

**ABO
MICH!**



SCHIEFLAGE & INSOLVENZ

WENN UNTERNEHMEN IN NOT SIND

INTERVIEW

**Sozialwirtschaft im
Krisenmodus** – wie
sich ein Komplexträger
strategisch neu aufstellt

WISSEN+

**Dramatische
Marktentwicklung**
in der Gesundheits-
und Sozialwirtschaft

§ 101 StaRUG

– Frühwarnsysteme
zur Vermeidung von
Unternehmenskrisen

Inhalt

Unser Schwerpunkt: Schieflage und Insolvenz

- 4 **INTERVIEW Sozialwirtschaft im Krisenmodus** – wie sich ein Komplexträger strategisch neu aufstellt
- 6 **GASTBEITRAG Green Deal** – in der Sozialwirtschaft zum Nulltarif?
- 8 **ANGECKT** Führt Nachhaltigkeit in die Insolvenzfälle?
- 8 **Beschäftigungssicherungsordnung** – Chancen und Risiken
- 10 **Mergers & Acquisitions** – steuerliche Aspekte
- 12 **WISSEN+** Dramatische Marktentwicklung in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft
- 14 **Liquiditätsplanung und -überwachung** – ist Transparenz vorhanden?
- 16 **§ 101 StaRUG** – Frühwarnsysteme zur Vermeidung von Unternehmenskrisen
- 18 **Wirtschaftliche Schieflage** – verfügt Ihr Unternehmen über die kritische Größe?
- 19 **Effizienz der Verwaltung** – mehr Leistungen trotz Spardruck
- 21 **Das Unternehmen in der Krise** – Haftungsrisiko und Chance

Aktuelles Steuerrecht

- 22 **Wachstumschancengesetz** – neue Chancen?

Letzte Seiten

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



EDI- TO- RIAL

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

unverändert reiht sich eine Krisennachricht an die andere und die Meldungen über wirtschaftliche Schieflagen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft reißen nicht ab. Ein Licht am Ende des Tunnels zeichnet sich (noch) nicht ab – wie also umgehen mit dieser herausfordernden Situation?

Das rechtzeitige Erkennen von krisenhaften Entwicklungen und die Nutzung vorhandener Handlungsoptionen ist entscheidend, um die eigene Einrichtung durch eine Zeit multipler Krisen und drohender Insolvenzgefahren führen zu können.

Bei aller **Notwendigkeit eines akuten Krisenmanagements und der operativen Sicherung des laufenden Geschäftsbetriebs der Einrichtungen** erleben wir bei unseren Mandanten aber auch die Einsicht, dass ein bloßes Reagieren auf Krisensituationen nicht hinreichend ist. Vielmehr darf, um auf künftige Krisen noch resilienter reagieren zu können, die **Bedeutung einer klaren strategischen Bewertung und Ausrichtung des eigenen Leistungsportfolios und der Organisationsstruktur** nicht unterschätzt werden.

Die verschiedenen Handlungsoptionen in einer Krisensituation und wie man diese rechtzeitig erkennt sowie die Argumente für die strategische Zukunftsausrichtung von Unternehmen und Trägern in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft und das entsprechende Vorgehen möchten wir Ihnen daher in der vorliegenden Ausgabe der Curacontact näher vorstellen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und freue mich, wenn Sie hieraus praktische Handlungsmöglichkeiten ableiten und Impulse für die eigene Strategieentwicklung ziehen können.

Dietmar Motzer

3

Dinge,
die Sie
wissen
wollen

Der Green Deal wird zur Kostenfalle für die Sozialwirtschaft, da weder die Politik noch die Kostenträger derzeit die Wirkungszusammenhänge einzelner Gesetzgebungsverfahren im Blick haben. Der politische Wille zur Nachhaltigkeit kollidiert hier mit den finanziellen Realitäten.

Seite 6 – 7

Welche Lösungen bieten sich in Zeiten von Krisen und Engpässen für Träger der Gesundheits- und Sozialwirtschaft? Um der Dynamik des Gesetzgebers, dem gesellschaftlichen Wandel und dem wirtschaftlichen Druck standzuhalten, stehen Unternehmenszusammenschlüsse in unterschiedlichsten Ausprägungen mehr denn je im Fokus.

Seite 10 – 11

Es ist ein schmaler Grat zwischen erfolgreichem Krisenmanagement und zivil- bzw. strafrechtlich haftungsträchtigem Handeln. Für Vertretungsorgane ist daher nicht nur das Wissen um die (tages)aktuelle wirtschaftliche Lage des Unternehmens von entscheidender Bedeutung, sondern vor allem auch, daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Seite 21

SOZIALWIRTSCHAFT IM KRISENMODUS

– wie sich ein Komplexträger strategisch neu aufstellt

Die Notwendigkeit, sich als Unternehmen in der Sozialwirtschaft den krisenhaften Entwicklungen zu stellen und strategische Zukunftskonzepte zu entwickeln, ist den meisten Vorständen und Aufsichtsgremien bewusst. Wie geht ein Komplexträger an ein solches Vorhaben heran, was sind wesentliche Erfolgsfaktoren und welchen Beitrag kann eine externe Beratung hier leisten? Diese Fragen haben wir den beiden Vorständen des Caritasverbandes für die Diözese Eichstätt gestellt.

Alle Informationen zum Caritasverband für die Diözese Eichstätt e.V. finden Sie hier: www.caritas-eichstaett.de

Katharina Menacher

Herr Frank, Sie erstellen für den Caritasverband Eichstätt derzeit zusammen mit Curacon ein strategisches Zukunftskonzept. Was sind aus Ihrer Sicht die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für Komplexträger wie den CV Eichstätt?

Alfred Frank

Unser Schwerpunkt liegt in den Seniorenheimen. Da ist es entscheidend, dass wir eine vernünftige Auslastung haben, die wiederum beispielsweise abhängig von der Fachkraftquote ist. Und genau das ist in einigen unserer Einrichtungen eine große Herausforderung. Passt die Auslastung nicht, fehlen Erlöse, und zugleich kann der Fixkostenblock nicht so schnell daran angepasst werden. Diese Zusammenhänge sind sicherlich auch den Einrichtungsleitungen bekannt.

Jochen Richter

Herr Steppberger, welche weiteren wesentlichen Herausforderungen sehen Sie für den CV Eichstätt?

Andreas Steppberger

Die Entwicklung der Kosten insgesamt – gerade im vergangenen Jahr – hat uns vor enorme Herausforderungen gestellt. Dies auch im Hinblick auf eine in Teilbereichen vollkommen unzureichende Refinanzierung unserer Leistungen. Ich will

Ihnen ein Beispiel nennen: Ein Herzstück der Caritas ist die Allgemeine Sozialberatung in unseren Kreisstellen vor Ort, die stark nachgefragt wird. Diese Leistungen sind jedoch nicht refinanziert und werden aus Eigenmit-

eln des Verbands bezahlt. Ein weiteres Problem sind die Overheadkosten (indirekte oder Gemeinkosten), die ebenso nur in Teilen vom Kostenträger bezahlt werden, obwohl der Gesetzgeber in aller Regelmäßigkeit mit neuen Anforderungen und Auflagen kommt. So müssen wir den Spagat vollziehen, eine Verwaltung vorzuhalten, die die Vielzahl an Aufgaben auch erfüllt, zugleich aber möglichst wenig Kosten verursacht. Das Thema „ausufernde Bürokratie“ ist bei uns allgegenwärtig. Auch die Personalkosten, welche in Sozialunternehmen den größten Kostenblock darstellen, haben sich durch tarifliche Steigerungen deutlich erhöht. Angemessene Gehälter und Löhne sind jedoch notwendig, auch vor dem Hintergrund, als Arbeitgeber attraktiv zu sein und gesuchte Fachkräfte an Bord zu halten. Nicht zuletzt sind auch rückläufige Kirchensteuermittel eine große Herausforderung. Bislang konnten wir von Kostenträgern nicht refinanzierte Leistungen damit gegenfinanzieren. Das wird in Zukunft deutlich schwieriger werden.

Katharina Menacher

Herr Frank, warum ist es aus Ihrer Sicht entscheidend, für den Träger ein strategisches Zukunftskonzept 2030 zu entwickeln?

Alfred Frank

Wir haben das bereits vor zwei Jahren im Caritasrat eingebracht. Die wirtschaftliche Entwicklung deutete darauf hin, dass wir uns sehr konkret Gedanken machen müssen, wie den genannten Herausforderungen zu begegnen ist. Insbesondere der Rückgang der Kirchensteuermittel, und damit des Zuschusses, den wir von der Diözese bekommen, lässt es nicht mehr zu, einfach so weiterzumachen wie bisher. Heute können wir noch aus einer wirtschaftlichen Stärke heraus handeln. Andere Träger in der Sozialwirtschaft sind in wesentlich schwierigeren Situationen und die Anzahl von Insolvenzen gibt sehr zu denken. Wir möchten als Vorstand und Caritasrat gewährleisten, unsere Angebote und Leistungen auch mittel- bis langfristig aufrechterhalten zu können,

also unsere Existenz und Zukunft als Caritas nachhaltig zu sichern. Nicht zuletzt sind wir das auch unserer Mitarbeiterschaft schuldig. Und das geht nur, wenn man ein grundlegendes strategisches Zukunftskonzept entwickelt.

Jochen Richter

Herr Steppberger, warum ist es so wichtig, tatsächlich mittel- bis langfristig in die Zukunft zu denken und eine Strategie auch für einen Komplexträger in der Sozialwirtschaft zu haben? Wie sieht der Caritasverband Eichstätt aus Ihrer Sicht in zehn Jahren aus?

Andreas Steppberger

Ich denke, da muss man den Blick sicherlich auch auf die rückläufigen Zuschüsse lenken. Neben den schon genannten kirchlichen Zuschüssen sind dies in gleichem Maße die Mittel, die wir von der öffentlichen Hand – Kommunen, Bezirken und Regierungen – bekommen. Auch hier werden aufgrund der politischen Rahmenbedingungen Mittelzuweisungen reduziert. Die Rahmenbedingungen werden sich auch zukünftig weiter verändern. Eine Steuerung „auf Sicht“ und nur reaktiv ist da zu kurz gedacht. Das heißt, wir müssen jetzt und heute die Weichen für die Zukunft stellen, denn wir wollen auch weiterhin unserer Aufgabe als Sozialverband nachkommen. Dafür sind Priorisierungen z. B. bei Investitionen notwendig. Der CV muss sich stärker fokussieren und Kostenstrukturen an neue Rahmenbedingungen anpassen. Das geht nur mit strategischen Planungen. Ich sehe den CV Eichstätt auch in zehn Jahren als verlässlichen und wirtschaftlich arbeitenden Partner mit einem breiten Leistungsangebot in den verschiedenen Lebenssituationen für die Menschen in der Region.

Alfred Frank

Der CV Eichstätt hat bereits heute einen überaus guten Ruf, den es zu erhalten gilt. Hierfür ist es erforderlich, noch stärker in der Öffentlichkeit zu werben und darzustellen, was wir tun. Denn das, was wir tun, wäre eigentlich Aufgabe der öffentlichen Hand, die jedoch nur Teile davon finanziert. Und das muss auch der Öffentlichkeit bewusst gemacht werden, um so auch hoffentlich eine bessere Finanzierung zu erreichen. Es ist darüber hinaus wichtig, den Schulterschluss mit der Diakonie oder auch mit anderen Wohlfahrtsverbänden zu suchen.

Katharina Menacher

Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für ein solches Strategieprojekt?



