

**ABO
MICH!**



MACHEN LASSEN

SELBER MACHEN

IN ODER OUT?

SOURCING: WANN WELCHER WEG DER RICHTIGE IST

Make or Buy –
wo lohnt sich Outsourcing
in der Gesundheits- und
Sozialwirtschaft?

IT-Kooperationen
steuerlich optimal
gestalten

Shared Service Center –
Zukunftsmodell für die
Verwaltung

Inhalt

Unser Schwerpunkt: In- und Outsourcing

- 4 **Make or Buy** – wo lohnt sich Outsourcing?
- 6 **Shared Service Center** – Zukunftsmodell für die Verwaltung
- 8 **IT-Sourcing**: Strategie & Potenziale im Detail
- 9 **ANGECKT** Outsourcing versus Kooperation
- 10 **Outsourcing** – Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung als gemeinnütziger Zweckbetrieb!
- 12 **Prüfung nach IDW PS 951/ISAE 3402** als Qualitätsmerkmal
- 14 **Energie-Contracting** – ein Modell für die Energiewende in der Sozialwirtschaft?
- 16 **WISSEN+** – Aktuelles Gutachten für das BMG zu Energieverbräuchen in der Pflege
- 18 **Interim Management als Game-Changer**: Strategische Ressourcen gewinnen

Aktuelles Steuerrecht

- 20 **IT-Kooperationen** steuerlich optimal gestalten

Aktuelles Recht

- 22 **Die geschickte Geschäftsführung** – Stolperfälle AÜG

Letzte Seiten

- 23 Veranstaltungen
- 24 Autor:innen dieser Ausgabe
- 26 Wissenswertes



EDI- TO- RIAL

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

hatten wir nicht gedacht, dass wir längst die Grenze der wirtschaftlichen Belastbarkeit der Einrichtungen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft erreicht haben? Wohl kaum, denn die aktuelle Inflation und die damit einhergehenden Tariflohnsteigerungen zeigen uns, dass die Kosten-Erlös-Schere weiter auseinanderdriftet. Von 2010 bis heute verzeichnet unser Research beispielsweise für den deutschen Krankenhaussektor eine stärkere Steigerung der Kosten im Vergleich zu den Erlösen von rund 25 %-Punkten – eine dramatische Entwicklung, die durch den Fachkräftemangel potenziert wird und viele Einrichtungen spätestens im nächsten Jahr in insolvenzgefährdete Situationen bringt.

Andererseits sehen wir aber auch in unseren Prüfungen und Beratungen, dass **Fragen in Bezug auf Make or Buy bzw. In- und Outsourcing nicht konsequent gestellt und durchgängig analysiert** werden.

So werden vielfach naheliegende und teilweise einfach zu hebende **wirtschaftliche Potenziale nicht gehoben**. Natürlich bedarf es einer detaillierten Analyse, welche Support- und Verwaltungsfunktionen gebündelt, zentralisiert oder auch fremdvergeben werden können. Folgerichtig benötigt aber auch jede Einrichtung bzw. jeder Träger eine Strategie, um sich dazu zu positionieren.

In dieser Ausgabe der Curacontact beleuchten wir dieses Thema aus verschiedenen Perspektiven. Wie können die beschriebenen Potenziale identifiziert werden, **welche Vorteile bietet ein Shared Service Center im Vergleich zur Fremdvergabe, kann man Management outsourcen und was bedeutet das auch steuerlich, insbesondere mit Blick auf gemeinnützige Organisationen?**

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und gute Impulse!

Dr. Christian Heitmann

3

Dinge,
die Sie
wissen
wollen

Mit Einführung des § 57 Abs. 3 AO wurde von dem Gesetzgeber neuer Spielraum im Bereich des Outsourcings für gemeinnützige Einrichtungen geschaffen. Kombiniert mit Energieerzeugungslösungen können Sie Kosten und die Steuerbelastung deutlich reduzieren.

Seite 10 - 11

Die Refinanzierung von Maßnahmen zur energetischen Sanierung über eine Landesförderung oder über die gesonderte Berechnung der Investitionskosten bleibt weiterhin ungeklärt: Ergebnisse des BMG-Gutachten zum Energieverbrauch von Pflegeheimen.

Seite 16 - 17

Als strategische Ressource kann mit Interim Management eine sehr gute Ergänzung bzw. Erweiterung der Managementkompetenzen realisiert werden – ein „Game-Changer“ in der Neuausrichtung von Unternehmen und Steuerungsbereichen?

Seite 18 - 19

MAKE OR BUY – WO LOHNT SICH OUTSOURCING?

Vor dem Hintergrund finanzieller Einsparmaßnahmen werden zunehmend auch in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft Bereiche fremdvergeben. Doch welche Bereiche eignen sich für ein Outsourcing und welche Chancen und Risiken ergeben sich hieraus?

Geeignete Bereiche identifizieren

Die Gründe für Outsourcing können vielfältig sein. Meistens stehen wirtschaftliche Überlegungen im Fokus solcher Entscheidungen. Zunehmend ist zu beobachten, dass Bereiche jedoch auch aufgrund von Personalbesetzungsproblemen fremdvergeben werden müssen. Gehäuft zeigt sich diese Problematik aktuell in der Radiologie oder auch im Labor. Die leistungserbringenden Bereiche von gesundheits- und sozialwirtschaftlichen Unternehmen lassen sich – gemessen an ihrer Nähe zu Patient:innen bzw. Bewohner:innen – einteilen in

PRIMÄRBEREICHE

(Medizin, Pflege, Funktionsbereiche)

SEKUNDÄRBEREICHE

(Radiologie, Labor, Sterilisation etc.)

TERTIÄRBEREICHE

(Hauswirtschaft, Technik, Verwaltung)

Nicht alle dieser Bereiche sind für eine Fremdvergabe geeignet. Kernleistungen sollten so weit wie möglich immer selbst erbracht werden. Für Krankenhäuser sind dies beispielsweise Medizin und Pflege, in der Altenhilfe vor allem die Pflege. Auch in diesen Primärbereichen werden teilweise Dienstleister eingesetzt, z. B. bei Personalbesetzungsproblemen durch Leiharbeitsunternehmen oder beim Einsatz von Vertrags- bzw. Belegärzten in Krankenhäusern. Ein vollständiges Outsourcing ist aber in der Regel keine Option.

Sekundär- und Tertiärbereiche

Sekundär- und Tertiärbereiche hingegen kommen in der Regel für ein Outsourcing in Frage. Einzelne Einrichtungen verfügen häufig nicht über die strukturelle Größe, um ein ähnliches Kostenniveau wie

spezialisierte Dienstleister erreichen zu können, für die diese Sekundär- oder Tertiärbereiche ihre Kernleistungen sind. Darüber hinaus spielt der Know-how-Vorteil von spezialisierten Dienstleistern häufig eine Rolle. Die folgenden Sekundär- und Tertiärbereiche sollten deshalb in regelmäßigen Abständen hinsichtlich der internen beziehungsweise externen Leistungserbringung überprüft werden:

SEKUNDÄRBEREICHE

Apothek e / Labor / Pathologie / Sterilisation / Radiologie / Therapie

HAUSWIRTSCHAFTLICHE TERTIÄRBEREICHE

Speisenversorgung / Gebäudereinigung / Wäschereinigung

TECHNISCHE TERTIÄRBEREICHE

IT / Medizintechnik / Haustechnik

ADMINISTRATIVE TERTIÄRBEREICHE

Personal / Buchhaltung / Finanzcontrolling / Einkauf und Logistik / Sekretariate / Kodierung und Medco / Abrechnung / Schreibdienst

Einflussfaktoren erkennen

Zurückzuführen sind die häufig geringeren Kosten von Dienstleistern einerseits auf eine höhere Effizienz bei z. B. höherer Auslastung oder spezialisiertem Know-how (Skaleneffekte), höheren Automatisierungsgraden (z. B. Laborstraßen) sowie der Anwendung von günstigeren Branchentarifverträgen gegenüber gesundheits- und sozialwirtschaftlichen Tarifverträgen.

Durch die Fremdvergabe wird aber auch Kontrolle über die Leistungserbringung in diesen Bereichen abgegeben. Es entstehen zudem Schnittstellen, die weiterhin betreut werden müssen.

Aus diesem Grund setzen Träger mehrerer Einrich-

Benchmarking

Preis-niveau

Benchmark Kosten

Benchmarking der durchschnittlichen Gesamtkosten je Einheit, Benchmarking der durchschnittlichen Kosten je Vollkraft

Ressourcen-ausstattung

Benchmark Produktivität

Benchmarking der Einheiten je Vollkraft

Leistungs-effektivität

Benchmark Leistungsquotient

Benchmarking von Leistungseinheiten gegenüber der Anzahl Belegungstage, Fälle oder CM-Punkte

Einflussbereich Leistungserbringer

Leistungsempfänger

tungen zunehmend auf eigene Dienstleistungsgesellschaften, die Sekundär- und Tertiärleistungen unter eigener Kontrolle für die konzerneigenen Einrichtungen erbringen.

Neben diesen Kosten- und Produktivitätseffekten beeinflusst zudem auch das Anforderungs- bzw. Verbrauchsverhalten die Gesamtkosten. In diesen Bereichen löst ein Outsourcing nicht das Problem, sondern verstärkt es eher, weil durch die Fremdvergabe in der Regel auch das Korrektiv (z. B. die Abteilungsleitung) entfällt und das Verbrauchsverhalten umso mehr zunimmt. Die Stellhebel der einzelnen Bereiche zu kennen ist deshalb von zentraler Bedeutung.

Transparenz für Entscheidungen schaffen

Welche Bereiche sich individuell für ein Outsourcing eignen, sollte im ersten Schritt auf Basis einer Analyse des Status quo ermittelt werden. Dazu werden Leistungen und Kosten sowie ihre Entwicklung in den vergangenen drei bis fünf Jahren transparent gemacht und mit Hilfe eines Benchmarkings bewertet. Ist ein Bereich überdurchschnittlich teuer, so kann ein Outsourcing an einen externen Dienstleister oder in eine eigene Servicegesellschaft sinnvoll sein. Wenn die Produktivität unterdurchschnittlich ist, kann sowohl Outsourcing als auch eine Produktivitätsverbesserung durch Abbau von Ressourcen oder Aufbau von Leistungen im Eigenbetrieb erreicht werden. Bei einem überdurchschnittlichen Anforderungs- bzw. Verbrauchsverhalten ist Outsourcing in der Regel keine Lösung, sondern in solchen Fällen ist vielmehr die interne Steuerung mit den Führungskräften zu besprechen. ●

Transparenz ist die Voraussetzung für jede Outsourcing-Entscheidung, denn nicht immer bietet Outsourcing eine Lösung.

Anneke Hohorst
Wirtschaftlichkeitsanalysen im Krankenhaus



FAZIT

Outsourcing nimmt in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft insbesondere in Sekundär- und Tertiärbereichen stetig zu. Doch nicht jede Unwirtschaftlichkeit lässt sich damit heilen. Deshalb sollte zunächst Transparenz geschaffen werden, woher die Unwirtschaftlichkeit kommt, um anschließend zielgerichtete Lösungen einzuleiten.

