

Hochschule Neubrandenburg

Fachbereich: Soziale Arbeit – Bildung und Erziehung

---

## Diplomarbeit

Jenseits von „make or buy“

---

**vorgelegt von:** Susanne Schlegel



**Erstleser:** Prof. Dr. Knorr

**Zweitleser:** Prof. Dr. phil., MBA Schulze

**Datum:** 21.07.2009

**URN:** urn:nbn:de:gbv:519-thesis2009-0264-9

# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>1</b>
<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>4</b>
<b>THEMENBLOCK A: DIE THEORETISCHEN GRUNDLAGEN .....</b>	<b>6</b>
<b>1. WAS IST DIE DEUTSCHE WOHLFAHRTSPFLEGE? .....</b>	<b>7</b>
1.1 DIE FREIE WOHLFAHRTSPFLEGE UND DEREN GRÖßENORDNUNG .....	7
1.2 DIE SOZIALE INFRASTRUKTUR DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE .....	9
1.3 DIE FREIE WOHLFAHRTSPFLEGE UND DAS SUBSIDIARITÄTSPRINZIP .....	14
<b>2. GEMEINNÜTZIGKEIT UND WOHLFAHRTSPFLEGE .....</b>	<b>15</b>
2.1 KÖRPERSCHAFTSTEUERSUBJEKT .....	17
2.2 FÖRDERUNG STEUERBEGÜNSTIGTER ZWECKE .....	18
2.2.1 Gemeinnützige Zwecke .....	18
2.2.2 Mildtätige Zwecke .....	20
2.2.3 Kirchliche Zwecke .....	21
2.3 SELBSTLOSIGKEIT DER ZWECKERFÜLLUNG .....	22
2.4 AUSSCHLIEßLICHKEIT .....	22
2.5 UNMITTELBARKEIT .....	22
2.6 VERMÖGENSBINDUNG .....	23
2.7 DIE VORTEILE DER GEMEINNÜTZIGKEIT .....	24
2.7.1 Die Steuerbefreiungen .....	24
2.7.1.1 Die Befreiung von der Körperschaftssteuer .....	25
2.7.1.2 Die Befreiung von der Grundsteuer .....	26
2.7.1.3 Die Befreiung von der Schenkungssteuer .....	26
2.7.1.4 Die Befreiung von der Umsatzsteuer .....	26
<b>3. RECHTSFORMEN DER TRÄGER DER FREIEN WOHLFAHRT .....</b>	<b>27</b>
3.1 ZU DEN AUSWAHLKRITERIEN .....	29
3.1.1 Gemeinnützigkeit und steuerliche Belastung .....	29
3.1.2 Der Gründungsaufwand .....	30
3.1.3 Die Organe .....	30
3.1.4 Die Flexibilität der Mitglieder .....	30
3.1.5 Die Flexibilität der Beteiligungsverhältnisse .....	31
3.1.6 Die Eigentumsrechte und der Einflussgrad .....	31
3.1.7 Beendigung der Rechtsform .....	31
3.1.8 Die haftungsrechtlichen Regelungen .....	31
<b>4. WAS IST DIE BETRIEBLICHE ORGANISATION? .....</b>	<b>32</b>
4.1 ZUR AUFBAUORGANISATION .....	34
4.1.1 Grundmodelle der Kompetenz- und Verantwortungszuteilung .....	34
4.1.1.1 Einlinienorganisation .....	34
4.1.1.2 Stab-Linien-Organisation .....	35
4.1.1.3 Projektorganisation .....	35
4.2 ZUR ABLAUFORGANISATION .....	35
<b>5. WAS IST MAKE OR BUY? .....</b>	<b>36</b>
5.1 MOTIVE .....	36
5.1.1 Zu den qualitativen Motiven .....	36
5.1.1.1 Konzentration auf das Kerngeschäft .....	36
5.1.1.2 Know-how des externen Dienstleisters .....	37
5.1.1.3 Risikotransfer .....	37
5.1.1.4 Optimierung der Betriebsabläufe .....	37
5.1.2 Zu den kostenbezogenen Motiven .....	38
5.1.2.1 Kosteneinsparungen .....	38
5.1.2.2 Reduktion von Investitionskosten .....	38
5.1.2.3 Transfer von Personal- und Sachkosten .....	38

5.2 DIE MAKE OR BUY ENTSCHEIDUNG.....	39
<b>6. WAS IST FACILITY MANAGEMENT? .....</b>	<b>39</b>
6.1 TECHNISCHER GEBÄUDESERVICE .....	40
6.2 SICHERHEITSDIENSTE .....	40
6.3 BAUVERWANDTE DIENSTE .....	40
6.4 INTERNE DIENSTE.....	40
6.5 KAUFMÄNNISCHE VERWALTUNG .....	40
6.6 ZIELE VON FACILITY MANAGEMENT .....	41
<b>THEMENBLOCK B: DIE LEBENSPrAKTISCHE ÜBERTRAGUNG.....</b>	<b>42</b>
<b>1. WELCHE ORGANISATIONSFORMEN ERGEBEN SICH BEIM OUTSOURCING? .....</b>	<b>44</b>
1.1 DIE PROFIT-CENTER-KONZEPTION.....	44
1.2 DIE KOOPERATION .....	45
1.3 DIE TOCHTERGESELLSCHAFT .....	45
1.4 VERBUNDMODELLE .....	45
1.5 DIE HOLDING .....	46
1.6 DIE GEMEINSAME SERVICEGESELLSCHAFT.....	46
1.7 DAS KLASSISCHE OUTSOURCING .....	47
1.8 DAS INSOURCING .....	47
<b>2. WELCHE ORGANISATIONSFORMEN ERGEBEN SICH IM HINBLICK ZUR GEMEINNÜTZIGKEIT?.....</b>	<b>47</b>
2.1 DER WIRTSCHAFTLICHE GESCHÄFTSBETRIEB IM SINNE DES § 14 AO.....	48
2.1.1 <i>Der steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetrieb.....</i>	48
2.1.2 <i>Der Zweckbetrieb .....</i>	49
2.1.2.1 <i>Der Zweckbetrieb gemäß § 65 AO.....</i>	49
2.1.2.2 <i>Die Selbstversorgungseinrichtungen im Sinne des § 68 Nr. 2 AO.....</i>	50
2.1.2.3 <i>Die Einrichtungen der Wohlfahrtspflege als Zweckbetrieb gemäß § 66 AO.....</i>	50
2.1.3 <i>Die umsatzsteuerliche Organschaft gemäß § 2 Abs. 2 UstG.....</i>	51
<b>3. DIE KOMBINATION DER ORGANISATIONSMODELLE IN DER WOHLFAHRTSPFLEGE.....</b>	<b>51</b>
<b>4. DIE SERVICE- UND DIENSTLEISTUNGSGESELLSCHAFT FÜR WOHLFAHRTSEINRICHTUNGEN IM BEREICH FACILITY MANAGEMENT.....</b>	<b>54</b>
4.1 FINANZIELLE EINGLIEDERUNG .....	55
4.2 WIRTSCHAFTLICHE EINGLIEDERUNG.....	56
4.3 ORGANISATORISCHE EINGLIEDERUNG.....	56
4.4 DIE VORTEILE EINER GEMEINSAM GEGRÜNDETEN DIENSTLEISTUNGSGESELLSCHAFT .....	57
4.5 DIE NACHTEILE EINER GEMEINSAM GEGRÜNDETEN DIENSTLEISTUNGSGESELLSCHAFT .....	58
4.6 VERTRAGLICHE REGELUNGEN BEI DER GRÜNDUNG EINER SERVICE- UND DIENSTLEISTUNGSGESELLSCHAFT .....	59
4.6.1 <i>Der Gesellschaftervertrag.....</i>	60
4.6.2 <i>Die Leistungs- und Prozessbeschreibung.....</i>	61
4.6.3 <i>Regelungen zu Investitionen und Verbrauchsgütern .....</i>	62
4.6.4 <i>Regelungen über soziale Aspekte.....</i>	62
4.6.5 <i>Sonstige vertragliche Regelungen .....</i>	63
<b>5. WELCHE FACILITY MANAGEMENT BEREICHE SIND IN DER WOHLFAHRTSPFLEGE VORHANDEN?.....</b>	<b>63</b>
5.1 DIE LEISTUNGSBEREICHE .....	63
5.1.1 <i>Die Schaffung bedarfsgerechter Räumlichkeiten .....</i>	63
5.1.2 <i>Die Leistungen des Hausmeisterservices.....</i>	64
5.1.3 <i>Die Leistungen der Gebäudereinigung.....</i>	65
5.1.4 <i>Die Leistungen der Speiserversorgung .....</i>	65
5.1.5 <i>Die Leistungen der hauswirtschaftlichen Hilfe .....</i>	66
5.1.6 <i>Die Leistungen des Wäschereiservices.....</i>	67
5.1.7 <i>Die Leistungen des Fahrservices.....</i>	68
5.2 DIE BESONDEREN ANFORDERUNGEN AN DAS FACILITY MANAGEMENT IM SOZIALWESEN .....	69
5.2.1 <i>Die Komm-Struktur und aufsuchende Arbeit.....</i>	70

5.2.2 Das Prinzip der hoch- und niedrig- schweligen Angebote .....	70
5.2.3 Die akzeptierende Arbeit .....	71
5.2.4 Die ambulante, teilstationäre oder stationäre Hilfe .....	71
5.2.5 Die Einzelfall- oder Gruppenarbeit und Gemeinwesenorientierung .....	71
5.3.6 Die Lebenswelt- und Alltagsorientierung .....	71
5.2.7 Die Ressourcen- und Sozialraumorientierung .....	72
5.2.8 Die Partizipation und das Empowerment .....	72
5.2.9 Die Prävention .....	72
5.2.10 Die Integration .....	72
5.2.11 Die Geschlechterspezifik .....	72
5.2.12 Der Denkmalschutz und die Fördergelder .....	73
5.2.13 Die rechtlichen Rahmenbedingungen .....	74
5.2.14 Vom Umfang der zu erbringenden Leistungen .....	75
5.3 ZU DEN ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN .....	76
5.3.1 Die Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen und dem Marktangebot .....	76
5.3.2 Die Berücksichtigung von Standards .....	77
5.3.3 Die Berücksichtigung ökologischer Grundsätze .....	78
5.3.4 Die Berücksichtigung der erwünschten Qualität .....	78
5.3.5 Die Berücksichtigung der Kooperationsbereitschaft durch Fehlermanagement und einer lernenden Organisation .....	79
5.3.6 Die Berücksichtigung des Leistungsspektrums .....	80
5.3.7 Die Berücksichtigung sozialer Aspekte .....	81
5.3.8 Die Berücksichtigung von Hygiene, Datenschutz und Sicherheit .....	81
<b>6. ÜBER VERÄNDERUNGEN IN ORGANISATIONEN .....</b>	<b>83</b>
<b>THEMENBLOCK C: DIE WIRTSCHAFTLICHKEITSRECHNUNGEN .....</b>	<b>85</b>
<b>1. BEST CASES .....</b>	<b>86</b>
<b>1.1 DIE IST-ANALYSE ALLGEMEIN .....</b>	<b>86</b>
<b>1.2 DIE SOLL-ANALYSE ALLGEMEIN .....</b>	<b>86</b>
<b>1.3 ZUR ERHEBUNG DER DATEN .....</b>	<b>86</b>
<b>1.3.1 Best- Case- Rechnung für die Gebäudereinigung .....</b>	<b>88</b>
1.3.1.1 Ist-Analyse der Eigenleistung .....	88
1.3.1.2 Der Soll-Zustand bei der kompletten Fremdvergabe der Reinigungsleistungen .....	88
1.3.1.3 Der Soll-Zustand bei der Ausgliederung der Reinigungsleistungen in eine gemeinsame Servicegesellschaft .....	88
<b>1.3.2 Best- Case- Rechnung für die Speisenversorgung .....</b>	<b>89</b>
1.3.2.1 Ist-Analyse der Eigenleistung .....	89
1.3.2.2 Der Soll-Zustand bei der kompletten Fremdvergabe der Speisenversorgung .....	90
1.3.2.3 Der Soll-Zustand bei der Ausgliederung der Speisenversorgung in eine gemeinsame Servicegesellschaft .....	90
<b>THEMENBLOCK D: DIE AUSWERTUNG .....</b>	<b>92</b>
<b>1. AUSWERTUNG DER KOSTENRECHNUNGEN FÜR DIE GEBÄUDEREINIGUNG .....</b>	<b>93</b>
<b>2. AUSWERTUNG DER KOSTENRECHNUNGEN FÜR DIE SPEISENVERSORGUNG .....</b>	<b>95</b>
<b>SCHLUSSWORT .....</b>	<b>98</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>99</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>100</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>101</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>102</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>106</b>
<b>SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG .....</b>	<b>107</b>

## Einleitung

Trotz der Erfüllung ideeller und gemeinnütziger Zwecke, ist der Bereich des Sozialwesens an das ökonomische Prinzip der Marktwirtschaft gebunden. Ungeachtet dessen, dass soziale Unternehmen keinerlei Gewinnerzielungsabsichten verfolgen, sind diese aufgefordert, eine erwartete Leistung durch einen wirtschaftlichen Umgang mit knappen Gütern zu bewerkstelligen. Ein immer größer werdender Kostendruck kombiniert mit einem steigenden Bedürfnis nach sozialen Unterstützungsleistungen, kennzeichnet den wohlfahrtspflegerischen Sektor in Deutschland. Das Größenwachstum der Wohlfahrt veranschaulicht diese Entwicklung. Um die Leistungsfähigkeit zu erhalten, sind Träger karitativer Einrichtungen angehalten, ihre Zielsetzung neu zu definieren, ihr Angebotsportfolio zu verringern oder bei der Bewerkstelligung der Leistungen Qualitätseinbußen zu akzeptieren. Wer dies nicht annehmen möchte, muss innovativen Strategien folgen. Der Trend liegt in der Verbesserung der betrieblichen Organisationsstruktur durch Auslagern bestimmter Leistungen. Es wird „outgesourced“ wie noch nie. Die Gefahr der entstehenden Abhängigkeit von Dritten und eine mangelnde Einflussnahme muss, dabei leider in Kauf genommen werden. Aber was ist mit denen, die dies nicht in Kauf nehmen wollen? Sie müssen ihre Organisation noch geschickter aufbauen. Ziel soll es dabei sein, die Aufgaben der Dienste und damit die Kontrolle über die Leistungen nicht komplett an private Dienstleister zu vergeben, aber die Leistungen auch nicht als Unternehmen selbst zu erbringen. Meine Diplomarbeit befasst sich mit diesem Organisationsmodell. Es geht um die Kooperation von Wohlfahrtspflege und privaten Dienstleister im Bereich Facility Management, welche in einer gemeinsam gegründeten Servicegesellschaft mündet. Die Gesellschaft befindet sich sozusagen jenseits von make or buy. Meine Kommilitonen fanden dieses Thema langweilig und trocken. Die Lehrveranstaltung, welche sich mit dieser Problematik beschäftigte, wurde leider nicht besucht. Zu meinem Glück, darf ich mich jetzt damit befassen. Für viele Sozialarbeiter kann das Thema Sozialmanagement, offensichtlich nicht zur Weltverbesserung beitragen. Dabei sollte man jedoch nicht vergessen: Auch der gute Vorsatz, die Welt zu verändern und das Leben zu verbessern, benötigt einen Aufbau- und Ablaufplan,

sowie genügend finanzielle Mittel, die gesteckten Ziele zu erreichen. Ohne ein durchdachtes und rational arbeitendes Sozialmanagement, ist keine gute und effektive Sozialarbeit möglich! Ohne ausgereifte Konzepte zur wirtschaftlichen Organisation der Hilfen, gibt es keine tragfähige Basis für ein professionelles Arbeiten im Sozialwesen!

Also, auch wenn sich das Thema dieser Diplomarbeit nicht um spannende psychologische Themen wie das Komasaufen bei Jugendlichen oder eine Gender Mainstream Erziehung dreht, auch wenn es sich um Organisationsmodelle, Facility Management und jede Menge Zahlen, Rechnungen und Gesetzestexte handelt, ist es umso wichtiger für die soziale Arbeit.

## **Zum Aufbau der Arbeit**

In meiner Diplomarbeit werde ich die theoretischen Grundlagen aufzeigen, welche zum Verständnis des angestrebten Organisationsmodelles von Bedeutung sind. Es werden die Wohlfahrtspflege, das Gemeinnützigkeitsrecht, die Trägerstruktur im Wohlfahrtswesen, deren Rechtsformen und betriebliche Organisation, sowie das Facility Management betrachtet. Beginnen werde ich dabei mit der größten Organisationseinheit, der Wohlfahrtspflege und Aussagen bis hin zur kleinsten Einheit, der betrieblichen Organisation treffen. Weiterhin erfolgt die Übertragung der theoretischen Zusammenhänge auf den lebenspraktischen Bereich. Es werden mögliche Organisationsmodelle in Verbindung mit Outsourcing bzw. in Verbindung mit der Gemeinnützigkeit dargestellt. Außerdem leite ich mögliche Aufgabenbereiche des Facility Management, für die Anwendung im Wohlfahrtswesen ab. Anschließend werden diese Ableitungen zum Organisationsmodell der Dienstleistungs- und Servicegesellschaft zusammengesetzt. Durch die Anwendung von best case Berechnungen werde ich eine Übersicht über die, in den Wohlfahrtseinrichtungen erhobenen Daten einzelner Facility- Management- Bereiche geben. Außerdem werde ich die Behauptung überprüfen, ob durch das untersuchte Organisationsmodell eine Kosteneinsparung ermöglicht werden kann. Die These wird bestätigt oder widerlegt werden. Abschließend wird geklärt werden, wann es sich lohnt das vorgeschlagene Organisationsmodell einzuführen und welche finanziellen Einsparpotenziale dadurch zu realisieren sind.

# **Themenblock A: Die Theoretischen Grundlagen**

Die theoretischen Grundlagen befassen sich mit den nachstehenden Schwerpunkten.

- **Was ist die deutsche Wohlfahrtspflege?**
- **Gemeinnützigkeit und Wohlfahrtspflege**
- **Rechtsformen der Träger der freien Wohlfahrtspflege**
- **Was ist die betriebliche Organisation?**
- **Was ist *make or buy*?**
- **Was ist Facility Management?**

# 1. Was ist die deutsche Wohlfahrtspflege?

## 1.1 Die freie Wohlfahrtspflege und deren Größenordnung

*„Wohlfahrtspflege ist die planmäßige, zum Wohle der Allgemeinheit und nicht des Erwerbs wegen ausgeübte Sorge für notleidende oder gefährdete Mitmenschen. Die Sorge kann sich auf das gesundheitliche, sittliche, erzieherische oder wirtschaftliche Wohl erstrecken und Vorbeugung oder Abhilfe bezwecken.“* Mit diesen Worten definiert die Abgabenordnung den Begriff der Wohlfahrtspflege.<sup>1</sup>

Das Wort *"planmäßig"* deutet dabei auf eine organisierte Hilfe in den oben genannten Situationen hin. Die Wohlfahrtspflege in Deutschland entwickelte sich einst aus der Armenpolitik. Ihre Wurzeln reichen bis ins Mittelalter, indem sich die Hilfe für Notleidende ausschließlich auf das wirtschaftliche Wohl der Menschen bezog. Damals war die Sorge um arme Menschen noch religiös motiviert. Ziel war es, der großen Armut Abhilfe zu verschaffen. Die Hilfe gestaltete sich in Form von Almosen durch einzelne Personen. Die Vorgehensweisen der einzelnen Wohltäter waren weder organisiert noch strukturiert und auch nicht vorbeugend gedacht. Im Laufe der Zeit entwickelte sich aus diesen, zwar nicht ganz selbstlos motivierten Unterstützungen, die heutige soziale Infrastruktur.

*Nikles* bezeichnet als soziale Infrastruktur die Ausstattung eines Raumes mit Einrichtungen und Diensten, welche sich auf die sozialen Bedürfnisse, der dort lebenden Menschen, bezieht.<sup>2</sup> Die soziale Landschaft im Raum Deutschland kann also als organisierte bzw. planmäßige Hilfe im Sinne der Abgabenordnung verstanden werden. Heute besteht ein Pluralismus an unterschiedlichsten Hilfsangeboten und Konzeptionen, die sich in der deutschen Wohlfahrtspflege organisiert sehen. Insgesamt 133.760 Einrichtungen zählen dazu. Die Hilfe ist geprägt durch die unterschiedlichen weltanschaulichen oder religiösen Motive und Ziele. Alle knüpfen an die unmittelbare Hilfsbereitschaft und Solidarität der Bevölkerung an. Sie heben die Menschenwürde als das höchste Gut des Menschen hervor und betonen seine Selbstverantwortlichkeit. Religionszugehörigkeit, Herkunft

---

<sup>1</sup> vgl. AO, § 66

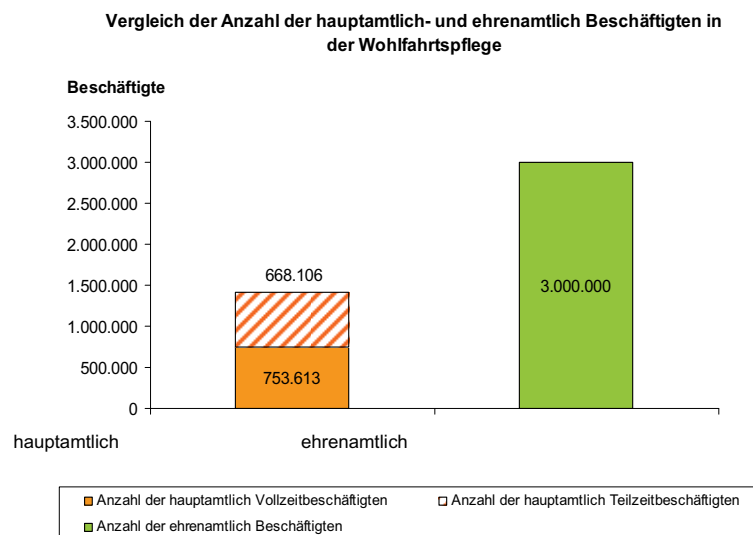
<sup>2</sup> Nikles 2008, S. 15



oder die soziale Situation des Menschen spielen dabei keine Rolle.<sup>3</sup> Diese Sehensweise und Motivation kann als ideeller Antrieb bezeichnet werden. Die Hilfe aus ideellem Antrieb ist für zahlreiche deutsche Bürgerinnen und Bürgern, die sich freiwillig und ehrenamtlich sozial in den dafür vorgesehenen Hilfsstätten engagieren, verantwortlich. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtsverbände schätzt die freiwilligen Helfer auf 2,5 bis 3 Millionen ein.<sup>4</sup>

Zudem stellt die Erbringung von sozialen Dienstleistungen durch die freie Wohlfahrtspflege einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor in Deutschland dar.

Ungefähr 1,4 Millionen hauptamtliche Mitarbeiter sind in insgesamt 91.204 Einrichtungen und Diensten bei der freien Wohlfahrtspflege beschäftigt. Darunter 753.613 Vollzeitbeschäftigte und 668.106 Teilzeitbeschäftigte. Das ergibt knappe vier Prozent aller erwerbstätig Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland.<sup>5</sup>



**Abbildung 1 Vergleich der Anzahl der hauptamtlich und ehrenamtlich Beschäftigten<sup>6</sup>**

Ein weiterer Punkt, der sich im Vergleich zum Mittelalter verändert hat, ist der Bereich, in dem die Hilfe geleistet wird. Kamen die Almosen früher der breiten Palette der Armen zugute, wird heute aufgrund der Weiterentwicklung und

<sup>3</sup> vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. November 2008, S. 36

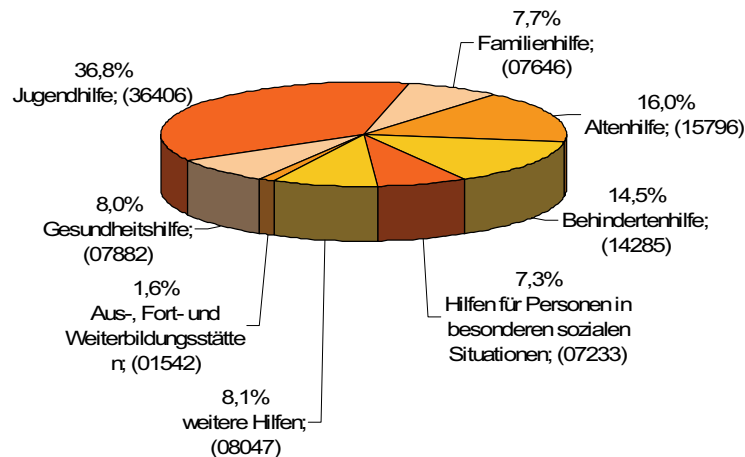
<sup>4</sup> Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. Stand 1. Januar 2004, S. 11

<sup>5</sup> Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. Stand 1. Januar 2004, S. 14

<sup>6</sup> Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. Stand 1. Januar 2004 o. S.

Organisation der Unterstützung in verschiedene Hilfsbereiche unterschieden. Somit erreicht die Hilfe unterschiedliche Adressaten, mit unterschiedlichen Hilfsbedürfnissen. Die freie Wohlfahrtspflege in Deutschland stellt ihren Beistand in folgenden Aufgabenkreisen zur Verfügung:

**Verteilung der Aufgabenbereiche der Wohlfahrtspflege**



**Abbildung 2 Aufgabenbereiche der Wohlfahrtspflege<sup>7</sup>**

In 36.406 Einrichtungen wird Jugendhilfe geleistet. Danach wird in 15.796 Einrichtungen Altenhilfe betrieben. Die Behindertenhilfe erfolgt in 14.285 Institutionen, die Familienhilfe in 7.646 Hilfsstätten. 7.882 Gesundheitseinrichtungen werden durch die Wohlfahrt betrieben. Zudem wurden etwa 1.542 Aus-, Fort- oder Weiterbildungsstätten errichtet. 8.047 Einrichtungen und Dienste konnten keiner der genannten Kategorien zugeordnet werden und werden unter weitere Hilfen geführt.

## 1.2 Die soziale Infrastruktur der freien Wohlfahrtspflege

Der Begriff der sozialen Infrastruktur wurde schon im vorherigen Unterpunkt definiert. Allgemein gesagt, umfasst er alle sozialen Einrichtungen und Betriebe in Bezug zu einer bestimmten Region. Dies schließt die quantitative Versorgung einzelner Hilfsbereiche mit sozialen Institutionen ein. Graphisch dargestellt, würden sich die Einrichtungen auf einer Landkarte wie ein Netz ausbreiten.

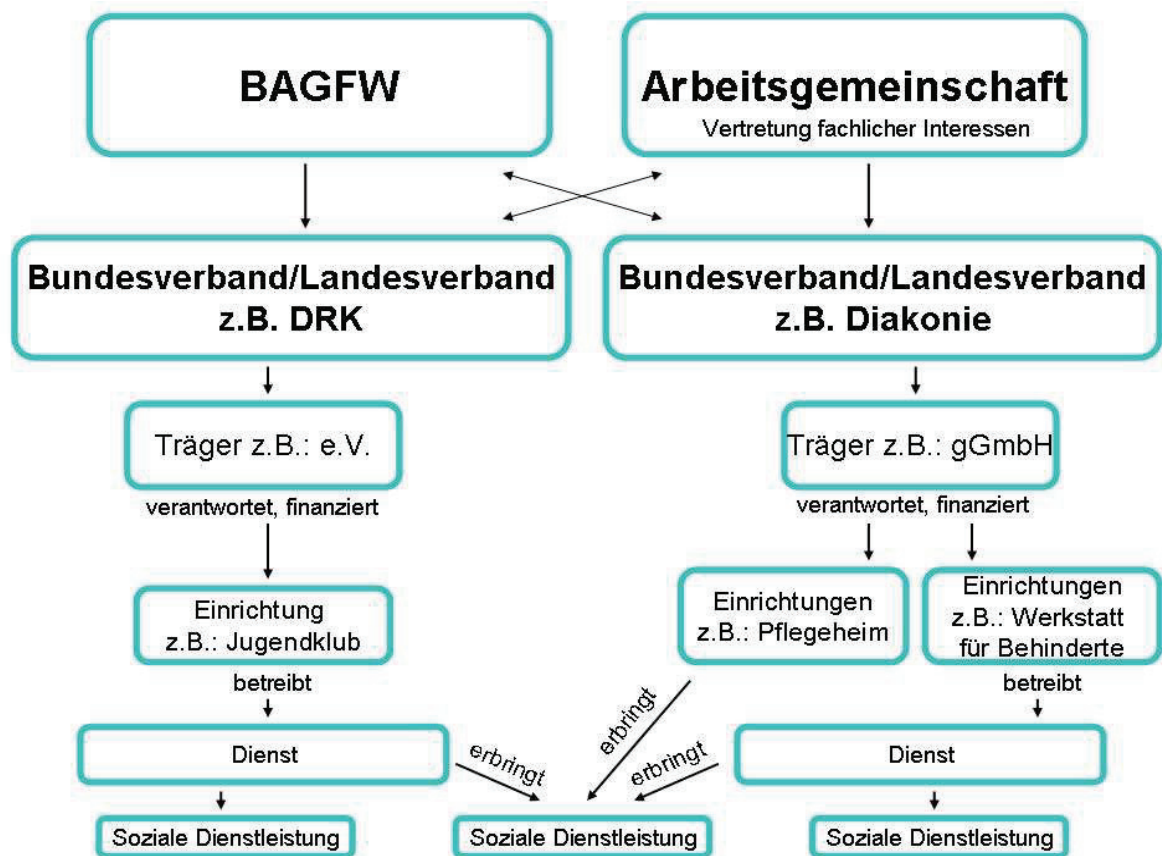
<sup>7</sup> vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. Stand 1. Januar 2004

Schaut man genauer hin, kann man feststellen, dass sich Beziehungsgefüge zwischen den einzelnen Einrichtungen und Diensten gebildet haben. Die gesamten in Deutschland angebotenen Hilfeleistungen haben sich zu dieser Infrastruktur organisiert, um planmäßige Hilfe bereitstellen zu können.