Andreas Steppberger, Vorstand des Caritasverbandes für die Diözese Eichstätt e.V. & Jochen Richter, Experte für den Strategieentwicklungsprozess, Curacon GmbH

Andreas Steppberger

Für uns war von Anfang an klar, dass so ein Zukunftskonzept 2030 nur gelingen kann, wenn wir das Vorhaben und die Ziele im Verband transparent machen. Die Mitarbeiterschaft sollte in solch ein Projekt, bei dem es ja um die Zukunft des gesamten Unternehmens geht, frühzeitig mit eingebunden werden. Die Caritasfamilie ist hier vor Ort präsent und ich glaube, das macht es am besten deutlich. Wenn wir die Caritasfamilie sind, dann sollten wir so ein wichtiges Projekt auch in der Familie beraten und in der Familie angehen und anpacken. Hierfür ist eine gute Kommunikation während der Konzepterstellung nötig, um Veränderungen zu begründen und Auswirkungen aufzuzeigen. Entscheidend ist, die vereinbarten Maßnahmen dann auch konsequent umzusetzen, sonst werden die gesetzten Ziele nicht erreicht.

Jochen Richter

Sie haben sich dafür entschieden, den Strategieprozess durch eine Unternehmensberatung begleiten zu lassen. Welche Vorteile erhoffen Sie sich dadurch?

Andreas Steppberger und Alfred Frank

Die Einbindung einer externen Beratung hat aus unserer Sicht einige Vorteile. Zum einen verfügt ein Berater über umfangreiche Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten und kann daraus Impulse, Ideen und Wissen in die Strategieentwicklung einbringen. Zum anderen offenbart die externe Sicht oftmals Dinge, die man selbst im Unternehmen nicht immer direkt sieht. Mit dem erfahrenen Blick von außen ist es vielleicht auch leichter, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Verbesserungsvorschläge vorzustellen und dann letztendlich auch umzusetzen. Wir haben uns für Curacon als Berater entschieden, da sie über die entsprechende Branchenexpertise verfügt. Wir hatten auch zusammen mit dem Caritasrat von Anfang an den Eindruck, dass die Chemie stimmt, was für uns eine sehr große Bedeutung hat.

Jochen Richter und Katharina Menacher

Wir bedanken uns für das Gespräch.

Mehr zum Strategieentwicklungsprozess bei Curacon finden Sie hier:



Katharina Menacher
katharina.menacher@curacon.de

Jochen Richter
jochen.richter@curacon.de

GREEN DEAL – IN DER SOZIALWIRTSCHAFT ZUM NULLTARIF?

Dr. Tobias Gaydoul und seine Mit-Autoren tragen in großen Unternehmen der Sozialwirtschaft Führungsverantwortung. Für den Brüsseler Kreis, einen Zusammenschluss deutscher und europäischer Sozialunternehmen, haben sie die Folgen ambitionierter Vorgaben im Rahmen des Green Deal der Europäischen Union analysiert, Wirkungszusammenhänge offengelegt und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Im Dezember 2019 rief die Europäische Union den Green Deal aus. Damit soll ein klimaneutrales Europa geschaffen und der Schutz unseres natürlichen Lebensraums erreicht werden. Der Green Deal wird von verschiedenen Akteuren unterstützt, darunter auch den deutschen Wohlfahrtsverbänden Caritas und Diakonie. Diese Verbände haben sich zum Ziel gesetzt, bis spätestens 2030 bzw. 2035 klimaneutral zu werden. Ein genauerer Blick zeigt jedoch, dass sich mehr und mehr Bedenken breit machen. Insbesondere hinsichtlich der finanziellen Herausforderungen, die mit der Umsetzung dieser Ziele verbunden sind, verbreitet sich Katerstimmung.

Ein Schlüssel zur Klimaneutralität liegt im Gebäudebestand

Ein entscheidender Bereich auf dem Weg zur Klimaneutralität liegt im Immobilienbestand der Träger der Sozialwirtschaft. Dieser Bestand wird oft zu Recht als veraltet charakterisiert. Schätzungen zufolge beläuft sich der Investitionsbedarf zur Erreichung der Klimaneutralität im Bereich der Sozialimmobilien bundesweit auf rund 136 Mrd. Euro. Derartige Summen sind jedoch bei der aktuellen Finanzierung der Sozialwirtschaft schwer zu realisieren. Daher sind besondere Bedingungen erforderlich, um den Immobilienbestand zu revitalisieren und auf das 1,5-Grad-Ziel auszurichten.

Der Green Deal der EU setzt die Rahmenbedingungen und die Banken sollen den Wandel zur Klimaneutralität koordinieren und überwachen. Die EU fordert konkret, dass Banken Kapitalflüsse in Richtung nachhaltiger Wirtschaft umlenken und Nachhaltigkeit in ihr Risikomanagement einbetten. Der EU Sustainable Finance Action Plan umfasst dabei die EU-Taxonomie, den EU Green Bond Standard, Benchmarking und Reporting. Eine Umfrage der Europäischen Zentralbank (EZB) aus dem

Jahr 2023 zeigt bereits, dass Banken Kreditrichtlinien im Immobiliensektor verschärfen. Die Instrumente des EU Sustainable Finance Action Plan treffen auf die Refinanzierungssystematik in der Sozialwirtschaft. Sozialunternehmen sind aufgrund der in den Sozialgesetzbüchern verankerten Refinanzierungssystematik nur schwer in der Lage, die von Banken geforderten üblichen Klauseln oder Nebenabreden etwa im Rahmen von Anleihegeschäften zu erfüllen. Insofern existiert eine klassische Unternehmensfinanzierung am Kapitalmarkt faktisch nicht. Die 7. Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Banken (MaRisk) integriert Leitlinien der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA) für die Kreditvergabe und -überwachung sowie die Aufnahme von Nachhaltigkeitseinflussfaktoren (ESG-Faktoren) in das Risikomanagement von Banken. Banken sind somit verpflichtet, ESG-Faktoren (Environment, Social, Governance) in ihre Kreditrisikostategie einzubeziehen. Die verschärften Kreditrichtlinien der Banken, basierend auf ESG-Risiko-Scores, stellen eine neue Herausforderung für Sozialunternehmen dar.

Banken sind entscheidend bei der Umsetzung des Green Deal

Für Banken ändert sich infolgedessen die Berechnungslogik des Beleihungswerts signifikant, da ESG-Scores berücksichtigt werden müssen. Dies betrifft sowohl Sicherungsobjekte aus bestehenden Immobilienfinanzierungen als auch die Ermittlung künftiger Finanzierungsstrukturen von neuen Bauobjekten. Die Berücksichtigung des ESG-Scoring bei der Ermittlung der Betriebskosten führt zu Veränderungen bei der Ertragswertermittlung und beeinflusst damit auch den Beleihungswert und die Beleihungsgrenze.

Dies zwingt Banken dazu, entweder ihr Eigen-

kapital zu erhöhen oder zusätzliche Sicherheiten für die finanzierten Objekte zu fordern. Für viele kleine und mittlere Sozialunternehmen ist es jedoch schwierig, diese Anforderungen zu erfüllen, was zu einer potenziellen Insolvenz führen kann. Auch im Bereich der Neubauten sind die Auswirkungen spürbar. Die energetischen Anforderungen an Gebäude steigen und damit die Investitionskosten der Träger. Doch im Rahmen der gesetzlichen Refinanzierung sind diese Kostensteigerungen oftmals nicht in den Budgets der Kostenträger eingepreist und werden folglich nicht erstattet. Wählen Träger eine weniger energieeffiziente und kostengünstigere Bauweise für ihre Gebäude, sinken die zu refinanzierenden Investitionskosten für den Kostenträger. Die Banken ihrerseits strafen den Träger mit höheren Finanzierungszinsen ab. Die Folge: Kleine und zunehmend mittlere und große Träger können nicht mehr in ihre Substanz investieren.

Insolvenzen drohen

Eine fatale Situation für Träger der Sozialwirtschaft, deren Bemühungen zur Realisierung dringend benötigter Veränderungen, um den sozialen und ökologischen Herausforderungen gerecht zu werden, ausgebremst werden. Sollen Sozialunternehmen in Deutschland bei der grünen Transformation nicht abgehängt werden, müssen die Kosten der Nachhaltigkeit in die Refinanzierungssystematiken der Sozialwirtschaft Einzug halten. Werden unter den geltenden Refinanzierungssystemen sozialer Unternehmen derzeit beispielsweise energetische Sanierungen aus eigenen Mitteln umgesetzt, führen diese Investitionen zu geringeren Verbräuchen. Die damit verbundenen Einsparungen reduzieren die Anspruchsgrundlage für die Verhandlungen erstattungsfähiger Kostensätze. Ein klassischer Zielkonflikt, der die Investitionsbereitschaft in Nachhaltigkeit ausbremst.

Daher müssen beispielsweise die Kosten der Nachhaltigkeit bei der Refinanzierung von Investitionskosten grundsätzlich additiv berücksichtigt werden. Dies gilt auch bei einem ESG-Kreditzins-Gap, welcher bei der Ermittlung der Kapitaldienstfähigkeit von Sozialunternehmen durch Bankinstitute im Rahmen des ESG-Risiko-Scorings entstehen kann.

Der Green Deal bringt Träger in der Sozialwirtschaft in finanzielle Schwierigkeiten, da weder die Politik noch die Kostenträger die Wirkungszusammenhänge einzelner Gesetzgebungsverfahren im Blick haben.

Dr. Tobias Gaydoul
Experte für den Green Deal

Zusätzlich zu den bereits heute anzusetzenden Herstellungskosten, wie beispielsweise Inventarkosten, Fremdkapitalkosten oder Abschreibungen, sind also auch Kosten nachhaltiger Maßnahmen zu berücksichtigen. Genauso müssen Investitionen in die Energieeffizienz bei Neubauten und bei Bestandsgebäuden innerhalb des Abschreibungszeitraums als Investitionskosten von allen Kostenträgern anerkannt werden. Und ebenso müssen die Kosten für Unterkunft und Verpflegung, sogenannte Betriebskosten, die Energieeffizienz verbessernde Aufwendungen als betriebsnotwendige Kosten beinhalten.

Insgesamt steht die Sozialwirtschaft vor einer komplexen Herausforderung, die sowohl soziale als auch ökologische Aspekte betrifft. Eine dringende Neuausrichtung der Finanzierungssysteme ist erforderlich, um positive Veränderungen zu ermöglichen und eine Balance zwischen gesellschaftlichem Engagement, ökologischer Verantwortung und finanzieller Realität zu finden. Nur durch gemeinsame Anstrengungen von Sozialunternehmen, politischen Entscheidungsträgern und der Finanzwirtschaft kann diesem Ziel nähergekommen werden, ohne dass Insolvenzen von Sozialunternehmen zunehmen. ●

FAZIT

Der Green Deal wird zur Kostenfalle für die Sozialwirtschaft, da weder die Politik noch die Kostenträger derzeit die Wirkungszusammenhänge einzelner Gesetzgebungsverfahren im Blick haben. Die Bereitschaft der Träger in der Sozialwirtschaft zu einem nachhaltigen Wandel ist da. Doch die bestehenden Finanzierungsstrukturen setzen uns Trägern enge Grenzen, wenn es darum geht, umweltfreundliche Maßnahmen umzusetzen. Der politische Wille zur Nachhaltigkeit kollidiert hier mit den finanziellen Realitäten.

Dr. Tobias Gaydoul
gaydoul.tobias@rummelsberger.net

Der **Brüsseler Kreis** ist ein Verein aus 13 gemeinnützigen sozial- und gesundheitswirtschaftlichen Unternehmen. Mehr erfahren: www.bruesseler-kreis.de



FÜHRT NACHHALTIGKEIT IN DIE INSOLVENZFALLE?