Anneke Hohorst
anneke.hohorst@curacon.de

ERMITTLUNG DER IST-KOSTEN

Gesamtkosten

- Personalkosten
- Sachkosten
- Infrastrukturkosten
- Fremdbezugskosten
- Erträge Dritte

ERHEBUNG WESENTLICHER KENNZAHLEN

- Kosten/Preis je Leistungseinheit
- Kosten/Preis je Leistungseinheit
- Kosten je Fall / CM-Punkt
- Leistungseinheiten je Belegungstag
- Leistungseinheiten je VK
- Kosten je Belegungstag

SHARED SERVICE CENTER – ZUKUNFTSMODELL FÜR DIE VERWALTUNG

Kostendruck und wachsende Anforderungen an die Verwaltung stellen Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft vor immense Herausforderungen. Die Schwierigkeit, qualifizierte und refinanzierbare Verwaltungsfachkräfte zu gewinnen, verschärft die Situation deutlich. Die Errichtung eines Shared Service Centers stellt einen Weg dar, diesem Spannungsverhältnis erfolgreich zu begegnen.

Während andere Leistungen, etwa im Bereich der Gebäudereinigung, bereits seit geraumer Zeit zunehmend ausgelagert werden, ist dies bei Verwaltungsleistungen aus verschiedenen Gründen eher seltener. Individuelles Wissen, die Brisanz von Informationen und die enge Verzahnung mit den Prozessen der Unternehmensführung sprechen häufig gegen das Outsourcing von Verwaltungsleistungen.

Das Shared Service Center unterscheidet sich vom klassischen Outsourcing

Das Shared Service Center (kurz SSC) bündelt gleichartige Dienstleistungs- / Unterstützungsprozesse aus allen Unternehmensbereichen organisatorisch in einer (zentralen) Unternehmenseinheit. Dabei interagiert das SSC in einer Kunden-Dienstleister-Beziehung mit den leistungsbeziehenden Unternehmenseinheiten.

In Abgrenzung zum klassischen Outsourcing ist das SSC Teil der eigenen Organisation und somit in deren Einflussphäre und erbringt seine Leistungen mit eigenen Mitarbeiter:innen.

Standardisierung, Prozesseffizienz und Sicherstellung von Compliance sind wesentliche Ziele

Im SSC vereinen sich die Vorteile der internen Verwaltung mit den Zielen des Outsourcings.

Durch einen sehr hohen Standardisierungsgrad der Prozesse wird die Prozesseffizienz gesteigert: Gleichartige Aufgaben werden standardisiert in kürzerer Zeit bearbeitet.

Die Spezialisierung der Mitarbeitenden trägt zur Erhöhung der Prozessqualität bei: Die gleiche Aufgabe wird mit hoher Spezialexpertise immer nach den gleichen Vorgaben und mit den gleichen Methoden bearbeitet.

Die Konzentration in einer Unternehmenseinheit ermöglicht es, Compliance-Standards wesentlich effektiver nachzuhalten, was auf die Prozesssicherheit einzahlt.

Die organisatorische Konzentration der Fachexpertise und die Standardisierung der Prozesse begünstigen die Sicherstellung von Vertretungsplänen und die Abdeckung von Arbeitsspitzen.

Eine Spezialisierung der Mitarbeiter:innen auf Teilaufgaben ermöglicht eine differenzierte Vergütungsstruktur. Am Beispiel der Buchhaltung können innerhalb eines SSC so etwa die Teilprozesse einzelnen Mitarbeitergruppen mit aufgabenspezifischem Qualifizierungsniveau zugeordnet und damit differenziert vergütet werden. Vor dem Hintergrund der Fachkräftesituation sind die Effekte im Bereich des Personalbedarfs und -einsatzes wesentliche Argumente für das SSC.

Die angestrebten Skaleneffekte werden um die Vorteile der internen Leistungserbringung ergänzt: Die Leistungen und Prozesse lassen sich individuell an den Anforderungen des Unternehmens ausrichten, es besteht keine Abhängigkeit von externen Dienstleistern und das Wissen verbleibt im Unternehmen.

Die angestrebten Skaleneffekte werden um die Vorteile der internen Leistungserbringung ergänzt: Die Leistungen und Prozesse lassen sich individuell an den Anforderungen des Unternehmens ausrichten, es besteht keine Abhängigkeit von externen Dienstleistern und das Wissen verbleibt im Unternehmen.

Besonders geeignet: Standardisierbare Unterstützungsprozesse

Grundlegend kommen stark standardisierbare, nicht unmittelbar wertschöpfende Prozesse für die Überführung in ein Shared Service Center in Frage. Hierbei handelt es sich um folgende Dienstleistungs- und Unterstützungsprozesse:

- Buchhaltung,
- Personalabrechnung,
- Einkauf,
- standardisierbare Sekretariatsleistungen.

Weitere Leistungen kommen im Einzelfall zusätzlich in Frage.

Grundlagen für die Leistungserbringung und -abrechnung schaffen

Häufiger Grund für Differenzen zwischen den leistungsempfangenden Bereichen und dem SSC ist die unklare Definition von Zuständigkeiten, Fristen und Standards: Was ist konkret die Aufgabe des SSC? Wer benötigt wann, von wem, in welcher Form welche Information und wer erhält wann, in welcher Form welches Ergebnis?

Gleichzeitig können die verfolgten Ziele innerhalb des Shared Service Centers nur auf Grundlage von detaillierten Prozessbeschreibungen erreicht werden. Elementar für die Zielerreichung ist also der Aufsatz eines umfassenden Leistungsverzeichnisses mit detaillierten Prozessbeschreibungen.

Ebenfalls zu klären ist die Frage der Leistungsverrechnung.

Einfach messbare und praktikable Mengenparameter sollten herangezogen werden. Bei der Preisermittlung gilt es neben der „Marktgängigkeit“ auch steuerrechtliche Fragestellungen zu berücksichtigen.

Organisatorische Fragestellungen systematisch klären

Der Entscheidung, ob ein Shared Service Center als Bereich innerhalb eines bestehenden Rechtsträgers oder als eigenständige Servicegesellschaft des Konzerns/Verbands gegründet wird, geht eine mehrdimensionale Analyse voraus.

Die steuer-, gesellschafts- und arbeitsrechtlichen Vor- und Nachteile der jeweiligen Organisationsform sollten fundiert beleuchtet werden.

Die Binnenorganisation richtet sich optimalerweise an den erbrachten Leistungen aus und berücksichtigt die Ziele der Konzentration, der Skalierbarkeit und der optimalen Steuerung.

Die größte Herausforderung stellt die kulturelle Veränderung dar

Die konzeptionelle und prozessuale Planung ist eine wesentliche Grundlage für die erfolgreiche Einrichtung eines Shared Service Centers. Die zielgerichtete Beteiligung von Stakeholdern ist ebenfalls erfolgsrelevant.

Häufig liegen die tatsächlichen Hürden jedoch auf einer anderen Ebene. Das oft angetroffene Beharrungsvermögen, Verwaltungsleistungen

weiterhin dezentral verortet zu halten, um vermeintlich notwendige Individualitäten sicherzustellen und ebenso vermeintliche Qualitätseinbußen zu verhindern, stellt das größte Risiko für den Erfolg dar und ist Grund von Befürchtungen, Sorgen und Vorbehalten bei Mitarbeiter:innen und bei Führungskräften. Diese Sorgen gilt es ernst zu nehmen. Eine adäquate Informations- und Kommunikationspolitik als Komponente des Change Managements sowie die eindeutige Verständigung mit den betroffenen Führungsebenen spielen bei der Bewältigung dieser Herausforderungen eine zentrale Rolle.●

**Die zukunftsfähige
Ausrichtung der
Verwaltung wird
immer wichtiger.**

Martin Dietz
Verwaltungsmanagement



FAZIT

Das Shared Service Center stellt einen attraktiven Weg dar, um dem Spannungsverhältnis aus wachsendem Kostendruck, steigenden Anforderungen und Mangel an Fachkräften zu begegnen. Der Fachkräftemangel ist hierbei aktuell der größte Treiber für die Umsetzung! Die beschriebenen Sorgen und Vorbehalte stellen das größte Hemmnis dar. Für den Erfolg relevant sind eine fundierte Konzeption und eine professionelle Projektierung.

Martin Dietz
martin.dietz@curacon.de

IT-SOURCING: STRATEGIE & POTENZIALE IM DETAIL

Gesetzliche Anforderungen, Kostendruck, Fachkräftemangel: Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sind vielen äußeren Zwängen ausgesetzt. IT-Sourcing kann dabei ein effektives Mittel sein, um für Entlastung zu sorgen und Ressourcen freizusetzen.

IT-Abteilung als Prozess-Lieferant

Durch die Digitalisierung steht die IT in gesundheits- und sozialwirtschaftlichen Einrichtungen gegenwärtig vor der großen Herausforderung, sich neu auszurichten. Agierten die IT-Abteilungen bisher vorwiegend als IT-Lieferant für Fachbereiche und Anwender:innen, so ist ihre Funktion künftig in weitaus stärkerem Maße als Prozess-Lieferant zu verstehen. Weniger stehen die Bereitstellung und Wartung einzelner IT-Systeme im Fokus, sondern mehr die Konzentration auf branchenspezifische Prozesse.

Um diesem strukturellen Wandel zu begegnen und gerade auch personelle und zeitliche Ressourcen in IT-Abteilungen verfügbar zu machen, kann das IT-Sourcing ein wertvolles Werkzeug sein.

Strategien beim Sourcing

Beim Aufsetzen und Durchführen eines IT-Sourcing-Vorhabens bedarf es vorab einer geeigneten und belastbaren Strategie. Allen voran steht dabei eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem ausgewählten IT-Sourcing-Partner. Ohne ausreichende Vertrauensbasis erfordert die Erreichung der gesetzten Ziele immer größere Steuerungs- und Absprachenaufwände, wodurch letztlich auch der Erfolg des gesamten Projekts gefährdet wird. Dieser Aspekt sollte daher bereits frühzeitig bei der Auswahl möglicher Partner berücksichtigt und geprüft werden.

Trotz gemeinsamer Basis bedarf es dennoch geeigneter Steuerungsmechanismen, um die Erfüllung der geforderten IT-Services sicherzustellen. In diesem Zusammenhang hat sich in der Praxis das Konzept des Service-Managements bereits vielfach bewährt. Für jedes Sourcing-Vorhaben wird ein:e Service-Manager:in benannt, die:der als Schnittstelle zwischen den Anwender:innen des auslagernden Unternehmens und dem Sourcing-Partner fungiert und so das Providermanagement übernimmt.

Themen mit Potenzial zum Sourcing

Bei der Auswahl der konkreten Leistungen und Themen, die für ein IT-Sourcing-Vorhaben in Frage kommen, ist zunächst eine Unterscheidung in geschäftsnahe und -ferne Tätigkeiten der IT sinnvoll.

Prozess-orientierung und Kundenzentrierung stehen künftig im Mittelpunkt moderner IT-Organisationen – IT-Sourcing unterstützt bei diesem Paradigmenwechsel.

Dr. Florian Loga, Experte für IT-Sourcing-Fragestellungen

Geschäftsnahe Tätigkeiten betreffen die spezifischen Services und Infrastrukturen, die für die Erfüllung des Unternehmenszwecks essenziell sind. In Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sind dies z. B. Systeme zur Dokumentation. Diese Anwendungen sollten in der jeweiligen IT-Abteilung verbleiben und dazu beitragen, die Kernkompetenz der IT zu bilden. Einmal ausgelagertes Wissen lässt sich nur schwer wieder aufbauen.



