



DIE RICHTIGEN  
**KENN-  
ZAHLEN**  
SIND GOLD WERT

**Krankenhaus-Controlling**  
Implementierung eines  
modernen Standards

**Effizientes Controlling**  
in stationären Pflege-  
einrichtungen

**Reform des Gemein-  
nützigkeitsrechts –  
kommt!**

# Inhalt

## Unser Schwerpunkt: Steuerung und Controlling

- 04 Controlling-Standards in der Sozialwirtschaft
- 06 Standardsetting im Krankenhaus-Controlling
- 09 Krankenhaus-Controlling-Studie
- 11 Krankenhaus-Controlling Implementierung eines modernen Standards
- 12 **WISSEN+** Benchmarking – mehr als die Zahl allein
- 14 Effizientes Controlling in stationären Pflegeeinrichtungen
- 16 Interim Management – mehr als nur Feuerwehr in Krisenzeiten
- 17 **ANGEECKT** Was lange währt...?
- 18 Reform des Gemeinnützigkeitsrechts – kommt!
- 19 Kündigung von Geschäftsführern – keine Lücke im Gesetz!
- 20 Verhältnismäßigkeit von Geschäftsführervergütungen

## Letzte Seiten

- 22 Autoren dieser Ausgabe
- 23 Curacon bleibt Impulsgeber
- 23 Wissenswertes

Zu Gunsten der leichteren Lesbarkeit wurde in den Texten die männliche Form gewählt. Nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.



# EDI- TO- RIAL

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

im Mai dieses Jahres hat die Bertelsmann Stiftung untersuchen lassen, wie Menschen mit der Corona-Krise umgehen. Die Bewältigungsstrategien reichen nach Angaben der Forscher von „stabilen Krisenmanagern“ über „tatkräftige Optimisten“ bis hin zu „eigenmächtigen Aktivisten“. Welche Strategie auch immer die richtige sein mag, kluge Antworten auf diese Werteverstärkungen sind insbesondere in den systemrelevanten Branchen wie dem Gesundheits- und Sozialwesen gefragt. Wir haben deshalb den Schwerpunkt dieser Ausgabe auf das Thema „Steuerung und Controlling“ gelegt, um Ihnen Impulse für die Entwicklung eines modernen Steuerungssystems zu geben und Möglichkeiten für die Nutzung von Controlling-Standards aufzuzeigen. Die Herausforderungen liegen hierbei in der Auswahl geeigneter Methoden ebenso wie in den Themen Organisation und IT-Unterstützung. Nach unseren Erfahrungen lohnen sich Investitionen in verlässliche Steuerungssysteme. Krisen können hierfür oftmals der entscheidende Anstoß sein.

Sie blicken sicherlich wie wir mit Spannung auf das neue Jahr. Die Corona-Krise wird voraussichtlich auch 2021 das beherrschende Thema sein. Ich wünsche Ihnen trotz aller Herausforderungen, beruflich wie privat den Blick für positive Entwicklungen und Chancen nicht zu verlieren und dem neuen Jahr mit Optimismus und vielleicht auch einer Portion Humor entgegenzugehen.

Ein frohes und friedliches Weihnachtsfest, alles Gute im neuen Jahr und natürlich eine spannende Lektüre. Bleiben Sie gesund!

  
Jochen Richter

Partner und Leiter des Beratungsfeldes Sozialwirtschaft

# 3

Dinge,  
die Sie  
wissen  
wollen

Ein **modernes Controlling** für Krankenhäuser kann anhand von nur **5 Zielbildern** konzipiert, geplant und umgesetzt werden.

Seite 11

Im **gemeinnützigen Bereich** liegt der Anteil der **Projekte von Interim Managern bei nur 3%**.

Dabei könnte Interim Management kurzfristig und lösungsorientiert unterstützen.

Seite 16 - 17

Der BFH hat klare Leitlinien dafür aufgestellt, ab wann die **Entziehung der Gemeinnützigkeit** aufgrund **unverhältnismäßiger Vergütungen von Geschäftsführern** erfolgen kann.

Seite 20 - 21

# CONTROLLING-STANDARDS IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Die Sozialwirtschaft unterscheidet sich in etlichen Punkten von der Erwerbswirtschaft. Das bedeutet aber nicht, dass ein zielführendes Controlling nicht möglich oder, noch weniger, nicht nötig ist. Diese grundlegenden Spezifika begründen besondere Anforderungen, die auch im Controlling zu berücksichtigen sind.

## Das DGCS-Modell

Die DGCS (Deutsche Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft e. V.) hat einheitliche Controlling-Standards entwickelt, um einen praxisnahen Bezugsrahmen zu schaffen, der sich an die Bedürfnisse einzelner sozialwirtschaftlicher Organisationen anpassen lässt. Grundsätzlich sind die DGCS-Controlling-Standards an die allgemeinen Grundlagen des Controllings nach DIN SPEC 1086:2008 angelehnt. Allerdings berücksichtigen sie insbesondere folgende Spezifika, die die Sozialwirtschaft kennzeichnen:

► **Die Mehrdimensionalität von Zielen/Erfolgsmaßen**  
In der Sozialwirtschaft existieren neben ökonomischen Zielen auch ideelle Ziele. Dieses Spannungsverhältnis muss ständig ausbalanciert werden.

► **Eine nichtschlüssige Austauschbeziehung**  
In der Sozialwirtschaft stehen Kunden und Leistungserbringer in keinem direkten Austauschverhältnis. Für erbrachte Leistungen zahlen in der Regel Finanzierungsträger und nicht die Kunden.

► **Die Zugehörigkeit der Sozialwirtschaft zum Dritten Sektor**  
Unternehmen der Sozialwirtschaft erfüllen quasi staatliche Aufgaben unter marktähnlichen Bedingungen. Die Finanzierung erfolgt jedoch hauptsächlich durch staatliche Mittel und unter einem engen staatlichen Kontrollregime.

► **Die Eigenschaften von Sozialdienstleistungen**  
Bei Sozialdienstleistungen existiert nur ein schwacher direkter Zusammenhang zwischen Input, Output und tatsächlicher Verbesserung beim Kunden. Trotzdem wird bislang vor allem über Input- und Outputfaktoren gesteuert. Die Wirkung sozialer Dienstleistungen gerät erst langsam in den Fokus.

► **Die Merkmale der Leistungserbringung**  
Die Leistungserbringungsprozesse der Sozialwirtschaft sind nicht nur auf wirtschaftliche Ziele ausgerichtet. Die damit verbundene Komplexität stellt eine besondere Herausforderung für die Prozessorganisation sowie für das Controlling (z. B. die Bildung von Kennzahlen) dar.

## Die DGCS-Controlling-Standards erweitern die DIN SPEC 1086:2008 deshalb um zwei Ebenen:

Auf der ersten Ebene wird dabei die Frage gestellt, was die allgemeinen Spezifika der Sozialwirtschaft für das Controlling bedeuten. Auf der zweiten Ebene werden daraufhin die Anforderungen an das Controlling für einzelne Geschäftsmodelle in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern der Sozialwirtschaft beschrieben und die Frage nach den Erfolgstreibern gestellt. Auf Basis dieser Überlegungen lässt sich die Logik der DGCS-Controlling-Standards in folgendem Schaubild darstellen, welchem die Idee eines Drilldowns von den allgemeinen (Ebene 1) zu den spezifischen/besonderen Anforderungen (Ebenen 2, 3) an das Controlling zu Grunde liegt. ●

1. DIN SPEC 1086:2008 Qualitätsstandards im Controlling

2. Spezifika des Controllings in der Sozialwirtschaft

z. B. in den Bereichen Wirkungscontrolling, Kalkulation, Personalcontrolling, Kostenrechnung/Reporting

3. Spezifika des Controllings in der Sozialwirtschaft im Hinblick auf die Geschäftsmodelle in einzelnen Geschäftsfeldern

Altenhilfe,  
Jugendhilfe,  
Eingliederungshilfe  
Krankenhäuser,  
berufliche  
Qualifizierung  
u. a.

## DIE DGCS-CONTROLLING-STANDARDS LEITBILD

DIE DGCS HAT HIERFÜR EIN LEITBILD ENTWORFEN, AUS DEM VIER PRINZIPIEN ABGELEITET WURDEN, DIE FÜR DAS CONTROLLING IN SOZIALWIRTSCHAFTLICHEN ORGANISATIONEN KONSTITUTIV SIND:

- Die Sozialwirtschaft hat unterschiedlichste Stakeholder-Interessen und deshalb auch mehrdimensionale Zielsysteme, die systematisch und kontinuierlich ausbalanciert werden müssen. Controlling wird dementsprechend nicht als Prozess gesehen, der ausschließlich an einer betriebswirtschaftlichen Rationalität ausgerichtet ist.
- Controlling verstehen wir nicht als Kontrolle, sondern vor allem als Steuerungsprozess, der Ziel- und Soll-Werte formuliert. Controlling in diesem Sinne meint: Gestalten von Zukunft.
- Controlling benötigt strukturelle Voraussetzungen im Unternehmen. Nur wo Controlling auf Unterstützung durch die Unternehmensleitung, klare Prozesse und Aufgaben trifft, kann es auch seine Wirkung entfalten.
- Gutes Controlling benötigt darüber hinaus auch qualifizierte Controller, die sich ihrem Rollenverständnis nach als (Ansprech-)Partner für die Unternehmensleitung und die Leiter operativer Einheiten verstehen, sowie ein Verständnis der sozialwirtschaftlichen Geschäftsmodelle haben.

