

## Pflegebudget neu justiert

Was bedeutet die Ausgliederung der Pflegepersonalkosten aus dem DRG-System ab 2020?

06

## Digitalisierung in der Sozialwirtschaft

Die BFS führt eine Umfrage zur Digitalisierung durch und bittet alle sozialwirtschaftlichen Einrichtungsträger um Teilnahme

15

## Fusionen & Übernahmen

Will man schneller wachsen als der Markt, bieten Übernahmen gute Chancen – nicht nur für privat-gewerbliche, sondern auch für freigemeinnützige Träger

16





Werden Sie mit uns digital!

Abonnieren Sie den Sozialus  
als Online-Magazin.

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

#### Impressum

##### Verlag/Herausgeber:

Bank für Sozialwirtschaft AG  
Konrad-Adenauer-Ufer 85  
50668 Köln  
ISSN: 2626-6261

##### Vorstand:

Prof. Dr. Harald Schmitz  
(Vorsitzender)  
Thomas Kahleis  
Oliver Luckner

##### Aufsichtsratsvorsitzender:

Dr. Matthias Berger

##### Redaktion:

Stephanie RÜth (v.i.S.d.P.)  
Susanne Bauer  
Telefon 0221 97356-237  
[s.bauer@sozialbank.de](mailto:s.bauer@sozialbank.de)

##### Satz:

pom point of media GmbH  
Joseph-Haydn-Straße 19  
47877 Willich

##### Druck:

pacem druck OHG  
Kelvinstraße 1 – 3  
50996 Köln

##### Titelbild:

Philip Eichler/Campact

Best-Practice-Beispiele aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft und Interviews mit unseren Kunden finden Sie unter:

[www.sozialbank.de/ueber-uns/unsere-kunden](http://www.sozialbank.de/ueber-uns/unsere-kunden)



04

**Nachhaltigkeitsleistungen der  
Bank für Sozialwirtschaft ausgezeichnet**

**Beim 11. Wettbewerb  
Sozialkampagne  
wurden drei innovative  
Aktionen prämiert**

08



**Geänderte  
Krankenhausfinanzierung  
ab 2020**

06



# Inhalt

10



**„Der Begriff ‚politische Bildung‘ muss dringend zeitgemäß definiert werden.“**

**Interview mit Dr. Felix Kolb, Campact e. V.**



**Übernahmen in der Altenhilfe: Eine Chance oder viele Risiken?**

16

## ANLEGEN UND SPAREN

Nachhaltigkeit: Ausgezeichnet! 04

## BERATEN UND BEWERTEN

Krankenhausfinanzierung:  
Ausgliederung des Erlösanteils Pflege aus den DRGs 06

## SO GEHT SOZIALWIRTSCHAFT

11. Wettbewerb Sozialkampagne:  
Drei innovative Sozialkampagnen ausgezeichnet 08  
Best Practice: Den Bürgern eine Stimme geben 10  
Publikation: Quartiersentwicklung 12  
Ausschreibung: „Demokratie leben!“ 12  
„Während die Kirche kleiner wird, expandiert die Diakonie“ 13  
Netzwerk-News 14  
Fusionen & Übernahmen:  
Wachstum durch Übernahmen in der Altenhilfe:  
Eine Chance oder viele Risiken? 16  
Tagungsbericht: Die Zukunft ist digital 20

## VERANSTALTUNGSHINWEISE

Tagungen und Kongresse 21  
BFS-Vortragsveranstaltungen 22  
Seminar: Bauherrenaufgaben 24  
Seminar: Baukostencontrolling 24  
Seminar: Kennzahlen für Entscheidungsträger 25  
Terminübersicht 26

## RECHTSENTWICKLUNG

Wissenswertes 28

## SOZIALJUS

Interner Kulturwandel:  
Agile Organisationsentwicklung in der BFS 30  
HOPE News: Gemeinsam für gute Nachbarschaft 31

Nachhaltigkeit

# Ausgezeichnet!

**Die überdurchschnittlichen Nachhaltigkeitsleistungen der Bank für Sozialwirtschaft wurden jetzt von zwei renommierten Ratingagenturen gewürdigt: Das imug Institut zeichnete die BFS erstmals mit dem Label „Positive B“ aus, und die Ratingagentur ISS-oekom verlieh der BFS zum wiederholten Mal den Prime-Status.**

Insbesondere stuften die Ratingagenturen die spezifische Ausrichtung des Geschäftsmodells der Bank auf die Sozial- und Gesundheitswirtschaft und den damit verbundenen hohen sozialen Nutzen der Produkte und Dienstleistungen als herausragend ein.



Ein enger Bezug zur gesellschaftlichen Verantwortung des eigenen Unternehmens und zur Nachhaltigkeit gehört zum Selbstverständnis der Bank für Sozialwirtschaft. Bereits seit 2010 wird die Bank für Sozialwirtschaft von der Agentur ISS-oekom, einer der führenden Ratingagenturen im Bereich Corporate Social Responsibility, im Hinblick auf ihre soziale und ökologische Nachhaltigkeitsperformance bewertet. Seit-



dem führt die Bank den Status Prime. In der Kategorie „Specialized Finance“ erreichte die BFS jetzt Platz 3 von insgesamt 52 Banken.

Prime bedeutet, dass sich die auf dem Markt gehandelten Wertpapiere der Bank für Sozialwirtschaft nach den Kriterien von ISS-oekom für ein Investment aus ökologischer und sozialer Sicht qualifizieren.

## Neues Rating von imug



Erstmals zeichnete nun auch das imug Institut, eine renommierte Ratingagentur für maßgeschneiderte ESG-Ratings (Environmental, Social, Governance), die Bank für Sozialwirtschaft für ihre hervorragenden Nachhaltigkeitsleistungen mit der Bewertung „Positive B“ aus. Mit diesem Ergebnis erreicht die Bank Platz 5 von 16 Finanzinstituten im „Cooperative Sector“.



**Michael Schier**  
Nachhaltigkeitsbeauftragter  
der BFS

## Alle BFS-Investmentfonds auf nachhaltig umgestellt

Auch im Anlagegeschäft setzt die Bank für Sozialwirtschaft konsequent auf Nachhaltigkeit. Im Frühjahr 2019 hat sie ihre Produktpalette vollständig auf nachhaltige Geldanlagen umgestellt. Der letzte verbleibende konventionelle Investmentfonds BfS Invesco EuroMIX ist mit Wirkung zum 18. Februar in den BFS Nachhaltigkeitsfonds Ertrag eingeflossen. Damit sind nun alle BFS-eigenen Investmentfonds nachhaltige Geldanlagen und mit dem FNG-Siegel zertifiziert.

Das FNG-Siegel zeichnet Investmentfonds für eine besonders anspruchsvolle und umfassende Nachhaltigkeitsstrategie aus. Investmentfonds mit FNG-Siegel entsprechen dem vom Forum Nachhaltige Geldanlagen e.V. (FNG) entwickelten Qualitätsstandard für nachhaltige Geldanlagen im deutschsprachigen Raum. ♻️

### Weitere Informationen:

[www.imug.de](http://www.imug.de)  
[www.oekom-research.com](http://www.oekom-research.com)  
[www.forum-ng.org](http://www.forum-ng.org)  
[www.sozialbankfonds.de](http://www.sozialbankfonds.de)

## Nachhaltigkeit in der BFS

Nachhaltig zu wirtschaften und soziale Verantwortung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie für die ökologischen Auswirkungen unseres Handelns zu übernehmen, sehen wir als ständige strategische Aufgabe unserer Unternehmensentwicklung.

Wir sind die Bank mit dem höchsten Social Impact, denn alle unsere Aktivitäten und alle unsere Finanzierungen sind ausschließlich in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft investiert.

Die Anerkennung der Nachhaltigkeitsleistungen durch gleich zwei renommierte Ratingagenturen ist für uns ein Ansporn, unseren Weg fortzusetzen.

Um unser nachhaltiges Handeln als Unternehmen vergleichbar und transparent zu machen, haben wir die Entsprechenserklärung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) unterzeichnet.

## Krankenhausfinanzierung

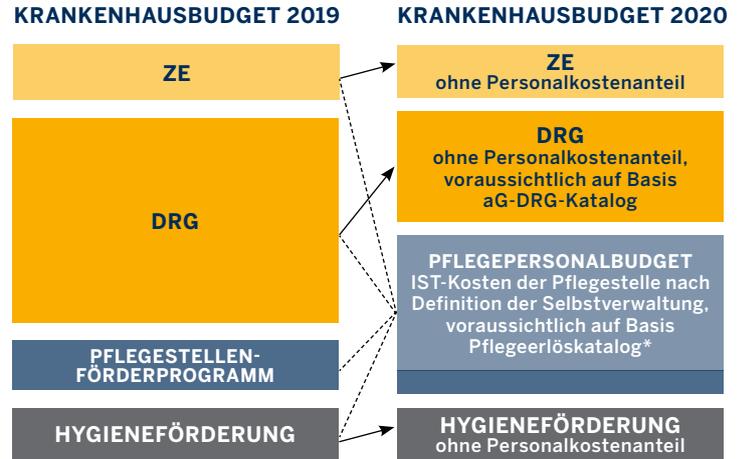
# Ausgliederung des Erlösanteils Pflege aus den DRGs

Im letzten „Sozialus“ (Ausgabe 2/19) informierten wir über das Pflegepersonalstärkungsgesetz (PpSG), das am 1. Januar 2019 in Kraft getreten ist. Ein besonderer Baustein des PpSG ist das Pflegebudget. Es wird zu einer wesentlichen Veränderung der Krankenhausfinanzierung führen, denn die Pflegepersonalkosten sollen ab 2020 aus dem DRG-Fallpauschalensystem ausgegliedert werden.

Bis zum Jahr 2020 wird jede zusätzlich aufgebaute Pflegepersonalstelle voll refinanziert – eine Obergrenze gibt es zunächst nicht. Ab 2020 müssen die Kliniken den Umfang der Personalkosten und die Förderung jeder neuen Pflegepersonalstelle in individuellen Budgetverhandlungen mit den Kostenträgern vereinbaren. Die Ausgliederung der Pflegepersonalkosten betrifft nicht nur die DRG-Fallpauschalen, sondern auch alle Zusatzerlöse. Es kommt daher zu einer deutlichen Verschiebung des krankenhausesinternen Budgets (siehe Grafik).

## Vereinbarung der Vertragsparteien

Am 18. Februar 2019 haben die Vertragsparteien auf Bundesebene (GKV-SV, PKV und DKG) gemäß § 17 b Abs. 4 S. 2 KHG eine Vereinbarung zur Abgrenzung der auszugliedernden Pflegepersonalkosten getroffen.



\* plus mögliche Tarifsteigerungen, Neueinstellungen, Qualifikationen

- Auszugliedern sind demnach DRG-relevante Kosten für die unmittelbare Patientenversorgung auf bettenführenden Stationen. Nicht umfasst sind jedoch Personalkosten für Funktionspersonal, wie z. B. im Operationsbereich oder in der Anästhesie.
- Leiharbeitnehmer und Honorarkräfte, die nach KHBV eigentlich Sachkosten verursachen, sind im Sinne der Abgrenzungsvereinbarung in die pflegebudgetrelevanten Kosten einzubeziehen.
- Pflegekräfte, die sowohl patientennah als auch -fern eingesetzt werden, sind gemäß ihrem patientennahen Tätigkeitsanteil zu berücksichtigen.