Demgegenüber stehen geschäftsferne und damit häufig nicht-werthaltige Tätigkeiten und Leistungen (Drucker-, Netzwerkmanagement etc.). Diese können deutlich einfacher ausgelagert werden, ohne dass spezifisches Expertenwissen verloren geht oder geschäftsrelevante Funktionalitäten gefährdet werden.

Sourcing als Geschäftsmodell

Sourcing von IT-Leistungen kann auch im Zuge der Bildung übergreifender IT-Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen gedacht werden. Einzelne, in der Regel größere und potentere Einrichtungen erbringen IT-Leistungen für andere. Das Auslagern von IT-Services einzelner Einrichtungen bedeutet auch ein Insourcing von IT-Leistungen für die größere und potentere Anbieter-Einrichtung. ●

FAZIT

Insgesamt kann mit einem stetigen Wachstum im Bereich IT-Sourcing in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft gerechnet werden. Die mit dem IT-Sourcing einhergehende Entlastung der IT ermöglicht die Fokussierung auf geschäftsnahe Tätigkeiten, Prozesse sowie das Providermanagement. Innerhalb der IT werden sich Aufgaben verschieben und neue hinzukommen. Auch lassen sich hiermit neue Geschäftsmodelle generieren. Umso wichtiger ist es, sich bereits frühzeitig mit diesem Thema zu befassen, um individuelle Strategien zu entwickeln und Potenziale zu erkennen.

Dr. Florian Loga
florian.loga@sanovis.com

PARTNERKRAFT Zwei Expertisen. Ein Ziel.

Sanovis ist der IT-Strategie-Partner für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft innerhalb der Curacon Unternehmensgruppe. Mehr erfahren!

SANOVIS
IT-STRATEGIE UND IT-MANAGEMENT



OUTSOURCING VERSUS KOOPERATION

Ein Kommentar von Jan Grabow

Sinkende Renditen im operativen Kerngeschäft bei gleichzeitig wachsenden Anforderungen werfen Fragen nach der Unternehmensgröße auf. Nicht-Kerngeschäftstätigkeiten sind so zu bündeln, dass sie kostengünstiger als der Eigenbetrieb sind und im Idealfall strategischer Nutzen für das Gesamtgeschäft entsteht.

Überlegungen zum Outsourcing werden zunehmend hinterfragt, wenn das Weggeben eines Geschäftsprozesses oder einer Organisationseinheit auf dem Prüfstand steht, die für das Unternehmen strategische Bedeutung haben. Es kommt auch ein Co-Sourcing in Betracht, bspw., um mit einem Partner zusätzliche Prozesse und Funktionen in der IT zu verbessern. Mit dem Co-Sourcing sind allerdings umsatzsteuerliche Belastungen und Probleme beim Durchsetzen von Entscheidungen verbunden.

Es ist auch in den Blick zu nehmen, ob vorhandene Potenziale und eigene Ressourcen ausreichen, um über organisches Wachstum die kritische Größe zu erreichen. Insolvenzen bspw. eröffnen die Chance zum Wachstum durch Übernahme sanierungsfähiger Einrichtungen. Als Alternative kommt eine gesellschaftsrechtliche Kooperation in Betracht, um Größenvorteile und Skaleneffekte im Rahmen einer Verbundbildung zu realisieren.

OUTSOURCING – EFFIZIENZSTEIGERUNG UND KOSTEN- OPTIMIERUNG ALS GEMEINNÜTZIGER ZWECKBETRIEB

Nicht zuletzt die massiv steigenden Kosten, insbesondere Personal- und Energiekosten bei gleichzeitigen Refinanzierungslücken, zwingen gemeinnützige Organisationen zur Kostensenkung innerhalb der betrieblichen Strukturen. Mit Einführung des § 57 Abs. 3 AO hat der Gesetzgeber neuen Spielraum im Bereich des Outsourcings für gemeinnützige Einrichtungen geschaffen. Kombiniert mit Energieerzeugungslösungen lassen sich Kosten und Steuerbelastung deutlich reduzieren.

Outsourcing betrieblicher Tätigkeiten

NPO-Organisationen sind von den aktuellen Kostensteigerungen besonders betroffen, da ein starres Refinanzierungssystem auf eine Kostenentwicklung ungeahnter Dynamik trifft. Mehr denn je sind daher betriebswirtschaftliche Lösungen zur Effizienzsteigerung gefragt. Ständen den betriebswirtschaftlichen Vorteilen des Outsourcings stets steuerliche Risiken und Nachteile für steuerbegünstigte Körperschaften gegenüber, können diese nun durch planmäßiges Zusammenwirken nach § 57 Abs. 3 AO vermieden werden. Dieser Beitrag widmet sich steuerlichen Fragestellungen in Verbindung mit der konzerninternen Auslagerung von (Service-)Leistungen und verknüpft diese insbesondere mit Möglichkeiten der Energiekostensenkung.

Gewerbliche Vertragspartner sind eher unattraktiv

Bei Kooperationen mit gewerblichen Körperschaften kann grundsätzlich nicht mit einer unmittelbaren Zweckbetriebsverwirklichung nach § 57 Abs. 3 AO argumentiert werden. Hier wäre allenfalls denkbar, jedoch in vielen Fällen nicht zielführend, den gewerblichen Vertragspartner als Hilfsperson i. S. d. § 57 Abs. 1 Satz 2 AO einzuordnen. Zur Vermeidung gemeinnützigkeitsrechtlicher Risiken sind die derartigen Kooperationen zugrunde liegenden Vereinbarungen stets auf Fremdüblichkeit zu überprüfen, um dem Vorwurf einer gemeinnützigkeitsrechtlich schädlichen Drittbegünstigung vorzubeugen. Leistungsbeziehungen außerhalb des Verbunds sind häufig allein schon deshalb teuer, da ein Vorsteuerabzug in den hier angesprochenen

Branchen regelmäßig versagt ist. Es zeigt sich, dass „Make-or-Buy-Entscheidungen“ gemeinnütziger Körperschaften nicht nur betriebswirtschaftlichen Faktoren, sondern auch Restriktionen der Abgabensordnung unterliegen und zudem mit Umsatzsteuer belastet sind. Leistungsbeziehungen innerhalb der Verbundstruktur können hingegen bei Vorliegen der umsatzsteuerlichen Organschaft nicht umsatzsteuerbar sein. Jedoch können die Auswirkungen der sog. Betriebsaufspaltung innerhalb einer Gesellschaftsstruktur wiederum erhebliche Ertragsteuerbelastung zur Folge haben. Die mit der Auslagerung einzelner Tätigkeitsfelder gewonnenen Effizienzvorteile werden so schnell durch einen gestiegenen Steuer- bzw. Beratungsaufwand konterkariert.

Prüfung von geplanten und bestehenden Kooperationen

Vor dem Hintergrund der beschriebenen steuerlichen Risiken bietet die Zusammenarbeit mit steuerbegünstigten Verbundgesellschaften erhebliches steuerliches Gestaltungspotenzial. Das durch § 57 Abs. 3 AO erweiterte Verständnis von der unmittelbaren Leistungserbringung erlaubt es, bislang ertragsteuerpflichtige Leistungen, wie Personal- oder Servicedienstleistungen, aber auch z. B. die Lieferung von Strom, unter Beachtung der materiellen und formellen Anforderungen als arbeitsteiliges Zusammenwirken zweier (oder mehrerer) steuerbegünstigter Körperschaften und damit als gemeinsame Zweckbetriebsverwirklichung ertragsteuerbefreit zu behandeln.



Beschränkt sich das Outsourcing von energieintensiven Servicedienstleistungen auf den gemeinnützigen Konzernverbund, eröffnen sich enorme steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten.

Beata Wingenbach
Expertin für Steueroptimierung von Energieerzeugungslösungen

Energieerzeugung und -versorgung im gemeinnützigen Konzern

Das beschriebene Gestaltungspotenzial lässt sich im Bereich von energieintensiven Tätigkeiten, wie z. B. der Speisenversorgung oder der Wäscherei, mit einem häufig verkannten weiteren erheblichen wirtschaftlichen und steuerlichen Einsparpotenzial kombinieren. So kann ein technisch, strategisch, wirtschaftlich und steuerlich ausgereiftes Konzept zur Eigenversorgung mit selbst erzeugtem Strom zu einem zentralen Baustein bei allen Überlegungen im Zusammenhang mit Outsourcing werden. Auch über den eigenen Bedarf hinaus wäre es denkbar, die steuerlichen Vorteile im Konzernverbund durch gegenseitige Energiebelieferungen zu nutzen. Von besonderer Bedeutung sind Möglichkeiten zum Transfer von elektrischer Energie zwischen den jeweiligen Körperschaften des Verbunds, die sich nicht selten in unmittelbarer räumlicher Nähe zueinander befinden und damit regelmäßig die Stromsteuerbefreiung gem. § 9 Abs. 1 Nr. 3 Stromsteuergesetz beanspruchen können. Die Belieferung von Verbundgesellschaften mit Energie kann, ebenso wie jede andere Service(dienst)leistung, in einer gemeinnützigen – idealerweise selbst energieintensiven – Servicegesellschaft des Verbundes gebündelt und als gemeinnützige Kooperationsleistung i. S. d. § 57 Abs. 3 AO eingeordnet werden. Im Vergleich zum Drittbezug von Dienstleistungen ergeben sich für konzernzugehörige Servicegesellschaften damit sehr vielfältige Kostenvorteile:

- Bessere Refinanzierungsmöglichkeiten der Investitionen gegenüber den Kostenträgern bei Einbindung einer Servicegesellschaft
- Keine Umsatzsteuerbelastung von 19 % hinsichtlich der Dienst- und Serviceleistungen innerhalb der umsatzsteuerlichen Organschaft, nunmehr sogar ohne Auswirkungen einer Vorsteuer betreffend den Erwerb der Energieerzeugungsanlage gem. § 12 Abs. 3 UStG

- Keine Ertragsteuerbelastung bei Beachtung der formellen und materiellen Anforderungen
- Geringere Energiekosten, auch aufgrund der vorgenannten Steuervorteile und der Stromsteuerbefreiung

Folglich kann die so optimierte Selbstversorgung im Konzern vor dem Hintergrund des hohen Anteils an Energiekosten entscheidende Kostenvorteile bergen.

Fallstricke und bürokratische Hürden

Kehrseite der Tätigkeit als Service- und Energieversorgungsgesellschaft ist jedoch der mit bürokratischen Obliegenheiten verbundene Versorgerstatus i. S. des § 5 Abs. 1 StromStG. Zudem bedarf es bekanntlich zur Implementierung des planmäßigen Zusammenwirkens i. S. des § 57 Abs. 3 AO zwingend einer Anpassung der Satzungen bzw. Gesellschaftsverträge aller an der Kooperation Beteiligten. Die konkrete Ausgestaltung ist abhängig vom Einzelfall und sollte stets im Vorfeld der eigentlichen Beschlussfassung mit der zuständigen Finanzverwaltung abgestimmt werden. ●

FAZIT

Wer sich den formalistischen und bürokratischen Herausforderungen stellt, kann dem stetig wachsenden Kostendruck mit einer zukunftsfähigen Konzernstruktur begegnen. Gerade für energieintensive Servicegesellschaften, z. B. die Speisenversorgung oder Wäscherei, können neue Potenziale zur Effizienzsteigerung in Kombination mit Eigenversorgungslösungen ausgeschöpft werden.