Dieses Beziehungsgefüge der Institutionalisierung von Hilfeleistungen kann im Allgemeinen wie folgt erklärt werden. Die einzelnen speziellen Aufgaben und Leistungen, welche im Sozialbereich erbracht werden, sind in Dienste und Einrichtungen zusammengefügt. Diese Dienste wiederum werden von Trägern verantwortet, gesteuert und finanziert. Die Träger fassen sich je nach ideellen- oder fachlichen Kriterien in Verbänden zusammen. Die Dienste, Einrichtungen und Träger stellen die Mitglieder der Verbände dar. Sie werden durch die Verbände in Gesellschaft und Politik vertreten und unterstützt. Die Verbände sind föderalistisch strukturiert. Dies bedeutet, dass ihre Gliederungen auf kommunaler- sowie Landesebene und ihre Mitgliedsorganisationen überwiegend rechtlich selbständig sind.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. November 2008, S. 36



**Abbildung 3 soziale Trägerstrukturen in der Wohlfahrtspflege**

Nach Nikles stellt ein Dienst „einen bestimmten Komplex von personenbezogenen Dienstleistungen oder Angeboten dar, der von einem Träger in einer abgegrenzten Organisationsform geführt wird.“ Im Vergleich dazu handelt es sich bei einer Einrichtung in der Regel um eine erweiterte Form des Dienstes, im Sinne der Ansiedelung der Dienste und deren Leistungserstellung, an einem bestimmten Ort.

Das Unternehmen ist meist der Träger von Betrieben bzw. Einrichtungen und stellt eine eigene Rechtseinheit, mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit dar. Es bildet die Rechtsform. Ein Sozialunternehmen ist damit der Träger von Einrichtungen im Sozialbereich. Sie nehmen oft die Rechtsform einer GmbH, gGmbH oder eines eingetragenen Vereins in Anspruch. Der Träger bildet das finanzielle Fundament des Betriebes und hat die Verantwortung und somit Entscheidungsbefugnis gegenüber seinen einzelnen Einrichtungen. Üblicherweise trägt er die Verantwortung für mehrere Produktionsstätten und lenkt diese fachlich, finanziell und personell.

Es sind öffentliche, private und freie Träger der Wohlfahrtspflege zu unterscheiden. Sie agieren jeweils auf den verschiedenen Ebenen: regional, überregional und bundesweit.<sup>9</sup>

Öffentliche Trägerstrukturen sind alle Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts, also auch Ämter. Die privat-gewerblichen Träger gehören nicht zur kommunalen Selbstverwaltung. Sie sind Einzelpersonen oder privatwirtschaftliche Vereinigungen, mit der Absicht Gewinne durch die Erstellung von Sozialleistungen zu erzielen. Freie Trägerstrukturen gehören in den Bereich der Wohlfahrtspflege. Im Unterschied zu den privatwirtschaftlichen Unternehmen, haben diese jedoch keine Gewinnerzielungsabsicht. Sie sind steuerlich privilegiert, weil sie als gemeinnützig anerkannt sind und verfolgen rein ideelle, weltanschauliche Ziele. Der steuerliche Status der Gemeinnützigkeit ist kennzeichnend für die deutsche Wohlfahrtspflege. Die Träger erfüllen ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke, im Sinne des Paragraphen 51 der Abgabenordnung.<sup>10</sup> Genauer werde ich in Punkt 2.1 auf die gemeinnützigkeitsrechtlichen Anforderungen eingehen. Wie oben erwähnt, schließen sich die Träger in so genannten Verbänden zusammen. „Verbände sind Zusammenschlüsse, die die Mitglieder zur gemeinsamen Wahrnehmung ihrer Belange und Interessen gegenüber der Öffentlichkeit, dem Staat oder bestimmten anderen Institutionen und Zusammenschlüssen bilden.“ Meist erbringen diese selbst auch bestimmte unterstützende Leistungen für ihre Mitglieder. Verbände auf Bundesebene sind die Spitzenverbände.

Die meisten fachlichen oder räumlich-regionalen Zusammenschlüsse in der Wohlfahrtspflege sind aber Arbeitsgemeinschaften. Diese haben keine Weisungsbefugnisse gegenüber ihren Mitgliedern. Sie werden gebildet, um sehr spezialisierte fachliche Interessen zu vertreten. Meist sind eine gezielte Kooperation und der Informationsaustausch zwischen den Interessenten vordergründig.<sup>11</sup>

Nachfolgend sind die gemäß dem Paragraphen 23 der Umsatzsteuer-Durchführungsordnung als amtlich anerkannte Verbände der freien Wohlfahrtspflege aufgezählt:

---

<sup>9</sup> vgl. Nikles 2008, S. 26–30

<sup>10</sup> vgl. Schulze 2006, S. 20

<sup>11</sup> Nikles 2008, S. 30–31

- „Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V.;
- Deutscher Caritasverband e. V.;
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband-Gesamtverband e. V.;
- Deutsches Rotes Kreuz e. V.;
- Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V.;
- Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.;
- Deutscher Blinden- und Sehbehindertenverband e. V.;
- Bund der Kriegsblinden Deutschlands e. V.;
- Verband deutscher Wohltätigkeitsstiftungen e. V.;
- Bundesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe von Menschen mit Behinderung und chronischer Erkrankung und ihren Angehörigen e. V.;
- Sozialverband VdK Deutschland e. V..<sup>12</sup>

Die einzelnen Wohlfahrtsverbände unterscheiden sich durch ihren Marktanteil. Allein die konfessionellen Wohlfahrtsverbände beschäftigen drei Viertel aller Mitarbeiter. Die Caritas führt die Liga der Spitzenverbände mit 29,2 % an. Knapp gefolgt von der Diakonie mit einem Anteil von 26,1 % aller wohlfahrtspflegerischen Aktivitäten. Der Paritätische besitzt eine Beteiligung von 21,5 % an der Wohlfahrtspflege. Danach folgt das Deutsche Rote Kreuz mit 13,8 %, die Arbeiterwohlfahrt mit 9,2 % und mit 0,2 % der Anteile an der Wohlfahrtspflege die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (Stand 2002).<sup>13</sup> Durch ihren hohen Marktanteil werden die gerade aufgezählten sechs Verbände als Spitzenverbände der deutschen Wohlfahrtspflege bezeichnet. Oft wird der Begriff der freien Wohlfahrtspflege, mit dem der Spitzenverbände gleichgesetzt.<sup>14</sup>

Die Bundesarbeitsgemeinschaft, welche sich aus genau diesen Verbänden zusammensetzt, definiert einen Spitzenverband in ihrer Satzung von 1988 wie folgt: „Ein Verband trägt den Namen Spitzenverband, wenn:

---

<sup>12</sup> UStDV, § 23

<sup>13</sup> vgl. Schulze 2006, S. 10–12

<sup>14</sup> vgl. Boeßenecker 2005, S. 32–37

- *er seine Tätigkeit über das ganze Bundesgebiet erstreckt, seine unmittelbare tätige Hilfe grundsätzlich das gesamte Gebiet der Freien Wohlfahrtspflege umfasst, nicht nur einzelne Arbeitszweige derselben;*
- *er den umfassenden Zusammenschluss für die Organisation und Einrichtungen darstellt, die von derselben Idee getragen werden;*
- *zwischen dem Spitzenverband und den ihm zugeordneten Organisationen und Einrichtungen eine organische Verbindung besteht;*
- *der Spitzenverband insgesamt und durch die Bedeutung, der in ihm zusammengeschlossenen Organisationen und Einrichtungen die Gewähr für eine stetige, umfassende und fachlich qualifizierte Arbeit sowie für eine gesicherte Verwaltung bietet.*<sup>15</sup>

### **1.3 Die freie Wohlfahrtspflege und das Subsidiaritätsprinzip**

Die soziale Sicherung in Deutschland stützt sich auf vier Eckpfeiler, der Vorsorge durch die Sozialversicherungssysteme, dem Versorgungssystem, dem Förderungssystem und dem Hilfesystem, welches früher den Fürsorgepfeiler darstellte. Die vier Pfeiler sind im Sozialrecht geregelt und ergeben sich aus dem Sozialstaatsprinzip, welches in den Artikeln 20 und 28 des Grundgesetzes festgeschrieben ist. Es handelt sich dabei um eine Staatszielbestimmung, mit dem Ziel der Herstellung von sozialer Sicherheit und Gerechtigkeit. Auf dieser Grundlage ist der Staat verpflichtet soziale Gerechtigkeit herzustellen, erträgliche Lebensbedingungen zu schaffen und damit die Würde des Menschen zu wahren. Das heißt, der Staat hat die Verantwortung für die Gestaltung der Sozialpolitik und ist verpflichtet den deutschen Bürgerinnen und Bürgern ein menschenwürdiges Leben zu sichern.

Auf Grundlage der kommunalen Förderungsverpflichtung können auch freie Träger diese öffentlichen Aufgaben übernehmen. Dabei gilt das Subsidiaritätsprinzip. Es legt den Vorrang freier vor öffentlichen Trägern fest und verhindert damit eine

---

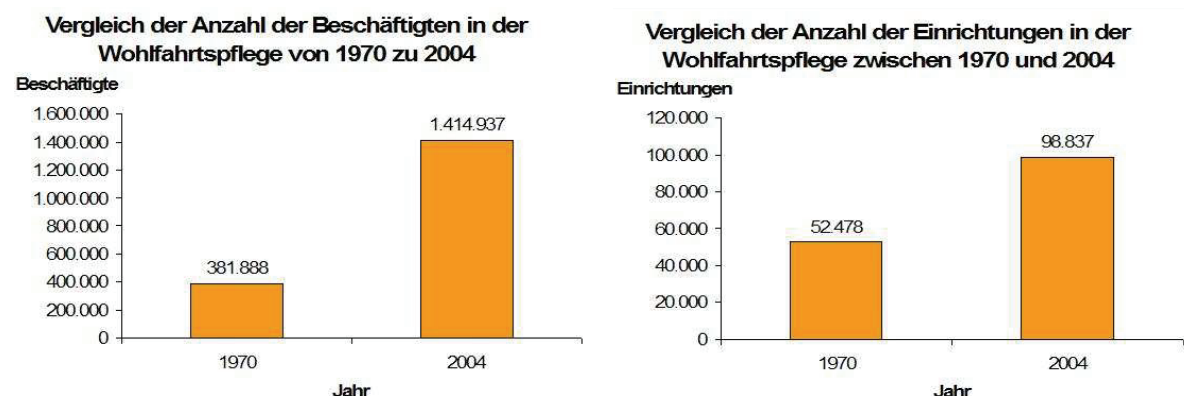
<sup>15</sup> vgl. Boeßenecker 2005, S. 35

totalitäre Einmischung des Staates dort, wo auch andere in der Lage sind, die Aufgaben gemäß dem Sozialstaatsprinzip zu erfüllen. Der Staat behält dabei die Gesamtverantwortung und hat die Versorgung dort sicherzustellen, wo die Hilfe der freien Träger nicht ausreicht. Das Subsidiaritätsprinzip enthält sowohl Vor- als auch Nachteile. Die Vorteile liegen in der großen Angebotsvielfalt für die Bürger und in einer geringeren Einflussnahme des Staates auf die soziale Arbeit und deren Konzepte. Problematisch wird es, wenn in einzelnen Regionen keine weltanschaulich ungebundenen Träger vorhanden sind, so dass für die Bürger keine echte Wahlmöglichkeit besteht oder wenn bestimmte Hilfeformen nicht angeboten werden, weil kein freier Träger sie durchführt.<sup>16</sup>

Die Begrifflichkeit >>Freie<< Wohlfahrtspflege betont die Unabhängigkeit der Konzepte und Leistungen der Wohlfahrtspflege von staatlichen Einflüssen. Er verdeutlicht, dass die Hilfestellung durch die Einrichtungen der Wohlfahrt in erster Linie aus ideellen und weltanschaulichen Motiven heraus und freiwillig geschieht, sich also nicht aufgrund des Sozialstaatsprinzips heraus gebildet hat. Die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege stimmen dem Sozialstaatsprinzip allerdings zu und verpflichten sich zu dessen Unterstützung.

## 2. Gemeinnützigkeit und Wohlfahrtspflege

Betrachtet man das Größenwachstum der Wohlfahrtsverbände seit Beginn der 70-er Jahre bis zur heutigen Zeit, ist eine starke Zunahme sozialer Einrichtungen und Dienste in Trägerschaft der freien Wohlfahrtspflege zu erkennen.



<sup>16</sup> vgl. Freigang 2005, S. 2



**Abbildung 4 Zuwachs der Beschäftigtenzahl**<sup>17</sup>      **Abbildung 5 Zuwachs der  
Einrichtungsanzahl**<sup>18</sup>

Waren es 1970 noch 52.478 Einrichtungen mit 381.888 Beschäftigten in Trägerschaft der freien Wohlfahrtspflege, hat sich die Anzahl der Einrichtungen bis 2004 nahezu auf 98.837 verdoppelt. Die Anzahl der in diesen Einrichtungen beschäftigten Personen hat sich mit 1.414.937 Mitarbeitern sogar mehr als verdreifacht. Die Selbsthilfeorganisationen sind hierbei nicht mitgerechnet.<sup>19</sup> Diese starke Entwicklung hatte natürlich Gründe. Wie schon in Abschnitt 1 erwähnt, sind die Wohlfahrtsverbände durch den Status der Gemeinnützigkeit begünstigt. Da sie steuerbegünstigte Zwecke im Sinne des Paragraphen 51 der Abgabenordnung erfüllen, erhalten die Verbände Steuerbefreiungen bei der Körperschafts-, Gewerbe- und Grundsteuer, bei der Erbschaftssteuer sowie der Umsatzsteuer. Außerdem engagieren sich in der Wohlfahrtspflege eine Vielzahl von ehrenamtlich tätigen Menschen (2,5 bis 3 Millionen), die durch ihren freiwilligen und unentgeltlichen Einsatz einen Wettbewerbsvorteil bewirken. Finanzielle Entlastungen und zusätzliche finanzielle Quellen wie Lotterien, Spenden, Bußgelder und staatliche Subventionen, trugen ihren Teil zum Größenwachstum der Wohlfahrtspflege bei.<sup>20</sup> Schick teilt die Vergünstigungen allgemein ein in: *„die Steuerbefreiung der Körperschaft selbst, die steuerliche Begünstigung von Tätigkeiten für die Körperschaft und die steuerliche Begünstigung im Zusammenhang mit Zuwendungen an die steuerbegünstigte Körperschaft.“*<sup>21</sup> Die Vorteile der Gemeinnützigkeit werden nur steuerbegünstigten Körperschaften gewährt. Grundlage für die Anerkennung als steuerbegünstigte Körperschaft bilden die Paragraphen 51 und fortfolgende der Abgabenordnung.<sup>22</sup> Die Voraussetzung für die Anerkennung gemäß den §§ 51 ff AO sind:

1. das Vorliegen eines Körperschaftssteuerobjekts
2. dieses muss gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke (= steuerbegünstigte Zwecke) verfolgen

---

<sup>17</sup> vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. Stand 1. Januar 2004

<sup>18</sup> vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. Stand 1. Januar 2004

<sup>19</sup> vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. Stand 1. Januar 2004, S. 16-

<sup>20</sup> vgl. Schulze 2006, S. 9

<sup>21</sup> Schick 2005, S. 15

<sup>22</sup> Schick 2005, S. 23

3. dabei muss das Körperschaftssteuersubjekt selbstlos handeln
4. die ausschließliche Verfolgung der steuerbegünstigte Zwecke durch die Körperschaft
5. die unmittelbare Verfolgung dieser steuerbegünstigten Zwecke durch die Körperschaft.

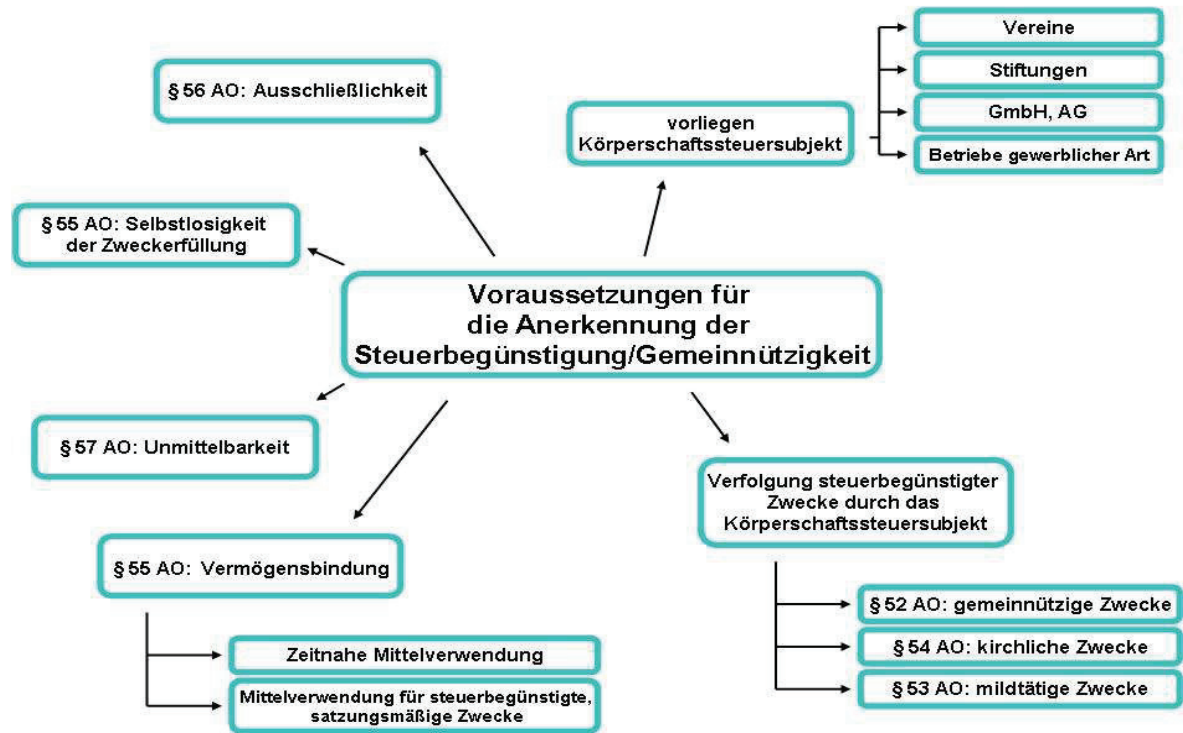


Abbildung 6 Wege zur Anerkennung der Steuerbegünstigung

Um die Anerkennung zu erhalten, muss die Körperschaft gemäß Paragraph 59 der Abgabenordnung den oben genannten Voraussetzungen entsprechen. Zusätzlich müssen diese Tatbestandsmerkmale schriftlich in der Satzung, Verfassung oder den Gesellschaftervertrag fixiert und erkennbar sein.<sup>23</sup>

## 2.1 Körperschaftsteuersubjekt

Die jeweilige Rechtsform der Körperschaft ist für die Inanspruchnahme steuerlicher Vergünstigungen grundsätzlich ohne Bedeutung, solange sie die Voraussetzungen der Paragraphen 51 bis 68 AO erfüllen. Der Zweck der Körperschaft ist

<sup>23</sup> vgl. AO, § 59

entscheidend für die Vergünstigungen. Allerdings können die steuerlichen Vergünstigungen nur von Körperschaften, Personenvereinigungen und Vermögensmassen im Sinne des Paragraphen 1 des Körperschaftssteuergesetzes in Anspruch genommen werden. Folgende sind solche Körperschaften: Kapitalgesellschaften, Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit, sonstige juristische Personen des privaten Rechts, nicht rechtsfähige Vereine, Anstalten, Stiftungen und andere Zweckvermögen des privaten Rechts und Betriebe gewerblicher Art von juristischen Personen des öffentlichen Rechts.<sup>24</sup> Keine Steuerbegünstigung gibt es jedoch für Personengesellschaften, da diese sich mit einer Gewinnerzielungsabsicht zusammenschließen. Außerdem gibt es die Vergünstigungen nur für Körperschaften innerhalb Deutschlands. Körperschaften innerhalb der Europäischen Union dagegen können Steuerbegünstigungen nach der deutschen Abgabenordnung erhalten.<sup>25</sup>

## **2.2 Förderung steuerbegünstigter Zwecke**

Die Voraussetzungen für die Verfolgung steuerbegünstigter Zwecke sind in Paragraph 51 Satz 1 der Abgabenordnung festgelegt. Häufig ist die Rede von der Verfolgung gemeinnütziger Zwecke anstelle der steuerbegünstigten Zwecke. Dies ist so aber nicht korrekt, da die gemeinnützigen Zwecke nur einen von drei steuerbegünstigten Zwecken darstellen. Unter steuerbegünstigte Zwecke ist die Verfolgung von sowohl gemeinnützigen, mildtätigen als auch kirchlichen Zwecken zu verstehen.<sup>26</sup>

### **2.2.1 Gemeinnützige Zwecke**

Der Paragraph 52 der Abgabenordnung definiert was gemeinnützige Zwecke sind. Ich habe die meiner Meinung nach für die Wohlfahrtspflege wichtigsten bzw. üblichsten Bereiche zitiert:

---

<sup>24</sup> vgl. Buchna 2008, S. 20; AO, §§ 51 Abs. 1

<sup>25</sup> vgl. Buchna 2008, S. 21; AO, §§ 51 Abs. 1

<sup>26</sup> vgl. Schick 2005, S. 28

„(1) Eine Körperschaft verfolgt gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern. Eine Förderung der Allgemeinheit ist nicht gegeben, wenn der Kreis der Personen, dem die Förderung zugute kommt, fest abgeschlossen ist, zum Beispiel Zugehörigkeit zu einer Familie oder zur Belegschaft eines Unternehmens, oder infolge seiner Abgrenzung, insbesondere nach räumlichen oder beruflichen Merkmalen, dauernd nur klein sein kann. Eine Förderung der Allgemeinheit liegt nicht allein deswegen vor, weil eine Körperschaft ihre Mittel einer Körperschaft öffentlichen Rechts zuführt.

(2) Unter den Voraussetzungen des Absatzes 1 sind als Förderung der Allgemeinheit anzuerkennen:

[...]

4. die Förderung der Jugend- und Altenhilfe;

[...]

9. die Förderung des Wohlfahrtswesens, insbesondere der Zwecke der amtlich anerkannten Verbände der freien Wohlfahrtspflege (§ 23 der Umsatzsteuer-Durchführungsverordnung), ihrer Unterverbände und ihrer angeschlossenen Einrichtungen und Anstalten;

[...]

25. die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements zugunsten gemeinnütziger, mildtätiger und kirchlicher Zwecke. [...].<sup>27</sup>

Der Anwendungserlass der Abgabenordnung gibt folgende Hinweise zu den Paragraphen:

Die Tätigkeit muss der Allgemeinheit zu Gute kommen, dazu ist ein offener Personenkreis erforderlich. Absatz 2 beinhaltet eine abschließende Aufzählung gemeinnütziger Zwecke. Zwecke, welche nicht in diesem Katalog stehen, aber im Sinne identisch sind, können ebenso steuerrechtliche Förderung erhalten. Der Begriff des bürgerschaftlichen Engagements bedeutet, dass eine Tätigkeit freiwillig ohne jede persönliche, materielle Gewinnabsicht auf die Förderung der Allgemeinheit abzielt und kooperativ geleistet wird. Diese Anerkennung der

---

<sup>27</sup> AO, § 52

Förderung von bürgerschaftlichen Engagements soll die hohe Bedeutung ehrenamtlicher Tätigkeiten für die Gesellschaft hervorheben. Wie hoch dabei die Anzahl ehrenamtlicher Personen ist habe ich im Abschnitt 1 bereits deutlich gemacht. Eine reine Verfolgung politischer Zwecke und somit die Beeinflussung politischer Meinungsbildung, kann nicht als gemeinnützig anerkannt werden. Jedoch sind einzelne Stellungnahmen von Körperschaften bezüglich tagespolitischer Themen, welche satzungsgemäßen Zwecken dienen akzeptabel und vertretbar, wenn sie nicht zum Mittelpunkt der Tätigkeiten der Körperschaft werden.<sup>28</sup>

### **2.2.2 Mildtätige Zwecke**

*„Eine Körperschaft verfolgt mildtätige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, Personen selbstlos zu unterstützen,*

- *die infolge ihres körperlichen, geistigen oder seelischen Zustands auf die Hilfe anderer angewiesen sind oder*
- *deren Bezüge nicht höher sind als das Vierfache des Regelsatzes der Sozialhilfe im Sinne des § 28 des Zwölften Buches Sozialgesetzbuch; beim Alleinstehenden oder Haushaltsvorstand tritt an die Stelle des Vierfachen das Fünffache des Regelsatzes. Dies gilt nicht für Personen, deren Vermögen zur nachhaltigen Verbesserung ihres Unterhalts ausreicht und denen zugemutet werden kann, es dafür zu verwenden. Bei Personen, deren wirtschaftliche Lage aus besonderen Gründen zu einer Notlage geworden ist, dürfen die Bezüge oder das Vermögen die genannten Grenzen übersteigen. Bezüge im Sinne dieser Vorschriften sind*

*a) Einkünfte im Sinne des § 2 Abs. 1 des Einkommensteuergesetzes und*

*b) andere zur Bestreitung des Unterhalts bestimmte oder geeignete Bezüge, die der Alleinstehende oder Haushaltsvorstand und die sonstigen Haushaltsangehörigen haben. Zu den Bezügen zählen nicht Leistungen der Sozialhilfe, Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch und bis zur Höhe der Leistungen der Sozialhilfe Unterhaltsleistungen an Personen, die ohne die Unterhaltsleistungen sozialhilfeberechtigt wären, oder Anspruch auf Leistungen*

---

<sup>28</sup> vgl. AEAO, zu § 52 AO

*zur Sicherung des Lebensunterhalts nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch hätten. Unterhaltsansprüche sind zu berücksichtigen.*<sup>29</sup>

### **2.2.3 Kirchliche Zwecke**

Was unter kirchlichen Zwecken zu verstehen ist, wird im Paragraphen 54 der Abgabenordnung erläutert. Dort heißt es:

*„(1) Eine Körperschaft verfolgt kirchliche Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, eine Religionsgemeinschaft, die Körperschaft des öffentlichen Rechts ist, selbstlos zu fördern.*

*(2) Zu diesen Zwecken gehören insbesondere die Errichtung, Ausschmückung und Unterhaltung von Gotteshäusern und kirchlichen Gemeindehäusern, die Abhaltung von Gottesdiensten, die Ausbildung von Geistlichen, die Erteilung von Religionsunterricht, die Beerdigung und die Pflege des Andenkens der Toten, ferner die Verwaltung des Kirchenvermögens, die Besoldung der Geistlichen, Kirchenbeamten und Kirchendiener, die Alters- und Behindertenversorgung für diese Personen und die Versorgung ihrer Witwen und Waisen.*<sup>30</sup>“

Die Förderung kirchlicher Zwecke setzt also die Förderung einer Religionsgemeinschaft voraus, die Körperschaft des öffentlichen Rechts ist. Die karitativen Aufgaben der Kirchen werden aber nicht der Förderung kirchlicher Zwecke, sondern der Förderung des Wohlfahrtswesens und gegebenenfalls der Förderung mildtätiger Zwecke zugeordnet.<sup>31</sup> Überschneidungen sind möglich. Absatz 2 enthält einen Katalog von Tätigkeiten welche zu den kirchlichen Zwecken gehören. Diese sind eindeutige Beispiele zu denen von meiner Seite nichts mehr hinzugefügt werden muss.

---

<sup>29</sup> AO, § 53

<sup>30</sup> AO, § 54

<sup>31</sup> vgl. Schick 2005, S. 34

## 2.3 Selbstlosigkeit der Zweckerfüllung

Um die Bedingungen für selbstloses Handeln zu erfüllen, darf die Körperschaft gemäß Paragraph 55 Abgabenordnung nicht eigenwirtschaftliche Zwecke verfolgen. Diese Zwecke wären vorhanden wenn eine Gewinnerzielungsabsicht anstelle von gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchliche Zwecken verfolgt werden würde. Um nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke zu verfolgen, muss die Körperschaft die Mittel, für die in der Satzung festgelegten Zwecke verwenden. Es dürfen keine Gewinnanteile oder sonstige Mittel an Mitglieder oder Gesellschafter vergeben werden. Ebenso wenig dürfen durch Mittel der Körperschaft politische Parteien gefördert werden. Die Einhaltung der Vermögensbindung<sup>32</sup> trägt zur Selbstlosigkeit der Zweckerfüllung bei.

