

# Inhaltsverzeichnis

<i>Vorbemerkungen</i> .....	V
<i>Vorwort bpa</i> .....	VII
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	XVII
<i>Tabellenverzeichnis</i> .....	XIX
<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	XXI
<b>1 Zusammenfassung</b> .....	1
<b>2 Einführung</b> .....	7
2.1 Ausgangslage .....	7
2.1.1 Rahmenbedingungen des Marktes der ambulanten Pflege .....	7
2.1.2 Daten und Fakten zum (ambulanten) Pflegemarkt .....	9
2.1.3 Veränderungen in den Rahmenbedingungen seit 2017 ...	20
2.1.4 Pflege- (und Betreuungs-)Dienst 2018 .....	21
2.1.5 Bearbeitungsauftrag: Das ‚Unternehmerrisiko‘ .....	23
2.2 Studiendesign .....	25
2.2.1 Organisatorisches Vorgehen .....	25
2.2.2 Methodenüberblick .....	26
<b>3 Betriebswirtschaftliche Begriffsklärung und juristische Einordnung</b> .....	31
3.1 Begriffsdefinitionen: Wagnis, Risiko, Chance und unternehmerische Wagnisse .....	31
3.2 Darstellung und Analyse der Rechtslage .....	36
3.2.1 Aktueller Stand der Gesetzgebung .....	36
3.2.2 Entwicklung der Rechtsprechung .....	38
3.2.3 Ansätze zur Quantifizierung des allgemeinen Wagnisses ..	42
3.3 Leistungen der Hilfe zur Pflege .....	44
3.4 Zusammenfassung im Studienkontext .....	45
<b>4 Methodik</b> .....	47
4.1 Regelbasierte Systeme .....	47

4.2	Gewähltes Vorgehen zur Identifizierung, Bewertung und Aggregation von Wagnissen .....	49
4.2.1	CAPM – Capital Asset Pricing Model .....	50
4.2.2	Risikoaggregation .....	51
4.2.3	Kalkulationsgrundlage .....	52
4.2.4	Überführungsregeln .....	53
4.2.5	Synthese .....	53
4.3	Allgemeines unternehmerisches Wagnis: Branchenunabhängige Komponente .....	55
4.4	Allgemeines unternehmerisches Wagnis: Branchenspezifische Komponente .....	56
4.4.1	Klassifizierung branchenspezifischer Risikofaktoren .....	57
4.4.2	Risikoidentifizierung .....	58
4.4.3	Risikobewertung über Risikomatrix .....	59
4.4.4	Sensitivität der branchenspezifischen Risikofaktoren .....	60
4.5	Betrieblich-spezifische Einzelwagnisse .....	61
4.6	Zusammenfassung im Kontext der Gesetzesformulierung .....	63
<b>5</b>	<b>Herleitung der Ergebnisse .....</b>	<b>67</b>
5.1	Allgemeines unternehmerisches Wagnis .....	67
5.2	Branchenspezifischer Faktor .....	76
5.2.1	Nachfrageerwartung: Demografische Entwicklung, sozialer Wandel und Kundenperspektive .....	77
5.2.1.1	Altersstrukturentwicklung .....	78
5.2.1.2	Pflege durch Angehörige/informelle Pflege .....	79
5.2.1.3	Kundenwünsche und -anforderungen .....	82
5.2.2	Politische und rechtliche Rahmenbedingungen .....	84
5.2.2.1	Rahmenbedingungen allgemein .....	85
5.2.2.2	Stabilität der Pflegeversicherung und der öffentlichen Haushalte als Leistungsträger .....	85
5.2.2.3	Status Quo der ordnungsrechtlichen Regelungen .....	87
5.2.2.4	Pflegestärkungsgesetze I und II .....	88
5.2.2.4.1	Ambulantisierungsanreiz .....	88
5.2.2.4.2	Entwicklung der Pflegegradstruktur ..	89
5.2.2.4.3	Personalbemessung .....	90
5.2.2.5	Pflegestärkungsgesetz III .....	91
5.2.2.5.1	Rolle der Kommunen .....	91
5.2.2.5.2	Anerkennung des Unternehmerrisikos .....	93
5.2.2.6	Vereinheitlichungstendenzen der arbeitsvertraglichen Rahmenregelungen .....	94
5.2.2.7	Weitere Aspekte der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen .....	97
5.2.2.7.1	Sektorenübergreifende Koordination ..	97
5.2.2.7.2	Konversionspotenzial .....	99

