

DR. LUTZ H. MICHEL FRICS

UDO REICHLING

ERFOLGREICH IM VERBUND

- wie der Aufbau von sektorenübergreifenden Angeboten strategisch gelingt -

Referat auf der Altenheim EXPO 2018 am 19.06.2018 in Berlin

Der Aufbau von sektorenübergreifenden Angeboten und der Erfolg derartiger Verbundangebote ist kein Zufall. Es handelt sich auch nicht darum, ob es gelingt, sich durch den Dschungel des Ordnungs- und Leistungsrechts so „durchzuschlagen“, dass man sich nicht im Unterholz verhakt und mit seinen hochfliegenden Vorhaben scheitert. Und es ist auch nicht die Frage, ob es gelingt, das Verbundangebot - gleich welcher Ausprägung auch immer - baulich „richtig“ konzeptioniert am „richtigen“ Standort zu wettbewerbsfähigen Kosten zu errichten und zu positionieren. Das alles ist wichtig. Erfolgsfaktor Nummer 1 ist aber die Beantwortung der Strategiefraage: Ist das Projekt strategisch geplant, ist es Teil einer Unternehmensstrategie, die „hybride“ Wohn - Versorgungsformen im Markt platzieren will?

Die Strategiefraage ist so wichtig, da das wirtschaftliche Umfeld dazu zwingt:

Erfolgreich im Verbund – Ausgangssituation

- **Die Ertragskraft von Pflegeanbietern gerät immer mehr unter Druck: Steigende gesetzliche Anforderungen, Kostensteigerungen und gedeckelte Pflegesätze machen profitables Wirtschaften immer schwieriger**
- **Die Ressource Mensch wird immer mehr zum knappen Gut: Größere Aufgaben- und Funktionendifferenzierung in der Pflege tut Not**
- **Pflege- und Immobilienwirtschaft erlebt immer mehr „Grenzüberschreitungen“: die „Stationären“ werden zunehmend ambulant, die „Ambulanten“ drängen ins „Wohnen“, die Wohnungswirtschaft nimmt die „Herausforderung der Gesellschaft langer Leben“ auf und mutiert zum „Rundum - Anbieter im Quartier“**
- **Die Situation wird verschärft durch die strategische Anfälligkeit vieler Anbieter, die angesichts fehlender Diversifikation sehr anfällig für „Klimaveränderungen“**

Die Bedrohungen entstehen durch die Fähnrisse des Marktes und das Handeln der Wettbewerber. Es geht um die nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, nicht um die Realisierung von Leuchttürmen!

Erfolgreich im Verbund – Ansatzpunkte

- **Moderne Anbieter sind diesen Bedrohungen nicht hilflos ausgeliefert, eine klare strategische Ausrichtung kann die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig sichern**
- **Die besten Chancen liegen in größeren, diversifizierten, effizienten Einheiten:**
 - ✓ **Breitere Streuung von Angeboten, Vertriebskanälen und Einzugsgebieten**
 - ✓ **Integrierte Wertschöpfungsketten**
 - ✓ **Verbessertes Marketing**
 - ✓ **Bündelung administrativer Funktionen, um Verwaltungsfunktionen zu optimieren und Einkaufskonditionen zu verbessern**

Ziel muss sein, sich durch Verbundangebote einen nachhaltigen strategischen Vorteil zu verschaffen.

Erfolgreich im Verbund

- **Jetzt einen klar strukturierten Strategieprozess aufzusetzen, kann Anbietern den entscheidenden Startvorteil vor den Wettbewerbern verschaffen:**

„Do it before they do it to you“



Das ist kein Spaziergang, weil die Märkte immer mehr zu Minenfeldern werden. Wir glauben zwar nicht an die „totale Disruption“, aber schon die klassischen Marktdeterminanten sind tückisch genug. Die „Digitalisierung“ ist dabei weder Allheilmittel, noch Schimäre. Sie kann abnehmen, weniger ersetzen. Und „Henry“, der Wiener Pflegeroboter, und seine KollegInnen

werden das Rentenalter erreichen, ehe „humanoide Roboter“ Pflegekräfte wirklich ersetzen und so die eklatante Personalnot lindern können: Ob wir das allerdings wollen und ob uns das gut tut, sei hier dahingestellt.

