

Das Risiko in Zahlen messen

Wie hoch darf der Wagniszuschlag in der stationären Pflege sein? Das dritte Pflegestärkungsgesetz nennt keinen konkreten Wert. Eine neue Studie holt dies nach und zeigt auf, woraus der Zuschlag besteht und wie er berechnet wird.

Text: Michael Uhlig und Detlef Friedrich

Die Diskussion hat die Branche in den zurückliegenden Monaten sehr bewegt und bewegt sie weiter: Wie geht man mit dem Begriff des „Unternehmerrisikos“ um, der nach der neuen Fassung des § 84 Abs. 2 SGB XI beziffert und in die Kalkulation der Pflegeleistungsvergütung einbezogen werden soll? Es geht dabei um diese Formulierung, die durch das PSG III in die Gesetzgebung kam: „Die Pflegesätze müssen einem Pflegeheim bei wirtschaftlicher Betriebsführung ermöglichen, seine Aufwendungen zu finanzieren und seinen Versorgungsauftrag zu erfüllen unter Berücksichtigung einer angemessenen Vergütung ihres Unternehmerrisikos.“ So weit, so im Grunde klar – aber wie ist damit in den Gremi-

en auf Landesebene, die die Rahmenregelungen der Vergütungsverhandlungen abstecken müssen, und in den einzelnen Pflegesatzverfahren umzugehen? Dies ist den Akteuren in den Ländern bzw. an den Verhandlungstischen in den Pflegeeinrichtungen, in den Besprechungsräumen der Kostenträger oder vor der Schiedsstelle überlassen. Die Unsicherheiten im Umgang damit haben u. a. zu gescheiterten Gesprächen in den Pflegesatzkommissionen mehrerer Länder geführt. Eines Ansatzes braucht es aber: Schließlich sind die Einrichtungsträger im teilregulierten Markt nicht frei in ihrer Preisbildung. Es geht um viel.

Um Transparenz und Orientierung in die Debatte zu bringen, hat der Bundesverband privater Anbieter sozialer

Dienste (bpa) das IEGUS Institut für Europäische Gesundheits- und Sozialwirtschaft damit beauftragt, im Rahmen einer Studie die Thematik aufzuarbeiten. Die Ergebnisse werden nun veröffentlicht. Zielsetzung dieser Studie war neben der Klärung der Begrifflichkeiten und der Quantifizierung des „Risikos“ auch, Vorschläge zu erarbeiten, wie die Überführung der Vorgaben aus dem SGB XI in das Geschehen zur Vergütungsfindung gelingen kann. Die Bearbeitung erfolgte von Beginn an unter Einbeziehung renommierter Juristen, Wirtschaftswissenschaftler, Unternehmens- und Kostenträgervertreter, Vertretern von Bankinstituten und Verbänden. Hauptaufgabe der mitwirkenden Experten war es, die Ergebnis-

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE EINRICHTUNGSBETREIBER

1. **Am Geschehen „dran“ bleiben** und engen Kontakt zum jeweiligen Trägerverband halten: In den kommenden Wochen und Monaten werden sich möglicherweise über Klärungen in den Gremien auf Länderebene, wahrscheinlicher aber über Schiedsstellenentscheidungen, weitere Orientierungen mit erheblicher Wirkung ergeben.
2. **Die hier beschriebene Systematik der ‚Wagnisse‘ verinnerlichen**; besonders wichtig: die betrieblich-spezifischen Einzelwagnisse sind operative Kalkulationsgrößen des seriösen Kaufmanns – ohne Gewinnerwartung. Die Notwendigkeit, Überschüsse erwirtschaften zu müssen, wird mit dem ‚Allgemeinen Wagnis‘ abgebildet.
3. **Sich mit den operativen Wagnissen des Betriebes auseinandersetzen** und die Checklisten nutzen; besonders wichtig dabei: die vollständige Erfassung der Personalkosten, inklusive der vielfältigen freiwilligen sozialen Leitungen und der unsicheren Faktoren im Personalbereich.
4. **Sich der eigenen Ausgangssituation für die kommenden Pflegesatzverfahren bewusst werden** und das weitere Vorgehen erwägen, so denn die beiden Wege (Möglichkeit pauschalen Fortschreibens und/oder Einzelverhandlung auf Basis expliziter Anwendung des neuen § 84 Abs. 2 SGB XI) offen stehen: Welches Vorgehen wird der eigenen Pflegeeinrichtung am ehesten gerecht?
5. Sofern sich die Refinanzierungssicherheit auch deutlich höherer Personalkostenniveaus bestätigt: **Planung tariflicher oder anderweitig systematisierter Vergütungsrichtlinien erwägen**, sofern diese noch nicht realisiert sind, bzw. Vergütungshöhen anpassen.



