

Agenda

- 1 Einführung
- 2 Das Geschäftsmodell
- 3 Besonderheiten des Pflegemarktes
- 4 Beispiele
- 5 Fazit

1 Einführung



Der Markt für das Wohnen, die Unterstützung und die Pflege von Senioren befindet sich in einem tief greifenden Umbruch.

Den im Markt aktiven Anbietern ist inzwischen klar geworden, dass tradierte Geschäftsmodelle nicht ohne Weiteres fortgeschrieben werden können.

Die Nachfrage und die Versorgungskonzepte verändern sich, der Staat und die Gebietskörperschaften nehmen verstärkt Einfluss auf die Gestaltung der Leistungsarchitektur, und neue Herausforderungen werden an die nachhaltige wirtschaftliche Sicherung der Unternehmen gestellt.

Agenda

- 1 Einführung
- 2 Das Geschäftsmodell
- 3 Besonderheiten des Pflegemarktes
- 4 Beispiele
- 5 Fazit

2 Geschäftsmodell

- Grundsätzlich beschreibt ein Geschäftsmodell die logische Funktionsweise eines Unternehmens, insbesondere die spezifische Art und Weise der Gewinnerzielung.
- Das Modell bildet alle wesentlichen Aspekte des Geschäfts eines Unternehmens in überschaubarer Form ab, um daran **Ideen und Konzepte** für das Geschäft zu finden, zu überprüfen und/oder zu bewerten.
- „Die Erkenntnis soll sein, wie man durch ein Geschäftsmodell einen Wettbewerbsvorteil erlangt, nicht nur durch ein innovatives Produkt.“



2 Geschäftsmodell

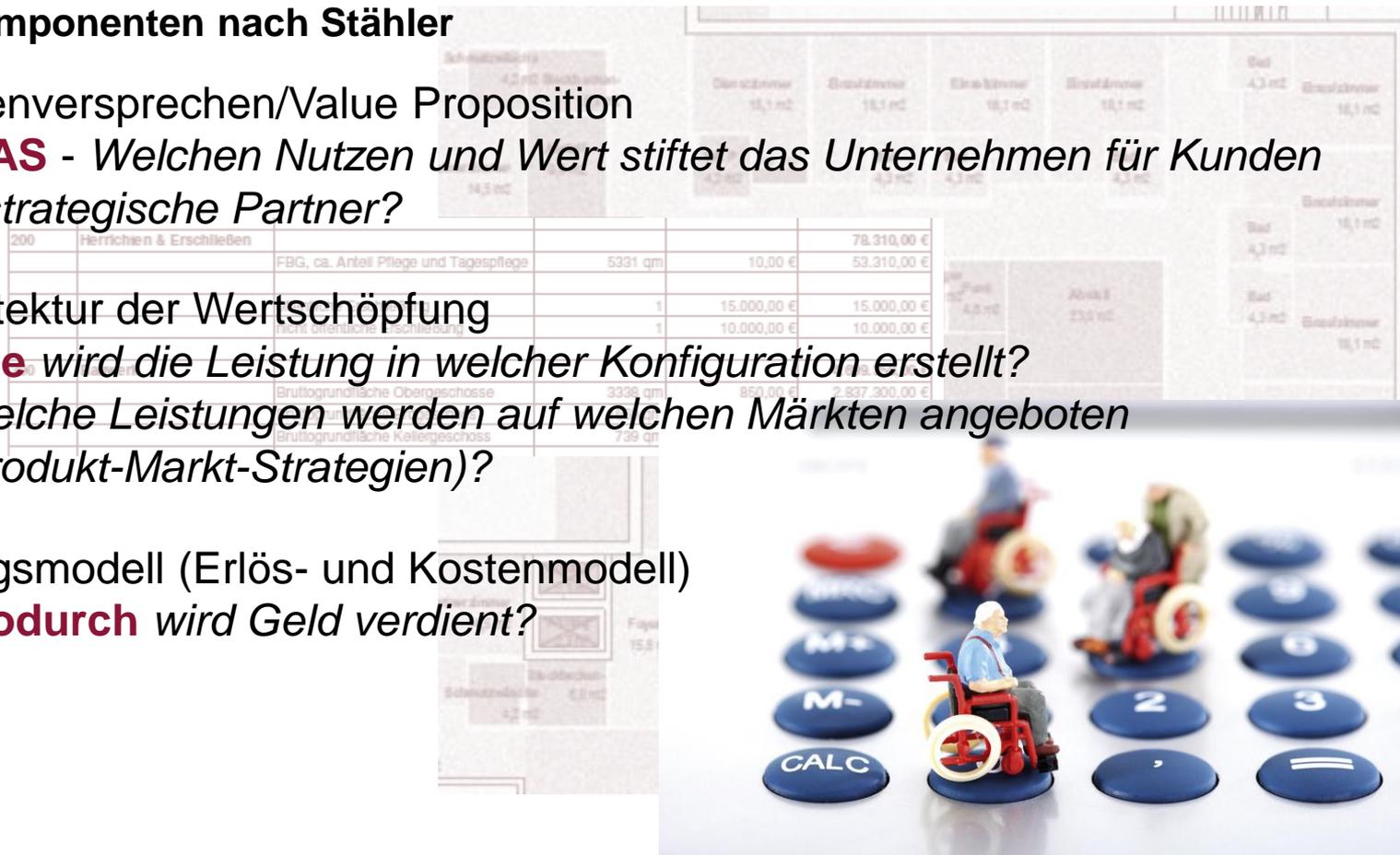
„Ein Geschäftsmodell ist die Erklärung, wie alle Einzelteile zusammenhalten.“



