



Health Care Management

Technik im Gesundheitswesen

Kooperationsformen



Kooperationsformen – Literatur

- Facility Management – Schäffer / Poeschel 2004
- Rationelle Energienutzung in Krankenhäusern – Tippkötter / Schüwer 2003
- Outsourcing und Facility Management im Krankenhaus –
- Frosch / Hartinger / Renner 2003



Kooperationsformen - Inhalte

- Kooperationsformen
- Möglichkeiten für Contracting
- Outsourcingbeziehungen
- Arbeitnehmerüberlassung
- Vertragsbeteiligte
- Vertragsüberleitungen



Kooperationsformen

- Outsourcing

⇒ BGB Verträge

⇒ VOB Verträge (Bauleistungen)

⇒ VOL/VOF Verträge (Dienstleistungen)

- Contracting

⇒ Erfolgsgebundene Verträge mit bestimmter Laufzeit



Contracting - Definition

Übertragung von

- ⇒ eigenen Aufgaben
- ⇒ des Rechtssubjekts
- ⇒ auf ein Dienstleistungsunternehmen



Contracting – Allgemeine Anwendungen

z.B.:

- Wärme- und Stromerzeugungsanlagen
- Industrielle Bereitstellung von Druckluft
- Straßen- und Innenbeleuchtungen
- Öffentliche Investitionen (Public Privat Partnership)
- Ampelanlagen
- Regenwassernutzungsanlagen
- Industrielles Wassermanagement



Contracting - Energiebereich

- Lieferung von Betriebsstoffen
⇒ Wärme, Kälte, Strom, Dampf, Druckluft etc.

- Betrieb der zugehörigen Anlagen
⇒ Maschinen, BHKW's, Heizungen etc.



Contracting – Modelle

- **Betriebsführungsmodell**
(Contractor übernimmt betriebstechnische Führung)
- **Garantiemodell**
(Contracting über alle Phasen mit Wirtschaftlichkeitsgarantie)
- **Energiesparmodell**
(Energieeinsparung ohne den Einsatz von Eigenkapital)
- **Finanzierungsmodell**
(Finanzierung über Contracting)
- **Versorgungsmodell**
(Contractor übernimmt alleinige Versorgungsverantwortung)
- **Betreibermodell**
(Objektgesellschaft aus Nutzer, Betreiber und Investor)



Contracting – Umsatz im Energiesektor

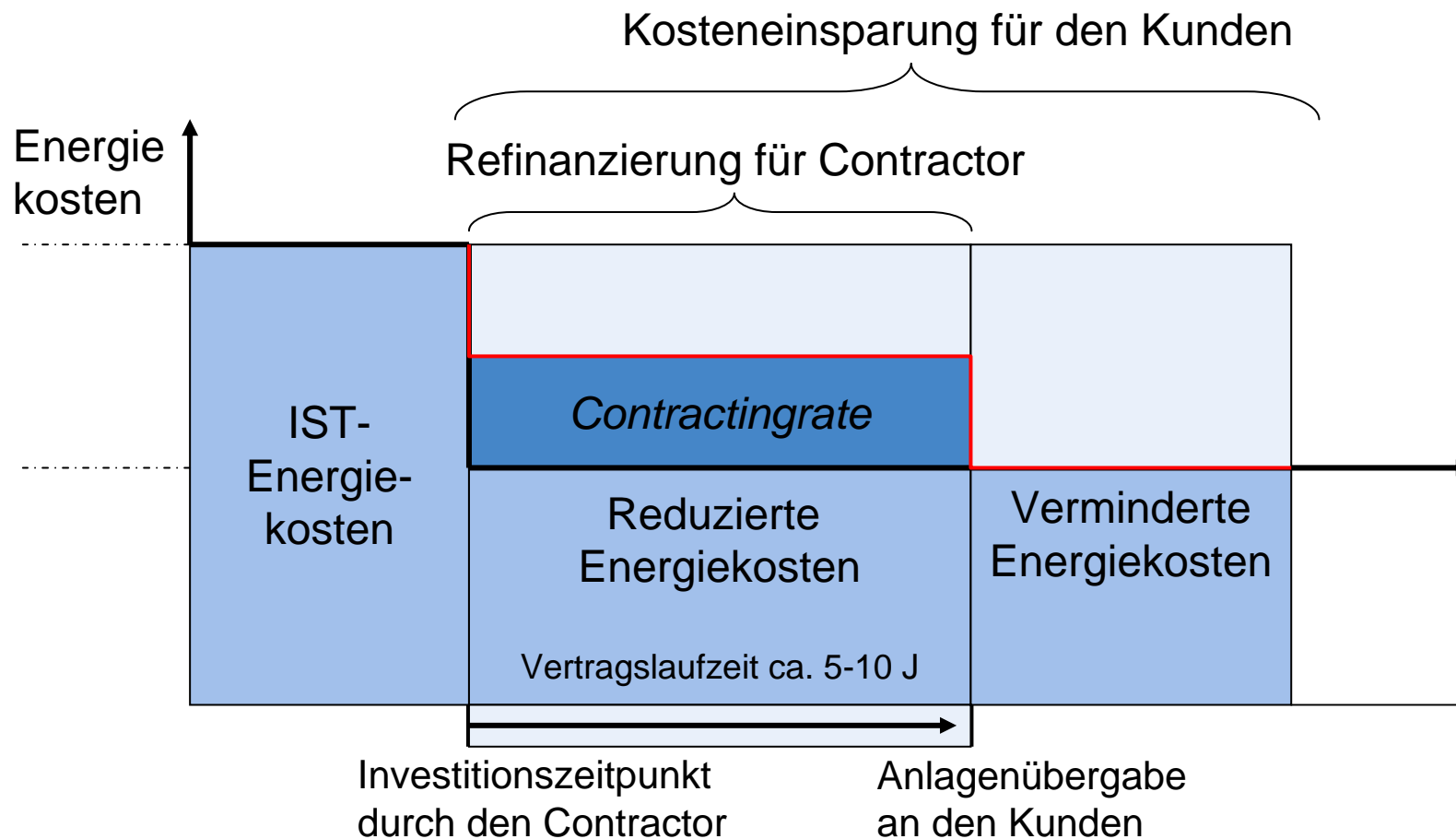
– (2002)

- Energieliefer-Contracting	276 Mio €
- Anlagenmanagement	33 Mio €
- Finanzierungs-Contracting	7 Mio €
- Einspar-Contracting	6,5 Mio €

⇒ **Tendenz steigend !**

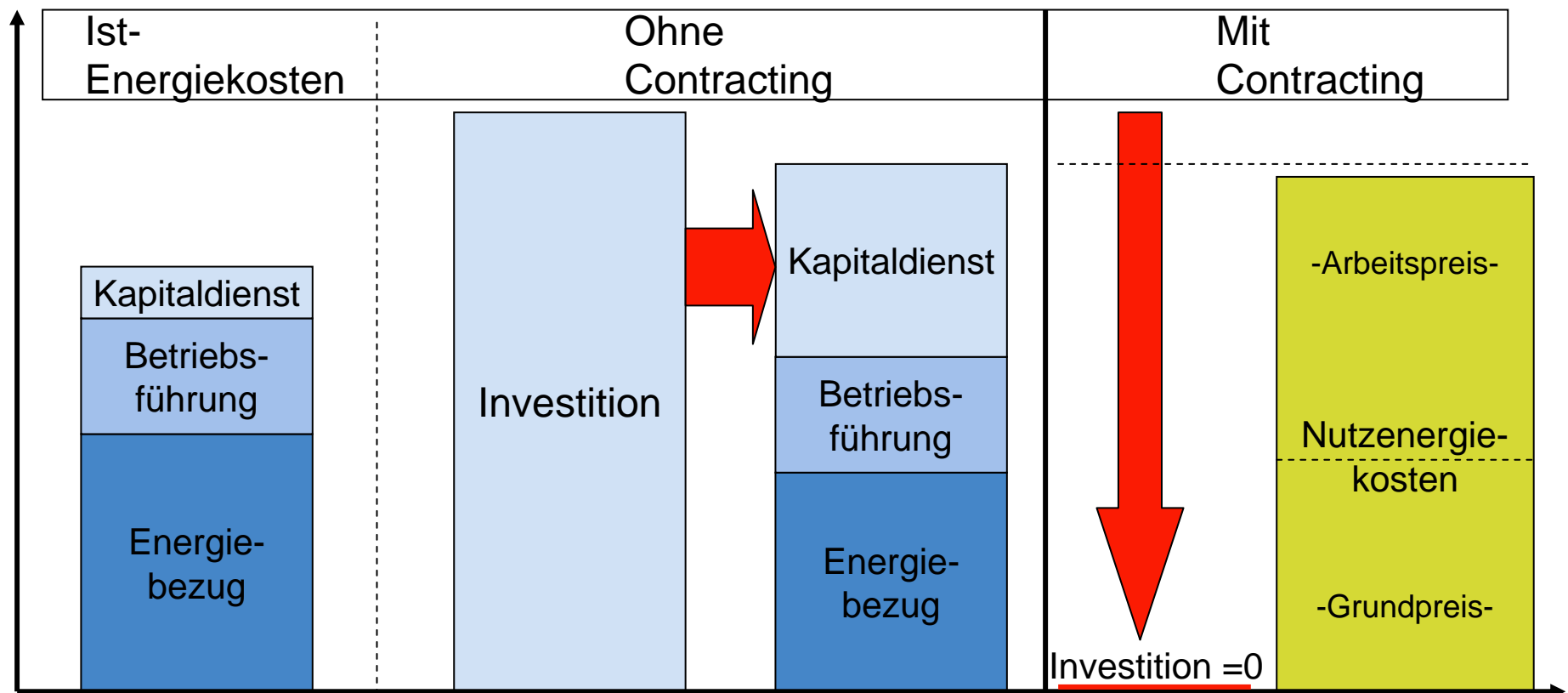


Contracting – Konzept Energiecontracting



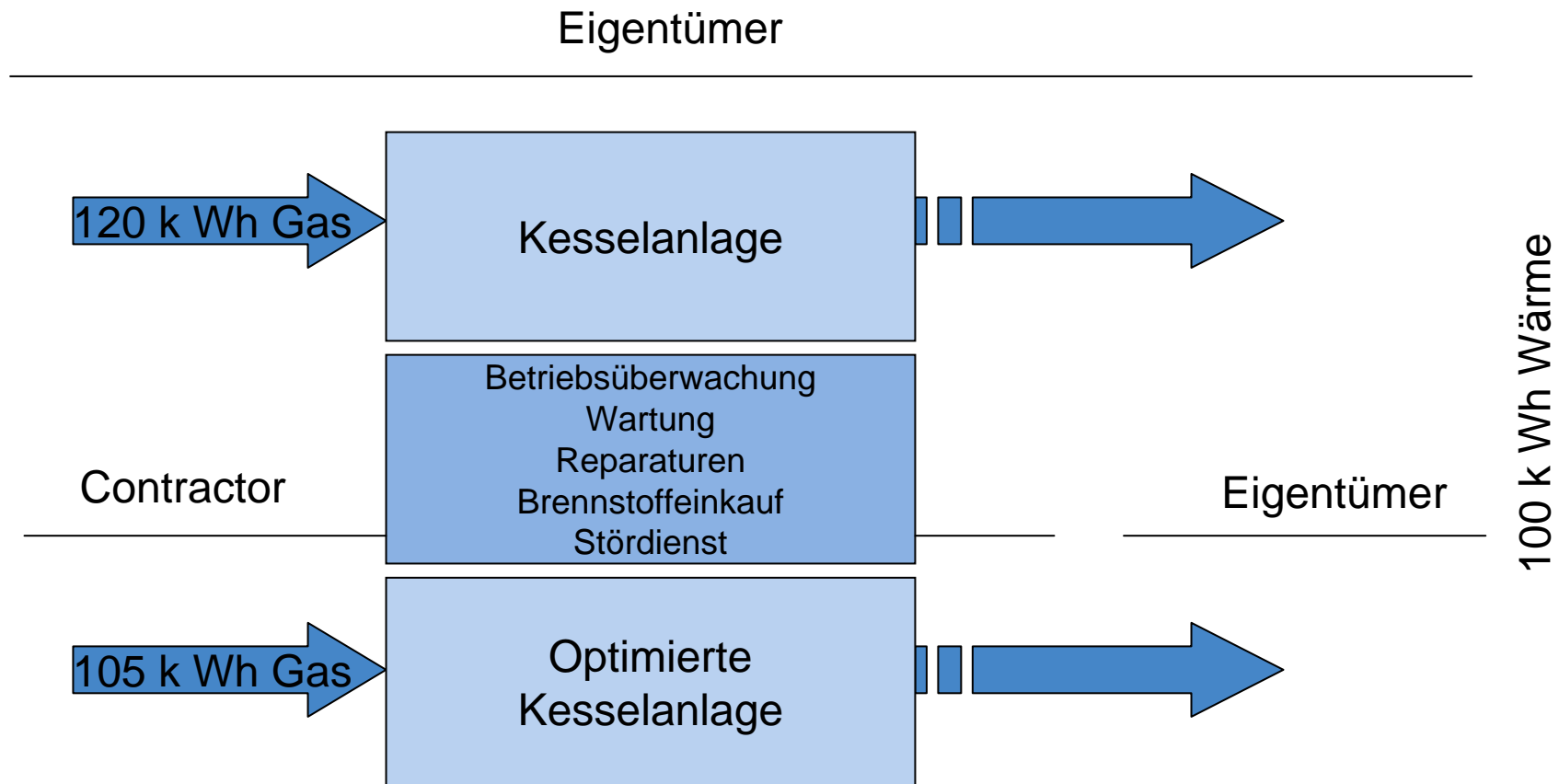


Contracting – Energieeinsparmöglichkeiten





Contracting – Energieeinsparung (Beisp.)





Contracting - Steuerrecht

- Contractinggesellschaften sind Unternehmen des „produzierenden Gewerbes“ (Erlaubnisschein), bei denen die Bundesregierung einen erhöhten Energieverbrauch annimmt.
- Daher wurden Steuererleichterungen für dieses Gewerbe im Stromsteuer- und Energiesteuergesetz festgeschrieben.
- Unterschieden wird der reguläre Steuernachlaß gem. Erlaubnisschein sowie ein zusätzlicher Spitzenausgleich abhängig von der Höhe der Rentenbeiträge, welcher bis zum 31.12.2012 von bis zu 95% auf NULL abgesenkt wird.



Contracting - Begünstigungen

Steuererstattungen

Strom

⇒ 8,20 €/MWh gem. § 10 StromStG

Zusätzlich ist ein Spitzensteuerausgleich bis z.Zt. max. 95% der verbleibenden Reststeuer von 12,30 €/MWh möglich

Erdgas

⇒ 2,20 €/MWh gem. § 54 EnergieStG

Zusätzlich ist ein Spitzensteuerausgleich bis z.Zt. max. 95% der verbleibenden Ökosteuernbelastung von 1,46 €/MWh möglich



Contracting - Avisierte Gesetzesrevision

Im I. Quartal 2010 hat das Bundesfinanzministerium Steuer-mindereinnahmen durch Contracting im Energiesektor in Höhe von mehreren Milliarden Euro festgestellt.

Dazu liegt den Bundesministerien z.Zt. ein Referentenentwurf vor, der die beschriebenen Steuervorteile begrenzt:

- ⇒ Erzeugung von Fernwärme ist nur noch aus hocheffizienten Anlagen steuerbegünstigt
- ⇒ Erzeugung von Licht, Kälte u. mechanischer Energie ist nur noch steuerbegünstigt, solange der Contractor die Energie selber benötigt.