Die Autoren der Studie haben analysiert, wie hoch das unternehmerische Risiko in der stationären Pflege ist. Dazu wurden unter anderem die Daten von 541 Pflegeheimen ausgewertet.

Foto: adobestock/v.poth

se der „Schreibtischarbeit“ mit der Auswertung einer Vielzahl relevanter Branchenstudien und -daten zu reflektieren. Im Zuge einer erweiterten Expertenbefragung wurden auch die Daten von insgesamt 541 Pflegeeinrichtungen aller relevanten Trägergruppen ausgewertet und in die Bearbeitung einbezogen. Kern der Arbeit musste letztendlich die Überleitung sozialrechtlichen Rahmens in betriebswirtschaftliche Kalkulation sein.

Unternehmer hat Anspruch auf Gewinne

Schritt 1 der Bearbeitung war die Klärstellung der Begrifflichkeiten. Der Begriff des Unternehmerrisikos wurde durch **Unternehmerische Wagnisse** ersetzt, um der Sprachwelt der Kosten- und Leistungsrechnung gerecht zu werden und Aspekte der Risikoprävention mit berücksichtigen zu können. Der Anspruch des Unternehmers auf die Chance, erfolgreich wirtschaften und Gewinne erzielen zu können, ist selbstverständlich zu berücksichtigen. Für alle Leistungserbringer in der stationären Pflege ist der Grundzugang zum Wettbewerb gleich: Die Handlungsfähigkeit auch in der Zukunft ist durch Überschüsse des regulären Betriebs zu sichern. Schließlich verbleibt dem Un-

ternehmer auch das Risiko, etwaige Verluste auffangen zu müssen. Der **Unternehmerlohn** im Sinne des Aufwandes für die persönliche Arbeitsleistung des Unternehmers für „seinen“ Pflegebetrieb gehört in die Kalkulation des Budgets (bzw. der Ermittlung der prospektiven Gestehungskosten, wie es in der einschlägigen Rechtsprechung heißt), unter Beachtung der Personalbemes-

die Kalkulation des ‚Unterkunftssatzes‘ heranzuziehen.

Für die Quantifizierung der Wagnisse war in **Schritt 2** eine weitergehende Unterteilung vorzunehmen, die sowohl der Sozialrechtsprechung als auch den betriebswirtschaftlichen Grundsätzen gerecht wird. Beschrieben wird einerseits das **Allgemeine Wagnis**. Dieses lässt sich wiederum in eine branchenunabhängi-

Die Werte in den Ländern variieren von 4,84 bis 5,62 Prozent. Im Schnitt wurde ein allgemeiner Wagniszuschlag von 4,9 Prozent errechnet.

sungsregelungen in den Rahmenvereinbarungen auf Länderebene. Die **Eigenkapitalverzinsung** ist – im Zusammenhang mit der Kompensation von möglichen Verlusten aus dem Vermögen des Unternehmers heraus – methodisch zu berücksichtigen. Darüber hinaus ist der Anspruch auf Verzinsung des Eigenkapitaleinsatzes hier allerdings eher begrenzt, schließlich wird das eingebrachte Vermögen grundsätzlich über die Refinanzierung der investiven Aufwendungen anerkannt; soweit zumindest die Regel. Es ist konform zur Rechtsprechung des Bundessozialgerichts, in den Investkostenanteilen systematisch nicht berücksichtigte Vermögensanteile für

ge und eine branchenspezifische Komponente unterscheiden. Im Allgemeinen Wagnis ist der Aspekt, als Unternehmer Gewinne erwirtschaften zu müssen, um mittel- und langfristig investieren, Innovationen gestalten und unerwarteten Ereignissen begegnen zu können, ganz generell enthalten. Für die Frage, in welcher Höhe es anzusetzen ist, muss auch nach den Wirkungen der Rahmenbedingungen der Branche geforscht werden – deshalb die branchenspezifische Komponente. Andererseits sind viele laufende operative Fragestellungen von Planungsunsicherheiten gekennzeichnet. Dafür wird der Begriff der **Betrieblich-Spezifischen (Einzel-)Wagnis-**