5.2.2.8	Beschäftigte aus EU- und Nicht-EU-Ländern . . .	101
5.2.2.9	Qualitäts- und Abrechnungsprüfung . . . . .	103
5.2.2.10	Länderebene. . . . .	104
5.2.3	Marktumfeld . . . . .	112
5.2.3.1	Arbeitsmarkt . . . . .	112
5.2.3.1.1	Arbeitskräftepotenzial. . . . .	113
5.2.3.1.2	Folgerestriktionen . . . . .	116
5.2.3.1.3	Regionalität des Arbeitsmarktes . . . . .	117
5.2.3.1.4	Internationalisierung . . . . .	118
5.2.3.1.5	Zahl der Auszubildenden . . . . .	120
5.2.3.1.6	Qualifizierung: Präsenzzeiten in generalistischer Ausbildung. . . . .	121
5.2.3.1.7	Qualifizierung: Wettbewerb um Pflegekräfte. . . . .	122
5.2.3.1.8	Qualifizierung: Niveauentwicklung und Flexibilisierung durch die generalistische Ausbildung. . . . .	122
5.2.3.1.9	Mitarbeitergenerationen Y und Z: Veränderte Motivlagen. . . . .	123
5.2.3.1.10	Mitarbeitergenerationen Y und Z: Professionalisierung . . . . .	125
5.2.3.1.11	Flexibles Work-Life-Blending . . . . .	125
5.2.3.1.12	Bedarf an Teilzeitarbeit. . . . .	126
5.2.3.1.13	Wettbewerb um Führungs- und besonderes Fachpersonal . . . . .	127
5.2.3.2	Sachmittelbeschaffungs- und Kapitalmarkt . . . . .	128
5.2.3.3	Leistungsangebot. . . . .	129
5.2.3.3.1	Zahlungskraft der privaten Haushalte („Selbstzahler“) . . . . .	129
5.2.3.3.2	Stabilität der Zahlungskraft der Pflegeversicherung. . . . .	130
5.2.3.3.3	Zahlungskraft der öffentlichen Haushalte . . . . .	131
5.2.3.3.4	Anbieterstruktur . . . . .	132
5.2.3.3.5	Ballungszentren. . . . .	133
5.2.3.3.6	Vergütungsunterschiede zwischen Bundesländern und zu Nachbarländern . . . . .	135
5.2.4	Innovation und Technik. . . . .	137
5.2.4.1	Wirkung auf die Leistungsnachfrage. . . . .	137
5.2.4.2	Arbeitserleichterung . . . . .	138
5.2.4.3	Vernetzung . . . . .	140
5.2.4.4	Effizienzsteigerung durch Prozessinnovationen. . . . .	140

5.2.4.5	Integrierende Versorgungsmodelle und präventive Ansätze .....	141
5.2.5	Ökologische Aspekte .....	143
5.2.6	Zusammenfassung .....	145
5.3	Betrieblich-spezifische Einzelwagnisse als Faktoren der Kalkulation .....	146
5.3.1	Überblick .....	146
5.3.2	Grundlagen der Leistungs-, Erlös- und Kostenrechnung ..	147
5.3.3	Gliederung der Personalkosten .....	149
5.3.4	Arbeitseinsatz des ‚Unternehmers‘ bzw. der Gesellschafterebene .....	151
5.3.5	Kalkulationsprämissen für betrieblich-spezifische Einzelwagnisse .....	152
5.3.6	Besonderer Fall: Eigenkapitalverzinsung .....	155
5.4	Abbildung der unternehmerischen Wagnisse in den Vergütungsregularien .....	155
5.4.1	Modell .....	156
5.4.2	Basisdaten .....	158
5.4.3	Konditionalverknüpfungen: ‚Wenn-dann-Beziehungen‘ ..	159
5.5	Abbildung der unternehmerischen Wagnisse in einem Kalkulationsschema .....	165
5.5.1	Risikoadaptiertes Kalkulationsschema .....	165
5.5.2	Quantifizierung der Wagnisse .....	173
5.6	Reflexion: Integrationsoptionen für bestehende Kalkulationsmodelle .....	174
5.7	Vorschläge: Grundsätze für die Darlegung der Gestehungskosten im Verhandlungsgeschehen .....	188
<b>6</b>	<b>Weitergehende Handlungshinweise .....</b>	<b>191</b>
	<i>Literatur</i> .....	193
<b>Anhang 1:</b>	<b>Risikomatrix (Faktoren der Risikoaggregation: Branchenspezifischer Faktor des allgemeinen Wagnisses mit Kalkulationstabelle) .....</b>	<b>207</b>
<b>Anhang 2:</b>	<b>Befragungsbogen zu den betrieblich-spezifischen Einzelwagnissen .....</b>	<b>211</b>
<b>Anhang 3:</b>	<b>Übersicht der Praxisteilnehmer der Befragung .....</b>	<b>217</b>
<b>Anhang 4:</b>	<b>Checklisten: Komponenten der (periodischen und aperiodischen) Personalnebenkostenkalkulation .....</b>	<b>219</b>

<b>Anhang 5: Übersicht: Quellen betrieblich-spezifischer Einzelwagnisse – Zuordnung für die Kalkulation .....</b>	<b>221</b>
<b>Anhang 6: Quantifizierung betrieblich-spezifischer Einzelwagnisse: Ergebnisse der Datenanalysen .....</b>	<b>227</b>
<b>Anhang 7: Mitglieder des Expertenbeirats .....</b>	<b>233</b>
<b>Anhang 8: Kurzbeschreibung der maßgeblich einbezogenen Studien .</b>	<b>235</b>
<i>Autorenverzeichnis .....</i>	<i>239</i>