(geplante Änderung zum 01.01.2011)

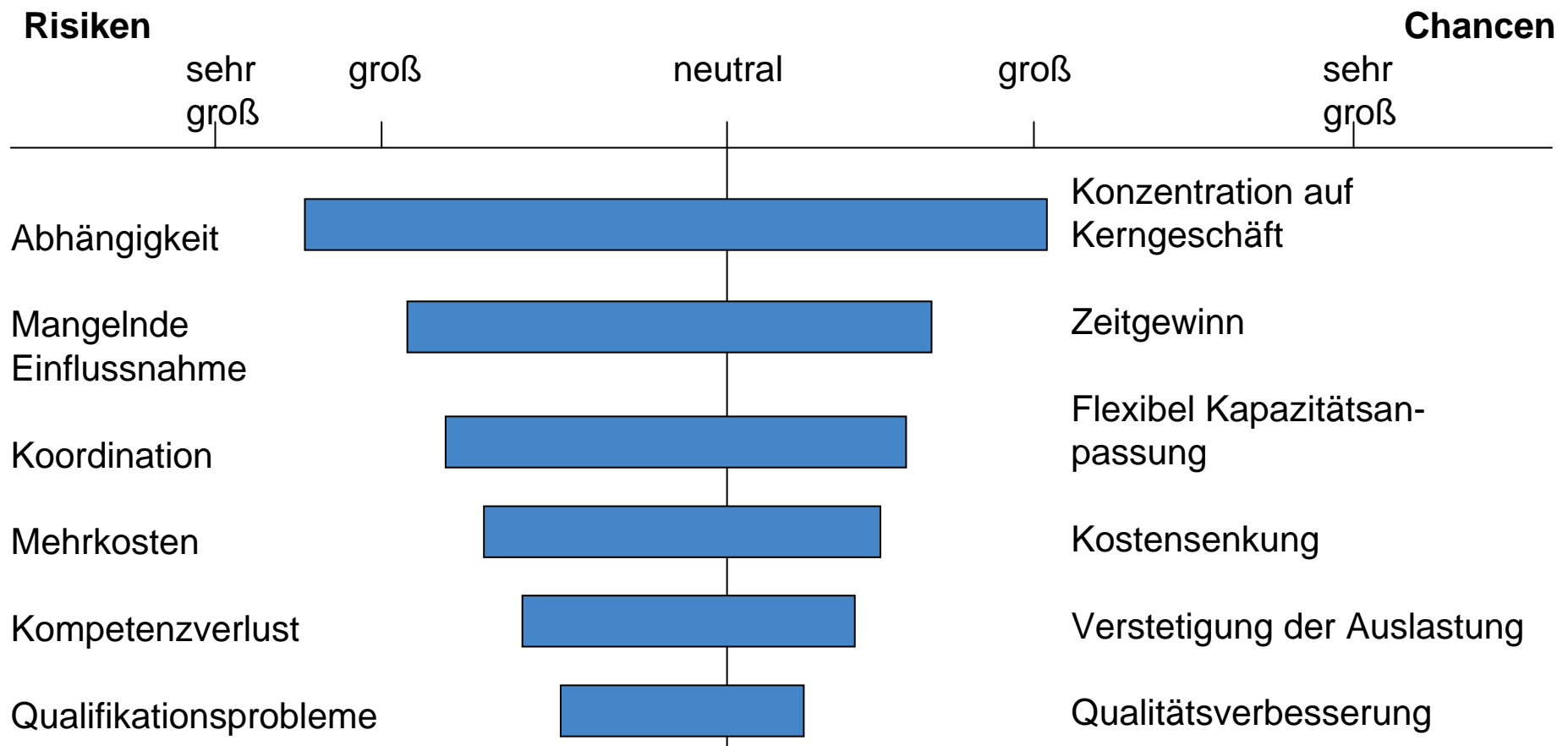


Outsourcing – Definition und Zweck

- Outsourcing ist die Auslagerung von den mit dem Gebäude verbundenen Dienstleistungen an einen externen Anbieter
 - Hauptanliegen: Konzentration auf das Kerngeschäft und Ausnutzen von Kostensenkungspotentialen
 - Externe Anbieter können Leistungen oft kostengünstiger und qualitativ besser anbieten, sie haben die nötigen Ressourcen und betriebstechnische Ausrüstungen.
- * Es existieren verschiedene Formen der Fremdvergabe



Outsourcing – Chance und Risiken





Outsourcing – Pro und Contra

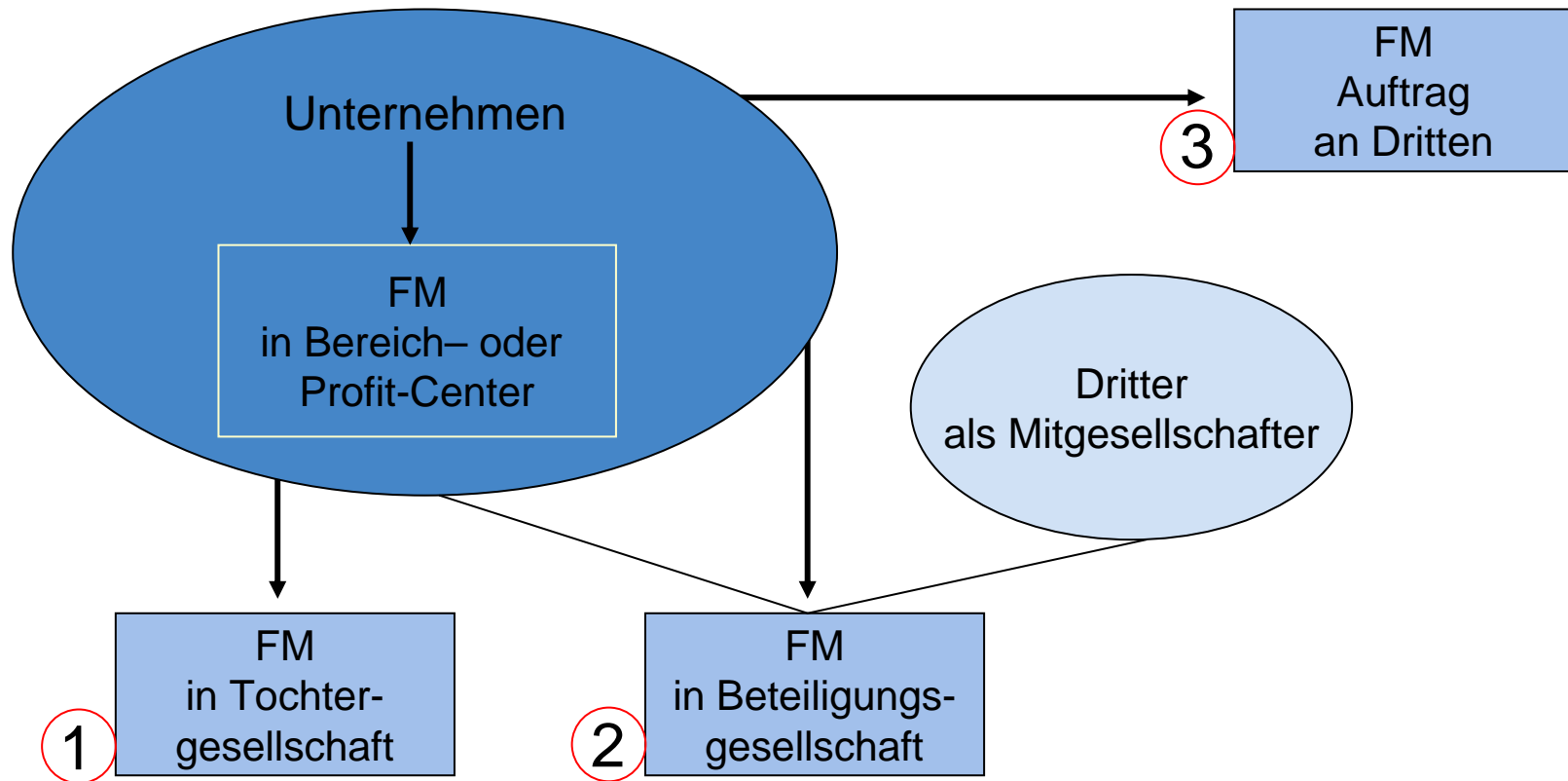
<u>Pro Outsourcing</u>	<u>Contra Outsourcing</u>
Bessere Anpassung des AN an strukturelle, branchentypische und unternehmensbedingte Umfeldveränderungen	Sicherheitsrisiken
Steigerung von Effektivität und Effizienz	Gefahr finanzieller Instabilität des Dienstleisters
Nutzung branchengerechter Tarife	Hoher Aufwand für das Vertragscontrolling
Veränderung fixer in variable Kosten	Gefahr des Verstoßes gegen das AÜG
Verringerung des Auslastungsrisikos eigener Mitarbeiter	Verantwortung für den Einsatz fremder Kräfte im Unternehmen
Verringerung der Kapitalbindung	Einhaltung öffentlich-rechtl. Vorschriften
Zugriff auf Fachleute mit besonderem Wissen	Geringer Einfluss des AG auf Investitionen des AN
Rasche Nutzung des neuesten Stands der Technik	Risiken bei Wechsel des Dienstleisters



Outsourcing – Checkliste

FREMDVERGABE	EIGENERSTELLUNG
Leistungsart	
medizinische Spezial- und Spitzenleistungen, die nicht durch den jeweiligen Versorgungsauftrag des Krankenhauses gedeckt sind	medizinische Leistungen, die aufgrund der Lage des Krankenhauses, z.B. in ländlichem Gebiet, nicht ausgelagert werden können
Standardleistung	spezielle, einmalige Leistung
Leistung einfach	Leistung komplex
Leistung definierbar und exakt vertraglich festlegbar	
Leistung messbar und standardisierbar	
Leistungen, die häufig durchgeführt werden	geringes Leistungsvolumen
Markt	
überschaubarer, transparenter Markt	unüberschaubarer, intransparenter Markt
Lieferantenmarkt, Anbieter am Markt vorhanden	monopolistische Tendenzen am Markt
marktähnliche Strukturen vorhanden	
niedriges Beschaffungsrisiko	hohes Beschaffungsrisiko
Verlässlichkeit und Effizienz des Beschaffungsmarktes vorhanden	
Kosten	
geringe Transaktionskosten	hohe Transaktionskosten
genaue Kostenzuordnung möglich	
Sicherheit	
geringes Qualitäts- und Mengenrisiko	hohes Qualitäts- und Mengenrisiko
hohe Bedarfsflexibilität	geringe Bedarfsflexibilität
geringes Know-how-Verlustrisiko	hohes Know-how-Verlustrisiko
hohes „vertikales“ Vertrauensniveau	geringes „vertikales“ Vertrauensniveau
Qualitäts- und Gütenormen vorhanden	Qualitäts- und Gütenormen schwer definierbar
Kontrollmöglichkeit besteht	
Sicherheit bezüglich der zukünftigen Entwicklung	
Stellenwert für die Organisation	
	Interdependenzen zu anderen Unternehmensfunktionen hoch
Abgrenzung zu anderen Bereichen möglich	Verflechtung mit anderen Bereichen hoch
keine oder geringe strategische Bedeutung für das Unternehmen	hohe strategische Bedeutung für das Unternehmen

Outsourcing – Basisformen



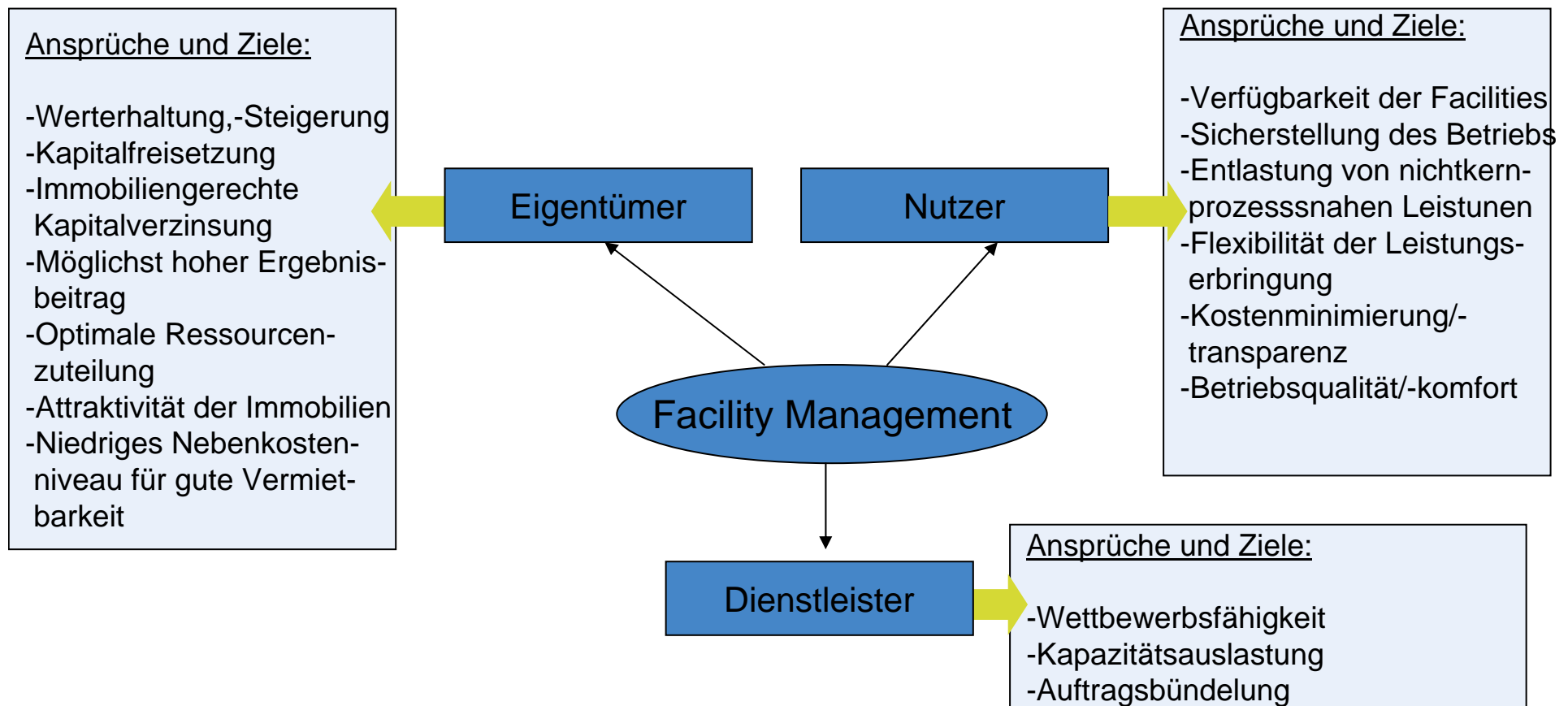


Outsourcing - Modelle

	Eigen- erstellung	Internes Outsourcing					„Gemischtes“ Outsourcing	Externes Outsourcing
Ausge- staltungsform	Eigen- erstellung	Profit- Center Konzep- tion	Koope- ration	Tochter- gesell- schaft	Gemein- schafts- unter- nehmen	Holding	Gemeinsame Service- Gesellschaft	Externer Dienstleister (DL)
Neue rechtliche Einheit	- in-house	nein in-house	nein Koop.	ja	ja	ja	ja	- Auslagerung
Beteiligung externer DL	-	Nein	nein	nein	nein	nein	ja	-



Outsourcing – Beteiligte





Outsourcing - Sichtweisen

Eigentümersicht:

Werterhalt / Wertschöpfung / Wertsteigerung
Erhöhung Nettorendite

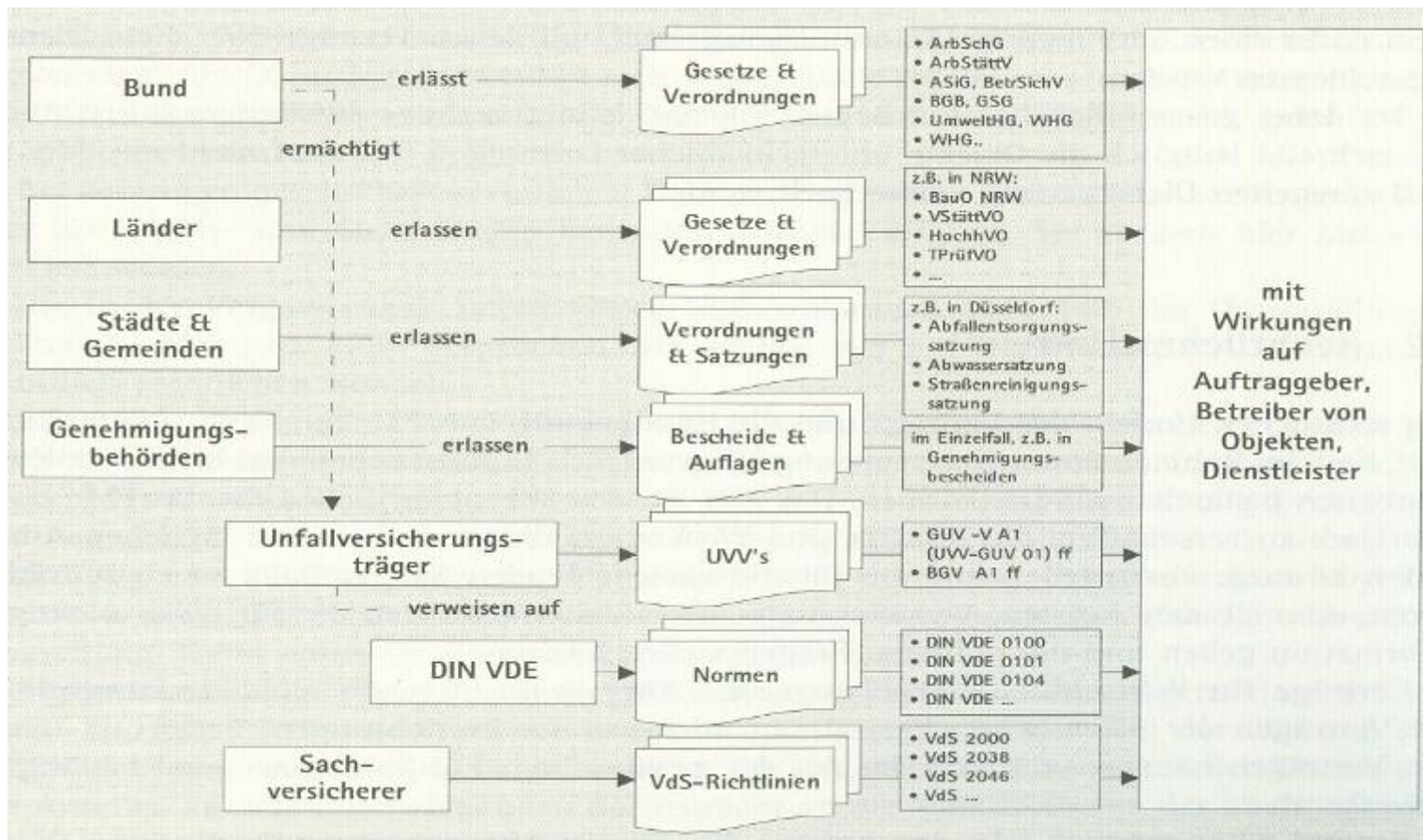
Betreibersicht:

Verbesserung Wirtschaftlichkeit
Maximierung Gebäudenutzen
Reduzierung Betriebs- und Instandhaltungskosten