CHECKLISTE DER 15 EINZELWAGNISSE

Woran ist zu denken, wenn die Gestehungskosten kalkuliert und das zu verhandelnde Budget (vor Zuschlag des „allgemeinen Wagnisses“) ermittelt werden? Die Studie trägt Empfehlungen aus den erhobenen Unternehmensdaten zusammen.

Ebene Leistungsdaten (Positionen 1 – 3)

- Systematischer Faktor der zeitweiligen Nicht-Belegung von Pflegeeinrichtungsplätzen bei Bewohnerfluktuation: 1 Prozent Auslastungsbeschränkung im Einzel-, 2 Prozent im Doppelzimmer
- In der Realität zumeist deutlich divergierende Auslastungsdaten (Daten des jeweiligen Landkreises bzw. der kreisfreien Stadt) gegenüber den verhandelten Auslastungsannahmen: Feststellung der abweichenden Auslastungserwartung

Achtung: Die Risikowirkung ist jeweils über das Maß der verbleibenden Auswirkung auf das wirtschaftliche Ergebnis zu ermitteln – konkret ist zu bewerten: Wie hoch ist der verbleibende Fixkostenanteil nach Bereinigung um den kostenvariablen Anteil der abweichenden Erlöserwartung? Unterschiedliche Sensitivitätsannahmen zeigten – über den Verlauf eines Jahres – einen verbleibenden Anteil von rund 0,15 bei 1 Prozent Erlösveränderung.

Ebene Erlösdaten (Position 5)

- Annahme eines typischen Erlösausfallrisikos (Wertberichtigungen auf Forderungen): 1 Prozent auf das Budgetvolumen

Ebene Personalkosten (Positionen 6 – 9):

Abbildung der erheblichen Unsicherheiten der tatsächlichen Personalkostenentwicklung in Abhängigkeit der nachfolgenden Aspekte, die nach Auswertung diverser Studien und Unternehmensdaten zusammengetragen wurden:

- Mittlere Abwesenheit der Mitarbeiter inzwischen höher als in der Grundlage der Personalschlüsselberechnung: Ansatz von mindestens 1 Tag pro Mitarbeiter
- Krankenstandsdaten in einer Spanne von 6 – 12 Prozent, mit Tendenz zu 7 Prozent, und Mitarbeiterfluktuation mit rund 22 Prozent pro Jahr im Mittel (bei sehr starker Schwankung) mit entsprechenden Folgen für die Nachbesetzung
- Zeiten bis zur Wiederbesetzung: 122 – 231 Tage (je nach Datenquelle und Region)
- Sehr differenzierte Daten zur Mehrarbeit: Im Mittel knapp 2 Prozent Einsatz von Fremdarbeit in den Einrichtungen (starke Schwankung, bei Faktor 1,9 der Kosten je Stunde); in

der Regel alternativ zu den Aufwendungen für Mehrarbeit zu sehen

- Im Mittel 1200 Euro je Bestands-Vollkraft-Stelle als Aufwand für Personal-Akquise und -Integration
- Jeweils bei sehr hoher Varianz des Auftretens, aber auch klaren Zunahme-Trends

Diese Kennziffern aggregierend kommen die Autoren zu dem Schluss, dass 1,5 Prozent Aufschlag für den Aspekt der Mitarbeiter-Abwesenheit und 2,5 Prozent Aufschlag für den Aspekt der Fluktuation, jeweils auf das Budget der Personalgestehungskosten, als adäquat angesehen werden können.

