

Erfahrung einbringen

FOKUS SOZIALWIRTSCHAFT

Informationen für Entscheider im Bereich der Sozialwirtschaft

Ausgabe: September 2014 – www.roedl.de

› Inhalt

- › Erfolgreich investieren in betreutes Wohnen 2
- › Mit Servicegesellschaften der Kostenlast begegnen 4
- › Risikomanagement in der Altenpflege 6
- › Gemeinnützige Unternehmen als Subunternehmer – Änderung der Rechtsprechung des BFH 9
- › Steuerungselemente dienen einer erfolgreichen Betriebsführung 11
- › Optimierungspotenziale in der Gebäudewirtschaft 13
- › Rödl & Partner intern 16

Liebe Leserin, lieber Leser,

das Pflegestärkungsgesetz 1 wird voraussichtlich zum 01. Januar 2015 in Kraft treten. Es ist vorgesehen, die Leistungen für Pflegebedürftige und ihre Angehörigen spürbar auszuweiten und die Zahl der zusätzlichen Betreuungskräfte in stationären Pflegeeinrichtungen zu erhöhen. Zudem soll ein Pflegevorsorgefonds eingerichtet werden. Das erste Pflegestärkungsgesetz zielt somit insbesondere auf die Verbesserung der Leistungen für die Pflege zu Hause ab. Lesen Sie daran anknüpfend in dieser Ausgabe des Newsletters unseren Artikel zu Erfolgsfaktoren bei der Investition in betreutes Wohnen.

Rund um das Thema Pflege empfehlen wir Ihnen ferner unseren Artikel zur Gründung von Servicegesellschaften als Optimierungsmöglichkeit, insbesondere für die Unterstützungsbereiche Küche, Wäsche und Reinigung, sowie den Beitrag über Risikomanagement in der Altenpflege.

Der BFH hat in einem Urteil vom 27. November 2013 in einigen für gemeinnützige Unternehmen grundlegenden Punkten seine bisherige Spruchpraxis geändert. Lesen Sie die Eckpunkte dieses Urteils in dieser Ausgabe.

Die inklusive Gesellschaft erfordert ein Umdenken der Leistungserbringer. Hierzu empfehlen wir Ihnen unseren Artikel über Steuerungselemente als Basis einer erfolgreichen Betriebsführung.

Ferner zeigt Ihnen der Beitrag über Optimierungspotenziale in der Gebäudewirtschaft verschiedene Ansatzpunkte in der Bereitstellung und Bewirtschaftung von Gebäuden auf.

Gerne tauschen wir uns mit Ihnen zu den einzelnen Themen aus.

Viel Freude beim Lesen, interessante Einblicke und neue Denkanstöße wünschen



Heiko Pech
Partner



Thomas Seitz
Associate Partner

› Erfolgreich investieren in betreutes Wohnen

Von Andrea Bayer

Das Konzept des betreuten Wohnens hat sich in den letzten Jahren als Wohn- und Lebensform für ältere Menschen etabliert. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung werden in den nächsten Jahren weitere umfangreiche Investitionen in die Pflegeinfrastruktur erforderlich sein. Für eine gelungene Investition in ein Projekt betreutes Wohnen sind eine Reihe von Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.

Demografiebedingt wird es in den kommenden Jahren einen starken Anstieg der Zahl der Pflegebedürftigen geben. Aufgrund des Rückgangs familiärer Unterstützungspotenziale dürfte die professionelle Pflege dabei einen zusätzlichen Nachfrageschub erhalten. Während aktuelle Projektionen für die Zahl der Pflegebedürftigen insgesamt bis zum Jahr 2030 einen Anstieg von 38 Prozent gegenüber dem Jahr 2011 voraussagen, wird für den ambulanten Bereich eine Zunahme der Fälle um 44 Prozent erwartet und für den stationären Bereich um 49 Prozent.¹

Das Nachfrageverhalten der Pflegebedürftigen hat sich dabei gewandelt. Vielfach besteht heute bei der älter werdenden Gesellschaft der Wunsch nach möglichst langem Leben in den eigenen vier Wänden bei einem gleichzeitigen Bedürfnis nach einer Basisabsicherung.

In diesem Zusammenhang hat sich – in Ergänzung zur Heimpflege – das sogenannte betreute Wohnen als eine dem Alter und der Unterstützungsbedürftigkeit von Menschen entsprechende Wohn- und Lebensform etabliert, bei der keine Gesamtverantwortung eines Einrichtungsträgers für weitgehend alle Belange des Lebens besteht. Basis dieses Konzepts sind ein eigenständiges Leben in einer Wohnung, die Selbstversorgung und die Vorhaltung einer Basissicherheit. Als Basissicherheit sind in Häusern des betreuten Wohnens Grundleistungen wie Notrufdienste, Vermittlung von Dienst- und Pflegeleistungen sowie Informationen und Beratungsleistungen zu gewährleisten. Zusatzleistungen wie Behandlungs- und Grundpflege, hauswirtschaftliche Versorgung, Hol- und Bringdienste etc. können die Bewohner frei wählen.

Die Entwicklung betreuter Wohnangebote in Deutschland wird neben demografischen Faktoren vor allem auch von politischen Rahmenbedingungen bestimmt. Nach jahrzehntelanger Priorisierung der stationären Altenhilfe gilt seit Mitte der 90er-Jahre das Postulat „ambulant vor stationär“. Dies geht mit der gerontologischen Erkenntnis einher, dass Heimunterbringung nur die Ultima Ratio sein kann und darf. Unterstrichen wird diese Trendwende auch aktuell wieder durch das neue Pflegestärkungsgesetz 1, das ab dem 01. Januar 2015 insbesondere die Leistungen der ambulanten Pflege finanziell deutlich verbessern soll.

Um die steigende Nachfrage nach Pflegeleistungen zukünftig zu decken, sind umfangreiche Investitionen in die Pflegeinfrastruktur erforderlich. Konkrete Prognosen für den zukünftigen Bedarf an Angeboten des betreuten Wohnens bestehen derzeit nicht. In der Literatur wird bisher meist eine anzustrebende Versorgungsrate von 2-3 Prozent der über 65-Jährigen genannt.

Eine Investition in ein Angebot des betreuten Wohnens kann für einen Betreiber eines ambulanten Pflegedienstes und/oder eines Pflegeheims in doppelter Hinsicht vorteilhaft sein:

Einerseits kann ein Haus des betreuten Wohnens in einem regionalen Verbund eine sinnvolle vertikale Ergänzung des Leistungsportfolios darstellen, welche die Zukunftsfähigkeit der Organisation insgesamt stärkt. Geschäftsmodelle mit mehreren auf die Bewohner abgestimmten Leistungsangeboten können neue Ertragspotenziale bieten, die Position im Wettbewerb stärken, wirtschaftliche Schwankungen ausgleichen und die Kunden früh erreichen und binden.

Andererseits können im Falle eines Full-Service-Providers (Vermietung der Wohnungen sowie Erbringung von Pflege und Betreuungsleistungen aus einer Hand) auch der Bau und die anschließende Vermietung der Immobilie eine rentable Investition sein. Erzielbare Nettoanfangsrenditen für Pflegeimmobilien liegen gem. dem CBRE Pflegeimmobilienreport 2012–2013 in Abhängigkeit der Strukturstärke der Region von bis zu 7,0 Prozent. Gerade in Zeiten niedriger Zinssätze kann eine solche Investition einen wertvollen Beitrag zur wirtschaftlichen Gesamtsituation des Trägers leisten.

Erfolgsfaktoren für betreutes Wohnen

Für eine gelungene Umsetzung eines solchen Projektes sind eine Reihe von Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- › **Lage:** Eine erfolgreiche Wohnanlage muss aufgrund ihrer Lage die Voraussetzungen für eine selbstständige Lebensweise und die Integration der Bewohner in das Gemeinwesen bieten.
- › **Bedarf:** Der individuelle Bedarf vor Ort ist anhand einer dezierten Standortanalyse abzuschätzen.

¹Vgl. Augurzky, B. et al. 2013: Pflegeheim Rating Report 2013 – Ruhiges Fahrwasser erreicht, S. 58 ff.