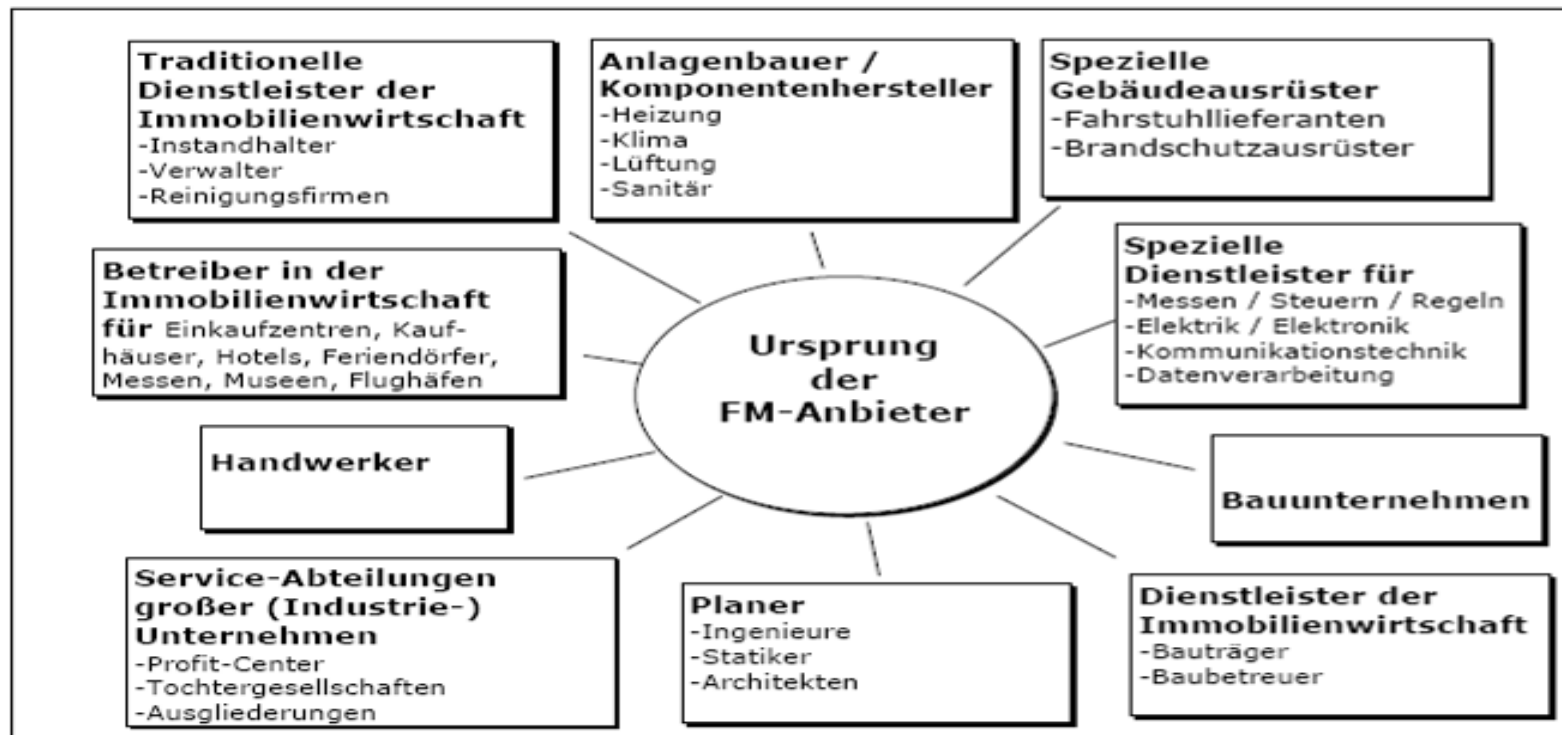
Nutzersicht:

Verbesserung Qualitäts- / Servicegrad
Senkung Flächenkosten

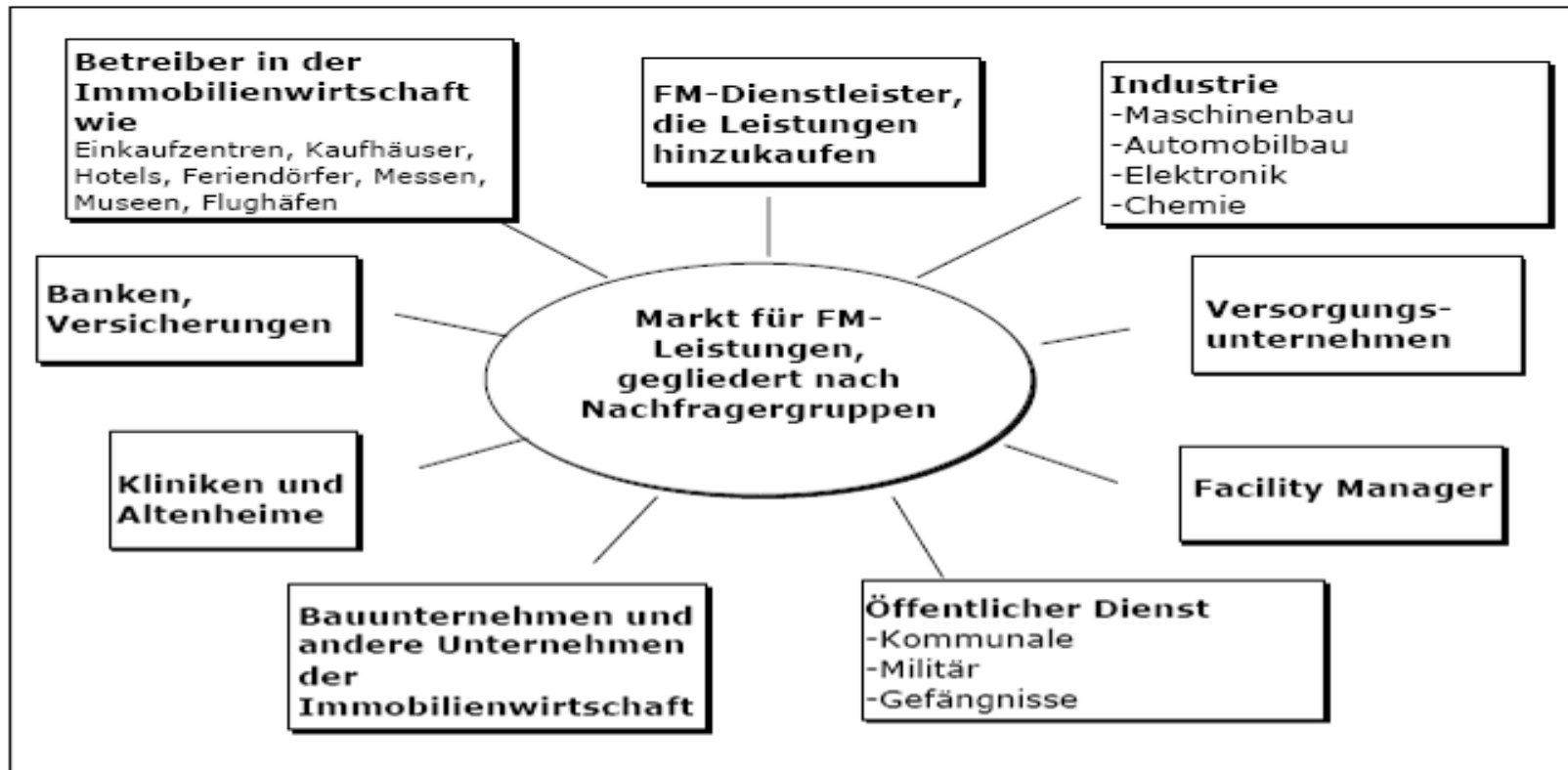
Outsourcing – Gesetze und Verordnungen



Outsourcing – Markt



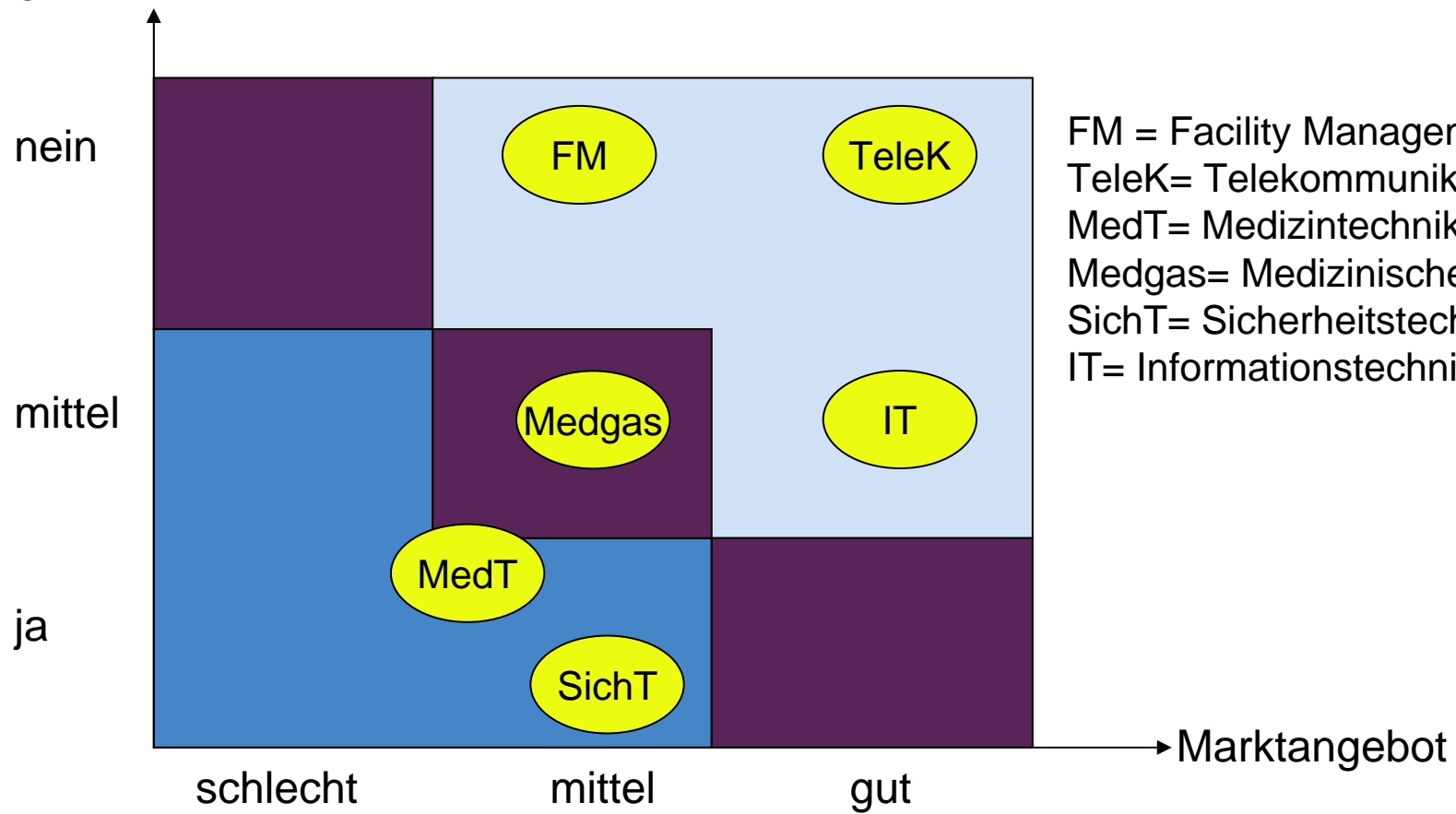
Outsourcing – Nutzer





Outsourcing - Portfolio

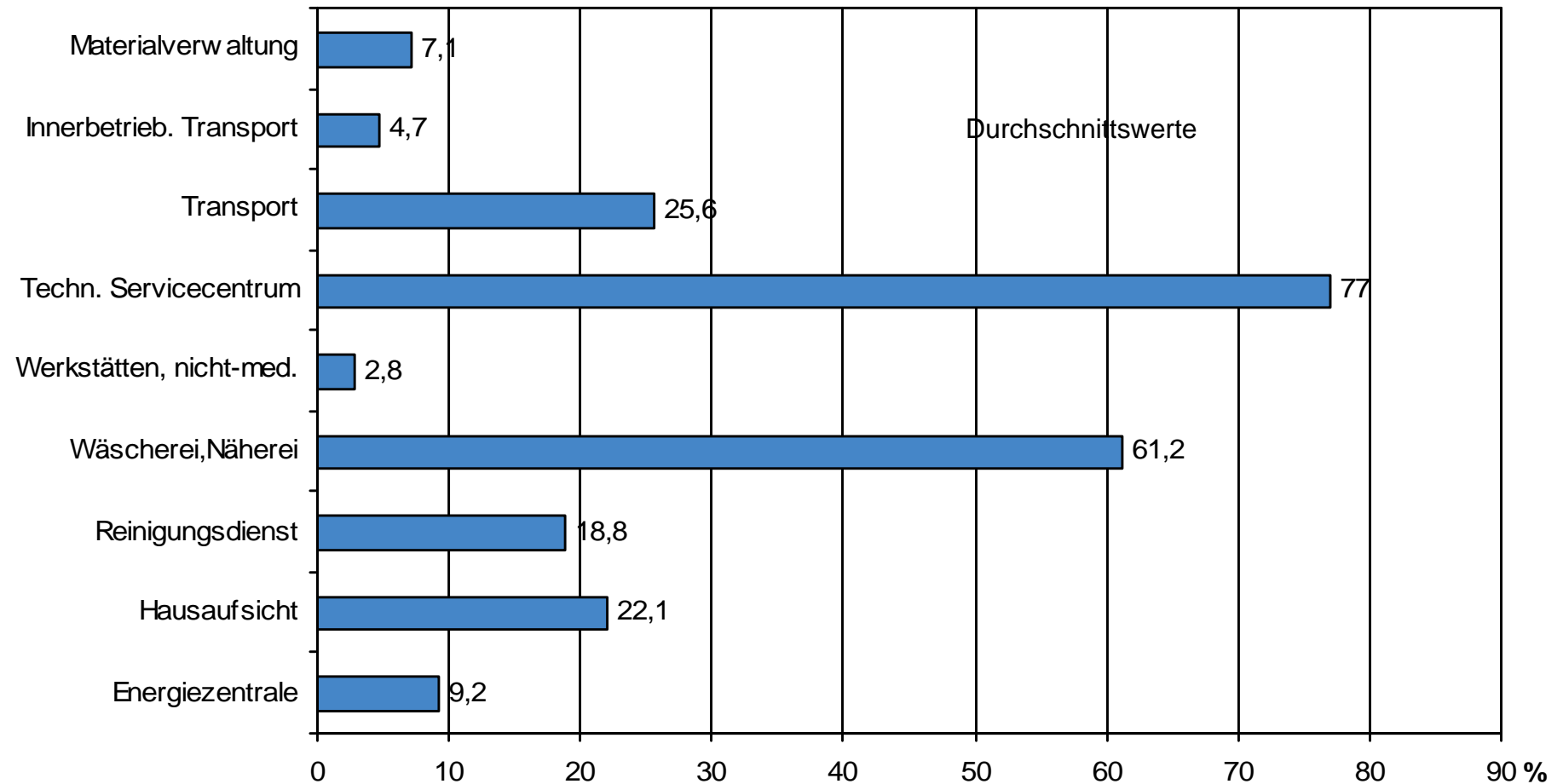
Eigene Kernkompetenz



FM = Facility Management
TeleK= Telekommunikation
MedT= Medizintechnik
Medgas= Medizinische Gase
SichT= Sicherheitstechnik
IT= Informationstechnik



Outsourcing – Anteile im Krankenhaus





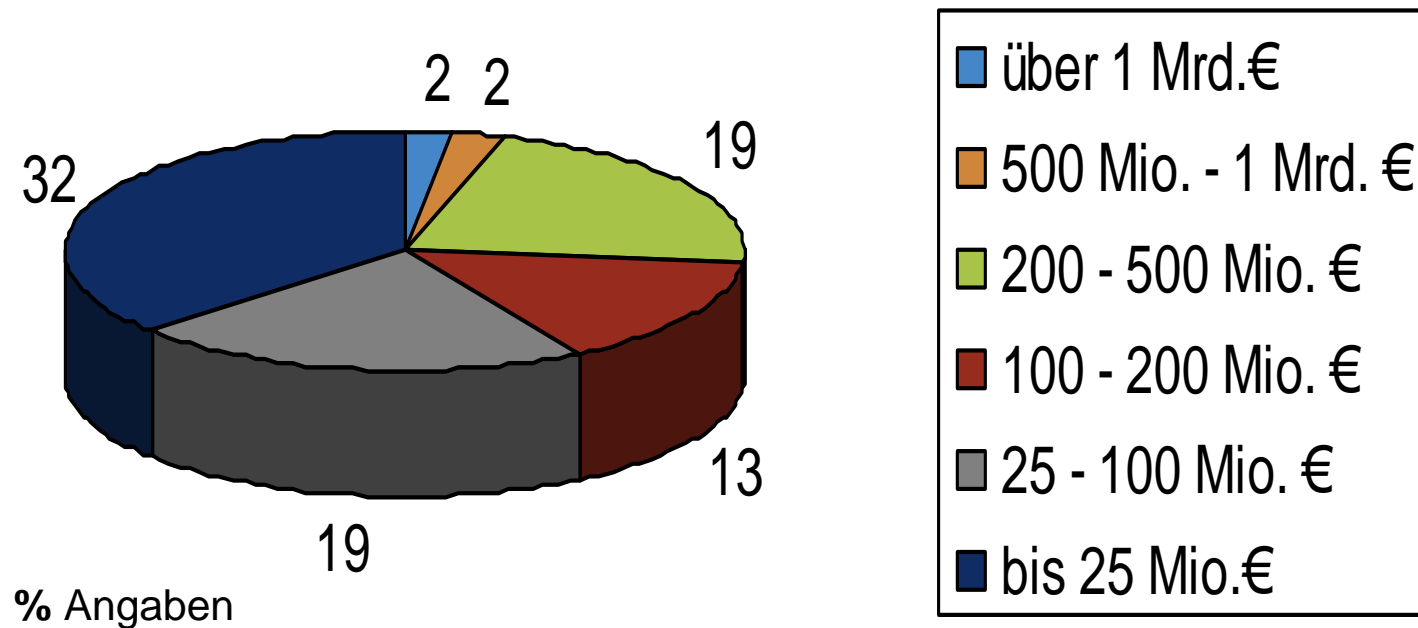
Outsourcing – Potentiale

Österreichische Fondskrankenhäuser

in 1.000 € (gerundet)	Primärkosten	Kosten für Fremdleistungen		Bestehende Fremdkostenanteile			Einsparungspotential **)	
		Med. FL	Nicht-med. FL	Anteil med. FL	Anteil nicht-med. FL	Anteil FL gesamt	in %	Kosten absolut
Nicht-med. Ver- und Entsorgung								
Energiezentrale	87.200	10	7.970	0,0%	9,1%	9,2%	15%	13.080
Hausaufsicht	393.700	110	86.820	0,0%	22,1%	22,1%	10%	39.370
Reinigungsdienst	80.100	0	15.090	0,0%	18,8%	18,8%	20%	16.020
Gärtnerei, Außenanlagen	6.000	0	950	0,0%	15,8%	15,8%	20%	1.200
Müllentsorgung	2.900	0	1.180	0,0%	40,7%	40,7%	20%	580
Werkstätten, nicht-med.	64.700	10	1.830	0,0%	2,8%	2,8%	30%	19.410
Medizintechnik	3.600	0	130	0,0%	3,6%	3,6%	15%	540
Technische Betriebsleitung	3.000	0	250	0,0%	8,3%	8,3%	20%	600
Technisches Servicezentrum	19.800	0	15.240	0,0%	77,0%	77,0%	20%	3.960
Transport	11.600	0	2.970	0,0%	25,6%	25,6%	15%	1.740
Innerbetriebl. Transport	24.800	0	1.160	0,0%	4,7%	4,7%	20%	4.960
Materialverwaltung	26.300	60	1.820	0,2%	6,9%	7,1%	20%	5.260
Wäscherei, Näherei	105.200	0	64.390	0,0%	61,2%	61,2%	30%	31.560
Nichtmed. Ver- und Ents. – sonst.	63.800	0	48.840	0,0%	76,6%	76,6%	15%	9.570
<i>Summe Nicht-med. Ver- und Entsorgung</i>	<i>892.700</i>	<i>190</i>	<i>248.640</i>	<i>0,0%</i>	<i>27,9%</i>	<i>27,9%</i>	<i>17%</i>	<i>147.850</i>
Verwaltung								
Anstaltsleitung	419.300	520	220.900	0,1%	52,7%	52,8%	25%	104.825
Personalstelle	16.800	0	3.610	0,0%	21,5%	21,5%	20%	3.360
Rechnungswesen	2.700	0	130	0,0%	4,8%	4,8%	10%	270
EDV	45.900	0	26.140	0,0%	56,9%	56,9%	15%	6.885
Gebührenverrechnung	7.100	0	490	0,0%	6,9%	6,9%	15%	1.065
Aufnahme und Entlassung	12.900	0	210	0,0%	1,6%	1,6%	20%	2.580
Verwaltung – sonstige	53.700	20	16.530	0,0%	30,8%	30,8%	15%	8.055
<i>Summe Verwaltung</i>	<i>558.400</i>	<i>540</i>	<i>268.010</i>	<i>0,1%</i>	<i>48,0%</i>	<i>48,1%</i>	<i>23%</i>	<i>127.040</i>
GESAMT	2.822.700	7.540	597.820	0,3%	21,2%	21,4%	22%	624.615

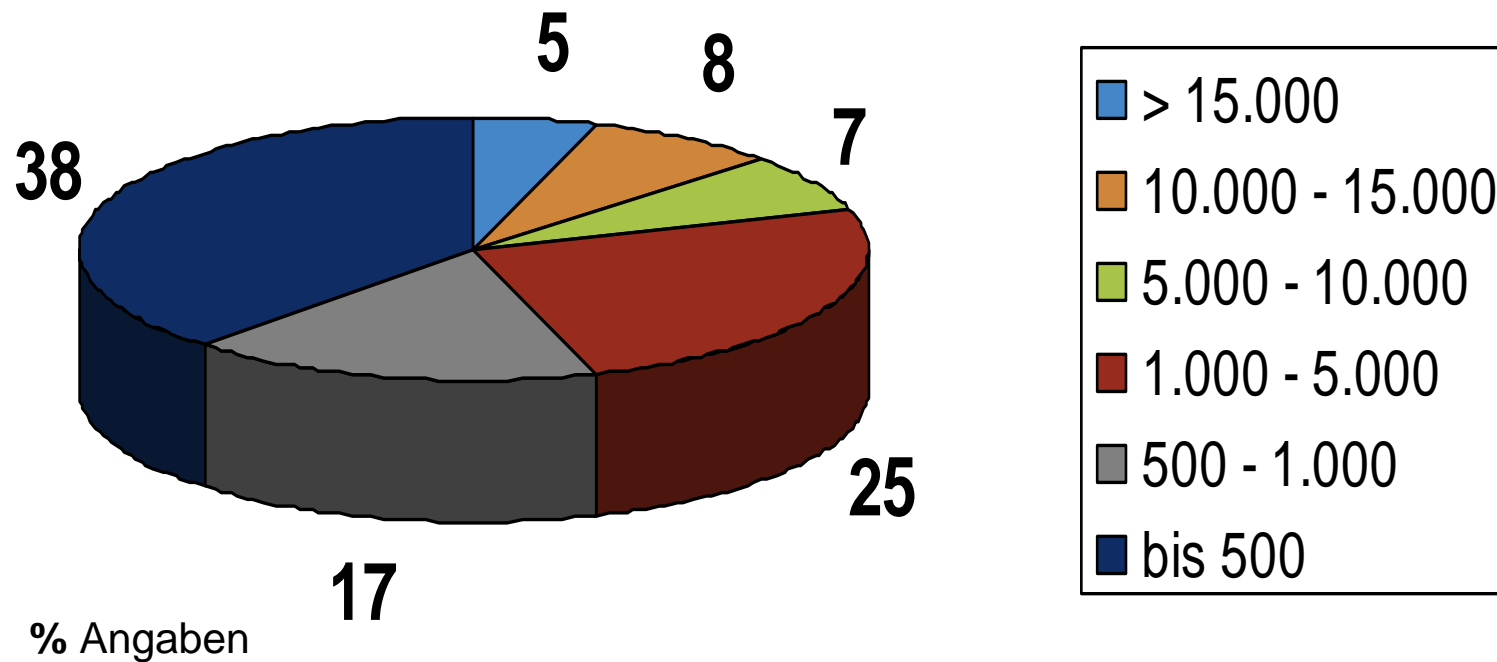
Outsourcing – FM-Anbieter nach Umsatz

Umsatzverteilung



Outsourcing – FM-Anbieter nach Firmengröße

Mitarbeiterzahlenverteilung





Outsourcing – Möglichkeiten

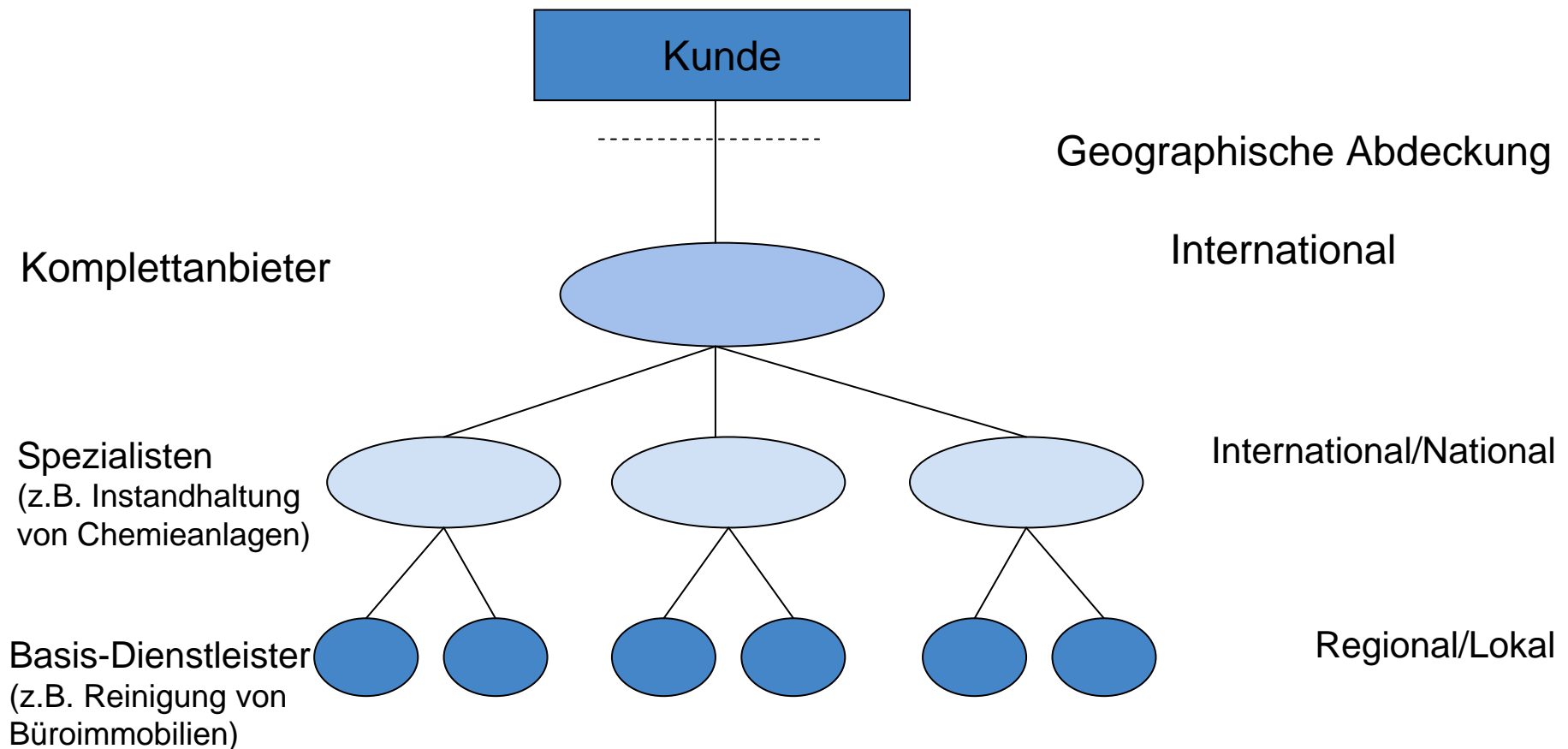
Segmentierung der Anbieter des FM-Marktes

- Große „Full-Service-Anbieter“ für einfache Gebäude / Anlagen
- Nischenanbieter mit breitem Produktangebot und einem Fokus auf einer speziellen Branche
- Spezialanbieter für technisch hochanspruchsvolle Gebäude / Anlagen
- Anbieter von Einzeldienstleistungen, welche als Subunternehmer eingesetzt werden.