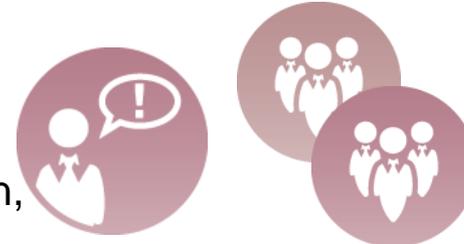
2 Geschäftsmodell Hauptkomponenten

Hauptkomponenten nach Stähler

- Nutzenversprechen/Value Proposition
→ **WAS** - Welchen Nutzen und Wert stiftet das Unternehmen für Kunden und strategische Partner?
- Architektur der Wertschöpfung
→ **Wie** wird die Leistung in welcher Konfiguration erstellt?
→ Welche Leistungen werden auf welchen Märkten angeboten (Produkt-Markt-Strategien)?
- Ertragsmodell (Erlös- und Kostenmodell)
→ **Wodurch** wird Geld verdient?



2 Geschäftsmodell Aufgaben



- ① Das eigene Geschäft besser zu verstehen,
- ② das heutige Geschäft zu verbessern, sich besser gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren oder die eigenen Schwächen zu verstehen, wenn neue Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen im Markt aktiv werden,
- ③ neue Geschäftsideen systematisch darzustellen und so zu evaluieren,



- worin sich die neue Geschäftsidee von bestehenden unterscheidet,
- wo die Wettbewerbsvorteile liegen,
- welchen Kundennutzen die neue Geschäftsidee aufweist
- und dadurch zu verstehen, welche Erfolgswahrscheinlichkeiten eine neue Geschäftsidee hat,

- ④ zu prüfen, ob das Geschäftsmodell skalierbar ist, z.B. durch Übertragung auf neue Märkte oder Franchising.

2 Geschäftsmodell Geschäftsmodellinnovation



Die bewusste Veränderung der grundlegenden Struktur eines Geschäfts ist eine **Geschäftsmodellinnovation**

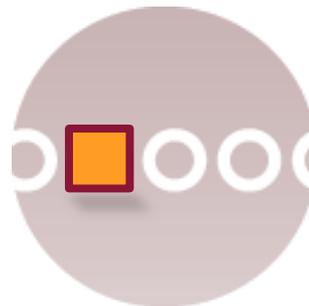
Geschäftsmodellinnovationen setzen an den Hauptkomponenten an:

- ➔ Nutzenversprechen/Value Proposition
- ➔ Architektur der Wertschöpfung
- ➔ Ertragsmodell



Zweck:

