

Tagespflege: Ein boomendes Geschäftsmodell?

In der Tagespflege herrscht ein enormes Versorgungsunterangebot. Doch die Nachfrage ist ungebrochen hoch und wird auch künftig weiter steigen. Es ist davon auszugehen, dass das komplette Marktpotenzial des Tagespflege-Angebots noch nicht erschlossen ist: So gelingt der Einstieg in den Tagespflegemarkt für stationäre Träger.

Text: Sebastian Satzvey | Christopher Floßbach

Teilstationäre Pflege stellt einen der wachstumsstärksten Märkte der vergangenen Jahre im Pflegektor dar. Das belegen eindrucksvolle Zahlen: So stieg die Platzzahl von 1999 bis 2019 um 520 Prozent, die Kundenzahl im selben Zeitraum um unglaubliche 1255 Prozent. Im Hinblick auf die Platzzahl zeigt sich dabei ein zunehmendes Versorgungsunterangebot – rein statistisch gesehen steht lediglich ein Pflegeplatz für 1,7 Kunden zur Verfügung. Die Gesamtanzahl von über 100000 Plätzen könnte bereits in diesem Jahr überschritten werden oder wurde schon überschritten. Zum

Jahresende 2021 befanden sich zudem über 500 weitere Tagespflegeeinrichtungen in Planung oder bereits im Bau, die Ausweitung des Leistungsangebotes lässt sich auch nicht von einem zwischenzeitlich eingebrachten Gesetzentwurf, der eine Senkung des Tagespflege-Budgets vorsah, aufhalten. Dennoch ist Vorsicht geboten, da hierbei politisch eine Tendenz abzulesen ist.

Die Zahlen sind Ergebnis zwei wesentlicher Entwicklungstreiber: Dem Ersten Pflegestärkungs-Gesetz (PSG I) und der Nachfrage. Im ersteren Fall können Anspruchsberechtigte seit 2015 davon profitieren, dass Leistun-

gen der Tages- und Nachtpflege nicht mehr auf ambulante Pflegeleistungen angerechnet werden. Die Handhabung mittels zwei getrennt voneinander einzusetzender Budgets hat die Lukrativität des Geschäftsmodells allein dadurch erhöht, als dass ihnen de facto mehr Pflegekassengeld und damit auch mehr Leistungen zur Verfügung stehen. Eine weitere Dynamik hat die Nachfrageseite durch die Einführung der Pflegegrade in 2017 erfahren. Viele Personen, die vorher nicht als Pflegebedürftige galten, gelten nun als solche mit Pflegegrad 1. Aufgrund des geringen Anteils sollten sie jedoch nicht direkt zur Zielgruppe zählen.

Mit Blick in die Zukunft zeichnet sich ein erhebliches Wachstum der für Tagespflegen relevanten Zielgruppe, der Über-80-Jährigen, um beachtliche 60 Prozent bis 2050 ab. Insbesondere die geburtenstarken Jahrgänge von 1955 bis 1969 sorgen für einen erheblichen Anstieg ab 2035. Deshalb ist auch davon auszugehen, dass für das Tagespflege-Angebot das komplette Marktpotenzial noch nicht erschlossen wurde – und das trotz der zunehmend angespannten Marktsituation.

Auf dem Papier ist das Geschäftsmodell „Tagespflege“ also erfolgreich. Und sofern Träger beabsichtigen, in den Tagespflegemarkt einzusteigen oder ihr Leistungsangebot auszuweiten oder einfach weiterzuentwickeln, gilt es – gerade mit verschärftem Blick auf die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in jetziger Zeit, den durch das SGB XI

PROGNOSTIZIERTE KOSTENÄNDERUNGEN

Prognostizierte Kostenänderungen im Rahmen jährlicher Entgeltverhandlungen

Personalkosten

- o Veränderung der Stellenumfänge bzw. -besetzung in Verbindung mit tatsächlicher Eingruppierung/Einstufung je Personalfall
- o haustarifliche Regelungen
- o angepasste Sozialversicherungsbeträge
- o angepasste Regelungen ergänzender Altersvorsorgemaßnahmen, z. B. Zusatzversorgungskassen

Sachkosten

- o allgemeine Steigerungseffekte, z.B. in Anlehnung an Verbraucherpreisindex
- o nicht belegungsabhängige Begebenheiten
- o vertragliche Anpassungen, z. B. Fixkostenerhöhungen

Allgemein

- o Anpassungen an die gesetzlichen Rahmenbedingungen (Beispiel: Pflegereform 2021)
- o Berücksichtigung von Sondereffekten in Bezug auf die Corona-Pandemie



Foto: istock

Besonders das operative Geschäft birgt viel Gestaltungspotenzial. Eine wichtige Rolle spielt dabei der Cross-Selling-Effekt, da eventuell andere Bereiche und die Tagespflege selbst von einem verflochtenen Leistungsangebot profitieren können.

gesetzten Rahmen nachvollziehen zu können und unternehmerische Möglichkeiten einfließen zu lassen, die das auszugestaltende Geschäftsmodell bieten soll.

