

Die Befragten wurden gebeten einzuschätzen, wie häufig Verordnungen nachgebessert oder neu beantragt werden müssen. Die Ergebnisse zeichnen ein ausgesprochen eindeutiges Bild. Insgesamt geben 92,24 Prozent der Befragten an, dass dies regelmäßig, sehr häufig oder sogar fast immer vorkommt. Dabei entfallen 44,43 Prozent auf die Antwort „regelmäßig“, 40,62 Prozent auf „sehr häufig“ und weitere 7,19 Prozent auf „fast immer“. Lediglich 5,36 Prozent berichten von einem seltenen Auftreten. Kein einziger Befragter wählte die Antwortoption „nie“.

Diese Ergebnisse gehören zu den deutlichsten Befunden der gesamten Untersuchung. Sie verdeutlichen, dass Korrekturen, Ergänzungen oder Neuverordnungen aus Sicht der Leistungserbringer kein Ausnahmefall, sondern ein fester Bestandteil des Versorgungsalltags sind. Die ursprünglich vorgesehene Verordnung stellt damit häufig nicht den Beginn eines reibungslosen Versorgungsprozesses dar, sondern vielmehr den Ausgangspunkt weiterer Abstimmungs- und Korrekturschleifen.

Aus organisatorischer Sicht weist dieses Ergebnis auf erhebliche Ineffizienzpotenziale innerhalb der Versorgungsstrukturen hin. Jeder Nachbesserungsprozess bindet personelle Ressourcen, verursacht zusätzliche Kommunikationsaufwände und verlängert die Zeitspanne bis zur tatsächlichen Versorgung der Patientinnen und Patienten. Die eigentliche Versorgungsleistung wird dadurch häufig von administrativen Tätigkeiten überlagert.

Besonders bemerkenswert ist die Diskrepanz zwischen medizinischer Notwendigkeit und administrativer Realität. Während Hilfsmittelverordnungen eigentlich der schnellen und bedarfsgerechten Versorgung dienen sollen, erleben viele Betriebe offenbar einen erheblichen Anteil ihrer täglichen Arbeit als Korrektur- und Abstimmungsprozess. Die Ergebnisse legen nahe, dass bürokratische Reibungsverluste mittlerweile einen wesentlichen Einfluss auf die Effizienz der Versorgung haben.

Psychologisch betrachtet erzeugen solche wiederkehrenden Korrekturschleifen ein Gefühl permanenter Prozessunsicherheit. Mitarbeitende erleben ihre Arbeit nicht ausschließlich als Unterstützung von Menschen, sondern zunehmend als Bewältigung formaler Anforderungen. Langfristig kann dies zu Frustration, Demotivation und einem Verlust des eigentlichen beruflichen Sinnempfindens führen. Die Versorgung wird dann nicht mehr primär als patientenzentrierte Tätigkeit erlebt, sondern als Abarbeitung komplexer Verwaltungsanforderungen.

Darüber hinaus verdeutlichen die Ergebnisse ein strukturelles Spannungsfeld innerhalb des Gesundheitssystems. Die hohe Häufigkeit von Nachbesserungen deutet darauf hin, dass die Schnittstellen zwischen Verordnenden, Kostenträgern und Leistungserbringern vielfach nicht optimal aufeinander abgestimmt sind. Aus Sicht der Betriebe entstehen dadurch unnötige Prozessschritte, die weder der Versorgungsqualität noch der Wirtschaftlichkeit unmittelbar zugutekommen.

Vor dem Hintergrund des bereits identifizierten Fachkräftemangels gewinnt dieser Befund zusätzliche Bedeutung. Jede Stunde, die für Korrekturen und administrative Abstimmungen aufgewendet werden muss, steht nicht für Beratung, Versorgung oder persönliche Betreuung zur Verfügung. Die Ergebnisse weisen somit auf ein erhebliches Produktivitäts- und Entlastungspotenzial hin, das durch verbesserte Prozesse, digitale Schnittstellen und standardisierte Verordnungsabläufe erschlossen werden könnte.

Im Kontext der vorherigen Ergebnisse zur Ambulantisierung erhält dieser Befund eine weitere Dimension. Wenn künftig mehr Versorgung im häuslichen Umfeld stattfinden soll, werden effiziente administrative Prozesse zu einer zentralen Voraussetzung. Eine Branche, die stärker mobil, koordinierend und patientennah arbeiten soll, kann dauerhaft nicht gleichzeitig von umfangreichen Korrektur- und Nachbearbeitungsprozessen geprägt sein.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Befragten einen erheblichen bürokratischen Aufwand im Zusammenhang mit Verordnungen wahrnehmen. Die nahezu flächendeckende Erfahrung regelmäßiger Nachbesserungen macht deutlich, dass hier nicht von Einzelfällen gesprochen werden kann. Vielmehr handelt es sich aus Sicht der Leistungserbringer um ein systemisches Phänomen, das Versorgungsqualität, Wirtschaftlichkeit und Arbeitszufriedenheit gleichermaßen beeinflusst. Die Frage der Prozessvereinfachung erscheint damit nicht nur als organisatorische Herausforderung, sondern als zentrale Zukunftsaufgabe für das gesamte Versorgungssystem.

## 5.27 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wettbewerbsstruktur

Die Befragten wurden gebeten, die Aussage zu bewerten, dass die Digitalisierung Wettbewerbsvorteile zugunsten größerer Anbieter verschiebt. Die Ergebnisse zeigen ein differenziertes, insgesamt jedoch zustimmendes Meinungsbild. 46,09 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, davon 18,55 Prozent voll und 27,54 Prozent eher. Weitere 33,48 Prozent positionieren sich mit „teils, teils“ in der Mitte. Lediglich 20,43 Prozent lehnen die Aussage eher oder vollständig ab.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass ein erheblicher Teil der Branche die Digitalisierung nicht ausschließlich als technologischen Fortschritt betrachtet, sondern zugleich als potenziellen Strukturtreiber des Wettbewerbs. Die Einführung digitaler Systeme wird demnach nicht als neutraler Prozess wahrgenommen, sondern als Entwicklung, die bestehende Marktverhältnisse verändern und teilweise verstärken kann.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive erscheint diese Einschätzung nachvollziehbar. Digitalisierung erfordert Investitionen in Software, Datenmanagement, Prozessautomatisierung, IT-Sicherheit sowie personelle Kompetenzen. Größere Unternehmen verfügen häufig über bessere finanzielle und organisatorische Voraussetzungen, um diese Investitionen zu tätigen und die entstehenden Skaleneffekte zu nutzen. Kleinere Betriebe hingegen stehen oftmals vor der Herausforderung, dieselben technologischen Anforderungen mit deutlich begrenzteren Ressourcen umzusetzen.

Psychologisch betrachtet spiegeln die Ergebnisse eine gewisse Ambivalenz gegenüber der Digitalisierung wider. Während digitale Technologien grundsätzlich als notwendig und zukunftsrelevant anerkannt werden, besteht gleichzeitig die Sorge, dass sich dadurch bestehende Wettbewerbsungleichgewichte verschärfen könnten. Digitalisierung wird somit nicht nur als Chance, sondern auch als potenzielle Bedrohung der bisherigen Marktvielfalt wahrgenommen.

Bemerkenswert ist dabei der hohe Anteil derjenigen, die eine mittlere Position einnehmen. Jeder dritte Befragte sieht die Auswirkungen der Digitalisierung weder eindeutig positiv noch eindeutig negativ. Dies deutet darauf hin, dass die Branche die langfristigen Folgen digitaler Transformation noch nicht abschließend beurteilt. Offenbar existiert ein Bewusstsein dafür, dass digitale Technologien sowohl Wettbewerbsvorteile schaffen als auch neue Möglichkeiten für kleinere und spezialisierte Anbieter eröffnen können.

Aus zukunftspsychologischer Sicht zeigt sich hier ein klassisches Spannungsfeld technologischer Transformation. Neue Technologien erzeugen einerseits Hoffnung auf Effizienzgewinne, Qualitätsverbesserungen und Entlastung von administrativen Aufgaben. Andererseits lösen sie Unsicherheit darüber aus, wer von diesen Veränderungen tatsächlich profitieren wird. Die Frage lautet damit nicht mehr, ob Digitalisierung stattfindet, sondern wie die daraus entstehenden Vorteile verteilt werden.

Interessanterweise steht dieser Befund in engem Zusammenhang mit den Ergebnissen der vorherigen Fragen zur Marktkonsolidierung. Bereits dort wurde deutlich, dass viele Befragte künftig eine Konzentration auf größere Anbieter erwarten. Die Digitalisierung wird nun von einem erheblichen Teil der Teilnehmenden als möglicher Verstärker genau dieser Entwicklung wahrgenommen. Technologische Transformation und Marktstruktur werden somit nicht als voneinander unabhängige Prozesse verstanden, sondern als eng miteinander verknüpfte Entwicklungen.

Gleichzeitig lassen die Ergebnisse erkennen, dass Digitalisierung allein nicht als ausschlaggebender Faktor betrachtet wird. Wäre dies der Fall, müsste die Zustimmung deutlich höher ausfallen. Vielmehr entsteht das Bild einer Branche, die davon ausgeht, dass unternehmerischer Erfolg künftig aus dem Zusammenspiel technologischer Leistungsfähigkeit, fachlicher Expertise, persönlicher Betreuung und regionaler Vernetzung entstehen wird.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Digitalisierung von vielen Befragten als potenzieller Katalysator struktureller Marktveränderungen wahrgenommen wird. Die Mehrheit erwartet zumindest teilweise eine Verschiebung von Wettbewerbsvorteilen zugunsten größerer Anbieter. Gleichzeitig bleibt die Einschätzung differenziert und zeigt, dass die Branche die digitale Transformation nicht als zwangsläufigen Verdrängungsprozess betrachtet, sondern als komplexen Wandel, dessen Auswirkungen wesentlich davon abhängen werden, wie digitale Innovationen gestaltet, reguliert und in bestehende Versorgungsstrukturen integriert werden.

## 5.28 Bedeutung der Telematikinfrastuktur für die zukünftige Versorgungsqualität

Die Befragten wurden gebeten, die Aussage zu bewerten, dass eine Anbindung der Hilfsmittelbranche an die Telematikinfrastuktur (TI) die Versorgungsqualität verbessern würde. Die Ergebnisse zeigen eine überwiegend positive Grundhaltung gegenüber einer stärkeren digitalen Vernetzung des Gesundheitswesens. Insgesamt stimmen 60,58 Prozent der Befragten der Aussage zu, davon 19,57 Prozent voll und 41,01 Prozent eher. Weitere 23,19 Prozent positionieren sich neutral. Demgegenüber stehen lediglich 16,23 Prozent, die keinen oder nur einen geringen Nutzen in einer Anbindung an die Telematikinfrastuktur erkennen.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Mehrheit der Leistungserbringer die digitale Vernetzung nicht als Selbstzweck betrachtet, sondern konkrete Potenziale für die Versorgungspraxis erkennt. Die Zustimmung fällt dabei bemerkenswert hoch aus, insbesondere vor dem Hintergrund, dass Digitalisierungsprojekte im Gesundheitswesen in den vergangenen Jahren häufig mit Skepsis, Umsetzungsproblemen und zusätzlichem administrativem Aufwand verbunden waren.

Aus Sicht der Befragten scheint die Telematikinfrastuktur vor allem als Möglichkeit verstanden zu werden, bestehende Informationsbrüche innerhalb des Versorgungssystems zu reduzieren. Die Versorgung von Patientinnen und Patienten erfolgt heute häufig über zahlreiche Akteure hinweg: Ärztinnen und Ärzte, Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen, Krankenkassen, Homecare-Unternehmen, Sanitätshäuser und weitere Leistungserbringer arbeiten parallel an derselben Versorgungssituation. Dennoch bestehen zwischen diesen Akteuren vielfach Medienbrüche, Informationsverluste und zeitaufwändige Abstimmungsprozesse. Die Zustimmung zur TI-Anbindung kann daher als Ausdruck des Wunsches nach stärker integrierten Versorgungsprozessen interpretiert werden.

Psychologisch betrachtet zeigen die Ergebnisse einen interessanten Wandel im Verhältnis der Branche zur Digitalisierung. Während frühere Digitalisierungsdebatten häufig von Sorgen über Bürokratie, Kontrollverlust oder technische Komplexität geprägt waren, rückt zunehmend die Frage in den Vordergrund, welchen konkreten Nutzen digitale Systeme für die Patientenversorgung stiften können. Die Befragten bewerten digitale Vernetzung offenbar nicht mehr primär aus technischer, sondern aus versorgungsbezogener Perspektive.

Bemerkenswert ist dabei die hohe Zustimmung bei gleichzeitig relativ geringer Ablehnung. Dies deutet darauf hin, dass die Telematikinfrastuktur von vielen Befragten als logischer Bestandteil einer zukünftigen Gesundheitsversorgung betrachtet wird. Die Diskussion scheint sich weniger um die grundsätzliche Frage des „Ob“, sondern vielmehr um die konkrete Ausgestaltung des „Wie“ zu drehen.

Die Ergebnisse lassen zudem erkennen, dass die Branche zunehmend in vernetzten Versorgungssystemen denkt. Die Versorgung der Zukunft wird von den Befragten offenbar nicht mehr als isolierte Leistung einzelner Betriebe verstanden, sondern als Teil eines kooperativen Gesundheitsökosystems. Die Fähigkeit, relevante Informationen sicher und effizient zwischen verschiedenen Akteuren auszutauschen, wird dabei zu einem zentralen Qualitätsmerkmal moderner Versorgung.

Aus zukunftspsychologischer Sicht steht die hohe Zustimmung für einen grundlegenden Perspektivwechsel. Während Digitalisierung in vielen Bereichen zunächst als Rationalisierungsinstrument wahrgenommen wurde, entwickelt sie sich zunehmend zu einer Infrastruktur für Zusammenarbeit. Die Befragten erkennen offenbar, dass die Qualität zukünftiger Versorgung weniger von einzelnen Produkten oder Leistungen abhängen wird als von der Fähigkeit, komplexe Versorgungsnetzwerke effizient zu koordinieren.

Gleichzeitig macht der Anteil neutraler Antworten deutlich, dass Unsicherheiten bestehen bleiben. Viele Unternehmen verfügen bislang nur über begrenzte praktische Erfahrungen mit der Telematikinfrastruktur oder können deren konkrete Auswirkungen auf den eigenen Arbeitsalltag noch nicht abschließend einschätzen. Die Zustimmung basiert daher häufig auf einer erwarteten Verbesserung zukünftiger Prozesse und weniger auf bereits gemachten Erfahrungen.

Im Zusammenhang mit den vorangegangenen Ergebnissen entsteht ein konsistentes Zukunftsbild. Während die Befragten in den Fragen zur Digitalisierung teilweise eine Verschiebung von Wettbewerbsvorteilen zugunsten größerer Anbieter erkennen, wird die Telematikinfrastruktur überwiegend als Instrument zur Verbesserung der Versorgungsqualität verstanden. Digitalisierung wird damit nicht ausschließlich als ökonomischer Faktor betrachtet, sondern auch als Möglichkeit, die sektorenübergreifende Zusammenarbeit zu stärken und Versorgungsprozesse patientenzentrierter zu gestalten.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Mehrheit der Branche in einer Anbindung an die Telematikinfrastruktur einen wichtigen Baustein der zukünftigen Gesundheitsversorgung sieht. Die Zustimmung signalisiert die Bereitschaft, stärker vernetzte und datenbasierte Versorgungsmodelle zu etablieren. Gleichzeitig wird deutlich, dass der Erfolg dieser Entwicklung wesentlich davon abhängen wird, ob digitale Vernetzung tatsächlich zu einer spürbaren Entlastung der Akteure und zu einer Verbesserung der Versorgungsergebnisse für die Patientinnen und Patienten führt.

## 5.29 Digitalisierung der Versorgungsdokumentation als Entlastungsfaktor für Fachkräfte

Die Befragten wurden gebeten, die Aussage zu bewerten, ob die Digitalisierung der Versorgungsdokumentation langfristig dazu beitragen kann, den Fachkräftemangel in der Hilfsmittelversorgung zu entlasten. Die Ergebnisse zeigen eine klare Zustimmung. Insgesamt stimmen 62,32 Prozent der Befragten dieser Einschätzung zu, davon 25,80 Prozent voll und 36,52 Prozent eher. Weitere 22,32 Prozent nehmen eine neutrale Position ein. Lediglich 15,36 Prozent lehnen die Aussage ab.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Branche den Fachkräftemangel zunehmend als Organisations- und Produktivitätsproblem versteht. Die Belastung entsteht nicht ausschließlich durch fehlendes Personal, sondern durch den hohen Anteil administrativer Tätigkeiten, die Fachkräfte von ihrer eigentlichen Versorgungsarbeit abhalten. Dokumentationspflichten, Genehmigungsprozesse, Nachweispflichten und Medienbrüche werden zunehmend als Ressourcenverbraucher wahrgenommen.

Bemerkenswert ist dabei, dass die Zustimmung deutlich höher ausfällt als bei vielen anderen Digitalisierungsfragen. Dies spricht dafür, dass die Befragten gerade im Bereich der Dokumentation einen unmittelbaren Nutzen erkennen. Digitalisierung wird hier nicht als abstrakte Zukunftsvision verstanden, sondern als konkrete Möglichkeit, Zeit freizusetzen und Prozesse effizienter zu gestalten.

Psychologisch betrachtet offenbaren die Ergebnisse einen Wandel in der Wahrnehmung technologischer Lösungen. Digitalisierung wird nicht mehr primär mit Rationalisierung oder Personalabbau assoziiert, sondern mit Entlastung und Unterstützung. Die Hoffnung richtet sich auf die Rückgewinnung von Zeit für menschliche Interaktion, Beratung und Versorgung.

Die Befragten verbinden mit digitalen Dokumentationssystemen somit weniger eine technische Innovation als vielmehr eine organisatorische Notwendigkeit. Angesichts steigender Versorgungszahlen und begrenzter Personalressourcen wird Digitalisierung als Voraussetzung gesehen, um die Leistungsfähigkeit der Versorgung langfristig aufrechtzuerhalten.

## 5.30 Digitalisierung der Versorgungstechnik als Antwort auf den Fachkräftemangel

Die anschließende Frage untersuchte, ob die Digitalisierung der Versorgungstechnik selbst langfristig zur Entlastung des Fachkräftemangels beitragen kann. Die Zustimmung fällt ebenfalls positiv aus, jedoch etwas zurückhaltender als bei der Versorgungsdokumentation. Insgesamt stimmen 53,19 Prozent der Befragten der Aussage zu, davon 19,71 Prozent voll und 33,48 Prozent eher. Gleichzeitig äußern sich 29,71 Prozent neutral. 17,10 Prozent sehen keinen relevanten Entlastungseffekt.

Der Vergleich mit der vorherigen Frage offenbart ein interessantes Muster. Während digitale Dokumentationsprozesse von einer deutlichen Mehrheit als unmittelbar entlastend wahrgenommen werden, wird der Nutzen digitaler Versorgungstechnik differenzierter bewertet. Die Branche erkennt zwar das Potenzial technischer Innovationen, verbindet damit jedoch weniger unmittelbare Entlastungseffekte als bei administrativen Prozessen.

Dies lässt sich vor allem dadurch erklären, dass Versorgungstechnik auch künftig hohe Anforderungen an Beratung, Anpassung, individuelle Begleitung und therapeutische Bewertung stellen wird. Viele Tätigkeiten innerhalb der Hilfsmittelversorgung beruhen auf persönlicher Interaktion, handwerklicher Kompetenz und situativer Problemlösung. Diese Leistungen lassen sich nur begrenzt automatisieren.

Psychologisch betrachtet zeigt sich hier eine hohe technologische Realismuskompetenz der Befragten. Die Digitalisierung wird nicht als Allheilmittel verstanden. Vielmehr unterscheiden die Leistungserbringer zwischen Bereichen, in denen Technologie Prozesse tatsächlich ersetzen oder beschleunigen kann, und Bereichen, in denen menschliche Expertise unverzichtbar bleibt.

Gleichzeitig signalisiert die Zustimmung von mehr als der Hälfte der Befragten, dass durchaus Potenziale gesehen werden. Digitale Messverfahren, KI-gestützte Anpassungsprozesse, sensorbasierte Hilfsmittel, digitale Verlaufsanalysen oder automatisierte Monitoring-Systeme könnten zukünftig dazu beitragen, Fachkräfte von standardisierten Aufgaben zu entlasten und ihre Arbeit stärker auf komplexe Versorgungsentscheidungen zu konzentrieren.

Die hohe Zahl neutraler Antworten deutet jedoch darauf hin, dass viele Befragte die konkrete Entwicklung noch nicht abschließend einschätzen können. Anders als bei der Dokumentation sind die praktischen Auswirkungen digitaler Versorgungstechnik vielfach noch nicht im Versorgungsalltag angekommen. Die Erwartungen bleiben daher vorsichtig und von Unsicherheit geprägt.

Aus Zukunftsperspektive verdeutlichen die Ergebnisse eine wichtige Erkenntnis: Die Branche erwartet keine technologische Ersetzung von Fachkräften, sondern eine intelligente Arbeitsteilung zwischen Mensch und Technologie. Die Versorgung der Zukunft wird nicht durch weniger Menschen geprägt sein, sondern durch Menschen, die durch digitale Werkzeuge produktiver, präziser und effizienter arbeiten können.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Befragten in der Digitalisierung der Versorgungstechnik durchaus einen relevanten Beitrag zur Bewältigung des Fachkräftemangels sehen. Gleichzeitig bleibt die Überzeugung bestehen, dass die eigentliche Versorgungsqualität auch künftig wesentlich von menschlicher Kompetenz, Empathie und professioneller Betreuung abhängen wird. Technologie wird damit nicht als Ersatz des Menschen verstanden, sondern als Verstärker seiner Fähigkeiten.

## 5.31 Digitale Technologien als Treiber der Versorgung von morgen

Mit Frage 30 wurde untersucht, welche digitalen Technologien aus Sicht der Leistungserbringer das größte Potenzial besitzen, die Hilfsmittelversorgung in den kommenden zehn Jahren nachhaltig zu verbessern. Die Ergebnisse liefern einen tiefen Einblick in das technologische Zukunftsbild der Branche und zeigen gleichzeitig, wo die größten Erwartungen an Digitalisierung tatsächlich liegen.

Das mit Abstand stärkste Ergebnis erzielt die Kategorie KI-gestützte administrative Prozesse, die von 77,25 Prozent der Befragten ausgewählt wurde. Damit wird deutlich, dass die größten Effizienzpotenziale nicht primär in der Versorgung am Patienten, sondern in den Verwaltungsstrukturen vermutet werden. Die Branche sieht ihre zentrale Belastung offensichtlich nicht in der eigentlichen Versorgungsleistung, sondern in Dokumentation, Genehmigungsverfahren, Abrechnungsvorgängen und bürokratischen Anforderungen. Künstliche Intelligenz wird dabei weniger als medizinisches Instrument verstanden, sondern als Werkzeug zur Reduktion administrativer Komplexität.

An zweiter Stelle folgen mit 56,96 Prozent die digitale Patientenakte und die Anbindung an die Telematikinfrastruktur. Dieses Ergebnis bestätigt die bereits in den vorherigen Fragen sichtbare Forderung nach einer besseren Vernetzung des Gesundheitssystems. Die Befragten erkennen darin einen wesentlichen Hebel zur Vermeidung von Informationsverlusten, Doppelarbeiten und Kommunikationsproblemen zwischen den beteiligten Akteuren. Die Digitalisierung der Informationsflüsse wird damit als entscheidende Voraussetzung für eine effizientere Versorgung betrachtet.

Bemerkenswert ist zudem die hohe Zustimmung zu 3D-Scan- und 3D-Druck-Verfahren, die von 44,78 Prozent der Befragten genannt werden. Insbesondere in der Orthopädietechnik und der orthopädisch-technischen Versorgung werden diese Technologien offenbar als konkrete Zukunftslösung wahrgenommen. Anders als bei vielen abstrakten Digitalisierungsdebatten handelt es sich hierbei um Technologien, deren Nutzen

unmittelbar mit einer höheren Präzision, Individualisierung und Geschwindigkeit der Versorgung verbunden wird.

Mit 36,38 Prozent erreicht auch die KI-gestützte Versorgungsplanung und Entscheidungsunterstützung einen hohen Stellenwert. Die Ergebnisse zeigen jedoch gleichzeitig einen deutlichen Unterschied zur administrativen Nutzung von KI. Während die Unterstützung bei Verwaltungsaufgaben nahezu Konsens ist, wird die direkte Einbindung künstlicher Intelligenz in fachliche Entscheidungen deutlich zurückhaltender bewertet. Dies deutet auf ein hohes Vertrauen in die menschliche Expertise der Fachkräfte hin. KI wird eher als Assistenzsystem denn als Ersatz professioneller Entscheidungskompetenz verstanden.

Ebenfalls relevante Zustimmungswerte erzielen digitale Vermessungs- und Anpassungssysteme mit 34,06 Prozent sowie automatisierte Lager- und Logistiksysteme mit 31,88 Prozent. Beide Technologien stehen für die Optimierung operativer Prozesse und verdeutlichen den Wunsch der Branche nach höherer Effizienz entlang der gesamten Versorgungskette. Dabei wird Digitalisierung nicht auf die direkte Patienteninteraktion reduziert, sondern als Instrument zur Verbesserung der gesamten Wertschöpfungsstruktur verstanden.

Die telemedizinische Beratung und digitale Betreuung wird von 30,29 Prozent der Befragten als besonders zukunftsrelevant angesehen. Dieses Ergebnis ist insofern interessant, als die Ambulantisierung der Versorgung in den vorherigen Fragen eine hohe Zustimmung erfahren hat. Offenbar wird Telemedizin zwar als wichtige Ergänzung wahrgenommen, jedoch nicht als dominierendes Zukunftsmodell. Die persönliche Betreuung bleibt für viele Akteure weiterhin ein unverzichtbarer Bestandteil der Versorgungsqualität.

Deutlich geringer fällt die Zustimmung für plattformbasierte Versorgungslösungen aus, die lediglich von 20,58 Prozent genannt werden. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Branche zwar digitale Vernetzung befürwortet, gleichzeitig aber Vorbehalte gegenüber Plattformökonomien besitzt, die häufig mit Marktkonzentration, Standardisierung und einer Verlagerung von Wertschöpfung verbunden werden.

## Vertiefende Interpretation der Freitextantworten

Die offenen Antworten ergänzen die quantitativen Ergebnisse um eine wichtige qualitative Perspektive. Besonders auffällig ist, dass ein erheblicher Teil der Befragten Digitalisierung nicht unkritisch betrachtet. Viele Freitextkommentare warnen davor, digitale Technologien pauschal als Lösung sämtlicher Versorgungsprobleme zu verstehen.

Ein wiederkehrendes Motiv ist die Sorge, dass Digitalisierung vor allem als Instrument zur Kostensenkung eingesetzt werden könnte. Insbesondere bei künstlicher Intelligenz wird die Befürchtung geäußert, dass ökonomische Interessen der Kostenträger künftig stärker in den Vordergrund rücken könnten als individuelle Versorgungsbedürfnisse. Digitalisierung wird somit nicht automatisch mit Qualitätssteigerung gleichgesetzt.