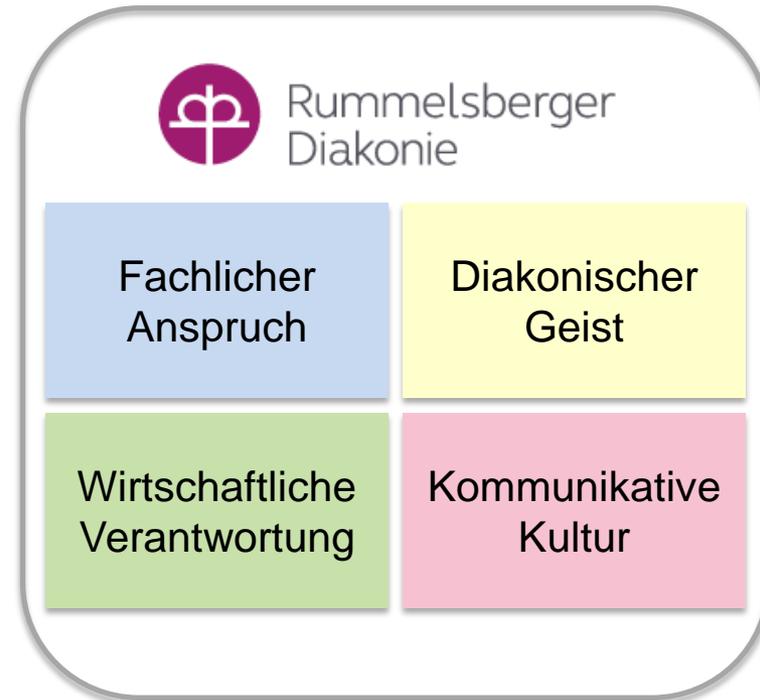
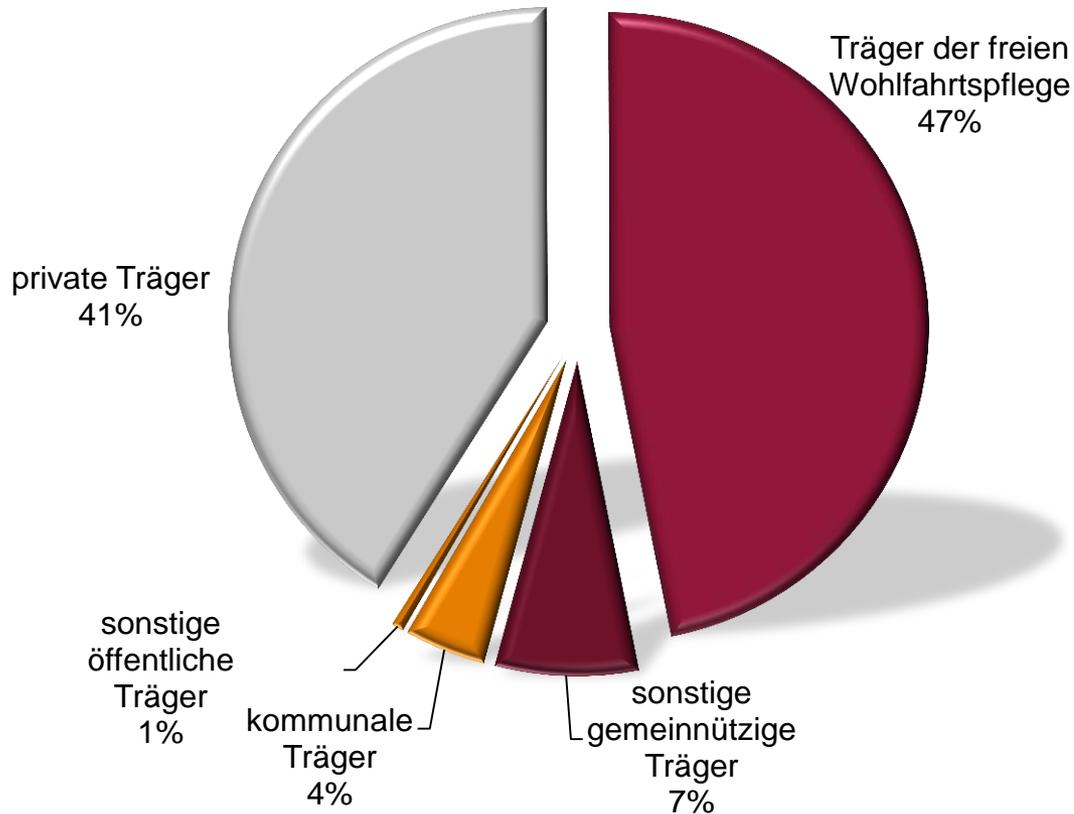
Schaffung eines Wettbewerbsvorteils durch Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern



Agenda

- 1 Einführung
- 2 Das Geschäftsmodell
- 3 Besonderheiten des Pflegemarktes
- 4 Beispiele
- 5 Fazit

