

# Mit belastbaren Werten in die Verhandlung

VON FRIEDRICH LUTZ, CHRISTIANE HASENBERG, SEBASTIAN FELSKE

Einrichtungen der Eingliederungshilfe stellen immer häufiger fest: Vergütungen sind nicht (mehr) kostendeckend. Individuelle Verhandlungen mit dem Kostenträger sind also geboten. Diese betriebswirtschaftlich und sozialrechtlich bestens vorzubereiten, nutzt Ihnen langfristig: Sie erhalten zugleich ein Controllinginstrument.

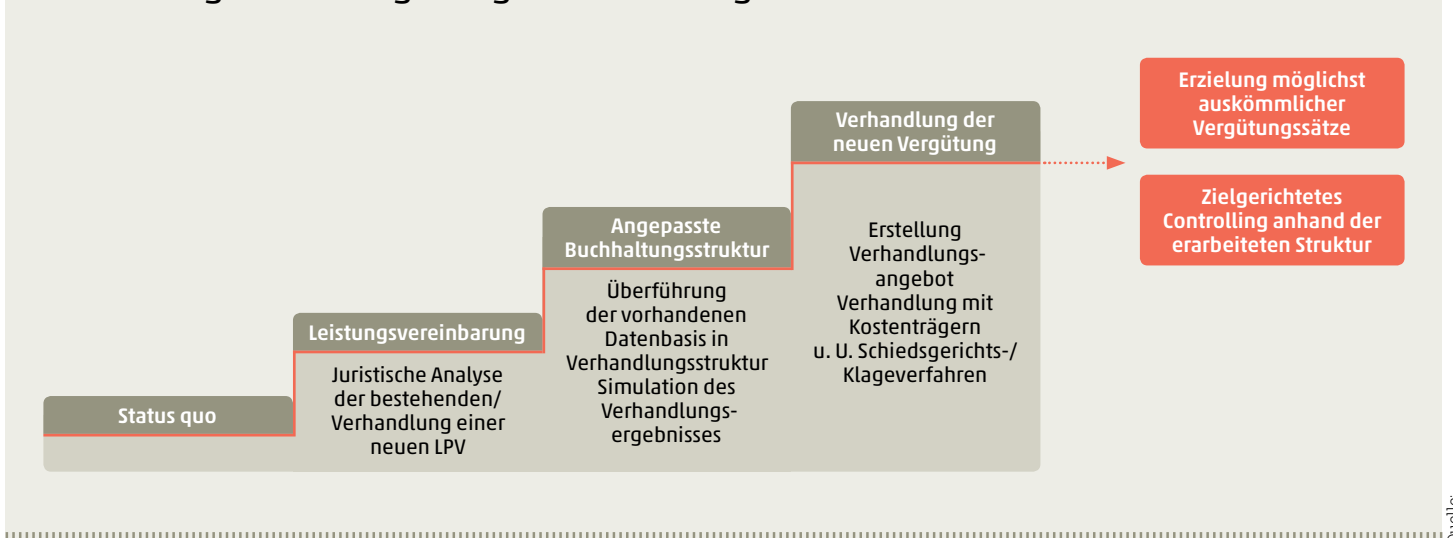


Foto: Ainoa-Fotolia

Leistungs- und Vergütungsvereinbarung stehen einander wie Spiegelbilder gegenüber – nach dem Grundsatz: Die Vergütung folgt der Leistung. Wesentlicher Faktor und damit Streitpunkt der Vergütung sind erfahrungsgemäß die Personalkosten. Nach langen Jahren des Wartens hat das Bundessozialgericht (BSG) nun entschieden, dass auch in der Behindertenhilfe ortsübliche oder tarifliche Entgelte bzw. AVR zu refinanzieren sind. Deshalb sollten Sie zunächst Ihre individuelle Leistungsvereinbarung nach folgenden Parametern prüfen:

- Nehmen Sie eine Bestandsaufnahme der Leistungsinhalte bezüglich Belastbarkeit und Aktualität vor, insbesondere mit Blick auf die Personalausstattung und eines Abgleiches mit der praktizierten Leistungserbringung, ggf. in Abstimmung mit einem Landesrahmenvertrag.
- Der kritische Blick in die Leistungsvereinbarung kann nach sich ziehen, dass Sie auch diese neu verhandeln sollten; dies ist aber erfahrungsgemäß abhängig von den regionalen Gegebenheiten ein nur selten kurzfristig abzuschließendes „Unterfangen“.

## Vorbereitung neuer Vergütungsvereinbarung



Quelle:

Bevor der Weg zur neuen Vergütungsvereinbarung frei ist, sind zunächst verschiedene Hürden zu nehmen.

- Ferner sollten Sie Investitionsmaßnahmen mit dem Kostenträger abstimmen, damit diese im Investitionsbetrag Berücksichtigung finden können.
- Die Gestehungskosten bilden die Grundlage für die Kalkulation der finanziellen Mittel, die in der kommenden Wirtschaftsperiode voraussichtlich erforderlich werden (Prospektivität). Stellen Sie sich in der Vorbereitung auch darauf ein, dass der Kostenträger die Vorlage von „Nachweisen“ beispielsweise in Form von anonymisierten Personallisten fordern kann. Vor Aufnahme jedweder Verhandlungen ist es ratsam, dass Sie eine Simulation der leistungsgerechten Vergütungskalkulation vornehmen.