Auf Basis der DIN SPEC 1086:2008, des Leitbilds und der daraus abgeleiteten Prinzipien hat die DGCS 14 konkrete Controlling-Standards formuliert. Diese erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, decken aber zunächst alle relevanten Aspekte des Controllings in sozialwirtschaftlichen Unternehmen ab. Jeder dieser Controlling-Standards wird in drei Abschnitten bearbeitet:

1. Der einleitende Abschnitt liefert zunächst eine Begriffsdefinition für einen spezifischen Standard, z. B. die Wirtschaftsplanung oder die Erfolgs- bzw. Wirkungsmessung.
2. Anschließend werden für diesen spezifischen Standard in einem zweiten Abschnitt „Besondere Aspekte der Sozialwirtschaft“ herausgearbeitet, die z. B. speziell bei der Wirtschaftsplanung oder bei der Wirkungsmessung für soziale Organisationen zu berücksichtigen sind.
3. In einem dritten Abschnitt werden dann die für diesen DGCS-Controlling-Standard relevanten Anforderungen an Inhalte und Instrumente definiert.

## FAZIT

Der Begriff „DGCS-Controlling-Standard“ impliziert, dass der Einsatz oder die Anwendung der dargestellten Methoden, Verfahren, Konzepte und Ansätze an sich einen Standard darstellt. Grundsätzlich ist jeder einzelne der 14 Standards für sich und in Kombination mit den anderen relevant. Die Ausprägung der einzelnen Standards ist jedoch unternehmensindividuell unterschiedlich und an den jeweiligen Bedarf anzupassen.

## Ankündigung

2021 werden wir erstmals zu einer Controlling-Studie für die Sozialwirtschaft aufrufen. Das seit vielen Jahren erkenntnis- und erfolgreiche Konzept der Krankenhaus-Controlling-Studie wird mit starken Partnern nun auf das Sozialwesen übertragen. Wir halten Sie auf dem Laufenden.

Der Controlling-Standard kann auch als Print- oder Digitalversion bestellt werden unter: [www.dgcs.de](http://www.dgcs.de)



**Stefan Löwenhaupt**  
Vorstandsmitglied DGCS e.V. und Geschäftsführender Gesellschafter der xit GmbH  
loewenhaupt@dgcs.de



**Alexandra Mehrtens**  
alexandra.mehrtens@curacon.de

# STANDARDSETTING

## IM KRANKENHAUS-CONTROLLING

Der Deutsche Verein für Krankenhaus-Controlling (DVKC) entwickelt in einer vom BMG geförderten Arbeitsgruppe theoretisch fundierte und gleichzeitig praktikable Controlling-Standards. Die ersten Standards CS 100 und CS 200 wurden bereits vorgelegt. Curacon hat daran mitgearbeitet und stellt Ihnen diese vor.

### Controlling-Studie zeigt Bedarf nach bereichsbezogenen Ergebnisrechnungen

Seit nunmehr neun Jahren führen der DVKC, die Universität Wuppertal und Curacon jedes Jahr die Studie zum Krankenhaus-Controlling in Deutschland durch (siehe Seite 9). Obwohl sich das Krankenhaus-Controlling gut entwickelt hat, lässt sich eines jedes Jahr wieder feststellen: Eine differenzierte unterjährige Ergebnisrechnung von Fachabteilungen, Stationen und anderen therapeutischen wie diagnostischen Bereichen haben nur rund 35 % der befragten Einrichtungen implementiert. Darüber hinaus fällt auf, dass die implementierten Ergebnisrechnungen sehr hausspezifisch umgesetzt worden sind. Anders formuliert: Jede Einrichtung erfindet das Rad derzeit für die eigene Umsetzung neu und erzeugt damit nicht nur hohen Implementierungsaufwand, sondern die Ergebnisse sind auch nicht miteinander im Sinne eines einrichtungs-/konzernübergreifenden Benchmarkings vergleichbar.

### BMG fördert Controlling-Standard

Dieser Situation hat sich der DVKC angenommen. Durch die Entwicklung eines vom BMG geförderten Controlling-Standards soll erreicht werden, dass die Einrichtungen ihre Ergebnisrechnungen nicht mehr selber konzipieren müssen und darüber hinaus

eine Vergleichbarkeit zwischen den Einrichtungen entsteht. Darüber hinaus sollen sich die Einrichtungen die Umsetzung des Standards im Sinne einer Qualitätssicherung zertifizieren lassen können. Weitere Zertifikate soll es für von der Industrie angebotene standardkonforme Controlling-Werkzeuge (z. B. Data-Warehouse-Architekturen o. ä.) und für in der Anwendung des Standards geschulte Controller geben.

Aber was genau wird nun standardisiert? Die Idee ist, dass für die verschiedenen Arten der Gesundheitseinrichtungen, also Krankenhäuser, Psychiatrien, MVZ, aber auch Reha-Einrichtungen und Pflegeheime, spezifische Standards für die Berechnung eines bereichsbezogenen Ergebnisses, z. B. für eine Fachabteilung, eine Station, aber auch für eine Praxis oder einen Bewohnerbereich eines Pflegeheims, definiert werden. Dabei beginnt die Standardisierung mit der Definition eines GuV-basierten Ergebnisschemas, dem EBITDAR-Schema, welches für alle Einrichtungen und Konzerne gleichermaßen gilt. Ausgehend von diesem Schema werden dann Berechnungsvorschriften zur Ableitung des sog. mehrstufigen Bereichsergebnisses (MBE) definiert. Anschließend sollen dann weitere Standards, z. B. Kennzahldefinitionen und Berichtsvorlagen, erarbeitet werden. Die folgende Abbildung zeigt

die Logik des DVKC-Standardsettings:

Der erste fertige Standard ist der CS 100 mit dem EBITDAR-Schema. Der CS 200 definiert die mehrstufige Bereichsergebnisrechnung für somatische Krankenhäuser und befindet sich gerade in der Pilotierungsphase. Im Folgenden werden beide Standards kurz vorgestellt.

### CS 100 – EBITDAR-Schema

Der nachhaltige EBITDAR ist ein Betriebsergebnis, das weder die für das genutzte Anlagevermögen erforderlichen Aufwendungen (Mieten, Zinsen und Abschreibungen) noch erhaltene bzw. verwendete Fördermittel enthält und außerdem um außerordentliche sowie periodenfremde Aufwendungen und Erträge bereinigt ist. Es handelt sich um eine Weiterentwicklung der Betrachtung eines bereinigten EBITDA, die der Tatsache geschuldet ist, dass die Einrichtungen der Gesundheitswirtschaft neben den klassischen Investitionskrediten zunehmend Finanzierungsinstrumente wie das Leasing zur Finanzierung der Sachanlagen einsetzen. Da die Fördermittel an dieser Stelle noch nicht in die Betrachtung eingeflossen sind, erhält man eine Vergleichskennzahl, die die reine Investitionsfähigkeit einer Einrichtung ohne Investitionsförderung darstellt. Die nebenstehende Darstellung zeigt das EBITDAR-Schema im Überblick:

DVKC CS 100

### EBITDAR ALS STANDARDISIERTE ERGEBNISZIELGRÖSSE

AUF KONZERN- UND EINRICHTUNGSEBENE

+ betriebliche Erträge  
– betriebliche Aufwendungen

= Nachhaltiger EBITDAR

+ Fördermittel

= EBITDAR gefördert

– Mietaufwendungen  
– Leasing

= EBITDA gefördert

– Abschreibungen

= EBIT gefördert

+ Finanzergebnis

+ Erträge aus Beteiligungen und anderen Finanzanlagen  
+ sonstige Zinsen und ähnliche Erträge  
– Zinsaufwand

+ neutrales Ergebnis

+ neutrale Erträge ohne Sonderposten  
+ Erträge aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens und aus Zuschreibungen zu Gegenständen des Anlagevermögens  
+ Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen  
+ Erträge aus Ausgleichsbeträgen für frühere Geschäftsjahre  
+ übrige Erträge  
– neutrale Aufwendungen ohne AfA  
– übrige Aufwendungen

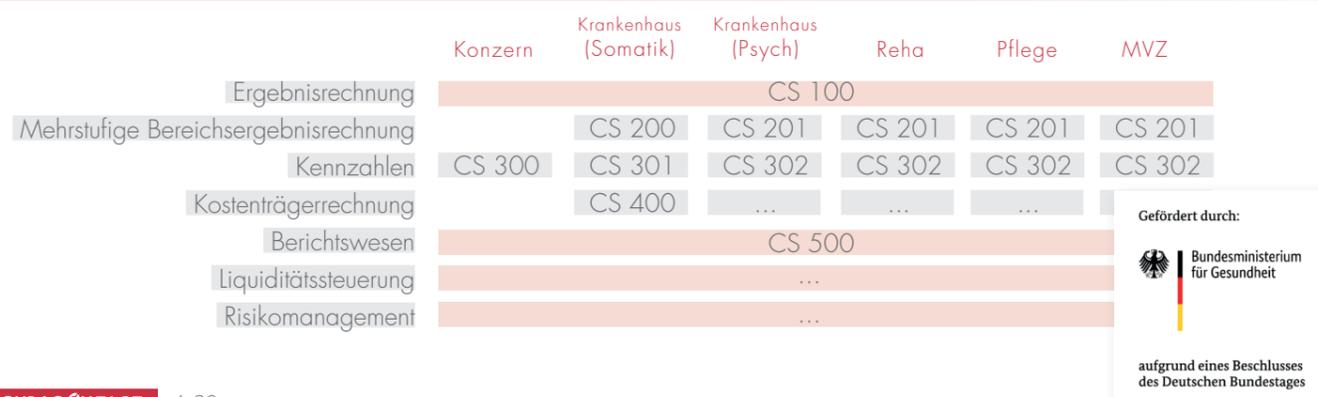
= EBT gefördert

– Steuern

= EAT gefördert

(entspricht Jahresergebnis)

## DVKC-STANDARDSETTING-SYSTEMATIK: FRAMEWORK



**MEHRSTUFIGE BEREICHS-  
ERGEBNISRECHNUNG (MBE)**

FÜR DIE FACHABTEILUNG

- direkte Erlöse aus externer Leistungserbringung
- + indirekte Erlöse aus ILV und sonstige zu-rechenbare Erlöse
- direkte Personalkosten
- verbrauchsbedingte Sachkosten inkl. Overheadkosten