Aaron Nientied
aaron.nientied@curacon.de

Beata Wingenbach
beata.wingenbach@curacon.de

PRÜFUNG NACH IDW PS 951/ ISAE 3402 ALS QUALITÄTSMERKMAL

Warum sollte bei der Wahl eines Outsourcing-Partners auf den Nachweis einer Prüfung des dienstleistungsbezogenen internen Kontrollsystems beim Outsourcing-Unternehmen nach IDW PS 951 bzw. ISAE 3402 geachtet werden?

Outsourcing in einer stärker vernetzten Geschäftswelt

In einer immer stärker vernetzten Geschäftswelt setzen Unternehmen zunehmend auf Outsourcing, um ihre Prozesse zu optimieren und Kosten zu senken. Dabei entstehen Abhängigkeiten zu Dienstleistern, da u.a. wesentliche Prozessschritte und Kontrollen nunmehr in der Hoheit des Outsourcing-Partners liegen, die das auslagernde Unternehmen nicht beeinflussen kann.

Dienstleistungsbezogenes Kontrollsystem beim Outsourcing-Unternehmen

Aus dem Blickwinkel des Abschlussprüfers eines Unternehmens, das Prozesse, z.B. den Betrieb des Personalabrechnungs- oder Finanzbuchhaltungssystems, an einen externen Dienstleister outgesourct hat, stellt sich die Frage nach dem dienstleistungsbezogenen Kontrollsystem beim Outsourcer-Partner. Dies ist insbesondere von Interesse, da im Rahmen einer Abschlussprüfung die durchgeführte IKS-Prüfung einen hohen Stellenwert einnimmt. Hierbei wird überprüft, welche Kontrollen in einem Prozess implementiert sind und ob diese im zu prüfenden Geschäftsjahr wirksam waren. Die wichtigsten Standards sind IDW PS 951 und ISAE 3402. Der Prüfungsstandard (PS) 951 wurde vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) entwickelt. Er legt die Anforderungen an die Prüfung des dienstleistungsbezogenen internen Kontrollsystems beim Outsourcer fest und zielt darauf ab, ein hohes Maß an Transparenz und Vertrauen zwischen den Outsourcing-Partnern zu schaffen. Der Standard ist generisch und der Inhalt kann entsprechend angepasst werden, sodass alle relevanten Belange wie auch Aspekte der IT-Sicherheit und Compliance Berücksichtigung finden können. Parallel dazu bietet der International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3402, herausgegeben vom International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), ein Framework für die

Prüfung des dienstleistungsbezogenen internen Kontrollsystems bei international agierenden Outsourcing-Unternehmen. ISAE 3402 legt einen global akzeptierten Benchmark für die Prüfung und Berichterstattung über die Effektivität des dienstleistungsbezogenen internen Kontrollsystems fest und fördert damit das Vertrauen der globalen Stakeholder in ausgelagerte Dienstleistungen. Beide Standards haben gemein, dass jeweils eine Form der Prüfung und Berichterstattung existiert, die die Angemessenheit von implementierten und beschriebenen Kontrollen zu einem zu prüfenden Zeitpunkt (Typ 1) beinhaltet. Eine weitere Form der Prüfung und Berichterstattung beinhaltet die Wirksamkeit der implementierten und dargestellten Kontrollen während eines zu prüfenden Zeitraums (Typ 2). Basis ist in beiden Fällen eine IKS-Beschreibung des Outsourcing-Partners mit einer Darstellung und Beschreibung der implementierten Kontrollen in den relevanten Prozessen. Es ist darauf zu achten, dass der Abschlussprüfer die Berichterstattung vom Typ 1 für die Abschlussprüfung nur eingeschränkt verwerten kann, da diese keine Prüfungsaussagen über die Wirksamkeit der Kontrollen enthält. Kann der Abschlussprüfer die Wirksamkeit so nicht feststellen, bleibt ihm im Regelfall nur die Prüfung beim Outsourcing-Unternehmen übrig, sofern die vereinbarten Verträge entsprechende Prüfrechte vorsehen. Dies bedeutet im Regelfall aber zumindest erhöhten Aufwand für den Abschlussprüfer, den er im Regelfall auch vergütet haben möchte.

Prüfungsprozess und Kernbereiche

Die Prüfungen nach IDW PS 951 und ISAE 3402 umfassen sowohl die Design- als auch die Betriebseffektivität des dienstleistungsbezogenen internen Kontrollsystems. Sie beinhalten eine gründliche Untersuchung der Kontrollumgebung, der Risikobewertung, der Kontrollaktivitäten, der Kommunikation, des Monitorings und der Dokumentation. Spezielle Aufmerksamkeit wird regelmäßig

Einschlägige Zertifizierungen und Bescheinigungen wie der IDW PS 951/ISAE 3402 sollten bei Outsourcing-Unternehmen Standard sein.

Christoph Dessel
Experte für dienstleistungsbezogene
Kontrollsysteme



den technologischen Kontrollen gewidmet, die die Sicherheit und Integrität der Daten gewährleisten. Häufige Anwendungsfälle für Prüfungen nach diesen Standards sind ausgelagerte Finanzbuchhaltungssysteme, Lohn- und Gehaltsabrechnungen oder IT-Dienstleistungen in unterschiedlicher Ausprägung. Die Umsetzung dieser Standards erfordert eine gründliche Vorbereitung und eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Outsourcing-Unternehmen und dem Prüfer.

Neben dem IDW PS 951 und ISAE 3402 sind weitere Standards von großem Interesse:

- **ITIL (Information Technology Infrastructure Library)** in der aktuellen Version 4 ist heute der De-facto-Standard im Bereich IT-Service-Management und beschreibt alle notwendigen Bestandteile für ein vollständiges Vorgehen im Bereich IT-Service-Management. Prozesse des IT-Service-Managements nach ITIL finden sich im Wesentlichen in Zertifizierungen nach ISO/IEC 20000-1 wieder.
- **„Cloud Computing Compliance Controls Catalog“ (C5)** basiert auf international anerkannten IT-Sicherheitsstandards wie ISO/IEC 27001:2013, der Cloud Security Alliance Cloud Controls Matrix 3.0.1 und den BSI-eigenen IT-Grundschutzkatalogen mit dem Ziel, einen einheitlichen Sicherheitsrahmen für die Zertifizierung von Clouddiensteanbietern zu schaffen. Einzelne Zertifizierungen nach C5 existieren und sichern den jeweiligen Kunden zu, dass ihre Daten sicher verwaltet werden.
- **ISO/IEC 27000** als internationale Norm bildet die Anforderungen für die Entwicklung, Umsetzung und Aufrechterhaltung sowie kontinuierliche Verbesserung von Sicherheitsstandards und Managementpraktiken im Rahmen eines „Informationsecurity-Managementsystems“ innerhalb einer Organisation ab. Zertifizierungen nach ISO/IEC 27001 sind bei Outsourcing-Partnern häufig vorzufinden.

• **„IT-Grundschutz“** ist eine vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) entwickelte Vorgehensweise zum Identifizieren und Umsetzen von Sicherheitsmaßnahmen der Informationstechnik in einem Unternehmen mit dem Ziel, ein mittleres, angemessenes und ausreichendes Schutzniveau für ihre IT-Systeme zu erreichen. Die meisten Zertifizierungen erfolgen nach ISO/IEC 27001 auf der Basis von „IT-Grundschutz“.

FAZIT

Abschließend ist zu betonen, dass die Bescheinigungen über die Prüfung des dienstleistungsbezogenen internen Kontrollsystems nach IDW PS 951 und ISAE 3402 entscheidende Instrumente zur Vertrauensbildung in Outsourcing-Beziehungen sind. Die entsprechende Zertifizierung dient als Nachweis der Qualität des internen Kontrollsystems. Daneben ist eine zusätzliche Zertifizierung, die speziell auf Belange der IT-Sicherheit abzielt, wie der ISO/IEC 27000 von Vorteil. Bei der „Erst“-Auswahl eines neuen Dienstleisters wäre weiterhin eine Zertifizierung nach ISO/IEC 20000-1 hinsichtlich des IT-Service-Managements von Interesse, da diese das tägliche Miteinander zwischen Outsourcing-Partner und Unternehmen widerspiegelt.

Christoph Dessel
christoph.dessel@curacon.de

Chancen nutzen mit **CURACON**
audIT

Wir begleiten Sie durch den gesamten Prüfprozess, identifizieren Verbesserungspotenziale und unterstützen Sie dabei, eine robuste Kontrollumgebung zu etablieren, die den fortlaufenden Erfolg Ihrer Outsourcing-Initiativen unterstützt. Sprechen Sie uns an!



ENERGIE-CONTRACTING – EIN MODELL FÜR DIE ENERGIEWENDE IN DER SOZIALWIRTSCHAFT?

Die energetische Transformation in den Unternehmen ist komplex. Können hierbei Contracting-Modelle auch für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft eine ideale Lösung darstellen? Die Modelle haben viele Vorteile, aber auch Nachteile, und es kommt letztlich auf die konkrete Ausgestaltung an, für die man Experten braucht.

Die Ziele sind klar, der Weg dahin ist steinig

Auf dem Weg in die Klimaneutralität hat sich auch die Sozialwirtschaft diesen Zielen in den kommenden Jahren verpflichtet. Doch die Umsetzung einer energetischen Transformation ist dann in der Praxis gar nicht so einfach. Dabei bietet die gebäudeintensive Sozialwirtschaft ein erhebliches Potenzial, z.B. an Dachflächen für Fotovoltaik oder mit Blick auf die energetische Sanierung von Gebäudehüllen und Umstellung von Wärmeerzeugern, da Gebäude oftmals strukturell veraltet und energetisch ineffizient aufgestellt sind. Grundsätzlich sind drei Modelle für eine energetische Transformation denkbar:

1. Investition und Betrieb in Eigenregie (dezentral in den Einrichtungen)
2. Investition und Betrieb über eine Energiegesellschaft (zentral als eigene Gesellschaft)
3. Contracting (Investition und/oder Betrieb über externen Dienstleister)

Die Kernkompetenzen sozialwirtschaftlicher Unternehmen liegen in der Hilfe, Unterstützung und Beratung für Menschen. Da liegt es nahe, Optionen für einen externen Bezug von Dienstleistungen in der Energieversorgung und in der energetischen Transformation zu prüfen. Die damit verbundenen Projekte sind i.d.R. sehr komplex und erfordern technisches, rechtliches / steuerrechtliches und betriebswirtschaftliches Know-how und Erfahrungen. Somit liegen die Investitionen für sozialwirtschaftliche Unternehmen nicht nur im Material, der Installation und im Betrieb, sondern ebenso in der Planung und Umsetzung. Diese Ressourcen sind oftmals nicht vorhanden und müssten erst aufgebaut und entwickelt werden.

Was kennzeichnet Energie-Contracting-Lösungen?

