

Markt in Fahrt

NEUE GROSSE PFLEGEDIENSTE, AUSLÄNDISCHE INVESTOREN UND EIN RÜCKGANG AN NEUGRÜNDUNGEN – DIE KONSOLIDIERUNG IN DER AMBULANTEN PFLEGE HAT BEGONNEN UND NIMMT FAHRT AUF. DAS BEOBACHTEN DIE ANALYSTEN DR. DIRK JUNGEN UND LYNN MEYER.

SHORTCUT: DER ARTIKEL IN KÜRZE

- Die Kluft zwischen Klein und Groß wird sich in den nächsten zwei bis drei Jahren deutlich vergrößern.
- Bei größeren Pflegediensten sieht man bereits die beginnende Marktconsolidierung.
- Bei vielen ambulanten Pflegediensten steht in den nächsten Jahren eine Nachfolgeregelung für die Gründergeneration an.
- Gewinner werden die aktuell bereits größeren Pflegedienste sein.
- Chancen für mittelgroße Pflegedienste bieten Zusammenschlüsse unter dem Dach einer gemeinsamen Holdinggesellschaft.

»Die Markteintrittsbarrieren für Neugründungen sind aufgrund erhöhter Anforderungen leicht gestiegen, jedoch weiterhin vergleichsweise niedrig.«

ALLE KRITERIEN FÜR EINE KONSOLIDIERUNG ERFÜLLT

Eine Konsolidierung findet in Wachstumsmärkten mit einem hohen Anteil privater Unternehmen und geringen Unternehmensgrößen einen idealen Nährboden. Die absehbare demografische Entwicklung unterstreicht die Wachstumsperspektive des ambulanten Pflegemarktes nachhaltig. Die zunehmend alternde Bevölkerung lässt Prognosen zu, dass die Altersgruppe der über 65-Jährigen bis zum Jahr 2060 auf mehr als 35 Prozent der Gesamtbevölkerung heranwachsen wird. Zudem ist der Anteil der privat gehaltenen Unternehmen für den Gesundheitsmarkt sehr hoch. Rund 65

Prozent der Pflegedienste sind im Besitz von Privatpersonen.

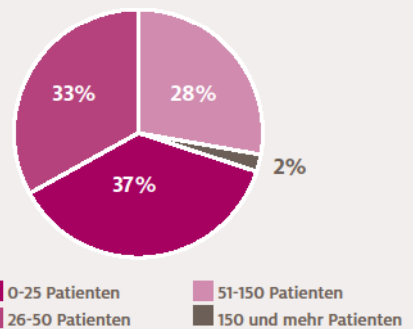
Die durchschnittliche Unternehmensgröße – hier gemessen an der Anzahl betreuter Personen – ist gering. Als groß galten in der ambulanten Pflege im Jahr 2015 – dem Jahr der letzten veröffentlichten Pflegestatistik – bereits Unternehmen mit mehr als 150 Patienten. Dies mag für den einzelnen Unternehmer viel erscheinen. Im Vergleich mit anderen Branchen sind diese Unternehmen jedoch winzig. Die Mehrzahl der privaten Pflegedienste sind sehr klein (bis 25 Patienten), klein (26–50 Patienten) oder mittelgroß (51–150 Patienten).

> Von Dr. Dirk Jungen und Lynn Meyer

Den Bereich der stationären Pflege hat sie schon in hohem Maße durchlaufen; dem Bereich der ambulanten Pflege steht sie noch bevor: die Konsolidierung. Die Konsolidierung eines Marktes führt stets zur Bildung von größeren Unternehmenseinheiten. Diese neu entstandenen Einheiten können regionale oder überregionale Zusammenschlüsse ebenso umfassen, wie deutschlandweit und perspektivisch international tätige Träger ambulanter Pflege. Eine von uns durchgeführte Marktanalyse Anfang des Jahres 2018 bestätigt diesen Trend. Sie zeigt zudem auf, welche Konsolidierungspotenziale der ambulante Pflegemarkt noch bietet und was die Konsolidierung für den einzelnen Pflegedienst bedeutet.