**= Bereichsergebnisstufe 1 (= BES 1)**

- Kosten für diagnostische und therapeutische Leistungen

**= Bereichsergebnisstufe 2 (= BES 2)**

- Kosten für sonstige patienten- und/oder fachabteilungsbezogene Leistungen

**= Bereichsergebnisstufe 3 (= BES 3)**

- Kosten für Nutzung der Infrastruktur

**= Bereichsergebnisstufe 4 (= BES 4)**

- Gemeinkosten ohne Leistungsbezug (z. B. kaufmännisches/pflegerisches/ärztliches Management)

**= Bereichsergebnisstufe 5 (= BES 5)**

- +/- Fördermittel/Zuschüsse/Spenden

**= Bereichsergebnisstufe 6 (= BES 6)**

- +/- neutrales Ergebnis/Finanzergebnis/Steuern

**= Bereichsergebnisstufe 7 (= BES 7)**



Dr. Christian Heitmann  
christian.heitmann@curacon.de



Prof. Dr. Nils Crasselt  
Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Schumpeter School of Business and Economics der Bergischen Universität crasselt@wiwi.uni-wuppertal.de



Prof. Dr. Björn Maier  
Studiendekan an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim, Bereich Gesundheitswirtschaft, und Vorstandsvorsitzender des DVKC e.V. maier@dhbw-mannheim.de

CS 200 – Mehrstufige Bereichsergebnisrechnung (MBE)  
Basis der MBE ist die Definition eines Deckungsbeitrags-schemas für somatische Fachabteilungen, Stationen und weitere Bereiche eines Krankenhauses.

Grundidee des Schemas ist, dass jeder Bereich streng nach dem Verursachungsprinzip seine zugehörigen Erlöse und Aufwendungen zugerechnet bekommt. Für nicht direkt zurechenbare Erlöse und Aufwendungen werden auf jeder der Bereichsergebnisstufen detaillierte Verrechnungsvorschriften definiert. So wurde für die Aufteilung von Erlösen von mehreren behandelnden Fachabteilungen eine neuartige Erlössplittungsmethode auf Basis von Partial-DRGs entwickelt. Für die Verrechnungen der Aufwände wird überwiegend auf eine differenzierte innerbetriebliche Leistungsverrechnung zu Marktpreisen gesetzt. Dabei orientieren sich die Leistungsmengen an den üblichen Dimensionen, die in Teilen auch in der InEK-Kalkulation Verwendung finden.

Die Standards können von interessierten Einrichtungen und Konzernen beim DVKC angefordert werden. Aktuell läuft die Pilotphase des CS 200, sodass sich interessierte Einrichtungen auch noch beteiligen können. ●

**FAZIT**

Mit Vorlage des CS 200 ist es erstmalig gelungen, einen theoretisch fundierten und gleichzeitig praktikablen Standard für unterjährige Bereichsergebnisrechnungen zu definieren. Der Standard erlaubt es den Einrichtungen, ohne große eigene Konzeptionsarbeit direkt in die Umsetzung solcher Rechnungen zu gehen und die berechneten Ergebnisse im Sinne eines Benchmarkings mit anderen Einrichtungen zu vergleichen. Die Qualität der Umsetzung des Standards kann durch eine Zertifizierung gesichert werden.

# KRANKENHAUS- CONTROLLING-STUDIE

Die Bedeutung des Krankenhaus-Controllings wächst im Spannungsfeld der Digitalisierung und fortlaufend neuer Anforderungen, wie beispielsweise beim Thema Pflegecontrolling. Die Krankenhaus-Controlling-Studie identifiziert hier zum Teil deutliche Unterschiede zwischen den Krankenhäusern.

Die operativen und strategischen Anforderungen an Krankenhäuser steigen stetig in ihrer Fülle und Komplexität – nicht erst seit der Einführung des DRG-Systems im Jahre 2003 oder in der laufenden COVID-19-Pandemie. Neue Gesetzgebungen und kontinuierlich neu zu bewertende Situationen stellen das Krankenhaus-Controlling zunehmend in den Fokus. Ein weit entwickeltes Controlling mit hoher Reaktionsfähigkeit ist von großem Vorteil und unterstützt die Führungskräfte beim Treffen schwieriger, zeitsensitiver Entscheidungen. Daher führen der DVKC, die Universität Wuppertal und Curacon seit 9 Jahren eine Krankenhaus-Controlling-Studie durch, die in Art und Umfang einzigartig ist. 2019/2020 standen die Themen „Digitalisierung im Controlling“ und „Pflegecontrolling“ im Fokus.

**Digitalisierung des Controllings**

Die Digitalisierung des Controllings ist in der Krankenhauslandschaft unterschiedlich weit vorangeschritten. 58% aller befragten Krankenhäuser nutzen ein Data Warehouse, weitere 14% planen aktuell dessen Einführung. Die Nutzungsquote für große Krankenhäuser mit mehr als 600 Betten ist dabei mit 69% deutlich höher als die der kleinen Häuser (bis 299 Betten) mit 49%.

Insgesamt variiert der Umfang der im Data Warehouse verfügbaren Daten zwischen den Häusern stark. Das Spektrum reicht von Akuthäusern, die zumindest teilweise alle abgefragten Datenbereiche in ihren Data-Warehouse-Systemen integriert haben, bis hin zu Häusern, die nur einen einzigen Datenbereich eingebunden haben. In den Data-Warehouse-Systemen sind vor allem Finanz- und Leistungsdaten vorzufinden, Dienstpläne werden hingegen nur von einem Drittel der Nutzer eingebunden.

**Ungenutzte Potenziale**

Der Einsatz von Data-Warehouse-Systemen hat vor allem einen positiven Effekt auf den Umfang der automatisierten Controlling-Prozesse in Krankenhäusern. Sowohl in der Datenzusammenführung für die Aufbereitung und Analyse der Daten als auch für den Versand und die Bereitstellung der Berichte sind Krankenhäuser mit einer Data-Warehouse-Lösung bzgl. ihrer digitalisierten Berichtsprozesse deutlich fortgeschrittener. Gleichwohl ist festzustellen, dass auch in vielen Krankenhäusern mit Data Warehouse noch manuelle Aufbereitung und Nacharbeit notwendig sind. Das Potenzial der Data-Warehouse-Systeme wird vielfach noch nicht vollständig genutzt.

Arbeit mit Berichten (Angaben in %)

mit

ohne

Data-Warehouse-System

34	49	37	43	56
14	32	14	19	39

Die Erstellung des Berichts kann ohne **manuelle Dateneingaben oder Datenkorrekturen** durch das Controlling erfolgen.

Die Erstellung des Berichts erfordert **kein Einlesen von in Einzeldateien** angelieferten Daten anderer Abteilungen.

Die Erstellung des Berichts erfolgt nach Eingang bzw. Eingabe der relevanten Daten **ohne manuelle Analyse- und Aufbereitungsschritte**.

Der Bericht kann **direkt aus dem System**, in dem er erstellt wird, versendet werden.

Der Bericht kann zu beliebigen Zeitpunkten in jeweils **aktueller Form generiert** werden.

**PFLEGEPERSONAL-  
UNTERGRENZE**

Ist das „Berichtswesen zur Pflege“ in Ihrem Haus geeignet, die seit 1. Januar 2019 geltenden Vorgaben der PpUGV abzubilden?



**PFLEGEPERSONAL-  
KOSTENAUSGLIEDERUNG**

Ist das „Berichtswesen zur Pflege“ in Ihrem Haus geeignet, die Auswirkungen der Ausgliederung der Pflegepersonalkosten aus dem DRG-System abzubilden?



**Zunehmende Bedeutung des Pflegecontrollings**

Das Pflegecontrolling gewinnt anlässlich neuer gesetzlicher Vorgaben deutlich an Bedeutung. Pflegepersonaluntergrenzen (PpUG) und ausgegliederte Pflegepersonalkosten erfordern u.a. auch die kaufmännische Expertise der Controller. Daher werden diese Themen zunehmend in Controlling-Abteilungen bearbeitet. Die Krankenhäuser verfügen zu 72 % über spezielle Berichtsinstrumente und Steuerungsprozesse, die für das Controlling der Vorgaben genutzt werden. Dies bedeutet gegenüber den Vorjahren eine deutliche Steigerung (2018/2019: 51 %, 2013/2014: 13 %). Die Berichtsinstrumente sind oftmals imstande, die Vorgaben der PpUG (90 %) und die Auswirkungen der ausgegliederten Pflegepersonalkosten (60 %) zumindest teilweise abzubilden. Jedoch gibt es besonders hinsichtlich der ausgegliederten Pflegepersonalkosten noch deutliche Verbesserungsmöglichkeiten. ●

**FAZIT**

Eine wichtige Grundlage für einen hohen Digitalisierungsgrad im Controlling ist die Verfügbarkeit eines Data Warehouse. Die Studie zeigt, dass fast 60 % der Häuser über ein solches verfügen. Ein hoch digitalisiertes Berichtswesen mit automatisierten Abläufen existiert aber erst in wenigen deutschen Akuthäusern. Es zeigt sich zudem, dass Krankenhäuser zunehmend in der Lage sind, steuerungsrelevante Informationen, wie die Einhaltung pflegebezogener Vorgaben, bereitzustellen.

