



BFS-INFO 10/17

Informationen für Kunden und Freunde

Neu: BFS Nachhaltigkeitsfonds Aktien I

Eine attraktive Kombination aus nachhaltiger Geldanlage und den Ertragschancen von dividendenstarken Aktien bietet der neue »BFS Nachhaltigkeitsfonds Aktien I«. Der Fonds erfüllt die Nachhaltigkeitskriterien der Bank für Sozialwirtschaft und richtet sich an alle an Nachhaltigkeit interessierten institutionellen oder privaten Anleger. Gemeinnützige Organisationen profitieren von besonders günstigen Verwaltungskosten. Weitere Informationen über den neuen Fonds erhalten Sie auf Seite 4.

Barrierefrei bauen

Nach jüngsten Prognosen fehlen bis zum Jahr 2030 rund 3 Millionen barrierefreie Wohnungen. Bei der ersten Bundeskonferenz Wohnungswirtschaft und Pflege der Vincentz Akademie wurde interdisziplinär an wirtschaftlichen und praktikablen Lösungen gearbeitet. Was dabei herausgekommen ist, lesen Sie in unserem Tagungsbericht auf Seite 9.

Leser-Umfrage: Wir bitten um Ihre Meinung!

Die »BFS-Info« ist seit vielen Jahren die monatliche Kundeninformation der Bank für Sozialwirtschaft. Sie zeichnet sich durch sachlich-informative Texte, zurückhaltendes Design und ein besonderes Format aus. Von Ihnen als Lesern würden wir gerne erfahren, was Sie von der »BFS-Info« halten. Finden Sie die Themen interessant, die Artikel lesenswert? Wie gefällt ihnen das Layout? Haben Sie Anregungen oder Wünsche an uns?

Sie sind herzlich eingeladen, sich an einer kurzen Leser-Umfrage zu beteiligen. Die Teilnahme wird nicht mehr als 10 Minuten dauern. Wir freuen uns auf Ihr Feedback und danken Ihnen für Ihre Mitwirkung! Denn unser Ziel ist es, die »BFS-Info« für Sie noch attraktiver zu machen.

Die Online-Umfrage zur »BFS-Info« finden Sie unter **www.sozialbank.de**.



Zentrale

50668 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 85

Telefon 0221 97356-0

bfs@sozialbank.de

10178 Berlin

Telefon 030 28402-0

bfsberlin@sozialbank.de

B-1040 Brüssel

Telefon 0032 2280277-6

bfsbruessel@sozialbank.de

01097 Dresden

Telefon 0351 89939-0

bfsdresden@sozialbank.de

99084 Erfurt

Telefon 0361 55517-0

bferfurt@sozialbank.de

45128 Essen

Telefon 0201 24580-0

bfsessen@sozialbank.de

22297 Hamburg

Telefon 040 253326-6

bfshamburg@sozialbank.de

30177 Hannover

Telefon 0511 34023-0

bfs hannover@sozialbank.de

76131 Karlsruhe

Telefon 0721 98134-0

bfskarlsruhe@sozialbank.de

34117 Kassel

Telefon 0561 510916-0

bfskassel@sozialbank.de

50668 Köln

Telefon 0221 97356-0

bfskoeln@sozialbank.de

04109 Leipzig

Telefon 0341 98286-0

bfsleipzig@sozialbank.de

39106 Magdeburg

Telefon 0391 59416-0

bfsmagdeburg@sozialbank.de

55116 Mainz

Telefon 06131 20490-0

bfsmainz@sozialbank.de

80335 München

Telefon 089 982933-0

bfsmuenchen@sozialbank.de

90402 Nürnberg

Telefon 0911 433300-611

bfsnuernberg@sozialbank.de

18055 Rostock

Telefon 0381 1283739-860

bfsrostock@sozialbank.de

70174 Stuttgart

Telefon 0711 62902-0

bfsstuttgart@sozialbank.de

www.sozialbank.de

Impressum

Verlag/Herausgeber:

Bank für Sozialwirtschaft AG

Konrad-Adenauer-Ufer 85

50668 Köln

Vorstand:

Prof. Dr. Harald Schmitz

(Vorsitzender)

Thomas Kahleis

Oliver Luckner

Aufsichtsratsvorsitzender:

Dr. Matthias Berger

Redaktion:

Susanne Bauer (v. i. S. d. P.)