Gleichzeitig zeigt sich eine bemerkenswerte Differenzierung in den Antworten. Die Befragten fordern weniger spektakuläre Einzeltechnologien als vielmehr funktionierende digitale Infrastrukturen. Häufig genannt werden interoperable Schnittstellen, standardisierte Kommunikationswege, elektronische Verordnungen sowie sichere Austauschplattformen zwischen den Akteuren des Gesundheitswesens. Die Zukunft wird demnach weniger in einzelnen Innovationen gesehen als in der intelligenten Vernetzung bestehender Systeme.

Besonders interessant ist die wiederkehrende Betonung des Faktors Mensch. Zahlreiche Kommentare machen deutlich, dass digitale Technologien zwar Prozesse erleichtern können, die eigentliche Versorgungsqualität jedoch weiterhin von persönlicher Beratung, Erfahrung und Empathie abhängt. Digitalisierung wird daher überwiegend als Unterstützungsinstrument verstanden, nicht als Ersatz menschlicher Versorgungskompetenz.

## Übergreifende Einordnung

Frage 30 liefert möglicherweise eines der wichtigsten Ergebnisse der gesamten Studie. Die Branche fordert nicht primär mehr Technologie, sondern bessere Rahmenbedingungen für deren sinnvolle Nutzung. Die größten Erwartungen richten sich auf Bürokratieabbau, Vernetzung und Prozessvereinfachung. Gleichzeitig zeigt sich eine bemerkenswerte technologische Nüchternheit: Digitalisierung soll nicht den Menschen ersetzen, sondern ihm ermöglichen, wieder mehr Zeit für den Menschen zu haben.

Damit entsteht ein Zukunftsbild, das sich deutlich von vielen öffentlichen Digitalisierungsdebatten unterscheidet. Die Hilfsmittelbranche träumt nicht von autonomen Versorgungssystemen oder vollautomatisierten Plattformen. Sie erwartet vielmehr ein digital unterstütztes Versorgungssystem, in dem künstliche Intelligenz, Datenverfügbarkeit und Automatisierung administrative Lasten reduzieren, während die eigentliche Versorgungsqualität weiterhin durch menschliche Expertise, Nähe und Vertrauen geprägt wird.

Gerade hierin liegt eine der zentralen Zukunftsbotschaften der Studie: Die erfolgreichste Digitalisierung der kommenden zehn Jahre wird nicht diejenige sein, die Menschen ersetzt, sondern diejenige, die Menschen wieder mehr Zeit für ihre eigentliche Aufgabe gibt – die Versorgung von Menschen.

## 5.32 Innovationshemmnisse durch fehlende Refinanzierung

Mit Frage 31 wurde untersucht, ob Innovationen in den Unternehmen der Hilfsmittelbranche bereits nicht umgesetzt wurden, obwohl sie fachlich sinnvoll erschienen, weil ihre wirtschaftliche Refinanzierung nicht gesichert war. Die Ergebnisse offenbaren einen zentralen Zielkonflikt der Branche: Zwischen Innovationsbereitschaft und Finanzierungsrealität besteht eine erhebliche Lücke.

Zunächst fällt auf, dass 17,97 Prozent der Befragten ausdrücklich angeben, bereits auf Innovationen verzichtet zu haben, weil diese wirtschaftlich nicht refinanzierbar waren. Gleichzeitig verneinen 39,42 Prozent diese Frage. Besonders bemerkenswert ist jedoch der hohe Anteil von 42,61 Prozent, die keine konkrete Einschätzung abgeben können. Dies deutet darauf hin, dass wirtschaftliche Entscheidungen über Innovationen oftmals nicht auf operativer Ebene getroffen werden oder deren Auswirkungen für viele Mitarbeitende nur begrenzt sichtbar sind.

Die vertiefenden Antworten derjenigen Unternehmen, die bereits Innovationsprojekte aus wirtschaftlichen Gründen zurückstellen mussten, zeigen ein klares Muster. Am häufigsten betroffen sind Investitionen in additive Fertigung und High-Tech-Produktion (29,58 Prozent). Gerade moderne Fertigungsverfahren, individualisierte Produktionsprozesse und innovative technische Versorgungslösungen scheinen häufig an den hohen Investitionskosten und fehlenden Vergütungsstrukturen zu scheitern.

Auch digitale Diagnostik- und Messtechnik (25,00 Prozent) sowie Investitionen in IT-Infrastruktur und Softwarelösungen (22,58 Prozent) werden regelmäßig genannt. Damit werden ausgerechnet jene Innovationsfelder ausgebremst, die in den vorherigen Fragen als zentrale Zukunftstechnologien identifiziert wurden. Die Studie macht damit ein strukturelles Problem sichtbar: Die Branche erkennt die Richtung der Zukunft, verfügt jedoch nicht immer über die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, um diese Zukunft aktiv umzusetzen.

Mit 14,52 Prozent werden zudem KI-gestützte Prozessautomatisierungen genannt. Auch hier zeigt sich ein Spannungsverhältnis zwischen technologischem Potenzial und tatsächlicher Investitionsfähigkeit. Obwohl künstliche Intelligenz als einer der wichtigsten Effizienzhebel bewertet wird, scheitert ihre Einführung teilweise an fehlenden Refinanzierungsmechanismen.

Die offenen Antworten erweitern dieses Bild nochmals deutlich. Besonders auffällig ist, dass viele der genannten Innovationen gar nicht primär auf Umsatzsteigerung abzielen, sondern auf Prävention, Beratung und Versorgungsverbesserung. Genannt werden beispielsweise Hausbesuche, Wohnumfeldanalysen, präventive Screenings, digitale Monitoring-Angebote oder erweiterte Beratungsleistungen. Die Unternehmen sehen also Innovationspotenziale insbesondere dort, wo Versorgung verbessert und Folgekosten reduziert werden könnten. Gleichzeitig fehlen hierfür häufig die wirtschaftlichen Anreize.

Insgesamt verdeutlicht Frage 31 eine der zentralen Zukunftsherausforderungen der Hilfsmittelbranche: Innovation scheitert oftmals nicht an Ideen, technologischem Know-how oder mangelnder Bereitschaft, sondern an Vergütungsstrukturen, die Investitionen in neue Versorgungsformen nicht ausreichend unterstützen. Die Studie offenbart damit ein System, das Innovation fordert, ihre Umsetzung jedoch nicht immer ermöglicht.

## 5.33 Fachkräftemangel als größte Zukunftsbedrohung

Frage 32 untersucht die Einschätzung der Befragten hinsichtlich der Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die zukünftige Versorgungssituation. Das Ergebnis gehört zu den eindeutigsten Befunden der gesamten Studie. Insgesamt stimmen 42,46 Prozent der Aussage voll zu und weitere 38,51 Prozent eher zu. Damit erwarten rund 81 Prozent aller Befragten, dass der Fachkräftemangel die Hilfsmittelversorgung in den kommenden zehn Jahren deutlich beeinträchtigen wird. Lediglich 4,10 Prozent widersprechen dieser Einschätzung.

Die Ergebnisse zeigen damit einen nahezu branchenweiten Konsens. Während bei vielen Zukunftsfragen unterschiedliche Szenarien diskutiert werden, besteht beim Fachkräftemangel kaum Unsicherheit über die grundsätzliche Entwicklung. Die Befragten rechnen nicht mit einer vorübergehenden Herausforderung, sondern mit einer strukturellen Belastung, die sämtliche Versorgungsbereiche betreffen wird.

Besonders bemerkenswert ist, dass sich dieses Ergebnis durch nahezu alle vorherigen Fragen der Studie zieht. Die hohe Zustimmung zur Digitalisierung, zur Prozessautomatisierung und zu neuen Versorgungsmodellen erscheint vor diesem Hintergrund nicht als Selbstzweck, sondern als Reaktion auf die erwarteten personellen Engpässe. Digitalisierung wird vielfach nicht deshalb gefordert, weil sie technologisch attraktiv erscheint, sondern weil sie als notwendige Antwort auf fehlende Fachkräfte verstanden wird.

Gleichzeitig offenbart die Studie einen tieferen Widerspruch: Die Branche sieht den Fachkräftemangel als größte Bedrohung der Zukunft, verfügt jedoch bislang nicht über ausreichende Instrumente, um diesem Trend wirksam entgegenzuwirken. Damit entwickelt sich die Personalfrage zunehmend von einer betrieblichen Herausforderung zu einer strategischen Systemfrage.

In der Gesamtbetrachtung macht Frage 32 deutlich, dass die Zukunft der Hilfsmittelversorgung weniger an Technologien als an Menschen entschieden wird. Die größte Knappheit der kommenden Jahre dürfte nicht Kapital, Infrastruktur oder Digitalisierung sein, sondern qualifiziertes Personal.

## 5.34 Arbeitgeberattraktivität der Hilfsmittelbranche

Mit Frage 33 wurde untersucht, ob die Befragten jungen Menschen empfehlen würden, in der Hilfsmittelbranche zu arbeiten. Die Ergebnisse zeichnen ein differenziertes Bild zwischen grundsätzlicher Überzeugung und vorhandenen Vorbehalten. 23,87 Prozent stimmen der Aussage voll zu, weitere 28,55 Prozent eher zu. Damit würden insgesamt 52,42 Prozent der Befragten jungen Menschen eine Tätigkeit in der Branche empfehlen. Gleichzeitig antworten jedoch 31,33 Prozent mit „teils“, während 16,25 Prozent eher oder vollständig widersprechen.

Dieses Ergebnis ist bemerkenswert. Trotz der hohen Identifikation vieler Beschäftigter mit ihrer Tätigkeit fällt die Zustimmung deutlich geringer aus als bei anderen Zukunftsfragen der Studie. Die Branche verfügt somit über ein positives Selbstbild, aber nicht über ein uneingeschränkt positives Arbeitgeberimage.

Die hohe Zahl ambivalenter Antworten deutet darauf hin, dass viele Beschäftigte ihre Arbeit zwar als gesellschaftlich sinnvoll und persönlich erfüllend erleben, gleichzeitig aber strukturelle Herausforderungen wahrnehmen. Hierzu zählen insbesondere Bürokratie, wirtschaftlicher Druck, Fachkräftemangel sowie die oftmals begrenzte öffentliche Wahrnehmung der beruflichen Leistungen.

Gleichzeitig liegt in diesem Ergebnis eine wichtige Zukunftschance. Denn trotz aller Belastungen überwiegt die grundsätzliche Empfehlungsbereitschaft. Die Hilfsmittelbranche verfügt damit über ein hohes intrinsisches Potenzial als Arbeitgeber. Die Arbeit wird als sinnstiftend, patientennah und gesellschaftlich relevant erlebt – Eigenschaften, die insbesondere für jüngere Generationen zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Die Herausforderung besteht daher weniger darin, attraktive Berufe zu schaffen, sondern vielmehr darin, die vorhandene Attraktivität sichtbarer zu machen und strukturelle Hemmnisse abzubauen. Die Branche besitzt offensichtlich ein starkes berufliches Narrativ, nutzt dieses jedoch bislang nicht ausreichend zur Nachwuchsgewinnung.

## 5.35 Wechselabsichten und berufliche Bindung

Frage 34 untersucht, ob Beschäftigte darüber nachdenken, ihren Beruf oder sogar die gesamte Branche zu verlassen. Die Ergebnisse liefern eine überraschend positive Perspektive auf die Bindungskraft der Hilfsmittelversorgung. Fast die Hälfte aller Befragten (46,41 Prozent) stimmt der Aussage überhaupt nicht zu. Weitere 23,57 Prozent stimmen eher nicht zu. Damit denken rund 70 Prozent der Befragten aktuell nicht über einen Branchen- oder Berufswechsel nach. Demgegenüber stehen lediglich 15,22 Prozent, die eher oder voll zustimmen. Weitere 14,79 Prozent zeigen sich unentschlossen.

Dieses Ergebnis ist von hoher strategischer Bedeutung. Während der Fachkräftemangel als massive Zukunftsbedrohung wahrgenommen wird, zeigt sich gleichzeitig eine bemerkenswert hohe Loyalität der bereits Beschäftigten. Die Branche verliert ihre Fachkräfte demnach nicht primär durch Abwanderung, sondern steht vielmehr vor der Herausforderung, ausreichend neue Fachkräfte zu gewinnen.

Die Kombination aus hoher Arbeitsplatzbindung und gleichzeitig wahrgenommenem Fachkräftemangel liefert einen wichtigen Hinweis für zukünftige Strategien. Die größte Herausforderung liegt offenbar weniger in der Mitarbeiterbindung als in der Nachwuchsgewinnung und der Erweiterung des Arbeitskräftepotenzials.

Gleichzeitig verdeutlicht das Ergebnis, dass viele Beschäftigte trotz wirtschaftlicher Belastungen, bürokratischer Herausforderungen und struktureller Unsicherheiten eine starke Identifikation mit ihrer Tätigkeit entwickelt haben. Die Arbeit in der Hilfsmittelversorgung wird offensichtlich als gesellschaftlich relevant und persönlich sinnstiftend erlebt.

Zusammengenommen zeichnen die Fragen 32 bis 34 ein bemerkenswertes Zukunftsbild: Die Branche besitzt engagierte und loyale Mitarbeitende, sieht jedoch große Schwierigkeiten darin, ausreichend Nachwuchs für die Zukunft zu gewinnen. Der eigentliche Engpass der kommenden Jahre könnte daher nicht die Bindung bestehender Fachkräfte sein, sondern die Frage, ob es gelingt, die gesellschaftliche Sichtbarkeit und Attraktivität der Branche so zu erhöhen, dass neue Generationen diesen Beruf für sich entdecken.

## 5.36 Erwartete Entwicklung der Versorgung

Mit Frage 35 wurden die Teilnehmenden gebeten einzuschätzen, welche Entwicklung sie für die Hilfsmittelversorgung in den kommenden Jahren für wahrscheinlicher halten. Die Ergebnisse zeichnen ein überraschend pessimistisches Bild und markieren einen der deutlichsten Widersprüche der gesamten Studie. Lediglich 15,59 Prozent der Befragten erwarten eine bessere Versorgung durch Professionalisierung und Digitalisierung. Demgegenüber gehen 84,41 Prozent davon aus, dass sich die Versorgung durch zunehmenden Kostendruck und wachsende Bürokratie verschlechtern wird.

Damit zeigt sich ein bemerkenswertes Spannungsfeld. In vielen vorherigen Fragen wurden Digitalisierung, künstliche Intelligenz, moderne Versorgungskonzepte und neue Technologien als zentrale Zukunftschancen identifiziert. Gleichzeitig glauben die meisten Befragten nicht daran, dass diese Potenziale unter den aktuellen Rahmenbedingungen tatsächlich ihre volle Wirkung entfalten können.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Branche technologisch grundsätzlich optimistisch, politisch und strukturell jedoch ausgesprochen skeptisch ist. Nicht die Innovationsfähigkeit der Unternehmen wird infrage gestellt, sondern die Fähigkeit des Systems, Innovationen in bessere Versorgung umzusetzen.

Aus wissenschaftlicher Perspektive offenbart sich hier ein klassisches Innovationsparadox: Die Akteure erkennen die notwendigen Lösungen, zweifeln jedoch daran, dass die Rahmenbedingungen deren Umsetzung zulassen. Die eigentliche Zukunftsfrage lautet daher nicht, ob technologische Innovationen vorhanden sind, sondern ob Gesundheitspolitik, Vergütungssysteme und Bürokratieabbau Schritt halten können.

## 5.37 Wahrgenommene politische Vertretung der Branche

Frage 36 untersucht, ob sich die Leistungserbringer der Hilfsmittelversorgung von der aktuellen Gesundheitspolitik ausreichend vertreten fühlen. Die Ergebnisse gehören zu den eindeutigsten und zugleich alarmierendsten Befunden der gesamten Studie. Lediglich 6,80 Prozent der Befragten fühlen sich ausreichend vertreten. Demgegenüber verneinen dies 93,20 Prozent der Teilnehmenden. Damit besteht nahezu ein branchenweiter Konsens darüber, dass die Interessen der Hilfsmittelversorgung in politischen Entscheidungsprozessen nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Die wenigen positiven Stimmen begründen ihre Einschätzung vor allem mit einer wahrgenommenen Interessenvertretung, Systemstabilität sowie einzelnen Fortschritten im Bereich Digitalisierung und Versorgungsgestaltung. Besonders hervorgehoben werden eine stärkere Interessenvertretung (17,78 Prozent), die Sicherung der Versorgungsstrukturen (15,56 Prozent) sowie die Hoffnung auf zukünftige Entwicklungen (13,33 Prozent).

Die eigentliche Aussagekraft der Ergebnisse liegt jedoch in den Gründen der überwältigenden Mehrheit, die sich nicht ausreichend vertreten fühlt. Am häufigsten genannt wird eine mangelnde politische Sichtbarkeit und fehlende Lobbywirkung der Branche (38,90 Prozent). Die Befragten nehmen ihre Branche als systemrelevant wahr, sehen diese Relevanz jedoch nicht ausreichend in politischen Entscheidungsprozessen abgebildet.

Fast ebenso häufig wird die zunehmende Bürokratie kritisiert (34,04 Prozent). Viele Befragte erleben politische Maßnahmen nicht als Entlastung, sondern als zusätzliche Belastung. Hinzu kommen wirtschaftliche Existenzängste (29,98 Prozent), die Wahrnehmung politischer Praxisferne (22,69 Prozent) sowie das Gefühl struktureller Benachteiligung gegenüber anderen Versorgungsbereichen (15,40 Prozent).

Besonders bemerkenswert ist die qualitative Tiefenstruktur der Antworten. Die Kritik richtet sich nicht primär gegen einzelne politische Akteure, sondern gegen ein System, das aus Sicht der Befragten die tatsächlichen Versorgungsrealitäten nicht ausreichend versteht. Genannt werden unter anderem:

- übermäßige Bürokratie,
- fehlende Patientenorientierung,
- mangelnde Digitalisierung,
- fragmentierte Versorgungsstrukturen,
- fehlende Standardisierung,
- ein zu großer Einfluss einzelner Kostenträger,
- fehlende Koordination zwischen den Akteuren des Gesundheitswesens.

Damit beschreibt die Branche nicht nur ein Repräsentationsdefizit, sondern ein grundlegendes Steuerungsproblem des Versorgungssystems.

Die Ergebnisse markieren einen zentralen Befund der Studie: Während die Hilfsmittelversorgung ihre eigene Systemrelevanz sehr hoch einschätzt, erlebt sie gleichzeitig einen erheblichen Mangel an politischer Wahrnehmung und strategischer Einbindung.

## 5.38 Zukunftserwartungen für die Branche

Die abschließende Zukunftsfrage untersucht, wie die Befragten die Entwicklung ihrer Branche in den kommenden zehn Jahren insgesamt einschätzen. Das Ergebnis zeigt ein nahezu ausgeglichenes Spannungsfeld zwischen Hoffnung und Sorge.

45,49 Prozent bewerten die Zukunft der Branche grundsätzlich positiv. Demgegenüber erwarten 54,51 Prozent eine eher negative Entwicklung. Die Branche blickt somit nicht geschlossen pessimistisch, aber auch keineswegs sorglos in die Zukunft.

Die positiven Zukunftserwartungen werden vor allem durch strukturelle Entwicklungen getragen. Mit Abstand am häufigsten wird der demografische Wandel und der damit verbundene steigende Versorgungsbedarf genannt (43,54 Prozent). Viele Befragte gehen davon aus, dass die Nachfrage nach Hilfsmitteln, Homecare-Leistungen und ambulanten Versorgungsangeboten künftig deutlich zunehmen wird. Darüber hinaus werden Digitalisierung und Effizienzsteigerungen (19,52 Prozent), die zunehmende Ambulantisierung des Gesundheitswesens (15,02 Prozent) sowie Innovationen und technologische Fortschritte (12,61 Prozent) als wesentliche Wachstumstreiber betrachtet.

Die qualitativen Aussagen verdeutlichen zudem ein starkes berufliches Selbstverständnis. Viele Teilnehmende beschreiben ihre Tätigkeit als unverzichtbaren Bestandteil der zukünftigen Gesundheitsversorgung. Wiederkehrende Motive sind die gesellschaftliche Relevanz der Branche, die Unersetzbarkeit handwerklicher Kompetenzen sowie die zunehmende Bedeutung wohnortnaher Versorgung.

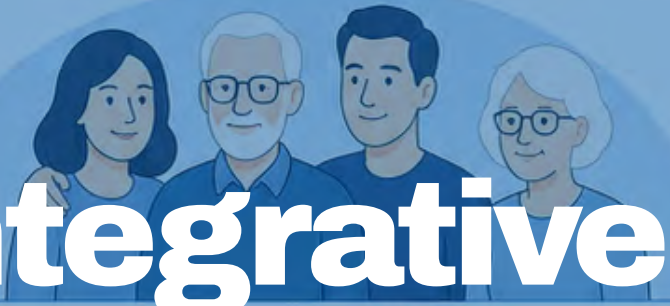
Gleichzeitig zeigen die negativen Zukunftserwartungen erhebliche strukturelle Sorgen. Mit 48,87 Prozent wird wirtschaftlicher Druck und Margenverlust als größtes Risiko genannt. Damit steht die wirtschaftliche Stabilität der Unternehmen im Zentrum vieler Zukunftsängste. Darüber hinaus werden überbordende Bürokratie (27,57 Prozent), Fachkräftemangel (21,30 Prozent), zunehmende Marktkonzentration (13,03 Prozent) sowie die Gefahr eines Qualitätsverlusts in der Versorgung (12,03 Prozent) als zentrale Risiken beschrieben.

Bemerkenswert ist, dass sich die positiven und negativen Zukunftserwartungen auf unterschiedliche Ebenen beziehen. Die Optimisten argumentieren vor allem mit gesellschaftlichen Megatrends wie Demografie, Ambulantisierung und steigenden Versorgungsbedarfen. Die Pessimisten hingegen fokussieren sich auf politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Genau hierin liegt eine der wichtigsten Erkenntnisse der gesamten Studie: Die Branche zweifelt nicht an ihrer eigenen Zukunftsrelevanz. Sie zweifelt an den Rahmenbedingungen, unter denen diese Zukunft gestaltet werden muss. Die Befragten sehen einen wachsenden gesellschaftlichen Bedarf an ihren Leistungen. Gleichzeitig befürchten viele, dass wirtschaftlicher Druck, Fachkräftemangel und politische Fehlsteuerungen verhindern könnten, dieses Potenzial vollständig zu nutzen.

Damit entsteht ein zentrales Zukunftsnarrativ der Hilfsmittelversorgung: Nicht die Nachfrage nach Versorgung ist das Problem der kommenden Jahre. Die entscheidende Frage wird sein, ob es gelingt, die strukturellen Voraussetzungen zu schaffen, um diesen steigenden Bedarf qualitativ hochwertig, wirtschaftlich tragfähig und personell ausreichend abgesichert zu bewältigen.

Diese Erkenntnis bildet den inhaltlichen Übergang zur abschließenden Verdichtung der Studienergebnisse und zu den strategischen Schlussfolgerungen für die zukünftige Rolle der Hilfsmittelversorgung im deutschen Gesundheitssystem.

Ausgangspunkt und Ziel



- Familie
- Soziales Umfeld
- Individuelle Lebenssituation

# 6. Integrative Gesamtanalyse

EBENE 2

Intelligente Hilfestellung entlang des gesamten Versorgungspfads



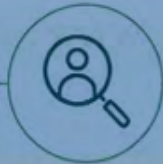
Steuernde Ebene



**C - COORDINATE**  
Versorgung koordinieren



**A - ADVISE**  
Beraten und begleiten

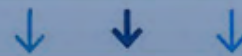


**R - RECOGNIZE**  
Bedarfe und Risiken früh erkennen



**E - EMPOWER**  
Selbstständigkeit ermöglichen

- Ganzheitliche Orientierung
- Personalisierte Empfehlungen
- Früherkennung & Prävention
- Selbstmanagement fördern
- Kontinuierliche Verbesserung



EBENE 3

## VERSORGUNGSÖKOLOGIE

Vernetzte Partner erbringen integrierte Leistungen



Handelnde Ebene



ÄRZTE



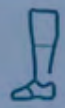
KLINIKEN



PFLEGE



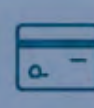
THERAPIE



SANITÄTSHAUS



HOMECARE



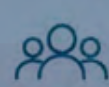
KRANKENKASSEN



KOMMUNEN



APOTHEKEN

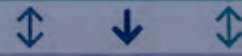


SELBSTHILFE



SOZIALDIENSTE

- Sektorenübergreifende Zusammenarbeit
- Gemeinsame Versorgungsprozesse
- Koordinierte Ressourcen
- Qualität & Standards
- Kontinuierliche Integration



EBENE 4

## DIGITALE INTELLIGENZSCHICHT

Datenbasierte Intelligenz für personalisierte Versorgung



Vernetzende Ebene



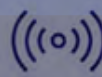
KI & ANALYTIK



ePA & DOKUMENTE



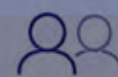
TELEMEDIZIN & VIDEOBERATUNG



SENSORIK & DEVICES



MONITORING & ALARME



DIGITALE ZWILLINGE

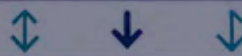


VERSORGUNGS-DATEN



PRÄVENTIV-ALGORITHMEN

Interoperabilität • Datensicherheit • Standards • Vertrauenswürdige KI • Datenschutz • Transparenz



EBENE 5

## OUTCOMES

Nachhaltige Wirkung für Menschen und Gesellschaft



# 6. Integrative Gesamtanalyse

## 6.1 Verbindung qualitativer und quantitativer Befunde

Die besondere Stärke der vorliegenden Studie liegt in der Verbindung zweier unterschiedlicher Perspektiven auf die Zukunft der Hilfsmittelversorgung. Während die qualitative Untersuchung die tieferliegenden Denk- und Wahrnehmungsmuster der Branchenakteure sichtbar macht, ermöglicht die quantitative Befragung eine statistische Überprüfung und Einordnung dieser Aussagen. Erst die Kombination beider Ansätze erlaubt eine umfassende Betrachtung der aktuellen Situation und der zukünftigen Entwicklung der Branche.

Ein zentrales Ergebnis der qualitativen Interviews war die Wahrnehmung einer tiefgreifenden Transformation der Hilfsmittelversorgung. Die Interviewpartner beschrieben die Branche nicht mehr primär als Produktlieferant, sondern zunehmend als Versorgungsakteur, Koordinator und Begleiter komplexer Patientenverläufe. Diese Einschätzung wird durch die quantitative Befragung eindrucksvoll bestätigt.

So erwarten 88,50 Prozent der Befragten einen steigenden Bedarf an Hilfsmitteln und Versorgungsleistungen, während gleichzeitig 73,48 Prozent von einer weiter zunehmenden Ambulantisierung ausgehen. Die Branche erkennt damit einen grundlegenden Strukturwandel im Gesundheitssystem, der den Versorgungsbedarf künftig stärker in das häusliche Umfeld verlagern wird. Die qualitativen Aussagen zur wachsenden Bedeutung wohnortnaher Versorgung erhalten dadurch eine eindeutige empirische Bestätigung.

Besonders deutlich zeigt sich die Übereinstimmung beider Untersuchungsteile beim Thema Demografie. In den Interviews wurde der demografische Wandel nahezu durchgängig als stärkster Zukunftstreiber beschrieben. Die quantitative Befragung bestätigt diese Einschätzung eindrucksvoll. Unter den positiven Zukunftserwartungen für die kommenden zehn Jahre wird der demografische Wandel mit 43,54 Prozent als mit Abstand häufigster Wachstumsfaktor genannt. Die Branche betrachtet die Alterung der Gesellschaft nicht nur als Herausforderung, sondern gleichzeitig als Grundlage einer langfristig steigenden gesellschaftlichen Relevanz.