SEGMENTIERUNG PRIVATER PFLEGEDIENSTE NACH GRÖSSE

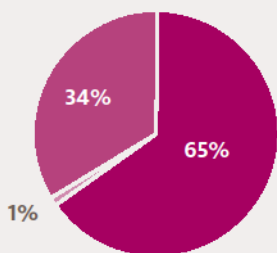
Sehr klein:	3.378 Betriebe
Klein:	2.985 Betriebe
Mittelgroß:	2.176 Betriebe
Groß:	131 Betriebe



QUELLE: PFLGESTATISTIK 2015

> Pflegestatistik 2015: Die Mehrzahl der privaten Pflegedienste sind sehr klein (bis 25 Patienten), klein (26-50 Patienten) oder mittelgroß (51-150 Patienten). Die Zahlen dürften sich noch mehr in Richtung der Großen verändert haben.

AUFTEILUNG ALLER PFLEGEDIENSTE

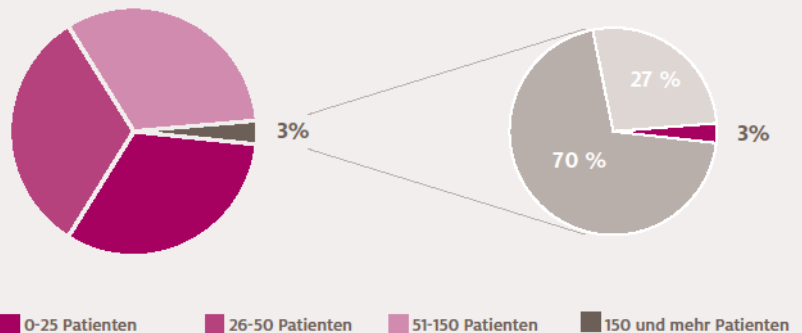


■ Privat ■ Öffentlich ■ Freigemeinnützig

QUELLE: DESTATIS/PFLGESTATISTIK 2015

> Rund 65 Prozent der Pflegedienste sind im Besitz von Privatpersonen.

SEGMENTIERUNG DER GRÖSSE UND TRÄGERSCHAFT



QUELLE: DESTATIS/PFLGESTATISTIK 2015

> Von den großen Pflegediensten haben freigemeinnützige mit 70 Prozent den größten Anteil. Danach folgen private mit 27 Prozent und öffentliche mit 3 Prozent.

22 MARKTANALYSE

Die dargestellte Grafik basiert auf Zahlen aus der Pflegestatistik 2015 und kann mittlerweile als weitgehend überholt angesehen werden. Seit 2015 sind viele Pflegedienste deutlich gewachsen. Wir gehen davon aus, dass die Größenkriterien sich mittlerweile signifikant nach oben verschoben haben und bereits deutlich mehr Pflegedienste als „groß“ einzustufen sind. Auch ist das Kriterium „groß“, das nach der Pflegestatistik bereits ab 150 Patienten greift, aus unserer Sicht ebenfalls überholt. Das Segment der größeren Pflegedienste ist jedoch unverändert sehr klein und aufgrund einer intransparenten Informationslage nur schwer zu bestimmen. Hier haben jedoch freigemeinnützige Pflegedienste noch einen vergleichsweise hohen Anteil.

Auf der anderen Seite deutet die hohe Zahl sehr kleiner Betriebe auch auf einen vergleichsweise jungen Markt hin. Wir gehen davon aus, dass mit zunehmender Marktreife die Zahl der Kleinbetriebe abnehmen wird.

RÜCKGANG AN NEUGRÜNDUNGEN ALS EIN BELEG FÜR MARKTVERÄNDERUNGEN

Die Anzahl der Neugründungen im Bereich der ambulanten Pflegedienste ist im ersten Halbjahr 2018 von einem sehr starken Wert von 85 Neugründungen pro Monat deutlich um rund 50 Prozent gesunken. Wir gehen davon aus, dass der positive Effekt auf Neugründungen, der durch das zum 01.01.2017 in Kraft getretene Pflegestärkungsgesetz II und der dadurch ausgelöste Patientenzuwachs -aufgrund einer Neueinstufung der Pflegebedürftigkeit- von mehr als 30 Prozent im Jahr 2017 nunmehr vorüber ist.