**Über die Studie**

Die Studie zum Status quo und zur Entwicklung im Controlling der deutschen Akutkrankenhäuser und Psychiatrien erscheint seit 2011 jährlich mit wechselnden Fokusthemen. In der aktuellen Befragung liegen die Schwerpunkte auf den „Veränderungen der Berichtsstrukturen durch die COVID-19-Pandemie“ und der „Pflegesteuerung“. Jetzt teilnehmen unter [www.curacon.de/krankenhauscontrolling-studie](http://www.curacon.de/krankenhauscontrolling-studie)



**Dr. Christian Heitmann**  
christian.heitmann@curacon.de



**Prof. Dr. Nils Crasselt**  
Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Schumpeter School of Business and Economics der Bergischen Universität  
crasselt@wiwi.uni-wuppertal.de



**Prof. Dr. Björn Maier**  
Studiendekan an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim, Bereich Gesundheitswirtschaft, und Vorstandsvorsitzender des DVKC e.V.  
maier@dhbw-mannheim.de

# KRANKENHAUS-CONTROLLING

## IMPLEMENTIERUNG EINES MODERNEN STANDARDS

Ein modernes Controlling bietet Krankenhäusern eine fundierte Grundlage zur effektiven Steuerung. In vielen Krankenhäusern finden sich jedoch bislang meist einfache Ausbaustufen, die selten über das manuelle Zusammentragen und die händische Aggregation von Zahlen zu Berichten hinausgehen (siehe auch Seite 9).



Die Entwicklung einer modernen Steuerung mit automatisierter, adressatengerechter und zeitnaher Bereitstellung von Berichten ist in 5 Zielbildern zu entwickeln.

Die Steuerungsphilosophie definiert die grundlegende Art der Steuerung und verfolgt die Paradigmen Transparenz, Belastbarkeit und Zeitnähe in der Informationsbereitstellung. Das Ergebnis einer Steuerungseinheit (Fachabteilung, Station, Sekundärbereich etc.) stellt die zentrale Steuerungsgröße dar, die in den Dimensionen IST, Plan und Prognose zur Verfügung stehen muss. Dadurch entsteht ein Anreiz für diese Einheiten, einen positiven Wertbeitrag zu erzielen. Diese und gegebenenfalls weitere Zielkennzahlen sind folglich der zentrale Bezugspunkt für das Controlling sowie die steuernden Personen innerhalb der Einheiten. Das dafür notwendige Werkzeug der Steuerung ist insbesondere die mehrstufige Bereichsergebnisrechnung nach dem CS 200 des DVKC (siehe Seite 8). Darüber hinaus sind weitere Zielkennzahlen in den Bereichen Leistungen, Produktivität und Finanzen wie z. B. der EBITDAR nach dem CS 100 des DVKC relevant. In einer Berichtslandkarte werden Art und Rhythmus der Berichte für die Einheiten festgelegt. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung dieses Steuerungskonzepts ist eine moderne Controlling-Organisation. Diese sollte eine klare Aufgabentrennung zwischen

Produktion von Berichten aus zentralen Berichtssystemen und Steuerung im Sinne eines Business Partners für die Führungskräfte vornehmen. Die im Controlling erzeugten Berichte sind Basis für die Führung. Grundlage dafür ist der gesamte Controlling-Prozess bestehend aus Planung, Soll-Ist-Abgleich und Steuerung. Zur Produktion benötigt das Controlling IT-Unterstützung, um einen „Single Point of Truth“ zu schaffen. Dafür ist es sinnvoll, ein Data Warehouse zu implementieren, in das alle zu berichtenden Daten automatisiert eingelesen und in dem notwendigen Berechnungsfunktionen (z. B. Erlösverteilung) umgesetzt und alle definierten Berichte automatisiert bereitgestellt werden. ●

**FAZIT**

Anhand dieser Zielbilder kann ein modernes Controlling konzipiert, geplant und umgesetzt werden.

**Vanessa Großmann**  
vanessa.grossmann@curacon.de

**Anneke Hohorst**  
anneke.hohorst@curacon.de

# BENCHMARKING – MEHR ALS DIE ZAHL ALLEIN

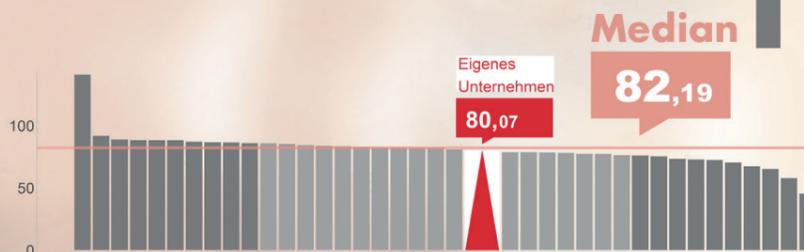
Um die eigenen Daten richtig zu bewerten, hilft vielfach die Einordnung in das Marktumfeld. Auf dieser Doppelseite finden Sie einige Beispielkennzahlen aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft – beliebig um weitere Bereiche, wie z. B. Kinder- und Jugendhilfe, Werkstätten etc. zu ergänzen. Curacon datalytic unterstützt Sie mit der Aufbereitung Ihrer Kennzahlen im Benchmark-Kontext – und liefert mit dem Curacon-Indikator eine übergreifende Kennziffer für die eigene Gesamtbewertung – gerade auch im Jahresvergleich.

## Eingliederungshilfe

Rentabilität der betrieblichen Erträge auf Basis Jahresergebnis in Prozent



Personal-/Materialaufwandsquote gesamt in Prozent



## Altenhilfe

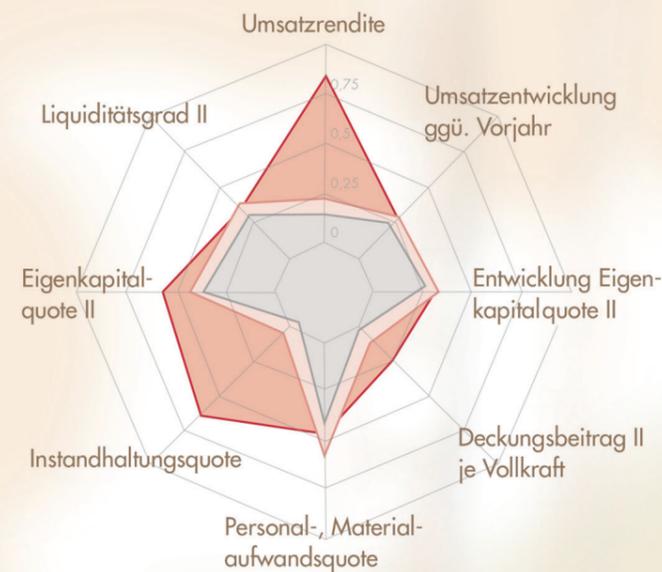
Durchschnittliche Gesamtauslastung in Prozent



Durchschnittliche Pflegeintensität in Prozent

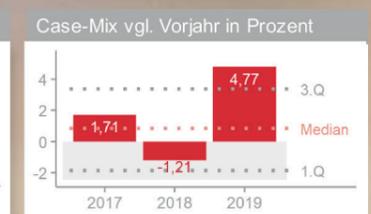
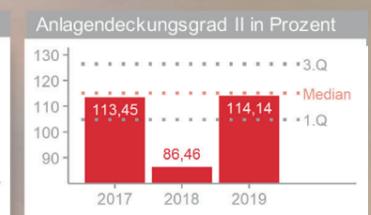
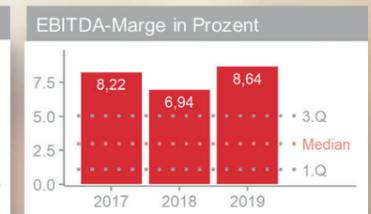


## Curacon-Indikator



## Krankenhaus

Bundesland	Nordrhein-Westfalen
Trägerart	Freigemeinnützig (kath.)
Versorgungsform	Somatisches KH
Betten	160
Umsatzerlöse	x €
Summe VK	x VK
Case-Mix (tatsächlich)	xy
CMI	1,504
Jahresergebnis	xy T€



## Das Hirn: der Datenpool

Eine umfangreiche Datensammlung als Vergleichsgrundlage

Benchmarking funktioniert nur mit einer soliden Datenbasis: Je größer die Datengesamtheit, desto repräsentativer der Vergleich. Seit 2013 werten wir jedes Jahr die anonymisierten Daten unserer Mandatseinrichtungen sowie der im Bundesanzeiger verfügbaren Daten aus. Damit erzielt Curacon zum Beispiel im Krankenhaussektor eine Abdeckung von mehr als 90% der frei verfügbaren Jahresabschlussdaten. Die Darstellungsart richtet sich nach Zielsetzung und Erkenntnisinteresse – von sehr detaillierten Grafiken mit Einzelwerten über kompakte Dashboards bis hin zum aggregierten Curacon-Indikator.



# EFFIZIENTES CONTROLLING IN STATIONÄREN PFLEGEEINRICHTUNGEN

Für eine nachhaltige Unternehmenssteuerung ist ein effizientes Controlling-System so elementar wie das Cockpit für einen Piloten. Egal, ob Lang- oder Kurzstreckenflug, ob vierstrahliges Großraumflugzeug oder Leichtjet – ein Mindestmaß an Cockpit-Instrumenten ist stets vorhanden. Für die Führungskräfte in einer stationären Pflegeeinrichtung gilt das ebenso, nur ist zwischen den jeweiligen Hierarchieebenen deutlicher zu unterscheiden.

## Systematisches Controlling nutzen

In der Regel findet in den stationären Pflegeeinrichtungen noch kein ausdifferenziertes, systematisches Controlling statt. Um Abhilfe zu schaffen, werden je nach Bedarf beispielsweise Einzel- und/oder Monatsberichte in der Verwaltung oder im Controlling angefragt. Auch Betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA) können durch Controller oder Buchhalter erstellt werden. Jedoch werden aus den Berichten nur selten unmittelbar konkrete Maßnahmen abgeleitet. Ursächlich dafür ist, dass entweder die Datengrundlage nicht valide genug erscheint oder die zur Anwendung und Interpretation der vorliegenden Auswertungen notwendigen Kenntnisse noch nicht entwickelt werden konnten. In diesem Fall sollten folgende erste Maßnahmen ergriffen werden:



## Erhebung relevanter Kennzahlen

Unter der Prämisse, dass eine valide Datengrundlage gesichert ist, müssen für die Steuerung einer stationären Pflegeeinrichtung zuvorderst die für jede Hierarchiestufe relevanten Kennzahlen differenziert nach ihrem Zweck erhoben werden. Dabei gilt es, die drei Perspektiven des Controllings, d.h. zwischen operativen, taktischen und strategisch relevanten Kennzahlen, zu unterscheiden (vgl. Infoboxen auf Seite 15). Nur so können fundierte Aussagen und darauf aufbauende Entscheidungen, z. B. zur Anpassung des Personalschlüssels, getroffen werden. ●

**Für eine nachhaltige Unternehmenssteuerung ist ein effizientes Controlling-System so elementar wie das Cockpit für einen Piloten.**

Sarina Reisenauer  
Expertin für Fragen zur Unternehmenssteuerung

## Schritt 1

Für eine valide Datengrundlage sorgen, um Nachvollziehbarkeit, Konsistenz, Authentizität und damit Transparenz und Auswertbarkeit für alle relevanten Führungskräfte (von der Geschäftsführung bis hin zur Wohnbereichsleitung) zu gewährleisten.

## Schritt 2

Ein Controlling-System aufbauen, das den Führungsebenen einen komprimierten Überblick über ihre Verantwortungsbereiche gewährt, gleichzeitig jedoch alle nötigen Informationen zur Entscheidungsfindung beinhaltet. Je nach Sichtweise stehen dabei unterschiedliche Kennzahlen und Kennzahlendimensionen im Fokus.

## FAZIT

Der Grundstein für ein effizientes Controlling wird durch ein bedarfsgerechtes Kennzahlensystem je Leitungsebene in der jeweils erforderlichen Frequenz und unter Berücksichtigung aller relevanter Kennzahlendimensionen gelegt. Dabei gilt es jedoch, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, um stets den Überblick zu behalten und bei leichten sowie stärkeren Böen agil gegensteuern zu können.

Annemarie Fajardo  
annemarie.fajardo@curacon.de

Sarina Reisenauer  
sarina.reisenauer@curacon.de

## OPERATIVES CONTROLLING

Für das Tagesgeschäft, vergleichbar mit einem Kurzstreckenflug, ist das operative Controlling entscheidend. Ziel ist die zeitnahe Überwachung und Steuerung aller Strukturen und Prozesse.

Das Tagesgeschäft von **Wohnbereichs- oder Pflegedienstleitungen** ist gekennzeichnet durch personelle sowie materielle Ressourcensteuerung in Abhängigkeit von der Belegungssituation aus. Die damit einhergehende Steuerung erfordert vom Controlling eine wöchentliche bis tägliche Bereitstellung von Kennzahlen wie der Pflegeintensität, der Belegungsstruktur nach Pflegegraden, dem Qualifikationsgrad der Mitarbeiter oder durchschnittlichem Materialverbrauch pro Bewohner. Diese Kennzahlen sollten je Wohnbereich ermittelt und bei Über- bzw. Unterschreitung kritischer Grenzen im Berichtswesen deutlich hervorgehoben werden. Idealerweise kann dabei auf eine integrierte technische Lösung zurückgegriffen werden, die eine Verbindung zwischen der aktuellen Belegungssituation und dem Personaleinsatz schafft.

Für die Ebene der **Geschäftsführung** wäre ein tägliches Reporting dieser Kennzahlen weniger zielführend. Es empfiehlt sich dennoch, ausgewählte Kennzahlen aus dem operativen Bereich in einem monatlichen Berichtswesen für die Geschäftsführungsebene zu aggregieren. So können beispielsweise die Krankenquote, der Auslastungsgrad in den Wohnbereichen oder auch die Materialaufwandsquote wesentliche Kennzahlen zur raschen Intervention bei kritischen Abweichungen sein.

Zentrale **Betrachtungsdimensionen** sind zum einen die absoluten Monatswerte sowie die kumulierten Werte vom 1. des Jahres bis zum Auswertungsstichtag. Zum anderen müssen Vorjahres- sowie Plan-Ist-Vergleiche gewährleistet sein, um die korrekte Position auf den Breitengraden des pflegerischen Betriebs bestimmen zu können. Das stellt sicher, dass monatliche Schwankungen im Kontext des gesamten Betriebsverlaufs relativiert und damit mögliche Fehlentscheidungen vermieden werden können.

## TAKTISCHES CONTROLLING

Auf mittlerer Sicht sind zwei Analyse-/Steuerungsschwerpunkte von besonderer Bedeutung: zum einen die Vorbereitung auf die Pflegesatzverhandlungen und zum anderen die retrospektive Betrachtung der Plan-Ist-Abweichungen auf allen **zentralen Planungsebenen** (Personal, Finanzen, Bewohner etc.) und die daraus abzuleitenden Maßnahmen für die nächste Planungsperiode. Beispiele dafür sind der Materialverbrauch, die Belegungssituation oder auch die Mitarbeiterfluktuation in allen Arbeitsbereichen. Liegen diese mindestens quartalsweise (bei großen Einrichtungen eher monatlich) zu überwachenden Werte deutlich über den Plan-Werten, ist Handlungsbedarf gegeben. Neben den Kennzahlen aus dem Personal-, Material- und Leistungsbereich müssen auch ausgewählte Finanzkennzahlen stets überwacht werden. Dazu zählen z. B. der Cash Flow, die Forderungsreichweite und der Anteil offener Posten.

Für die Planung der jährlichen Wartungs- und Instandhaltungsmaßnahmen, die Überwachung der Alters- und Ausbildungsstrukturen der Mitarbeiter sowie das Validieren längerfristig bestehender Angebote (z. B. Catering, Hausmeisterleistungen etc.) kann das taktische Controlling ebenfalls zu Rate gezogen werden.

Unabhängig von der Perspektive (operativ, taktisch oder strategisch) sollte eine sinnvolle Mischung aus absoluten z. B. Ertrags- und Aufwandspositionen und deren Abweichung von den Plan- und Vorjahreswerten) und relativen Kennzahlen (z. B. Anteil Fremd- an den Gesamtleistungen zur Anwendung kommen).

In jedem Fall sollte das vorrangige Ziel darin bestehen, dass die entwickelten Kennzahlensysteme eine geeignete Vorbereitung auf Wirtschaftsplanung und Pflegesatzverhandlungen ermöglichen.

## STRATEGISCHES CONTROLLING

Entscheidungen strategischer Natur, wie beispielsweise die Erweiterung des Leistungsportfolios oder die Umsetzung neuer Gebäudekonzepte, benötigen längere Vorlaufzeiten, aber mindestens genauso aussagekräftige Daten aus dem Controlling. Außerdem sollten die einmal gesetzten strategischen Ziele regelmäßig mit Hilfe des Controllings überwacht werden. Von zentraler Bedeutung ist es dabei, aus den strategischen (Teil-)Zielen Maßnahmen und daraus wiederum Kennzahlen mit entsprechenden Zielwerten abzuleiten. Diese sollen dabei helfen, auch auf lange Sicht nicht die Orientierung zu verlieren. In der Praxis ist das strategische Controlling aktuell allerdings eher rudimentär in stationären Pflegeeinrichtungen vertreten, was vergleichbar wäre mit einem Langstreckenflug ohne Zielflughafen und folglich nicht zu empfehlen ist.

## WAS LANGE WÄHRT...?

Ein Kommentar von Andreas Seeger

Lang erwartet, steht die Reform des Gemeinnützigkeitsrechts nun in den Startlöchern. Mit der Ausweitung des Gebots der Unmittelbarkeit auf Kooperationen zwischen steuerbegünstigten Unternehmen stellt der Gesetzgeber eine von der Praxis lang erwartete Vergünstigung in der Führung steuerbegünstigter Organisationen in Aussicht, deren erhebliche Tragweite und Bedeutung Unternehmensverantwortliche wie Berater sicherlich erst mit zeitlichem Abstand erreichen wird.

Gleichwohl ist die Praxis aufgefordert, diese Vergünstigung der steuerrechtlichen Rahmenbedingungen frühzeitig zu (er-)kennen, um bei einer anstehenden strategischen Neuausrichtung keine handwerklichen Fehler im Sinne einer „Best-Practise-Lösung“ zu begehen. Auf der anderen Seite ist die Steuerverwaltung gut beraten, das dem Gesetzesentwurf innewohnende Verständnis aus Sicht der Verwaltung frühzeitig umfassend zu dokumentieren, damit nicht etwaige Grenzen in der Reichweite der gesetzlichen Regelung durch unterschiedliche Sichtweisen von Unternehmens- bzw. Beratungspraxis und prüfenden Steuerbehörden Jahre später über „falsch aufgesetzte Steuermodelle“ negative wirtschaftliche Folgen haben. Typischerweise setzt das Bundesfinanzministerium mit einer Neufassung des Anwendungserlasses zur AO, kurz AEAO, hier ein klares Signal, welches Verständnis die Finanzverwaltung den Gesetzesregelungen entgegenbringt. Wünschenswert wäre es, dass auch dieser Entwurf eines AEAO den Verbänden und der Öffentlichkeit frühzeitig bekannt gemacht wird, um mögliche Zweifel und ein divergierendes Verständnis über die Auslegung der Regelungen zwischen den Beteiligten zu vermeiden.



Andreas Seeger  
andreas.seeger@curacon.de



„Wir haben den Anspruch, auf die Bedürfnisse des Unternehmens optimal passende Interim Manager mit der erforderlichen hochspezifischen Branchenerfahrung zu vermitteln. Die Interim Manager zeichnen sich alle durch eine sehr schnelle Verfügbarkeit und Einarbeitungszeit aus. Das Wohl, die Stabilität und der Erfolg unserer Kunden liegen im gemeinsamen prioritären Interesse der Interim Manager und der viacur GmbH.“

Claudia B. Conrad  
Geschäftsführerin

## INTERIM MANAGEMENT – MEHR ALS NUR FEUERWEHR IN KRISENZEITEN

Viele Branchen setzen das Modell Interim Management bereits seit Jahrzehnten erfolgreich ein: Interim Manager übernehmen zeitlich befristet Führungspositionen. Dies geschieht sowohl auf der ersten Führungsebene (Geschäftsführer, Vorstände, Direktoren) als auch auf der zweiten Ebene in der Übernahme von Verantwortung in der Abteilungsleitung, z. B. in Finanzbuchhaltung, Personalmanagement, Einkauf & Logistik oder Öffentlichkeitsarbeit.

### DIE GRÜNDE, WARUM SICH UNTERNEHMEN FÜR DEN EINSATZ EINES INTERIM MANAGERS ENTSCHEIDEN, SIND VIELFÄLTIG:

Vakanzen durch Kündigung, Freistellung, langfristiger Ausfall aufgrund einer Erkrankung oder Mutterschutz und Elternzeit

Anstehende Unternehmenstransaktionen wie Fusionen, Verkauf oder umfangreiche Kooperationen

Sanierung oder drohende bzw. bereits eingetretene Insolvenz

Geplante oder laufende Großprojekte zur Entlastung der Geschäftsführung

Akute Krisensituationen zur Verstärkung und/oder Schutz der Regel-Geschäftsführung

ungeplanter Vakanzen sind vielfältig. Am häufigsten führen Kündigungen bzw. Freistellungen sowie langfristige krankheitsbedingte Ausfälle zur Entscheidung, die interimistische Besetzung dieser Positionen zu nutzen. Interim Manager werden in diesen Fällen schnell die Tagesgeschäfte übernehmen, die Kommunikation nach innen und außen sicherstellen und – wenn erforderlich – eine möglicherweise vorliegende Krise aufbereiten und beseitigen. Der weitere Charme in der Wahl einer Interim-Besetzung liegt in der Vermeidung eines Führungsvakuums in Situationen, in denen eine direkte feste (Nach-) Besetzung nicht möglich ist, weil der reguläre Stelleninhaber nach einer nicht bekannten Zeit in die Position zurückkehren könnte – entweder aufgrund von Genesung oder durch gerichtliches Erstreiten der Anstellungsfortführung. Die Interim-Besetzung ermöglicht zudem, dass der zukünftige Stelleninhaber eine geregelte Übergabe erhält und in geordneten Strukturen sein Wirken beginnen kann.

### Warum ein Interim Manager?

Eine häufige Ursache für die Entscheidung zum Einsatz eines Interim Managers ist das Auftreten einer ungeplanten, unvorhergesehenen Vakanz einer Leitungsposition. Die genauen Ursachen derartiger

### Kompetente Vertretung

Im Falle von sich kurzfristig abzeichnenden Unternehmenskrisen sowie anstehenden Unternehmenstransaktionen größeren Umfangs, wie z. B. im Fall von geplanten Fusionen oder (Teil-)Verkäufen, ist

der Einsatz eines Interim Managers in der Position der Geschäftsführung, aber auch in den Abteilungsleitungen Personal und Finanzen unbedingt zu bedenken. In vielen Fällen verfügen Geschäftsführer oder Vorstände weder über die so spezifische Erfahrung noch über die notwendigen Management-Ressourcen, die für die erfolgreiche Vorbereitung und Durchführung komplexer Transaktionsverfahren erforderlich ist. In diesen Fällen sowie in tiefgreifenden wirtschaftlichen Krisen hat sich zudem die Nutzung der spezifischen Sanierungs- und Restrukturierungserfahrung von Interim Managern in Tandem-Funktion zum jeweiligen Stelleninhaber bewährt. ●

### FAZIT

Erfahrung ist zweifellos einer der entscheidendsten Faktoren für das Gelingen von Interim-Projekten. viacur, ein Joint Venture von Curacon und Köhn & Kollegen, hat ein mehrstufiges Auswahlverfahren, die sogenannte „Rüttelstrecke“, entwickelt. Mit dieser wird sichergestellt, dass die bei viacur unter Vertrag stehenden Interim Manager über ausgezeichnete Führungserfahrung sowie umfangreiche Branchenkompetenz in Einrichtungen und Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft verfügen. So bietet Interim Management kurzfristige, aber nachhaltige Lösungen – eine bislang in diesen Branchen deutlich unterschätzte Option.

Claudia B. Conrad  
claudia.conrad@viacur.de

# REFORM DES GEMEINNÜTZIGKEITSRECHTS – KOMMT!

Mit den Empfehlungen des Bundesrats hat der Bundestag am 21. Oktober 2020 umfassenden Reformvorschlägen zum Gemeinnützigkeitsrecht im Zuge des Jahressteuergesetzes 2020 zugestimmt. Stimmt am 27. November 2020 auch der Bundesrat diesen Änderungen zu, könnten zahlreiche Verbesserungen noch in diesem Jahr in Kraft treten.

## Verbesserung durch Neuregelung

Bereits 2019 hat der Bundesrat einen Versuch unternommen, aus Sicht der Praxis wichtige Reformpunkte für das Gemeinnützigkeitsrecht auf den Weg zu bringen. Eine aus unserer Sicht wesentliche Verbesserung ist dabei in der Erweiterung des Gebots der Unmittelbarkeit für Kooperationen zwischen steuerbegünstigten Unternehmen zu erkennen. Durch § 57 Abs. 3 AO-Entwurf soll eine Körperschaft künftig auch dann unmittelbar gemeinnützig tätig werden, wenn sie planmäßig mit mindestens einer weiteren steuerbegünstigten Organisation zusammenwirkt.

## Voraussetzung einer Steuerbegünstigung

Aus der Gesetzesbegründung lässt sich erkennen, dass als planmäßiges Zusammenwirken zukünftig z. B. Wäschereileistungen einer Tochtergesellschaft für den Krankenhausbetrieb des Gesellschafters bei der Tochtergesellschaft als Verwirklichung steuerbegünstigter Zwecke gewertet werden. Voraussetzung ist hierbei, dass derartige Tätigkeiten satzungsgemäß erfolgen. Eine steuerbegünstigte Tochtergesellschaft, die derartige Wäschereileistungen bisher im Rahmen eines steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs erbracht hätte, müsste demzufolge ihre steuerbegünstigten Zwecke zunächst gesellschaftsvertraglich dahingehend erweitern, dass die Verwirklichung gemeinnütziger Zwecke zur Förderung des Gesundheitswesens durch ein planmäßiges Zusammenwirken mit anderen steuerbegünstigten Unternehmen in Form von verschiedenen Dienstleistungen erfolgen soll.

## Folgen der Neuregelung

Mit der Neuregelung des § 57 Abs. 3 AO-Entwurf würden derartige Leistungen für steuerbegünstigte Unternehmen, die zum Beispiel ein Krankenhaus oder ein Altenheim betreiben, bei der Tochtergesellschaft als Leistungen eines steuerbegünstigten Zweckbetriebs nach § 68 AO anerkannt werden. Im Übrigen enthält der Gesetzesentwurf auch eine Regelung für einen (planbaren) Ausstieg aus der Gemeinnützigkeit gegen Zahlung einer 30%-KöSt auf das Vermögen der Körperschaft als sogenannte „Ausstiegsabgabe“, soweit die Grundsätze der Vermögensbindung aufgehoben werden. ●



**Durch die Reform sind Erleichterungen für steuerbegünstigte Kooperationen zu erwarten.**

Andreas Seeger, Experte für Gemeinnützigkeitsrecht

## FAZIT

Die mit dem Jahressteuergesetz 2020 geplanten Reformänderungen zum Gemeinnützigkeitsrecht sind aus unserer Sicht durchweg zu begrüßen. Mit der Zuordnung von Kooperationsleistungen zu einem Zweckbetrieb hätten zahlreiche Fragestellungen, die steuerbegünstigten Unternehmen aktuell im Rahmen von Betriebsprüfungen begegnen, wie zum Beispiel Abgrenzungsfragen zum Zweckbetrieb oder die Angemessenheit von Verrechnungspreisen bzw. Gewinnaufschlägen, automatisch ein Ende gefunden.

Andreas Seeger  
andreas.seeger@curacon.de

# KÜNDIGUNG VON GESCHÄFTSFÜHRERN – KEINE LÜCKE IM GESETZ!

Bei der Frage der Kündigung von Geschäftsführern herrschte oft Unsicherheit, welche Fristen gelten, sofern der Anstellungsvertrag keine konkrete Regelung enthält. Der BGH hat mehrfach den für Arbeitsverhältnisse geltenden § 622 I 1 BGB auf die Kündigung des Anstellungsverhältnisses von Fremd-Geschäftsführern angewandt.

Zur Begründung hat er angeführt, es liege eine planwidrige Regelungslücke vor, Fremdgeschäftsführer seien mit Arbeitnehmern vergleichbar und die entsprechende Anwendung des § 622 BGB statt des § 621 BGB liege im Interesse des Geschäftsführers und der Gesellschaft.

**Das BAG sieht dieses in seiner Entscheidung vom 11. Juni 2020 (Az.: 2 AZR 374/19) nun gänzlich anders:**

Nach Ansicht des BAG wird der Geschäftsführer einer GmbH i.d.R. für diese auf der Grundlage eines freien Dienst-, nicht Arbeitsvertrags tätig. Eine Weisungsgebundenheit des GmbH-Geschäftsführers, die so stark ist, dass sie auf den Status als Arbeitnehmer schließen lasse, sei nur in extremen Ausnahmefällen denkbar.

## Redaktionsversehen des Gesetzgebers?

§ 622 BGB sei – schon seinem Wortlaut entsprechend – nur auf die Kündigung des Arbeitsverhältnisses anzuwenden. Wegen der für freie Dienstverhältnisse bestehenden Regelung in § 621 BGB fehle es an der (vom BGH bislang konstatierten) ausfüllungsbedürftigen planwidrigen Regelungslücke, die eine analoge Anwendung der Norm auf die Kündigung eines Geschäftsführeranstellungsvertrags erst zuließe. Daher sei es irrelevant, ob das Fristenregime in

§ 622 I 1 BGB als interessengerechter anzusehen sei als das des § 621 Nr. 3 BGB. Es sei nichts dafür ersichtlich, dass der Gesetzgeber die Kündigungsfristenregelung für (Fremd-)Geschäftsführer im § 622 BGB verortet sehen wollte. Wäre dies sein Wille gewesen, hätte er hierzu durchaus Gelegenheit gehabt. Anhaltspunkte für ein diesbezügliches „Redaktionsversehen“ des Gesetzgebers bestünden nicht.

Die Dauer der Kündigungsfrist des § 621 BGB richtet sich nach der zeitlichen Bemessen der Vergütung: Bei der tageweisen Vergütung ist die Frist kürzer als bei einer Vergütung nach Vierteljahren oder länger. ●

## FAZIT

Schweigt der Geschäftsführeranstellungsvertrag also zu den Kündigungsfristen, kommt der Vereinbarung der Vergütung (insbesondere Jahres- oder Monatsvergütung) eine besondere Bedeutung zu. Den Vertragsparteien kann nur geraten werden, die Frage der Kündigungsfristen im Vertrag zu regeln und dabei die Fristen des § 621 BGB als Mindestfristen zu beachten. Spannend wird noch, wie der BGH bei nächster Gelegenheit darauf reagieren wird.

Anke Ebel  
anke.ebel@curacon.de

**„Vertrag: Vereinbarung, die erst wirksam wird, wenn das Vertragen endet.“**

Peter E. Schumacher (1941 – 2013),  
Deutscher Publizist und Aphorismensammler



**Schweigt der Geschäftsführeranstellungsvertrag zu den Kündigungsfristen, kommt der Vereinbarung der Vergütung eine besondere Bedeutung zu.**

Anke Ebel, Expertin für Arbeitsrecht

AKTUELLES RECHT

# VERHÄLTNISMÄSSIGKEIT VON GESCHÄFTSFÜHRERVERGÜTUNGEN

Die Angemessenheit von Geschäftsführervergütungen bei i.S.d. §§ 51 ff. AO steuerbegünstigten Körperschaften war seit einer Entscheidung des FG Mecklenburg-Vorpommern aus dem Jahre 2016 strittig. Der BFH hat nunmehr klare Leitlinien dafür aufgestellt, ab wann die Entziehung der Gemeinnützigkeit aufgrund unverhältnismäßiger Vergütungen erfolgen kann.

Mit harschen Worten wurde das aktuell veröffentlichte Urteil des BFH vom 12. März 2020 durch Herrn Dr. Heidner (Richter am V. Senat des BFH) in der Öffentlichkeit kommentiert:

**„In den letzten Jahren ist die vermeintliche oder tatsächliche Selbstbedienungsmentalität in manchen gemeinnützigen Körperschaften in den Fokus geraten.“**

Im Rahmen des betreffenden Urteils wurden nunmehr neue Maßstäbe durch den BFH gesetzt, die relative Klarheit dafür bringen, ab wann eine überhöhte Geschäftsführervergütung zur Aberkennung der Gemeinnützigkeit der betreffenden steuerbegünstigten Körperschaft führen kann. In diesem Kontext wurde auch die in der Vergangenheit strittige Frage geklärt, welcher Vergleichsmaßstab für eine Angemessenheitsprüfung herangezogen werden darf. In dem zu entscheidenden Sachverhalt waren die Geschäftsführervergütungen der Jahre 2005-2010 strittig. Die nachfolgende

Darstellung zeigt einerseits die Vergütung des Geschäftsführers (Gesamtausstattung) und die wirtschaftlichen Entwicklungen der steuerbegünstigten Körperschaft in den betreffenden Jahren.

In der „Gesamtausstattung“ des Geschäftsführers waren sein Grundgehalt, leistungsabhängige Pauschalen, ein Firmenwagen und nachgelagert auch der Abschluss einer privaten

Unfallversicherung und einer betrieblichen Altersvorsorge enthalten.

Im Rahmen einer steuerlichen Außenprüfung (sog. Betriebsprüfung) wurde die Gesamtausstattung als unangemessen bewertet und für die Jahre 2005 – 2010 die Gemeinnützigkeit der Körperschaft durch

die Finanzverwaltung aberkannt. Ausschlaggebend dafür war nach Auffassung der Betriebsprüfung ein Verstoß gegen die gemeinnützigkeitsrechtliche Mittelverwendung (Drittbegünstigungsverbot i.S.v. § 55 Abs. 1 Nr. 3 AO).

## BFH-Urteil erschwert Entzug der Gemeinnützigkeit

Während die erstinstanzliche Entscheidung die Auffassung der Finanzverwaltung geteilt hat, hat der BFH dies in Teilen anders gesehen und die Aberkennung der Gemeinnützigkeit in den Jahren 2006 und 2007 für unrechtmäßig gehalten. Als wesentlichen Grund dafür sieht der BFH die Unverhältnismäßigkeit der steuerlich erheblichen Auswirkungen, die mit der Aberkennung der Gemeinnützigkeit einhergehen, im Vergleich zu gegebenenfalls nur geringfügigen Verstößen gegen das sogenannte Drittbegünstigungsverbot. Bereits mit dieser Feststellung wird es den Finanzbehörden zukünftig schwerer fallen, bei

gemeinnützigkeitsrechtlichen Verfehlungen mit dem Entzug der Gemeinnützigkeit zu drohen.

Mit Blick auf die Verhältnismäßigkeit von Geschäftsführervergütungen sind mit der bezeichneten Entscheidung nunmehr allgemeine Grundsätze durch den BFH entwickelt worden, die als Leitlinien für

Jahr	Gesamtausstattung	Umsätze	Jahresüberschuss	Mitarbeiter
2005	136.211 EUR	7,7 Mio EUR	6.627 EUR	3
2006	132.705 EUR	8,1 Mio EUR	33.162 EUR	3
2007	137.348 EUR	8,8 Mio EUR	161.733 EUR	188
2008	243.564 EUR	13,4 Mio EUR	488.651 EUR	290
2009	266.899 EUR	13,9 Mio EUR	928.487 EUR	452
2010	283.235 EUR	15,2 Mio EUR	783.264 EUR	449

eine gemeinnützigkeitsrechtliche Überprüfung herangezogen werden können.

## Fremdvergleich laut BFH entscheidend

Besonderes Augenmerk wird dabei auf einen Fremdvergleich gelegt und die zu berücksichtigenden Parameter für diesen näher erläutert. Mithin kann der Fremdvergleich – so der BFH – sowohl anhand von internen als auch externen Vergleichen bewertet werden. Nicht nur die Vergütungen weiterer Geschäftsführer oder (leitender) Mitarbeiter der betreffenden Körperschaft (intern), sondern auch die Vergütungsstrukturen bei sogenannten Fremdgeschäftsführern (extern) sind insoweit zu berücksichtigen. Daher ist es für den BFH auch unerheblich, ob die Vergleichswerte von Geschäftsführern anderer steuerbegünstigter oder gewerblicher Körperschaften stammen. Entscheidend sei in diesem Zusammenhang vielmehr die Vergleichbarkeit der Tätigkeiten. Mit diesen Feststellungen beendet der BFH eine langjährige Unsicherheit, da die Frage, ob auch Vergütungsstrukturen aus dem gewerblichen Bereich berücksichtigungsfähig sind, in der erstinstanzlichen Entscheidung offengeblieben war.

## BBE-Studie als Vergleichsbasis

Als Fundort für Vergleichswerte von Geschäftsführervergütungen hat der BFH die sogenannte BBE-Studie herangezogen und aus dieser entsprechende Werte abgeleitet. Ob auch andere Gehaltsstrukturuntersuchungen zur Ermittlung des Fremdvergleichs zugelassen werden können, ist fraglich. Jedenfalls hat der BFH die BBE-Studie als sachgerechten Maßstab anerkannt. Zudem spricht nach Auffassung des BFH auch nichts dagegen, den Betrag des oberen Quartils als maßgeblich, das heißt der Wert bei dem 25 % der Befragungsergebnisse über, der Rest unter diesem Wert liegen.

Da Gehaltsstrukturuntersuchungen allerdings regelmäßig nur einen „einigermaßen repräsentativen und verlässlichen Überblick über die im jeweiligen Untersuchungszeitraum gezahlten Geschäftsführergehälter“ geben, sind nach Auffassung des BFH zudem gewisse Zu- und Abschläge zu berücksichtigen. Hierzu zählt, wenn der betreffende Geschäftsführer auch die Geschäftsführung in anderen Unternehmen wahrnimmt und die „abgebende Körperschaft“ dafür keinen entsprechenden Ausgleich bzw. Vorteil erhält.

## Überschreiten der Angemessenheitsgrenze – und dann?

Bei der Angemessenheitsprüfung können stets gewisse Bandbreiten ermittelt werden. Von unangemessenen Bezügen kann daher grundsätzlich nur dann ausgegangen werden, wenn die obere Bandbreite nicht unwesentlich überschritten wird. Da der BFH im Rahmen der steuerlichen Überprüfung insgesamt die Grundsätze einer sogenannten verdeckten Gewinnausschüttung zu Grunde gelegt hat, kann die Angemessenheitsgrenze erst dann überschritten sein, wenn ein „krasses Missverhältnis“ der Gesamtvergütung vorliegt. Vor diesem Hintergrund und in diesem Kontext geht der BFH von einem Sicherheitszuschlag von 20 % aus.