Auch die Rolle der Digitalisierung zeigt eine bemerkenswerte Übereinstimmung zwischen qualitativen und quantitativen Ergebnissen. In den Interviews wird Digitalisierung überwiegend als Chance verstanden. Sie soll Prozesse beschleunigen, Bürokratie reduzieren, Versorgungsqualität verbessern und Fachkräfte entlasten. Die quantitative Befragung bestätigt diese Sichtweise. Digitalisierung und Effizienzsteigerung werden von 19,52 Prozent der Befragten als wesentlicher positiver Zukunftsfaktor genannt. Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass Digitalisierung allein nicht als Lösung betrachtet wird. Die Befragten sehen Technologie vor allem als Werkzeug zur Bewältigung bestehender Herausforderungen, nicht als Selbstzweck.

Genau an dieser Stelle offenbart sich eine der wichtigsten Erkenntnisse der gesamten Studie. Während die qualitative Analyse ein hohes Vertrauen in die Innovationsfähigkeit der Branche zeigt, macht die quantitative Analyse deutlich, dass die Befragten erhebliche Zweifel an den politischen und strukturellen Rahmenbedingungen haben.

Besonders sichtbar wird dies bei der Frage nach der zukünftigen Entwicklung der Versorgung. Obwohl Digitalisierung, Innovation und Professionalisierung in nahezu allen Interviews als zentrale Zukunftschancen beschrieben werden, glauben lediglich 15,59 Prozent der Befragten, dass sich die Versorgung dadurch tatsächlich verbessern wird. Dagegen erwarten 84,41 Prozent eine Verschlechterung der Versorgung infolge von Bürokratie und Kostendruck. Hier entsteht eines der zentralen Spannungsfelder der Studie: Die Branche glaubt an ihre eigene Leistungsfähigkeit, aber nicht an die Leistungsfähigkeit des Systems.

Dieses Muster zeigt sich ebenfalls in der Bewertung der Gesundheitspolitik. Bereits in den qualitativen Interviews wurde wiederholt eine mangelnde politische Sichtbarkeit der Branche thematisiert. Die quantitative Befragung bestätigt diese Wahrnehmung nahezu vollständig. 93,20 Prozent der Befragten fühlen sich von der aktuellen Gesundheitspolitik nicht ausreichend vertreten. Als wichtigste Gründe werden mangelnde Lobbyarbeit und Sichtbarkeit (38,90 Prozent), Bürokratie (34,04 Prozent) sowie wirtschaftliche Existenzängste (29,98 Prozent) genannt.

Damit wird ein zweiter zentraler Befund sichtbar. Die größte Zukunftsbedrohung wird nicht außerhalb der Branche verortet, sondern innerhalb der gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen. Die Befragten sehen den steigenden Versorgungsbedarf als sicher an, bezweifeln jedoch, dass die bestehenden Strukturen geeignet sind, diesen Bedarf künftig effizient zu bewältigen.

Ein weiteres zentrales Ergebnis betrifft die Rolle der Fachkräfte. In den qualitativen Interviews wurde deutlich, dass die Versorgung zunehmend von persönlicher Beratung, individueller Begleitung und interdisziplinärer Koordination geprägt wird. Gleichzeitig wird der Fachkräftemangel als erhebliche Gefahr beschrieben. Die quantitative Befragung bestätigt diese Sorge eindrucksvoll. 80,97 Prozent der Befragten erwarten eine weitere Verschärfung des Fachkräftemangels. Unter den negativen Zukunftserwartungen gehört Personalnot mit 21,30 Prozent zu den am häufigsten genannten Risiken.

Hier zeigt sich ein struktureller Zielkonflikt der zukünftigen Versorgung. Ausgerechnet jene Kompetenzen, die für die Versorgung der Zukunft als besonders wichtig angesehen werden – Beratung, Koordination, Begleitung und individuelle Betreuung – sind in hohem Maße von qualifizierten Fachkräften abhängig. Die zukünftige Leistungsfähigkeit der Branche wird daher weniger von technologischen Möglichkeiten als von der Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmt werden.

Besonders interessant ist die Gegenüberstellung von Zukunftsoptimismus und Zukunftsskepsis. Die qualitativen Interviews zeichnen insgesamt ein überraschend positives Bild der eigenen Branche. Viele Gesprächspartner beschreiben die Hilfsmittelversorgung als unverzichtbaren Bestandteil eines zukünftigen Gesundheitssystems. Gleichzeitig ergibt die quantitative Befragung, dass 54,51 Prozent die Entwicklung der Branche in den kommenden zehn Jahren eher negativ einschätzen.

Dieser scheinbare Widerspruch löst sich bei genauer Betrachtung auf. Die positiven Erwartungen beziehen sich überwiegend auf gesellschaftliche Entwicklungen wie Demografie, Ambulantisierung und steigende Versorgungsbedarfe. Die negativen Erwartungen beziehen sich dagegen auf wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Bürokratie, Fachkräftemangel und politische Steuerung. Die

Befragten zweifeln somit nicht an der Notwendigkeit ihrer Branche, sondern an den Bedingungen ihrer zukünftigen Arbeit. Aus der integrativen Betrachtung beider Untersuchungsteile ergibt sich daher eine übergeordnete Kernerkenntnis: Die Hilfsmittelversorgung erlebt gegenwärtig einen historischen Bedeutungsgewinn, der jedoch durch strukturelle und politische Defizite gefährdet wird.

Die Studie zeigt mit hoher Deutlichkeit, dass die Branche ihre Zukunft nicht primär in Produkten, Technologien oder einzelnen Versorgungsleistungen sieht. Vielmehr entsteht ein neues Selbstverständnis als koordinierender Versorgungsakteur an der Schnittstelle zwischen Patient, Gesundheitswesen und sozialem Umfeld. Gleichzeitig macht die Studie deutlich, dass der zukünftige Erfolg dieser Entwicklung nicht von der Nachfrage abhängt. Die Nachfrage wird nach Einschätzung der Befragten steigen. Entscheidend wird vielmehr sein, ob Politik, Kostenträger und Versorgungspartner die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, um diese steigende gesellschaftliche Bedeutung in eine leistungsfähige und nachhaltige Versorgungsstruktur zu überführen.

Damit identifiziert die Studie einen bislang wenig beachteten, aber zentralen Zukunftskonflikt der Hilfsmittelversorgung: Die Herausforderung der Zukunft besteht nicht darin, mehr Patienten zu versorgen. Die Herausforderung besteht darin, die Strukturen zu schaffen, die dies überhaupt ermöglichen.

## 6.2 Das zentrale Zukunftsparadox der Hilfsmittelbranche

Die Ergebnisse der qualitativen Interviews und der quantitativen Befragung zeichnen ein bemerkenswert konsistentes Bild der zukünftigen Entwicklung. Dabei wird eine grundlegende Spannung sichtbar, die sich durch nahezu alle Themenfelder der Untersuchung zieht. Die Branche steht vor der Situation, dass ihre gesellschaftliche Bedeutung in den kommenden Jahren deutlich zunimmt, während gleichzeitig die Voraussetzungen für die Leistungserbringung schwieriger werden. Genau dieses Spannungsfeld bildet das zentrale Zukunftsparadox der Hilfsmittelbranche.

Die quantitativen Ergebnisse zeigen eine außerordentlich hohe Übereinstimmung hinsichtlich der zukünftigen Bedarfsentwicklung. Der demografische Wandel wird von nahezu allen Befragten als stärkster Treiber der zukünftigen Versorgung identifiziert. Gleichzeitig erwarten die Teilnehmer eine weitere Zunahme chronischer Erkrankungen, einen steigenden Pflegebedarf sowie eine fortschreitende Verlagerung medizinischer Leistungen in den ambulanten und häuslichen Bereich. Die Hilfsmittelversorgung wird damit aus Sicht der Branche nicht an Bedeutung verlieren, sondern zu einem zentralen Bestandteil der zukünftigen Gesundheitsversorgung werden.

Parallel dazu zeigen die Daten jedoch eine ausgeprägte Skepsis gegenüber den strukturellen Rahmenbedingungen. Die Befragten erwarten mehr Bürokratie, zunehmenden Fachkräftemangel, steigenden Kostendruck sowie eine wachsende Komplexität der Versorgungsprozesse. Besonders auffällig ist dabei die Diskrepanz zwischen gesellschaftlicher Notwendigkeit und politischer Wahrnehmung. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer sieht die Branche weder ausreichend gesundheitspolitisch vertreten noch angemessen in wissenschaftlichen und öffentlichen Diskursen berücksichtigt.

Die Studie macht damit sichtbar, dass die Hilfsmittelbranche vor keinem Nachfrageproblem steht. Das eigentliche Problem liegt vielmehr in der Frage, ob die vorhandenen Strukturen in der Lage sein werden, die zukünftig steigenden Versorgungsanforderungen zu bewältigen. Besonders deutlich wird dies beim Thema Personal. Die qualitativen Interviews zeigen, dass die Versorgungen komplexer werden. Patienten benötigen nicht nur Produkte, sondern Orientierung, Koordination,

Schulung und kontinuierliche Begleitung. Gleichzeitig wird der Fachkräftemangel von den Befragten als eine der größten Bedrohungen der zukünftigen Entwicklung eingestuft. Die Branche soll somit mehr Menschen versorgen, individuellere Leistungen anbieten und komplexere Versorgungsverläufe begleiten, obwohl gleichzeitig weniger qualifiziertes Personal zur Verfügung steht.

Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Thema Digitalisierung. Die Befragten verbinden mit digitalen Technologien erhebliche Erwartungen hinsichtlich Effizienzsteigerung, Vernetzung und Entlastung. Gleichzeitig berichten viele Teilnehmer von zusätzlichen Dokumentationspflichten, regulatorischen Anforderungen und einer zunehmenden administrativen Belastung. Digitalisierung wird damit gleichzeitig als Hoffnungsträger und Belastungsfaktor wahrgenommen.

Noch deutlicher tritt das Zukunftsparadox bei der Frage nach der Rolle der Branche hervor. Die qualitativen Interviews zeigen, dass sich viele Unternehmen längst nicht mehr ausschließlich als Sanitätshaus, Homecare-Anbieter oder Hilfsmittelversorger verstehen. Stattdessen beschreiben die Teilnehmer ihre Rolle zunehmend als Begleiter komplexer Versorgungssituationen. Die Versorgung endet nicht mehr bei der Bereitstellung eines Produktes. Sie umfasst Beratung, Koordination, Prävention, Schulung, Vernetzung und die Begleitung von Patienten über lange Zeiträume hinweg.

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass dieses veränderte Selbstverständnis außerhalb der Branche bislang nur begrenzt wahrgenommen wird. Während die Befragten ihre zukünftige Rolle deutlich größer definieren, bleibt die öffentliche Wahrnehmung häufig auf die klassische Hilfsmittelabgabe beschränkt. Die tatsächliche Entwicklung der Branche verläuft damit schneller als ihre gesellschaftliche Einordnung.

Genau hierin liegt möglicherweise die wichtigste Erkenntnis der gesamten Untersuchung: Die Hilfsmittelbranche befindet sich weniger in einer ökonomischen oder versorgungspolitischen Krise als vielmehr in einer Transformationsphase ihrer eigenen Identität. Die bisherigen Begriffe beschreiben die tatsächlichen Aufgaben vieler Unternehmen nur noch unzureichend. Die Studie zeigt, dass sich die Branche schrittweise von einer produktorientierten Versorgungslogik hin zu einer personen- und lebensweltorientierten Begleitungslogik entwickelt.

## 6.3 Vom Produkt zur Versorgung: Der tiefere Strukturwandel

Besonders eindrucksvoll wird dies durch die Antworten zur zukünftigen Branchenbezeichnung sichtbar. Viele Teilnehmer sehen die bisherigen Begriffe als nicht mehr zeitgemäß an. Stattdessen entstehen in den Interviews neue Beschreibungen wie *Gesundheitsdienstleister*, *Gesundheitsversorger*, *Versorgungspartner* oder *Gesundheitsbegleiter*. Hinter diesen Begriffen steht ein grundlegender Perspektivwechsel. Nicht mehr das Hilfsmittel steht im Mittelpunkt, sondern der Mensch und seine Fähigkeit, ein möglichst selbstbestimmtes Leben zu führen.

Die Ergebnisse legen deshalb nahe, dass die eigentliche Zukunftsfrage der Branche nicht lautet, ob sie künftig benötigt wird. Die Daten lassen daran kaum Zweifel. Die entscheidende Frage lautet vielmehr, welche Rolle sie im zukünftigen Gesundheitssystem einnehmen wird.

Die qualitative Analyse zeigt dabei ein erstaunlich einheitliches Zukunftsbild. Viele Befragte beschreiben ihre Unternehmen als diejenigen Akteure, die Patienten über verschiedene Versorgungsbereiche hinweg begleiten, Orientierung geben und Versorgungslücken schließen. Damit entsteht eine Funktion, die bislang von keinem anderen Akteur im Gesundheitswesen in vergleichbarer Weise ausgefüllt wird.

Das zentrale Zukunftsparadox der Hilfsmittelbranche besteht somit darin, dass ihre Bedeutung für das Gesundheitssystem kontinuierlich wächst, während ihre tatsächliche Rolle gesellschaftlich noch immer unterschätzt wird. Die Branche wird zukünftig stärker gebraucht als jemals zuvor, wird aber vielfach noch immer mit den Begriffen und Bildern der Vergangenheit beschrieben.

Genau aus diesem Widerspruch heraus entsteht das vielleicht wichtigste Zukunftsszenario: Die Hilfsmittelbranche entwickelt sich von einem überwiegend produktorientierten Leistungserbringer zu einem integrierten Versorgungsakteur, dessen zentrale Aufgabe nicht mehr allein die Bereitstellung von Hilfsmitteln ist, sondern die Navigation von Menschen durch eine zunehmend komplexe Gesundheits- und Versorgungswelt. Dieses Zukunftsbild zieht sich implizit durch nahezu alle Ergebnisse der Untersuchung und bildet den Kern der in dieser Studie entwickelten Care-Navigation.

Eine der auffälligsten Erkenntnisse der Studie besteht darin, dass sich die Zukunft der Hilfsmittelbranche nicht primär über neue Produkte, Technologien oder Marktsegmente definiert. Vielmehr zeigen die Ergebnisse einen deutlich tiefergehenden Wandel. Die Branche befindet sich in einem Übergang von einer produktzentrierten hin zu einer versorgungszentrierten Logik. Dieser Strukturwandel wurde in nahezu allen qualitativen Interviews sichtbar und findet zugleich in den quantitativen Ergebnissen eine bemerkenswerte Bestätigung.

Historisch betrachtet entstand die Hilfsmittelversorgung in Deutschland aus einer stark produktbezogenen Perspektive. Die zentrale Aufgabe bestand darin, Menschen mit notwendigen Hilfsmitteln zu versorgen, Mobilität zu ermöglichen, Einschränkungen auszugleichen oder therapeutische Maßnahmen zu unterstützen. Das Produkt stand im Mittelpunkt des Versorgungsgeschehens. Erfolg wurde vor allem daran gemessen, ob das benötigte Hilfsmittel rechtzeitig bereitgestellt werden konnte.

Die Ergebnisse der Studie zeigen jedoch, dass diese Sichtweise zunehmend an ihre Grenzen stößt. Die Anforderungen der Zukunft verändern sich grundlegend. Patienten werden älter, Erkrankungen komplexer, Versorgungsverläufe länger und die Zahl beteiligter Akteure größer. Die reine Bereitstellung eines Hilfsmittels reicht unter diesen Bedingungen immer seltener aus, um den Versorgungserfolg sicherzustellen.

In den Interviews beschreiben zahlreiche Teilnehmer, dass die eigentliche Herausforderung heute häufig nicht mehr in der Auswahl eines Produktes liegt. Vielmehr geht es darum, Patienten durch komplexe Versorgungssituationen zu begleiten, unterschiedliche Leistungserbringer miteinander zu koordinieren, Angehörige einzubinden, digitale Anwendungen zu erklären, Pflegeprozesse zu unterstützen und Versorgungslücken frühzeitig zu erkennen. Die klassische Produktversorgung entwickelt sich damit zunehmend zu einer umfassenden Dienstleistung rund um Gesundheit, Teilhabe und Selbstständigkeit.

Besonders deutlich wird dieser Wandel in den Aussagen zur zukünftigen Rolle der Unternehmen. Viele Interviewpartner beschreiben ihre Arbeit nicht mehr als Verkauf oder Abgabe von Hilfsmitteln. Stattdessen sprechen sie von *Begleitung, Beratung, Koordination, Betreuung* und *Versorgungsgestaltung*. Diese Begriffe markieren einen fundamentalen Perspektivwechsel. Nicht das Produkt steht im Zentrum der Wertschöpfung, sondern die Fähigkeit, individuelle Versorgungssituationen erfolgreich zu organisieren.

Die quantitative Befragung bestätigt diese Entwicklung. Die Teilnehmer sehen die größten Zukunftschancen nicht allein in neuen Produktinnovationen, sondern vor allem in einer stärkeren Patientenorientierung, einer besseren Vernetzung der Versorgung, digitalen Unterstützungsangeboten sowie einer engeren Begleitung von Menschen im Alltag. Die Daten verdeutlichen damit, dass die Zukunft der Branche weniger im technologischen Fortschritt einzelner Produkte liegt als vielmehr in der intelligenten Gestaltung von Versorgungsprozessen.

Ein besonders interessantes Muster zeigt sich dabei in der Wahrnehmung des Kundenkontaktes. Während viele Bereiche des Gesundheitswesens durch Digitalisierung und Standardisierung zunehmend an persönlicher Nähe verlieren, betrachten die Befragten den direkten Kontakt zum Menschen als einen ihrer wichtigsten strategischen Vorteile. Die Nähe zum Patienten wird nicht als traditionelles Relikt verstanden, sondern als zukünftige Kernkompetenz. Gerade in einer komplexer werdenden Gesundheitswelt steigt der Bedarf an persönlicher Orientierung, Vertrauen und individueller Unterstützung.

Die Studie macht deutlich, dass sich hier ein grundlegender Wandel der Wertschöpfungslogik vollzieht. Der wirtschaftliche und gesellschaftliche Nutzen entsteht künftig nicht mehr primär durch die Bereitstellung eines einzelnen Produktes, sondern durch die erfolgreiche Begleitung eines gesamten Versorgungsprozesses. Versorgung wird damit zu einer eigenständigen Leistung.

Diese Entwicklung verändert auch die Anforderungen an die Unternehmen selbst. Fachwissen über Produkte bleibt weiterhin notwendig, reicht jedoch allein nicht mehr aus. Zukünftig gewinnen kommunikative Fähigkeiten, digitale Kompetenzen, Netzwerkmanagement, Präventionswissen sowie die Fähigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit zunehmend an Bedeutung. Die Rolle der Mitarbeitenden entwickelt sich vom Produktexperten zum Versorgungsexperten.

Damit verändert sich zugleich das Selbstverständnis der gesamten Branche. Während die klassische Hilfsmittelversorgung vor allem auf die Kompensation bestehender Einschränkungen ausgerichtet war, entsteht zunehmend ein präventiver und lebensbegleitender Ansatz. Versorgung beginnt nicht erst dann, wenn Menschen bereits stark eingeschränkt sind. Sie umfasst immer stärker die frühzeitige Unterstützung von Gesundheit, Mobilität, Selbstständigkeit und sozialer Teilhabe.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass dieser Wandel weitreichende gesellschaftliche Folgen haben könnte. In einer alternden Gesellschaft werden Versorgungsleistungen zunehmend dort benötigt, wo Menschen leben – in ihren Wohnungen, Familien und sozialen Netzwerken. Krankenhäuser und stationäre Einrichtungen verlieren dabei schrittweise ihre Rolle als alleinige Zentren gesundheitlicher Versorgung. Stattdessen entsteht ein dezentraleres Versorgungssystem, das stärker auf ambulante, wohnortnahe und alltagsintegrierte Strukturen angewiesen ist.

Genau in diesem Kontext gewinnen Sanitätshäuser, Homecare-Unternehmen und andere Hilfsmittelversorger strategisch an Bedeutung. Sie verfügen bereits heute über den unmittelbaren Zugang zu den Lebenswelten der Menschen. Sie erleben Versorgung nicht nur aus medizinischer Perspektive, sondern im tatsächlichen Alltag der Betroffenen. Dadurch besitzen sie Informationen, Erfahrungen und Handlungsmöglichkeiten, die in anderen Bereichen des Gesundheitswesens häufig nicht verfügbar sind.

## 6.4 Digitalisierung als Prüfstein systemischer Lernfähigkeit

Die Studie legt deshalb nahe, dass der eigentliche Zukunftsmarkt der Branche nicht der Hilfsmittelmarkt ist: Der eigentliche Zukunftsmarkt ist der Versorgungsmarkt. Während Produkte zunehmend standardisiert, digitalisiert und teilweise automatisiert werden können, bleibt die Gestaltung individueller Versorgung ein hochkomplexer, menschlicher und vertrauensbasierter Prozess. Der tiefere Strukturwandel der Branche besteht somit in einer Verschiebung des Fokus: weg von der Frage, welches Produkt benötigt wird, hin zu der Frage, wie Menschen dauerhaft gesund, selbstständig und gesellschaftlich integriert leben können. Die Versorgung wird zum eigentlichen Wertschöpfungsgegenstand.

Damit entsteht ein neues Rollenverständnis, das weit über die traditionelle Hilfsmittelversorgung hinausgeht. Die Unternehmen der Zukunft liefern nicht lediglich Produkte aus. Sie gestalten Versorgung, koordinieren Akteure, schaffen Orientierung, begleiten Menschen durch gesundheitliche Übergänge und helfen dabei, Selbstständigkeit und Lebensqualität langfristig zu erhalten.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass dieser Wandel bereits begonnen hat. Die entscheidende Herausforderung der kommenden Jahre wird somit darin bestehen, diese neue Rolle sichtbar zu machen, organisatorisch zu verankern und gesundheitspolitisch anzuerkennen. Denn je stärker die Gesundheitsversorgung in den Alltag der Menschen wandert, desto wichtiger werden diejenigen Akteure, die genau dort bereits heute präsent sind. Genau darin liegt die zukünftige Bedeutung der Hilfsmittelbranche und der Kern ihres tiefgreifenden Strukturwandels.

Die Ergebnisse der Studie belegen, dass Digitalisierung von den Akteuren der Hilfsmittelbranche nicht primär als technologische Entwicklung verstanden wird. Vielmehr wird sie als Gradmesser dafür wahrgenommen, ob das deutsche Gesundheitswesen in der Lage ist, auf die Herausforderungen der kommenden Jahre angemessen zu reagieren. Digitalisierung wird damit weniger zur technischen als vielmehr zur organisatorischen, kulturellen und politischen Zukunftsfrage.

Die quantitative Befragung verdeutlicht zunächst die grundsätzlich hohe Offenheit gegenüber digitalen Innovationen. Besonders deutlich wird dies bei der Frage nach den Technologien mit dem größten Zukunftspotenzial. Mit 77,25 Prozent erreichen KI-gestützte administrative Prozesse den höchsten Zustimmungswert aller abgefragten Technologien. Auch digitale Patientenakten und TI-Anbindungen werden von 56,96 Prozent als zentrale Zukunftstechnologien bewertet. Fast die Hälfte der Befragten sieht zudem in 3D-Scan- und 3D-Druck-Verfahren erhebliche Potenziale für die zukünftige Versorgung. Diese Ergebnisse zeigen, dass die Branche Digitalisierung als notwendige Voraussetzung betrachtet, um die steigenden Anforderungen der kommenden Jahre bewältigen zu können.

Gleichzeitig offenbaren die qualitativen Ergebnisse eine bemerkenswerte Differenzierung. Die Befragten unterscheiden sehr deutlich zwischen Digitalisierung als Instrument der Versorgung und Digitalisierung als zusätzlichem Belastungsfaktor. Während digitale Technologien dort positiv bewertet werden, wo sie Abläufe vereinfachen, Kommunikation verbessern oder Versorgung beschleunigen, werden sie kritisch betrachtet, sobald sie zusätzliche Bürokratie erzeugen oder den direkten Patientenkontakt erschweren.

Besonders aufschlussreich sind die offenen Antworten zur Zukunft der Digitalisierung. Dort wird wiederholt betont, dass Digitalisierung nicht automatisch zu besserer Versorgung führt. Mehrere Teilnehmer verweisen darauf, dass digitale Systeme häufig vor allem zur Kostenkontrolle, Dokumentation oder administrativen Steuerung eingesetzt werden. Die eigentliche Versorgungsqualität werde dadurch nicht zwangsläufig verbessert. Digitalisierung wird somit nicht als Selbstzweck verstanden, sondern ausschließlich an ihrem konkreten Nutzen für Patienten und Fachkräfte gemessen.

Hier zeigt sich ein zentrales Spannungsfeld der Untersuchung. Die Branche fordert mehr Digitalisierung und äußert gleichzeitig Kritik an den bisherigen Digitalisierungsprozessen des Gesundheitssystems. Diese scheinbare Widersprüchlichkeit verweist auf ein tieferliegendes Problem: Nicht die Technologie selbst steht zur Debatte, sondern die Art ihrer Einführung und Nutzung.

Die qualitativen Interviews machen deutlich, dass viele Befragte weniger unter einem Mangel an Digitalisierung leiden als unter einem Mangel an funktionierender Digitalisierung. Wiederholt werden fehlende Schnittstellen, Medienbrüche, doppelte Dokumentationen und mangelnde Interoperabilität als zentrale Probleme genannt. Aus Sicht der Teilnehmer existieren bereits zahlreiche digitale Einzellösungen, die jedoch häufig nicht miteinander kommunizieren. Dadurch entstehen zusätzliche Arbeitsaufwände, die den erwarteten Effizienzgewinn teilweise wieder aufheben.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang die hohe Bedeutung, die interoperablen Strukturen zugeschrieben wird. In den offenen Antworten werden funktionierende Schnittstellen, standardisierte Kommunikationswege sowie eine stärkere Vernetzung aller Akteure deutlich häufiger genannt als einzelne technologische Anwendungen. Die Befragten fordern damit keine weitere Digitalisierung um ihrer selbst willen, sondern ein lernfähiges digitales Gesamtsystem.

Genau an diesem Punkt wird Digitalisierung zum Prüfstein systemischer Lernfähigkeit. Die eigentliche Frage lautet nicht, ob digitale Technologien vorhanden sind. Die entscheidende Frage lautet vielmehr, ob Institutionen, Organisationen und politische Entscheidungsträger in der Lage sind, diese Technologien so zu integrieren, dass daraus tatsächlich bessere Versorgung entsteht.

Die Ergebnisse zur gesundheitspolitischen Wahrnehmung liefern hierfür einen wichtigen Kontext. 93,20 Prozent der Befragten fühlen sich von der aktuellen Gesundheitspolitik nicht ausreichend vertreten. Gleichzeitig dominieren in den offenen Antworten Begriffe wie *Bürokratie*, *Ineffizienz*, *fehlende Koordination* und *mangelnde Umsetzungskraft*. Die Kritik richtet sich damit weniger gegen einzelne Technologien als gegen die Fähigkeit des Systems, notwendige Veränderungen wirksam umzusetzen.

