

## HEIME

Artikelserie Risikoaufschlag Teil I

# Warum das BSG-Urteil zum Glücksfall werden kann

Das Urteil des Bundessozialgerichts zum Thema Gewinnaufschlag bringt auch eine Chance für Träger mit sich, sagt unser Autor und nähert sich der Entscheidung in dieser zweiteiligen Serie aus einer ganz anderen Perspektive.

Von Kip Sloane

Sie haben richtig gelesen, dieser Artikel wird nicht problematisieren, sondern optimistisch darauf schauen, wie Sie die Veränderungen proaktiv für sich nutzen können! Hand aufs Herz, haben Sie das BSG-Urteil zum Thema pauschalierter Gewinnaufschlag nach dem Lesen der ersten Artikel positiv oder negativ bewertet? Der Grundtenor war doch eher:

## RISIKOAUFSCHLAG

Teil I: Das Urteil als Glücksfall  
Teil II: Tipps zur Risikobewertung

„BSG-Urteil führt zu weiterer Komplexitätszunahme und geringeren Gewinnmöglichkeiten“. Dabei beinhaltet die Entscheidung neben den kritischen Einschätzungen auch eine handfeste Chance, die Sie als Träger im Rahmen der nächsten Entgeltverhandlungen nutzen können: die Quantifizierung von Risiken.

Was aber bedeutet Risikoquantifizierung? Das Urteil des Bundessozialgerichts (BSG) vom 26. September 2019 bildet die Grundlagen für diese Begrifflichkeit. Es ging, vereinfacht gesagt, um die Rechtmäßigkeit eines pauschalen Gewinnaufschlags in Höhe von vier Prozent, den ein

Träger aus Nordrhein-Westfalen gefordert und von der Schiedsstelle zugestanden bekommen hatte. Diesem Anspruch auf pauschalierte Gewinnaufschläge hat das BSG mit seinem Urteil nun eine klare Absage erteilt. Neben der Kritik an dem Ausschluss der Interessenvertretung (Heimbewohnerbeirat), des Nicht-Beachtens der Grundsätze der Leistungssatzstabilität sowie der rechtswidrigen Orientierung an den Verzugszinsen für Sozialleistungsberechtigte stand im Zentrum der Urteilsbegründung, dass die Gestehungskosten nicht dargelegt wurden.

Im Umkehrschluss wurde aus dieser Argumentation abgeleitet, dass eine pauschalierte Gewinnbildung im Rahmen von Entgeltverhandlungen zukünftig nicht mehr oder zumindest schwieriger abzubilden sein wird. Diese Entscheidung klingt zunächst zugegebenermaßen negativ. Allerdings nur auf den ersten Blick. Zum einen aus dem einfachen Grund, dass es auch vor dem Urteil in den meisten Bundesländern unmöglich war, pauschale Gewinnaufschläge zu verhandeln und zum anderen, weil das Urteil eine andere Möglichkeit zur Gewinnerzielung implizit beschreibt: die Risikoquantifizierung. Im Rahmen einer zweistufigen Prüfung müssen zunächst die Gestehungskosten beurteilt und dann einem externen Vergleich unterzogen werden. Nur so könne die „geforderte Leistungsgerechtigkeit

von Pflegesätzen einschließlich der sich dadurch bietenden Gewinnmöglichkeiten beurteilt“ werden, heißt es in dem BSG-Urteil.

Was auch hier zunächst nach einem weiteren bürokratischen Akt klingt, bietet tatsächlich Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten für Sie als Träger. Ausgehend von den Gestehungskosten sowie einrichtungsindividuellen Besonderheiten findet die Bewertung der Gewinnmöglichkeiten statt. Wenn Sie in diesem Kontext also schlüssig darlegen können, dass Sie die gemäß § 84 SGB XI Abs. 2 zustehende angemessene Vergütung des Unternehmerrisikos nicht erzielen können, stehen Ihnen Möglichkeiten der Risikobeschreibung offen.

### Risikoquantifizierung muss glaubwürdig sein

Womit der Begriff der Risikoquantifizierung wieder im Fokus des Interesses steht. Sie müssen die Gestehungskosten Ihrer Kalkulation begründen können. Gestehungskosten von Risiken? Das wirkt berechtigterweise unlogisch. Die Definition des Begriffes Risiko im wirtschaftswissenschaftlichen Sinne beschreibt eine Informationsunsicherheit in Bezug auf die zukünftige Zielerreichung.

Einfach gesagt: Ein Risiko bedeutet, man weiß nicht, was auf einen zukommt. Damit wird die Quantifizierung eines Risikos in gewisser Weise zur Quadratur des Kreises. Wie soll der Wert von etwas bestimmt werden, dessen konstituierendes Merkmal die Unsicherheit ist? Was zugegebenermaßen verwirrend klingt, lässt sich wie folgt zusammenfassen: Es



Foto: rosenbaum nagy

*// Es kommt auf Ihre Kreativität und die systematische Argumentation der gewählten Ansätze an. Die Gewinnerzielung liegt also wieder stärker in Ihrem Gestaltungsspielraum. //*

Kip Sloane

gibt nicht die richtige Bestimmung von Risiken und in dem Moment, wo es kein Richtig und kein Falsch gibt, ergeben sich viele Zwischenlösungen, die für Sie unterschiedlich attraktiv sind.