Unternehmen, die Energie-Contracting-Lösungen anbieten, auch in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, gibt es bereits seit längerem. Angebot und Nachfrage haben in den letzten Jahren durch die Energiewende deutlich an Dynamik gewonnen. Insbesondere im Krankenhaussektor und in Pflegeeinrichtungen sind

Contracting-Modelle in der Wärmeversorgung (energiesparende Heizkessel, BHKW etc.) erfolgreich umgesetzt worden, alle mit dem Ziel, Energieverbrauch und -kosten deutlich zu senken. Beim Energie-Contracting übernimmt ein Energiedienstleister, ein sogenannter Contractor, die Umsetzung der vorab ermittelten Energieeinsparmaßnahmen und ist damit zuständig für die Planung, die Investition, die Finanzierung, den Umbau, den Betrieb und die Wartung und Instandhaltung der neuen Anlagen. Contracting-Unternehmen bieten oftmals zwei unterschiedliche Modelle an:

1. Energieliefer-Contracting

Ziel: Effiziente Bereitstellung von Energie

- Contracting-Unternehmen übernimmt die Planung, Finanzierung, Installation, Energiebeschaffung sowie den laufenden Betrieb der Energieerzeugungsanlagen
- Contracting-Unternehmen wird über einen vertraglich vereinbarten Energiepreis zzgl. Grund- und Verrechnungspreis vergütet
- Eigentum der Anlagen verbleibt beim Contracting-Unternehmen
- Vertragliche Absicherung der Anlagen
- Bisher am meisten verbreitetes Modell

2. Energiespar-Contracting

Ziel: Senkung des gesamten Energieverbrauchs

- Ganzheitliche Betrachtung der technischen Anlagen
- Planung, Realisation und Finanzierung der individuellen technischen, baulichen und organisatorischen Maßnahmen, die in ihrer Gesamtheit zu einer Einsparung im Energieverbrauch führen
- Vertragliche Garantie einer Energiekosteneinsparung
- Ein Teil der Einsparung verbleibt bei dem Contractor-Unternehmen, der andere verbleibt beim Kunden
- Hohe Einsparpotenziale
- Attraktives Finanzierungsmodell für Effizienzmaßnahmen
- Umfassendes Know-how und Serviceleistungen der

Energie-Contracting-Lösungen können im Rahmen der energetischen Transformation strategisch und wirtschaftlich sinnvoll sein. Die richtige Partnerwahl ist hierbei entscheidend.

Jochen Richter, Experte für energetische Transformation



Contracting-Unternehmen

- Übertragung der wirtschaftlichen und technischen Risiken für die Energieeffizienzmaßnahmen

Ein erfolgreiches Contractor-Modell hängt ganz wesentlich von der Auswahl eines geeigneten, leistungsfähigen Vertragspartners ab. Die Modellwahl sollte u. a. nach strategischen und wirtschaftlichen Kriterien erfolgen. Darüber hinaus ist die Vertragsgestaltung von hoher Bedeutung. Hierbei sollten sich sozialwirtschaftliche Unternehmen im Bedarfsfall extern beraten lassen.

Strategische und wirtschaftliche Vor- und Nachteile

Aus strategischer Sicht stehen Unternehmen vor der Frage, ob sie die energetische Transformation in Eigenregie angehen wollen (mit oder ohne eine Energiegesellschaft) oder einen Contractor beauftragen wollen. Auch aus wirtschaftlicher Sicht kann eine Vergleichsrechnung eher zugunsten des Contractors ausfallen. Für den Contractor sprechen aus Sicht des Unternehmens folgende wesentliche Punkte:

- Höhere Professionalität als im eigenen Unternehmen
- Materialbezug durch hohe Mengen tendenziell günstiger
- Verfügbarkeit Fachpersonal
- Investitions- und Betriebsrisiken liegen auf Contractorseite

Allerdings gibt es auch Nachteile oder Risiken, die in den Blick genommen werden sollten:

- Mittel- bis langfristige vertragliche Bindung an den Contractor
- Integration eines Unternehmensgewinns im Preis
- Steuerliche Vorteile der Einbindung der Energieversorgung in den gemeinnützigen Zweckbetrieb und die umsatzsteuerliche Organschaft bleiben verwehrt

Das derzeit größte Risiko, das allerdings in allen Modellen besteht, sind die bislang ungeklärte (Re-) Finanzierung der Investitionen sowie die Auswirkungen im laufenden Betrieb. Hier ist der Gesetzgeber gefordert, zügig die rechtlichen Rahmenbedingungen in der Sozialgesetzgebung anzupassen, um Investitionen in die energetische Transformation zu fördern.

Einspareffekte bei den Energiekosten dürfen – nicht nur im Contractor-Modell – nicht zu Kürzungen durch die Kostenträger führen, da sich ansonsten Investitionen nicht amortisieren. ●

FAZIT

Die Umsetzung der Energiewende im eigenen Unternehmen stellt die Entscheidungsträger vor große Herausforderungen. Die Verfügbarkeit investiver Mittel, die hohe Komplexität solcher Projekte sowie die Klärung zahlreicher Fragen auch in wirtschaftlicher und (steuer-)rechtlicher Sicht im Vorfeld dieser Entscheidungen lassen Contractor-Modelle als attraktive Lösungen erscheinen. Hierfür sprechen einige der genannten Vorteile. Da man sich längerfristig an einen Partner bindet, sollte die Planung solcher Projekte und die Auswahl eines geeigneten Partners sehr sorgfältig mit externer Unterstützung erfolgen.

Jochen Richter
jochen.richter@curacon.de

Beata Wingenbach
beata.wingenbach@curacon.de

Contractor-Modell am Beispiel Strombezug

Dienstleister

Planung, Investition, Finanzierung und Betrieb der energetischen Anlagen sowie Verteilung an die Abnehmer

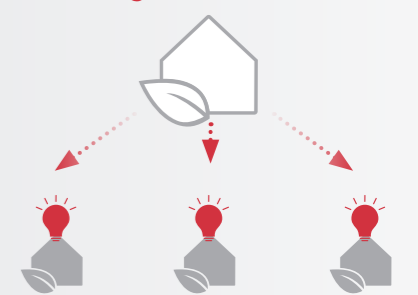
Kunde

Kunde stellt Infrastruktur (hier: Dachflächen) zur Verfügung

Contracting-Unternehmen



Service-gesellschaft



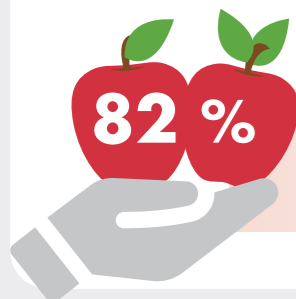
Sozialwirtschaftliche Einrichtung (Energieabnehmer)

Ergebnisse der Befragung im Rahmen des Gutachtens zur

Evaluation der Energieverbräuche stationärer Pflegeeinrichtungen

Hintergrund:

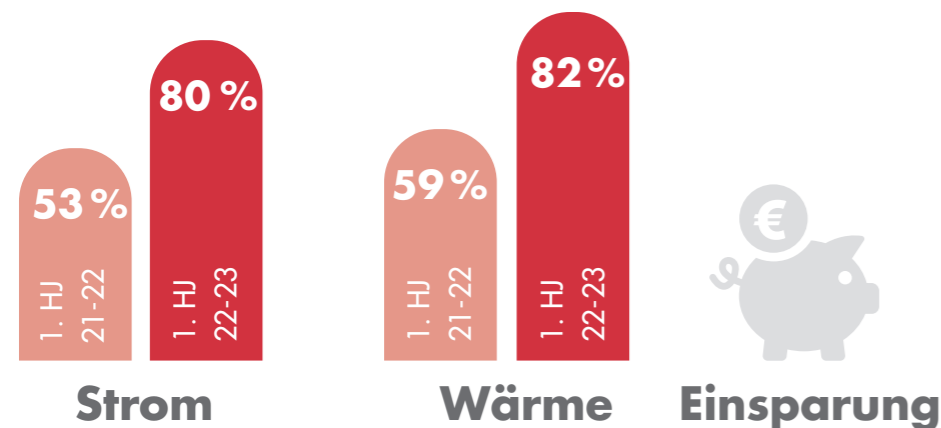
Das Gutachten zur Evaluation der Energieverbräuche der stationären Pflegeeinrichtungen hatte zum Ziel, die Entwicklung des Energieverbrauchs unter dem Einfluss des Härtefallfonds einzuschätzen.



82 %
Ein Großteil der befragten Einrichtungen hat Ergänzungshilfen in Anspruch genommen.

Kernergebnis:

80 % bzw. 82 % der befragten Einrichtungen konnten Energie im Vergleich zum Vorjahreszeitraum einsparen – und das, obwohl gut der Hälfte dies bereits im Vorjahr gelungen war.



Aber:

Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Inanspruchnahme von Ergänzungshilfen und der Reduzierung des Energieverbrauchs.

Die Datenanalyse zeigt, dass die Stromverbräuche und der Energieverbrauch für die Wärmeversorgung unabhängig von einer Inanspruchnahme der Ergänzungshilfe tendenziell gesunken sind. Die Mittel aus dem Härtefallfonds standen im Rahmen der Ergänzungshilfen aus § 154 SGB XI faktisch erst ab März 2023 zum Abruf bereit. Da sich eine Reduktion des Energieverbrauchs bereits in den vorherigen Zeiträumen zeigt, ist nicht davon auszugehen, dass dieser mit den Mitteln aus den Härtefallfonds in Verbindung gebracht werden kann.

Stattdessen:

72 %

der Pflegeeinrichtungen haben bereits in den vergangenen Jahren Energiesparmaßnahmen umgesetzt.

Die Finanzierung der Klimaschutzinvestitionen

erfolgte bislang hauptsächlich über die Eigenmittel des Trägers. Viele Einrichtungen haben aber auch noch keine Klimaschutzinvestitionen getätigt, obwohl diese üblicherweise die größte Hebelwirkung haben.

40 % Keine Klimaschutzinvestitionen getätigt

37 % Finanzierung über Eigenmittel des Trägers

11 % Refinanzierung über die gesonderte Berechnung der Investitionskosten gegenüber den Bewohnern

5 % Teilweise Finanzierung über Investitionskostenförderung

5 % Sonstige Quellen (Förderprogramme etc.)

2 % Vollständige Finanzierung über Investitionskostenförderung der Länder

Vor allem

„Low-hanging-fruits“

d. h. kurzfristige Maßnahmen operativer Natur, werden von den Einrichtungen umgesetzt. Investive und strategische Maßnahmen sind nur mittel- und langfristig umsetzbar.

71 % haben kurzfristige Maßnahmen umgesetzt

(energiesparende und Energiekosten einsparende Maßnahmen)

24 % haben langfristige Maßnahmen umgesetzt

(bauliche Klimafolgeanpassungen und sonstige bauliche Maßnahmen)

Fazit

Wenn bestehende Potenziale der Pflegeeinrichtungen zur weiteren signifikanten Reduzierung des Energieverbrauchs gehoben werden sollen, ist insbesondere zu klären, wie Maßnahmen zur energetischen Sanierung über eine Landesförderung oder über die gesonderte Berechnung der Investitionskosten refinanziert werden können.