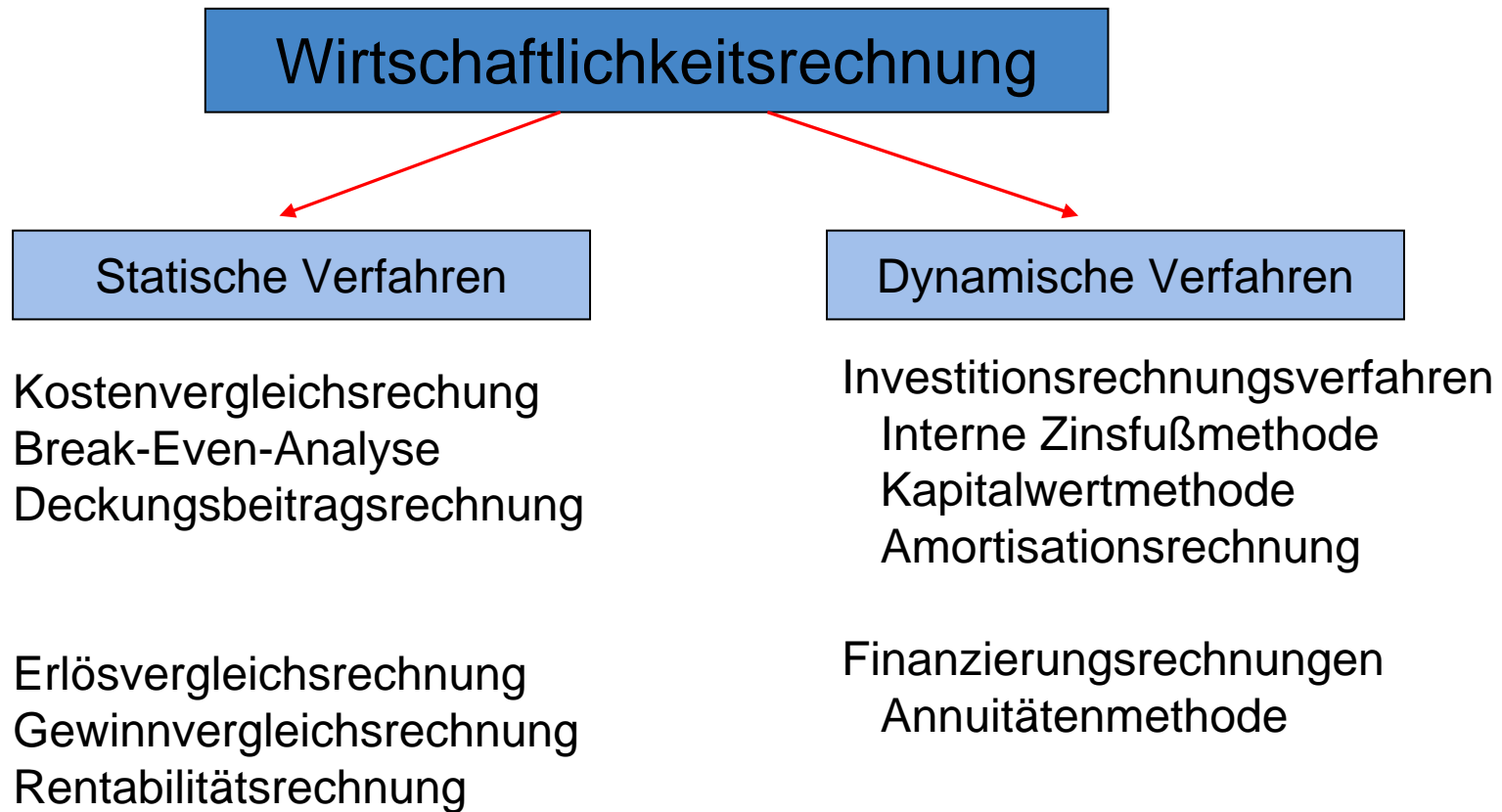
Outsourcing - Leistungsspektren

Integration von FM-Leistungen

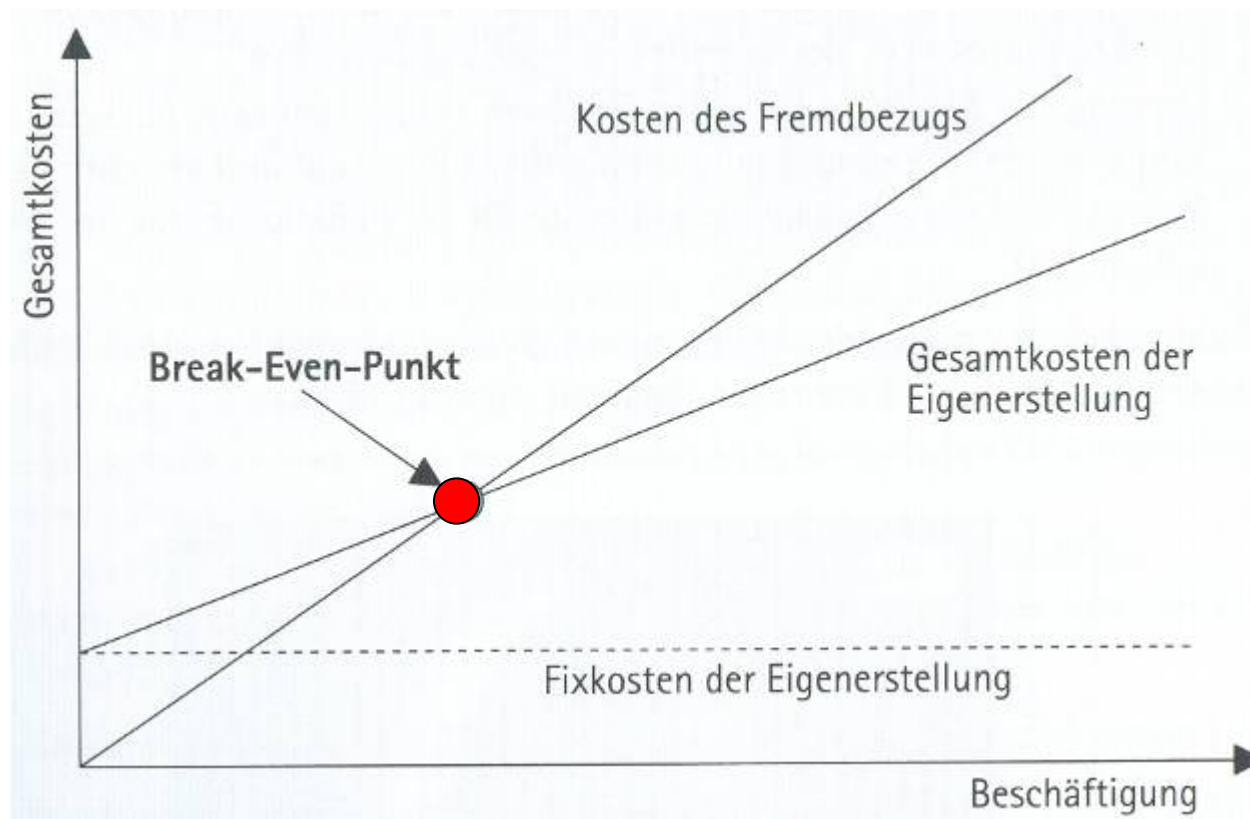




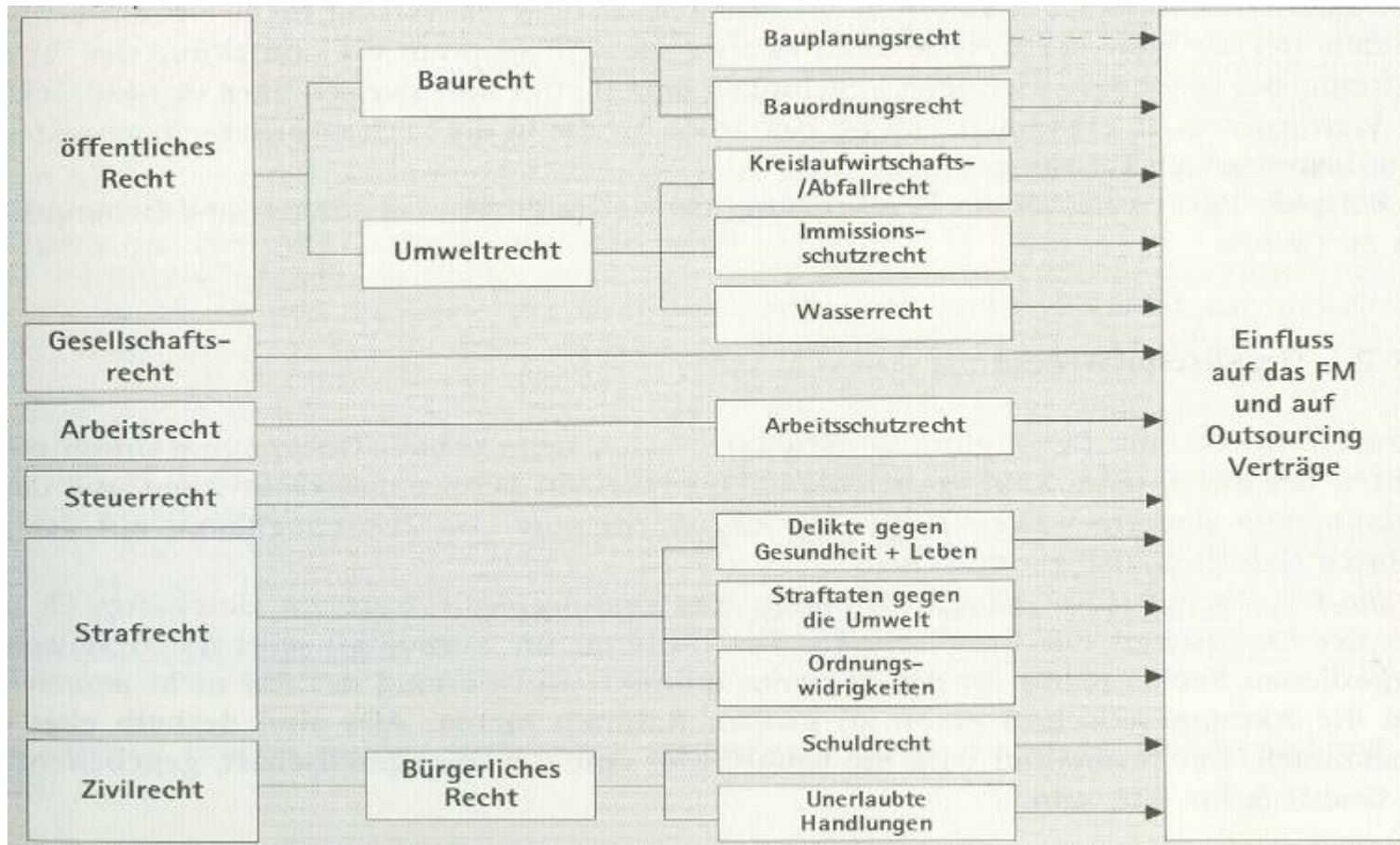
Outsourcing – Make or Buy



Outsourcing – Break Even Point



Outsourcing - Rechtsfelder



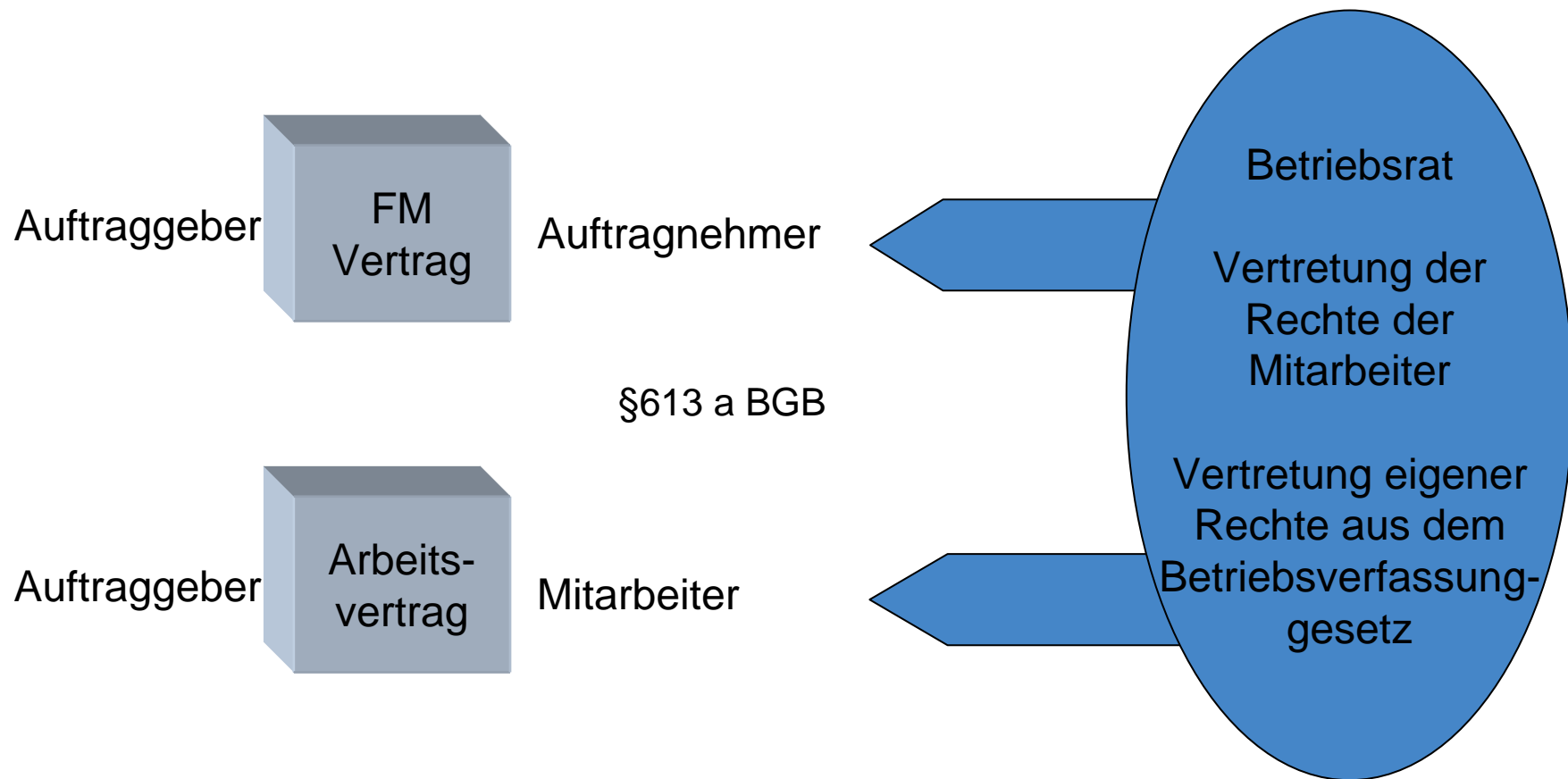


Outsourcing – Personalvarianten

- ⇒ Personalgestellung (z.B. §4 Abs.3 TV-L)
(eigenes Personal wird ext. Firma beigestellt)
- ⇒ Arbeitnehmerüberlassung nach AÜG
(eigenes Personal wird ext. Firma ausgeliehen)
- ⇒ Betriebsübergang gem. §613a BGB
(Personal wird in die ext. Firma übernommen)



Outsourcing – Rechte beim Betriebsübergang





Outsourcing - Steuervarianten

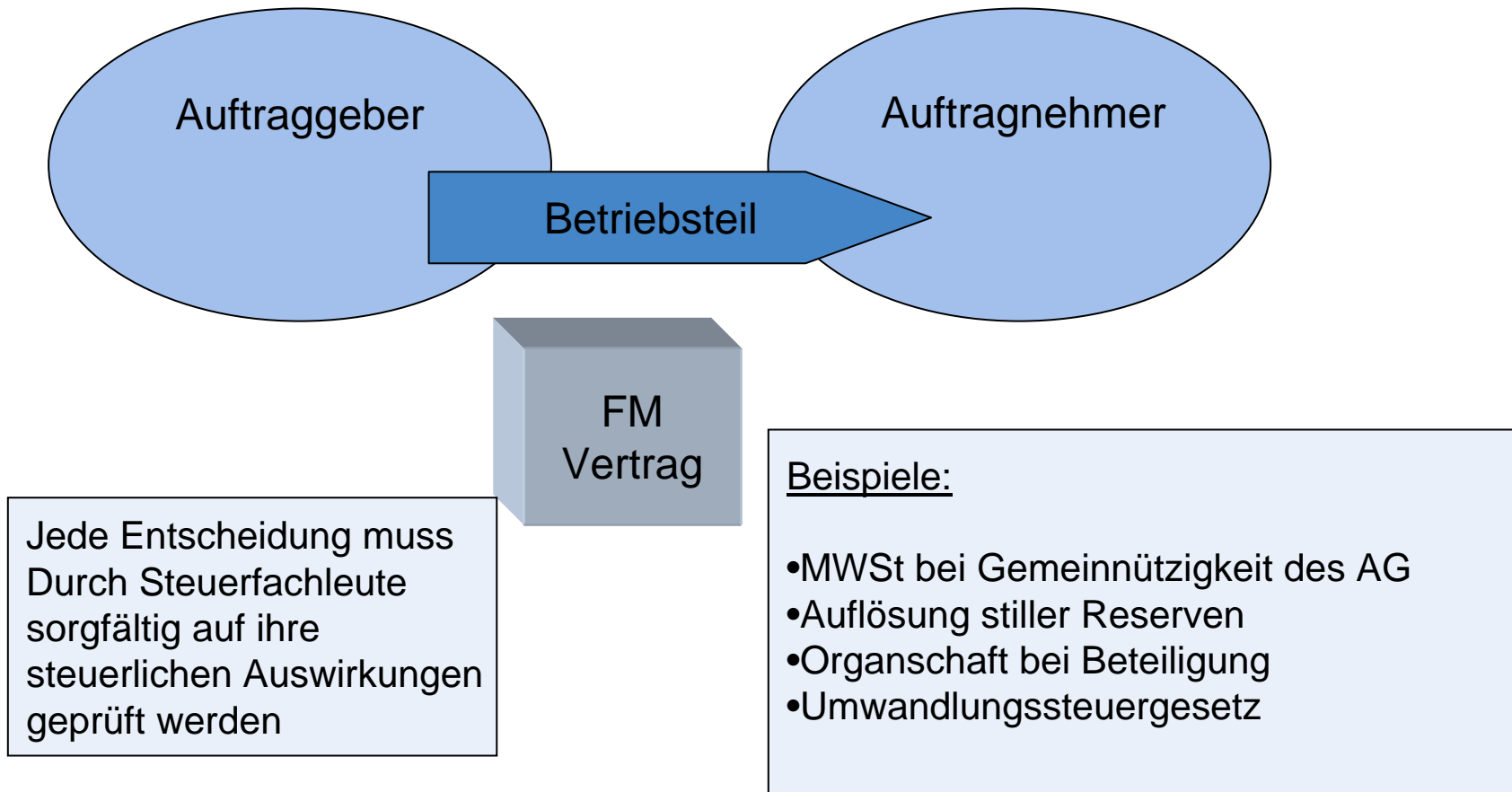
⇒ Externes Unternehmen

(Die Firma ist Umsatzsteuerpflichtig)

⇒ Tochterunternehmen (Organschaft)

(Solange die Muttergesellschaft min. 51% Gesellschafts-
anteile besitzt – Umsatzsteuerbefreiung)

Outsourcing - Steuerrecht



Outsourcing – Vertragstypen / Vertragsarten

Im Gesetz oder durch Rechtspraxis geltende Verträge

Vertragstypen des BGB

- Kaufvertrag § 433 ff.
- Werkvertrag § 631 ff.
- Dienstvertrag § 611 ff.
- Geschäftsbesorgungsvertrag § 675 ff.
- Mietvertrag § 535 ff.

Vertragsarten in der Geschäftspraxis

- Bauvertrag
- Leasingvertrag, - Werkzeugvertrag
- Lizenzvertrag, - Rahmenvertrag
- Performancevertrag
- Dienstleistungsvertrag



Der FM-Vertrag ist als solcher nicht im Gesetz geregelt.
Er wird, in Abhängigkeit von den zu erbringenden Leistungen, auf der Basis eines oder Mehrerer Vertragstypen aufgebaut und individuell angepasst.



Outsourcing - Vertragsarten

	Dienstvertrag	Werkvertrag
Vertragszweck	-Leistungen von Diensten ohne Ausrichtung auf einen bestimmten Erfolg	Herbeiführen eines bestimmten vertraglich festgelegten Erfolges
Zahlungspflicht	-Für die Leistung der vereinbarten Dienste	-Nur bei Erreichen des vereinbarten Erfolges
Berechnung	-Pauschalpreis oder Preis der Einsatzzeit (Tag, Stunde)	-Pauschalpreis, Einheitspreise, Ausnahmefall; Preis der Einsatzzeit
Verantwortung	-Haftung für Schäden durch schuldhafte Verletzung von Sorgfalts- und Nebenpflichten	-Haftung für Schäden aus schuldhafter Verletzung von Sorgfalts- und Nebenpflichten
Mängelhaftung	- Keine Mängelhaftung	-Mängelhaftung



Outsourcing – Verträge zum Betrieb

INSTANDHALTUNGSVERTRAG
Technische Gebäudeausrüstung

- Inspektion
- Wartung
- Instandsetzung

Gliederung nach
DIN 31051*

In einem gemischten Vertrag müssen Leistungen, Leistungsausschlüsse, Zahlungsverpflichtungen, Verantwortungen, Gewährleistungen u.a. besonders sorgfältig beschrieben werden.

Dienstvertrag § 611 BGB

Dienstvertrag oder
Werkvertrag

Werkvertrag § 631 BGB

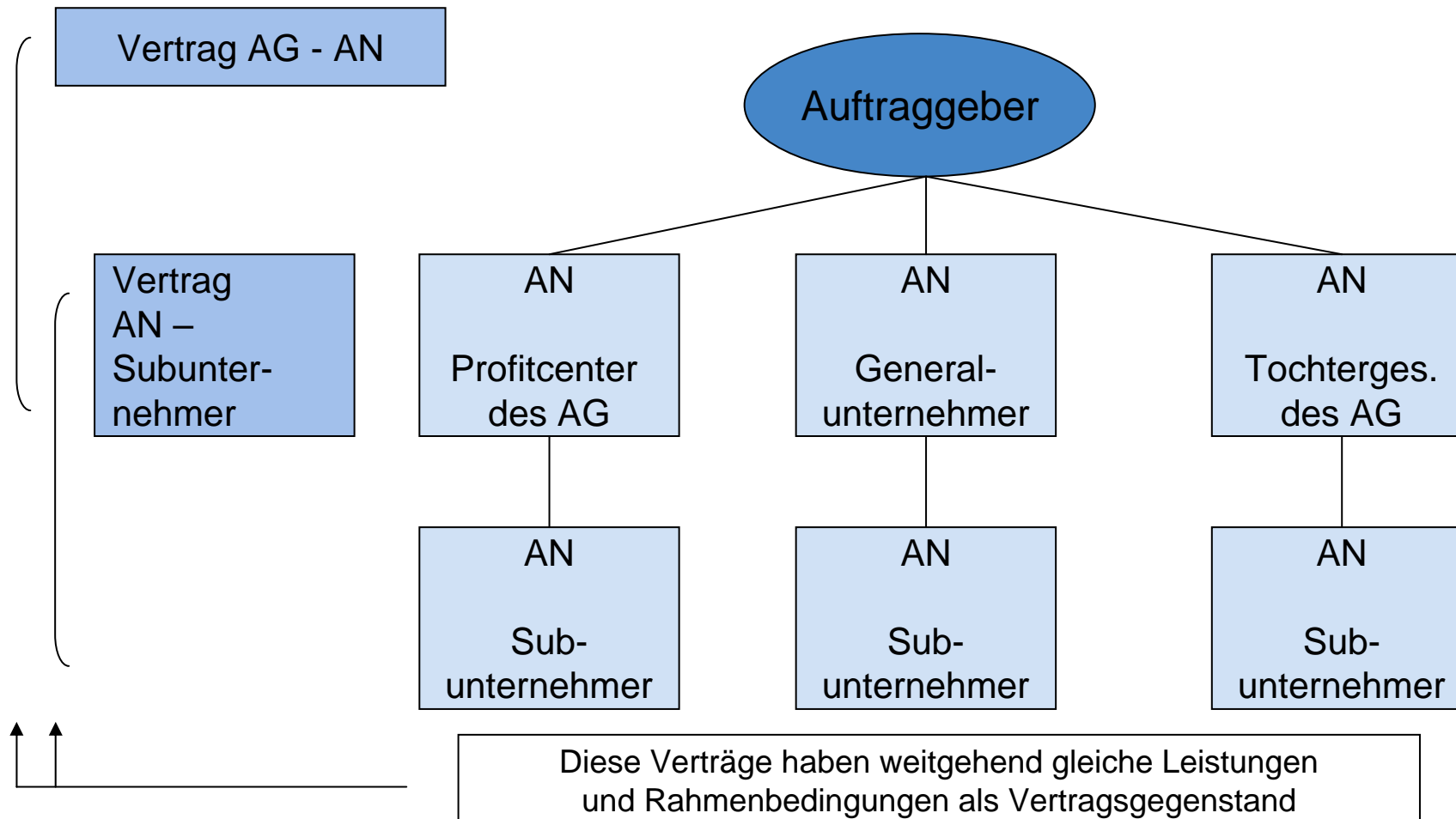


Outsourcing - Arbeitnehmerüberlassungsverträge

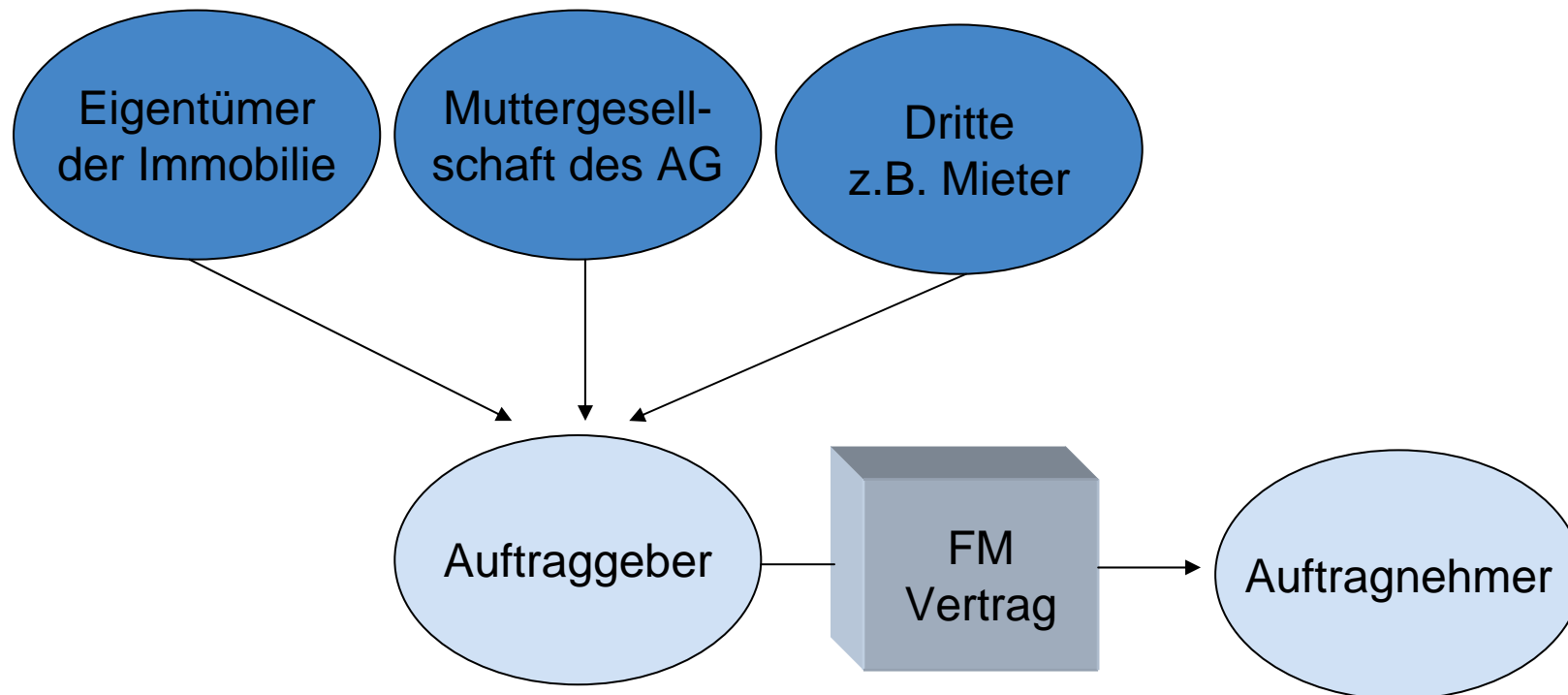
	Werkvertrag	AÜ-Vertrag
-Vertragszweck	-Der AN organisiert die zur Erreichung des wirtschaftlichen Erfolges notwendigen Handlungen selbst	-Der AN schuldet die Überlassung geeigneter Arbeitnehmer
-Verantwortung	-Der AN ist allein für den Erfolg verantwortlich -Der AN muss für Mängel einstehen -Der AN allein erteilt seinen MA Weisungen und stellt Aufsichtspersonen -Der AN stellt Werkzeuge, Arbeitskleidung und Material	-Der AG setzt sie wie eigene AN nach seinen betrieblichen Erfordernissen ein -Die AÜ-Kräfte arbeiten mit den Stammarbeitnehmern zusammen u übernehmen Aufgaben von ihnen -Die AÜ-Kräfte werden in die Arbeitsorganisation des AG integriert -Die Weisungen des AG sind keine werkbezogenen Ausführungsanweisungen i.S. von § 645 BGB mehr



Outsourcing – FM Verträge

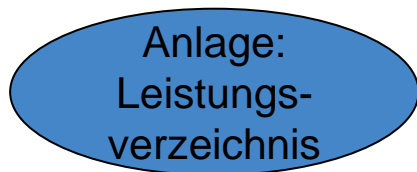


Outsourcing – Vertragsbeziehung mit Dritten





Outsourcing – Leistungsverzeichnis (Beisp.)



LV-Darstellung in Anlehnung an die „Richtlinien für Vergabe und Abrechnung im Gebäudereiniger Handwerk“

<u>Leistung: Büroreinigung</u>	
-Art:	Reinigen und Pflege der Bodenbeläge
-Objekt:	Bürogebäude V, Geschosse 1-3, 840qm NGF Teppichböden: Standard Verschmutzung: normal
-Leistung:	Saugen: Entfernen lose aufliegender oder im Untergrund vorhandener Verschmutzungen durch saugen.
-Ausführung:	2x wöchentlich; Dienstag u Freitag. Arbeitszeit: 17-20 h
-Qualität:	Sauberkeit; Einhaltung der Termine und Zeiten; Prüfung durch Sicht- und Zeitkontrolle
-Abnahme:	Wöchentlich durch den Hausmeister des AG mit Abnahmeformular
-Flächen- änderung:	Flächenermittlung durch gemeinsames Aufmaß nach ATV DIN 18 299
-Abrechnung:	zu Einheitspreisen, monatlich; mit Vorlage der Abnahmeblätter

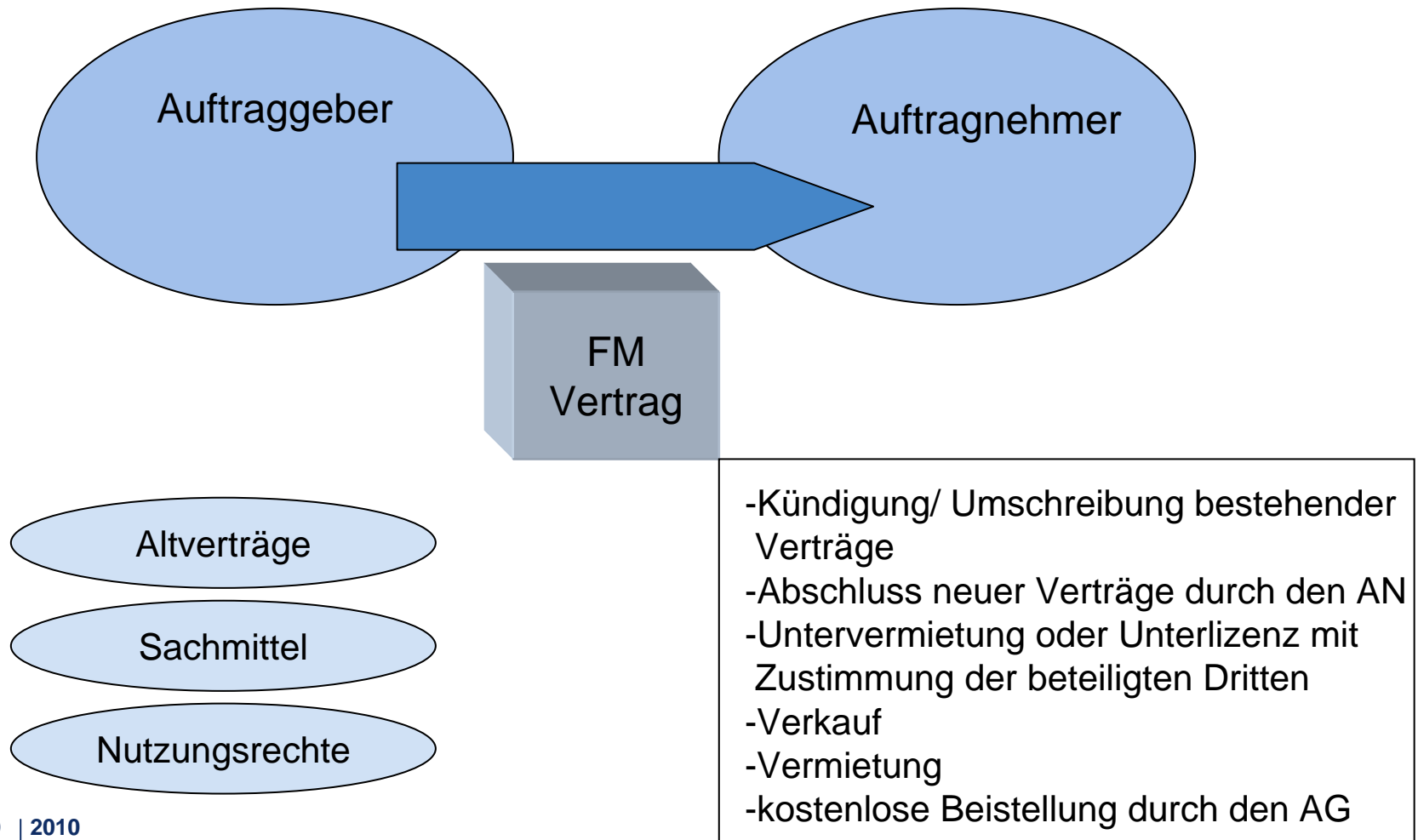
Outsourcing – Service-Level-Agreement

(Beisp.)

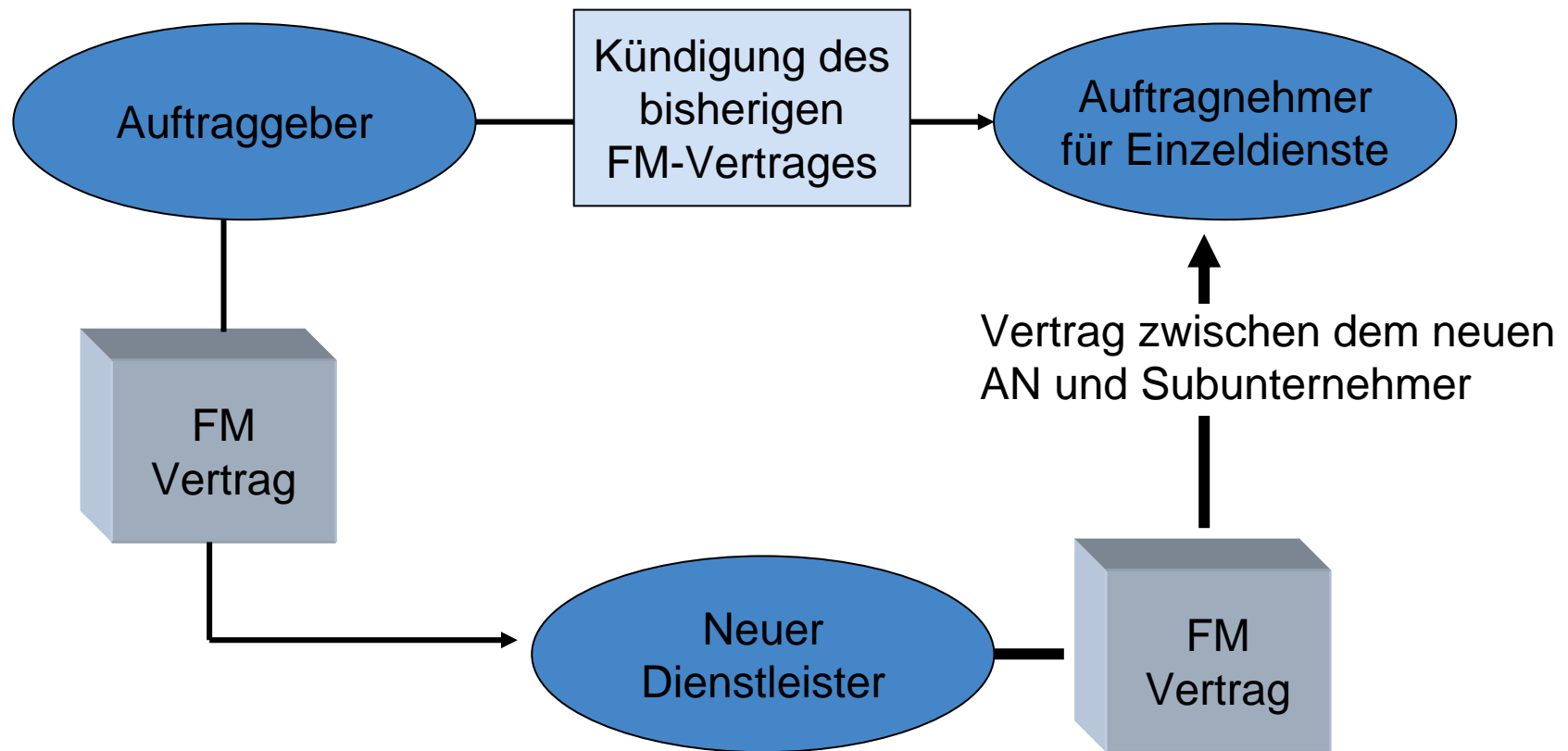
Auszug aus einem Service-Level-Agreement für das Dokumentenmanagement
Bereich: Copy-Shop

Servicebeschreibung	Serviceebene	Messkriterien	Zuständigkeit
Bearbeitungszeit			
Druckaufträge max. 500 Drucke	95% der Aufträge innerhalb 2 Std.	Ein- u. Ausgangsstempel auf Anforderungsblatt	Bediener
Druckaufträge > 500 Drucke	90% der Aufträge innerhalb 4 Std.	Ein- u. Ausgangsstempel auf Anforderungsblatt	Bediener
Monatsbericht an den Vorstand	100% innerhalb 1 Std. nach Voranmeldung	Abholbereitschaft	Dokumentenmanager
Ansprechzeiten	Druckerei an allen Arbeitstagen von 8.00 – 18.00 besetzt	Meldung der Zeiten von Nichtbesetzung	Kunde