(Weitere) Sonstige aperiodische Personalkostenkomponenten, z. B. Aufwendungen in Folge von arbeitsrechtlichen Verfahren: 0,7 Prozent auf das Personalkostenvolumen (FIBU-Daten der Beteiligten):

Ebene Sachkosten (Positionen 10 – 12):

- Abbildung der Varianzen in der Prognose der wesentlichen Sachkostenpositionen (Wasser/Energie, Lebensmittel, Fremddienstleistungen)

Ebene Sonstige Sachkosten und Eigenkapitalverzinsung (Position 13):

- Abbildung einrichtungsspezifischer weiterer, von besonderen Gegebenheiten gekennzeichneter Sachkostenpositionen, inkl. der Möglichkeit, den Anspruch auf Eigenkapitalverzinsung für eingebrachtes Vermögen, die in keinem anderen Refinanzierungskreis berücksichtigt ist, zu kalkulieren.

Ebene Risikocontrolling (Position 14) und Sicherung der Konversionskompetenz (Position 4):

- Abbildung der Aufwendungen des Risikocontrollings, inklusive der Risikobewältigung und -prävention im weiten Sinne, zu denen auch Vorhaltungen für die Gestaltung konzeptioneller, sektorenübergreifend orientierter Weiterentwicklung gehören

Ebene Besondere Gesellschaftsrechtliche Gegebenheiten/ Sonstiges (Position 15):

- Offene Position für die individuelle Behandlung verschiedenster weiterer, zu plausibilisierender Aspekte; darin auch: Besonderheiten, die sich aus gesellschaftsrechtlichen Gegebenheiten ableiten lassen und Spezifika der unterschiedlichen Trägergruppen darlegen können

se verwendet, als Bezeichnung für jene Komponenten der Kalkulation der Gestehungskosten, die (neben den sicher absehbaren Kosten) zwar auch typisch sind, aber unregelmäßig und in der Ausprägung unsicher auftreten. Hier geht es um die seriöse Kalkulation von Kosten-

nannahmen – es ist keine Gewinnerwartung enthalten.

Um die zwei – bzw., bei Unterscheidung des Allgemeinen Wagnisses in die branchenunabhängige und die branchenspezifische Komponente, drei – Arten der Unternehmerischen Wagnisse

quantifizieren zu können, wurde eine differenzierte Vorgehensweise gewählt. Für die Ableitung des branchenunabhängigen Allgemeinen Wagnisses wurde zunächst eine Methodik des so genannten CAPM (Capital Asset Pricing Modell) – Ansatzes genutzt: der retrospektive



Wie geht man in den Pflegesatzverhandlungen mit dem Unternehmerrisiko um? Die Studie liefert hierzu wichtige Anhaltspunkte.

Foto: fotolia/kzenon

Blick in eine stabile IST-Ergebnis-Zahlenreihe. Konkret: die Zeitreihe der mittleren „Umsatzrendite vor Steuern“ der Unternehmen in Deutschland von 1997 bis 2015 (Stand: Dezember 2016, Kategorie: „Wirtschaftszweig: alle Unternehmen“ der Deutschen Bundesbank). Dieser Mittelwert liegt bei 4 Prozent. Warum „Umsatzrendite“? Weil ein Prozentsatz, bezogen auf das Budget der prospektiven Gestehungskosten, dem Charakter dieser Kennzahl sehr nah kommt.

Für die Quantifizierung der branchenspezifischen Komponente des Allgemeinen Wagnisses (in ähnlich gelagerten Analysen für andere teil-regulierte Märkten wie z.B. der Energiewirtschaft wird hier auch vom „Beta“-Faktor gesprochen) wurde die Methodik der so genannten Risikoaggregation gewählt. Dabei wurden insgesamt 50 Faktoren, die in Anlehnung an die betriebswirtschaftliche Portfolioplanung den fünf Risikofeldern „demografische Entwicklung“, „Politik und Recht“, „Marktumfeld“ (mit Arbeitsmarkt, Beschaffungsmarkt, Kapitalmarkt und Leistungsangebot), „Innovation und Technik“ sowie „Ökologie“ zuzuordnen waren, untersucht. Je nach Erwartungswert aus Wirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit erfolgte die Einordnung in eine Risikoklasse zwischen 1 (minimales Risiko

ko bzw. erhebliche Chance, wie z.B. der Nachfrageaspekt aus der Entwicklung der Zahl der pflegebedürftigen Menschen) bis 10 (maximales Risiko, wie z.B. die Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials im Verhältnis zur Leistungsnachfrage). Am Ende stand nach der Auswertung einer Vielzahl von Studien und ausgiebiger Erörterung eine leicht über dem Median liegende mittlere Risikobewertung, was zu einem Zuschlag im „Allgemeinen Wagnis“ führt. Prägend sind dabei folgende Aspekte: Wesentliche Chancen (niedrige Risikoklasse):