Darum geht's

Der Bund entlastet mit dem Erdgas-Wärme-Soforthilfe-Gesetz (EWSG), der Strompreisbremse (StromPBG), der Gas- und Wärmepreisbremse (EWPBG) sowie der Härtefallregelung u. a. Betreiber und Bewohner von stationären Pflegeeinrichtungen von den stark gestiegenen Energiekosten.

Die Gesetzgebungsverfahren für die sogenannte Strompreisbremse (StromPBG), der Gas- und Wärmepreisbremse (EWPBG) sowie der Härtefallregelung wurden am 16. Dezember 2022 abgeschlossen. Damit sind auch die Hilfsfonds für die mit Bundesmitteln finanzierten Teile der sozialen Infrastruktur in Kraft getreten.

Aufgrund der deutlich ansteigenden Energieträgerpreise wurde zur Aufrechterhaltung der stark gefährdeten Funktionsfähigkeit insbesondere von stationären Pflegeeinrichtungen von der Bundesregierung festgelegt, Mittel in Höhe von bis zu zwei Milliarden Euro für ein Hilfsprogramm für diese genannten Einrichtungen über den Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF) zur Verfügung zu stellen.

Die dafür vorgenommene gesetzliche Neuregelung im § 154 SGB XI soll es den voll- und teilstationären Pflegeeinrichtungen ermöglichen, die finanziellen Belastungen infolge des Anstiegs der Gas-, Fernwärme- und Strompreise durch die Ergänzungshilfen auszugleichen.

Das Gutachten entstand im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit und in Kooperation mit solites, einem Steinbeis Forschungsinstitut. Das Gutachten wurde dem Haushaltsausschuss der Bundesregierung am 30. September 2023 vorgelegt.



Hier geht's zum Gutachten!



INTERIM MANAGEMENT ALS GAME-CHANGER: STRATEGISCHE RESSOURCEN GEWINNEN

In Krisenzeiten wird die spezielle Managementkompetenz zur Restrukturierung bis hin zur Gestaltung von Mergerprozessen „auf Zeit“ und vor allem „ohne eigene persönliche Interessen“ in der Organisation benötigt. Dies betrifft sowohl die Ebene von Geschäftsführung oder Vorstand als auch die nächste Führungsebene etwa bei Personal-, Finanz- oder auch Fachbereichsleitungen. Krisenerfahrene Spezialist:innen können so im Verbund mit den Aufsichtsgremien und internen Führungskräften die Organisation neu ausrichten.

Ausgangssituation

Nicht nur bei den Kliniken brodeln es angesichts von Überkapazitäten, Personalmangel und unklaren Zukunftsperspektiven. Auch in den Pflegeunternehmen und den Unternehmen der Eingliederungshilfe stehen große Veränderungen an, die einen hohen wirtschaftlichen Druck auslösen und viel Managementkompetenz fordern. Oft zeigt sich dann, dass die Kompetenzen der bisherigen Führungskräfte eher in der langfristigen Entwicklung und dauerhaften Sicherstellung des Betriebs lagen, während Erfahrungen im Umgang mit existenziellen Unternehmenskrisen und deren Bewältigung fehlen.

Interim Management in Kliniken und der Pflege

Hier kann über ein Interim Management diese besondere Expertise für das Unternehmen auf Zeit und vor allem auch ohne eigene persönliche Interessen gewonnen werden. In der Rolle eines Chief Restructuring Officer (CRO), in der Regel als Teil der Geschäftsführung bzw. des Vorstands, gestaltet der bzw. die Interim Manager:in die erforderlichen Veränderungsprozesse, sorgt für die Erstellung eines geeigneten und abgestimmten Zielbildes für die Neuausrichtung und organisiert die erforderlichen Projekte und die zugehörige Projektorganisation (Multiprojektmanagement) zur Umsetzung der zugehörigen Maßnahmen und Schritte.

Diese besondere Kompetenz ist in der Regel für sechs bis zwölf Monate ausreichend, um das Unternehmen neu auszurichten und die wesentlichen Veränderungen unumkehrbar einzuleiten. Danach kann dann das bisherige Management die weitere Gestaltung wieder übernehmen oder es kommt

zu einem von den Aufsichtsgremien veranlassten Wechsel in den Führungspositionen.



Der Erfolg einer Restrukturierung wird immer ganz zu Beginn gelegt: mit der Auswahl des richtigen CRO und einer guten Projektplanung.

Matthias Dargel
Experte für Interim Management und Restrukturierung

Während die Rolle des/der CRO die Ausrichtung des Unternehmens insgesamt betrifft, zeigt sich bei nicht wenigen Unternehmen, dass zwar die Geschäftspolitik insgesamt durchaus stimmt, aber die internen Steuerungsprozesse nicht mehr angemessen sind im Hinblick auf die immer stärker werdende Ökonomisierung. Hier ist die Leistungsfähigkeit einzelner Funktionsbereiche, wie Finanzen (z. B. Liquiditätsmanagement), Personal (z. B. Recruiting- und Personalentwicklung) oder Controlling (z. B. Kalkulation von Vergütungsvereinbarungen und

deren Steuerung), deutlich und zeitnah zu verbessern, damit das Unternehmen auch künftig nachhaltig gesteuert werden kann. Auch hierfür ist der Einsatz von Interim Manager:innen sinnvoll, weil die Neugestaltung von Prozessen und Aufgabenverteilungen inklusive der Einführung digitaler Unterstützungssysteme „Projektcharakter“ hat. Dafür wird ein besonderes Know-how benötigt, welches aber nicht dauerhaft zur Verfügung stehen muss. Dabei ist oft auch der kombinierte Einsatz von Interim Management z. B. für drei Tage pro Woche mit ergänzender Beratungsleistung (im Bereich Verwaltungsmanagement und/oder Digitalisierungsplanung) sinnvoll und zielführend. ●

FAZIT

Als strategische Ressource kann mit einem Interim Management eine sehr gute Ergänzung bzw. Erweiterung der Managementkompetenzen realisiert werden. Dies ist insbesondere für Kompetenzen, die zwar speziell, aber eben nur vorübergehend benötigt werden, sinnvoll und effektiv. In Verbindung mit weiterer Fachexpertise in Form von Beratungsleistungen kann so das Interim Management ein echter „Game-Changer“ in der Neuausrichtung von Unternehmen und Steuerungsbereichen werden. Und dies in der Regel auch ohne lange Wartezeiten auf Kündigungsfristen und Recruitingprozesse, da die Interim Manager:innen in der Regel kurzfristig verfügbar sind.

Matthias Dargel
matthias.dargel@viacur.de

Die Umsetzung eines Restrukturierungsplans benötigt ein Multiprojektmanagement

Vorgehensweise im Aufbau eines Multiprojektmanagements

Basisplanung

0. **Ist-Analyse und Projektauftragsklärung**
Basis für die Projektzielsetzung und das weitere Vorgehen
1. **Projektstrukturplanung (PSP)**
Gliederung und Strukturierung des erklärten Projekts in Teilprojekte, Arbeitspakete und ggf. Arbeitsschritte als Grundlage für die Aufgabenverteilung und sämtliche nachgelagerte Planungen
2. **Projektorganisations- und Kommunikationsplan**
Erstellung einer Projektorganisation aus Projektorganen inkl. Kommunikations- und Entscheidungswegen zur Projektsteuerung zu den definierten Projektgliedern
3. **Zeit- und Meilensteinplanung**
Zeitliche Vorgangsverknüpfung der Teilprojekte mit Berücksichtigung von Rahmenbedingungen und Abhängigkeiten nach Schritt 2

Detailplanung

4. **Ressourcen- und Budgetplanung**
Aufwandschätzung von Personal und Sachmitteln, Teilprojektbudgetermittlung und -planung gemäß Schritt 3
5. **Risiko- und Stakeholderanalyse**
zur weiteren Nachverfolgung und Kommunikation im Projekt anhand der zuvor festgelegten Parameter
6. **Qualitäts- und Kontrollplanung**
Festlegung von Quantitäts- und Qualitätsparametern sowie Kontrollmechanismen zur Umsetzungskontrolle und Steuerung

On the Job

7. **KO, Controlling und Kommunikation**
anhand/mit Hilfe von Projektsteuerungsinstrumenten gemäß der in Schritt 6 festgelegten Planung

IT-KOOPERATIONEN STEUERLICH OPTIMAL GESTALTEN

Die digitale Transformation stellt das Gesundheits- und Sozialwesen vor große Herausforderungen. Kooperationen bieten vor allem kleineren Trägern die Möglichkeit, den Anschluss nicht zu verlieren. Bislang scheiterten diese jedoch nicht selten am Steuerrecht. Wie hat der Gesetzgeber darauf reagiert?

Welche Möglichkeiten und Herausforderungen entstehen durch die digitale Transformation?

Die Gesundheits- und Sozialwirtschaft erlebt eine kontinuierlich wachsende Bedeutung der Informationstechnologie. Insbesondere der vermehrte Einsatz Künstlicher Intelligenz wird diesen Trend noch verstärken. Diese Technologien bieten enormes Potenzial, um Effizienz und Qualität in der Branche zu steigern. Allerdings gehen damit auch Herausforderungen einher. Datenschutz und Sicherheit sind von zentraler Bedeutung, gerade wenn es um sensible Gesundheitsdaten geht. Die Stabilität der Systeme muss gewährleistet sein, da Ausfälle schwerwiegende Konsequenzen haben können. Kleinere gemeinnützige Einrichtungen stoßen oft an ihre Kapazitätsgrenzen, wenn es darum geht, den wachsenden Anforderungen der digitalen Transformation gerecht zu werden. Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, sind Zusammenschlüsse und Kooperationen von entscheidender Bedeutung. In der Vergangenheit wurden solche Initiativen häufig durch steuerliche Hürden behindert. Allerdings wurden durch die jüngsten Reformen im Gemeinnützigkeits- und Umsatzsteuerrecht erhebliche Fortschritte erzielt.

Welche steuerlichen Hürden müssen überwunden werden?

Zur Einführung ein kleines Beispiel: Fünf gemeinnützige Träger aus dem Gesundheits- und Sozialwesen bündeln ihre Ressourcen und gründen eine gemeinsame IT GmbH, deren Aufgabe es ist, für ihre Gesellschafter sämtliche IT-Dienstleistungen zu übernehmen und Konzepte für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz zu entwickeln. Die Gesellschafter sind mit jeweils 20 % an der IT GmbH beteiligt.

In dieser Konstellation ergeben sich zwei steuerliche Nachteile:

1. Sämtliche Leistungen der IT GmbH unterliegen der Umsatzsteuer, da keiner der Gesellschafter über

die nötige Anteilsmehrheit für die Eingliederung in eine umsatzsteuerliche Organschaft verfügt. Da die Gesellschafter selbst wiederum in der Regel umsatzsteuerfreie Ausgangsumsätze bewirken, bleibt ihnen das Recht zum Vorsteuerabzug verwehrt. Im Vergleich mit der internen IT-Abteilung eines großen Trägers sind die Leistungen damit um 19 % teurer.