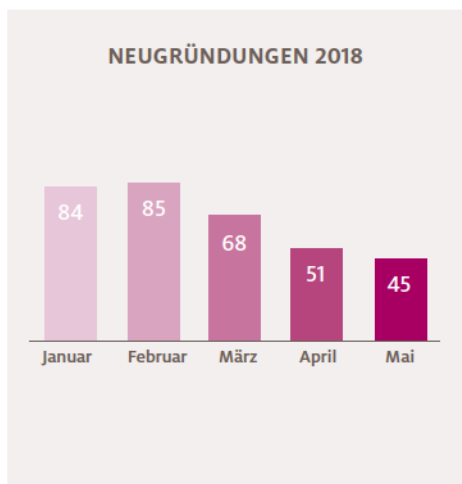
Die Markteintrittsbarrieren für Neugründungen sind aufgrund erhöhter Anforderungen leicht gestiegen, jedoch weiterhin vergleichsweise niedrig. Zudem sind die Wachstumsperspektiven unverändert sehr positiv, sodass andere Ursachen ausschlaggebend sein müssen. Aus unserer Sicht ist die Abnahme von



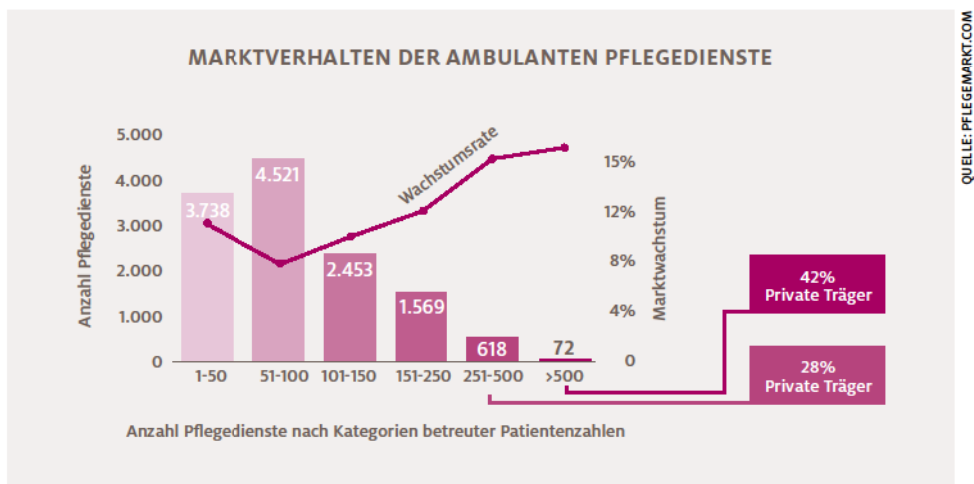
Neugründungen ein klares Zeichen für einen Eintritt in einen reiferen Marktphase. Diese ist gekennzeichnet durch organisches Wachstum etablierter Marktteilnehmer und ein verstärktes Aufkommen von Unternehmensübernahmen. Während bei „jungen“ Märkten kleine Marktteilnehmer von größeren aufgekauft werden, ist dies in reiferen Märkten zunehmend weniger zu beobachten. Hier werden viel mehr Marktanteile, neue Regionen oder Produktfelder und/oder gutes Management/Mitarbeiter hinzugekauft. Wir stellen mittlerweile fest, dass es für sehr kleine Pflegedienste zunehmend schwieriger wird, einen Verkauf realisieren zu können.

BEI GRÖßEREN PFLEGEDIENSTEN IST DIE KONSOLIDIERUNG DEUTLICH SPÜRBAR

Bei größeren Pflegediensten sieht man bereits am deutlichsten die beginnende Marktconsolidierung. Unternehmen mit mehr als 500 Patienten wachsen mit 17 Prozent auffällig stark und zeigen die höchste Wachstumsgeschwindigkeit. Annähernd die Hälfte der hier abgebildeten Großunternehmen des ambulanten Pflegemarktes, sind in privater Trägerschaft. Insbesondere diese Privatunternehmen werden am stärksten von der Konsolidierung profitieren und diese gestaltend vorantreiben. Bei den größten deutschen Pflegediensten sind bereits Finanzinvestoren eingestiegen, die auf



> Die Anzahl der Neugründungen ist im ersten Halbjahr.



> Ambulante Pflegedienste mit mehr als 500 Patienten wachsen mit 17 Prozent auffällig stark.



Häusliche Pflege
PFLLEGEDIENSTE BESSER MANAGEN

Tagespflege gut leiten

Grundlagen, Konzepte und Arbeitshilfen für die PDL



Peter Wawrik
Tagespflege gut leiten
Grundlagen, Konzepte und Arbeitshilfen für die PDL
2018, 160 Seiten, kart., 42,80 €, Best.-Nr. 20688
Auch als eBook (ePub) erhältlich

Tagespflege ist gefragt. Wollen auch Sie das Leistungsangebot Ihres Pflegedienstes erweitern? Eine Tagespflegeeinrichtung gründen und erfolgreich leiten?