Ein Kommentar von Jan Grabow

Träger in der Sozialwirtschaft wollen ihren Beitrag zur CO₂-Reduktion leisten und können dadurch auch Kostensteigerungen für die Sozialhilfeträger bzw. Kommunen vermeiden.

Ein Großteil der durch die Träger bereits umgesetzten Maßnahmen sind operativer und verhaltensorientierter Natur. Demgegenüber haben investive und strategische Maßnahmen aufgrund der bestehenden Investitionshemmnisse bisher eine zu vernachlässigende Bedeutung, obwohl sie in der Regel über die größte Hebelwirkung verfügen. Da eine energetische Sanierung von den Sozialhilfeträgern jedoch üblicherweise als nicht betriebsnotwendig angesehen wird, werden derartige Maßnahmen in der Regel auch nicht über die gesonderte Berechnung der Investitionskosten refinanziert. In dem Whitepaper des Brüsseler Kreises „Nachhaltigkeit als Insolvenzfall für die Sozialwirtschaft“ wird zusätzlich auf die Problematik aufmerksam gemacht, dass bei Anwendung der 7. Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Banken (MaRisk) die Beleihungswerte der energetisch häufig ineffizienten Sozialimmobilien sinken werden.

Die Verpflichtung zur Nachhaltigkeit für die Sozialwirtschaft führt dann zu einem Dilemma, wobei beide Varianten in die Insolvenzfall führen:

- Aus Investitionen in die energetische Transformation drohen ohne Refinanzierung strukturelle Defizite.
- Ohne Investitionen in die energetische Transformation droht eine Absenkung der Beleihungswerte, sodass der jeweilige Träger gezwungen sein könnte, zusätzliche Sicherheiten einzubringen, die er häufig nicht hat.

Sollen die Nachhaltigkeitsziele erreicht und drohende Insolvenzen vermieden werden, müssen Investitionen in die energetische Transformation als betriebsnotwendig eingestuft und verbindlich refinanziert werden.

BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNGSORDNUNG – CHANCEN UND RISIKEN

Am 31. Mai 2023 ist die Beschäftigungssicherungsordnung (BSO) in Kraft getreten. Sie bietet kirchlichen Einrichtungen die Chance, in einer existenzbedrohenden Lage Arbeitsplätze und das Einkommen ihrer Beschäftigten zu sichern. Im Vorfeld gilt es jedoch, zahlreiche Hürden zu überwinden und Risiken gut abzuwägen.

Massive Kostensteigerung bei kirchlichen Einrichtungen

Massive Kostensteigerungen, eine sich verschlechternde Refinanzierungssituation und eine schlechte Zahlungsmoral der Kostenträger sowie Personalmangel – immer mehr Einrichtungen kirchlicher Träger geraten in eine wirtschaftliche Schieflage. Nicht selten ist in der Folge zu prüfen, ob personelle Maßnahmen bis hin zu betriebsbedingten Kündigungen ergriffen werden müssen, um die Personalkosten zu senken und drohende Liquiditätseingänge abzuwenden. Insbesondere die Jahressonderzahlungen stellen die Einrichtungen regelmäßig vor große Herausforderungen.

Die BSO als Lösungsoption?

Die Beschäftigungssicherungsordnung vom 31. Mai 2023 ermöglicht kirchlichen Einrichtungen, ihre Personalkosten temporär zu reduzieren. In Zeiten eines hohen Insolvenzrisikos kann die BSO so dazu beitragen, kurzfristige Liquiditätseingänge abzumildern. Gleichzeitig sollen dadurch Arbeitsplätze und das Einkommen der Beschäftigten gesichert werden.

Folgende Maßnahmen können mit der Mitarbeitervertretung vereinbart werden (§ 1 Abs. 1 ff. BSO):

- Reduzierung der Jahressonderzahlung
- Vorübergehende Verlängerung der Arbeitszeit ohne Entgeltausgleich

Die Hürden für eine Dienstvereinbarung sind hoch
Der Abschluss einer Dienstvereinbarung bedingt eine transparente schriftliche Darlegung der wirtschaftlichen Situation der Einrichtung gegenüber der Mitarbeitervertretung sowie die Gewährung von Einsicht in die entsprechenden Unterlagen. Die Mitarbeitervertretung hat das Recht, sich durch einen Wirtschaftsprüfer bzw. Rechnungsprüfer unterrichten zu lassen. Je nach Umfang der zu vereinbarenden Maßnahmen ist ggf. sogar ein Testat eines Wirtschaftsprüfers bezüglich der Bestandsgefährdung der Einrichtung vorzulegen. Als besonders herausfordernd dürfte sich die Begründung erweisen, weshalb es ausschließlich durch die in der Dienstvereinbarung getroffenen Maßnahmen gelingen kann, die wirtschaftliche Schieflage ohne Beendigungskündigungen zu überwinden.

Wo Licht ist, ist auch Schatten

Nicht immer ist es für kirchliche Einrichtungen wirklich zielführend, in Verhandlungen mit der Mitarbeitervertretung zu treten: Die Flexibilität des Unternehmens kann durch die Laufzeit der Dienstvereinbarung eingeschränkt werden. Einmal festgelegte Maßnahmen stellen langfristige Verpflichtungen für die Einrichtung dar. Betriebsbedingte Kündigungen sind während der Laufzeit der Dienstvereinbarung sogar ausgeschlossen. Ändert sich die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, können die vereinbarten Maßnahmen nicht vorzeitig angepasst oder rückgängig gemacht werden. Auch ein nicht unerhebliches Konfliktpotenzial in der Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Mitarbeitervertretung sollte in die Überlegungen mit einbezogen werden.

Der mögliche Effekt der Mitarbeiterbindung steht einer Arbeitsmarktsituation gegenüber, in der sich Arbeitgeber mit Entgeltsteigerungen gegenseitig überbieten. Inwieweit die von der BSO umfassten Maßnahmen, die in jedem Fall eine temporäre Reduzierung der Vergütung der Beschäftigten bedeuten, tatsächlich positiv auf die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen auswirken oder ob sie eventuell sogar negative Effekte auf die Fluktuation mit sich bringen, ist zu diskutieren. ●

FAZIT

Insbesondere in Zeiten einer wirtschaftlichen Schieflage müssen kirchliche Einrichtungen sorgfältig abwägen, welche Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung sie ergreifen wollen – ohne die finanzielle Stabilität weiter zu gefährden. Die angestrebten Effekte auf Wirtschaftlichkeit und Liquidität sollten für die geplante Laufzeit der Vereinbarung kalkuliert sowie gegenüber den Risiken und Effekten auf die Mitarbeiterbindung genau abgewogen werden.

Daniela Lechner
daniela.lechner@curacon.de



Die BSO schafft Lösungsoptionen für Liquiditätseingänge – Chancen und Risiken sind jedoch im Bedarfsfall kritisch gegeneinander abzuwägen.

Daniela Lechner
Expertin für Personalstrategieentwicklung

MERGERS & ACQUISITIONS

– STEUERLICHE ASPEKTE

Welche Lösungen bieten sich in Zeiten von Krisen und Engpässen für Träger der Gesundheits- und Sozialwirtschaft? Um der Dynamik des Gesetzgebers, dem gesellschaftlichen Wandel und dem wirtschaftlichen Druck standzuhalten, stehen Unternehmenszusammenschlüsse (M&A) in unterschiedlichsten Ausprägungen mehr denn je im Fokus. Sie bieten nicht nur wirtschaftliche und strategische Vorteile, sondern auch ihre steuerlichen Effekte bergen Chancen.

Gemeinsam und „größer“ aus der Krise

Abhängig von einer starren Vergütungssystematik, getrieben von Krisen und zunehmenden Anforderungen aus Politik und Gesellschaft ausgeliefert, kämpfen derzeit viele Träger der Gesundheits- und Sozialbranche ums Überleben. Zusammenschlüsse können eine gute Lösung sein, um gemeinsam Stärke zu zeigen und Potenziale in vielerlei Hinsicht auszuschöpfen. Kooperationen sind auf unterschiedlichen Ebenen denkbar, von einer rein schuldrechtlichen Kooperation bis hin zu einer gesellschaftsrechtlichen Anteilsübertragung oder Fusion.

Chancen und Risiken eines Zusammenschlusses

Wenngleich eine rein schuldrechtliche Vernetzung schnell und unkompliziert umzusetzen ist, ist der Leistungsaustausch auf dieser Ebene zwischen verschiedenen Steuersubjekten in der Regel steuerrelevant. Zwar eröffnet das erweiterte Verständnis des Unmittelbarkeitsgrundsatzes nach § 57 Abs. 3 der Abgabenordnung gemeinnützigen Vertragspartnern ertragsteuerneutrale Kooperationsmöglichkeiten. Die Satzungsanforderungen sind jedoch streng und lassen kaum Flexibilität in unternehmerischen Entscheidungen zu. Leistungen außerhalb von Konzernstrukturen werden grundsätzlich mit Umsatzsteuer belastet, da ein Vorsteuerabzug für die einschlägigen – dem Gemeinwohl dienenden – Unternehmen regelmäßig ausgeschlossen sein wird. Ein echter Wettbewerbsnachteil! Hingegen birgt ein entsprechend ausgestalteter gesellschaftsrechtlicher Zusammenschluss nahezu unbegrenzte Möglichkeiten, das wirtschaftliche und strategische Potenzial der Zusammenarbeit

auszuschöpfen, ohne dass beispielsweise ein Leistungsaustausch Ertrag- und Umsatzsteuern auslöst. Um gemeinnützigen Zwecken dienende (Service-) Leistungen als steuerbegünstigte Kooperationsleistungen einzustufen, gelten für Leistungsbeziehungen innerhalb von Konzernen inzwischen formelle Erleichterungen. Die hierfür nach Ansicht der Finanzverwaltung erforderliche Satzungsmaßigkeit kann mit Hilfe einer für alle Gesellschaften möglichst einheitlichen Konzernklausel herbeigeführt werden. Nach aktueller Verfügungslage genügt es der Finanzverwaltung insoweit für Darlegungszwecke, wenn neben einer Leistungsaufzählung der Konzern als allgemeiner Kooperationspartner satzungsmäßig benannt wird. Die Details der Leistungsbeziehungen und Leistungspartner können in einer Anlage aufgelistet und dem Finanzamt zu Beginn der Leistungsbeziehungen vorgelegt werden. Das schafft Flexibilität, ohne dass bei jeder Änderung gleich die Satzungen anzupassen sind. Auch wenn es weiterhin Unwägbarkeiten hinsichtlich der Abgrenzung zu steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben geben wird, so dürfte die Darlegung von Kostenzuordnung und -schlüsselung innerhalb der Konzernstruktur aufgrund der einheitlichen Interessen deutlich unproblematischer gelingen. Ein entscheidender Vorteil des gesellschaftsrechtlichen Zusammenschlusses ist jedoch, dass Leistungsbeziehungen innerhalb der umsatzsteuerlichen Organshaft nicht umsatzsteuerbar sind. Auch wenn die steuerlichen Auswirkungen derzeit höchststrichterlich zur Diskussion stehen, so sehen wir keine akute Gefahr für die Umsatzsteuerneutralität. Mangels Vorsteuerabzugsmöglichkeiten ist und bleibt der

Der M&A-Prozess in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist speziell, seine steuerlichen Aspekte sind es erst recht!

