

Pflegesatzverhandlungen: Wie Sie richtig kalkulieren

Einrichtungen sollten jetzt ihre Unternehmenssituation genau überprüfen und neue Steuerungsinstrumente einführen. Ein paar Tipps, wie Sie Verhandlungsszenarien entwickeln, bewerten – und wie Sie die steigende Komplexität meistern.

Text: Roman Tillmann | Kip Sloane

Vielen Trägern geht es auf den ersten Blick wirtschaftlich gut. Die landesspezifischen Überleitungsvereinbarungen umfassten unterschiedliche Budgetverbesserungen für die Träger. Diese sollten zum einen dem erwarteten Effekt der Verschlechterung der Pflegegradstruktur entgegenwirken und zum anderen für eine Verbesserung der Personalausstattung führen. In der kurzfristigen Betrachtung verleiten sie jedoch zu falschen Schlüssen in Bezug auf die tatsächliche wirtschaftliche Situation einzelner Einrichtungen.

Der Rothgang-Effekt

Der Rothgang-Effekt beschreibt den systematischen Austausch von Bewohnern mit höheren Pflegegraden (PG 4 und 5) durch Bewohner mit niedrigeren Pflegegraden (v.a. PG 2 und 3). Die rosenbaum nagy unternehmensberatung hat im vergangenen Jahr einen Bench-

markvergleich für die Pflegegradstrukturveränderung initiiert. Die Ergebnisse der Befragung von über 160 Einrichtungen für die ersten drei Quartale im Jahr 2017 bestätigen diesen systematischen Austausch (s. Abbildung unten).

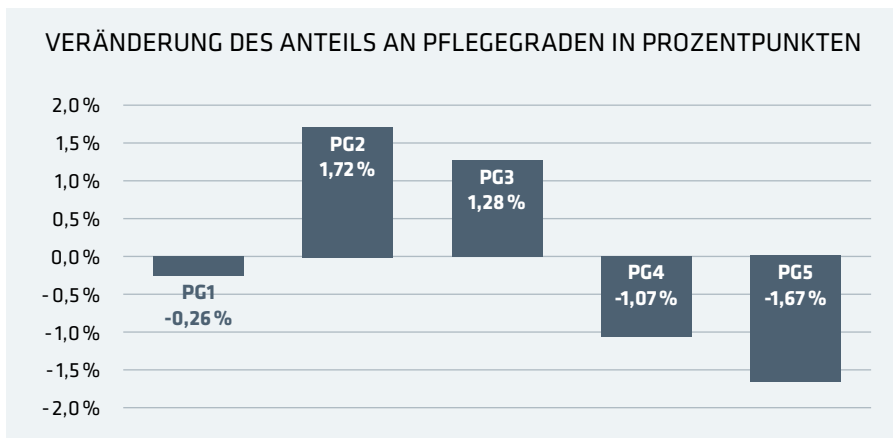
Innerhalb der ersten neun Monate des Jahres 2017 hat sich der durchschnittliche Anteil der Bewohner aus den Pflegegraden 4 und 5 am Gesamtversorgungsmix um 2,74 Prozent verringert. Von den untersuchten 160 Einrichtungen hat sich die Pflegegradstruktur bei 67 Prozent der Einrichtungen um durchschnittlich -0,13 Pflegegrade verschlechtert, bei 32 Prozent wurde eine Verbesserung der Pflegegradstruktur festgestellt. Die Intensität der Veränderung hat im dritten Quartal gegenüber dem ersten Halbjahr noch einmal deutlich zugenommen. Die Zunahme der Veränderungsintensität basiert auf mehreren Faktoren. Zum Überleitungszeit-

punkt Anfang 2017 verfügten die Einrichtungen über eine künstlich hohe Pflegegradstruktur, die durch die automatischen Überleitungsregelungen entstanden ist. Je mehr Bewohner neu einziehen, die bereits mit dem neuen NBI begutachtet worden sind, desto deutlicher stellt sich der Austauscheffekt dar. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Ausprägung des Rothgang-Effekts ganz entscheidend von der Höhe der Fluktuation sowie dem Anteil neubegutachteter Menschen an den Neueinzügen abhängig ist. Zum aktuellen Zeitpunkt ist jedoch absehbar, dass sich der Effekt noch nicht vollständig abgebildet hat. Es ist davon auszugehen, dass er sich noch deutlich stärker ausprägen wird als oben dargestellt.

Der Faktor Mehrpersonalisierung

Der andere zentrale Faktor, der zu einer Fehleinschätzung der tatsächlichen wirtschaftlichen Situation verleitet, ist die Mehrpersonalisierung, die in einigen Bundesländern im Rahmen der Überleitung umgesetzt wurde. Diese sieht jeweils eine Budgeterhöhung im Bereich Pflege und Betreuung vor und wurde mit der Kalkulation der einrichtungseinheitlichen Eigenanteile direkt umgesetzt.