## 2.4 Ausschließlichkeit

*„Ausschließlichkeit liegt vor, wenn eine Körperschaft nur ihre steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke verfolgt.“<sup>33</sup> Der Anwendungserlass der Abgabenordnung erläutert zu dieser Vorschrift, dass eine Körperschaft mehrere steuerbegünstigte Zwecke verfolgen kann, ohne dass deren Ausschließlichkeit verletzt wird. Wichtig ist nur, dass die verfolgten Zwecke in der Satzung stehen müssen. Wenn nicht alle Zwecke dort schriftlich aufgezählt sind, wird für die Körperschaft eine Satzungsänderung gemäß Paragraph 60 der Abgabenordnung notwendig, um auch weiterhin ausschließlich zu handeln.<sup>34</sup>*

## 2.5 Unmittelbarkeit

*„(1) Eine Körperschaft verfolgt unmittelbar ihre steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke, wenn sie selbst diese Zwecke verwirklicht. Das kann auch durch Hilfspersonen geschehen, wenn nach den Umständen des Falls, insbesondere nach den rechtlichen und tatsächlichen Beziehungen, die zwischen*

---

<sup>32</sup> vgl. AO, § 55

<sup>33</sup> AO, § 56

<sup>34</sup> vgl. AEAO, zu § 56

*der Körperschaft und der Hilfsperson bestehen, das Wirken der Hilfsperson wie eigenes Wirken der Körperschaft anzusehen ist.*

*(2) Eine Körperschaft in der steuerbegünstigte Körperschaften zusammengefasst sind, wird einer Körperschaft, die unmittelbar steuerbegünstigte Zwecke verfolgt, gleichgestellt.<sup>35</sup>*

So beschreibt die Abgabenordnung das Tatbestandsmerkmal der Unmittelbarkeit. Die Körperschaft muss sich sozusagen persönlich um die, in der Satzung festgeschriebenen Zwecke kümmern. In Absatz 2 wird ergänzt, dass eine übergeordnete Körperschaft eine Gleichstellung erhält, wenn die Mitglieder des Zusammenschlusses bereits steuerbegünstigte Institutionen sind. Überträgt man dies auf die im Punkt 1.2 von mir erläuterte soziale Infrastruktur, haben wir die amtlich anerkannten Spitzenverbände, welche sich in die Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege e. V. zusammenschließen. Da die Spitzenverbände steuerbegünstigte Körperschaften darstellen, wird ihnen der Zusammenschluss in die Arbeitsgemeinschaft gleichgestellt und somit angenommen, dass auch diese Arbeitsgemeinschaft die satzungsmäßigen Zwecke unmittelbar erfüllen.

## **2.6 Vermögensbindung**

Die Vermögensbindung wird in Paragraph 55 der Abgabenordnung genannt. Der Grundsatz besteht aus dem Prinzip der Vermögensbindung der Mittel einer steuerbegünstigten Körperschaft und dem Prinzip der (zeitnahen) Mittelverwendung.<sup>36</sup> Die Mittel müssen gemeinnützlichkeitsrechtlich verwendet werden. Sie sind an die Verwendung für steuerbegünstigte, satzungsmäßige Zwecke gebunden, um den Status der Gemeinnützigkeit zu behalten. Dies sind sie, wenn sie liquiditätsmäßig abfließen. Die Körperschaft muss dadurch nicht ärmer werden. Die Mittel werden nur gemeinnützlichkeitsrechtlich gebunden. Eine Verwendung in diesem Sinne ist auch die Verwendung der Mittel für die

---

<sup>35</sup> AO, § 57

<sup>36</sup> vgl. AO, § 55



Anschaffung oder Herstellung von Vermögensgegenständen, die satzungsmäßigen Zwecken dienen.

Alle Mittel müssen grundsätzlich zeitnah verwendet werden. Zeitnah bedeutet, die Verwendung erfolgt im Jahr des Zuflusses, spätestens jedoch im Folgejahr. Mit dieser Regelung soll eine Bereicherung von Mitgliedern oder Gesellschaftern durch das Privileg der Steuerbegünstigung unterbunden werden. Die Mittel sollen den dafür vorgesehenen satzungsmäßigen Zweck erfüllen. Gewinne von Körperschaften sind allerdings unschädlich für den Status der Gemeinnützigkeit, wenn die Mittel für die steuerbegünstigten Zwecke verwendet werden und keine Gewinnerzielungsabsicht zugrunde lag. Als Mittel im Sinne der Vermögensbindung sind alle Vermögenswerte einer steuerbegünstigten Körperschaft gemeint. Die Vermögensbindung erlaubt eine angemessene Vergütung von Leistungen an Mitglieder und Gesellschafter. Allerdings dürfen jene durch den Grundsatz der Selbstlosigkeit keine Gewinnanteile erhalten. Auch die angemessene Verwendung von Mitteln zur Mitgliederpflege ist rechtmäßig.<sup>37</sup>

## **2.7 Die Vorteile der Gemeinnützigkeit**

Nachdem die Voraussetzungen für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit im Sinne der Abgabenordnung geklärt sind, möchte ich auf die Frage eingehen, warum es die Organisationen im Bereich des Sozialwesens anstreben, diesen Status zu erreichen. Die Anerkennung der Gemeinnützigkeit ruft vor allem steuerliche Begünstigungen für die Körperschaften hervor. Die Paragraphen 51 bis 68 AO klären die allgemeinen Bedingungen, unter die ein nicht wirtschaftlicher Betrieb die Möglichkeit hat, von allen Steuerarten befreit zu werden. Wie die Vergünstigungen dann genauer aussehen, ist in den einzelnen Steuergesetzen für den jeweiligen Steuerbereich selbst festgelegt.

### **2.7.1 Die Steuerbefreiungen**

Die als steuerbegünstigt angesehene Körperschaft ist von der Errichtung verschiedener Steuern befreit. Diese Steuerarten sind unter anderem die

---

<sup>37</sup> vgl. Schick 2005, S. 77–78

Körperschafts- und Gewerbesteuer, die Grundsteuer, die Schenkungssteuer und die Befreiung von der Umsatzsteuer. Ausnahmen der Befreiung sind immer dort zu finden, wo die Körperschaft aufhört nach den ideellen und weltanschaulichen Motiven zu handeln. Strebt eine Einrichtung, welche in der Trägerschaft einer gemeinnützigen Körperschaft ist, nach erwerbswirtschaftlichen Zielen, gelten die Steuerbegünstigungen nicht für diese Einrichtungen. Diese Einrichtung wird nach § 64 Absatz 1 der Abgabenordnung als „steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb“ bezeichnet.

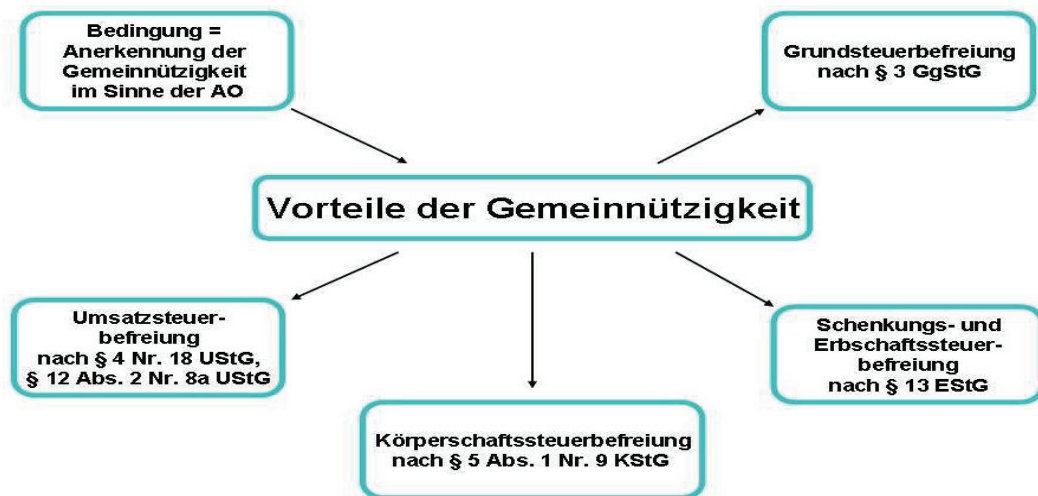


Abbildung 7 Vorteile der Gemeinnützigkeit

### 2.7.1.1 Die Befreiung von der Körperschaftssteuer

Was die Einkommenssteuer für natürliche Personen ist, stellt die Körperschaftssteuer für gewerbliche Körperschaften (juristische Personen) dar. Diese Steuerart ist auch unter dem Namen Unternehmenssteuer bekannt. Der Steuersatz liegt derzeit bei 15 %. Besteuert wird das Einkommen juristischer Personen, wie Gesellschaften mit beschränkter Haftung, wirtschaftliche Vereine, Aktiengesellschaften, Stiftungen, Genossenschaften. Das Einkommen dieser Körperschaften stellt für jene einen Gewinn dar. Weil gemeinnützige Körperschaften aber ausschließlich und unmittelbar steuerbegünstigte Zwecke im Sinne der Abgabenordnung verfolgen, können sie auch keinen Gewinn erzielen. Sie sind deswegen nach § 5 Absatz 1 Nummer 9 des Körperschaftssteuergesetzes<sup>38</sup> von der

<sup>38</sup> vgl. Buchna 2008, S. 448; Buchna 2008, S. 559

Körperschaftssteuer befreit. Gleiches gilt für die Gewerbesteuer nach dem Gewerbesteuergesetz.

#### 2.7.1.2 Die Befreiung von der Grundsteuer

Wenn eine Einrichtung Eigentümer eines Grundstückes ist, unterliegt dieses Grundstück der Grundsteuer. Eine Grundsteuerbefreiung kommt gemäß § 3 Grundgewerbesteuergesetz in Frage, wenn eine Körperschaft das Grundstück für die Verfolgung steuerbegünstigter Zwecke benutzt.

#### 2.7.1.3 Die Befreiung von der Schenkungssteuer

In der Wohlfahrtspflege geschieht der Erwerb von Vermögen und Grundstücken auch oft durch Schenkung oder Vererbung. Paragraph 13 des Erbschaftssteuergesetzes legt eine Steuerbefreiung von Zuwendungen (z.B. Geschenke oder Vererbung) an gemeinnützige, mildtätige, kirchliche Zwecke und deren Verfolgern fest. Hintergrund ist der Wille des Schenkers, der mit seinem Geschenk die Verfolgung eines wohltätigen Zweckes vorsieht.

#### 2.7.1.4 Die Befreiung von der Umsatzsteuer

Die Umsatzsteuer, auch Mehrwertsteuer genannt, besteuert den unternehmerischen Mehrwert gemäß Paragraph 12 Absatz 1 des Umsatzsteuergesetzes mit 19 %.<sup>39</sup> Der unternehmerische Mehrwert, auch Umsatz genannt, ist die Differenz zwischen dem Einkaufspreis eines Produktes oder einer Leistung und dem Preis, zu dem dieses Produkt wieder verkauft wird. Ein Vorsteuerabzug ist dabei möglich. Welche Leistungen überhaupt mit dem Mehrwert besteuert werden, listet der Paragraph 1 des Umsatzsteuergesetzes auf. Generell befreite Umsätze sind in § 4 Nr. 18 UStG aufgezählt. Dort heißt es:

*„Von den unter § 1 Abs. 1 Nr. 1 fallenden Umsätzen sind steuerfrei:*

*18. die Leistungen der amtlich anerkannten Verbände der freien Wohlfahrtspflege und der der freien Wohlfahrtspflege dienenden Körperschaften,*

---

<sup>39</sup> vgl. UStG vom 21. Februar 2005, §§ 12 Abs. 1

*Personenvereinigungen und Vermögensmassen, die einem Wohlfahrtsverband als Mitglied angeschlossen sind, wenn*

- a) *diese Unternehmer ausschließlich und unmittelbar gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Zwecken dienen,*
- b) *die Leistungen unmittelbar dem nach der Satzung, Stiftung oder sonstigen Verfassung begünstigten Personenkreis zugute kommen und*
- c) *die Entgelte für die in Betracht kommenden Leistungen hinter den durchschnittlich für gleichartige Leistungen von Erwerbsunternehmen verlangten Entgelten zurückbleiben.*

*Steuerfrei sind auch die Beherbergung, Beköstigung und die üblichen Naturalleistungen, die diese Unternehmer den Personen, die bei den Leistungen nach Satz 1 tätig sind, als Vergütung für die geleisteten Dienste gewähren.*<sup>40</sup>

Somit sind die als gemeinnützig anerkannten und zu den Wohlfahrtsverbänden Angehörigen umsatzsteuerbefreit. Passt eine gemeinnützige Einrichtung nicht unter diese Bedingungen, gibt es den Paragraphen 12 Abs. 2 Nr. 8a UStG. Danach unterliegen Leistungen steuerbegünstigter Körperschaften dem ermäßigten Steuersatz von derzeit 7 %, sofern diese Leistungen nicht im Rahmen eines steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes erbracht wurden.<sup>41</sup>

### **3. Rechtsformen der Träger der freien Wohlfahrt**

Nachdem die Erläuterungen über die Träger und die Gemeinnützigkeit abgeschlossen sind, werde ich auf die Rechtsformen der Träger im Sozialwesen eingehen. Eine Rechtsform, welche den Ansprüchen eines Sozialunternehmens genügen soll, muss in der Lage sein den Status der Gemeinnützigkeit zu erhalten. Für die Anerkennung der Steuerbegünstigung ist die Art der Rechtsform in erster Linie ohne Bedeutung, solange diese als Körperschaftssteuersubjekt im Paragraphen 1 des Körperschaftsteuergesetzes aufgeführt ist. Entscheidend ist der Zweck, den die Körperschaft verfolgt. Er muss den Ansprüchen der

---

<sup>40</sup> UStG vom 21. Februar 2005, §§ 4 Nr. 18 UStG

<sup>41</sup> vgl. AO, S. 12 UStG

Paragrafen 51 bis 68 der Abgabenordnung entsprechen. Dies schließt von Anfang an bestimmte Rechtsformen, wie z. B. eine Personengesellschaft oder wirtschaftliche, nicht ideelle Vereine aus.<sup>42</sup> Faktoren, welche die Wahl der Rechtsform beeinflussen, sind unter anderem steuerrechtliche Bedingungen. Dazu zählen der Gründungsaufwand, die Flexibilität der Mitglieder, die Anzahl der Beteiligten, die Flexibilität bei der Änderung von Beteiligungsverhältnissen, die Eigentumsrechte und der Grad der Einflussnahme, die Organisation der Leitungsbefugnisse, der Verantwortungsgrad, die Entscheidungsbefugnisse, die Art der Geschäftsführung, die haftungsrechtlichen Regelungen.

Die Wahl der Rechtsform steht ebenfalls mit den Interessen der Gesellschafter bzw. Eigentümer bzw. Mitglieder und den daraus abgeleiteten Unternehmenszielen in Verbindung.

Wenn die oben genannten Einflussfaktoren in Gruppen eingeteilt werden, entstehen zwei Einheiten. Zum einen rechtliche Bedingungen, die direkt an die Rechtsform gebunden sind und zum anderen Bedingungen, welche direkt mit der betrieblichen Organisation in Verbindung stehen. Beide Gruppen sind aber miteinander verflochten und nicht ohne weiteres trennbar.

In diesem Abschnitt befasse ich mich mit den rechtlichen Einflussfaktoren, die für die Wahl einer Rechtsform entscheidend sind. Dabei gehe ich auf die Rechtsformen des eingetragenen Vereins, der Gesellschaft mit beschränkter Haftung und der Stiftung ein.

	e.V.	GmbH	Stiftung
<b>Gemeinnützigkeit</b>	bei Einhaltung der Bestimmungen der AO möglich	bei Einhaltung der Bestimmungen der AO möglich	bei Einhaltung der Bestimmungen der AO möglich
<b>Steuerbelastung</b>	bei Einhaltung der Bestimmungen der AO keine	bei Einhaltung der Bestimmungen der AO keine	bei Einhaltung der Bestimmungen der AO keine
<b>Gründungs Aufwand</b>	mind. 7 Mitglieder, schriftliche Satzung, Bestellung Vorstand, Eintrag Vereinsregister	mind. 1 Gesellschafter, 25.000 € Stammeinlage, Gesellschaftsvertrag	Vorhandensein eines Vermögens, Satzung, staatl. oder kirchl. Anerkennung
<b>Organe</b>	Vorstand- und Mitgliederversammlung	Gesellschafterversammlung, Geschäftsführer	Stiftungsvorstand oder Stiftungsrat
<b>Flexibilität der Mitglieder</b>	hoch	mäßig	keine
<b>Flexibilität bei der Änderung von Beteiligungsverhältnissen</b>	fällt weg	möglich	fällt weg
<b>Eigentumsrechte und Grad der Einflussnahme</b>	jedes zahlende Mitglied hat gleiches recht zur Einflussnahme	nach Kapitalanteilen	fällt weg
<b>Haftungsrechtliche Regelungen</b>	beschränkt auf Vereinsvermögen	beschränkt auf Gesellschaftsvermögen, mind. 25.000 €	beschränkt auf Stiftungsvermögen
<b>Beendigung</b>	Auflösungsbeschluss der Mitglieder	Auflösungsbeschluss, Konkurs	Zustimmung Stiftungsrat

**Tabelle 1 rechtliche Einflussfaktoren**

<sup>42</sup> vgl. Abschnitt 2 der vorliegenden Arbeit

In einem Verein schließen sich mehrere Personen zusammen und verfolgen einen bestimmten Zweck. Die Personen können sowohl natürliche als auch juristische Personen sein. Der eingetragene Verein muss in einem Vereinsregister eingetragen sein. Durch diese Eintragung gilt der Zusammenschluss von Personen als eine rechtsfähige juristische Person. Wenn in dieser Arbeit der Begriff Verein verwendet wird, ist immer der ideelle Verein damit gemeint. Dieser verfolgt im Gegensatz zu einem wirtschaftlichen Verein keine Gewinnerzielungsabsicht mit seiner Tätigkeit.

Eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist die einfachste Form einer Kapitalgesellschaft. Wie der Name schon sagt, handelt es sich hier um eine Form, die von Anfang an in seiner Haftungsfähigkeit begrenzt ist. Für die Gesellschafter bedeutet dies die Absicherung von persönlichen Risiken. Allerdings kann diese Rechtsform durch die Haftungseinschränkung auch als weniger vertrauenswürdig für Außenstehende erscheinen.

Eine Stiftung stellt ein Sondervermögen dar, welches für die Verfolgung bestimmter Zwecke gebildet wird. Das Vermögen kann eine Sach- oder Geldeinlage sein. Die Stiftung ist für die Zweckerfüllung auf Dauer angelegt. Das eingelegte Sondervermögen darf nicht angetastet werden. Die Zwecke werden nur durch die Erträge des Grundvermögens erfüllt.

## **3.1 Zu den Auswahlkriterien**

### **3.1.1 Gemeinnützigkeit und steuerliche Belastung**

Wie im oberen Teil dieses Abschnittes bereits erwähnt, spielt der Status der Gemeinnützigkeit eine große Rolle für Träger im Sozialwesen. Der Tabelle 1 ist zu entnehmen, dass die betreffenden Rechtsformen in der Lage sind, die Tatbestandsmerkmale der Steuerbegünstigung gemäß der Abgabenordnung zu erlangen. Werden die Vorschriften der Paragraphen 51 bis 68 AO von den Körperschaften eingehalten, sind diese von der Steuerlast befreit. Näheres kann aus dem Abschnitt 2 der vorliegenden Arbeit entnommen werden.

### **3.1.2 Der Gründungsaufwand**

Soll ein neues Sozialunternehmen gegründet werden, spielt der Gründungsaufwand eine große Rolle. Der Gründungsaufwand stellt die Hürden dar, welche überwunden werden müssen, bis eine Rechtsform auch als solche bezeichnet werden kann. Bei allen drei Formen stellt das Vorhandensein einer Satzung bzw. eines Gesellschaftervertrages eine Bedingung dar. Die Inhalte der jeweiligen Satzungen sind den, für die Rechtsform passenden Vorschriften zu entnehmen. Bei der Gründung eines Vereins sind außerdem eine Mindestanzahl von 7 Mitgliedern, die Bestellung eines Vorstandes und der Eintrag ins Vereinsregister notwendig. Soll der Träger der Form einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung entsprechen, ist eine Stammeinlage von mindesten 25.000 Euro zu hinterlegen. Die Stiftung setzt ein Vorhandensein eines Stiftungsvermögens voraus, welches die vorgesehenen Zwecke erfüllen kann. Es ist von einer enormen Geldsumme auszugehen, da die Vermögenseinlage der Stiftung nicht angetastet werden darf. Lediglich die Erträge der Einlage sind für die in der Satzung festgeschriebenen Zwecke nutzbar. Zusätzlich muss die Stiftung kirchlich oder staatlich anerkannt werden und unter dessen Aufsicht stehen.

### **3.1.3 Die Organe**

Die Organe der Rechtsformen unterscheiden sich etwas. Der Verein besitzt einen Vorstand und eine Mitgliederversammlung. Die GmbH setzt gemäß den Vorschriften einen Geschäftsführer und eine Gesellschafterversammlung ein. Eine Stiftung benötigt einen Stiftungsvorstand oder einen Stiftungsrat, der das Sondervermögen verwaltet.

### **3.1.4 Die Flexibilität der Mitglieder**

Die Flexibilität der Mitglieder und Gesellschafter ist im Verein am höchsten. Der Verein ist unabhängig von einzelnen Mitgliedern, es kann jeder einem Verein beitreten oder auch aus dem Verein austreten. Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung besitzt eine mäßige Flexibilität in Bezug zu seinen Gesellschaftern. Diese können durch Übertragung ihrer Anteile auf eine andere Person die Gesellschaft

verlassen. Der Eintritt neuer, zusätzlicher Gesellschafter ist von der Entscheidung der Gesellschafterversammlung abhängig. Durch Übertragung der Anteile oder den Eintritt eines zusätzlichen Gesellschafters, können sich die Kapitalanteile jedes Einzelnen ändern. In der Stiftung gibt es keine Mitglieder. Das Sondervermögen gehört sich sozusagen selbst.

### **3.1.5 Die Flexibilität der Beteiligungsverhältnisse**

Die Flexibilität von Beteiligungsverhältnissen betrifft nur die Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Dort ist es, wie bereits erwähnt, möglich die Verhältnisse zu ändern.

### **3.1.6 Die Eigentumsrechte und der Einflussgrad**

Zu den Eigentumsrechten und dem Grad der Einflussnahme ist folgendes anzumerken. Im Verein hat jedes beitragszahlende Mitglied auch eine Stimme zur Meinungsäußerung. In der GmbH wird dieses durch die Kapitalanteile jedes Gesellschafters geregelt. Die Stiftung gehört sich selbst.

### **3.1.7 Beendigung der Rechtsform**

Alle drei Rechtsformen können durch Auflösungsbeschluss der jeweiligen Entscheidungsträger beendet werden. Bei der GmbH kann auch ein Konkurs zum Ende führen. Einen weiteren Grund kann der Wegfall des Zweckes der Rechtsform darstellen. Dies kann vor allem bei der Stiftung, aber auch beim Verein der Fall sein.

### **3.1.8 Die haftungsrechtlichen Regelungen**

Ein wichtiges Kriterium bei der Wahl einer Rechtsform stellt die Haftung dar. Diese ist bei allen drei Formen gleich geregelt. Die Haftung beschränkt sich auf das jeweilige Vermögen (Vereinsvermögen, Gesellschaftsvermögen, Stiftungsvermögen). Ein Risiko von persönlicher Haftung ist im Verein aber vorhanden. Wenn sich die Vereinsorgane mit Hilfe der Verschleierung nicht an die



rechtlichen Vorschriften und Zwecke des Vereines halten, können mitunter bestimmte Mitglieder persönlich haftend gemacht werden.

## 4. Was ist die betriebliche Organisation?

Nachdem geklärt ist, was eine Rechtsform bzw. Unternehmung im Sozialbereich ist und was sie kennzeichnet, beschäftige ich mich in diesem Teil mit der betrieblichen Organisation. Ein Betrieb stellt nur die Produktionsstätte eines Produktes, einer Leistung oder einer sozialen Dienstleistung dar. Er ist eine unselbstständige Unternehmenseinheit, die keine Rechtspersönlichkeit darstellt. Eine Unternehmung, gleich ob im Sozialbereich oder nicht, muss um seine Leistungen, Dienstleistungen oder Produkte herstellen zu können, das gesamte Geschehen in dem Betrieb koordinieren, also organisieren. In diesem Zusammenhang wird die Organisation als Prozess des organisatorischen Gestaltens bezeichnet. Dazu muss es Ziele und Zwecke definieren, sowie Methoden und Mittel festsetzen, mit denen jene Ziele erreicht werden können. Leider verfügt jedes Unternehmen über begrenzte Ressourcen und Mittel, welche zur Zielerreichung eingesetzt werden können. Ein vordergründiges Ziel von Unternehmen im Sozialbereich besteht neben der Verfolgung und Erfüllung der satzungsmäßigen Zwecke, in der Eigenbedarfsdeckung. Das heißt, es sollen alle Kosten finanziell gedeckt werden können. Das Ergebnis der organisatorischen Gestaltung bildet dann die Organisationsstruktur. Diese, auch formale Organisation genannte Struktur wurde bewusst geschaffen und rational gestaltet, um die organisationalen Zielsetzungen erfüllen zu können. Neben dem Prozess der Schaffung einer formalen Struktur, entsteht eine nicht beeinflussbare informale Struktur. Diese setzt sich zusammen aus persönlichen Zielen, Wünschen, Neigungen und individuellen Verhaltensweisen der Mitarbeiter in der Organisation. Eine gute betriebliche Organisation geht auch auf diese Gestaltung ein, um Ziele besser erreichen zu können.<sup>43</sup>

*Knorr* benennt die Aufgaben einer Organisation wie folgt:

- „Schaffung von Aufgabeneinheiten (Stellen und Abteilungen),

---

<sup>43</sup> vgl. Knorr 2001, S. 59; vgl. Knorr 2001, S. 64

- Zuweisung von Kompetenzen (z.B. Weisungsbefugnisse) und Verantwortlichkeiten,
- horizontale und vertikale Verknüpfung der Aufgabeneinheiten,
- Einrichtung eines Kommunikationssystems<sup>44.</sup>

Die betriebliche Organisation lässt sich in Aufbau- und Ablauforganisation teilen. Diese sind charakterisiert durch eine enge miteinander verwobene Verknüpfung. Zur Beschreibung einer Organisation werden diese getrennt von einander betrachtet. In der Praxis sind die beiden Bereiche jedoch nicht einfach zu trennen. Sie bedingen sich gegenseitig.

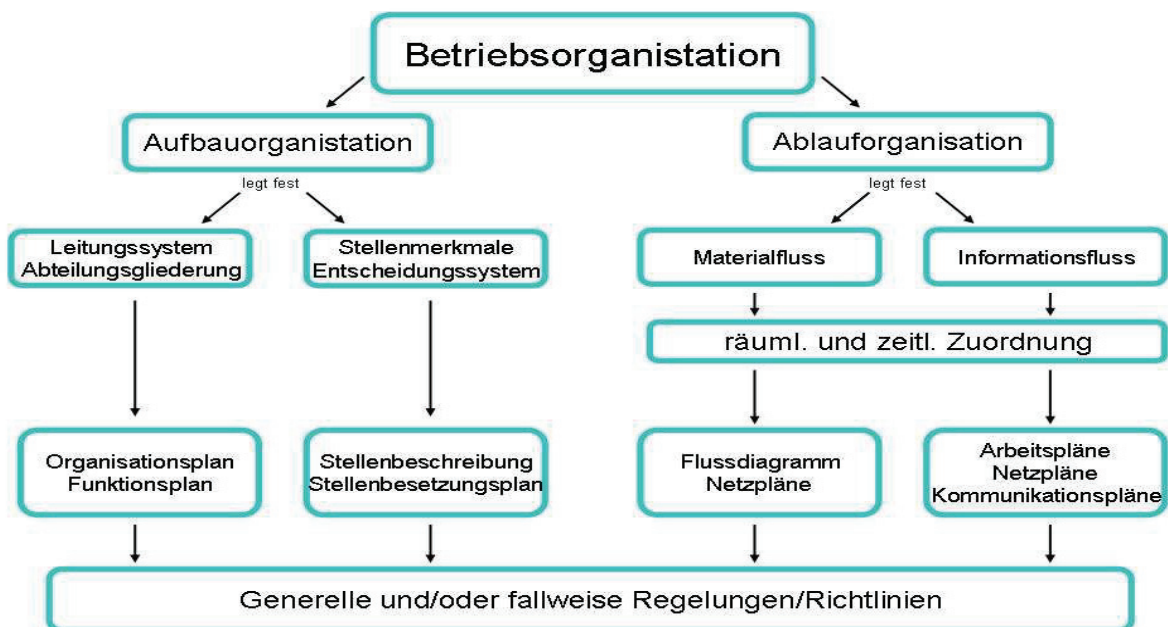


Abbildung 8 betriebliche Organisation

Ziele der Aufbau- und Ablauforganisation sind nach Knorr die

- „Minimierung der Durchlaufzeit und Bearbeitungszeiten [...];
- Minimierung von Liegezeiten [...];
- Maximierung der Kapazitätsauslastung [...];
- Gleichmäßige Kapazitätsauslastung [...];
- Optimierung der Aufgabenträger- und Sachmittelfolge [...].“

<sup>44</sup> Knorr 2001, S. 81

## **4.1 Zur Aufbauorganisation**

Die Aufbauorganisation regelt die strukturelle Beschaffenheit einer Organisation. Es legt die Abteilungsgliederung und Stellenbildung fest. Dadurch wird das Leitungs- und Entscheidungssystem im Unternehmen sichtbar. Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen werden festgesetzt.

Hilfestellung bieten dabei der Organisationsplan, der Funktionsplan sowie die Stellenbeschreibung und der Stellenbesetzungsplan.

### **4.1.1 Grundmodelle der Kompetenz- und Verantwortungszuteilung**

Es gibt verschiedene Modelle, welche die Kompetenzverteilungen in einer Organisation darstellen. Es gibt die Einlinienorganisation, die funktionale Organisation, die Mehrlinienorganisation, die Stab-Linienorganisation, die Matrix-Organisation und die Projektorganisation.

Da die Einlinienorganisation mit Stabstelle und die Projektorganisation die gebräuchlichsten Organisationsformen in der Wohlfahrtspflege darstellen, beschränke ich mich auf die Erläuterung dieser Formen. Eine Erklärung aller Modelle würde den Rahmen der Grundlagen für mein Thema sprengen.