Die Welt wird komplizierter

Lieferanten

- Keine Engpässe bei
 - Immobilien
 - Catering
- Engpässe bei
 - Kapital
 - Fachkräften

Neue Wettbewerber

- Große Ketten drängen mit überlegenen Kostenstrukturen in den Markt (Korian / Senecura)

Verhalten der Marktteilnehmer

- Zahler zum Teil auch Wettbewerber
- Verteilter Markt
- Keine neuen stationären Kontingente, Wachstum nur über Akquisition
- Höhere Pflegestandards durch gesetzliche Regelungen

Substitution

- 24h – Betreuung
- Neue Wohnformen
- Anreize für häusliche Pflege

Kunden

- Weitere Zunahme bei pflege- und betreuungsbedürftigen Menschen
- Finanzierung des Systems nicht gesichert
- Trend zur Anhebung der Schwelle für stationäre Langzeitpflege

Daran ändert nichts, dass der Markt insgesamt wächst, weil wir alle älter werden und länger leben.

Die Anzahl der pflegebedürftigen Menschen wird steigen, aber die kaufkräftige Nachfrage stagniert

- Anzahl Pflegebedürftiger steigt
- Anteil stationär oder überhaupt professionell Betreuer sinkt
- Markt für vollstationär stagniert, alle anderen Formen unter Druck, da Finanzierung sonst nicht mehr darstellbar
- Die „SGB XI - Optimierung“ ist eine Schimäre:

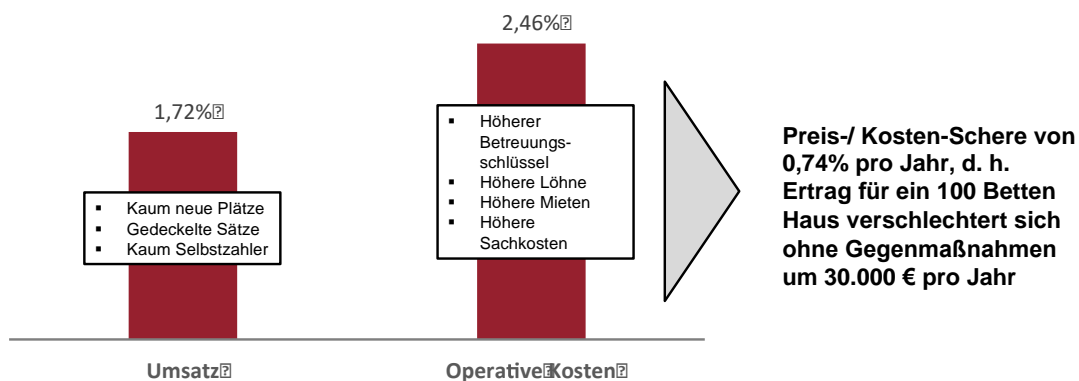


Viel problematischer ist die „Strategie - Schere“ - hier bezogen auf die Kostenauswirkungen, die allein relevant sind, weil die Preise reguliert sind. Dabei sind es nicht nur Kosten, es sind auch die kostenverursachenden Faktoren, die Handlungsspielräume zunehmend einengen, weil sich der Regelkreis der Erfolgsfaktoren permanent ändert.

Gedeckelte Tagessätze und steigende Anforderungen sind eine gefährliche Kombination

JÄHRLICHES WACHSTUM FÜR STATIONÄRE EINRICHTUNGEN (CAGR)

Klientenbeispiel



Altenheim Expo 2018

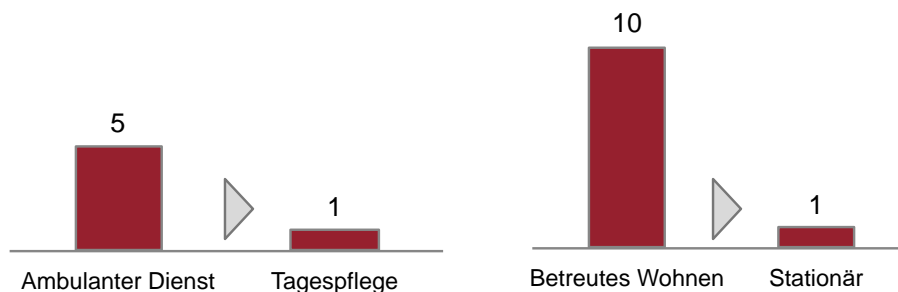
Seite 9

Man kann diese Effekte auch als „Quadratur des Kreises“ bezeichnen.

Was ist der Schluss aus alledem: Auch wenn die Nachfrage stark ist, die Betriebswirtschaft von Verbundangeboten ist das A und O, wenn der Anbieter von dem aktuellen Boom nachhaltig profitieren soll

Auch bei gekoppelten Angeboten gibt es Faktoren, die gewisse Mindestgrößen erzwingen

EFFIZIENTES MINDESTVERHÄLTNIS PLÄTZE in Plätzen



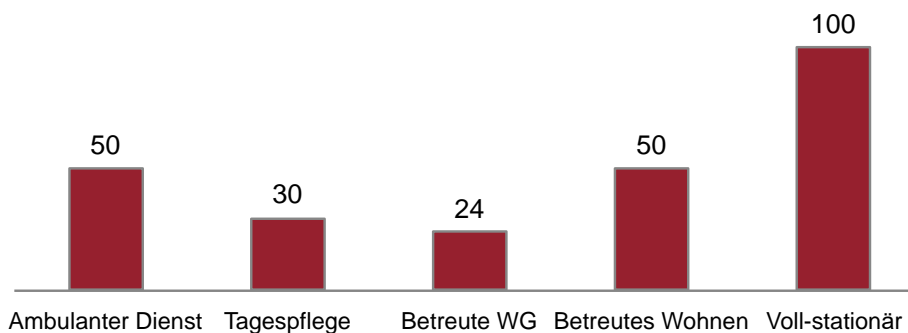
Altenheim Expo 2018

Seite 10

Die Wahrung von Mindestgrößen - „optimale Betriebsgrößen“ - und Kostenoptimierung bei gesicherter Marktattraktivität unter Wahrung der ordnungs- und leistungsrechtlichen Rahmenbedingungen ist Pflicht, nicht Kür: So braucht es erfahrungsgemäß etwa 20 „vorgeschalte“ Kunden im ambulanten Dienst, um einen Tagespflegeplatz kontinuierlich auszulasten. Insellösungen haben kaum eine Chance.

Kleinteilige, isolierte Angebote sind ökonomisch nicht tragfähig

EFFIZIENTE MINDESTGRÖSSE in Plätzen



Altenheim Expo 2018

Seite 11

Auch wenn die Auslastung gesichert ist, wird nicht jede Einrichtung prosperieren. Es gibt in unserer Erfahrung betriebliche Mindestgrößen, die unbedingt erforderlich sind, um die Fixkosten zu decken und profitabel zu arbeiten.

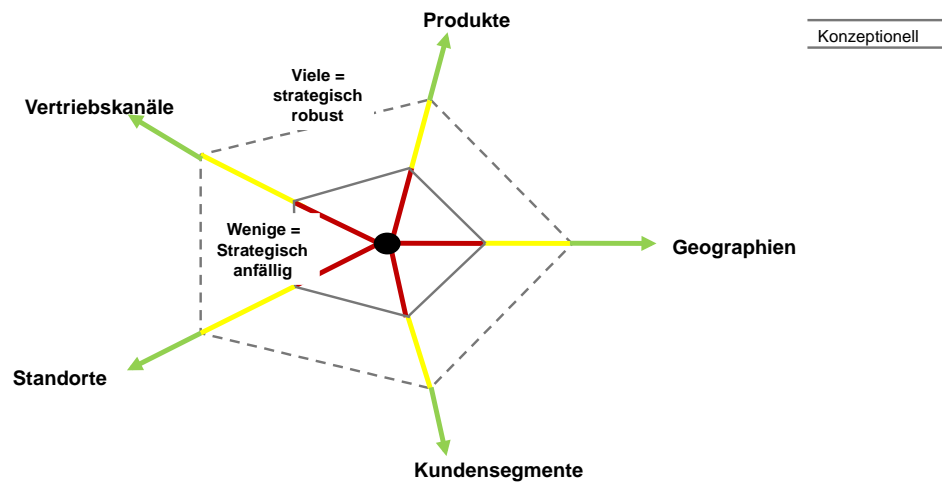
Aus alledem folgt ein Weiteres:

Zukunftssicherung ist nicht „plug and play“

- **Nicht alles passt für jeden**
 - ✓ „Quartiershaus“ ist nicht gleich „Quartiershaus“: Markt + Standort + Ressourcen sind entscheidend
- **Diversifikation verlangt Ressourcen**
 - ✓ Hineingehen mit neuen Produkten ist Hineingehen in neue Märkte und verlangt Geld + Manpower
- **Die „optimale Betriebsgröße“ ist relativ**
 - ✓ Was für einen „Großen“ klein ist, kann für einen „Kleinen“ schon sehr groß sein
- **Die Faszination leistungsrechtlicher Optimierung ist trügerisch**
 - ✓ Erlöse minus Kosten = Ertrag

Mit neuen Produkten - und um solche handelt es sich bei ambulantiserten Heimen, Quartiershäusern und Kombinationsangeboten „hybriden“ Charakters - bewegt man sich konzeptionell in einem Spinnennetz. Nur ein Produkt, nur ein Standort, nur ein Vertriebskanal machen anfällig.

Strategische Ausrichtung: Fokus allein genügt nicht



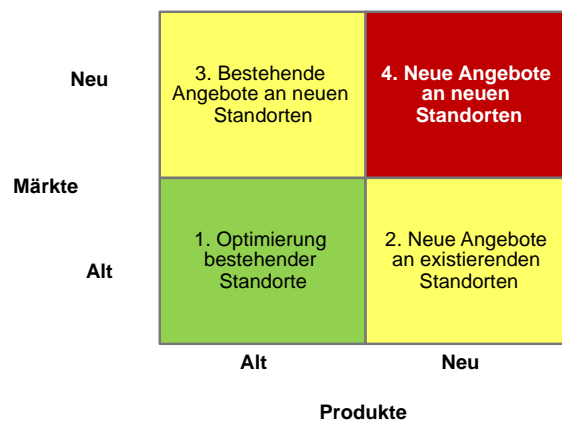
Altenheim Expo 2018

Seite 13

Dabei ist das Risiko neuer Angebote einzubeziehen. Je weiter das Zusatzangebot vom aktuellen Kerngeschäft entfernt ist (inhaltlich oder geographisch), desto höher ist die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns. Man denke an die gescheiterten Versuche von Daimler Benz, mit Flugzeugen, Waschmaschinen oder amerikanischen Tochtergesellschaften Geld zu verdienen.

Mit der Entfernung vom Kerngeschäft steigt das Risiko bei der Expansion

STRATEGISCHE OPTIONEN



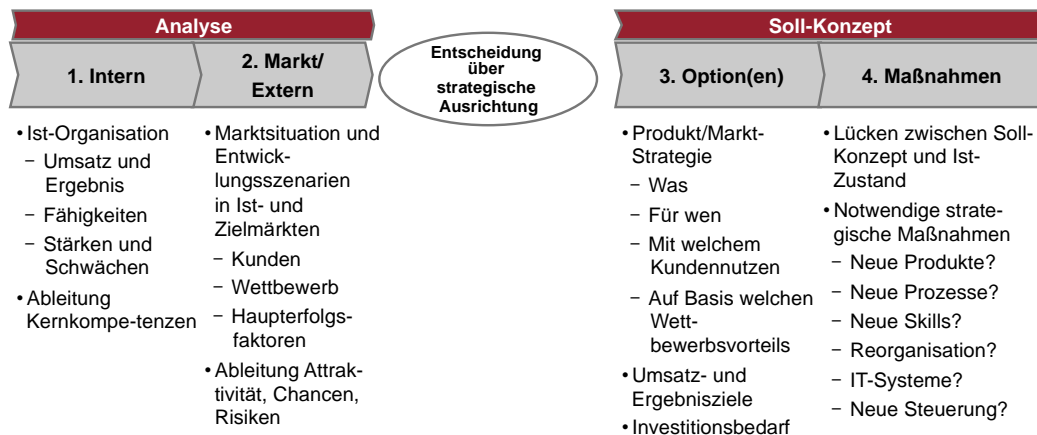
Altenheim Expo 2018

Seite 14

Diese Komplexitäten sind nur bei projekthaftem Vorgehen in den Griff zu bekommen. In unseren Projekten hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

Wie könnte ein Strategieprojekt aussehen?