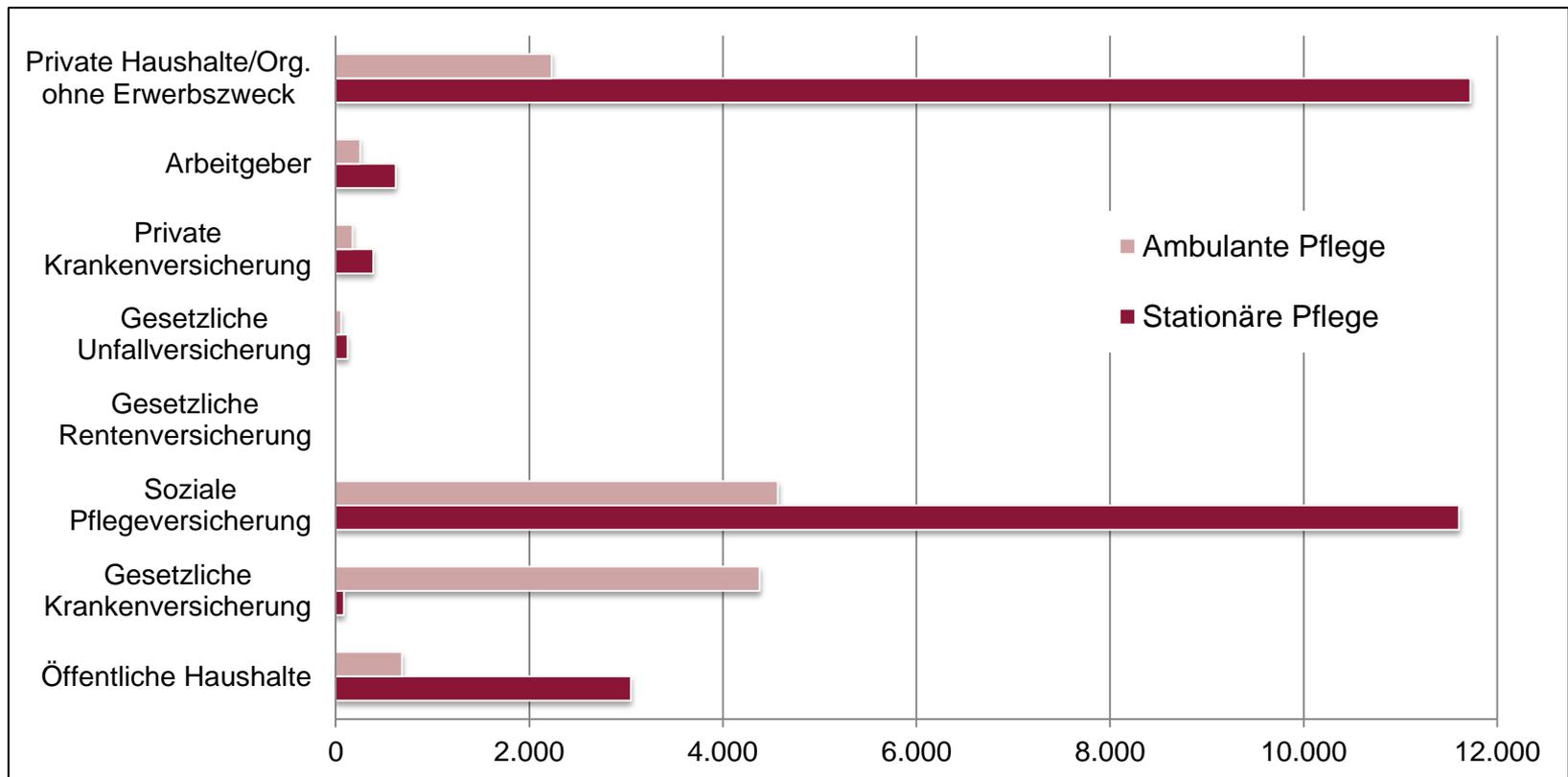
3 Besonderheiten des Pflegemarktes Trägerstruktur



Quelle: Pflegestatistik 2013

3 Besonderheiten des Pflegemarktes Leistungsfinanzierung

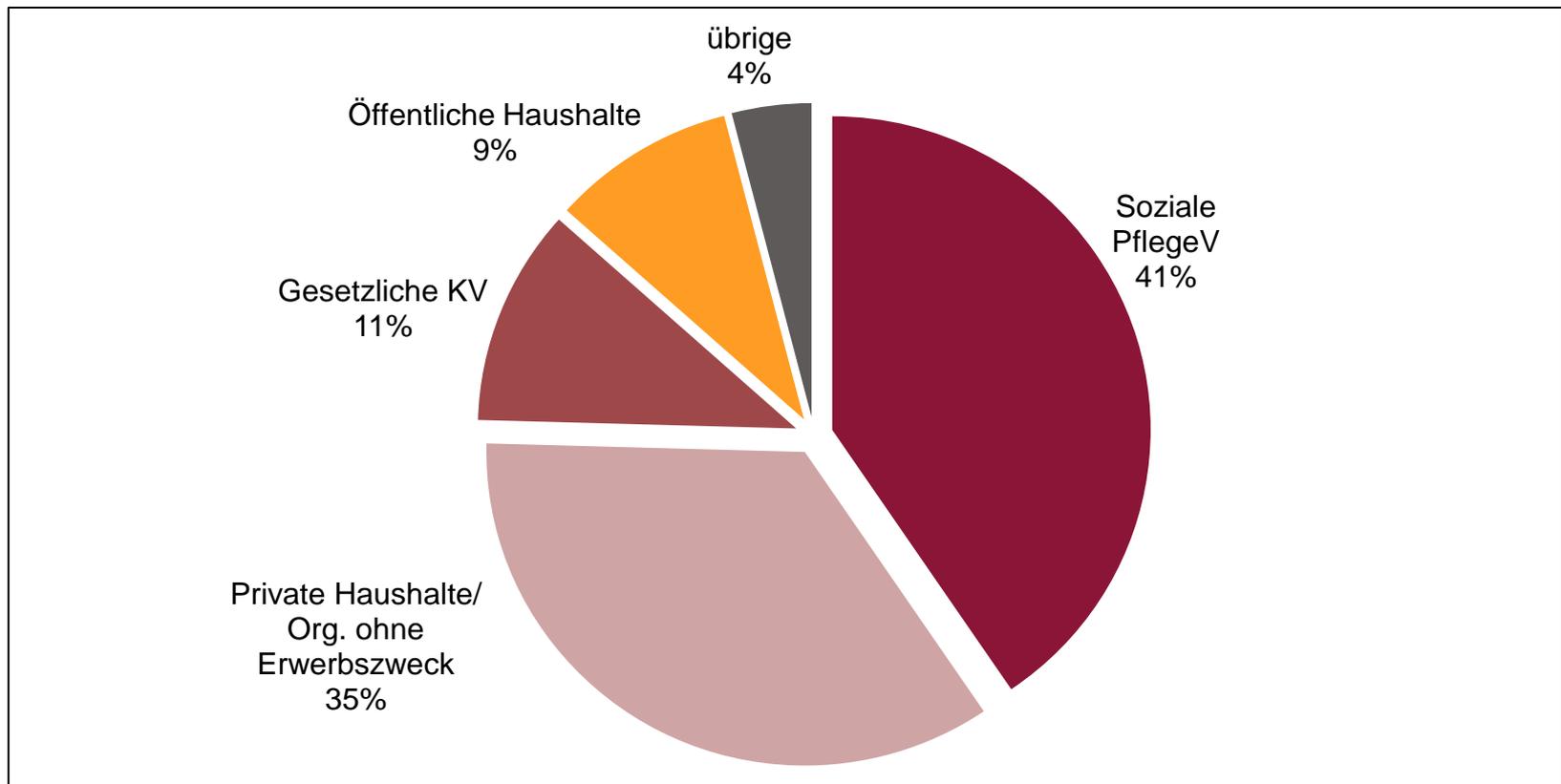
Gesundheitsausgaben nach Ausgabenträgern 2013, in Mio. Euro



Quelle: Gesundheitsberichterstattung des Bundes 2015

3 Besonderheiten des Pflegemarktes **Leistungsfinanzierung**

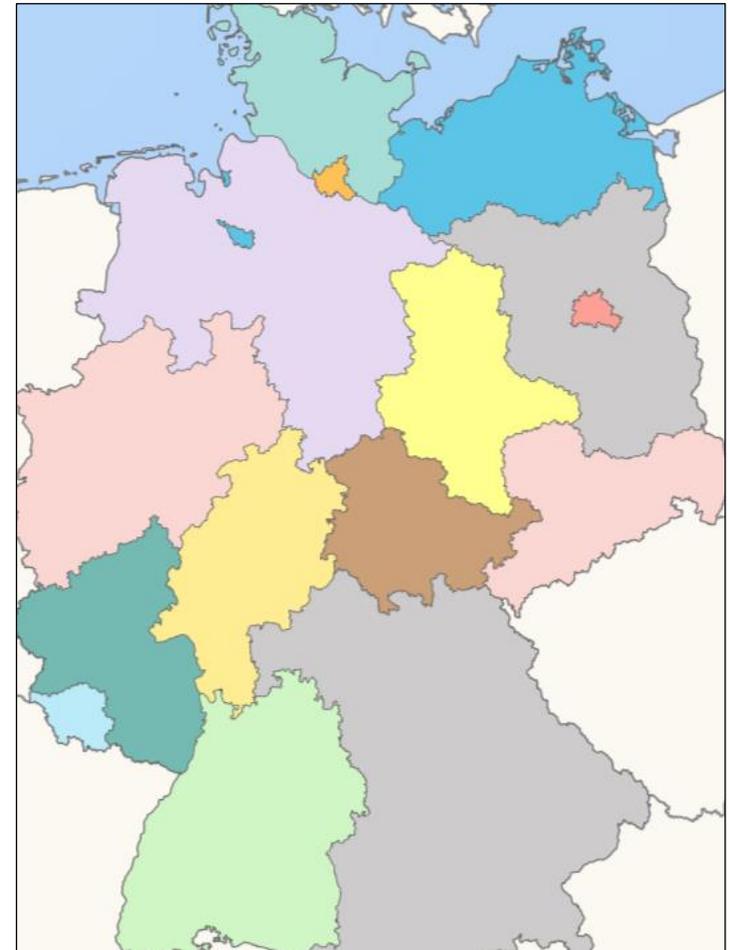
Anteile der Träger an den Gesamtpflegeausgaben 2013



Quelle: Gesundheitsberichterstattung des Bundes 2015

3 Besonderheiten des Pflegemarktes **Ordnungsrecht**

- Hohe ordnungsrechtliche Auflagen wegen besonderer Schutzbedürftigkeit der Kunden
 - 2006 mit Föderalismusreform
Übergang der Kompetenz zur Regelung des öffentlich-rechtlichen Heimrechts vom Bund auf Länder
- ➔ 16 Landesgesetze mit verschiedenen Regelungen



3 Besonderheiten des Pflegemarktes

Leistungsrecht

Meilensteine des Grundsatzes „ambulant vor stationär“



3 Besonderheiten des Pflegemarktes **Gesellschaftlicher Wandel**

➔ Gesellschaftlicher Wandel mit massiven Auswirkungen auf den Pflegemarkt

2013: Jeder Fünfte > 65 Jahre

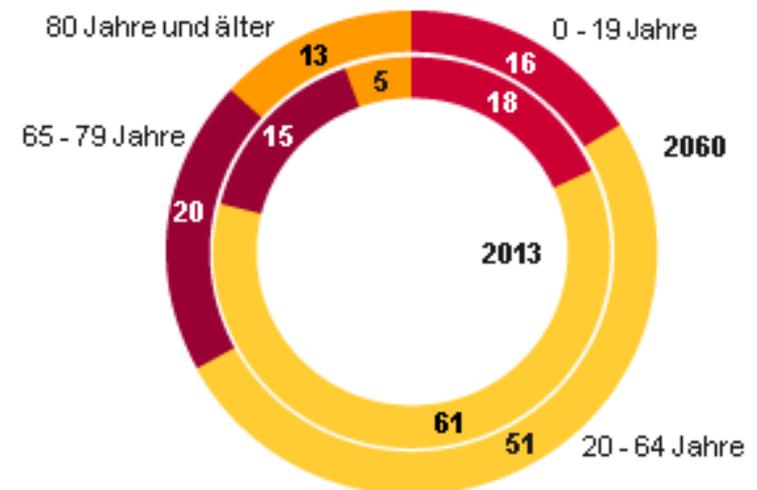
2060: Jeder Dritte > 65 Jahre

Ca. 5 % der Seniorenhaushalte sind
barrierefrei

Ausweitung der aktuell ca. 0,5 Mio.
barrierefreien WE auf ca. 2,5 Mio.

Familiäre Strukturen sichern aktuell 70 %
der Pflege. Zukünftig nicht tragfähig.

Bevölkerung nach Altersgruppen
in %



Agenda

- 1 Einführung
- 2 Das Geschäftsmodell
- 3 Besonderheiten des Pflegemarktes
- 4 Beispiele
- 5 Fazit

4 Beispiele

Aachener Grundvermögen Kapitalverwaltungsgesellschaft mbH



- gegründet 1973 unter Beteiligung kirchlicher Stellen, um Anlegern der katholischen Kirche eine Alternative zum eigenen Immobilienerwerb zu bieten
- zunächst Spezialist für erstklassige Einzelhandelsimmobilien und ausschließlich institutionelle Anleger aus dem Umfeld der katholischen Kirche
- Erweiterung des Geschäftsmodells und Anpassung an sich ändernde gesellschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen:
 - ➔ Gründung von Publikums-Fonds (Aachener Grund-Fonds Nr. 1 und Aachener Spar- und Stiftungs-Fonds) und 15 Immobilien-Spezial-Fonds, u.a.
 - A.B. Saniga-Fonds, Gründung 2006 (Erwerb und Verwaltung von Altenpflegeeinrichtungen),
 - Aachener WohnenPlus-Fonds, Gründung 2016 (Neue Wohn- und Betreuungsformen/Quartiersentwicklungen)

4 Beispiele **BeneVit Holding**



- Begonnen mit stationärem Hausgemeinschaftskonzept als konzeptionellem „Alleinstellungsmerkmal“ - externem Projektinvestor (Hochtief) und langfristigen institutionellen Investoren (z.B. A.B. Saniga-Fonds, aber auch Swiss Re)
- Vorzugsweise kleine Gemeinden ohne bestehendes Angebot – i.d.R. auf Einladung der Gemeinden (positiver Gemeinderatsbeschluss)
- ➔ Anpassung und Erweiterung des Geschäftsmodells
 - Eigene Projektentwicklungsgesellschaft
 - inzwischen Ergänzung um teilstationäre Angebote und ambulante Pflegedienste sowie Betreutes Wohnen in größerem Umfang

4 Beispiele **Advita Pflegedienst GmbH**



- Frühzeitige Geschäftsmodellinnovation mit Betreutem Wohnen, Tagespflege, Demenz- und Intensivpflege-WGs, i.d.R. im Investor-Betreiber-Modell
- ➔ Aktuell durch Kapitalzufluss von außen deutliche Beschleunigung der Expansion, ggf. modulare Anpassung des bisher rein nicht-stationären Geschäftsmodells an Wünsche der Leistungsträgerseite (erstes stationäres Angebot für Intensivpflege in Leipzig, weitere sollen folgen)