Aus Zukunftsperspektive wird Digitalisierung daher zu einem Indikator für die Anpassungsfähigkeit des gesamten Gesundheitssystems. Gelingt es, digitale Prozesse patientenorientiert, sektorenübergreifend und praxisnah zu gestalten, können sie einen entscheidenden Beitrag zur Bewältigung von Fachkräftemangel, demografischem Wandel und steigenden Versorgungsbedarfen leisten. Scheitert diese Integration hingegen, droht Digitalisierung selbst zu einem zusätzlichen Belastungsfaktor zu werden.

Besonders relevant erscheint dieser Zusammenhang vor dem Hintergrund des erwarteten Fachkräftemangels. Mehr als vier von fünf Befragten gehen davon aus, dass der Personalmangel die Versorgung in den kommenden zehn Jahren deutlich beeinträchtigen wird. Unter diesen Bedingungen kann Digitalisierung nicht länger als optionales Zukunftsprojekt betrachtet werden. Sie wird zu einer notwendigen Voraussetzung, um die vorhandenen personellen Ressourcen überhaupt noch effizient einsetzen zu können. Jede nicht automatisierte Dokumentation, jede doppelte Dateneingabe und jede unnötige Verwaltungsaufgabe bindet künftig Fachkräfte, die an anderer Stelle in der direkten Versorgung fehlen werden.

Die Studie zeigt damit, dass Digitalisierung nicht nur eine technologische Modernisierung beschreibt. Sie wird zu einem Lackmustest für die Innovations- und Lernfähigkeit des gesamten Gesundheitssystems. Dort, wo Digitalisierung gelingt, entstehen Entlastung, Transparenz und bessere Versorgung. Dort, wo sie scheitert, werden bestehende Probleme lediglich digital reproduziert.

Die Zukunft der Hilfsmittelversorgung hängt deshalb nicht allein von neuen Technologien ab. Sie hängt maßgeblich davon ab, ob es gelingt, Digitalisierung als Instrument organisatorischen Lernens zu verstehen. Die zentrale Herausforderung besteht nicht darin, möglichst viele digitale Lösungen einzuführen. Die Herausforderung besteht darin, aus digitalen Möglichkeiten ein intelligentes, vernetztes und patientenzentriertes Versorgungssystem zu entwickeln.

Hierin liegt die eigentliche Botschaft: Digitalisierung ist kein Technologieprojekt. Sie ist ein Transformationsprojekt, und ihr Erfolg wird letztlich darüber entscheiden, ob das Gesundheitssystem die Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte bewältigen kann oder an seinen eigenen Strukturen scheitert.

## 6.5 Politische Anerkennung als Schlüsselvariable

Die Ergebnisse zeigen, dass die zukünftige Entwicklung der Hilfsmittelbranche nicht ausschließlich von technologischen Innovationen, demografischen Veränderungen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängen wird. Vielmehr kristallisiert sich ein Faktor heraus, der nahezu alle Zukunftsfragen der Branche beeinflusst: die politische und gesellschaftliche Anerkennung ihrer tatsächlichen Versorgungsleistung. Die Untersuchung legt nahe, dass politische Wahrnehmung und institutionelle Sichtbarkeit zu einer entscheidenden Schlüsselvariable für die weitere Entwicklung der Branche werden.

Besonders deutlich wird dies in den Ergebnissen zur gesundheitspolitischen Vertretung. Auf die Frage, ob sich die Befragten von der aktuellen Gesundheitspolitik ausreichend vertreten fühlen, antworten lediglich 6,80 Prozent mit Zustimmung. Demgegenüber geben 93,20 Prozent an, sich nicht ausreichend vertreten zu fühlen. Kaum ein anderer Befund der Studie fällt so eindeutig aus. Die Branche erlebt sich damit in ihrer überwältigenden Mehrheit als systemrelevant, jedoch nicht entsprechend wahrgenommen.

Diese Wahrnehmung wird durch die qualitativen Antworten zusätzlich gestützt. Die häufigsten Nennungen beziehen sich auf mangelnde politische Sichtbarkeit, fehlende Lobbykraft, überbordende Bürokratie, wirtschaftliche Unsicherheit sowie eine zu geringe Berücksichtigung der praktischen Versorgungsrealität. Viele Interviewpartner beschreiben eine Situation, in der Entscheidungen über Versorgung zunehmend aus administrativer oder regulatorischer Perspektive getroffen werden, während die Erfahrungen derjenigen Akteure, die täglich mit Patienten arbeiten, nur unzureichend berücksichtigt werden.

Bemerkenswert ist dabei, dass sich die Kritik nicht allein auf finanzielle Rahmenbedingungen beschränkt. Die Befragten fordern nicht primär höhere Vergütungen oder wirtschaftliche Vorteile. Viel häufiger artikulieren sie den Wunsch nach einer stärkeren Einbindung in gesundheitspolitische Entscheidungsprozesse sowie nach einer realistischeren Wahrnehmung ihrer Rolle im Versorgungsgeschehen. Die Branche fordert damit weniger Sonderrechte als vielmehr Anerkennung ihrer tatsächlichen Funktion innerhalb des Gesundheitssystems.

Die Ergebnisse zeigen zugleich einen auffälligen Widerspruch: Einerseits wird die zukünftige Bedeutung der Hilfsmittelversorgung von den Befragten als hoch eingeschätzt. Die qualitative Analyse beschreibt die Branche als unverzichtbaren Bestandteil einer alternden Gesellschaft, einer zunehmend ambulanten Gesundheitsversorgung und einer stärker präventionsorientierten Versorgungslandschaft. Andererseits erleben sich viele Akteure politisch weiterhin als Randbereich des Gesundheitssystems. Zwischen tatsächlicher Versorgungsrelevanz und öffentlicher Wahrnehmung entsteht somit eine erhebliche Diskrepanz.

Dieses Muster zieht sich durch zahlreiche Themenfelder der Studie. So erwarten die Befragten steigende Versorgungsbedarfe durch den demografischen Wandel, sehen gleichzeitig jedoch unzureichende politische Strategien zur Bewältigung dieser Entwicklung. Sie erkennen die Chancen digitaler Technologien, kritisieren jedoch die mangelnde Umsetzungsfähigkeit bestehender Strukturen. Sie sehen ihre Unternehmen als wichtige Akteure zukünftiger Versorgung, erleben aber zugleich eine geringe Sichtbarkeit ihrer Leistungen in Politik, Wissenschaft und Öffentlichkeit.

Die politische Anerkennung wird dadurch zu einer Schlüsselfrage, weil sie unmittelbar auf andere Zukunftsbereiche einwirkt. Sie beeinflusst die Attraktivität der Berufe, die Nachwuchsgewinnung, die Investitionsbereitschaft von Unternehmen, die Innovationsfähigkeit der Branche sowie ihre Position innerhalb zukünftiger Versorgungsnetzwerke. Anerkennung ist damit nicht lediglich eine Frage öffentlicher Wertschätzung, sondern ein struktureller Faktor für die langfristige Entwicklungsfähigkeit des gesamten Versorgungssektors.

Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang beim Thema Fachkräfte. Die Studie zeigt einerseits eine hohe Identifikation vieler Beschäftigter mit ihrer Tätigkeit. Gleichzeitig fällt die Empfehlung an junge Menschen, in der Branche zu arbeiten, deutlich zurückhaltender aus als erwartet. Zwar stimmen 52,42 Prozent grundsätzlich zu, jungen Menschen eine Tätigkeit in der Hilfsmittelbranche zu empfehlen, doch ein Drittel der Befragten bleibt unentschlossen. Diese Zurückhaltung deutet darauf hin, dass die Beschäftigten zwar den gesellschaftlichen Sinn ihrer Arbeit erkennen, gleichzeitig aber Zweifel an den zukünftigen Rahmenbedingungen haben.

Hier zeigt sich die enge Verbindung zwischen politischer Anerkennung und beruflicher Attraktivität. Branchen, die gesellschaftlich sichtbar sind, politische Unterstützung erfahren und als zukunftsrelevant wahrgenommen werden, besitzen deutlich bessere Voraussetzungen zur Gewinnung qualifizierter Fachkräfte. Umgekehrt erschwert eine geringe öffentliche Wahrnehmung die Entwicklung einer attraktiven beruflichen Identität.

Darüber hinaus verweist die Studie auf einen weiteren Aspekt politischer Anerkennung: die Definition von Versorgung selbst. Viele Interviewpartner beschreiben, dass ihre Leistungen weit über die reine Hilfsmittelabgabe hinausgehen. Beratung, Koordination, Schulung, Prävention, Vernetzung und langfristige Begleitung prägen zunehmend den Versorgungsalltag. Diese Leistungen sind jedoch in bestehenden Strukturen häufig nur unzureichend sichtbar oder abgebildet. Die politische Anerkennung der Branche wird daher auch von der Frage abhängen, ob sich das Verständnis von Versorgung künftig erweitert.

Die Untersuchung deutet somit darauf hin, dass sich die Hilfsmittelbranche gegenwärtig in einer ähnlichen Situation befindet wie andere Gesundheitsberufe in früheren Transformationsphasen. Die tatsächliche Bedeutung ihrer Arbeit wächst schneller als ihre institutionelle Anerkennung. Daraus entstehen Spannungen zwischen gesellschaftlicher Erwartung und politischer Realität.

Gleichzeitig zeigen die Daten, dass die Branche selbst über erhebliche Zukunftsressourcen verfügt. Die positiven Zukunftserwartungen gründen vor allem auf dem demografischen Wandel, der steigenden Bedeutung ambulanter Versorgung, technologischen Innovationen und der wachsenden gesellschaftlichen Nachfrage nach Unterstützung im Alltag. Die zukünftige Entwicklung wird daher nicht allein davon abhängen, ob diese Potenziale vorhanden sind. Sie wird vielmehr davon abhängen, ob es gelingt, diese Potenziale auch politisch sichtbar zu machen.

Die Ergebnisse der Studie legen deshalb nahe, politische Anerkennung nicht als Randthema, sondern als strategische Zukunftsvariable zu betrachten. Sie entscheidet darüber, ob die Branche ihre wachsende gesellschaftliche Bedeutung in tatsächliche Gestaltungsmacht übersetzen kann. Die Frage der politischen Anerkennung ist damit letztlich keine Frage der Reputation. Sie ist eine Frage der Zukunftsfähigkeit.

Die Untersuchung zeigt insgesamt, dass die Hilfsmittelbranche vor einem entscheidenden Entwicklungsschritt steht. Sie wird künftig stärker gebraucht als jemals zuvor. Ob sie diese Rolle jedoch vollständig entfalten kann, hängt wesentlich davon ab, ob Politik, Wissenschaft und Gesellschaft beginnen, ihre Leistungen nicht länger als nachgelagerten Bestandteil des Gesundheitssystems zu betrachten, sondern als einen zentralen Baustein einer zukunftsfähigen Gesundheitsversorgung. Genau hierin liegt die strategische Bedeutung politischer Anerkennung als Schlüsselvariable der kommenden Jahre.

## 6.6 Prävention als unterschätzter Zukunftshebel

Eines der bemerkenswertesten Erkenntnisse der vorliegenden Studie liegt nicht in den ausdrücklich abgefragten Zukunftsthemen, sondern in einem Muster, das sich quer durch zahlreiche qualitative und quantitative Ergebnisse zieht. Obwohl Prävention nur in einzelnen Fragestellungen unmittelbar adressiert wurde, erscheint sie wiederholt als implizite Antwort auf viele der zentralen Herausforderungen der kommenden Jahre. Die Analyse legt nahe, dass Prävention künftig zu einem der wichtigsten, bislang jedoch unterschätzten Entwicklungsfelder der Hilfsmittelbranche werden könnte.

Traditionell wird die Hilfsmittelversorgung überwiegend als reaktive Leistung verstanden. Versorgung beginnt häufig erst dann, wenn bereits eine Erkrankung, eine funktionelle Einschränkung oder ein akuter Unterstützungsbedarf vorliegt. Die Ergebnisse der Studie zeigen jedoch, dass zahlreiche Befragte eine deutliche Verschiebung dieser Perspektive erwarten. In den offenen Antworten wird wiederholt gefordert, gesundheitliche Risiken früher zu erkennen, Versorgungslücken präventiv zu schließen und Menschen bereits vor dem Eintritt schwerwiegender Einschränkungen zu begleiten.

Besonders deutlich wird dies bei den offenen Nennungen zu nicht realisierten Innovationen. Unter den am häufigsten genannten Zukunftsideen finden sich Präventionsangebote, Ganganalysen, Alltagsscreenings, Wohnumfeldanalysen, Früherkennungssysteme sowie datenbasierte Risikoerkennung. Auffällig ist dabei, dass diese Vorschläge nicht primär auf neue Produkte abzielen, sondern auf die frühzeitige Vermeidung gesundheitlicher Folgeschäden. Die Befragten denken Versorgung damit zunehmend nicht mehr vom Defizit, sondern vom Erhalt von Gesundheit und Selbstständigkeit aus.

Diese Entwicklung erscheint vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen besonders bedeutsam. Die qualitativen Interviews zeigen übereinstimmend, dass die Zahl älterer Menschen mit chronischen Erkrankungen, Mobilitätseinschränkungen und Pflegebedarfen in den kommenden Jahren weiter steigen wird. Gleichzeitig werden die personellen und finanziellen Ressourcen des Gesundheitssystems begrenzt

bleiben. Unter diesen Bedingungen gewinnt Prävention eine neue strategische Funktion. Sie dient nicht mehr allein der Gesundheitsförderung, sondern wird zu einer Voraussetzung für die langfristige Stabilisierung von Versorgungsstrukturen.

Die Studie macht deutlich, dass die Hilfsmittelbranche hierfür besondere Voraussetzungen mitbringt. Kaum ein anderer Akteur des Gesundheitswesens verfügt über einen ähnlich unmittelbaren Zugang zum Alltag der Menschen. Sanitätshäuser, Homecare-Unternehmen und andere Leistungserbringer erleben gesundheitliche Einschränkungen häufig bereits in frühen Phasen. Sie erkennen Veränderungen von Mobilität, Selbstständigkeit und Lebensführung oftmals früher als andere Institutionen des Versorgungssystems. Dadurch entstehen Möglichkeiten zur Prävention, die bislang vielfach ungenutzt bleiben.

Bemerkenswert ist, dass sich dieses Potenzial auch in den Zukunftserwartungen der Befragten widerspiegelt. Die positiven Zukunftsbilder der Branche werden nicht allein durch technologische Innovationen geprägt. Vielmehr beschreiben viele Teilnehmer eine stärkere Orientierung an Gesundheitsförderung, Selbstständigkeit und lebensbegleitender Unterstützung. Versorgung wird zunehmend als kontinuierlicher Prozess verstanden, dessen Ziel nicht allein die Kompensation von Einschränkungen, sondern deren möglichst lange Vermeidung ist.

Diese Entwicklung verändert zugleich das Verständnis von Wertschöpfung. Während klassische Vergütungslogiken häufig auf die Versorgung bereits bestehender Bedarfe ausgerichtet sind, entsteht im Bereich Prävention ein anderer Nutzen. Erfolgreiche Prävention macht sich häufig gerade dadurch bemerkbar, dass bestimmte Ereignisse nicht eintreten: Stürze werden vermieden, Pflegebedürftigkeit verzögert, Krankenhausaufenthalte reduziert oder Mobilitätsverluste verhindert. Der Erfolg liegt somit nicht in einer zusätzlichen Leistung, sondern in der Vermeidung zukünftiger Belastungen für Patienten und Versorgungssystem.

Die qualitativen Ergebnisse zeigen, dass viele Befragte genau hierin eine bislang unzureichend genutzte Chance erkennen. Wiederholt wird darauf verwiesen, dass die Branche über umfangreiches Wissen zu Alltagsrisiken, Mobilität, Wohnumfeld, Hilfsmittelanpassung und Verhaltensänderungen verfügt. Dieses Wissen wird bislang jedoch überwiegend erst dann eingesetzt, wenn Einschränkungen bereits eingetreten sind. Die Studie deutet darauf hin, dass sich hier ein neues Zukunftsfeld entwickeln könnte, in dem Hilfsmittelversorgung und Prävention zunehmend miteinander verschmelzen.

Besonders interessant erscheint dieser Zusammenhang vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels. Mehr als vier Fünftel der Befragten erwarten erhebliche Auswirkungen des Personalmangels auf die zukünftige Versorgung. Prävention gewinnt dadurch eine zusätzliche Bedeutung: Jede vermiedene Komplikation, jeder verhinderte Sturz und jede hinausgezögerte Pflegebedürftigkeit reduziert zukünftige Versorgungsaufwände. Prävention wird damit nicht nur zu einer gesundheitlichen, sondern auch zu einer arbeitsmarkt- und versorgungspolitischen Strategie.

Die Ergebnisse legen nahe, dass die zukünftige Rolle der Hilfsmittelbranche deutlich breiter angelegt sein könnte als bislang angenommen. Sie könnte sich schrittweise von einem System entwickeln, das vor allem auf bestehende Einschränkungen reagiert, hin zu einem Akteur, der gesundheitliche Risiken frühzeitig erkennt, Präventionspotenziale aktiviert und Selbstständigkeit möglichst lange erhält. Versorgung beginnt dann nicht erst bei Krankheit oder Pflegebedürftigkeit, sondern bereits dort, wo erste Risiken sichtbar werden.

In dieser Entwicklung liegt möglicherweise eine der wichtigsten Zukunftschancen der Branche. Während viele Bereiche des Gesundheitswesens weiterhin stark auf Diagnostik und Behandlung fokussiert bleiben, verfügt die Hilfsmittelversorgung über einen direkten Zugang zu den Lebenswelten der Menschen. Dieser Zugang ermöglicht nicht nur Versorgung, sondern auch Prävention. Die Studie zeigt, dass dieses Potenzial von vielen Akteuren bereits erkannt wird, bislang jedoch weder gesundheitspolitisch noch organisatorisch vollständig ausgeschöpft wird.

Prävention erscheint damit als ein strategischer Zukunftshebel, der weit über klassische Gesundheitsförderung hinausgeht. Sie verbindet die großen Herausforderungen der kommenden Jahre – demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Ambulantisierung und steigende Versorgungsbedarfe – mit einer neuen Rolle der Branche. Aus der Perspektive der vorliegenden Studie könnte genau hier einer der entscheidenden Entwicklungspfade der kommenden Dekade liegen: Nicht erst versorgen, wenn Probleme entstanden sind, sondern dazu beitragen, dass sie möglichst lange gar nicht erst entstehen. Damit würde die Hilfsmittelbranche nicht nur auf die Zukunft reagieren, sondern sie aktiv mitgestalten.



# 7. Zukunftsszenarien der Hilfsmittelbranche bis 2035

# 7. Zukunftsszenarien der Hilfsmittelbranche bis 2035

## 7.1 Warum Zukunftsszenarien notwendig sind

Die Ergebnisse der Studie zeigen mit hoher Klarheit, dass sich die Hilfsmittelbranche in einem tiefgreifenden Transformationsprozess befindet. Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass Zukunft innerhalb komplexer Versorgungssysteme nicht linear verläuft. Weder technologische Entwicklungen noch politische Entscheidungen oder gesellschaftliche Veränderungen folgen einfachen Prognoselogiken. Gerade deshalb arbeitet die Zukunftsforschung nicht mit Vorhersagen, sondern mit Szenarien.

Szenarien beschreiben mögliche Entwicklungsräume. Sie dienen nicht der exakten Prognose einzelner Ereignisse, sondern der systematischen Verdichtung gegenwärtiger Trends, Konflikte und Dynamiken. Ihr wissenschaftlicher Wert liegt darin, dass sie sichtbar machen, welche Folgen bestimmte Entscheidungen, Strukturen oder Unterlassungen langfristig entfalten könnten. Sowohl die qualitative als auch die quantitative Analyse der vorliegenden Studie zeigen dabei besonders deutlich: Die Zukunft der Hilfsmittelbranche ist offen, aber nicht beliebig. Mehrere Entwicklungen gelten aus Sicht der Befragten als nahezu sicher:

- die Alterung der Gesellschaft,
- die Zunahme chronischer Erkrankungen,
- die stärkere Ambulantisierung,
- der steigende Fachkräftemangel sowie
- die zunehmende Digitalisierung.

Offen bleibt jedoch, wie das Gesundheitssystem auf diese Entwicklungen reagieren wird. Genau an dieser Stelle setzen die folgenden Zukunftsszenarien an. Diese Szenarien basieren auf den qualitativen Interviews, den quantitativen Ergebnissen, den identifizierten Strukturkonflikten, den psychologischen Zukunftsbildern der Befragten sowie gesellschaftlichen und gesundheitspolitischen Trends. Ziel ist es dabei nicht, Zukunft vorherzusagen. Ziel ist es, die Konsequenzen heutiger Entwicklungspfade sichtbar zu machen.

## 7.2 Szenario I: Die integrierte Versorgungsbranche – „Vom Hilfsmittelanbieter zum Versorgungsarchitekten“

Dieses Szenario beschreibt eine Zukunft, in der die Hilfsmittelbranche ihre gesellschaftliche Bedeutung strukturell ausbauen kann und zu einem integralen Bestandteil ambulanter Gesundheitsversorgung wird. Ausgangspunkt dieses Szenarios ist die Erkenntnis, dass die klassische Trennung zwischen stationärer Medizin, ambulanter Versorgung, Pflege und Hilfsmittelversorgung zunehmend an ihre Grenzen stößt. Die Alterung der Gesellschaft, chronische Erkrankungen und die Ambulantisierung erzeugen komplexe Versorgungspfade, die nur noch durch stärker vernetzte Strukturen stabil organisiert werden können. In diesem Zukunftsbild gelingt es der Branche, ihre Rolle deutlich auszuweiten: Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen entwickeln sich von produktorientierten Leistungserbringern zu koordinierenden Versorgungsakteuren.

Die quantitative Analyse zeigt, dass bereits heute 85,60 Prozent der Befragten von einem steigenden gesellschaftlichen Stellenwert der Branche ausgehen. Gleichzeitig nennen 73,48 Prozent die Ambulantisierung und Häuslichkeit als zentralen Zukunftstreiber. Im integrierten Zukunftsszenario werden diese Entwicklungen politisch und strukturell aktiv unterstützt. Die Branche wird:

- an digitale Gesundheitsinfrastrukturen angebunden,
- stärker in Präventionsstrategien integriert,
- interprofessionell aufgewertet,
- regulatorisch entlastet sowie
- finanziell stärker an Versorgungsqualität statt ausschließlich an Produktabgabe orientiert.

Digitale Systeme übernehmen dabei einen erheblichen Teil administrativer Prozesse: Genehmigungen, Dokumentation, Kommunikation, Rezeptmanagement und Versorgungscoordination laufen weitgehend interoperabel und automatisiert ab. Gerade dadurch entstehen neue Handlungsspielräume für persönliche Versorgung. Fachkräfte verbringen weniger Zeit mit Bürokratie und investieren mehr Zeit in Beratung, Prävention, Anpassung, Begleitung und psychosoziale Stabilisierung. Die qualitative Analyse deutet darauf hin, dass viele Befragte genau diese Zukunft implizit anstreben. Digitalisierung wird überwiegend dann positiv bewertet, wenn sie menschliche Versorgung stärkt und nicht verdrängt.

Psychologisch betrachtet entsteht in diesem Szenario eine Stabilisierung professioneller Identität. Die Branche erlebt sich nicht länger als nachgelagerter Kostenfaktor, sondern als sichtbarer und anerkannter Bestandteil gesellschaftlicher Gesundheitsversorgung. Die Folge wäre nicht nur wirtschaftliches Wachstum, sondern eine grundlegende Aufwertung ambulanter und häuslicher Versorgung.

## 7.3 Szenario II: Das erschöpfte Versorgungssystem – „Mehr Bedarf, weniger Stabilität“

Das zweite Szenario beschreibt eine Zukunft, in der die gesellschaftliche Bedeutung der Hilfsmittelbranche zwar weiter steigt, die strukturellen Rahmenbedingungen jedoch nicht ausreichend reformiert werden.

Dieses Szenario ergibt sich unmittelbar aus den Belastungswahrnehmungen der qualitativen Studie. 82,35 Prozent der Befragten nennen Finanzierung und Kostendruck als größte Herausforderung der Zukunft, 76,47 Prozent sehen den Fachkräftemangel als zentrales Risiko. Mehr als 90 Prozent (quantitative Studie) fühlen sich gesundheitspolitisch nicht ausreichend vertreten. In diesem Zukunftspfad bleiben genau diese Belastungen bestehen, oder sie verstärken sich sogar. Die Folge wäre ein Versorgungssystem, das zwar immer stärker gebraucht wird, gleichzeitig jedoch personell, organisatorisch und wirtschaftlich zunehmend erschöpft. Typische Entwicklungen dieses Szenarios wären:

- steigende Wartezeiten,
- regionale Versorgungslücken,
- zunehmender Fachkräftemangel,
- Rückzug kleiner Unternehmen,
- Konzentration auf wirtschaftlich rentable Versorgung sowie
- sinkende Zeit pro Patientin oder Patient.

Digitalisierung findet zwar statt, bleibt jedoch vielfach oberflächlich. Analoge Bürokratie wird digital reproduziert, ohne Prozesse grundlegend zu vereinfachen.

Die qualitative Analyse zeigt bereits heute deutliche Hinweise auf eine solche Entwicklung. Viele Interviewpartner sprechen über Verdichtung, Zeitmangel, emotionale Erschöpfung, steigende Komplexität und den Verlust persönlicher Versorgung. Psychologisch entsteht in diesem Szenario eine zunehmende Entfremdung zwischen professionellem Anspruch und tatsächlicher Arbeitsrealität. Gerade sinnorientierte Gesundheitsberufe reagieren besonders sensibel auf solche Diskrepanzen. Wenn Fachkräfte dauerhaft erleben, dass sie den eigenen Qualitätsansprüchen nicht mehr gerecht werden können, steigt das Risiko emotionaler Erschöpfung, innerer Distanzierung, sinkender Bindung sowie langfristiger Personalverluste.

Besonders problematisch wäre dabei die Entwicklung einer strukturellen Präventionslücke. Wenn wirtschaftlicher Druck kurzfristige Versorgung priorisiert, geraten präventive, beratende und psychosoziale Leistungen zunehmend unter Druck, obwohl genau diese Leistungen langfristig zur Stabilisierung des Systems beitragen könnten.

Dieses Zukunftsszenario beschreibt daher nicht den Zusammenbruch der Hilfsmittelbranche. Es beschreibt vielmehr ein chronisch überlastetes Versorgungssystem mit wachsender gesellschaftlicher Bedeutung, aber sinkender struktureller Stabilität.

## 7.4 Szenario III: Die digitale Plattformversorgung – „Zwischen Effizienz und Entpersonalisierung“

Das dritte Szenario beschreibt eine Zukunft, in der Digitalisierung und Plattformökonomie die Hilfsmittelbranche tiefgreifend verändern. Mehrere qualitative Interviews sowie quantitative Ergebnisse deuten darauf hin, dass digitale Plattformen, KI-Systeme, automatisierte Prozesse sowie stärker zentralisierte Versorgungsstrukturen künftig erheblich an Bedeutung gewinnen könnten. In diesem Szenario entsteht eine hoch digitalisierte Versorgungslandschaft. Viele Standardprozesse werden automatisiert:

- digitale Rezeptprüfung,
- KI-gestützte Produktempfehlungen,
- automatisierte Nachbestellungen,
- Remote-Monitoring,
- digitale Beratung,
- virtuelle Anpassungsprozesse sowie
- datenbasierte Präventionsmodelle.

Versorgung wird dadurch schneller, skalierbarer, datengetriebener und ökonomisch effizienter. Gerade standardisierte Versorgungsbereiche könnten stark von Plattformlogiken geprägt werden. Gleichzeitig offenbart die qualitative Untersuchung deutliche psychologische Risiken dieser Entwicklung. Viele Befragte betonen ausdrücklich, dass Versorgung mehr sei als technische Produktbereitstellung. Besonders komplexe oder sensible Bereiche wie die Orthopädietechnik, Wundversorgung, Kompression, Palliativversorgung oder Homecare werden als hochgradig beziehungsorientiert beschrieben.

In einem stark plattformisierten System besteht deshalb die Gefahr zunehmender Entpersonalisierung. Versorgung könnte effizienter, gleichzeitig aber distanzierter werden. Psychologisch wäre dies ein tiefgreifender Wandel professioneller Identität. Die Branche müsste neu definieren, welche Bestandteile menschlicher Versorgung technologisch ersetzbar sind und welche nicht. Die Studie deutet darauf hin, dass genau diese Frage künftig zu einem zentralen Konflikt moderner Gesundheitsversorgung werden könnte.

## 7.5 Wahrscheinlichkeitsraum der Zukunft

Die Ergebnisse der Studie sprechen nicht für ein einzelnes eindeutiges Zukunftsszenario. Wahrscheinlicher erscheint vielmehr eine hybride Entwicklung. Bestimmte Elemente aller drei Szenarien werden sich vermutlich parallel entfalten:

- mehr Digitalisierung,
- mehr Ambulantisierung,
- mehr Versorgungsbedarf,
- mehr Prävention,
- aber zugleich auch mehr Fachkräftemangel und Systembelastung.

Gerade deshalb wird die Zukunft der Hilfsmittelbranche weniger durch einzelne Technologien als vielmehr durch die Fähigkeit entschieden, unterschiedliche Entwicklungen sinnvoll miteinander zu verbinden.

Die zentrale Zukunftsfrage lautet nicht: Wird die Branche wachsen? Dass sie dies tun wird, zeigt die Studie deutlich. Die eigentliche Zukunftsfrage lautet: Unter welchen Bedingungen kann dieses Wachstum menschlich, qualitativ und langfristig stabil organisiert werden? Genau darin liegt die strategische Relevanz der Untersuchung. Denn die Zukunft der Hilfsmittelbranche entscheidet nicht nur über Marktanteile oder Unternehmensentwicklungen. Sie entscheidet mit darüber, wie Versorgung, Selbstständigkeit und Teilhabe in einer alternden Gesellschaft organisiert werden können.

# 8. Zentrale Paradoxien und blinde Flecken der Branche



# 8. Zentrale Paradoxien und blinde Flecken der Branche

## 8.1 Warum Paradoxien für die Zukunftsanalyse entscheidend sind

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen nicht nur Trends, Herausforderungen oder Zukunftserwartungen. Sie offenbaren eine Reihe tieferliegender Widersprüche, die für das Verständnis der zukünftigen Entwicklung der Hilfsmittelbranche von zentraler Bedeutung sind. Gerade diese Paradoxien besitzen einen hohen analytischen Wert, weil sie sichtbar machen, an welchen Stellen sich strukturelle Spannungen innerhalb des Systems verdichten.

Paradoxien entstehen dort, wo zwei Entwicklungen gleichzeitig wahr sind, obwohl sie scheinbar gegensätzlich erscheinen. Solche Widersprüche sind keine Ausnahme, sondern ein charakteristisches Merkmal von Transformationsphasen. Die qualitative und die quantitative Analyse zeigen dabei, dass sich die Hilfsmittelbranche gegenwärtig in mehreren überlappenden Spannungsfeldern bewegt:

- zwischen Wachstum und Überforderung,
- zwischen Digitalisierung und Menschlichkeit,
- zwischen gesellschaftlicher Relevanz und politischer Unsichtbarkeit,
- zwischen Professionalisierung und emotionaler Erschöpfung sowie
- zwischen Präventionspotenzial und reaktiver Systemlogik.

Diese Paradoxien haben direkte Auswirkungen auf Versorgungsqualität, Fachkräftebindung, Innovationsfähigkeit, politische Steuerung und gesellschaftliche Versorgungssicherheit. Deshalb verdient ihre Analyse ein eigenständiges Kapitel.

## 8.2 Das Bedeutungsparadox: Je wichtiger die Branche wird, desto fragiler wird sie

Die vielleicht zentralste Paradoxie der gesamten Studie liegt in der Gleichzeitigkeit von Bedeutungszuwachs und struktureller Verletzlichkeit. Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass die Hilfsmittelbranche aus Sicht der Befragten zukünftig eine immer wichtigere Rolle übernehmen wird:

- 74,51 Prozent erwarten einen steigenden gesellschaftlichen Stellenwert.
- 66,67 Prozent nennen den demografischen Wandel als Haupttreiber.
- 56,86 Prozent sehen die Ambulantisierung als zentrale Zukunftsentwicklung.

Gleichzeitig erleben dieselben Befragten massive strukturelle Belastungen:

- 82,35 Prozent sehen Finanzierung und Kostendruck als größte Herausforderung.
- 76,47 Prozent nennen den Fachkräftemangel.
- Mehr als 90 Prozent fühlen sich gesundheitspolitisch nicht ausreichend vertreten.

Gerade hierin liegt die Paradoxie: Die Branche wird gesellschaftlich immer notwendiger, gleichzeitig aber strukturell immer angreifbarer. Psychologisch erzeugt diese Entwicklung eine besonders belastende Form professionsbezogener Spannung. Die Befragten erleben ihre Arbeit als unverzichtbar, fühlen sich jedoch nicht entsprechend unterstützt. Langfristig kann genau diese Konstellation gefährlich werden. Denn Systeme scheitern häufig nicht daran, dass sie unwichtig werden, sondern daran, dass ihre gesellschaftliche Bedeutung schneller wächst als ihre strukturelle Stabilität.

## 8.3 Das Digitalisierungsparadox: Mehr Technologie soll Menschlichkeit retten

Die Studie zeigt ein bemerkenswert differenziertes Verhältnis zur Digitalisierung. Einerseits wird Digitalisierung von der Branche klar eingefordert:

- 76,47 Prozent nennen die Prozessdigitalisierung als zentrale Zukunftstechnologie.
- 66,67 Prozent sehen Potenziale in KI-gestützter Administration.
- 60,78 Prozent nennen die Telematikinfrastruktur und Interoperabilität.

Andererseits zeigen die qualitativen Interviews deutliche Sorgen vor Entmenschlichung, Distanz und Verlust persönlicher Versorgung. Hierin liegt ein zentrales Zukunftsparadox: Die Branche fordert mehr Technologie, um menschliche Versorgung erhalten zu können.

Digitalisierung wird nicht primär als Fortschrittsutopie, sondern als Schutzmechanismus gegen Systemüberlastung verstanden. Die Befragten wünschen sich digitale Prozesse nicht, um Menschen zu ersetzen, sondern um wieder mehr Zeit für Menschen zu gewinnen. Diese Erkenntnis widerspricht einem häufig technokratischen Digitalisierungsdiskurs. Die Studie zeigt: Die entscheidende Zukunftsfrage lautet nicht, wie viel Digitalisierung möglich ist. Die entscheidende Frage lautet, welche Form von Digitalisierung menschliche Versorgung stabilisiert. Gerade deshalb wird die Zukunft der Branche vermutlich nicht von der technologischen Leistungsfähigkeit allein entschieden, sondern von der Fähigkeit, Technologie und Beziehung sinnvoll miteinander zu verbinden.

## 8.4 Das Präventionsparadox: Alle halten Prävention für notwendig – aber das System belohnt sie kaum

Kaum ein Themenfeld zeigt den Widerspruch zwischen gesellschaftlicher Notwendigkeit und struktureller Realität so deutlich wie die Prävention. Die Befragten sehen sie als einen entscheidenden Zukunftsbereich an:

- 72,55 Prozent nennen Sekundärprävention als zukünftige Kernrolle der Branche.
- 66,67 Prozent betonen Beratung und Aufklärung.
- Gleichzeitig nennen 82,35 Prozent fehlende Vergütung und Fehlanreize als zentrales Hindernis präventiver Versorgung.

Diese Zahlen offenbaren ein grundlegendes Strukturproblem des Gesundheitssystems: Prävention gilt gesellschaftlich als notwendig, ökonomisch wird sie jedoch vielfach nachrangig behandelt.

Die qualitative Analyse verstärkt diesen Befund zusätzlich. Viele Interviewpartner beschreiben, dass Versorgung häufig erst dann intensiv finanziert wird, wenn gesundheitliche Verschlechterung bereits eingetreten ist. Psychologisch betrachtet erzeugt dies eine Form struktureller Frustration. Die Branche erkennt Möglichkeiten zur Stabilisierung von Gesundheit, erlebt jedoch ein System, das überwiegend auf Reaktion statt Prävention ausgerichtet bleibt. Gerade in einer alternden Gesellschaft könnte dieser Widerspruch langfristig zu einem zentralen Problem werden. Denn die entscheidende Zukunftsfrage lautet möglicherweise nicht mehr: Wie behandeln wir Krankheit? Sondern: Wie verhindern wir Versorgungskrisen überhaupt?

## 8.5 Das Anerkennungsparadox: Die Branche fühlt sich unverzichtbar – aber unsichtbar

Die qualitative Untersuchung zeigt ein starkes professionsbezogenes Selbstbewusstsein. Viele Befragte erleben ihre Arbeit als gesellschaftlich hoch relevant. Gleichzeitig zieht sich durch nahezu alle Interviews ein Gefühl mangelnder Sichtbarkeit.

- 41,18 Prozent nennen fehlende politische Anerkennung als Zukunftsproblem.
- 37,25 Prozent thematisieren ein unzureichendes gesellschaftliches Image.

Besonders deutlich wird diese Wahrnehmung in der politischen Repräsentationsfrage: Je nach Tätigkeitsgruppe fühlen sich zwischen über 90 Prozent gesundheitspolitisch nicht ausreichend vertreten.

Dieses Paradox besitzt enorme strategische Bedeutung. Die Branche erlebt sich als systemrelevant, unverzichtbar, wachsend und gesellschaftlich notwendig, gleichzeitig aber als politisch randständig, medial unterrepräsentiert und strukturell unterschätzt. Gerade solche Wahrnehmungen beeinflussen langfristig die Nachwuchsgewinnung, den Berufsstolz, die Mitarbeiterbindung sowie die emotionale Stabilität ganzer Berufsgruppen. Denn Sichtbarkeit ist nicht nur Kommunikationsfrage, sie ist Teil gesellschaftlicher Wertschätzung.

## 8.6 Das Fachkräfteparadox: Sinnstarke Berufe sind besonders erschöpfungsanfällig

Die qualitative Untersuchung zeigt eine außergewöhnlich hohe Identifikation vieler Befragter mit ihrer Tätigkeit. Versorgung wird überwiegend als sinnstiftende Arbeit erlebt. Gleichzeitig beschreibt die Studie massive Belastungen:

- Zeitdruck,
- Dokumentationsaufwand,
- Personalmangel,
- wirtschaftliche Unsicherheit und
- steigende Komplexität.

Gerade hierin liegt eine psychologisch besonders relevante Paradoxie: Die hohe Sinnhaftigkeit der Arbeit stabilisiert Motivation, macht die Branche aber gleichzeitig anfälliger für emotionale Erschöpfung. Menschen in stark sinnorientierten Berufen neigen dazu, Belastungen länger zu kompensieren. Gleichzeitig reagieren sie besonders sensibel auf Situationen, in denen sie den eigenen Qualitätsansprüchen dauerhaft nicht mehr gerecht werden können.

Die Interviews zeigen genau diese Entwicklungstendenz: Viele Befragte möchten mehr Zeit für Menschen, mehr Qualität, mehr persönliche Betreuung, erleben jedoch ein System wachsender Verdichtung. Langfristig entsteht daraus ein Risiko emotionaler Entkopplung: Nicht weil Menschen ihre Arbeit nicht mehr wichtig finden, sondern weil sie ihre Arbeit nicht mehr so ausüben können, wie sie sie eigentlich verstehen.

## 8.7 Der größte blinde Fleck: Versorgung wird noch immer unterschätzt

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der gesamten Studie ist der blinde Fleck des Gesundheitssystems selbst: Gesundheitspolitische Debatten konzentrieren sich häufig auf Krankenhäuser, Pflege, ärztliche Versorgung, Finanzierungsdefizite oder Arzneimittel. Die Hilfsmittelversorgung bleibt demgegenüber vergleichsweise unsichtbar. Gerade darin liegt jedoch ein strukturelles Risiko. Denn die Studie zeigt: Die Zukunftsfähigkeit einer alternden Gesellschaft entscheidet sich nicht nur in Kliniken, sondern zunehmend in der Stabilität alltäglicher Versorgung. Mobilität, Wundversorgung, Rehabilitation, häusliche Versorgung, Sturzprävention, digitale Unterstützung, Homecare und Teilhabe werden zu zentralen Faktoren gesellschaftlicher Funktionsfähigkeit.

Die Hilfsmittelbranche ist deshalb nicht bloß ein Marktsegment der Gesundheitswirtschaft. Sie entwickelt sich zunehmend zu einer Infrastruktur gesellschaftlicher Selbstständigkeit. Dieser Bedeutungswandel wird bislang gesundheitspolitisch, gesellschaftlich und wissenschaftlich noch unterschätzt.

**9.**

# **Gesellschaftliche und politische Implikationen**



# 9. Gesellschaftliche und gesundheitspolitische Implikationen

## 9.1 Die Hilfsmittelbranche als Stabilitätsfaktor einer alternden Gesellschaft

Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass die Hilfsmittelbranche in den kommenden Jahren weit über ihre bisherige Wahrnehmung als „ergänzender Leistungsbereich“ hinauswachsen wird. Die Daten deuten vielmehr darauf hin, dass sich Sanitätshäuser, Homecare-Unternehmen und spezialisierte Versorgungseinrichtungen zunehmend zu einer tragenden Infrastruktur gesellschaftlicher Stabilität entwickeln. Diese Entwicklung steht in engem Zusammenhang mit mehreren makrosozialen Transformationsprozessen:

- der demografischen Alterung,
- der Zunahme chronischer Erkrankungen,
- der Ambulantisierung medizinischer Versorgung,
- der steigenden Pflegebedürftigkeit sowie
- der zunehmenden Verlagerung von Versorgung in die Häuslichkeit.

Nach aktuellen Projektionen des Statistischen Bundesamtes werden bis 2035 rund 24 Millionen Menschen in Deutschland älter als 67 Jahre sein; gleichzeitig steigt die Zahl hochaltriger Menschen besonders stark an.<sup>12</sup> Bereits heute leben mehr als fünf Millionen pflegebedürftige Menschen in Deutschland, der überwiegende Teil davon im häuslichen Umfeld.<sup>13</sup> Vor diesem Hintergrund erhält die Hilfsmittelversorgung eine neue gesellschaftliche Funktion. Sie stabilisiert:

- Mobilität,
- Selbstständigkeit,
- häusliche Versorgung,
- soziale Teilhabe sowie
- die Fähigkeit, trotz gesundheitlicher Einschränkungen möglichst autonom leben zu können.

Die qualitative Untersuchung zeigt, dass die Branche diese Entwicklung bereits sehr deutlich wahrnimmt. Viele Interviewpartner beschreiben ihre zukünftige Rolle nicht mehr primär produktbezogen, sondern gesellschaftlich: als Unterstützer häuslicher Versorgung, als Koordinator komplexer Versorgungspfade, als Präventionsakteur und als Schnittstelle zwischen Medizin, Pflege und Alltag. Die quantitative Datenlage bestätigt diese Wahrnehmung: 74,5 Prozent erwarten einen steigenden gesellschaftlichen Stellenwert der Branche. Damit wird deutlich: Die Zukunft der Hilfsmittelbranche ist nicht nur eine Branchenfrage, sie ist eine gesellschaftliche Infrastrukturfrage.

<sup>12</sup> Vgl. Destatis (2025): Bereits 2035 wird in Deutschland ein Viertel der Bevölkerung 67 Jahre und älter sein.  
<sup>13</sup> Vgl. Destatis (2024): 5,7 Millionen Pflegebedürftige zum Jahresende 2023.

## 9.2 Ambulantisierung verändert die Logik des Gesundheitssystems

Ein zentrales Ergebnis der Studie betrifft die strukturelle Verschiebung von stationärer hin zu ambulanter und häuslicher Versorgung. 56,86 Prozent der Befragten nennen Ambulantisierung und Häuslichkeit als entscheidenden Zukunftstreiber. Dieser Befund besitzt erhebliche gesundheitspolitische Tragweite. Das klassische Gesundheitssystem des 20. Jahrhunderts war stark institutionell organisiert: Krankenhaus, Praxis, Pflegeheim und Rehaeinrichtung bildeten relativ klar voneinander getrennte Versorgungsräume. Die Zukunft entwickelt sich jedoch zunehmend dezentral, wohnortnah, hybrid und häuslich.

Dadurch verändern sich die Anforderungen an Versorgung grundlegend. Nicht mehr die reine Akutbehandlung steht im Mittelpunkt, sondern Langzeitbegleitung, Koordination, Prävention, Alltagsstabilisierung, digitale Kommunikation und sektorenübergreifende Versorgung. Genau an dieser Schnittstelle positioniert sich die Hilfsmittelbranche zunehmend selbst. Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass Hilfsmittelversorgung künftig nicht länger als nachgelagerte Ergänzungsleistung verstanden werden kann. Vielmehr entwickelt sie sich zu einer Schlüsselstruktur ambulanter Gesundheitsorganisation.

Gesundheitspolitisch entsteht daraus ein erheblicher Handlungsauftrag: Wenn Versorgung künftig stärker in der Häuslichkeit stattfindet, müssen genau jene Strukturen gestärkt werden, die diese Versorgung praktisch ermöglichen.

## 9.3 Die unterschätzte Ökonomie der Selbstständigkeit

Die Untersuchung offenbart darüber hinaus einen häufig unterschätzten volkswirtschaftlichen Zusammenhang: Hilfsmittelversorgung beeinflusst nicht nur individuelle Lebensqualität, sondern potenziell die Stabilität des gesamten Gesundheitssystems. Mobilitätshilfen, Wundversorgung, Kompression, Dekubitusprävention, digitale Assistenzsysteme, Reha-technik oder Homecare haben direkte Auswirkungen auf Krankenhausaufenthalte, Pflegeeintritte, Komplikationsraten, Sturzfolgen, Versorgungskosten und Pflegebelastung.

In dieser Entwicklung liegt eine der wichtigsten gesellschaftlichen Erkenntnisse der Studie. Die Hilfsmittelbranche arbeitet an einem Bereich, der volkswirtschaftlich hoch relevant ist, dessen präventive Effekte jedoch häufig nur unzureichend sichtbar gemacht werden. Die quantitativen Ergebnisse zur Prävention verdeutlichen dieses Problem: 82,35 Prozent sehen fehlende Vergütung und Fehlanreize als zentrales Hindernis präventiver Versorgung. Die Branche erlebt sich damit in einem strukturellen Widerspruch: Sie erkennt erhebliche Präventionspotenziale, das bestehende System honoriert diese jedoch nur begrenzt.

Gesundheitspolitisch besitzt dieser Befund enorme Bedeutung. Denn die langfristige Finanzierbarkeit des Gesundheitssystems wird zunehmend davon abhängen, ob Pflegebedürftigkeit verzögert, Krankenhausaufenthalte reduziert, Komplikationen vermieden und Selbstständigkeit länger erhalten werden können. Hier könnte die Hilfsmittelversorgung zukünftig eine wesentlich größere Rolle übernehmen als bisher gesundheitspolitisch angenommen wird.

## 9.4 Fachkräftemangel als gesellschaftliches Risiko

Die Studie zeigt mit hoher Deutlichkeit, dass der Fachkräftemangel nicht nur ein branchenspezifisches Problem darstellt, sondern ein potenzielles Risiko für die Versorgungssicherheit insgesamt: 76,47 Prozent nennen den Fachkräftemangel als zentrale Zukunftsherausforderung. Besonders problematisch erscheint dabei die Gleichzeitigkeit mehrerer Entwicklungen:

- steigender Versorgungsbedarf,
- alternde Belegschaften,
- wachsende Komplexität,
- zunehmende Dokumentationsanforderungen sowie
- hohe psychische Belastung.

Die qualitative Analyse zeigt zudem, dass viele Befragte ihre Tätigkeit zwar als stark sinnstiftend erleben, gleichzeitig jedoch zunehmende Verdichtung wahrnehmen. Psychologisch betrachtet ist dies hoch relevant. Sinnorientierte Gesundheitsberufe besitzen häufig eine hohe intrinsische Motivation, reagieren jedoch besonders sensibel auf dauerhaften Zeitdruck, mangelnde Anerkennung, strukturelle Überforderung und den Verlust professioneller Handlungsspielräume. Deshalb könnte der Fachkräftemangel künftig weniger durch fehlendes Interesse an Gesundheitsberufen als durch mangelnde strukturelle Stabilität dieser Berufe entstehen.

Die Ergebnisse legen somit nahe: Die Zukunft der Versorgung entscheidet sich nicht allein daran, ob genügend Menschen ausgebildet werden. Entscheidend wird sein, ob Menschen langfristig gesund, motiviert und professionell stabil in diesen Berufen arbeiten können.

## 9.5 Digitalisierung als politische Infrastrukturfrage

Die Studie zeigt deutlich, dass Digitalisierung innerhalb der Branche überwiegend nicht als Selbstzweck verstanden wird: 76,47 Prozent nennen Prozessdigitalisierung, 66,67 Prozent KI-gestützte Administration und 60,78 Prozent Telematikinfrastruktur als zentrale Zukunftsfelder.

Die qualitative Analyse macht jedoch sichtbar, dass die eigentliche Hoffnung hinter diesen Technologien in der Entlastung von Versorgung liegt. Digitalisierung soll Bürokratie reduzieren Schnittstellen verbessern, Dokumentation vereinfachen und Zeit für Menschen zurückgeben. Gerade dadurch wird Digitalisierung zu einer politischen Infrastrukturfrage. Denn digitale Transformation entsteht nicht allein durch technische Innovation. Sie benötigt:

- Interoperabilität,
- Standards,
- rechtliche Klarheit,
- Investitionssicherheit,
- Datensicherheit und
- sektorenübergreifende Integration.

Die Studie legt somit nahe, dass die Zukunftsfähigkeit der Branche wesentlich davon abhängen wird, ob digitale Systeme tatsächlich Versorgung vereinfachen oder lediglich neue administrative Ebenen erzeugen.

## 9.6 Politische Sichtbarkeit als Zukunftsvoraussetzung

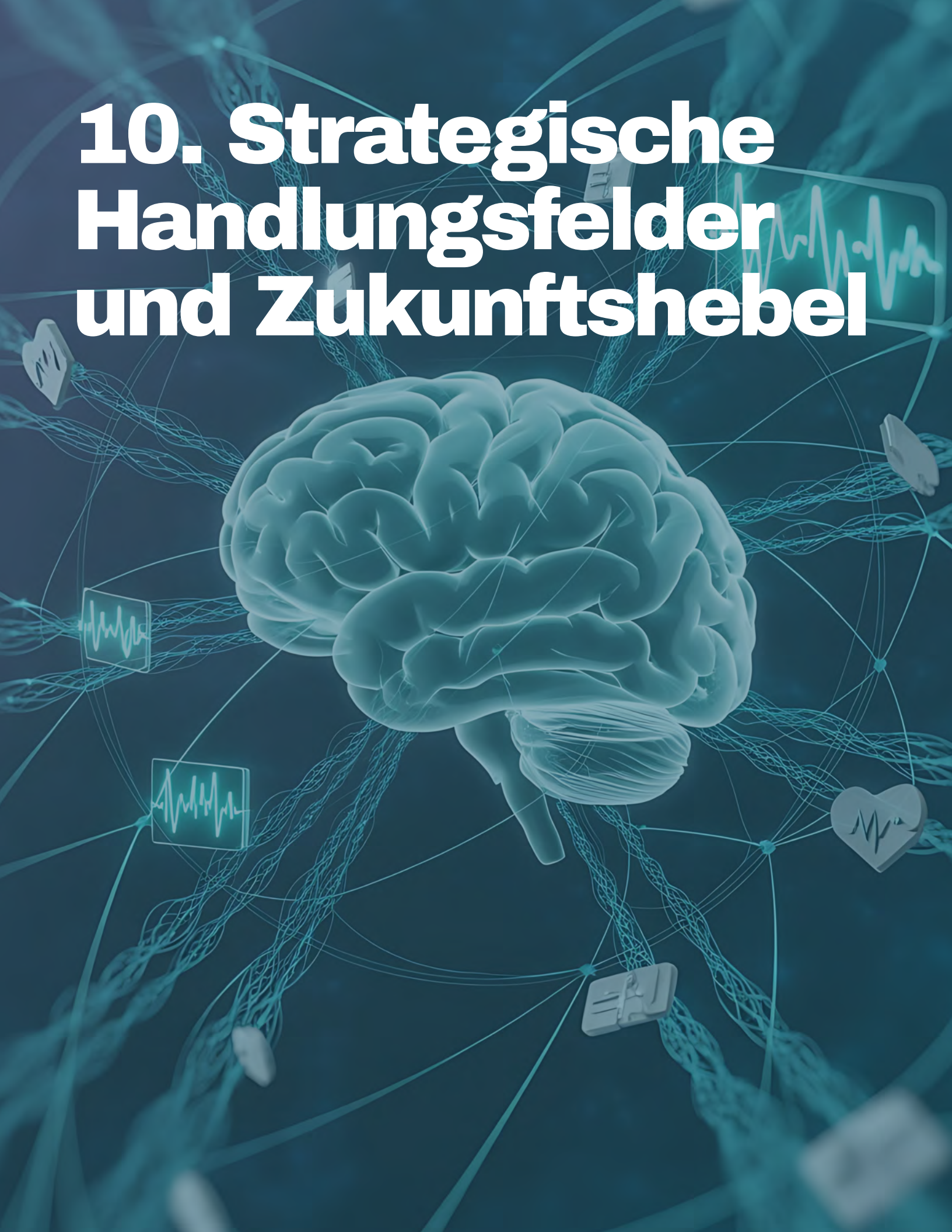
Einer der auffälligsten Befunde der Untersuchung betrifft die politische Wahrnehmung der Branche: Je nach Tätigkeitsgruppe fühlen sich über 90 Prozent gesundheitspolitisch nicht ausreichend vertreten. Dieser Wert ist außergewöhnlich hoch und verweist auf ein tiefgreifendes Repräsentationsdefizit.

Vor dem Hintergrund der steigenden gesellschaftlichen Bedeutung der Branche besitzt dieser Befund erhebliche Relevanz. Denn politische Sichtbarkeit ist nicht nur symbolische Anerkennung. Sie beeinflusst Finanzierungsmodelle, Gesetzgebung, Digitalisierungsstrategien, Nachwuchsgewinnung, Forschungsförderung und die langfristige Systemintegration der Branche. Die Hilfsmittelbranche befindet sich somit in einem Übergang von einer eher randständigen Gesundheitsfunktion hin zu einem zentralen Versorgungsakteur. Dieser Bedeutungswandel ist gesellschaftlich bereits sichtbar, politisch jedoch noch nicht vollständig angekommen.

## 9.7 Die eigentliche Zukunftsfrage

Die Untersuchung legt letztlich eine tiefere gesellschaftliche Frage offen. Die zentrale Herausforderung der kommenden Jahre lautet möglicherweise nicht: Wie behandeln wir mehr Krankheit? Sondern: Wie organisieren wir Selbstständigkeit, Teilhabe und Versorgung in einer alternden Gesellschaft? Genau an dieser Schnittstelle wird die Hilfsmittelbranche künftig eine entscheidende Rolle spielen. Nicht als Nebensektor der Gesundheitswirtschaft, sondern als Teil jener Infrastruktur, die darüber entscheidet, ob Menschen trotz Alter, Krankheit oder Einschränkung möglichst selbstbestimmt leben können.

# 10. Strategische Handlungsfelder und Zukunftshebel



# 10. Strategische Handlungsfelder und Zukunftshebel

## 10.1 Warum die Zukunft der Branche gestaltbar bleibt

Die Ergebnisse der Studie zeigen trotz aller Belastungsindikatoren keinen deterministischen Zukunftsverlauf: Weder die qualitative noch die quantitative Analyse deuten darauf hin, dass die Hilfsmittelbranche zwangsläufig in eine Versorgungskrise geraten muss. Vielmehr offenbaren die Daten eine Branche mit hoher Anpassungsfähigkeit, starkem professionsbezogenen Verantwortungsgefühl und erheblichem gesellschaftlichen Potenzial. Eben darin liegt ein zentraler Zukunftsbefund: Die Zukunft der Hilfsmittelbranche ist nicht vorgegeben, sie ist gestaltbar. Allerdings zeigen die Ergebnisse ebenso deutlich, dass diese Gestaltbarkeit an Bedingungen geknüpft ist. Die entscheidenden Zukunftsfragen betreffen weniger einzelne Technologien oder Marktsegmente, sondern die Fähigkeit, strukturelle Spannungen aktiv zu bearbeiten.

Die Studie identifiziert dabei mehrere strategische Hebel, die darüber entscheiden könnten, ob sich die Branche bis 2035 eher zu einer stabilisierenden Gesundheitsinfrastruktur oder zu einem chronisch überlasteten Versorgungssystem entwickelt. Diese Hebel betreffen:

- politische Steuerung,
- Organisationsentwicklung,
- Digitalisierung,
- Prävention,
- Fachkräftestabilisierung,
- gesellschaftliche Sichtbarkeit und
- interprofessionelle Integration.

## 10.2 Der größte Hebel: Entbürokratisierung

Kaum ein Thema zieht sich so konsistent durch qualitative und quantitative Ergebnisse wie die Belastung durch Bürokratie: 72,55 Prozent nennen den Bürokratieabbau als zentralen Bestandteil einer idealen Zukunft der Branche. Und schließlich: Die Entbürokratisierung steht mit 86,27 Prozent an erster Stelle der langfristigen Zukunftsvisionen.

Diese Zahlen machen deutlich: Die Zukunftsfähigkeit der Branche hängt entscheidend davon ab, ob administrative Systemlast reduziert werden kann. Dabei geht es nicht allein um Effizienz. Bürokratie besitzt direkte Auswirkungen auf Versorgungszeit, Fachkräftebindung, psychische Belastung, Innovationsfähigkeit sowie auf die Attraktivität der Branche. Die qualitative Analyse zeigt dabei, dass viele Befragte ihre Arbeit als sinnstiftend erleben, gleichzeitig jedoch unter wachsender administrativer Verdichtung leiden. Gerade in professionsorientierten Gesundheitsberufen entsteht dadurch ein hohes Risiko emotionaler Erschöpfung.

Gesundheitspolitisch ergibt sich daraus ein zentraler Zukunftshebel: Jede Stunde administrativer Entlastung erzeugt potenziell zusätzliche Versorgungskapazität. Entbürokratisierung wäre damit nicht nur Verwaltungsreform, sondern aktive Versorgungspolitik.

## 10.3 Digitalisierung muss Versorgung vereinfachen

Die Studie zeigt eine grundsätzlich hohe Offenheit der Branche gegenüber der Digitalisierung. Gleichzeitig zeigen die Interviews eine deutliche Bedingung: Digitalisierung wird nur dann als Fortschritt erlebt, wenn sie tatsächliche Entlastung schafft. Hierin liegt ein zentraler strategischer Hebel: Die Zukunft digitaler Transformation entscheidet sich nicht daran, wie viele Systeme eingeführt werden, sondern daran, ob Versorgung dadurch einfacher wird. Die Studie deutet auf mehrere konkrete Handlungsfelder:

- interoperable Datenstrukturen,
- einheitliche digitale Genehmigungsprozesse,
- automatisierte Dokumentation,
- sektorenübergreifende Kommunikationssysteme sowie
- KI-gestützte Prozessentlastung.

Besonders relevant erscheint dabei die Frage nach der Integration der Hilfsmittelbranche in die digitale Gesundheitsinfrastruktur. Die Ergebnisse zeigen: Die Branche möchte nicht ‚bloß‘ digitalisiert werden, sie möchte sinnvoll integriert werden – ein wichtiger Unterschied.

## 10.4 Prävention als strategischer Zukunftsmarkt

Die Untersuchung macht deutlich, dass Prävention eines der größten ungenutzten Potenziale der Hilfsmittelbranche darstellt: 72,55 Prozent sehen Sekundärprävention und 66,67 Prozent Beratung und Aufklärung als zukünftige Kernrolle an. 56,86 Prozent erachten Digitalisierung und Daten als relevante Präventionsfelder.

Gleichzeitig erleben 82,35 Prozent fehlende Vergütung und Fehlanreize als zentrales Problem präventiver Versorgung. Auch hier zeigt sich ein entscheidender Zukunftshebel: Wenn es gelingt, Prävention nicht länger nur normativ zu fordern, sondern strukturell zu vergüten, könnte sich die Rolle der Hilfsmittelbranche grundlegend verändern. Die Branche würde sich dann stärker entwickeln – von reaktiver Versorgung hin zu aktiver Gesundheitsstabilisierung. Volkswirtschaftlich wäre dies hoch relevant. Denn: Verhinderte Stürze, stabilisierte Wundverläufe, längere Mobilität, verzögerte Pflegebedürftigkeit und reduzierte Krankenhausaufenthalte gehören zu den wichtigsten Hebeln zukünftiger Gesundheitsökonomie.

Die Studie deutet damit auf einen grundlegenden Perspektivwechsel hin: Hilfsmittelversorgung könnte künftig weniger als Kostenfaktor und stärker als Präventionsinfrastruktur verstanden werden.

## 10.5 Die Zukunft entscheidet sich an Fachkräften

Die Ergebnisse zeigen mit außergewöhnlicher Deutlichkeit, dass der langfristige Engpass der Branche nicht primär technologisch sein wird, sondern personell. Die qualitative Analyse macht jedoch sichtbar: Der Fachkräftemangel ist nicht allein ein Rekrutierungsproblem. Er ist ein Kulturproblem, Führungsproblem, Belastungsproblem und Anerkennungsproblem zugleich.

Die Interviews zeigen eine Branche mit hoher Sinnorientierung. Dies bedingt jedoch eine besondere Verletzlichkeit: Menschen in stark sinnorientierten Berufen reagieren sensibel auf Zeitdruck, Qualitätsverlust, fehlende Anerkennung und mangelnde Handlungsspielräume. Gerade deshalb wird die Zukunftsfähigkeit der Branche wesentlich davon abhängen, ob Unternehmen langfristig psychologisch stabile Arbeitsumfelder schaffen können. Die Studie deutet auf mehrere zentrale Zukunftsfaktoren:

- werteorientierte Führung,
- flexible Arbeitsmodelle,
- emotionale Entlastung,
- stärkere Professionalisierung,
- Weiterentwicklung von Rollenprofilen sowie
- neue Karriere- und Qualifizierungsmodelle.

Besonders relevant erscheint dabei die gesellschaftliche Sichtbarkeit der Berufe. Die Ergebnisse zeigen jedoch auch: Die Branche besitzt hohe Sinnpotenziale, kommuniziert diese bislang jedoch nur begrenzt nach außen.

## 10.6 Interprofessionelle Integration als Schlüsselstruktur

Die Studie zeigt deutlich, dass die Zukunft der Hilfsmittelbranche nicht isoliert gedacht werden kann: 74,51 Prozent nennen eine digitale Vollvernetzung als Voraussetzung zukünftiger Zusammenarbeit, 66,67 Prozent Interprofessionalität auf Augenhöhe und 56,86 Prozent die Überwindung von Sektorengrenzen.

Diese Zahlen verweisen auf einen tiefgreifenden Wandel des Versorgungssystems. Die klassische Logik getrennter Sektoren verliert zunehmend an Funktionalität. Versorgung wird komplexer, längerfristiger, multimorbider und häuslicher, die Bedeutung koordinierender Strukturen wächst. Die Hilfsmittelbranche könnte hierbei zukünftig eine wesentlich zentralere Rolle übernehmen:

- als Bindeglied zwischen Klinik und Häuslichkeit,
- zwischen Pflege und Rehabilitation,
- zwischen Technik und Alltag,
- zwischen Prävention und Versorgung.

Damit entsteht ein strategischer Zukunftshebel: Die Zukunft der Branche hängt nicht nur von ihrer eigenen Entwicklung ab, sondern davon, wie stark sie in integrierte Versorgungssysteme eingebunden wird.

## 10.7 Sichtbarkeit wird zum Zukunftsfaktor

Die Untersuchung zeigt eindrücklich, dass die Branche ein erhebliches Wahrnehmungsproblem erlebt: Über 90 Prozent fühlen sich gesundheitspolitisch nicht ausreichend vertreten. Dieser Befund betrifft weit mehr als Öffentlichkeitsarbeit. Sichtbarkeit beeinflusst:

- politische Priorisierung,
- Nachwuchsgewinnung,
- Forschungsförderung,
- gesellschaftliche Anerkennung sowie
- die Fähigkeit, zukünftige Versorgung mitzugestalten.

Die Hilfsmittelbranche wird somit zukünftig nicht nur Versorgung leisten müssen, sie wird ihre gesellschaftliche Rolle auch deutlich stärker erklären müssen. Deshalb gewinnt die strategische Kommunikation an Bedeutung: nicht als Marketinginstrument, sondern als Teil gesundheitspolitischer Zukunftssicherung.

## 10.8 Die eigentliche Transformationsaufgabe

Die Ergebnisse der Studie deuten letztlich auf eine tiefere Transformation hin. Die Hilfsmittelbranche verändert nicht nur Prozesse, Produkte oder Technologien, sie verändert ihre gesellschaftliche Funktion. Aus einem überwiegend produktorientierten Leistungsbereich entwickelt sich zunehmend eine Versorgungsinfrastruktur für Selbstständigkeit, Teilhabe und häusliche Stabilität. In dieser Transformation liegt die eigentliche strategische Herausforderung der kommenden Jahre.

Die Zukunft der Branche wird sich dabei nicht allein daran entscheiden, ob Digitalisierung gelingt, ob Märkte wachsen oder ob neue Produkte entstehen. Sie wird sich daran entscheiden, ob es gelingt, Versorgung unter den Bedingungen einer alternden Gesellschaft menschlich, integrierbar und langfristig stabil organisieren zu können.

# 11. Normative Einordnung und gesellschaftliche Schlüsselthesen



# 11. Normative Einordnung und gesellschaftliche Schlüsselthesen

## 11.1 Die Hilfsmittelbranche steht vor einer Neubewertung ihrer gesellschaftlichen Rolle

Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass die Hilfsmittelbranche vor einem historischen Bedeutungswandel steht. Dieser Wandel betrifft nicht nur Marktgröße, Versorgungstechnologien oder Organisationsformen. Er betrifft die gesellschaftliche Funktion der Branche selbst.

Über Jahrzehnte wurde Hilfsmittelversorgung innerhalb gesundheitspolitischer Debatten häufig vor allem unter versorgungsadministrativen oder abrechnungsbezogenen Gesichtspunkten betrachtet. Hilfsmittel erschienen vielfach als nachgelagerte Ergänzung medizinischer Versorgung. Die vorliegenden Ergebnisse widersprechen diesem Verständnis fundamental. Die qualitative und die quantitative Analyse zeigen vielmehr: Die Hilfsmittelbranche entwickelt sich zunehmend zu einer infrastrukturellen Voraussetzung gesellschaftlicher Selbstständigkeit. Gerade darin liegt die eigentliche Tragweite der Untersuchung. Denn die Zukunft einer alternden Gesellschaft entscheidet sich nicht ausschließlich in Operationssälen, Intensivstationen oder Hochleistungsmedizin. Sie entscheidet sich ebenso in Mobilität, häuslicher Versorgung, Prävention, Rehabilitation, Wundversorgung, Alltagssicherheit und sozialer Teilhabe.

Die Studie legt damit eine zentrale gesellschaftliche Verschiebung offen: Versorgung wird zukünftig weniger institutionszentriert und stärker lebensweltorientiert organisiert werden müssen. Genau an dieser Schnittstelle gewinnt die Hilfsmittelbranche systemische Bedeutung.

## 11.2 Die Zukunft des Gesundheitssystems ist keine reine Medizinfrage mehr

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass moderne Versorgung zunehmend interdisziplinär, alltagsnah und langfristig organisiert werden muss. Chronische Erkrankungen, Multimorbidität, Pflegebedürftigkeit und demografische Alterung verändern die Struktur gesundheitlicher Herausforderungen grundlegend. Die klassische Logik akuter Krankheitsbehandlung reicht zunehmend nicht mehr aus. Gesellschaftlich relevanter werden der langfristige Erhalt von Selbstständigkeit, die Stabilisierung häuslicher Versorgung, die Vermeidung funktionaler Verschlechterung sowie die Fähigkeit, Menschen trotz gesundheitlicher Einschränkungen gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen.

Gerade deshalb verschiebt sich die Bedeutung der Hilfsmittelversorgung. Sie wird nicht nur medizinisch, sondern sozialstrukturell relevant. Die Studie deutet darauf hin, dass die zukünftige Stabilität des Gesundheitssystems wesentlich davon abhängen könnte, wie gut Alltag organisiert werden kann. Diese Erkenntnis besitzt hohe politische Tragweite. Denn sie verändert den Fokus gesundheitspolitischer Steuerung: weg von ausschließlicher Krankheitsbehandlung hin zu Versorgungserhalt, Selbstständigkeit und Prävention.

## 11.3 Die größte Zukunftsressource der Branche ist Sinn

Ein besonders bemerkenswerter Befund der qualitativen Untersuchung betrifft die emotionale Struktur der Branche: Viele Befragte sprechen mit hoher Identifikation über ihre Arbeit. Versorgung wird überwiegend nicht als reine Erwerbstätigkeit erlebt, sondern als gesellschaftlich bedeutsame Aufgabe. Gerade hierin liegt eine der wichtigsten Ressourcen der Branche. Die Hilfsmittelversorgung verfügt über ein hohes Maß an Sinnorientierung, Verantwortungsbewusstsein, Beziehungsorientierung und professionsbezogener Identifikation.

Diese psychologische Struktur besitzt enorme Zukunftsbedeutung. Denn Versorgungssysteme lassen sich langfristig nicht allein durch Technik oder Finanzierung stabilisieren. Sie benötigen Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, Komplexität auszuhalten und Beziehung herzustellen.

Gleichzeitig zeigt die Studie jedoch: Genau diese Sinnorientierung macht die Branche verletzlich. Menschen in stark sinnorientierten Gesundheitsberufen reagieren sensibel auf Überlastung, Qualitätsverlust, fehlende Anerkennung und strukturelle Ohnmacht. Deshalb wird die Zukunftsfähigkeit der Branche nicht allein von Technologie oder Marktmechanismen abhängen. Sie wird entscheidend davon beeinflusst, ob es gelingt, die psychologische Stabilität der Menschen im System zu sichern.

## 11.4 Die Branche ist moderner als ihr Image

Ein auffälliger Befund der Untersuchung liegt in der Diskrepanz zwischen Selbstwahrnehmung und gesellschaftlicher Wahrnehmung. Die qualitative Analyse zeigt eine Branche, die digital denkt, integrierte Versorgung anstrebt, Prävention diskutiert, KI reflektiert, interprofessionell arbeitet und hochkomplexe Versorgung organisiert.

Gleichzeitig erleben viele Befragte ihre Branche gesellschaftlich als wenig sichtbar oder stereotypisiert. Die öffentliche Wahrnehmung der Hilfsmittelbranche orientiert sich vielerorts noch an Bildern klassischer Hilfsmittelabgabe. Die tatsächliche Transformationsdynamik – digitale Vernetzung, Homecare, Prävention, Prozesskoordination, sektorübergreifende Versorgung und komplexe ambulante Betreuung – bleibt häufig unsichtbar. Diese Unsichtbarkeit ist nicht nur ein Imageproblem. Sie beeinflusst unmittelbar die politische Aufmerksamkeit, Nachwuchsgewinnung, Forschungsförderung, Investitionsbereitschaft und gesellschaftliche Anerkennung. Die Zukunftsfähigkeit der Branche hängt also auch davon ab, ob sie ihre eigene Transformation gesellschaftlich sichtbar machen kann.

## 11.5 Die eigentliche Systemfrage lautet: Wer stabilisiert Alltag?

Die Ergebnisse legen letztlich eine tiefere gesellschaftliche Verschiebung offen: Das Gesundheitssystem der Zukunft wird weniger durch einzelne medizinische Interventionen definiert, sondern stärker durch die Fähigkeit, alltägliche Stabilität unter Bedingungen chronischer Belastung zu organisieren.

Gerade in alternden Gesellschaften gewinnt deshalb eine neue Versorgungsdimension an Bedeutung: die Stabilisierung funktionaler Selbstständigkeit. Die Hilfsmittelbranche arbeitet genau an dieser Schnittstelle. Sie ermöglicht Bewegung, Kommunikation, Mobilität, Wundheilung, häusliche Versorgung, soziale Teilhabe und Alltagssicherheit.

Damit verändert sich auch die normative Bewertung der Branche. Hilfsmittelversorgung ist nicht lediglich Kostenposition innerhalb eines Sozialbudgets. Sie ist Teil jener Infrastruktur, die gesellschaftliche Selbstständigkeit überhaupt erst ermöglicht. Diese Erkenntnis gehört zu den wichtigsten Ergebnissen der gesamten Studie.

## 11.6 Die größte Gefahr ist strukturelle Überforderung

Öffentliche Zukunftsdebatten konzentrieren sich häufig auf Künstliche Intelligenz, Robotik, Digitalisierung oder technische Innovation. Die Ergebnisse der Studie zeichnen jedoch ein anderes Bild. Die größte Gefahr für die Zukunft der Versorgung liegt aus Sicht der Befragten nicht primär im Mangel an Technologie. Sie liegt im Fachkräftemangel, in Bürokratie, Fragmentierung, fehlender politischer Integration und in struktureller Überforderung.

Dies ist ein entscheidender Perspektivwechsel. Die Zukunftsfrage lautet nicht nur: Welche Technologien werden möglich? Sondern: Unter welchen Bedingungen bleibt Versorgung überhaupt dauerhaft organisierbar? Die qualitative Analyse zeigt dabei deutlich: Viele Befragte erleben bereits heute eine Form permanenter Verdichtung. Deshalb wird die Zukunftsfähigkeit der Branche wesentlich davon abhängen, ob Systeme einfacher, koordinierter, integrierter und menschlich stabiler organisiert werden können.

## 11.7 Die zentrale normative These der Studie

Aus der Gesamtauswertung ergibt sich eine übergreifende normative Position: Die Hilfsmittelbranche darf gesundheitspolitisch nicht länger primär als nachgelagerter Kostenbereich betrachtet werden. Sie muss zunehmend als Präventionsakteur, Teilhabeinfrastruktur, Stabilisierungssystem häuslicher Versorgung, koordinierende Schnittstelle und gesellschaftlicher Resilienzfaktor einer alternden Gesellschaft verstanden werden. Die Zukunft der Hilfsmittelversorgung ist also nicht nur eine Branchenfrage. Sie ist eine Frage gesellschaftlicher Handlungsfähigkeit im demografischen Wandel.

# 12.

# Care-Navigation: Die Zukunft der Hilfsmittel- versorgung



# 12. Care-Navigation: Die Zukunft der Hilfsmittelversorgung

## 12.1 Vom Hilfsmittel zur Orientierung im System

Gesundheitssysteme stehen nicht vor einer gewöhnlichen Modernisierung, vielmehr geraten sie in eine neue Lage. Demografischer Wandel, längere Lebenszeiten, Multimorbidität, Ambulantisierung, Fachkräftemangel und Digitalisierung verändern nicht nur einzelne Abläufe, sondern die Grundlogik von Versorgung. Medizin kann heute mehr als je zuvor. Gleichzeitig wird es für viele Menschen schwieriger, den Weg durch das System zu finden. Die Versorgung wird leistungsfähiger, aber auch unübersichtlicher.<sup>14</sup>

Menschen bewegen sich oft über Jahre zwischen Krankenhaus, Arztpraxis, Reha, Pflege, Homecare, Sanitätshaus, Krankenkasse, digitaler Anwendung, Angehörigenhilfe und sozialer Unterstützung. Das sind keine sauber getrennten Stationen mehr, es sind Versorgungspfade, die funktionieren müssen. Scheitern sie an einer Schnittstelle, entsteht nicht nur Verwaltungsaufwand. Es entstehen Wartezeit, Unsicherheit, Überforderung, Folgekosten und manchmal der Verlust von Selbstständigkeit.

Damit geht es nicht mehr allein darum, welche Leistung erbracht wird. Entscheidend wird, ob diese Leistung zum richtigen Zeitpunkt, im richtigen Zusammenhang und in der konkreten Lebenswelt des Menschen ankommt. Ein Hilfsmittel, das zu spät kommt, schlecht erklärt wird oder nicht in den Alltag passt, bleibt unter seinem Wert. Versorgung entsteht erst, wenn Produkt, Beratung, Anpassung, Nachsorge, Finanzierung und Lebenssituation zusammenpassen.

Internationale Konzepte wie „Integrated Care“, „People-Centred Care“, „Continuity of Care“ und „Patient Navigation“ beschreiben genau diesen Wandel. Sie rücken den Menschen und seinen Versorgungspfad in den Mittelpunkt, nicht die einzelne Institution.<sup>15</sup> Für die Hilfsmittelbranche ist

diese Entwicklung kein theoretischer Import. Vielmehr beschreibt sie eine Realität, die in den Interviews der Hilfsmittelstudie 2026 deutlich sichtbar wird.

Die befragten Branchenvertreterinnen und -vertreter sehen die Zukunft von Sanitätshäusern, Homecare-Unternehmen, Orthopädietechnik, Rehathechnik und Orthopädienschuhtechnik nicht mehr in der bloßen Bereitstellung von Produkten. Sie sprechen über Beratung, Begleitung, Prävention, Digitalisierung, Entlassmanagement, Schnittstellenarbeit und langfristige Versorgungsverantwortung. Das ist der entscheidende Befund: Die Wertschöpfung der Branche verschiebt sich. Sie liegt künftig nicht nur im Hilfsmittel selbst, sondern in der Fähigkeit, Versorgung wirksam zu organisieren.

Aus dieser Beobachtung entsteht der offizielle Leitbegriff dieser Studie: *Care-Navigation*. Er ist kein Marketingbegriff und kein Ersatzkett für Hilfsmittelversorgung. *Care-Navigation* ist das logische Resultat der Studienergebnisse. Der Begriff benennt die neue Zukunftsrolle einer Branche, die Menschen durch ein zunehmend komplexes Versorgungssystem führt und dabei Technik, Handwerk, Daten, Beratung und menschliche Nähe verbindet.

*Care-Navigation* wird in dieser Studie definiert als die koordinierende, interprofessionelle, datenunterstützte und lebensweltorientierte Begleitung individueller Versorgungspfade mit dem Ziel, Versorgungskontinuität, Selbstbestimmung, Teilhabe und Lebensqualität über institutionelle Grenzen hinweg zu sichern. *Care-Navigation* bedeutet dabei mehr als Information: Sie verbindet medizinische, pflegerische, therapeutische, technische, digitale und soziale Leistungen zu einem handhabbaren Weg. Sie ordnet, erklärt, übersetzt und begleitet. Sie schafft Orientierung dort, wo Systeme für Betroffene und Angehörige zu kompliziert werden.

<sup>14</sup> Vgl. AOK (2023): OECD: Deutschland bei Gesundheitsausgaben mit an der Spitze; vgl. Bundesgesundheitsministerium (2022): Das deutsche Gesundheitssystem. Leistungsstark. Sicher. Bewährt, S. 12.  
<sup>15</sup> Vgl. Kodner, D. L., Spreeuwenberg, C. (2002): Integrated care: meaning, logic, applications, and implications--a discussion paper; vgl. Freeman, H. P., Rodriguez, R. L. (2011): History and principles of patient navigation.

Damit beschreibt Care-Navigation einen Funktionswandel der Hilfsmittelbranche. Historisch standen Produkte, Verordnungen und Abgabeprozesse im Mittelpunkt. Künftig rücken Versorgungspfade, Prävention, Gesundheitskompetenz, digitale Anschlussfähigkeit, Teilhabe und langfristige Begleitung in den Vordergrund. Der Begriff *Hilfsmittelversorgung* bleibt fachlich und rechtlich notwendig, gesellschaftlich reicht er jedoch nicht mehr aus: Er beschreibt das Mittel, nicht die Wirkung.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich die Branche genau an dieser Schwelle befindet. Sie verlässt nicht ihre handwerkliche und produktbezogene Grundlage, sie erweitert sie. Aus der produktzentrierten Branche wird ein menschenzentriertes Versorgungssystem. Die entscheidende Ressource der Zukunft ist deshalb nicht allein technologische Innovation, sondern ebenso Orientierung. Care-Navigation beschreibt diese neue Versorgungsfunktion. Sie steht für den Übergang von der Bereitstellung einzelner Hilfsmittel zur aktiven Gestaltung von Versorgung.

## 12.2 Die internationale Entwicklung: Von Patient Navigation zu Integrated Care

Die wissenschaftliche Bedeutung von Care-Navigation erschließt sich erst im internationalen Zusammenhang. Denn hochentwickelte Gesundheitssysteme kämpfen alle mit einem ähnlichen Grundproblem: Menschen leben länger, chronische Erkrankungen nehmen zu, Versorgung dauert länger und die Zahl beteiligter Akteure wächst. Die OECD<sup>16</sup> beschreibt diese Verschiebung als Übergang von akutmedizinisch geprägten Systemen zu Versorgungssystemen, die komplexe, chronische und langfristige Bedarfe bewältigen müssen. Gerade Menschen mit komplexen Bedürfnissen erleben jedoch häufig eine fragmentierte Versorgung. Deshalb setzen viele Länder auf integrierte und patientenzentrierte Modelle.

