

# Marktanalysen als Grundlagen für Investitionsentscheidungen in der stationären Altenhilfe

Der Markt für stationäre Pflegedienstleistungen ist mit ca. 6 % der derzeit am schnellsten wachsende Markt im Gesundheits- und Sozialwesen. Viele Anbieter stationärer Pflegeeinrichtungen versuchen die Wachstumsmöglichkeit insbesondere durch den Aufbau weiterer Standorte im regionalen Markt zu nutzen oder sich im Markt durch Um- und Ausbauten ihres bestehenden Angebotes zu behaupten. Unabhängig der Wahl der Strategie sollten Investitionsentscheidungen auf Basis fundierter regionalbezogener Marktanalysen entschieden werden, um das Risiko von Fehlinvestitionen auf ein Minimum zu reduzieren – denn bundesweite Trends können regional sehr unterschiedlich ausgeprägt sein.

MARKTANALYSE · STATIONÄRE PFLEGE · INVESTITIONSENTSCHEIDUNG · WETTBEWERBERPROFILE · MARKTBEGRENZUNG · PFLEGEPOTENTIAL

## Der Pflegemarkt zwischen Wachstum und Verdrängung

Die Gründe für das Wachstum des Marktes sind weitestgehend bekannt: eine steigende Lebenserwartung, die „Versingelung“ der Gesellschaft, das Älterwerden der geburtenstarken Jahrgänge sowie die Veränderung der traditionellen Familienstruktur. Grundsätzlich sind diese Entwicklungen im gesamten Bundesgebiet vorzufinden. Vor diesem Hintergrund erklärt sich, dass allein im Zeitraum von 2001 bis 2005 die Zahl neu eröffneter Pflegeheime durch Privatinvestoren um 20 % gestiegen ist. Gleichzeitig weisen jedoch die Wachstumsentwicklungen regional starke Unterschiede auf, die mancherorts bereits zu Überkapazitäten und einem einsetzenden Verdrängungswettbewerb führen. Investitionen, die als Ziel die Ausweitung des Platzangebotes haben oder eine Spezialisierung des Leistungsangebotes der Einrichtung forcieren, müssen somit genau auf den regionalen Markt abgestimmt sein.

## Zielsetzung der Marktanalyse

Fundierte Marktanalysen identifizieren die Potentiale und Entwicklungen eines regionalen Marktes. Hierbei bestimmen sie das derzeitige und zukünftige Marktpotential für vorhandene und neue Dienstleistungsangebote. Darüber hinaus bewerten sie das Bedrohungspotential durch die Konkurrenz. Untersuchungsobjekte jeder Marktanalyse sind demnach die Kunden, d. h. Bewohner bzw. Angehörige, die Wettbewerber sowie die Struktur des regionalen Marktes.

Die Basis jeder fundierten Marktanalyse bilden umfangreiche Datenrecherchen und -analysen. Heutzutage bietet das Internet immer bessere Möglichkeiten der Informationssammlung insbesondere über die Angebote von Wettbewerbern und statistischen Basisinformationen. Darüber hinaus ist häufig über regional vorhandene Pflegebüros umfangreiches Datenmaterial zur stationären Pflege verfügbar.

## Bestimmung des relevanten Marktes

Die Festlegung des relevanten Marktes bildet die Ausgangsbasis der Marktanalyse. Die Bestimmung des Einzugsgebietes

potentieller Bewohner hat objektiv und im besten Fall auf Grundlage bereits bestehender Bewohnerdaten zu erfolgen. Der Einzugsradius in der stationären Altenhilfe bewegt sich erfahrungsgemäß und je nach Urbanisierungsgrad im Bereich zwischen 5 und 10 km. Gleichzeitig erfolgt hierüber zudem die Festlegung der vorhandenen und potentiellen Wettbewerber sowie die Festsetzung der Größe der Bevölkerungsgruppe, aus der sich das Kundenpotential der Einrichtung ableiten lässt. Die Festlegung des relevanten Marktes hat somit direkte Einflüsse auf alle weiteren Segmente der Marktanalyse.