Beata Wingenbach
Expertin für steuerliche Risikobewertung, Transaktionen, Steuergestaltung

Vorteil der umsatzsteuerlichen Organshaft ein entscheidendes Kriterium für den Zusammenschluss. Voraussetzung hierfür ist, die finanzielle, organisatorische und wirtschaftliche Eingliederung in den Organkreis bei allen Gestaltungsüberlegungen und Vertragsverhandlungen rechtzeitig zu beachten. Da die finanzielle Eingliederung eine Anteilsmehrheit des Organträgers an den Organgesellschaften erfordert und die stärkste Ausprägung der organisatorischen Eingliederung eine Personenidentität auf Ebene der vertretungsberechtigten Organe der Gesellschaften vorsieht, eröffnet nur die gesellschaftsrechtliche Vernetzung weitreichende Möglichkeiten für die umsatzsteuerneutrale Zusammenarbeit.

Herausforderung M&A-Prozess

Weitere steuerliche Vorteile können sich z. B. für die Grundsteuer, Lohnsteuer und Stromsteuer ergeben. Neben den genannten steuerlichen Effekten sind Leistungsbeziehungen innerhalb von gesellschaftsrechtlichen Strukturen auch zivilvertraglich, versicherungstechnisch und praktisch einfacher zu handhaben. Gleichzeitig ist der M&A-Prozess auf dem Weg in einen gemeinsamen Konzern für alle Parteien herausfordernd. Im Vorfeld der Umsetzung gilt es zunächst, die zahlreichen rechtlichen und wirtschaftlichen, aber auch persönlichen und kulturellen Hürden zu nehmen. Das Vorhaben sollte daher mit dem notwendigen Gespür für die Besonderheiten der Branche beraten und begleitet werden. ●

FAZIT

Der Trend zu Unternehmenskooperationen und -fusionen ist ungebrochen. Zusammenschlüsse bergen großartige Chancen, aber auch zahlreiche Risiken. Die steuerlichen Auswirkungen sollten unbedingt von einer in der Branche erfahrenen Fachexpertise begleitet werden. So kann die Veränderung von Anteilsverhältnissen Grunderwerbsteuer auslösen oder Haftungs- und Regresspflichten für die Rechtsnachfolger herbeiführen. Eine genaue Risikoabwägung und vollumfängliche Überprüfung der Steuerrelevanz ist daher unumgänglich, damit der Zusammenschluss gelingt.

Beata Wingenbach
beata.wingenbach@curacon.de



DRAMATISCHE MARKTENTWICKLUNG

in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Im Gegensatz zu den öffentlich-rechtlichen Krankenhäusern, bei denen die kommunalen Träger wirtschaftliche Defizite in der Regel ausgleichen, sind

vor allem freigemeinnützige Krankenhäuser von Insolvenzverfahren betroffen.



57 % Freigemeinnützig

37 % Privat

7 % Öffentlich

Eine Regionalisierung der Insolvenzen auf die Versorgungsstrukturen je Bundesland konnte zeigen:

Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz gehören zu den stark betroffenen Bundesländern.

Je 100 Kliniken liegen die Insolvenzen in NRW bei 2,4, in Rheinland-Pfalz sogar bei 3,1. Der Bundesdurchschnitt liegt bei 1,2 Insolvenzen pro 100 Krankenhäuser und Reha-Einrichtungen.

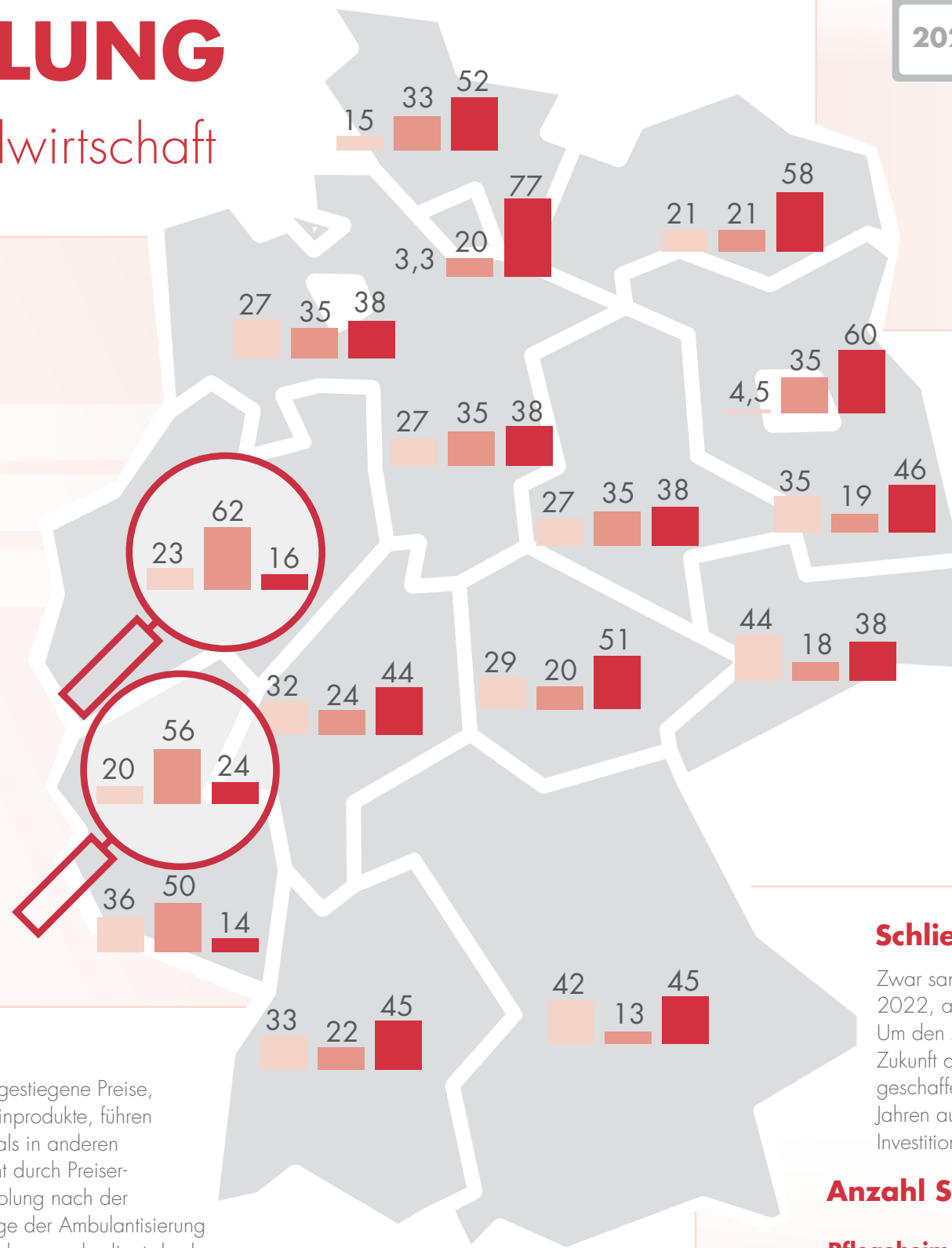
Zurückzuführen ist dies vermutlich auf einen höheren Anteil an freigemeinnützigen Trägern in diesen Bundesländern.



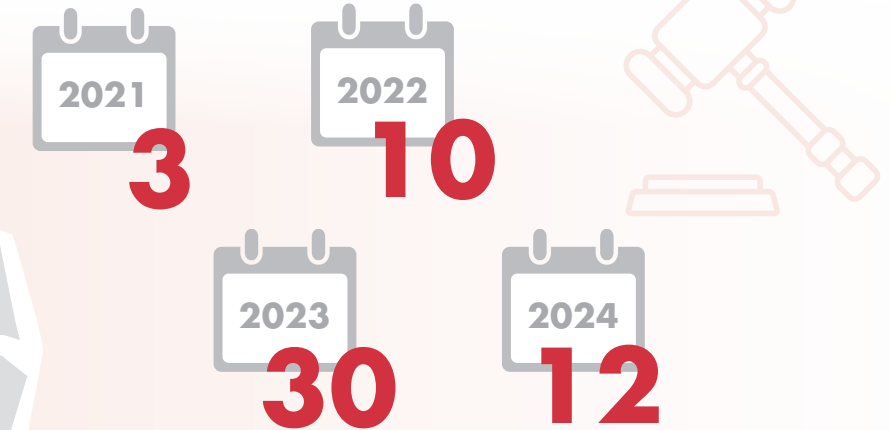
78 %

der Krankenhäuser rechnen mit einem Jahresfehlbetrag für 2023.

Erhöhte Lohnkosten durch Tarifsteigerung sowie stark gestiegene Preise, insbesondere für Energie, Nahrungsmittel und Medizinprodukte, führen zu massiven und nicht refinanzierten Kosten. Anders als in anderen Branchen können Kliniken die steigenden Kosten nicht durch Preiserhöhungen ausgleichen. Die ausbleibende Umsatzerholung nach der Corona-Pandemie als Folge der Ambulantisierung und die Leistungseinschränkungen, bedingt durch den Fachkräftemangel, sind weitere Belastungen, denen die Krankenhäuser ausgesetzt sind.



Entwicklung eröffneter Krankenhaus-Insolvenzverfahren



Einschränkungen in unterschiedlichen Bereichen

Viele Krankenhäuser sind aufgrund der gegenwärtigen Krisensituation und der damit verbundenen wirtschaftlichen Situation gezwungen, bis Juni Einschränkungen in unterschiedlichen Bereichen vorzunehmen.

24 % Leistungsumfang

46 % Leistungsangebot

53 % Personalreduzierung

11 % Standorte

Schließungen in der Altenhilfe

Zwar sank die Anzahl von Platzschließungen im Jahr 2023 gegenüber dem Jahr 2022, aber die neugeschaffenen Kapazitäten reichten immer noch nicht aus. Um den zusätzlichen Versorgungsbedarf in der stationären Pflege jedoch für die Zukunft darstellen zu können, müssten jährlich ca. 10.000 zusätzliche Plätze geschaffen werden. Ein Rückblick auf die Jahre 2022/23 zeigt, dass in beiden Jahren aus Gründen wie Insolvenzen, Geschäftsaufgaben oder zurückhaltender Investition diese Ziele deutlich verfehlt wurden.

Anzahl Schließungen: Anzahl Plätze/versorgte Patient:innen

Pflegeheime

- 48 %

2022: 6.477

2023: 3.339



Pflegedienste

- 14 %

2022: 22.624

2023: 19.356



Erweitern Sie Ihr Branchenwissen mit den **Curacon-Branchenreports**. Mehr erfahren auf unserer Homepage:



LIQUIDITÄTSPLANUNG UND -ÜBERWACHUNG – IST TRANSPARENZ VORHANDEN?

Die wirtschaftliche Situation in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft hat sich seit Mitte des Jahres 2023 dramatisch zugespitzt. Insbesondere die Krankenhäuser befinden sich mitten in einer Insolvenzwelle. In solchen Krisensituationen steigt vor allem der Druck auf die Liquidität und damit auch die Notwendigkeit einer deutlich engeren Steuerung.

Wirtschaftliche Situation

Ein wesentlicher Grund für die angespannte Liquiditätssituation ist die über die letzten Jahre immer größer werdende Erlös-Kosten-Schere. Im Jahr 2024 werden zudem hohe Tarifsteigerungen erwartet. Die weiteren inflationsbedingten Kostensteigerungen sind zwar inzwischen nicht mehr so dramatisch wie noch 2023, jedoch keinesfalls rückläufig. Bisher gewährte staatliche Finanzhilfen, die den Kostensteigerungen in den vergangenen Jahren entgegengewirkt bzw. pandemiebedingte Erlösrückgänge kompensiert haben, laufen aus. Darüber hinaus führen verzögerte Budgetverhandlungen zu Unsicherheit über die zu erwartenden liquiden Mittel – sowohl in Bezug auf die Höhe als auch auf den Zeitpunkt der Auszahlung.

