

# HEIME

Teil IV der Artikelserie „Unternehmenssteuerung nach den Pflegestärkungsgesetzen“

## Strategie für Pflegesatzverhandlungen entwickeln

Bevor es in individuelle Pflegesatzverhandlungen geht, sollten Risiken eliminiert und Chancen genutzt werden. Dazu bedarf es einer ausgewogenen Strategie.

Von Kip Sloane

**Köln //** Ausgehend von den mit Hilfe von Kennzahlen bestimmten einrichtungsindividuellen Risiken sollten unterschiedliche Verhandlungsszenarien für mögliche Pflegesatzverhandlungen entwickelt werden. Nach Bewertung dieser unterschiedlichen Handlungsalternativen kann dann eine Entscheidung gefällt werden, ob individuelle Pflegesatzverhandlungen durchgeführt werden sollten oder ob eine pauschale Fortschreibung sinnvoller ist.

Wenn die Entscheidung für das Durchführen von Pflegesatzverhandlungen fällt, ist es von entscheidender Bedeutung, dass hierfür eine auf den vorherigen Erkenntnissen basierende Strategie entwickelt wird. Mit Hilfe dieser Strategie können bestehende Risiken eliminiert und vorhandene Chancen genutzt werden. Aufbauend auf dem Vorgehen zur Bewertung der unterschiedlichen Szenarien sollten die Einzelergebnisse einer Detailanalyse unterzogen werden, um den Ergebnis- oder Defizitursprung deziert herauszuarbeiten.

Defizit- und Ergebnisursachen:

- Ergebniseffekt durch verbesserte Auslastung

- Ergebniseffekt durch Abweichung von verhandelten Personalkosten
- Ergebniseffekt durch Abweichung von verhandelten Sachkosten
- Ergebniseffekt durch verhandelten Gewinn-Aufschlag
- Ergebniseffekt durch Sondereffekte des EEE

Die Ergebniseffekte die durch eine erhöhte Auslastung (gegenüber der verhandelten Belegung) entstehen, stellen eine durch den Gesetzgeber vorbestimmte Möglichkeit zur Gewinnerzielung dar (Begründung SGB XI, BSG Urteile). Demnach ist diese Ergebnisursache weitestgehend risikolos. Teilweise ist die verhandelte Belegung häufig so hoch, dass ein systematisches Überschreiten nicht immer möglich ist, regional ergeben sich deutliche Unterschiede.

Die Unterschreitung von Personal- oder Sachkosten sowie die Unterschreitung der verhandelten Mengen führen zu einer direkten positiven Ergebniswirkung. Gleichzeitig stellt diese Gewinnmöglichkeit unter den aktuellen Gegebenheiten ein Risiko dar. Sowohl PSG II und III als auch die verschärften Regelungen zur Pflegeentgeltkürzung (§ 115 Abs. 3 SGB XI)

haben dazu geführt, dass Träger für dieses Vorgehen sowohl prospektiv als auch rückwirkend sanktioniert werden können. Eine dauerhafte Unterschreitung der verhandelten Personalkosten oder -menge sollte demnach sorgfältig abgewogen werden, da Kürzungen des Pflegeentgelts drohen. Gleichzeitig stellte das Unterschreiten bestimmter Verhandlungswerte in der Vergangenheit einen wichtigen Ausgleich für Verhandlungspositionen dar, die nicht auf Höhe der tatsächlichen Kosten verhandelt werden konnten. Viele Pflegesatzvergütungen bieten den Trägern lediglich in der Betrachtung aller Kostenpositionen eine Möglichkeit zur erfolgreichen Betriebsführung. Um eine ausgeglichene Verhandlungssituation herzustellen, müsste eine umfassende Offenlegung der tatsächlichen Kosten durch den Träger demnach auch mit einer systematischen Anerkennung real entstehender Aufwendungen durch die Verhandlungspartner einhergehen.

Die Verhandlung eines expliziten Gewinn- oder Risikoaufschlages ist mit Blick auf die hier beschriebenen Risiken elementar. In vielen Regionen ist es jedoch immer noch schwierig, entsprechende Gewinn- oder Risikoaufschläge tatsächlich in angemessener Höhe zu verhandeln. Angesichts der sich insgesamt verringernden Handlungsmöglichkeiten sollte der Risiko- und Gewinnaufschlag unbe-

dingt verhandelt werden, um die unternehmerische Handlungsfähigkeit sicherzustellen.

Mit dem Einheitlichen Eigenanteil ist das Entgeltsystem stationärer Einrichtungen deutlich komplexer geworden. Durch die unterschiedlichen Deckungsbeiträge der Pflegegrade entsteht bei einer unterjährigen Abweichung der Pflegegradstruktur ein direkter Ergebniseffekt – selbst, wenn alle Personalschlüsselvorgaben eingehalten werden. Ziehen mehr Bewohner mit einem defizitären Deckungsbeitrag in die Einrichtung, als die verhandelte Bewohnerstruktur es vorsah, ergibt sich ein strukturelles Defizit. Demnach ergibt sich in dieser Position vor allem ein großes Risiko in Bezug auf die erwarteten strukturellen Pflegegradstrukturveränderungen. Gleichzeitig besteht jedoch auch eine Chance: Der vorgenannte Effekt kann durch eine geschickte prospektive Verhandlung der Pflegegradstruktur sowie ein gezieltes Belegungs- und Höherstufungsmanagement auch umgekehrt genutzt werden.

Die beschriebenen Wirkzusammenhänge können so genutzt werden, dass positive Ergebniseffekte erzielbar sind. Es ergeben sich somit neue Stellhebel, die genutzt werden können, um weiterhin Überdeckungen zu realisieren. So kann eine zielgerichtete Pflegesatz- und Belegungsstrategie in gewissen – aber durchaus

### ARTIKELSERIE

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

relevanten – Grenzen dazu beitragen, dass in bestimmten Pflegegraden bei Einhaltung der Pflegeschlüssel eine regresssichere Überdeckung realisiert wird. Auf Grundlage einer systematischen Analyse der Kostenstruktur, der Deckungsbeiträge, und der Belegungsveränderung kann so eine fundierte Verhandlungsstrategie entwickelt werden, die auf einem durchkalkulierten Verhandlungsszenario beruht und es den Trägern ermöglicht, trotz zunehmender Komplexität der Rahmenbedingungen, die gegebenen Handlungsspielräume optimal auszunutzen.

- 📍 Der Autor ist Berater bei der **rosenbaum nagy unternehmensberatung** und Referent der **Vincenz Akademie**: [vincenz-akademie.de/](http://vincenz-akademie.de/) Stationäres Management