Bis zum 30. September 2019 haben die Vertragsparteien die Bewertungsrelationen für das DRG-Vergütungssystem anzupassen. Der angepasste DRG-Katalog ist erstmals für das Jahr 2020 für die Auszahlung des Pflegebudgets nach § 6 a des KHEntgG anzuwenden.

Die Vertragsparteien haben bis August 2021 einen Zwischenbericht und bis August 2025 einen Abschlussbericht über die Auswirkungen auf die Pflegepersonalstellen und -kosten anzufertigen.

## Hauptauswirkungen der Ausgliederung

- Eine Vielzahl der Einrichtungen aus unseren Analysen geht davon aus, dass die Ausgliederung der Pflegepersonalkosten ergebnisneutrale Effekte haben wird. Die Auswirkungen für die Krankenhäuser werden hingegen je nach Case-Mix sehr unterschiedlich ausfallen, bestätigte InEK-Chef Dr. Frank Heimig auf dem letzten DRG-Forum in Berlin. Das genaue Ausmaß wird voraussichtlich erst bei Einsatz des Systems bekannt sein. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass sich die wirtschaftliche Situation bei Kliniken, die bisher ein positives Ergebnis als Differenz aus InEK-Erlösen und krankenhausindividuellen Aufwendungen im Pflegedienst realisieren konnten, verschlechtert. Zu den Gewinnern zählen Kliniken, die einen hohen Personalbestand haben und alle im DRG-System ausgewiesenen Pflegepersonalkostenanteile auch für Pflegepersonal eingesetzt haben.
- Im Jahr 2020 liegt die Kappungsgrenze für eine maximale Minderung der Summe aus Gesamtbudget und Pflegebudget bei 2 %, für das Jahr 2021 bei 4 %. Außerdem können Kliniken in den Budgetverhandlungen pflegeentlastende Maßnahmen bis zu einer Höhe von 3 % des Pflegebudgets geltend machen, sofern eine Gefährdung für die Patientensicherheit ausgeschlossen werden kann.
- Durch das Pflegebudget kommt ab 2020 ein weiterer Verhandlungstatbestand zu den komplexen Budgetverhandlungen hinzu. Um die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit einer Klinik zu gewährleisten, sollten die Verhandlungen mit den Kostenträgern frühzeitig aufgenommen werden.
- Die Ausgliederung der Pflegepersonalkosten aus den DRGs führt abhängig vom DRG-Mix zu einer Zweckbindung von zwischen 16 % und 24 % der bisherigen DRG-Erlöse. Bei einzelnen DRGs kann die Ausgliederung einen niedrigeren beziehungsweise auch höheren Prozentsatz haben. Bei einer unsachgemäßen Verwendung des Pflegebudgets werden Rückzahlungen fällig. Somit sinken der unternehmerische Handlungsspielraum und die Möglichkeiten, Kapitalreserven aufzubauen.
- Der Wettbewerb um die Akquisition zusätzlicher Pflegekräfte wird sich noch weiter verschärfen. Zudem ist eine Änderung des Qualifikationsmixes auf den Stationen zu erwarten. ❄

## Fazit

Die wirtschaftlichen Auswirkungen des Pflegebudgets sind sehr abhängig von der Ausgangssituation der jeweiligen Einrichtung. Hierbei wird es Häuser geben, die deutlich mehr Erlöse erhalten, aber auch Kliniken, die mit weniger Geld die bestehenden Strukturen finanzieren müssen. Hier lohnt sich ein detaillierter Blick in die Erlös- und Kostenstruktur.

Des Weiteren empfiehlt es sich aus Liquiditätssicht, frühzeitig den Dialog mit den Kostenträgern zu suchen und ein Budget zu vereinbaren. Zwar werden die Budgetverhandlungen mit Einführung des hausindividuellen Pflegebudgets sicherlich eine Herausforderung darstellen. Jedoch kommt bis zur Vereinbarung ein pauschaler Betrag pro voll- bzw. teilstationärem Fall zum Tragen, der voraussichtlich zu kurz greifen und damit ein Liquiditätsrisiko darstellen könnte.



**Jens Dreckmann**  
Leiter Kompetenzzentrum  
Gesundheitswirtschaft

Ansprechpartner:  
Jens Dreckmann  
Leiter Kompetenzzentrum Gesundheitswirtschaft  
BFS Service GmbH  
Telefon 0221 97356-818  
j.dreckmann@sozialbank.de

11. Wettbewerb Sozialkampagne

# Drei innovative Sozialkampagnen ausgezeichnet

Mit der Kampagne „Repicturing Homeless“ für die Obdachlosenorganisation „fiftyfifty“ haben die Agenturen Havas und Getty Images den mit 10.000 Euro dotierten 1. Preis im 11. Wettbewerb Sozialkampagne der Bank für Sozialwirtschaft gewonnen. Der mit 5.000 Euro dotierte 2. Preis ging an die Kampagne „The Uncensored Playlist“ von Reporter ohne Grenzen und der Agentur DDB Berlin. Den 3. Preis (3.000 Euro) gewann der YouTube-Kanal „Deine Suchtexperten“ des Diakonischen Werks in Niedersachsen.

Die Preisverleihung hat am 16. Mai 2019 im Rahmen des 11. Kongresses der Sozialwirtschaft in Magdeburg stattgefunden.

## 1. Preis: „Repicturing Homeless“

Die Kampagne „Repicturing Homeless“ widmet sich der Wohnungsnot und Obdachlosigkeit. Obdachlose Menschen, die in Düsseldorf das Straßenmagazin „fiftyfifty“ verkaufen, wurden gefragt, ob sie als Models für die internationale Bildagentur Getty Images arbeiten möchten. Für die Fotos wurden sie als Personen mit ganz alltäglichen Berufen und Lebensläufen inszeniert: von der Managerin über den Designer und die Touristin bis hin zum Koch. Unternehmen können die Bilder kaufen und für ihre Kampagnen einsetzen. Die Erlöse aus den Bildlizenzen gehen vollständig an „fiftyfifty“ und damit an die Obdachlosen selbst.



1. Preis



2. Preis



3. Preis

Die Jury vergab durchweg die Höchstpunktzahl. Ihre Begründung: eine starke Kampagne, die nachhaltig auf eine Veränderung von Wahrnehmung und Bewusstsein obdachloser Menschen abzielt. Sie zeigt die Menschen, wie sie sich ewig nicht gesehen haben, zollt ihnen Anerkennung und gibt ihnen Würde zurück. Der Clou dabei: dass man die Bilder tatsächlich kaufen kann und damit die obdachlosen Menschen unterstützt.

## 2. Preis „The Uncensored Playlist“

Für die Kampagne „The Uncensored Playlist“ wagten sich die Verantwortlichen von Reporter ohne Grenzen und DDB Berlin an eine Guerilla-Aktion: Zensierte Texte von unterdrückten Journalisten aus China, Ägypten, Vietnam, Thailand und Usbekistan wurden vertont und als Popsongs getarnt über Musikstreamingdienste verbreitet. Über dieses Schlupfloch erhielten auch Menschen in Ländern mit restriktiver Medienzensur unabhängige Informationen, denn online Musikhören auf Abfrage ist auch dort ungehindert möglich. Außerdem schaffte die kreative Umgehung der Zensur Aufmerksamkeit für die kritische Situation von freien Journalisten in vielen Teilen der Welt.

Die Jury zeigte sich stark beeindruckt von der innovativen Idee, Musikstreamingdienste als Kanal für versteckte Botschaften zu nutzen, und befand: ein hervorragendes Beispiel für eine effektvolle kreative Arbeit zur Meinungsfreiheit!

## 3. Preis „Deine Suchtexperten“

„Deine Suchtexperten“ ist eine Aufklärungskampagne zum Thema Sucht und Suchtprävention. Sie richtet sich an Jugendliche, die sich über Videos im Internet anonym und schnell über mögliche Gefährdungen informieren möchten. Zusammen mit den beiden Medienschaffenden Henrik von Fehr-Stender und Christian von Scheve entwickelte die Diakonie in Niedersachsen einen eigenen YouTube-Kanal. Sie drehten bislang rund 100 Videos mit vier professionellen Suchtberatern und einem

ehemals Betroffenen, der aus eigener Erfahrung berichtet. Die Kurzfilme informieren vorurteilsfrei und unterstützen Betroffene, ihr Verhalten kritisch zu reflektieren. Sie zeigen, wann es sinnvoll ist, sich an eine Suchtberatung zu wenden, und helfen, eine Beratungsstelle in der Nähe zu finden. Für die Mitfinanzierung konnten die Hanns-Lilje-Stiftung und die Heinrich-Dammann-Stiftung gewonnen werden.

Die Jury war von der Kampagne sofort überzeugt. Ihr Hauptargument für die Preisvergabe: Es handelt sich um ein niedrigschwelliges Angebot, perfekt abgestimmt auf die Zielgruppe und die Zielsetzung. 🌟



## WETTBEWERB SOZIAL KAMPAGNE 2018·2019

Den Wettbewerb Sozialkampagne veranstaltet die Bank für Sozialwirtschaft seit 1998 alle zwei Jahre. Eine unabhängige Jury aus Experten für Sozialmarketing kürt die Gewinner nach verschiedenen Kriterien.

### Wettbewerbsdokumentation

Die Dokumentation der zehn besten Beiträge des 11. Wettbewerbs Sozialkampagne und die dazugehörigen Filme finden Sie unter:

[www.wettbewerb-sozialkampagne.sozialbank.de](http://www.wettbewerb-sozialkampagne.sozialbank.de)

Best Practice

# Den Bürgern eine Stimme geben



**Der Bundesfinanzhof hat Anfang des Jahres entschieden, dem globalisierungskritischen Netzwerk Attac die Gemeinnützigkeit zu entziehen. Begründung ist, dass politische Bildungsmaßnahmen nur dann die Voraussetzungen eines anerkannten steuerbegünstigten Zwecks erfüllen, wenn sie ergebnisoffen – also ohne politische Ziele – erfolgen. Auch andere zivilgesellschaftliche Organisationen wie die Petitionsplattform Campact sind von dem Urteil betroffen.**

Campact will politisches Engagement als Bürgerbewegung stärken und treibt Kampagnen progressiver Politik voran. Zurzeit sind es ökologische Themen wie die Agrarwende mit dem Einsatz für ein Verbot von Glyphosat und gegen Patente auf Leben. Außerdem spielen Energiethemen wie der Kohleausstieg, die Verkehrswende und eine gerechte Handelspolitik eine große Rolle. Campact setzt sich – auch mit der Petitionsplattform WeAct – gegen Rechtspopulismus und für Minderheitenschutz ein.

**»Herr Kolb, Sie haben beschlossen, vorsorglich keine Spendenbescheinigungen mehr auszustellen, weil Sie befürchten, dass auch Campact die Gemeinnützigkeit verliert. Wie bewerten Sie das Attac-Urteil?«**

Das Attac-Urteil des Bundesfinanzhofs, des BFH, schränkt die Redefreiheit für die gesamte kritische Zivilgesellschaft massiv ein. Wir halten es für toxisch. Denn der BFH erklärt politische

Meinungsäußerungen im Grundsatz für unvereinbar mit der Gemeinnützigkeit. Wir fordern den zuständigen Bundesfinanzminister Olaf Scholz auf, umgehend einen Vorschlag für eine Anpassung der Abgabenordnung vorzulegen. Der Begriff „politische Bildung“ muss dringend zeitgemäß definiert werden. Campact hat zusammen mit der Allianz „Rechtssicherheit für politische Willensbildung“ eine Online-Kampagne gestartet, die diese Reform einfordert.