2. Die IT GmbH muss gegenüber ihren Gesellschaftern fremdübliche Preise verlangen, um dem Risiko einer verdeckten Gewinnausschüttung zu entgehen. Die Fremdüblichkeit wird vom Finanzamt häufig daran festgemacht, ob bei der Tochtergesellschaft ein Gewinn erwirtschaftet wird. Schließlich hätte ein oder eine ordentliche:r und gewissenhafte:r Geschäftsführer:in gegenüber fremden Dritten einen Preis angesetzt, der zu Einnahmen führt, die die eigenen Kosten übersteigen. Dieser Gewinn wiederum unterliegt bei der IT GmbH der Körperschaft- und Gewerbesteuer, sodass hier ein weiterer Mittelabfluss in Richtung Fiskus einkalkuliert werden muss. Die interne IT-Abteilung eines großen gemeinnützigen Trägers bleibt hingegen davon verschont.

Welche Lösungen bieten die neuesten Gesetzesänderungen?

Um die Benachteiligung in der Umsatzsteuer zu beseitigen, wurde eine Steuerbefreiung für sog. Kostenteilungsgemeinschaften in § 4 Nr. 29 UStG aufgenommen. Demnach sind von der Umsatzsteuer befreit:

Dienstleistungen und Nutzungsüberlassungen (nicht Warenverkäufe) eines Personenzusammenschlusses (Kapital- oder Personengesellschaft) Gesellschafter, soweit diese die Leistungen unmittelbar für dem Gemeinwohl dienende Tätigkeiten verwenden, die Vergütung die lediglich die anteiligen Kosten deckt (kein Gewinnaufschlag) und die Steuerbefreiung nicht zu einer unzulässigen Wettbewerbsverzerrung führt.

Kooperative Lösungen zur Bewältigung der digitalen Transformation können mittlerweile ohne steuerliche Nachteile gestaltet werden.

Frank Roller
Experte für Umsatzsteuer- und Gemeinnützigkeitsrecht



Die größten Probleme bereitet bei diesem Anforderungsprofil in der Praxis das unscheinbare Wort „unmittelbar“. Es bewirkt, dass Tätigkeiten, die nur mittelbar der Zweckverwirklichung dienen, nicht umsatzsteuerfrei abgerechnet werden können. Nach der im BMF-Schreiben vom 19. Juli 2022 veröffentlichten Ansicht der Finanzverwaltung betrifft dies u. a. allgemeine Verwaltungsleistungen (bspw. Buchführung, Eingabe und Pflege von Stammdaten sowie Tätigkeiten im Supportbereich). Möglich sei die Steuerbefreiung hingegen für Leistungen, die auf die individuellen Bedürfnisse der Leistungsempfänger zugeschnitten sind. Dies soll nach Ansicht des BMF erfüllt sein,

- wenn durch den Zusammenschluss IT-Infrastruktur, die auf die Bedürfnisse der Mitglieder zugeschnitten ist, bereitgestellt und ihr Betrieb, die Betreuung oder die diesbezügliche Administration übernommen wird; dies umfasst auch Leistungen zum Zwecke von IT-Sicherheit und des Datenschutzes. Oder
- bei im Zusammenhang mit IT-Infrastruktur stehenden ähnlichen Tätigkeiten, wenn diese Leistungserbringung unmittelbar erforderlich ist, um gesetzlich vorgegebenen Aufgaben nachkommen zu können (z.B. die technische Erstellung von Bescheiden für in einem Personenzusammenschluss verbundene Krankenkassen oder Gebietskörperschaften).

Was unter einer auf die Bedürfnisse der Mitglieder zugeschnittenen IT-Infrastruktur zu verstehen ist, bleibt offen. Die reine Beschaffung, Installation und Pflege von Standardsoftware werden den Anforderungen der Finanzverwaltung wohl nicht genügen. Im Zweifel sollte die steuerliche Einordnung des Leistungskatalogs vorab mit dem zuständigen Finanzamt abgestimmt werden.

Das zweite kritische Kriterium wird den ausmerksamen Leser:innen bereits ins Auge gestochen sein: Der geforderte Verzicht auf einen Gewinnzuschlag, welcher ja gleichzeitig vom Finanzamt regelmäßig

als Indiz für eine verdeckte Gewinnausschüttung gewertet wird (s.o.). Ein Widerspruch? Durchaus. Auflösen lässt sich dieser durch die Nutzung der Reformregelungen zum Gebot der Unmittelbarkeit. Mit der Einführung des „planmäßigen Zusammenwirkens“ in § 57 Abs. 3 AO wurde die Möglichkeit geschaffen, bislang voll steuerpflichtige Servicegesellschaften in die Gemeinnützigkeit zu überführen (vgl. Beitrag Seite 10-11). Sofern die IT GmbH selbst gemeinnützig wird, kann sie ohne ertragsteuerliches Risiko an ihre Gesellschafter zu Selbstkosten abrechnen. Zusätzlich bringt die Gemeinnützigkeit der IT GmbH weitere Vorteile mit sich, wie das Recht zur Ausstellung von Zuwendungsbestätigungen oder Erleichterungen bei der Finanzierung des Gesellschaftsvermögens für die gemeinnützigen Gesellschafter. ●

FAZIT

Die Kombination aus Umsatzsteuerbefreiung für Kostenteilungsgemeinschaften und Gemeinnützigkeitsreform ist durchaus vielversprechend. Aus steuerlicher Sicht ist der Weg für kooperative Lösungen zur Bewältigung der digitalen Transformation damit grundsätzlich frei. Allerdings empfiehlt es sich, die Vielzahl unscharfer Tatbestandsvoraussetzungen vorab mit dem Finanzamt im Rahmen einer verbindlichen Auskunft zu klären. Daher sollten sich gemeinnützige Träger in der Konzeptionsphase frühzeitig mit der steueroptimalen Gestaltung beschäftigen.

Frank Roller
frank.roller@curacon.de

Andreas Seeger
andreas.seeger@curacon.de

DIE GESCHICKTE GESCHÄFTS-FÜHRUNG – STOLPERFALLE AÜG

Wird im Zusammenhang mit der Ausgliederung ein:e Beschäftigte:r der Muttergesellschaft als Geschäftsführer:in in der Tochtergesellschaft eingesetzt, sollte dieses rechtlich gewürdigt werden. In der Praxis wird oftmals eine Führungskraft der Muttergesellschaft auch zum/zur Geschäftsführer:in in der Tochtergesellschaft berufen. Die Gründe hierfür sind vielfältig, zum einen geht es um die einheitliche Strategieverfolgung und Führung, zum anderen um die Sicherstellung der umsatzsteuerlichen Organschaft. Für letztere kann die Besetzung der Geschäftsführung in der Tochtergesellschaft mit einem/einer Beschäftigten der Muttergesellschaft eine recht gute Sicherstellung der organisatorischen Eingliederung bieten. Doch wie sieht es mit dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz in diesen Konstellationen aus?

Auf die Weisungsabhängigkeit kommt es an
Ein Beschäftigter der Muttergesellschaft wird im Rahmen seiner Dienstaufgaben verpflichtet, die Geschäftsführung bei der Tochtergesellschaft zu übernehmen, ohne mit dieser einen separaten Anstellungsvertrag zu haben. Hierin könnte eine erlaubnispflichtige Arbeitnehmerüberlassung liegen. Ist der bzw. die Betroffene nach § 1 Abs. 1 S. 1 AÜG-Arbeitnehmer (und nicht Organ) des mutmaßlichen Verleihers, kommt es darauf an, ob er bzw. sie dem Entleiher als Arbeitnehmer:in überlassen wird, also gemäß § 1 Abs. 1 S. 2 AÜG, ob er:sie in dessen Arbeitsorganisation eingegliedert wird und deren Weisungen unterliegt. Seitdem das AÜG die RL 2008/104/EG über Leiharbeit in nationales Recht umgesetzt hat, ist hier ein europäischer Arbeitnehmerbegriff zugrunde zu legen. Ein Arbeitsverhältnis soll nach dem EuGH gegeben sein, wenn eine Person während einer bestimmten Zeit für eine andere Person nach deren Weisung Leistungen erbringt, für die diese als Gegenleistung eine Vergütung erhält. Es kommt somit darauf an, ob der Geschäftsführer oder die Geschäftsführerin (hier also der/die von der Muttergesellschaft eingesetzte Beschäftigte) fremden Weisungen hinsichtlich Zeit sowie Art und Weise der Tätigkeitsausübung in der Gesellschaft unterworfen ist.

Unstreitig ist dieses nicht der Fall bei dem oder der Gesellschaftergeschäftsführer:in. Aber auch der:die Fremdgeschäftsführer:in ist typischerweise gerade nicht weisungsgebunden. Zwar kann die Gesellschafterversammlung dem Geschäftsführer nach § 37 Absatz 1 GmbHG Weisungen erteilen. § 37 Absatz 1 GmbHG ist jedoch eine Norm zur Abgrenzung der Kompetenzen der Gesellschaftsorgane untereinander. Sie besagt nichts über die Weisungsbindung und damit den arbeitsrechtlichen Status des Geschäftsführers. Gute Argumente sprechen also gegen eine Anwendbarkeit des AÜG, wobei das Risiko, wie ein erkennendes Gericht dieses beurteilt, sich aber nicht abschließend beurteilen lässt. Letztlich wird es auf die konkrete Gestaltung ankommen (z.B. auch auf die Frage, ob noch weitere Tätigkeiten bei der Tochtergesellschaft übernommen werden). ●

Anke Ebel
anke.ebel@curacon-recht.de



**Vieles ist gestaltbar,
wenn man die Grenzen
und die Freiräume kennt.**

Anke Ebel, Expertin für Arbeitsrecht

VERANSTALTUNGEN

Jetzt
anmelden!



Webinar Update Jahresabschluss 2023

04.12.2023 Online

19.12.2023 Online

Fachtag Rechnungslegung 2023

12.12.2023 Leipzig

14.12.2023 Dortmund

Webinar Hinweisgeberschutzgesetz

Basis

05.12.2023 Online

Schulung

12.12.2023 Online

Grundlagenwebinar Gemeinnützigkeit

14.12.2023 Online

NEU: ab 2024 bieten wir unsere beliebten Grundlagenwebinare umfangreicher & einzeln buchbar an:

- Grundlagen Gemeinnützigkeitsrecht
- Grundlagen Umsatzsteuer

>> Termine folgen in Kürze auf unserer Website

Webinar Digitaler Eingangsrechnungsworkflow

16.01.2024 Online

06.02.2024 Online

Webinar Lohnsteuer

17.01.2024 Online

Update Recht 2024

22.01.2024 Online



Ihr Ansprechpartner
Philipp Tolksdorf
0251/92208-292
philipp.tolksdorf@curacon.de

Webinar Jahresabschluss WfbM & AER

22.01.2024 Online

Webinar Jahresabschluss Pflegeeinrichtungen

23.01.2024 Online

NEU Grundlagenwebinar Vereinsrecht

30.01.2024 Online

Webinar Nachhaltigkeitsberichterstattung

28.02.2024 Online

Fachtag Eingliederungshilfe

05.03.2024 Münster

13.03.2024 Berlin

21.03.2024 München

10.04.2024 Online

23.04.2024 Hamburg

NEU Schulungswebinar-Reihe Arbeitsrecht

Grundlagenvermittlung von der Begründung über die Durchführung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses >> Termine modularisiert und über das Jahr verteilt – mehr auf unserer Website!



