

Visionen, Ziele, Strategien – Teil 4

Die Marktanalyse gibt den Rahmen der Möglichkeiten vor

Bisher wurden in der Reihe zur Strategieentwicklung verschiedene Instrumente des strategischen Controllings vorgestellt. Da gibt es Portfolio-Analysen des eigenen Leistungsspektrums und die kritische Betrachtung der Stärken, Schwächen, Chancen und der Risiken. Doch eigentlich gehört an den Anfang der Strategieentwicklung der wichtigste Baustein, nämlich eine Marktanalyse.

In zwei Beiträgen sollen nun Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie sowohl regionale Marktanalysen als auch bundesweite Entwicklungen aufgezeigt werden. Dabei sind beide Aspekte nicht unbedingt voneinander zu trennen.

Wie werden Informationen gewonnen?

Grundsätzlich gibt es einerseits die Möglichkeit, dass ein Verband oder Träger selbst die für ihn wichtigen Aspekte in Auftrag gibt, um diese analysieren zu lassen. Es wird neues Datenmaterial erhoben. Das ist jedoch sicherlich sehr aufwendig und teuer. Andererseits können sich Pflege- und Betreuungsdienste auf vielfältige Untersuchungen und Ergebnisse stützen, die auch weitestgehend öffentlich zugänglich sind. Diese Erhebungen lassen sich heutzutage größtenteils über das Internet realisieren. Dabei lassen sich sowohl **externe Quellen** nutzen, wie zum Beispiel Statistiken der Landesämter und des Bundesamtes, veröffentlichte Ergebnisse von Marktforschungsinstituten, Datenbanken, usw. Aber auch **interne Quellen**, wie Zahlen des eigenen Verbandes, die Kostenrechnung des Pflege- und Betreuungsdienstes und eigene Statistiken und Kennzahl-Entwicklungen können in Analysen einbezogen werden.

Die eigentliche Marktanalyse

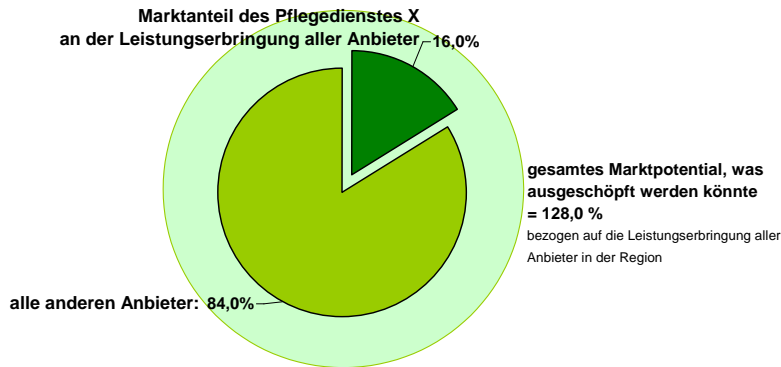
In einer Marktanalyse [in einer definierten Region] wird unter anderem die Marktattraktivität neuer (aber auch bestehender) Leistungsangebote ermittelt.

Dabei geht es v.a. um

- a) den Marktanteil,
- b) das Marktvolumen,
- c) und das Marktpotential.

Beispiel zur Ermittlung
des Marktanteils
des Marktvolumens
des Marktpotentials

Umsatz an Pflegeleistungen			
Pflegedienst X	400.000 €	= 16,0%	
alle anderen Anbieter in der gesamten Region	2.100.000 €	= 84,0%	= 65,6%
alle Anbieter zusammen in der gesamten Region	2.500.000 €	= 100,0%	= 78,1%
maximal möglicher Absatz aller Anbieter	3.200.000 €	= 128,0%	= 100,0%



© Thomas Sießegger

Der **Marktanteil** des eigenen Pflegedienstes X am Gesamtmarkt ist meist schwer zu ermitteln. Ein kleiner Trick kann manchmal bei der Schätzung helfen: Wenn Sie die Anzahl der versorgten Kunden aus den veröffentlichten Transparenzberichten (z. B. aus dem „Pflegelotsen“) in eine Tabelle eintragen, können Sie ungefähr ermitteln, wie hoch Ihr Marktanteil ist.