Siehe: [www.campact.de/gemeinnuetzigkeit](http://www.campact.de/gemeinnuetzigkeit)

**»Sie haben zwei Millionen Newsletter-Abonnenten, über 500.000 Facebook-Fans und fast 150.000 Follower bei Twitter. Was ist das Besondere an Campact?«**

Das Besondere ist, dass jede/-r Einzelne ganz nah an der Entwicklung des politischen Prozesses dabei sein kann und spürt, dass sein oder ihr Tropfen Teil des Ozeans ist. Dadurch, dass wir immer alle auf dem Laufenden halten, arbeiten wir gegen das Gefühl der Ohnmacht und der Politikverdrossenheit. Alle jederzeit mitzunehmen, ist besonders.

**»Campact macht Kampagnen für jeden Einzelnen möglich. Wie funktioniert das?«**

Um die Erderhitzung zu stoppen, ist die Energiewende einfach unverzichtbar. Wir müssen so schnell wie möglich raus aus der Kohlenutzung. Dazu arbeiten auch wir seit Jahren. Doch als der Energiekonzern RWE im letzten Sommer ankündigte, den

Hambacher Wald für die Förderung von Braunkohle abzuholzen, da war für sehr viele Menschen das Maß der Unvernunft voll. Und Campact ist gut darin, solche gesellschaftlichen Strömungen zu erkennen, zu kanalisieren und noch mehr Menschen zum Mitmachen zu bewegen. Unseren Appell zur Rettung des Waldes haben wir in Kooperation mit vielen großen Umweltverbänden gestartet und bekamen so in kurzer Zeit 750.000 Unterschriften zusammen.

Wir haben das Thema des Kohleausstiegs immer wieder sichtbar gemacht, indem wir jede Sitzung der Kohlekommission – egal, wo sie stattfand – mit buntem Protest begleitet haben. So konnten wir, wieder im Bündnis, 50.000 Menschen dazu bewegen, Anfang Oktober zum Hambacher Wald zu kommen und schließlich den Rodungsstopp zu feiern. Durch das greifbare Beispiel des bedrohten Waldes können wir unsere Forderungen für die Energiewende und den Kohleausstieg anschaulicher transportieren. So entstand eine neue Klimaschutzbewegung. Jetzt sind wir alle durch die Demonstrationen #fridaysforfuture rund um die schwedische Schülerin Greta Thunberg beflügelt.

**»Per Klick Online-Appelle unterschreiben kann jeder. Wie sind Sie sich der realen Unterstützung der Bürger sicher?«**

Für uns ist das Unterzeichnen eines Appells der erste Schritt – niederschwellig, zugegeben. Wir laden aber die Unterzeichnerinnen und Unterzeichner immer weiter zur Beteiligung ein. Wir bitten sie, sich an Mitmachaktionen in den sozialen Medien zu beteiligen oder an Großdemonstrationen zu „ihrem“ Thema teilzunehmen. Und schließlich lassen sich viele motivieren, in ihrer Heimatregion selbst eine kleine Protestaktion zu organisieren und sich dabei mit anderen Campact-Sympathisanten zu vernetzen. So kam es etwa im Herbst 2017 zu 100 Demonstrationen vor CDU- und CSU-Büros in ganz Deutschland, weil der damalige Agrarminister Schmidt von der CSU sich in der EU für die weitere Zulassung des Pestizids Glyphosat ausgesprochen hatte.

**»Worauf können Sie und Ihr Team besonders stolz sein?«**

Dass es uns immer wieder gelingt zu beweisen, dass ganz normale Bürger/-innen weitreichende Veränderungen bewirken können. Dann, wenn sie sich zusammenschließen und die Ausdauer haben, über Monate und Jahre hinweg an einem Thema

dran zu bleiben. Dass in Deutschland ein kommerzieller Anbau genetisch veränderter Pflanzen stattfindet und Deutschland in den kommenden Jahren aus der Atomenergienutzung aussteigt, sind nur zwei Beispiele.

„Der Begriff ‚politische Bildung‘ muss dringend zeitgemäß definiert werden.“

Dr. Felix Kolb, Campact e.V.

**»Wie würden Sie die Zusammenarbeit mit der Bank für Sozialwirtschaft beschreiben?«**

Für uns ist es sehr wichtig, dass wir auch unsere Finanzen über eine Bank abwickeln können, die sich an Nachhaltigkeit und ethischen Werten orientiert. Und die Bank für Sozialwirtschaft hat eine hohe Kompetenz im Bereich der spendengetragenen NGOs, da auch viele andere Organisationen, Verbände, Stiftungen zum Kundenstamm gehören. ✨

## Campact e.V.

Campact wurde 2014 als Bürgerbewegung für progressive Politik gegründet, beschäftigt 70 fest angestellte Mitarbeiter/-innen und hat über 2 Millionen Newsletter-Abonnenten.

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



**Dr. Felix Kolb**  
Geschäftsführender  
Vorstand

Dr. Felix Kolb ist Politikwissenschaftler und hat zwischen 2002 und 2005 an der FU Berlin über die politischen Auswirkungen sozialer Bewegungen promoviert. Nach dem Studium war er Pressesprecher des globalisierungskritischen Netzwerks Attac. Zusammen mit Christoph Bautz stieß er die Bewegungsstiftung an und initiierte mit ihm und Günter Metzges Campact.

Publikation

## Quartiersentwicklung

Der Deutsche Städte- und Gemeindebund hat in Zusammenarbeit mit dem Netzwerk Soziales neu gestalten (SONG) und dem Kuratorium Deutsche Altershilfe die DStGB-Dokumentation „Vielfalt leben – Anregungen und Praxisbeispiele für das Älterwerden und Teilhabe im Quartier“ veröffentlicht.

Die Dokumentation erläutert die Bedeutung des Quartiersansatzes für die Lösung der anstehenden Herausforderungen und zeigt die zentralen Eckpunkte für eine erfolgreiche altersgerechte und inklusive Quartiersentwicklung auf. Anhand erfolgreicher Praxisbeispiele demonstriert sie, wie Kommunen, freie Wohlfahrtspflege und Bürgerschaft Hand in Hand das Miteinander vor Ort gestalten und tragfähige lokale Verantwortungsgemeinschaften realisieren können. Denn nur auf lokaler Ebene können die Voraussetzungen gestaltet werden, die ein selbstbestimmtes Älterwerden ermöglichen und im Bedarfsfall passende Sorgestrukturen sichern. Auch die Teilhabe und Inklusion von Menschen mit Behinderungen und der Zusammenhalt in einer vielfältiger werdenden Gesellschaft können nur vor Ort gelingen. Die kommunale Ebene ist damit die entscheidende Handlungsebene. ✨



### DStGB-Dokumentation N° 150: „Vielfalt leben – Anregungen und Praxis- beispiele für das Älterwerden und Teilhabe im Quartier“

Kostenloser Download  
unter:

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

Ausschreibung

## „Demokratie leben!“



Im Januar 2020 beginnt die zweite Förderperiode des Bundesprogramms „Demokratie leben!“. Seit Ende Mai können Projektideen eingereicht werden, später folgt der Hauptantrag. Zielsetzung des BMFSFJ-Programms ist es, Demokratie zu fördern, Vielfalt zu gestalten und Extremismus vorzubeugen. Die Maßnahmen richten sich an Kinder und Jugendliche, deren Eltern, Familienangehörige und andere Bezugspersonen. Auch in der Jugendhilfe tätige Personen, Multiplikatoren, staatliche und zivilgesellschaftliche Akteure sollen erreicht werden. Das Programm fördert Modellprojekte, Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerke auf Bundesebene, Demokratiezentren zur landesweiten Koordinierung und Vernetzung sowie lokale Partnerschaften für Demokratie. Im vergangenen Jahr wurde das Förderprogramm entfristet. Die Fördersumme für das Jahr 2019 beträgt insgesamt 115,5 Millionen Euro. ✨  
[www.demokratie-leben.de](http://www.demokratie-leben.de)

Die Kampagne „Demokratie leben!“ erreichte den 8. Platz beim 11. Wettbewerb Sozialkampagne:  
[www.wettbewerb-sozialkampagne.sozialbank.de](http://www.wettbewerb-sozialkampagne.sozialbank.de)

# „Während die Kirche kleiner wird, expandiert die Diakonie“

---

**Für die großen Wohlfahrtsorganisationen kommt es knüppeldick: Bekanntheit und Zuspruch bei der Bevölkerung nahmen in den vergangenen Jahren merklich ab. Das lässt sich als Symptom nachlassender Integrationskraft der traditionellen Institutionen deuten, wie sie etwa auch althergebrachte Vereine und Parteien längst erfasst hat. Für Wohlfahrtseinrichtungen ist das Grund genug, ihren gesellschaftlichen Stellenwert zu überdenken, Handlungsbereiche neu zu vermessen und die eigene Arbeit gezielt zu kommunizieren.**

Das Sozialwissenschaftliche Institut der Evangelischen Kirche Deutschland liefert mit dem Forschungsprojekt „Soziale Praxis und Image der Diakonie“ wertvolle Erkenntnisse zu den aktuellen Erwartungen der Bevölkerung an einen größten Anbieter sozialer Dienstleistungen hierzulande. Demnach ging die Bekanntheit der Diakonie im Vergleichszeitraum 2001 – 2016 um 17 % zurück, die Unterstützungswürdigkeit um 31 %. Die traditionelle christlich und kirchlich geprägte Religiosität der Menschen nimmt ab, zugleich lässt sich ein gesellschaftlicher „Trend zur Sozialreligion“ beobachten: eine besondere Aus-

formung von Religion, die sich im sozialen Denken und Handeln verwirklicht. Auf diese Weise seien nach wie vor hohe Erwartungen an das soziale Engagement der Kirche gerichtet – auch seitens der konfessionell nicht gebundenen Bevölkerung.

## Markenkern der Diakonie: die Pflege

Bei der Vertretung sozialer Themen schneidet die Diakonie durchweg besser ab als die Kirche. Jedoch mit einem besonderen Akzent: Während der Diakonie im Pflegebereich eine hohe Kompetenz zugeschrieben wird, gilt sie bei der Armut eher als unzureichend aufgestellt. Es „bleibt als Haupteindruck, dass die Diakonie – inzwischen – vor allem anderen als Pflegedienst wahrgenommen wird: Dies ist die einzige Assoziation, die für eine Mehrheit der Bevölkerung gewissermaßen als ‚Markenkern‘ fungiert“, konstatiert die Studie.

Früher gehörten Diakonie und Kirchengemeinde im öffentlichen Bewusstsein eng zusammen, heute sorgen schwindende religiös-kirchliche Bindungen in der Gesellschaft für eine Neujustierung: „Während die Kirche kleiner wird, expandiert die Diakonie“, bringt es die Studie auf den Punkt. Für die evangelische Wohlfahrtspflege ergibt sich daraus eine klare Option: Die Betonung sozialer Themen und Handlungspraxis sei dann Erfolg versprechend, wenn es gelinge, die Aufmerksamkeit der Bevölkerung für die vielfältigen Bereiche diakonischer Tätigkeiten zu stärken. Aber auch die Kirche sei gut beraten, die breite Verankerung sozialen Interesses in der Bevölkerung in ihrem Wirken zu berücksichtigen. ✨

Den vollständigen Artikel lesen Sie in der BFS-Trendinfo 5/19. Den monatlichen Newsletter für Führungskräfte der Sozialwirtschaft mit weiteren spannenden Beiträgen können Sie kostenlos abonnieren!