#### 4.1.1.1 Einlinienorganisation

In der Einlinienorganisation ist jede untergeordnete Stelle/Abteilung mit nur jeweils einer übergeordneten Stelle verbunden. Das bedeutet, dass diese untergeordnete Stelle auch nur Weisungen und Aufträge von der mit ihr verbundenen Stelle erhält. Die übergeordnete Stelle hat nur Weisungsbefugnisse gegenüber seiner untergeordneten Stelle, ist für sie verantwortlich, entscheidet und kontrolliert diese. Der Dienstweg, also der vorgeschriebene Kommunikationsweg, befindet sich ebenfalls in dieser Linienverbindung. Der Stelleninhaber hat sich an seinen Vorgesetzten zu wenden. Anordnung, Auftragserteilung, Beschwerde und Informationen sind an den Dienstweg gebunden.

Die Vorteile dieser Organisationsform bestehen in den klaren Unterstellungsverhältnissen und Kompetenzbereichen. Jeder Stelleninhaber weiß,

an wen er sich zu richten hat. Dies ruft Sicherheit hervor. Jedoch ist der Vorgesetzte, je näher man der Spitze kommt, immer weniger fachlich spezialisiert. Dies kann auch Fehlentscheidungen bedeuten. Die Hierarchieebenen sind unumgänglich und fördern das Hierarchiedenken. Ein weiterer Nachteil liegt in der Informationsfilterung. Entscheidungen sind an den langen Dienstweg gebunden und können erst nach längerer Wartezeit getroffen werden. Um diese Nachteile abzumildern, besteht in der Praxis die Tendenz zur Bildung von Passerellen und Stabstellen. Passerellen ermöglichen die Kommunikation zwischen einzelnen Fachabteilungen, welche auf derselben Ebene liegen und nicht durch den Dienstweg in Verbindung stehen.

#### 4.1.1.2 Stab-Linien-Organisation

Werden zusätzlich Stabstellen gebildet, nennt sich die Organisationsform Stab-Linien-Organisation. Stäbe dienen der Entscheidungsfindung. Sie unterstützen die Leitung durch Beratung. Sie haben weder Entscheidungs- noch Anordnungs Kompetenzen.

#### 4.1.1.3 Projektorganisation

Ein Projekt ist ein zeitlich, räumlich und sachlich begrenztes Arbeitsvorhaben. Projekte sind gekennzeichnet durch eine genaue Aufgabenstellung und Zielsetzung. Die Einmaligkeit charakterisiert es. Für ein Projekt werden Vorgesetzte bzw. Verantwortliche eingesetzt, die durch ihre Kompetenz in dem fachlichen Vorhaben herausragen. Diese sind für die Einhaltung der zeitlichen Vorgaben, für eine fachliche Durchführung und der Zielerreichung des Projektes verantwortlich. Sie besitzen die Weisungs- und Anordnungsbefugnis gegenüber einem eingesetzten Projektteam.

## **4.2 Zur Ablauforganisation**

Die Ablauforganisation legt den Materialfluss sowie den Informationsfluss in Verbindung mit einer zeitlichen und räumlichen Zuordnung fest. Die Reihenfolge der

Aufgabenerledigung und die Kommunikationswege werden geregelt. Dadurch soll ein reibungsloser Ablauf bei der Erstellung von (sozialen) Dienstleistungen ermöglicht werden. Hilfestellung bieten dabei unter anderem Richtlinien, Arbeitspläne und Kommunikationsdiagramme.

## 5. Was ist make or buy?

Make or buy. Übersetzt aus dem Englischen bedeutet es *Selbermachen oder Kaufen*. Diese Phrase bezieht sich auf die strategische Entscheidung von Unternehmen, Leistungen und Angebote selbst zu erstellen oder lieber von Dritten erstellen zu lassen, also dazuzukaufen. Werden Leistungen von einem externen Dienstleister dazu gekauft, wird auch von *Outsourcing* gesprochen. Die make or buy Entscheidung wird z. B. bei Neugründungen getroffen. Häufig wird diese Entscheidung neu getroffen, wenn Ersatz- oder Neuinvestitionen bevorstehen oder die Maßnahmen zur Unternehmenszielerreichung überprüft werden müssen.<sup>45</sup> Die Zielplanung und exakte Definition der Unternehmensziele sollte bei dieser Entscheidung unbedingt beachtet werden.

### 5.1 Motive

Die Motive für die Überlegungen zum Outsourcing sind umfangreich. Sie werden unterteilt in qualitativ motivierte und kostenbezogene Gründe.

#### 5.1.1 Zu den qualitativen Motiven

##### 5.1.1.1 Konzentration auf das Kerngeschäft

Die Leistungen, welche fremdbezogen werden sollen, gehören nicht zum eigentlichen Geschäft des Unternehmens, sind aber dennoch wichtig für den gesamten Leistungserstellungsprozess. Der externe Dienstleister, der die Aufgaben übernehmen soll, ist hingegen auf genau diese spezialisiert und ist im Besitz einer

---

<sup>45</sup> vgl. Renner et al. 2001, S. 35

optimalen technischen Ausrüstung und der notwendigen Erfahrung. Dadurch kann er die Leistungen in einer schnelleren Zeit, bei einem hohen Qualitätsniveau, zu günstigen Konditionen anbieten. Ein gesteigertes oder wenigstens gleich bleibendes Qualitätsniveau wird erwartet. Allerdings besteht auch das Risiko eines abfallenden Niveaus.<sup>46</sup>

#### 5.1.1.2 Know-how des externen Dienstleisters

Der externe Dienstleister konnte in seinem Arbeitsbereich bereits für den Leistungserstellungsprozess wichtige Erfahrungen sammeln, die dem Auftraggeber nützen. Gerade in Bereichen die fortbildungsintensiv sind und einen hohen Spezialisierungsgrad benötigen, ist das Know-how von besonderer Bedeutung. Durch das Zukaufen dieser Leistungen, kann gleichzeitig die Leistungstiefe im Unternehmen verringert werden.<sup>47</sup> Gleichzeitig birgt der Gewinn durch die Nutzung des Know-how des Externen auch einen Verlust des Know-how im eigenen Unternehmen. Dies birgt die Gefahr eines Abhängigkeitsverhältnisses gegenüber den Externen.

#### 5.1.1.3 Risikotransfer

Es wird erwartet, dass Risiken, welche bei der Eigenleistung entstehen würden, auf den externen Dienstleister umgelagert werden können. Dabei ist zu bedenken, dass auch die Beauftragung eines Dienstleisters zu einem Risiko werden kann.

#### 5.1.1.4 Optimierung der Betriebsabläufe

Durch Reduzierung auf das Kerngeschäft können, wenn eine reibungslose Integration der Leistungserbringung in die Ablauforganisation gelingt, die Betriebsabläufe verbessert werden. Gleichsam können die Betriebsprozesse durch

---

<sup>46</sup> vgl. Renner et al. 2001, S. 59

<sup>47</sup> vgl. Renner et al. 2001, S. 37

die externe Leistungserbringung gestört und behindert werden. Durch die Leistungserbringung von außen, ist mit längeren Beschaffungsphasen zu rechnen.<sup>48</sup>

## **5.1.2 Zu den kostenbezogenen Motiven**

### 5.1.2.1 Kosteneinsparungen

Ein Motiv für Auslagerungsgedanken wird von dem Kosteneinsparpotential getragen. Oft wird dabei aber der Qualitätsfaktor vernachlässigt. Das liegt daran, dass Kosten eine messbare Größe sind, welche Vergleiche erlauben, während die Qualität gerade im Sozialbereich eher unbestimmt und schwer messbar ist. Sie ist schwer zu erfassen und zu vergleichen. Es besteht die Gefahr, nur die Kosteneinsparpotentiale zu sehen, die Transaktionskosten aber zu übersehen. Dieses ist bei einem Kostenvergleich zu berücksichtigen.

### 5.1.2.2 Reduktion von Investitionskosten

Sozialunternehmen besitzen begrenzte Mittel. Dadurch können notwendig werdende Investitionen eine große Hürde darstellen. Geht ein kostenintensives Gerät kaputt und muss erneuert werden, kann die Auslagerung dieses Bereiches hohe Investitionskosten verhindern. Die investitionsintensivsten Bereiche können somit auf den externen Dienstleister übertragen werden.<sup>49</sup>

### 5.1.2.3 Transfer von Personal- und Sachkosten

Um flexibler und leistungsfähiger zu sein, ohne dass ein hohes Kostenrisiko entsteht, sollen fixe Kosten durch die Vergabe an Externe in variable Kosten umgewandelt werden. So hat der beauftragte Dienstleister die laufenden Kosten für Personal zu tragen, während das Unternehmen nur für die Bereitschaftskosten aufkommen muss. Aber gerade beim Personal können zusätzliche Kosten

---

<sup>48</sup> vgl. Renner et al. 2001, S. 66

<sup>49</sup> vgl. Renner et al. 2001, S. 37

entstehen, wenn der externe Dienstleister das bereits eingestellte Personal nicht übernimmt. Dann werden Abfindungen oder überflüssiges Personal aufgrund von arbeitsrechtlichen Verträgen zum Problem.

## 5.2 Die make or buy Entscheidung

Die Entscheidung, ob und welche Leistungen in einem Unternehmen erbracht werden sollen, kann nicht ad hoc getroffen werden. Ihr geht ein Analyseprozess voraus. In potentiellen Outsourcingbereichen werden Vergleichskriterien für die Eigenfertigung und den eventuellen Fremdbezug festgelegt. Diese können Kosten, Mengen, Qualität und ähnliches sein. Dann wird die Eigenproduktion nach diesen Kriterien qualitativ und quantitativ erfasst. Die gleichen Kriterien werden in verschiedenen Outsourcingvarianten überprüft. Es entstehen viele mögliche Alternativen. Diese werden mit der Eigenproduktionsvariante verglichen. Daraufhin kann eine Entscheidung getroffen werden. Folgende Instrumente sind für diesen Vorgang hilfreich:

- Wirtschaftlichkeitsrechnung,
- Kostenvergleichsrechnung,
- Break- Even- Analyse,
- Sensitivitätsanalyse,
- Nutzwertanalyse<sup>50</sup>.

## 6. Was ist Facility Management?

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen bezüglich des Begriffes *Facility Management*. Um den Begriff erfassen zu können, ist es notwendig das Aufgabenspektrum vom FM zu betrachten. Es lassen sich mehrere Aufgabenbereiche erfassen, welche in das Feld Facility Management integriert sind:

1. Technischer Gebäudeservice,
2. Sicherheitsdienste,
3. Bauverwandte Dienste,

---

<sup>50</sup> vgl. Renner 2001, S. 97–100



4. Interne Dienste,
5. Kaufmännische Verwaltung<sup>51</sup>.

## **6.1 Technischer Gebäudeservice**

Zum technischen Gebäudeservice lassen sich die Aufgaben Installation, Instandhaltung, Betreuung und Optimierung der Haustechnik, der Informations- und Telekommunikationsnetze zuordnen.

## **6.2 Sicherheitsdienste**

In den Sicherheitsdiensten werden die Angelegenheiten des Werkschutzes, Brandschutzes, Katastrophenschutzes und des Personenschutzes zusammengefasst.

## **6.3 Bauverwandte Dienste**

Die bauverwandten Dienste beinhalten die Planung und Beratung von Bauangelegenheiten, sowie die Instandhaltung und Reparatur von Gebäuden.

## **6.4 Interne Dienste**

Die Aufträge Pförtnerdienst, Postzustellung, Umzugsplanung, Gebäudereinigung, Catering, Landschaftsarchitektur, Hausmeisterdienste und Entsorgung können der Gruppe der internen Dienste des Facility Managements zugeordnet werden.

## **6.5 Kaufmännische Verwaltung**

Der Bereich der kaufmännischen Verwaltung umfasst die Vertragsabwicklung, Koordination, Mieterverwaltung und Versicherung von Bauwerken.

---

<sup>51</sup> Kreuz, Heinz 2008, S. 3–4

Verschiedenste Berufsgruppen sind in diese Aufgabenbereiche eingegliedert. Sie reichen vom traditionellen bis zum spezialisierten Dienstleister und umfassen Anlagenbauer und spezialisierte Gebäudeausrüster.<sup>52</sup>

## 6.6 Ziele von Facility Management

Ich habe die Ziele von FM in drei Gruppen unterteilt.

1. Ziele, welche auf die Leistungssteigerung bezogen sind,
2. Ziele, welche auf die Leistungserhaltung bezogen sind und
3. Ziele, welche sich auf Reduktionen beschränken.

Die leistungssteigernden Ziele beinhalten eine höhere Arbeitsproduktivität im Kerngeschäft eines Unternehmens, eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und eine Erhöhung des Gebäudenutzens. Zu den leistungserhaltenden Zielen zählen die Bewahrung der Funktionalität der Gebäude, die Werterhaltung der Immobilien und die Sicherstellung der Verfügbarkeit der Dienste. Leistungserhaltende Maßnahmen ermöglichen eine optimale Umsetzung des Kerngeschäfts.

Die Schonung von Ressourcen und deren wirtschaftlicher Gebrauch, die Verringerung von Kosten und die Reduktion von Umweltbelastungen, sind der dritten Zielgruppe zugeordnet.

Folgendes ist festzuhalten: Facility Management ist eine multidisziplinäre Dienstleistung, welche sich im Bereich von Gebäuden und Gebäudeanlagen befindet und deren Nutzung und Betrieb regelt. Es kombiniert die Aufgaben der oben genannten Anbieterstrukturen zu einem gesamtheitlichen Ansatz. An die Stelle von Teilleistungen der einzelnen Aufgabenfelder, tritt ein Komplettanbieter, der die so genannten Facilities (Gebäude) führt. FM übernimmt den tertiären Dienstleistungssektor der betrieblichen Organisation von Unternehmen. Es bedient also die Supportprozesse von Unternehmen, welche für deren primäre Leistungserstellung von Bedeutung sind, aber nicht direkt mit ihnen in Verbindung stehen. Es beinhaltet die reibungslose Integration der Unterstützungsprozesse in die Prozesse des Kerngeschäftes.

---

<sup>52</sup> vgl. Kreuz, Heinz 2008, S. 10–11

## **Themenblock B: Die Lebenspraktische Übertragung**

In diesem Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen auf den Lebenspraktischen Bereich übertragen. Folgende Schwerpunkte werden bearbeitet:

- **Welche Organisationsformen ergeben sich beim Outsourcing?**
- **Welche Organisationsformen ergeben sich im Hinblick zur Gemeinnützigkeit?**
- **Die Kombination der Organisationsmodelle.**
- **Die Service- und Dienstleistungsgesellschaft für Wohlfahrtseinrichtungen im Bereich Facility Management!**
- **Welche Facility Management Bereiche sind in der Wohlfahrtspflege möglich?**

Wie in der Einleitung bereits angesprochen, sind die Einrichtungen und Träger in der deutschen Wohlfahrtspflege einem steigenden Kostendruck ausgesetzt. Sie sind gezwungen, mit eingeschränkten finanziellen und materiellen Mitteln eine Branche mit Leistungen zu bedienen, deren Nachfrage nach diesen Leistungen ständig steigt.

Um die Leistungsfähigkeit zu erhalten, sind Träger karitativer Einrichtungen angehalten, ihre Zielsetzung neu zu definieren, ihr Angebotsportfolio zu verringern oder bei der Bewerksstellung der Leistungen Qualitätseinbußen zu akzeptieren. Wer dies nicht annehmen möchte, muss innovativen Strategien folgen. Die Suche nach besser geeigneten Organisationsformen der betrieblichen Struktur (Aufbauorganisation) kann eine solche Strategie darstellen. Nachdem die grundlegenden, theoretischen Ausgangspunkte für diese Suche im Themenblock A dieser Arbeit von mir vorbereitet wurden, ist es Zeit, Nachforschungen nach geeigneten Organisationsformen anzustellen. Hierzu möchte ich einige Vermutungen anstellen. In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass den Trägereinrichtungen der Wohlfahrt durch die Verbesserung der Organisationsstruktur im Bereich Facility Management, eine erhebliche Kosteneinsparung gelingen könnte. Es wird behauptet, dass diese Träger ihre steuerlichen Privilegien der Gemeinnützigkeit, im Bereich Facility Management, derzeit nicht vollständig nutzen können. Grund dafür kann eine nicht optimal gestaltete Organisation sein, die dazu führt, dass zu viele Kosten entstehen. Die Ressourcen könnten bei einer geschickten strukturellen Umorganisation besser genutzt werden und somit den enormen Kostendruck der Wohlfahrtseinrichtungen mildern. Es wird davon ausgegangen dass eine Kooperation zwischen Wohlfahrtspflege und privatem Dienstleister im Bereich Facility Management, welche in einer gemeinsam gegründeten Servicegesellschaft mündet, in der Lage ist, Kosteneinsparungen zu realisieren und die betriebliche Organisation optimal unterstützt. Ziel soll es dabei sein, die Vorteile durch eine Reorganisation zu maximieren und die eventuellen Nachteile verschiedenster Organisationsmodelle abzuschwächen bzw. auf ein Minimum zu reduzieren. Um die Vorteilhaftigkeit des Modells der gemeinsamen Servicegesellschaft einschätzen zu können, ist es notwendig, sich nicht nur mit dieser Strukturvariante zu beschäftigen, sondern auch mit seinen Konkurrenten. Dies wird in den kommenden Abschnitten erfolgen.

# 1. Welche Organisationsformen ergeben sich beim Outsourcing?

Der amerikanische Begriff Outsourcing besteht aus den Wörtern Outside, Resource, Using und bedeutet die Verwendung oder Nutzung externer Ressourcen. An die Stelle der eigenen Leistungserbringung eines Unternehmens rückt der Zukauf von Leistungen. Heinz bezeichnet mit Outsourcing „die grundsätzliche Vergabe von Leistungen an externe Unternehmer oder andere getrennte Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens.“<sup>53</sup> Dem Outsourcing selbst geht die *make or buy Entscheidung* voraus. Damit eine Leistung als ausgegliedert gilt, muss die Leistungserbringung permanent, über einen längerfristigen Zeitraum erfolgen. Es muss eine marktbezogene Auslagerung mit der Beteiligung von mindestens einem rechtlich und wirtschaftlich externen Unternehmen an der Leistungserbringung darstellen. Eine spezifische, individuelle Zusammenarbeit zwischen dem ausgliedernden Unternehmen und dem Externen muss erkennbar sein.<sup>54</sup>

Outsourcing kann in verschiedenen Varianten geschehen. Die Formen unterscheiden sich in Einbindungsgrad und dem Ausgliederungsgrad. Der Einbindungsgrad ist gekennzeichnet durch die Intensität der Beziehung beider Parteien und dem Grad der Einflussmöglichkeit auf den Leistungserstellungsprozess. Der Ausgliederungsgrad stellt den Umfang der Fremdvergabe dar.<sup>55</sup> Damit ergeben sich verschiedene Varianten des Fremdbezuges.

## 1.1 Die Profit-Center-Konzeption

Die Profit-Center-Konzeption ist ein Konzept der Gewinnverantwortlichkeiten. Die Leistungserstellung erfolgt in einer selbständigen Organisationseinheit des Unternehmens. Diese Einheit bildet keine neue rechtliche Persönlichkeit. Durch das Unternehmen sind Rahmenbedingungen festgelegt, innerhalb derer die Abteilung entscheidungsautonom handeln kann. Die Abteilungsleiter sind für den Gewinn ihrer jeweiligen Abteilung verantwortlich. Üblich sind Motivationsanreize in Form von

---

<sup>53</sup> Heinz 2008, S. 34

<sup>54</sup> vgl. Renner et al. 2001, S. 19

<sup>55</sup> vgl. Böckenhoff et al. 1996, S. 21

Einbehaltung gesparter Gelder für Investitionen in der jeweiligen Abteilung. Dafür müssen die Kosten und Erlöse gut voneinander abgrenzbar sein. Vorteile liegen in der Effizienzsteigerung, der leichten Realisierbarkeit und Kostentransparenz.<sup>56</sup>

## **1.2 Die Kooperation**

Eine Kooperation liegt vor, wenn sich wirtschaftlich selbständige und weitgehend selbständig bleibende Unternehmen durch Verträge zur Zusammenarbeit verpflichten. Kooperationsbereiche sind unter anderem gemeinsame Lieferantenbestellungen, eine gemeinsame Geräteanschaffung und Gerätenutzung, aber auch eine gemeinsame Verwaltung. Wichtig für die gemeinsame Ressourcennutzung ist eine räumliche Nähe der kooperierenden Partner. Durch die gemeinsame Nutzung werden Investitionen geteilt, die Fixkosten verringert und Mengenrabatte bei Bestellungen möglich.

## **1.3 Die Tochtergesellschaft**

Eine Tochtergesellschaft ist eine neue rechtliche Einheit, meist in der Rechtsform einer GmbH. Dadurch entstehen Bilanzierungs- und Informationspflichten. Diese Pflichten sorgen für mehr Kostentransparenz und eine verbesserte Kontrollierbarkeit des Unternehmens.

## **1.4 Verbundmodelle**

Verbundmodelle sind die Vorstufe für die Einrichtung eines Holdingmodells. Es werden Leistungsverbünde zwischen Unternehmen geschaffen. Dadurch verschmelzen die Einrichtungen miteinander und stellen einen Betrieb mit räumlich von einander getrennten Betriebsstätten dar. Es werden gemeinsame Einrichtungen

---

<sup>56</sup> vgl. Renner et al. 2001, S. 21–22; Knorr 2001, S. 110–111

und Kompetenzzentren gebildet, um Kosten- und Qualitätsvorteile zu verwirklichen. Es können auch Kooperationsverträge für Einzelleistungen ausgehandelt werden.<sup>57</sup>

## 1.5 Die Holding

Bei der Holding werden mehrere Einrichtungen auf der Ebene von Trägergesellschaften verbunden oder in Regional- und Leistungsverbunde eingegliedert. Management, Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing der Verbunde wirken zusammen. Dadurch können Ressourcen geteilt werden. Aufgaben werden dezentralisiert und Finanzierungs- und Investitionsmaßnahmen können untereinander abgestimmt werden.

## 1.6 Die gemeinsame Servicegesellschaft

Eine Servicegesellschaft nimmt die Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung in Anspruch. Da bei einer GmbH auch mehrere Gesellschafter mit ihren jeweiligen Kapitalanteilen an dem Unternehmen beteiligt sein können, entsteht eine Servicegesellschaft durch eine gemeinsame Gründung. Die jeweiligen Eigentumsrechte an der Unternehmung regeln sich nach den Beteiligungsverhältnissen der Gesellschafter des Unternehmens. Die Gesellschafter des Serviceunternehmens sind dabei in der Regel keine natürlichen Personen, sondern bereits vorhandene Unternehmen. Im Sozialbereich würde also eine Sozialeinrichtung gemeinsam mit einem externen Dienstleistungsunternehmen die Gesellschaft gründen und in Beteiligungsverhältnisse aufteilen. Die Servicegesellschaft erbringt dann die Dienstleistungen des Externen, für die Sozialeinrichtung. Vorteile liegen in dem Know-how des Dienstleister bei der Dienstleistungserstellung und einer Effizienzsteigerung. Die Einrichtung, für die die Leistung erbracht wird, kann sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und somit ihr Spezialgebiet optimieren. Weitere Chancen liegen in der Qualitätsverbesserung, dem Risikotransfer sowie Kosteneinsparungen durch den Transfer von Personal- und Sachkosten und der Reduktion von Investitionskosten<sup>58</sup>. Einen großen Nachteil

---

<sup>57</sup> vgl. Renner et al. 2001, S. 24

<sup>58</sup> vgl. Seiten 37-39 der vorliegenden Arbeit

für Einrichtungen im Sozialwesen, stellt aber der Verlust der Steuerbefreiung auf Grund der Aberkennung der Gemeinnützigkeit dar.

## **1.7 Das klassische Outsourcing**

Die bisher selbst erbrachten oder neu zu erbringenden Leistungen werden durch ein externes Unternehmen erbracht. Vorteile gleichen sich mit denen der Servicegesellschaft. Allerdings ist mit Widerständen der Mitarbeiter zu rechnen. Werden sehr spezielle Leistungen ausgegliedert, besteht die Gefahr, dass das Auftrag gebende Unternehmen vom Dienstleister abhängig wird.

## **1.8 Das Insourcing**

Das Insourcing ist das Gegenteil des klassischen Outsourcing. Das eigene Leistungsangebot des Unternehmens verändert sich durch die Eigenerstellung von bisher zugekaufter Dienstleistungen, bis hin zur Erbringung dieser Dienstleistung für Dritte. Die Arbeitsleistung wird in das Unternehmen zurückgeführt. Dies kann aus unterschiedlichen Gründen erfolgen, etwa weil die Leistungserbringung durch ein anderes Unternehmen nicht den Anforderungen genügt, sich der Versorgungsauftrag und die Größenordnung des rückführenden Trägers verändert hat oder weil durch die Rückführung der Leistung in das Unternehmen andere Kooperationsmodelle möglich werden.

## **2. Welche Organisationsformen ergeben sich im Hinblick zur Gemeinnützigkeit?**

Auch Sozialunternehmen gliedern ganze Leistungsabteilungen in eigenständigen Einrichtungen aus. Je nach betrieblicher Strategie und Art der Leistung geschieht dies in unterschiedlichem Umfang, mit verschiedenen Rechtsformen. Die Besonderheit der Gemeinnützigkeit wird jedoch bewahrt und erhalten. Folgende Organisationsformen sind in der Wohlfahrtspflege üblich.



## 2.1 Der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb im Sinne des § 14 AO

Der Paragraph 14 der Abgabenordnung definiert den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb als *„eine selbständige nachhaltige Tätigkeit, durch die Einnahmen oder andere wirtschaftliche Vorteile erzielt werden und die über den Rahmen einer Vermögensverwaltung hin ausgeht. Die Absicht Gewinn zu erzielen ist nicht erforderlich. Eine Vermögensverwaltung liegt in der Regel vor, wenn Vermögen genutzt, zum Beispiel Kapitalvermögen verzinslich angelegt oder unbewegliches Vermögen vermietet oder verpachtet wird.“*<sup>59</sup> Der Begriff des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes gilt allgemein für alle Steuergesetze. Die steuerbegünstigten Körperschaften dürfen wirtschaftliche Geschäftsbetriebe im Sinne des § 14 AO führen. Dieser Betrieb ist dann aber nicht in der Steuer begünstigt. Wenn er die Vorgaben von § 65 AO erfüllt, ist er wieder begünstigt. Entspricht der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb den Paragraphen 66, 67a, 68 AO, gehört er zu den Zweckbetrieben und ist wiederum begünstigt. Diese Paragraphen enthalten Sonderregelungen für Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, Krankenhäuser und bestimmten Sportveranstaltungen. Sie sind rechtsbegründend d.h., wenn einer dieser Paragraphen erfüllt ist, besteht ein Zweckbetrieb, auch wenn er nach § 65 AO keiner wäre. Die Begünstigung besteht in der Gewährung eines ermäßigten Steuersatzes von 7 % gemäß § 12 Abs. 2 Nr. 8 UstG.

### 2.1.1 Der steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetrieb

Der § 64 Abs. 1 AO definiert einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb als steuerpflichtig, wenn ihm die Steuervergünstigung per Gesetz versagt wird und er kein Zweckbetrieb gemäß den Paragraphen 65 bis 68 der Abgabenordnung darstellt.<sup>60</sup> Der Vorteil des steuerpflichtigen Geschäftsbetriebes liegt in dem Überschuss, welche die erbrachten Leistungen erzielen. Ein Träger im Sozialbereich kann also einen Leistungszweig der Gewinne abwürft, in dieser Rechtsform organisieren und muss auch nur diese Gewinne versteuern lassen. Das

---

<sup>59</sup> AO, § 14

<sup>60</sup> vgl. AO, §§ 64 Abs. 1 AO

Sozialunternehmen kann dann trotzdem den steuerbegünstigten Status halten, da er für steuerpflichtige Leistungen auch Steuern zahlt.

## 2.1.2 Der Zweckbetrieb

*Buchna* bezeichnet den Zweckbetrieb als „einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb, der wegen seiner engen Verbindung mit der steuerbegünstigten Betätigung dem steuerfreien Bereich zugeordnet und deshalb steuerlich begünstigt ist.“<sup>61</sup> Dazu gehören Selbstversorgungseinrichtungen, Einrichtungen der Wohlfahrtspflege und der allgemeine Zweckbetrieb.

### 2.1.2.1 Der Zweckbetrieb gemäß § 65 AO

Alle Bedingungen des § 65 AO müssen erfüllt sein, damit eine Einrichtung als ein Zweckbetrieb anerkannt wird. Die satzungsmäßigen Zwecke dürfen nur mit der Unterhaltung des betreffenden Zweckbetriebes erreicht werden können. Dazu müssen die Zwecke auch in der Satzung der Körperschaft als Satzungszweck festgelegt sein. Durch die Selbstversorgungseinrichtung darf kein größerer Wettbewerb zu vergleichbaren nicht begünstigten Betrieben entstehen.<sup>62</sup> Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, die diesem Paragraphen entsprechen sind zum Beispiel Altenpflegeeinrichtungen. Die Leistung *der Pflege älterer Menschen* ist von der Körperschaft in eine eigene Einrichtung ausgegliedert. Die Einrichtung erzielt durch die Pflegesätze, wirtschaftliche Erträge. Somit entspricht diese Einrichtung einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gemäß dem Paragraph 14 der Abgabenordnung. Der satzungsmäßige Zweck der Pflege der Ältesten, ist nur in dafür vorgesehenen Einrichtungen zu verwirklichen, wie es § 66 Abs. 1 AO vorschreibt. Auch tritt die Einrichtung nicht in Wettbewerb mit nicht begünstigten anderen Einrichtungen.