Das Modell ähnelt dem von Dauerpflege-Einrichtungen in der Altenhilfe sehr. Die Entgeltstruktur enthält die gleichen Bestandteile und die Abrechnung erfolgt häufig gleichen Regelungen, die schon aus der vollstationären Pflege und den dazugehörigen Landesrahmenvereinbarungen bekannt sind. Ein größerer Unterschied zum vollstationären Setting liegt in den individuellen Bestimmungen zur Abwesenheit von Tagespflege-Gästen, d. h. landes- und einrichtungsindividuell muss eine Umsetzung dieser ausbalanciert sein (z. B. Durchsetzung der Abrechnungsansprüche bei Abwesenheit) – häufig setzt sich ein solches Modell aufgrund regionaler Kundenmacht nur sehr schwer durch.

Grundlagen betriebswirtschaftlicher Steuerung

Die Entgeltverhandlung und das zugrunde liegende Konzept stellt die Grundlage für den wirtschaftlich erfolgreichen Betrieb einer Tagespflegeeinrichtung dar. 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 im Infokasten dargestellt. Sie zeigen: Die laufende Veränderung ist letztlich der Normalfall.

Daneben gibt es aber auch externe Faktoren, die für eine regelmäßige Pflegesatzverhandlung sprechen. Nebst der wiederkehrenden Überarbeitung und

gnose 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.

Für eine erfolgreiche Entgeltverhandlung ist die komplette Durchdringung der jeweils gültigen und aktuellen Kal-

Rein statistisch gesehen steht lediglich ein Pflegeplatz für 1,7 Kunden zur Verfügung

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 Pro-

kulationsschemata notwendig. Hierbei ist genau zu prüfen, in welchen Positionen welche individuellen Kostenpunkte – etwa auskömmliche Refinanzierung der Personalkosten, Umlagen, Wagnis- und Risikoaufschläge, Fahrdienst – eingerechnet werden können.

Da eine ganze Reihe von Arbeitsschritten zur Vorbereitung und Durchführung von Pflegesatzverhandlungen notwendig ist, bedarf es einer guten und auskömmlichen Zeitplanung. Für eta-

blierte 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 beirren lassen und die mögliche Angebotserweiterung nicht als Markteintrittsbarriere wahrnehmen.

Eine ausgeklügelte Businessplanung sollte Ausgangspunkt aller Überlegungen zu einem potenziellen oder tatsächlichen Markteintritt sein

Das Personal – als gewiss größter Kostenblock – ist 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 potenziellen oder tatsächlichen Markteintritt sein.

Welche Herausforderungen die Steuerung stellt

Der wirtschaftliche Erfolg von Tagespflegeeinrichtungen hängt von spezifischen Einfluss- und Erfolgsfaktoren ab. Diese gilt es, wie in allen anderen Geschäftsfeldern der Sozialwirtschaft auch, zu identifizieren und für die Konzeption sowie den späteren Betrieb der teilstationären Pflegeeinrichtung zu berücksichtigen.

Thematisch sollte hierbei die unternehmerische Steuerung in zwei verschiedene Bereiche unterteilt werden: Operativ und investiv.

Die Trennung erfolgt vor dem Hintergrund, dass hinter den beiden Bereichen auch zwei unterschiedliche Refi-

nanzierungsquellen stecken. Eine klare Auffassung, wie sich einzelne Facetten des betrieblichen Alltags in beide Refinanzierungsmöglichkeiten einordnen lassen, sollte mit allen Beteiligten kommuniziert sein. Eindeutige Zuordnungen schaffen in dem Fall mehr Kostenbewusstsein.

Die Angebotsgestaltung einer Tagespflege ist abhängig von den jeweiligen geltenden Landesrahmenbedingungen und damit von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich. Aus den Rahmenverträgen und Heimgesetzen ergeben

sich spezifische Anforderungen. Beide Größen müssen schließlich in den Steuerungsansatz der Tagespflege gleichermaßen eingebunden werden, d. h. bauliche Gegebenheiten werden ebenso ihren Beitrag zur inhaltlichen Grundidee der Tagespflege wie auch Einfluss auf den betrieblichen Alltag und dessen wirtschaftliche Steuerung haben. Die Einbindung beider Größen sollte sich somit in einem (Leit-)Konzept wiederfinden.