Ein weiterer wichtiger Faktor bei der Eingrenzung und späteren Auswertung von Daten ist die Berücksichtigung von geographischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Beispielsweise können natürliche Grenzen wie Flüsse oder Gebietsgrenzen wie Landkreisgrenzen gleichzeitig die Grenze des relevanten Marktes bilden.

## Kundenorientierte Marktanalyse

Die kundenorientierte Marktanalyse stellt die Entwicklung potentieller Bewohner in den Fokus. Die demographische Struktur der Bevölkerung im Einzugsbereich ist ein wesentlicher Faktor für die bestehende bzw. zukünftige Nachfrage. Nur wenn genügend hochaltrige Menschen in der Region leben, lohnen sich Investitionen in einen Standort. Daher ist das Ziel dieses Analysebereichs einerseits die Ermittlung des aktuellen sowie die Berechnung des zukünftigen stationären Pflegebedarfs.

Hierzu gilt es anfänglich, die Bevölkerungsanteile der Gruppe der über 65-Jährigen im Einzugsgebiet zu ermitteln und entlang verfügbarer Altersklassen weiter zu unterteilen. Auf Grund statistischer Grundlagendaten lassen sich sehr differenziert für die jeweiligen Altersklassen die Wahrscheinlichkeiten der Pflegebedürftigkeit berechnen. Die Nutzung von Pauschalwerten ist dabei unzureichend, da die demographischen Veränderungen sich u. a. durch eine signifikante Zunahme Hochaltriger auszeichnen. Liegt ein nur eingeschränktes Datenmaterial vor, was gelegentlich im Bereich ländlicher Regionen der Fall ist, müssen Szenariorechnungen zur Annäherungsbestimmung genutzt werden.

Gleichzeitig gilt es bei der Berechnung des stationären Pflegebedarfs den Anteil ambulant bzw. durch Angehörige versorgter Pflegebedürftiger zu berücksichtigen. Dies kann einerseits durch eine Anpassung der angesetzten Prozentsätze bei der Berechnung des stationären Pflegebedarfs erfolgen, andererseits auch über eine weiter ausdifferenzierte Umfeldanalyse. Beispielsweise geschieht dies über eine Analyse der ambulanten Pflegedienste im Einzugsbereich.

Gleichzeitig hilft die Marktanalyse einzuschätzen, wie groß der Anteil Pflegebedürftiger ist, der von den Angehörigen zuhause versorgt wird. Da eine genaue Erhebung nur sehr aufwendig durchführbar ist, muss eine Abschätzung über sogenannte Proxyindikatoren durchgeführt werden. Dies erfolgt beispielsweise über die wirtschaftliche Situation im Einzugsgebiet. Je schwächer die wirtschaftliche Entwicklung einer Region ist, desto eher werden Angehörige zu Hause gepflegt: Für viele ist das Geld der Pflegeversicherung ein zusätzliches Haushaltseinkommen. Als mögliche Proxyindikatoren gelten daher Kaufkraft, Arbeitslosenquote, Mietbelastung etc.

Ergebnis dieser Berechnung ist eine differenzierte Darstellung des „Kundenpotentials“, d. h. der Bedarf an Plätzen für die stationäre Pflege zum heutigen Zeitpunkt und für die Entwicklung in der Zukunft (beispielsweise bis 2020). Die Ergebnisse sind der Zahl vorhandener Pflegeplätze gegenüber zu stellen. Daraus lässt sich ableiten inwieweit eine Über- oder Unterdeckung des Angebots an stationären Pflegeplätzen vorliegt und wo sich Investitionsentscheidungen lohnen können. Zur Validierung der Ergebnisse sollte parallel die Recherche freier Bewohnerplätze in den Einrichtungen erfolgen.