---

<sup>61</sup> Buchna 2008, S 292-297

<sup>62</sup> vgl. AO, § 65; Buchna 2008, S. 292–297

### 2.1.2.2 Die Selbstversorgungseinrichtungen im Sinne des § 68 Nr. 2 AO

Paragraph 68 Nr. 2 AO stellt klar, was ein Zweckbetrieb in Form einer Selbstversorgungseinrichtung ist. Die Selbstversorgungseinrichtungen werden genutzt, um in den Einrichtungen der Wohlfahrtspflege ständig anfallende Leistungen kurzfristig und in eigener Regie ausführen zu können. Darunter fallen z.B. Dienstleistungs- oder Handwerksbetriebe, solange sie keine Handelsbetriebe sind. Die Aufzählung der Körperschaften in Nr. 2 ist nicht abschließend, es könnten auch andere nicht- landwirtschaftliche oder gärtnerische Betriebe, Selbstversorgungseinrichtungen sein. Eine unmittelbare Erfüllung der steuerbegünstigten Zwecke durch die Selbstversorgungseinrichtung liegt vor, wenn die Einrichtung nur für die eigene Körperschaft tätig ist. In einem geringen Umfang ( $\leq 20\%$  der Gesamtleistungen), dürfen die Produkte und Leistungen der Selbstversorgungseinrichtungen auch an Außenstehende veräußert werden. Mit Außenstehende sind Dritte gemeint, mit denen die Körperschaft in eine Leistungsbeziehung tritt. Dabei ist es unerheblich, ob es sich dabei um eine andere steuerbegünstigte Körperschaften handelt. Wird die 20 % Grenze jedoch überschritten, gilt die Selbstversorgungseinrichtung nicht mehr als ein Zweckbetrieb, sondern als steuerpflichtiger Geschäftsbetrieb im Sinne des § 14 AO.<sup>63</sup>

### 2.1.2.3 Die Einrichtungen der Wohlfahrtspflege als Zweckbetrieb gemäß § 66 AO

Der Paragraph 66 der Abgabenordnung stellt eine Sonderregelung für wirtschaftliche Geschäftsbetriebe, welche sich mit der Wohlfahrtspflege beschäftigen, dar. Hier ergibt sich ein Zweckbetrieb der eigenen Art. Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, welche sich nach den gemeinnützigkeitsrechtlichen Vorschriften<sup>64</sup> um die dort festgelegten Personen richten, gelten als Zweckbetrieb. Die Betätigungen der Wohlfahrtspflege werden meist durch die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege oder ihren Mitgliedern und Untergliederungen durchgeführt. Möchte ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb nach dem § 66 AO als Zweckbetrieb angenommen werden, muss er deshalb aber nicht zu den in § 23 UStDV amtlich

---

<sup>63</sup> vgl. AO, §§ 68 Nr. 2 b); Buchna 2008, S. 351–353

<sup>64</sup> vgl. Seiten 16-27 der vorliegenden Arbeit

anerkannten Spitzenverbänden gehören. Es reicht aus, dass die Verfolgung von tatsächlich und unmittelbar wohlfahrtspflegerischen Zwecken ausgeführt wird.<sup>65</sup> Auch hier gilt eine Leistungsgrenze. „*In besonderen Maßen*“ bedeutet, dass die Leistung mindestens 2/3 an den zu fördernden Personenkreis betragen muss. Paragraph 63 Abs. 3 AO legt eine Nachweispflicht der Zwei-Drittel-Grenze auf der Seite der Selbstversorgungseinrichtung selbst fest.

### **2.1.3 Die umsatzsteuerliche Organschaft gemäß § 2 Abs. 2 UstG**

Gilt eine ausgegliederte Tätigkeit nicht als eine selbständige Einheit, wie es der Paragraph 14 AO bedingt, kann diese Einrichtung nicht als wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb bezeichnet werden. Eine gewerbliche oder berufliche Tätigkeit wird dann nicht als selbständig ausgeübt verstanden, wenn die Voraussetzungen einer umsatzsteuerlichen Organschaft vorliegen. Dies hat zur Folge, dass Leistungen, welche zwischen Organträger (ausgliedernde Sozialunternehmen) und Organgesellschaft (ausgegliederte Einrichtung) erbracht werden, ohne Umsatzsteuer abgerechnet werden können, weil die beiden Partner steuerlich als ein Unternehmen angesehen werden. Die Bedingungen einer umsatzsteuerlichen Organschaft sind in Paragraph 2 Absatz 2 des Umsatzsteuergesetzes festgeschrieben. Die ausgegliederte Tätigkeit muss finanziell, wirtschaftlich und organisatorisch in die ausgliedernde Körperschaft eingebunden sein.<sup>66</sup>

## **3. Die Kombination der Organisationsmodelle in der Wohlfahrtspflege**

Die Organisationsformen der Outsourcingmodelle lassen sich in der Wohlfahrtspflege mit denen der Gemeinnützigkeit kombinieren. Dadurch entstehen unterschiedliche Organisationsmodelle, welche in der deutschen Wohlfahrtspflege genutzt werden können.

---

<sup>65</sup> vgl. AO, § 66; Buchna 2008, S. 301–307

<sup>66</sup> vgl. UStG vom 21. Februar 2005, §§ 2 Abs. 2 UStG

	steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb	Zweckbetrieb	umsatzsteuerliche Organschaft
<b>Profit-Center Konzeption</b>	fällt weg	fällt weg	fällt weg
<b>Kooperation</b>	fällt weg	fällt weg	fällt weg
<b>100% Tochtergesellschaft</b>	möglich	möglich	möglich (=Servicegesellschaft)
<b>Verbundmodelle</b>	fällt weg	fällt weg	fällt weg
<b>Holding</b>	fällt weg	fällt weg	fällt weg
<b>gemeinsame Servicegesellschaft</b>	möglich	fällt weg	möglich
<b>klassische Outsourcing</b>	fällt weg	fällt weg	fällt weg
<b>Insourcing</b>	möglich	möglich	fällt weg
<b>Eigenleistung</b>	möglich	möglich	fällt weg

Tabelle 2 Vergleich der Möglichkeiten der Organisationsformen

Die Profit-Center-Konzeption, sowie die Kooperation, die Verbundmodelle und das Holding, bleiben von mir unberücksichtigt. Solche Organisationen kommen meist nur im Gesundheitswesen speziell bei Krankenhäusern vor, treten aber weniger in anderen Leistungsbereichen der Wohlfahrtspflege in Erscheinung. Da es sich hier um vertragliche Verpflichtungen zur Zusammenarbeit und nicht um direkt ausgegliederte Leistungen mit der Entstehung neuer rechtlicher Persönlichkeiten handelt, spielt die Kombination mit gemeinnützigen Organisationsformen keine Rolle und fällt weg.

Da das Ergebnis von Insourcing wieder die Eigenerstellung ist, kann es in dieser Betrachtung mit der Eigenerstellung gleichgesetzt werden. Wenn eine Wohlfahrtsorganisation Leistungen selbst erbringen möchte, kann sie diese in einen steuerpflichtigen Geschäftsbetrieb oder wenn es der Satzung entspricht, in einen Zweckbetrieb, der keine neue rechtliche Einheit ist, ausgliedern. Dies entspricht dann genau den Themenblock A Abschnitt 2 erläuterten<sup>67</sup> Organisationsformen. Bei der umsatzsteuerlichen Organschaft geht es darum, eine ausgegliederte Leistung nicht als selbständige Einheit zu betrachten. Durch die Wohlfahrtsorganisation satzungsgemäß erstellte Leistungen werden von vornherein als keine eigenständige Einheit angesehen, sondern sind als Angebot dieses gemeinnützigen Trägers zu

<sup>67</sup> vgl. Seiten 16-27 der vorliegenden Arbeit

werten. Damit trifft die umsatzsteuerliche Organschaft im Zusammenhang mit der Eigenerstellung von sozialen Dienstleistungen nicht vollständig zu und fällt weg.

Die Ausgliederung einer Leistung in eine hundertprozentige Tochterfirma mit der Gemeinnützigkeitsform eines steuerpflichtigen, wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes ist möglich. Allerdings hat diese Form der Ausgliederung den Nachteil, dass die zu erbringenden Leistungen der Tochter- an die Mutterfirma, ganz normal zu besteuern sind. Dadurch verliert die Sozialeinrichtung für diese Unternehmung den Status der Gemeinnützigkeit. Die Organisation einer Leistung in genau so einem Modell kann aber auch Vorteile bringen. Durch die Ausgliederung in den steuerpflichtigen Geschäftsbetrieb wird nur die Tochterfirma steuerpflichtig, das Sozialunternehmen selbst behält seine Steuerbegünstigung, da die steuerpflichtigen Leistungen nicht mehr direkt zur Wohlfahrtseinrichtung gehören. Die Tochterfirma ist nicht gezwungen nur Dienstleistungen an seine Mutter zu erbringen, sondern kann auf dem freien Markt seine Leistungen anbieten und erbringen. Der Sozialträger hat somit die Möglichkeit, bei einem gewinnbringend arbeitenden Tochterbetrieb, die Gelder zur Finanzierung nicht kostendeckender Bereiche des Sozialunternehmens zu nutzen. Bei dem Tochterunternehmen liegen dabei 100% der Kapitalanteile auf der Seite des Sozialunternehmens, dies bedeutet den Vorteil einer uneingeschränkten Einflussnahme und Entscheidungsbefugnis auf bzw. über die Tochter. Soll der Status der Gemeinnützigkeit bei der Gründung einer hundertprozentigen Tochterfirma gehalten werden, bieten sich die Kombinationen mit der Form des Zweckbetriebes oder aber der umsatzsteuerlichen Organschaft an. Diese sind unbesteuerter Modelle der Gemeinnützigkeit.

Für eine Tochter die im Sozialbereich tätig ist, bietet sich der Zweckbetrieb an. Eine Wohlfahrtseinrichtung könnte hierbei zum Beispiel eine Kette von Kindertagesstätten oder Altenheime eröffnen, ähnlich wie Hotelketten oder Fast Food Restaurants. Diese Tagesstätten können dann durch das Tochterunternehmen betrieben werden. Dabei muss bedacht werden, dass der soziale Hilfsbereich der durch die Tochter übernommen werden soll, den satzungsmäßigen Zwecken entspricht und z.B. die Kindertagesstättenangebote nur durch diesen Zweckbetrieb ermöglicht werden können. Sollen Leistungen die nicht zu den satzungsmäßigen Zwecken des Trägers zählen durch eine

Tochtergesellschaft erbracht werden, wie zum Beispiel die unterstützenden Leistungen des Facility Managements, ist hier die Gemeinnützigkeitsform der umsatzsteuerlichen Organschaft besser geeignet.<sup>68</sup> Oft wird dieses Modell auch als Servicegesellschaft bezeichnet, ist aber nicht die Servicegesellschaft mit der sich diese Arbeit beschäftigt.

Bei der klassischen Outsourcing Variante fallen die gemeinnützigen Leistungen weg, da das Sozialunternehmen die Leistungen bei einem privaten Dienstleister einkauft und sich dafür nicht in ein bestimmtes Organisationsmodell fügen muss. Hier zählt nur die Zahlungsfähigkeit des Kunden.

Sollen Leistungen in eine neue rechtsfähige Person ausgegliedert werden und gleichzeitig ein Know-how Gewinn für die Leistungserbringung erzielt werden bietet sich eine Kooperation zwischen dem Wohlfahrtspflege Träger mit einem privaten Dienstleister an. Das Ergebnis stellt eine Dienstleistungs- und Servicegesellschaft dar. Diese kann sowohl als steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb als auch als umsatzsteuerliche Organschaft betrieben werden. Wird die Form des steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes gewählt, werden die Leistungen welche durch die Servicegesellschaft für die Wohlfahrtspflege erbracht werden unter anderem mit dem regulären Umsatzsteuersatz von 19% bzw. 7% versteuert. Soll die Steuerbefreiung erhalten bleiben wird eine gemeinsame Servicegesellschaft als umsatzsteuerliche Organschaft notwendig. Der folgende Abschnitt beschäftigt sich genauer mit dieser Organisationsform.

## **4. Die Service- und Dienstleistungsgesellschaft für Wohlfahrtseinrichtungen im Bereich Facility Management**

Wie aus der Einleitung ersichtlich, handelt es sich um ein Organisationsmodell, welches mit dem Aufgabenbereich Facility Management gekoppelt ist. Das Besondere hierbei ist die Stellung des Arbeitsgebietes im Aufgabenportfolio des Sozialunternehmens. Das Facility Managementspektrum befindet sich weder im

---

<sup>68</sup> vgl. Seiten 45-52 der vorliegenden Arbeit

Gebiet der Eigenerstellung, noch im eigentlichen Zukauf der Leistung von Dritten. Dies ist bedingt durch die Möglichkeiten, welche sich aus der Zusammenfügung der Outsourcing Variante einer gemeinsamen Unternehmung durch Beteiligungsverhältnisse und einer umsatzsteuerlichen Organschaft ergeben. Durch die Zusammenführung beider Organisationsformen bildet sich ein Modell, welches die Vorteile von Outsourcing mit den Vorteilen der Gemeinnützigkeit verbindet, ohne jedoch die Nachteile zu beinhalten, die im klassischen Outsourcing entstehen.

Das Organisationsmodell der Dienstleistungsgesellschaft nimmt die Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung in Anspruch.

Es wird das Ziel verfolgt, den Kernbereich der Wohlfahrtseinrichtung zu entlasten und die Kosten zu senken. Facility Management gehört zu den so genannten Unterstützungsprozessen einer Unternehmung im Sozialbereich. Da es nicht zum Kerngeschäft gehört, kann die Leistung in diesem Bereich durch einen privaten Anbieter übernommen werden. Dadurch sind zwei mögliche Gesellschafter für die Dienstleistungsgesellschaft vorhanden. Zum einen der soziale Träger und zum anderen der Facility Management Dienstleister. Durch die Gründung einer gemeinsamen Servicegesellschaft, würde die Sozialeinrichtung ihren Status der Gemeinnützigkeit verlieren. Dies bedeutet, Dienstleistungen die die Servicegesellschaft für die Sozialeinrichtung erbringt, müssen der Körperschaft mit 19% Umsatzsteuer berechnet werden. Dies kann durch die umsatzsteuerliche Organschaft umgangen werden. Durch die Erfüllung der Bedingungen einer umsatzsteuerlichen Organschaft, wird die neu gegründete Rechtsform steuerlich zusammen mit dem Sozialunternehmen betrachtet. Die Gemeinnützigkeit wird dadurch bewahrt. Die Bedingungen der umsatzsteuerlichen Organschaft sind eine finanzielle, wirtschaftliche und organisatorische Einbindung in die ausgliedernde Körperschaft.<sup>69</sup>

### **4.1 Finanzielle Eingliederung**

Der Paragraph 21 Abs. 4 der Umsatzsteuer-Richtlinien 2008 macht die finanzielle Eingliederung an der Anteilsmehrheit von der Organgesellschaft abhängig. Diese Mehrheit muss in der Lage sein, Beschlüsse in der Organschaft durchsetzen zu

---

<sup>69</sup> vgl. Seiten 47 und 52 der vorliegenden Arbeit



können. Wenn dabei die Beteiligungsverhältnisse den Stimmrechtsverhältnissen entsprechen, kann eine finanzielle Eingliederung gegeben sein. Dazu muss die Beteiligung bei über 50% liegen. Das bedeutet, dass die Sozialeinrichtung mindestens 51% der Kapitalanteile an der Servicegesellschaft halten muss. Sie stellt somit den Organträger dar.<sup>70</sup> Das Facility Unternehmen hält einen Kapitalanteil von 49% an der Gesellschaft.

## 4.2 Wirtschaftliche Eingliederung

Wenn die Organgesellschaft nach dem Willen des Organträgers im Rahmen des Gesamtunternehmens wirtschaftlich tätig wird, liegt eine wirtschaftliche Eingliederung vor.<sup>71</sup> Dies wird durch den Gesellschaftervertrag bei der Gründung festgelegt. In diesem Reglement sollte erwähnt werden, dass die Servicegesellschaft die genannten Facility Managementleistungen ausschließlich für den Organträger erbringt. Aufgrund der Rechtsform muss ein Stammkapital von 25.000 Euro hinterlegt werden. Da die Beteiligungsverhältnisse über die Kapitalanteile geregelt werden, muss das Sozialunternehmen eine Summe von 12.750 Euro hinterlegen und erreicht dadurch einen Kapitalanteil von 51% an der Gesellschaft. Die finanzielle Eingliederung, welche das Umsatzsteuerrecht vorschreibt, ist somit erreicht.

## 4.3 Organisatorische Eingliederung

Um eine organisatorische Einbindung der Servicegesellschaft in das Gesamtunternehmen zu erreichen, muss die Sozialeinrichtung mit organisatorischen Maßnahmen sicherstellen, dass ihr Wille in der Organschaft tatsächlich ausgeführt wird.<sup>72</sup> In der Praxis wird dies durch Management- und Leistungsverträge geregelt. Hinzu könnten z.B. ein Organisationshandbuch oder Richtlinien kommen, die eine reibungslose Integration der Dienstleistungen in die Ablauforganisation sicherstellen. Weiterhin ist eine Geschäftsführung einzusetzen.

---

<sup>70</sup> vgl. UStR 2008 vom 10 Dezember 2007, §§ 21 Abs. 4

<sup>71</sup> vgl. UStR 2008 vom 10 Dezember 2007, §§ 21 Abs. 5

<sup>72</sup> vgl. UStR 2008 vom 10 Dezember 2007, §§ 21 Abs. 6

Es sind Gesellschafterversammlungen durchzuführen. Eine organisatorische Einbindung der Servicegesellschaft in das Sozialunternehmen wird auch durch die selbe Geschäftsführung erreicht. Die Servicegesellschaft sollte daher die Geschäftsführung des Organträgers erhalten. Es kann ein Prokurist eingesetzt werden, der über bestimmte Kompetenzen verfügt und damit die Geschäftsleitung entlasten kann.

Folgende Hilfsmittel können zur Optimierung der betrieblichen Organisation genutzt werden. Das Kommunikationsdiagramm, die Richtlinie, der Funktionsplan, der Stellenbesetzungsplan, der Organisationsplan und die Stellenbeschreibung.

### **4.4 Die Vorteile einer gemeinsam gegründeten**

#### **Dienstleistungsgesellschaft**

Die Vorteile dieser betrieblichen Strukturvariante setzen sich zusammen aus den Vorteilen die eine Unternehmung mit Beteiligungsverhältnissen mit sich bringt und denen der umsatzsteuerlichen Organschaft. Ein Nutzen läge in den enormen Kosteneinsparungen, die durch die Reduzierung von Personalkosten entstehen. Die Leistungen der Wohlfahrtspflege sind personalintensiv und bedürfen qualifizierte Fachkräfte. Die Auslagerung von Personal aus dem Facility Management Bereich in die Servicegesellschaft zieht die Nutzung eines anderen Tarifvertrages nach sich. Nach dem neuen Tarifvertrag erhält das gleiche Personal eine geringere Stundenentlohnung als nach den alten Entgeltregelungen. Personal welches in Mecklenburg-Vorpommern über ein Diakoniewerk eingestellt ist, wird nach den Arbeitsvertragsrichtlinien des Diakonischen Werkes der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburgs e. V. (AVR DWM) bezahlt. Durch die Servicegesellschaft eingestelltes Personal hingegen, wird gemäß dem Tarifvertrag Nahrung Genuss Gaststätten (NGG) entlohnt. Weitere Einsparungen können durch den Gemeinnützigkeitsstatus erfolgen. Die Servicegesellschaft kann ihre erbrachten Leistungen gegenüber ihrem Organträger (Wohlfahrtsträger) ohne den Mehrwertsteuersatz von 19% bzw. 7% anbieten. Dadurch können die benötigten Facility Management Dienstleistungen günstiger von dem Sozialträger eingekauft werden. Kosten für Investitionen in z.B. Großküchen, Wäschereitechnik oder Verbrauchsmaterialien können, je nach den vertraglichen Vereinbarungen, ebenfalls

von der Sozialeinrichtung eingespart werden. Ein weiterer Vorteil für den Organträger liegt in der Konzentration auf das eigene Kerngeschäft und die daraus resultierende Qualitätssteigerung im Kerngeschäft. Eine Entlastung der Leitung sowie der Bereichsleitung ist sichergestellt. Durch den konstanten Einsatz des Personals der Servicegesellschaft, werden regelmäßige neue Leistungsausschreibungen unnötig. Da die Angestellten kontinuierlich bleiben, ist es nicht mehr notwendig, ständig neue Dienstleister in die Besonderheiten des Sozialwesens einzuarbeiten. Dadurch wird eine Qualitätssteigerung erreicht.

Nun kann behauptet werden, dass einige dieser Vorteile auch durch die Gründung einer Tochtergesellschaft in Form einer umsatzsteuerlichen Organschaft oder eines Zweckbetriebes erreicht werden können oder aber durch die bloße Auslagerung von Leistungen in eine Einrichtung als Zweckbetrieb. Das muss für jede Einrichtung neu überprüft werden. Allerdings kann durch eine gemeinsame Servicegesellschaft noch mehr erreicht werden. Ein wichtiger Punkt liegt hier in der großen Know-how Gewinnung. Durch die Kooperation mit einem Dienstleister, dessen Kerngeschäft im Facility Management liegt, kann der Sozialträger viel mehr Erfahrungen erwerben und für sich nutzen. Dies bedeutet einen Kompetenzzuwachs und beugt der so genannten Betriebsblindheit vor, die z.B. Reinigungspersonal, entwickeln kann, welches einfach nur in eine Tochtergesellschaft ausgegliedert worden ist. Die Entwicklung einer Servicementalität und einer Effizienzsteigerung, sowie die Steigerung der Qualität, können die Folge eines Know-how Erwerbs sein. Durch die Regelung der Beteiligungsverhältnisse kann, im Gegensatz zur kompletten Fremdvergabe, mehr Einfluss auf Entscheidungen ausgeübt werden und ein Mitspracherecht ist vorhanden.<sup>73</sup>

### **4.5 Die Nachteile einer gemeinsam gegründeten Dienstleistungsgesellschaft**

Die Grundlage für eine zufriedenstellende Leistungserbringung bildet die Leistungsbeschreibung. Sind Leistungen nicht umfassend, unrichtig und nicht eindeutig definiert oder in der Beschreibung gar nicht erwähnt, kann es später zu

---

<sup>73</sup> Chadli, Frosch 2001 Facility Management

Problemen bei der Leistungserbringung und bei der Leistungsabrechnung kommen. Dann müssen zusätzliche Leistungen extra vergütet werden oder es werden Leistungen finanziert, welche unnötig sind oder gar nicht erbracht wurden. Umfang und Art der benötigten Leistungen sollten deshalb im Vorfeld genau geprüft, festgelegt und definiert werden. Weitere Probleme können durch Kommunikationsprobleme oder Uneinigkeiten in der Geschäftsleitung entstehen. Schließlich sind bei einer gemeinsam gegründeten Dienstleistungsgesellschaft mindestens zwei Geschäftsführer vorhanden, die zu unterschiedlichen Themen auch unterschiedliche Meinungen vertreten können. Solche Probleme können allerdings immer dort auftreten, wo mehrere Personen an einem Unternehmen beteiligt sind. Dies ist also nicht nur ein Nachteil für eine gemeinsame Servicegesellschaft, sondern kann auch in anderen Organisationsformen auftreten. Da das Personal nicht mehr beim Sozialunternehmen direkt angestellt ist, können Bereichsleiter diesem nicht mehr direkt Weisungen erteilen. Dieses Problem kann aber durch Kommunikation zwischen den Betroffenen in der Sozialeinrichtung und denen der Servicegesellschaft geklärt werden. Dadurch kann für alle Beteiligten mehr Zufriedenheit erreicht werden, was dem Arbeitsergebnis zu Gute kommt. Wenn vorhandenes Personal freigesetzt werden muss, da die Servicegesellschaft dieses nicht übernehmen möchte, kann der Produktionsfaktor Personal auch zum Problem werden. Durch die Einhaltung der Kündigungsschutzgesetze, ist dieses nicht so einfach realisierbar und kann für das ausgliedernde Unternehmen Arbeitsrechtsprozesse und Abfindungen bedeuten. Die Übernahme des Personals kann aber als ein wesentliches Kriterium bei der Suche nach einem geeigneten Kooperationspartners als Entscheidungskriterium dienen.<sup>74</sup>

### **4.6 Vertragliche Regelungen bei der Gründung einer Service- und Dienstleistungsgesellschaft**

Um eine erfolgreiche, gemeinsame Service- und Dienstleistungsgesellschaft gründen zu können, ist es notwendig im Vorfeld zwischen den Parteien (dem

---

<sup>74</sup> vgl. Chadli, Frosch 2001 Facility Management S.173

privaten Dienstleister und dem Träger der Wohlfahrtseinrichtung) Kooperationsregelungen vertraglich festzuhalten.

#### **4.6.1 Der Gesellschaftervertrag**

Um den Anforderungen einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung gerecht zu werden, muss ein Gesellschaftervertrag zwischen den Gesellschaftern aufgesetzt werden. Dieser muss notariell beglaubigt werden. In den Gesellschaftervertrag sind allgemeine Angaben über die Firma aufzunehmen, wie z.B. Name und Sitz des Unternehmens, Gegenstand bzw. Aufgabenspektrum der Firma. Außerdem ist die Höhe des Stammkapitals zu benennen. Die Beteiligungsverhältnisse, also die Kapitaleinlagen der Partner, müssen den einzelnen Gesellschaftern zuzuordnen sein, um die späteren Entscheidungsbefugnisse klar bestimmen zu können. Insgesamt muss ein Mindeststammkapital von 25.000 Euro hinterlegt werden. In diesem Fall muss dann im Gesellschaftervertrag festgeschrieben sein, dass sich der Träger der Sozialeinnahmen mit einem Teilstammkapital von 12.750 Euro und der private Partner mit einer Teilstammeinlage von 12.250 Euro beteiligt. Damit hat das Sozialunternehmen die Beteiligungsmehrheit an der Servicegesellschaft. Weiterhin muss die Dauer, für die die Servicegesellschaft gegründet wird, festgeschrieben werden. Es ist das Geschäftsjahr zu benennen, um die gesetzlich vorgeschriebene transparente Rechnungslegung durchführen zu können. Weiterhin sind die Organe der Gesellschaft und die Geschäftsführung zu benennen. Außerdem ist festzulegen, wie die Vertretungsregelungen der einzelnen Geschäftsführer untereinander zu handhaben ist. Um grobe haftungsrechtliche Vergehen der Geschäftsführung auszuschließen, sollte die Bekennung zu einer ordentlichen Geschäftsführung und Sorgfaltspflicht nicht fehlen. Organe einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung sind die Geschäftsführung, die Gesellschafterversammlung und manchmal der Aufsichtsrat. Über die Formalitäten der Einberufung der Gesellschafterversammlung, deren Beschlüsse und deren Leitung sollten ebenfalls im Gesellschaftervertrag Aussagen getroffen werden. Es sollte festgelegt werden wie Beschlüsse gefasst werden und über was beschlossen werden darf. Wenn die Stimmanteile nicht den Kapitalanteilen entsprechen, sollte außerdem festgelegt werden, wie sich die Entscheidungsanteile berechnen. Aus Gründen der festgeschriebenen Rechnungslegung beinhaltet der Gesellschaftervertrag zusätzlich Angaben über den Jahresabschluss. Aussagen über die Verfügung/Übertragung von

Geschäftsanteilen, dem Austritt einzelner Gesellschafter aus der Gesellschaft und sowie der Wertermittlung in diesem Falle, sind wichtige Bestandteile des Gesellschaftervertrages. Zudem sollten Schlussbestimmungen über die Art der öffentlichen Bekanntmachungen der Gesellschaft oder die Folge der Nichtigkeit einzelner Bestimmungen im Gesellschaftervertrag eingefügt werden. Die Steuerbegünstigung der Servicegesellschaft ergibt sich aus der Festschreibung der Gemeinnützigkeit in der Satzung des Gesellschafters, der Mehrheitsbeteiligung der Servicegesellschaft durch die Einlage des höheren Teilstammkapitals und der Organisationsform. Als Beispiel habe ich dem Anhang dieser Arbeit den Gesellschaftervertrag einer Servicegesellschaft und eines Wohlfahrtsträgers beigelegt.

### **4.6.2 Die Leistungs- und Prozessbeschreibung**

Eine exakte Definition der Leistungen, die Festschreibung deren Preise sowie die Festschreibung von Preisen für Zusatzleistungen, sollten unbedingt vertraglich geregelt werden. Dazu sollte eine Klausel bezüglich künftiger Änderungen des Preises und/oder des Leistungsspektrums festgeschrieben werden. Damit werden künftige Preiserhöhungen oder Leistungsbeschneidungen vermieden. Es sollten Aussagen über den Umfang der zu regelnden Leistungsprozesse in Form einer Prozessbeschreibung definiert werden. So kann z.B. geregelt werden, dass durch einen Wäschereiservice nicht nur die Wäsche gereinigt wird, sondern auch die schmutzige Kleidung abgeholt und die saubere Kleidung wieder angeliefert wird. Außerdem ist der Umgang mit verloren gegangener Wäsche zu regeln. Um die Ziele der eingeführten Servicegesellschaft überprüfen zu können sollte vertraglich geregelt werden, wie das Qualitätsmanagement gehandhabt wird. Dafür müssen Qualitäts- und Entscheidungskriterien mit einzelnen Indikatoren zu deren Beschreibung definiert werden. Die zu erzielenden Standards sind festzulegen. Um die Leistungen nachvollziehen zu können, müssen unbedingt Aussagen über die Kontrolle, Dokumentation und Überprüfung der Aufgabenerfüllung getroffen werden. Dabei sollte bedacht werden, dass aufgrund der Rechtsform bei Unzufriedenheit gegenüber der Leistungserfüllung, nicht so einfach ein neuer Leistungsanbieter gebunden werden kann. Aus diesem Grund sind unbedingt Regelungen über

Sanktionen und Folgen mangelnder Leistungserfüllung notwendig. Kommunikationsschnittstellen, Kompetenzabgrenzungen und Verantwortungszuweisungen sollten in den vertraglichen Regelungen ebenfalls enthalten sein. Rechte und Pflichten der einzelnen Parteien sollten klar definiert sein.