[www.bfs-trendinfo.sozialbank.de](http://www.bfs-trendinfo.sozialbank.de)

Hinweise

# Netzwerk-News

## Startgeld für sozialspende.de

**Im April ist das neue Spendenportal sozialspende.de online gegangen. Unter den ersten Organisationen, die ein Projekt eingestellt haben, verlor die Bank für Sozialwirtschaft insgesamt 15-mal 500 Euro Startgeld.**

Folgende Organisationen können sich über den Gewinn von 500 Euro freuen:

- Caritasverband für die Erzdiözese Freiburg e.V.
- Aktionsgemeinschaft Solidarische Welt
- Freundeskreis Schlösserland Sachsen e.V.
- SEHstern e.V., Psychosoziale Beratung und Betreuung
- Gemeinschaft der Förderer von Tierpark Berlin und Zoo Berlin e.V.
- Paulinchen e.V.
- Stoffwechsel e.V.
- Tierschutzverein Karlsruhe und Umgebung
- Verein für Gemeindediakonie und Rehabilitation
- Andheri Hilfe e.V.
- Deutsche Gesellschaft für Gewebetransplantation mbH
- Terre des Hommes
- Ambulante Sozialpädagogik Charlottenburg e.V.
- Hilde-Ulrichs-Stiftung für Parkinsonforschung
- LIBERTAS e.V.

Verschaffen Sie sich einen Überblick über das Spendenportal, und stellen auch Sie Ihre Spendenprojekte online! 🌱

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



John Postler, BFS Dresden, überreichte den Gewinn an Ralf Knauth und Alexander Türk von Stoffwechsel e.V.

## Fortbildung „Qualifiziert fürs Quartier“

**Am 25. November 2019 startet in Bad Salzuflen die fünfte Auflage der Qualifizierung „Dienstleistungs- und Netzwerkmanagement“.**

Die vom Netzwerk Soziales Neu Gestalten e.V. (SONG) entwickelte und erprobte Fortbildung führt zu neuen Kompetenzen für die Versorgungssicherheit im Wohnquartier. Quartiersentwicklung geschieht nicht von allein; sie braucht begeisterte Menschen, die die lokalen Prozesse und Entwicklungen fachlich und methodisch begleiten, aktivieren, initiieren oder moderieren können, die Netzwerke aufbauen und neue passgenaue Dienstleistungen mit den Bürgern und Bürgerinnen vor Ort entwickeln. Alle Teilnehmenden der Qualifizierung führen dazu ein Praxisprojekt durch, begleitet und gecoacht von Fachexperten, einer Kursleitung und von kollegialer Beratung getragen. Die Qualifizierung „Dienstleistungs- und Netzwerkmanagement“ umfasst 300 Stunden, davon ca. 120 Stunden in Selbstlernphasen. Um Anmeldung bis zum 1. September 2019 wird gebeten. 🌱

[www.johanneswerk.de/qualifiziert-fuers-quartier](http://www.johanneswerk.de/qualifiziert-fuers-quartier)

## Umfrage zur Digitalisierung in der Sozialwirtschaft

**Die Digitalisierung fordert von allen Branchen ein neues Denken und innovative Lösungsansätze. Wie sozialwirtschaftliche Organisationen in diesem veränderten Umfeld agieren, wird aktuell in einer bundesweiten Umfrage der Bank für Sozialwirtschaft ermittelt.**

Die Umfrage richtet sich an alle Träger von Einrichtungen der Sozialwirtschaft. Sowohl die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) als auch der Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste (bpa) und der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge unterstützen das Projekt und haben sich aktiv an der Gestaltung beteiligt. Die wissenschaftliche Begleitung erfolgt durch das Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Management im Gesundheitswesen an der Universität Köln.

Im Fokus der Befragung steht die Frage, ob sozialwirtschaftliche Organisationen im Rahmen von Kooperationen mit exter-

nen Partnern zusammenarbeiten, um die Digitalisierung zu bewältigen. Darüber hinaus soll geklärt werden, wie sie die Finanzierung der entsprechenden Investitionen gestalten und welchen konkreten Unterstützungsbedarf sie haben.

Die Bearbeitungszeit des Online-Fragebogens beträgt ca. zehn Minuten. Die Ergebnisse fließen in eine Studie ein, die die BFS in diesem Jahr veröffentlichen wird. Alle Teilnehmer haben die Möglichkeit, diese nach Erscheinen unentgeltlich zu beziehen. ✨

### Machen Sie mit!

Damit ein aussagekräftiges Stimmungsbild zur Digitalisierung in der Sozialwirtschaft eingefangen werden kann, bitten wir alle Einrichtungsträger um Teilnahme an der Online-Befragung zur Digitalisierung unter:

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



---

Fusionen & Übernahmen

# Wachstum durch Übernahmen in der Altenhilfe: Eine Chance oder viele Risiken?

---

von Roman Tillmann

**Mergers & Acquisitions, Due Diligence, Asset- oder Share-Deal, Post-Merger-Integration – alles Fremdworte, die man eher mit milliardenschweren Finanzinvestoren, Investmentfonds und der Wallstreet in Verbindung bringt und nicht mit der Altenhilfe. Dem ist nicht so! Auch in der Altenpflege nutzen die Marktteilnehmer Übernahmen, um zu wachsen.**

Nicht nur private Pflegeheimketten, sondern auch viele freigemeinnützige Träger haben ihre strategische Stoßrichtung für die Altenhilfe auf „Wachsen“ gestellt. Will man schneller wachsen als der Markt, bieten Übernahmen gute Chancen. Zudem kann mit einer Übernahme eins der größten Wachstumshemmnisse der Pflegebranche umgangen werden – der Personalmangel. Gelingt es, das übernommene Unternehmen gut zu integrieren, hat man auf einen Schlag viele neue Mitarbeiter gewonnen. Zwar werden teilweise nicht unbeträchtliche Kaufpreise bezahlt. Hält man die Investitionen in eine neu errichtete Einrichtung mit Anlaufverlusten sowie Kosten für Kunden- und Personalakquise dagegen, können diese Kaufpreise trotzdem günstig sein. Diese „Strategieprämie“ gilt es bei der Bewertung mit einzupreisen.

Da der Pflegemarkt immer noch ein atomistischer Markt mit vielen kleinen Anbietern ist, gibt es genügend Chancen für

Übernahmen. Meistens aufgrund des altersbedingten Ausscheidens eines Pflegedienstinhabers, manchmal auch aus wirtschaftlichen Gründen, weil Einrichtungen Verluste schreiben. Das gilt für die ambulante und stationäre Pflege.

Eine Übernahme erfordert aber viel Managementaufmerksamkeit. Vor einer Übernahme sollte eine tiefgehende Prüfung des Kandidaten erfolgen, die sogenannte „Due Diligence“. Diese sollte mit der notwendigen Geschwindigkeit und Professionalität durchgeführt werden, was sehr oft dazu führt, dass Berater eingebunden werden.

Hauptaufgabe ist es dabei, die Chancen und Risiken zu identifizieren und zu bewerten und eine Projektion der Gewinne und Cashflows in Übernahmeszenarien durchzuführen, um daraus einen realistischen Kaufpreis abzuleiten. Schließlich soll ja nicht die Katze im Sack gekauft werden.

Wie aber kommt es zu einer Übernahme? Wartet man auf entsprechende Angebote? Immer häufiger werden Berater auch schon bei der Suche nach Übernahmekandidaten eingebunden. Dann erfolgen die Suche, Identifikation und erste Ansprache zunächst anonym durch das Beratungsunternehmen. Das hat den Vorteil, dass ein gegebenenfalls im selben Gebiet aktiver Anbieter zunächst unerkant bleibt.

## Due Diligence gibt Aufschluss über Chancen und Risiken

Finden sich dabei tatsächlich verkaufswillige Kandidaten, empfiehlt sich im ersten Schritt eine Art „Grob-Due Diligence“, bei der die wichtigsten Chancen und Risiken bewertet und die Modalitäten der Übernahme abgestimmt werden. Ergeben sich hier schon gewisse K.-O.-Kriterien, kann der Prozess noch abgebrochen werden, ohne dass viel Zeit und Geld investiert wurde. Inhalt dieser Grob-Due Diligence sollte eine erste orientierende Markt- und Nachfrageanalyse und das Prüfen der Jahresergebnisse auf Auffälligkeiten sein. Die wichtigsten Verträge, wie Miet- und Pachtverträge, sollten ebenfalls geprüft werden.

Anschließend findet die eigentliche Due Diligence statt, bei der verschiedene Fachdisziplinen mit- und nebeneinander arbeiten. Man unterscheidet verschiedene Teilbereiche der Due Diligence:

Bei der **Financial Due Diligence** werden Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Jahresabschlüsse, Kostenstellenergebnisse vor allem hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Ergebnisse und Auffälligkeiten geprüft. Werden Unternehmensverkäufe von langer Hand geplant, kann der Eigentümer mit bilanzpolitischen Maßnahmen das Bild „schönen“, z. B. indem Rückstellungen aufgelöst werden, Anlagenverkäufe getätigt oder Erlöse fakturiert werden, die nicht werthaltig sind. Letzteres sollte dem Wirtschaftsprüfer auffallen, daher ist besonders bei vorläufigen oder unterjährigen Abschlüssen Vorsicht angesagt. Die Sparten- oder Kostenstellenergebnisse werden für eine tiefergehende Analyse verwendet. Ziel ist es, mögliche Ergebnispotenziale zu identifizieren, die nach einer Übernahme realisiert werden können. Auch die Werthaltigkeit der wichtigsten Bilanzpositionen sollte überprüft werden, insbesondere bei umfangreichem Anlagevermögen oder Unternehmensbeteiligungen sollten diese einer genaueren Prüfung unterzogen werden. Bei Immobilienübertragungen werden üblicherweise gesonderte Wertermittlungsgutachten erstellt.

Die **Commercial Due Diligence** umfasst mehrere Themen. Wichtig ist zunächst die Frage, ob der Markt an dem Standort oder in dem Einzugsgebiet des Verkäufers attraktiv ist. Dazu

## TEILBEREICHE DER DUE DILIGENCE



### EINZELPRÜFUNGEN DURCH:

- 1 SPEZIALISIERTE FACHANWÄLTE
- 2 WIRTSCHAFTSPRÜFER ODER UNTERNEHMENSBERATUNG
- 3 COMMERCIAL DUE DILIGENCE -> UNTERNEHMENSBERATUNG

„Wichtig ist ein Blick auf die IT-Strukturen und den digitalen Reifegrad.“

bedarf es einer Analyse der Markt- und Nachfragesituation sowie einer detaillierten Analyse der direkten Konkurrenten. Um die Position im Wettbewerb feststellen zu können, müssen die strategische Ausrichtung des Pflegeunternehmens, das Leistungsversprechen und die Alleinstellungsmerkmale (USP) analysiert werden. Zur Commercial Due Diligence zählt auch die Analyse des Betriebs, wie z. B. das Kunden- und Mitarbeiterpotenzial, die Mitarbeitervergütung und die Personalstruktur. Auch wenn es für einen Außenstehenden schwierig zu beurteilen ist, sollte man sich ein Bild von den internen Abläufen zur Leistungserbringung (wie Personaleinsatz und -steuerung, Qualitätsmanagement, interne Aufbau- und Ablauforganisation) machen. In Zeiten der Digitalisierung ist außerdem ein Blick auf die IT-Strukturen und den digitalen Reifegrad zu werfen. Auch hier können erhebliche Investitionsstaus vorliegen, die vorher nicht klar zu erkennen sind. Ziel der

Commercial Due Diligence ist es, die Marktpotenziale zu bewerten und mögliche Synergiepotenziale oder auch Risiken für die Zeit nach der Integration in das eigene Unternehmen zu identifizieren.