Unternehmensberater Peter Wawrik bringt auf den Punkt, was Sie als PDL oder Leiter einer Tagespflegeeinrichtung wissen müssen. Das Praxishandbuch vermittelt unverzichtbares Wissen um rechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen. Es gibt Sicherheit zu Konzepten, Personal- und Leitungsfragen und schafft beste Voraussetzungen für Ihren Unternehmenserfolg.

➤ www.haeusliche-pflege.net/shop

Vincentz Network
T +49 511 9910-033
F +49 511 9910-029
buecherdienst@vincentz.net



» Der Wandel steht vor der Tür. Wer früh genug daran teilnimmt, kann von ihm profitieren.«

eine höhere Wachstumsgeschwindigkeit über organisches Wachstum, insbesondere aber auch auf die Übernahme von Pflegediensten zur Beschleunigung des externen Wachstums drängen.

UNGEKLÄRTE NACHFOLGEREGELUNGEN UND MANGEL AN FACHPERSONAL

Bei vielen ambulanten Pflegediensten steht in den nächsten Jahren eine Nachfolgeregelung für die Gründergeneration an. Nicht selten wird diese über einen Verkauf des Unternehmens gelöst. Dieser „Exit-Druck“ ist bereits jetzt deutlich spürbar. Auch der Mangel an Fachpersonal ist ein drängendes Thema, das Konsolidierungstendenzen verstärkt. Die knappe Ressource Fachpersonal kann im Zuge von anorganischem Wachstum über Zukäufe schnell geschöpft werden. Bei professionellem Übernahmemanagement können auch für das

bestehende Personal verbesserte Perspektiven und zusätzliche Einsatzgebiete erschlossen werden.

ÜBERLEBENSSTRATEGIEN FÜR KLEINE PFLLEGEDIENSTE

Sehr kleine und kleine Pflegedienste werden die Verlierer der Konsolidierung sein. Ihnen fehlt in der Regel das Kapital, um selbst aktiv an der Konsolidierung teilnehmen zu können. Solange der Markt wächst, werden auch kleine Pflegedienste operativ überlebensfähig sein und die Chance haben, eine Nische zu finden. Schwierig wird es, eine Unternehmensnachfolge so umzusetzen, dass auch ein Kaufpreis für das Unternehmen bezahlt wird und damit eine Alterssicherung für den Alteigentümer gegeben ist. Dies ist aktuell noch möglich, da die größeren Pflegedienste auch über Zukäufe versuchen, kritische Masse aufzubauen. Unternehmensbörsen bieten für kleine Pflegedienste eine

	MARKT UND WETTBEWERBSUMFELD	UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND FINANZDATEN	KÄUFER-UNIVERSUM	KAUFPREISE
Sehr klein	3.378 Betriebe, die lokal sehr begrenzt aktiv sind und Schnittmengen mit wenigen Betrieben haben	Wenig strategisch ausgerichtet	vorhanden	gering
Klein	2.985 Betriebe, die lokal sehr begrenzt aktiv sind und Schnittmengen mit wenigen Betrieben haben	Wenig strategisch ausgerichtet	vorhanden	gering
Mittelgroß	2.176 Betriebe, die regional agieren und Schnittmengen mit vielen Betrieben haben	Beginnende strategische Überlegungen	Mehrere Käufergruppen	normal
Groß	131 Betriebe, die regional agieren und Schnittmengen mit sehr vielen Betrieben haben	Unternehmensstrategie vorhanden, strukturierte Finanzierungen	Attraktive Zielunternehmen für alle Käufergruppen	Aktuell sehr hohe Kaufpreise

QUELLE: CORPORATE FINANCE HANNOVER

› Marktverhalten der ambulanten Pflegedienste: Kleinere Unternehmen sind oft wenig strategisch ausgerichtet. Trotzdem sind potenzielle Käufer vorhanden.

gute Plattform, um potenzielle Käufer auf sich aufmerksam zu machen. Kurz- bis mittelfristig wird diese Option für kleine Pflegedienste wohl entfallen. Es gilt daher insbesondere für die kleinen Pflegedienste, schneller als der Markt zu wachsen. Wenn dies mangels ausreichenden Kapitals nicht umsetzbar ist, gilt es über Zusammenschlüsse, Kooperationen oder Fusionen zügig kritische Masse aufzubauen.