### **4.6.3 Regelungen zu Investitionen und Verbrauchsgütern**

Um Überraschungen bezüglich der Neuanschaffung von abgedruckten oder defekten Materialien, Verbrauchsgütern und größeren Anschaffungsgegenständen zu vermeiden, sollten so genannte Investitionsverträge, aber auch Mietverträge nicht fehlen. In diesen kann individuell geregelt werden, wer für die Investition oder Ersatzbeschaffungen zuständig ist bzw. wer die Kosten für Verbrauchsmaterialien zu tragen hat. Dies kann abhängig vom Umfang des Leistungsspektrums sein. Die leistungserbringende Servicegesellschaft kann Verbrauchsmaterialien selbst neu anschaffen und diese anteilig in den Preisen berechnen. Möglich ist es aber auch, dass die Materialien z.B. Reinigungskemikalien, von dem Organträger zur Verfügung gestellt werden und somit nicht im Leistungspreis mitberechnet werden. Mietverträge können dort wichtig sein, wo zum Beispiel große Investitionsgüter noch vorhanden sind und durch die Servicegesellschaft genutzt werden können. Dies kann von der komplett vorhandenen Großküche in einer Wohlfahrtseinrichtung, bis zu den Besen in der Besenkammer einer jeden Einrichtung reichen.

### **4.6.4 Regelungen über soziale Aspekte**

Um vorhandenes Personal nicht freisetzen zu müssen, können Personalübernahmeverträge zwischen der Servicegesellschaft und dem Wohlfahrtsträger vereinbart werden. Diese Regeln sind dann in den neuen Tarifvertrag aufzunehmen, ebenso wie Regelungen zu den Übergangszeiten oder zu Zusatzversorgungen wie Lebensversicherungen, betriebliche Altersversorgung oder ähnliches.

#### **4.6.5 Sonstige vertragliche Regelungen**

Regelungen zum Datenschutz, zum Abschluss von Versicherungen, zu haftungsrechtlichen Fragen, zum Schadenersatz oder zu anderen mit geltenden Vorschriften sind mit aufzunehmen. In Serviceverträgen sind Aussagen zur Übernahme von Serviceleistungen, Verwaltungsleistungen und die Festschreibung der zu erhaltenden Servicepauschale zu treffen.<sup>75</sup>

### **5. Welche Facility Management Bereiche sind in der Wohlfahrtspflege vorhanden?**

In Einrichtungen des Sozialwesens ist grundsätzlich davon auszugehen, dass das Aufgabenspektrum des Facility Management immer einen Unterstützungsprozess für das Kerngeschäft darstellt und sich deshalb gut zum Outsourcen eignet. In der Wohlfahrtspflege könnte die Übernahme folgender Leistungsbereiche aus dem Facility Management in Form von verschiedenen Outsourcingmodellen, interessant sein:

- die Schaffung bedarfsgerechter (behindertenfreundlicher) Räumlichkeiten,
- Hausmeisterdienste in den Gebäuden,
- die Leistungen der Gebäudereinigung,
- die Leistungen der Speiserversorgung,
- die Leistungen der hauswirtschaftlichen Hilfe,
- die Leistungen des Wäschereiservices,
- C-Teile Management,
- Fahrdienste für die Hilfebedürftigen.
- 

#### **5.1 Die Leistungsbereiche**

##### **5.1.1 Die Schaffung bedarfsgerechter Räumlichkeiten**

Die Adressaten, welche durch die Wohlfahrtspflege unterstützt werden, sind häufig körperlich oder seelisch beeinträchtigt. Gerade in der Behindertenhilfe, Altenhilfe und

---

<sup>75</sup> vgl. Renner 2001, Entscheidungskriterien und -techniken bei Outsourcing S. 67,68 ;vgl. Diakoniewerk des Kirchenkreises Stargard gGmbH, Handbuch Qualitätsmanagement



Gesundheitshilfe sind Räumlichkeiten, welche auf die Beeinträchtigungen der Hilfebedürftigen eingehen unumgänglich. Hier spielt es keine Rolle, ob es sich um ambulante, teilstationäre oder stationäre Bereiche handelt. Die Adressaten von Unterstützungsleistungen müssen die Möglichkeit erhalten, die Hilfe auch in Anspruch nehmen zu können. Wenn von bedarfsgerechten Räumlichkeiten die Rede ist, sind damit nicht nur behindertengerecht ausgestattete Gebäude gemeint. Eine gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel, eine zentrale Lage mit guter Erreichbarkeit und Parkmöglichkeiten, z.B. vor einer Beratungsstelle, sind dabei genauso zu bedenken wie der Fahrstuhl für die gehbehinderten Klienten im Wohnheim. Auch die Ausstattung der Hilfseinrichtung ist zu beachten. Was nützt die Sport- und Bewegungstherapie für ältere Menschen, wenn kein geeigneter Sportraum zur Verfügung steht? Wird sich im Bereich des betreuten Wohnens umgesehen, erkennt man Menschen, die mit ihrer Behinderung im fünften Stock ohne Fahrstuhl wohnen müssen, da nun mal genau diese Wohnung für das betreute Wohnen vom Träger angemietet werden konnte. Facility Management kann in diesem Aufgabenbereich von der Planung, dem Aufbau, dem Umgestalten bis hin zum Abriss von Gebäuden, Wohnungen und der dazu gehörenden Therapieraumausstattung hilfreich sein.

### **5.1.2 Die Leistungen des Hausmeisterservices**

Sozialunternehmen besitzen eine Vielzahl von Gebäuden und Immobilien, welche zur Erbringung ihrer sozialen Zwecke notwendig sind. Sie dienen hilfsbedürftigen Menschen als Zuhause, sie werden z.B. für Selbsthilfegruppen zur Verfügung gestellt oder dienen der Verwaltung und Planung sozialer Arbeit in den Wohlfahrtseinrichtungen. Je nach Art der Immobilie wird sie mehr oder weniger stark beansprucht und benötigt eine *„kontinuierliche Wartung, Kontrolle und Instandsetzung bzw. Reparatur aller technischen und mechanischen Geräte und Anlagen, der Hauselektrik und den elektrischen Betriebsmitteln.“*<sup>76</sup> Diese Aufgaben befinden sich im Aufgabenspektrum eines Hausmeisterservices und verfolgen das Ziel der Gewährleistung fehlerfreier Funktionen und der Werterhaltung der Einrichtung und ihrer Ausstattung, technischen Geräte, Anlagen und elektrischen

---

<sup>76</sup> vgl. Haushandwerkliche Dienstleistung durch die DSG, Handbuch Qualitätsmanagement

Betriebsmittel. Für Personen, die mit den Gebäuden in Berührung kommen sollen dadurch Gefahren vermieden werden.<sup>77</sup>

### **5.1.3 Die Leistungen der Gebäudereinigung**

Der Bereich der Gebäudereinigung ist denkbar, da sich eine Vielzahl von Einrichtungen und Gebäuden in der Trägerschaft der Wohlfahrtspflege befinden. Hier darf behauptet werden, die Menge macht's. Verschiedene Leistungen sind hier wichtig: die Flächenreinigung, die Reinigung sanitärer Anlagen, die Reinigung von Wohnbereichen, die Reinigung von Verkehrsflächen und die Reinigung von Glas- und Fensterflächen. Dabei soll eine geplante und sachkundig ausgeführte Reinigung für eine saubere Umgebung sorgen und Infektionsgefahren auf ein Minimum reduzieren. Die Steigerung des Wohlbefindens des Klienten durch eine reine Umgebung soll ebenfalls erreicht werden.

Zu bedenken ist aber gerade im Bereich der Gebäudereinigung, dass sich nur die stationären Einrichtungen sowie Verwaltungs- und Bürogebäude eignen. In der ambulanten Hilfe und in bestimmten Wohngruppen, wie z.B. dem Trainingswohnen für behinderte Menschen, ist ein Reinigungsdienst aufgrund pädagogischer Zielstellungen, wie das Vorbereiten auf ein eigenständiges Leben, nicht sinnvoll und deshalb unerwünscht. Die Berücksichtigung der Privatsphäre der Klienten und deren individueller Wohnraumgestaltung, sowie deren Wünsche, ist ein Muss. Ein sorgfältiger Umgang mit Reinigungschemikalien und deren Aufbewahrung, ist ebenso wichtig wie die Beachtung bestimmter Hygienevorschriften.<sup>78</sup>

### **5.1.2 Die Leistungen der Speiserversorgung**

Ein wichtiger Bereich in der Wohlfahrtspflege kann eine bedarfsgerechte Versorgung der Hilfsbedürftigen mit Speisen darstellen. Hier rücken die Aufgabenfelder der Altenhilfe, Gesundheitshilfe sowie Behindertenhilfe in den Vordergrund. Bei der Ernährung der Adressaten spielt nicht nur das so genannte „satt werden“ eine Rolle. Oft benötigen ältere oder gesundheitlich beeinträchtigte

---

<sup>77</sup> vgl. Haushandwerkliche Dienstleistung durch die DSG, Handbuch Qualitätsmanagement

<sup>78</sup> vgl. Diakoniewerk des Kirchenkreises Stargard gGmbH, Handbuch Qualitätsmanagement  
Reinigung

Menschen Schonkost. Ebenso häufig gibt es Diabetiker unter den Hilfsbedürftigen, welche eine spezielle Ernährung benötigen. In der stationären Behindertenhilfe, gerade im Bereich der geistig Behinderten, neigen die Menschen aus Mangel an Bewegung zu Fettleibigkeit und benötigen Diätkost. Wieder andere in diesen Hilfsbereichen haben keine Zähne mehr und benötigen darauf abgestimmte Kost. Die Berücksichtigung individueller und gesundheitlich notwendiger Faktoren der Klienten spielt eine wichtige Rolle. Die Förderung und Erhaltung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Klienten, soll mit einer abwechslungsreichen, bedürfnisangepassten täglichen Speisensversorgung erreicht werden. Ebenso wichtig ist die Mittagessenversorgung der in den stationären Einrichtungen arbeitenden Angestellten. Ich weiß aus eigener Erfahrung, dass es den Mitarbeitern verboten ist, von den aus der Zentralküche gebrachten Mittagessen zu nehmen, da sie sich ihr Mittagessen in einer Kantine oder sonstigen öffentlichen Versorgungseinrichtung kaufen können. Dabei wird allerdings oft vergessen, dass z.B. 2 Mitarbeiter einer Schicht die Verantwortung für 20 hilfsbedürftige Menschen haben und aus diesem Grund nicht einfach das Wohnheim verlassen können, um in der Kantine Mittagessen zu gehen. Facility Management Dienstleister müssen sich also im Bereich der Speisensversorgung mit der bedarfsgerechten Küche auskennen und zudem Konzepte für eine Speisensversorgung der Mitarbeiter bedenken.<sup>79</sup>

### **5.1.4 Die Leistungen der hauswirtschaftlichen Hilfe**

Hauswirtschaftliche Aufgaben fallen in jedem Haushalt an, also auch in den einzelnen Hilfseinrichtungen der Wohlfahrtspflege. Wird die Hauswirtschaft durch hauswirtschaftliches Personal erledigt, werden z.B. die Pflegekräfte in den stationären Einrichtungen entlastet und können sich mehr auf die Arbeit mit den Adressaten konzentrieren. Hilfsarbeiten wie Namensschilder in die Kleidung der Bewohner nähen, den Geschirrspüler ausräumen oder im gesamten Haus Staubwischen, Gardinenwaschen, Bettenmachen und ähnliches, können durch eine hauswirtschaftliche Fachkraft ausgeführt werden. Dadurch bleibt den Pflegefachkräften mehr Zeit für die Arbeit mit dem Menschen. Hauswirtschaftliche

---

<sup>79</sup> vgl. Diakoniewerk des Kirchenkreises Stargard gGmbH, Handbuch Qualitätsmanagement Speisensversorgung

Leistungen sind wichtig für den laufenden Gesamtprozess und sehr zeitaufwändig, müssen aber nicht durch pädagogisch und/oder pflegerisch ausgebildetes und qualifiziertes Personal übernommen werden. Dies erhöht die Quantität und damit auch die Qualität der pädagogischen und pflegerischen Leistungserbringung in den einzelnen Häusern. Zu beachten ist hierbei außerdem, ähnlich wie bei den Reinigungsleistungen, Hausmeisterleistungen und der Speiserversorgung, dass nicht jeder Hilfsbereich für eine Übernahme der Aufgaben durch Dritte geeignet ist. Stationäre Einrichtungen können aber davon profitieren. Bei Trainingswohngruppen und ambulanten Hilfen muss wieder das zu erreichende pädagogische Ziel im Auge behalten werden, damit hauswirtschaftliche Tätigkeiten von den Betroffenen selbst, wenn notwendig unter Anleitung von Pädagogen, erbracht werden können.

### 5.1.5 Die Leistungen des Wäschereiservices

Ein Wäscheservice beschäftigt sich mit der Wäschepflege. Diese beinhaltet unter anderem das Waschen oder das chemische Reinigen von Kleidung, sowie das Stärken, Mangeln, Bügeln und das Wäsche zusammenlegen. Ein gepflegter, sauberer Wäschestatus mit hygienisch einwandfreiem Charakter wird damit bezweckt. Die Kleidung soll dabei regelmäßig und nach fachlichen Kriterien zeitnah gereinigt werden. Die saubere Kleidung soll zum Wohlbefinden der Klienten beitragen und deren Gesundheit fördern. Dabei soll ein Infektionsrisiko vermieden werden. Auch im Bereich der Wäschepflege müssen aus bereits genannten Gründen, pädagogische Ziele und Klientenwünsche berücksichtigt werden.<sup>80</sup>

### 5.1.6 Das C-Teile Management

Ein weiterer Facility Management Bereich ist das C-Teile-Management. Knorr bezeichnet C-Teile als *„Produkte mit einem geringen Wert, die für einen geregelten Geschäftsablauf unbedingt erforderlich sind. Diese Waren verursachen allerdings erhebliche Kosten in der Beschaffung, im Unterhalt bzw. der Vorhaltung.“*<sup>81</sup> Ziel ist die Herstellung eines optimierten Beschaffungsprozesses, um die hohen Beschaffungskosten für die notwendigen Produkte zu verringern. Dabei soll ein

---

<sup>80</sup> vgl. Diakoniewerk des Kirchenkreises Stargard gGmbH, Handbuch Qualitätsmanagement Wäsche  
<sup>81</sup> vgl. Knorr April 2009, zwischen Insourcing, S 134}

reibungsloser Ablauf gewahrt werden. Die Kosten durch hohe Lagerbestände sollen eingegrenzt werden, bei gleichzeitiger problemloser Bereitstellung kurzfristig benötigter C-Teile. Einkaufspreise sollen reduziert werden. Bei Bestellungen soll die Gesamtdurchlaufzeit durch einen schnelleren Informationsfluss und weniger bearbeitende Verwaltungsstellen, verringert werden. Die Beschaffungsprozesse müssen dafür transparenter werden.<sup>82</sup> C-Teile sind in jedem Unternehmen, ob nun gemeinnützig oder privat vorhanden und für den Betrieb dieser unverzichtbar. Was in jeder Branche die besagten Waren darstellt, ist jedoch unterschiedlich. C-Teile im Wohlfahrtswesen können sein: Papier und Stifte in der Verwaltung, Tupfer, Pflaster, Blutzuckerteststreifen, Batterien usw. in den Wohnbereichen.

### **5.1.7 Die Leistungen des Fahrservices**

Fahrdienste befördern Personen von einem Ort zum anderen. Denkbar sind Fahrdienste auch im Bereich der Wohlfahrtspflege, sofern sozialpädagogische Ziele nicht gegen deren Benutzung sprechen. Ist es also nicht möglich ein öffentliches Verkehrsmittel in Anspruch zu nehmen, sind Fahrdienste, gerade im Bereich der Hilfen für körperlich und geistig behinderter Menschen eine gute Lösung. Für diese Gruppe ist es meist schwieriger andere Verkehrsmittel zu nutzen, weil z.B. das Taxi für den Rollstuhlfahrer technisch nicht ausgerüstet ist oder der Linienbusfahrer im Umgang mit dem geistig behinderten Menschen überfordert ist. Fahrdienste können Pflegekräfte und Mitarbeiter stationärer Einrichtungen in ihrer Arbeit unterstützen. Die Pflegekraft hat nun auf dem Weg zum Arzt oder zu einer Veranstaltung nicht gleichzeitig Verantwortung für den Hilfsbedürftigen und deren Sicherheit im Straßenverkehr zu übernehmen, sondern kann sich vollkommen auf den Adressaten konzentrieren. Um eine optimale und sichere Beförderung erreichen zu können, sollte das Personal der Fahrdienste im Sozialwesen eine Schulung im Umgang mit den zu befördernden Personen genießen dürfen, sowie mit der richtigen technischen und mechanischen Ausrüstung ausgestattet sein.

---

<sup>82</sup> vgl. Knorr April 2009, zwischen Insourcing S. 135}

## 5.2 Die besonderen Anforderungen an das Facility Management im Sozialwesen

Die Wohlfahrtspflege stellt einen sehr großen Arbeitgeber für das Leistungsspektrum der sozialen Arbeit dar. Die Gemeinsamkeit die die Tätigkeit der Wohlfahrtspflege mit der Sozialarbeit verbindet, liegt in der ideellen bzw. weltanschaulichen Motivation zur Hilfeleistung. Wer „Sozialarbeit erbringt“ möchte Menschen helfen, sie auf ihrem Lebensweg begleiten und unterstützen. Zudem braucht es den Glauben an das Gute im Menschen, deren Freiheit und Eigenständigkeit. Die Wohlfahrtspflege in Deutschland bekennt sich zu denselben ideellen, weltanschaulichen und manchmal auch religiös verankerten Leitideen. Arbeitsbereiche in der Sozialarbeit gleichen sich mit denen der Wohlfahrtspflege. Beide erbringen soziale und immaterielle Dienstleistungen in den Aufgabengebieten:

- Jugendhilfe,
- Altenhilfe,
- Behindertenhilfe,
- Gesundheitshilfe,
- Familienhilfe und
- im Bereich Aus-, Fort- oder Weiterbildung.

Das Leistungsspektrum dieser Hilfsbereiche wird nicht nur in die o.g. Zielgruppen eingeteilt. Es spiegelt auch die Beziehungen zwischen Hilfeleistenden und Adressaten, Hilfeleistenden und Umfeld des Adressaten, sowie den Institutionen und Lebensfeldern wieder. Hier bilden sich die Prinzipien der sozialen Arbeit heraus. Die soziale Arbeit ist durch folgende Grundsätze gekennzeichnet:

- Komm-Struktur und aufsuchende Arbeit,
- hoch- oder niedrig- schwellige Angebote,
- akzeptierende Arbeit,
- ambulante, teilstationäre, stationäre Angebote
- Einzelfall- oder Gruppenarbeit und Gemeinwesenorientierung

- Lebenswelt- und Alltagsorientierung,
- Ressourcen- und Sozialraumorientierung,
- Partizipation und Empowerment,
- Prävention,
- Integration,
- geschlechterspezifische Hilfsangebote

Jene Prinzipien finden sich durch die enge Verbindung untereinander auch in den Hilfen der Wohlfahrtspflege wieder.

### **5.2.1 Die Komm-Struktur und aufsuchende Arbeit**

Die Komm-Struktur beschäftigt sich mit der Frage, auf welche Art und Weise ein Betroffener mit dem Hilffssystem in Berührung kommt. Der Klient kann die Hilfe selbst aufsuchen, also in die Einrichtung kommen oder er kann von den Hilfseinrichtungen aufgesucht werden. Dies steht im Zusammenhang mit der freiwilligen oder unfreiwilligen Erhaltung der Hilfe.

### **5.2.2 Das Prinzip der hoch- und niedrig- schweligen Angebote**

Gibt den Grad an, den ein Betroffener auf sich nehmen muss, um ein Hilfsangebot wahrzunehmen. Hoch bedeutet eine beträchtliche Anzahl an Schwellen die überwunden werden müssen. Niedrig bedeutet wenige bis keine Schwellen. Die Schwellen können dabei folgendes darstellen:

- der Weg an sich, der vom Hilfesuchenden zurückgelegt werden muss,
- die Fähigkeit des Hilfesuchenden sein Problem verbal darzustellen,
- die Entscheidung Hilfe zu benötigen und sie auch in Anspruch zu nehmen,
- den Anonymitätsgrad: Anzahl der Leute, welche den Betroffenen auf dem Weg zu einer Hilfsstelle beobachten könnten.

### **5.2.3 Die akzeptierende Arbeit**

Die Hilfen unterscheiden sich in Bezug auf die Bereitschaft des Adressaten zur Mithilfe bzw. die Akzeptanz eines Problems oder nicht, auf Seiten des Betroffenen. Dies steht wieder im Zusammenhang mit der freiwilligen oder unfreiwilligen Erhaltung der Hilfe.

### **5.2.4 Die ambulante, teilstationäre oder stationäre Hilfe**

Ambulante Hilfsangebote bieten eine aufsuchende Sozialarbeit, d.h. der Adressat wird in seinem heimischen Umfeld unterstützt. Stationäre und teilstationäre Hilfsangebote sind dagegen an einen festen Ort gebunden. Teilstationär bedeutet dabei eine Betreuung über den normalen werktäglichen Zeitraum hinweg. Der Klient bleibt tagsüber in der Einrichtung und geht zum Feierabend nach Hause. Stationär bedeutet eine Unterstützungsform an dem bestimmten Ort über 24 Stunden hinweg.

### **5.2.5 Die Einzelfall- oder Gruppenarbeit und Gemeinwesenorientierung**

Der Fokus der Hilfe richtet sich auf den Einzelfall, eine Gruppe oder auf das Gemeinwesen.

### **5.3.6 Die Lebenswelt- und Alltagsorientierung**

Bei der Lebensweltorientierung richtet sich die Hilfestellung auf das Umfeld des Adressaten, in dem er sich befindet. Der hilfeschuchende Mensch soll nicht immer als Mensch mit Problemen wahrgenommen werden. Vielmehr soll auch geschaut werden, inwieweit das Umfeld des Betroffenen ein Problem mit ihm hat und wie man hier ansetzen kann, um Hilfestellungen zur gegenseitigen Akzeptanz zugeben. Hilfsmöglichkeiten sollen in diesem Rahmen also im Zusammenhang mit seiner Lebenswelt gesehen und seinen Verhältnissen angepasst werden. Hilfe zur Selbsthilfe soll hierbei unterstützend wirken.



### **5.2.7 Die Ressourcen- und Sozialraumorientierung**

Der Adressat wird in seinem Lebensraum und Umfeld wahrgenommen. Die vorhanden individuellen, materiellen, sozialen und regionalen Ressourcen und Möglichkeiten des jeweiligen Lebensumfeldes sollen gewürdigt und genutzt werden.

### **5.2.8 Die Partizipation und das Empowerment**

Dem Hilfesuchenden soll die Problemlösung nicht vorgegeben werden. Vielmehr soll er in seiner Eigenmacht gestärkt und unterstützt werden, um selbständig Lösungen zu finden und eigenständige Entscheidungen zu treffen. Dieser Ansatz beruht auf den Gedanken der Freiheit und Selbstbestimmtheit des Einzelnen und ist verbunden mit der Akzeptanz unterschiedlicher Lebensentwürfe und Problemlösungsstrategien.

### **5.2.9 Die Prävention**

Ziel ist es, Problemen vorbeugend zu begegnen bzw. eine Verschlimmerung des problematischen Zustandes zu vermeiden. Hilfe soll nicht immer erst gewährt werden, „*wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist.*“

### **5.2.10 Die Integration**

Ausgegrenzte Gruppen im Adressatenfeld, sollen wieder in das Geschehen des öffentlichen Lebens einbezogen werden.

### **5.2.11 Die Geschlechterspezifik**

Der Geschlechterrollenwandel in der Gesellschaft benötigt eine angepasste Pädagogik, die den neuen Bedürfnissen der Geschlechter und ihren Rollenbildern gerecht wird.

Die genannten Hilfsbereiche sind an die Prinzipien der sozialen Arbeit gebunden. Das kann bedeuten, dass je nach Arbeitsauftrag und Zielstellung der Hilfseinrichtung, eine Übernahme der Facility Management Aufgaben durch eine Outsourcing- Variante, mit den pädagogischen Zielstellungen nicht vereinbar sind.

Empowerment und Partizipation, sowie die Nutzung von Ressourcen aus der Lebenswelt und dem Gemeinwesen sind nicht vereinbar z.B. mit der Durchführung von Reinigungsleistungen oder der Speiserversorgung durch Dritte, wenn sie durch die Betroffenen aus therapeutischen Gründen selbst zu erbringen sind.

Die besonderen Anforderungen an die Durchführung von Facility Managementleistungen in der Wohlfahrtspflege, liegen in der unbedingten Berücksichtigung der sozialpädagogischen Zielstellungen, sowie der professionellen bzw. angebrachten Umgang mit den Hilfebedürftigen. Die Hilfebedürftigen müssen vom Facility Dienstleister als Kunden mit Rechten wahrgenommen werden. Ein in einer Einrichtung beschäftigter Dienstleister, der sich über dessen behinderte Bewohner lustig macht, ist völlig fehl am Platz, genauso wie jemand, der für die Flächenreinigung bestimmte giftige Chemikalien unbeaufsichtigt im Flur stehen lässt. Oder ein Dienstleister, der weder auf die Wünsche des Hilfebedürftigen eingeht, noch dessen Privatsphäre respektiert und nur seinem Auftrag gemäß der Aufgabenstellung durch seinen Auftraggeber nachgeht. Wenn also ein Kontakt zwischen Hilfebedürftigen und Dienstleister unumgänglich ist, muss ein geschulter oder zumindest akzeptabler Umgang gegenüber dem Betroffenen erwartbar sein. Bei einer make or buy Entscheidung im Bereich Facility Management sollten nicht nur kostenrelevante Gesichtspunkte beachtet werden, sondern auch qualitativ relevante Faktoren.

Dazu müssen die strategischen Unternehmensziele klar definiert sein. Es müssen Entscheidungskriterien für die Beurteilung qualitativer Aspekte festgelegt werden.

### **5.2.12 Der Denkmalschutz und die Fördergelder**

Eine weitere besondere Anforderung an das Facility Management im Wohlfahrtswesen, kann die Erlangung von Kenntnissen im Gebäudedenkmalchutz sein. Auf Grund der historischen Entwicklung der Wohlfahrtspflege in Deutschland, befinden sich auch zur heutigen Zeit noch viele Einrichtungen an traditionellen Orten, an denen sie schon in anderen Jahrhunderten anzufinden waren. Oftmals sind stationäre Hilfsstätten auf alten Klostergeländen anzutreffen. Ein Beispiel hierfür bietet das Diakoniewerk Kloster Dobbertin. Hier wurde die neu eröffnete Schule für individuelle Lebensbedingungen, direkt in einen Kirchenflügel integriert.

Ganz zentral gelegen, umgeben von Wohneinrichtungen geistig behinderter Menschen, also in Räumlichkeiten, in denen vor langer Zeit Klosterangehörige gelebt haben. Diese alten Klosterstätten stehen unter Denkmalschutz. Trotzdem zeigt dieses Beispiel, dass moderne und behindertengerechte Wohnhäuser geschaffen werden können, ohne mit den Belangen des Denkmalschutzes in Konflikt zu geraten. Ebenfalls wurden Fördergelder für den Umbau dieser Gebäude von den Kommunen zur Verfügung gestellt. Ein Facility Manager im Sozialwesen sollte sich deshalb mit den Regelungen zum Denkmalschutz auskennen und diese mit den Anforderungen an bedarfsgerechte Räumlichkeiten vereinen können. Zudem sollte Know-how im Fördergeldwesen vorhanden sein. Fördergelder können von unterschiedlichsten Förderstellen aus den unterschiedlichsten Gründen erhalten werden. Der neu zu gründende Jugendclub, der ein Konzept für die Aufklärung gegen Rechtsextremismus erstellt hat, kann Fördergelder erhalten um seinen Zweck erfüllen zu können. Solche Gelder könnten für den Aufbau genutzt werden. Ein Wohnheim, welches seinen Energiebedarf zusätzlich durch Sonnenenergie abdecken möchte, kann aus umwelttechnischen Gründen Fördergelder für die Solartechnik erhalten. Oder wie im Kloster Dobbertin, wo der Erhalt des denkmalgeschützten Bauwerkes durch den Erhalt von Fördergeldern möglich wurde.

### **5.2.13 Die rechtlichen Rahmenbedingungen**

Einrichtungen der Wohlfahrtspflege sind von vielen gesetzlichen Vorschriften bezüglich unterschiedlichster Klärungsbereiche beeinflusst. Es gibt besondere Hygienevorschriften, Vorgaben über die Größe von Wohnräumen und Sicherheitsvorgaben, welche unbedingt eingehalten werden müssen. Folgend sind einige Gesetze und Bestimmungen aufgezählt.

Einrichtungen der Wohlfahrtspflege haben sich an allgemeingültige Gesetze wie die Sozialgesetze insbesondere das SGB 8, 9, 11 und 12 an das Datenschutzgesetz, das Arbeitsschutzgesetz, aber auch an das Schulgesetz oder das Heimgesetz, zu halten. Dazu kommen Leistungs- und Rahmenvereinbarungen einzelner Sozialgesetze, die zwischen den Einrichtungen und dem staatlichen Geldgeber getroffen werden. (z.B. der Landesrahmenvertrag für das Land Mecklenburg-Vorpommern zur Durchführung des Zwölften Sozialgesetzbuches).