- › **Passendes Wohnangebot:** Das Wohnangebot muss von baulicher Seite barrierefrei und auf ältere unterstützungsbedürftige Personen zugeschnitten sein.
- › **Selbstverständnis des Betreuungsträgers:** Der Betreuungsträger sollte sich als Dienstleister für die Bewohner verstehen und im Quartier sozial eingebunden sein. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass die Wohnanlage in das Gemeinwesen eingebunden wird.
- › **Organisation und Kooperation der Projektpartner:** Wirken Immobilieneigentümer und Betreuungsträger kooperativ zusammen, so ist es ganz entscheidend, dass die Zusammenarbeit vertraglich angemessen und stabil begründet ist. Dies lässt sich nur durch eine frühzeitig durchdachte und abgestimmte Konzeption der Zusammenarbeit in der vertraglichen Gestaltung erreichen. Die verschiedenen möglichen Modelle und deren Vor- und Nachteile sind den Beteiligten häufig unbekannt. Beispielsweise macht es steuerlich einen Unterschied, ob eine Wohlfahrtsorganisation als Betreuungsträger ihre Leistungen mit dem Investor oder mit den Bewohnern vereinbart.
- › **Transparenz des Angebots:** Für den zukünftigen Mieter muss das Angebot in qualitativer und quantitativer Hinsicht transparent und nachvollziehbar ausgestaltet sein. Dies spiegelt sich auch in einem entsprechend ausgestalteten Mietvertrag wider.
- › **Externe Qualitätsbegutachtung:** Durch eine Zertifizierung bspw. nach DIN 77800 „Betreutes Wohnen“ wird eine objektive Qualitätssicherung erreicht, die auch für die Finanzierung, das Marketing und den Vertrieb von Vorteil ist.

Initiatoren eines Projekts für betreutes Wohnen sollten die Projekte sorgfältig vorbereiten und zunächst die Rahmenbedin-

gungen in wirtschaftlicher, rechtlicher und steuerrechtlicher sowie organisatorischer Hinsicht klären. Darauf aufbauend ist ein individuelles Konzept für die Realisierung des Projektes zu erarbeiten und zu prüfen. Hierbei ist insbesondere auf die Ausgewogenheit der aus Kooperationen entstehenden Rechte und Pflichten der Beteiligten, auf die steuerrechtlichen Konsequenzen der Gestaltung sowie auf die Wirtschaftlichkeit des Gesamtprojektes zu achten. Dabei kann nicht zuletzt die Zusammenarbeit von steuerpflichtigen Investoren und steuerfreien gemeinnützigen Wohlfahrtsorganisationen aus strategischer Sicht sehr erfolgversprechend sein, wenn die unterschiedlichen steuerlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

Die auf Basis einer sorgfältigen Vorarbeit getroffenen Festlegungen dienen bei der Umsetzung der Kontrolle und als Steuerungsgrundlage, um das Projekt auf Kurs zu halten und Abweichungen rechtzeitig zu erkennen und diesen entgegenzusteuern. Eine frühzeitige Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben und der Interessen der Bewohner erspart Mehrkosten und Verzögerungen, die durch nachträgliche Planungsänderungen und Abweichungen im Konzept häufig entstehen.

Eine fachkundige Beratung des Projektverantwortlichen bei seinem Vorhaben durch unser Expertenteam bestehend aus Juristen, Kaufleuten, Steuerberatern und Ingenieuren, ermöglicht dem Auftraggeber stets umfänglich informierte Entscheidungen. Unsere objektive und ganzheitliche Betrachtung des Projektes von der Idee bis zur späteren Umsetzung und die Expertise unserer Mitarbeiter aus der Beratung des Immobiliensektors und zugleich aus der Beratung von sozialwirtschaftlichen Unternehmen ist ein wesentlicher Baustein für den Erfolg des Vorhabens.

Kontakt für weitere Informationen:



Tanja Nein

Rechtsanwältin und Fachanwältin
für Bau- und Architektenrecht
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 50
E-Mail: tanja.nein@roedl.com



Andreas Griebel

Rechtsanwalt und Fachanwalt
für Miet- und Wohnungseigentumsrecht
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 79
E-Mail: andreas.griebel@roedl.com



Christof Wörle-Himmel

Rechtsanwalt, Steuerberater
Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 47
E-Mail: christof.woerle-himmel@roedl.com



Andrea Bayer

Diplom-Kauffrau
Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 12
E-Mail: andrea-hanna.bayer@roedl.com

› Mit Servicegesellschaften der Kostenlast begegnen

Von Peter Lindt

Die Hiobsbotschaften aus und für die Sozialwirtschaft reißen nicht ab. Servicegesellschaften können ein Baustein sein, um die Finanzlage zu verbessern.

Mehr als 250 Krankenhäusern in Deutschland droht wegen knapper Finanzen das Aus. „13 Prozent der Krankenhäuser müssten ihre Pforten bis 2020 schließen, wenn sie keine Zuschüsse bekommen“, sagte erst jüngst Boris Augurzky vom Forschungsinstitut RWI, Mitautor des Krankenhaus Rating Reports 2014, bei der Präsentation der Studie am 26. Juni in Berlin. Aber nicht nur Krankenhäuser leiden, auch in der Altenhilfe werden die durchsetzbaren Steigerungen der Leistungsentgelte regelmäßig von den Kostensteigerungen aufgezehrt, insbesondere im Bereich der Personalkosten.

Errichtung von Servicegesellschaften für die Erbringung von Unterstützungsdienstleistungen

Für Krankenhäuser werden Spezialisierungen und die Bildung größerer Einheiten bereits seit Längerem als Instrumente zur Verbesserung der Finanzlage propagiert. Der Eignung dieser Instrumente soll nicht widersprochen werden, sie werden jedoch nicht jedem Träger offenstehen.

Dagegen kann die Errichtung von Servicegesellschaften für jeden Träger der Sozialwirtschaft ein Baustein sein, um die Finanzlage zu verbessern, für Krankenhäuser nicht anders als für Einrichtungen der Altenhilfe, für Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe ebenso wie für die der Behindertenhilfe und sonstiger sozialer Hilfen. Bis in die 80er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts war es in der Sozialwirtschaft weithin üblich, sämtliche Leistungen zu erbringen, d. h. auch die Leistungen, die die eigentlichen Kernleistungen der Einrichtungen nur unterstützen, wie insbesondere Küche, Reinigung, Wäscherei und Hol- und Bringdienste. Ab den 80er-Jahren setzte dann eine Welle von Fremdvergaben dieser Leistungen an außenstehende Privatunternehmen ein („Outsourcing“). Durch die Fremdvergabe dieser Leistungen konnten häufig bereits Einsparungen erzielt werden. Allerdings ist das Einsparpotenzial mit solchen Fremdvergaben noch nicht ausgeschöpft. Denn mit der Fremdvergabe unterfällt die Leistungserbringung an die Einrichtung notwendigerweise der Umsatzsteuer, die aufseiten der Träger der Sozialwirtschaft nicht abziehbar ist und damit zum Kostenfaktor wird. Diese Umsatzsteuerbelastung kann aber durch die Errichtung gemeinsamer Servicegesellschaften von Einrichtung und Fremdleister reduziert oder gar vermieden werden. Denn die Leistungserbringung zwischen einer Einrichtung und einer Servicegesellschaft unterfällt dann nicht der Umsatzsteuer, wenn die Voraussetzungen einer sog. umsatzsteuerlichen Organschaft i. S. d. § 2 Abs. 2 Nr. 2 UStG gegeben sind.

Drei Merkmale für die umsatzsteuerliche Organschaft

Die Voraussetzungen einer umsatzsteuerlichen Organschaft sind inzwischen sehr von der europäischen Rechtsentwicklung beeinflusst. Hier geht es um die Feststellung, ob das für die umsatzsteuerliche Organschaft erforderliche Über- und Unterordnungsverhältnis zwischen dem Träger der Einrichtung und der Servicegesellschaft vorliegt, das zur Verschmelzung zu nur einem einzigen Steuerpflichtigen führt.

Drei Merkmale müssen erfüllt sein, damit die Servicegesellschaft in das Unternehmen des Trägers eingegliedert ist: Finanziell muss der Träger in der Weise an der Servicegesellschaft beteiligt sein, dass er seinen Willen durch Mehrheitsbeschluss in der Gesellschafterversammlung durchsetzen kann. Hierfür reicht in der Regel die Mehrheit der Stimmrechte aus. Die organisatorische Eingliederung setzt voraus, dass der Träger – und nicht etwa ein an den Vorhaben beteiligter Dienstleister – die mit der finanziellen Eingliederung verbundene Möglichkeit der Beherrschung der Servicegesellschaft in der laufenden Geschäftsführung wahrnimmt, wobei er die Organgesellschaft durch die Art und Weise der Geschäftsführung beherrschen muss. Dies wird regelmäßig durch Personalunion auf der Führungsebene sichergestellt. Für die wirtschaftliche Eingliederung müssen die Unternehmensbereiche des Trägers und der Servicegesellschaft miteinander verflochten sein. Vielfach wird hier auf entgeltliche Leistungen des Trägers an die Servicegesellschaft abgestellt. Gemeinnützige Träger müssen zudem auf die gemeinnützigen Mittelverwendungsvorschriften achten, denn im Rahmen der umsatzsteuerlichen Organschaft wird in der Körperschaft- und Gewerbesteuer regelmäßig der Schritt in die partielle Steuerpflicht gegangen.

Die Errichtung von Servicegesellschaften kann aber nicht nur relevant sein, wenn die Unterstützungsleistungen bislang von einem außenstehenden Fremdleister erbracht wurden. Vielmehr kann die Errichtung von Servicegesellschaften für Unterstützungsleistungen auch eine Option sein, wenn diese Leistungen bislang durch eigene Kräfte der Einrichtung erbracht wurden. Denn ist die (eigene) Servicegesellschaft nicht an das für die Einrichtung geltende Tarifsysteem gebunden, kann mit der Ausgliederung für neu hinzutretende Beschäftigte ein aus Sicht der Einrichtung günstigeres Vergütungssystem erreicht werden, d.h. mittelfristig können die Personalaufwendungen für die Unterstützungsleistungen reduziert werden. Zudem ergeben sich Gestaltungsspielräume bei der betrieblichen Altersversorgung (ZVK/KZVK). Damit die Personalkostenreduzierung aber eben nicht von der dann an sich notwendig hinzutretenden Umsatzsteuer aufgezehrt wird, ist darauf zu achten, dass für das Verhältnis Einrichtung (eigene) Servicegesellschaft die Voraussetzungen der oben beschriebenen umsatzsteuerlichen Organschaft vorliegen.

Notwendige Schritte zur Gründung einer Servicegesellschaft

Unabhängig davon, ob eine Servicegesellschaft für Unterstützungsleistung als gemeinsame Gesellschaft mit einem Fremdleister oder als Eigengesellschaft errichtet wird, sind eine Reihe rechtlicher und tatsächlicher Hürden zu nehmen: Die Gestaltung der Unternehmenssatzung muss gesellschaftsrechtlichen und gegebenenfalls bestehenden besonderen Vorgaben der

Einrichtung genügen, das Stammkapital muss aufgebracht werden, geeignetes Leitungspersonal zur Verfügung stehen, die Rechte der Mitarbeiter sind zu wahren, insbesondere etwa jene aus Betriebsverfassungsrecht und § 613a BGB, und nicht zuletzt ist die steuerliche Anerkennung der Zielgestaltung mit den Finanzbehörden abzustimmen. „Unter dem Strich“ also eher ein Mittelstreckenlauf denn ein Sprint, mit zu erreichenden Kostenreduktionen aber in jedem Fall ein rentierlicher Aufwand.

Kontakt für weitere Informationen:



Peter Lindt

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 52

E-Mail: peter.lindt@roedl.com



› Risikomanagement in der Altenpflege

Von Heiko Pech und Andrea Bayer

In den letzten Jahren wurde die Sozialwirtschaft durch zahlreiche Insolvenzen aufgeschreckt. Nicht nur gewerbliche Anbieter waren hierbei betroffen, sondern auch Träger aller Größenordnungen und aller großen Wohlfahrtsverbände. Ein sinnvoll gestaltetes Chancen- und Risikomanagement ermöglicht es Non-Profit-Unternehmen, Risiken frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig reagieren zu können.

Klassische Risiken in der Altenpflege sind beispielsweise die Belegungsentwicklung, die Verfügbarkeit von qualifizierten und geeigneten Pflegekräften, Schäden infolge von Minderleistung in der Pflege oder fehlerhafter Umgang mit akuten Schäden und Pflegeproblemen. Während ökonomische Risiken wie ein unzureichendes Ergebnis bei der Pflegesatzverhandlung direkt monetär greifbar sind, haben pflegerische Risiken über die Qualitätsprüfung und den daraus resultierenden Transparenzbericht Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von Heimen.

Vonseiten des Gesetzgebers besteht die Forderung nach einem strukturierten Umgang mit Risiken. Im „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG), das im Jahr 1998 in Kraft getreten ist, ist die Notwendigkeit eines effektiven Risikomanagementsystems verankert. Zwar ist dies dort nur unmittelbar für Aktiengesellschaften geregelt, aber die Notwendigkeit von Risikomanagementprozessen strahlt aufgrund der Begründung zum KonTraG auch auf andere Formen von Unternehmungen aus.

Weitere Impulse für die Einführung eines Risikomanagementsystems in der Altenpflege gehen zusätzlich vom Qualitätssicherungsgesetz und den Aktivitäten des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen und der Heimaufsichtsbehörden aus. Ihre Forderung nach einem systematischen Qualitätsmanagement umfasst bei korrekter Interpretation auch eine Risikoprophylaxe.

Ein funktionierendes Risikomanagementsystem dient als Frühwarnsystem und stellt einen wesentlichen Bestandteil des strategischen Controllings dar. Risiken resultieren aus der Unsicherheit zukünftiger Ereignisse und sind untrennbar mit jeder unternehmerischen Tätigkeit verbunden. Werden Risiken nicht rechtzeitig erkannt und bewertet, können sie die erfolgreiche Weiterentwicklung eines Unternehmens gefährden. Gleichzeitig lassen sich manche Risiken auch als Chance begreifen, welche bei geschickter Nutzung zu einem

Wettbewerbsvorteil führen können. Ein effektives Risikomanagementsystem verschafft der Unternehmensführung jederzeit Transparenz über die monetär bewertete Risikosituation des Unternehmens und bietet die Möglichkeit, rechtzeitig entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Viele Unternehmen sind sich der Problematik bewusst, dennoch zeigt die Erfahrung, dass sich eine systematische Erfassung, d. h. eine adäquate Inventur, Analyse, Bewertung, Steuerung und Kontrolle der einschlägigen Risiken, oftmals als schwierig herausstellt. Diese Feststellung hat uns dazu veranlasst, unsere Erfahrung in der Entwicklung von Risikomanagementsystemen zu nutzen, um ein Risikomanagementsystem (RMS) zu entwickeln, das sich flexibel an verschiedene Branchen anpassen lässt. Dieses Tool ist u. a. auch für die Altenhilfe als RMS_{Altenpflege} seit Jahren erfolgreich im Einsatz.

Das RMS_{Altenpflege} kann entweder durch den Träger der Altenhilfe selbst oder mit Unterstützung von Rödl & Partner mit den individuell einschlägigen Risiken befüllt werden und wird dadurch bestmöglich an die Bedingungen der Einrichtung angepasst. Hierfür erfolgt zunächst die Identifikation möglicher Gefährdungen in der Altenpflege. An dieser Stelle herrscht oftmals große Unsicherheit, was als Risiko gewertet werden kann. Als Diskussionsgrundlage haben wir deshalb einen umfangreichen Katalog möglicher Gefährdungen erarbeitet. Gemeinsam mit der Einrichtung prüfen wir den Katalog auf Übereinstimmung mit den Bedingungen vor Ort. Darüber hinaus werden die identifizierten Risiken um eigene Einschätzungen des Trägers ergänzt und in das RMS_{Altenpflege} integriert.

Im Rahmen der anschließenden Risikoanalyse und -bewertung erfolgt eine Abschätzung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß. Die Bewertung erfolgt anhand qualitativer Kriterien. Hier hat sich nachfolgende Matrix aus dem klassischen unternehmerischen Risikomanagement bewährt.

Auf Basis der Risikobewertung wird es möglich, eine Priorisierung der gewonnenen Erkenntnisse nach Handlungsbedarf vorzunehmen. So wird aus dem RMS_{Altenpflege} auf einen Blick ersichtlich, in welchen Bereichen der größte Handlungsbedarf besteht. Dies ist wichtig, um im Rahmen der nachfolgenden Risikosteuerung mögliche Maßnahmen zur Risikovermeidung, -verminderung, -streuung, -überwälzung oder -vorsorge abzuleiten. Diese Maßnahmen werden ebenfalls im System dokumentiert und mit Verantwortlichkeiten und Fristen hinterlegt.

Das RMS_{Altenpflege} unterstützt die Einrichtung auch bei der Erstellung eines standardisierten Risikoberichts, mit dem sie sich einen schnellen Überblick über die vorgenommene Gefährdungsbeurteilung, Risikoeinschätzung und mögliche Maßnahmen im Bereich der Risikosteuerung verschaffen können. Dies stellt eine deutliche Erleichterung im Sinne einer wirkungsvollen Risikoüberwachung dar.

Kriterien festlegen

Hinweis:
In die grün hinterlegten Felder müssen Werte eingetragen werden. Die Gesamtbewertung eines Risikos erfolgt anhand der Risikoklasse (je nach Höhe des Schadens) und der Eintrittswahrscheinlichkeit

Risikoklassen		Wert	Einheit	
1	bestandsgefährdendes Risiko	>=	1.000.000,00	€
2	schwerwiegendes Risiko	>=	250.000,00	€
3	mittleres Risiko	>=	80.000,00	€
4	geringes Risiko	>=	20.000,00	€
5	Bagatelrisiko	>=	10.000,00	€

Eintrittswahrscheinlichkeit		Wert	Einheit	
1	gering	<=	10,0	%
2	mittel	<=	20,0	%
3	hoch	>	21,0	%

Farbskala

Risikoklasse		11	12	13
bestandsgefährdendes Risiko		21	22	23
schwerwiegendes Risiko		31	32	33
mittleres Risiko		41	42	43
geringes Risiko		51	52	53
Bagatelrisiko		gering	mittel	hoch
		Eintrittswahrscheinlichkeit		

Für eine erfolgreiche Umsetzung des Risikomanagements ist ferner die organisatorische Verankerung des RMS in der Aufbau- und Ablauforganisation erforderlich. Risikomanagement sollte hierbei nicht als einmalige Aufgabe, sondern als kontinuierlicher Prozess verstanden werden.

Gerne begleiten wir Sie bei der Einführung oder Optimierung ihres individuellen Risikomanagementsystems.

Abbildung: Risikomanagementsystem

Inventarblatt			
Ifd. Nummer	Bezeichnung des Risikos	Risikobeschreibung	
3	Verfügbarkeit von qualifizierten und geeigneten Pflegekräften und Pflegehilfskräften	- Fachkräftemangel hat sich deutlich	
Risikokategorie			
Personal	Wert	Einheit	Risikoklasse
Schadenshöhe bzw. Bedeutung	300.000,00	€	3
Eintrittswahrscheinlichkeit	40,0	%	3
Gesamtbewertung des Risikos (Farbskala)	33	●●●○	
Betroffene Bereiche			
Risikoverantwortliche (r)			
Häuser			
Ursachen			
Verminderung der Ressourcen von Fachkräften aus dem Ausland Pflegefachkräfte werden immer älter und kränker Attraktivität des Altenpflegeberufs immer noch schwach			
Indikatoren			
regelmäßige hochsensible Auswertungen aller personellen Ressourcen			
Maßnahmen			
verstärktes Angebot an Plätzen für die 1- und 3-jährige Auszubildende Anmietung von zusätzlichen Wohnungen für die neuen Mitarbeiter neues Internetportal für die Personalakquise			

Inventarblatt			
Ifd. Nummer	Bezeichnung des Risikos	Risikobeschreibung	
2	Belegungsentwicklung	- Einnahmerückgang durch Belegungsausfälle - Belegungsausfälle können Indikatoren für Veränderungen im Marktumfeld sein - Konkurrenz im Umfeld durch private Träger - Aktive Reduzierung der Belegungszahlen, falls	
Risikokategorie			
Personal	Wert	Einheit	Risikoklasse
Schadenshöhe bzw. Bedeutung	90.000,00	€	4 mittleres Risiko
Eintrittswahrscheinlichkeit	50,0	%	3 hoch
Gesamtbewertung des Risikos (Farbskala)	43	●●●○	
Betroffene Bereiche			
alle			
Ursachen			
Veränderung des u.a. verstärkte Nachfrage			
Indikatoren			
monatliche Beleg			
Maßnahmen			
laufende Beschäftigungssicherstellen sich neu ergeben			

Inventarblatt			
Ifd. Nummer	Bezeichnung des Risikos	Risikobeschreibung	
1	Schäden durch Minderleistung in der Pflege	- Dekubitus - Dehydration - Sturz - Inkontinenz - Hygiene - Thrombose - Schmerz	
Risikokategorie			
Qualität	Wert	Einheit	Risikoklasse
Schadenshöhe bzw. Bedeutung	100.000,00	€	4 niedriges Risiko
Eintrittswahrscheinlichkeit	20,0	%	2 mittel
Gesamtbewertung des Risikos (Farbskala)	42	●●○●	
Betroffene Bereiche			
Risikoverantwortliche (r)			
alle Bereiche Pflege			
Ursachen			
mangelnde fachliche Kompetenz mangelhafte organisatorische Abläufe			
möglich			

Inventarblatt			
Ifd. Nummer	Bezeichnung des Risikos	Risikobeschreibung	
1	Schäden durch Minderleistung in der Pflege	- Dekubitus - Dehydration - Sturz - Inkontinenz - Hygiene - Thrombose - Schmerz	
Risikokategorie			
Qualität	Wert	Einheit	Risikoklasse
Schadenshöhe bzw. Bedeutung	100.000,00	€	4 niedriges Risiko
Eintrittswahrscheinlichkeit	20,0	%	2 mittel
Gesamtbewertung des Risikos (Farbskala)	42	●●○●	
Betroffene Bereiche			
Risikoverantwortliche (r)			
alle Bereiche Pflege			
Ursachen			
mangelnde fachliche Kompetenz mangelhafte organisatorische Abläufe			
möglich			

Risikomanagement

-> durch anklicken der Buttons gelangen Sie zu den jeweiligen Kategorien

! RISIKOKATEGORIEN

Kaufmännische Risiken

Erläuterungen

hier geht's zur Übersicht der Risiken aus der Kategorie kaufmännische Risiken

Qualität

Erläuterungen

hier geht's zur Übersicht der Risiken aus der Kategorie Qualität

Personal

Erläuterungen

hier geht's zur Übersicht der Risiken aus der Kategorie Personal

Kontakt für weitere Informationen:



Heiko Pech
Diplom-Kaufmann
Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 09
E-Mail: heiko.pech@roedl.com



Andrea Bayer
Diplom-Kauffrau
Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 12
E-Mail: andrea-hanna.bayer@roedl.com

› Gemeinnützige Unternehmen als Subunternehmer – Änderung der Rechtsprechung des BFH

Von Christof Wörle-Himmel

Erst im Mai veröffentlichte der BFH eine Pressemeldung zu seinem Urteil vom 27. November 2013, mit dem er in einigen für gemeinnützige Unternehmen grundlegenden Punkten seine bisherige Spruchpraxis ändert. Das Urteil erging zum Rettungsdienst, hat aber Auswirkungen auf alle Bereiche, in denen gemeinnützige Unternehmen in eine Leistungskette eingebunden sind, z. B. im Rahmen der Überlassung von Pflegekräften an Krankenhaus- oder Altenheimträger oder im Rahmen einer Vereinbarung von Grundleistungen des betreuten Wohnens gegenüber dem Vermieter der Senioren.

Der Sachverhalt

Gestritten wurde um die Gemeinnützigkeit einer von einem Landkreis als alleinigem Gesellschafter gegründeten GmbH. Der Zweck der GmbH ist die Wahrnehmung der Aufgaben nach dem Brandenburgischen Rettungsdienstgesetz.

Nach dem Brandenburgischen Rettungsdienstgesetz sind Träger des bodengebundenen Rettungsdienstes die Landkreise und kreisfreien Städte, die diese Aufgabe als pflichtige Selbstverwaltungsaufgabe erfüllen. Zur Durchführung des Rettungsdienstes schloss die GmbH einen Dienstleistungsvertrag mit dem Landkreis als ihrem Gesellschafter ab. Die Höhe der Vergütung sollte sich nach dem Ergebnis der mit den Krankenkassen vereinbarten Kosten- und Leistungsrechnung für den Rettungsdienst richten. Die GmbH setzte ihre Fahrzeuge auf dem Gebiet der Notfallrettung sowie für betreuungspflichtige Krankentransporte ein.

Das Finanzamt lehnte die Anerkennung der Gemeinnützigkeit der GmbH ab. Der BFH hielt die Gemeinnützigkeit der GmbH für möglich und verwies den Fall zurück an das Finanzgericht, weil einige Tatsachenfragen zu klären waren.

Die wichtigsten Aussagen zur Entscheidung

In diesem Zusammenhang hat der BFH zu einigen grundlegenden steuerlichen Fragen Stellung genommen:

› **Kein unmittelbarer Vertragsschluss mit den hilfsbedürftigen Personen mehr erforderlich**

Der BFH meint, bei dem Betrieb der GmbH könne es sich um einen Betrieb der Wohlfahrtspflege i. S. d. § 66 AO handeln, obwohl die GmbH die Rettungsleistungen nicht aufgrund unmittelbarer Vertragsverhältnisse mit den Hilfsbedürftigen erbracht habe. Bisher konnten durchführende Erfüllungsgehilfen eines Dritten keine steuerbegünstigten Einrichtungen der Wohlfahrtspflege i. S. v. § 66 AO führen. Davon rückt der BFH nunmehr ab.

Die GmbH sei es gewesen, die die Rettungsleistungen mithilfe ihrer Mitarbeiter direkt „an den Patienten“ erbracht hätten. Insoweit seien ihre Beiträge folglich nicht nur als Dienstleistungen gegenüber dem Landkreis zu charakterisieren, sondern sie seien faktisch unmittelbare Hilfeleistungen gegenüber den Hilfsbedürftigen. Hier sah der BFH auch den Unterschied zur Versagung der Gemeinnützigkeit für eine Laborgesellschaft, über die er im letzten Jahr entschieden hatte.

Diese Änderung der Rechtsprechung hat Auswirkungen auf alle Bereiche, in denen gemeinnützige Unternehmen in eine Leistungskette eingebunden sind und sich nicht gegenüber den von ihnen betreuten hilfsbedürftigen Personen zur Leistungserbringung verpflichten, z. B. im Rahmen der Überlassung von Pflegekräften an Krankenhaus- oder Altenheimträger oder im Rahmen der Grundleistungen des betreuten Wohnens gegenüber dem Vermieter.

› **Wohlfahrtspflege auch bei Vergleichbarkeit mit Gewerbetreibenden – es kommt nicht auf den Wettbewerb, sondern auf den Finanzierungsbedarf an.**

In dem sogenannten „Rettungsdiensturteil“ aus dem Jahre 2007 hatte der BFH gewissermaßen in einem Nebensatz die Steuerbegünstigung der Wohlfahrtseinrichtungen gefährdet. Mit Bezug auf den Rettungsdienst hatte er damals ausgeführt, Dienste, die Wohlfahrtsverbände zu denselben Bedingungen wie private gewerbliche Unternehmen anböten, würden um des Erwerbs willen und nicht zum Wohle der Allgemeinheit ausgeübt; eine objektiv auf Gewinnerzielung gerichtete Tätigkeit ändere nicht dadurch ihren Charakter, dass sie statt von gewerblichen Unternehmen von Wohlfahrtsverbänden erbracht würde.

Auch hiervon rückt der BFH nunmehr ab. Die Befreiung des § 66 AO für Wohlfahrtseinrichtungen enthält keine Beschränkung in Wettbewerbssituationen. Daher sei anzunehmen, dass der Gesetzgeber ein Nebeneinander von steuerbegünstigten und primär gewinnorientierten Betrieben grundsätzlich akzeptiere. Der

BFH sieht die Grenzen der Wohlfahrtspflege nach § 66 AO dann erreicht, wenn Gewinne angestrebt werden, die den konkreten Finanzierungsbedarf des jeweiligen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs übersteigen, die Wohlfahrtspflege mithin nur als Vorwand diene, um das eigene Vermögen zu mehren. Allerdings steht das im Widerspruch dazu, dass der BFH an anderer Stelle erörtert, ob die GmbH aus steuerlicher Sicht auf einen Gewinnaufschlag gegenüber dem Landkreis verzichten dürfte.

Damit kommt es für die Steuerbegünstigung einer Einrichtung der Wohlfahrtspflege nicht mehr auf die Bedingungen an, zu denen die Leistungen erbracht werden. Dies entspannt die Beurteilung solcher Zweckbetriebe deutlich. Zugleich bleibt aber abzuwarten, ob der BFH in Zukunft in allen Fällen die bloße Verwendung der Gewinne für gemeinnützige Zwecke ausreichen lässt.

› **Enge Auslegung des Begriffs „Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens“**

Der BFH führt allerdings seine enge Auslegung des Begriffs „Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens“ weiter. Eine solche Förderung müsse eine von der individuellen Hilfe gegenüber dem einzelnen Patienten losgelöste, auf das öffentliche Gesundheitswesen bezogene, übergreifende Funktion haben; die Hilfe in individuellen Krankheitsfällen und damit auch die Notfallrettung gehörten deshalb nicht dazu. Der BFH hielt die Steuerbegünstigung dann aber über das Verfolgen mildtätiger Zwecke i. S. v. § 53 Nr. 1 AO für möglich. Diese enge Auslegung des Begriffs des „öffentlichen Gesundheitswesens“ hatte der BFH bereits in seinem Urteil vom 06. Februar 2013 zur Laborgesellschaft vertreten.

Allerdings hat die Verfolgung mildtätiger Zwecke an Bedeutung verloren, seit die unterschiedlichen steuerlichen Abzugsätze für Spenden weggefallen sind. Hier sollten daher gemeinnützige Unternehmen, die das „öffentliche Gesundheitswesen“ fördern, die Reichweite ihrer Zwecke in ihren Satzungen überprüfen.

› **Die Gemeinnützigkeit einer GmbH wird nicht dadurch gehindert, dass die GmbH in die Zweckverfolgung ihrer Gesellschafter eingebunden ist.**

Eine gemeinnützige Körperschaft darf nicht vorrangig ihre eigenen wirtschaftlichen Interessen oder die ihrer Mitglieder oder Gesellschafter fördern. Der BFH meint aber, bei vielen Körperschaften sei die Förderung der Mitglieder oder Gesellschafter notwendiges Nebenprodukt der Tätigkeit. An der für die Steuerbegünstigung erforderlichen Selbstlosigkeit fehle es erst dann, wenn der Eigennutz der Mitglieder in den Vordergrund trete.

Dies schafft deutliche Sicherheit bei den in der Praxis von der Finanzverwaltung weithin geduldeten Holdingstrukturen. Ein Beispiel ist eine Holdinggesellschaft, die Beteiligungen an gemeinnützigen Betriebsgesellschaften hält, in denen Einrichtungen wie z. B. Krankenhäuser, medizinische Versorgungszentren oder Senioreneinrichtungen geführt werden.

› **Gesetzliche Pflichtaufgaben der Gesellschafter schließen die Gemeinnützigkeit nicht aus.**

Der Umstand, dass die GmbH als sog. Eigengesellschaft des Landkreises in die Erfüllung der ihm durch Gesetz auferlegten Pflichtaufgabe eingeschaltet worden ist, steht nach Auffassung des BFH der Steuerbegünstigung nicht aus grundsätzlichen Erwägungen entgegen. Damit wendet sich der BFH gegen Teile der Finanzverwaltung und der Literatur, die vertreten, der Staat sei generell gemeinnützigkeitsunfähig. Der BFH meint, auch wenn die Träger öffentlicher Verwaltung ihre Aufgaben anstatt in hoheitlicher in privatrechtlicher Form erledigten, so ändere sich der Charakter der Tätigkeit nicht. Die damit verfolgten Ziele seien mithin am Wohl der Allgemeinheit orientiert und deshalb nicht als eigenwirtschaftlich i. v. § 55 Abs. 1 AO anzusehen.

Dies schafft mehr Planungssicherheit für die von den Kommunen getragenen gemeinnützigen Gesellschaften. Der BFH zieht aber auch deutliche Grenzen für deren Gewinnlosigkeit.

Kontakt für weitere Informationen:



Christof Wörle-Himmel

Rechtsanwalt, Steuerberater

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 47

E-Mail: christof.woerle-himmel@roedl.com

› Steuerungselemente dienen einer erfolgreichen Betriebsführung

Von Thomas Seitz

Gesellschaftliche Veränderungen bringen neue Themen in die Sozialwirtschaft. Die Kunden der Sozialunternehmen unterliegen einer neuen Würdigung als teilhabeberechtigte Menschen in einer inklusiven Gesellschaft. Neue Einflussfaktoren erfordern ein Umdenken und eine angepasste Organisation der Leistungserbringer. Aus diesem Anpassungsdruck gewinnt die Steuerung und strategische Ausrichtung von Einrichtungen, Trägern und Diensten einen besonders hohen Stellenwert.

Allein die modern geführte Diskussion darüber, was eine soziale Gesellschaft ausmacht, zeigt, dass die Separierung und nachfolgende Eingliederung durch Rehabilitation und Teilhabe substituiert werden müssen. Individuell schwerwiegende Lebenslagen werden nicht mehr in Sonderwelten behandelt, sondern sind alltägliche Vorkommnisse und finden inmitten und unter Einbeziehung der Gesellschaft statt.

Die stationären, teilstationären und ambulanten Leistungen und Dienste der Träger von Sozialunternehmen sind eine Möglichkeit der Gesellschaft, dem Bedarf an vielfältigen Unterstützungsleistungen zu begegnen. Durch den Inklusionsgedanken gibt es insbesondere zwei Einflussgrößen, die eine Neuausrichtung der Unternehmensstrukturen dieser Träger nach sich ziehen: zum einen die Personenzentrierung, die ausgehend vom individuellen Bedarf eines Menschen ein individuell passgenaues Hilfesetting in Unabhängigkeit von pauschalieren und

stationären Angeboten ermöglichen soll, zum anderen soll der Teilhabebedarf im Sozialraum der nachsuchenden Person gedeckt werden.

Für die Sozialunternehmen bedeutet dies eine Abkehr von ihren pauschalieren Leistungsarrangements hin zu einer zeit- und ortsabhängigen Dienstleistung im Sinne des Kunden. Neue Dienstleistungen mit nachfrageorientierten Inhalten sind zu gestalten und zu vermarkten. Die innerbetriebliche Flexibilität und Dynamik entscheidet wesentlich über den Erfolg am Markt. Verharrende und dem Wandel gegenüber nicht aufgeschlossene Unternehmen laufen Gefahr, im Wettlauf mit der Konkurrenz zu unterliegen. Für eine erfolgreiche und wirtschaftliche Unternehmensführung ist daher nach Anerkennung des Veränderungsbedarfs und Konzipierung marktfähiger Angebote und Dienstleistungen eine organisatorische Neuausrichtung zwingend.

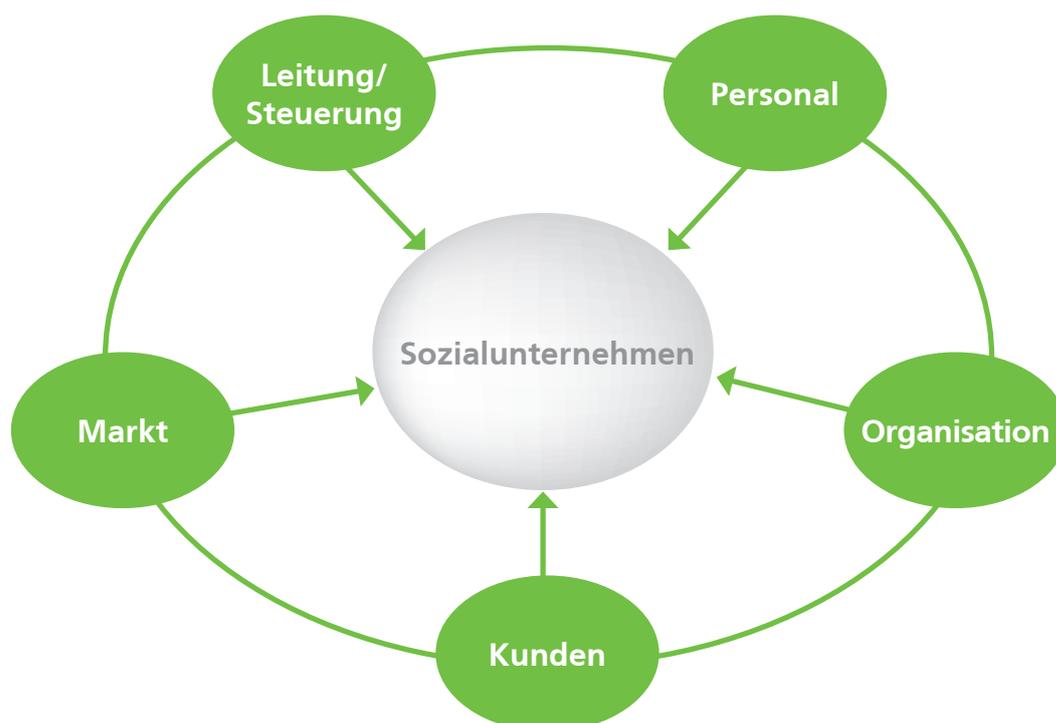


Abbildung: Wirkung auf den Erfolg eines Sozialunternehmens

Verantwortungsvolle Führungskräfte übernehmen in Zeiten des Wandels die Steuerung, binden alle relevanten Elemente und Faktoren der Unternehmensleitung ein und entwickeln ein zukünftig rentables Geschäftsmodell. Diese Neuausrichtung erstreckt sich hauptsächlich auf folgende Aufgabenbereiche der Führung:

- › Unternehmensentwicklung
- › Personalmanagement
- › Verwaltung
- › Controlling
- › Qualitätsmanagement

Aus jedem Faktor ergeben sich Wirkungen auf Handeln und Planen.

So sind das neue Geschäftsmodell und die Angebote am Markt zu platzieren und zu verhandeln. Die Unternehmensorganisation folgt der innovativen Strategie nach, was u. a. bedeuten kann, tägliche Einsatzplanungen vornehmen zu müssen, statt in Schichtarbeit die Mitarbeiter zu organisieren. Der Personalkörper ist entsprechend zu qualifizieren und weiterzubilden. Zudem werden die Mitarbeiter künftig neben der Arbeit am Kunden auch Netzwerkarbeit leisten müssen, da sich die Leistungsberechtigten ihr eigenes Portfolio an Unterstützung zusammensetzen können. Die Verwaltungseinheiten sind auf ihre Effizienz und Effekte zu prüfen und Controlling und QM orientieren sich an den neuen Herausforderungen. Diverse Unterstützungsprozesse des Unternehmens wie z. B. IT oder Rechnungswesen stehen diesem Anspruch gleich.

Umfassend ist eine unternehmensweite optimistische und kreativitätsfördernde Atmosphäre Garant für nachhaltige Organisationsentwicklung.

Wir unterstützen Sie dabei, die Unternehmensstrategie und Ihr Geschäftsmodell wettbewerbsfähig zu gestalten, Innovationen zu generieren und umzusetzen, die Organisation zu optimieren und den Wandel hin zu einem modernen Dienstleister, der den Anforderungen der Inklusionsbestrebungen gewachsen ist, zu vollziehen.

Kontakt für weitere Informationen:



Thomas Seitz

Diplom-Betriebswirt (FH)

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 10

E-Mail: thomas.seitz@roedl.com

› Optimierungspotenziale in der Gebäudewirtschaft

Von Hendrik Ahrens

Für viele Unternehmen und Träger in der Sozialwirtschaft stellen Gebäudeaufwendungen einen signifikanten Aufwandsblock dar. Eine effiziente Bereitstellung und Bewirtschaftung des Gebäudebestandes ist daher nicht unerheblich für das wirtschaftliche Ergebnis. Ebenso stellt die rechtssichere Wahrnehmung der Betreiberpflichten Eigentümer und Betreiber von Gebäuden vor steigende Herausforderungen.

Ansätze zur Optimierung der Gebäudewirtschaft finden sich bei der Bewirtschaftung, im Portfoliomanagement, in der Organisation der Gebäudewirtschaft sowie bei Steuerung und Controlling.

Effizienzreserven in der Gebäudewirtschaft

Die effiziente Bewirtschaftung der Gebäude und das strategische Management des Gebäudebestandes sind Voraussetzung sowohl für den effektiven Einsatz von Budgetmitteln als auch für die nachhaltige und werterhaltende Unterhaltung der Gebäude.

In der Praxis ist allerdings festzustellen, dass die Anforderungen an ein professionelles Gebäudemanagement – zumindest in einzelnen Aspekten – bei vielen Unternehmen und Trägern der Sozialwirtschaft nicht erfüllt sind. Ob bei Bewirtschaftung oder Instandhaltung, bei Investitionsplanung und Portfoliomanagement oder grundsätzlich in der Organisation des Gebäudemanagements – meist lassen sich an der einen oder anderen Stelle Schwächen und damit Optimierungspotenziale identifizieren.

Das Bewusstsein für diese Effizienzreserven nimmt zu und schlägt sich zunehmend in Projekten zur Optimierung des Gebäudemanagements nieder. In Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchungen werden von der strategischen Ausrichtung des Gebäudemanagements über Aufbau- und Ablauforganisation, Personalentwicklung und -qualifikation, IT-Unterstützung und zur Analyse der Bewirtschaftungskosten verschiedenste Aspekte beleuchtet. Die Ergebnisse solcher Projekte, fachliche Verbesserungen und Einsparpotenziale von bis zu 20 Prozent der Gebäudekosten, bestätigen den Bedarf – und vor dem Hintergrund steigender fachlicher Anforderungen an die Gebäudewirtschaft auch die Notwendigkeit – derartiger Optimierungsprojekte.

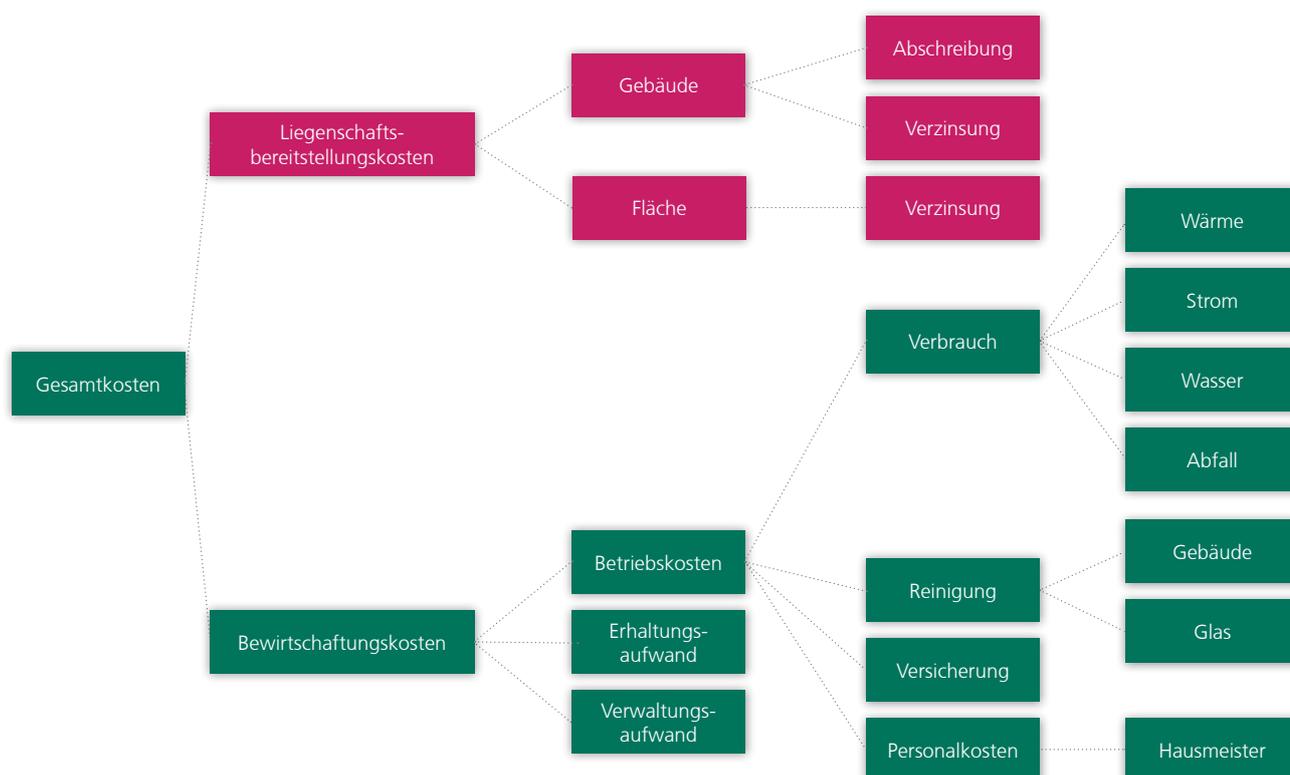


Abbildung: Kostenstruktur in der Gebäudewirtschaft

Optimierung der Bewirtschaftungskosten

Die Bewirtschaftung von Gebäuden ist in den letzten Jahren insbesondere von steigenden Preisen für Energie geprägt. Angesichts absehbar weiter steigender Energiebezugskosten, aber auch mit Blick auf die energetischen Anforderungen an Sanierungsmaßnahmen, kommt einem Energiemanagement für den Gebäudebestand daher zunehmende Bedeutung zu. Während Datenauswertungen und Energieberichte vielerorts bereits etabliert sind, fehlt es meist noch an der Verbindung des Energiemanagements mit dem strategischen Portfoliomanagement, d. h. der Berücksichtigung der energetischen Eigenschaften der Gebäudesubstanz bei der langfristigen Flächen- und Investitionsplanung. Lebenszyklusanalysen können dazu beitragen, die Wirtschaftlichkeit der Gebäude umfassend zu beurteilen, um auf deren Basis über Sanierungs- und Neubaumaßnahmen zu entscheiden.

Ein weiteres Beispiel für Optimierungsmöglichkeiten ist die Gebäudereinigung. Obwohl viele Unternehmen der Sozialwirtschaft bereits die wirtschaftlichen Vorteile der Fremdreinigung nutzen, lassen sich bei der Gebäudereinigung oftmals noch Effizienzreserven feststellen, sowohl in fachlicher Hinsicht als auch bei den wirtschaftlichen Ergebnissen. So bestehen mitunter Schwächen im Reinigungsmanagement bei der Vergabe der Leistungen sowie bei Steuerung und Qualitätsmanagement, was sich unter anderem in Problemen mit ungenügender Qualität der Fremdreinigung niederschlägt. Durch eine professionelle Vergabe können schon über die entsprechende Gestaltung der Leistungsverzeichnisse und Wertungskriterien viele Probleme vermieden werden.

Bestehen Anteile von Eigenreinigung, existieren in der Regel ebenfalls noch ungenutzte Möglichkeiten, die Wirtschaftlichkeit der Eigenreinigung zu verbessern, z. B. bei Qualitätsmanagement, (Personal-)Steuerung, Reinigungstechnik oder Reinigungsform. Mit kleinteiligen Veränderungen lassen sich dabei teilweise signifikante Kosteneinsparungen erzielen.

Betreiberverantwortung

Die Anforderungen des Gesetzgebers an die Wahrnehmung der Betreiberverantwortung durch Eigentümer und Betreiber von Gebäuden und gebäudetechnischen Einrichtungen sowie die eingeschalteten Dienstleister haben sich in den letzten Jahren laufend verschärft. So sehen sich die Gebäudebetreiber mit einer Vielzahl von sich stetig verändernden rechtlichen Anforderungen konfrontiert und sind damit auch zunehmenden Haftungsrisiken ausgesetzt. Diese Anforderungen an sämtliche betrieblichen und organisatorischen Abläufe und Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Betrieb und der Nutzung ihrer Immo-

bilien und Anlagen werden durch eine umfangreiche Gesetzgebung von EU, Bund und Ländern, ein System von Unfallverhütungsvorschriften, ein nicht minder umfangreiches technisches Regelwerk (DIN-Normen, VDE-Bestimmungen, VDI-Richtlinien etc.) sowie eine sich in den vergangenen Jahren verschärfte und sehr differenzierte Rechtsprechung ausgefüllt. Das Thema Betreiberverantwortung gewinnt im Gebäudemanagement somit zunehmend an Bedeutung.

Bei der Organisation des Gebäudemanagements geht es vor allem darum, die wahrzunehmenden Aufgaben zu bestimmen sowie die interne Verteilung von Zuständigkeiten, die Vergabe von Leistungen und die für die Überwachung erforderlichen Prozesse festzulegen, um die Gebäudesicherheit zu gewährleisten und ein Organisationsverschulden rechtssicher auszuschließen. Zu diesen Aufgaben gehören bspw. die regelmäßige Kontrolle und Dokumentation der Gebäudezustände sowie die Gewährleistung erforderlicher Instandhaltungsmaßnahmen.

Für die operativen Abläufe in der Bewirtschaftung ist dabei die Verknüpfung der Leistungen von Hausmeisterdiensten mit dem Wartungs- und Instandhaltungsmanagement entscheidend. Insbesondere die Schnittstelle zwischen Objektmanagement, Hausmeisterdiensten, Haustechnik und Handwerkerleistungen ist für die fachlich und wirtschaftlich optimale Gestaltung dieses Aufgabenbereichs zu definieren.

Bauunterhaltung – vorbeugende Instandhaltung

Bei der Instandhaltung der Gebäude bildet eine regelmäßige, fachlich fundierte Erfassung des Instandhaltungsbedarfs die Grundlage für die Planung einer vorbeugenden Instandhaltungsstrategie. Angesichts von in der Regel begrenzten Instandhaltungsbudgets ist eine Prioritätensetzung erforderlich, aufgrund derer die wichtigsten und drängendsten Instandhaltungsmaßnahmen zeitgerecht durchgeführt werden können, bevor sich die Schäden vergrößern, die Gebäudesubstanz angreifen und in der Folge die Kosten für die Instandhaltung steigen.

Mittels konsequenter Umsetzung einer vorbeugenden Instandhaltungsstrategie, die schon kleine Schäden repariert, bevor grundlegende Sanierungsmaßnahmen erforderlich werden, können die Kosten für die Instandhaltung über den Lebenszyklus der Gebäude deutlich gesenkt werden.

Aktives Portfoliomanagement

Der wesentlichste Kostenfaktor in der Gebäudewirtschaft ist die Gebäudefläche. Daher ist die Steuerung im Rahmen eines aktiven Portfolio- oder Flächenmanagements eine unverzichtbare Aufgabe innerhalb des Gebäudemanagements.

Grundlage für ein nachhaltiges Portfoliomanagement sollten langfristig orientierte Bedarfsplanungen sein, in welche die demografische Entwicklung, Änderung von Bedarfen und strategische Entscheidungen der Unternehmensentwicklung ebenso einfließen wie die Entwicklung von Baustandards. Durch die Verbindung solcher langfristiger Bedarfsanalysen mit Lebenszyklusbetrachtungen des bestehenden Gebäudebestandes lassen sich die richtigen Schlussfolgerungen für das Portfoliomanagement und die Investitionsplanung ziehen.

Organisation des Gebäudemanagements

Ungenutzte Potenziale für eine – fachlich wie wirtschaftlich – effizientere Gebäudebewirtschaftung liegen meist in der Organisation des Gebäudemanagements. Ansätze hierbei sind bspw. eine dezentrale und mit vielen Schnittstellenproblemen verbundene Organisation des Gebäudemanagements sowie eine mangelnde Datenhaltung und -verwaltung, bspw. aufgrund einer fehlenden oder nicht vollständig genutzten Facility-Management-Software.

Ein weiteres Element für eine optimale Gestaltung des Gebäudemanagements findet sich in Personalentwicklung und Personalsteuerung. Insbesondere aufgrund der steigenden fachlichen Anforderungen an die Mitarbeiter des Gebäudemanagements, bilden eine professionelle Personalbeschaffung sowie Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter die unverzichtbare Basis für eine effiziente Gebäudewirtschaft.

Controlling und Steuerung

Controlling und Steuerung bilden die Grundlage, um Gebäude wirtschaftlich bereitzustellen und zu betreiben. Für eine strategische und operative Steuerung des Gebäudebestandes müssen zum einen die erforderlichen Daten wie Ergebnisse von Bedarfs- und Kennzahlenanalysen sowie Wirtschaftlichkeitsberechnungen vorliegen. Zum anderen müssen daraus für die Steuerung anhand strategischer Vorgaben die entsprechenden Schlussfolgerungen gezogen und konkrete Maßnahmen abgeleitet werden.

Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz eines solchen Organisationssteuerungs- und Controllinginstrumentariums ist wiederum eine entsprechende Gestaltung der Organisation und die Verankerung des Controllings als Instrument der wirkungsorientierten Steuerung sowohl bei Führungspositionen als auch den hierarchisch nachfolgenden Instanzen im Gebäudemanagement.

Eine besondere Bedeutung hat schließlich die umfassende Wahrnehmung der Bauherrenfunktionen inklusive eines funktionierenden Baukostencontrollings. Dabei gilt es zum einen, die nicht delegierbaren Bauherrenaufgaben fachlich kompetent erfüllen zu können, und zum anderen Baukostenüberschreitungen durch eine stringente Projektsteuerung und ein lückenloses Baukostencontrolling vorzubeugen. Viele Projekte, sowohl der öffentlichen Hand als auch in der Sozialwirtschaft, zeigen, dass dies nicht immer bzw. nicht problemlos gelingt.

Unsere Beratungsleistungen

Rödl & Partner berät seit vielen Jahren Unternehmen und Kommunen unterschiedlichster Größe im Aufgabenfeld Gebäudemanagement und bietet mit seinem Kompetenz-Center „Facility-Management“ umfassendes und praxiserprobtes Know-how zu betriebswirtschaftlichen, organisationsanalytischen, rechtlichen und steuerrechtlichen Fragestellungen der Gebäudewirtschaft aus einer Hand an. Sowohl für den operativen Betrieb als auch für strategische Entscheidungen entwickeln wir grundlegende Konzepte ebenso wie kleinteilige Lösungen für Einzelprobleme. In dem von Rödl & Partner entwickelten „Masterplan Betreiberverantwortung“ haben wir die Erkenntnisse aus vielen zurückliegenden Projekten und aktuell vorliegenden Erkenntnissen und Erfahrungen zum Thema zusammengefasst. Mit unserem „Quick Check Betreiberverantwortung“ prüfen wir hochgradig effizient, inwieweit Eigentümer und Betreiber von Gebäuden die ihnen obliegenden Betreiberpflichten wahrnehmen bzw. welche Schwachstellen und Risiken bestehen.

Kontakt für weitere Informationen:



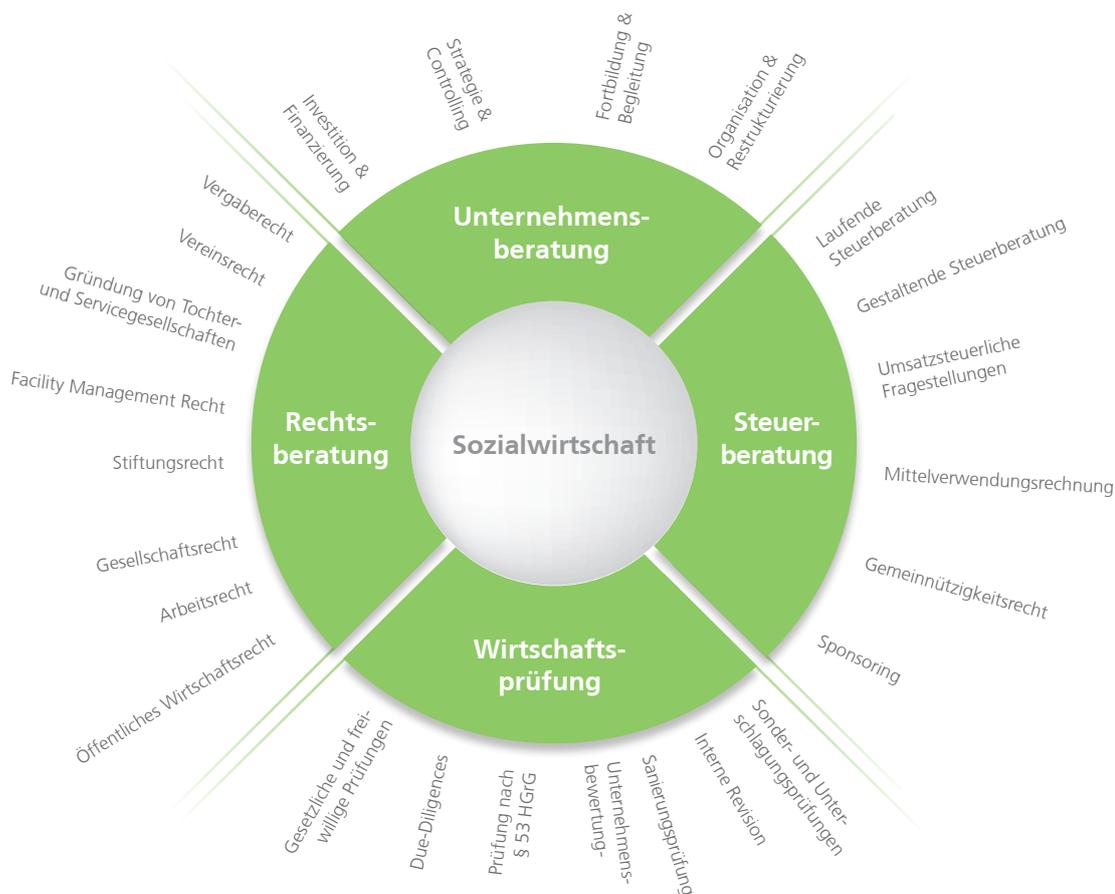
Hendrik Ahrens

Diplom-Politologe

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-211

E-Mail: hendrik.ahrens@roedl.com

› Rödl & Partner intern



Erfahrung einbringen

„Jedes Unternehmen ist geprägt durch eigene, gewachsene Strukturen. Sachverstand und Fachkenntnis reichern sich an und bilden einen wertvollen Erfahrungsschatz. Wir unterstützen Sie dabei, diesen zu nutzen.“

Rödl & Partner

„Auch wir bauen auf die Erfahrung eines jeden Einzelnen und können uns nur gemeinsam fortentwickeln, um immer neue Castells zu errichten.“

Castellers de Barcelona



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellers und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellers und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellers de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Impressum Fokus Sozialwirtschaft

Herausgeber: **Rödl & Partner GbR**
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 03 | pmc@roedl.de

Verantwortlich für den Inhalt: **Heiko Pech** – heiko.pech@roedl.com
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg
Thomas Seitz – thomas.seitz@roedl.com
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Layout/Satz: **Katharina Muth** – katharina.muth@roedl.com
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.