Die Kunst der erfolgreichen Pflegesatzverhandlung wird zukünftig unter anderem darin liegen, wie Sie diese Risiken überzeugend darlegen. Ihre Risikoquantifizierung muss so glaubwürdig sein, dass sie nicht in Zweifel gezogen wird. Genau hier setzt der eingangs beschriebene Optimismus an. Was ist das denn für eine erfrischende Ausgangssituation: Es kommt auf Ihre Kreativität und die

systematische Argumentation der gewählten Ansätze an. Die Gewinnerzielung liegt also wieder stärker in Ihrem Gestaltungsspielraum.

Die bisherigen Absätze waren notwendig, um den Hintergrund beziehungsweise die Grundlogik des Ansatzes der Risikoquantifizierung zu erläutern. Nachfolgend und im zweiten Teil dieser Artikelserie liegt jetzt der Fokus auf der praktischen Umsetzung. Wie können Sie konkret vorgehen, um Risiken zu identifizieren und zu bewerten?

### Kalkulationsvorlage als Orientierung

Risiken lassen sich überall finden. Wo ist also ein sinnvoller Startpunkt? Eine Orientierung kann z. B. die Grundstruktur der Kalkulationsvorlage Ihrer Pflegesatzverhandlungen darstellen. Listen Sie einfach die unterschiedlichen Verhandlungspositionen auf und überlegen Sie jeweils, welche Risiken sich aus den einzelnen Bereichen ergeben können. In der Tabelle (siehe Abbildung unten) sehen Sie eine Übersicht, welche Risiken sich beispielhaft beschreiben lassen.

Ein relativ anerkanntes Beispiel für eine solche Risikobestimmung ist zum Beispiel das Einkalkulieren von Fremdarbeitskosten. Gemäß Versorgungsvertrag muss die Einrichtung die pflegerische Dienstleistung jederzeit aufrechterhalten. Ergibt sich ein hoher Personalausfall muss dieser im Zweifelsfall auch kurzfristig unter Hinzunahme von Fremdarbeit ausgeglichen werden, die Kosten dafür sind wiederum refinanzierungsfähig. Etwas weiter gefasst wäre beispielsweise das Risiko der Digitalisierung, aber auch hier haben Sie Chancen der Anerkennung. Insbesondere Mitarbeiter setzen eine zeitgemäße EDV- und Arbeitsmittelausstattung immer häufiger als Voraussetzung für die Annahme von Jobangeboten voraus.

### Fazit

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass das BSG-Urteil bestimmte Möglichkeiten der Gewinnerzielung zukünftig ausschließt, gleichzeitig ergeben sich jedoch neue Ansätze, die für Sie attraktive Gestaltungsmöglichkeiten beinhalten. Für die nächsten Entgeltverhandlungen sollten Sie sich in diesem Sinne dringend mit bereits bekannten oder aktuell noch zu identifizierenden Risiken auseinandersetzen, um alle Gestaltungsmöglichkeiten möglichst umfassend nutzen zu können. Ganz im Sinne des Articleinstiegs lässt sich somit festhalten, dass Veränderung zwar immer eine detailliertere Auseinandersetzung mit dem Thema erfordert, diese aber nicht immer negativ sein muss, sondern häufig auch Chancen zur aktiven Gestaltung bietet. Nutzen Sie diese!

Der Autor ist Berater bei der rosenbaum nagy Unternehmensberatung und freut sich auf Rückmeldungen und Diskussionen, E-Mail: [sloane@rosenbaum-nagy.de](mailto:sloane@rosenbaum-nagy.de), außerdem natürlich auch via Facebook oder Xing.

## ÜBERSICHT: BEISPIELHAFTE BESCHREIBUNG VON RISIKEN

Beispielhafte Verhandlungspositionen	Beispielhaftes Risiko	Bemerkung zur Risikoargumentation
Personalkosten Leitung und Verwaltung	Fortbildungskosten	Außergewöhnliche Fortbildungskosten durch gestiegene externe Anforderungen.
Hausmeister	Krankheitsvertretung	Personalschlüssel refinanzieren nur Stammpersonal, Ausfälle müssen mit Handwerkern aufgefangen werden.
Personal Pflege- und Betreuungsdienst (Hilfs- und Fachkräfte)	Leiharbeit	Quantifizierung des Leiharbeitseinsatzes und Anrechnung auf die durchschnittlichen Personalkosten.
Sonstiges Personal	Personalakquisitionskosten	Durch den Fachkräftemangel müssen immer mehr Incentives für das Personal geboten werden (Anzeigen, Prämien, Dienst-Kfz oder Fahrrad etc.).
Lebensmittel	Essen als Auslastungsrisiko	Schlechtes Essen führt zu einer geringeren Auslastung (entweder diese anerkennen) oder Kosten für Lebensmittel erhöhen.
Wasser, Energie, Brennstoffe	Volkswirtschaftliche Risiken	Instabile politische Situation in den Golfstaaten: Kosten für Öl und Gas werden steigen.
Wirtschafts-, Verwaltungs- und pflegerischer Bedarf	Digitalisierung	Sowohl Kunden als auch Mitarbeiter fordern immer mehr digitale Lösungen, werden diese nicht geboten, drohen Auslastungseinbrüche und Mitarbeiterengpässe.
Fahrzeuge	Politische Risiken	Unabwägbarkeiten in Bezug auf Diesel-Thematiken und Elektroförderungen.
Forderungsausfälle	Forderungsausfälle	Zunehmende Entgeltkosten für Altenhilfedienstleistungen führen zu stärkeren Belastungen der Kunden und damit potenziell höheren Ausfällen.
Erlösausfälle	Personalmangel	Erlösausfälle durch Nicht-Belegung in Folge von Personalmenge (Belegungsstopp).

Systematische Bestimmung von Risikofaktoren mit Hilfe der Verhandlungsstruktur