- Demografische Entwicklung (Kunden-/Nachfrageperspektive)
- Stabilität wichtiger Kostenträger als Partner der laufenden Finanzierung (Pflegeversicherung, öffentliche Haushalte)

Differenzierte Betrachtung (mittlere Risikoklasse):

- Technologische und konzeptionelle Innovationsperspektiven
- Charakteristika der künftigen Mitarbeitergenerationen/Rahmenbedingungen der jetzigen und künftigen Ausbildung/Künftige Lebensentwürfe der (potenziellen) Mitarbeiter usw.
- Überwiegender Teil der politisch-/gesetzlichen Rahmenbedingungen

(PSG II und III, Ordnungsrechtliche Fragestellungen, Öffnung nach außen usw.)

- Konstellationen auf den Sachmittel- und Kapitalmärkten
- Entwicklung des Anbietermarktes

Wesentliche Risiken (hohe Risikoklasse):

- Sehr begrenztes Arbeitskräftepotenzial – mit diversen Folgerestriktionen (begrenzte Mobilität, begrenztes Führungskräftepotenzial, begrenzte Optionen im betrieblichen Management usw.)
- Teile der politischen Rahmenbedingungen (insbesondere: Wirkung der begrenzten Gestaltungsfreiheit aufgrund der Sektorisierung bei gleichzeitig hoher Regelungsdichte mit intensivem Nachhalten im operativen Betrieb).

Überführt in die Arithmetik zur Ermittlung des Zuschlagsfaktors zu den prospektiven Gestehungskosten wurde für den branchenunabhängigen Anteil des Allgemeinen Wagnisses eine Spanne von 0,84 bis 1,62 Prozent ermittelt, die additiv zur branchenunabhängigen Komponente (4 Prozent) hinzukommt. Die Differenzierung wiederum leitet sich aus einer regionalen Untergliederung ab: Sowohl die Rahmenbedingun-

gen in den Ländern insgesamt wie auch noch einmal in den besonderen Konstellationen von Ballungsgebieten und Grenzregionen wurden noch einmal separat betrachtet. Dabei zeigen sich Werte zwischen 4,84 und 5,62 Prozent. Länder mit einem besonders hohen Wert des Allgemeinen Wagnisses sind Baden-Württemberg, Hamburg und Niedersachsen (jeweils 5,08 Prozent). An der „unteren Grenze“ befinden sich zum Beispiel Mecklenburg-Vorpommern und das Saarland (jeweils 4,84 Prozent). Im bundesweiten Schnitt liegt der Wert bei etwa 4,9 Prozent.

Gemäß der Studien-Systematik wären die hier hergeleiteten Zuschlagssätze zwar in regelmäßigen Abständen zu evaluieren – sie sind aber kein Gegenstand der individuellen Pflegesatzverhandlungen. Klar nicht präferiert wird im Übrigen der Ansatz, das Wagnis über die Vereinbarung der Auslastungsquote zu behandeln: Risikoaggregation (inklusive der Betrieblich-spezifischen (Einzel-)Wagnisse) muss am Ende immer in der-

der alltäglichen operativen Risiken. Sie sind für die Kalkulation der so genannten prospektiven Gestehungskosten von erheblicher Bedeutung und ergänzen dabei die Darstellung der „gut planbaren“ Komponenten der Kalkulation. Bei diesen wiederum, das machte die Studie auch deutlich, ist unbedingt auch an die breite Palette freiwilliger sozialer Leistungen zu denken, die viele Träger heute bereits vorhalten, und die selbstverständlich personalkostenrelevant sind.