Der Ursprung des Navigationsgedankens liegt in der Onkologie. Harold P. Freeman entwickelte Anfang der 1990er-Jahre in den USA das Konzept der „Patient Navigation“, um Ungleichheiten in der Krebsversorgung zu verringern. Navigation sollte Barrieren abbauen, d. h. organisatorische, soziale, kommunikative und finanzielle Hindernisse, die Menschen daran hindern, rechtzeitig Diagnostik und Therapie zu erreichen.<sup>17</sup>

Dieser Ursprung ist für die Hilfsmittelversorgung besonders aufschlussreich. Patient Navigation entstand nicht, weil medizinisches Wissen fehlte, sondern weil der Weg durch das System zu kompliziert war. Genau hier liegt die Parallele. Auch in der Hilfsmittelversorgung scheidet Versorgung selten daran, dass kein Hilfsmittel existiert. Sie scheitert häufiger an unklaren Zuständigkeiten, langwierigen Genehmigungen, fehlenden Daten, Medienbrüchen, unzureichender Abstimmung und mangelnder Begleitung nach der Erstversorgung.

Aus dem onkologischen Ansatz entwickelte sich international ein breiteres Verständnis von Navigation. Patient Navigation richtete sich zunächst auf Diagnose- und Therapiepfade. Care-Navigation erweitert diesen Blick auf chronische Erkrankungen, Pflege, Rehabilitation, Prävention, soziale Unterstützung und häusliche Lebensrealität. Aus dem Abbau einzelner Barrieren wird die dauerhafte Organisation von Versorgung.

Diese Entwicklung steht in engem Zusammenhang mit integrierter und menschenzentrierter Versorgung. Die Weltgesundheitsorganisation fordert seit Jahren eine Reorientierung von Gesundheitssystemen hin zu „integrated people-centred health services“. Versorgung soll um die Bedürfnisse von Menschen, Familien und Gemeinschaften organisiert werden, nicht um Sektoren, Zuständigkeiten oder einzelne Leistungslogiken.<sup>18</sup>

16 Vgl. OECD (2023): Integrating Care to Prevent and Manage Chronic Diseases.

17 Vgl. Freeman, H. P., Rodriguez, R. L. (2011): History and principles of patient navigation.

18 Vgl. World Health Organization (2016): Framework on integrated, people-centred health services.

Großbritannien zeigt besonders anschaulich, wie sich neue koordinierende Rollen herausbilden. Im National Health Service haben sich „Care Coordinators“, „Social Prescribing Link Workers“ und „Health and Wellbeing Coaches“ etabliert. Sie unterstützen vor allem Menschen mit langfristigen oder komplexen Bedarfen. Ihre Aufgabe ist nicht bloß Terminmanagement. Sie helfen, persönliche Ziele zu klären, passende Angebote zu finden, Selbstmanagement zu stärken und medizinische mit sozialen Unterstützungsformen zu verbinden.<sup>19</sup>

Auch Australien, Neuseeland, Kanada und mehrere europäische Länder nutzen Navigations- und Koordinationsmodelle für ältere, chronisch kranke oder multimorbide Menschen. Die Organisationsformen unterscheiden sich, die Logik bleibt gleich: Je stärker Versorgung auf verschiedene Bereiche verteilt ist, desto wichtiger wird eine Instanz, die Übergänge organisiert und Kontinuität herstellt.

Für die deutsche Hilfsmittelbranche ist dieser Vergleich wichtig. Care-Navigation ist keine Modeformel, sie ist Ausdruck eines internationalen Lernprozesses. Gesundheitssysteme erkennen, dass Versorgung nicht automatisch gelingt, nur weil Leistungen vorhanden sind. Versorgung muss verbunden, erklärt, begleitet und überprüft werden. Genau diese Verbindung bildet den Kern von Care-Navigation.

Die Hilfsmittelstudie 2026 zeigt, dass diese internationale Entwicklung in der deutschen Hilfsmittelbranche bereits angelegt ist. Die Befragten beschreiben eine Zukunft, in der Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen Beratung, Prävention, digitale Begleitung, Entlassmanagement und langfristige Koordination übernehmen. Ihre Zukunftsbilder entsprechen damit auffallend stark den Leitideen von Integrated Care, People-Centred Care und Patient Navigation.

Besonders deutlich wird dies im Bereich Homecare: Homecare-Unternehmen arbeiten bereits heute an Schnittstellen, die in anderen Systemen erst durch neue Navigationsrollen geschlossen werden sollen: zwischen Klinik und Häuslichkeit, Arztpraxis und Pflege, Angehörigen und Kostenträgern, Produktversorgung und Therapieunterstützung. Die vom Verband Versorgungsqualität Homecare e. V. (VVHC) beschriebene Funktion von Homecare als Koordination, Organisation und Vernetzung der Versorgung in Abstimmung mit Ärzten, Patienten,

Angehörigen, ambulanten Pflegediensten und Pflegeheimen entspricht inhaltlich bereits einem Care-Navigation-Ansatz.<sup>20</sup>

Darin liegt ein entscheidender Unterschied zu vielen internationalen Modellen. Andere Länder mussten neue Rollen schaffen, um Navigationslücken zu schließen. In der deutschen Hilfsmittelversorgung existiert ein großer Teil dieser Kompetenz bereits. Sie ist jedoch bislang begrifflich, strukturell und vergütungssystematisch zu wenig sichtbar.

Care-Navigation wird also nicht künstlich auf die Branche übertragen. Die internationale Forschung liefert den begrifflichen Rahmen für eine Entwicklung, die die Studie empirisch sichtbar macht. Die Branche erfüllt längst Aufgaben, die besser zum Konzept integrierter Versorgung passen als zu ihrer traditionellen Wahrnehmung als produktbezogener Leistungserbringer.

19 Vgl. NHS (2023): Workforce development framework for care co-ordinators.

20 Vgl. VVHC (2025): VVHC-Pressemeldung Nr. 02-2025.

## 12.3 Warum die Hilfsmittelbranche zum natürlichen Care-Navigator wird

Wenn moderne Gesundheitssysteme koordinierende Akteure brauchen, stellt sich eine praktische Frage: Wer kann diese Rolle tatsächlich übernehmen? Die vorliegende Studie legt nahe, dass die Hilfsmittelbranche dafür ungewöhnlich gut positioniert ist. Nicht, weil sie sich neu erfinden müsste, sondern weil sie viele Voraussetzungen der Care-Navigation schon heute erfüllt.

Die qualitative Analyse zeigt, dass Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen sich zunehmend umfassender verstehen als klassische Leistungserbringer. Beratung, Begleitung, Prävention, Schulung, Digitalisierung, Vernetzung und Koordination gehören in vielen Versorgungsbereichen bereits zum Alltag. Die Branche arbeitet längst nicht nur nachgelagert, sie hält Versorgungspfade zusammen. Ihre besondere Stärke liegt in ihrer Position im System: Die Hilfsmittelversorgung verbindet Krankenhäuser, Arztpraxen, Reha-Einrichtungen, Pflegeeinrichtungen, ambulante Dienste, Krankenkassen, Angehörige und Betroffene. Während viele Akteure nur einen Ausschnitt sehen, erlebt die Branche Übergänge, Brüche und praktische Hindernisse entlang des gesamten Versorgungspfades.

Dazu kommt die Langfristigkeit der Beziehung. Krankenhausaufenthalte dauern oft nur wenige Tage, und Arztkontakte sind häufig punktuell. Hilfsmittelversorgung begleitet Menschen dagegen oft über Monate oder Jahre. Bei chronischen Erkrankungen, Mobilitätseinschränkungen, Pflegebedürftigkeit oder langfristigen Therapien entstehen wiederkehrende Kontakte, die ein anderes Wissen erzeugen als einmalige Interventionen.

Diese Kontinuität ist aus Sicht der Versorgungsforschung zentral. „Continuity of Care“ gilt international als wichtiger Faktor für Versorgungsqualität, Therapieadhärenz, Patientenzufriedenheit und Gesundheitsergebnisse.<sup>21</sup> Wer Menschen über längere Zeit begleitet, erkennt nicht nur Diagnosen, sondern Routinen, Belastungen, Wohnsituationen, Angehörigendynamiken, Ressourcen und Grenzen. Genau hier liegt eine Stärke der Hilfsmittelbranche: Sie kennt nicht nur

Verordnungen, sie kennt ihre Umsetzung im Alltag. Sie kennt nicht nur Produkte, sie sieht, ob sie Mobilität, Teilhabe und Selbstständigkeit tatsächlich ermöglichen. Sie kennt nicht nur medizinische Bedarfe, sie erlebt, ob Versorgung in der Wohnung, in der Familie und im Leben des Menschen funktioniert.

Besonders bedeutsam ist der Zugang zur Häuslichkeit. Die Wohnung wird zu einem zentralen Versorgungsort der Zukunft. Konzepte wie „Hospital at Home“, „Community Care“ und „Home-Based Care“ entstehen weltweit als Antwort auf Demografie, Pflegebedarf und den Wunsch nach selbstbestimmtem Leben. Versorgungserfolge hängen dabei stark von den tatsächlichen Lebensbedingungen ab. Die Hilfsmittelbranche arbeitet genau dort. Mitarbeitende sehen, ob ein Bad erreichbar ist, ein Bett richtig steht, ein Rollstuhl in die Wohnung passt, Angehörige überfordert sind oder ob ein Hilfsmittel genutzt oder nur abgestellt wird. Dieses Wissen steht nicht vollständig in einer Akte, es entsteht durch Nähe, Erfahrung und praktische Verantwortung.

Zudem besitzt die Branche eine ausgeprägte Schnittstellenkompetenz. Fragmentierung gehört zu den größten Problemen moderner Gesundheitssysteme. Informationen gehen verloren, Zuständigkeiten wechseln, Verantwortlichkeiten zerfallen zwischen Institutionen. Die OECD beschreibt diese Fragmentierung als Hindernis für effiziente und patientenzentrierte Versorgung.<sup>22</sup>

Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen arbeiten täglich an genau diesen Bruchstellen. Sie koordinieren Entlassungen, stimmen sich mit Ärztinnen und Ärzten ab, beraten Pflegekräfte, begleiten Angehörige, erklären Anwendungen, organisieren Reparaturen, klären Genehmigungen und übersetzen medizinische Anforderungen in praktische Nutzung. Aus Sicht der Care-Navigation ist das keine Nebenleistung, es ist der Kern.

Navigation ersetzt keine Leistung, Navigation verbindet Leistungen. Dafür braucht es Überblick, Kommunikation, Systemverständnis und Vertrauen. Die Studie zeigt, dass die Branche diese Rolle zunehmend annimmt. Gleichzeitig verändern sich die notwendigen Kompetenzen. Produktwissen bleibt unverzichtbar, reicht aber nicht mehr aus. Hinzu kommen Kommunikation, Datenkompetenz, Prävention, digitale Steuerung, interprofessionelle Zusammenarbeit und ein klares Verständnis für Versorgungspfade.

21 Vgl. Stange, K. C. (2003): In this Issue: Continuity of Care.  
22 Vgl. OECD (2023): OECD Health Working Papers No. 159.

Die zukünftige Fachkraft wird deshalb nicht nur Hilfsmittel-Expertin, sondern auch Versorgungsexpertin sein. Sie wird technische, soziale, digitale und menschliche Anforderungen miteinander verbinden müssen. Genau darin liegt die neue Qualität der Branche.

Vier Eigenschaften qualifizieren die Hilfsmittelbranche besonders für Care-Navigation:

1. Langfristige Beziehungen zu Betroffenen statt punktueller Kontakte.
2. Nähe zur Lebensrealität und Häuslichkeit statt ausschließlicher Institutionsperspektive.
3. Schnittstellenkompetenz zwischen Versorgungspartnern statt sektorspezifischer Einzelsicht.
4. Verbindung von persönlicher Betreuung und digitaler Steuerung statt isolierter Einzellösungen.

Aus wissenschaftlicher Perspektive spricht daher vieles dafür, die Hilfsmittelbranche nicht länger nur als Leistungserbringer zu betrachten. In ihr bildet sich eine neue Versorgungsfunktion heraus. Sie entwickelt sich vom Anbieter einzelner Leistungen zu einem Akteur, der Versorgung strukturiert, begleitet und ermöglicht. Daraus folgt die nächste Frage: Wie verändert sich eine Branche, wenn sie nicht mehr nur versorgt, sondern navigiert? Damit rückt der Versorgungsnavigator als neue professionelle Rolle in den Mittelpunkt.

## 12.4 Die Transformation der Branche: Vom Leistungserbringer zum Versorgungsnavigator

Care-Navigation ist keine bloße Zusatzaufgabe, die man an bestehende Prozesse anhängt. Der Begriff Care-Navigation beschreibt einen Identitätswandel. Er verändert die Wertschöpfung, die Rolle der Unternehmen und das berufliche Selbstverständnis der Mitarbeitenden.

Historisch war die Hilfsmittelversorgung produktorientiert organisiert. Der Auftrag lautete: ein geeignetes Hilfsmittel bereitstellen, anpassen und die Nutzung sichern. Qualität wurde an Produktverfügbarkeit, handwerklicher Kompetenz, Lieferfähigkeit, Service und Abrechnung gemessen.

Diese Grundlage bleibt wichtig, sie ist das Fundament der Branche, aber sie erklärt die Zukunft nicht mehr vollständig.

Die Interviews zeigen, dass die Befragten ihre Zukunft deutlich breiter beschreiben: Beratung, Begleitung, Prävention, Digitalisierung, Koordination und langfristige Versorgungsverantwortung treten stärker hervor als reine Produktmerkmale. Die Wertschöpfung wandert vom Gegenstand zur Wirkung. Entscheidend ist nicht mehr allein, ob ein Hilfsmittel geliefert wird, entscheidend ist, ob damit Selbstständigkeit, Sicherheit, Mobilität und Teilhabe im Alltag entstehen.

Damit ändert sich die Leitfrage der Branche. Über Jahrzehnte lautete sie: Welches Hilfsmittel benötigt dieser Mensch? Die Zukunftsfrage lautet: Welche Unterstützung benötigt dieser Mensch, um möglichst lange selbstbestimmt leben zu können? Dieser Unterschied ist grundlegend. Die erste Frage führt zum Produkt, die zweite zum Versorgungspfad. Die erste Frage endet häufig mit Abgabe und Anpassung, die zweite verlangt dagegen Begleitung, Nachsorge, Prävention, Daten, Kommunikation und Verantwortung über mehrere Schnittstellen hinweg.

Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen entwickeln sich dadurch zu Versorgungsorganisationen. Ihre Bedeutung ergibt sich künftig weniger aus der reinen Bereitstellung einzelner Hilfsmittel als aus ihrer Fähigkeit, Menschen durch komplexe Versorgungslagen zu führen. Sie werden zum Bindeglied zwischen Medizin, Pflege, Therapie, Technik, Angehörigen, Kostenträgern und Lebenswelt.

Vier strukturelle Entwicklungen treiben diese Transformation:

1. Der demografische Wandel erzeugt mehr langfristige Versorgungsbedarfe.
2. Die Ambulantisierung verlagert Versorgung in die Häuslichkeit.
3. Die Digitalisierung schafft neue Informationsflüsse und neue Koordinationsaufgaben.
4. Der Fachkräftemangel zwingt das System, vorhandene Ressourcen intelligenter einzusetzen.

## 12.5 Das Care-Navigation-System 2035: Versorgung wird zum organisierten Alltag

Vor diesem Hintergrund wird die Hilfsmittelbranche zu einer Infrastruktur der Versorgung. Sie stellt nicht nur Produkte bereit, sondern verbindet Leistungen zu einem funktionierenden Ablauf. Sie übersetzt medizinische Entscheidungen in Alltag. Sie erkennt Hindernisse, bevor sie zu Versorgungslücken werden. Sie kann verhindern, dass Menschen zwischen Institutionen verloren gehen.

Damit verändert sich auch das Berufsbild. Der klassische Produktspezialist wird ergänzt durch neue Kompetenzen in Kommunikation, Datenmanagement, Prävention, interprofessioneller Zusammenarbeit und Versorgungssteuerung. Die Fachkraft der Zukunft muss weiterhin wissen, welches Hilfsmittel geeignet ist. Sie muss aber auch verstehen, wie Versorgung insgesamt funktioniert.

Aus dieser Entwicklung entsteht der Versorgungsnavigator. Er verbindet medizinische, pflegerische, technische und digitale Perspektiven. Er erkennt Bedarfe, begleitet Menschen langfristig, koordiniert Akteure und schafft Orientierung in einem komplexen Gesundheitssystem. Er ist kein völlig neues Berufsbild im luftleeren Raum, er ist die strategische Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen.

Diese Transformation betrifft deshalb nicht nur einzelne Unternehmen, sondern die gesellschaftliche Funktion der gesamten Hilfsmittelbranche. Aus einer Branche, die Hilfsmittel bereitstellt, entsteht schrittweise eine Branche, die Versorgung organisiert. Aus Leistungserbringern werden Versorgungsbegleiter, aus Versorgungsbegleitern Care-Navigatoren. Aus Care-Navigatoren wiederum können Versorgungsarchitekten eines integrierten Gesundheitssystems werden. Genau hierin liegt die eigentliche Bedeutung von Care-Navigation. Der Begriff beschreibt die Transformation einer Branche von der produktorientierten Hilfsmittelversorgung zur navigationsorientierten Versorgungsarchitektur.

Care-Navigation ist weder kurzfristiger Trend noch neue Verpackung alter Dienstleistungen, sie ist die Konsequenz tiefgreifender Veränderungen. Internationale Versorgungsmodelle, die Ergebnisse der Hilfsmittelstudie 2026 und die strukturellen Belastungen des deutschen Gesundheitswesens weisen in dieselbe Richtung: Die Fähigkeit, Versorgung zu koordinieren, wird zu einer zentralen Ressource.

Das Versorgungssystem 2035 wird nicht dadurch besser, dass es mehr Einzelangebote produziert, es wird besser, wenn Angebote zusammenwirken. Heute erleben viele Menschen ein System aus Zuständigkeiten. Morgen brauchen sie ein System aus Übergängen, die funktionieren.

Im Zentrum dieses Systems steht nicht mehr die Institution, sondern der Mensch. Das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht. Das Gesundheitswesen wurde historisch entlang von Institutionen gebaut: Krankenhaus, Praxis, Pflegeeinrichtung, Reha, Kasse, Betrieb, Dienstleister. Für Betroffene bedeutet das häufig, dass sie die eigentliche Koordinationsarbeit selbst leisten müssen. Genau diese Überforderung ist eine der größten stillen Belastungen moderner Versorgung.

Die qualitative Studie zeigt, dass die Befragten an dieser Stelle den größten Veränderungsbedarf sehen. Fehlende Vernetzung, bürokratische Hürden, unzureichende digitale Schnittstellen und mangelnde Zusammenarbeit zwischen Versorgungsbereichen werden wiederholt genannt. Gleichzeitig entwerfen die Expertinnen und Experten eine Zukunft, in der Versorgung stärker integriert, digital vernetzt und an der Lebenssituation des Menschen ausgerichtet ist.

2035 könnte die Hilfsmittelversorgung deshalb weniger durch einzelne Leistungsbereiche als durch vernetzte Versorgungspfade geprägt sein. Informationen fließen zwischen den Beteiligten, digitale Plattformen unterstützen die Zusammenarbeit und KI-gestützte Systeme helfen bei der Prüfung, Dokumentation, Planung und Priorisierung. Die Versorgung orientiert sich stärker am konkreten Bedarf als an organisatorischen Zuständigkeiten.

Care-Navigation übernimmt in diesem System die verbindende Funktion. Sie schafft Kontinuität, wo heute Übergänge dominieren. Sie schafft Orientierung, wo heute Komplexität herrscht, und sie schafft Verantwortung, wo heute Zuständigkeiten wechseln. Aus Sicht der Betroffenen verändert sich damit die Versorgungserfahrung: Menschen werden nicht mehr durch ein unübersichtliches System ohne festen Ansprechpartner, klare Reihenfolge oder verständliche Informationen geschickt. Stattdessen entsteht ein Versorgungspfad, der Leistungen verbindet, Entscheidungen erklärt und Alltag ermöglicht.

Die Häuslichkeit wird dabei zum zentralen Ort der Versorgung. Die Befragten erwarten eine weitere Ambulantisierung, mehr Therapie und Betreuung im Wohnumfeld und eine wachsende Bedeutung wohnortnaher Strukturen. Die Wohnung wird damit nicht nur Ort der Versorgung, sie wird Ausgangspunkt eines vernetzten Versorgungsökosystems. Hier liegt die strategische Bedeutung der Hilfsmittelbranche. Kaum ein anderer Akteur besitzt einen vergleichbaren Zugang zur Lebensrealität der Menschen. Sanitätshäuser und Homecare-Unternehmen arbeiten an der Schnittstelle von Medizin, Pflege, Rehabilitation, Prävention und Alltag. Sie sehen unmittelbar, wie Versorgung tatsächlich gelingt oder scheitert. Dadurch werden sie zu einem Knotenpunkt der Versorgung von morgen.

Digitale Technologien beschleunigen diese Entwicklung. Elektronische Patientenakten, digitale Verordnungen, Telemedizin, Sensorik, künstliche Intelligenz und datenbasierte Frühwarnsysteme machen Versorgung transparenter und planbarer. Ihr Wert entsteht jedoch erst, wenn Informationen in Entscheidungen übersetzt werden. Daten allein versorgen niemanden.

Das Versorgungssystem 2035 wird deshalb nicht primär ein digitales System, es wird ein koordiniertes System sein. Technologie liefert Informationen, Care-Navigation macht daraus Versorgung. Diese Unterscheidung ist entscheidend: Die Zukunft der Hilfsmittelversorgung wird nicht dadurch bestimmt, welche Technologie verfügbar ist. Entscheidend wird sein, wer diese Technologie im Sinne der Menschen einsetzen kann. Die Branche findet ihre Zukunftssrolle genau in dieser Übersetzungsleistung: medizinische Informationen, technische Möglichkeiten, pflegerische Anforderungen, Kostenträgerprozesse und individuelle Lebenssituationen werden zu konkreter Unterstützung verbunden.

Dadurch verändert sich auch die gesellschaftliche Funktion der Branche. Hilfsmittelversorgung wird zum Bestandteil gesundheitlicher Daseinsvorsorge. Ihr Auftrag ist nicht mehr nur die Bereitstellung von Hilfsmitteln, ihr Auftrag ist die Sicherung von Selbstständigkeit, Mobilität, Teilhabe und Lebensqualität. Angesichts steigender Pflegebedarfe, wachsender Gesundheitsausgaben und zunehmenden Fachkräftemangels besitzt diese Entwicklung erhebliche ökonomische Bedeutung. Care-Navigation kann helfen, Versorgung effizienter, präventiver und nachhaltiger zu gestalten. Sie kann Krankenhausaufenthalte vermeiden, Pflegeeintritte verzögern, Angehörige entlasten, Fehlversorgung reduzieren und Versorgungszeit zurückgewinnen.

Die zentrale Erkenntnis lautet daher: Die Hilfsmittelbranche steht nicht allein vor einer technologischen, sondern vor einer funktionalen Transformation. Ihre zukünftige Bedeutung ergibt sich nicht nur daraus, welche Produkte sie bereitstellt, sondern welche Rolle sie im Versorgungssystem übernimmt. Care-Navigation beschreibt diese neue Rolle. Sie verbindet internationale Konzepte integrierter Versorgung mit den empirischen Ergebnissen der Hilfsmittelstudie. Sie schafft einen wissenschaftlichen Rahmen für eine Entwicklung, die in der Branche bereits sichtbar ist, und formuliert eine Zukunftsperspektive, die über Begriffe wie *Hilfsmittelversorgung*, *Homecare* oder *Sanitätshaus* hinausgeht.

Die Zukunft der Hilfsmittelversorgung liegt also nicht allein in der Weiterentwicklung einzelner Produkte. Sie liegt in der Fähigkeit, Versorgung ganzheitlich zu organisieren. Aus einer Branche der Hilfsmittelversorgung entsteht schrittweise ein Care-Navigation-System. Sollte diese Entwicklung gelingen, könnte die wichtigste Innovation der kommenden Jahre nicht ein neues Hilfsmittel, sondern die Branche selbst sein.

## 12.6 Das Care-Navigation-Modell: Ein Zukunftsmodell für die Hilfsmittelversorgung

Die Ergebnisse der Studie zeigen eine Branche, die sich nicht nur technologisch oder organisatorisch verändert. Sie verändert ihre gesellschaftliche Funktion. Historisch wurde sie über Produkte definiert. Künftig wird sie stärker darüber definiert werden, ob sie Versorgung organisiert, begleitet und wirksam macht. Um diese Entwicklung systematisch zu fassen, entwickelt diese Studie das Care-Navigation-Modell der Hilfsmittelversorgung. Es beschreibt den Weg von einer produktorientierten Hilfsmittelversorgung hin zu einer navigationsorientierten Versorgungsarchitektur. Das Modell beruht auf den qualitativen und quantitativen Ergebnissen der Studie, den Zukunftsbildern der Befragten und den internationalen Entwicklungen integrierter Versorgung.

Das Modell umfasst fünf Entwicklungsstufen, die aber keine starren Phasen bilden. Viele Unternehmen bewegen sich bereits heute zwischen mehreren Stufen. Das Modell zeigt jedoch, in welche Richtung sich Wertschöpfung, Rollenverständnis und Systemfunktion der Branche verschieben.

### **Stufe 1: Versorgen – die Ära der Hilfsmittelversorgung**

In der ersten Entwicklungsstufe steht das fachgerecht bereitgestellte Hilfsmittel im Mittelpunkt. Die Branche sorgt dafür, dass medizinisch notwendige Produkte verfügbar, angepasst und sicher genutzt werden. Die Wertschöpfung entsteht durch Produktkompetenz, Handwerk, Logistik, Service und vertragliche Versorgung.

Die Leitfrage lautet: Welches Hilfsmittel benötigt der Mensch? Diese Rolle bleibt unverzichtbar. Denn ohne sie gibt es keine Care-Navigation, sie ist das Fundament.

### **Stufe 2: Begleiten – die Ära der Versorgungsbegleitung**

Mit wachsender Komplexität rückt die Nutzung des Hilfsmittels im Alltag stärker in den Mittelpunkt. Beratung, Schulung, Angehörigenbegleitung, Nachsorge, Therapieunterstützung und Gesundheitskommunikation werden wichtiger. Das Produkt wird Teil eines Versorgungspfades.

Die Leitfrage lautet: Wie gelingt die erfolgreiche Nutzung des Hilfsmittels im Alltag? Die Branche entwickelt sich vom Produktanbieter zum Begleiter.

### **Stufe 3: Koordinieren – die Ära des Versorgungsmanagements**

Die dritte Stufe entsteht aus der Fragmentierung des Systems. Menschen bewegen sich zwischen Kliniken, Praxen, Pflege, Reha, Kassen und digitalen Angeboten. Koordination wird dadurch selbst zur Versorgungsleistung. Die Branche übernimmt Entlassmanagement, Schnittstellenmanagement, Abstimmung mit Ärztinnen und Ärzten, Zusammenarbeit mit Pflegeeinrichtungen, Kommunikation mit Kostenträgern und Organisation komplexer Versorgungspfade.

Die Leitfrage lautet: Wie können unterschiedliche Versorgungsakteure wirksam zusammenarbeiten? Die Branche entwickelt sich vom Begleiter zum Koordinator.

### **Stufe 4: Navigieren – die Ära der Care-Navigation**

Mit steigender Komplexität reicht Koordination allein nicht mehr aus. Versorgung muss aktiv gesteuert, priorisiert und an individuellen Bedürfnissen ausgerichtet werden. Hier entsteht Care-Navigation als neue Kernfunktion. Care-Navigation umfasst Versorgungspfadsteuerung, interprofessionelle Vernetzung, digitale Begleitung, Gesundheitsberatung, Präventionsorientierung und lebensweltorientierte Versorgung. Im Mittelpunkt steht nicht mehr die einzelne Leistung, sondern der Weg eines Menschen durch das System.