SEQUENZ ZUR ERARBEITUNG DER STRATEGIE



So gelingt es, in der Analysephase die internen Möglichkeiten und Grenzen auszuloten und in der Entwicklungsphase ein Sollkonzept zu formulieren, in dem die Marktbedingungen sicher identifiziert und hieraus realistische Handlungsoptionen gewonnen werden können.

Das geht nicht „im Vorbeigehen“: Es braucht die richtigen Instrumente und adressiert sind nicht nur die Betreiber von Pflegeeinrichtungen, sondern auch die ambulanten Anbieter von Pflege- und Betreuungsleistungen, vor allem aber die Investoren - in die Immobilien wie auch die Betriebe - und ihre Finanziere. Das Strategiethema betrifft alle Akteure im Markt mehr oder minder gleichermaßen, nur mit unterschiedlichem Fokus, je nach Rolle des Marktteilnehmers.

Dabei ist der Weg zur „richtigen“ Strategie kein Spaziergang, eher eine Hochgebirgswanderung:

Per aspera ad astra - 1

▪ Instrumente

- ✓ Interne strategische Bestandsaufnahme und interne Strategieentwicklung
- ✓ Externes Strategie - Audit und extern begleitetes Strategie - Projekt

▪ Adressaten

- ✓ Betreiber
- ✓ Anbieter von Seniorendienstleistungen
- ✓ Investoren im CARE - Markt
- ✓ ...

Der „Strategie -Check“ ist Stufe 1. Die Allokation der Wegbegleiter im Strategieprozess ist Stufe 2.

Per aspera ad astra - 2

▪ Erste Schritte - erste Fragen

- ✓ Was können wir und was könnten wir wollen?
- ✓ Passt und wie passt unsere Idee in unsere Unternehmensumwelt?
- ✓ Wer kann uns wie auf dem Weg der Strategieentwicklung begleiten?

▪ Und vor allem:

**Nehmen Sie das Ziel „Erfolgreich im Verbund“ als langfristiges Strategieziel,
nicht als Mittel zur kurzfristigen Erlösmaximierung!**

Erst dann beginnt Stufe 3: die Projektarbeit.

Nicht der Weg ist das Ziel. Aber das Ziel definiert den Weg. Und das Ziel ist nicht kurzfristig angelegt: Sei es die Eroberung neuer Märkte, die Optimierung der Operations - Seite oder die Bewältigung von Disruptionen - strategische Neuorientierungen brauchen langen Atem!

Vielen Dank für Ihr Interesse!

- **Kontakt: Dr. Lutz H. Michel FRICS**
DIS Institut für Servicelimmobilien GmbH
Rechtsanwalt und Chartered Surveyor an der Schnittstelle zwischen Pflege- und Immobilienwirtschaft, Beirat des DIS Institut für Servicelimmobilien GmbH, Berater mit Schwerpunkt im Bereich der integrierter Wohn - Pflege - Angebote
eMail: Lutz.Michel@DIS-Institut.de

Udo Reichling, MBA
THERON Management Consulting Berlin GmbH
Seit 30 Jahren als Mitgründer von Theron in der Beratung zu den Themen Strategie, Marketing und Vertrieb für Klienten im Bereich Gesundheit, Pflege und MedTech ausgewiesen. Langjährige Kooperation mit dem DIS Institut.
eMail: Udo.Reichling@THERON.com

Disclaimer

Die Informationen in dieser Präsentation sind nach bestem Wissen und Gewissen zusammengestellt. Sie stellen einen vorläufigen Stand dar, der sich im Zuge der weiteren Entwicklung verändern kann. Eine Gewähr für die Richtigkeit wird daher nicht übernommen. Sie dienen nur der persönlichen Information und dürfen ohne Zustimmung von THERON Management Consulting Berlin GmbH und DIS Institut für Servicelimmobilien GmbH nicht verbreitet, zitiert oder vervielfältigt werden. Insbesondere können diese Darstellungen eine individuelle Beratung nicht ersetzen.

Bitte kontaktieren Sie im Bedarfsfall die Referenten!

This report is solely for personal information. No part of it may be distributed, quoted, or reproduced without the prior written approval of THERON Management Consulting Berlin GmbH and DIS Institut für Servicelimmobilien GmbH. This material was prepared by THERON Management Consulting Berlin GmbH and DIS Institut für Servicelimmobilien GmbH for use during an oral presentation; it is not for consulting purposes.

Please contact the authors in case of further interest!