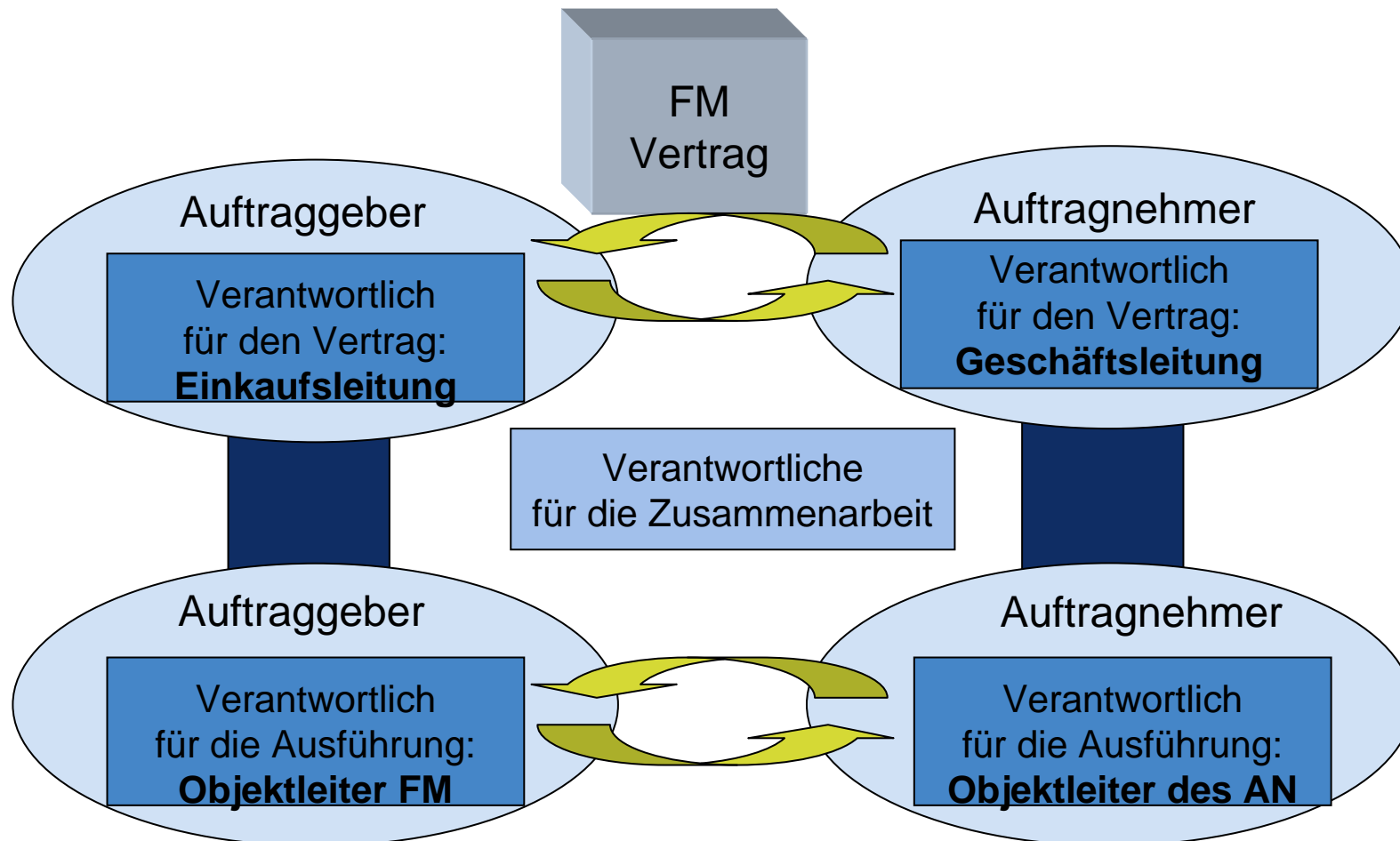
Outsourcing - Vertragsübernahmen



Outsourcing - Vertragsüberleitungen



Outsourcing - Ansprechpartner



Outsourcing – Pflichten des Auftraggebers



Vollmachten für den AN

Bereitstellung von Räumen u Flächen

Bereitstellung von Energien

Bereitstellung von Geräten u Material

Bereitstellung von Daten u Dokumenten

Einräumung von Hausrechten

Einräumung von Zutrittsrechten

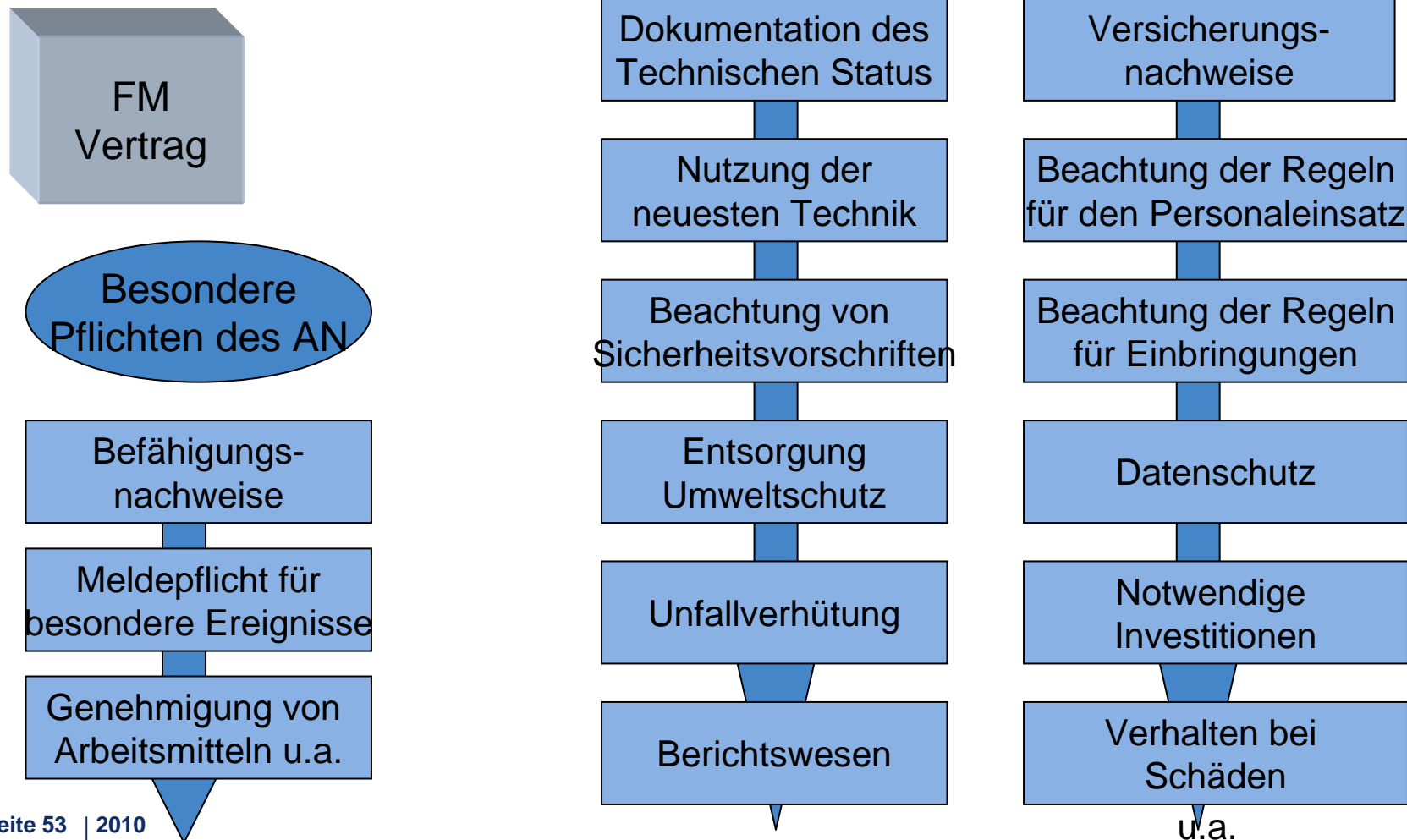
Genehmigung von Zutrittszeiten

Nutzungsgenehmigung für Verkehrsflächen

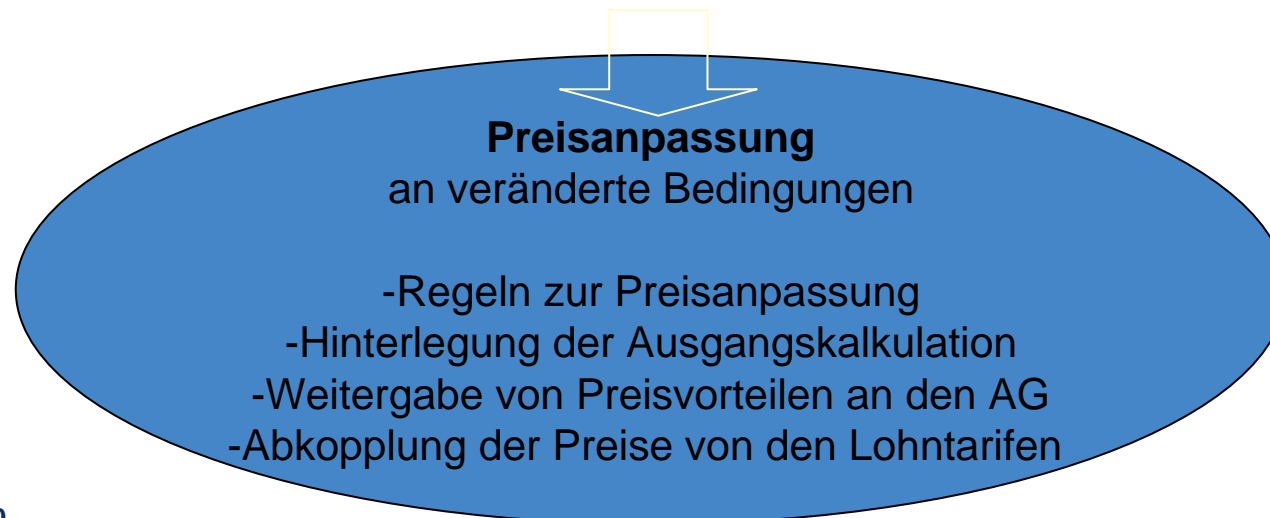
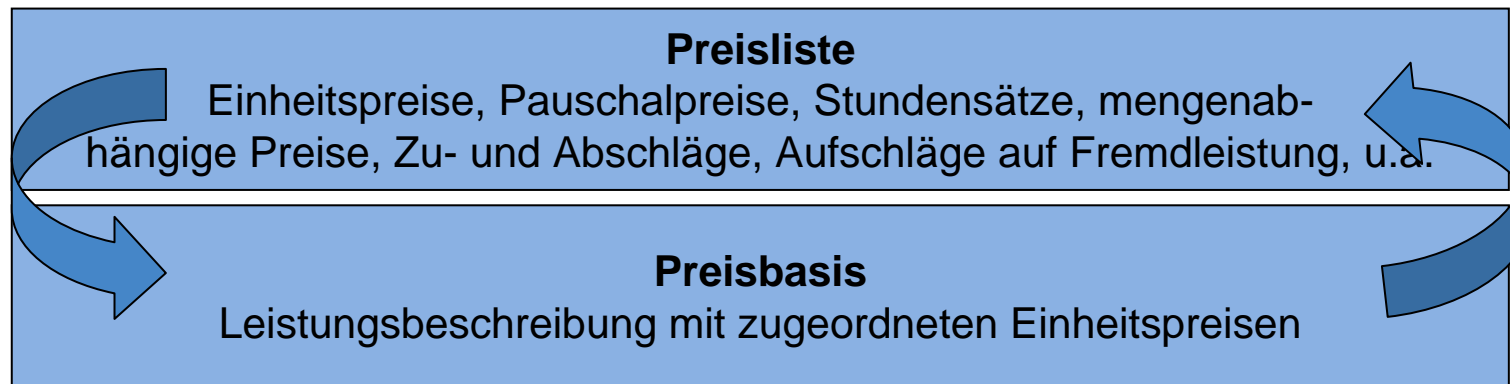
Information über wichtige Sachverhalte

u.a.

Outsourcing – Pflichten des Auftragnehmers



Outsourcing - Preisermittlung



Outsourcing – Bürgschaften



Erfüllungs-
bürgschaft

Bei Ausfall oder Minderleistung des AN hat der AG ein hohes Risiko, insbesondere bei den schweren versicherbaren Vermögensschäden.

Gewährleistungs-
bürgschaft

Sicherstellung der Durchsetzung von Mängelansprüchen, insbesondere falls der AN nicht mehr wirtschaftlich zur Verfügung steht.

Vorauszahlungs-
bürgschaft

Bei finanzschwachen AN sollten Vorauszahlungen abgesichert werden. Besonders wichtig bei Vertragsende.

Outsourcing - Mängelhaftung

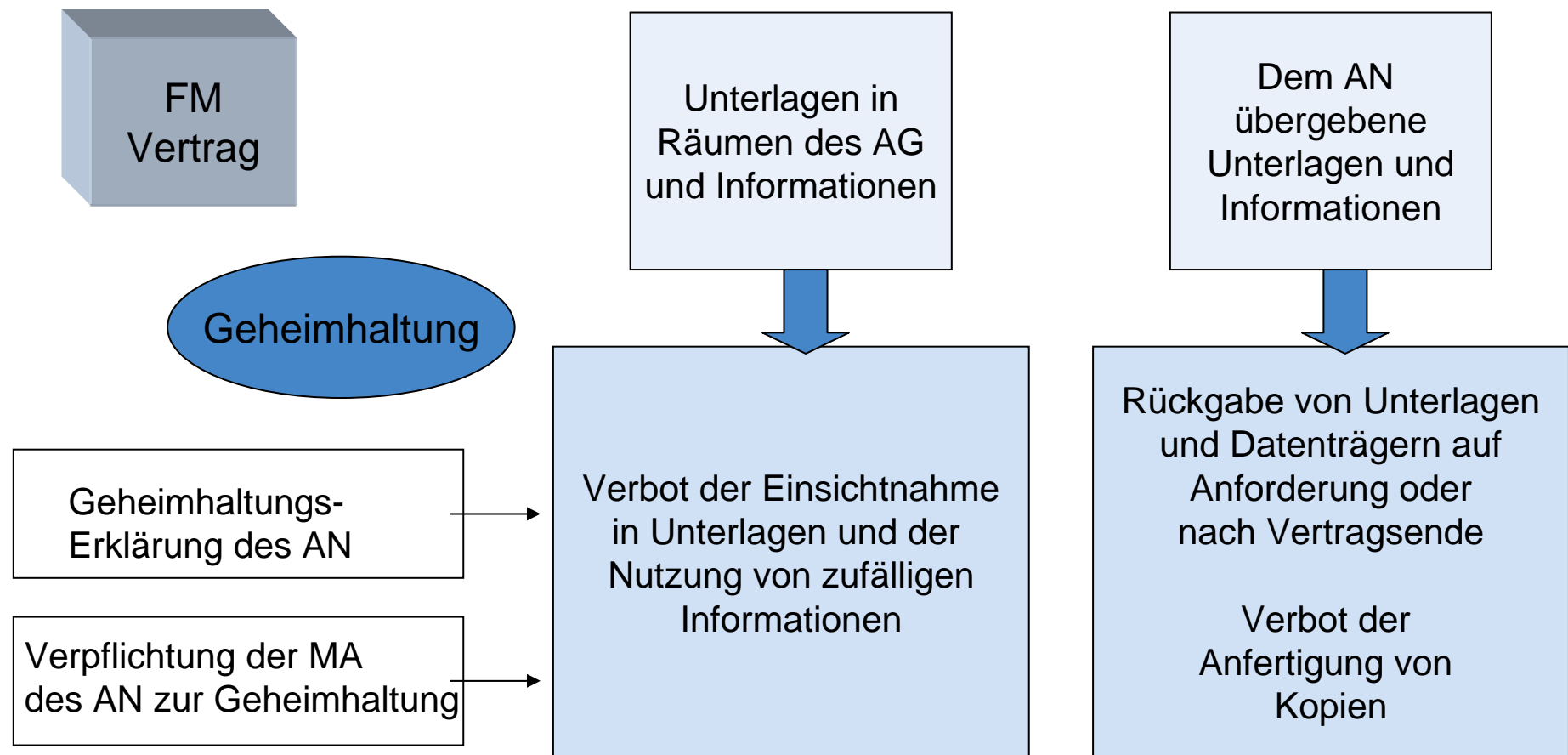


Maßnahmen:

- Mängel fristgerecht melden
- Frist für die Beseitigung der Mängel setzen
- Mängelhaftungsfrist überwachen

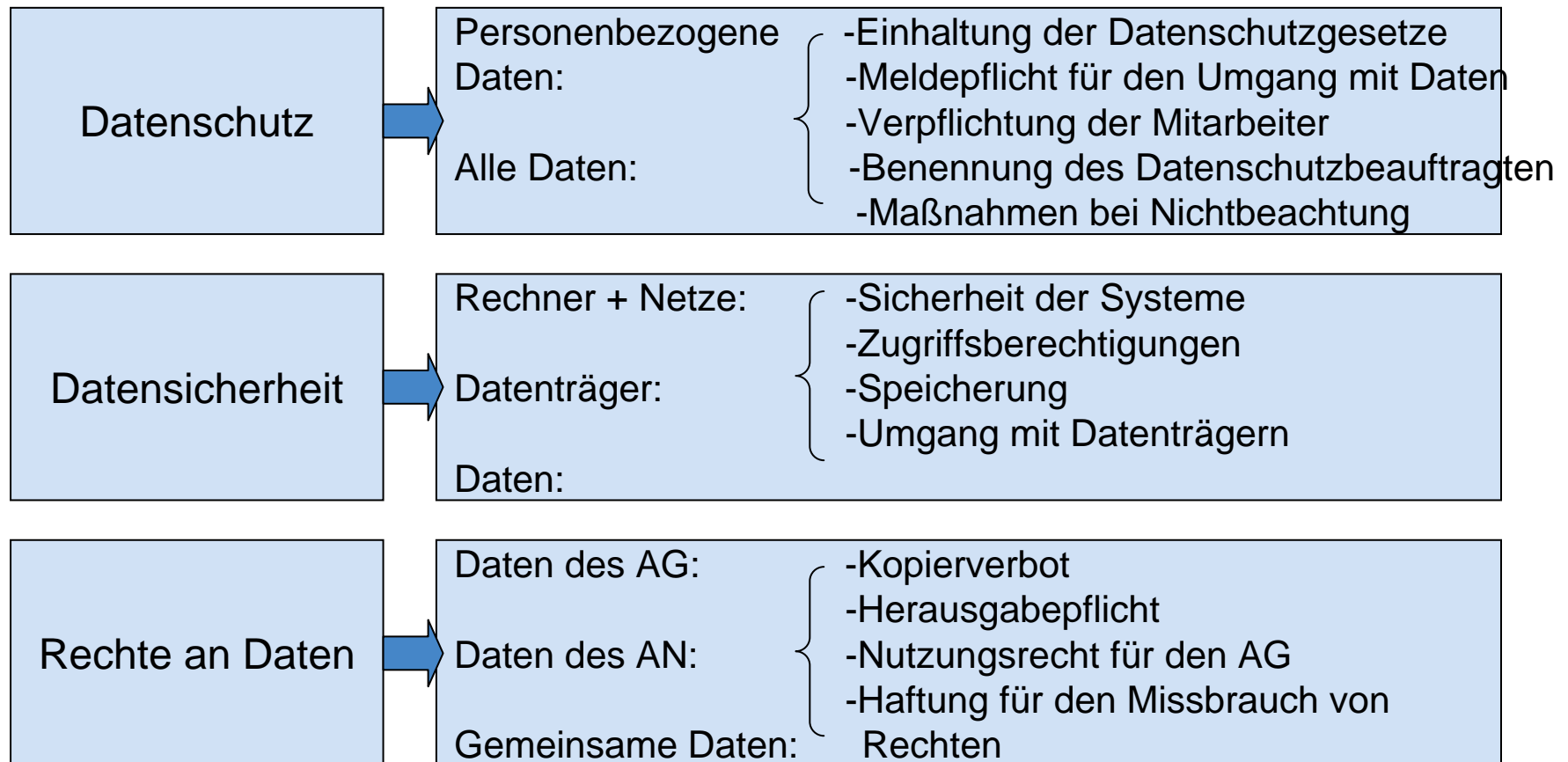
Mängelhaftung des AN	Für die ordnungsgemäße Erbringung sämtlicher nach dem Vertrag geschuldeter Dienst-, Werk- oder sonstigen Leistungen
Mängelhaftungsfall	Mangelhafte Leistung
Maßnahmen	-AG meldet den Mangel -AN leitet unverzüglich auf eigene Kosten alle erforderlichen Maßnahmen zur Mängelbeseitigung ein
Forderungen des AG	-Mängelbeseitigung -evtl. angemessene Preisminderung -evtl. Schadensersatz