Bei der **Legal Due Diligence** sind Fachanwälte gefragt, die alle wichtigen Verträge prüfen, z. B. Arbeitsverträge, Gesellschaftsverträge, Betriebsvereinbarungen, und Einschätzungen zu laufenden oder drohenden Verfahren sowie problematischen Arbeitsverhältnissen abgeben müssen.

Wenn ganze Gesellschaften übernommen werden, ist eine **Tax Due Diligence** durchzuführen. In der Besteuerung schlummern manchmal Risiken, die erst Jahre später zutage befördert werden, z. B. durch eine Betriebsprüfung.

Werden Anlagen und Gebäude übernommen, empfiehlt sich eine **Technical/Environmental Due Diligence** durch entsprechende Spezialisten.

Die Prüfschwerpunkte und -tiefe sind dabei davon abhängig, wie die Transaktion vollzogen werden soll:

- **Share-Deal:** Kauf von Gesellschaftsanteilen (meist 100 %) des zu übernehmenden Unternehmens – meistens bei Kapitalgesellschaften, selten bei Personengesellschaften. Hier spielen Risiken, die in der Organisation schlummern, eine wichtige Rolle. Daher müssen steuerliche, gesellschafts-, vertrags- und haftungsrechtliche Themen stärker geprüft werden.
- **Asset-Deal:** Kauf der wesentlichen Vermögensgegenstände des Käuferunternehmens, ohne die Gesellschaft selbst zu übernehmen. Meistens die Gebäude, Ausstattung, Fahrzeuge und natürlich die Kunden und Mitarbeiter des Pflegeunternehmens. Hier spielen die Risiken der Verkäufergesellschaft weniger eine Rolle. Dafür müssen viele Einzelverträge geprüft und auf die Käufergesellschaft übertragen werden. Grundsätzlich besteht das Risiko, dass Kunden und Mitarbeiter den neuen Verträgen mit dem Käufer nicht zustimmen.

Vor allem die Übernahme der Mitarbeiter des Verkäufers sollte genauestens geprüft werden, sowohl aus arbeitsrechtlicher als auch aus finanzieller Sicht. Die Personalkosten können sich

nach der Übernahme deutlich verändern. Bei der Fusion von privaten Trägern in ein tarifgebundenes Käuferunternehmen sollte die Simulation der Tarifüberleitung für alle Mitarbeiter vorgenommen werden. Häufig schmelzen die Überschüsse durch die höhere Tarifvergütung zusammen, selbst wenn gleichzeitig die Pflegesätze auf Basis der neuen Kostenstruktur ebenfalls höher verhandelt werden. Nicht selten werden in den zu übernehmenden Unternehmen Gewinne erzielt, indem die Mitarbeiter tatsächlich geringer bezahlt werden, als in der Pflegesatzverhandlung angesetzt.

Die Erweiterung des § 115 SGB XI soll diese Form der Gewinnerzielung nun beseitigen. Es gibt jedoch noch relativ wenige Unternehmen, die aufgrund einer Prüfung tatsächlich eine Absenkung des Pflegesatzes erfahren haben, weil sie zu geringe Löhne gezahlt haben. Die Gewinne der Vorjahre, die bei einer Übernahme vorgelegt werden, stammen alle noch aus einer Zeit, in der dies nicht überprüft wurde. Somit sind im Vorfeld des Kaufs durchaus komplexe Businessplanungen aufzustellen und die Ergebnisse in verschiedenen Szenarien zu simulieren. So kann der Käufer sich ein umfassendes Bild von einem für ihn realistischen Kaufpreis machen. Auch die nicht monetären Vergütungsbestandteile wie Urlaubstage und Arbeitszeitregelungen sind dabei von Bedeutung.

## Vertragsverhandlungen und Post-Merger-Integration

Wenn alle Prüfungen erfolgreich abgeschlossen sind, kommt der wichtigste Teil: die Verhandlung von Kaufpreis und Kaufvertrag. Beides muss zusammen betrachtet werden, da Abhängigkeiten bestehen. Zum Beispiel ist von großer Relevanz, wie der Übergang zum neuen Betreiber ausgestaltet wird. Übernimmt der Käufer Mitarbeiter mit großen Überstundenbeständen, sollte sich dies kaufpreismindernd auswirken. Werden laufende Forderungen und Verbindlichkeiten zu einem Stichtag übernommen, müssen Regelungen in den Vertrag aufgenommen werden, um bewusste Manipulation in den Wochen vorher zu verhindern. Weniger risikoreich ist es, zum Starttag ohne offene Forderungen und kurzfristige Verbindlichkeiten zu starten. Dafür wird in diesem Fall mehr Startliquidität benötigt.

## ABLAUF VON ÜBERNAHMEN

### KONTAKT-AUFNAHME

Aktiv oder passiv? Die gezielte Suche nach Übernahmekandidaten ist häufig überraschend erfolgreich. Außerdem gibt es mittlerweile eine Reihe auf Pflegedienste spezialisierte Makler.

### GROB-DUE DILIGENCE

Ausloten der grundsätzlichen Vorstellungen des Verkäufers und der Möglichkeiten einer Übernahme. Erste Prüfung von Finanz-, Kunden- und Personaldaten. Identifikation von K.-O.-Kriterien (sogenannte „Red-Flags“).

### DUE DILIGENCE

Überprüfung der tatsächlichen wirtschaftlichen und rechtlichen Verhältnisse des Unternehmens, Überprüfung der Markt- und Wettbewerbsbedingungen, Überprüfung der Leistungsfähigkeit des Übernahmekandidaten.

### BUSINESS-PLANUNG

Erstellung belastbarer Finanzplanung unter „Übernahmebedingungen“ (d. h. mit eigener Tarifvergütung). Erstellen einer Unternehmensbewertung und Ableitung eines realistischen Kaufpreises.

### VERTRAGS-VERHANDLUNGEN

Vereinbarung von Kaufpreis und Nebenbedingungen in wirksamem Notarvertrag, Vereinbarung von Wettbewerbsverboten u. Ä.

### POST-MERGER-INTEGRATION

Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern, um einen möglichst reibungslosen Übergang in den neuen Betrieb sicherzustellen. Beachtung unterschiedlicher „Kulturen“ bei privaten und freigemeinnützigen Trägern.

Aber auch nach dem Kauf eines Unternehmens bedarf es besonderer Aufmerksamkeit. Die sogenannte Post-Merger-Integration ist mindestens genauso wichtig wie die gewissenhafte Prüfung im Vorfeld des Kaufs. Um die im Vorfeld geplanten Synergien tatsächlich zu realisieren, müssen die Veränderungs- und Anpassungsprozesse in beiden Unternehmensteilen angestoßen und vorangetrieben werden. Auch das Harmonisieren der Unternehmenskulturen muss gut begleitet werden. Man hat nichts gewonnen, wenn die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens kurze Zeit später kündigen und sich neue Arbeitgeber suchen. Nicht zuletzt sollte die Öffentlichkeitsarbeit den gesamten Prozess begleiten, um möglichst wenig Irritation bei den Kunden und Zuweisern zu verursachen. ☺

Über dieses Thema spricht der Autor am 12. September 2019 beim Sozialwirtschaftlichen Fachtag in Magdeburg. Melden Sie sich gerne an!  
[www.sozialbank.de/expertise/veranstaltungen.html](http://www.sozialbank.de/expertise/veranstaltungen.html)



**Roman Tillmann**  
Diplom-Kaufmann

Roman Tillmann ist seit 17 Jahren bei der rosenbaum | nagy unternehmensberatung GmbH in Köln tätig und seit 2012 geschäftsführender Partner.  
Telefon 0221 577 77 50  
tillmann@rosenbaum-nagy.de  
[www.rosenbaum-nagy.de](http://www.rosenbaum-nagy.de)

Tagungsbericht

# Die Zukunft ist digital

**„Dass so viele Teilnehmer da sind zeigt, dass wir mit dem Thema den Nerv der Zeit getroffen haben.“ Mit diesen Worten eröffnete Eicke-Matthias Rost, BFS-Geschäftsstellenleiter in Erfurt, am 8. April 2019 den Sozialwirtschaftlichen Fachtag zur Digitalisierung in Pflege und Bauplanung.**

Dass Digitalisierung in der Pflege mehr meint als datengestützte Heimverwaltung und elektronischer Dienstplan, machte Bruno Ristok, Geschäftsführer der C&S Computer und Software GmbH, direkt am Anfang seines Vortrags klar. Der Referent nahm die Plattform- und Datenökonomie mit ihren revolutionären Auswirkungen auf die Pflege in den Blick. Seine Vision für „Digital Care“: eine umfassende digitale Infrastruktur für Pflege, Betreuung und Gesundheit. In einem Modellprojekt im Großraum Augsburg arbeitet Ristok mit Partnern aus Wissenschaft und Forschung an einer digitalen Überleitplattform zwischen Krankenhaus und Kurzzeitpflege. Pflegeeinrichtungen sollen auf der Plattform freie Kurzzeitpflegeplätze eintragen, die von den Kliniken eingesehen werden können. Doch nicht alle Pflegeeinrichtungen sind begeistert. Die Transparenz geht manchen zu weit. Dabei sei das erst der Anfang von „Digital Care“, ist Ristok überzeugt. Ein vernetztes Angebot ist das Ziel. „Die Bürger wollen sämtliche sozialen Dienste online suchen und buchen können.“

Auch im Pflegealltag wird sich durch die Digitalisierung einiges ändern. Sensoren melden z. B., wenn Pflegebedürftige eine andere Liegeposition einnehmen sollten oder jemand gestürzt ist. Am „Point of Care“, der unmittelbaren Pflegesitua-



Eicke-Matthias Rost, BFS Erfurt, mit den Referenten Bruno Ristok und Nikolaus Fröling (v. l.)

tion, stehen den Pflegekräften auf einem mobilen Endgerät alle relevanten Informationen zur Verfügung. Statt routinemäßig könne anlassbezogen gepflegt werden. Dies trage nicht nur zur Zeitersparnis, sondern auch zur Qualitätssteigerung bei.

Anschließend ging Nikolaus Fröling, BFS Service GmbH, auf die digitale Revolution im Bauwesen ein. Am Beispiel der Methode „Building Information Modeling“ (BIM) für das modellbasierte Planen, Bauen und Betreiben von Bauwerken zeigte er, wie sehr die Digitalisierung die Bauwirtschaft derzeit verändert und in naher Zukunft prägen wird. Mit BIM ist es möglich, schon in der Projektentwicklungsphase digitale Gebäudemodelle zu erstellen und sukzessive mit Informationen anzureichern. So entsteht von Anfang an eine virtuelle Ansicht mit Informationen für die weitere Planung, den Bau und Betrieb der Immobilie. Im Modell lassen sich z. B.

durch teilautomatisierte Kollisionsprüfungen Planungsfehler erkennen, aber auch Baustellenplanungen oder Evakuierungen usw. simulieren. Der Vorteil: Der Bauherr gewinnt mehr Sicherheit für die Zeit- und Kostenplanung. Außerdem sind alle Änderungen in den Plänen für alle Beteiligten direkt verfügbar. Voraussetzung sind eine kooperative Arbeitsweise mit allen am Bau Beteiligten und eine hohe Informationsqualität.