Grundsätzlich ist nicht zu empfehlen, eine Tagespflege zu betreiben, bei der dauerhaft eine Unterdeckung der Investitionskosten durch bestehende Regelungen zur Refinanzierung zu erwarten ist (z. B. zu hohe Bau- oder Mietkosten). Diese Defizite lassen sich nur schwer durch Überschüsse im Betrieb kompensieren. Dies sollte bereits bei der Bauplanung bzw. bei Verhandlungen mit Investoren oder Vermietern berücksichtigt werden.

Insbesondere im operativen Geschäft zeigt sich viel Gestaltungspotenzial. Dieses entfaltet sich im Rahmen der Konzepterarbeitung, in der auch das (neue) Leitbild entwickelt, geschärft oder einfach nur überarbeitet wird. Das Leitbild bietet ein authentisches Auftreten in der Öffentlichkeit und Mitarbeiter:innen einen Orientierungsrahmen im Arbeitsalltag. Es dient aber ebenso der Organisations-

kultur, sodass Strategien und Ziele für das operative Handeln abgeleitet werden können.

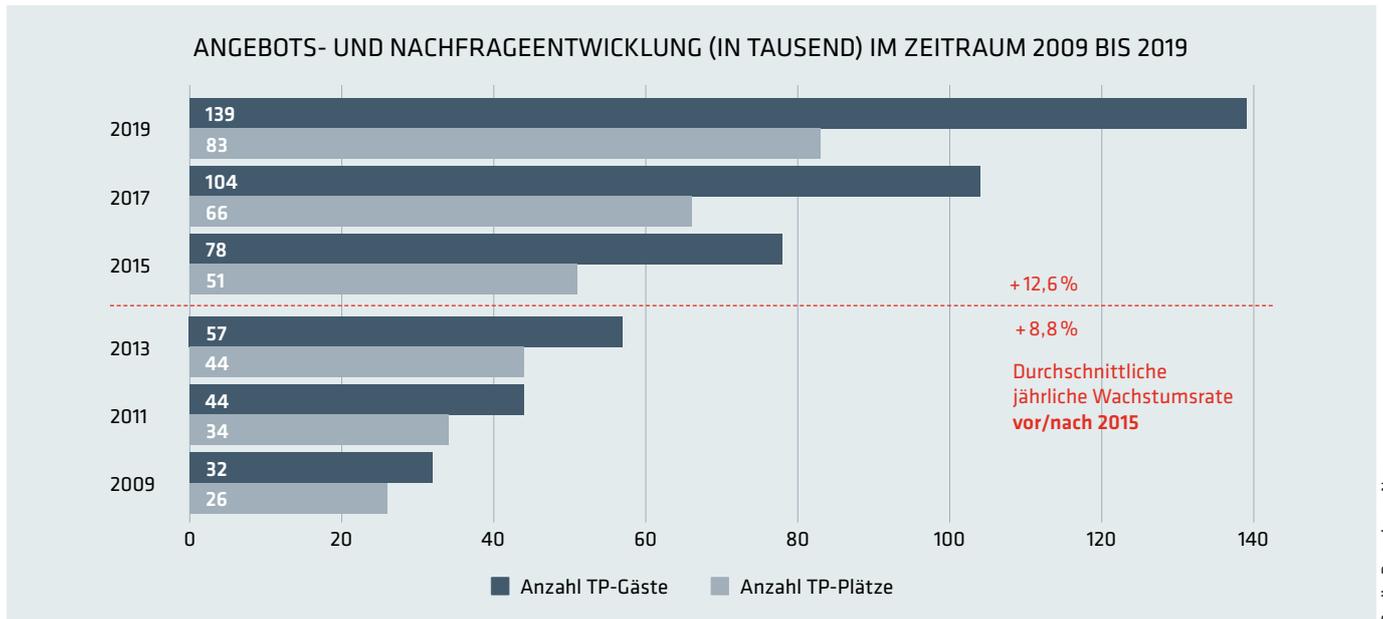
Abschließend müssen Konzept und Außendarstellung übereinstimmen, um ein insgesamt stimmiges Bild abzugeben. Wichtig ist, die ausschlaggebenden Touch-Points zu identifizieren und im Zuge der Konzeptentwicklung abzubilden. Dabei steht Betreibenden eine Bandbreite an Möglichkeiten zur Verfügung, die Besonderheiten ihrer Einrichtung nach außen zu tragen wie etwa durch Flyer, Kfz-Beschriftungen oder Werbeanzeigen.

Letztlich liegt die größte Herausforderung darin, ein Konzept auf Grundlage aller vorliegenden (Refinanzierungs-)Bedingungen zu schaffen, dessen Umsetzungserfolg schlussendlich skalierbar ist.

