

Die Lage hat sich nicht entspannt

Warum gut vorbereitete Pflegesatzverhandlungen zum wichtigsten Erfolgsfaktor werden, erklärt Roman Tillmann.

Herr Tillmann, die Pflegebranche war in den letzten Jahren stark von Insolvenzen betroffen. Hat sich die Lage mittlerweile entspannt, oder sehen Sie weiterhin eine hohe Zahl an Insolvenzen und wirtschaftlichen Problemen in Pflegeeinrichtungen?

Aus meiner Sicht hat sich die Lage nicht entspannt, sondern eher noch verschärft, was die Ursachen für wirtschaftliche Schief lagen angeht.

Welche aktuellen Gründe führen Ihrer Meinung nach dazu, dass viele Pflegeeinrichtungen weiterhin wirtschaftliche Schwierigkeiten haben? Hat zumindest auf Seiten der Kostenträger – also Kassen und Sozialhilfeträger – ein Umdenken stattgefunden bzw. haben diese den Ernst der Lage erkannt?

Mittlerweile ist der Personalmangel die Herausforderung Nr. 1. Der Personalmangel führt zum Einen dazu, dass Leihar-

satzvereinbarungen, die nicht ausreichen, alle Kostensteigerungsfaktoren abzudecken. Derzeit kommt es zu einer Kumulation von Kostensteigerungen, z. B. durch den im April 2024 ausgelaufenen Energierettungsschirm, die Personalmehrungen durch PeBeM, die hohen Tariflohnsteigerungen, abgesenkte Belegungskennzahlen, die in Summe zu deutlich zweistelligen Steigerungsraten bei den Pflegesätzen führen. Hier scheitern Betreiber mit schlechter Datengrundlage und Vorbereitung häufig in der Verhandlung, weil sie entsprechende Nachweise nicht bringen können.

Sie betonen die Bedeutung von exzellent geführten Pflegesatzverhandlungen. Welche Best Practices haben sich in der Praxis herauskristallisiert, um diese Verhandlungen erfolgreich zu gestalten, und welche Rolle spielt dabei die aktuelle wirtschaftliche Lage?

§ 113c SGB XI erarbeiten, mit- samt eines Umsetzungskonzepts zur Organisation der Pflegeprozesse und Zuständigkeiten. Eine gute Vorbereitung der Pflegesatzverhandlung ist also enorm wichtig, dafür muss man sich Zeit nehmen.

Wie sind Ihre Erfahrungen mittlerweile im Umgang mit den Kostenträgern, wie den Krankenkassen und Sozialhilfeträgern? Haben diese die Dimension der Probleme inzwischen erkannt und gehen sie mittlerweile besser auf die Bedürfnisse der Einrichtungen ein?

Ich glaube schon. Natürlich stehen die Pflegekassen selbst unter einem großen wirtschaftlichen Druck. Dennoch sehen wir, dass die Realität – wenn auch langsam – Einzug in die Pflegesatzverhandlung findet. So können Betreiber in vielen Bundesländern mittlerweile reduzierte Belegungsquoten als Berechnungsparameter für die Pflegesätze verhandeln. Das führt zumindest dazu, dass Fixkosten weiterhin gedeckt sind. Auch hohe Kostensteigerung in einzelnen Kostenarten – wie z. B. Energiekosten – werden anerkannt, sofern man sie gut nachweisen und begründen kann.

Welche operativen Steuerungsinstrumente empfehlen Sie, um auch in Zeiten von Unterbelegung eine stabile Wirtschaftlichkeit zu sichern?

Steuerungsinstrumente waren schon immer enorm wichtig. Gerade in einem Geschäftsmodell wie der stationären Altenhilfe, bei dem wenig „Luft“ in der Refinanzierung steckt, mit der etwaige Ineffizienzen abgedeckt werden könnten. Es sollten Instrumente zur prospektiven Steuerung der variablen Kosten vorhanden sein, z. B. die belegungsabhängige, nettobasierte Pflegepersonalsteuerung oder Ziel-Kennzahlen für Lebensmittel, Verbrauchsmaterialien je Bewohnertag. Außerdem sollte es ein retrospektives Controlling geben, das die monatlichen GuV-Ergebnisse exakt darstellt und die wichtigsten Kennzahlen enthält, wie Belegungsquote und Belegungsmix, Soll-Ist-Vergleich des Personals, Krankenquote, durchschnittliche Stellenkosten je Qualifikation sowie die größten Sachkostenwerte berechnet je Bewohnertag. Dabei sollte der Abgleich stets zu den verhandelten Werten erfolgen, um Refinanzierungslücken zu erkennen und Argumente für die nächste Pflegesatzverhandlung zu sammeln.

Die Fragen stellte Steve Schrader.

MESSEKONGRESS ALTENPFLEGE

Roman Tillman, Partner der rosenbaum nagy Unternehmensberatung GmbH, ist Referent beim Messekongress der ALTENPFLEGE.



„Wer pflegt die Pflegeeinrichtungen? Wirtschaftlichkeit sichern in schwierigen Zeiten“; **9.4.2025, 15:30 - 16:30 Uhr**
<https://vinc.li/altenpflege-messekongress>

beit eingesetzt wird. Die Kosten der Leiharbeiter sind meist rund doppelt so hoch wie die der tariflich vergüteten fest angestellten Mitarbeiter. Spätestens durch das Pflegeunterstützungs- und Entlastungsgesetz wurde das manifestiert, was vorher eigentlich auch schon gängige Praxis war: Die höheren Kosten eines Leiharbeiters werden bei der Pflegesatzverhandlung nicht anerkannt. Wir kennen Einrichtungen, die mehrere hunderttausend Euro im Jahr für Leiharbeit ausgeben. Hier kann die einfache Rechnung aufgemacht werden, dass die Hälfte davon als Defizit übrig bleibt. Verschärft sich der Personalmangel, wird im nächsten Schritt die Bewohnerzahl reduziert und teilweise ganze Wohnbereiche geschlossen. Das führt wiederum zu nicht gedeckten Fixkosten, die in der Pflegesatzverhandlung mit Auslastungsgraden von 96 % in die Pflegesätze refinanziert werden. Hat die Einrichtung nur 80% Belegung, sind knapp 17% der Fixkosten nicht gedeckt. Eine weitere Ursache sind Pflege-

Erfolgreiche Pflegesatzverhandlungen waren und sind einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Wie gesagt, sehen wir gerade eine Kumulation von Steigerungsfaktoren, die alle für sich betrachtet vollkommen nachvollziehbar sind. Geht der Betreiber aber mit einer zweistelligen Prozent-Steigerung als Forderung in die Pflegesatzverhandlung, so fordern die Pflegekassen meist Nachweise für die Kostensteigerungen. Ein Betreiber, der eine trennscharfe und auf die Logik der Pflegesatzverhandlung ausgerichtete Kostenrechnung und der ein Personalcontrolling hat, dass auf Knopfdruck die „richtigen“ durchschnittlichen Stellenkosten je Qualifikation berechnen kann, ist hier klar im Vorteil. Mit diesen vergangenheitsbezogenen Daten kann eine differenzierte Hochrechnung der prospektiven Kosten erarbeitet werden und im Verhandlungsverfahren einzeln nachgewiesen werden. Und, wer es noch nicht gemacht hat, sollte eine Strategie zur Umsetzung der neuen Personalbemessung nach