Noch ist BIM „ein Stück weit Zukunftsmusik“, aber gerade bei größeren Bauvorhaben auf dem Vormarsch. Bauträger von großen Sozialimmobilien sollten sich bereits darauf einstellen. ❁

---

Termine

# Tagungen und Kongresse

---



Bildnachweis: Adobe Stock

**Führungsdreiklang in der Sozialwirtschaft  
Kaltenkirchen | 20. Juni 2019**

**Die gemeinsame Veranstaltung von Bank für Sozialwirtschaft, CURACON und Ecclesia Versicherungsdienst befasst sich in diesem Jahr mit der zukunftsorientierten Entwicklung von Angeboten vor dem Hintergrund der Digitalisierung.**

Wie Immobilien und Services an den künftigen Bedarf in der Alten- und Eingliederungshilfe ausgerichtet werden sollten, zeigt Britta Klemm, Leiterin des Kompetenzzentrums Sozialwirtschaft der BFS Service GmbH. Anforderungen aus dem Europäischen Datenschutz und weitere Vorgaben zur IT-Sicherheit stellen Christoph Dessel und Stefan Strüwe von CURACON vor. Wie die Absicherung von Cyberrisiken aus der Digitalisierung erfolgen kann, erläutert Stefan Beckmann, Ecclesia.

[www.sozialbank.de/expertise/veranstaltungen.html](http://www.sozialbank.de/expertise/veranstaltungen.html)

## Altenheim EXPO

**AltenheimEXPO  
Nürnberg | 25./26. Juni 2019**

Unter dem Motto „Planen | Investieren | Bauen | Modernisieren | Ausstatten“ findet die diesjährige AltenheimEXPO in Berlin statt. Schwerpunktthemen sind politische Weichenstellungen im Jahr 2019, Managementstrategien, Personalgewinnung, Digitalisierung, Pflegemarkt China, Innovationsmanagement und Investitionen in Neue Märkte. Die BFS ist mit einem Stand und zwei Vorträgen vertreten: Markus Sobottke, Leiter Research, referiert über „Digitalisierung in der Sozialwirtschaft“. Britta Klemm, Leiterin Kompetenzzentrum Sozialwirtschaft der BFS Service GmbH, spricht zum Thema „Brennpunkt Pflege – Was Babyboomer erwartet“. Wir freuen uns über Ihren Besuch!

[www.altenheim-expo.de](http://www.altenheim-expo.de)

## VKD Managementtagung Iserlohn | 03./04. Juli 2019

Die Landesgruppe NRW des Verbandes der Krankenhausdirektoren Deutschlands lädt zur Managementtagung 2019 nach Iserlohn ein. Themen sind u. a. die Neuausrichtung der Krankenhausplanung, Perspektiven für Allianzen, Verbände und Fusionen sowie kartellrechtliche Hürden für trägerübergreifende regionale Verbände. Best-Practice-Beispiele für den Neubau einer Zentralklinik und Verbundstrukturen für konfessionelle Träger runden das Programm ab.

Abseits des Tagesgeschäfts sorgt der Vortrag „Wie hältst Du's mit der Menschlichkeit, Roboter?“ von Stefan Holtel, Informatiker, Theaterpädagoge, Yogalehrer und Wissensmanager, für Inspiration zu Fragen der künstlichen Intelligenz.

[www.vkd-online.de](http://www.vkd-online.de)

## Fundraising TAGE

Fundraisingtage  
Dresden | 05. September 2019  
Potsdam | 19. September 2019

Steht die Finanzierung Ihrer Projekte auf sicheren Füßen – und wird dies auch in Zukunft so sein? Eine Vielzahl gemeinnütziger Organisationen sieht sich mit der Kürzung kommunaler Zuschüsse oder Fördermittel konfrontiert. Nachhaltige Alternativen können durch Fundraising entstehen. In Vorträgen und Workshops teilen Experten ihre Erfahrungen für erfolgreiches Fundraising. Die BFS ist als Sponsor mit einem Stand auf den Tagungen vertreten. Kommen Sie gerne vorbei und sprechen Sie uns an!

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

---

Termine in den Geschäftsstellen

## BFS-Vortragsveranstaltungen

---

**Auf den „Sozialwirtschaftlichen Fachtagen“, den Vortragsveranstaltungen der BFS, vermitteln Ihnen Experten aus unserem Netzwerk ihr Wissen zu spannenden Managementthemen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Das Ganze rund 20-mal im Jahr in ganz Deutschland, immer aktuell und kostenfrei. Melden Sie sich einfach bei der ausrichtenden Geschäftsstelle an!**

Arbeitsrecht, Social Media Recruiting und Immobilien-Projekte  
Rostock | 6. Juni 2019 | 10:00 – 16:00 Uhr

Arbeitsrecht aktuell: Entwicklung der Gesetzgebung und Rechtsprechung mit Bezug auf die Sozial- und Gesundheitswirtschaft  
**Heinrich Geising**, Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
DORNHEIM Rechtsanwälte & Steuerberater,  
Hamburg

Macht Social Media sexy? „Stille“ Reserven im Personal- und Patientenrecruiting auf Basis von WhatsApp heben  
**Marc Raschke**, Leiter der Unternehmenskommunikation des Klinikums Dortmund und freiberuflicher PR-Berater

Sozialimmobilien-Projekte erfolgreich initiieren:  
Die Cockpit Studie  
**Anja Mandelkow**, Leiterin Projektberatung Sozialimmobilien,  
BFS Service GmbH, Köln

## Unternehmensentwicklung, Sozialimmobilien und Rechtsformen

Berlin | 13. Juni 2019 | 13:00 – 16:45 Uhr

Der Weg zum Komplexanbieter in den Geschäftsfeldern  
Pflege und Eingliederungshilfe

**Dr. Birgit Deckers**, Stellv. Leiterin Kompetenzzentrum  
Sozialwirtschaft, BFS Service GmbH, Köln

Sozialimmobilien-Projekte erfolgreich initiieren:  
Die Cockpit Studie

**Anja Mandelkow**, Leiterin Projektberatung Sozialimmobilien,  
BFS Service GmbH, Köln

## Unternehmensentwicklung und BTHG

Erfurt | 05. September 2019 | 12:00 – 16:30 Uhr

Der Weg zum Komplexanbieter in den Geschäftsfeldern  
Pflege und Eingliederungshilfe

**Dr. Birgit Deckers**, Stellv. Leiterin Kompetenzzentrum  
Sozialwirtschaft, BFS Service GmbH, Köln

Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes auf der  
Zielgeraden: Was ist jetzt zu tun?

**Attila Nagy**, Geschäftsführender Partner,  
rosenbaum | nagy unternehmensberatung GmbH, Köln

## Gemeinnützigkeits- und Umsatzsteuerrecht und erste Erfahrungen zur DSGVO

Essen | 11. September 2019 | 12:30 – 16:30 Uhr

Gemeinnützigkeits- und Umsatzsteuerrecht – aktuelle  
Entwicklungen

**Thomas von Holt**, Rechtsanwalt und Steuerberater,  
Bonn

Aufbau eines Datenschutzmanagementsystems nach  
Vorgaben der EU-Datenschutzgrundverordnung –  
erste Erfahrungen

**David Große-Dütting**, Berater, CURACON GmbH,  
Münster

## Rechtsformen, Übernahmen und Gehälter

Magdeburg | 12. September 2019 | 09:30 – 16:15 Uhr

Rechtsformen und Risiken bei Strukturänderungen  
gemeinnütziger Organisationen

**Thomas von Holt**, Rechtsanwalt und Steuerberater,  
Bonn

Wachstum durch Übernahme: Unter welchen Bedingungen  
kann dies eine Marktchance sein? Was ist zu beachten?

**Roman Tillmann**, Geschäftsführender Partner,  
rosenbaum | nagy unternehmensberatung GmbH, Köln

Wer verdient was und wieviel ist angemessen?

Vergütung in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

**Dr. Thomas Müller**, Geschäftsführer der contec und  
Leiter conQuaesso® JOBS, Bochum

## Arbeitsrecht und Recruiting in Sozialen Netzen

Köln | 24. September 2019 | 12:30 – 16:30 Uhr

Upgrade Arbeitsrecht 2019 – Vorsprung mit Wissen!

**Dirk H. Laskawy**, Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
Partner der Aderhold Rechtsanwalts-gesellschaft mbH,  
Leipzig

Endlich wieder Fachkräfte finden! Wirksames  
Personalmarketing mithilfe der sozialen Netzwerke

**Martin von Berswordt-Wallrabe**, Kommunikations-  
manager, Berswordt-Wallrabe & Partner, Düsseldorf



Wenn Sie an einer der BFS-  
Vortragsveranstaltungen  
teilnehmen möchten, melden  
Sie sich bitte direkt bei der  
jeweiligen Geschäftsstelle an.

[www.sozialbank.de/expertise/veranstaltungen.html](http://www.sozialbank.de/expertise/veranstaltungen.html)

Seminar

# Bauherrenaufgaben bei der Vorbereitung und Durchführung von Bauvorhaben

24.06.2019 in Köln | 17.09.2019 in Berlin  
10:00 – 17:00 Uhr | 300,00 Euro zzgl. MwSt.

**Jedes Bauvorhaben beinhaltet Risiken. Sie ganz auszuschließen ist nahezu unmöglich. Jedoch mit einer guten Vorbereitung können diese erheblich reduziert werden.**

In diesem Seminar erfahren Sie, wie Sie die Bauplanung erfolgreich vorbereiten, steuern und durchführen, welche rechtlichen Grundlagen Sie unbedingt kennen müssen, wie Sie die richtigen Partner finden und optimale Vereinbarungen treffen, wie Sie die Kontrolle über die Baudurchführung behalten, um die geplanten Kosten nicht zu überschreiten und trotzdem die angestrebten Qualitätsstandards erreichen. In der Praxis vielfach bewährte Ratschläge und Checklisten versetzen Sie in die Lage, den richtigen und sicheren Weg zu einem wirtschaftlichen und qualitätsvollen Bauwerk zu finden. Das Seminar richtet sich an Fach- und Führungskräfte, die als Nichtfachleute eine Baumaßnahme planen.

## Auszüge aus dem Inhalt:

- Rechtsgrundlagen, Verantwortlichkeiten
- Grundlagen- und Bedarfsanalysen
- Zeit- und Kostenprognosen, Standards
- Auswahl der Planungsbeteiligten
- Führung und Koordination
- HOAI als Leistungskatalog

Seminar

# Baukosten- controlling

25.06.2019 in Köln | 18.09.2019 in Berlin  
10:00 – 17:00 Uhr | 300,00 Euro zzgl. MwSt.

Im Gegensatz zur technischen orientierten Ausschreibung, Vergabe und Abrechnung stehen bei der kaufmännischen Steuerung und Überwachung der Baukosten die wirtschaftliche Projektplanung sowie die Kostentransparenz der Gewerke und deren vertragliche Rahmenbedingungen im Vordergrund. Der Referent stellt Grundlagen, Methoden und sofort einsetzbare Instrumente vor, die der Bauherr, Koordinator oder Nutzer erfolgreich zur Kostensteuerung einsetzen kann. Kosteneinflussfaktoren und Methoden der Bewertung werden aufgezeigt und an konkreten Fällen aus der Praxis vertieft.