### **Entscheidend ist: Sie sollten valide Planwerte zur Hand haben!**

Im Rahmen der Verhandlung verlangt der Kostenträger eine Erläuterung der prospektiv geplanten Kosten. Entscheidend in der Vorbereitung ist daher, dass Sie valide Planwerte erstellen. Hier bieten sich in der Regel historische Gestehungskosten als Basis an, die Sie nach einem klaren Schema gliedern und für den Verhandlungspartner nachvollziehbar aufschlüsseln sollten. Kalkulations-schemata sind teilweise in den Landesrahmenverträgen hinterlegt und damit anwendbar, wenn der Landesrahmenvertrag Anwendung findet.

Der Grundsatz der Prospektivität beinhaltet vor allem auch, dass Sie Veränderungen der Folgeperiode abschätzen und in die historischen Gestehungskosten einfließen lassen. Die Schätzwerte sollten Sie dabei nachvollziehbar argumentieren können. Beziehen Sie dabei vorhandene Informationen ebenso mit ein wie Faktoren, deren Größenordnung noch nicht feststehen – bspw. Tarifierhöhungen. Je belastbarer die Schätzgrößen, desto stärker ist Ihre Verhandlungsposition!

Das Kalkulationsschema führt zunächst die berücksichtigungsfähigen Personal- und Sachkostenarten auf. Sodann werden die Kosten mithilfe von Gewichtungsfaktoren der Grund- bzw. Maßnahmepauschale sowie dem Investitionsbetrag zugeordnet.

**Je belastbarer  
die Schätzgrößen,  
desto stärker  
ist Ihre  
Verhandlungs-  
position**

### **Anpassung der Daten ist unumgänglich**

Im nächsten Schritt werden die einrichtungsindividuellen Daten diesen Kostenarten zugeordnet. Nur im Ausnahmefall lassen sich jedoch alle relevanten Daten direkt aus der Buchhaltung übertra-

### **Praxis-Check**

- Pauschalverhandlungen sind häufig die Ursache für wirtschaftliche Schwierigkeiten.
- Leistungsvereinbarungen: Dreh- und Angelpunkt der Vergütung
- Es gilt: die Vergütung folgt der vereinbarten Leistung
- Dauerhafter wirtschaftlicher Erfolgsfaktor: Nachkalkulation der Vergütungssätze als Steuerungsinstrument.

Gesetzliche Mindestinhalte der Leistungsvereinbarung sind:

- Betriebsnotwendige Anlagen
- Zu betreuender Personenkreis
- Art, Ziel und Qualität der Leistung
- Qualifikation des Personals
- Erforderliche personelle und sächliche Ausstattung
- Aufnahmeverpflichtung im Rahmen des vereinbarten Leistungsangebots

gen. Stattdessen müssen zahlreiche kalkulatorische Anpassungen zur Überführung der Daten von der Einrichtungs- in die Kalkulationsstruktur vorgenommen werden.


Im Anschluss kommen Sie zum letzten Schritt der Vorbereitung: Die Simulation des Verhandlungsergebnisses. Die Zusammenführung der historischen Gestehungskosten und der geschätzten Veränderungsdaten führt mit Hilfe des Kalkulationsschemas zu Grund- und Maßnahmepauschale sowie zum Investitionsbetrag.

### **Für künftige Verhandlungen schrumpft der Aufwand beträchtlich**

Zugegeben: Der Prozess der Vorbereitung individueller Vergütungsverhandlungen ist zeitintensiv – aber die Investition lohnt sich. Denn liegt eine belastbare Leistungsvereinbarung vor und hat die Umstellung im Finanz- und Rechnungswesen des Unternehmens nachhaltige Strukturen geschaffen, so schrumpft der Aufwand für Sie und Ihre Mitarbeiter künftig beträchtlich.

Ein weiterer Vorteil der Anpassung des Finanz- und Rechnungswesens liegt in der Implementierung eines Controllinginstrumentes, auf das Sie jederzeit zur betriebswirtschaftlichen Steuerung zurückgreifen können: Denn inwieweit Sie

mit den vereinbarten Vergütungssätzen die Kostendeckung erreichen, können Sie nun mittels erkennbarer(er) Stellschrauben zielgerichtet kontrollieren.

Der Erfolg liegt in der sorgfältigen Vorbereitung, die gleichzeitig nachhaltige Strukturen und Steuerungsinstrumente schafft. 



Sebastian Felske  
Berater, Strategie und Organisation im Sozialwesen  
sebastian.felske@curacon.de



Friedrich Lutz  
Wirtschaftsprüfer/ Steuerberater  
friedrich.lutz@curacon.de



Christiane Hasenberg  
Rechtsanwältin, Fachanwältin für Sozialrecht  
christiane.hasenberg@curacon-recht.de