In den Ländern, in denen konkrete Verbesserungen der Personalausstattung eingeplant wurden, mussten die Personalmengen in den Häusern z.T. deutlich erhöht werden. Der Personalmarkt ist jedoch extrem angespannt, viele Träger konnten den Vorgaben aus



Quelle: rosenbaum nagy

Der Vergleich zeigt die Veränderung vom Stichtagszeitpunkt der Überleitung zum 30.9.2017.



Foto: Susanne El-Nawab

Sofern aktuelle Sondereffekte der Gesetzesumstellung zugunsten der Einrichtung sind, kann es unter Umständen die strategisch bessere Entscheidung sein, Verhandlungen zunächst aufzuschieben.

der Mehrpersonalisierung nicht oder nur deutlich verspätet nachkommen.

In Kombination führen diese beiden Faktoren (Mehrpersonalisierung und Rothgang-Effekt) bei der Betrachtung der wirtschaftlichen Lage der Einrichtungen zu einer deutlichen Ergebnisverzerrung. Der in einigen Bundesländern eingepreiste Rothgang-Effekt wurde durch einen prozentualen Risikoaufschlag bei der Kalkulation der Pflegesätze bereits vorweg genommen. Tritt er tatsächlich aber erst in geringerem Umfang bzw. zeitverzögert ein, dann erwirtschaften die Einrichtungen in der Zwischenzeit einen erheblichen zusätzlichen Deckungsbeitrag. Ein ähnlicher

Es besteht das Risiko, dass die tatsächliche wirtschaftliche Schräglage erst nachträglich erkennbar wird

Effekt ergibt sich in den Bundesländern, in denen eine Mehrpersonalisierung vorgesehen war. Können die Träger kein entsprechendes Personal einstellen, erzielen sie über den entsprechenden Zeitraum, durch die höheren Erlöse ohne entsprechende Kostenentwicklung deutliche Überschüsse. Es sollte gezielt untersucht werden, auf welchen Faktoren diese positiven Ergebnisse beruhen.

Es besteht das Risiko, dass sich die aktuell positiv auswirkenden Effekte langfristig reduzieren bzw. Nachforderungen drohen und somit die tatsächliche wirtschaftliche Schräglage erst nachträglich erkennbar wird.

Unternehmenssteuerung anpassen

Deswegen ist es wichtig, die einrichtungsindividuelle Ausgangslage zu bewerten und die Unternehmenssteuerung anzupassen. Wir empfehlen hierzu nachfolgendes Vorgehen:

1. Standortbestimmung
2. Verhandlungsszenarien entwickeln und bewerten
3. Pflegesatzverhandlungen

1. Standortbestimmung

Im Rahmen der Standortbestimmung sollten die Einrichtungen/Träger ihre individuellen Risiken bestimmen und bewerten. Ausgehend von den landesspezifischen Regelungen sowie den einrichtungsindividuellen Gegebenheiten ergeben sich unterschiedliche Risiken. Deshalb sollten folgende Zusammenhänge untersucht werden:

- Analyse des einrichtungseinheitlichen Eigenanteils (EEE)
- Deckungsbeiträge je Pflegegrad
- Erlösorientierte Personalschlüssel
- Entwicklung der Pflegegradstruktur

2. Verhandlungsszenarien entwickeln und bewerten

Ausgehend von dieser Standortbestimmung müssen die sich ergebenden Risiken und Chancen in ihrer Wechselwirkung betrachtet werden.

Im Rahmen eines umfassenden Risikomanagements sollte die aktuell geltende Pflegesatzvereinbarung nachkalkuliert werden. Hierzu werden die aktuellen Ist-Kosten, die Ist-Erlöse sowie die Ist-Belegungsstruktur den zuletzt verhandelten (oder fortgeschriebenen) Kostenansätzen gegenübergestellt. Abweichungen in Bezug auf die Erlös- oder Kostenstruktur können so direkt erkannt werden. Neben dem Verhandlungs- und dem Ist-Szenario können so beliebig viele weitere Szenarien berücksichtigt werden.

In der Darstellung (s. nächste Seite) ist ein exemplarischer Soll-Ist-Vergleich der wichtigsten Kostenpositionen ersichtlich. Aus dieser Aufstellung können mit einem Blick die wichtigsten Abweichungen der Ist-Kosten von den Verhandlungsergebnissen erkannt werden.

Wenn die Ist-Kosten umfangreich von den Verhandlungswerten abweichen, sollte dies genauer analysiert und nach Ursachen gesucht werden. Ergebniseffekte, die sich aus der Unterschreitung verhandelter Budgets ergeben, sollten demnach getrennt dargestellt werden und nicht als automatische Ergebnisverbesserung angesehen werden. Dies gilt im Besonderen im Kontext der jüngsten Änderungen des SGB XI in Bezug auf Nachweispflichten und Regressansprüche.