## Auszüge aus dem Inhalt:

- Kostenstrukturen | Kosteneinflussfaktoren
- Gesetzliche Grundlagen
- Baukostenentwicklung
- Effizientes Kostenmanagement
- Baukostencontrolling in der Bauführung
- Budgeterstellung und Budgetabgleich



**Dr.-Ing. Marco Kelle**  
Plankonzept GmbH, Sandersdorf

(beide Seminare dieser Seite)

---

Seminar

# Kennzahlen für Entscheidungsträger

20.08.2019 in Berlin

10:00 – 17:00 Uhr | 300,00 Euro zzgl. MwSt.

---

**Kennzahlen sind uns vertraut. Im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung innerhalb eines Frühwarnsystems oder auch in Gesprächen mit Mitarbeitern werden oftmals Kennzahlen herangezogen und interpretiert. Sie stammen überwiegend aus den betriebswirtschaftlichen Auswertungen und beschränken sich somit auf eine finanzwirtschaftliche Betrachtung.**

Jedoch abseits der bekannten Kennzahlen des Finanzcontrollings tun sich viele Organisationen schwer, Kennzahlen zu definieren, die zum einen leicht ermittelbar sind und zum anderen auch eine Aussagefähigkeit besitzen. Und genau diese Kennzahlen sind für sozialwirtschaftliche Unternehmen besonders wichtig. Erst sie lassen ein Gesamtbild entstehen, das wirkungsvoll bei der Steuerung hilft.

Im Seminar werden die Instrumente und Methoden vorgestellt, mit denen passende Kennzahlen für die jeweilige Organisation definiert und beschrieben werden können. Auf diesen Grundlagen aufbauend, werden mit den Teilnehmern beispielhaft

quantitative und qualitative Kennzahlen erarbeitet. Dabei werden auch die konkreten Fragestellungen der Teilnehmer berücksichtigt.

## Auszüge aus dem Inhalt:

- Bekannte Kennzahlensysteme und deren Anpassung an die Anforderungen des Sozialmarktes
- Methoden und Hilfsmittel zur Erstellung eigener Kennzahlen
- Bewährte Kennzahlen für sozialwirtschaftliche Einrichtungen
- Erarbeitung von individuellen Kennzahlen anhand konkreter Fragestellungen der Teilnehmenden
- Aufbau eines passenden Reportings
- Einbettung und Verzahnung in das Risikomanagement und das strategische Management

Das Seminar richtet sich an Entscheidungsträger der ersten und zweiten Entscheidungsebene.



**Peter Kalnbach**  
Kalnbach.Consulting, Hamburg

## Anmeldung: BFS Service GmbH

Telefon 0221 97356-159 und 0221 97356-160

bfs-service@sozialbank.de

[www.bfs-service.de](http://www.bfs-service.de)



**BFS**  
Service GmbH

Terminübersicht

# Weitere Seminare der BFS Service GmbH

## Juni/September 2019

Thema	Dauer	Datum	Ort	Gebühr €*
Bauherrenaufgaben bei der Vorbereitung und Durchführung von Bauvorhaben	1 Tag	24.06.2019 17.09.2019	Köln Berlin	300,00
Baukostencontrolling	1 Tag	25.06.2019 18.09.2019	Köln Berlin	300,00
Social Media Marketing	1 Tag	27.06.2019	Köln	300,00

## August 2019

Thema	Dauer	Datum	Ort	Gebühr €*
Kennzahlen für Entscheidungsträger	1 Tag	20.08.2019	Berlin	300,00
Führung und Kommunikation – ein Basisseminar für Führungskräfte	2 Tage	28./29.08.2019	Berlin	575,00

## September 2019

Thema	Dauer	Datum	Ort	Gebühr €*
Quartierskonzepte – die Zukunft der Altenhilfe	1 Tag	05.09.2019	Köln	300,00
Social Media Marketing für Gesundheitseinrichtungen	1 Tag	09.09.2019	Köln	300,00
Führung heute – ein Check-up für Führungskräfte	2 Tage	09./10.09.2019	Köln	575,00
Zwei Jahre neue Pflegeversicherung: Die ambulante Entwicklung strategisch nutzen!	1 Tag	10.09.2019	Köln	300,00
Tax Compliance für Non-Profit-Organisationen	1 Tag	10.09.2019	Berlin	300,00
Neu kalkulieren: Der Aufbau eines Privatzahlerkataloges	1 Tag	10.09.2019	Köln	300,00
Das neue kirchliche Datenschutzgesetz (KDG)	1 Tag	10.09.2019	Köln	300,00

## September 2019

Thema	Dauer	Datum	Ort	Gebühr €*
Auswirkungen des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) auf Träger und Einrichtungen für Menschen mit Behinderung	1 Tag	10.09.2019	Berlin	300,00
Strategieentwicklung für Träger von ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten	1 Tag	11.09.2019	Köln	300,00
Mitarbeitergewinnung und -bindung in der Pflege	1 Tag	12.09.2019	Köln	300,00
Praktischer Datenschutz und IT-Sicherheit	1 Tag	16.09.2019	Berlin	300,00
Aktuelle Umsatzsteuer für soziale Körperschaften	1 Tag	16.09.2019	Berlin	300,00
Rechnungslegung von Altenhilfeeinrichtungen nach der neuen Regelung zur Investitionskostenfinanzierung in NRW	1 Tag	17.09.2019	Köln	300,00
Ihr Weg zum Ende der Überstunden – der effektive Personaleinsatz in stationären Pflege- und Betreuungseinrichtungen	1 Tag	17.09.2019	Berlin	300,00
Die Zukunft im Visier – Einführung in das strategische Controlling	1 Tag	17.09.2019	Berlin	300,00
Die GmbH-Geschäftsführung in der steuerbegünstigten GmbH	1 Tag	17.09.2019	Hamburg	300,00
Von der Kostenrechnung zur Managementinformation	2 Tage	18./19.09.2019	Berlin	475,00
Grundlagen des Arbeitsrechtes in Einrichtungen der Sozialwirtschaft	1 Tag	18.09.2019	Berlin	300,00
Der Prokurist in der gemeinnützigen GmbH	1 Tag	18.09.2019	Hamburg	300,00
Den digitalen Wandel in der Sozialwirtschaft gestalten	1 Tag	19.09.2019	Berlin	300,00
Betriebsverfassungsrecht aus Arbeitgebersicht	1 Tag	19.09.2019	Berlin	300,00
Der steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetrieb	1 Tag	24.09.2019	Köln	300,00
Der beste ambulante Pflege- und Betreuungsdienst	1 Tag	24.09.2019	Köln	300,00
Delegieren, kontrollieren, motivieren im Gesundheitswesen	2 Tage	24./25.09.2019	Köln	575,00
Kostenrechnung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste	1 Tag	25.09.2019	Köln	300,00
Flexible Personalsteuerung/Ausfallmanagement	1 Tag	26.09.2019	Köln	300,00

### BFS Service GmbH

Im Zollhafen 5 (Halle 11), 50678 Köln  
 Telefon 0221 97356-159 und 0221 97356-160  
 bfs-service@sozialbank.de



**BFS**  
 Service GmbH

Das komplette Seminarangebot finden Sie unter:  
[www.bfs-service.de](http://www.bfs-service.de)

\* Die angegebenen Seminargebühren verstehen sich zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer und sind für Non-Profit-Organisationen gültig.

Wissenswertes

# Rechtsentwicklung



Bildnachweis: Adobe Stock

## Gemeinnützigkeitsrecht

### Verkauf von Ökopunkten ist ideelle Tätigkeit

Der BFH hat klargestellt, dass nicht jede Verkaufstätigkeit einer gemeinnützigen Einrichtung einem Geschäftsbetrieb zuzuordnen ist. Wenn einer gemeinnützigen Stiftung für die von ihr satzungsmäßig durchgeführten Renaturierungsmaßnahmen vom Staat Ökopunkte zugeteilt werden und sie diese verkauft, ist dies untrennbar mit ihrer ideellen Tätigkeit verbunden und daher steuerfrei. Zur Einstufung der Tätigkeit als Zweckbetrieb oder steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb fehlt es bereits an einer eigenständigen Betriebsstruktur.

BFH, Urteil v. 24.01.2019 – V R 63/16.

### Gewinnaufschläge bei allen steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben erforderlich?

Nach Auffassung der Finanzverwaltung darf nunmehr keine gemeinnützige Einrichtung ihre steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe zu Selbstkosten kalkulieren. Dies steht im Widerspruch zur Rechtsprechung des BFH, nach der Nichtkapitalgesellschaften (z. B. Vereine, Stiftungen, Genossenschaften) bei steuerpflichtigen Geschäftsbetrieben keine Gewinnaufschläge berechnen müssen.

AEAO Nr. 2 zu § 55 AO i.d.F.d. BMF-Schr. v. 31.01.2019 gegen BFH BStBI II 1990, 88; BFH BStBI II 1999, 99.

### Bundesfreiwilligendienst – Verwaltung steuerpflichtig?

Die entgeltliche Übernahme von Verwaltungstätigkeiten durch Einsatzstellen, Zentralstellen und Träger im Sinne des §§ 6, 7 Bundesfreiwilligendienstgesetz (BFDG) aufgrund von Verträgen nach § 16 BFDG soll entgegen der bisherigen Rechtsprechung des BFH nach Auffassung der Finanzverwaltung einen steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb begründen. Dies hätte zur Folge, dass nach Auffassung der Finanzverwaltung auch Gewinnaufschläge zu berechnen und zu versteuern wären (AEAO Nr. 2 nF zu § 55 AO).

AEAO Nr. 16 zu § 64 AO i.d.F.d. BMF-Schr. v. 31.01.2019 gegen BFH BStBI II 2015, 735.

## Umsatzsteuerrecht

### Krankenhäuser auch ohne Versorgungsvertrag steuerfrei

Ein Belegkrankenhaus ohne Versorgungsvertrag kann sich für die Umsatzsteuerbefreiung seiner Leistungen auf das unionsrechtliche Neutralitätsgebot (Gleichheitsgrundsatz) berufen, wenn es mit den im Bedarfsplan aufgenommenen Krankenhäusern vergleichbar ist (personelle, räumliche und medizinisch-technische Ausstattung, angemessenes Kosten-Leistungs-Verhältnis), soweit es vergleichbare Leistungen erbringt.

BFH, Urteil v. 23.01.2019 – XI R 15/16 (Privatklinik mit Belegärzten).

## Umsatzsteuerbefreiung für Bildung eingeschränkt

Der EuGH hat seine Rechtsprechung zur Umsatzsteuerbefreiung von Bildungsleistungen grundlegend geändert. Nach seiner – angreifbaren – Auffassung sollen nur noch allgemeine, d. h. für alle Interessierten zugängliche Bildungsleistungen, die einen sehr breiten Wissensbereich abdecken und im Rahmen eines Schul- und Hochschulsystems durchgeführt werden, umsatzsteuerfrei sein.

EuGH, Urteil v. 14.03.2019 – C-449/17, Fahrschul-Akademie.

## Gesundheitszentrum umsatzsteuerpflichtig

Bei Leistungen eines „Gesundheitszentrums“, die sowohl der Heilbehandlung als auch bloß der Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustandes dienen können, ist die für eine Umsatzsteuerbefreiung erforderliche therapeutische Zielsetzung in jedem Einzelfall nachzuweisen.

BFH, Beschluss v. 11.01.2019 – XI R 29/17.

## Spendenrecht

### Spendenabzug auch bei freiwilliger Verpflichtung

Die für den Sonderausgabenabzug erforderliche Freiwilligkeit einer Spende ist auch dann zu bejahen, wenn mit der Zuwendung eine freiwillig eingegangene Rechtspflicht erfüllt wird. Daher berechtigt die in einem Schenkungsvertrag vereinbarte Auflage, die Schenkung teilweise an gemeinnützige Organisationen zu spenden, den Beschenkten in Höhe dieser Spenden zum Sonderausgabenabzug.