Der weitere Weg: Länder gehen mit dem Thema unterschiedlich um

Die Studie liegt auf dem Tisch – wie wird nun weiter mit der Frage des Unternehmerrisikos umgegangen? Auftraggeber bpa, aber auch die einbezogenen Vertreter anderer Trägergruppen, erhoffen sich die baldige Anwendung der Studienergebnisse in den Landesgremien, die mit dieser Frage umgehen müssen. Aktuell zeichnen sich zwei Wege ab: Die Selbstverwaltungen einiger Länder favorisieren offenkundig (weiter) den

gütungen ihrer Mitarbeiter deutlich zu erhöhen. Schließlich sind entsprechende Kostenentwicklungen laut Gesetzgeber anzuerkennen. Der Pflegearbeitsmarkt verlangt dies auch. Bei gleichzeitig nicht vorgesehener Anpassung der Zuschüsse der Pflegekassen wird dies direkt zulasten der Bewohner, ihrer Angehörigen bzw. der Sozialhilfeträger gehen. Zum anderen: Die Anwendung der Studienerkenntnisse gibt zwar Orientierung für die Berechnung der Unternehmerischen Wagnisse – aber es bleibt bei unverhältnismäßig hoch aufwendigen und im Detail noch intensiver zu bearbeitenden Pflegesatzverfahren. Wenn keine vereinfachenden Verfahren gefunden werden, ist bereits jetzt absehbar, dass der ohnehin schon hohe Verhandlungsaufwand noch einmal erheblich ansteigen würde. Spannende Wochen stehen an.

MEHR ZUM THEMA

Kontakt zu den Autoren:

m.uhlig@contec.de

Die Studie wird voraussichtlich Anfang 2018 veröffentlicht.

Sie kann angefordert werden unter <http://vinc.li/Studie-Unternehmerrisiko>

Veranstaltungs-Tipp: Besuchen Sie zu diesem Thema auch eine Session beim Zukunftstag Altenpflege am 7. März 2018 in Hannover.

<http://www.zukunftstag-altenpflege.de/programm/pflegesatz-verhandlungen-nach-dem-psg-ii/>

Download: Einen Überblick über die Wagnis-Werte der einzelnen Bundesländer finden Sie online unter www.altenheim.net/downloads-zur-zeitschrift

Im preisregulierten Markt müssen die unternehmerischen Wagnisse in angemessener Höhe ihren Eingang in die Kalkulation der Entgelte finden.

selben Einheit betrieben werden – um alle relevanten Positionen quantifizieren zu können, ist die Bewertung in Euro bzw. mit dem daraus folgenden Prozent-Zuschlagssatz wesentlich transparenter.

Checkliste zu operativen Risiken erstellt

Im Bereich der betrieblich-spezifischen (Einzel-)Wagnisse wurden 15 Komponenten zusammengetragen, die vor allem als Checkliste dienen, welche operativen Risiken in die Kalkulation der prospektiven Gestehungskosten einzu-beziehen sind. Dank der Erhebung der Einrichtungsdaten war es auch möglich, nicht nur entlang der Leistungs-, Erlös- und Kostenpositionen zu systematisieren, sondern auch typische Branchendaten zur Orientierung anzugeben (siehe Tabelle auf Seite 42).

Die genannten Gesichtspunkte dienen als Orientierung beim „greifbar“ machen

Weg, zumindest anzubieten, Kostensteigerungen auch in pauschalen Fortschreibungen der Entgelte anzuerkennen. Das bleibt legitim, sofern die thematisierten Wagnisse integriert in den Kalkulationspositionen abgebildet sind. In anderen Ländern streben insbesondere die Kostenträgervertreter ein Verfahren mit detaillierter und expliziter Darlegung von Gestehungskosten und Wagnissen an. Voraussichtlich werden Schiedsstellenverfahren für Klärungen sorgen müssen.

In der Gesamt-„Gemengelage“ müssen auch noch zwei weitere Aspekte berücksichtigt werden: Zum einen wird eine weitere neue Formulierung des § 84 Abs. 2 SGB XI („Die Bezahlung von Gehältern bis zur Höhe tarifvertraglich vereinbarter Vergütungen sowie entsprechender Vergütungen nach kirchlichen Arbeitsrechtsregelungen kann dabei nicht als unwirtschaftlich abgelehnt werden.“) die Einrichtungsträger motivieren, die Ver-

Detlef Friedrich ist Geschäftsführer des IEGUS-Instituts.



Michael Uhlig ist Management- und Organisationsberater bei der contec GmbH.