HANDLUNGSSTRATEGIEN FÜR MITTLERE UND GROSSE PFLEGEDIENSTE

Gewinner der Konsolidierung werden die aktuell bereits größeren Pflegedienste sein. Sie haben Zugang zu Bankfinanzierungen und können zusätzlich Wachstumskapital einwerben um aktiv Zukäufe zu tätigen. Beteiligungsgesellschaften stehen in den Startlöchern, um sich an Unternehmenseinheiten, die eine kritische Größe überschritten haben, zu beteiligen und Wachstumskapital zur Verfügung zu stel-

» Banken tun sich noch schwer, über klassische Kredite Wachstumskapital zur Verfügung zu stellen.«

len. Zudem versuchen auch stationäre Pflegeheime, die in der Regel deutlich größer sind, in den Markt der ambulanten Pflege einzusteigen und Pflegedienste zu übernehmen. Es gibt also ein breites Käuferuniversum. Insbesondere durch Beteiligungsgesellschaften wird frisches Kapital für Übernahmen in dem ambulanten Pflegemarkt fließen. Wir gehen davon aus, dass in 5-8 Jahren ähnlich große Unternehmenseinheiten entstanden sein werden wie im Bereich der stationären Pflege. Kapital, sei es in Form von Eigen- oder Fremdkapital, ist für große Pflegedienste reichlich vorhanden und dieses Kapital ermöglicht über Zukäufe ein schnelleres Wachstum, als es für kleinere Pflegedienste möglich ist. Die Kluft zwischen Klein und Groß wird sich in den nächsten zwei bis drei Jahren deutlich vergrößern.


HOLDINGMODELLE ALS KATALYSATOR FÜR MITTELGROSSE PFLEGEDIENSTE

Insbesondere die Inhaber von Pflegediensten mit einem Umsatz zwischen 1,5 bis 3,0 Millionen Euro stehen jetzt vor der Frage, ob Sie verkaufen oder sich aktiv an der Konsolidierung beteiligen wollen. Für Beteiligungsgesellschaften sind Pflegedienste in dieser mittleren Umsatzgröße in der Regel zu klein. Und auch Banken tun sich noch schwer, über klassische Kredite, Wachstumskapital zur Verfügung zu stellen. In der Folge ist das für Unternehmenskäufe erforderliche Eigenkapital in der Regel nicht in ausreichender Höhe vorhanden. Für mittelgroße Unternehmen stellt sich daher verstärkt die Frage nach Wachstumsmodellen, die geringe Kapitalerfordernisse haben. Ein Weg, der in anderen Branchen funktioniert hat, sind Zusammenschlüsse zweier oder mehrerer Unternehmen mittlerer Größenordnung über Fusionen oder Einbringung in eine gemeinsame Holdinggesellschaft. Insbesondere Holdingmodelle bieten eine Plattform, über die auch mehrere Pflegedienste unter einem Dach zusammen finden können. Eine Holding un-

ter der mehrere Pflegedienste gebündelt sind beschafft alleine noch kein Wachstumskapital, wirkt aber wie ein Katalysator. Sie eröffnet (bei entsprechender Unternehmensgröße der Holding) den Zugang zu Wachstumskapitalquellen ebenso wie zu Bankkrediten, die zum weiteren Wachstum eingesetzt werden können. Zusammengefasst lässt sich die aktuelle Situation wie in Grafik oben dargestellt beschreiben.

WAS TUN?

Eine Konsolidierung im Markt der ambulanten Pflege bietet viele Chancen und Möglichkeiten, insbesondere für bereits große Pflegedienste. Unternehmen, die aktiv von der Konsolidierung profitieren wollen, sollten versuchen, möglichst kurzfristig eine Umsatzgrößenordnung von mindestens zehn Millionen Euro zu erreichen. Der Wandel steht vor der Tür. Wer früh genug daran teilnimmt, kann von ihm profitieren.

 **Weitere Informationen und aktuelle Zahlen finden Sie hier:**
cfhannover.de; pflagemarkt.com



DR. DIRK JUNGEN

› Geschäftsführender Gesellschafter der Corporate Finance Hannover GmbH



LYNN MEYER

› Analystin der Corporate Finance Hannover GmbH

FOTO: CORPORATE FINANCE HANNOVER GMBH

FOTO: CORPORATE FINANCE HANNOVER GMBH