Das **Marktvolumen** ist die tatsächliche Summe aller Leistungen (gemessen in Patientenzahlen oder in Umsätzen) aller in der Region tätigen Pflegedienste.

Zum **Marktpotential** zählen dann zusätzlich noch zum Beispiel

- nicht erzielte Umsätze durch Pflegegeldleistungen an Angehörige
- mangelnde Bereitschaft zu Zuzahlungen im Rahmen der Pflegeversicherung
- andere nicht durch Leistungen erschlossene Bedarfe (diese könnten zum Beispiel in Form von Privatzahlerleistungen realisiert werden).

Im weitesten Sinn können zu den Potentialen auch Leistungen im Vorfeld ambulanter Pflege (niederschwellige Leistungen, Unterstützung im Alltag) oder stationäre und teilstationäre Leistungen gesehen werden.

Analyse der Wettbewerbspositionen und Strategien der anderen Anbieter

a) Derzeit ist festzustellen, dass sich der **Markt** einerseits **segmentiert**, zum Beispiel bilden sich Pflegedienstketten, welche die Synergieeffekte gemeinsamen Auftretens nutzen: Das Vereinheitlichen der Prozesse, gemeinsame einheitliche und Internet-basierte Software, zentrale Abrechnung von Leistungen, konsequente Profilierung und Schaffen einer Corporate Identity, usw.

b) Andererseits kommt es zu einer massiven **Vernetzung vorhandener Strukturen**, im Sinne eines Angebotes von verschiedensten Dienstleistungen „aus einer Hand“. Das geht bis dahin, dass sogar (Privat-)Versicherer sich in dieses Netzwerk einschalten, und Pflegedienste, Ärztezentren, Krankenhäuser, Seniorenresidenzen und die verschiedensten Medizin-, Pflege- und Therapie-orientierten Einrichtungen des Gesundheitswesens.

Hier gilt es, objektiv richtig einschätzen zu können, wo und wie die eigenen Pflegedienste zukünftig bestehen können.

Die Trends a) und b) können auch kombiniert werden.

c) Zur Analyse der Wettbewerber zählen auch Überlegungen zu (feindlichen oder freundlichen) Übernahmen, Fusionen und Konkursen. Oft reicht nämlich das „natürliche“ Wachstum durch demografische Entwicklung nicht aus, um langfristig wirtschaftlich am Markt agieren zu können, nämlich dann, wenn erkannt wird, dass nur mit **Monopol- oder Oligopolstellungen** am Markt zu bestehen ist. Das trifft zum Beispiel heute schon in ländlichen Bereich vermehrt zu: Es gibt eine Konzentration auf zwei Anbieter, **einen** großen **privaten Pflegedienst** und **einen Wohlfahrtsverband**. Selbst innerhalb von Verbänden oder bei gleich gesinnten Trägern wird es zu **Konzentrationen** kommen. Klären Sie: „Was haben die anderen vor? Haben sie einen Plan?“

In Deutschland gibt es derzeit ca. 15.000 ambulante Pflege- und Betreuungsdienste. Davon sind zirka 9.000 inhabergeführt. Eine große Anzahl der Inhaber stammt aus der „Gründerzeit“ (mit Einführung der Pflegeversicherung Mitte der 1990er Jahre) und erreicht in den nächsten Jahren das Rentenalter oder sie stehen schon jetzt kurz davor. Prognosen gehen von ca. 3.000 – 4.000 ambulanten Pflegediensten aus, in denen der Generationswechsel der Eigentümer von inhabergeführten Pflegediensten begonnen hat bzw. in den nächsten Jahren verstärkt stattfinden wird. In einer Reihe von Fällen findet eine familiäre Nachfolge durch Tochter oder Sohn oder nahe Verwandte statt. Eine zweite Option ist die Übernahme eines Pflegedienstes von dort tätigen Pflegedienstleitungen, welche die Dienste dann weiterführen.

Als dritte Lösung finden Übernahmen und Weiterführungen durch andere Träger von Pflegediensten und Pflegeeinrichtungen statt. Die Schließung eines ambulanten Pflegedienstes aus Altersgründen des Inhabers ist eher die Ausnahme.

