

# Jetzt die richtigen Instrumente zur Steuerung einsetzen

Die Rahmenbedingungen der Pflegestärkungsgesetze erhöhen die Anforderungen an das Heim-Management auf verschiedenen Ebenen. Dabei sind einige Fallstricke zu beachten, so die Zwischenbilanz. Entscheidend ist, bestimmte Steuerungsinstrumente den Veränderungen anzupassen, damit diese die unternehmerische Handlungsfähigkeit unterstützen können.

Text: Attila Nagy | Kip Sloane

**D**urch die Einführung des einrichtungseinheitlichen Eigenanteils (EEE) wurde die Handlungsgrundlage für das stationäre Management entscheidend verändert. Denn in den meisten Bundesländern korrespondieren die aus den Personalschlüsseln resultierenden Kosten nicht mit den Pflegesätzen, so dass es defizitäre und gut auskömmliche Pflegegrade gibt. Hinzu kommt die zukünftig zu erwartende Veränderung der Pflegegradstruktur.

## Pflegegradstruktur: Umsatzrückgänge sind zu erwarten

Bereits im Vorfeld der Einführung des neuen Pflegebedürftigkeitsbegriffes stand fest, dass die vereinfachte Überleitung der Pflegebedürftigen von Pflegestufen in Pflegegrade keine versor-

gungsgerechte Überleitung darstellt. Im Rahmen der Studie zur Erfassung der Versorgungsaufwände in der stationären Pflege (EVIS) wurde u. a. der sogenannte Rothgang-Effekt beschrieben, der vereinfacht gesagt bedeutet, dass nach der Überleitung viele Pflegebedürftige einen höheren Pflegegrad haben, als sie bei Neubegutachtung mit Hilfe des neuen Begutachtungsinstrumentes (NBI) bekommen würden. Durch die Fluktuation wird mit einem sukzessiven Austausch höherer Pflegegrade durch niedrigere Pflegegrade gerechnet.

Auf Grundlage dieser Überlegungen haben die Autoren unter den Teilnehmern der im ersten Halbjahr bei der Vincentz-Akademie durchgeführten Seminare zu PSG II und III ein Monitoring der Pflegegradstruktur-Veränderung initiiert. Inzwischen haben sich an

der ersten Auswertungsrunde bereits 105 stationäre Einrichtungen beteiligt. In den Einrichtungen lebten zum Stichtag am 31.03.2017 rund 7700 Menschen.

Bereits nach den ersten drei Monaten des Jahres 2017 zeichnet sich in dieser Stichprobe eine Bestätigung des erwarteten Rothgang-Effektes ab. Die durchschnittliche Pflegegradstruktur verschlechterte sich leicht. Auffällig hierbei: Während der Anteil der Pflegegrade 4 und 5 rückläufig war, hat der Anteil der Bewohner in den Pflegegraden 2 und 3 zugenommen.

Von den 105 Einrichtungen führte dieser Austausch bei 62 Prozent der Einrichtungen zu einer Verschlechterung der Pflegegradstruktur und bei 38 Prozent der Einrichtungen zu einer unveränderten bzw. verbesserten Pflegegradstruktur. Es zeigt sich also, dass der beschriebene Effekt noch nicht in allen Einrichtungen zu spüren, in der Gesamtbetrachtung aber bereits erkennbar ist.

Zur Einordnung der Größenordnung der Pflegegradstrukturveränderung soll nachfolgendes Praxisbeispiel dienen. Bei einer Beispieleinrichtung in NRW mit 82 Plätzen würde die oben dargestellte Veränderung der Pflegegradstruktur auf ein Jahr betrachtet zu einem Erlösrückgang in Höhe von 21000 Euro führen. In der Beispieleinrichtung müssten entsprechend etwa 0,41 Vollzeit-Äquivalente (VZÄ) Personal reduziert werden, um den Erlösrückgang auszugleichen.

Es ist allerdings zu erwarten, dass sich diese Verschiebung im weiteren Jahresverlauf spürbar weiter verschärft. Zum

## TIPP

**Zwischenfazit Pflegestärkungsgesetze: Welche Veränderungen zeichnen sich ab? Wo bleiben weiterhin große Baustellen und welche Themen sollten Sie jetzt bearbeiten?**

Wie Sie Steuerungssysteme anpassen, Veränderungsprozesse analysieren und Pflegesatzverhandlungen vorbereiten – kurz: worauf es nach der Umsetzung der Pflegestärkungsgesetze ankommt, um wieder einen Schritt Richtung Normalität machen zu können – erfahren Sie im Rahmen der Vincentz Akademie am

- 07. September 2017 in Düsseldorf/Ratingen,
- 20. Oktober 2017 in Leipzig,
- 24. Oktober 2017 in Stuttgart,
- 08. November 2017 in Hamburg,
- 22. November 2017 in Bad Nauheim.