Leipzig



Großenhain

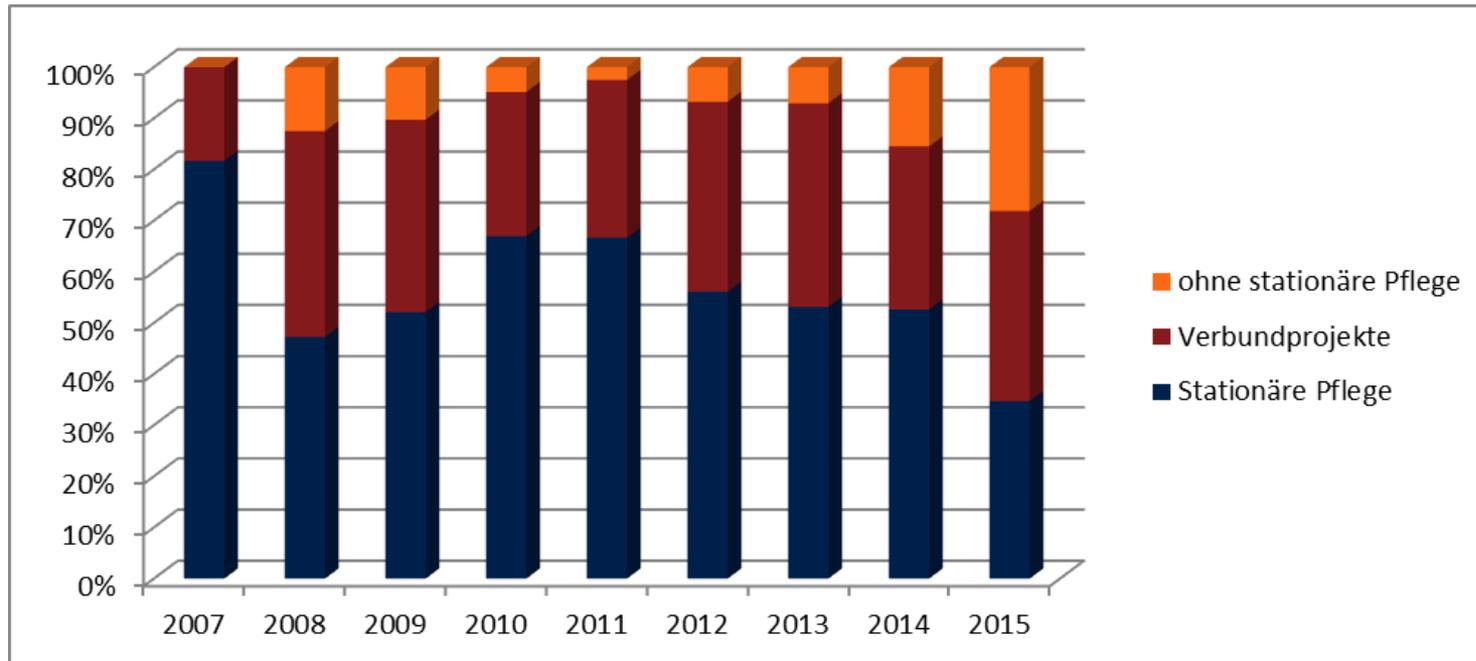
4 Beispiele BFS Immobilien-Service GmbH



4 Beispiele

BFS Immobilien-Service GmbH

Auswertung der Auftragsdatenbank der BFS Immobilien-Service GmbH 2007 – 2015, Projekte der Altenpflege



Verbundprojekte = Kombinationen aus Seniorenwohnen, Betreutem Wohnen/ Servicewohnen und/ oder ambulant betreuten Wohngemeinschaften mit vollstationärer Dauer- oder Kurzzeitpflege, teilstationärer Tages- oder Nachtpflege, Kita, Begegnungszentrum, Ärzte- oder Sanitätshaus etc.