Regulatorische Anforderungen

Im Rahmen der Liquiditätssteuerung ist es somit unabdingbar, die geltende Regulatorik im Blick zu haben. Dies gilt neben dem Zahlungsziel der Krankenkassen auch für die Going-Concern-Prämisse (§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB) und die Insolvenzantragspflicht. Nach § 18 InsO ist für die Liquidität ein Prognosezeitraum über 24 Monate zugrunde zu legen. Für eine überwiegend wahrscheinliche Fortführungsprognose ist nach § 19 InsO Abs. 2 für mindestens 12 Monate die Finanzierung sicherzustellen (vgl. Beitrag, S. 21).

Etablierung geeigneter Steuerungsinstrumente

Die genannten Rahmenbedingungen stellen die Steuerung vor besondere Herausforderungen. Neben der jederzeit erforderlichen mittelfristigen Liquiditätsplanung wird in Krisenphasen auch die kurzfristige, operative Liquiditätssteuerung besonders relevant.

Für eine umfassende Steuerung erfolgt die Betrachtung der Liquidität idealerweise auf drei Ebenen: Plan, Ist und Prognose (Abb. 1).

Die Grundlage für die Steuerung der Liquidität bildet die Liquiditätsplanung. Wenn bereits eine integrierte Planung durchgeführt wird, liegt diese schon vor. Einrichtungen, die noch nicht über eine integrierte Planung verfügen, können die liquiditätswirksamen Zahlungsströme aus der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und der Bilanz ableiten. Diese werden folgend unter Berücksichtigung saisonaler Schwankungen auf eine Wochensicht heruntergebrochen. Dabei werden relevante, zur Verfügung stehende Informationen herangezogen, wie z. B. durchschnittliche tägliche Faktura und deterministische Zahlungsströme wie Löhne, Gehälter und Versicherungen, die in das Zeitfenster hineinlaufen. Bereits in der Planung zeigen sich mögliche Liquiditätsengpässe.



Liquiditätssteuerung ist eine Aufgabe, die nur gemeinsam gelingen kann.

Anneke Hohorst
Expertin für Controlling und
Liquiditätssteuerung

Sobald die Planung auf Wochenbasis zur Verfügung steht, wird die Liquidität im Ist analysiert. In besonders kritischen Situationen ist eine tagesbasierte Sicht unerlässlich. Da ein wesentlicher Bestandteil der Investitionsfinanzierung gefördert ist, ist zudem der Ausweis der freien, nicht zweckgebundenen Liquidität maßgeblich, um eine Aussage

1. Plan

- ▶ Herunterbrechen des Jahres-Wirtschaftsplans auf eine **wochenbezogene Liquiditätssicht**
- ▶ Basis für den Abgleich zwischen den geplanten und den tatsächlichen Auszahlungen

2. Prognose

- ▶ Ausleitung der **IST** Cash Flows
- ▶ Modellierung der **prognostizierten** Cash Flows

3. Vergleich

- ▶ **Unterjähriger** Vergleich der PLAN-IST-Abweichung
- ▶ **Ganzjähriger** Vergleich der Prognose mit der Planung (möglichst rollierend)

Abb. 1: Ebenen der Liquiditätssteuerung – Plan, Prognose und Vergleich

über den tatsächlichen finanziellen Handlungsspielraum der Einrichtung treffen zu können. Die wichtigste, jedoch auch anspruchsvollste Dimension ist die Prognose. Während der Plan-Ist-Abgleich auf die Vergangenheit ausgerichtet ist, soll die Prognose die kurz- und mittelfristige Zukunft erfassen. So können rechtzeitig Lücken zwischen geplanter und prognostizierter Liquidität erkannt werden und diese Transparenz zum Eingreifen genutzt werden. Im Gegensatz zur Planung ist die Prognose dynamisch und wird mit Abschluss einer Woche um den definierten Prognosehorizont fortgeführt. Die Prognose erfolgt also als rollierende Sicht: Ausgehend vom Ist werden die Zahlungsströme bis zum Ende des Planungshorizonts modelliert und um neue Erkenntnisse ergänzt. Nur so kann das Liquiditätsrisiko fortlaufend bewertet werden. Insgesamt sollte der Bestand der freien Liquidität mindestens so hoch sein wie ein durchschnittlicher Aufwandsmonat (bezogen auf Personal- und Sachaufwand), um einen entsprechenden Puffer vorzuhalten.

Durch den Abgleich von Plan und Prognose, die aus dem Ist abgeleitet ist, hat das Controlling die Möglichkeit, Liquiditätsengpässe frühzeitig aufzuzeigen und die Führungskräfte so bei der Steuerung zu unterstützen, denn der regelmäßige Liquiditätsabgleich und die Bewertung relevanter Kennzahlen (vgl. Beitrag, S. 16–17) helfen, die Gründe potenzieller oder bestehender Liquiditätsprobleme zu identifizieren und Maßnahmen abzuleiten. So besteht die Möglichkeit, Auszahlungszeitpunkte zu optimieren, Patientenabrechnungen zu beschleunigen oder Kreditlinien in Anspruch zu nehmen.

Liquidität als gemeinsamer Verantwortungsbereich

Das Controlling hat die Aufgabe, liquiditätsrelevante Informationen zu bündeln und in eine Prognose zu überführen. Die fristgerechte Bereitstellung von Informationen liegt jedoch nicht allein in der Verantwortung des Controllings, sondern ist vielmehr eine Gemeinschaftsaufgabe sämtlicher Funktionen in

den Einrichtungen. Um eine aussagekräftige Liquiditätsprognose zu erstellen, gilt es, für alle Liquiditätseinflussfaktoren zu definieren, in welchem Turnus entsprechende Informationen an das Controlling geliefert werden und wer die Verantwortung dafür trägt. Das Controlling koordiniert diesen Prozess, kann aber nicht allein dafür verantwortlich sein. So sollte beispielsweise die Personalabteilung die Auszahlungshöhe für Löhne und Gehälter bereitstellen, sobald die Abrechnung fertiggestellt ist, oder der Technikbereich über größere Baurechnungen informieren. Das Medizincontrolling meldet die Anzahl abgerechneter, final und vorläufig kodierter Fälle inklusive voraussichtlicher Abrechnungswerte. Liquiditätssteuerung ist folglich als Querschnittsthema zu verstehen und kann vor allem in wirtschaftlich angespannten Zeiten nur gemeinsam erfolgen kann. ●

FAZIT

Vor dem Hintergrund des steigenden Liquiditätsdrucks ist der Einsatz von geeigneten Liquiditätssteuerungsinstrumenten wichtiger denn je. Diese sind als lernende Systeme zu verstehen, die rollierend angepasst und um aktuelle Informationen ergänzt werden. Dabei gilt vor allem für Einrichtungen mit angespannter Liquiditätssituation, dass eine tägliche Betrachtung angestrebt wird. Eine einrichtungsweite Sensibilisierung für die Liquiditätswirksamkeit der einzelnen Tätigkeiten ist Voraussetzung für das Gelingen der Steuerung.

Anneke Hohorst
anneke.hohorst@curacon.de

Leitfaden für die Planung und Steuerung der Liquidität

Zusammen mit der KD Bank haben wir einen praxisnahen Leitfaden erstellt, der Ihnen Instrumente und Produkte rund um das Thema Liquidität im Krankenhaus näherbringt. Den Leitfaden können Sie kostenfrei abrufen.



§ 101 StaRUG

– FRÜHWARNSYSTEME ZUR VERMEIDUNG VON UNTERNEHMENSKRISEN

Die steigenden Kosten und der Mangel an Ressourcen stellen Unternehmen der Sozialwirtschaft vor große Herausforderungen, die häufig zu unerkannten Krisen führen. Eine frühzeitige Krisenerkennung wird daher zunehmend wichtiger. Mit dem Gesetz zur Stabilisierung und Restrukturierung (StaRUG) fordert der Gesetzgeber daher auch Unternehmen zur Einführung eines entsprechenden Frühwarnsystems auf.

Eine Krise verläuft in verschiedenen Stadien

Von der Stakeholderkrise, welche wirtschaftlich in der Gewinn- und Verlustrechnung kaum erkennbar ist, über Strategie-, Produkt-, Absatz- sowie Erfolgs- und Liquiditätskrise durchläuft ein Unternehmen bis hin zur Insolvenzreife verschiedene Stadien – so zumindest die Theorie. In der Praxis lassen sich diese Stadien nicht immer trennscharf unterscheiden. Sie können parallel, singulär oder auch überlappend auftreten und sich über Jahre entwickeln. Besonders gefährlich ist, dass – je weiter die Krisenstadien fortschreiten – in der Regel immer weniger Möglichkeiten zur Einflussnahme seitens der Geschäftsleitung bestehen. Die Handlungsspielräume werden demnach immer kleiner.

Die frühzeitige Krisenerkennung rückt in den Fokus

Werden Unternehmen in ihrer langfristigen Existenz durch externe sowie interne Risiken bedroht, ist es daher entscheidend, dass die Geschäftsführung diese frühzeitig erkennt und transparent mit allen Stakeholdern und den Aufsichtsgremien kommuniziert. Dabei gilt generell: Je früher das Krisenpotenzial erkannt wird, desto schneller können Maßnahmen eingeleitet und schlussendlich die Gefahr einer Insolvenz abgewendet werden. Aus diesem Grund muss die Vorsorge gegenüber künftigen Krisen sowie deren Früherkennung ein wesentlicher Bestandteil des Steuerungssystems jedes Unternehmens sein.

Mit einem Frühwarnsystem vor Eintritt der Krise handeln

Mit dem StaRUG wird auch seitens des Gesetzgebers die möglichst frühe Identifikation von Krisensignalen und die Initiierung von Sanierungsschritten gefordert, damit frühzeitig präventive Maßnahmen zur Gegensteuerung initiiert werden können. Dies ist durch ein entsprechendes Frühwarnsystem möglich.

Gestaltung eines Frühwarnsystems

Die Ausgestaltung eines Frühwarnsystems muss dabei sowohl auf die Besonderheiten von Unternehmen der Sozialwirtschaft als auch auf die spezifischen Umfeldbedingungen ausgerichtet sein. Des Weiteren müssen die existenzkritischen Bereiche entsprechend identifiziert, analysiert und laufend überwacht werden. Hierfür sind klare organisatorische Regeln und Verantwortlichkeiten seitens der Geschäftsführung zu definieren. Das Frühwarnsystem sollte dabei in regelmäßigen Abständen auch auf seine Funktion hin überprüft und ggf. angepasst werden.

Typischerweise bilden Daten und Kennzahlen des Unternehmens zur aktuellen und zukünftigen Leistungs-, Ergebnis- und insbesondere Liquiditätsentwicklung sowie der Bilanz die Grundlage für eine entsprechende Risikobewertung. Eine integrierte Planungsrechnung und deren laufende Fortschreibung ist hierfür eine wesentliche Datenquelle. Der Liquiditätsbericht eines Trägers der stationären Altenhilfe sollte u. a. eine Liquiditätsprognose,



Unternehmenskrisen entwickeln sich häufig schleichend und werden zu spät erkannt.

Vorhandene Handlungsspielräume werden hierdurch nicht genutzt und werden kleiner.

