

HEIME

Artikelserie Risikoaufschlag Teil II

Erfolgsformel für verhandlungssichere Risikobewertung

Im zweiten Teil der Serie geht es um Praxistipps zur Risikobewertung im Rahmen von Entgeltverhandlungen.



In Pflegesatzverhandlungen geht darum ausreichend Argumente zu finden, um eine auskömmliche Basis zu verhandeln, sagt unser Autor.

Foto: Adobe Stock/ vchalup

Von Kip Sloane

Das BSG-Urteil zum Thema Gewinnaufschlag hat in der Branche ein eher negatives Echo erzeugt, im Rahmen des ersten Artikels wurde herausgestellt, dass damit gleichzeitig aber auch Chancen einhergehen. Voraussetzung dafür ist, dass es Ihnen gelingt, die Risiken, mit denen Sie täglich arbeiten, gezielt zu identifizieren und zu bewerten. Nachdem die Risikoidentifikation bereits beschrieben wurde, erfolgt nun eine praxisnahe systematische Risikobewertung.

Dabei liegt in dem Begriff Risikobewertung oder Risikoquantifizierung ein gewisser logischer Wi-

ders auskömmlichen Wertebasis am besten argumentieren können. Kernbestandteil einer guten Argumentation ist dabei die schlüssige Herleitung der Risikobewertung, die sich an dem Bewertungshorizont der Verhandlungspartner orientiert.

Woran werden dann aber aller Voraussicht nach die Risiken bewertet, die zukünftig anzusetzen sind? Nach der Rechtsprechungslogik im Bereich der Pflegesatzverhandlungen werden mit großer Wahrscheinlichkeit die Nachvollziehbarkeit der Gestehungskosten sowie der externe Vergleich mit anderen Einrichtungen im Zentrum der Prüfung stehen. Während der externe Vergleich für Sie nur begrenzt beeinflussbar ist (Sie sollten zumindest die absolute Vergleichsgröße des EEE immer im Blick haben), konzentriert sich der nachfolgende Ansatz auf eine logische Argumentation der Höhe des Risikoaufschlags. Mit Hilfe der nachfolgenden Formel, kann diese Risikobewertung nachvollziehbar erfolgen. Für die gesamte Risikobewertung gilt dabei, dass Sie jeweils einen guten Kompromiss zwischen Nachvollziehbarkeit gegenüber den Verhandlungspartnern und Abbildung Ihrer eigenen internen Ziele erreichen sollten.

Der Realwert stellt in dieser Formel den nachweisbaren Bezugswert dar. Eine Größe sollte für die Nachvollziehbarkeit der Argumentation immer ganz konkret nachweisbar

sein. Das kann z.B. eine Anzahl von Überstunden sein oder die Kosten für eine Stunde Fremddienstleistungseinsatz. Mit dieser Basis schaffen Sie sozusagen das Vertrauen für den weiteren Argumentationsansatz, der Realwert ist der Bewertungsanker. Dieser Ankerwert wird dann mit dem Prospektivitätsfaktor multipliziert. Dieser Faktor ist die quantifizierte Abschätzung der Risikoauswirkung. Vereinfacht gesagt, muss an dieser Stelle überlegt werden, wie hoch Sie das Risiko ansetzen.

Der sperrige Begriff Prospektivitätsfaktor ist dabei bewusst gewählt und sollte auch Bestandteil Ihrer Argumentation sein. Die Prospektivität von Entgeltverhandlungen ist seit Einführung der Pflegeversicherung einer der bestimmenden Faktoren des Verhandlungsgeschehens. Anstatt wie früher im Selbstkostendeckungsprinzip reale Kosten einfach zu erstatten, sind Verhandlungen heute so aufgebaut, dass sie die zukünftige (aktuell noch nicht sicher absehbare) Entwicklung der Kosten im Rahmen von Verhandlungen vorwegnehmen. Es wird von einer prospektiven Verhandlung gesprochen. Der Prospektivitätsfaktor ist demnach die zentrale Größe in Ihrer Risikobewertung. Er muss gleichzeitig nachvollziehbar und auskömmlich gewählt werden. Nachfolgend wird die Risikobewertungsformel in Anwendung gezeigt.

Anwendungsfall 1: Bewertung von Überstunden als Ausfallrisiko

Personalausfälle gehören in jedem Job zur Normalität, in Berufsfeldern mit hohen psychischen und physischen Anforderungen wie der Pflege sind die Ausfallzeiten üblicherweise deutlich höher. Wo in anderen Bereichen die Leistungserbringung einfach aufgeschoben wird, muss trotzdem im gleichen Umfang gepflegt werden. Für die Ausfälle muss also kurzfristig Ersatz gefunden werden. In den meisten Fällen werden diese Ausfälle intern kompensiert.