Ausführliche Infos unter:  
[www.vincentz-akademie.de](http://www.vincentz-akademie.de)



Die operative Steuerung wird an Komplexität zunehmen. Deshalb ist die Weiterentwicklung der Steuerungsinstrumente wichtig, um trotz zunehmender regulatorischer Einengungen die wirtschaftliche Führung der Einrichtungen sicherzustellen.

Foto: AdobeStock/thodonai

Einen hat sich im Zuge der Fluktuation der ersten drei Monate nur ein kleiner Teil der Bewohner verändert. Zum Anderen befinden sich unter den neu eingezogenen Bewohnern des ersten Quartals voraussichtlich noch überwiegend Pflegebedürftige, deren Pflegegrade im Rahmen der Überleitung ermittelt wurden. So lange dieses „Reservoir“ besteht, wird der durchschnittliche Pflegegrad noch vergleichsweise hoch bleiben, im Zeitverlauf jedoch abnehmen, so dass die Erlösrückgänge durchaus sechsstelligen Größenordnungen erreichen können.

### Risiko nicht-auskömmlicher Pflegesätze

Die Einführung der einrichtungseinheitlichen Eigenanteile (EEE) in den Pflegegraden 2 bis 5 hat dazu geführt, dass derzeit eine Quersubventionierung innerhalb der Pflegegrade stattfindet. Betrachtet man die Methodik zur Ermittlung des EEE, wird dies schnell deutlich. Vereinfacht dargestellt werden für die Bestimmung des EEE im Rahmen der Pflegesatzverhandlungen bzw. der pauschalen Fortschreibung der Entgelte alle relevanten Aufwendungen für die Pflege gemäß der jeweils geltenden Landeskalkulationsmuster zusammengerechnet. Ausgehend davon wer-

den die Erstattungsbeiträge der Pflegeversicherung in Abhängigkeit der prospektiven Belegungsstruktur abgezogen. Es ergibt sich ein Gesamteigenanteil für den Bereich Pflege, der von den Heimbewohnern getragen werden muss. Dieser Betrag wird anschließend gleichmäßig auf alle Bewohner verteilt, indem der Gesamtbetrag durch die An-

## Es gibt Pflegegrade, deren Pflegesätze bei Einhaltung der Stellenschlüssel ein Plus erwirtschaften und andere, die ein Defizit verursachen

zahl der Bewohner geteilt wird. Die Gestehungskosten, die stark durch die pflegegradabhängig vorzuhaltenden Stellenschlüssel bestimmt werden, spielen in so gut wie allen Bundesländern keine Rolle (Ausnahmen: Bayern, bei der Nutzung individueller Gestaltungsspielräume auch Niedersachsen und Baden-Württemberg).

Der EEE kommt somit für die Betreiber einer stationären Einrichtung mit einem bitteren Beigeschmack: Es gibt Pflegegrade, deren Pflegesätze bei Einhaltung der Stellenschlüssel einen Überschuss erwirtschaften und andere, die ein Defizit verursachen. In Summe gleichen sich die defizitären und positiven Deckungsbeiträge genau dann aus,

wenn die Belegungsstruktur so ist, wie sie im Rahmen der letzten Verhandlung oder alternativ im Rahmen der Überleitung bestimmt wurde.

Ergeben sich allerdings Abweichungen von dieser Belegungsstruktur, wirkt sich dies bei schlüsseltreuer Steuerung auch auf das Ergebnis aus. Verstirbt z. B. ein Bewohner mit positivem Deckungs-

beitrag und zieht ein Bewohner mit negativem Deckungsbeitrag ein, so ergibt sich ein doppelter negativer Effekt: Zum einen geht der positive Deckungsbeitrag verloren und zum anderen verursacht der neueingezogene Bewohner ein zusätzliches monatliches Defizit.

