

Persönliches Budget: Chancen und Risiken für Anbieter der Behindertenhilfe

Seit dem 01. Januar 2008 hat jeder Mensch mit Behinderung in Deutschland das Recht, Leistungen im Bereich der Eingliederungshilfe auf Grundlage des so genannten Persönlichen Budgets selbst „einzukaufen“. Ziel des Persönlichen Budgets ist es, der Nutzerin/ dem Nutzer der Eingliederungshilfeleistungen eine größere Unabhängigkeit von einzelnen Trägern als „All-Inclusive-Anbietern“ zu ermöglichen und darüber hinaus einen größeren Wettbewerb zwischen den Leistungsanbietern im Bereich der Behindertenhilfe zu erzeugen. Im Fokus stehen dabei vor allem ambulante Dienstleistungen, wie z.B. im Bereich des Betreuten Wohnens. Diese werden beispielsweise nach Fachleistungsstunden abgerechnet, die pauschal für einen Leistungskomplex gezahlt werden.

Zukünftig sollen die darin enthaltenen Leistungsbündel aber „aufgeschnürt“ und einzeln bepreist werden, damit Menschen mit Behinderung diese Leistungen auch singulär in Anspruch nehmen können. Neben dem ambulanten Bereich wird zwischenzeitlich auch diskutiert, wie dieses Modell im stationären Wohnbereich und in den Werkstätten für behinderte Menschen umgesetzt werden kann. Pilotprojekte hierzu wurden bereits durchgeführt.

Die Anbieter von Leistungen der Behindertenhilfe sehen dieser Entwicklung mit gemischten Gefühlen entgegen. Zwar ist es bisher nicht zu einer verstärkten Nachfrage nach dem Persönlichen Budget gekommen – mutmaßlich, weil die Menschen mit Behinderung und deren Betreuer bisher noch die „Allround-Versorgung“ einzelner Einrichtungsträger bevorzugen. Dennoch bereiten sich die Anbieter verstärkt auf diese Entwicklung vor. Einerseits droht der Verlust von gut kalkulierbaren Einnahmen pro Fachleistungsstunde, die es bisher möglich machten, auch schlecht finanzierte Teilleistungsbereiche zu decken. Hinzu kommt, dass die Preisbildung auch gegenüber den Kostenträgern transparenter wird. Andererseits ergeben sich durch das Persönliche Budget Möglichkeiten zur Entwicklung neuer Produkte im ambulanten Bereich sowie zur Erschließung neuer Kundengruppen, die die direkte Abhängigkeit von der öffentlichen Hand reduzieren können.

Die Erstellung von Leistungskatalogen erweist sich bei der Erarbeitung des neuen Wirkungsbereichs noch als das geringste Problem. Hier gibt es zwischenzeitlich verbandsintern oder auch -übergreifend Vorlagen, die schnell auf die eigenen Bedürfnisse hin individualisiert werden können. Die Preisbildung für die einzelnen Leistungsbausteine ist jedoch ein wesentlich schwierigeres Thema, da sie zum einen nur individuell für jeden Leistungserbringer durchgeführt werden kann und zum anderen von verschiedenen Rahmenbedingungen abhängt, die nicht unmittelbar transparent sind.

Generell werden marktfähige Preise für neue Produkte entwickelt, in dem die drei Rahmenbedingungen Grenzkosten, Zahlungsbereitschaft der Nachfrageseite und Wettbewerbspreise der Angebotsseite bestimmt werden. Allerdings liegen den meisten Trägern aktuell keine Informationen über diese Rahmenbedingungen vor. Dies hat unterschiedliche Gründe:

1. Zahlungsbereitschaft

Da ein Großteil der Menschen mit Behinderung als Nutzer der Leistungen bisher keine Erfahrung beim direkten Einkauf von Betreuungsleistungen hat, können sie bisher nicht einschätzen, wie hoch ein „gerechter“ Preis für eine soziale Dienstleistung sein darf.

2. Wettbewerb

Der Markt für Dienstleistungen im Umfeld des Persönlichen Budgets ist bisher sehr intransparent.

3. Grenzkosten

Eine deckungsbeitragsorientierte Kostenrechnung, die für jede Leistung oder jedes Produkt genau ausweist, welche Kosten pro weiterer geleisteter Einheit (z.B. gemessen in Betreuungsstunden) anfallen und zur Ermittlung dieser Größe alle Gemeinkosten verursachungsgerecht zuordnet, wird bisher nur in wenigen Einrichtungen der Behindertenhilfe konsequent umgesetzt. Diese Betrachtungsweise ist aber fundamental wichtig, um Preise zu entwickeln, die eine nachhaltige Rentabilität der Produkte ermöglichen.

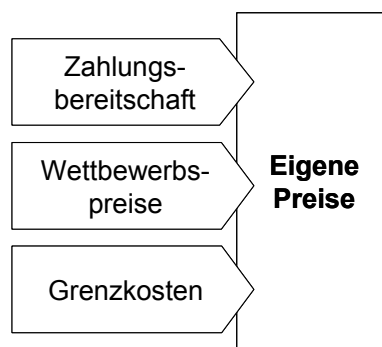


Abb.: Einflussfaktoren auf die Preisbildung

Zur Ermittlung eines marktfähigen Preises für einzelne Leistungen oder Leistungsbündel, der auch nachhaltig Gültigkeit besitzt, muss eine strategische Analyse der drei vorgenannten Bereiche erfolgen. Ziel muss dabei sein, Informationen zu den eigenen Grenzkosten, den Wettbewerbspreisen und der Zahlungsbereitschaft der Kunden zusammenzutragen und auszuwerten. Da diese Daten meist nicht auf Anhieb bekannt sind, müssen sie zunächst ermittelt werden – z.B. mit Hilfe von spezifischen Controlling-Auswertungen bzw. kleinen Marktforschungsprojekten.

Erst dann kann die aktive Vermarktung der neuen Produkte erfolgen. Wie dies geschehen soll, wer in der Organisation die Verantwortung für den Verkauf übernimmt und wie man die Marketing- und Vertriebsprozesse insgesamt strukturiert, muss in diesem Zusammenhang umgehend geklärt werden.

Die Herausforderungen in diesem Bereich werden die Behindertenhilfe in den nächsten Jahren nachhaltig beschäftigen. Die daraus resultierenden Chancen sollten jedoch in jedem Fall genutzt und zeitnah angegangen werden.

Die rosenbaumnagy unternehmensberatung unterstützt Sie gerne dabei, indem sie Ihnen bei der Ermittlung der Rahmenbedingungen für Ihre Preisbildung und der Wahl einer strategischen Preispositionierung behilflich ist und mit Ihnen gemeinsam ein strukturiertes Marketing- und Vertriebskonzept entwickelt.