Dietmar Motzer
Experte für Beratung der strategischen und wirtschaftlichen Unternehmensentwicklung

beispielsweise über 12 Wochen, beinhalten und zudem eine entsprechende Bewertung noch ausstehender Zahlungen von Kostenträgern vornehmen. Der entsprechende Leistungsbericht sollte sich zum Beispiel auf Informationen über die Auslastung, den Pflegegradmix sowie den Anteil an Selbstzahler:innen fokussieren, aber auch Informationen über die Interessentenzahl für eine Aufnahme in die Einrichtung beinhalten. Auf der Kostenseite von Einrichtungen der stationären Altenhilfe kommt der Personalsteuerung eine besondere Bedeutung zu. Im Personalbericht sollte der Fokus daher insbesondere auf der Passgenauigkeit von erforderlichem Ressourceneinsatz und den tatsächlich verfügbaren Personalressourcen liegen und es sollten anstehende Vakanzen und Fluktuationsveränderungen geplant beziehungsweise abgeschätzt werden. Unter zusätzlicher Berücksichtigung externer Indikatoren im Frühwarnsystem kann ein noch umfassenderer Blick gewonnen werden. Beispielsweise spielen für die Unternehmen der Sozialwirtschaft neben demografischen und gesellschaftlichen Trends auch die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, zukünftige tarifliche Lohnveränderungen, neue regulatorischen Anforderungen hinsichtlich Nachhaltigkeit sowie gesetzliche Veränderungen in der Refinanzierung und fachlichen Ausgestaltung der Leistungen eine wichtige Rolle.

Durch die abschließende Ableitung entsprechender Maßnahmenpläne und deren laufende Überwachung werden die vorhandenen Managementressourcen auf die tatsächlich existenzrelevanten Bereiche des Unternehmens konzentriert. ●

FAZIT

Eine frühzeitige Krisenerkennung und -bewältigung ist entscheidend für effektives Risikomanagement und die langfristige Sicherheit von Unternehmen in der Sozialwirtschaft. Durch proaktives Handeln und ein geeignetes Frühwarnsystem können Unternehmen rascher auf Herausforderungen reagieren, Maßnahmen einleiten und wirtschaftliche Engpässe vermeiden.

Dietmar Motzer
dietmar.motzer@curacon.de

Vera Voges
vera.voges@curacon.de

viacur

**Ihr Partner für
Interim Management**



Viacur begleitet Sie im Verbund mit Curacon auf Ihrem Weg – nicht nur, aber gerade auch in schwierigen Phasen. Hochspezialisiert auf die Sozial- und Gesundheitswirtschaft helfen Ihnen unsere Expert:innen, effizient und erfolgreich Vakanzen zu überbrücken, Prozesse zu installieren, Projekte umzusetzen – d. h. den Herausforderungen der Zeit und der Zukunft zu begegnen. Wir beraten nicht nur, wir übernehmen Ihre konkreten Arbeitsaufträge.

WIRTSCHAFTLICHE SCHIEFLAGE

– VERFÜGT IHR UNTERNEHMEN ÜBER DIE KRITISCHE GRÖSSE?

Aktuell gerät eine immer größere Anzahl von Trägern bei wachsenden Insolvenzrisiken in eine wirtschaftliche Schieflage. Häufig können eine höhere Personalbesetzung sowie Kostensteigerungen, die insbesondere tariflich bedingt sind oder aus gesetzlichen Vorgaben resultieren, nicht vollständig über Preisanpassungen und Umsatzsteigerungen kompensiert werden. Zudem fehlt auch eine zeitnahe Refinanzierung für Kostensteigerungen.

Personalmangel als limitierender Faktor

Steigender Pflegebedarf aufgrund der demografischen Entwicklung sowie Personalmangel führen zu dem Dilemma, zwischen Leistungseinschränkungen und Inanspruchnahme von (teurem) Fremdpersonal wählen zu müssen. Mitunter waren beginnende Schieflagen noch durch Sondererstattungen aus den Corona-Schutzschirmen überlagert.

Auch zur Vermeidung einer persönlichen Haftung von Geschäftsführung bzw. Vorstand ist bei drohenden Insolvenzen ein frühzeitiges Handeln erforderlich. Um finanzielle Risiken rechtzeitig erkennen und abfangen zu können, sind ein Risikomanagement, ein aussagekräftiges Berichtswesen sowie kompetente Kontrollgremien zu etablieren.

Unzureichende Refinanzierung von Kostensteigerungen

Zusätzlich belastet sind die Träger durch bürokratische und kostspielige, papierbasierte Dokumentations- und Abrechnungsverfahren. Bemühungen, durch Digitalisierung die Effizienz zu steigern, lösen Investitionsbedarf aus, der von den Sozialhilfeträgern jedoch nicht als betriebsnotwendig erachtet und infolgedessen nicht refinanziert wird. Spätestens nach Auslaufen der Ergänzungshilfen gemäß § 154 SGB XI zum Ausgleich von Energie- mehrkosten müssen Pflegeheime gestiegene Energiekosten selbst tragen oder sind gezwungen, sie

in die Pflegesätze einzupreisen. Um die Energiekosten einer in der Regel veralteten Gebäudesubstanz signifikant zu reduzieren, ist eine energetische Sanierung erforderlich. Der entsprechende Investitionsbedarf wird



Strategisches Handeln stellte früher einen Wettbewerbsvorteil dar, wird aber zunehmend zur Überlebensvoraussetzung.

Jan Grabow
Experte für Refinanzierung

jedoch von den Sozialhilfeträgern ebenfalls nicht als betriebsnotwendig erachtet und infolgedessen nicht refinanziert. Hinzu kommen Investitionen in Nachhaltigkeit und Digitalisierung, die regelhaft refinanziert werden müssen. Gleichzeitig lösen der Erfindungsreichtum des Gesetzgebers sowie wachsende bürokratische Anforderungen zusätzlichen Personalbedarf und somit Gemeinkosten aus, die nicht zusätzlich refinanziert werden.

Das Dilemma ist, dass trotz aller nicht refinanzierten Kostensteigerungen auch die Pflegebedürftigen vor ausufernden Kostensteigerungen geschützt werden müssen.

Weist das Unternehmen bereits die kritische Größe auf?

Immer mehr Träger sind mit der Frage konfrontiert, ob das Unternehmen noch über die heute zum Überleben kritische Unternehmensgröße verfügt bzw. wie diese erreicht werden kann. Um die Zukunftsfähigkeit unter Berücksichtigung möglicher Maßnahmen zur Optimierung zu beurteilen, sollte

eine Analyse der aktuellen finanziellen Ausgangssituation des Unternehmens sowie des Markt- und Unternehmensumfelds erfolgen.

Häufig steht die Stabilisierung des Geschäftsbetriebs im Vordergrund. Doch auch eine Wachstumsstrategie durch Erweiterung des Leistungsangebots kann zur Erreichung der kritischen Unternehmensgröße führen. Dabei ist jedoch zu klären, ob der hierzu notwendige Personalbedarf gedeckt werden kann und der Investitionsbedarf finanzierbar ist. Marktchancen können sich aber auch aus der Übernahme bestehender Einrichtungen ergeben. Alternativ können Kooperationen und die Verbundbildung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen und den bestehenden Wettbewerbsdruck reduzieren.

Abhilfe für das Dilemma kann also auf der Systemebene geschaffen werden, damit die tatsächlichen

Kostensteigerungen schneller und flexibler in den Vergütungsvereinbarungen mit den Pflegekassen und Sozialhilfeträgern abzubilden sind. ●

FAZIT

Durch eine unzureichende und verzögerte Refinanzierung von Kostensteigerungen, sinkende Auslastungen und Personalmangel geraten zahlreiche Träger in eine finanzielle Schieflage. Gestützt auf eine Analyse der aktuellen finanziellen Ausgangssituation des Unternehmens sind bestehende Handlungsoptionen zu Optimierung, Wachstum oder Zukunftssicherung durch eine Verbundbildung systematisch zu bewerten. Und dies sollte nicht erst dann geschehen, wenn die Insolvenz droht.

Jan Grabow
jan.grabow@curacon.de

EFFIZIENZ DER VERWALTUNG

– MEHR LEISTUNGEN TROTZ SPARDRUCK

Die Ertrags- und Liquiditätslage von Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft gerät durch Kostensteigerungen, häufig nicht auskömmliche Refinanzierung und strukturelle Faktoren zunehmend unter Druck. Bemühungen zur Senkung der Verwaltungskosten stehen jedoch steigende Leistungsanforderungen an die Administration gegenüber.

Sicherstellung einer professionellen und refinanzierbaren Verwaltung

Im Rahmen einer Restrukturierung stellt die Senkung der Verwaltungskosten eine naheliegende Maßnahme dar. Die Herausforderung besteht darin, gleichzeitig den wachsenden Anforderungen an die Verwaltung gerecht zu werden. Steigende regulatorische Anforderungen verursachen einen höheren Verwaltungsaufwand. Ebenso

nehmen, besonders in Restrukturierungsphasen, die unternehmensinternen Anforderungen an Verwaltung zu. Der Ausbau der Liquiditätssteuerung, des Controllings oder des strategischen Personalmanagements sind nur einige Beispiele. Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, ist die strukturierte Ermittlung und Ausschöpfung von Effizienzpotenzialen unumgänglich.



Eine optimal aufgestellte Verwaltung trägt wesentlich zur Zukunftssicherheit des Unternehmens bei.

Martin Dietz
Experte für Verwaltungsmanagement

Prüfung des Leistungsspektrums

Grundlage für die Ermittlung von Potenzialen ist die Auseinandersetzung mit den derzeit erbrachten und künftig benötigten Leistungen der Verwaltung:

- Welche Leistungen werden heute erbracht, welche können entfallen, welche werden künftig in anderem Umfang benötigt?
- Sind Anpassungen aufgrund geänderter Unternehmensstrategie oder externer Faktoren zu berücksichtigen?

Unter Berücksichtigung eines Mengengerüsts wird die Kostenbewertung des ermittelten ZielLeistungsportfolios vorgenommen.

„Make or buy“-Frage

Insbesondere für standardisierbare, nicht unmittelbar wertschöpfende und nicht direkt steuerungsrelevante Leistungen kann die Auslagerung prüfenswert sein. Neben klassischem Outsourcing, etwa von Leistungen der Gehaltsabrechnung, rücken weitere Modelle in den Fokus. So ermöglicht die Implementierung eines Shared Service Centers, sei es unternehmensintern oder als Kooperationsform, unternehmensübergreifend Skaleneffekte zu erzielen.

Prozessoptimierung und Digitalisierung

Sowohl Prozessoptimierung als auch Digitalisierung liefern einen wesentlichen Beitrag. Komplexe Prozesse mit niedrigem Standardisierungs- und Automatisierungsgrad beeinträchtigen die Effizienz erheblich.

Die technische Automatisierung unveränderter Prozesse zeitigt jedoch nicht den gewünschten Erfolg, denn Abläufe sind ganzheitlich zu betrachten. Für die Ergebniserzielung nicht benötigte Arbeitsschritte, redundante Prüfschleifen und Medienbrüche

sind einige der Parameter, welche es kritisch zu überprüfen gilt. Intransparente Verantwortlichkeiten und mangelnde Verbindlichkeit belasten die Prozesseffizienz häufig zusätzlich.

Die erfolgreiche Digitalisierung von Prozessen stellt eine umfassende Veränderung dar und ermöglicht Einsparungen und schnellere Entscheidungen. Dabei ist die Auswahl geeigneter Software ein wesentlicher Erfolgsfaktor, denn eine fragmentierte Applikationslandschaft beeinträchtigt die Realisierung von Effizienzgewinnen. Vielmehr ist eine ganzheitliche Betrachtung im Sinne einer unternehmensweiten Digitalisierungsstrategie empfehlenswert. Zu berücksichtigen ist dabei der Return on Invest (ROI).