### Personalsteuerung wird durch EEE gestört

Die zuvor beschriebene Bestimmung der EEE für die Pflegegrade 2 bis 5 führt dazu, dass das alte System der Personalsteuerung nach Anhaltswerten in Zukunft in den meisten Bundesländern nicht mehr allein zu einer wirtschaftlichen Betriebsführung führen wird. Die Staffelung der Pflegesätze ist mit



Die Steuerungssystematik in ihren Grundzügen, die an die eigenen Spezifika der einzelnen Einrichtungen anzupassen ist. Bei entsprechender Aufbereitung können die bestehenden Risiken auch im Rahmen von Vergütungsverhandlungen dargestellt werden.

den Abstufungen der Leistungsbeträge der Pflegeversicherung vorgegeben. Gleichzeitig orientiert sich diese Steigerung aber nicht mehr unmittelbar an den Kosten des Mehr-Personals, da die im Rahmen der Überleitung bestimmten Anhaltswerte davon losgelöst wurden. Die direkte Verbindung zwischen der vorgegeben Personalmenge und der Höhe der Pflegesätze ist nur noch in der aggregierten Gesamtbetrachtung aller Bewohner des Heims gegeben und das nur dann, wenn die der Pflegesatzermittlung zu Grunde liegende Belegungsstruktur eingehalten wird. Damit wurde das vormals funktionierende System der Personalsteuerung durch die Einführung der EEE empfindlich gestört. Eine wirtschaftliche Personalsteuerung funktioniert nur, wenn sich die Pflegegradstruktur nicht verändert. Genau diese Veränderung ist jedoch absehbar, wie bereits zuvor herausgestellt (Rothgang Effekt). Daher müssen Sie davon ausgehen, dass Sie zukünftig bei der Steuerung auch die defizitären und

kostendeckenden Pflegegrade zu beachten haben.

**Steuerungsinstrumente neu konzipieren und implementieren**

Ausgehend von diesen Herausforderungen kommt der zielgerichteten Steuerung des operativen Geschäfts eine besondere Bedeutung zu. Um diese Steuerung mit kontinuierlich hoher Ergebnisqualität zu gewährleisten, sollten die Steuerungsinstrumente systematisch neu konzipiert und implementiert werden. Nachfolgend wird eine weiterentwickelte Steuerungssystematik in ihren Grundzügen dargestellt (siehe Grafik oben), die an die Spezifika der einzelnen Einrichtungen anzupassen ist:

**1. Standortbestimmung**

- o Ermittlung der Deckungsbeiträge der jeweiligen Pflegegrade und der kostendeckenden Stellenschlüssel: Ausgehend von der individuellen Einrichtungsstruktur sollten die Deckungsbeiträge der Pflegegrade bestimmt

werden. Diese stellen im neuen System eine grundlegende Kennzahl dar. Analog zur Deckungsbeitragsbestimmung können dann entsprechend auch kostendeckende Stellenschlüssel bestimmt und je nach Bundesland auch verhandelt werden.

- o Auswirkung des EEE auf die marktliche Positionierung: Das lokale Preisgefüge sollte bekannt sein und ggf. notwendige Anpassungen der Vermarktungsstrategie abgewogen werden. Die einrichtungsbezogene Ausgestaltung der Quersubventionierung (defizitäre Pflegegrade) sollte analysiert werden.
- o Festlegung der Steuerungsziele: Ziel der Standortbestimmung ist die Festlegung der relevanten Soll-Werte. Hierzu zählen die zuvor genannten neuen Kennzahlen sowie die grundsätzlich relevanten Steuerungsgrößen.

**2. Soll-Ist-Vergleich (laufend):**

- o Analyse und Steuerung der Pflegegrad-Struktur: Mit dem Rothgang-

Effekt stehen neben den bekannten alltäglichen Veränderungen der Pflegegradstruktur systematische Anpassungen bevor. Diese müssen sorgfältig überwacht und frühzeitig identifiziert werden. Je nach Ausprägung der einrichtungsindividuellen Gegebenheiten – z. B. Deckungsbeitrag der Pflegegrade – müssen zudem die internen Vorgaben in Bezug auf Belegungs- und Pflegegradmanagement angepasst werden.

