

HEIME

Teil III der Artikelserie „Unternehmenssteuerung nach den Pflegestärkungsgesetzen“

Verhandlungsszenarien entwickeln und bewerten

Sind die einrichtungsindividuellen Risiken identifiziert, gilt es Risiken und Chancen in ihrer Wechselwirkung zu betrachten, um zu entscheiden, ob eine Pflegesatzverhandlung sinnvoll ist. Dafür ist es nötig, unterschiedliche Verhandlungsszenarien zu definieren.

Von Kip Sloane

Köln // Im Rahmen der Standortbestimmung werden mit Hilfe zentraler Kennzahlen (erlösorientierte Personalschlüssel, Deckungsbeiträge je Pflegegrad, Analyse des EEE und Entwicklung d. Pflegegradstruktur) die bestehenden einrichtungsindividuellen Risiken bestimmt. Die so identifizierten Risiken ergeben sich größtenteils aus der automatischen Überleitung und der somit erfolgten Entgeltbestimmung. Diese Rahmenbedingungen lassen sich lediglich durch Pflegesatzverhandlungen wieder anpassen (Anpassung der verhandelten Belegungsstruktur, Höhe d. EEE, geltende Personalschlüssel). Im nächsten Schritt müssen deshalb die sich ergebenden Risiken und Chancen in ihrer Wechselwirkung betrachtet werden, um zu entscheiden, ob eine Pflegesatzverhandlung sinnvoll ist.

ARTIKELSERIE

1. Handlungsbedarf nach den Pflegestärkungsgesetzen (PSG)
2. Standortbestimmung nach den gesetzlichen Umstellungen
3. **Entwicklung und Bewertung von Verhandlungsszenarien**
4. Strategieentwicklung für die Pflegesatzverhandlungen

Um diese Entscheidung fundiert treffen zu können, sollten unterschiedliche Verhandlungsszenarien definiert werden und in Vorbereitung analog zur regulären Pflegesatzvereinbarung durchkalkuliert werden. Hierzu sollten die aktuellen Ist-Kosten, die Ist-Erlöse sowie die Ist-Belegungsstruktur den zuletzt verhandelten (oder fortgeschriebenen) Ansätzen gegenübergestellt werden. Abweichungen in Bezug auf die Erlös- oder Kostenstruktur können so direkt erkannt werden.

In der abgebildeten Darstellung ist ein exemplarischer Soll-Ist-Vergleich der größten Kostenpositionen ersichtlich. Aus dieser Aufstellung können mit einem Blick die wichtigsten Abweichungen der Ist-Kos-

ten von den Verhandlungsergebnissen erkannt werden. Weichen die Ist-Kosten umfangreich von den Verhandlungswerten ab, sollte diese Abweichung genauer analysiert werden und nach Ursachen gesucht werden. Ausgehend von den obigen fiktiven Werten, sollte zum Beispiel die Unterschreitung der verhandelten Personalkosten genauer untersucht werden. Im hier dargestellten Einrichtungsbeispiel entsteht die Abweichung durch eine mengenmäßige Unterschreitung der verhandelten Personalmenge (Nicht-Vorhalten der Mehrpersonalisierung) sowie durch eine monetäre Unterschreitung der verhandelten Bruttoarbeitsgeberkosten. Durch diese doppelte Unterschreitung erzielt die Einrichtung aktuell einen positiven Ergebniseffekt in Höhe von 110 000 Euro. Sollte im Rahmen der nächsten Pflegesatzverhandlung eine Forderung zur Offenlegung der Personalkosten durch die Verhandlungspartner eingehen (das PSG III sieht entsprechende Nachweispflichten vor), ist mit einer prospektiven Anpassung der Personalkosten zu rechnen. In Kombination mit der Neugestaltung des § 115 Abs. 3 SGB XI ist zudem das Risiko einer zusätzlichen Regressforderung gegeben.

Ergebniseffekte, die sich aus der Unterschreitung verhandelter Budgets ergeben, sollten demnach getrennt dargestellt werden und nicht als automatische Ergebnisverbesserung angesehen werden. Im Gegenzug sollten ebenfalls diejenigen Kostenpositionen, die nicht auskömmlich verhandelt wurden, identifiziert werden (Bspw. Personalnebenkosten, Leitung und Verwaltung oder Wartung). Hier sollte es die Zielsetzung sein, durch einen entsprechenden Nachweis der Kostensteigerung auch die tatsächlichen Kosten im Rahmen der nächsten Pflegesatzverhandlung durchzusetzen.

Im Rahmen der sogenannten Szenario-Analysen, können diese unterschiedlichen Parameter in ihrer Wechselwirkung betrachtet werden. Werden wie oben gezeigt die Personalkosten an die niedrigeren Ist-Kosten angepasst, sinken die Gesamtkosten und somit auch der EEE. Gleichzeitig werden andere Parameter in gegenteiliger Wirkungsweise angepasst: Die

Kostenposition	Aktueller Ist-Wert	Verhandlungs-Wert	Abweichung	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 €	

Pflegegradstruktur verändert sich zugunsten niedrigerer Pflegegrade, die oben genannten Kostenüberschreitungen werden korrigiert, indem die Verhandlungskostenansätze erhöht werden – beides wirkt sich in einer Steigerung des EEE aus. Mit Hilfe der Szenario-Analysen können die unterschiedlichen Einflussfaktoren in ihrer Wirkung abgebildet und damit einschätzbar gemacht werden.

Neben der Auswirkung auf den EEE, sollte so auch die Auswirkung auf das Gesamtergebnis dargestellt werden. Die Anpassung der Personalkosten an die Ist-Kosten würde

sich z.B. direkt in einer Ergebnisverschlechterung auswirken. Eine solche Verringerung der zuvor gegebenen Handlungsspielräume und Beeinflussungsmöglichkeiten, könnte u.U. durch die Verhandlung eines Risikoaufschlags ausgeglichen werden.

Bei der Szenario-Erstellung sollten dementsprechend auch die identifizierten Risikofaktoren für mögliche Ergebnisverzerrungen aufgegriffen werden: der Rothgang-Effekt sowie die Einhaltung bzw. Nicht-Einhaltung der Mehrpersonalisierung, die Unterschreitung von verhandelten Kostenpositionen o.ä. Welche Auswir-

kungen die Beeinflussung der gegebenen Parameter hat, sollte im Vorfeld der Verhandlungsaufnahme konkret bestimmt werden. Nur so können die bestehenden Chancen und Risiken optimal gegeneinander abgewogen werden. Die Entscheidung ob eine Verhandlung geführt werden soll, kann so fundiert erfolgen.

■ Der Autor ist Berater bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung und Referent der Vincentz Akademie: vincentz-akademie.de/Stationäres-Management