Im Gegenzug sollten ebenfalls diejenigen Kostenpositionen, die nicht auskömmlich verhandelt wurden, identifiziert werden. Hier sollte die Zielsetzung sein, durch einen entsprechenden Nachweis der Kostensteigerung auch

die tatsächlichen Kosten im Rahmen der nächsten Pflegesatzverhandlung durchzusetzen.

Mit Hilfe der Szenario-Analysen (siehe Seite 69) können die unterschiedlichen Einflussfaktoren in ihrer Wirkung abgebildet und damit einschätzbar gemacht werden. Neben der Auswirkung von Kostenanpassungen oder Belegungsveränderungen auf den EEE lässt sich auch die Auswirkung auf das Gesamtergebnis darstellen. Bei der Szenario-Erstellung sollten dementsprechend auch die zuvor identifizierten Risikofaktoren für die Ergebnisverzerrung aufgegriffen werden: der Rothgang-Effekt sowie die Einhaltung bzw. Nicht-Einhaltung der Mehrpersonalisierung. In dieser stark vereinfachten Darstellung

werden die Ergebnisse der Teilbereiche Pflege, Unterkunft und Verpflegung in den beiden Szenarien Ausgangsszenario bei Verhandlung und Real-Case-Szenario dargestellt. Das Ausgangsszenario bei Verhandlung stellt dabei den idealtypischen Verhandlungszustand dar. Unter Verwendung der Annahme, dass die verhandelten Kosten eingehalten werden und die in der Verhandlung unterstellte Belegung eingetreten ist, wird eine Kostendeckung erreicht. Aus Vereinfachungsgründen wurde auf eine Gewinnkomponente verzichtet, dieser sollte bei einer Verhandlung unbedingt eingefordert werden. Im Real-Case Szenario wurden der zuletzt verhandelte EEE auf die aktuelle Belegung (niedrigere PG-Struktur durch den Rothgang-

EXEMPLARISCHER SOLL-IST-VERGLEICH DER WICHTIGSTEN KOSTENPOSITIONEN				
Kostenposition	Aktueller Ist-Wert (Euro)	Verhandlungswert (Euro)	Abweichung (Euro)	Bemerkung
Leitung und Verwaltung	100 000	75 000	✘ -25 000	Reale Kosten werden nicht refinanziert
Pflegedienstleitung	50 000	50 500	✔ 500	
Pflegedienst	1 460 272	1 608 371	⚠ 148 099	Deutliche Abweichung durch Veränderung der PG-Struktur und Unterschreitung der Personalkosten
Wirtschaftsdienst/Hauswirtschaftlicher Dienst	380 000	365 000	✘ -15 000	Verhandelte Personalkosten sind nicht ausreichend
Technischer Dienst	40 000	42 000	✔ 2 000	
Azubis	50 000	50 000	✔ 0	
PSG-Zuschlag	35 000	35 000	✔ 0	Pauschal als %-Anteil vom Gesamtbudget Pflege
Personalnebenkosten	65 850	50 000	✘ -15 850	
Betreuung	10 000	12 000	✔ 2 000	
med. Sachbedarf	7 800	7 500	✔ -300	
Steuern, Abgaben, Versicherungen	20 000	17 500	✔ -2 500	
Energie, Wasser, Brennstoffe	80 000	60 000	✘ -20 000	Reale Kosten werden nicht refinanziert
Wirtschaftsbedarf	75 000	80 000	✔ 5 000	
Verwaltungsbedarf	25 000	28 000	✔ 3 000	
Fremddienstleistungen	45 000	60 000	⚠ 15 000	
Wartung (ohne Instandhaltung)	15 000	5 000	✘ -10 000	Reale Kosten werden nicht refinanziert
Qualitätssicherung	0	0	✔ 0	
Fahrzeuge	0	3 000	✔ 3 000	
Lebensmittelaufwand	126 197	130 000	✔ 3 803	
Gesamtsumme	2 585 119	2 678 871	93 752	

Quelle: rosenbaum.nagy

Das „✘“ indiziert eine negative Abweichung, das „⚠“ markiert eine Budgetunterschreitung, das Häkchen steht für risikolose Abweichungen.

