



Meldungen, Meinungen, Perspektiven und Anregungen aus der contec GmbH, Ihrer Unternehmensberatung für die Sozialwirtschaft und das Gesundheitswesen

## Editorial Oktober '05

### Diszipliniert zum Erfolg

Liebe Leserin, lieber Leser,

es ist immer wieder eine spannende Frage: was eigentlich macht manche Unternehmen und Organisationen so erfolgreich? Die vorliegende Ausgabe der contecNEWS will Antworten vorstellen.

Interpretiert man die Er-

## Was macht ein Unternehmen erfolgreich?

Die Suche nach dem Managerglück, dem Erfolg des zu verantwortenden Unternehmens oder Unternehmensbereiches ist nie abgeschlossen. Schon der Blick in die online-Buchhandlungen offenbart, wie

# Sonderdruck aus contecNEWS Oktober 05 Das Persönliche Budget Chancen und Risiken für Dienstleister

kennnisse über Managementdisziplinen et- was volkstümlich, dann gilt es, sich immer wieder an die eigene Nase zu fassen und für Klarheit und Ver-

Detlef Friedrich &  
Thomas Eisenreich

bindlichkeit im Betrieb zu sorgen.

vielfältig die Thesen und Tipps dazu sind. Unter dem Stichwort "Erfolgreiches Management" findet man z.B. unter [www.buch.de](http://www.buch.de) gut 170 Einträge. Jedes neue Instrument, jede neue Methode wird als *das* Erfolgsrezept angepriesen. Doch was macht erfolgreiche Unternehmen wirklich aus?

Verfolgt man die Diskussion in der Fach- und Tagespresse zu diesem Thema, dann kristallisiert sich heraus, dass Unternehmen im (mehrheitlichen) Familienbesitz häufig eine höhere Rentabilität aufweisen als solche, die über ein mehr oder weniger "fremdes" Management verfügen. Als Grund für diese Beobachtung gilt inzwischen, dass die Eigentümer als Unternehmer regelmäßig eine klare und eindeutige Strategie verfolgen. Diese wird nicht zugunsten



kurzfristiger Markttrends geopfert, sondern über Jahre durchgehalten, optimiert und ggf. angepasst. Es erfolgt eben nicht das permanente „Rein in die Kartoffeln, raus aus den Kartoffeln“, was dann als neue Strategie verkauft wird.

Ein solches Beispiel hat die Deutsche Bank vorgelegt, die noch vor vier Jahren den Privatkunden abgeschrieben hatte und heute entdecken muss, dass dieser sich nicht hat verprellen lassen und bisweilen so-



## Das Persönliche Budget Chancen und Risiken für Dienstleister

Persönliche Budgets werden zur Zeit intensiv diskutiert, sei es im Bereich der Eingliederungshilfe für behinderte Menschen, sei es im Bereich der häuslichen Pflege. Dabei gibt es sowohl ausgemachte Gegner als auch überzeugte Befürworter dieser neuen Leistungsvariante. Bei der ganzen Diskussion darf jedoch eins nicht in den Hintergrund gedrängt werden: Die Sicht der Kunden.

Während sich Kostenträger vor allem Kostenreduzierung versprechen und Leistungserbringer den möglichen Auswirkungen Persönlicher Budgets eher skeptisch gegenüberstehen, lautet die entscheidende Frage: Wollen betroffene Menschen zukünftig budgetfähige Leistungsangebote kaufen? Dies ist aus der derzeitigen Situation nicht einfach zu beantworten. Aber bei einer gezielten Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken eines Budgetansatzes werden die entscheidenden Herausforderungen für Dienstleister ersichtlich.

### Die aktuelle Situation

In der jüngeren Vergangenheit gab es verschiedene Gesetzesänderungen bzw. Neuerungen, die den Weg zu Modellvorhaben mit dem neuen Finanzierungsansatz „Budget“ ebneten. Dies gilt sowohl für den Bereich der Wiedereingliederungshilfe für behinderte Menschen als auch für die häusliche Pflege.

Ein Persönliches Budget wird dabei im allgemeinen definiert als ein am individuellen Hilfebedarf ausgerichteter Anspruch auf Geldleis-

tungen, die der Leistungsrechtigte ohne Zweckbindung einsetzen kann, um sich die notwendigen Hilfen auf dem Markt selbst einzukaufen. Differenzieren muss man zwischen unterschiedlichen Budgetformen, die sich nach den zu Grunde liegenden Gesetzen unterscheiden:

- In der Sozialen Pflegeversicherung existiert das „personenbezogene Budget“ (auch "Pflegebudget" genannt) nach § 8 Abs. 3 SGB XI.
- Im Bereich der Wiedereingliederungshilfe existiert das „Persönliche Budget“ nach § 17 SGB IX, das als trägerübergreifende Komplexleistung erbracht werden kann.

