

## Erfolgreiches Insourcing im Krankenhaus Zurück zur Eigenreinigung oder Servicegesellschaft

Viele Jahre galt das Motto „Fremdreinigung“, nun geht es eine Rolle zurück zur Eigenreinigung oder Servicegesellschaft. Macht das Sinn? – Ja, aber nur, wenn es richtig gemacht wird führt es auch zum Erfolg!

Wie die Eigenreinigung (Servicegesellschaft) zum Erfolg wird und warum die Fremdreinigung so lange richtig war, wird in diesem Beitrag behandelt.

### **Was war?**

Warum war die Fremdreinigung das Maß aller Dinge? Die Ursache fand sich im Vergleich zur Eigenreinigung. Dabei sprachen vier wesentliche Gründe für die Fremdreinigung:

Erstens - die Lohnkosten. Der Unterschied zwischen dem Gebäudereinigertarif und dem damaligen BAT war enorm.

Zweites - die Produktivität. Der Gebäudereiniger kam mit moderner Technik und wesentlich höheren Leistungszahlen (m<sup>2</sup>/h).

Drittens - die Leistungsabgrenzung. Mit der Fremdreinigung konnte man schnell eine klare Trennung zwischen Pflege und Reinigung herstellen.

Viertens - die Personalverantwortung. Diese wurde an den Gebäudereiniger abgegeben.

Nicht jeder Grund war für jeden entscheidend, insgesamt waren es mehr oder weniger diese Gründe für eine Umstellung zur Fremdreinigung.

Die Konzentration auf das Kerngeschäft wird in letzter Zeit oft von Multidienstleistern zitiert. Doch gibt es heute noch Firmen in der Krankenhausreinigung mit dem Kerngeschäft Reinigung? Die meisten sind inzwischen Alleskönner, welche alles machen außer operieren.

### **Was ist?**

Die Gründe für eine Fremdreinigung liegen in dieser Form nicht mehr vor. Die Löhne werden durch Gründung von Servicegesellschaften erreicht oder durch niedrigere Einstiegsgehälter im TVÖD angenähert. Die Produktivität kann auch in der Eigenreinigung / Servicegesellschaft erzielt werden. Die Trennung der Leistungen ist durch den „Pflegenotstand“ gar nicht mehr so gewünscht. Im Gegenteil, es werden wieder verstärkt Stationshilfen eingesetzt. Die Personalverantwortung ist zwar wieder vorhanden, was durch Servicegesellschaften abgedeckt wird. Und was das Kerngeschäft betrifft, so sind durch Klinikverbände und die Größe der Häuser mit den Umsätzen für die Reinigung so groß, dass durchaus von einem zusätzlichen Kerngeschäft gesprochen werden kann bzw. lohnt es sich, die Fachlichkeit wieder selbst zu erlangen.

Zusätzlich gibt es immer mehr Hinderungsgründe für die Fremdreinigung. Am meisten besprochen ist die Umsatzsteuer. Diese gab es auch schon bei der Umstellung auf die Fremdreinigung, doch die Vorteile haben diese Kosten für die Mehrwertsteuer damals im Wesentlichen wettgemacht. Zusätzlich kam es zu einer Verschärfung im Vergaberecht. Es wird immer aufwendiger, die Reinigung auszuschreiben und zu vergeben. Einen Partner zu suchen, ist fast nicht mehr möglich, Sie müssen an die Firma vergeben, welche das scheinbar wirtschaftlichste Angebot gemacht hat. Richtig unangenehm wird es, wenn Sie Ihre Vergabe vor Gericht verantworten müssen, was leider immer mehr zunimmt. Haben Sie dann doch den „Richtigen“ gefunden, dann müssen Sie nach ein paar Jahren erneut ausschreiben.

Also zurück zur Eigenreinigung oder Gründung einer Servicegesellschaft:

### **Welche Hinderungen?**

Ganz so leicht ist die erneute Umstellung nicht, doch wenn man einiges berücksichtigt, dann wird es zum Erfolg.

Gern werden einfach Servicegesellschaften (auch umsatzsteuerliche „Organschaft“ genannt) gemeinsam mit einem Dienstleister gegründet und wie die Fremdreinigung fortgeführt. Das klingt einfach und scheint nur ein Verwaltungsakt zu sein. Doch so einfach ist es eben nicht. Wenn ein Träger ausschreibungspflichtig ist, dann muss auch die Dienstleistung öffentlich ausgeschrieben werden, sobald die Servicegesellschaft eine Fremdbeteiligung hat. Nur eine 100%ige eigene Tochter ist als Inhousegeschäft von der Ausschreibungspflicht befreit! Sind Sie also ausschreibungspflichtig und haben eine Fremdbeteiligung, kann es passieren, dass im schlimmsten Fall Ihre eigene Tochter den Auftrag nicht erhält. Zusätzlich kommt das Problem mit der Umsatzsteuer. Die Umsatzsteuergesetzgebung hat sich zwar nicht geändert, wohl aber die Auslegung. Bei einer Beteiligungsgesellschaft muss schon sehr klar dargelegt werden, dass es sich um ein Inhousegeschäft handelt und somit Anspruch auf Umsatzsteuerbefreiung besteht. Inzwischen prüfen viele Finanzämter genauer, ob tatsächlich ein Inhousegeschäft vorliegt oder eher ein Steuersparmodell. Wird letzteres angenommen, dann kann es zu unangenehmen Steuerbescheiden kommen.