Der BFH ließ jedoch auch bei einem Überschreiten der Angemessenheitsgrenze von mehr als 20 % nicht automatisch die Gemeinnützigkeit der Körperschaft entfallen. Vielmehr wurde weitergehend eine Verhältnismäßigkeitsprüfung vorgenommen. Diese kam zu dem Ergebnis, dass nur geringfügige Verstöße gegen den Mittelverwendungsgrundsatz den Entzug der Gemeinnützigkeit insgesamt nicht rechtfertigen können. Ob ein geringfügiger Verstoß vorliegt (oder eben nicht), kann sich sowohl hinsichtlich des absoluten Betrags als auch im Verhältnis zur Gesamttätigkeit der Klägerin (z.B. Jahresumsatz) bemessen. In dem konkreten Einzelfall hat der BFH eine Überschreitung von 3.000 Euro als geringfügig, eine absolute Überschreitung von 10.000 Euro jedoch nicht mehr als geringfügig eingestuft. ●

## FAZIT

Die Entscheidung des BFH ist erfreulich deutlich in den Abgrenzungskriterien für eine Angemessenheitsprüfung von Geschäftsführervergütungen. Sicherlich wird es in der praktischen Bewertung noch zu Unsicherheiten kommen, insbesondere was die Qualifizierung eines geringfügigen Verstoßes gegen das Mittelverwendungsgebot anbelangt. In Gestaltungs-fällen sollte man sich daher vorher gut überlegen, ob man sich auf derart dünnes Eis begeben möchte.



Tilo Kurz  
tilo.kurz@curacon.de

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

## PROF. DR. NILS CRASSETL

Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Schumpeter School of Business and Economics der Bergischen Universität

Seit dem Wintersemester 2008/09 ist Nils Crasselt Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Schumpeter School of Business and Economics der Bergischen Universität Wuppertal. Zu den Schwerpunkten seiner aktuellen Forschungsaktivitäten zählt unter anderem das Controlling im Krankenhaussektor.

## CLAUDIA B. CONRAD

Geschäftsführerin viacur GmbH

Seit April 2020 ist Claudia B. Conrad Geschäftsführerin der viacur GmbH. Sie verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung im Gesundheitswesen und in der Sozialwirtschaft. Diese Erfahrungen konnte sie in Positionen sammeln, die von der Tätigkeit als Fachkrankenschwester, Senior Consultant in einem internationalen Konzern, Leiterin der Unternehmensentwicklung einer privaten Klinikette bis zum Vorstand eines kommunalen Klinikverbunds reichten.

## ANKE EBEL

Rechtsanwältin, Partnerin

Anke Ebel hat sich in den zurückliegenden 20 Jahren insbesondere auf die Schnittstellen des Arbeits- und Gesellschaftsrechts spezialisiert und so bereits viele Träger bei Betriebsübergängen begleitet und beraten. Hierbei kennt sie die Besonderheiten des kirchlichen Arbeitsrechts, des Zusatzversorgungsrechts und des Arbeitsrechts im Krankenhaus.

## ANNEMARIE FAJARDO

Dipl.-Pflegerin (FH) / Master of Science, Managerin

Annemarie Fajardo ist staatlich geprüfte Altenpflegerin, weitergebildete Wohnbereichsleitung und Pflegedienstleitung für stationäre Altenpflegeeinrichtungen. Mit 15 Jahren beruflicher Erfahrung in unterschiedlichen Leitungspositionen der Pflegebranche ist sie Expertin für die Beratung von Pflegeeinrichtungen.

## VANESSA GROSSMANN

Beraterin

Vanessa Großmann ist examinierte Gesundheits- und Krankenpflegerin und studierte Betriebswirtschaftslehre sowie berufsbegleitend Medizinökonomie. Nach fünfjähriger Tätigkeit bei einem konfessionellen Krankenträger stieg sie als Beraterin bei Curacon ein. Ihre Schwerpunkte liegen im Krankenhaus-Controlling und Prozessmanagement.

## DR. CHRISTIAN HEITMANN

Diplom-Wirtschaftsinformatiker, Partner, Leiter Geschäftsbereich Unternehmensberatung

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

## ANNEKE HOHORST

Master of Arts, Managerin

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

## TILO KURZ

Steuerberater, Partner, Leiter Geschäftsbereich Steuerberatung

Als Leiter des Geschäftsbereichs Steuerberatung bietet Tilo Kurz langjährige Erfahrung in der wirtschafts- und steuerrechtlichen Gestaltungsberatung von Konzernstrukturen und Komplexträgern. Er ist bestens mit kirchlichen Strukturen vertraut und auf die Beratung von Krankenträgern spezialisiert.

## STEFAN LÖWENHAUPT

Vorstandsmitglied DGCS e.V. und Geschäftsführender Gesellschafter der xit GmbH

Seit 2003 ist Stefan Löwenhaupt Gesellschafter und Geschäftsführer der xit GmbH und seit 1998 Geschäftsführer der Qualidata GmbH, einer auf Bildungsthemen spezialisierten Tochtergesellschaft der xit GmbH. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie- und Angebotsentwicklung, Reorganisation/Sanierung, Finanzierung und wirkungsorientiertes Controlling.

## PROF. DR. BJÖRN MAIER

Studiendekan an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim, Bereich Gesundheitswirtschaft, und Vorstandsvorsitzender des DVKC e.V.

Seit 2008 ist Björn Maier Studiendekan an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim im Bereich Gesundheitswirtschaft. Er ist Vorstandsvorsitzender des Deutschen Vereins für Krankenhaus-Controlling e. V. (DVKC).

## ALEXANDRA MEHRTENS

CPA, CIA, Prokuristin/Senior Managerin, Geschäftsfeldleiterin Unternehmenssteuerung

Alexandra Mehrtens, Diplom-Kauffrau, CPA und CIA, ist Leiterin des Geschäftsfelds Unternehmenssteuerung. Neben einer mehrjährigen Erfahrung im Bereich Jahresabschlussprüfung und Konzernrevision verfügt sie über umfangreiche operative Erfahrungen im Rechnungs- und Finanzwesen u. a. als kaufmännische Leitung.

## SARINA REISENAUER

Diplom-Kauffrau, Senior Beraterin

Sarina Reisenauer hat nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre, mit den Schwerpunkten Krankenhausmanagement und Unternehmenskooperation, zunächst mehrjährige Erfahrungen im Bereich Research und Controlling gesammelt. In diesem Rahmen hat sie unter anderem das Benchmarking von Curacon weiterentwickelt und diverse Studien begleitet.

## ANDREAS SEEGER

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

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

Unsere Experten stehen Ihnen gern für Fragen zur Verfügung. Alle Kontaktdaten finden Sie auf: [www.curacon.de/ueber-curacon/experten/](http://www.curacon.de/ueber-curacon/experten/)

**Curacon bleibt Impulsgeber**  
Unsere Webinare halten Sie auf dem Laufenden.

**Über 2.200 Teilnehmer in 44 Webinaren**  
Ihnen wie uns haben die seit März coronabedingt vielfach abgesagten Präsenzveranstaltungen sehr gefehlt! Umso mehr freuen wir uns, dass wir einen (virtuellen) Weg gefunden haben, Sie vor allem weiterhin über die neuesten Themen, Trends & Entwicklungen in diesen herausfordernden Zeiten zu informieren.

Wir danken Ihnen für den so großen Zuspruch zu unseren Webinaren. So haben wir beispielsweise die beliebten Fachtage Rechnungslegung, Gemeinnützigkeitsrecht und Altenhilfe parallel vollständig digitalisiert und als einzeln buchbare Webinar-Module ins Programm aufgenommen. Wenngleich die Webinare das persönliche Netzwerken vor Ort natürlich nicht ersetzen, fühlen wir uns durch wertvolle Rückmeldungen und eine **Weiterempfehlungsquote von über 98 % bestätigt**, dieses ergänzende Format auch zukünftig und somit in einer Zeit „danach“ anzubieten. Mehr Informationen erhalten Sie wie gewohnt unter [www.curacon.de/veranstaltungen](http://www.curacon.de/veranstaltungen)

## Neue Standorte für Freiburg und Hamburg

Gleich an zwei Standorten haben wir uns vergrößert: Zum 1. Oktober hat unsere Niederlassung in Freiburg neue Büroräumlichkeiten bezogen. Mitten in der schönen Altstadt finden Sie uns nun an der Grünwalderstr. 1-7, 79098 Freiburg im Breisgau, Tel.: 0761/4787-370, [freiburg@curacon.de](mailto:freiburg@curacon.de)

Und in der Hansestadt Hamburg geht es zwei Jahre nach der Gründung bereits in größere Räumlichkeiten: Ab Mitte Dezember finden Sie uns im Zürichhaus 1 an der Domstraße 17-19, 20095 Hamburg, Tel.: 040/18 04 59 81-0, [hamburg@curacon.de](mailto:hamburg@curacon.de)

## Studie Tax Compliance Anfang 2021

Unsere Studie zum Thema Tax-Compliance-Management-Systeme, die Anfang 2021 erscheinen wird, geht der Frage auf den Grund, wie hoch die Risiken steuerstrafrechtlicher Vorwürfe oder gar Strafverfahren sowie folgenschwerer Auswirkungen von Betriebsprüfungen wirklich sind – und wie man sich davor schützen kann. Jetzt bereits ein kostenloses Exemplar vormerken? Dann schreiben Sie uns gerne an [cc.studien@curacon.de](mailto:cc.studien@curacon.de)

## Update Recht 2021 digital

Zu einem guten Start in das neue Jahr gehört ein kompaktes Branchen-Update unserer Rechtsexperten – das Update Recht in seiner inzwischen 9. Auflage. Auch hier haben wir uns – coronabedingt – für ein virtuelles Format entschieden. Am 14. Januar 2021 möchten wir Sie durch digitale Impulsvorträge in einem 60-minütigen Update Recht informieren. Besondere Situationen erfordern besondere Formate – daher freuen wir uns, Sie zahlreich beim kostenfreien Update virtuell begrüßen zu dürfen, und hoffen auf ein persönliches Wiedersehen im weiteren Jahresverlauf! [www.curacon.de/updaterecht](http://www.curacon.de/updaterecht)



Ihr Ansprechpartner  
Philipp Tolksdorf  
0251/92208-292  
[philipp.tolksdorf@curacon.de](mailto:philipp.tolksdorf@curacon.de)



Curacon GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

[www.curacon.de](http://www.curacon.de)

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