Welche Maßnahmen sich zur erfolgreichen Betriebsgestaltung eignen

Woher der schlussendliche Erfolg einer Tagespflege kommen kann, lässt sich anhand der abzuleitenden Maßnahmen und deren tatsächlicher Umsetzung bemessen. Die erwähnten Einfluss- und Erfolgsfaktoren werden sicherlich durch die große Bedeutung von Pflegesatzverhandlungen etwas in den Schatten gestellt, dennoch trägt die Wahrnehmung und Behandlung jeden einzelnen Faktors dazu bei, dass Tagespflegen – gemessen an den verhandelten Pflegesätzen – erfolgsoptimiert gesteuert werden können. Schlussendlich sind diese Faktoren nur als viele gepaarte Zahnrädchen zu verstehen, die erst das große Zahnrad zum Rotieren bringen.

Blicken wir exemplarisch auf die Öffnungszeiten: Sie zeigen sich als elementarer Bestandteil des eigenen Konzepts, denn diese bestimmen u. a. die notwendige Personalvorhaltung und haben damit Einfluss auch auf die Inhalte der Pflegesatzvereinbarung. Entscheidend ist, welche Öffnungszeit vereinbart wurde und welche tatsächlich dem gegenübersteht. Denn: Nur der Personaleinsatz innerhalb der Öffnungszeiten wird refinanziert! Und dieser hängt wiederum von weiteren Faktoren ab, wie z. B. von der Planbelegung, dem (Mindest-)



Hier die Entwicklung ab 2009. Insgesamt stieg die Platzzahl von 1999 bis 2019 um 520 Prozent, die Kundenzahl im selben Zeitraum um sage und schreibe 1255 Prozent. Im Hinblick auf die Platzzahl zeigt sich dabei ein zunehmendes Versorgungsunterangebot.

Platzzahlangebot und Pflegegradmix sowie Durchschnitts-Personalkosten je Vollzeitstelle, die mitunter Gegenstand der Verhandlungen sind. Diese Steuerungsphilosophie ist angelehnt an jene der stationären Altenhilfe, dennoch muss angemerkt werden, dass aufgrund der Einrichtungsgröße die belegungsabhängige Steuerung nicht analog zum vollstationären Setting funktionieren kann. Primär soll dennoch versucht werden, die aus der Belegung abgeleitete Soll- mit der Ist-Personalmenge in Einklang zu bringen und die sich ergebende Personaldecke weder nennenswert zu unter- noch zu überschreiten.

Plätzen ist ein wesentlicher Indikator, ob die Akquisition erfolgreich ist und somit rückläufige Belegungsschwankungen ausgeglichen werden können.

Einen weiteren, entscheidenden Beitrag können zusätzliche Leistungen erzielen, die im Rahmen der Pflegeberatung oder regelmäßigen Gäste-Evaluierung angeboten werden. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Cross-Selling-Effekt zu, da eventuell andere Bereiche und die Tagespflege selbst von einem verflochtenen Leistungsangebot profitieren können. Diesen und weiteren Facetten, etwa die Sicherstellung einer angemessenen und vielfach notwendigen

muss die Wirtschaftlichkeit der Einrichtungen durch eine gute Belegung (-steuerung) sichergestellt werden, um defizitäre Ergebnisse in diesem Geschäftsbereich zu vermeiden. Auch für tagespflegelose Betreiber scheint nun ein angemessener Zeitpunkt gekommen zu sein, sich mit dem Leistungsangebot Tagespflege eingehender zu beschäftigen. In diesen unruhigen Zeiten könnte der zentrale Fokus auch auf „Übernahme“ liegen.

MEHR ZUM THEMA

Kontakt zu den Autoren:

satzvey@rosenbaum-nagy.de;
flossbach@rosenbaum-nagy.de

Die Öffnungszeiten bestimmen die Personalvorhaltung und haben damit auch Einfluss auf die Inhalte der Pflegesatzvereinbarung

Nicht zu vernachlässigen sind zudem die Auslastung und die damit verbundenen akquisitorischen Bemühungen (z. B. Vertragsmanagement, aktive Pflegeberatung). Hierbei ist zu beachten, dass für die zu verhandelnde Belegungsquote landesindividuelle Orientierungswerte gelten, die sich stark unterscheiden können. Insbesondere das Verhältnis aus aktiven Verträgen zu

Beförderung, sprich: eines Fahrdienstes, sollten deutlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden, als es dieser Beitrag überhaupt leisten kann.

Aktuell muss nach der Hochphase der Pandemie die Marktbearbeitung und Akquise bei etablierten Tagespflegen wiederaufgenommen und oft forciert werden. Insbesondere jetzt, da staatliche Corona-Hilfen ausgelaufen sind,

Sebastian Satzvey, Seniorberater bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung



Christopher Floßbach, Partner bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung

