

## HEIME

Serie: Einstieg stationärer Träger in den Tagespflegemarkt – Teil 2

# Betriebswirtschaftliche Steuerung von Tagespflegen

Im aktuellen Marktumfeld haben Altenhilfebetreiber den Finger am Puls der Zeit, wenn sie sich ausführlich mit dem Trendangebot „Tagespflege“ auseinandersetzen. Das funktioniert nur, indem initiativ betriebswirtschaftliche Chancen, aber auch Stolpersteine herausgestellt werden.

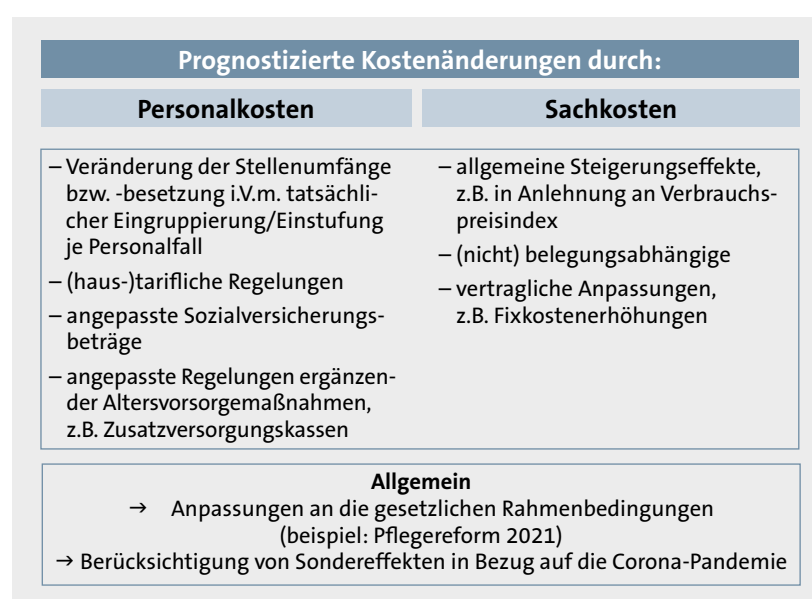


Abb. 1: Prognostizierte Kostenänderungen im Rahmen jährlicher Pflegesatzverhandlungen

Grafik: rnu

Von Sebastian Satzvey und Christopher Floßbach

**Köln //** Beim Geschäftsmodell Tagespflege betriebswirtschaftliche Chancen, aber auch Stolpersteine für das eigene Unternehmen zu identifizieren, dient dem Zweck, in eine wirtschaftlich gesicherte Zukunft blicken zu können. Dies gilt ebenso für bereits etablierte Tagespflege-Betreiber, die sich in anderer Weise (neu) aufstellen wollen oder sogar müssen.

## Regelmäßig den Pflegesatz verhandeln

Die Pflegesatzverhandlung stellt dabei DIE Grundlage für den wirtschaftlich erfolgreichen Betrieb einer Tagespflegeeinrichtung dar. Hier werden mit den Pflegekassen u. a. Tagessätze für Pflege, Unterkunft und Verpflegung pro Besucher auf Basis einer vorgelegten Kalkulation über jeweilige zukunftsgerichtete Personal- und Sachkosten vereinbart. Weiterhin haben Angaben zur voraussichtlichen Pflegegradverteilung sowie die prospektiv unterstellte Belegung der Einrichtung mehr Einfluss als mancher denkt!

Denn: Verhandlungsergebnisse, egal wie sie ausgefallen sind, dienen als Basis für eine unterjährige Steuerung und ebenso für einen Soll-/Ist-Vergleich innerhalb der einzelnen Verhandlungspositionen. Deshalb ist die regelmäßige, am besten jährliche, Durchführung elementar wichtig. Insbesondere sich ständig verändernde Rahmenbedingungen müssen im Kontext der jährlichen Pflegesatzverhandlung berücksichtigt werden. Die üblichen Variablen werden in Abb. 1 dargestellt. Sie zeigen: Die laufende Veränderung ist letztlich der Normalfall.

## Verhandlungsstrategie ausarbeiten

Daneben gibt es aber auch externe Faktoren, die für eine regelmäßige Pflegesatzverhandlung sprechen. Neben der wiederkehrenden Überarbeitung und Abbildung eines möglicherweise angepassten Konzepts innerhalb der Verhandlungen, ist auch die Konkurrenzsituation und die dortige Preisentwicklung bei den eigenen Überlegungen zu berücksichtigen.

Dennoch sollte der Fokus stets auf dem eigenen Handeln liegen. Die zentrale Frage ist und bleibt: Was sind die im Rahmen der Pflegesatzverhandlung wesentlichen Erfolgsfaktoren?

Neben einer sauberen Hochrechnung und Prognose der Ist-Situation kann die prospektive Simulation der Pflegesätze unter Einbeziehung der erwarteten Personal- und Sachkostenannahmen sowie -steigerungen als ausschlaggebender Faktor gesehen werden. In diesem Schritt ist auch die prospektive Belegungsplanung und die Festlegung des durchschnittlichen Pflegegradmixes zu berücksichtigen. Im Anschluss daran muss, auf Basis dieser Simulationsrechnungen, eine Verhandlungsstrategie ausgearbeitet werden. Der Ablauf ist exemplarisch in Abb. 2 festgehalten.

Für eine erfolgreiche Pflegesatzverhandlung ist die komplette Durchdringung der jeweils gültigen und aktuellen Kalkulationsschemata notwendig. Hierbei ist genau zu prüfen, in welchen Positionen welche individuellen Kostenpunkte eingerechnet werden können. Betreiber müssen sich weiterhin mit folgenreichen Fragen beschäftigen, wie z. B.

- Wie werden Vorstands- und Umlagestrukturen richtig angesetzt?
- Wie fließen Wagnis- und Risikoaufschläge in welche Kalkulationspositionen ein?

- Sind Kosten für Fremddienstleistungsbestandteile auskömmlich refinanziert worden?
- Sind die (Personal-)Kosten der Leitung in marktüblicher Höhe?
- Wie erfolgt die Refinanzierung des Fahrdienstes und welche Kostenpositionen zählen dazu?
- Inwieweit ist eine Refinanzierung des Personals bei übermäßigen Ausfallzeiten noch gegeben?

## Schwierige Abschätzungen vor allem im Eröffnungsjahr

Da eine ganze Reihe von Arbeitsschritten zur Vorbereitung und Durchführung von Pflegesatzverhandlungen notwendig ist, bedarf es einer guten und auskömmlichen Zeitplanung. Für etablierte Tagespflegen ergibt sich bei der regelmäßigen Überarbeitung des Steuerungsansatzes eventuell eine größere Annäherung an die Refinanzierungsschwelle oder sogar darüber hinaus. Die Schwierigkeit bei der Inbetriebnahme neuer Tagespflegen wird sein, die Kostenpositionen genau abzuschätzen und somit eine vollständige Refinanzierung vor allem im Eröffnungsjahr zu gewährleisten. Davon sollten sich Betreiber jedoch nicht irritieren lassen und die mögliche Angebotserweiterung nicht als Markteintrittsbarriere wahrnehmen.

Das Personal – als gewiss größter Kostenblock – ist (häufig) aufgrund tariflicher Vorgaben gut vorausberechenbar. Gegebenenfalls besteht die Möglichkeit, Personal zunächst aus den eigenen Reihen anderer verwandter Leistungsangebote einzusetzen und den Bereich behutsam

aufzubauen. Ein höherer Grad der Planbarkeit bedeutet auch, dass einer prospektiv betrachtet angemessenen Vergütung faktisch wenig entgegenstehen wird. Eine ausgeklügelte Businessplanung sollte allerdings immer Ausgangspunkt aller Überlegungen zu einem potentiellen oder tatsächlichen Markteintritt sein.

# Serie

## Einstieg in Tagespflege

Dass die betriebliche Steuerung nur im Einklang mit der bewussten Auseinandersetzung mit einzelnen Zahnrädchen funktionieren und ihre Wirkung entfalten kann, steht außer Frage. Welche Faktoren dabei wie erfolversprechend sein können, ist Thema von Teil 3 dieser Serie in der kommenden Ausgabe.

■ **Die Autoren:**  
**Christopher Floßbach** ist Senior Berater bei der **Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung Gmb**

**Sebastian Satzvey** ist Unternehmensberater bei der **Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung,**

[rosenbaum-nagy.de](http://rosenbaum-nagy.de)

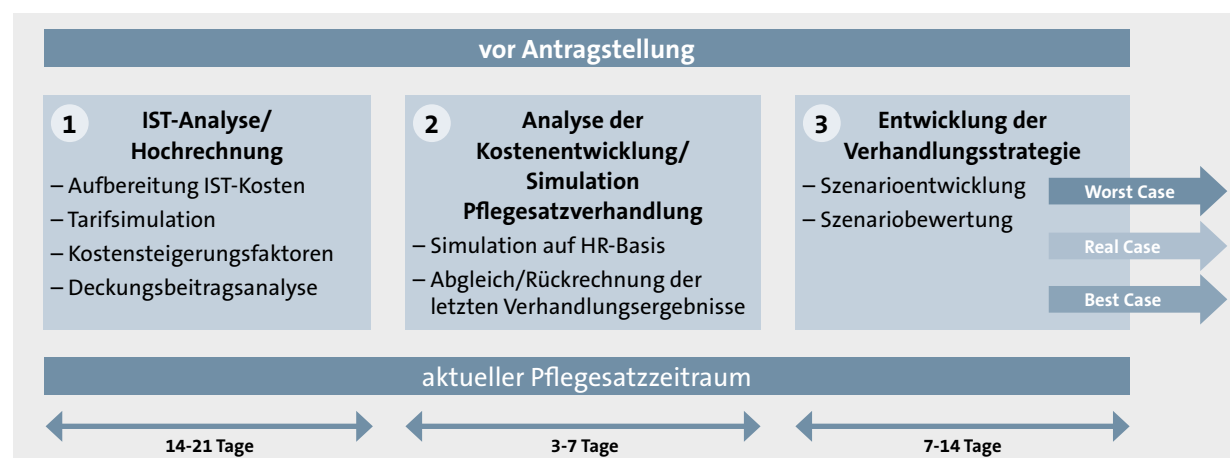


Abb. 2: Beispielhafte To-dos zur Vorbereitung der Kalkulation der Pflegesatzverhandlung

Quelle: rnu