### **Und wie?**

Einfacher ist es, die Reinigung gleich mit eigener Tochter (100%) oder in Eigenreinigung zu betreiben. Und was ist mit der Fachlichkeit? Das Know-how ist nicht mehr im Haus oder es besteht die Gefahr, dass das „Eigenreinigungssyndrom“ mit zu niedriger Produktivität wieder auftritt. Es ist sehr hilfreich, die Reinigung oder die gesamte Hauswirtschaft mit Bettenaufbereitung und Stationshilfen als eigene „kleine“ Firma mit dem Kerngeschäft „Hauswirtschaft“ zu betreiben. Jede Firmengründung beginnt mit einem Businessplan. Und der Chance, die Inhalte und Häufigkeiten der Leistungen zu überdenken und an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen. Auch die Reinigungstechnik muss grundlegend bedacht sein. Oft wird die aktuelle Reinigungstechnik vom alten Dienstleister für „einen Apfel und ein Ei“ übernommen. Doch Vorsicht! Von der Reinigungstechnik hängen die Hygiene, Produktivität und Qualität ab. An dieser Stelle zu sparen, wäre ein grundlegender Fehler. Fragen nach den Rüstzeiten und doppelten Arbeitsgängen spielen eine große Rolle. Auch die Wiederbeschaffungskosten, also die Haltbarkeit, sind wesentlicher als die Beschaffungskosten an sich. Erst nach Berücksichtigung all dieser Kriterien sollte die Kalkulation erfolgen. Eine Kalkulation wie bei der Fremdvergabe oder der klassischen Eigenreinigung ist nicht hilfreich. Eine gute Berechnung für die Servicegesellschaft oder Eigenreinigung enthält eine arbeitsplatzbezogenen Kalkulation. Oder konkreter, jeder einzelne Arbeitsplatz wird pro Arbeitstag kalkuliert und dargestellt. Es macht zwar bei der Erstellung mehr Arbeit, als Resultat erhalten Sie jedoch genaue Kalkulations- und Controllingdaten. Bei dieser Kalkulationsform ist die Organisation auch weniger von der Objektleitung abhängig, da die Anzahl der täglichen Stunden mit konkreter Aufteilung vorgegeben sind. Aus der Summe aller Arbeitsplätze und Arbeitstage ergeben sich die produktiven Stunden pro Jahr. Bei einer Kalkulation nur nach Gesamtflächen und Leistungszahlen lässt sich zwar ein Preis oder die VK ermitteln, es fehlt jedoch die konkrete Aufteilung und ein wirtschaftliches Controlling wird erschwert. Auf der Basis dieser Stunden kann die Anzahl der theoretischen VK oder der Stundenverrechnungssatz kalkuliert werden. Bei der Berechnung des Stundensatzes sollten nicht nur die Lohn- und Lohnfolgekosten genau kalkuliert, sondern auch die Beschaffung und Wiederbeschaffungskosten genau berechnet werden. Oft wird nur ein durchschnittliches Budget für die Wiederbeschaffung berücksichtigt, wenn es überhaupt gemacht wird.

Für eine solche Kalkulation ist Fachwissen unbedingt erforderlich. Dieses kann man sich punktuell über Dienstleister oder Fachberater dazukaufen. Wenn die Kalkulation steht, dann können Sie immer noch entscheiden ob Sie die Leistungen in eigener Regie übernehmen oder durch ein Fachunternehmen managen lassen wollen. Mit Ihren konkreten Vorgaben können Sie das Management ausschreiben. Damit sind Sie in der Regel außerhalb des europäischen

Vergaberechts und können unter Umständen sogar freihändig vergeben. Oft wird das Management wie eine Fremdreinigung ausgeschrieben und die entstehenden Jahreskosten werden bewertet. Dies macht es scheinbar leichter, führt jedoch dazu, dass Sie nicht mehr der Herr über Ihre Servicegesellschaft sind und somit die Umsatzsteuerbefreiung verwirken.

Schritte für ein erfolgreiches „Insourcing im Krankenhaus“:

1. Businessplan erstellen

- Arbeitsmethoden festlegen (Reinigungstechnik)
- Leistungsumfang erstellen
- arbeitsplatzbezogene Kalkulation der produktiven Stunden
- Kalkulation des Stundesatzes und der Jahreskosten

2. Entscheidungen über das Management

3. Umsatzsteuerliche Prüfung

4. Umsetzung

5. Controlling