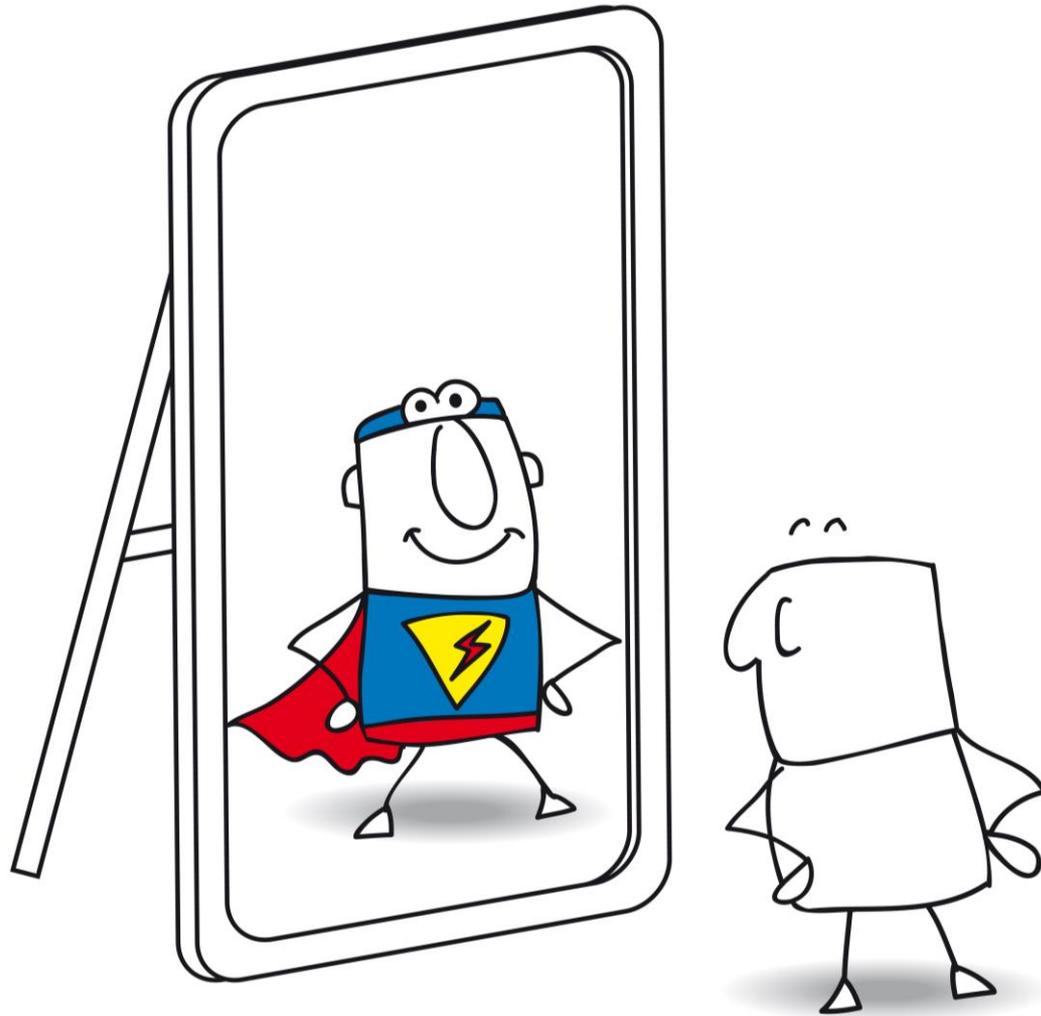
Agenda

- 1 Einführung
- 2 Das Geschäftsmodell
- 3 Besonderheiten des Pflegemarktes
- 4 Beispiele
- 5 Fazit

5 Fazit

- Gesellschaftlicher Wandel erfordert fortlaufende Anpassungen des Geschäftsmodells, wenn man erfolgreich bleiben will.
- Geschäftsmodellinnovationen verschaffen den Unternehmen i. d. R. zunächst einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung, siehe advita und BeneVit.
- Es gibt inzwischen zahlreiche Unternehmen, die den Trend erkannt haben und ihre Geschäftsmodelle entsprechend angepasst oder verändert haben.
- Nicht nur für die Unternehmen im Pflegemarkt selbst, sondern auch für die über Dienstleistungen verbundenen Unternehmen besteht die Notwendigkeit der fortlaufenden Anpassung der Geschäftsmodelle.
- Die Besonderheiten des Pflegemarktes erfordern eine Messung des Erfolgs nicht nur aus betriebswirtschaftlicher, sondern auch aus sozialer Perspektive.
- Die regelmäßige kritische Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells wird empfohlen.

5 Fazit



Ihre Ansprechpartner für weitere Fragen

Martin Hölscher

Sozialmarktanalyst

Wörthstraße 15 - 17

50668 Köln

Telefon 0221 97356-491

m.hoelscher@sozialbank.de

immo@sozialbank.de

www.sozialbank.de

www.spendenbank.de



Impressum

BFS Immobilien-Service GmbH

Wörthstraße 15 – 17
50668 Köln

Geschäftsführung

Ulrich Schartow

Kontakt

Telefon 0221 97356-491
Telefax 0221 97356-249
E-Mail immo@sozialbank.de

Registereintrag für den Sitz Köln

Handelsregister des Amtsgerichts Köln

Registernummer HRB 21977

Steuernummer Organträger 215/5924/0732

Disclaimer

Die vorliegende Ausarbeitung enthält Angaben, Analysen, Prognosen und Konzepte, die den Kunden zur unverbindlichen Information dienen. Es handelt sich hierbei um keine juristische oder sonstige Beratung und stellt kein Angebot jedweder Art dar. Eine Gewähr für die Richtigkeit und inhaltliche Vollständigkeit der Angaben kann von uns nicht übernommen werden.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der BFS Immobilien-Service GmbH unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Köln, Mai 2016