Anmeldung, Updates & weitere Webinare zu aktuellen Praxisthemen finden Sie unter www.curacon.de/veranstaltungen

AUTOR:INNEN DIESER AUSGABE

Hoch spezialisiert und mit dem Blick für das Ganze – das macht unsere Arbeit aus. Dies gilt auch für unsere Publikationen: Unsere Autor:innen sind Expert:innen für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft – sie bieten relevante, praxisnahe Einblicke in die aktuellen Themen Ihrer Branche.

MATTHIAS DARGEL

Pfarrer/Diplom-Ökonom, Vorstand Landesverein für Innere Mission in Schleswig-Holstein

Als Geschäftsführer der viacur, Gesellschaft für Interim Management mbH, einer Tochtergesellschaft von Curacon und Köhn&Kollegen, ist Matthias Dargel gleichzeitig Vorstand des Landesvereins für Innere Mission in Schleswig-Holstein. Bis Juni 2023 war er Leiter des Bereichs Restrukturierung und Sanierung bei der Curacon.

CHRISTOPH DESSEL

CISA, CRISC, Senior Manager, Leiter IT-Audit

Als Leiter des Geschäftsfeldes IT-Audit betreut Christoph Dessel nicht nur Komplextträger, Krankenhäuser und Unternehmen der Sozialwirtschaft im Rahmen von IT-Audits, sondern begleitet und berät auch bei einer Vielzahl von IT-Projekten.

MARTIN DIETZ

**Senior Manager, Leiter Beratungsfeld
Verwaltungsmanagement**

Seit 2020 steht Martin Dietz den Mandanten von Curacon als versierter und praxiserfahrener Experte für die zukunftsorientierte Entwicklung ihrer Administrationsbereiche zur Seite.

ANKE EBEL

Rechtsanwältin, Partnerin

Anke Ebel hat sich insbesondere auf die Schnittstellen des Arbeits- und Gesellschaftsrechts spezialisiert und so bereits viele Träger bei Betriebsübergängen begleitet und beraten. Hierbei kennt sie die Besonderheiten des kirchlichen Arbeitsrechts, des Zusatzversorgungsrechts und des Arbeitsrechts im Krankenhaus.

CHRISTINA ENGLISCH

Junior Referentin Research, Doktorandin

Nach ihrem abgeschlossenen Studium der Betriebswirtschaftslehre (M.Sc.) begleitet Christina Englisch

seit April 2023 als wissenschaftliche Mitarbeiterin die Konzeption der Studien von Curacon. Diese betreut sie von der anfänglichen Idee bis hin zu ihrer Veröffentlichung. Die Studienarbeit erlaubt es, stetig neue Themenbereiche zu analysieren und zu veranschaulichen.

JAN GRABOW

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Geschäftsführender Partner, Leiter Ressort Altenpflege

Jan Grabow ist ein ausgewiesener Experte der deutschen Altenhilfe-Landschaft. Als Leiter unseres Ressorts Altenhilfe prüft und berät er Träger ambulanter und stationärer Pflegeangebote zu diversen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen.

DR. CHRISTIAN HEITMANN

Wirtschaftsinformatiker, Partner, Leiter Geschäftsbereich Unternehmensberatung

Dr. Christian Heitmann ist Leiter des Geschäftsbereichs Unternehmensberatung. Seine Schwerpunkte liegen in der Strategieberatung von Krankenhäusern, Krankenhausträgern sowie Unternehmen der Sozialwirtschaft.

ANNEKE HOHORST

Senior Managerin

Anneke Hohorst ist Expertin für die Bereiche Krankenhauscontrolling und -management in Kliniken privater und konfessioneller Trägerschaft. Auch die Bereiche Strategie- und Managementberatung für Krankenhäuser gehören zu ihren Fachgebieten.

DR. FLORIAN LOGA

Manager

Der promovierte Naturwissenschaftler ist seit 2015 in der Gesundheitswirtschaft tätig. In der Unternehmensberatung von Curacon und Sanovis bringt er seine Expertise bei allen Fragestellungen rund um die Themen IT-Management und Digitalisierung ein.

AARON NIENTIED

Junior Berater

Seit 2022 im Bereich der Steuerberatung tätig, sammelte Aaron Nientied intensive Erfahrungen bei der Umsetzung der Reform des Gemeinnützigkeitsrechts im Umfeld gemeinnütziger Komplextträger und Krankenhäuser. In der Steuerberatung bei Curacon bringt er sein Wissen bei steuerlichen Fragestellungen im gemeinnützigen Konzern ein.

JOCHEN RICHTER

Partner, Leiter Beratungsfeld Sozialwirtschaft

Die Beratungsschwerpunkte von Jochen Richter liegen in der Entwicklung strategischer Konzepte und der Reorganisation bei Unternehmen im Gesundheits- und Sozialwesen. Darüber hinaus verfügt er über langjährige Erfahrung im Multiprojekt- und Change Management.

FRANK ROLLER

Steuerberater, Senior Manager

Frank Roller ist für die Steuerberatung der Niederlassung Leipzig zuständig. Die Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in der steuerlichen Betreuung gemeinnütziger Träger. Aber auch Körperschaften des öffentlichen und kirchlichen Rechts sowie gewerbliche Gesellschaften zählen zu seinen Mandanten.

ANDREAS SEEGER

Steuerberater, Partner, Leiter Ressort Eingliederungshilfe und Ressort Kinder- und Jugendhilfe

Für die Beratung von Komplextägern, Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und der Eingliederungshilfe sowie für komplexe Fragen des Gemeinnützigkeitsrechts ist Andreas Seeger allseits anerkannter Experte. Diese Erfahrung bringt er aktiv ein als Leiter der Ressorts Eingliederungshilfe und Kinder- und Jugendhilfe.

BEATA WINGENBACH

Rechtsanwältin/Steuerberaterin, Senior Managerin, Niederlassungsleiterin Steuerberatung Münster

Als Expertin für die Deklarations- und Gestaltungsberatung von Unternehmen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft begleitet Beata Wingenbach außergerichtliche und gerichtliche Rechtsbehelfsverfahren. Zudem ist sie Ansprechpartnerin für individuelle Lösungen zur steuerlichen Risikominimierung.

LANGJÄHRIGE ERFAHRUNG UND

FUNDIERTES EXPERTENWISSEN



Unsere Expert:innen unterstützen Sie gerne!

Ob Hintergrundinformationen zu einem bestimmten Thema, Nachfragen zu einem Beitrag oder Spezialfragen aus Ihrem Alltagsgeschäft.



SAVE THE
DATE



Gesundheitswirtschaft managen

23./24. April 2024

Auch im Jahr 2024 findet der Managementkongress Gesundheitswirtschaft managen, umgesetzt von unserem Partner und Leiter der Unternehmensberatung, Dr. Christian Heitmann, gemeinsam mit Dr. Daisy Hünefeld, ehem. Vorständin der St. Franziskus-Stiftung, und Prof. Dr. Peter Wigge, Rechtsanwälte Wigge, statt.

Das inzwischen etablierte Branchentreffen lädt zum 11. Mal zum gemeinsamen Austausch ein. **Jetzt anmelden!**



Sozialwirtschaft managen

5./6. Juni 2024

Nach dem großartigen Erfolg der Premiere in diesem Jahr laden wir auch 2024 wieder ein zum Zukunftskongress Sozialwirtschaft managen. Gemeinsam mit dem Ev. Johanneswerk und Ecclesia geben wir – erneut auf dem tollen Gelände der Zeche Zollverein in Essen – Raum für Netzwerk, Impulse und Austausch mit anderen Entscheidern der Branche. In diesem Jahr unter dem Schwerpunkt-Thema Herausforderung Solidarität. **Jetzt anmelden!**



CURACON-TRAININGSCAMP – GEMEINSAM LERNEN, GEMEINSAM WACHSEN!

Das Thema Weiterbildung wird bei Curacon großgeschrieben. Daher wurde unsere diesjährige Curacon-Jahresveranstaltung in Münster zum gemeinsamen Trainingscamp aller Teams und Niederlassungen.

An zwei Tagen voller spannender Vorträge, Workshops und Networking-Möglichkeiten hat das Curacon-Team an den eigenen Stärken gearbeitet, um sich fit für neue Herausforderungen zu machen und sie bestmöglich auf Ihrem Weg unterstützen zu können.



CURACON
**TRAININGS
CAMP 2023**

UNSERE NEUEN PARTNERINNEN UND PARTNER – HERZLICHEN GLÜCKWUNSCH!

Zum 1. Januar 2024 begrüßen wir ganz herzlich Annika Ort, Beata Wingenbach, Christoph Dessel, Matthias Vogele sowie unseren neuen Kollegen Dietmar Motzer in unserem Partnerkreis.

Annika Ort, Steuerberaterin mit Schwerpunkt in der Beratung von Körperschaften des öffentlichen Rechts, ist bereits seit 2009 bei Curacon. Gemeinsam mit Beata Wingenbach, Rechtsanwältin und Steuerberaterin und seit 2012 bei Curacon, leitet sie seit 2021 sehr erfolgreich die Steuerberatung in Münster. Christoph Dessel ist seit 2014 bei Curacon in Ratingen und Leiter des Geschäftsfeldes IT-Audit und hat so in den letzten Jahren einen wesentlichen Beitrag zur Digitalisierung der Abschlussprüfung geleistet. Matthias Vogele, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, startete 2008 seine Karriere bei Curacon in Stuttgart. Seither prüft und berät er Unternehmen im Gesundheits- und Sozialsektor, seit 2021 ist er außerdem unser Hauptansprechpartner für das Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung. Ohne Zweifel haben alle vier Kolleginnen und Kollegen in den vergangenen Jahren für Curacon viel bewegt.

Als weiteren neuen Partner begrüßen wir ganz herzlich Dietmar Motzer, der in den vergangenen Jahren unter anderem die Geschicke des großen Komplexträgers Diakoneo gestaltete. Nun kehrt er zu seinen Wurzeln in der Unternehmensberatung zurück und bringt seine Expertise seit November für unsere Mandanten in der Sozialwirtschaft ein.



Annika Ort



Beata Wingenbach



Christoph Dessel



Matthias Vogele



Dietmar Motzer

NACHHALTIGKEIT BEI CURACON – WIR ÜBERNEHMEN VERANTWORTUNG

Bereits seit mehreren Jahren hat Curacon sich das Ziel gesetzt, mit bewussten Maßnahmen nachhaltiger zu werden. Der offensichtliche Schritt zur Reduktion des gemeinschaftlichen CO₂-Fußabdrucks wurde bereits umgesetzt, zum einen mit der Reduktion von Emissionen durch ein bewusstes ökologisches Verhalten und zum anderem mit dem Erwerb von Ausgleichszertifikaten.

Nun folgt der nächste Schritt: Freiwillig wird Curacon bereits für das Geschäftsjahr 2024 einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen.

Bei Fragen zu Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie finden Sie mehr Informationen hier:



Fragen und Anregungen an:
Jule Kettler
0251/92208-431
jule.kettler@curacon.de



IMPRESSUM

Stand: Dezember 2023
Herausgeber: CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Redakt. Verantw.: Tobias Allkemper (Geschäftsführender Partner CURACON GmbH)



Curacon GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

www.curacon.de

Berlin · Darmstadt · Freiburg · Hamburg · Hannover · Köln · Leipzig · München · Münster · Nürnberg · Ratingen · Rendsburg · Saarbrücken · Stuttgart