Unabhängig von der Art des Budget stellt der Wandel von der Sachleistung zum Budget einen Paradigmenwechsel im deutschen Sozialrecht dar. Das Dreiecksverhältnis der Sachleistungserbringung, bestehend aus Leistungsberechtigtem, Kostenträger und Leistungserbringer, ist bei einer Direktzahlung an den Leistungsberechtigten obsolet. Das Beziehungsgefüge

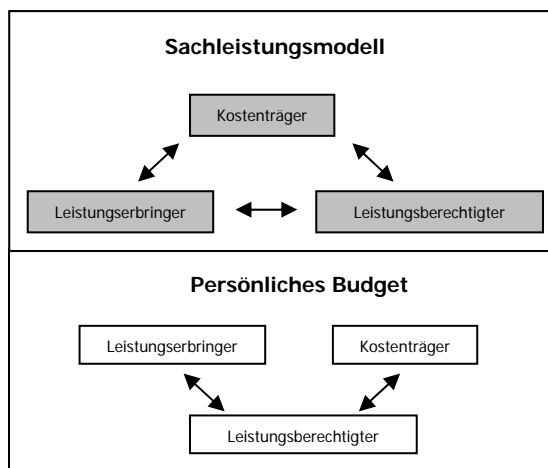
dieser drei Gruppen ist unter Budgetbedingungen ein völlig anderes, und damit verändern sich auch die Rahmenbedingungen, unter denen Leistungen zukünftig erbracht, konsumiert und bezahlt werden.

### Chancen und Risiken des Persönlichen Budgets

Bei der Abwägung der mit dem Budget für Dienstleister verbundenen Chancen und Risiken steht vor allem die Frage im Vordergrund, wie Angebote differenziert und vermarktet werden müssen, damit Betroffene sie kaufen.

Eine Wettbewerbskonzeption, die Quasi-Marktstrukturen prägnanter hervorbringt, wird durch Budgets verstärkt, da sie die Kaufkraft des Budgetnehmers intensivieren und seine Rolle als Kunde stärken. Durch diese neue Position der Nachfrager werden Leistungserbringer zur Entwicklung spezifischer und damit auch qualitativ höherwertiger Produkte gezwungen. Der Wettbewerbsdruck wird weiter steigen.

Bisher haben Einrichtungen Leistungen nach öffentlich vereinbarten Leistungs- und Qualitätsstandards erbracht, die damit verbundenen Preise sind aber zukünftig für Budgetnehmer u. U. nicht mehr attraktiv. Es besteht die Gefahr von „Dumpingangeboten“, die einen Preiswettbewerbsvorteil gegenüber jenen Diensten hätten, die durch weiterhin überwiegende Sachleistungserbringung an z.B. Personalstandards gebunden sind. Vor allem stationäre Einrichtungen der Behindertenhilfe





## Das Persönliche Budget

werden ihre Leistungen so differenzieren müssen, dass behinderte Menschen neben den Komplettangeboten auch Teilangebote in Anspruch nehmen können und nicht gewünschte Leistungen abwählen. Um dies zu ermöglichen, ist eine durchgehende Transparenz von Kosten und Leistungen erforderlich.

Die befürchteten negativen Auswirkungen der Leistungserbringer beziehen sich vor allem auf eine eventuelle Qualitätsminderung und einen Preisverfall, wenn die starren Vorgaben der

Kostenträger für Leistungserbringer wegfallen. Der Personaleinsatz wird sich zukünftig noch stärker nach der jeweils auszuführenden Leistung richten. Wenn unter anderem hauswirtschaftliche Leistungen verstärkt durch Budgetnehmer nachgefragt werden, ist anzunehmen, dass es in ambulanten Diensten weniger teures (z.B. examiniertes) Personal geben wird als bisher.

Ein weiteres Feld, das Dienstleister aufmerksam beobachten sollten, ist der Bereich der Bud-

getassistenz, bzw. des Case-Managements. Die Gestaltung des Verhältnisses zwischen Leistungserbringern und Case-Managern kann entscheidend sein, da letztere auf dem Markt eine „Zuweisefunktion“ einnehmen und somit eine starke Machtposition ausüben können.

### Strategische Kernüberlegungen

Für Leistungserbringer steht also insbesondere eine Umgestaltung ihrer Angebote im Vordergrund. Eine Umstellung auf