Ein Hausmeisterservice hat sich an den technischen und betrieblichen Sicherheitsverordnungen, dem Arbeitsschutzgesetz, der Betriebssicherheitsverordnung, dem Datenschutzgesetz und den Sicherheitsunterweisungen durch eine Fachkraft für Arbeitssicherheit zu orientieren und diese bei seiner Arbeit auch einzuhalten.

Reinigungsleistungen werden unter den Voraussetzungen des Arbeitsschutzgesetzes, der Betriebssicherheitsverordnung, dem Infektionsschutzgesetz und dem Datenschutzgesetz erbracht.

Die Speisenversorgung hat sich an die Lebensmittelhygieneverordnung und dem Infektionsschutzgesetz zu halten. Ein Wäscheservice muss sich nach dem Infektionsschutzgesetz, dem Arbeitsschutzgesetz, dem Datenschutzgesetz und der Betriebssicherheitsverordnung richten. Außerdem können Vorschriften des Robert-Koch-Instituts zur Bearbeitung von Wäsche aus Gesundheitseinrichtungen und der RAL GZ der Gütegemeinschaft für sachgemäße Wäschepflege e. V. eine Rolle spielen.

Es ist zu beachten, dass jene Einrichtungen oftmals neben dem allgemein geltenden Recht zusätzlich eigene Datenschutzrichtlinien, Hygienevorschriften und Sicherheitsverordnungen erlassen, welche von den Mitarbeitern befolgt werden müssen.<sup>83</sup>

### **5.2.14 Vom Umfang der zu erbringenden Leistungen**

In bestimmten Aufgabenbereichen, wie z.B. der Reinigungsleistung und dem Hausmeisterservice, besteht gerade im stationären Hilfespektrum ein hoher Bedarf zur Erbringungsfrequenz jener Leistung. In einem Bürogebäude kann eine Reinigungsfrequenz von fünfmal die Woche ausreichend sein. In Wohnheimen für geistig behinderte Menschen ist es hingegen notwendig, gerade die sanitären Anlagen häufiger am Tag gründlich zu reinigen. Ebenso geht hier z.B. häufiger eine Fensterscheibe zu Bruch, welche aus Sicherheitsgründen nicht erst am nächsten Tag repariert werden kann. Aus dem erhöhten Bedarf an solchen Leistungen, muss ein Konzept erarbeitet werden, welches solche Umstände berücksichtigt. Der Einsatz von festen, vor Ort eingesetzten Reinigungs- oder Hausmeisterpersonalen ist genauso denkbar, wie der Einsatz von zuverlässigen Servicekräften mit

---

<sup>83</sup> vgl. Diakoniewerk des Kirchenkreises Stargard gGmbH, Handbuch Qualitätsmanagement

Springereigenschaften. Die anzuwendende Form ist abhängig von Art und Größe der Einrichtung, sowie von der Art und vom benötigten Umfang der zu erbringenden Leistung.

### **5.3 Zu den Entscheidungskriterien**

Welche Motive für die Entscheidung einer Outsourcing- Überlegung eine Rolle spielen, wurde bereits im Abschnitt make or buy erläutert. Die Ziele, die durch das Facility Management verfolgt werden, wurden im Abschnitt über das Facility Management angesprochen. Kombiniert stehen unter anderem Kriterien wie die Qualität der erbrachten Leistung, die Berücksichtigung von Standards, die Wirtschaftlichkeit, die Hygiene, die Flexibilität und die Zuverlässigkeit des Dienstleisters, sowie soziale Aspekte und die Form des Umgangs mit den Hilfebedürftigen im Vordergrund. Die Kriterien stellen Faktoren dar, welche sowohl bei der make or buy- Entscheidung als auch bei der Auswahl eines geeigneten Dritten zu berücksichtigen sind. Indikatoren, welche die Entscheidungskriterien im Wesentlichen genauer definieren, müssen ganz individuell je nach Aufgabenbereich und Unternehmung bestimmt werden. Überschneidungen mit Outsourcing-Motiven und deren Vorteilen bzw. Nachteilen sind möglich da diese sich gegenseitig bedingen. Häufig sind einige Kriterien bis in die Unternehmenskultur und das Unternehmensleitbild nachzuvollziehen. Folgend werden einige allgemeingültige Kriterien und deren Indikatoren angesprochen.

#### **5.3.1 Die Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen und dem Marktangebot**

Ein mit Ausgliederungen oft verfolgtes und viel gewichtigeres Motiv ist die potentielle Kosteneinsparung. Achtzig Prozent der entstehenden Kosten im Gesundheits- und Sozialbereich zählen zur Kostenstelle der Personalkosten. Mit dem Transfer von Personal- und Sachkosten auf einen ausgegliederten Bereich, lassen sich durch die Nutzung anderer Tarifverträge erhebliche finanzielle Mittel einsparen. Es können fixe in variable Kosten umgewandelt werden und unter Umständen

Investitionskosten reduziert werden<sup>84</sup>. Um potentielle Einsparungen zu identifizieren und das Risiko einer Fehlentscheidung zu minimieren, helfen Kostenvergleichsrechnungen während der make or buy- Analyse. In dieser Kalkulation ist es möglich, die Ausgaben und Einnahmen bzw. die Einsparungen zu berechnen und zu vergleichen. Es kann verglichen und festgestellt werden, ob sich eine Ausgliederung, egal mit welchem Outsourcingmodell, rentieren würde oder nicht. Zusätzlich können Break-Even-Analysen dazu dienen, kritische Mengen und kritische Preise der auszugliedernden Leistungen zu ermitteln und mit einzuplanen. Die Ergebnisse der Berechnungen zur Wirtschaftlichkeit eines Modells, beeinflussen eine make or buy Entscheidung im hohen Maße. Dabei darf das vorhandene Marktangebot nicht vergessen werden. Es gibt Dienstleistungen und Aufgabenbereiche welche häufig von privaten Dienstleistern angeboten werden und welche, die weniger vorhanden sind. Umso mehr Auswahlmöglichkeiten vorhanden sind, umso mehr können sich Kostenvergleiche lohnen und zufriedenstellende Angebote darstellen. Außerdem besteht eine bessere Chance, den Anbieter bei Unzufriedenheit wechseln zu können. Anbieter mit Monopolstellungen sollten jedoch mit Vorsicht behandelt werden, da sich die anfänglich positiv darstellenden Effekte, schnell ins negative und damit kostenintensive wandeln können.

### 5.3.2 Die Berücksichtigung von Standards

Die Berücksichtigung von aktuellen gesetzlichen, wissenschaftlichen und/oder sicherheitstechnischen Standards durch den durchführenden Dienstleister ist für jede Einrichtung in der Wohlfahrtspflege ein Muss. Gesetzliche Grundlagen welche eine Rolle spielen könnten, habe ich bereits im Punkt *rechtliche Rahmenbedingungen* aufgezählt. Die Einhaltung dieser Gesetze ist Pflicht und gehört zum Selbstverständnis einer jeden rechtschaffenen Unternehmung. Das ein beauftragter Dienstleister diese Vorschriften ebenfalls befolgt, ist daher ein wichtiges Kriterium wenn es um eine Outsourcing- Entscheidung oder um die Wahl eines geeigneten Partners geht.

Ebenfalls von großer Bedeutung sind technische Voraussetzungen, die ein Dienstleister zur Ausübung seiner Tätigkeit benötigt. Umso besser die Ausrüstung, umso schneller kann eine Dienstleistung bei gleichbleibender oder sogar besserer

---

<sup>84</sup> vgl. Seiten 38-39 der vorliegenden Arbeit

erhöhter Qualität erbracht werden. Indikatoren könnten die räumliche Ausstattung und die Arbeitsgerätetechnik darstellen.

Die personellen Voraussetzungen sollten bei der Wahl eines Dienstleisters als Kriterium dienen. Indikatoren dafür sind die Leitung, die Arbeitszeitregelungen, Vertretungsregelungen und die Qualifizierung des Personals, welches zur Leistungserbringung bereitgestellt wird. Die besten technischen Geräte können nur gute Arbeit leisten, wenn das Personal, welches diese benutzt, sich mit der Bedienung auskennt und die Arbeitsgeräte beherrscht.

### **5.3.3 Die Berücksichtigung ökologischer Grundsätze**

Immer mehr Unternehmen bekennen sich zum Umweltschutz als ein Teil ihrer Unternehmenskultur. Die Berücksichtigung ökologischer Grundsätze stellt dann bei einer Entscheidung ein Kriterium dar. Einzelne Faktoren die ökologische Grundsätze beschreiben, können die Verwendung umweltfreundlicher Materialien sein, aber auch der Umgang mit Müll und Recyclingstoffen. Dienstleister welche ein verantwortungsvolles Umweltbewusstsein entwickelt haben, werden auf ihre ökologischen Vorgehensweisen aufmerksam machen und diese betonen.

### **5.3.4 Die Berücksichtigung der erwünschten Qualität**

Von hoher Bedeutung für soziale Unternehmen ist das Kriterium der Qualität. Wie im Themenblock A: schon beschrieben, verbindet sich mit der Vergabe von Leistungen auch das Motiv der Qualitätssteigerung oder zumindest der Erhalt des schon vorhandenen Qualitätsstatus. Eine stetige Qualitätsentwicklung kann als Entscheidungsfaktor wirken. Die Identifikation des Dienstleisters mit dem Leitbild der sozialen Einrichtung, kann ebenfalls einen Indikator darstellen. Weiterhin können ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess und der Umgang mit Beschwerden und Reklamationen einen Beitrag zur Qualität und Qualitätsentwicklung leisten. Die Qualität einer Leistung lässt sich gerade im Sozialbereich sehr schwer ermitteln, da hier soziale, immaterielle Dienstleistungen am Menschen erbracht werden. Da das Facility Management hier aber nur unterstützend wirkt, können nur einzelne Indikatoren festgelegt und überprüft werden. Diese können nicht allgemeingültig determiniert werden, sondern müssen für jeden FM-Bereich neu definiert werden.

Dabei ist zu bedenken, dass sich die Qualität einer Leistung in drei Dimensionen einteilen lässt. Ein Hausmeisterservice kann nach Teilkriterien wie Zuverlässigkeit, Schnelligkeit in Bereitschaftszeiten, ökonomische Verwendung vorhandener Materialien, aber auch seiner Innovationsfähigkeit bei nicht vorhandenen benötigten Materialien bewertet werden. Im Bereich der Gebäudereinigung können Indikatoren wie Klientenzufriedenheit, optische sowie mikrobakterielle Reinheit und Reinigungsfrequenzen festgelegt werden. In der Speisenversorgung können die Speisenvielfalt, die Speisenoptik, der Nährwert und die Temperatur der Mahlzeiten als Indikatoren dienen. Ein Wäscheservice kann ebenfalls nach Kundenzufriedenheit und optischer oder mikrobakterieller Reinheit eingeschätzt werden.

### **5.3.5 Die Berücksichtigung der Kooperationsbereitschaft durch Fehlermanagement und einer lernenden Organisation**

Je nach Unternehmenskultur können bestimmte Kooperationsgrundsätze als wichtig für eine Zusammenarbeit angesehen werden und eine Wahlentscheidung beeinflussen. Die Benennung eines zuständigen Ansprechpartners sowie die Bereitschaft zum Erfahrungsaustausch und zur Gremienarbeit können Faktoren darstellen, an dem diese Grundsätze gemessen werden. Ein Erfahrungsaustausch ist immer da wichtig wo die Organisationsmodelle mehr oder weniger angetestet werden und noch keine konkreten Ergebnisse vorliegen. Die Informationen welche dann ausgetauscht und besprochen werden, können zur Entwicklung einer lernenden Organisation beitragen und damit kontinuierlich Verbesserungen ermöglichen.

Die Erfahrungsaustausche können in Form von Arbeitsgesprächen, Leitungskreisen, Jahres-, Monats- und Wochenkonferenzen erfolgen. Weitere Möglichkeiten bestehen über die Beantwortung von Fragebögen und dem offenen Umgang mit Beschwerden. Dabei sollte im Sozialbereich der Klient nicht vergessen werden. Er sollte in den Erfahrungsaustausch einbezogen werden bzw. durch ein ausgebautes Beschwerdemanagement gestärkt werden. Dafür können Befragungen in Form von Fragebögen genutzt werden, aber es können auch direkte Reaktionen zum Beispiel auf das Speisenangebot beachtet werden. Heimbeiräte können als Kontrollorgan angesehen werden. In manchen Hilfsbereichen sind auch die Eltern und



gesetzlichen Betreuer wichtige Kritiker. Sie tauschen ihre Erfahrungen in Versammlungen (z.B. Elternversammlung) aus und bringen diese in Form von Verbesserungsvorschlägen ein. Weitere Instrumente zur Qualitäts- und Zielkontrolle können Abklatschproben und unangemeldete interne Untersuchungen darstellen.

### 5.3.6 Die Berücksichtigung des Leistungsspektrums

Die Leistungserbringung an sich stellt ein wichtiges Instrument zur Entscheidungsfindung im Sozialwesen dar. Zu den Indikatoren die die Leistungserbringung genauer beschreiben, gehört aber nicht nur das Ergebnis einer Wirtschaftlichkeitsrechnung oder das Preis-Leistungs-Verhältnis. Sicherlich spielen diese Aspekte eine große Rolle im Entscheidungsprozess, stehen aber nicht alleine da. Aus den schon im Themenblock A: Abschnitt 5 erläuterten<sup>85</sup> Motiven für eine Ausgliederungsentscheidung, bieten sich weitere Kriterien zur Auswahl an. Hierzu zählen unter anderem der Umfang der zu erbringenden Leistung, die Zuverlässigkeit und die Flexibilität des Unternehmens während der Erbringung der Leistung. Der Umfang der zu erbringenden Leistung, sollte im Vorfeld genau eingeschätzt werden, um Zusatz- und Extraleistungen zu vermeiden. Angebotene Pauschalleistungen sollten hinsichtlich ihres Umfangs und ihrer Qualität genau geprüft werden, und mit dem Bedarf der Einrichtung verglichen werden. Damit werden unnötige Paketpreise oder zu hohe Kosten für ständig anfallende extra finanzierte Leistungen ausgeschlossen. Der Umfang der benötigten Leistungen sollte daher wie schon im Themenblock B: im Punkt über den Umfang der Leistungen angesprochen<sup>86</sup>, genau ermittelt und bedacht werden. Die Flexibilität und Zuverlässigkeit des zukünftigen Outsourcing- Partners sollte geprüft werden, um dringend auszuführenden Arbeiten und einem eiligen Bedarf standhalten zu können. Dabei ist die Verbindung zum bereits angesprochenen Umfang nicht zu vernachlässigen. Es können sowohl Bereitschaftsdienste und so genannte „*Springer*“ als auch örtliches festes Personal flexible und zuverlässige Lösungen bieten. Die Zertifizierung von privaten Unternehmen kann bei der Auswahl hilfreich sein und ein Argument für dessen Auswahl darstellen.

---

<sup>85</sup> vgl. Seiten 36-38 der vorliegenden Arbeit

<sup>86</sup> vgl. Seite 75 der vorliegenden Arbeit

### **5.3.7 Die Berücksichtigung sozialer Aspekte**

Soziale Unternehmen wie die Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege handeln nach eigens definierten Leitsätzen und Grundregeln, welche in den verschiedenen Leitbildern ausformuliert sind. Es handelt sich um ideelle, weltanschauliche oder religiöse Motive aus denen dann die jeweilige Hilfe hervorgeht. Ein Sozialunternehmen sollte sich daher auch mit den sozialen Aspekten einer Dienstleistungsvergabe auseinandersetzen und diese berücksichtigen. Nur dann kann eine entsprechende Unternehmenskultur auch nach Außen echt wirken. Eine Wohlfahrtseinrichtung die sich in ihrer Satzung verpflichtet weniger bemittelte Menschen zu unterstützen, erscheint unglaubwürdig, wenn sie ihre eigenen Mitarbeiter nur mit „Hungerlöhnen“ entlohnt oder bei einer geplanten Outsourcingmaßnahme das eigene Personal in diesem Bereich komplett freisetzt oder auf die Einstellung von behinderten Menschen verzichtet. Auch das Runterdrücken von Personalkosten durch die Änderung bzw. den Wechsel in andere entgeltliche Tarifklassen, kann als unmoralisch und unsozial gelten. Die Senkung der Personalkosten durch andere Tarife ist aber häufig ein Motiv für Ausgliederungsüberlegungen, um kostendeckend Leistungen anbieten zu können. Daher sollten in so einem Entscheidungsprozess auch unbedingt soziale Aspekte einfließen. Indikatoren dafür könnten die lokale Beschäftigungspolitik, die Weiterbeschäftigung Behinderter oder auch die Übernahme von schon vorhandenem Personal durch den Dritten darstellen.

### **5.3.8 Die Berücksichtigung von Hygiene, Datenschutz und Sicherheit**

Die Entscheidungskriterien der Hygiene, des Datenschutzes und der Sicherheit von Angestellten und Klienten werden durch gesetzliche Rahmenbedingungen festgelegt. Durch die gesonderte Erwähnung möchte ich deren Wichtigkeit jedoch noch einmal besonders hervorheben. Hygiene Standards sind gesetzlich festgelegt und werden z.B. von den zuständigen Gesundheitsämtern überprüft. Sicherheits- und Schutzmaßnahmen sollten immer in eine Überlegung einbezogen werden, schon aus Gründen der ideellen Unternehmenskultur. Die Datenschutzbestimmungen sollen die Würde und das Selbstbestimmungsrecht der

Klienten und Adressaten von Hilfen wahren. Der Schutz der Würde ist ein typischer essentieller Teil im Leitbild von Wohlfahrtseinrichtungen und schon im Grundgesetz festgelegt. Bei der Wahl eines geeigneten Dienstleisters, können Indikatoren wie Stellungnahmen und Handbücher bzw. Richtlinien zu diesen Kriterien einen entscheidenden Beitrag leisten.<sup>87</sup>

Wie die Kriterien im Bereich Reinigung aussehen könnten ist der Tabelle 2 zu entnehmen. Die Tabelle stellt das Entscheidungsinstrument der Nutzwertanalyse dar. In diesem Beispiel würde die Fremdvergabe der Reinigungsleistung nach qualitativen Anforderungen günstiger sein.

	Kriterien	Gewicht	Eigenerstellung		Fremdvergabe	
			Zielerfüllung	Nutzwert	Zielerfüllung	Nutzwert
1.	Qualität der Leistung	35		180		210
	richtiger Umgang mit Reinigungslösungen	10	3	30	4	40
	optische Sauberkeit	10	3	30	3	30
	mikrobiologische Sauberkeit	15	4	60	4	60
2.	Häufigkeit	10	3	30	4	40
3.	Flexibilität	10	3	30	4	40
4.	Wirtschaftlichkeit	35		95		130
	Wirtschaftlichkeitsrechnung	25	3	75	4	100
	Rationelle Abläufe	10	2	20	3	30
5.	Beschäftigung Hilfebedürftiger	10	4	40	0	0
	<b>Summe Nutzwert</b>			<b>375</b>		<b>420</b>

0	= sehr ungünstig
1	= ungünstig
2	= mittelmäßig
3	= gut
4	= sehr gut

**Tabelle 3 Nutzwertanalyse**

<sup>87</sup> vgl. Diakoniewerk des Kirchenkreises Stargard gGmbH, Handbuch Qualitätsmanagement

## 6. Über Veränderungen in Organisationen

Für die Einführung einer gemeinsamen Servicegesellschaft müssen neben einer sorgfältigen make or buy- Analyse und Entscheidung, auch noch andere Faktoren berücksichtigt werden, um einen erfolgreichen Start zu erreichen. Wird eine Servicegesellschaft im Bereich der Facility Management Leistungen gegründet, gleicht dies einer Re- bzw. Umorganisation vorhandener Aufbaustrukturen. Dies bedeutet enorme Veränderungen für eine Organisation. Da Organisationen in ihrer Struktur oft nicht flexibel sind, sind erfolgreiche Veränderungen in Organisationen nur unter bestimmten Bedingungen möglich. Grundlegend dabei ist, dass Veränderungen als etwas Gutes wahrgenommen werden und dass die angedachten Umgestaltungen Chancen darstellen, einen erfolgreichen Wandel durchzuführen. Durch die Mitarbeiter wird diese Sicht der Dinge anfänglich nicht unbedingt geteilt werden, da durch die Gründung der Servicegesellschaft und die damit verbundene Personalübernahme auch ein Tarifwechsel, also weniger Geld bei gleicher Arbeit, in Verbindung gebracht wird. Hier ist von Beginn an mit Widerständen zu rechnen. Informations- und Entscheidungsprozesse sollten deshalb zielorientiert sein und für alle transparent gestaltet werden. Die emotionalen Konflikte der Mitarbeiter sollten als ernste Problematik wahrgenommen werden und sachlich diskutiert und erörtert werden. Dadurch können die Planung hemmende Faktoren gemildert werden. Führungskräfte die die gruppenspezifischen Prozesse unter den Mitarbeitern kennen und verstehen, können mit entsprechenden Instrumenten in diese Prozesse eingreifen, um weiterhin eine Ergebnisorientierung zu ermöglichen. Das Hierarchiedenken in Organisationen, welches zum Teil durch die Strukturen der Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen der typischen Einlinienorganisation verursacht wird, hindert eine kompetent durchgeführte Veränderung. Hier sollte im Rahmen einer Projektorganisation gearbeitet werden. Durch die Abgabe der Planung, Kontrolle und Realisierung der Einführung der Servicegesellschaft (der Veränderung) an ein Projektteam, wird die Verantwortung durch die in diesem Fachbereich am höchsten kompetente Stelle übernommen. Dies wird mehr Erfolg haben als wenn die Geschäftsführung mit weniger Fachkompetenz über dieses Thema entscheidet. Mitarbeiter mit Kompetenzen erhalten dadurch echte Mitgestaltungschancen. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern und vorhandenen Fragen während der gesamten Umsetzungs- und

Realisierungsphase regt zu einer aus Fehlern lernenden Organisation an und unterstützt somit den neuen Erfahrungsprozess und Informationsaustausch. Durch die Beachtung der Schwierigkeiten von Veränderungen in Organisationen, kann von Anfang an damit gerechnet und geplant werden. Dies erhöht die Chancen des Erfolges der Veränderung.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> vgl. Schulze 2006, Rahmenbedingungen und Entwicklungstrends

# **Themenblock C: Die Wirtschaftlichkeitsrechnungen**

Der Themenblock C befasst sich mit folgenden Punkten.

- **Best Cases**
- **Kostenvergleichsrechnungen für die Gebäudereinigung**
- **Kostenvergleichsrechnungen für die Speiserversorgung**

## **1. Best Cases**

In den Themenbereichen A und B habe ich die Grundlagen und Formen verschiedener Organisationsmodelle im Bereich Facility Management beschrieben, sowie deren Vor- und Nachteile als Entscheidungskriterien herausgearbeitet. In diesem Themenblock werde ich mich mit dem Entscheidungsfaktor der Kostenvergleichsrechnung näher beschäftigen. Dabei stelle ich die jeweiligen Kosten der Organisationsformen „Selber machen“, denen der „gemeinsamen Servicegesellschaft“ und denen der „kompletten Vergabe der Leistungen an einen Dritten“ gegenüber. Ich werde die Facility Management Bereiche der Gebäudereinigung und der Speisenversorgung als Beispiele heranziehen. Es wird eine Ist-Analyse und eine Soll-Analyse erstellt.

### **1.1 Die Ist-Analyse allgemein**

In der Ist-Analyse werden die Kosten des Ist-Zustandes der Wohlfahrtsverbände anhand zur Verfügung gestellter Daten im Bereich Facility Management erhoben. Dafür werden die Kosten, welche ein durchschnittlicher Wohlfahrtsträger bei der Eigenleistung der Gebäudereinigung und der Speisenversorgung zu tragen hat, ermittelt.

### **1.2 Die Soll-Analyse allgemein**

Durch das Vorhaben die FM- Leistungen anstelle der Eigenerstellung an einen Dritten zu vergeben, soll ein kostensenkendes Potenzial festgestellt werden. Erreicht werden soll das durch die Senkung der Tarifröhne, die Einsparung der Mehrwertsteuer, die Einsparung der Gewinnzulage und die Umgehung von Investitionskosten. Die Ermittlung der Kosten einer Leistung erfolgt auf Grundlage der in der Ist-Analyse verwendeten, geplanten Richtwerte.

### **1.3 Zur Erhebung der Daten**

Zur Erhebung der Daten ist folgendes zu erwähnen. Anfänglich war geplant, über die einzelnen Landesverbände und deren Mitgliedervereinigungen in Mecklenburg-Vorpommern Berechnungen anzustellen. Dies wurde dann von mir

aufgrund mehrerer Faktoren verworfen. Im ersten Schritt schrieb ich die einzelnen Landesverbände an, mit der Bitte mir Unterstützung zu geben. Leider sind die Verbände so föderalistisch aufgebaut, dass sie keine brauchbaren Gesamtinformationen über ihre einzelnen Mitgliedervereine hatten. Vom Landesverband DRK, vom paritätischen Landesverband und vom Landesverband der Caritas habe ich leider bis heute keine Antwort erhalten. Der Landesverband der AWO forderte mich auf, bei den einzelnen Mitgliedern direkt um Hilfe zu bitten. Ich habe insgesamt 5 Landesverbände angeschrieben, jeder dieser Verbände hat allein in Mecklenburg-Vorpommern bis zu 75 Geschäftsstellen bzw. Einrichtungsträger. Diese konnte ich unmöglich alle anschreiben und befragen. Zuletzt erhielt ich dann einen weiteren Verweis auf die Mitglieder des Landesverbandes der Evangelisch-Lutherischen Kirche in M-V. Diesmal beinhaltete der Verweis allerdings Adressen, von Mitgliedern welche schon eine Servicegesellschaft gegründet haben sollten. Nun hatte ich einen Anhaltspunkt. Ich schrieb sofort die jeweiligen Träger an. Ich erhielt eine Absage von der Evangelischen Suchtkrankenhilfe in Schwerin mit der Aussage, es gäbe dort keine passende Servicegesellschaft für meine Arbeit. Eine positive Antwort erhielt ich vom Kirchenkreis Stargard in Neustrelitz und vom Neuen Ufer des Diakoniewerkes Rampe. Da ich vom Kloster Dobbertin leider keine Antwort erhielt, suchte ich die Einrichtung zwei Mal persönlich auf und sprach im Sekretariat der Geschäftsführung vor. Dort konnte sich leider niemand an meine persönlich abgegebene Nachfrage erinnern. Das Sekretariat versicherte mir jedoch, sich um meine verlorene Post zu kümmern und mir einen Zwischenbericht zu erstatten. Trotz der persönlichen Besuche habe ich bisher noch keine Information erhalten. Insgesamt haben die Antworten bzw. die nicht Beantwortungen meiner Anfragen einen längeren Zeitraum beansprucht. Dies kann auf die typische Verantwortungsverteilung der Einlinienorganisation zurückgeführt werden. Die Nachteile einer langen Bearbeitungszeit, die Einhaltung des Dienstweges bei der Entscheidungsbefugnis sowie die Informationsfilterung, habe ich bereits im Themenblock A zur betrieblichen Organisation erläutert. Meine Erfahrungen bestätigen diese Nachteile leider. Wie aus meiner Schilderung hervorgeht, habe ich bestimmte Informationen bei den Trägereinrichtungen Kirchenkreis Stargard und dem Diakoniewerk in Rampe sammeln können.



## **1.3.1 Best- Case- Rechnung für die Gebäudereinigung**

### 1.3.1.1 Ist-Analyse der Eigenleistung

In der Sozialeinrichtung ist eine tägliche Reinigungsleistung von 8.500 m<sup>2</sup> erforderlich. Diese Leistung wird von 12 Vollzeitfachkräften für Gebäudereinigung erbracht. Auf das Jahr gerechnet sind 12.994 Arbeitsstunden zu leisten. Der Lohn dieser Fachkräfte richtet sich nach dem AVR DWM. Bei einem tariflich geregelten Ecklohn von 1.850 Euro in der Entgeltgruppe 5, entstehen dem Wohlfahrtsträger Personalkosten im Gesamtwert von 267.677,06 Euro pro Jahr. Hierbei sind die Kosten für die Verwaltung dieses Personals inbegriffen. Außerdem entstehen fixe Kosten für Reinigungslösungen von 13.440 Euro. Die Kosten für die persönliche Schutzausrüstung der Fachkräfte betragen 657 Euro. Zur Ersatzbeschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln wird eine jährliche Kostenpauschale von 900 Euro festgesetzt. Die Jahreskosten für die Eigenleistung der Gebäudereinigung betragen für den Wohlfahrtsträger insgesamt 282.674,06 Euro. Einmalig entstehen bei der Eigenversorgung mit Reinigungsleistungen Investitionskosten für die Reinigungstechnik und Reinigungsgeräte im Wert von 14.900 Euro.

### 1.3.1.2 Der Soll-Zustand bei der kompletten Fremdvergabe der Reinigungsleistungen

Wie in der Soll-Analyse festgelegt, werden hier die Kosten auf die zu reinigende Fläche umgelegt. Bei dem Zukauf von Leistungen entstehen dem Wohlfahrtsträger jährlich für die Gebäudereinigung Kosten von 32,64 Euro pro Quadratmeter. Hochgerechnet auf die 8.500 Quadratmeter des Beispiels betragen die Kosten der Reinigung inklusive der verbrauchten Betriebsmittel und der Gewinnzulage an den Dienstleister 277.400,26 Euro jährlich.