- o Personalsteuerung: Im Rahmen der Personalsteuerung sollten neue Kennzahlen unter gleichzeitiger Einbindung der Personalanhaltszahlen und der ermittelten kostendeckenden Stellenschlüssel implementiert werden. Auf Basis von neu zu bestimmenden Zielgrößen sollte eine täglich überprüfte nettobasierte Personaleinsatzplanung erfolgen. Im Kontext des Fachkräftemangels sollten zudem ggf. alternative Schicht- und Dienstplanmodelle implementiert werden, um gleichzeitig eine gute Personalsteuerung zu ermöglichen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen.
- o Monatliche GuV und Nachkalkulation der verhandelten Pflegesatzbestandteile: Es sollte eine aussagefähige monatliche Gewinn- und Verlustrechnung inkl. der genauen Abgrenzung der Kosten und Erlö-

Stellenschlüssel – zu gewährleisten. Ratsam ist eine laufende monatliche Nachkalkulation der Pflegesatzvereinbarung.

- o Kennzahlenanalyse: Ergänzend zu den zuvor genannten Steuerungselementen sollten relevante Kennzahlen beachtet werden, hierzu zählen z. B. die Fluktuation, Bewohnerbewegungen, Fehlzeiten, Fremddienstleistungskosten u.a.

### 3. Vorbereitung und Durchführung von Pflegesatzverhandlungen

Die neuen Rahmenbedingungen erhöhen die Anforderungen an die Steuerung für das Management stationärer Einrichtungen weiter. Einer fundierten Vorbereitung und anschließenden Durchführung von Pflegesatzverhandlungen unter Berücksichtigung der zuvor beschriebenen Elemente kommt eine herausragende Bedeutung bei.

#### Die wirtschaftliche Führung der Einrichtung sicherstellen

Die erwarteten Herausforderungen, die durch die Pflegestärkungsgesetze entstanden sind, treten nach derzeitigem Kenntnisstand für Heime direkt spürbar auf. Die operative Steuerung wird durch diese zusätzlichen Herausforderungen weiter an Komplexität gewinnen. Die Weiterentwicklung der Steuerungsinst-

Demnach gilt die bekannte Plausibilitätsvorgabe zur Anerkennung betrieblicher Risiken. Wenn die Effekte der Pflegegradstrukturveränderung in Kombination mit defizitären Pflegegraden nachvollziehbar aufbereitet werden, stellen diese einen vielversprechenden Ansatz dar, bestehende Risiken auch im Rahmen von Vergütungsverhandlungen darstellen zu können. Nutzen Sie also die bestehenden Möglichkeiten, passen Sie ihre Steuerungsinstrumente an die aktuellen Gegebenheiten an und bleiben Sie trotz herausfordernder Rahmenbedingungen handlungsfähig.

#### MEHR ZUM THEMA

Nähere Infos zum Benchmarkvergleich bei den Autoren:  
[nagy@rosenbaum-nagy.de](mailto:nagy@rosenbaum-nagy.de);  
[sloane@rosenbaum-nagy.de](mailto:sloane@rosenbaum-nagy.de)

Attila Nagy ist geschäftsführender Partner bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung GmbH in Köln.



Kip Sloane, MBA, ist Berater bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung GmbH in Köln.

## Eine wirtschaftliche Personalsteuerung funktioniert nur, wenn sich die Pflegegradstruktur nicht verändert

se erstellt werden. Zur verlässlichen Erstellung derselben sollten Prozesse und Standards festgelegt werden. Neben der Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Wert bietet der Monatsvergleich weitere Möglichkeiten zur erweiterten Budgetprüfung: etwa auf Basis von Belegungshochrechnungen oder Zeitraumbetrachtungen. Bei den Auswertungen ist eine hohe Zeitnähe und eine hohe Aussagequalität – u. a. Berücksichtigung von Mehrarbeit, nicht genommenem Urlaub, Leiharbeit, ggf. Rückstellung für mögliche Regressforderungen wg. Nichteinhal-

strumente ist die Voraussetzung, um trotz immer weiter zunehmender regulatorischer Einengungen die wirtschaftliche Führung der Einrichtungen zumindest auf heutigem Stand sicherzustellen.

Als abschließender Ausblick soll hierzu das Beispiel der anstehenden Vergütungsverhandlungen dienen. Im Rahmen der Pflegestärkungsgesetze wurden auch die Möglichkeiten zur Anerkennung des Unternehmerrisikos gestärkt (§ 84 SGB XI), bedauerlicherweise jedoch ohne konkrete Maßstäbe auf gesetzlicher Ebene zur Bemessung desselben zu liefern.