Aufbauorganisation

Die Binnenorganisation der Verwaltung richtet sich optimalerweise an den erbrachten Leistungen und Prozessen aus und berücksichtigt die Ziele der Unternehmensstrategie, der Skalierbarkeit und der optimalen Steuerung. So können Redundanzen und verschachtelte Verantwortungsbereiche aufgelöst werden. ●

FAZIT

Effizienz der Verwaltung ist kein Selbstzweck, sondern zwingende Voraussetzung, um aktuellen und künftigen Herausforderungen gerecht zu werden. Die strukturierte Identifikation von Effizienztreibern ist Basis für die erfolgreiche Maßnahmenplanung und Realisierung der Ziele.

Martin Dietz
martin.dietz@curacon.de

DAS UNTERNEHMEN IN DER KRISE

– HAFTUNGSRISIKO UND CHANCE

Es ist ein schmaler Grat zwischen erfolgreichem Krisenmanagement und zivil- bzw. strafrechtlich haftungsträchtigem Handeln. Für Vertretungsorgane ist daher nicht nur das Wissen, um die (tages)aktuelle wirtschaftliche Lage des Unternehmens von entscheidender Bedeutung, sondern vor allem auch, daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Dies kann dazu führen, dass das Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgeht.

Insolvenzgründe

Die Insolvenzordnung (InsO) kennt verschiedene Insolvenzgründe:

- Überschuldung
- Zahlungsunfähigkeit
- Drohende Zahlungsunfähigkeit

Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt; es sei denn, die Fortführung des Unternehmens in den nächsten zwölf Monaten ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich (§ 19 Abs. 2 Satz 1 InsO).

Zahlungsunfähigkeit liegt grundsätzlich vor, wenn der Schuldner nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen (§ 17 Abs. 2 Satz 1 InsO). Dieses ist nach ständiger Rechtsprechung des BGH dann der Fall, wenn der Schuldner nicht binnen eines Zeitraums von drei Wochen mindestens 90 % seiner fälligen Verbindlichkeiten tilgen kann.

Drohende Zahlungsunfähigkeit liegt vor, wenn der Schuldner voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, bestehende Zahlungspflichten im Zeitpunkt der Fälligkeit zu bezahlen (§ 18 Abs. 2 InsO).

Handlungspflichten bei Vorliegen eines Insolvenzgrundes

Bei Vorliegen von Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit ist die Stellung eines Insolvenzantrags durch das eingesetzte Vertretungsorgan vorgeschrieben (§ 15a InsO). Um eine persönliche Strafbarkeit zu vermeiden, ist der Insolvenzantrag spätestens drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit bzw. sechs Wochen nach Eintritt der Überschuldung zu stellen.

In haftungsrechtlicher Hinsicht ist § 15b InsO von Relevanz. Im Grunde wird hier normiert, dass nach Eintritt des Insolvenzgrundes keine Zahlungen mehr geleistet werden dürfen; andernfalls sind geleistete Zahlungen vom Vertretungsorgan persönlich zu erstatten.

Insolvenz(plan)verfahren

Bei drohender Zahlungsunfähigkeit besteht die Möglichkeit, sich im Vorfeld eines Insolvenzverfahrens unter den Vollstreckungsschutz der Insolvenzordnung zu stellen, um ggf. mittels eines Insolvenzplans eine Sanierung durchzuführen. Ein Insolvenzplan bietet dem Unternehmen die Chance, sich beispielsweise von unwirtschaftlichen Verträgen zu lösen; dies auch gegen den Willen einzelner Gläubiger/-gruppen, solange diese durch den Insolvenzplan nicht schlechtergestellt werden als bei Durchführung eines regulären Insolvenzverfahrens. ●



Unternehmen können die Insolvenzordnung nutzen, um gestärkt aus einer wirtschaftlichen Krise hervorzugehen.

Laura Schmiedchen
Expertin für Gesellschaftsrecht und Transaktionsberatung

FAZIT

Insolvenztatbestände sind äußerst haftungsträchtig. Die frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Krisenmanagement ist daher von entscheidender Bedeutung. Nutzen Sie die Möglichkeiten der Insolvenzordnung, um gestärkt aus einer Krise hervorzugehen.

Laura Schmiedchen
laura.schmiedchen@curacon-recht.de

WACHSTUMSCHANCENGESETZ

– NEUE CHANCEN?

Nach langem Ringen war es am 22. März 2024 so weit: Das Wachstumschancengesetz wurde verabschiedet. Wenngleich das Wachstumschancengesetz lediglich in einer „Light-Version“ beschlossen wurde, so sind doch die für gemeinnützige Körperschaften bedeutsamen Gesetzesänderungen nach wie vor enthalten. Hervorzuheben ist insbesondere die Reform des ermäßigten Umsatzsteuersatzes sowie die Pflicht zur Einführung der E-Rechnung.

Die Anwendung des ermäßigten Umsatzsteuersatzes bekommt mehr Rechtssicherheit

Insbesondere wenn die Möglichkeit zum Vorsteuerabzug besteht, ist der ermäßigte Umsatzsteuersatz (7 % statt 19 %) für gemeinnützige Körperschaften oftmals eine Chance, um Leistungsbeziehungen mit anderen gemeinnützigen Unternehmen auskömmlich(er) zu gestalten. Der ermäßigte Umsatzsteuersatz kommt zur Anwendung, wenn gemeinnützige Unternehmen Leistungen im Rahmen des Zweckbetriebs oder der Vermögensverwaltung erbringen und es nicht zu Wettbewerbsverzerrungen kommt bzw. wenn die Leistungen der unmittelbaren Zweckverwirklichung dienen.

Die Gesetzesänderungen durch das Wachstumschancengesetz führen nun dazu, dass die umsatzsteuerliche Wettbewerbsprüfung für allgemeine Zweckbetriebe nach § 65 AO entfällt. Folglich ist für Zweckbetriebe im Sinne des § 65 AO (z. B. sog. Beschäftigungsgesellschaften), die als solche bereits einer gemeinnützigkeitsrechtlichen Wettbewerbsbeschränkung unterliegen, die Anwendung des ermäßigten Steuersatzes nunmehr ohne erneute Prüfung der Wettbewerbsrelevanz anwendbar. Zugleich wird durch die Gesetzesänderung für Inklusionsunternehmen und Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) bezüglich der Anwendung des ermäßigten Umsatzsteuersatzes eine erhöhte Rechtssicherheit geschaffen.

Die neue Rechtslage ermöglicht es gemeinnützigen Körperschaften darüber hinaus, für Kooperationsleistungen nach § 57 Abs. 3 AO den ermäßigten Umsatzsteuersatz anzuwenden und damit einhergehende Vorsteuerpotenziale zu nutzen. Voraussetzung ist grundsätzlich, dass kein – aus umsatzsteuerlicher Sicht – schädlicher Wettbewerb vorliegt. Die Ausgestaltung derartiger Leistungsbeziehungen wird demnach fallbezogen vorzunehmen sein. Insgesamt ist die Reform des ermäßigten Umsatzsteuersatzes durch das Wachstumschancengesetz sehr zu begrüßen, denn sie eröffnet gemeinnützigen Unternehmen neue Handlungsoptionen.

Die E-Rechnung – Chance und Pflicht zugleich
Mit dem Wachstumschancengesetz kommt auch die elektronische Rechnung (E-Rechnung). Dabei handelt es sich um Rechnungen im XML-Format, die maschinell ausgelesen und automatisiert weiterverarbeitet werden können. Sie werden künftig Papierrechnungen, PDF-Dateien und Rechnungen im E-Mail-Format ersetzen. Die gängigsten Varianten sind die XRechnung und das ZUGFeRD-Format. Zum Empfang von E-Rechnungen sind inländische Unternehmen ab dem 1. Januar 2025 verpflichtet. Eine Ausnahme für steuerbegünstigte Körperschaften gibt es nicht. Bis spätestens 1. Januar 2028 müssen deutsche Unternehmen in der Lage sein, selbst E-Rechnungen auszustellen, jedoch zunächst nur für inländische Umsätze im B2B-Bereich. Abgesehen von dem mit der Einführung der E-Rechnung verbundenen prozessualen Aufwand bietet das elektronische Rechnungsformat eine Vielzahl von Vorteilen. Bei umsichtiger Implementierung kann die E-Rechnung dazu beitragen, steuerliche Risiken zu minimieren, und zu einer erheblichen Zeitersparnis bei der Verarbeitung steuerrelevanter Vorgänge führen. Hier kommen zum Beispiel die gemeinnützigkeitsrechtliche Sphärenzuordnung sowie die Maximierung des Vorsteuerabzugs in Betracht. ●

FAZIT

Sowohl die Reform des ermäßigten Umsatzsteuersatzes als auch die Einführung der E-Rechnung eröffnen neue Spielräume für gemeinnützige Unternehmen: Insbesondere Prozesse und Kooperationen können effizienter gestaltet werden. Zudem steigt die Rechtssicherheit bei der Inanspruchnahme des ermäßigten Umsatzsteuersatzes, sodass dessen Anwendungsbereiche ggf. ausgeweitet werden können – Chancen, die Sie nutzen sollten!

Anna Imberg
anna.imberg@curacon.de

Tilo Kurz
tilo.kurz@curacon.de

VERANSTALTUNGEN

www.curacon.de/veranstaltungen

Fachtage & Webinare

Kongresse & Tagungen



Webinar Insolvenz

20. Juni 10:00 bis 12:30 Uhr
Ein Webinar mit Vertreter:innen aus der Praxis und abschließender Podiumsdiskussion.
Die Lage spitzt sich zu – Insolvenzverfahren als Weg aus der Krise?

Fachtag Altenhilfe

18.06.2024 Online
16.07.2024 Nürnberg

Schulungswebinar Arbeitsrecht von A bis Z

Modul I 10.09.2024	Modul II 24.09.2024
Modul III 05.11.2024	Modul IV 10.12.2024

Fachtag Gemeinnützigkeit & Steuerrecht

02.10.2024 Nürnberg	19.11.2024 Hannover
08.10.2024 Düsseldorf	21.11.2024 Online
09.10.2024 Münster	21.11.2024 Online
30.10.2024 Leipzig	03.12.2024 Frankfurt
04.11.2024 Online	04.12.2024 Berlin
05.11.2024 München	10.12.2024 Stuttgart
06.11.2024 Hamburg	

Grundlagenwebinar Gemeinnützigkeit

Modul GemR & Spendenrecht 18.06.2024 17.09.2024 03.12.2024	Modul Umsatzsteuer 20.06.2024 19.09.2024 05.12.2024
---	--

Webinar Digitaler Eingangsrechnungsworkflow

12.09.2024
30.09.2024



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



Ihre Ansprechpartnerin
Nadine Lau
0251/92208-233
nadine.lau@curacon.de

Auch in diesem Jahr sind unsere Kolleginnen und Kollegen auf zahlreichen Messen und Kongressen der Branchen mit Vorträgen, Ständen oder auch Workshops vor Ort. Wir freuen uns über den Austausch mit Ihnen.

HSK – Der Hauptstadtkongress in Berlin

26. bis 28. Juni 2024
hub27 (Messe Berlin)

Wichtige Repräsentant:innen aus Gesundheitspolitik und Gesundheitswirtschaft, aus Medizin und Pflege, aus Wissenschaft und Forschung sowie vonseiten der Kostenträger und Versicherungen werden beim Hauptstadtkongress 2024 Rede und Antwort stehen. Denn es geht um die Weiterentwicklung unseres Gesundheitssystems. Auch wir sind in diesem Jahr wieder mit unserem Partner medhochzwei vor Ort und freuen uns, Sie in Berlin begrüßen zu dürfen! Dr. Christian Heitmann hält gemeinsam mit weiteren hochrangigen Expert:innen im offiziellen Programm einen Kurzvortrag im Themenkomplex

„Nachhaltigkeit und Spitzenmedizin – (k)ein Widerspruch!? – Investition in die Zukunft“
Freitag, 28. Juni 2024, 9:00–10:30 Uhr,
Forum Spitzenmedizin

Aber auch bei uns auf dem Stand gibt es spannende Vorträge, wie z. B.

„(Wirtschaftliche) Herausforderungen für Krankenhäuser – Implikationen aus Sicht der Wirtschaftsprüfung und Beratung“
Referent:innen: Anneke Hohorst, Marco Sander

„Vorhaltebudget – Auswirkungen anhand von Beispielen und strategische Implikationen für Krankenhäuser“
Referent:innen: Isabelle Grote, Dr. Philipp Ostwald

AUTOR:INNEN DIESER AUSGABE

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

MARTIN DIETZ

Senior Manager, Leiter Beratungsfeld
Verwaltungsmanagement

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

DR. TOBIAS GAYDOUL

Rummelsberger Diakonie e. V., Vorstand Finanzen

Der promovierte Ökonom war bis zu seiner Beschäftigung bei der Rummelsberger Diakonie für die KMPG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig. Dort leitete er schwerpunktmäßig Projekte in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Dr. Gaydoul ist unter anderem Mitglied in der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre sowie im Sprecherausschuss des Brüsseler Kreises. Darüber hinaus wirkt er in Aufsichtsräten und Beiräten von Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, Banken und Versicherungen mit.

JAN GRABOW

Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Geschäftsführender Partner, Leiter Ressort Altenpflege

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

ANNEKE HOHORST

Senior Managerin

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

ANNA IMBERG

Steuerberaterin

Anna Imberg bietet durch die beiden abgeschlos-

senen Studiengänge Finanzwirtschaft sowie Wirtschaft und Steuerrecht verschiedene Blickwinkel und Kenntnisse, die sie in der Beratung von Einrichtungen der Sozialwirtschaft gekonnt einsetzt. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt im Bereich des Gemeinnützigkeitsrechts.

TILO KURZ

Steuerberater/Rechtsanwalt, Partner, Leiter Geschäftsbereich Steuerberatung

Als Leiter des Geschäftsbereichs Steuerberatung bietet Tilo Kurz langjährige Erfahrung in der wirtschafts- und steuerrechtlichen Gestaltungsberatung von Konzernstrukturen und Komplexträgern. Er ist ausgewiesener Experte für Gemeinnützigkeitsrecht und u. a. auf die Beratung von Krankenhaus- sowie Komplexträgern spezialisiert.

DANIELA LECHNER

Senior Beraterin

Daniela Lechner hat nach dem Studium der Betriebswirtschaft zunächst mehrjährige Praxiserfahrung im Personalmanagement und als Leitung von Personalabteilungen u. a. im Gesundheitswesen gesammelt. Dabei verantwortete sie mehrere Digitalisierungsprojekte sowie die Konzeption und Implementierung des Personalcontrollings. Abgerundet wird ihr Erfahrungsschatz durch eine mehrjährige Tätigkeit als Einrichtungsleitung in der stationären Altenhilfe.

KATHARINA MENACHER

Senior Beraterin

Während des berufs begleitenden Studiums General Management mit den Schwerpunkten Controlling und Consulting sammelte Katharina Menacher Berufserfahrung im Bereich des Controllings sowie in der Prozess- und Organisationsentwicklung bei einem Träger in der Altenhilfe. Seit 2022 unterstützt sie bei Curacon das Beratungsfeld der Sozialwirtschaft.

DIETMAR MOTZER

Partner

Aufbauend auf einer Bankausbildung und einem BWL-Studium sowie einem späteren Studium des Diakonie-Managements arbeitete Dietmar Motzer mehrere Jahre im Bankbereich und der Unternehmensberatung. Danach schlossen sich über 18 Jahre Tätigkeit als Finanzvorstand in Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft an. Seit 2023 berät er Unternehmen der Sozialwirtschaft.

JOCHEN RICHTER

Partner, Leiter Beratungsfeld Sozialwirtschaft

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

LAURA SCHMIEDCHEN

Rechtsanwältin, Managerin

Seit ihrem Studium der Rechtswissenschaften in Gießen und Düsseldorf sowie dem Referendariat am Landgericht Düsseldorf arbeitet Laura Schmiedchen in der gesellschaftsrechtlichen Beratung und Vertragsgestaltung sowie der Transaktionsberatung. Seit Mitte 2023 ist sie als Managerin für Curacon tätig und berät Mandanten im Gesellschaftsrecht und im Rahmen von Transaktionen ebenso spezialisiert wie ganzheitlich.

VERA VOGES

Junior Beraterin

Nach ihrer Ausbildung zur examinierten Gesundheits- und Krankenpflegerin an der Uniklinik Münster absolvierte Vera Voges ein Grundstudium der BWL im Gesundheitswesen, B. A., an der Hochschule Osnabrück. Nach erfolgreichem Abschluss folgte ein Aufbaustudium der Gesundheitsökonomie, M. Sc., an der Universität Bayreuth, das sie 2023 abschloss. Seit 2023 unterstützt sie ihre Mandanten mit ihrem Fachwissen und ihrer Expertise.

NIELS WANTIA

Leiter Research

Niels Wantia leitet seit Ende 2019 den Bereich Research bei Curacon und hat dort das Leistungsportfolio kontinuierlich weiterentwickelt – von Benchmarking-Tools über umfangreiche Marktanalysen bis zu Studien. Nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann studierte er Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Seit 2001 hat er als Unternehmensberater zahlreiche Projekte im Banken- und Versicherungssektor sowie in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft begleitet.

BEATA WINGENBACH

Rechtsanwältin/Steuerberaterin, Partnerin, Niederlassungsleiterin Steuerberatung Münster

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



LANGJÄHRIGE ERFAHRUNG UND

FUNDIERTES EXPERTENWISSEN

Unsere Expert:innen unterstützen Sie gerne!

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



CONTROLLING IN DER SOZIALWIRTSCHAFT – JETZT TEILNEHMEN!

Auch in diesem Jahr fragen wir zusammen mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und der Hochschule Mainz sowie der Hochschule Koblenz die Entwicklungstendenzen des Controllings in der Sozialwirtschaft ab.

Die aktuelle Krisensituation in den Branchen macht ein gut aufgestelltes Controlling wichtiger denn je. Nutzen Sie die Gelegenheit, Ihre Einrichtung mit den Mitbewerbern im Markt zu vergleichen.

NEUE STUDIENERHEBUNG

Controlling in der Sozialwirtschaft

Direkt zur Befragung



WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG IHRER BRANCHE

In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist eine zeitnahe Einschätzung der wirtschaftlichen Situation der Marktteilnehmer je Teilbranche nur eingeschränkt am Markt verfügbar. Daher möchten wir Ihnen mit Ihrer Hilfe eine kostenfreie und zeitnahe Markttransparenz ermöglichen. In einer zwei- bis drei-minütigen Befragung zu Ihrer wirtschaftlichen Entwicklung im Jahr 2022/23 und einer weiteren Einschätzung für das Jahr 2024 haben wir für die Bereiche Komplexträger, Krankenhaus, Altenhilfe, Eingliederungshilfe sowie Werkstätten für Menschen mit Behinderung und Kinder- und Jugendhilfe fünf Fragen entwickelt. Die Befragung ist anonym und Sie erhalten direkt nach Beendigung Ihrer Fragen eine Übersicht über die bisherig erfassten Ergebnisse als Durchschnittswert. Diese Ergebnisse sind mit Angaben zur Curacon-Quelle auch für Sie direkt nutzbar. Zu Ihrer Auswertung!



E-LEARNING-KURS DATENSCHUTZ IM GESUNDHEITSWESEN

Datenschutz ist für Krankenhäuser oder Arztpraxen nicht nur gesetzliche Pflicht, sondern sichert vor allem die Versorgungsqualität.

Eine regelmäßige Schulung der Mitarbeitenden ist daher unumgänglich. Stefan Strüwe, Rechtsanwalt, Partner und Leiter des Geschäftsfelds Datenschutz bei Curacon, hat zusammen mit der Plattform DATAKONTEXT einen E-Learning-Kurs „Datenschutz im Gesundheitswesen“ erarbeitet.



Mehr erfahren!



In 35 Minuten werden die gesetzlichen Grundlagen vorgestellt, praktische Hinweise und Tipps zum richtigen Umgang mit den Patientendaten gegeben und an Praxisbeispielen gezeigt, wie Datenschutz erfolgreich gelingen kann. Nach Abschluss des Kurses erhalten Ihre Mitarbeitenden ein Teilnahmezertifikat. Nutzen Sie daher die Gelegenheit Ihre Mitarbeiter:innen verständlich und praxisbezogen für den Umgang mit personenbezogenen Daten zu schulen.

INSPIRATION GEFÄLLIG? UNSER NEUES FÜHRUNGSNETZWERK FÜR FRAUEN

Gute Führung inspiriert und gute Führung lässt sich inspirieren. Genau das steckt hinter :inSPIRE, unserem neu gegründeten Netzwerk für weibliche Führungskräfte in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Ob interessante Impulse durch unseren Newsletter oder Erfahrungsaustausch bei unseren Netzwerktreffen – vernetzen Sie sich mit klugen, weiblichen Köpfen in Führungspositionen, die ähnliche berufliche Themen bewegen. Seien Sie dabei!

:inSPIRE

Führungsnetzwerk für Frauen



HERZLICHEN GLÜCKWUNSCH ZUM BESTANDENEN STEUERBERATER-EXAMEN!

Wir gratulieren unseren Kolleginnen Jasmin Kaesler aus der Steuerberatung in Rendsburg und Berlin, Johanna Fay aus der Steuerberatung in Nürnberg, Merle Schmidwilken, Regina Root und Kim Gerwing aus der Steuerberatung in Münster und unserem Kollegen Nils Thomczik aus der Steuerberatung in Ratingen zum bestandenen Examen! Gleich sechs bestandene Prüfungen – wenn das kein Grund zum Feiern ist!



DER ERSTE CHAMPION AUS DEM MITTELSTAND

Zum fünften Mal zeichnet das manager magazin zusammen mit der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) die Champions unter den umsatzstärksten deutschen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie die besten Wirtschaftsprüfer für den Mittelstand aus. Als erstes Unternehmen seit Durchführung der Studie kann Curacon gleich in beiden Kategorien punkten: Das Unternehmen wird nicht nur in der Kategorie Mittelstand ausgezeichnet, sondern zählt auch zu den „Champions“, d. h. zu den Top 10 der leistungsstärksten Prüfungsgesellschaften.

CURACON JETZT BEI INSTAGRAM!

Nicht nur über unsere Mandantenzeitschrift teilen wir das Wissen unserer Kolleginnen und Kollegen, sondern wir posten auch Fachbeiträge und Unternehmensneuigkeiten bei LinkedIn. Seit Neuestem können Sie uns auch bei Instagram folgen. Mit kurzen Videos und persönlichen Beiträgen geben wir Einblicke in die Arbeit bei Curacon und das Team. Wir freuen uns, Sie auch bei Instagram als Follower begrüßen zu dürfen.



FOLLOW US!

WIR SIND GREAT PLACE TO WORK 2024

Bereits zum fünften Mal wurde Curacon im Rahmen der „Great Place to Work“-Zertifizierung als einer der besten Arbeitgeber Deutschlands ausgezeichnet und belegt auch in diesem Jahr wieder einen Platz in den Top 100 der ausgezeichneten Unternehmen.



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



IMPRESSUM

Stand: Juni 2024
Herausgeber: CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Redakt. Verantw.: Tobias Allkemper (Geschäftsführender Partner CURACON GmbH)

Druckprodukt mit finanziellem Klimabeitrag
ClimatePartner.com/10234-2404-1012



Curacon GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

www.curacon.de

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