BFH, Urteil v. 15.01.2019 – X R 6/17.

### Fehlerhaftes Ausstellungsdatum schadet nicht

Die „Rückdatierung“ einer Zuwendungsbestätigung hindert nicht den Sonderausgabenabzug, wenn die gemeinnützige Organisation zu dem Zeitpunkt, zu dem sie die Zuwendungsbestätigung tatsächlich ausgestellt hat, dazu grundsätzlich berechtigt war.

BFH, Urteil v. 12.12.2017 – X R 46/16.

## Kfz-Steuer

### Behindertenfahrdienst nicht von der Kfz-Steuer befreit

Wenn mit einem Fahrzeug nicht nur kranke, sondern auch gehbehinderte Menschen befördert werden, entfällt für das

Fahrzeug die Kfz-Steuerbefreiung. Denn die Steuerbefreiung wird nur bei einer ausschließlichen Nutzung für die Beförderung behandlungsbedürftiger Personen gewährt.

BFH, Urteil v. 13.09.2017 – III R 10/18.

## Einkommensteuer

### Verluste aus Übungsleitertätigkeit abziehbar

Verluste aus einer nebenberuflichen Tätigkeit als Übungsleiter können auch dann steuermindernd berücksichtigt werden, wenn die Einnahmen den sogenannten Übungsleiterfreibetrag (§ 3 Nr. 26 EStG) in Höhe von 2.400 € pro Jahr nicht übersteigen.

BFH, Urteil v. 20.11.2018 – VIII R 17/16.

### Studienkosten trotz Stipendium abziehbar

Nur soweit Stipendienzahlen dem Ausgleich von Bildungsaufwendungen dienen sollen, mindern sie den Werbungskostenabzug einer Zweitausbildung. Dagegen mindern die zur Finanzierung des allgemeinen Lebensunterhalts erhaltenen Stipendienzahlen den Werbungskostenabzug nicht. Gegebenenfalls ist eine Aufteilung anhand der statistischen Lebenshaltungskosten einer geeigneten Vergleichsgruppe vorzunehmen.

FG Köln, Urteil v. 15.11.2018 – 1 K 1246/16 rkr.

### Besuch einer Missionsschule ist keine Berufsausbildung

Der Besuch einer nicht allgemeinbildenden Schule, der nicht der Vorbereitung auf einen konkret angestrebten Beruf, sondern vorrangig der Erlangung sozialer Erfahrungen und der Stärkung des Verantwortungsbewusstseins für das Gemeinwohl sowie der Persönlichkeitsbildung und Charakterbildung im Sinne des Leitbildes der Schule dient, ist keine steuermindernd berücksichtigungsfähige Berufsausbildung.

BFH, Urteil v. 13.12.2018 – III R 25/18.



**Thomas von Holt**  
Rechtsanwalt | Steuerberater  
[www.vonholt.de](http://www.vonholt.de)

Interner Kulturwandel

# Agile Organisationsentwicklung in der BFS

**Tanja Micheel**  
Chief Transformation Officer (CTO)  
der Bank für Sozialwirtschaft

**Anfang April berichtete Tanja Micheel, Chief Transformation Officer (CTO) der Bank für Sozialwirtschaft, im Rahmen des Regionalmeetings Köln/Bonn der Gesellschaft für Organisation (GfO) in der BFS-Zentrale in Köln, wie sie im Bereich Organisationsentwicklung & IT der BFS agiles Arbeiten eingeführt und etabliert hat. Ihr Praxisbericht stieß auf große Resonanz: Rund 25 Interessenten aus unterschiedlichsten Unternehmen und Institutionen aus NRW waren zum Erfahrungsaustausch gekommen – etwa doppelt so viele wie bei diesen Treffen üblich.**

In rund 90 Minuten berichtete Tanja Micheel im Wechselspiel mit Nicole Schütte, Leiterin der Softwareentwicklung der BFS, und Heiko Günther, Scrum Master in der Abteilung Organisation, anschaulich von der Arbeitsweise nach der Formel „Plan – Do – Check – Act“, von Sprintzyklen und Reviews, von internen und extern begleiteten Workshops, von der Ausbildung von Scrum-Mastern und deren Einsatz als Moderatoren, von der Arbeit mit dem Kanban-Board, von der Beschleunigung der Arbeitsergebnisse durch die Methode, sich kleine Aufgaben aus einer komplexen Problematik herauszunehmen und zu erledigen, von der Wirkung erfolgs- und zielorientierter Fragestellungen und neuer Formen des Feedbacks – kurz: von einem 2017 begonnenen umfassenden Kulturwandel im Bereich Organisationsentwicklung & IT.

Ende 2017 wurden vier Kernthemen definiert, mit deren Prozessen sich vier abteilungsübergreifende Teams beschäftigten. Regelmäßig erfolgt ein Review; ein Thema wird als beendet

betrachtet und ein neues aufgenommen und gestartet. 2018 war der Bereich so weit, dass er die Change-Erfahrung thematisieren und gemeinsam ein eigenes Leitbild entwickeln konnte. Dieses soll allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Orientierung geben, wie sie im Bereich zusammenarbeiten wollen, wohin sich der Bereich entwickeln und was er erreichen möchte.

Tanja Micheel betonte, wie hilfreich es in einem solchen Prozess ist, Entwicklungen und Ideen zuzulassen, insbesondere da, wo Widerstände auftauchen. Sie machte deutlich, wie wichtig der Mut ist, wenn es „eine Erfolgsbox, aber keine Fehlerbox“ gibt. Sie berichtete, dass die vielen bunten Karten an den Wänden bei vielen Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen für Irritation gesorgt haben. Und es wurde klar, dass sie mit der Einführung des agilen Arbeitens eine Form von Guerillataktik angewandt hat, als sie den Bereich 2017 nach vielen Jahren mit demselben Bereichsleiter übernommen hat. Am Schluss hatte sie alle Anwesenden des Regionalmeetings so neugierig gemacht, dass diese noch die Bereichsräume mit den Kanban-Boards besichtigt haben. ✨

Die Gesellschaft für Organisation e.V. (GfO),  
St. Augustin, unterstützt organisatorisch  
Tätige in Unternehmen als Plattform  
zum Austausch und Wissenstransfer.  
[gfo-web.de](http://gfo-web.de)



---

HOPE News

# Gemeinsam für gute Nachbarschaft

---

**Am 8. Mai 2019 haben das Kölner Netzwerk Bürgerengagement und der Künstler HA Schult auf der Statue HOPE die Porträtreihe „Gemeinsam für gute Nachbarschaft“ eröffnet.**

20 Bürgerinnen und Bürger, die sich in den Kölner Stadtteilen Finkenberg, Eil und Gremberghoven in dem gleichnamigen Projekt ehrenamtlich engagiert haben, werden geehrt, indem ihre Porträts in den nächsten Wochen auf den Bildschirmen der Statue HOPE gezeigt werden. Den Auftakt machte Olaf Ottinger, erster Vorsitzender des Bürgervereins Porz-Finkenberg. Seine Hoffnung: „Ein Bürgerverein Finkenberg, der Dinge in die Hand nimmt und von der Politik ernst genommen wird!“

Das Projekt „Gemeinsam für gute Nachbarschaft“ bringt die verschiedenen Akteure im Sozialraum – Bürgerinnen und Bürger, Vereine, Einrichtungen, Unternehmen und Stadtverwaltung – zusammen, um gemeinsam langfristig wirksame Aktionsideen für eine bessere Nachbarschaft zu entwickeln und umzusetzen. Die 20 Ehrenamtlichen haben durch ihr Engagement maßgeblich dazu beigetragen, dass bei der Auftaktveranstaltung „Ideengarten“ 120 Aktionsideen für die drei Stadtteile gesammelt werden konnten.

„Vieles könnte ohne freiwilliges Engagement nicht bewältigt werden“, sagte Prof. Dr. Harald Schmitz, Vorstandsvorsitzender der Bank für Sozialwirtschaft, bei der Feierstunde für die Ehrenamtlichen. Lara Kirch vom Kölner Netzwerk Bürgerengagement würdigte deren Arbeit. „Das zu tun, was in unserer Gesellschaft eigentlich selbstverständlich ist – füreinander da zu sein –, ist nicht selbstverständlich und ist in diesem Sinn auch Kunst, ist der letzte Freiraum der Gesellschaft“, befand HA Schult. HOPE ist ein Kunstwerk für die Menschen und zeigt täglich aufs Neue kleine und große Zeichen der Hoffnung. ❁

Bildnachweis: Bank für Sozialwirtschaft



## Schenken Sie Hoffnung!

Wenn Sie jemanden für das Kunstwerk HOPE nominieren möchten, dann melden Sie sich bitte bei uns. Schicken Sie ein Foto an [unternehmenskommunikation@sozialbank.de](mailto:unternehmenskommunikation@sozialbank.de) und erläutern Sie bitte kurz, warum Sie diese Person mit Hoffnung verbinden.

[www.hope-bfs.de](http://www.hope-bfs.de)



Bank  
für Sozialwirtschaft

### Electronic Banking Support

Telefon 0800 370 205 00 (kostenfrei)  
hotline@sozialbank.de

### Servicezeiten:

Mo. – Do.: 08.00–16.30 Uhr  
Fr.: 08.00–14.30 Uhr

### Bank für Sozialwirtschaft AG

Konrad-Adenauer-Ufer 85  
50668 Köln  
Telefon 0221 97356-0  
bfs@sozialbank.de

[www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)  
[www.spendenbank.de](http://www.spendenbank.de)

### Berlin

Telefon 030 28402-0  
bfsberlin@sozialbank.de

### Brüssel

Telefon 0032 2280277-6  
bfsbruessel@sozialbank.de

### Dresden

Telefon 0351 89939-0  
bfsdresden@sozialbank.de

### Erfurt

Telefon 0361 55517-0  
bfserfurt@sozialbank.de

### Essen

Telefon 0201 24580-0  
bfsessen@sozialbank.de

### Hamburg

Telefon 040 253326-6  
bfs hamburg@sozialbank.de

### Hannover

Telefon 0511 34023-0  
bfs hannover@sozialbank.de

### Karlsruhe

Telefon 0721 98134-0  
bfskarlsruhe@sozialbank.de

### Kassel

Telefon 0561 510916-0  
bfskassel@sozialbank.de

### Köln

Telefon 0221 97356-0  
bfskoeln@sozialbank.de

### Leipzig

Telefon 0341 98286-0  
bfsleipzig@sozialbank.de

### Magdeburg

Telefon 0391 59416-0  
bfsmagdeburg@sozialbank.de

### Mainz

Telefon 06131 20490-0  
bfsmainz@sozialbank.de

### München

Telefon 089 982933-0  
bfsmuenchen@sozialbank.de

### Nürnberg

Telefon 0911 433300-611  
bfsnuernberg@sozialbank.de

### Rostock

Telefon 0381 1283739-860  
bfsrostock@sozialbank.de

### Stuttgart

Telefon 0711 62902-0  
bfsstuttgart@sozialbank.de

Der „Sozialus“ ist eine zweimonatlich erscheinende kostenlose Informationschrift für Kunden und Freunde der Bank für Sozialwirtschaft AG. Nachdruck, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet. Zwei Belegexemplare werden erbeten an: BFS Köln, Redaktion „Sozialus“.



Deutsches  
Rotes  
Kreuz