### Wettbewerbsorientierte Marktanalyse

Vor dem Hintergrund eines vorhandenen bzw. einsetzenden Verdrängungswettbewerbs – gerade auf einem wachsenden Markt – ist die wettbewerbsorientierte Marktanalyse ein Pflichtbaustein bei Investitionsentscheidungen. Ziel dieses Moduls ist die Darstellung und Bewertung des Leistungsangebots der Konkurrenten, die Art und Anzahl der Bewohnerplätze, die Lage und die bauliche Infrastruktur der Einrichtung sowie die Konditionen der Unterbringung.

Für viele Bewohner wie Angehörige, gerade wenn sie Selbstzahler sind, ist oftmals das Preisgefüge für den Einzug in eine stationäre Einrichtung entscheidend. Daher sind die aufgeschlüsselten Pflegesätze sowie die Kosten für Unterkunft und Verpflegung ebenso abzubilden wie die Investivkostensätze. Im direkten Vergleich kann dadurch ermittelt werden, welche Pflegesätze marktfähig sind. Da die Höhe der Investivkostensätze mit dem Baujahr einer Einrichtung korreliert, sollte die Analyse auch eine Auflistung der Einzelgebäude sowie deren Bezugsjahre aller Wettbewerber enthalten. Hieraus lässt sich die Einschätzung ableiten, wie marktfähig die Infrastruktur der Wettbewerbsstandorte erscheint bzw. auch Investitionen in die Infrastruktur notwendig sind.

Bei ausgeprägter Wettbewerbssituation ist die Betrachtung des Leistungsangebotes von entscheidender Bedeutung, da bei

deckungsgleichen Angeboten ein Neubau den Wettbewerb, verschärfen kann. Eine notwendige Auslastung könnte dann nur durch die Besetzung von Nischenangeboten sichergestellt werden.

Eine einfache Möglichkeit die Ergebnisse der wettbewerbsorientierten Marktanalyse zu bewerten, ist die Vergabe von Schulnoten für ausgewählte Kriterien. Diese können mit einer Selbstbewertung der eigenen Einrichtung verglichen und Chancen und Risiken daraus abgeleitet werden.

### Strukturorientierte Marktanalyse

Zur Komplettierung der Marktanalyse sind auf übergeordneter Makro-Ebene Entwicklungen zur strukturellen Situation des Marktes zu bewerten. Zum einen ist hierbei die überregionale Rahmenpolitik auf Bundes- und Länderebene, zum anderen die regionale Konzeption der Pflegeplanung auf Kreisebene zu berücksichtigen. Die Beurteilung der Entwicklungen auf überregionaler Ebene ist nur begrenzt in eine regionale Marktanalyse zu integrieren. Eine Herausforderung ist es, die Auswirkungen beispielsweise durch etwaige Auswirkungen der Pflegereform wie die dynamisierte Anpassung der Pflegeleistung, dem Wegfall der Pflegestufe 1 oder der stärkeren Forcierung der ambulanten Versorgung auf den regionalen Markt zu übertragen.

### FAZIT

Der stationäre Pflegemarkt bietet trotz Konsolidierungstendenzen und einsetzendem Verdrängungswettbewerb weiterhin größere Wachstumsmöglichkeiten. Diese sind jedoch regional sehr unterschiedlich und daher individuell zu analysieren, bevor eine Investitionsentscheidung für einen Neu- oder Umbau getroffen werden kann. Zur Entscheidungsfindung ist eine fundierte Marktanalyse unverzichtbar und daher schon heute vielfach Bestandteil im Kreditvergabeverfahren der Banken. Marktanalysen in der stationären Pflege sollten neben einer objektiven Eingrenzung des relevanten Marktes auch das gegenwärtige und zukünftige Pflegepotential abbilden, eine differenzierte Darstellung der Wettbewerbssituation beinhalten sowie die Berücksichtigung politischer Planungen und Rahmenbedingungen der regionalen und überregionalen behördlichen Ebenen umfassen.

#### Jörn Fischer

Adveris Unernehmensberatung GmbH  
Berater  
Tel. 02 51/8 71 76 - 323  
joern.fischer@adveris.de

#### Cito Aufenacker

Adveris Unernehmensberatung GmbH  
Seniorberater  
Tel. 02 51/8 71 76 - 314  
cito.aufenacker@adveris.de