Die Marktanalyse kann heutzutage relativ leicht und ohne allzu großen Aufwand betrieben werden: Veröffentlichungen, Fachzeitschriften wie die Häusliche Pflege, das Internet über die Suchmaschinen, das Statistische Bundesamt und die Landesämter, und viele Verbandseigene Untersuchungen weisen eigentlich recht eindeutig den möglichen eigenen Weg.

Ein Beispiel einer solchen Auswertung zeigt hier die Statistik des Jahres 2017, sortiert nach Größe und Trägerschaft

2017	Pflegedienste insgesamt			private Träger			freigemeinnützige Träger			öffentliche Träger			Kummulierte Auswertung aller Pflegedienste .. nach Größe (Anzahl der versorgten Pflegebedürftigen)			
	%	Anzahl	%	%	Anzahl	%	%	Anzahl	%	%	Anzahl	%				
1 - 10	7,1%	1.001	= 100%	9,5%	882	= 88,1%	2,4%	112	= 11,2%	3,6%	7	= 0,7%	1 - 10	1.792	12,8%	
11 - 15	5,6%	791	= 100%	7,6%	698	= 88,2%	1,8%	83	= 10,5%	5,2%	10	= 1,3%	11 - 15	2.696	19,2%	
16 - 20	6,4%	904	= 100%	8,3%	765	= 84,6%	2,9%	132	= 14,6%	3,6%	7	= 0,8%	16 - 20	3.702	26,3%	
21 - 25	7,2%	1.006	= 100%	8,8%	809	= 80,4%	4,1%	188	= 18,7%	4,7%	9	= 0,9%	21 - 25	5.578	39,7%	
26 - 35	13,4%	1.876	= 100%	16,1%	1.491	= 79,5%	7,8%	360	= 19,2%	13,0%	25	= 1,3%	26 - 35	7.877	56,1%	
36 - 50	16,4%	2.299	= 100%	17,4%	1.606	= 69,9%	14,3%	661	= 28,8%	16,7%	32	= 1,4%	36 - 50	10.088	71,8%	
51 - 70	15,7%	2.211	= 100%	14,0%	1.296	= 58,6%	19,2%	888	= 40,2%	14,1%	27	= 1,2%	51 - 70	11.950	85,1%	
71 - 100	13,3%	1.862	= 100%	9,9%	914	= 49,1%	19,7%	911	= 48,9%	19,3%	37	= 2,0%	71 - 100	13.281	94,5%	
101 - 150	9,5%	1.331	= 100%	5,9%	541	= 40,6%	16,7%	770	= 57,9%	10,4%	20	= 1,5%	101 - 150	14.050	100%	
151 und mehr	5,5%	769	= 100%	2,6%	241	= 31,3%	11,1%	510	= 66,3%	9,4%	18	= 2,3%	151 und mehr			
Gesamt	100%	14.050	= 100%	100%	9.243	= 65,8%	100%	4.615	= 32,8%	100%	192	= 1,4%				
Pflegebedürftige pro Pflegedienst		59			46			84			75					

© 2019 Thomas Sießegger, aufbereitet nach den Daten des Statistischen Bundesamtes [Stand 2017]

PDLpraxis-Tipps

1. Analysieren Sie die Internet-Seiten aller anderen Anbieter in Ihrem Umfeld.
2. Untersuchen Sie systematisch deren Leistungsangebote und die Struktur. Weitere Aspekte und Beispiele einer systematischen Erhebung sind oben genannt
3. Versuchen Sie die Strategien der anderen zu erkennen: Schauen Sie sich „die Köpfe“ in den veröffentlichten Organigrammen an.
4. Was für Klienten versorgen Sie derzeit, und was für Potentiale stecken in Ihrer/m Region/Stadt(teil)?

PDLpraxis-Download

Um eine regionale Marktanalyse durchzuführen, können Sie eine kostenlose EXCEL-Datei downloaden. Diese ist geeignet, wichtige Aspekte im Rahmen einer Strategieentwicklung zu erfassen.

Thomas Sießegger

Dipl. Kfm., Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste

Internet: www.siessegger.de

Email: pdl-praxis@siessegger.de