Die Leitfrage lautet: Welche Unterstützung benötigt dieser Mensch, um möglichst lange selbstbestimmt leben zu können? Die Branche entwickelt sich vom Koordinator zum Navigator.

## Stufe 5: Gestalten – die Ära des Gesundheitsökosystems

Die fünfte Entwicklungsstufe beschreibt das langfristige Zukunftsbild. Care-Navigation wird hier nicht mehr als Zusatzleistung verstanden, sondern als organisatorisches Grundprinzip eines vernetzten Versorgungssystems. Digitale Technologien, Prävention, Datenanalysen, künstliche Intelligenz, Gesundheitsförderung und Versorgungssteuerung verbinden sich zu einem integrierten Gesundheitsökosystem. Die Hilfsmittelbranche wird zur Infrastruktur der Selbstständigkeit. Ihre Aufgabe besteht darin, Risiken früh zu erkennen, Versorgung proaktiv zu gestalten, Selbstständigkeit zu fördern, Teilhabe zu sichern, Ressourcen effizient einzusetzen und Versorgungssysteme miteinander zu verbinden.

Die Leitfrage lautet: Wie können Gesundheit, Selbstständigkeit und Lebensqualität langfristig erhalten werden? Die Branche entwickelt sich vom Navigator zum Gestalter von Versorgung.

Die qualitative und quantitative Analyse deutet darauf hin, dass sich die Branche gegenwärtig zwischen der dritten und vierten Entwicklungsstufe befindet. Viele Unternehmen koordinieren bereits heute komplexe Versorgungsprozesse. Zugleich zeigen die Zukunftsbilder der Befragten, dass die langfristige Entwicklung deutlich weitergeht.

Das Care-Navigation-Modell beschreibt deshalb die zentrale Zukunftserkenntnis dieser Studie: Die Zukunft der Hilfsmittelversorgung liegt nicht allein in Produkten, Dienstleistungen oder digitalen Technologien, die eigentliche Transformation betrifft die gesellschaftliche Funktion der Branche. Aus einer Branche, die traditionell Hilfsmittel bereitstellt, entsteht schrittweise eine Branche, die Versorgung organisiert. Aus Leistungserbringern werden Versorgungsbegleiter, aus Versorgungsbegleitern werden Care-Navigatoren. Aus Care-Navigatoren können schließlich Versorgungsarchitekten eines integrierten Gesundheitssystems entstehen.

Damit liefert das Care-Navigation-Modell einen theoretischen Rahmen, um die langfristige Entwicklung der Hilfsmittelversorgung als eigenständige Zukunftsbranche der Gesundheitsversorgung zu beschreiben. Es macht sichtbar, was die Studie im Kern zeigt: Die Hilfsmittelbranche ist nicht nur Teil der Versorgung. Sie kann zu einer der wichtigsten Navigationsstrukturen einer alternden Gesellschaft werden.

## Das Care-Navigation-Modell als Entwicklungspfad der Branche

Entwicklungsstufe	Branchenrolle	Zentrale Wertschöpfung
1. Versorgen	Hilfsmittelversorger	Produktbereitstellung
2. Begleiten	Versorgungsbegleiter	Beratung, Schulung und Unterstützung
3. Koordinieren	Versorgungsmanager	Vernetzung und Organisation
4. Navigieren	Care-Navigator	Steuerung individueller Versorgungspfade
5. Gestalten	Versorgungsarchitekt	Entwicklung integrierter Versorgungssysteme

## Vom Befund zur Bewegung – die zukunftspsychologische Umsetzung der Care-Navigation

Eine Studie verändert sicher kein System. Sie kann aber sichtbar machen, was übersehen wurde, sie kann belegen, was viele längst gespürt haben. Bestenfalls kann sie Begriffe schärfen, Zusammenhänge ordnen und politische Aufmerksamkeit erzeugen. Aber der eigentliche und höchst notwendige Wandel beginnt erst danach. Er beginnt dort, wo Menschen anders denken, anders entscheiden, anders miteinander sprechen und alte Routinen nicht mehr automatisch wiederholen. Genau an dieser Stelle wird die Hilfsmittelstudie 2026 zu einer zukunftspsychologischen Aufgabe.

*Care-Navigation* ist deshalb mehr als ein Vorschlag für ein neues Branchenbild. Sie ist eine Handlungsaufforderung. Wer *Care-Navigation* ernst nimmt, muss die Ergebnisse dieser Studie in konkretes Verhalten übersetzen. Es reicht nicht, die eigene Systemrelevanz zu erkennen, sie muss im Alltag gelebt werden. Es reicht nicht, Digitalisierung einzufordern, sie sollte klug, kritisch und mutig geübt werden. Es reicht nicht, Bürokratie zu beklagen, sie sollte Schritt für Schritt aus den Arbeitsprozessen herausgedrängt werden. Es reicht auch nicht, Prävention als richtig zu bezeichnen. Sie muss in Beratung, Kommunikation, Führung und Vergütung hineingetragen werden.

Die eigentliche Hürde liegt dabei nicht nur in Gesetzen, Verträgen, Kassenlogiken oder technischen Schnittstellen. Diese Hürden sind real, und sie müssen politisch bearbeitet werden. Aber daneben gibt es eine zweite, oft unterschätzte Ebene: die innere Trägheit von Organisationen. Jedes System bildet Gewohnheiten. Jede Branche bildet Selbstbilder. Jeder Betrieb entwickelt Routinen, Abwehrreflexe, vertraute Sätze und eingespielte Deutungen. Unter Druck werden diese Muster stärker. Wenn

Zeit fehlt, wird schneller auf das Alte zurückgegriffen. Wenn Bürokratie wächst, sinkt die Experimentierfreude. Wenn Fachkräfte fehlen, erscheint Innovation als zusätzliche Zumutung. Wenn KI auftaucht, entsteht nicht automatisch Neugier, sondern häufig zuerst Unsicherheit.

Zukunftspsychologisch ist das normal. Das menschliche Gehirn ist kein Fortschrittsorgan im romantischen Sinne. Es ist ein Überlebensorgan. Es sucht Sicherheit, Wiederholung, Entlastung und Vorhersagbarkeit. Es spart Energie, indem es bekannte Muster bevorzugt. Genau deshalb ändern Menschen und Organisationen ihr Verhalten selten allein durch Einsicht. Ein gutes Argument erzeugt noch keine neue Routine. Eine Studie erzeugt noch keinen neuen Reflex. Eine digitale Plattform erzeugt noch keine digitale Kultur. Wer Transformation will, muss Übung organisieren.

Das ist der entscheidende Punkt: Die Zukunft der *Care-Navigation* entscheidet sich nicht nur an politischen Rahmenbedingungen, sondern an trainierten Haltungen. Die Branche muss lernen, sich selbst nicht länger als nachgeordneten Leistungserbringer zu sehen, sondern als aktiven Versorgungsnavigator. Das klingt zunächst begrifflich. In Wahrheit ist es ein mentaler Umbau. Wer

sich als Auslieferer versteht, reagiert auf Aufträge. Wer sich als *Care-Navigator* versteht, erkennt Versorgungspfade. Wer nur einen Vorgang sieht, arbeitet ihn ab. Wer den Menschen im System sieht, fragt nach Wirkung, Anschluss, Prävention und Stabilität.

Dieser Perspektivwechsel muss neuronal verankert werden. Das bedeutet: Er muss wiederholt, angewendet, korrigiert und im Team besprochen werden. Neue Haltungen entstehen nicht durch Appelle, sondern durch wiederholte Erfahrung. Ein Betrieb, der *Care-Navigation* leben will, braucht deshalb eine neue innere Betriebslogik. Jede Versorgungssituation muss künftig mindestens eine zusätzliche Frage auslösen: Was braucht dieser Mensch, damit Versorgung nicht nur formal erledigt, sondern im Alltag wirksam wird? Diese Frage verändert die Wahrnehmung. Sie erweitert den Blick vom Produkt auf den Lebenszusammenhang. Sie macht aus Versorgung einen Prozess und aus einem Fall eine Verantwortung.

**„Die größte Herausforderung der kommenden Jahre wird nicht der Mangel an medizinischem Wissen sein, sondern die Fähigkeit, Versorgung im Alltag der Menschen wirksam zu organisieren.“**

Die Ergebnisse der Studie zeigen, wie dringend dieser innere Umbau ist. Bürokratieabbau wird als zentraler Zukunftshebel benannt; zwei Drittel der Unternehmen geben an, mehr als 30 Prozent ihrer Arbeitszeit für Bürokratie aufzuwenden. Gleichzeitig stehen Prozessdigitalisierung, KI-gestützte Administration, Telematikinfrastruktur und Interoperabilität ganz oben auf der Zukunftsagenda. Digitalisierung wird dabei nicht als kalte Automatisierung ersehnt, sondern als Entlastung, damit wieder mehr Zeit für Menschen entsteht. Genau darin liegt die zukunftspsychologische Brücke: Technologie wird akzeptabler, wenn sie nicht als Bedrohung der eigenen Kompetenz erlebt wird, sondern als Rückgewinnung von Versorgungszeit.

Deshalb muss die Branche ihre KI-Bereitschaft systematisch erhöhen. Nicht naiv, nicht euphorisch, nicht ausgeliefert, sondern kompetent. KI wird nur dann hilfreich, wenn Menschen lernen, sie zu prüfen, zu steuern und verantwortlich einzusetzen. Sie kann Dokumentation vorbereiten, Routinen beschleunigen, Informationen ordnen, Abweichungen sichtbar machen, Genehmigungswege unterstützen, Versorgungsplanung erleichtern und Präventionshinweise liefern. Aber sie darf die Verantwortung nicht übernehmen. Die entscheidende Formel lautet: KI darf Entscheidungen vorbereiten, aber Verantwortung bleibt menschlich. Genau diese Haltung muss eingeübt werden. Wer KI nur fürchtet, verschenkt Entlastung. Wer ihr blind vertraut, gefährdet Qualität. Zukunftsfähig ist nur der professionelle Zwischenraum: kritisch, lernbereit, datensensibel, anwendungsstark.

Dafür braucht es in den Betrieben geschützte Übungsräume. Mitarbeitende müssen KI ausprobieren dürfen, ohne sofort bewertet zu werden. Sie müssen lernen, gute Fragen zu stellen, Ergebnisse zu prüfen, Fehler zu erkennen und Datenschutz ernst zu nehmen. Prompt-Kompetenz wird zur neuen Basiskompetenz der Care-Navigation. Nicht, weil jeder Mensch zum Techniker werden soll, sondern weil künftig jede Fachkraft verstehen muss, wie digitale Assistenzsysteme Versorgung verbessern können. Wer die richtigen Fragen stellen kann, steuert besser. Wer Daten versteht, erkennt Risiken früher. Wer KI kritisch nutzt, gewinnt Zeit für das, was keine Maschine leisten kann: Vertrauen, Nähe, Wahrnehmung, Anpassung, Trost, Ermutigung und Entscheidung im konkreten Lebensumfeld.

Der psychologische Widerstand gegen Veränderung darf dabei nicht moralisch abgewertet werden. Viele Menschen in der Branche sind nicht innovationsfeindlich. Sie sind erschöpft, überlastet

oder enttäuscht von Reformversprechen, die am Ende neue Dokumentationspflichten erzeugt haben. Deshalb muss Veränderung anders eingeführt werden. Sie darf nicht als zusätzliche Last erscheinen, sondern als Befreiung von falscher Last. Der Satz „Wir digitalisieren jetzt“ löst in vielen Organisationen Abwehr aus. Der Satz „Wir holen uns pro Woche eine Stunde Versorgungszeit zurück“ verändert die innere Richtung. Zukunftspsychologie beginnt oft mit der besseren Übersetzung.

Aus dieser Logik entsteht eine einfache, aber wirksame Handlungsdisziplin: Jeder Betrieb sollte die Ergebnisse der Studie in kleine, wiederholbare Umsetzungsschritte übersetzen. Einmal pro Woche oder öfter muss gefragt werden: Welche bürokratische Schleife können wir reduzieren? Welcher digitale Prozess spart echte Zeit? Wo kann KI eine Routine vorbereiten? Welcher Patient oder welche Patientin braucht präventive Beratung, bevor ein größerer Schaden entsteht? Welche Schnittstelle zu Arztpraxis, Pflege, Klinik oder Kasse muss endlich geklärt werden? Welche Gewohnheit hält uns davon ab, Care-Navigation wirklich zu leben?

Das klingt schlicht, und genau darin liegt die Wirksamkeit. Organisationen verändern sich selten durch große Leitbilder allein. Sie verändern sich durch neue Wiederholungen. Wenn ein Team jede Woche einen konkreten Prozess verbessert, entsteht nach einem Jahr ein anderer Betrieb. Wenn jede Führungskraft jede Woche einen bürokratischen Irrsinn benennt und abbaut, verändert sich Kultur. Wenn jede Abteilung einmal pro Woche einen KI-Anwendungsfall testet, sinkt Angst und steigt Kompetenz. Wenn jede Versorgungssituation auch präventiv betrachtet wird, verschiebt sich die Rolle der Branche von der Reparatur zur Stabilisierung.

Der größte Fehler wäre, Care-Navigation nur als Strategiepapier zu verstehen. Care-Navigation muss in den Kopf, in die Sprache, in die Teamsitzung, in die Ausbildung, in die Beratung, in die digitale Infrastruktur und in die Führung. Sie muss zur täglichen Prüffrage werden: Navigieren wir schon, oder verwalten wir noch? Diese Frage ist unbequem, aber sie ist notwendig. Denn alte Systeme verteidigen sich nicht nur durch Regeln, sondern durch Gewohnheiten. Sie wirken in Sätzen wie „Das haben wir immer so gemacht.“, „Dafür sind wir nicht zuständig.“, „Das zahlt ohnehin keiner.“, „KI ersetzt uns am Ende.“, „Prävention klingt gut, bringt aber nichts.“. Jeder dieser Sätze kann im Alltag verständlich sein. Zusammen bilden sie eine mentale Wand gegen Zukunft.

Diese Wand sollte eingerissen werden, zumindest sollte sie durch Übung brüchig gemacht werden. Zukunftspsychologisch geht es um kleine Verschiebungen mit großer Langzeitwirkung. Statt „Dafür sind wir nicht zuständig“ lautet die neue Frage: Wer muss verbunden werden, damit Versorgung gelingt? Statt „Das zahlt keiner“ lautet die neue Frage: Wie machen wir sichtbar, welche Kosten wir verhindern? Statt „KI bedroht uns“ lautet die neue Frage: Welche Aufgabe soll KI übernehmen, damit wir wieder näher am Menschen sind? Statt „Der Patient hat sein Hilfsmittel bekommen“ lautet die neue Frage: Ist dieser Mensch dadurch wirklich handlungsfähiger geworden?

Diese neue Fragelogik ist der neuronale Kern der Care-Navigation. Sie trainiert das Gehirn, nicht mehr nur in Zuständigkeiten, Produkten und Abrechnungsschritten zu denken, sondern in *Wirkung*. Wirkung ist der entscheidende Begriff. Die Branche muss künftig viel stärker dokumentieren, erzählen und politisch vertreten, was durch ihre Arbeit verhindert, ermöglicht und stabilisiert wird. Vermiedene Stürze, verhinderte Wundverschlechterungen, frühere Entlassungen, längere Häuslichkeit, entlastete Angehörige, erhaltene Mobilität und gewonnene Selbstständigkeit sind keine weichen Effekte. Sie sind Gesundheitsökonomie in menschlicher Form.

Die Studie zeigt, dass Prävention eines der größten ungenutzten Potenziale der Branche ist. Die Befragten sehen Sekundärprävention, Beratung, Aufklärung, Digitalisierung und Daten als zentrale Zukunftsfelder, erleben aber fehlende Vergütung und Fehlanreize als massives Hindernis. Genau deshalb muss Prävention sowohl politisch als auch psychologisch neu verankert werden. Politisch braucht sie Vergütung, psychologisch braucht sie Aufmerksamkeit. Denn im Alltag setzt sich oft das Dringende gegen das Wichtige durch. Die akute Versorgung schreit, die verhinderte Verschlechterung murmelt. Care-Navigation muss diese leisen Erfolge sichtbar machen.

Führung bekommt dadurch eine neue Bedeutung. Die Führungskräfte der Branche müssen in den nächsten Jahren nicht nur Betriebe steuern, sondern mentale Übergänge ermöglichen. Sie müssen erklären, warum Digitalisierung kein Verrat an der Menschlichkeit ist. Sie müssen zeigen, dass KI kein Gegner des Handwerks sein muss. Sie müssen Mitarbeitende ernst nehmen, die erschöpft sind, und trotzdem Bewegung einfordern. Sie müssen eine

Kultur schaffen, in der Fehler beim Lernen erlaubt sind, aber Stillstand nicht romantisiert wird. Eine Branche, die Care-Navigation verkörpert, braucht Führungskräfte, die Orientierung geben, ohne die Komplexität zu leugnen.

Auch die Ausbildung muss sich verändern. Die Fachkraft der Zukunft braucht weiterhin Produktwissen, handwerkliche Präzision und Versorgungserfahrung. Aber sie braucht zusätzlich Systemverständnis, digitale Urteilskraft, kommunikative Stärke, Präventionsdenken und die Fähigkeit, mit Unsicherheit produktiv umzugehen. Sie muss lernen, Menschen nicht nur zu versorgen, sondern durch Versorgungslagen zu führen. Das ist anspruchsvoller als klassische Produktlogik. Es ist aber auch attraktiver. Gerade für junge Menschen kann die Branche dadurch ein neues Bild gewinnen: Hier wird nicht nur geliefert. Hier wird Zukunft gestaltet. Hier entscheidet sich, ob Menschen trotz Einschränkungen selbstständig bleiben können.

Die zukunftspsychologische Umsetzung der Studie verlangt deshalb eine doppelte Bewegung. Nach außen muss die Branche politisch lauter werden. Nach innen muss sie lernfähiger werden. Sie braucht den Mut, ihre Systemrelevanz selbstbewusst zu vertreten. Sie braucht zugleich die Disziplin, die eigenen Routinen zu überprüfen. Wer nur auf die Politik wartet, verliert Zeit. Wer nur nach innen optimiert, übersieht die strukturelle Machtfrage. Care-Navigation braucht beides: den öffentlichen Anspruch und die tägliche Übung.

**„Die größte Herausforderung der kommenden Jahre wird nicht der Mangel an medizinischem Wissen sein, sondern die Fähigkeit, Versorgung im Alltag der Menschen wirksam zu organisieren.“**

Daraus ergibt sich ein konkreter Umsetzungspfad. In den nächsten zwölf Monaten sollte jeder Betrieb der Branche eine eigene Care-Navigation-Praxis entwickeln. Keine Hochglanzstrategie, keine abstrakte Zukunftsfolie, aber ein lebendiges Lernprogramm. Es beginnt mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme: Wo verlieren wir Zeit? Wo verlieren Patientinnen und Patienten Orientierung? Wo entstehen Brüche zwischen Klinik, Praxis, Pflege, Kasse und Alltag? Wo nutzen wir digitale Möglichkeiten noch nicht? Wo reden wir über Prävention, handeln aber weiter reaktiv? Wo verhindert unsere eigene Sprache, dass unsere Leistung sichtbar wird?

Danach braucht es eine klare Übungsarchitektur. Jede Woche ein kleiner Prozessgewinn. Jeden Monat ein getesteter KI-Anwendungsfall. Jedes Quartal eine überprüfte Präventionsinitiative. Jedes Halbjahr eine neue Schnittstellenvereinbarung mit einem wichtigen Partner. Jedes Jahr eine sichtbare Darstellung der verhinderten Folgekosten und gewonnenen Selbstständigkeit. Das ist keine Bürokratie, das ist Selbstführung einer Branche, die ihre Zukunft nicht verwalten darf.

Care-Navigation beginnt im Kopf, aber sie darf dort nicht stehen bleiben. Sie muss in Handlung übergehen. Das Gehirn lernt Zukunft nicht durch Zustimmung, sondern durch Anwendung. Wer einmal erlebt hat, dass ein digitaler Prozess eine Genehmigung beschleunigt, verliert einen Teil seiner Abwehr. Wer einmal erlebt hat, dass KI eine

Dokumentation vorbereitet und dadurch Zeit für Beratung frei wird, denkt anders über Technologie. Wer einmal erlebt hat, dass präventive Beratung einen Krankenhausaufenthalt verhindert, versteht Gesundheitsökonomie tiefer als jede Tabelle es könnte. Erfahrung ist der stärkste Verstärker neuer Haltungen.

*Care-Navigation* ist das logische Resultat dieser Studie. Aber sie wird erst dann Wirklichkeit, wenn aus dem Begriff ein Verhalten wird. Wenn aus Verhalten Routine wird, wenn aus Routine Kultur wird und wenn aus Kultur eine neue Versorgungsarchitektur entsteht, die den Menschen wieder dorthin stellt, wo er hingehört: in den Mittelpunkt eines Systems, das ihn nicht verwaltet, sondern befähigt.

Die Zukunft der Hilfsmittelbranche entscheidet sich deshalb nicht allein an der nächsten Reform. Sie entscheidet sich vor allem an der Bereitschaft, alte Gewohnheiten zu überwinden, KI kritisch und intelligent zu nutzen, Prävention praktisch zu machen und Versorgung wieder als menschliche Aufgabe zu begreifen. Wer Care-Navigation trainiert, trainiert nicht nur Prozesse. Er trainiert eine neue Haltung zur Zukunft.

**„Eine alternde Gesellschaft benötigt nicht weniger Versorgung, sondern bessere Orientierung. Die entscheidende Zukunftsaufgabe besteht deshalb darin, Versorgung nicht nur bereitzustellen, sondern sie für Menschen verständlich, zugänglich und dauerhaft wirksam zu machen.“**



# TEAM



*Prof. Dr. Thomas Druyen*



*Linda Kaiser M.Sc.*



*Dr. Frank Unterberg*



*Daniel Preuß M.Sc.*



*Davina Ugolini*



*Kiara Schröder*



*Jennifer Wollny B.A.*

# Literaturverzeichnis

AOK (2023): OECD: Deutschland bei Gesundheitsausgaben mit an der Spitze. URL: <https://www.aok.de/pp/gg/update/oecd-vergleich/> (Abruf am 23.06.2026).

Bundesgesundheitsministerium (2022): Das deutsche Gesundheitssystem. Leistungsstark. Sicher. Bewährt. URL: [https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/user\\_upload/Das-deutsche-Gesundheitssystem\\_bf.pdf](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/user_upload/Das-deutsche-Gesundheitssystem_bf.pdf) (Abruf am 23.06.2026).

Bundesgesundheitsministerium (2026): Finanzentwicklung der GKV im 1.-4. Quartal 2025. URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/ministerium/meldungen/finanzentwicklung-gkv-2025> (Abruf am 23.06.2026).

Bundesrechnungshof (2025): Dringender Reformbedarf bei der gesetzlichen Krankenversicherung. URL: <https://www.bundesrechnungshof.de/SharedDocs/Kurzmeldungen/DE/2025/finanzlage-gkv/finanzlage-gkv-kurzmeldung.html> (23.06.2026).

Bundesregierung (2026): Beiträge in der gesetzlichen Krankenversicherung stabilisieren. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/beitraege-krankenversicherung-2389380> (Abruf am 23.06.2026).

Destatis (2024): 5,7 Millionen Pflegebedürftige zum Jahresende 2023. In: Pressemitteilung Nr. 478 vom 18. Dezember 2024. URL: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/12/PD24\\_478\\_224.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/12/PD24_478_224.html) (Abruf am 23.06.2026).

Destatis (2025): Bereits 2035 wird in Deutschland ein Viertel der Bevölkerung 67 Jahre und älter sein. In: Pressemitteilung Nr. 446 vom 11. Dezember 2025. URL: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/12/PD25\\_446\\_12.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/12/PD25_446_12.html) (Abruf am 23.06.2026).

Destatis (2026): 13,3 Millionen Erwerbspersonen erreichen in den nächsten 15 Jahren das gesetzliche Rentenalter. In: Pressemitteilung Nr. N039 vom 23. Juni 2026. URL: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/06/PD26\\_N039\\_13.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/06/PD26_N039_13.html) (Abruf am 23.06.2026).

Destatis (2026): Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege. URL: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege/_inhalt.html) (Abruf am 23.06.2026).

Freeman, H. P., Rodriguez, R. L. (2011): History and principles of patient navigation. *Cancer*, 117: 3537-3540. <https://doi.org/10.1002/cncr.26262> . URL: <https://acsjournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/cncr.26262> (Abruf am 23.06.2026).

Kodner, D. L., Spreeuwenberg, C. (2002): Integrated care: meaning, logic, applications, and implications--a discussion paper. *Int J Integr Care*. 2002;2:e12. doi: 10.5334/ijic.67. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC1480401/> (Abruf am 23.06.2026).

NHS (2023): Workforce development framework for care co-ordinators. URL: <https://www.england.nhs.uk/long-read/workforce-development-framework-for-care-co-ordinators/> (Abruf am 23.06.2026).

OECD (2023): Integrating Care to Prevent and Manage Chronic Diseases. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/integrating-care-to-prevent-and-manage-chronic-diseases\\_9acc1b1d-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/integrating-care-to-prevent-and-manage-chronic-diseases_9acc1b1d-en.html) (Abruf am 23.06.2026).

OECD (2023): OECD Health Working Papers No. 159. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/de/publications/reports/2023/09/patient-engagement-for-patient-safety\\_1c48c99b/146ea438-de.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/de/publications/reports/2023/09/patient-engagement-for-patient-safety_1c48c99b/146ea438-de.pdf) (Abruf am 23.06.2026).

Reuter, A. (2026): Sparpläne gefährden den ohnehin sparsamen Hilfsmittelbereich. In: Tagesspiegel Background. URL: <https://background.tagesspiegel.de/gesundheit-und-e-health/briefing/sparplaene-gefaehrden-den-ohnehin-sparsamen-hilfsmittelbereich> (Abruf am 23.06.2026).

Schäfer, M. (2026): Gesundheitshandwerke. In: Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). URL: <https://www.zdh.de/ueber-uns/udh/gesundheitshandwerke/> (Abruf am 23.06.2026).

Stange, K. C. (2003): In this Issue: Continuity of Care. *Ann Fam Med*. 2003 Sep;1(3):130-1. doi: 10.1370/afm.85. PMID: PMC1466585. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC1466585/> (Abruf am 23.06.2026).

VVHC (2025): VVHC-Pressemeldung Nr. 02-2025. URL: [https://www.vvhc.info/Doks/News/pdf/250306\\_Pressemeldung\\_2-25\\_HTM.pdf](https://www.vvhc.info/Doks/News/pdf/250306_Pressemeldung_2-25_HTM.pdf) (Abruf am 23.06.2026).

Wir versorgen Deutschland (WvD) (2026): Stellungnahme zum Kabinettsentwurf des GKVBeitragssatzstabilisierungsgesetzes (GKV-BStabG). URL: <https://wirversorgendeutschland.de/wp-content/uploads/2026/05/2026-WvD-Stellungnahme-KabinettsE-GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz.pdf> (Abruf am 23.06.2026).

World Health Organization (2016): Framework on integrated, people-centred health services. URL: [https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/wha69/a69\\_39-en.pdf](https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/wha69/a69_39-en.pdf) (Abruf am 23.06.2026).