### 1.3.1.3 Der Soll-Zustand bei der Ausgliederung der Reinigungsleistungen in eine gemeinsame Servicegesellschaft

Auch hier wurden die Kosten auf die über ein Jahr zu reinigende Fläche veranschlagt. Um einen Vergleich möglich zu machen, wurde hier der gleiche Wert wie beim kompletten Outsourcing zu Grunde gelegt. Durch die Verlagerung der Personalkosten auf die Servicegesellschaft und dem damit verbundenen neuen entgeltlichen Tarifvertrag, entstehen jährliche Reinigungskosten von

235.646,88 Euro. Zudem ist eine Servicepauschale in Höhe von 7% der Gesamtkosten anzusetzen. In diesem Fall beläuft sich diese für den privaten Anteilseigner auf eine Höhe von 16.495,28 Euro im Jahr. Somit betragen die jährlichen Gesamtkosten bei einer Ausgliederung der Gebäudereinigung in eine gemeinsame Servicegesellschaft 252.142,16 Euro.

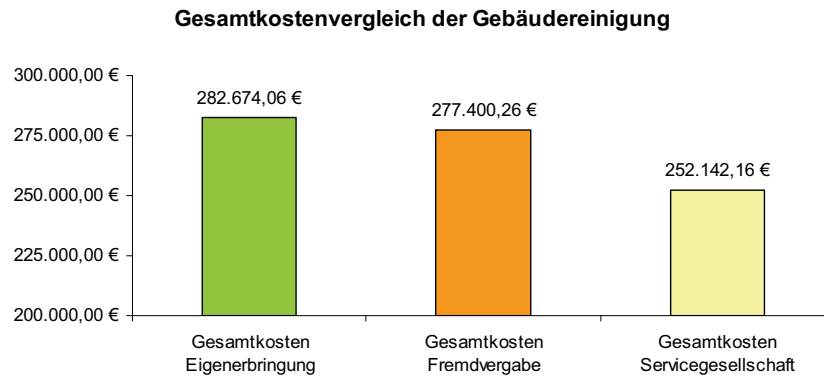


Abbildung 9 Gesamtkostenvergleich der Gebäudereinigung

## 1.3.2 Best- Case- Rechnung für die Speisenversorgung

### 1.3.2.1 Ist-Analyse der Eigenleistung

In der Sozialeinrichtung erfolgt eine tägliche Speisenversorgung von 200 Personen. Zur Leistungserbringung werden 1 Küchenchef, 3 Köche und 15 Beiköche benötigt. Die Personale arbeiten Rund um die Uhr im Schichtsystem.

Auf das Jahr gerechnet sind 56.210 Arbeitsstunden zu leisten. Der Lohn dieser Fachkräfte richtet sich nach dem AVR DWM. In dieser Berechnung wurden aufgrund der verschiedenen Tätigkeiten drei verschiedene Entgeltgruppen beachtet. Bei einem tariflich geregelten Monatslohn des Chefkoches von 3.502,05 Euro, der drei Köche von je 2.128,43 Euro pro Person der 15 Küchenhilfen von 1563,25 Euro entstehen dem Wohlfahrtsträger Personalkosten im Gesamtwert von 400.033,08 Euro jährlich. Inbegriffen sind die Kosten für die Verwaltung dieses Personals. Zusätzlich entstehen fixe Kosten für Verbrauchsmaterialien im Wert von 2.560 Euro. Die Kosten für die persönliche Schutzausrüstung der Fachkräfte betragen 1.095 Euro. Zur Ersatzbeschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln wird eine jährliche Kostenpauschale von 2.500 Euro angesetzt. Die Jahreskosten für die Eigenleistung der Speisenversorgung betragen für den Wohlfahrtsträger 406.188,08 Euro. Einmalig

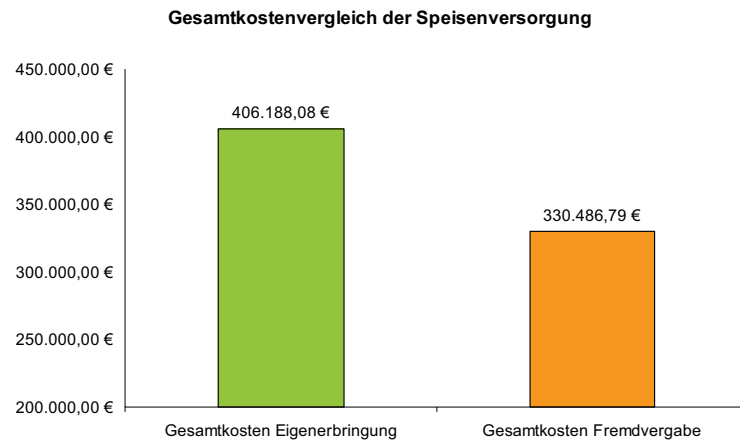
entstehen bei der Eigenversorgung mit Speisen Investitionskosten für die Küchenanlage und Kücheneinrichtung im Wert von 320.000 Euro.

#### 1.3.2.2 Der Soll-Zustand bei der kompletten Fremdvergabe der Speiserversorgung

Da die Zubereitung von Speisen für alle Einrichtungen eines Wohlfahrtsträgers, durch einen beauftragten Dritten, in nur einer Zentralküche aus logistischen und personellen Gesichtspunkten nicht praktikabel erscheint, ist es nicht notwendig hier Kostenberechnungen anzustellen. Wird davon ausgegangen, dass ein Wohlfahrtsträger ca. 50 Einrichtungen mit Speisen für jeweils 50 Personen versorgen muss, können die Essen nicht durch private Dritte zubereitet werden. Da die Essen noch zu den einzelnen Einrichtungen geliefert werden müssten, entstünden ebenfalls Personalkosten, Kosten für Räumlichkeiten zur kurzfristigen Lagerung der angelieferten Speisen und zusätzlich die Transportkosten. Auf diese Art und Weise könnten keine günstigen Speisen angeboten werden.

#### 1.3.2.3 Der Soll-Zustand bei der Ausgliederung der Speiserversorgung in eine gemeinsame Servicegesellschaft

Auch hier wurden die Kosten auf die über ein Jahr zu versorgenden Personen veranschlagt. Durch die Verlagerung der Personalkosten auf die Servicegesellschaft und dem damit verbundenen neuen entgeltlichen Tarifvertrag entstehen jährliche Kosten für die Zubereitung der Speisen in Höhe von 308.866,16 Euro. Zudem ist eine Servicepauschale in Höhe von 7% der Gesamtkosten zu addieren. In diesem Fall beläuft sich diese für den privaten Anteilseigner auf einer Höhe von 21.620,63 Euro jährlich. Somit betragen die jährlichen Gesamtkosten bei einer Ausgliederung der Speiserversorgung in eine gemeinsame Servicegesellschaft 330.486,79 Euro.



**Abbildung 10 Gesamtkostenvergleich der Speisensversorgung**

## **Themenblock D: Die Auswertung**

In der Auswertung werden die Ergebnisse der Kostenvergleichsrechnungen erörtert. Folgende Schwerpunkte werden behandelt.

- **Die Auswertung der Kostenvergleichsrechnung für die Gebäudereinigung**
- **Die Auswertungen der Kostenvergleichsrechnung für die Speisenversorgung**

# 1. Auswertung der Kostenrechnungen für die Gebäudereinigung

Kostensparnis gesamt					
Jahr	make	or	buy @ Service	Ersparnis	prozentuale Ersparnis
1	282.674,06 €		264.892,16 €	17.781,90 €	-6,29%
2	565.348,12 €		517.034,32 €	48.313,79 €	-8,55%
3	848.022,17 €		769.176,48 €	78.845,69 €	-9,30%
4	1.130.696,23 €		1.021.318,65 €	109.377,59 €	-9,67%
5	1.413.370,29 €		1.273.460,81 €	139.909,48 €	-9,90%
6	1.696.044,35 €		1.525.602,97 €	170.441,38 €	-10,05%
7	1.978.718,41 €		1.777.745,13 €	200.973,27 €	-10,16%
8	2.261.392,46 €		2.029.887,29 €	231.505,17 €	-10,24%
9	2.544.066,52 €		2.282.029,45 €	262.037,07 €	-10,30%
10	2.826.740,58 €		2.534.171,62 €	292.568,96 €	-10,35%

Tabelle 4 Kostensparnis gesamt I

Kostensparnis nur für Personal					
Jahr	make	or	buy @ Service	Ersparnis	prozentuale Ersparnis
1	267.677,06 €		208.766,88 €	-58.910,18 €	-22,01%
2	535.354,12 €		417.533,76 €	-117.820,36 €	-22,01%
3	803.031,17 €		626.300,64 €	-176.730,53 €	-22,01%
4	1.070.708,23 €		835.067,52 €	-235.640,71 €	-22,01%
5	1.338.385,29 €		1.043.834,40 €	-294.550,89 €	-22,01%
6	1.606.062,35 €		1.252.601,28 €	-353.461,07 €	-22,01%
7	1.873.739,41 €		1.461.368,16 €	-412.371,25 €	-22,01%
8	2.141.416,46 €		1.670.135,04 €	-471.281,42 €	-22,01%
9	2.409.093,52 €		1.878.901,92 €	-530.191,60 €	-22,01%
10	2.676.770,58 €		2.087.668,80 €	-589.101,78 €	-22,01%

Tabelle 5 Kostensparnis nur für Personal I

Kostensparnis gesamt					
Jahr	make	or	buy @ Outsource	Ersparnis	prozentuale Ersparnis
1	282.674,06 €		277.400,26 €	-5.273,80 €	-1,90%
2	565.348,12 €		554.800,51 €	-10.547,60 €	-1,90%
3	848.022,17 €		832.200,77 €	-15.821,41 €	-1,90%
4	1.130.696,23 €		1.109.601,02 €	-21.095,21 €	-1,90%
5	1.413.370,29 €		1.387.001,28 €	-26.369,01 €	-1,90%
6	1.696.044,35 €		1.664.401,54 €	-31.642,81 €	-1,90%
7	1.978.718,41 €		1.941.801,79 €	-36.916,61 €	-1,90%
8	2.261.392,46 €		2.219.202,05 €	-42.190,42 €	-1,90%
9	2.544.066,52 €		2.496.602,30 €	-47.464,22 €	-1,90%
10	2.826.740,58 €		2.774.002,56 €	-52.738,02 €	-1,90%

Tabelle 6 Kostensparnis gesamt II

<b>Kostensparnis nur für Personal</b>					
Jahr	make	or	buy @ Outsource	Ersparnis	prozentuale Ersparnis
1	267.677,06 €		250.520,26 €	17.156,80 €	6,41%
2	535.354,12 €		501.040,51 €	34.313,60 €	6,41%
3	803.031,17 €		751.560,77 €	51.470,41 €	6,41%
4	1.070.708,23 €		1.002.081,02 €	68.627,21 €	6,41%
5	1.338.385,29 €		1.252.601,28 €	85.784,01 €	6,41%
6	1.606.062,35 €		1.503.121,54 €	102.940,81 €	6,41%
7	1.873.739,41 €		1.753.641,79 €	120.097,61 €	6,41%
8	2.141.416,46 €		2.004.162,05 €	137.254,42 €	6,41%
9	2.409.093,52 €		2.254.682,30 €	154.411,22 €	6,41%
10	2.676.770,58 €		2.505.202,56 €	171.568,02 €	6,41%

Tabelle 7 Kostensparnis nur für Personal II

<b>Kostensparnis gesamt</b>					
Jahr	buy @ Outsource	or	buy @ Service	Ersparnis	prozentuale Ersparnis
1	277.400,26 €		264.892,16 €	-12.508,09 €	-4,72%
2	554.800,51 €		517.034,32 €	-37.766,19 €	-7,30%
3	832.200,77 €		769.176,48 €	-63.024,28 €	-8,19%
4	1.109.601,02 €		1.021.318,65 €	-88.282,38 €	-8,64%
5	1.387.001,28 €		1.273.460,81 €	-113.540,47 €	-8,92%
6	1.664.401,54 €		1.525.602,97 €	-138.798,57 €	-9,10%
7	1.941.801,79 €		1.777.745,13 €	-164.056,66 €	-9,23%
8	2.219.202,05 €		2.029.887,29 €	-189.314,76 €	-9,33%
9	2.496.602,30 €		2.282.029,45 €	-214.572,85 €	-9,40%
10	2.774.002,56 €		2.534.171,62 €	-239.830,94 €	-9,46%

Tabelle 8 Kostensparnis gesamt III

<b>Kostensparnis nur für Personal</b>					
Jahr	buy @ Outsource	or	buy @ Service	Ersparnis	prozentuale Ersparnis
1	250.520,26 €		208.766,88 €	-41.753,38 €	-20,00%
2	501.040,51 €		417.533,76 €	-83.506,75 €	-20,00%
3	751.560,77 €		626.300,64 €	-125.260,13 €	-20,00%
4	1.002.081,02 €		835.067,52 €	-167.013,50 €	-20,00%
5	1.252.601,28 €		1.043.834,40 €	-208.766,88 €	-20,00%
6	1.503.121,54 €		1.252.601,28 €	-250.520,26 €	-20,00%
7	1.753.641,79 €		1.461.368,16 €	-292.273,63 €	-20,00%
8	2.004.162,05 €		1.670.135,04 €	-334.027,01 €	-20,00%
9	2.254.682,30 €		1.878.901,92 €	-375.780,38 €	-20,00%
10	2.505.202,56 €		2.087.668,80 €	-417.533,76 €	-20,00%

Tabelle 9 Kostensparnis nur für Personal III

Bei der Eigenerbringung der Gebäudereinigung durch den Träger der Wohlfahrtseinrichtung entstehen im ersten Jahr Unkosten von 282.674,06 Euro. Bei der Servicegesellschaft betragen diese nur 264.892,16 Euro. Dies bedeutet eine Ersparnis von 6,29%. Nach zehn Jahren betragen die Unkosten 2.826.740,58 Euro. Bei der Servicegesellschaft wären es hochgerechnet auf zehn

Jahre 2.534.171,62 Euro. Dies bedeutet, dass bei der Variante Servicegesellschaft 10,35% der anfallenden Kosten gegenüber der Eigenleistung gespart werden können. Betrachtet man nur die Personalkosten wird eine Einsparung von 22,01% durch die Servicegesellschaft gegenüber der Eigenvariante möglich. Bei dem Einkauf der Reinigungsleistungen kann ein maximales Sparpotential von 1,9% gegenüber der Eigenleistung festgestellt werden. Bei Betrachtung des Personalbereiches sind 6,41% Personalkosteneinsparungen gegenüber der Eigenleistung möglich. Schlussfolgernd ist das Sparpotential bei der Organisationsform der Servicegesellschaft am größten.

Die Servicegesellschaft ist von ihrem Beginn an günstiger als die Eigenleistungserbringung. Bei der Eigenreinigung müssen gleich am Anfang Investitionskosten für Betriebsmittel von 14.900 Euro aufgebracht werden. Bei der Gründung einer Servicegesellschaft hingegen müssten nur 12.750 Euro für die anteilige Stammkapitaleinlage von dem Wohlfahrtsträger aufgebracht werden. Damit sind die Gründungskosten der Servicegesellschaft günstiger. Hierbei wird davon ausgegangen, dass bei der Variante der Servicegesellschaft die Investitionsgüter schon vorhanden sind und durch den privaten Minderheitsgesellschafter zur Verfügung gestellt werden.

## 2. Auswertung der Kostenrechnungen für die Speisenversorgung

Kostensparnis gesamt					
Jahr	make	or	buy @ Service	Ersparnis	prozentuale Ersparnis
1	726.188,08 €		663.236,79 €	62.951,29 €	-8,67%
2	1.132.376,16 €		993.723,58 €	138.652,58 €	-12,24%
3	1.538.564,24 €		1.324.210,37 €	214.353,87 €	-13,93%
4	1.944.752,32 €		1.654.697,16 €	290.055,16 €	-14,91%
5	2.350.940,40 €		1.985.183,96 €	365.756,44 €	-15,56%
6	2.757.128,48 €		2.315.670,75 €	441.457,73 €	-16,01%
7	3.163.316,56 €		2.646.157,54 €	517.159,02 €	-16,35%
8	3.569.504,64 €		2.976.644,33 €	592.860,31 €	-16,61%
9	3.975.692,72 €		3.307.131,12 €	668.561,60 €	-16,82%
10	4.381.880,80 €		3.637.617,91 €	744.262,89 €	-16,99%

Tabelle 10 Kostensparnis gesamt IV



<b>Kostensparnis nur für Personal</b>					
<b>Jahr</b>	<b>make</b>	<b>or</b>	<b>buy @ Service</b>	<b>Ersparnis</b>	<b>prozentuale Ersparnis</b>
1	400.033,08 €		302.711,16 €	-97.321,92 €	-24,33%
2	800.066,16 €		605.422,32 €	-194.643,84 €	-24,33%
3	1.200.099,24 €		908.133,48 €	-291.965,76 €	-24,33%
4	1.600.132,32 €		1.210.844,64 €	-389.287,68 €	-24,33%
5	2.000.165,40 €		1.513.555,80 €	-486.609,60 €	-24,33%
6	2.400.198,48 €		1.816.266,96 €	-583.931,52 €	-24,33%
7	2.800.231,56 €		2.118.978,12 €	-681.253,44 €	-24,33%
8	3.200.264,64 €		2.421.689,28 €	-778.575,36 €	-24,33%
9	3.600.297,72 €		2.724.400,44 €	-875.897,28 €	-24,33%
10	4.000.330,80 €		3.027.111,60 €	-973.219,20 €	-24,33%

Tabelle 11 Kostensparnis nur für Personal IV

Bei der Eigenerbringung der Gebäudereinigung durch den Träger der Wohlfahrtseinrichtung entstehen im ersten Jahr Unkosten von 726.188,08 Euro. Bei der Servicegesellschaft betragen diese nur 663.236,79 Euro. Dies bedeutet eine Ersparnis von 8,67%. Nach zehn Jahren betragen die Unkosten 4.381.880,80 Euro. Bei der Servicegesellschaft wären es hochgerechnet auf zehn Jahre 3.637.617,91 Euro. Dies bedeutet, dass bei der Variante Servicegesellschaft 16,99% der anfallenden Kosten gegenüber der Eigenleistung gespart werden können. Betrachtet man nur die Personalkosten wird eine Einsparung von 24,33% durch die Servicegesellschaft gegenüber der Eigenvariante möglich. Aus den auf Seite 89 genannten Gründen<sup>89</sup> ist eine Eigenleistung in der Speisenversorgung der Variante der kompletten Fremdvergabe vorzuziehen. Schlussfolgernd ist auch in diesem Falle das Sparpotential bei der Organisationsform der Servicegesellschaft am größten.

Die Servicegesellschaft ist von Beginn an günstiger als die Eigenleistungserbringung. Bei der eigenen Speisenversorgung müssen gleich am Anfang Investitionskosten für die Küchenanlage, Küchentechnik und Küchengeräte von 320.000 Euro aufgebracht werden. Bei der Gründung einer Servicegesellschaft hingegen müssten nur 163.200 Euro für die anteilige Stammkapitaleinlage von dem Wohlfahrtsträger aufgebracht werden. Nötig wird diese hohe Kapitaleinlage um die Beteiligungsverhältnisse von 51% zu 49% halten zu können. Damit sind die Gründungskosten der Servicegesellschaft günstiger. Hierbei wird davon ausgegangen, dass bei der Variante der Servicegesellschaft die Investitionsgüter erst beschafft werden müssen.

<sup>89</sup> vgl. Seite 89 der vorliegenden Arbeit

Da die Personalkosten im Wohlfahrtswesen einen hohen Stellenwert innehaben stelle ich hier den Ecklohn des Entgelttarifvertrages des AVR DWM dem Ecklohn des Entgelttarifvertrages des NGG gegenüber.

- Ecklohn des AVR DWM beträgt 1850,00 Euro monatlich,
- der Ecklohn des NGG beträgt monatlich 1449,77 Euro dies macht für dieselbe Servicekraft eine Differenz von 423 Euro im Monat aus.

Die Behauptungen eines Kosteneinsparpotentials durch die Organisationsform einer gemeinsam gegründeten Servicegesellschaft, kann aufgrund der Ergebnisse der Berechnungen bestätigt werden. Es ist zu beachten, dass die Berechnungen nur jeweils für einzelne Teilbereiche des Facility Managements erfolgen können und deshalb keine Aussage über eine komplette Ausgliederung der gesamten Unterstützungsprozesse in eine Servicegesellschaft gemacht werden können. Möchte man dies, müsste das Kosteneinsparpotential aller FM-Teilbereiche ermittelt und addiert werden. Ich verzichte in meiner Arbeit darauf, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

## Schlusswort

Bevor eine Leistung aus einem Unternehmen ausgegliedert werden kann, ist eine sorgfältige make or buy Entscheidung von größter Bedeutung. Welche Outsourcing-Variante es im Endeffekt sein sollte, muss gut überlegt und vorbereitet werden. Es empfiehlt sich, alle Varianten durchzuspielen, um wirklich die sinnvollste zu verwirklichen. Dabei sollten die qualitativen Faktoren mit berücksichtigt werden, um späteren Enttäuschungen zu entgehen. Die Ausgliederung von Facility Management Bereichen, in eine gemeinsame Servicegesellschaft, hat sich in meiner Arbeit als erfolgreiches Mittel zur Kostenreduktion, mit gleichzeitiger Qualitätssteigerung erwiesen. Die Gründung einer Servicegesellschaft hat sich als ein Mittel zur langfristigen Kostenreduktion im Wohlfahrtswesen erwiesen. Gleichzeitig stellte sie sich auch als gutes Mittel zu qualitativen Verbesserungen heraus. Die Ergebnisse dieser Arbeit können aufgrund des angewendeten Tarifvertrages nur Aussagen über eine Servicegesellschaft mit Sitz in Mecklenburg-Vorpommern und dem Organträger eines Diakoniewerkes machen.

# Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AEAO	Anwendungserlass der Abgabenordnung
AO	Abgabenordnung
BAGFW	Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege e.V.
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
Diakonie	Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V.
Diakoniewerk	Diakoniewerk Neues Ufer gGmbH
Rampe	
Diakoniewerk	Diakoniewerk des Kirchenkreises Stargard gGmbH
Stargard	
DRK	Deutsches Rotes Kreuz e.V.
e.V.	eingetragener Verein
ff	fortfolgende
FM	Facility Management
gem.	gemäß
gGmbH	gemeinnützige GmbH
GmbH	Gemeinschaft mit beschränkter Haftung
Nr.	Nummer
o. g.	oben genannte
o. S.	ohne Seitenangabe
Paritätischer	Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e.V.
räuml.	räumlich
UstDV	Umsatzsteuerdurchführungsverordnung
UStG	Umsatzsteuergesetz
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zeitl.	zeitlich

# Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1 VERGLEICH DER ANZAHL DER HAUPTAMTLICH UND EHRENAMTLICH BESCHÄFTIGTEN.....	8
ABBILDUNG 2 AUFGABENBEREICHE DER WOHLFAHRTSPFLEGE.....	9
ABBILDUNG 3 SOZIALE TRÄGERSTRUKTUREN IN DER WOHLFAHRTSPFLEGE .....	11
ABBILDUNG 4 ZUWACHS DER BESCHÄFTIGTENZAHL .....	16
ABBILDUNG 5 ZUWACHS DER EINRICHTUNGSANZAHL .....	16
ABBILDUNG 6 WEGE ZUR ANERKENNUNG DER STEUERBEGÜNSTIGUNG.....	17
ABBILDUNG 7 VORTEILE DER GEMEINNÜTZIGKEIT .....	25
ABBILDUNG 8 BETRIEBLICHE ORGANISATION .....	33
ABBILDUNG 9 GESAMTKOSTENVERGLEICH DER GEBÄUDEREINIGUNG.....	89
ABBILDUNG 10 GESAMTKOSTENVERGLEICH DER SPEISENVERSORGUNG .....	91

# Tabellenverzeichnis

<b>Tabellennummer</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
1	rechtliche Einflussfaktoren	27
2	Vergleich der Möglichkeiten der Organisationsformen	51
3	Nutzwertanalyse	81
4	Kostensparnis gesamt I	92
5	Kostensparnis nur für Personal I	92
6	Kostensparnis gesamt II	92
7	Kostensparnis nur für Personal II	93
8	Kostensparnis gesamt III	93
9	Kostensparnis nur für Personal III	93
10	Kostensparnis gesamt IV	94
11	Kostensparnis nur für Personal IV	95

## Literaturverzeichnis

Abgabenordnung. AO (Stand 1. 1. 2009)

Anwendungserlass zur Abgabenordnung. AEAO.

Umsatzsteuergesetz. UStG, vom 21. Februar 2005.

Umsatzsteuer-Richtlinien 2008. UStR 2008, vom 10 Dezember 2007.

Böckenhoff, Norbert; Dransfeld, Stephan; Hailer, Bettina; Jeschke, Horst A. (1996): Einbindung und Ausgliederung. Die Form des Outsourcing ist entscheidend. In: Jeschke, Horst A.; Hailer, Bettina (Hg.): Outsourcing im Klinikbereich. Fremdvergabe krankenhausspezifischer Leistungen /. Kulmbach: Baumann , S. 21–22.

Boeßenecker, Karl-Heinz (2005): Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege. 1. Aufl. Weinheim, München: Juventa.

Buchna, Johannes (2008): Gemeinnützigkeit im Steuerrecht. Die steuerlichen Begünstigungen für Vereine, Stiftungen und andere Körperschaften ; steuerliche Spendenbehandlung /. 9. Aufl. Achim: Fleischer.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (Stand 1. Januar 2004): Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege Gesamtstatistik 2004. Herausgegeben von BAGFW.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (Hg.) (November 2008): Bericht zur Umsetzung der Selbstverpflichtungen der Wohlfahrtsverbände im Rahmen des Nationalen Integrationsplans.

Chadli, Samira; Frosch, Eduard (2001): Facility Management - technische Betriebsführung im Krankenhaus. In: Frosch, Eduard (Hg.): Outsourcing und Facility Management im Krankenhaus. Strategien - Entscheidungstechniken - Vorgehensweisen ; [mit Fallbeispielen aus der Praxis] /. Wien: Ueberreuter , S. 153–184.

Diakoniewerk des Kirchenkreises Stargard gGmbH: Handbuch Qualitätsmanagement.

Freigang, Werner (2005): Sozialpädagogische Arbeitsfelder. Skript zur gleichnamigen Lehrveranstaltung. Herausgegeben von Prof. Dr. Werner Freigang. Hochschule Neubrandenburg. Hochschule Neubrandenburg.

Frosch, Eduard (Hg.) (2001): Outsourcing und Facility Management im Krankenhaus. Strategien - Entscheidungstechniken - Vorgehensweisen ; [mit Fallbeispielen aus der Praxis] /. Wien: Ueberreuter.

Heinz, Thomas (2008): Was ist Facility Management? - Versuch einer Definition. In: Feyerabend, Friedrich-Karl; Grabatin, Günther (Hg.): Facility Management. Praxisorientierte Einführung und aktuelle Entwicklungen /. 4. Aufl. Sternenfels: Verl. Wiss. & Praxis , S. 19–38.

Knorr, Friedhelm (2001): Organisation in der Sozialwirtschaft. Grundlagen und Anwendungen /. Frankfurt am Main: Eigenverl. des Dt. Vereins für öffentliche und private Fürsorge.

Knorr, Friedhelm (April 2009): Zwischen Insourcing, Outsourcing und moderner Servicegesellschaft. Neue Organisationsformen bei der Freien Wohlfahrtspflege. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, Jg. 60, H. 2, S. 128–137.



Kreuz, Werner; Heinz, Thomas (2008): Facility Management in Deutschland im nächsten Jahrzehnt. In: Feyerabend, Friedrich-Karl; Grabatin, Günther (Hg.): Facility Management. Praxisorientierte Einführung und aktuelle Entwicklungen /. 4. Aufl. Sternenfels: Verl. Wiss. & Praxis , S. 1–18.

Nikles, Bruno W. (2008): Institutionen und Organisationen der sozialen Arbeit. Eine Einführung /. München: Reinhardt.

Renner, Gerhard (2001): Entscheidungskriterien und -techniken bei Outsourcing. In: Frosch, Eduard (Hg.): Outsourcing und Facility Management im Krankenhaus. Strategien - Entscheidungstechniken - Vorgehensweisen ; [mit Fallbeispielen aus der Praxis] /. Wien: Ueberreuter , S. 75–101.

Renner, Gerhard; Reisinger, Günther; Linzatti, Rudolf (2001): Outsourcing: Formen, Ziele, Bereiche, Entwicklungstendenzen, Chancen und Risiken. In: Frosch, Eduard (Hg.): Outsourcing und Facility Management im Krankenhaus. Strategien - Entscheidungstechniken - Vorgehensweisen ; [mit Fallbeispielen aus der Praxis] /. Wien: Ueberreuter , S. 17–71.

Schick, Stefan (2005): Gemeinnützigkeits- und Steuerrecht. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos (Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft).

Schulze, Stefanie (2006): Rahmenbedingungen und Entwicklungstrends für die Erbringung sozialer Dienstleistungen. Skript zur gleichnamigen Lehrveranstaltung. Herausgegeben von Stefanie Schulze. Hochschule Neubrandenburg.

Schulze, Stefanie (2006a): Vorlesung Nr. 1. In: Schulze, Stefanie (Hg.): Rahmenbedingungen und Entwicklungstrends für die Erbringung sozialer

Dienstleistungen. Skript zur gleichnamigen Lehrveranstaltung. Hochschule Neubrandenburg.

Schulze, Stefanie (2006b): Vorlesung Nr. 2. In: Schulze, Stefanie (Hg.): Rahmenbedingungen und Entwicklungstrends für die Erbringung sozialer Dienstleistungen. Skript zur gleichnamigen Lehrveranstaltung. Hochschule Neubrandenburg.

## **Anhang**

Da die Fülle, der in den Anhang zu legenden Informationen, zu groß für den Druck wäre, möchte ich auf den Anhang, der sich auf den beigefügten Datenträger befindet, verweisen.

## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Alle Stellen, die ich wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften übernommen habe, habe ich als solche kenntlich gemacht.

Karow, 21.07.2009

Susanne Schlegel