Häufig entstehen dadurch Überstunden, die entweder im Jahresverlauf ausgeglichen werden oder in Teilen ausgezahlt oder auf Arbeitszeitkonten gesammelt werden. Oftmals spielt diese Größe aber keine Rolle bei der Verhandlung der Vergütungen. Warum eigentlich? Es gibt hier einen ganz einfachen Argumentationsansatz: „Im vergangenen Jahr konnten die Ausfälle zwar durch das Team ausgeglichen werden, aber wir gehen nicht davon aus, dass dies im Folgejahr möglich sein wird. Wir rechnen damit, dass wir hierzu auf

Fremdpersonal zurückgreifen müssen.“

Der Realwert ist in diesem Ansatz zweigeteilt und besteht zum einen aus der Mengenkomponente, die gemäß Dienstplanung nachweisbare Überstundenanzahl, die im vergangenen Zeitraum zur Kompensation von Ausfällen insgesamt geleistet wurde. Zum anderen wird die monetäre Bewertung dieser Überstunden durchgeführt. Hierzu können Sie beispielsweise den Stundensatz der Zeitarbeitsfirma ansetzen (inklusive MwSt., Zuschlägen und Anfahrtskosten). Der Prospektivitätsfaktor besteht ebenfalls aus zwei Größen: Zum einen aus der Einschätzung, wie

werben-Mitarbeiter-Kampagne als Realwert an, können Sie diese durch vergangenheitsbezogene Nachweise (Rechnungen oder Betriebsvereinbarungen) belegen. Sogar der Prospektivitätsfaktor lässt sich in diesem Beispiel mit Daten unterfüttern. Sie können z.B. die Anzahl der in Ruhestand gehenden Mitarbeiter nachweisen und für jeden Ersatz die Kosten für Anzeige und Prämie ansetzen oder Sie berechnen den Mehrpersonalbedarf durch die Belegungs- oder Auslastungsveränderung oder nehmen die Fluktuation des letzten Jahres als Basis.

Dabei wird in keiner Verhandlung der Vertragspartner jeden Ihrer

Risiko=Realwert x Prospektivitätsfaktor

hoch die Summe der Ausfallzeiten im prospektiven Verhandlungszeitraum sein wird und zum anderen aus der Preisentwicklung der monetären Bewertung. Für die erste Komponente erfolgt eine prognostizierte Abschätzung der Ausfall-Entwicklung, hier können externe Faktoren wie eine höhere Fluktuation und die damit verbundene erhöhte Belastung der Mitarbeiter mit einfließen.

Bei der monetären Bewertung sollten Sie auf eine moderate Steigerungsrate, die sich z.B. an den großen Tarifabschlüssen orientiert, zurückgreifen. Wenn Sie eine forsche Verhandlungsstrategie fahren, können Sie den gesamten Wert als Personalausfallrisiko ansetzen. Hier werden Sie sich aber auf Diskussionen darüber einstellen müssen, dass die Personalschlüssel bereits (zumindest in einigen Bundesländern) Ausfallzeiten enthalten. Es wäre demnach ein moderaterer Ansatz, lediglich die Kostendifferenz zwischen Fremddienstleistungspersonal und Eigenpersonal zu ermitteln und anzusetzen.

Anwendungsfall 2: Kalkulation von Personalakquisitionskosten

Neben dem komplexen ersten Berechnungsbeispiel finden sich auch viele eher einfache Risiken. Nehmen Sie das Thema Personalakquise. Der durch Sie nicht direkt beeinflussbare Fachkräftemangel wirkt sich dramatisch auf Ihre Geschäftsfähigkeit aus.

Um im regionalen Konkurrenzumfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Sie unterschiedliche Maßnahmen treffen, um an neues Personal zu gelangen. Setzen Sie beispielsweise Kosten für eine Stellenanzeigen und eine Mitarbeiter-

Ansätze annehmen und Ihnen einen Risikoaufschlag gewähren, aber es geht darum, ausreichend Ansätze zu finden, um in Summe eine auskömmliche Basis zu verhandeln. Die vorgestellte Formel für die Risikoquantifizierung stellt demnach weniger ein allgemeingültiges Berechnungsinstrument dar, als vielmehr einen Bestimmungsleitfaden für die Verhandlungsargumentation.

Der zunächst juristische Auslöser des BSG-Urteils wandelt sich damit zu einer betriebswirtschaftlichen Herausforderung. Einer Herausforderung, die eine gute Datenqualität sowie das Verständnis für den Sachverhalt voraussetzt, dann aber auch die Chance bietet, einen erheblichen Mehrwert in Verhandlungen zu generieren. Das Thema Risikobewertung ist vor allem deshalb so spannend, weil es nach aktueller Auslegung des BSG nicht möglich ist, nicht eingetretene Risiken rückwirkend zurückzufordern, da sie eben nicht sicher vorherzusagen sind und ein nicht eingetretenes Risiko der Gewinnmöglichkeit des Trägers entspricht.

In diesem Sinne sollte die aktuelle Rechtsprechung als Chance und Impuls zugleich verstanden werden: Eine Chance zum Ausbruch aus den Nachweispflichten und als Impuls, sich differenziert mit dem Thema auseinanderzusetzen.

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

RISIKOAUFSCHLAG

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

derspruch: Wie soll etwas beziffert werden, was aktuell noch unabsehbar ist? Was Pessimisten als unmöglich bezeichnen würden, sieht der Optimist als Chance. Wenn ein Sachverhalt unterschiedlich auszuwerten ist, können Sie sich gezielt damit auseinandersetzen, wie Sie Ihre Interpretation, mit der für Sie beson-