Effekt) und die tatsächlichen Kosten (siehe Abbildung zuvor) übertragen. Es ergibt sich ein deutliches Defizit. Dies ergibt sich größtenteils durch die Verschiebung der Pflegegradstruktur bei gleichzeitig deutlich ausgeprägten positiven und negativen Deckungsbeiträgen je Pflegegrad. Durch den Rothgang-Effekt werden die höheren Pflegegrade 4 und 5, die bei diesem Einrichtungsbeispiel über einen positiven Deckungsbeitrag verfügen, durch die defizitären Deckungsbeiträge der Pflegegrade 2 und 3 ersetzt. Die Überschreitung der Sachkosten gleicht sich im Bereich Pflege durch die Unterschreitung der Pflege-Personalkosten aus. Im Bereich Unterkunft ergibt sich durch die Kostensteigerung ein deutliches Defizit. In Summe wird so ein Defizit von 54000 Euro bei Verwendung des Real-Case-Szenarios erwirtschaftet. Es müssen nicht überall die Pflegegrade 4 und 5 defizitär sein. Die Deckungsbeitragsstruktur der Einrichtung hängt stark von den landesspezifischen Rahmenbedingungen und der Kostenstruktur der Einrichtungen ab.

3. Pflegesatzverhandlungen

Auf Grundlage dieser Szenario-Betrachtung kann dann eine fundierte Entscheidung bezüglich der Aufnahme von Pflegesatzverhandlungen getroffen werden. Für die Entwicklung einer Pflegesatzverhandlungsstrategie wird empfohlen weitere Szenarien zu entwickeln und zu bewerten. Ergeben sich deutliche Abweichungen der Kosten von den Verhandlungswerten mit eindeutig negativen Ergebnisfolgen, sollte eine Verhandlung gesucht und systematisch vorbereitet durchgeführt werden. Können aktuelle Sondereffekte der Gesetzesumstellung zugunsten der Einrichtung genutzt werden, kann es ggf. die strategisch bessere Entscheidung sein, Verhandlungen zunächst aufzuschieben.

Beim oben gezeigten Einrichtungsbeispiel sollten Verhandlungen durchgeführt werden. Unter den bestehenden Rahmenbedingungen (Höhe des EEE, verhandelte Sachkosten und Belegungsstruktur) ist sonst mit einem erheblichen Defizit zu rechnen. Im Rahmen der Pflegesatzverhandlung sollte

SZENARIO-ANALYSE				
	Gesamtergebnis	Real-Case Szenario (Euro)	Ausgangsszenario bei Verhandlung (Euro)	Veränderung ggü. Verhandlung (Euro)
Pflege	Erlöse	1913 515	2 059 203	-145 688
	EEE	554 686	528 278	26 408
	Anteil PV	1358 829	1530 925	-172 096
	Personalkosten Pflege	-1 431 066	-1 576 203	145 137
	Sonst. Personalkosten	-395 000	-376 500	-18 500
	Sachaufwendungen	-116 400	-106 500	-9 900
	Gewinn/Verlust	-28 950	0	-28 951
Unterkunft	Erlöse	347 500	347 500	0
	Personalkosten	-260 000	-241 000	-19 000
	Sachaufwendungen	-116 400	-106 500	-9 900
	Gewinn/Verlust	-28 900	0	-28 900
Verpflegung	Erlöse	130 000	130 000	0
	Sachaufwendungen	-126 197	-130 000	3 803
	Gewinn/Verlust	3 803	0	3 803
	Gesamtergebnis (ohne Invest)	-54 048	0	-54 048

Quelle: rosenbaum nagy

Die Ergebnisse der Teilbereiche Pflege, Unterkunft und Verpflegung.

gezielt die veränderte Pflegegradstruktur verhandelt werden, außerdem sollten die Sachkosten umfassend dargelegt und plausibilisiert werden. Je nach Landesrahmenvereinbarung sollte zudem untersucht werden, ob mit Hilfe von bestehenden Personalschlüssel-Korridoren oder erlösorientiert bestimmbar Personal-schlüsseln das Risiko der Unterdeckung bei einzelnen Pflegegraden verringert werden kann.

Die grundlegende Standortbestimmung zur Identifikation der Einzelrisiken sowie die kombinierte Betrachtung der Risikowechselwirkungen im Rahmen der Szenario-Analysen spielt also eine fundamental wichtige Rolle bei der Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung stationärer Einrichtungen.

gen. Nur mit Hilfe einer umfassenden Kenntnis der eigenen Unternehmenssituation lässt sich die Steuerung erfolgreich gestalten.

MEHR ZUM THEMA

Kontakt:

tillmann@rosenbaum-nagy.de

sloane@rosenbaum-nagy.de

Seminar-Tipp:

Im Rahmen der Vincentz-Akademie erfahren Sie mehr im Seminar 18: Unser Autor Kip Sloane referiert detailliert zu diesem Thema, wie Sie Steuerungssysteme nach PSG II und PSG III erfolgreich entwickeln und implementieren. Infos & Anmeldung: www.vincentz-akademie.de

Roman Tillmann,
Geschäftsführender
Partner rosenbaum nagy
unternehmensberatung
GmbH, Köln



Kip Sloane, MBA, Berater
bei der rosenbaum nagy
unternehmensberatung
GmbH, Köln