Beteiligte Akteure	Chancen
Leistungserbringer	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entwicklung von differenzierten Angeboten (Zusatz-Angebote)</li> <li>– Abgrenzung von der Vielzahl von Anbietern auf dem Markt möglich</li> <li>– Flexibilität in der Leistungserbringung erhöht sich</li> <li>– Neue Einnahmequelle (z.B. alternative Wohnformen, Haushaltsmanagement)</li> </ul>
(potentielle) Budgetnehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wahlfreiheit / Autonomie/ Selbstbestimmung wird gestärkt</li> <li>– Zufriedenheit erhöht sich</li> <li>– Stärkung von Quasi-Marktstrukturen = Nachfragemacht / Kundenrolle</li> <li>– Mitspracherecht bei Bedarfsfeststellung (Hilfeplan) wird verbessert</li> <li>– Stärkung der häuslichen Versorgung = Vermeidung stationärer Unterbringung</li> <li>– Spezifische Bedarfe demenziell Erkrankter / chronisch Erkrankter werden gedeckt</li> </ul>
Kostenträger	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kostenreduzierung</li> <li>– Weiterentwicklung der Pflegeversicherung</li> </ul>
Risiken	
Leistungserbringer	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualitätsminderung / Preisverfall in der Leistungserbringung durch „Dumping-Anbieter“</li> <li>– Verlust von Kundenbindung</li> <li>– Schwierigkeiten der Angebotsdifferenzierung im stationären Bereich</li> <li>– Steuerrechtliche Bedenken für ambulante Dienste</li> <li>– Nicht ausreichende Kompetenz der Mitarbeiter im Umgang mit dem Budgetansatz</li> </ul>
(potentielle) Budgetnehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>– fehlende Angebotsstrukturen verhindern eine Erhöhung der Wahlfreiheit</li> <li>– Unterlaufung des Bedarfsdeckungsprinzips durch Pauschalierung / Deckelung von Budgets</li> <li>– Ausgrenzung von Menschen mit geistigen Behinderungen aus dem Persönlichen Budget</li> <li>– Budgetassistenz / Case-Management ist nicht geregelt / finanziert</li> </ul>
Kostenträger	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Missbräuchliche Verwendung des Persönlichen Budgets</li> </ul>



## Das Persönliche Budget

die Flexibilisierung in der Leistungserbringung, sowohl in ökonomischer als auch in fachlicher Hinsicht, ist die ausschlaggebende Herausforderung. Fortbildungen zu den Möglichkeiten eines Budgetansatzes und inhaltliche Auseinandersetzungen mit der eigenen beruflichen Rolle scheinen in diesem Zusammenhang unerlässlich.

Es besteht die Chance für ambulante Dienste, sich mit einer breiteren Palette von Dienstleistungsangeboten aufzustellen. Zusatzangebote wie Haushaltsmanagement, Assistenz und Betreuung oder Begleitdienste werden dabei besonders für Budgetnehmer in Zukunft interessant sein. Dadurch ist eine Abgrenzung von der Vielzahl von Anbietern auf dem Markt möglich, gleichzeitig wird eine neue Einnahmequelle erschlossen.

**Kernüberlegungen** bei der strategischen Ausrichtung der Dienstleister sollten sein:

- Die Transparenz von Kosten und Leistungen ist besonders für stationäre Einrichtungen zur Bildung budgetfähiger Leistungen unerlässlich.
- Das Marktumfeld und die potentiellen Kunden (Budgetnehmer) sind zu analysieren.
- Ein auf Leistungsberechtigte abgestimmtes Marketingkonzept ist zu entwickeln.
- Bzgl. der Personalstruktur sollte die Qualifikation der Mitarbeiter genau auf die zu erbringende Leistung abgestimmt sein.
- Die Ausgliederung von Leistungsbestandteilen oder ein Gemeinschaftsunternehmen mit anderen Dienstleistern sollte in Erwägung gezogen

werden.

- Die Auftragsvergabesteuerung des Case-Managers hat einen erheblichen Einfluss darauf, welcher Anbieter den Zuschlag bekommt. Hier ist ein rechtzeitiger Aufbau von Beziehungen wichtig.
- Neuere Wohnformen (z.B. ambulante Wohngemeinschaften) werden weiter zunehmen, diese Bereiche sollten sich Dienstleister als Geschäftsfelder erschließen.

### Fazit

Das sozialpolitische Ziel von Budgets ist vor allem die Unterstützung der Autonomie pflegebedürftiger und behinderter Menschen sowie eine bessere Berücksichtigung von bisher vernachlässigten Wünschen und Bedürfnissen.

Das Persönliche Budget wird sowohl für Leistungserbringer als auch für Leistungsberechtigte weit reichende Veränderungen bringen. Pflegebedürftige und behinderte Budgetnehmer werden über ein größeres Maß an Autonomie bei der Gestaltung ihres Alltags verfügen. Ihre Kundenrolle wird gestärkt. Daraus folgend wird sich die Situation für den Markt ebenfalls weitreichend wandeln. Innovativ denkende Dienstleister werden bei rechtzeitiger strategischer Planung und Organisationsentwicklung zukünftig über neue Marktchancen verfügen.

**Den Leistungsberechtigten soll in eigener Verantwortung ein möglichst selbstbestimmtes Leben ermöglicht werden**  
(§ 17 Abs. 2 SGB IX).



**Anne Köllen**  
Organisationsberaterin  
koellen@contec.de



**Thomas Kaczmarek**  
Leiter RGS Bochum  
kaczmarek@contec.de