Outsourcing – Geheimhaltung

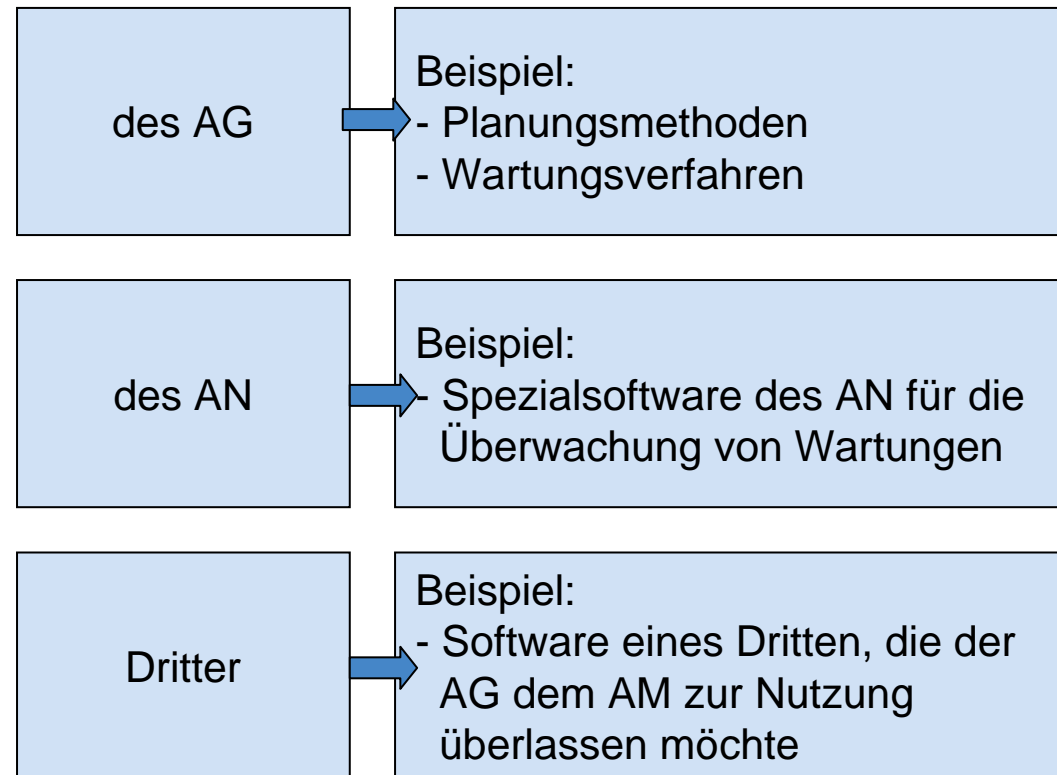
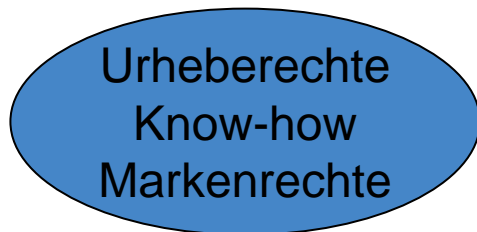




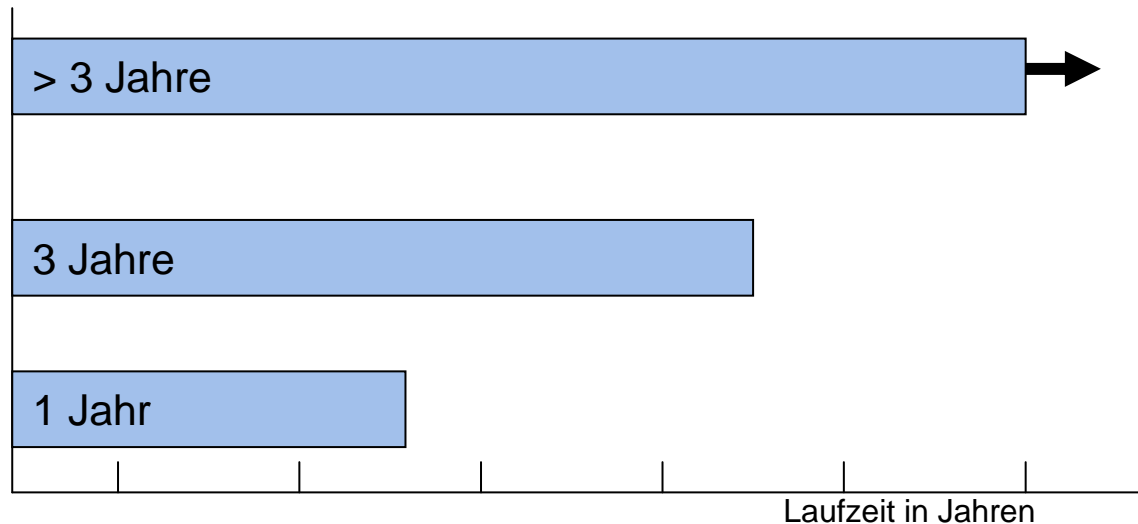
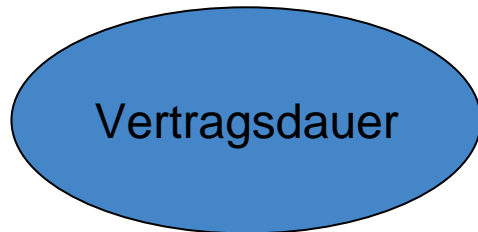
Outsourcing – Datenschutz und Datensicherheit



Outsourcing – Schutzrechte



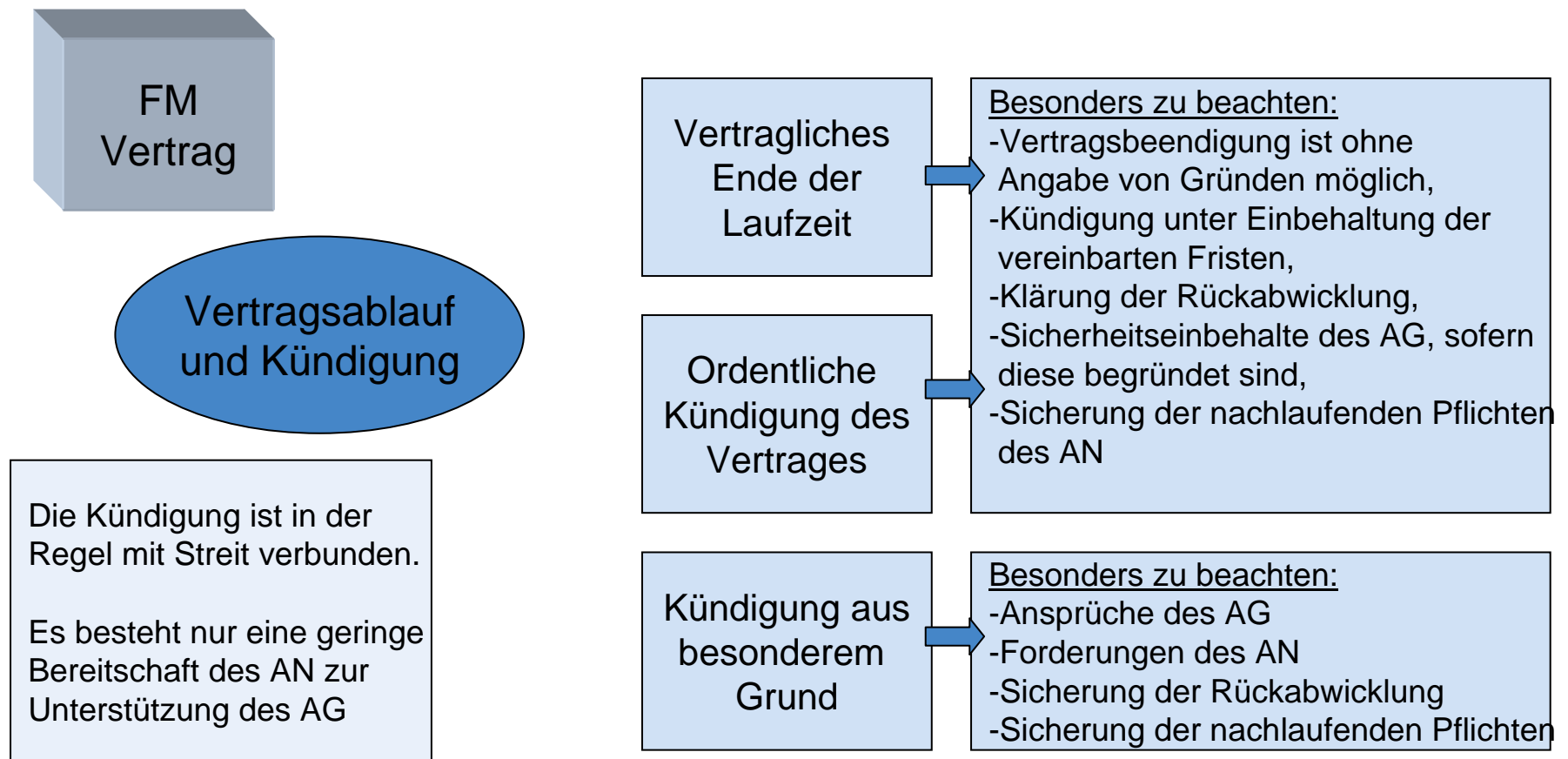
Outsourcing – Vertragslaufzeiten



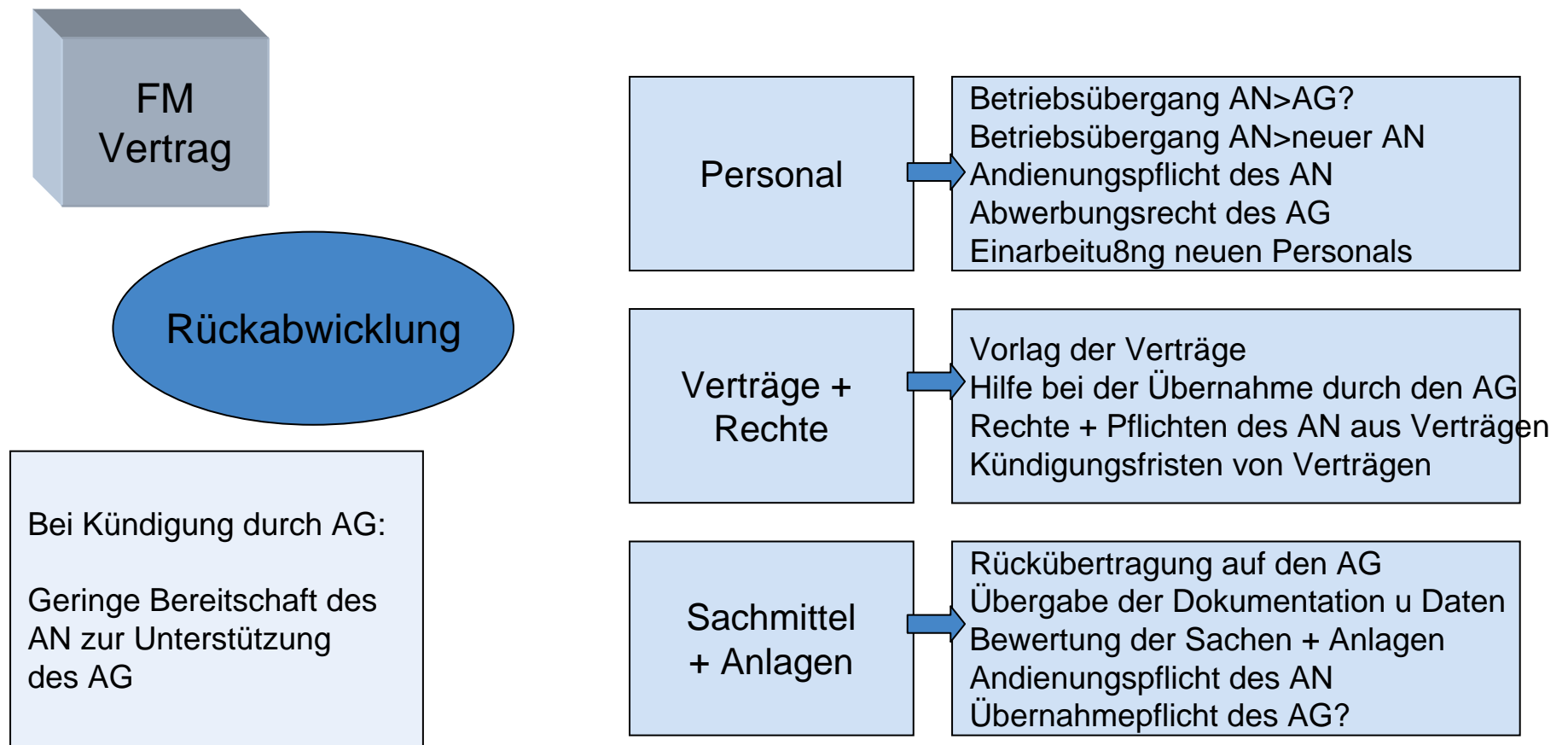
Mit wachsender Laufzeit werden Verträge:

- Häufiger an veränderte Anforderungen des AG und Änderungen des Umfeldes anzupassen sein,
- Eine umfangreiche Überwachung und Pflege einfordern,
- höhere Personal- und Sachinvestitionen des AN zur Erfüllung seiner Verpflichtungen erfordern

Outsourcing - Vertragsbeendigung



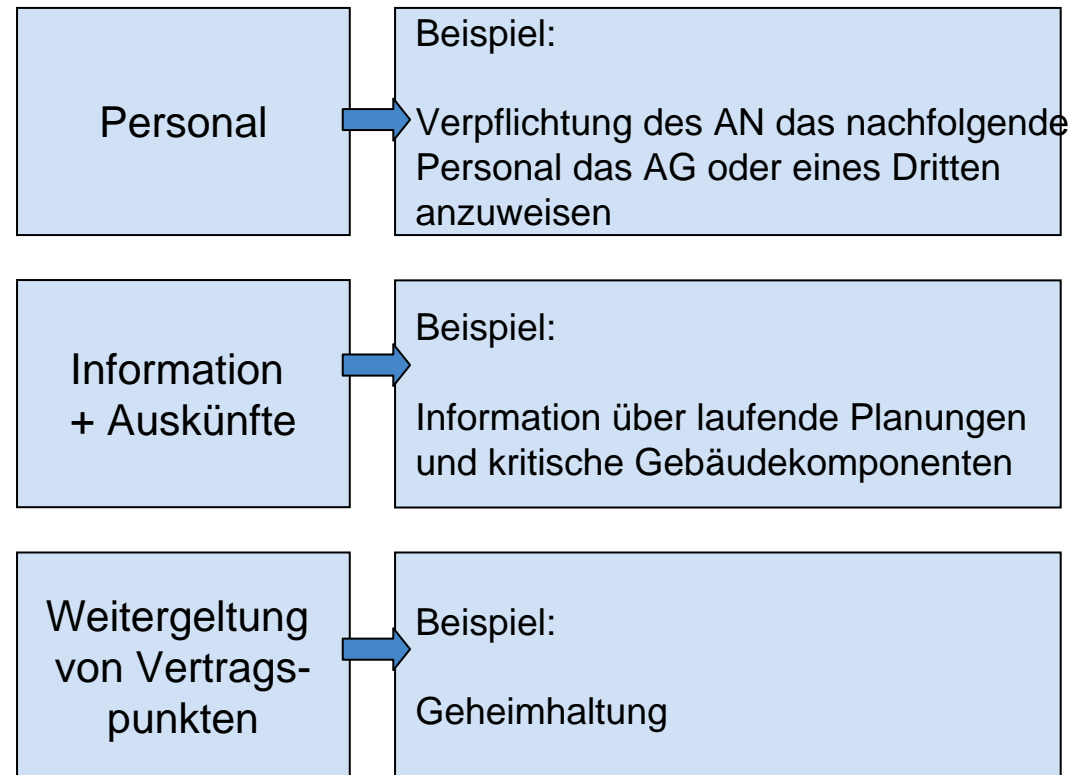
Outsourcing - Vertragsrückabwicklung



Outsourcing – Konsequenzen bei Vertragsende



Bei Kündigung durch den AG wird der AN nur eine Geringe Bereitschaft zur Unterstützung des AG zeigen





Outsourcing - Dienstleistungsunternehmen

Die führenden deutschen FM-Unternehmen (ohne captive Unternehmen wie z.B. DB-Service/DeTelmmobilien):

Dussmann AG & Co. KGaA, Berlin

Wisag Service Holding GmbH & Co. KG, Frankfurt

Voith Industrial Services Holding, Stuttgart

Bilfinger Berger Facility Services/HSG Neu-Isenburg

Hochtief Facility Management GmbH, Essen

Zehnacker Facility Management Services GmbH, Singen

Klüh Service Management GmbH, Düsseldorf

SKE Group, Mannheim

Piepenbrock Dienstleistungsgruppe, Osnabrück

M+W Zander D.I.B. Facility Management, Stuttgart

ThyssenKrupp Industrieservice GmbH, Köln

ISS Deutschland, Düsseldorf

Gegenbauer SA & Co. KG, Berlin

Axima Deutschland GmbH, Köln



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit !**