

Graf von Westphalen · rosenbaum nagy · Schomerus

Partner für kompetentes Sozialmanagement.

Recht. Steuern. Betriebswirtschaft.



sozial
management
partner



Attila Nagy, Manfred Lehmann, Thomas Krüger, Dr. Michael Rosenbaum, Michael Kuffer (von links nach rechts)

**Sorge dich nicht um die Ernte,
sondern um die richtige
Bestellung der Felder.**
Konfuzius, 551 - 479 v. Chr.

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser, Inhaltsverzeichnis

wir freuen uns, Ihnen mit der ersten Ausgabe unseres neuen Magazins einen tieferen Einblick in die Entstehung und die typische Arbeit der SozialManagementPartner zu geben. Eine Auswahl von Fachartikeln soll Ihnen darüber hinaus einen Eindruck über das Spektrum und die Tiefe der von uns bearbeiteten Themen vermitteln.

Auf den folgenden Seiten werden wir Ihnen die Entstehungsgeschichte der SozialManagementPartner und die drei Beratungshäuser, die hinter dieser Kooperation stehen, vorstellen. Graf von Westphalen, rosenbaum nagy sowie Schomerus & Partner stehen seit Jahren für kompetente, spezialisierte Beratung in der Sozialwirtschaft.

Die in dieser Zeit erarbeitete Expertise und die Erkenntnis, dass eine Problemlösung für unsere Kunden nur durch eine erfolgreiche Umsetzung erreicht werden kann, haben uns zusammengeführt. Erfolgreiche Umsetzung erfordert nämlich nicht nur ein gutes Konzept, sondern bei Bedarf auch Arbeit in Details, wo die Realisation zu stocken droht. Das Beschreiten neuer, ungewohnter Wege ist nur möglich, wenn jemand auch beim Betreten von Neuland die Erfahrung mit sich bringt, einen Weg zu finden.

Dies gelingt nur über die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Experten. In mehrjähriger Zusammenarbeit haben wir dieses Vertrauen zueinander entwickelt und wir wissen, dass wir uns aufeinander und sich damit unsere Kunden auf uns verlassen können, auch wenn die zu lösenden Fragestellungen komplex sind. Auf diese Weise können wir Ihnen helfen, für große Herausforderungen wegweisende, auch langfristig wirkende Lösungen zu erarbeiten.

Mit diesem Magazin möchten wir uns Ihnen vorstellen. Wir hoffen, dass Sie uns nicht nur durch die Fachartikel als Fachleute, sondern auch als Menschen kennenlernen.

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen!

Herzlichst, Ihre SozialManagementPartner

04	Warum braucht das Sozialmanagement Partner?
07	Veränderte Rahmenbedingungen führen zu neuen Geschäftsmodellen
10	Ausschreibungen in der Sozialwirtschaft
14	Umsatzsteuer und Vorsteuer in gemeinnützigen Einrichtungen
18	Vorstellung der rosenbaum nagy unternehmensberatung
20	Neuregelungen im Gemeinnützigkeitsrecht
22	Die häufigsten Fehler bei monatlichen Abschlüssen
25	Corporate Social Responsibility als Chance für die Wohlfahrtsbranche
26	Vorstellung Graf von Westphalen
28	Praxisbeispiel 1 aus der bisherigen Zusammenarbeit
29	Gemeinnützige Tätigkeit mit Auslandsberührung
32	Schwarze Zahlen in der ambulanten Pflege
34	Pflegesatz- und Entgeltverhandlungen leichter durch Reform der Pflegeversicherung?
35	Praxisbeispiel 2 aus der bisherigen Zusammenarbeit
36	Vorstellung Schomerus
38	Marketing und Vertrieb für Altenpflegeheime
41	Praxisbeispiel 3 aus der bisherigen Zusammenarbeit
42	Ehrenamt und Vergütung
44	Haftung von Vorständen und Geschäftsführern im gemeinnützigen Bereich
47	Impressum

Warum braucht das Sozialmanagement Partner?



Autor:
Dr. Michael Rosenbaum
Geschäftsführender Partner
rosenbaum nagy
unternehmensberatung
Stolberger Str. 114a
50933 Köln
Tel: +49 (0) 221 57777-50
Fax: +49 (0) 221 57777-51
rosenbaum@rosenbaum-nagy.de
www.rosenbaum-nagy.de

Mit dem Zusammenschluss zur Kooperation SozialManagementPartner reagieren die drei Partner Graf von Westphalen, rosenbaum nagy und Schomerus auf die Entwicklungen der Sozialwirtschaft der letzten Jahre.

Wie auch andere Märkte hat sich die Sozialwirtschaft in den letzten Jahren in all seinen Facetten rasant entwickelt. Nahezu alle Geschäftsfelder, vom Rettungsdienst über die Altenpflege bis hin zur Kinder- und Jugendhilfe, sind gesetzlich mehr oder weniger eng reglementiert. Sie werden in der Regel von der öffentlichen Hand, Heimaufsichten, dem Medizinischen Dienst der Krankenkassen etc. überwacht, wobei die Träger sich an festgelegte Vorgaben halten sowie die Finanzierung über ordnungsgemäße Verwendungsnachweise absichern müssen.

Sozialwirtschaft im Umbruch

Gleiches gilt für die Qualitätsstandards in der Sozialwirtschaft. Diese sind nicht - wie in der Privatwirtschaft - frei vom Anbieter festlegbar, sondern werden in der Regel in hohem Maße vorgegeben. Dies erfordert für die Leistungserbringer nicht nur die Entwicklung und Überwachung der Einhaltung der Qualitätsstandards, sondern auch hohe Anforderungen an den betrieblichen Ablauf, z.B. in Bezug auf die Einhaltung

der vorgegebenen Prozessabläufe oder die lückenlose Dokumentation der Leistungserbringung.

Neben den gesetzlichen und behördlichen Reglementierungen hat sich die Sozialwirtschaft aber auch zu echten Märkten weiterentwickelt, in denen Wettbewerb und Konkurrenzdruck, Nachfrageschwankungen und Bedürfnisveränderungen entstanden sind. In nahezu allen Geschäftsfeldern der Sozialwirtschaft stehen sich kommunale und freigemeinnützige Träger sowie privatwirtschaftliche Anbieter im Wettbewerb gegenüber.

Kunden werden anspruchsvoller

Auch die „Kunden“ haben sich in den letzten Jahren weiterentwickelt und sind anspruchsvoller geworden. Sie wollen genau wissen, was ihre Angehörigen im Altenpflegeheim oder ihre Kinder in der Kindertagesstätte erwartet und mit welchen Ansätzen und Konzepten gepflegt bzw. betreut wird. Dies stellt hohe Anforderungen an alle Träger. Sie müssen Strategien entwickeln, wie sie im Wettbewerb bestehen wollen, sie müssen Marketing-Konzepte erarbeiten, wie sie „Kunden“ gewinnen und an sich binden wollen.

Dabei gibt es je nach Trägerherkunft unterschiedlichste Grundvoraussetzungen. Kirchliche Träger, Wohlfahrtsverbände und Hilfsorganisationen haben eine lange Tradition und verfügen häufig über mehr oder weniger starke „Kundenstämme“. Dafür haben sie oft den Nachteil, dass sie an Tarifsysteme gebunden sind, die im direkten Wettbewerb zu privaten Anbietern einen (oft vermeintlichen) Nachteil darstellen. Doch auch innerhalb der bestehenden Tarifstrukturen müssen es diese Organisation schaffen, wettbewerbsfähig zu bleiben.

Sozialwirtschaft ist komplex

Und noch eine Besonderheit macht die Sozialwirtschaft komplex. Mit rund 150 bis 200 Geschäftsfeldern ist die Sozialwirtschaft sicherlich eine der heterogensten Branchen überhaupt. Für die meisten Geschäftsfelder gibt es mehrere unterschiedliche Geschäftsmodelle, wie das Selbstkostendeckungsprinzip, das Budgetmodell oder das Gebühren- und Entgeltmodell im Rettungsdienst. Für jedes Geschäftsmodell gelten unterschiedliche Erfolgsfaktoren.

Die Branche ist also nicht nur komplex, sie ist auch äußerst kompliziert. Und vor allen Dingen ist sie riesengroß. Mit ca.

55 Mrd. € Umsatz p.a. und rund 1,8 Mio. Beschäftigten stellt sie in Deutschland einen bedeutenden Wirtschaftssektor dar. Kaum jemand weiß, dass die Diakonie und die Caritas die beiden größten „Arbeitgeber“ (ohne öffentliche Hand) in Deutschland sind. Oder dass das Deutsche Rote Kreuz und die Arbeiterwohlfahrt mit jeweils über 100.000 hauptamtlich Beschäftigten beide unter den Top 15-Arbeitgebern in Deutschland liegen. Diese Zahlen beziehen sich nur auf die angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Zahl der Ehrenamtlichen mit ihren geleisteten „Arbeits“-stunden müsste hier noch hinzu gerechnet werden.

Hohe Anforderungen an das Management

Das Management in der Branche ist somit eine echte Herausforderung. Geschäftsführer, Einrichtungsleiter, Führungskräfte und Entscheidungsträger müssen über umfangreiche Erfahrungen verfügen, um die Geschäftsfelder und deren Geschäftsmodelle effizient und erfolgreich zu managen. Häufig müssen Organisationen geführt werden, die nicht nur über zwei oder drei, sondern über 30 bis 50 Geschäftsfelder verfügen. Insbesondere bei den Wohlfahrtsverbänden haben sich Orts- und Kreisverbände, Landesverbände etc. zu komplexen Organisationsgebilden entwickelt. Dabei wird auch bewusst nicht mehr der Begriff „Non profit“ verwendet, denn alle angesprochenen Organisationen müssen effizient wirtschaften, so dass der Begriff „Sozialwirtschaft“ der Richtige ist.

Hoher Beratungsbedarf in der Sozialwirtschaft

So verwundert es nicht, dass der Bedarf an externen Dienstleistungen in der Sozialwirtschaft groß ist. Die Beratungsbranche ist aufgefordert, sich diesen Veränderungen und Anforderungen zu stellen und darauf Antworten in dem „Wie“ ihrer Beratungstätigkeit zu finden. Derzeit ist die Branche von einer hohen Zahl an Einzelberatern und Kleinstberatungsunternehmen von zwei bis vier Beratern gekennzeichnet. Diese konzentrieren sich meist auf Einzelthemen, z.B. auf die Dienstplangestaltung, das Qualitätsmanagement, die IT-Fragestellungen etc. Auf der anderen Seite sind vor allem die großen Beratungshäuser bei dem einen oder anderen Verband tätig. Sie sind aber insgesamt wenig spezialisiert auf die Sozialwirtschaft und können aufgrund hoher Mitarbeiterfluk-

tuation keine Kontinuität in der Beratung gewährleisten. Hinzu kommt, dass die häufig hohen Tagessätze von den meisten sozialwirtschaftlichen Organisationen nicht (re-)finanziert werden können.

In der Mitte zwischen den großen Beratungshäusern und den vielen Einzelberatern haben sich die drei Unternehmen Graf von Westphalen, rosenbaum nagy und Schomerus & Partner seit vielen Jahren etabliert. Jedes der drei Unternehmen hat sich konsequent auf die Sozialwirtschaft konzentriert.

Beratungsprojekte häufig interdisziplinär

Tatsache ist aber auch, dass die Beratungsprojekte nicht nur immer komplexer, sondern vor allem auch immer interdisziplinärer wurden. Eine Ausgründung einer gGmbH erfordert z.B. nicht nur eine klare Strategie und Organisation, es fallen auch vielfältigste juristische und steuerrechtliche Fragestellungen an, die nur ein Wirtschaftsprüfer und ein Jurist beantworten können. Gleiches gilt für Sanierungsprojekte bei Vertragsprüfungen und -auflösungen, bei Veränderungen von Arbeitszeitregelungen, bei Bewertungen von Vermögenswerten etc. Bei Marketing-Projekten müssen Marken- und Lizenzrechte und bei Fundraising-Projekten Agenturverträge juristisch und steuerrechtlich geprüft werden. Vor allem in diesen Fällen braucht der sozialwirtschaftliche Auftraggeber **einen** Berater/Ansprechpartner, der die verschiedensten Disziplinen aus einer Hand anbieten kann.

SozialManagementPartner bietet Beratung aus einer Hand

Dies ist die Idee und das Grundverständnis der Kooperation „SozialManagementPartner“. Wir stellen mit diesem Netzwerk sicher, dass komplexe Problemstellungen Hand in Hand bearbeitet werden und es keinen Bruch in der Beratung gibt.

Die Idee der SozialManagementPartner wurde im August 2007 geboren. In zahlreichen Vorbereitungstreffen haben wir nicht nur ein gleiches Grundverständnis in unserer Arbeit und den Herausforderungen erkannt, sondern uns auch auf die Form, die Inhalte und die gemeinsamen Qualitätsstandards unserer Zusammenarbeit verständigt. Die Zusammenarbeit hat informell aber bereits zuvor in mehreren Projekten begonnen. Hier haben wir uns als Experten und Menschen ken-

nen und schätzen gelernt. Wichtig war und ist uns dabei, dass wir alle als Problemlöser und nicht als Problemfinder agieren und uns bei Bedarf auch auf der Detailebene als Macher einbringen können.

Erste gemeinsame Projekte gemeinsam durchgeführt

Vor einiger Zeit gestartet sind wir im Rettungsdienst, wo insbesondere juristisches und betriebswirtschaftliches Know-how im Bereich der Ausschreibungen von Rettungsdienstleistungen oder der Entwicklung von Rettungsdienstbedarfsplänen kombiniert wird. Auch bei Restrukturierungsprojekten und beim Interimsmanagement oder der Ausgliederung von Betriebsteilen arbeiten wir bereits Hand

in Hand. Der Kunde hat den Vorteil, dass er von der Anfrage bis hin zur erfolgreichen Umsetzung der Vorhaben aus einer Hand betreut wird und wir auf diese Weise sicherstellen können, dass für die Umsetzung betriebswirtschaftlicher Konzepte auch einwandfreie juristische Lösungen gibt. Der Vorteil für unsere Mandanten liegt auf der Hand: ein Ansprechpartner mit vielen Spezialisten im Hintergrund:

- schnell und flexibel in der Auftragsbearbeitung
- angemessenes Verhältnis von Leistung und Honorar

Wir können auch für die Zukunft für uns im Netzwerk behaupten: Die SozialManagementPartner sind für alle komplexen Managementthemen die richtigen Experten an Ihrer Seite.



Veränderte Rahmenbedingungen führen zu neuen Geschäftsmodellen.

Stetig ist nur der Wandel

Wohl in kaum einer anderen Branche hat dieses Sprichwort mehr Gültigkeit, als im Sozial- und Gesundheitswesen. In fast allen Arbeitsfeldern verändern sich die gesetzlichen und finanziellen Rahmenbedingungen kurzfristig und führen zu drastischen Anpassungsnotwendigkeiten für die Anbieter. Die zur Verfügung stehenden Reaktionszeiten sind zudem kürzer als bei Entwicklungen auf „normalen“ Märkten, da ihnen nicht kontinuierliche Verschiebungen einer breitgefächerten Nachfrage, sondern Einzelentscheidungen weniger Partner zu Grunde liegen.

Die wichtigsten Taktgeber der Veränderungen sind Kosten- und Haushaltsdruck, zunehmende Liberalisierungen durch EU-Recht, die demographische Entwicklung, aber auch zunehmende Marktsättigungstendenzen und erhöhte Qualitätsanforderungen. Die Aufzählung macht deutlich, dass auch weiterhin mit einer Verschärfung des Marktumfeldes im Sinne von mehr Wettbewerb zu rechnen ist. Die Träger von Einrichtungen müssen ihre zentralen Managementprozesse sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich umstellen, wenn sie nicht in existenzielle Not geraten wollen.

Veränderte Geschäftsmodelle bieten Risiken, aber auch Chancen

Die Veränderungen werden häufig nur unter dem Aspekt einer verschlechterten Refinanzierungsbasis diskutiert und daher zumeist beklagt. So richtig und wichtig der Hinweis auf den Einsparwillen der Kostenträger auch ist, kann diese negative Einschätzung aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht pauschal bestätigt werden. Vielmehr geht es in erster Linie um veränderte Geschäftsmodelle. Diese stellen ohne eine konsequente Anpassung der Strukturen und Abläufe natürlich ein Risiko und in diesem Fall auch eine betriebswirtschaftliche Verschlechterung dar. Bei einer entsprechenden Neuausrichtung der Organisation weisen sie aber auch Chancen auf, die den jeweiligen Trägern mehr Freiheiten bei der Ausspielung der individuellen Stärken eröffnen.

Die Tabelle auf der folgenden Seite fasst Beispiele für veränderte Geschäftsmodelle und ihre Chancen und Risiken in



Autor:
Attila Nagy
Arzt und Diplom Volkswirt,
Geschäftsführender Partner
rosenbaum nagy
unternehmensberatung
Stolberger Str. 114a
50933 Köln
Tel: +49 (0) 221 /57777-50
Fax: +49 (0) 221 /57777-51
nagy@rosenbaum-nagy.de
www.rosenbaum-nagy.de

ausgewählten Aufgabenfeldern zusammen, wobei die Rahmenbedingungen in den einzelnen Bundesländern recht unterschiedlich sind.

Die neuen Geschäftsmodelle gibt es (bisher) teilweise nur in einzelnen Bundesländern oder sie befinden sich in der Einführungsphase. Sie markieren jedoch Trends hin zu mehr Wettbewerb bzw. zu einer Stärkung der Endkunden. Es ist davon auszugehen, dass die bisher vorherrschende Form der Finanzierung einer Angebotsinfrastruktur mehr und mehr von einer Vergütung einzelner Leistungen im Sinne einer Subjektfinanzierung abgelöst wird.

Neue Geschäftsmodelle erfordern eine radikale Umstellung von Organisationen. Die notwendigen Veränderungen können hierbei im Extremfall auch am Selbstverständnis und den Grundwerten von ideell getragenen Non-Profit-Organisationen rütteln. Insbesondere können die betriebswirtschaftlichen Anforderungen mit den bei karitativen Trägern vorhandenen

Aufgabenfeld	Geschäftsmodell alt	Geschäftsmodell neu	Risiken	Chancen
Kindertagesstätten	Prozentuale Erstattung der anerkanntsfähigen Kosten (mit Eigenanteil, in der Regel nicht alle tatsächlichen Kosten anerkanntsfähig)	Gutscheine	Defizite bei schlechter Auslastung	Vollkostendeckung bis Überdeckung bei guter Auslastung und gutem Kostenmanagement
			Bei einheitlichen Preisen Defizite bei überdurchschnittlich teuren Trägern	Marktkonsolidierung: Anpassung des Angebotes auf die nachhaltige Nachfrage, damit Zukunftssicherung leistungsfähiger Anbieter
Krankenhäuser	Pfllegesätze, Budgets	DRGs	Defizite bei schlechter Auslastung, geringer Nachfrage, Ineffizienzen in den Abläufen	„legale“ Überdeckungen ohne „Kellertreppeffekt“ (Gefahr von Budgetkürzungen bei der nächsten Verhandlung)
				Spezialisierungsmöglichkeiten für Häuser aller Größenklassen
Leistungen für Behinderte Menschen	Erbringen von Sachleistungen auf der Basis der Pfllegesätze, Betreuungspauschalen etc. (im Wesentlichen auf Selbstkostenbasis ermittelt)	persönliche Budgets	Für einige Angebote möglicherweise keine Nachfrage?	individuellere und differenziertere Leistungsangebote
			Defizite bei schlechter Auslastung	verbesserte Rahmenbedingungen für innovative Angebote
	Institutionelle Förderung	Vergütung nach dem Fachleistungsstundenprinzip	Defizite bei schlechter Auslastung oder ineffizienter Steuerung	bei wettbewerbsfähiger Kostenstruktur und guter Steuerung Überdeckungen
Leistungen des Rettungsdienstes	Einbindung in den Rettungsdienst und Vergütung der Leistungen auf Basis der Selbstkostenerstattung oder Budgets, die auf Basis der Selbstkosten ermittelt wurden	Pauschalierte Vergütung (häufig auf Basis von Ausschreibungen), einsatzabhängige Vergütungen	für etablierte, nicht wettbewerbsfähige Anbieter: Ausscheiden aus dem Markt	bei wettbewerbsfähiger Kostenstruktur Überdeckungen
			gegebenenfalls Verbleiben auf dem Markt nur bei Angeboten unter Selbstkosten möglich	Chance auf Markteintritt für bisher nicht beteiligte Anbieter reduzierter Bürokratieaufwand

„anwaltschaftlichen“ Funktionen kollidieren. Viele gemeinnützige Anbieter stellen sich zuweilen die Frage, ob sie bei bestimmten Qualitätsniveaus, die durch die preislichen Vorstellungen der Kostenträger definiert werden, im Interesse der Bedürftigen oder der Mitarbeiter noch „mitmachen“ sollten oder ob sie hierdurch nicht von ihnen eigentlich aus ideellen Gründen abgelehnte Entwicklungen legitimieren.

Aus unserer Sicht sollten bei solchen Fragestellungen die politische und die betriebswirtschaftliche Ebene sauber getrennt werden, damit es nicht zu inneren Blockaden kommt. Insbesondere sollte bei den internen Diskussionen eine „wohlwollende“ Auseinandersetzung mit den Veränderungen auch unter dem Aspekt der Chancen erfolgen. Dabei muss auch die eigene Rolle hinterfragt und die Kundenorientierung gesteigert werden, denn dies bildet die Basis einer erfolgreichen Neuausrichtung in einem veränderten Umfeld.

Anpassungsnotwendigkeiten betreffen sowohl strategische als auch operative Fragen.

In den Bereichen Strategie und Marketing müssen teilweise Angebotsprofil und –positionierung neu bestimmt werden. Zum Teil müssen die Akquisitionskanäle und –strategien neu aufgebaut oder zumindest justiert, und gegebenenfalls der gesamte kommunikative Auftritt überarbeitet werden. Auch der Aufbau von Kooperationen mit anderen Anbietern kann erforderlich werden.

Im operativen Bereich müssen mindestens die zentralen erfolgsrelevanten Prozesse, teilweise aber auch die Strukturen angepasst werden. Grundlage hierfür ist die Identifikation von Erfolgsfaktoren und die Neudefinition von Zielgrößen, auf die die Prozesse ausgerichtet werden. Ferner müssen die neuen Regelungen den (mittleren) Führungskräften sowie den Mitarbeitern in angemessener Form kommuniziert werden. Genau dies wird unserer Erfahrung nach oft vernachlässigt, so dass auch lange Zeit nach dem Eintreten von Veränderungen noch mit falschen Planungs- und Steuerungsgrößen bzw. –prozessen gearbeitet wird. Oft haben die Führungskräfte das entscheidend Neue an den Geschäftsmodellen nicht verstanden.

Beispielsweise rückt nach der Einführung von Gutscheinen im Bereich der Kindertagesstätten die Akquisition von Kindern sowie die Steuerung des Personaleinsatzes auf einmal viel stärker in den Vordergrund, als dies vorher bei einer Budgetlösung der Fall war. Um mögliche auslastungsbedingte Defizite zu vermeiden, müssen die Schaffung und Vermarktung eines über-

zeugenden pädagogischen Profils forciert und neue flexible Angebote für die Eltern entwickelt werden. Zugleich muss eine ausreichende Flexibilität beim Personaleinsatz gewährleistet sein, das heißt, die Verträge müssen eine angemessene variable Teilzeitkomponente enthalten, die sehr zeitnah gesteuert werden muss. Hierfür wiederum sind ein zeitnahes und leistungsfähiges Controlling mit klaren Ziel- und Interventionsgrößen und seine konsequente Anwendung durch die mittlere Führungsebene erforderlich. Ähnliche Veränderungen in den zentralen Steuerungsfragen und Erfolgsfaktoren gelten auch in den übrigen Aufgabenfeldern.

Wie setzt man die notwendigen Veränderungen in der Organisation um?

Die neuen Rahmenbedingungen nehmen zwar oft den Effekt einer Marktberichtigung in Kauf, sie ermöglichen in der Regel aber konsequent aufgestellten Trägern eine Aufrechterhaltung des Angebotes. Aus den Veränderungen ergeben sich Chancen vor allem für Anbieter, die es verstehen, ihren Kunden einen spürbaren Mehrwert zu bieten und zugleich ihre Prozesse und damit ihre Kosten im Griff haben.

In Anbetracht der abzusehenden Veränderungen sollten sozialwirtschaftliche Organisationen rechtzeitig und proaktiv agieren. Hierfür ist eine regelmäßige Frühaufklärung notwendig. Wir haben mit strukturierten Szenariobetrachtungen, zum Beispiel in Form von Klausurtagungen der Führungsebene, gute Erfahrungen gemacht, da diese einerseits das Verständnis und die Sichtweisen aller Ebenen der Organisation in den Veränderungsprozess integrieren können und andererseits eine unmittelbare Festlegung der strategischen Stoßrichtung und der zu ihrer Umsetzung notwendigen Maßnahmen ermöglichen. So können bereits frühzeitig die Weichen für eine Anpassung der Steuerungsinstrumente oder der vertraglichen Regelungen mit Mitarbeitern oder anderen Vertragspartnern gestellt werden.

Bei der Umsetzung der festgelegten Maßnahmen ist es notwendig, die Steuerungsprozesse und –instrumente unter Einbindung aller Führungskräfte sowie Mitarbeiter, die eine Dispositionsverantwortung haben, anzupassen und diese in der Einführungsphase in angemessenem Umfang zu begleiten. Es kann auch erforderlich werden, Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse anzustoßen, um die veränderte Rolle im Verhältnis zu den Kunden besser bei den jeweiligen Mitarbeitern zu verankern.

Ausschreibungen in der Sozialwirtschaft – Holt der Wettbewerb den Rettungsdienst ein?

Das Vergaberecht gewinnt für die Beauftragung mit der Erfüllung hoheitlicher Aufgaben weiter an Bedeutung. Seit langem streiten Befürworter und Gegner von Ausschreibungen über die Anwendbarkeit des förmlichen (Kartell-)Vergaberechts für Leistungen des Rettungsdienstes. In diesem Zusammenhang hat nun das Oberlandesgericht (OLG) Dresden eine beachtenswerte Entscheidung getroffen, die wieder neuen Zündstoff in die Diskussion bringt.



Autoren:

Michael Kuffer LL.M.

Rechtsanwalt (Rettungsassistent)

Graf von Westphalen

Widenmayerstr.15

80538 München

Telefon: +49 (0) 89 255 44 35 - 0

Fax: +49 (0) 89 255 44 35 - 44

michael.kuffer@publicsafety-npo.de

www.grafvonwestphalen.com

www.publicsafety-npo.de

Daniel Bens

Rechtsanwalt

(Lehrrechtsassistent)

Das OLG hatte am 04.07.2008 beschlossen, einen Vergaberechtsstreit über die Frage von Ausschreibungen im sächsischen Rettungsdienst dem Bundesgerichtshof (BGH) vorzulegen. Es ist gesetzlich (§ 124 GWB) zu dieser Vorlage verpflichtet, weil es beabsichtigt, von der Rechtsprechung der anderen Oberlandesgerichte in dieser Frage abzuweichen.

Diesem Vorlagebeschluss liegen zwei Entscheidungen der Vergabekammer Sachsen vom 26.03.2008 zugrunde. Sie hatte zu entscheiden, ob zwei Rettungszweckverbände (RZV) in Sachsen bei der Vergabe ihrer Rettungsdienstleistungen das förmliche Vergaberecht zu beachten hätten. Das Sächsische Gesetz über den Brandschutz, Rettungsdienst und Katastro-

phenschutz (SächsBRKG) spricht zu den Voraussetzungen der Vergabeentscheidung lediglich von einem „Auswahlverfahren“. Die Staatsregierung hatte hierzu im Gesetzgebungsverfahren stets betont, dass damit zwar eine Auswahl, nicht aber eine Ausschreibung nach der VOL/A gemeint sei. Beide RZV hatten dementsprechend in ihrer Vergabebekanntmachung die Anwendung des förmlichen Vergaberechts ausgeschlossen. Die Vergabekammer sah dies als unwirksam an und entschied, dass die beiden RZV das förmliche Vergaberecht anzuwenden hätten.

Bisherige Rechtsprechung

Die bisherige nationale Rechtsprechung geht davon aus, dass die Beauftragung von Hilfsorganisationen mit der Durchführung des Rettungsdienstes keinen „öffentlichen Auftrag“ im Sinne des § 99 Abs. 1 GWB darstelle, weil die Funktion des Vertrages über die Erteilung der Leistungen des Rettungsdienstes nicht die Beschaffung von Marktleistungen, sondern die Ausübung öffentlicher Gewalt zum Gegenstand habe, die Leistungserbringer dabei also unmittelbar hoheitlich tätig würden, weshalb sie als Teilnehmer an der Ausübung öffentlicher Gewalt im Sinne der Bereichsausnahme des Art. 45, 55 EG-Vertrag vom Anwendungsbereich des Vergaberechts ausgeschlossen seien.

Klage der EG-Kommission gegen Deutschland

Bewegung in die Diskussion brachte bereits die EU-Kommission mit ihrer Klage gegen Deutschland vom 15.04.2008 (Art. 226 Abs. 2 EG). Die Kommission beanstandet darin die vergaberechtswidrige Erteilung der Rettungsdiensttätigkeiten in den Bundesländern Sachsen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt. Nach Auffassung der Kommission schließe die Tatsache, dass es sich um öffentlich-rechtliche Verträge in Ausübung hoheitlicher Gewalt handeln würde, die Einordnung als Dienstleistungsauftrag im Sinne des europäischen Vergaberechts nicht aus, sondern spreche sogar dafür. Auch fielen Rettungsdienstleistungen nicht unter die Ausnahmebestimmungen von Art. 45, 55 EG, denen zufolge „Tätigkeiten, die in einem Mitgliedstaat dauernd oder zeitweise mit der Ausübung öffentlicher Gewalt verbunden sind“, vom Kapitel des EG-Vertrages über die Niederlassungs-

freiheit und die Dienstleistungsfreiheit in dem betreffenden Mitgliedstaat ausgenommen sind. Diese Bereichsausnahme sei eng auszulegen und auf das beschränkt, was zur Wahrung der Interessen der Mitgliedstaaten unbedingt erforderlich sei, um zu verhindern, dass der Vertrag durch einseitige Maßnahmen der Mitgliedstaaten seiner praktischen Wirksamkeit (effet utile) in diesem Bereich beraubt werde.

Die Voraussetzungen einer Teilnahme an der Ausübung öffentlicher Gewalt lägen bei der Durchführung der Rettungsdienstleistungen nicht vor, da nach den Auslegungsregeln für die Bereichsausnahme – aufgestellt erstmals in der Entscheidung des EuGH in der Rechtssache „Reyners/Belgien“ – hierfür die Möglichkeit entscheidend sei, dem Bürger gegenüber von Hoheitsrechten und Zwangsbefugnissen Gebrauch zu machen, was den Hilfsorganisationen bei Ausübung ihrer Tätigkeiten gerade nicht zustehe. Zudem sei kein sachlich begründbares Interesse Deutschlands ersichtlich, welches es unbedingt erforderlich mache, ausländische Dienstleistungserbringer vom Rettungsdienst in Deutschland auszuschließen.

Abweichende Tendenzen in Europa und Sachsen

In diesem Sinne äußert sich nun auch die VK Sachsen und im Anschluss daran das OLG Dresden. Im Zusammenhang mit der Frage, ob ein öffentlicher Auftrag gemäß § 99 GWB vorliegt, prüfen beide zunächst, ob bei der Vergabe der Tätigkeiten des Rettungsdienstes in Sachsen nicht eine vom Vergaberecht gemäß Art. 17 der Richtlinie 2004/18/EG ausgenommene Dienstleistungskonzession vergeben wird.

So scheidet eine Anwendung des Vergaberechts jedenfalls dann bereits tatbestandlich aus, wenn der Aufgabenträger des Rettungsdienstes in die Finanzierungskette von den Kostenträgern zu den Leistungserbringern überhaupt nicht eingeschaltet ist, m. a. W. die Leistungserbringer ihre Entgelte direkt von den Kostenträgern erhalten (sog. „Konzessionsmodell“).

Die nach der Rechtsprechung des EuGH beiden entscheidenden Merkmale einer Dienstleistungskonzession, d.h. einerseits der Gesichtspunkt, dass die vereinbarte Vergütung im Recht des Dienstleistungserbringers zur Verwertung seiner eigenen Leistung besteht und andererseits, dass er das mit den fraglichen Dienstleistungen verbundene Betriebsrisiko übernimmt, lägen bei der Vergabe von Rettungsdienst-

leistungen in Sachsen nicht vor. Nach der Finanzierungs-konstruktion des SächsBRKG erhielten die Auftragnehmer in einer Gesamtschau unter Einbezug aller geldwerten Vorteile gerade ein regelmäßiges „Entgelt“ von Seiten der Auftraggeber und trügen kein Betriebsrisiko, da die „Vergütungsregeln [...] die Funktionsfähigkeit der Notfallversorgung garantieren und existenzgefährdende Folgen für den Rettungsunternehmer gerade ausschließen“.

Anschließend setzen sich beide Entscheidungen im Rahmen des § 99 GWB mit der Frage auseinander, ob die Rettungsdienstleistungen unter die Bereichsausnahme der Art. 45, 55 EG fallen und so vom Vergaberecht ausgenommen sind. Ausgangspunkt ist - wie bei der Klage der EG-Kommission – die Aussage, dass die Entscheidung darüber, welche Tätigkeiten mit der Ausübung öffentlicher Gewalt verbunden werden, zwar im Ermessen der Mitgliedstaaten liege, der zentrale Begriff der „öffentlichen Gewalt“ aber nicht allein vom Mitgliedstaat bestimmt werden könne. Folglich seien die Art. 45, 55 EG eng auszulegen, weil die praktische Wirksamkeit (effet utile) des Vertrages nicht durch einseitige Maßnahmen der Mitgliedstaaten ausgehebelt werden dürfe. Eine Zugangsbeschränkung für EG-Ausländer sei deshalb nur insoweit gerechtfertigt, als die spezifische Tätigkeit in sich selbst betrachtet, eine unmittelbare und spezifische Teilnahme an der Ausübung hoheitlicher Gewalt darstelle und sich auf das beschränkt, was zur Wahrnehmung der Interessen unbedingt erforderlich sei. Dabei dürften nicht ganze Berufe von den Freizügigkeitsrechten ausgenommen werden, soweit sich einzelne typische Tätigkeiten, die bei der Berufsausübung anfallen, abtrennen und der Bereichsausnahme zuordnen lassen.

Um die unmittelbare und spezifische Teilnahme des Rettungsdienstes an der öffentlichen Gewalt zu beurteilen, haben die Vergabekammer und das OLG die Tätigkeiten des Rettungsdienstes anhand der maßgeblichen Kriterien des EuGH für die Beurteilung des Vorliegens der Ausnahme nach Art. 45, 55 EG -

- Bringt die Tätigkeit besondere Befugnisse mit sich (Sonderrechte, Hoheitsprivilegien, Zwangsbefugnisse)?
- Zur Teilnahme an der Ausübung öffentlicher Gewalt ist ein eigenverantwortliches und autonomes Handeln erforderlich! Ist die Tätigkeit nicht lediglich rein helfender und vorbereitender oder technischer Natur?

- Hat die Tätigkeit Außenwirkung gegenüber einem Bürger und erfolgt die Tätigkeit nicht nur ganz gelegentlich? – detailliert untersucht und konnten sodann eine Ausnahme vom Vergaberecht auf Grund dieser Bereichsausnahme nicht feststellen. Der Rettungsunternehmer verfüge nicht über einen eigenen Autonomiebereich, da er von Weisungen der Rettungsleitstelle abhängig sei und diese nicht anzweifeln kann. Er sei auch als Verwaltungshelfer und nicht als Belieher tätig, so dass der Aufgabenträger die öffentlich-rechtliche Verantwortung behält und sich nur bei der Erfüllung seiner Verpflichtungen des Rettungsunternehmers bediene. Bei den bestehenden Sonderrechten nach § 35 Abs. 1 StVO („Blau-licht“) handele es sich nicht um die Ausübung hoheitlicher Gewalt, sondern um eine schlichte Privilegierung, welche eine Duldungspflicht anderer Kraftfahrer auslöse, aber sich nicht durchsetzen lasse. Notfallmaßnahmen von Rettungs-sanitätern ohne vorher einzuholende Einwilligung des betroffenen Patienten entstünden aus einer allgemeinen Garantstellung aus Gewährübernahme und seien kein Recht, welches ausschließlich der Staatsgewalt zugeordnet sei. Eine unmittelbare und spezifische Teilnahme an der Ausübung öffentlicher Gewalt wurde daher ausgeschlossen, sodass

das Vergaberecht nach Ansicht des OLG Dresden Anwendung findet. Aufgrund der von der Ansicht des OLG Düsseldorf abweichenden Auffassung hat das OLG Dresden diese Sache gemäß § 124 Abs. 2 GWB dem BGH vorgelegt.

Abweichende Beurteilungsmöglichkeiten

Es stellt sich schließlich die Frage, ob die Vergabekammer und das OLG dabei alle Gesichtspunkte berücksichtigt haben und ob diese Einordnung für den gesamten Rettungsdienst in allen Bundesländern mit dem sogenannten „Submissionsmodell“ gilt.

Bei einer umfassenden Beurteilung müssen einige wesentliche Gesichtspunkte in Betracht gezogen werden, die charakteristisch für die Aufgaben des Rettungsdienstes sind, mit seinen Tätigkeiten zusammenhängen und bei der die Leistungserbringer funktional in die Ausübung hoheitlicher Tätigkeiten eingebunden sind: Über die bloß operative Aufgabendurchführung hinaus, sind sie vielfach an Planung, Organisation und Verwaltung des Rettungsdienstes eng beteiligt und nehmen solche Aufgaben mitunter weitgehend eigenverantwortlich (im Namen des Aufgabenträgers) wahr. Nicht selten wirken die Leistungserbringer auch im Rahmen



des Submissionsmodells an der Erhebung und Einziehung der Gebühren mit. In einigen Ländern sind die Rettungsdienstmitarbeiter der Hilfsorganisationen von den Kommunen als Vollzugsdienstkräfte bestellt und insofern zur Ausübung unmittelbaren Zwangs bei der Unterbringung psychisch Kranker ermächtigt. Darüber hinaus wird der Rettungsdienst formal betrachtet im sicherheitsbehördlichen Handlungsraum tätig, wenn Rettungsmittel für Bereitstellungen besonderer Gefahrenlagen eingesetzt werden oder der Rettungsdienst im Katastrophenfall regelmäßig selbst Bestandteil des Katastrophenschutzes ist und integral an dessen Aufgabenerfüllung teilnimmt. Klar trennen lassen sich diese Tätigkeitsfelder indes nicht.

Ungeklärt ist daher die Frage, ob bestimmte Tätigkeitsfelder des Rettungsdienstes getrennt voneinander betrachtet werden müssen und können, eine Subsumtion unter Berücksichtigung der dargelegten Gesichtspunkte unter die Bereichsausnahme möglich ist und auch, ob es vor dem Hintergrund des Effektivitätsgrundsatzes des Europarechts sein kann, dass der Rettungsdienst in einigen Bundesländern durch Beauftragung mit verschiedenen funktional hoheitlichen Aufgaben und der Beleihung mit speziellen Befugnissen unter die Bereichsausnahme fallen kann, in anderen nicht.

Letztlich stellt sich die Frage, inwieweit die Entscheidung des EuGH in der Rechtssache „Glöckner/Deutschland“ aus dem Jahre 2001, in dem für den Rettungsdienst in der Bundesrepublik Deutschland (hier konkret: Rheinland-Pfalz) ein enges Oligopol ausdrücklich als rechtmäßig bestätigt wurde, noch einmal genauer zu beleuchten ist. Es stellt sich die Frage, wo denn dann überhaupt noch Raum für öffentliche Ausschreibungen besteht. Denklogisch kann man nämlich nicht einerseits eine Marktabschottung zu Gunsten privilegierter Leistungserbringer für zulässig halten und andererseits europaweite Vergabewettbewerbe fordern.

Ausblick

Wie BGH oder EuGH entscheiden werden, ist offen. Festzuhalten bleibt, dass eine genaue Betrachtung aller Einzelheiten und Besonderheiten des Rettungsdienstes erfolgen muss. Die bisher klar ablehnende Haltung der Oberlandesgerichte in Deutschland hinsichtlich der Anwendung des Vergaberechts scheint durch den Beschluss des OLG Dresden jedenfalls durchbrochen zu sein.

Eine Vorlage des BGH an den EuGH zur Vorabentscheidung gemäß § 234 EG erscheint eher unwahrscheinlich, da der EuGH die Kriterien für das Vorliegen der Bereichsausnahme nach Art. 45, 55 EG bereits festgelegt hat und nur die Subsumtion des innerstaatlichen Sachverhalts unter diese Rechtsprechung umstritten ist.

Durch die Entscheidung des OLG Dresden kommt es aber bereits jetzt schon in der Praxis zu erheblichen Komplikationen zwischen verschiedenen Rechtswegen. So hat die Vergabekammer Köln am 13.08.2008 einen Nachprüfungsantrag als offensichtlich unzulässig abgewiesen, da sie davon ausgeht, für die Vergabe rettungsdienstlicher Durchführungsverträge sei – der bisherigen obergerichtlichen Rechtsprechung folgend – der Anwendungsbereich des GWB nicht eröffnet. Aber auch das anschließend angerufene Verwaltungsgericht Köln hat den Antrag auf sofortige Anordnung zur Verhinderung des Zuschlags als unzulässig abgewiesen, da der Verwaltungsrechtsweg durch die abdrängende Sonderzuweisung an den Vergaberechtsweg nicht eröffnet sei. Eine Verweisung des Rechtsstreits auf den Vergaberechtsweg sei aber aus Gründen der Besonderheiten dieses Rechtsweges nicht möglich. Das Verwaltungsgericht begründet hierbei seine Entscheidung mit der Argumentation des Vorlagebeschlusses des OLG Dresden. Das Oberverwaltungsgericht für das Land Nordrhein-Westfalen hat die Entscheidung des Verwaltungsgerichts im anschließenden Beschwerdeverfahren mittlerweile bestätigt.

Das OLG Düsseldorf hat nach der Entscheidung des Verwaltungsgerichts nun im Beschwerdeverfahren gegen die Entscheidung der VK Köln den Nachprüfungsantrag zugestellt, um ein Zuschlagsverbot zu bewirken. Es bleibt abzuwarten, wie sich – im Hinblick auf die Gewährung effektiven Rechtsschutzes – die Obergerichte mit dieser Entwicklung auseinandersetzen werden.

Um diesen für alle am Rettungsdienst Beteiligten unzumutbaren Schwebezustand zu beenden, bleibt zu hoffen, dass eine möglichst rasche Herbeiführung von Rechtsklarheit durch eine Entscheidung des BGH über den Vorlagebeschluss des OLG Dresden oder eine Entscheidung des EuGH im Vertragsverletzungsverfahren herbeigeführt wird.

Umsatzsteuer und Vorsteuer in gemeinnützigen Einrichtungen – Steuerliche Folgen nach einer Betriebsprüfung



Autor:

Thomas Krüger

Rechtsanwalt

Schomerus & Partner

Deichstraße 1

20459 Hamburg

Telefon: +49 (0) 40 37601-00

Fax: +49 (0) 40 37601-199

thomas.krueger@schomerus.de

www.schomerus.de

Seit einiger Zeit ist zu beobachten, dass auch in gemeinnützigen Einrichtungen verstärkt allgemeine Außenprüfungen und Umsatzsteuer-Sonderprüfungen¹ durchgeführt werden. Die Zeiten, in denen steuerbegünstigte Einrichtungen in der Finanzverwaltung ein „Stiefmütterchen-Dasein“ gefristet haben und mehr oder weniger ungeprüft ihren gemeinnützigen Zwecken nachgehen konnten, sind somit vorbei. Neben spezifischen Themen der Einrichtungen ist Mittelpunkt der Prüfung stets die Abgrenzung ideeller Bereich, Zweckbetrieb und wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb. Diese Abgrenzung bzw. Zuordnung hat einerseits Einfluss auf die Ertragsteuern (Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag, Gewerbesteuer), andererseits nicht unerhebliche Auswirkungen auf die umsatzsteuerliche Behandlung.

Ertragsteuerliche Auswirkungen

Wird die Tätigkeit einer gemeinnützigen Einrichtung vom Finanzamt nicht mehr dem ideellen, sondern dem Zweckbetriebsbereich zugeordnet, dann bleibt die Tätigkeit (ertrag-)steuerbegünstigt, d. h. ein Gewinn unterliegt nicht der Körperschaft- oder der Gewerbesteuer. „Zählbare“ ertragsteuerliche Belastungen ergeben sich hieraus nicht. Wird die Tätigkeit einer gemeinnützigen Einrichtung nicht mehr als steuerbegünstigte, sondern als wirtschaftliche Tätigkeit eingeordnet, dann folgt hieraus, dass ein in dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb erwirtschafteter Gewinn der Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer unterliegt².

Umsatzsteuerliche Auswirkungen

Die Einordnung der Leistungen im Sinne des UStG der gemeinnützigen Einrichtungen korrespondiert nur teilweise mit der ertragsteuerlichen Einordnung der Tätigkeit. „Leistungen“ der gemeinnützigen Einrichtung, die dem ideellen Bereich zuzuordnen sind (z. B. Förderung der Kultur durch Veranstaltung eines kostenlosen Konzertes), sind keine Leistungen im Sinne des Umsatzsteuergesetzes, da die gemeinnützige Einrichtung in ihrem ideellen Bereich kein Unternehmer ist, d. h. sich im „nichtumsatzsteuerbaren“ Bereich bewegt.

Alle anderen „Leistungen“, die nicht dem ideellen Bereich zuzuordnen sind, sind dagegen Leistungen im umsatzsteuerbaren, d. h. im unternehmerischen Bereich.

Abgrenzung unternehmerischer / nichtunternehmerischer Bereich

Wenn die Betriebsprüfung eine Tätigkeit nicht mehr dem ideellen Bereich zuordnet, sondern dem Zweckbetriebsbereich (z. B. Förderung der Kunst: für die Zahlung des Mitgliedsbeitrages erhält das Mitglied ein „gefördertes“ Kunstwerk), hat das zur Folge, dass sich aus dieser „Umqualifizierung“ zwar keine ertragsteuerlichen Folgen ergeben (vorher und nachher: keine Körperschaftsteuer- bzw. Gewerbesteuer), um-

satzsteuerlich sich jedoch Wesentliches ändert. Stellt sich heraus, dass ein Verein seinem Mitglied eine (umsatzsteuerbare) Leistung erbringt (z. B. Überlassung verbilligter Eintrittspreise oder das Mitglied erhält einen Anspruch gegen den Verein auf die Erbringung bestimmter Leistungen), ist regelmäßig davon auszugehen, dass in dem Mitgliedsbeitrag ein (pauschalierter) Entgelt für die von dem Verein zu erbringenden Leistungen enthalten sind.

Folgen für die umsatzsteuerliche Behandlung von Mitgliedsbeiträgen:

Aus den in der Vergangenheit bereits erhaltenen (oder evtl. bereits verwendeten) Mitgliedsbeiträgen ist dann die Umsatzsteuer herauszurechnen und an das Finanzamt abzuführen. Allerdings unterliegen die Leistungen eines gemeinnützigen Zweckbetriebes dem ermäßigten Steuersatz von 7 % (§ 12 Abs. 2 Nr. 8 a UStG).

Im Beispielsfall ist also die gemeinnützige Einrichtung die „Leidtragende“ für die abzuführende Umsatzsteuer für die Vergangenheit. Dies gilt dann nicht, wenn in der Satzung geregelt ist, dass der Mitgliedsbeitrag „zuzüglich gesetzlicher Umsatzsteuer“ erhoben wird. Nur in diesem Fall kann die gemeinnützige Einrichtung eine neue Mitgliedsbeitragsrechnung stellen und die Umsatzsteuer nachfordern. Ob diese Vorgehensweise allerdings in der Praxis durchsetzbar ist, muss vorab geklärt werden.

Umsatzsteuerliche Behandlung von Mitgliedsbeiträgen nach der Rechtsprechung des EuGH:

Eine Umqualifizierung von Mitgliedsbeiträgen, die bislang als echte (d. h. nicht in einem Leistungsaustausch geleisteten), nicht umsatzsteuerbare Beiträge angesehen wurden, in ein (teilweise) umsatzsteuerbares Entgelt findet aktuell statt. Der EuGH³ hat mit Urteil vom 21.03.2002 entschieden, dass Mitgliedsbeiträge des Kennemer Golf & Country Clubs grundsätzlich umsatzsteuerpflichtig sind, aber von der Umsatzsteuer nach Art. 13 Teil A Abs. 1 Lit. m der 6. EG-Richtlinie befreit sind. Anders als der BFH hat der EuGH damit den Mitgliedsbeitrag als pauschales Entgelt angesehen. Entgegen der deutschen Rechtsprechung ist der unmittelbare Zusammenhang zwischen Leistung und Mitgliedsbeitrag auch dann gegeben, wenn die Mitglieder die Leistungen in unterschiedlichem Umfang in Anspruch nehmen.

Die Finanzverwaltung hat die Entscheidung des EuGH bis-

lang ignoriert. In den Richtlinien (Abschnitt 4 UStR 2005) wird nach wie vor zwischen echten (= nicht umsatzsteuerbaren) und unechten Mitgliedsbeiträgen (Beiträgen, die den Sonderbelangen der Mitglieder dienen) unterschieden. Danach liegt ein echter Mitgliedsbeitrag (d. h. kein Leistungsaustausch) vor, wenn der Verein die Mitgliedsbeiträge vereinnahmt, um in Erfüllung ihres satzungsgemäßen Gemeinschaftszwecks die Gesamtbelange der Mitglieder wahrzunehmen. Nach einer Pressemitteilung der Bundesregierung⁴ komme die deutsche Verwaltungsauffassung zum „gleichen fiskalischen Ergebnis“ wie die Entscheidung des EuGH. Zur Analyse der Auswirkungen des EuGH-Urteils v. 21.03.2002 ist bereits im März 2003 eine Bund-Länder-Arbeitsgruppe eingesetzt worden. Aus der Antwort der Bundesregierung ergibt sich nicht zweifelsfrei, ob Ergebnisse aus der Tätigkeit der Arbeitsgruppe noch nicht vorliegen oder allein noch nicht abgestimmt wurden. Jedenfalls hat die Bundesregierung die „Einschätzung“ geäußert, dass Fördervereine grundsätzlich nicht betroffen und Sportvereine von der Umsatzsteuerpflicht grundsätzlich befreit sind⁵. Es wird im Bereich des Bundesministeriums der Finanzen die Auffassung vertreten, dass das Urteil Auswirkungen auf Leistungen von Dachverbänden an ihre selbstständigen Untergliederungen haben wird⁶. Diese Auffassung wird jedoch in der Pressemitteilung der Bundesregierung nicht wiederholt, sondern auf den (noch nicht veröffentlichten) Bericht der Bund-/Länder-Arbeitsgruppe verwiesen.

Grundsätzlich wird die Finanzverwaltung daher den Mitgliedsbeitrag verstärkt danach untersuchen, ob ihm eine direkte Leistung zuzuordnen ist, es sich also insoweit um Entgelt handelt. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn das Mitglied einer Einrichtung, die Kunst fördert, für seinen Mitgliedsbeitrag ein Kunstwerk eines geförderten Künstlers erhält. Im Übrigen haben es Vereine (insbesondere Sportvereine) gegenwärtig in der Hand, ob sie sich auf die Steuerbefreiung nach der Richtlinien-Bestimmung berufen oder ihre Mitgliedsbeiträge der Umsatzsteuer unterwerfen, um in den Genuss des Vorsteuerabzuges zu kommen.

Abgrenzung im unternehmerischen Bereich: Zweckbetrieb oder wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb

Auswirkungen ergeben sich auch, wenn die Betriebsprüfung der Auffassung ist, dass es sich nicht um einen Zweckbe-

¹ Vgl. BMF-Schreiben vom 07.11.2002, IV B2-S-7420a-4/02, BStBl. I 2002, S. 1366

² In der Praxis stellt sich das Problem einer ordnungsgemäßen Gewinnermittlung. Hierauf soll allerdings an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden.

³ Vgl. EuGH, Urteil vom 21. März 2002 - Rs. C-174/00 -, Kennemer Golf & Country Club, EuGH 2002, I-3293.

⁴ Pressemitteilung Deutscher Bundestag, BT-Drucksache 15/5478 vom 10. Mai 2005.

⁵ KÖSDI 7/2005, 14693.

⁶ Vgl. Pressemitteilung Bundesministerium der Finanzen vom 15. April 2005.

trieb handelt, sondern um einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb. Leistungen im Zweckbetriebsbereich unterliegen dem ermäßigten Steuersatz (7 %), Leistungen im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb dem Regelsteuersatz (16 %). Stellt sich dies im Rahmen einer Betriebsprüfung heraus, ist die Differenz (16 - 7 = 9) aus dem erhaltenen Entgelt herauszurechnen und an das Finanzamt abzuführen, da sich eine Rechnungskorrektur für die Vergangenheit in der Praxis kaum umsetzen lässt.

Dieser Pflicht zur Abführung von „Mehr-Umsatzsteuer“ steht jedoch in den meisten Fällen auch die Möglichkeit eines „Mehr-Vorsteuer-Anspruchs“ gegenüber. Die Betriebsprüfung ist grundsätzlich gehalten, auch zugunsten des Steuerpflichtigen zu prüfen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Berechnung der „Mehr-Vorsteuern“ nicht immer vom Betriebsprüfer automatisch mitberechnet wird. Hierzu im Einzelnen:

Auswirkungen bei der Vorsteuer

Ein Vorsteueranspruch hat u.a. der Unternehmer, der eine Lieferung oder eine Leistung von einem Unternehmer für sein Unternehmen und eine entsprechende Eingangsrechnung mit Umsatzsteuerausweis erhalten hat (§ 15 Abs. 1 Nr. 1 UStG). Verwendet der Unternehmer den gelieferten Gegenstand oder die Leistung nur zum Teil für sein Unternehmen (im Sinne des UStG), so kann er nur insoweit die Vorsteuer ziehen (§ 15 Abs. 4 UStG). Das heißt, wenn ein Unternehmer einen unternehmerischen und einen nichtunternehmerischen (z.B. ideeller Bereich im Sinne des Gemeinnützigkeitsrechts) Bereich hat, dann kann er grundsätzlich nur insoweit die Vorsteuer ziehen als der Gegenstand bzw. die Leistung im unternehmerischen Bereich (für umsatzsteuerpflichtige Zwecke) verwendet wird.

Da eine sachgerechte Zuordnung der Vorsteuern (bzw. der Eingangsleistungen) in der Praxis Schwierigkeiten bereitet, gewährt das Finanzamt folgende Erleichterungen⁷:

Die Vorsteuern, die teilweise dem unternehmerischen und teilweise dem nichtunternehmerischen Bereich zuzurechnen sind, werden auf diese Bereiche nach dem Verhältnis aufgeteilt, das sich aus der folgenden Gegenüberstellung der Einnahmen im unternehmerischen Bereich und der Einnahmen im nichtunternehmerischen Bereich ergeben. Zu den Einnahmen im nichtunternehmerischen Bereich gehören insbesondere Spenden, Mitgliedsbeiträge und öffentlich-rechtliche Zuschüsse. Zu den Einnahmen im unternehmerischen Bereich gehören die Einnahmen aus Ausgangsleistungen im Bereich Zweckbe-

trieb, Vermögensverwaltung (soweit nicht hoheitlich) und wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb.

Durch diese Gegenüberstellung ergibt sich Folgendes:

- Der so ermittelte Prozentsatz wird auf das Vorsteuervolumen aus sämtlichen Eingangsleistungen angewandt, so dass ein im unternehmerischen Bereich abziehbarer „Vorsteuertopf“ definiert wird.
- Soweit in dem unternehmerischen Bereich beispielsweise Leistungen erbracht werden, deren Leistungsort nicht im Inland liegt, handelt es sich um eine im unternehmerischen Bereich nicht umsatzsteuerbare Leistung, so dass in einem weiteren Schritt der Vorsteuertopf im unternehmerischen Bereich aufzuteilen ist (§ 15 Abs. 4 UStG). Soweit die Einrichtung umsatzsteuerbare, aber umsatzsteuerfreie Leistungen erbringt, ist der Vorsteuerabzug ausgeschlossen (vgl. § 15 Abs. 2 Nr. 1 UStG).

Je geringer der ideelle Bereich (d. h. der nichtunternehmerische, gemeinnützige Bereich einer Körperschaft), desto größer ist das Vorsteuervolumen im unternehmerischen Bereich. Eine Zuordnung der Einnahmen in den unternehmerischen und den nichtunternehmerischen Bereich ist in der Praxis aufwendig. Allerdings „lohnt“ sich die Mühe regelmäßig, da die einmal festgelegte „Aufteilungsmethode“ für die Folgejahre in der Regel vom Finanzamt akzeptiert wird.

Fazit

Stellt das Finanzamt im Rahmen einer Betriebsprüfung fest, dass sich die Tätigkeitsbereiche in der gemeinnützigen Einrichtung „verschoben“ haben, dann kann dies ertragsteuerliche Auswirkungen haben, wenn sich aus der Tätigkeit ein Gewinn ergeben hat. Umsatzsteuerlich sind die Änderungen oftmals erheblich, da im Nachhinein festgestellt wird, dass ein „Mehr“ an Umsatzsteuer abzuführen ist. Einhergehend mit dieser Verpflichtung ändert sich häufig jedoch auch der Vorsteuerschlüssel zugunsten des Steuerpflichtigen, nämlich immer dann, wenn eine ursprünglich dem ideellen Bereich zugeordnete Tätigkeit als „unternehmerische“ qualifiziert wird. Vorausgesetzt, dass die gemeinnützige Einrichtung auch steuerpflichtige Leistungen erbringt, können größere „Vorsteuerschätze“ gehoben werden. Wenngleich die Berechnung eines Vorsteuerschlüssels zunächst mühsam erscheint, lohnt sich der Aufwand zumeist.



Die rosenbaum nagy unternehmensberatung

Die rosenbaum nagy unternehmensberatung ist eine der führenden betriebswirtschaftlichen Beratungen in der Sozialwirtschaft. In den vergangenen elf Jahren haben wir über 400 Projekte mit den Schwerpunkten Strategie und Marketing, Steuerung und Controlling sowie Restrukturierung und Sanierung allein in der Sozialwirtschaft durchgeführt.

Qualitäts- und Kostenmanagement sind nach wie vor unverzichtbare Erfolgsfaktoren in der Sozialwirtschaft. Aufgrund der zunehmenden Angebotsvielfalt, besser informierter Kunden und einem verstärkten Wettbewerb werden die richtigen Marktstrategien sowie ein effizientes Marketing & Vertriebssystem mehr als bisher die entscheidenden Faktoren für den Unternehmenserfolg darstellen.

In der Sozialwirtschaft wird es in den nächsten Jahren daher noch professioneller zugehen müssen. Professionalität muss nicht einhergehen mit weniger Menschlichkeit. Im Gegenteil! Wir unterstützen Sie dabei, beides zu vereinbaren, und orientieren unsere Leistungen an den individuellen

Voraussetzungen, Bedürfnissen und Marktchancen Ihrer Organisation.

Wir entwickeln mit Ihnen zukunftsorientierte Konzepte und gewährleisten aufgrund unserer langjährigen Beratungserfahrung in verschiedenen Branchen ein Höchstmaß an Professionalität – von der Analyse über die Konzeption bis zur Umsetzung und Erfolgskontrolle.

Die Basis hierfür bildet unser Mitarbeiterteam: Qualität und Vielfalt in Persönlichkeit, Ausbildung und Herkunft. Sechs Nationalitäten, verschiedene Fachdisziplinen und unterschiedlichste Charaktere sorgen für Perspektivenwechsel und helfen uns, unserem Anspruch nach Kreativität und Authentizität gerecht zu werden. Das rnu-Team überzeugt dabei durch hohe Fach- und Sozialkompetenz, Branchenwissen und langjährige Beratungserfahrung.

Als auf betriebswirtschaftliche Fragen spezialisierte Unternehmensberatung liegen unsere fachlichen Kompetenzfelder in den Bereichen Strategieentwicklung, Marketing und



Vertrieb, Steuerung und Controlling, Prozessmanagement und Restrukturierung, Krisenmanagement und Sanierung. Unsere Unterstützungsintensität reicht bis hin zum Interimsmanagement.

Unser inhaltliches Beratungsspektrum umfasst so gut wie alle Segmente der Sozialwirtschaft. Ob Alten-, Jugend- oder Behindertenhilfe, Rettungsdienst oder bspw. die Beratung von Komplexträgern: Wir sind Ihr kompetenter Partner für betriebswirtschaftliche Fragen.

Hohe Identifikation mit dem Auftrag zählt stets zu unseren wichtigsten Prinzipien. Das differenzierte Leistungsportfolio von rnu bietet für eine Vielzahl von Aufgabenstellungen die passenden Instrumente, Methoden und Persönlichkeiten.

Das Ziel unserer Arbeit ist immer der größtmögliche Nutzen für unsere Kunden!



Neuregelungen im Gemeinnützigkeitsrecht

Autor:
Rainer Müller
Graf von Westphalen

Am 10.10.2007 wurde das „Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements“ verkündet. Die meisten Änderungen, insbesondere des Spenden- und Gemeinnützigkeitsrechts, treten rückwirkend zum 01.01.2007 in Kraft. Die erklärten Kernziele des Gesetzes bestehen darin, die steuerlichen Anreize für ehrenamtliche Tätigkeiten zu erhöhen sowie das Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht insbesondere durch Abbau bürokratischer Hemmnisse einfacher, übersichtlicher und praktikabler zu gestalten. Das Gesetz sieht eine Vereinfachung und erhebliche Ausweitung des Sonderausgabenabzugs für Spenden und Mitgliedsbeiträge sowie insbesondere für die Vermögensausstattung von Stiftungen vor.

Änderungen im Spendenrecht

Bislang waren Ausgaben zur Förderung mildtätiger, kirchlicher, religiöser, wissenschaftlicher und der als besonders förderungswürdig anerkannten gemeinnützigen Zwecke bis zur Höhe von insgesamt 5 % des Gesamtbetrags der Einkünfte oder 2 von Tausend der Summe aus Umsatzerlösen und der im Kalenderjahr aufgewendeten Löhne und Gehälter als Sonderausgaben abzugsfähig.

Für besonders privilegierte Zwecke (keine gemeinnützigen) erhöhte sich die Abzugsmöglichkeit von 5 % auf 10 % des Gesamtbetrags der Einkünfte. Einzelspenden in Höhe von mindestens 25.565,00 €, die diese Höchstgrenzen überschritten, konnten im Rahmen der Höchstgrenzen auf das Vorjahr und die fünf folgenden Jahre verteilt werden.

Ab 2007 ergeben sich folgende Änderungen:

- Die abzugsfähigen Höchstbeträge belaufen sich einheitlich auf 20 % des Gesamtbetrags der Einkünfte oder 4 von Tausend der Summe aus Umsatzerlösen und der im Kalenderjahr aufgewendeten Löhne und Gehälter. Eine unterschiedliche steuerliche Privilegierung besteht nicht mehr. Alle gemeinnützigen Zwecke sind gleichermaßen spendenbegünstigt.
- Im Zuwendungsjahr aufgrund der Höchstgrenzen nicht genutzte Beträge können zeitlich unbegrenzt in Folgejahren im Rahmen der Höchstbeträge abgezogen werden.
- Die Ausnahmeregelung für hohe Einzelspenden besteht nicht mehr, allerdings entfällt auch die hierfür bestehende Möglichkeit des Rücktrags auf das Vorjahr. Sofern sich daraus (nur) in 2007 ein Nachteil ergeben sollte, besteht

eine Optionsmöglichkeit für das alte Recht.

- Begünstigt sind alle gemeinnützigen Zwecke (§ 52 Abgabenordnung „AO“), mildtätige Zwecke (§ 53 AO) und kirchliche Zwecke (§ 54 AO). Die Auflistung in § 52 AO ist deutlich erweitert worden und umfasst nun auch Zwecke, die bislang in anderen Rechtsvorschriften aufgeführt worden sind. Die Übersichtlichkeit wird damit verbessert.
- Begünstigt sind auch Mitgliedsbeiträge. Dazu gehören auch Umlagen und Aufnahmegebühren.
- Nicht begünstigt bleiben Mitgliedsbeiträge an Sportvereine, kulturelle Vereine, soweit diese der Freizeitgestaltung dienen (eigene kulturelle Betätigung der Mitglieder, z.B. Laientheater, -chor, -orchester, Vereine zur Förderung der Heimatkunde und Heimatpflege, Tier- und Pflanzenzucht, Kleingärtnerei, traditionelles Brauchtum einschließlich Karneval und Fasching, der Soldaten- und Reservistenbetreuung, Amateurfunk, Modellflug und Hundesport).
- Bei Organisationen, die sich kulturellen Zwecken widmen, wird es demgegenüber künftig als unschädlich für den Abzug von Mitgliedsbeiträgen angesehen, wenn diese ihren Mitgliedern Vergünstigungen, z.B. in Form von Jahresgaben, verbilligtem Eintritt oder Veranstaltungen für Mitglieder gewähren.
- Voraussetzung für den Spendenabzug ist unverändert die Vorlage einer ordnungsgemäßen Spendenbescheinigung. Die Betragsgrenze für den vereinfachten Nachweis durch Bareinzahlungsbeleg oder Buchungsbestätigung eines Kreditinstituts wurde von 100,00 € auf 200,00 € angehoben.
- Der Umfang der Aussteller- und Veranlasserhaftung für entgangene Steuern als Folge unzutreffender Spendenbescheinigungen wird bei der Körperschaft und Einkommensteuer von 40 % auf 30 % reduziert und bei der Gewerbesteuer von 10 % auf 15 % erhöht. Hinsichtlich der genannten Höchstbeträge können sich für Steuerpflichtige, die weitgehend oder ausschließlich Kapitaleinkünfte beziehen, mit der Abgeltungssteuer ab 2009 Nachteile ergeben. Da die Einkommensteuer auf solche Einkünfte pauschal abgegolten wird, erhöhen diese nicht mehr den Gesamtbetrag der Einkünfte, der Spendenabzug würde ins Leere gehen. Ob hierzu die bei

der Abgeltungssteuer vorgesehene „Günstigerprüfung“ ausreicht, muss abgewartet werden. Wie bisher, sollen weiterhin nur Spenden an inländische Körperschaften begünstigt sein. Dies ist EU-rechtlich zweifelhaft, ein Verfahren beim EuGH ist anhängig.

Förderung ehrenamtlicher Tätigkeiten

Die „Übungsleiterpauschale“ steigt bei unverändertem sachlichem Anwendungsbereich von 1.848 € auf 2.100 € p.a.

Neu eingeführt wurde eine steuerfreie „Ehrenamtpauschale“ in Höhe von 500,00 € p.a. Begünstigt sind alle Personen, die in Vereinen ehrenamtlich tätig sind. Die Pauschale kann aber nicht zusätzlich zu anderen Vergünstigungen für die gleiche Tätigkeit in Anspruch genommen werden.

Achtung: wenn die Satzung eines Vereins verbietet, dass ehrenamtliche Tätigkeit vergütet wird, muss die Satzung ggf. geändert werden, da sonst der Verlust der Gemeinnützigkeit droht.

Zuwendungen an Stiftungen

Bislang konnten bei Zuwendungen an eine gemeinnützige Stiftung, die innerhalb eines Jahres nach Gründung der Stiftung erbracht wurden, zusätzlich bis zu 307.000,00 € abgezogen werden. Der Betrag konnte über 10 Jahre verteilt werden. Darüber hinaus war ein zusätzlicher jährlicher Abzugsbe-

trag von 20.450,00 € möglich. Rückwirkend ab 2007 wird der Höchstbetrag für die Ausstattung von Stiftungen mit Kapital auf 1.000.000,00 € ohne Beschränkung auf das Gründungsjahr angehoben. Geblieben ist die Verteilungsmöglichkeit über 10 Jahre. Der zusätzliche jährliche Abzugsbetrag von 20.450,00 € ist dafür entfallen.

Fazit:

- Die Regelung spendenbegünstigter Zwecke ist nun übersichtlicher gestaltet.
- Gemeinnützige Körperschaften sollten prüfen, ob für sie durch die erweiterte Auflistung in § 52 AO eine Verbesserung eingetreten ist. Dies kann nur für den jeweiligen Einzelfall geprüft werden.
- Von der Anhebung der Höchstgrenzen profitieren Großspender und Unternehmen in ertragschwachen Jahren.
- „Otto Normalverdiener“ profitieren von der Anhebung des ohne Spendenquittung abzugsfähigen Betrags.
- Die steuerliche Förderung von Stiftungen wird nochmals deutlich verbessert.
- Die Inlandsbezogenheit der Vergünstigungen steht EU-rechtlich auf dem Prüfstand.



Die häufigsten Fehler bei monatlichen Abschlüssen

Autor:
Sandra Winter
rosenbaum nagy
unternehmensberatung

Viele sozialwirtschaftliche Organisationen stehen zunehmend unter wirtschaftlichem Druck. Daher wird es immer wichtiger, auch unterjährig die Erfolgsentwicklung zu beobachten und aussagefähige Monats- oder zumindest Quartals-erfolgsrechnungen zu erstellen. Ein unterjähriger Abschluss ist jedoch wenig aussagekräftig und führt zu gefährlichen Fehlschlüssen über die wirtschaftliche Lage, wenn bei der Erstellung die erfolgswirksamen Positionen erst berücksichtigt werden, wenn diese zu einem Zahlungsab- oder -zufluss führen. Tendenziell wird so das erste Halbjahr optimistischer beurteilt als es in der Realität ist. Das dicke Ende folgt spätestens im November, wenn die Weihnachtsgelder ausbezahlt (und gebucht) werden, was in einigen Organisationen schon zu „plötzlichen Liquiditätsproblemen“ geführt hat. Im Rahmen der i.d.R. erst einige Monate später im Folgejahr durchgeführten Jahresabschlussarbeiten müssen weitere meist ergebnisverschlechternde Buchungen durchgeführt werden, die in Vorstandssitzungen zum bösen Erwachen im Frühsommer oder Sommer führen, das Eigenkapital reduzieren und die Reaktionszeit zur Verhinderung einer weiteren Reduktion schwinden lassen.

Nachfolgend werden die häufigsten Fehler und deren Auswirkungen auf die Erfolgsrechnung (GuV) beschrieben.

Fehlende Debitoren- bzw. Kreditorenbuchhaltung

Eine fehlende Debitoren- bzw. Kreditorenbuchhaltung führt dazu, dass erfolgswirksame Buchungen nicht bei Rechnungsaus- bzw. -eingang, sondern erst bei entsprechender Zahlung erfolgswirksam erfasst werden. Dieser Fehler birgt mehrere Risiken in sich:

- Die Zahlung erfolgt selten im betrachteten Erfolgszeitraum (z.B. Monat), in der die Leistung erbracht wurde (z.B. durchgeführte Transportleistung oder empfangene Lieferantenleistung). Daher kommt es zu einer zeitlichen Verschiebung in der Erfolgserfassung. Dies führt insbesondere bei monatlichen Schwankungen der Leistungserbringung bzw. Zahlung zu Verzerrungen.
- Auf der Seite der fakturierten Leistung ist das Risiko hoch, dass der Rechnungsempfänger nicht bezahlt, denn ohne Debitorenbuchhaltung ist keine (oder nur mit erheblichem Aufwand zu betreibende) Kontrolle der noch nicht vom Kunden beglichene Rechnung mög-

lich. Dies kann zu unbemerkten Forderungsausfällen führen, was natürlich direkt die Liquidität beeinflusst.

Fehlende Abgrenzung der Urlaubs- und Weihnachtsgelder

Werden die Urlaubs- bzw. Weihnachtsgelder erst als Personalaufwand gebucht, wenn sie ausbezahlt werden, führt dies zu einem hohen Aufwand im Juli und November. Der Zeitpunkt der Verursachung, nämlich die Erbringung der Arbeitsleistung der Mitarbeiter über das ganze Jahr hinweg, wird somit nicht berücksichtigt. Aufgrund des für eine sozialwirtschaftliche Organisation typischen hohen Anteils der Personalkosten (bis zu 80% an den Gesamtkosten) wird das Ergebnis in den ersten Monaten deutlich zu positiv dargestellt. Daher ist eine monatliche anteilige Berücksichtigung der Weihnachts- und Urlaubsgelder unerlässlich, um eine aussagefähige unterjährige Erfolgsrechnung zu erstellen.

Fehlende Abgrenzung unterjährig aufgelaufener nicht ausgezahlter Überstunden

Schwankt die zeitliche Arbeitsleistung der Mitarbeiter unterjährig, so ist dies in den Erfolgsrechnungen periodengerecht zu berücksichtigen, wenn Überstunden auf- bzw. abgebaut werden, ohne dass diese zur Auszahlung kommen. Die Leistung muss bewertet und als Personalkosten dem Monat zugerechnet werden, in der die Arbeit erbracht wird. Umgekehrt muss der Abbau von Überstunden die Personalkosten reduzieren. Gerade Organisationen, die mit Jahresarbeitszeitkonten arbeiten, d.h. die Überstunden nicht zwingend unmittelbar (bzw. innerhalb von wenigen Wochen) zur Auszahlung führen, sollten diese Position berücksichtigen. Bewertet man eine Überstunde bspw. mit 20 €, so kann der Auf- bzw. Abbau von z.B. 3000 Stunden mit 60.000 € zu einer erheblichen Größe werden, die das Ergebnis beeinflusst.

Berufsgenossenschaft/Kosten des Jahresabschlusses

Die Zahlungen der Berufsgenossenschaftsbeiträge (April) sowie des Steuerberaters für den Jahresabschluss (i.d.R. im Sommer) fallen sogar in das nächste Wirtschaftsjahr. Viele Organisationen berücksichtigen diesen Aufwand erst im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten in Form von Rückstellungen. Um jedoch einen unterjährigen Abschluss vollständig

und zeitnah zu erstellen, gehören auch hier monatlich anteilmäßig die Rückstellungen verbucht, damit in den Monaten der Verursachung (also im laufenden Jahr) die Kosten berücksichtigt werden. Da sich diese Positionen bei größeren Organisationen auf 6-stellige Summen addieren, führen fehlende Abgrenzungen zu einer merklich zu positiven Darstellung des Ergebnisses.

Fehlende Abgrenzung weiterer nicht regelmäßig unterjähriger Zahlungen

Für folgende Positionen gilt, dass diese zwar im gesamten Zeitraum des Wirtschaftsjahres verursacht werden, jedoch nur einmal jährlich oder quartalsmäßig zur Auszahlung führen:

- Versicherungsbeiträge
- Altenpflegeumlage (Stationäre Altenpflegeeinrichtungen)
- Zinszahlungen für Darlehen

Auch im Erlösbereich taucht insbesondere im Zuschussbereich das Problem auf, dass diese Zahlungen nicht monatlich, sondern nur in einer Summe einmal jährlich oder als Quartalszahlung erfolgen. Da eine Reihe von Geschäftsfeldern über Zuschüsse finanziert wird, liegt hier ein großes Verzerrungspotenzial.

Für diese Positionen ist die Jahressumme (kalkulatorisch) zu ermitteln und monatlich 1/12 als Aufwand bzw. Ertrag zu berücksichtigen. Technisch bietet sich hier (wie auch in oben aufgeführten Positionen) eine Einführung von unterjährigen Abgrenzungskonten (Rückstellungs- bzw. Rechnungsabgrenzungskonten) an, die monatlich für die Abgrenzungsbuchungen herangezogen werden. Die Zahlung selber wird auch über diese Konten (erfolgsneutral) gebucht, so dass verhindert wird, dass die Zahlung zu nicht gerechtfertigten Schwankungen in der GuV führen. Für Organisationen, die über eine Vielzahl von Zuschüssen und Kostenerstattungen finanzierte Geschäftsfelder verfügen, bietet sich aus Überwachungsgründen sogar eine Art debitorische Erfassung der Zuschüsse/Kostenerstattungen an. Hierbei wird monatlich der kalkulatorische Zuschussbetrag als Erlös mit dem dazugehörigen Debitor als Gegenkonto gebucht, die Zahlung wird dann auch über das passende Debitorenkonto abgewickelt. Dies hat den Vorteil, dass der Buchhalter jederzeit einen Überblick über den Stand der Zahlungen und zu erwartenden Zuschusshöhe hat. Die modernen Finanzbuchhaltungsprogramme erlauben

es, die notwendigen Informationen über das Debitorenkonto abzubilden. Dies erspart weitere Aufzeichnungen außerhalb des Systems, das zu Doppelarbeiten und Fehlerquellen führt.

Fehlende Abgrenzung von Mitgliedsbeiträgen

Die Zahlungsströme der Mitgliedsbeiträge sind klassischerweise monatlich starken Schwankungen unterworfen. Die meisten Mitglieder zahlen jährlich oder quartalsweise ihre Beiträge, so dass im Januar die Zahlung am höchsten ist sowie zu Quartalsbeginn die Zahlungen höher sind als in den übrigen Monaten des Jahres. Werden die Mitgliedsbeiträge direkt bei Zahlung als Ertrag gebucht, so sind die ersten Monate eines Jahres zu positiv abgebildet. Daher sollten auch die Mitgliedsbeiträge erfolgswirksam relativ gleichmäßig auf die einzelnen Monate/Quartale verteilt werden.

Fehlende Berücksichtigung der Abschreibungen bzw. der Erträge aus der Auflösung von Sonderposten

Viele, und zwar auch große Organisationen, lassen ihre Anlagenbuchhaltung durch ihren Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer führen. Dies hat zur Folge, dass die Abschreibungen erst im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten ermittelt und gebucht werden. Auch wenn die Abschreibungen nicht als Modul der Finanzbuchhaltung angegliedert sind, ist es unerlässlich, monatlich die Abschreibungen kalkulatorisch zu ermitteln und in der unterjährigen Erfolgsrechnung zu berücksichtigen. Dies wird von den meisten Kreisverbänden auch zumindest grob (auf Grundlage der Vorjahreswerte) gemacht. In diesem Zusammenhang haben wir jedoch zwei maßgebliche Fehlerquellen feststellen müssen:

- Wird neben der reinen Erfolgsrechnung der Finanzbuchhaltung auch eine Kostenrechnung geführt, werden oft die gesamten Abschreibungsbeträge auf eine allgemeine Kostenstelle (z.B. „Kreisverband allgemein“ oder „Geschäftsstelle“) gebucht, anstatt für die einzelnen Kostenstellen eine Aufteilung vorzunehmen. Ist dies der Fall, ist eine unterjährige Kostenrechnung nicht aussagekräftig und führt zu erheblichen Fehlschlüssen.
- Oft werden (wurden) Anlagegüter durch Investitionskostenzuschüsse bei der Anschaffung gefördert (insbes. im Bereich der stationären Pflege). Diese Zuschüsse wer-

den bei der Anschaffung als Gegenposition zum Anlagevermögen auf der Passivseite als sog. Sonderposten erfasst. Dieser Sonderposten wird als Gegenposition zu den Abschreibungen entsprechend der Nutzungsdauer ertragserhöhend aufgelöst. Werden nun zwar die Abschreibungen unterjährig berücksichtigt, jedoch die Sonderposten nicht entsprechend unterjährig aufgelöst, wird das Ergebnis zu schlecht dargestellt.

Verspätete Fakturierung der Leistungen

Nicht direkt ein Fehler der Finanzbuchhaltung, sondern ein organisatorisches Problem, stellt die zum Teil erheblich verspätete Fakturierung von erbrachten Leistungen eines Verbandes dar. Insbesondere in der Urlaubszeit kann sich dies auf mehrere Wochen bzw. Monate ausweiten. Die Folge ist ein zu geringer Ertrag in dem entsprechendem Monat sowie ggf. Liquiditätsprobleme, die durch den damit verbundenen späteren Zahlungseingang entstehen. Abgesehen davon, dass diese Problematik organisatorisch schnell gelöst werden sollte, müssen daher in der Finanzbuchhaltung kalkulatorische Erlöse für noch nicht fakturierte Leistungen berücksichtigt werden. Ähnliches gilt für größere empfangene Lieferantenleistungen, die ggf. verspätet einem Verband in Rechnung gestellt werden.

Jede Organisation sollte prüfen, inwiefern sich die einzelnen Fehlerquellen auf die unterjährige Erfolgsrechnung auswirken und entsprechende Abgrenzungen vornehmen. Dies erscheint im ersten Moment als ein zusätzlicher Aufwand, jedoch führen diese unterjährigen Arbeiten neben dem Effekt der aussagekräftigen Erfolgsrechnung zu einer Reduktion der Jahresabschlussarbeiten und damit zu Kostenersparnissen.

Corporate Social Responsibility als Chance für die Wohlfahrtsbranche

Privatwirtschaftliche Unternehmen sehen sich in der heutigen Zeit mehr denn je mit der Erwartung konfrontiert, sich im sozialen Bereich zu engagieren und damit gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Hier liegen große Chancen für die freigemeinnützigen Verbände und Organisationen der Sozialwirtschaft, da sie für das CSR-Engagement von Unternehmen attraktive Partner sind. Neben der Förderung von Projekten stellen auch strategische Allianzen von Unternehmen mit NPOs interessante und nachhaltige Betätigungsfelder dar.

Die Wahrnehmung dieser Chancen scheitert jedoch häufig daran, dass die potenziellen Unternehmen und Entscheider nicht bekannt sind und dass sich die Verantwortlichen auf beiden Seiten in unterschiedlichen Sprachwelten bewegen.

Erfolgreiche Kooperationen erfordern daher die richtigen Kontakte, Erfahrungen und Kompetenzen in beiden Branchen sowie die entsprechenden Personalressourcen zur Anbahnung und Umsetzung der gemeinsamen Aktivitäten. Diese Herausforderungen sind daher häufig der Grund für einen derzeit noch recht zögerlichen Umgang von Non-Profit-Organisationen mit diesen Themenfeldern.

Mit unserer Agentur rosenbaum nagy sport & social marketing GmbH unterstützen wir Verbände und Organisationen aus der Sozialwirtschaft bei der Anbahnung und Koordination strategischer Allianzen mit Wirtschaftspartnern sowie in der Akquise von potenziellen Geldgebern für eigene CSR-Projekte. Dabei greifen wir in den Bereichen Soziales und Wirtschaft auf ein Netzwerk von Kontakten aus unserer mehr als 18-jährigen Beratungserfahrung zurück. Auch bei der Entwicklung von innovativen Konzepten und Programmen zur Positionierung am Markt stehen wir unseren Kunden aus dem Non-Profit-Sektor zur Seite.

Auf der anderen Seite begleiten wir Unternehmen aus der Privatwirtschaft in der Realisierung ihrer Image- und Sponsoring-Ziele, in der Anbahnung strategischer Allianzen sowie in der Festlegung und Umsetzung ihrer CSR-Strategie.

Unser Angebotsportfolio erstreckt sich dabei vom Marketing und Sponsoring über Corporate-Social-Responsibility-Programme und Fundraising bis hin zum Event- und Projekt-Management. Das bedeutet, dass wir unsere Kunden sowohl bei der Konzeptionierung ihrer Aktivitäten und Projekte als auch im Rahmen der Umsetzung und Evaluation unterstützen.

Autor:
Dominique Breil
rosenbaum nagy
sport & social marketing



Weitere Informationen zu unserer Agentur sport & social marketing GmbH finden Sie auf unserer Internetseite:
www.sport-social-marketing.de.

Graf von Westphalen

Mit rund 150 Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern gehört Graf von Westphalen zu den „Top 5“ der unabhängigen deutschen Anwaltssozietäten. Zusammen mit vielen Kooperationspartnern weltweit ist Graf von Westphalen auch auf europäischem und internationalem Parkett zu Hause.

Unsere Philosophie:
Der Mensch steht im Mittelpunkt, als Mandant, als Mitarbeiter und Partner.

- Mandantennähe: Graf von Westphalen ist an 7 Wirtschaftsstandorten in Deutschland präsent: in Köln, Hamburg, Frankfurt, Freiburg, München, Berlin und Dresden – und daneben in Alicante, Brüssel und Wien. Dadurch wird eine mandantennahe Beratung für mittelständische Unternehmen ebenso wie für Großkonzerne garantiert.
- Mandantenbetreuung ist Vertrauenssache: Wir legen daher Wert auf die persönliche Betreuung der Mandanten – Ziel ist die langfristige Begleitung von Unternehmen durch feste Ansprechpartner als Berater.



- Partnerschaftliche Struktur: Die Ansprechpartner des Mandanten stehen als Partner der Sozietät – und damit als Unternehmer - selbst in der Führungsverantwortung; dies qualifiziert sie in besonderem Maße als „unternehmerische Berater“.

Im Fachreferat für das Recht der Behörden und Organisationen (Public Safety /BOS) arbeitet ein Team aus Rechtsanwälten mit Spezialisierungen in den Bereichen Verwaltungsrecht, Arbeitsrecht, Medizinrecht, Europarecht, Sozialrecht, Kartell- und Vergaberecht.

Der Tätigkeitsschwerpunkt des Referates liegt in der Beratung rund um die Themen des Rettungsdienstes sowie des Sozial- und Gesundheitswesens. Auftraggeber sind sowohl öffentliche Träger als auch freigemeinnützige Leistungserbringer. Die Anwälte verfügen zum Teil selbst über eigene berufliche Erfahrungen im Gesundheitswesen. Durch die jahrelange fokussierte Arbeit im Non-Profit-Segment kann bei allen juristischen Themen eine kurzfristige Spezialexpertise für die Fragestellungen des Sozialmanagements sichergestellt werden.

Graf von Westphalen setzt der wachsenden Zahl von anglo-amerikanisch geprägten law firms in Deutschland damit einen eigenständigen Ansatz entgegen: Die enge Koopera-

tion mit unabhängigen Kanzleien als mandanten- und partnerfreundliche Alternative zur fusionierten mega firm. Die Kunden profitieren von einem starken weltweiten Kompetenznetzwerk, und die Allianzpartner bewahren ihre Selbstbestimmung und -verwaltung.

Zu den Vorzügen, die nationale selbständige Sozietäten gegenüber fusionierten „global firms“ bieten, gehören unter anderem:

- kürzere Entscheidungswege
- flexible Reaktionen auf Mandantenbedürfnisse
- auf die nationalen Belange angepasste, schlanke Strukturen
- bewusster Verzicht auf die starre Lenkungsfunktion einer teuren Zentrale.

Zusammen mit vielen Kooperationspartnern weltweit ist Graf von Westphalen trotzdem auch auf europäischem und internationalem Parkett zu Hause.

Wir sind einziges deutsches Mitglied der State Capital Global Law Firm Group und des Netzwerks Cicero. Beide Vereinigungen haben Mitglieder in aller Welt: so können wir jederzeit und unkompliziert auf ein Netzwerk bewährter Kontakte zurückgreifen, von A wie Australien bis Z wie Zimbabwe.



Praxisbeispiel 1 der bisherigen Zusammenarbeit Ausschreibungen im Rettungsdienst

Ausschreibungen stellen hohe Anforderungen an die beteiligten Organisationen. Sie müssen am besten lange im Vorfeld bereits strategische Entscheidungen treffen und mittel- bis langfristig wirkende strukturelle Maßnahmen einleiten, um für eine Ausschreibung gut gerüstet zu sein. Ebenso gilt es, sich rechtzeitig bei der ausschreibenden Stelle in die Diskussion einzubringen, um teilweise bei der Grundsatzentscheidung über eine Ausschreibung beteiligt zu sein und damit im Falle einer Ausschreibung neben den finanziellen auch wichtige fachlich-qualitative Vergabekriterien werden. Während einer Ausschreibung muss bei formalen und inhaltlichen Dingen juristisch präzise und natürlich betriebswirtschaftlich sauber gearbeitet werden, da sowohl Form- als auch Kalkulationsfehler verhängnisvolle (bis hin zu existenzgefährdenden) Folgen haben können. Daher müssen interdisziplinäre Problemlösungen gefunden werden – teilweise auch unter dem enormen Zeitdruck, die Ausschreibungen mit sich bringen können.

Seit Anfang 2007 arbeiten hier Graf von Westphalen und rosenbaum nagy Hand in Hand. Auf Basis dieser Zusammenarbeit wurden diverse überwiegend mit Festpreisen versehene Beratungsprodukte entwickelt, die alle Phasen vor, während und nach Ausschreibungen umfassen. Mit Hilfe eines Risikochecks werden die Risiken einer Ausschreibung (Droht eine Ausschreibung? Wie belastbar sind laufende Verträge? Wie ist das Wettbewerbsumfeld? Wie konkurrenzfähig ist man?)

strukturiert beurteilt und proaktive Maßnahmen definiert. Im Rahmen eines Arbeitszeit- und Tarifchecks werden Optimierungsmöglichkeiten im Bereich des Personaleinsatzes überprüft und Effizienzreserven identifiziert, um hierdurch die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Ein Wettbewerbscheck identifiziert Handlungsmöglichkeiten, sich wirtschaftlich und qualitativ von den wichtigsten Wettbewerbern abzugrenzen. Im Rahmen eines Ausschreibungscoachings begleiten wir Sie bereits im Vorfeld und auch während einer Ausschreibung, damit Sie Ihre Chancen optimal nutzen und Risiken reduzieren.

Neben den obigen Produkten, die sich bisher über 20-mal bewährt haben, unterstützen wir Sie individuell bei Fragen der Umsetzung neuer Vergütungsstrukturen, Arbeitszeitregelungen, der Dienstplanung oder der Umsetzung gesellschaftsrechtlicher Maßnahmen.

Bei Bedarf arbeiten wir auch in kürzester Zeit auf der Detailebene. So wurde beispielsweise innerhalb von zwei Wochen im Rahmen einer Ausschreibung ein Joint-Venture zwischen zwei Rettungsdiensteanbietern unter Einbindung eines dritten Partners ausgehandelt, vertraglich umgesetzt und notariell abgeschlossen – parallel zur Erstellung einer Kalkulation, der Ausarbeitung einer Bewerbungsunterlage und der laufenden juristisch sauberen Abstimmung mit der ausschreibenden Stelle. Und das Ganze mit Erfolg trotz einer schwierigen Ausgangsposition.



Gemeinnützige Tätigkeit mit Auslandsberührung

Die Globalisierung macht auch vor dem gemeinnützigen Bereich nicht Halt. Gemeinnützige Organisationen aus Deutschland sind längst weltweit tätig - vor allem im Bereich der Auslands- und Katastrophenhilfe ist in den vergangenen Jahren eindrucksvoll zum Ausdruck gekommen, dass die Spendenbereitschaft der Bevölkerung und die Einsatzbereitschaft der Hilfsorganisationen im buchstäblichen Sinne keine Grenzen kennt. Im Zusammenhang mit der Tsunami-Katastrophe haben eine Reihe deutscher Organisationen in den betroffenen Gebieten Hilfe geleistet, ausgestattet mit einem Spendenpolster von mehreren Hundert Millionen Euro.

Für den Fiskus, aber auch für die gemeinnützigen Organisationen und die Spender ergeben sich daraus eine Reihe von Fragen. Von Bedeutung ist zunächst, in welchem Umfang gemeinnützige Zwecke überhaupt im Ausland verwirklicht werden können. Diese Frage stellt sich vor dem Hintergrund, dass die mit der Gemeinnützigkeit zusammenhängenden Steuerbegünstigungen - die im Ergebnis einen Steuerausfall für den deutschen Fiskus bedeuten - gewährt werden mit der Aussicht, dass der Staat an anderer Stelle Ausgaben dort spart, wo gemeinnützige Organisationen Aufgaben übernehmen.

Auf der nächsten Stufe ist zu klären, wie gemeinnützige Organisationen die ordnungsgemäße Verwendung ihrer Mittel im Ausland belegen. Das dies nicht immer einfach ist, lässt sich am Beispiel der Tsunami-Katastrophe leicht nachvollziehen. Hier wurde in den betroffenen Gebieten die Infrastruktur weitgehend zerstört. Hilfsmaßnahmen konnten daher oft nicht bargeldlos abgewickelt werden, sondern mussten bar bezahlt werden. Die Schwierigkeiten, die sich aus dem Nachweis durch (u. U. handgeschriebene und ohne Stempelaufrückdruck versehen) Quittungen ergeben, liegen auf der Hand.

Schließlich ist für die Spender von Bedeutung, ob und unter welchen Voraussetzungen sie ihre Zahlungen steuerlich geltend machen können.

„Förderung der Allgemeinheit“ auch im Ausland?

Grundsätzlich können gemeinnützige Zwecke auch im Ausland verwirklicht werden. Nach Auffassung der Finanzverwaltung liegt aber in der gemeinnützigen Betätigung deutscher Organisationen im Ausland keine Förderung der Allgemeinheit vor, weil dieser Begriff die Bevölkerung von Deutschland oder einen Ausschnitt daraus meint.¹ Die Entwicklungshilfe,



Autor:

Manfred Lehmann

Wirtschaftsprüfer

Schomerus & Partner

Deichstraße 1

20459 Hamburg

Telefon: +49 (0) 40 37601-00

Fax: +49 (0) 40 37601-199

manfred.lehmann@schomerus.de

www.schomerus.de

die Hilfe bei Katastrophen und die Verwirklichung anderer gemeinnütziger Zwecke im Ausland sind steuerlich begünstigt, weil und soweit sie positive Rückwirkungen auf das Ansehen Deutschlands und die deutsche Bevölkerung (Allgemeinheit) haben und auch hier die Bundesrepublik Deutschland mehr Steuermittel aufwenden müsste, wenn sich nicht inländische Organisationen engagieren würden.

Der BFH hat indes mit Urteil vom 20.12.2006 festgestellt, dass eine Förderung der Allgemeinheit auch die Bewohner anderer Staaten erfasst.² Im Ergebnis können nach der Rechtsprechung des BFH damit auch Organisationen als gemeinnützig anerkannt werden, die ausschließlich Zwecke im Ausland fördern, ohne dass - wie von der Finanzverwaltung gefordert - mögliche positive Rückwirkungen auf das Ansehen Deutschlands im Ausland geprüft werden müssten.

Steuerbegünstigung auch für ausländische gemeinnützige Körperschaften?

Eine ausländische Körperschaft muss den deutschen Gemeinnützigkeitsanforderungen entsprechen, um den steuerlichen Gemeinnützigkeitsstatus nach deutschem Recht zu

¹ Vgl. BMF-Schreiben vom 20.09.2005 - IV C 4-S 0181-9/05

² Vgl. BFH-Urteil vom 20.12.2006, I R 94/02

erhalten. Die steuerliche Anerkennung als gemeinnützig im Ausland genügt nicht. Es muss hiernach sichergestellt sein, dass die ausländische Körperschaft ihre gemeinnützigen Zwecke tatsächlich verfolgt. Um eine wirksame Steueraufsicht zu ermöglichen, ist die ausländische Körperschaft überdies gehalten, an der notwendigen Sachaufklärung mitzuwirken.

Voraussetzungen für die Abziehbarkeit von Spenden, die im Ausland verwendet werden

Empfänger der Zuwendungen muss eine inländische juristische Person des öffentlichen Rechts oder eine inländische gemeinnützige Körperschaft sein (§ 49 EStDV). Die im Ausland konkret verfolgten Zwecke müssen zu den in der Satzung aufgeführten steuerbegünstigten Zwecken der gemeinnützigen Körperschaft gehören.

Zuwendungen müssen dem Finanzamt des Spenders – wie stets bei Spenden – grundsätzlich durch eine Zuwendungsbestätigung der gemeinnützigen Körperschaft nach amtlich vorgeschriebenen Vordruck nachgewiesen werden. Bei Zuwendungen bis zu 100 € je Spende (ab 1. Januar 2007: bis zu 200 € je Spende) reicht der Bareinzahlungsbeleg oder die Buchungsbestätigung eines Kreditinstituts zum Nachweis aus, wenn der Empfänger eine gemeinnützige Körperschaft ist und wenn für die Überweisung ein von der gemeinnützigen Organisation hergestellter Beleg mit den für den Spendenabzug notwendigen Angaben verwendet wurde (§ 50 Abs. 2 Nr. 2 EStDV).

Ein Spendennachweis von Zahlungen in unbegrenzter Höhe durch Bareinzahlungsbelege oder Buchungsbestätigungen ist unter bestimmten Voraussetzungen bei Zuwendungen zur Linderung der Not in Katastrophenfällen möglich. Die Zuwendungen müssen innerhalb eines Zeitraumes, der von der Finanzverwaltung bestimmt wird, auf ein für den speziellen Katastrophenfall eingerichtetes Sonderkonto eingezahlt werden.

Nachweis der satzungsmäßigen Mittelverwendung

Die Finanzverwaltung muss die ordnungsgemäße Verwendung der im Ausland eingesetzten Mittel prüfen können. Die Verwirklichung steuerbegünstigter Zwecke im Ausland ist deshalb von den steuerbegünstigten Körperschaften durch

Aufzeichnungen nach § 63 Abs. 3 AO zu belegen.

Als Nachweis der satzungsmäßigen Mittelverwendung im Ausland können folgende – ggf. ins Deutsche übersetzte – Unterlagen dienen:

- im Zusammenhang mit der Mittelverwendung abgeschlossene Verträge und entsprechende Vorgänge;
- Belege über den Abfluss der Mittel in das Ausland und Bestätigungen des Zahlungsempfängers über den Erhalt der Mittel;
- ausführliche Tätigkeitsbeschreibungen der im Ausland entfalteteten Aktivitäten;
- Informationen über die getätigten Projekte, z. B. Prospekte, Presseveröffentlichungen;
- Gutachten oder Prüfungsbericht eines Wirtschaftsprüfers, vor allem bei großen oder andauernden Projekten;
- Zuwendungsbescheide ausländischer Behörden, wenn die Maßnahmen dort durch Zuschüsse gefördert werden;
- Bestätigungen einer deutschen Auslandsvertretung, dass die entsprechenden Projekte tatsächlich durchgeführt werden.

Nach Lage und Bedeutung des Falles entscheidet die Finanzverwaltung unter Berücksichtigung der Verhältnismäßigkeit, welche Nachweise gefordert werden. Die gemeinnützigen Organisationen müssen berücksichtigen, dass sie bei Auslandssachverhalten eine erhöhte Mitwirkungs- und Beweisvorsorgepflicht haben (§ 90 Abs. 2 AO). Sie können sich insbesondere nicht darauf berufen, dass sie die Mittelverwendung nicht aufklären oder Beweismittel nicht beschaffen können, wenn sie bei Gestaltung der Verhältnisse die Möglichkeit dazu gehabt hätten oder vor Zuwendung der Mittel mit der ausländischen Körperschaft entsprechende Nachweispflichten hätten vereinbaren können.

Einschaltung einer Hilfsperson im Ausland

Eine gemeinnützige Organisation kann ihre steuerbegünstigten Zwecke auch im Ausland durch eine Hilfsperson (§ 57 Abs. 1 S. 2 AO) unmittelbar verwirklichen. Dies können auch ausländische natürliche oder juristische Personen sein. Zur Beweisvorsorge empfiehlt sich hier insbesondere der Abschluss eines schriftlichen Vertrages zwischen der steuerbegünstigten Körperschaft und der Hilfsperson, der Inhalt und Umfang der Tätigkeiten sowie die Rechenschaftspflichten der

Hilfsperson festlegt. Abrechnungs- und Buchführungsunterlagen sind im Inland aufzubewahren.

Gemeinnützige Organisationen als Förderverein für eine ausländische Körperschaft

Es ist steuerlich zulässig, gemeinnützige Zwecke nur dadurch zu verfolgen, dass Mittel für die Verwirklichung steuerbegünstigter Zwecke einer anderen Körperschaft beschafft werden (sog. Förderverein § 58 Nr. 1 AO). Dies können auch ausländische Körperschaften sein, wenn diese die Mittel für der Art nach steuerbegünstigte Zwecke verwenden. Es ist nicht Voraussetzung, dass die ausländische Körperschaft die Voraussetzungen der §§ 51 ff. AO erfüllt. Voraussetzung ist jedoch, dass der Empfänger im Ausland einer Körperschaft, Personenvereinigung oder Vermögensmasse im Sinne des KStG entspricht. Hierzu ist ggf. seine Satzung in deutscher Übersetzung anzufordern.

Die Weitergabe von Mitteln an Körperschaften, die im Inland weder ihre Geschäftsleitung noch ihren Sitz haben,

kann nach Auffassung der Finanzverwaltung dagegen nicht auf § 58 Nr. 2 AO gestützt werden. Die Finanzverwaltung geht davon aus, dass Empfänger insoweit nur deutsche steuerbegünstigte Körperschaften sein können.

Schlussbemerkung

Die wesentlichen Schwierigkeiten beim Umgang mit Auslandssachverhalten bestehen darin, dass die gemeinnützigen Organisationen ihren Nachweispflichten zur Mittelverwendung nachkommen müssen, obwohl die Verhältnisse beim Einsatz vor Ort in Katastrophengebieten oftmals kaum Belege zulassen, die den Wunschvorstellungen deutscher Finanzämter entsprechen. Nach unserer Erfahrung ist eine möglichst vollständige Dokumentation der geförderten Projekte von Seiten der gemeinnützigen Organisation der wichtigste Schritt, um die Nachweispflicht gegenüber der Finanzverwaltung zu erfüllen. Vor allem Organisationen, die erstmals im Ausland tätig werden, ist zu empfehlen, sich im Hinblick auf die Nachweispflichten fachkundig beraten zu lassen.



Schwarze Zahlen in der ambulanten Pflege? – Geht das?

Autor:

Roman Tillmann
rosenbaum nagy
unternehmensberatung

Die Steuerung von ambulanten Pflegediensten ist eine komplexe Aufgabe. Neben der ständigen Akquisition von Neukunden, dem Sicherstellen einer hohen Pflegequalität und der Befriedigung der unterschiedlichsten Kundenbedürfnisse müssen die Leitungskräfte stets den effizienten Einsatz des Personals und die damit verbundenen Tourendisposition im Blick haben. Wenn es gelingt, diese Steuerungsaufgaben zu lösen und in faktisches Handeln umzusetzen, sind schwarze Zahlen trotz der bestehenden strukturellen Kostennachteile gegenüber privaten Pflegediensten nicht nur möglich, sondern Pflicht. Unserer Erfahrung nach sind 5-10% Umsatzerlöse unter Vollkosten erreichbar – trotz BAT-analoger Vergütung.

Häufig stehen den Leitungskräften nicht die notwendigen operativen Steuerungsinstrumente zur Verfügung oder es wird mit den falschen Instrumenten oder falschen Zielvorgaben gesteuert. Vor allem fehlt es oft an der notwendigen betriebswirtschaftlichen Einweisung, Schulung und Begleitung der Leitungskräfte im Umgang mit den Instrumenten bzw. der Durchsetzung notwendiger organisatorischer Veränderungen.

Die Zielsetzung besteht hierbei nicht darin, möglichst viele Kennzahlen zu erfassen und unreflektiert zu nutzen, sondern eine Steuerungskompetenz zu erlangen: Sowohl hinsichtlich der Struktur als auch hinsichtlich der Prozesse soll ein effizientes Steuerungssystem etabliert werden.

Nachfolgend werden die Grundzüge der Steuerung von ambulanten Pflegediensten dargestellt. Eine Umsetzung bedarf stets einer individuellen Anpassung an die Besonderheiten und Bedürfnisse vor Ort.

Die Steuerung eines ambulanten Pflegedienstes kann in drei Phasen eingeteilt werden:



Eine von uns häufig beobachtete Schwäche ist, dass die Dienste sich stärker auf das strategische Controlling als auf die Sicherstellung einer effektiven operativen Steuerung konzentrieren, die für das unmittelbare Ergebnis einen höheren Einfluss aufweist.

Operative Planung: Patientenindividuelle Vorgabezeiten kalkuliert auf Basis eines kostendeckenden Zielumsatzes

Dass Vorgabezeiten für die Pflegeeinsätze und –touren wichtig sind, ist von den meisten Leitungskräften erkannt und umgesetzt worden. Bei der Umsetzung werden aber häufig folgenreiche Fehler gemacht. Wichtigste Kenngröße bei der Touren- und Einsatzplanung ist der Zielumsatz je Stunde Pflege- und Wegezeit. Je nach Kostenstruktur des Pflegedienstes und Renditeerwartung liegt dieser zwischen 35 und 50 € pro Stunde. Dabei sollte nicht mit pauschalen Vorgabezeiten je Leistungskomplex, sondern mit patientenindividuellen Vorgaben geplant werden, da man ansonsten Gefahr läuft, den individuellen Patientenerfordernissen nicht Rechnung zu tragen. Im Durchschnitt über alle Touren muss der Umsatz je Pflege- und Wegestunde den festgelegten Zielwert erreichen. In diesem Stundensatz sollten sämtliche Kosten, auch die zentralen Verwaltungskosten, berücksichtigt sein. Außerdem muss beachtet werden, dass die Pflegekräfte nicht ihre gesamte Arbeitszeit in der Pflege bzw. auf dem Weg zu den Patienten verbringen, sondern auch Organisations- und Ausfallzeiten haben. Natürlich funktioniert diese Vorgehensweise nur, wenn auch auf der Kostenseite entsprechende Voraussetzungen gegeben sind. Je höher die Sach-, durchschnittlichen Personal- und Overheadkosten sind, desto knapper müssen die Vorgabezeiten kalkuliert werden. Ab einer bestimmten Grenze sind diese Vorgaben von den Pflegekräften nicht mehr zu leisten, ohne dass die notwendige Pflegequalität deutlich in Gefahr gerät. Eine Optimierung der Kostenstruktur ist in diesen Fällen daher unerlässlich.

Um die Planung durchzuführen, ist ein geeignetes Kalkulations- und Planungsinstrument notwendig. Die altbewährte Stecktafel reicht hier nicht mehr aus. Viele EDV-Programme bieten entsprechende Funktionen, die konsequent genutzt werden sollten.

Kontrolle der Leistungserbringung: Überprüfung der Einhaltung der Vorgabezeiten durch eine einsatzindividuelle Zeiterfassung

Um die Umsetzung der Planwerte überprüfen zu können, muss eine einsatzindividuelle Zeiterfassung durchgeführt werden. Nur so ist ein Abgleich von Vorgabezeit und tatsächlicher Einsatzzeit möglich. Diese Überprüfung muss zeitnah erfolgen, damit Gespräche mit den Mitarbeitern geführt und geeignete Gegenmaßnahmen ergriffen werden können. Die Erfassung und Auswertung der Zeiten kann in Papierform erfolgen, jedoch ist eine integrierte EDV-Lösung, die auch eine mobile Datenerfassung (MDE) umfasst, auf Dauer unumgänglich. Die zusätzlichen Kosten für Investition und Datenübertragung amortisieren sich nach unserer Erfahrung durch die verbesserte Steuerungswirkung und die erhöhte administrative Effizienz schnell. Zugleich können mögliche Abrechnungsfehler durch eine verbesserte Prozessqualität vermieden werden.

Es gibt eine ganze Reihe von EDV-Systemen, die eine einsatzindividuelle Zeiterfassung ermöglichen. Wichtig ist dabei, dass gleichzeitig alle abrechnungsrelevanten Daten im EDV-System erfasst werden, damit der Prozess der Abrechnung vereinfacht wird. Die unterschiedlichsten Techniken stehen dabei zur Verfügung: Palms, einfache Mobiltelefone, Handhelds, mobile Kartenlesegeräte etc. Die Auswahl zwischen den Geräten sollte sich nicht nur an den Anschaffungskosten, sondern vor allem daran orientieren, wie schnell und intuitiv sie von den Pflegekräften genutzt werden können und wie sie die Führungs- und administrativen Prozesse umfassend unterstützen können.

Strategisches Controlling: Verknüpfung von Finanz- und Leistungsdaten zu einem Kennzahlensystem

Wenn die operative Steuerung (Schritte 1 und 2) etabliert wurde, werden Instrumente zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistungserbringung sowie zur Überwachung der langfristigen Entwicklung der Dienste im Sinne einer strategischen Steuerung benötigt. Hierzu sollte ein strategisches Controllingsystem aufgebaut werden, in dem die Leistungs- und Finanzdaten miteinander verknüpft und monatlich ausgewertet werden. Wichtig ist dabei die richtige unterjährige

Ermittlung des GuV-Ergebnisses. Hier fehlen in der Praxis häufig eine Berücksichtigung der Überstunden und des Urlaubsstandes, eine periodengerechte Zuordnung von jährlichen oder quartalsweisen Aufwendungen, der Abschreibungen oder der jährlichen Investitionskostenerstattung. Nur wenn diese Punkte im GuV-Ergebnis berücksichtigt sind, macht eine unterjährige Interpretation von Kennzahlen überhaupt Sinn. Andernfalls werden die Kennzahlen unerklärliche Sprünge aufweisen und hierdurch bei den Leitungskräften die Motivation untergraben, mit dem Steuerungssystem zu arbeiten.

Neben den finanz- und leistungsbezogenen Kennzahlen spielt die Erfassung von Marketing- und Akquisitionskennzahlen eine immer größere Rolle. Dazu zählt nicht nur das Erfassen der Neukunden, sondern auch die Kontrolle der Akquisitionskanäle (d.h. Anzahl Neukunden über bestimmte Multiplikatoren). So lässt sich der Erfolg bestimmter Marketingmaßnahmen überprüfen und bei Fehlentwicklungen frühzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen.

Fazit

Unsere Projekterfahrung von ca. 100 untersuchten Pflegediensten zeigt, dass diese kostendeckend betrieben werden können. Innerhalb von 3-6 Monaten stellt sich in der Regel bereits eine eindrucksvolle Verbesserung der Ergebnisse nach der Einführung von geeigneten Steuerungssystemen bzw. der mit ihnen verknüpften Umstellung der Planungs- und Steuerungsprozesse ein.

Schwarze Zahlen in der ambulanten Pflege? – Das geht!

Pflegesatz- und Entgeltverhandlungen leichter durch Reform der Pflegeversicherung?

Autor: Mit Inkrafttreten des Pflege-Weiterentwicklungsgesetzes zum 1. Juli 2008 hat der Gesetzgeber bei den Regelungen zur Pflegesatz- und Entgeltverhandlungen für Einrichtungen der Altenpflege eine Abkehr vom starren „externen Vergleich“ vollzogen, wie ihn die Pflegekassen in den vergangenen Jahren praktiziert haben. Ein externer Vergleich ist künftig nur noch möglich, wenn beide Verhandlungsseiten dies wünschen. Dem Verhandlungsdiktat der Pflegekassen will der Gesetzgeber damit endgültig einen Riegel vorschieben. Bei künftigen Verhandlungen können sich daher für die Träger stationärer Pflegeeinrichtungen wieder interessante Spielräume ergeben, die dazu führen können, dass sich sowohl bei der Personalausstattung als auch bei der Vergütungsbemessung notwendige Verbesserungen leichter als bisher durchsetzen lassen.

In der derzeitigen Verhandlungspraxis freilich zeigen sich noch keine einschneidenden Veränderungen: Pflegekassen und Sozialhilfeträger versuchen nach wie vor, ihr Verhandlungsdiktat mittels externem Vergleich auch dann durchzusetzen, wenn ein Träger den externen Vergleich ablehnt und auf einer Verhandlung auf der Basis konkreter Kalkulationsdaten besteht. Die Auswirkungen der Neuregelungen sind

daher bereits Gegenstand erster Schiedsstellen- und Sozialgerichtsverfahren. Angesichts der deutlichen Absage des Gesetzgebers an die bisherige Verhandlungsstrategie der Kostenträger ist aber davon auszugehen, dass der externe Vergleich als „Zwangsinstrument“ der Vergütungsbemessung ausgedient hat.

Fazit

- Seit Inkrafttreten des Pflege-Weiterentwicklungsgesetzes darf der externe Vergleich nur noch dann angewendet werden, wenn sowohl die Kostenträger als auch der Einrichtungsträger dies wünschen.
- Damit ist das derzeitige Verhandlungsdiktat der Kostenträger weitgehend durchbrochen.
- Sofern ein Träger den externen Vergleich ablehnt, sollte er daher auf einer Verhandlung anhand seiner konkreten Kalkulationsdaten bestehen.
- Angesichts der klaren gesetzlichen Neuregelung sollten bei Widerstand der Kostenträger gegen die Neubestimmungen die Schiedsstelle und gegebenenfalls anschließend die Sozialgerichte angerufen werden.



Praxisbeispiel 2 der bisherigen Zusammenarbeit Insolvenznahe Restrukturierungsberatung

Wirtschaftliche Schiefen von Organisationen zeichnen sich fast immer durch eine unsichere Informationslage aus. Dies ist umso verhängnisvoller, als dass in kurzer Zeit die richtigen Entscheidungen über Sanierung, Aufgabe oder Weiterführung von Aufgabenfeldern getroffen werden müssen, während sich die Organisationen in Insolvenznahe befinden. Dies stellt – je nach Rechtsform – für die Geschäftsführer bzw. Vorstände der Organisationen ein Haftungsrisiko dar.

Unter Zeitdruck muss hier ein schneller finanzieller Überblick verschafft, liquiditätssichernde Maßnahmen definiert und ein umsetzbarer Sanierungsplan erstellt werden. Es müssen diverse – rechtlich und betriebswirtschaftlich belastbare – Verhandlungen mit Kunden, Lieferanten, Banken und Mitarbeitern geführt und in Vereinbarungen umgesetzt werden. Und dies zumeist in einer Phase, in der die Organisation bereits einiges an Vertrauen eingebüßt hat.

Die erfolgreiche Bewältigung dieser Phase unter dem bestehenden inhaltlichen, finanziellen und zeitlichen Druck erfordert zugleich Expertenwissen in den Bereichen Finanzanalyse, Restrukturierungen, Unternehmensbewertung, Wirtschaftsprüfung, Arbeits-, Vertrags-, Gesellschafts-, Sozial- und Insolvenzrecht etc. gepaart mit einem Branchenwissen über

Best Practices und das Machbare in der Sozialwirtschaft. In diesen Bereichen blicken Schomerus und Partner sowie rosenbaum nagy auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit zurück.

In einem Fall wurde im Rahmen der Wirtschaftsprüfung deutlich, dass die Organisation vor einer existenziellen Herausforderung steht und eine Bilanz unter going-concern-Aspekten nicht testiert werden kann. Der vorliegende Liquiditäts- und Sanierungsplan war nicht ausreichend fundiert und musste entsprechend überarbeitet werden. Zeitgleich wurde die angewandte Vergütungssystematik durch diverse Klagen von Mitarbeitern untergraben und drohte die Situation weiter zu verschlechtern, und die Liquidität konnte nur durch die Zuführung weiterer externer Mittel aufrechterhalten werden. Hier stellte sich für den Träger die Frage, ob und wie eine Insolvenz vermieden werden kann. Innerhalb kürzester Zeit wurde durch Schomerus und Partner und rosenbaum nagy ein belastbarer Sanierungsplan erstellt und der Auftraggeber bei diversen Verhandlungen unterstützt. Anschließend erfolgte eine intensive Begleitung im Rahmen der Umsetzung.



Schomerus – Wir prüfen, beraten und begleiten unsere Mandanten.

Schomerus & Partner, Steuerberater Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer, und die Hamburger Treuhandgesellschaft Schomerus & Partner Wirtschaftsprüfungsgesellschaft beraten Einrichtungen und Unternehmen aller Größenordnungen und Rechtsformen in rechtlichen und steuerlichen Angelegenheiten und erbringen darüber hinaus alle Dienstleistungen einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Die Wurzeln der Unternehmen gehen bis in das Jahr 1924 zurück.

Der Bereich Sozialwirtschaft bildet einen Schwerpunkt

unserer Tätigkeit. Wir haben langjährige Erfahrung in der Prüfung und Beratung von gemeinnützigen und vielen anderen steuerbegünstigten Einrichtungen aus der Sozialwirtschaft. Wir prüfen und beraten bundesweit Wohlfahrtsverbände auf Bundes-, Landes- bzw. Diözesan- und Kreisebene, Alten- und Pflegeheime, Krankenhäuser, Stiftungen und sonstige Einrichtungen. Einige unserer gemeinnützigen Mandanten sind – auch im bundesweiten Vergleich – große Träger.



Sozialwirtschaft mit Erfolg.

Wirtschaftlicher Erfolg setzt die Schaffung eines professionellen Fundaments voraus. Ziel muss deshalb sein, die (steuerbegünstigte) Tätigkeit aus einer rechtlich, steuerlich und betriebswirtschaftlich optimalen Struktur heraus anzubieten.

Wir unterstützen Sie beim Aufbau einer leistungsstarken wettbewerbsfähigen Struktur Ihrer Einrichtung. Unsere langjährige Erfahrung in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Besteuerung und Umwandlung von steuerbegünstigten Organisationen verbunden mit umfassendem Know-how im Vereins-, Stiftungs- und Gesellschaftsrecht ermöglicht eine umfassende Betreuung aus einer Hand. Entscheidend ist für uns, dass Ihnen unsere Arbeit einen zusätzlichen Nutzen bringt. Dieser kann sich z. B. bei einer Abschlussprüfung in folgenden Bereichen ergeben:

- Erkennen von Verbesserungspotenzialen in der Aufbau- und Ablauforganisation und zeitnahe Kommunikation an die Verantwortungsträger,
- Adressatenorientierte Kommentierung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Prüfungsbericht, in dem auf

wesentliche Posten, Veränderungen und Entwicklungen eingegangen wird,

- Hinweise zu Themen des Gemeinnützigkeitsrechts, die sich im Rahmen der Abschlussprüfung ergeben haben.

Darüber hinaus bieten wir Ihnen Problemlösungen durch Spezialisten in den Bereichen Arbeitsrecht, IT-Recht, Gewerblichen Rechtsschutz, IT-Beratung und -Revision sowie Insolvenzrecht/-verwaltung.

Gute Lösungen entstehen besser im Team.

Jeder unserer Mandanten wird persönlich durch einen Partner betreut, der für ihn direkt verantwortlich ist und die Abläufe zielgerichtet und effizient steuert. Dieser Partner ist Branchenkenner und steht mit seinem Know-how für alle anstehenden Fragen zur Verfügung. Über 100 Mitarbeiter, davon nahezu ein Drittel Berufsträger (Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater), sowie zahlreiche Fachmitarbeiter mit wirtschaftswissenschaftlicher und rechtlicher Ausbildung unterstützen unsere Partner bei ihrer Arbeit.



Marketing und Vertrieb für Altenpflegeheime

Autoren: Markt- und Wettbewerbsorientierung werden für die Einrichtungen der Altenhilfe zunehmend wichtiger. Mehr als 10 Jahre nach Einführung der Pflegeversicherung kämpfen alteingesessene Sozialstationen mit schwindenden Kundenzahlen und Seniorenheime sind mit geringer werdenden Belegungszahlen konfrontiert. Und das, obwohl die Anzahl der über 80-jährigen kontinuierlich ansteigt.

Dominique Breil
Susan Müller
rosenbaum nagy
unternehmensberatung

Ursache für den Kundenrückgang ist u.a. der Eintritt von privaten Anbietern in das Altenhilfesegment. Dieser führt zu erhöhtem Preisdruck, da die Privaten mangels positiven Images auf eine „Billig-Strategie“ setzen. Dieser Trend führt dazu, dass Angehörige bei der Suche nach einem Heimplatz für Ihre Verwandten tendenziell erst einmal Preisvergleiche zwischen einzelnen Anbieter durchführen, bevor sie sich für eine Einrichtung entscheiden.

Für Träger von Seniorenheimen bedeutet dies, dass sie sich strategisch mit den Themen Marketing und Vertrieb auseinandersetzen und Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ergreifen müssen. Hierbei kommt es darauf an, nicht „alles auf einmal zu wollen“, die richtigen Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Marketing- und Vertriebsarbeit zu identifizieren und Prioritäten zu setzen. Gleichzeitig sollte auf eine gute Mischung an Maßnahmen geachtet werden: Solche, die langfristigen Erfolg versprechen, und solche, die schnell Wirkung zeigen.

Die rosenbaum nagy unternehmensberatung hat in diesem Zusammenhang ein Projektdesign entwickelt, das hilft, diese Themenstellungen strukturiert zu bearbeiten: Nach unserer Erfahrung lassen sich alle wichtigen Ansatzpunkte in den Bereichen Marketing und Vertrieb den folgenden 5 Wirkungsfeldern zuordnen:

1. Prozesse
2. Produkt
3. Zielgruppe
4. Kommunikation
5. Wettbewerbssituation

Innerhalb dieser Wirkungsfelder haben wir die wesentlichen Ansatzpunkte identifiziert, die in dem von uns entwi-

ckelten „Vertriebsfragebogen“ erhoben werden. Hier werden u.a. folgende Fragestellungen thematisiert:

- Was passiert, wenn ein Interessent anruft, um nach einem freien Zimmer zu fragen?
- Wie schnell reagieren wir?
- Machen wir es unseren Ansprechpartnern so einfach wie möglich?
- Sind wir flexibel bei der Patientenabholung?
- Wie strukturiert erfassen wir Interessentendaten?
- Haben wir einen Standardablaufplan für Hausbesichtigungen?

Es reicht jedoch nicht aus, nur zu überlegen, ob man hinsichtlich der identifizierten Ansatzpunkte gut oder schlecht abschneidet. Um in möglichst kurzer Zeit die wirkungsvollsten Ansatzpunkte hinsichtlich einer besseren Auslastung herauszufiltern, muss man sich noch eine zweite Frage stellen: Wenn ich meine Leistung im Bezug auf den jeweiligen Ansatzpunkt verbessere, mit welcher Wahrscheinlichkeit verbessere ich dann auch die Neukundengewinnung?

Durch die Kombination der beiden Faktoren „Ist-Performance“ und „Kundengewinnungspotenzial“ pro Ansatzpunkt entsteht ein einfaches Modell, das strukturiert aufzeigt, welche Marketing- und Vertriebsmaßnahmen am erfolgversprechendsten bearbeitet werden können und daher die größte Handlungsnotwendigkeit aufweisen. Auf Basis dieses Modells muss dann geklärt werden, mit Hilfe welcher Maßnahmen die hoch priorisierten Ansatzpunkte bearbeitet werden sollen. Auch dabei unterstützt das Werkzeug „Vertriebsfragebogen“: Für jeden Ansatzpunkt werden mögliche Maßnahmen aufgeführt.

Wichtig ist aus unserer Sicht, dass bei all diesen Überlegungen die Mitarbeiter der jeweiligen Einrichtung schon früh integriert werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass die geplanten Maßnahmen auch zeitnah und effizient umgesetzt werden.

Zur Illustration unseres Analyseansatzes stellen wir Ihnen im Folgenden die von uns identifizierten Wirkungsfelder für die Marketing- und Vertriebsarbeit in der Altenhilfe anhand von Beispielen im Detail vor:

Wirkungsfeld 1: „Prozesse“

„Smart-Shopper“ nennt man diejenigen Kunden, die sich Dutzende von Angeboten einholen, bevor sie sich für einen Anbieter entscheiden. Angehörige, die für ihren Vater oder ihre Mutter einen Heimplatz suchen, gehören in der Regel nicht zu dieser Gruppe. Zwar ist auch hier der Preis ein Hauptentscheidungskriterium, aber die Angehörigen schauen sich normalerweise nicht zehn Einrichtungen an, bis sie sich auf einen Anbieter festlegen. Oft besuchen die Interessenten nur eine einzige Einrichtung. Wenn diese überzeugt, dann wird der Heimvertrag unterschrieben. Ein Grund hierfür ist der zeitliche und psychische Druck: Meist wird die Entscheidung für den Umzug in ein Heim sehr kurzfristig getroffen und die Angehörigen haben ein latent schlechtes Gewissen, weil sie ihre Verwandten „weggeben“. Wenn der erste Anbieter ein faires Preis-Leistungsangebot bietet und das notwendige Gefühl von Vertrauen und Sicherheit vermittelt, dann sind die Angehörigen in der Regel froh, nicht weitersuchen zu müssen. Daher ist es von größter Wichtigkeit, einen einmaligen Kontakt aufnehmenden Interessenten zu binden und ihn zielgerichtet bis zum Vertragsschluss zu führen.

Praxisbeispiel 1: Wirkungsfeld Prozesse

Auf den Internetseiten der Altenpflegeeinrichtung „Residenz am Dom“ hat der Interessent die Möglichkeit, sich über ein kleines Video die Einrichtung direkt anzuschauen bzw. sich ein Bild von der Pflegephilosophie zu machen. Neben dem klassischen Wunsch nach der Zusendung von Informationsmaterial bietet das Kontaktformular auch die Möglichkeit, für weitere Informationen bzw. ein Beratungsgespräch angerufen zu werden. Darüber hinaus hat der Interessent sofort die Möglichkeit, sich per Mausclick über die Anzahl der freien Plätze in den einzelnen Betreuungssparten zu informieren.

Wirkungsfeld 2: „Produkt“

In der schwierigen Situation, in der sich Angehörige oft bei der notwendigen Entscheidung für ein Altenpflegeheim befinden, erscheint ein Heim so gut bzw. so schlecht wie ein anderes. Den Entscheidern fehlt in der Situation schlichtweg die Zeit und Ruhe, sich intensiv mit den Vor- und Nachteilen einer jeden Einrichtung auseinander zu setzen. In einem solchen Umfeld kann eine Spezialisierung helfen, sich von

den anderen abzuheben. So bietet eine Fokussierung auf ein bestimmtes Krankheitsbild, die Möglichkeit das eigene Profil zu schärfen. Das hilft der Zielgruppe dabei, sich zu entscheiden. Somit kann die Spezialisierung unter bestimmten zu prüfenden Rahmenbedingungen ein sehr wirkungsvoller Ansatzpunkt der Produktausrichtung sein.

Praxisbeispiel 2: Wirkungsfeld Produkt

Das Christianenheim in Erfurt ist eines der ersten bundesweiten Häuser, das sich im Rahmen eines Modellprojekts der spezialisierten Betreuung Demenzerkrankter in Hausgemeinschaften angenommen hat. Demenzerkrankungen gelten in Deutschland als eine der Hauptursachen für Pflegebedürftigkeit im Alter. Allein in Thüringen leiden nach Schätzungen des Landesverbandes des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) rund 30.000 Menschen an Demenz. Mit dem Umbau eines Nebengebäudes des DRK-Christianenheims entstand eine innovative Wohnform mit modernen Einzelzimmern und Gemeinschaftsräumen, die neben einer hohen Qualität der Pflege ein hohes Maß an Selbständigkeit der rund 24 Bewohner garantiert.

Wirkungsfeld 3: „Zielgruppe“

Jeder Anbieter sollte seine Zielgruppe so genau wie möglich kennen. Er sollte wissen, welche Bedürfnisse sie hat und er sollte wissen, wo er seine Zielgruppe antreffen kann. Der Erfolg und das langfristige Überleben einer Einrichtung am Markt hängt nicht zuletzt davon ab, wie gut man seine Zielgruppe versteht und beobachtet, um auf veränderte Bedürfnisstrukturen mit entsprechenden Angebotsanpassungen zu reagieren.

Ein Bedürfnis, das immer wichtiger wird, ist das Informationsbedürfnis: Unter den schier unüberschaubaren Pflegeangeboten das Richtige zu finden und dabei noch zu verstehen, welche Dienstleistung wie finanziert werden kann, ist für Laien kaum möglich. Ein Träger, der das Informationsbedürfnis und damit seine Zielgruppe ernst nimmt, wird im Praxisbeispiel 3 beschrieben.

Praxisbeispiel 3: Wirkungsfeld Zielgruppe

Die Caritas Dortmund bietet mit ihrem Service-Center mitten in der Dortmunder Innenstadt ein zentrales Informa-

Praxisbeispiel 3

der bisherigen Zusammenarbeit

Gesellschaftsrechtliche Neuorganisation eines Vereins

tions- und Beratungsangebot für Angehörige und Interessenten mit den Schwerpunktthemen Pflegeberatung und Dienstleistungsberatung. Informationen im Hinblick auf die Inanspruchnahme und Finanzierung ambulanter, teilstationärer oder stationärer Hilfen bei Pflegebedürftigkeit sowie die Vermittlung konkreter Pflegeplätze in den umliegenden Caritas-Einrichtungen bieten Orientierung und unterstützen die Betroffenen in ihrem Entscheidungsprozess.

Wirkungsfeld 4: „Kommunikation“

Marketing- und PR-Maßnahmen sind wichtig, um sich im Umfeld der anderen Anbieter positionieren zu können: Gezielte Werbung, Medienpräsenz, Veranstaltungen und sonstige Aktivitäten leisten einen großen Beitrag zur Bekanntheit einer Einrichtung. Aber auch die Kommunikation der agierenden Personen nach außen und die Kommunikation im Umgang mit den Bewohnern tragen entscheidend zur Profilbildung einer Einrichtung bei.

Praxisbeispiel 4: Wirkungsfeld Kommunikation

Das Altenpflegeheim Zillertal in Bochum orientiert sich stark an den Bedürfnissen und Anforderungen in der Kommunikation mit alten Menschen. Im Zuge dessen wird hier verstärkt auf das Training der Pflegemitarbeiter im sprachlichen Umgang mit alten Menschen gesetzt. Ziel ist es, einen partnerschaftlichen, dialogischen Umgang mit gesunden und kranken älteren Menschen zu pflegen bzw. auch die Bewohner zu verstehen, ggf. anhand von Mimik und Verhaltensweisen, wenn sie sich verbal nicht mehr mitteilen können.

Wirkungsfeld 5: „Wettbewerbssituation“

Jedes Pflegeheim muss sich auf dem Markt der Altenpflegeeinrichtungen positionieren. Es gibt drei wichtige Faktoren, die den Markt dabei beeinflussen:

- Neue Anbieter können die Wettbewerbssituation grundlegend verändern, insbesondere wenn Sie bei Ihrem Markteintritt aggressiv agieren.
- Die Kunden haben auf der anderen Seite in den letzten Jahren an Einfluss gewonnen. Mit „Kunden“ sind hier nicht nur die Pflegekunden selbst gemeint, sondern

auch all jene, die den Pflegeanbietern Kunden zuführen, also Angehörige, Ärzte, Behörden etc.

- Ersatzprodukte bedrohen die professionelle Pflege. Gemeint ist hier in erster Linie nicht der Pflegeroboter, der z.B. in Japan für das Duschen eingesetzt wird, sondern vor allem das „Ersatzprodukt“ Angehörigenpflege, „Nicht-deutsche Billiglohn-Dienstleister“ und neuartige Therapieformen.

Wo neue Anbieter aggressiv auftreten, Kunden mündiger werden und Billig-Anbieter in Konkurrenz zur eigenen Einrichtung treten, wird es immer wichtiger sich abzuheben, indem man Differenzierungsmerkmale ausbaut und kommuniziert.

Praxisbeispiel 5: Wirkungsfeld „Wettbewerbssituation“

„Altern mit Lebensfreude“ heißt das Motto eines alternativen Seniorenheims in Bad Honnef. Die Einrichtung bezeichnet sich selber als einzigartige Begegnungsstätte für Jung und Alt. Der Fokus des Hauses liegt in der Verbindung von klassischen Pflege- und Betreuungsangeboten mit Angeboten aus dem Entspannungs- und Wellnessbereich. Sicherlich bewegt sich diese Einrichtung in einer Preisklasse, die nicht allen zugänglich ist, aber eine eindeutige Positionierung hilft, dass die angesprochene Zielgruppe dies erfährt und bereit ist, genau für diese besondere Positionierung mehr zu bezahlen.

Bis heute dominant ist in der Sozialwirtschaft die geschichtlich gewachsene Rechtsform des eingetragenen Vereins. So angemessen diese Rechtsform für die ursprünglichen ehrenamtlich-ideellen Organisationen auch war, so große Tücken birgt sie für die auf dieser Basis funktionierenden oft mittelständischen „Unternehmen“ des 21. Jahrhunderts. Neben einer erschwerten Steuerung stellen insbesondere die Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung und Haftungsrisiken eine besondere Herausforderung dar.

Es bieten sich mehrere Lösungen für eine Optimierung an. Hierzu kann eine Neuordnung der Vereinsstruktur gehören, z.B. mit hauptamtlichen haftenden Vorständen und ehrenamtlichen Aufsichtsräten, oder aber die Ausgliederung einzelner Bereiche in GmbHs. Die Ausgliederung kann zugleich den Vorteil bieten, sich von den Vergütungs- und Zusatzversorgungsstrukturen des Vereins zu lösen. Die Auswahl der bestmöglichen Ausgestaltung erfordert neben betriebswirtschaftlichen Betrachtungen vor allem auch die Beachtung von gemeinnützigkeits-, gesellschafts- und arbeitsrechtlichen Fragen – und zugleich die notwendige Sensibilität und Überzeugungskraft in der Diskussion mit den ehrenamtlichen Entscheidungsträgern. Es muss sichergestellt sein, dass laufende Verträge mit Kostenträgern in einer für die Organisation günstigen Form weitergeführt werden können. Für die Ausgestaltung der Ausgliederung sind zugleich wirtschaftsprüferische und steuerliche Kompetenz gefragt. In diesen Bereichen blicken wir auf mehrere erfolgreiche Projekte innerhalb der SozialManagementPartner zurück.

So wurden beispielsweise in einem Projekt zur strategischen Neuausrichtung eines Wohlfahrtsverbandes mehrere Gründe identifiziert, die für die Ausgliederung von Betriebsteilen in eigenständige GmbHs gesprochen haben. Ein wesentlicher Grund war, die Organisation im Hinblick auf die Steuerungsstrukturen leistungsfähiger zu machen und den ehrenamtlichen Vorstand vom Haftungsrisiko der Zukunft zu befreien. Ein weiterer Grund lag darin, dass ein Vehikel in Form einer neu gegründeten („unbelasteten“) GmbH erforderlich war, um Wachstumsfelder, die die bestehenden Geschäftsfelder stabilisieren sollen, mit einer marktorientierten Vergütungsstruktur ohne die Kosten einer Zusatz-

versorgung aussichtsreich bearbeiten zu können. Parallel hierzu waren natürlich Aspekte zu beachten, eine gemeinnützigkeitsrechtlich einwandfreie Konstruktion und Abläufe sicherzustellen. Nach der Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Konzeption hat hier Schomerus und Partner die juristische Konzeption erstellt und begleitete den Kunden in allen Phasen der Umsetzung.

Ehrenamt und Vergütung

Autor:

Michael Kuffer
Graf von Westphalen

Gemeinnützige Körperschaften erfüllen ihre Aufgaben oft unter Einbindung von Personen, die ehrenamtlich tätig werden - sei es als Vorstand oder als ehrenamtlicher Helfer. Der Begriff der Ehrenamtlichkeit legt nahe, dass eine Tätigkeit ohne Bezahlung erbracht wird. In der Praxis erhalten ehrenamtlich tätige Personen aber oft finanzielle Zuwendungen, die als Sitzungsgeld, Aufwandungsersatz, Aufwandsentschädigung o. ä. bezeichnet werden. Vor dem Hintergrund, dass in zunehmendem Maße von Seiten der ehrenamtlich tätigen Personen zumindest eine geringfügige finanzielle Zuwendung erwartet wird, während andererseits die Abgabenerordnung strenge Regelungen für die Mittelverwendung bei gemeinnützigen Verbänden aufstellt, soll nachfolgend ein Überblick dargestellt werden, unter welchen Voraussetzungen Zahlungen an ehrenamtlich Tätige zulässig sind.

Der Begriff des Ehrenamts

Ein Ehrenamt im ursprünglichen Sinn ist ein ehrenvolles und freiwilliges öffentliches Amt, das nicht auf Entgelt ausgerichtet ist. Eine gesetzliche Definition des Begriffs existiert nicht. Nach Auffassung des Bundesfinanzhofes muss eine als ehrenamtlich bezeichnete Tätigkeit nicht zwingend unentgeltlich geleistet werden (BFH-Beschluss vom 8.8.2001, I B 40/01). Dies ergibt sich beispielsweise aus § 4 Nr. 26 UStG, der ausdrücklich die Umsatzsteuerfreiheit für Entgelte im Rahmen ehrenamtlicher Tätigkeiten vorsieht, wenn das Entgelt nur in Auslagensatz und einer angemessenen Entschädigung für Zeitversäumnis besteht. Entscheidend für die Frage, ob ein Entgelt gezahlt werden dürfe, sei jeweils, wie der Begriff „ehrenamtlich“ im konkreten zu beurteilenden Fall zu verstehen sei.

Grundsätzlich unterliegen gemeinnützige Körperschaften dem Gebot der Selbstlosigkeit (§ 55 AO). Mitglieder einer gemeinnützigen Körperschaft dürfen weder Gewinnanteile noch in ihrer Eigenschaft als Mitglieder sonstige Zuwendungen aus den Mitteln der Körperschaft erhalten (§ 55 Abs. 1 Nr. 1 S. 2 AO). Zu den Gewinnanteilen zählen auch die im Bereich von Kapitalgesellschaften bekannten verdeckten Gewinnausschüttungen. Dabei handelt es sich um Vermögensminderungen (beispielsweise Vergütungen) oder verhinderte Vermögensmehrungen (beispielsweise Verzicht auf Ansprüche) der Körperschaft, die durch das Mitgliedschaftsverhältnis veranlasst sind (Abschnitt 36 Abs. 1 KStR). Der Bundesfinanzhof ordnet dementsprechend Zahlungen an ehrenamtlich tätige Per-

sonen als verdeckte Gewinnausschüttungen in diesem Sinne ein, wenn der Zahlung nicht ein Rechtsgrund zugrunde liegt. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, in welchem Umfang und auf welcher Grundlage Zahlungen an ehrenamtlich tätige Personen geleistet werden dürfen, ohne die Gemeinnützigkeit des betreffenden Verbandes zu gefährden.

Formen der finanziellen Zuwendung an ehrenamtlich tätige Personen

Ehrenamtlich Tätige erhalten – wie oben ausgeführt – finanzielle Zuwendungen unter den verschiedensten Bezeichnungen. Wesentlich für die steuerliche Beurteilung ist, ob die Zuwendung Ersatz für verauslagte, der ehrenamtlich tätigen Person tatsächlich entstandene, Aufwendungen ist oder ob die Zuwendung eine Kompensation für die vom Ehrenamtlichen zur Verfügung gestellte Zeit sein soll. Generell ist festzuhalten, dass der Ersatz tatsächlich entstandener Aufwendungen nach den Regeln des Vereinsrechts und/oder des Auftragsrechts (je nachdem, ob es sich um ein ehrenamtlich tätiges Vorstandsmitglied oder um einen ehrenamtlichen Helfer handelt) stets ersetzt werden kann – ohne Gefährdung der Gemeinnützigkeit. Die Zuwendung als Kompensation für geleistete Zeit muss dagegen im Einzelfall betrachtet werden. Die Formen der finanziellen Zuwendung an Ehrenamtliche lassen sich im Wesentlichen unter folgenden Stichworten zusammenfassen:

- **Aufwandsentschädigung**
Aufwandsentschädigungen sind begrifflich Ersatzleistungen für berufliche Ausgaben, Verdienstaufwendungen und Zeitverlust. Hierunter werden tatsächlich entstandene, im Einzelnen nachgewiesene Aufwendungen ebenso erfasst wie Zahlungen, die als Kompensation für zur Verfügung gestellte Zeit geleistet werden.
- **Aufwandungsersatz**
Als Aufwandungsersatz wird die Erstattung von Aufwendungen bezeichnet, die ein ehrenamtliches Vorstandsmitglied oder ein ehrenamtlicher Helfer in Erfüllung seiner Aufgaben den Umständen nach für erforderlich halten darf und die er nachweisen kann.
- **Sitzungsgeld**

Ehrenamtliche Vorstandsmitglieder erhalten in Einzelfällen Sitzungsgelder für die Teilnahme an Vorstandssitzungen. Hierbei handelt es sich in der Regel um eine Vergütung für den dem Vorstand entstehenden Zeitausfall, in Ausnahme-

fällen – bei entsprechender Vereinbarung und niedriger Bemessung des Sitzungsgeldes – um pauschale Erstattung der entstehenden Anfahrts-/Reisekosten.

Steuerliche Folgerungen

Die Begriffsbestimmungen zeigen, dass die Bezeichnung, unter der eine Zahlung an einen Ehrenamtlichen geleistet wird, unterschiedlich interpretiert werden kann. Im Hinblick auf die steuerliche Einordnung muss deshalb geprüft werden, wofür die Zahlung tatsächlich geleistet wird.

- **Aufwandungsersatz**
Eindeutig im Hinblick auf die Voraussetzungen und die steuerlichen Folgen ist die Rechtslage beim Aufwandungsersatz. Die gemeinnützige Körperschaft ist rechtlich verpflichtet, Ersatz notwendiger und nachgewiesener Aufwendungen zu leisten (§ 670 BGB, ggfs. i. V. m. § 27 Abs. 3 BGB). Eine gemeinnützigkeitsschädliche Mittelfehlverwendung nach § 55 AO ist ausgeschlossen, wenn die Voraussetzungen des Aufwandungsersatzes erfüllt sind. Beim Ehrenamtlichen sind Zahlungen aus Aufwandungsersatz entweder nicht steuerbar oder – falls ein Arbeitsverhältnis besteht – steuerfrei nach § 3 Nr. 50 EStG.
- **Zahlung als Kompensation für Zeitversäumnis**
Alle übrigen Zahlungen werden unabhängig von ihrer Bezeichnung in Wahrheit dafür geleistet, dass die ehrenamtlich tätige Person ihre Zeit zur Verfügung stellt. In Wahrheit handelt es sich damit um eine Vergütung, die im Hinblick auf die Höhe und auf den Umfang der zur Verfügung gestellten Zeit eine nebenberufliche Vergütung darstellt. Die Zahlung von nebenberuflichen Vergütungen durch gemeinnützige Einrichtungen ist grundsätzlich zulässig, wenn diese nicht nach Satzung oder Gesellschaftsvertrag ausgeschlossen sind oder wenn sie unverhältnismäßig hoch sind.

Von Bedeutung sind hier vor allem die Fälle, in denen die Satzung oder der Gesellschaftsvertrag vorsehen, dass ein Vorstandsamt oder eine Aufsichtsrats-/Beiratsposition als Ehrenamt ausgeübt wird. Ist zusätzlich festgelegt, dass lediglich entstandene Aufwendungen ersetzt werden, so darf nach den strengen Maßstäben des Bundesfinanzhofes in keiner Form eine Vergütung für den geleisteten Zeitaufwand gezahlt werden. Legt die Satzung lediglich fest, dass die Tätigkeit als Ehrenamt auszuüben ist, ohne dass ausdrücklich auf die Unentgeltlichkeit hingewiesen wird, empfiehlt es sich, ebenfalls auf jede Form der Vergütung für Zeitaufwand zu verzichten.

Auch hier ist nicht ausgeschlossen, dass die Finanzverwaltung bei entsprechenden Vergütungen eine schädliche Mittelfehlverwendung vornimmt, die zum Entzug der Gemeinnützigkeit führen kann.

Vergütungen an ehrenamtliche Helfer oder sonstige Personen, die nicht in der Satzung genannt sind, sind mangels eines Verbots in der Satzung aus gemeinnützigkeitsrechtlicher Sicht zulässig. Bei den ehrenamtlich tätigen Personen sind Zahlungen für Zeitverlust regelmäßig den Einkünften aus nichtselbständiger Tätigkeit zuzuordnen. Unter Umständen sind die Einkünfte für den Empfänger steuerfrei, wenn es sich beispielsweise um Vergütungen i. S. v. § 3 Nr. 16, 26 oder 26 c EStG handelt:

- nach § 3 Nr. 16 sind Vergütungen steuerfrei, die Arbeitnehmer zur Erstattung von Reisekosten, Umzugskosten und Mehraufwendungen bei doppelter Haushaltsführung erhalten.
- nach § 3 Nr. 26 sind die Einnahmen aus nebenberuflichen Tätigkeiten als Übungsleiter, Ausbilder, Erzieher, Betreuer oder aus der nebenberuflichen Pflege alter, kranker oder behinderter Menschen bis zur Höhe von € 2.100,00 jährlich steuerfrei.

Der mit dem Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements vom 10. Oktober 2007 mit Rückwirkung ab 1. Januar 2007 neu geschaffene § 3 Nr. 26 a EStG befreit Einnahmen aus nebenberuflichen Tätigkeit im Dienst gemeinnütziger, mildtätiger oder kirchlicher Einrichtungen bis zur Höhe von € 500,00 im Jahr. Die Steuerbefreiung ist allerdings ausgeschlossen, wenn für die Einnahmen aus der Tätigkeit bereits ganz oder teilweise eine Steuerbefreiung nach § 3 Nr. 26 EStG gewährt wird.

Zusammenfassung

Der Begriff der Ehrenamtlichkeit ist nicht generell mit Unentgeltlichkeit gleichzusetzen. Personen, die nach Satzung oder Gesellschaftsvertrag ihr Amt als Ehrenamt ausüben, sollten in keinem Fall finanzielle Zuwendungen erhalten, die die zur Verfügung gestellte Zeit kompensiert. Die Erstattung von Aufwendungen, die im Interesse des gemeinnützigen Auftraggebers getätigt wurden und die nachgewiesen werden, ist zulässig. Ehrenamtlichen Helfern können Vergütungen für die zur Verfügung gestellte Zeit gezahlt werden, wenn diese nicht unangemessen hoch sind.

Haftung von Vorständen und Geschäftsführern im gemeinnützigen Bereich

Autor:
Thomas Krüger
Schomerus

Entgegen weit verbreiteter Auffassung können Vorstandsmitglieder von Vereinen oder Stiftungen ebenso wie Geschäftsführer von gemeinnützigen GmbH haften. Daran ändert sich nichts, wenn das Vorstandsamt ehrenamtlich ausgeübt wird. Vor etwa zwei Jahren berichtete die Tagespresse von einem Fall, bei dem der ehrenamtliche Vorstand eines Golfklubs es versäumt hatte, den Pachtvertrag für den Golfplatz zu den bisherigen günstigen Konditionen zu verlängern. Dies wäre aufgrund einer im Pachtvertrag vorgesehenen Option möglich gewesen. Nach Ablauf der Ausübungsfrist für die Option wurde der Vertrag im Ergebnis verlängert – zum Schaden für den Golfklub allerdings zu deutlich teureren Konditionen. Fraglich war, ob und in welchem Umfang der Vorstand dem Golfklub für den im Ergebnis schuldhaft verursachten Schaden haftet.

Bei der Haftung von Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern ist zunächst danach zu unterscheiden, ob es sich um organschaftliche Vertreter der Einrichtung, also um Vorstands-

mitglieder oder Geschäftsführer i.S.d. Gesetzes handelt – Vereine haben neben dem Vorstand oft einen Vereinsgeschäftsführer, der kein organschaftlicher Vertreter ist.

Haftung des Vereinsvorstands bzw. des GmbH-Geschäftsführers

Der Vorstand ist der organschaftliche Vertreter des Vereins oder der Stiftung, der GmbH-Geschäftsführer ist gesetzlich vorgesehene Vertretungsorgan der GmbH. Die Organmitglieder sind für die Beachtung der Vereinssatzung bzw. des GmbH-Gesellschaftsvertrages und aller gesetzlichen Vorschriften verantwortlich. Dies gilt – wie schon zum Ausdruck gebracht – unabhängig davon, ob sie ehrenamtlich tätig werden oder ein Entgelt erhalten. Die Organe haben dem Verein/der GmbH für ein Verschulden bei der Geschäftsführung einzustehen. Vorstand und Geschäftsführung müssen ihre Handlungen und Unterlassungen an der Sorgfalt messen lassen, die eine gewissenhafte und ihrer Aufgabe gewachsene Person anzuwenden pflegt. Mit dem Mangel an Befähigung, Gewandtheit, Erfahrung kann sich ein Organmitglied regelmäßig nicht entschuldigen; er muss vielmehr für die Kenntnisse und Fähigkeiten einstehen, die die übernommene Geschäftsaufgabe erfordert. Daher sollte jeder, bevor er ein ihm angetragenes Vorstandsamt oder eine Geschäftsführung annimmt, sich selbst kritisch prüfen, ob er die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt und auch über die für eine gewissenhafte Geschäftsführung notwendige Zeit verfügt. Die gleiche Überlegung sollte angestellt werden, wenn sich nach der Übernahme des Vorstandsamts der Verein zu einem Unternehmen entwickelt, dessen Geschäftsführung einen ehrenamtlich tätigen Vorstand überfordert. Organmitglieder sind insbesondere verpflichtet,

- die satzungsmäßigen Ziele des Vereins oder der gemeinnützigen GmbH strikt zu verfolgen,
- die Aufbau- und Ablauforganisation des Vereins/der GmbH an den Satzungszielen auszurichten,
- die einschlägigen fachlichen, steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften zu beachten,
- ordnungsgemäß Rechenschaft abzugeben,
- die Mitgliederversammlung zeitnah und umfassend zu informieren,



- alle sinnvollen Möglichkeiten auszuschöpfen, um einen der Einrichtung drohenden Schaden abzuwenden.

Das Organmitglied kann sich nicht darauf berufen, dass es die laufende Geschäftstätigkeit an einen hauptamtlichen Angestellten („Vereinsgeschäftsführer“) delegiert hat. Die Geschäftsführungsverantwortung liegt auch bei Einsetzung eines bezahlten Mitarbeiters weiter bei dem Organmitglied.

Von besonderer Bedeutung ist, dass Vorstand bzw. Geschäftsführung im organschaftlichen Sinne im bestimmten Umfang direkt Dritten persönlich haften. Beispielsweise sind die gesetzlichen Vertreter der gemeinnützigen Körperschaft für die Erfüllung der steuerrechtlichen und sozialversicherungsrechtlichen Pflichten verantwortlich. Werden die Abgaben nicht oder nicht rechtzeitig von der Körperschaft gezahlt, so können das Finanzamt oder die Sozialversicherungsträger die Organmitglieder durch Haftungsbescheid unmittelbar persönlich in Haftung nehmen.

Dasselbe gilt, wenn infolge einer unzureichenden Aufbau- oder Ablauforganisation Dritte verletzt werden (etwa infolge der Verletzung von Bau- oder Brandschutzbestimmungen oder eines unzureichenden Streudienstes, die zu körperlichen Verletzungen dritter Personen führen).

Haftung von Vereinsgeschäftsführern

Überträgt ein Verein die laufende Geschäftsführung einem „Vereinsgeschäftsführer“, der nicht zugleich Mitglied des Vorstandes und damit kein organschaftlicher Vertreter des Vereins ist, so haftet der Vereinsgeschäftsführer im Vergleich zum Vorstand nur nachrangig. Eine Haftung gegenüber Dritten kommt nur in Betracht, soweit der konkrete Aufgabenbereich des Vereinsgeschäftsführers berührt wurde. Dies ist dann der Fall, wenn der Geschäftsführer für bestimmte Aufgaben (z. B. die Umsetzung von Bau- oder Brandschutzbestimmungen oder der Einrichtung des Streudienstes) konkret zuständig war.

Gegenüber dem Verein besteht aufgrund der Stellung der Vereinsgeschäftsführer als Arbeitnehmer regelmäßig nur eine Haftung bei vorsätzlicher oder grob fahrlässiger Verletzung der Pflichten aus dem Arbeitsvertrag. Selbst in diesen Fällen ist es nicht ausgeschlossen, dass sich – beispielsweise aufgrund einer ständigen geduldeten Überschreitung von Kompetenzen – der Vereinsgeschäftsführer auf die mangelnde Überwachung auf den Vorstand beruft.

Haftungsbegrenzung möglich?

Ein kompletter Ausschluss jeglicher Haftung ist nicht erreichbar. Durch eine Reihe von Maßnahmen kann die Haftung für Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer aber auf ein vertretbares Maß reduziert werden. Hierfür bestehen folgende Ansatzpunkte:

- Professionalisierung der Aufbau- und Ablauforganisation,
- Bildung von Vorstandsressorts mit klaren Zuständigkeiten,
- Ausgliederung risikobehafteter und/oder wirtschaftlich bedeutsamer Geschäftsbereiche in Tochter-GmbH,
- Zusammenführung von operativer Tätigkeit und rechtlicher Verantwortung durch Schaffung eines hauptamtlichen Vorstandes und Einbindung des Ehrenamts in Aufsichts- oder Lenkungsorganen,
- Ausschluss leichter Fahrlässigkeit in der Satzung des Vereins,
- Hinzuziehung sachverständiger Berater mit rechtlichen und steuerlichen Spezialkenntnissen.

Zu überlegen ist schließlich, die aus der Vorstands- oder Geschäftsführertätigkeit erwachsenen Haftungsrisiken durch eine geeignete Versicherung (Directors and Officers-Versicherung – D & O-Versicherung) abzusichern.

Dies hat im Falle des eingangs erwähnten Golfklubs dafür gesorgt, dass der Vorstand vor einer persönlichen Inanspruchnahme verschont geblieben ist – die Versicherung hat dem Verein den gesamten Schaden ersetzt.

Schlussbemerkung

Die Rahmenbedingungen des Handelns in gemeinnützigen Organisationen haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Die Mehrheit der gemeinnützigen Träger hat in punkto Wirtschaftlichkeit und Professionalität zu nicht steuerbegünstigten Unternehmen aufgeschlossen. Dies ist sinnvoll und erforderlich, da der Wettbewerbsdruck längst auch den gemeinnützigen Bereich erfasst hat. Zu beobachten ist, dass im nicht gemeinnützigen Bereich Leitungskräfte immer öfter für vermeintliches oder tatsächliches Fehlverhalten in Haftung genommen werden. Diese Entwicklung wird vor dem gemeinnützigen Bereich nicht Halt machen. Aus diesem Grund ist eine entsprechende Ausrichtung der Haftungsstrukturen unverzichtbar.

Impressum

Herausgeber:

SozialManagementPartner

Graf von Westphalen
Widenmayerstr. 15
80538 München

Telefon: +49 (0) 89 255 44 35 - 0
Fax: +49 (0) 89 255 44 35 - 44
Mail: michael.kuffer@publicsafety-npo.de
Internet: www.grafvonwestphalen.com
www.publicsafety-npo.de

rosenbaum nagy GbR unternehmensberatung
Dr. Michael Rosenbaum, Attila Nagy
Stolberger Straße 114 a
50933 Köln
Telefon: +49 (0) 221 /5 77 77 50
Fax: +49 (0) 221 /5 77 77 51
Mail: rosenbaum@rosenbaum-nagy.de
nagy@rosenbaum-nagy.de
Internet: www.rosenbaum-nagy.de
www.sport-social-marketing.de

Schomerus & Partner
Steuerberater Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer
Deichstraße 1
20459 Hamburg
Telefon: +49 (0) 40 37601-00
Fax: +49 (0) 40 37601-199
Mail: thomas.krueger@schomerus.de
Manfred.lehmann@schomerus.de
Internet: www.schomerus.de

Konzept und Realisation:

VISION UNLTD. CREATIVE WORX
www.vucx.de

Druck:

OrthenDruck GmbH

Redaktion:

Natascha Rosenbaum

Autoren:

Daniel Bens, Dominique Breil, Reingard Bruns, Michael Kuffer, Rainer Müller, Susan Müller, Attila Nagy, Dr. Michael Rosenbaum, Roman Tillmann, Sandra Winter

Ausgabe:

November 2008

Auflage:

1500

Bildnachweise:

Titelbild: Shutterstock.com - Manuela Szymaniak

Partnerfotos: Christiane Koch

Fotolia.com: Bilderbox, Lisa F. Young, Thaut Images, Dreadlock, Manfred Steinbach

Shutterstock.com: Jaroslav Machacek, Wolfgang Amri, Denisenko, Dmitriy Shironosov, Serg64

istockphoto.com: Rich Legg

Imagepoint.biz

Wie Sie uns erreichen:



Graf von Westphalen

Widenmayerstraße 15
80538 München

Telefon: +49 (0) 89 255 44 35 - 0
Fax: +49 (0) 89 255 44 35 - 44
Mail: michael.kuffer@publicsafety-npo.de
Internet: www.grafvonwestphalen.com
www.publicsafety-npo.de

rosenbaumnagy
unternehmensberatung

rosenbaum nagy GbR unternehmensberatung

Dr. Michael Rosenbaum, Attila Nagy
Stolberger Straße 114a
50933 Köln

Telefon: +49 (0) 221 /5 77 77 50
Fax: +49 (0) 221 /5 77 77 51
Mail: rosenbaum@rosenbaum-nagy.de
nagy@rosenbaum-nagy.de
Internet: www.rosenbaum-nagy.de
www.sport-social-marketing.de

SCHOMERUS

Schomerus & Partner

Steuerberater Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer
Deichstraße 1
20459 Hamburg

Telefon: +49 (0) 40 37601-00
Fax: +49 (0) 40/37601-199
Mail: thomas.krueger@schomerus.de
manfred.lehmann@schomerus.de
Internet: www.schomerus.de



sozial
management
partner