Telefon 0221 97356-237

Telefax 0221 97356-479

s.bauer@sozialbank.de

Satz/Druck:

pacem druck OHG

Kelvinstraße 1–3

50996 Köln

ISSN 2196-3711



Die BFS-Info ist eine monatlich erscheinende, kostenlose Informationsschrift für Kunden und Freunde der Bank für Sozialwirtschaft AG. Nachdruck, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet; zwei Belegexemplare werden erbeten an: BFS Köln, Redaktion BFS-Info.

Inhalt

Aktuelles aus dem Anlagegeschäft

- Neu: BFS Nachhaltigkeitsfonds Aktien I 4

Aktuelles aus dem Kreditgeschäft

- Altersgerecht umbauen – mit Förderkrediten der KfW 5

BFS Aktuell

- BFS-Trendinfo: Newsletter für die Sozialwirtschaft im neuen Design 6
- Vortragsveranstaltungen im November 2017 6
- Vincentz-BFS Konferenzreihe: Pflege neu justiert 7
- ConSozial 2017: Zukunft Inklusion 7

Hinweise

- Berliner Pflegekonferenz 8
- DVLAB Bundeskongress: Altenpflege 2021 8
- 20 Jahre Bad Honnefer Fundraising Forum 8
- VDP Bundeskongress: Demokratie braucht Bildungsvielfalt 8

Tagungsbericht

- Erste Bundeskonferenz Wohnungswirtschaft und Pflege 9

Publikation

- Steuerung in der Behindertenhilfe – Das Bundesteilhabegesetz und seine Folgen 10

Aktuelle Rechtsentwicklung

11

BFS Service GmbH

- Bedarfsanalyse für die kommunale Pflegeplanung 12
- Neues Seminar: Zuweisermarketing – Beziehungen professionell managen! 13
- Seminar: Praktischer Datenschutz und IT-Sicherheit für kleinere Organisationen 14
- Weitere Seminare 15

Aktueller Fachbeitrag

- Curacon Komplexträgerstudie 2017: Scheitern Strategien in der Organisation? Autor: Jochen Richter, Curacon GmbH 16

Aktuelles aus dem Anlagegeschäft

Neu: BFS Nachhaltigkeitsfonds Aktien I

Die Bank für Sozialwirtschaft hat mit dem **»BFS Nachhaltigkeitsfonds Aktien I«** ihren ersten Aktienfonds aufgelegt, der ausschließlich in nachhaltige Unternehmen investiert. Der Fonds besteht aus zwei Tranchen: Anteile der Tranche A dürfen ausschließlich von gemeinnützigen und damit steuerbefreiten Organisationen erworben und gehalten werden. Die Tranche B richtet sich an jeden an Nachhaltigkeit interessierten institutionellen oder privaten Anleger.

Der »BFS Nachhaltigkeitsfonds Aktien I« zeichnet sich durch eine sehr günstige Kostenstruktur aus: Der Ausgabeaufschlag liegt bei nur 1,5 %, die Managementgebühr bei 0,70 % p.a. (Tranche A) bzw. 0,80 % p.a. (Tranche B). Zugleich sichert der »BFS Nachhaltigkeitsfonds Aktien I« seinen Anlegern die größtmöglichen Erträge. Für das Fondsportfolio konzentriert er die Auswahl auf Unternehmen, die einen möglichst hohen Anteil ihrer Gewinne an die Aktionäre ausschütten. Dazu wählt der Fonds aus den 600 größten börsennotierten Unternehmen in Europa 50 Aktiengesellschaften aus, die die strengen Nachhaltigkeitskriterien der Bank für Sozialwirtschaft erfüllen. Aus dieser Auswahl erwirbt der Fonds im zweiten Schritt gleichgewichtig Aktien der 30 Unternehmen mit der höchsten Dividendenrendite.

Die **Nachhaltigkeitskriterien** des Fonds geben vor, dass keine Aktien von Unternehmen erworben werden dürfen, die in Geschäftsfeldern wie Abtreibung, Alkohol, Atomenergie, Embryonenforschung, Glücksspiel, Grüne Gentechnik, Pestizide, Pornografie, Rüstung, Tabak oder Tierversuche aktiv sind. Auch Investitionen in Aktien von Unternehmen mit kontroversen Geschäftspraktiken sind ausgeschlossen. Eine ausreichende Risikostreuung ist durch die Gleichgewichtung der ausgewählten Titel und eine Begrenzung auf fünf Unternehmen einer Branche gewährleistet. Das Fondsmanagement

überprüft quartalsweise die Anlagekriterien und passt die Titelllokation bei Bedarf an.

Der »BFS Nachhaltigkeitsfonds Aktien I« gibt am 2. Oktober 2017 zum ersten Mal Anteilscheine aus. Kunden der Bank für Sozialwirtschaft können den Fonds bei der BFS zeichnen. Um behutsam in die Anlageklasse Aktien einzusteigen, bietet die BFS zusätzlich eine Sparplanlösung an, z. B. quartalsweise ab 10.000 Euro. Institutionelle und private Anleger können Tranche B ab sofort bei jeder Bank oder Plattform erwerben.

Weitere Anlagemöglichkeiten im nachhaltigen Segment bietet die Bank für Sozialwirtschaft mit den Investmentfonds **»BFS Nachhaltigkeitsfonds Green Bonds«** und **»BFS Nachhaltigkeitsfonds Ertrag«** an. Auch diese Fonds sind sowohl für institutionelle als auch für Privatanleger verfügbar. Verwaltet werden alle BFS Nachhaltigkeitsfonds von der Universal-Investment-Gesellschaft mbH in Frankfurt am Main.

Fondsdaten:

BFS Nachhaltigkeitsfonds Aktien I – Anteilklasse A,
ISIN: DE000A2DR2S7

BFS Nachhaltigkeitsfonds Aktien I – Anteilklasse B,
ISIN: DE000A2DR2T5

Anlagehinweis: Mit einer Anlage in Wertpapieren sind folgende Risiken verbunden: Bonitätsrisiko, Länderrisiko, Kursrisiko, Volatilität, Zins-/Zinsänderungsrisiko, Liquiditätsrisiko, Währungsrisiko und Branchenrisiko. Nähere Informationen zu den Risiken stellen wir auf unserer Internetseite bereit. Auf Wunsch senden wir sie Ihnen gerne zu.

Weitere Informationen:

www.sozialbank.de/angebot/geldanlage

Gerne beraten wir Sie persönlich. Sprechen Sie uns an!

Aktuelles aus dem Kreditgeschäft

Altersgerecht umbauen – mit Förderkrediten der KfW

Mit ihrem Programm Nr. 159 »Altersgerecht Umbauen – Kredit« ermöglicht die KfW Investoren und Privatpersonen eine zinsgünstige und langfristige Finanzierung von Umbaumaßnahmen zur Barrierereduzierung in bestehenden Wohngebäuden in Deutschland. Das Förderprogramm richtet sich u.a. an Wohnungsunternehmen, Wohnungsgenossenschaften, Wohnungseigentümergeinschaften, Bauträger, öffentliche Körperschaften und Privatpersonen, die eine Immobilie selbst nutzen oder mieten.

Förderfähige Investitionen

Gefördert werden Einzel- und kombinierte Maßnahmen, mit denen Barrieren in Wohngebäuden reduziert und der Wohnkomfort und die Sicherheit erhöht werden. Dies betrifft insbesondere Wohnraum für ältere Menschen, Menschen mit Behinderung, in ihrer Mobilität eingeschränkte Menschen oder Familien mit Kindern. Auch Einzelmaßnahmen zum Einbruchschutz sind förderfähig. Ausgeschlossen aus dem Programm sind Pflege- und Altenwohnheime, die unter das Heimordnungsrecht der Bundesländer fallen.

Die KfW finanziert bis zu 100% der förderfähigen Investitionskosten einschließlich Nebenkosten wie z.B. Planungs- und Beratungsleistungen. Der Kredithöchstbetrag liegt bei 50.000 Euro pro Wohneinheit. Es zählen die Wohneinheiten nach dem Umbau.

Laufzeitvarianten und Zinssätze

Für das Programm stehen vier Laufzeitvarianten bei einer Mindestlaufzeit von 4 Jahren zur Verfügung: bis zu 10 Jahre Kreditlaufzeit bei 1–2 Tilgungsfreijahren oder mit vollständi-

ger Tilgung zum Laufzeitende, bis zu 20 Jahre Kreditlaufzeit bei 1–3 Tilgungsfreijahren und bis zu 30 Jahre Kreditlaufzeit bei 1–5 Tilgungsfreijahren. Der Zinssatz wird wahlweise für die ersten 5 oder 10 Jahre der Kreditlaufzeit festgeschrieben. Es gilt der bei Antragseingang in der KfW gültige Zinssatz. Aktuelle Konditionen: **www.kfw.de/konditionen**

Bereitstellung, Tilgung und Antragstellung

Die Auszahlung des Kredites erfolgt zu 100% des Zusagebetrages. Der Kredit ist in einer Summe oder in Teilbeträgen abrufbar. Die Abruffrist beträgt 12 Monate nach Darlehenszusage; eine Verlängerung kann vereinbart werden. Für den noch nicht abgerufenen Kredit wird 4 Monate nach dem Zusage datum eine Bereitstellungsprovision von 0,25% pro Monat fällig. Getilgt wird der Kredit in gleich hohen monatlichen Raten. Während der tilgungsfreien Anlaufjahre sind lediglich die Zinsen zu bezahlen. Außerplanmäßige Tilgungen sind nur gegen Zahlung einer Vorfälligkeitsentschädigung möglich.

Anträge auf eine Förderung durch das KfW-Programm Nr. 159 müssen vor Beginn des Vorhabens über die Hausbank gestellt werden. Umschuldungen und Nachfinanzierungen bereits abgeschlossener Vorhaben sind von der Förderung ausgeschlossen.

Die Bank für Sozialwirtschaft bietet institutionellen Investoren, die Wohngebäude barrierereduziert umbauen wollen, das KfW-Programm im Hausbankenverfahren an. Bitte wenden Sie sich wegen näherer Informationen an Ihre Kundenberater in den BFS-Geschäftsstellen.

BFS Aktuell

BFS-Trendinfo: Newsletter für die Sozialwirtschaft im neuen Design

Vielleicht ist es Ihnen schon aufgefallen: Seit September 2017 erscheint die BFS-Trendinfo, die monatliche Online-Zeitschrift für Führungskräfte der Sozialwirtschaft, im neuen Design direkt auf unserer Website.

Die BFS-Trendinfo enthält Artikel aus den Rubriken Pflege, Gesundheit, Bildung, Integration, Digitalisierung und Gesellschaft. Sie greift Entwicklungen und Erkenntnisse abseits des reinen Tagesgeschäfts des Sozialmanagements auf. Ihr Fokus liegt auf wissenschaftlichen Studien, zukunftsweisenden Projekten, interessanten Konferenzen und neuen Sachbüchern. Ziel der Publikation ist es, Führungskräften der Sozial- und Gesundheitswirtschaft Impulse und kreative Denkanstöße für ihre Arbeit zu geben.

Den **E-Mail-Newsletter** der BFS-Trendinfo können Sie kostenfrei abonnieren. Registrieren Sie sich einfach unter **www.bfs-trendinfo.sozialbank.de**, dann bekommen Sie die BFS-Trendinfo jeden Monat in Ihr Postfach. Nächster Erscheinungstermin ist der 10. Oktober 2017.

Vortragsveranstaltungen im November 2017

Sozialwirtschaftliche Herbsttagung

Leipzig, 15. November 2017, 10:30–16:30 Uhr

10:30 Uhr	Get together
11:00 Uhr	Innovationsmanagement in der Sozialwirtschaft – Innovationsgeist durch Social Innovation Labs fördern
Referent	Prof. Dr. Andreas Schröer, Professor für Organisationspädagogik, Universität Trier

12:30 Uhr	Mittagspause
13:15 Uhr	Corporate Compliance, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility – muss das sein?
Referent	Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch, Wirtschaftsprüfer / Steuerberater, Warth & Klein Grant Thornton AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Dresden
14:45 Uhr	Pause
15:00 Uhr	Aktuelle Entwicklungen im Gemeinnützigkeitsrecht
Referent	Andreas Franke, Wirtschaftsprüfer / Steuerberater, Deloitte & Touche GmbH, Dresden
ca. 16:30 Uhr	Ausklang der Veranstaltung
Veranstalter	Geschäftsstelle Leipzig

Upgrade Arbeitsrecht

Berlin, 16. November 2017, 14:00–16:30 Uhr

14:00 Uhr	Get together
14:30 Uhr	Upgrade Arbeitsrecht
Referent	Dirk H. Laskawy, Rechtsanwalt, Partner, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Aderhold Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, Leipzig
ca. 16:30 Uhr	Ausklang der Veranstaltung mit kleinem Imbiss
Veranstalter	Geschäftsstelle Berlin

Aktuelle Rechtsprechung im Arbeitsrecht

Köln, 16. November 2017, 14:30–16:30 Uhr

14:30 Uhr	Aktuelle Rechtsprechung im Arbeitsrecht
Referent	Dr. Karl-Heinz Kappes, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Köln
Ca. 16:30 Uhr	Ausklang der Veranstaltung bei kleinem Imbiss
Veranstalter	Geschäftsstelle Köln

Wenn Sie an einer der Veranstaltungen teilnehmen möchten, melden Sie sich bitte direkt bei der jeweiligen Geschäftsstelle an. Die E-Mail-Adressen finden Sie auf Seite 2.

Weitere Informationen und Veranstaltungen:
www.sozialbank.de/expertise/veranstaltungen.html

Vincentz-BFS Konferenzreihe: Pflege neu justiert

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die professionelle Pflege haben sich verändert. Leistungserbringer – ambulant und stationär – stehen unter Veränderungsdruck und müssen ihre Strategien anpassen, um am Markt zu bestehen. Chancen und Risiken gilt es gleichermaßen im Blick zu haben: Unter welchen Parametern ist eine Erweiterung des Leistungsportfolios sinnvoll? Welche Strategien sind für stationäre und ambulante Marktteilnehmer sinnvoll?

Die praxisorientierte Veranstaltung von Vincentz Network in Kooperation mit der Bank für Sozialwirtschaft zeigt am **6. November 2017** in Leipzig und am **21. November 2017 in Nürnberg** Möglichkeiten der Portfolio-Erweiterung auf. Zu Beginn gibt **Britta Klemm**, Teamleitung Analyse / Beratung Sozialwirtschaft der BFS Service GmbH, einen Überblick zur aktuellen Pflegemarktstruktur unter Berücksichtigung der veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Die Teilnahmegebühr beträgt 389,- Euro. Das vollständige Programm ist unter www.vincentz-veranstaltungen.de abrufbar.

ConSozial 2017: Zukunft Inklusion

Die ConSozial (www.consozial.de) ist die führende Fachmesse mit Kongress für den Sozialmarkt. Am 8. und 9. November 2017 bietet sie in Nürnberg ein einzigartiges Spektrum an Dienstleistungen, Produkten und Entwicklungen rund um Management und Organisation Sozialer Arbeit und Pflege. Unter dem diesjährigen Motto »Zukunft Inklusion« widmet sich die Veranstaltung dem Weg hin zu einer inklusiven Gesellschaft. Die Messe erwartet rund 5.000 Besucherinnen und Besucher, über 230 Aussteller und hält in ihrem Kongress 100 verschiedene Programmpunkte bereit.

Am 9. November um 13:00 Uhr hält **Jens Hayer**, Referent des Vorstandsvorsitzenden der BFS, einen Vortrag zum Thema **»Konsolidierung: Strategie und Kapital als Erfolgsfaktoren«**. Jens Hayer stellt die aktuellen Trends in Bezug auf den Konsolidierungs- und Konzentrationsprozess, die Veränderung der Akteure sowie die Finanzierung in der Sozialwirtschaft dar. Der Fokus liegt auf den unterschiedlichen Wachstums- und Finanzierungsstrategien der großen gemeinnützigen und privaten Unternehmen in den Sektoren Pflege, Rehabilitation und Krankenhaus. Der Vortrag zeigt zudem, welche Chancen und Risiken sich aus den aktuellen Entwicklungen für gemeinnützige Unternehmen in der Sozialwirtschaft ergeben.

Den Messestand der Bank für Sozialwirtschaft finden Sie in **Halle 4A (Stand Nr. 118)**. Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

Hinweise

Berliner Pflegekonferenz

Am 9./10. November 2017 wird auf der 4. Berliner Pflegekonferenz über die Zukunft der Pflege diskutiert. Etwa 600 Teilnehmer aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und Pflegepraxis tauschen sich zu aktuellen Fragen aus: Wie wird gute Pflege trotz Fachkräftemangel gewährleistet? Wie gelangen Innovationen in die Pflegepraxis? Was bringt die Pflegekammer? Wie sehen altersgerechte Lebensräume und Pflegestrukturen in der Kommune aus? Die Berliner Pflegekonferenz wird von spectrumK in Kooperation mit den Dachverbänden der Betriebskrankenkassen und der Innungskrankenkassen sowie dem Deutschen Städte- und Gemeindebund ausgerichtet.

In **Fachforum 3 »Was kann Social Investment zur Verbesserung der Pflege leisten?«** spricht **Prof. Dr. Harald Schmitz**, Vorsitzender des Vorstandes der Bank für Sozialwirtschaft. Er gehört auch der Jury des **Marie Simon Pflegepreises** für innovative Pflegeprojekte an, der in einer feierlichen Abendveranstaltung vergeben wird. Weitere Informationen: <http://berliner-pflegekonferenz.de>

DVLAB Bundeskongress: Altenpflege 2021

Am 23./24. November 2017 findet der Bundeskongress des Deutschen Verbands der Leitungskräfte von Alten- und Behinderteneinrichtungen e. V. (DVLAB) in Berlin statt. Er widmet sich dem Thema »Altenpflege 2021: Reformen vollenden – stationäre Pflege stärken«. Die Vorträge befassen sich vor allem mit der Umsetzung der Pflegestärkungsgesetze in der Praxis. Die Bank für Sozialwirtschaft wird mit einem Stand vertreten sein. Besuchen Sie uns! Weitere Informationen: www.dvlab.de

20 Jahre Bad Honnefer Fundraising Forum

Zum 20. Jubiläum präsentieren die Veranstalter des Bad Honnefer Fundraising Forums am 16. November 2017 in zahlreichen Vorträgen und Table-Sessions das breite Spektrum des professionellen Fundraisings – von Geldauflagenmarketing über Fördermittel-Akquise bis hin zu Google Grants. Unter dem Stichwort »Integriertes Fundraising« geht es um die Kombination der verschiedenen Methoden in gezielten Kampagnen. Denn Fundraising ist viel mehr als nur das Sammeln von Spenden.

Die Bank für Sozialwirtschaft unterstützt das Bad Honnefer Fundraising Forum von Anfang an als Sponsor. Bei Anmeldung bis zum 6. Oktober 2017 gilt der Frühbucherrabatt von 135,- Euro. Weitere Informationen: www.gfs.de

VDP Bundeskongress

Unter dem Motto »Demokratie braucht Bildungsvielfalt« veranstaltet der Verband Deutscher Privatschulverbände e. V. (VDP) seinen Bundeskongress am 23./24. November 2017 in Hannover. Die Konferenz beschäftigt sich mit Bildungsthemen der Zukunft. In Foren und Fachgruppen präsentieren sich hochkarätige Referenten, so beispielsweise der ehemalige Verfassungsrichter Prof. Dr. Dr. Udo Di Fabio. Der Erwachsenenpädagoge Dr. Robin J. Malloy spricht über Neuro-Kommunikation. Zum Thema »Industrie 4.0« gibt Jan Balcke, Leiter der Ausbildungsabteilung bei Airbus, Einblicke in die Ausbildung der Zukunft. Wir freuen uns über Ihren Besuch am Stand der Bank für Sozialwirtschaft. Weitere Informationen: www.privatschulen.de/bundeskongress-2017.html

Tagungsbericht

Erste Bundeskonferenz Wohnungswirtschaft und Pflege

Da nach jüngsten Prognosen bis zum Jahr 2030 ca. 3 Mio. barrierefreie Wohnungen fehlen, sind Wohnungswirtschaft, Kommunen, Planer, Architekten, Steuerberater und Kreditinstitute gefragt, gemeinsam an wirtschaftlichen und praktikablen Lösungen zu arbeiten. Um Raum für einen solchen interdisziplinären Austausch zu schaffen, hat die Vincentz Akademie die Bundeskonferenz Wohnungswirtschaft und Pflege ins Leben gerufen. Diese fand am 12. September 2017 in Berlin statt. Durch das Programm führte der neue Chefredakteur der Care Invest, Asim Loncaric.

Nachholbedarf bei betreuten Wohneinrichtungen

Dr. Michael Held, geschäftsführender Gesellschafter bei Terragon Investment, ging im ersten Vortrag auf die Versorgungssituation hinsichtlich betreuter Wohneinrichtungen in Deutschland ein. Er zeigte auf, dass es ein starkes Missverhältnis zwischen dem bestehendem Angebot und dem aktuellen Bedarf gibt. So seien 94 Prozent der Gemeinden mit über 5.000 Einwohnern in Deutschland unterversorgt. Eine Ursache hierfür erkennt Held darin, dass der demografische Wandel zwar im Moment stattfindet, viele Akteure aber gedanklich noch gar nicht darauf eingestellt seien. Im großen Nachholbedarf bei betreuten Wohneinrichtungen liege beträchtliches Investitionspotenzial, weshalb damit zu rechnen sei, dass sich die Wohnungswirtschaft noch deutlich stärker einbringen werde.

Innovative Wohnformen im Alter

Über innovative Wohnformen für pflegebedürftige Menschen und Beispiele aus dem Modellprogramm nach § 45f SGB XI referierte Dr. Eckart Schnabel, Leiter der Forschungsstelle

Pflegeversicherung beim GKV-Spitzenverband. Laut Schnabel bestehe der Wunsch bereits heute in einer Diversifizierung von Wohn- und Versorgungsformen, weshalb nicht mehr nur starr zwischen »ambulant« und »stationär« unterschieden werden solle. Im Modellprogramm werden daher neue und innovative Wohn-, Pflege- und Versorgungsangebote entwickelt, erprobt und evaluiert. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Nutzerorientierung, die Qualität der Versorgung, die Wirtschaftlichkeit, die Übertragbarkeit sowie die Nachhaltigkeit der Angebote gelegt.

Auf eins der von Schnabel vorgestellten Projektbeispiele ging im Anschluss Frank Druska aus dem Investitionsmanagement der Gesobau, einem kommunalen Berliner Wohnungsunternehmen, detailliert ein. Im Projekt »Pflege@Quartier« wurden mit Förderung des GKV-Spitzenverbandes 30 Bestandswohnungen mit altersgerechten Assistenzsystem ausgestattet, um im Zusammenspiel mit einem Quartiersmanagement einen längeren selbstbestimmten Verbleib in der Wohnung zu ermöglichen. Druska stellte heraus, dass besondere Herausforderungen darin bestanden, Teilnehmer sowie passende interdisziplinäre Partner für das Projekt zu gewinnen. Auch datenschutzrechtliche Fragen seien angesichts der Nutzung assistiver Systeme frühzeitig zu klären.

Fortsetzung geplant

Nicht zuletzt der rege Austausch zwischen den rund 70 Teilnehmern – die größtenteils Pflegeeinrichtungen sowie Anbieter und Investoren aus der Wohnungswirtschaft repräsentierten – machte deutlich, dass auch die geplante Fortsetzung der Veranstaltung starkes Interesse auf sich ziehen wird. Der Moderator betonte, dass in Zukunft zusätzlich politische Akteure vertreten sein sollten, worauf diesmal aufgrund der Bundestagswahl verzichtet wurde.

Publikation

Steuerung in der Behindertenhilfe – Das Bundesteilhabegesetz und seine Folgen

Seit 10 Monaten ist die erste Reformstufe des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) in Kraft. Drei weitere folgen bis zum 1. Januar 2023. Welche Auswirkungen wird dieses lange erwartete Gesetz auf die Steuerung in der Behindertenhilfe haben? Die Autoren Markus König und Björn Wolf stellen in ihrer Publikation »Steuerung der Behindertenhilfe – Das Bundesteilhabegesetz und seine Folgen«, die Herausforderungen in den verschiedenen Phasen des Case Managements vor. Ihre Ergebnisse münden in sechs zentralen Thesen:

- 1) Die Leistungsträger werden zukünftig selbst frühzeitiger auf die Leistungsempfänger zugehen. So fördere beispielsweise das Land Sachsen-Anhalt mit 18,75 Mio. Euro das Programm »Örtliches Teilhabemanagement«, für das »Teilhabemanager« als Lotsen für Menschen mit Behinderung eingestellt werden sollen. Der Bund stelle 58 Mio. Euro für das unabhängige Netzwerk von Beratungsstellen für Menschen mit Behinderung und deren Angehörige zur Verfügung.
- 2) Leistungserbringer werden künftig tiefer kontrolliert und sanktioniert. So würden beispielsweise in Schleswig-Holstein die Kreise zusammen mit der Koordinierungsstelle sozialer Hilfen – AöR daran arbeiten, eine Prüfinstitution aufzubauen.
- 3) Mittel- bis langfristig ist eine bundesweite Angleichung sowohl der Leistungen als auch der Kosten zu erwarten. Hierzu würden die zukünftig bundesweit verbindlichen und einheitlichen Umsetzungsstandards des Teilhabepflichtverfahrens in Verbindung mit dem Gesamtplanverfahren beitragen.
- 4) Die Anzahl der Leistungserbringer für Menschen mit Behinderungen wird mittelfristig steigen. Dazu werde beispielsweise das »Budget für Arbeit«, das Menschen mit Behinderungen Be-

schäftigungsalternativen zur Werkstatt ermöglicht, beitragen. Insbesondere ambulante Pflegedienste könnten den Wettbewerb intensivieren.

5) Leistungsträger werden Leistungsempfänger stärker unterstützen, ihre Entscheidungsmöglichkeiten auch zu nutzen. Das angestrebte Peer Counseling, bei dem Betroffene von Betroffenen beraten werden, trage dazu bei.

6) Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind für den Gesetzgeber die haushaltspolitischen Konsequenzen der anstehenden Gesetzesvorhaben noch nicht absehbar. Dies liege in der Anzahl der Leistungsberechtigten, den neuen Leistungsansprüchen und den internen Kosten der Träger begründet.

Auf Basis dieser Thesen werden die Konsequenzen für Leistungsempfänger, Leistungserbringer und Leistungsträger erörtert und Perspektiven für den konzeptionellen und organisatorischen Umgang mit den neuen gesetzlichen Vorgaben aufgezeigt. Grundsätzlich gehen die Autoren davon aus, dass sich der Steuerungseinfluss der Leistungserbringer sowohl auf der institutionellen Netzwerkebene als auch auf der Fallebene abschwächen wird.

Allen, die bereits in der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung tätig sind oder dies erwägen, sei der vorliegende Band aus der Reihe »Sozialhilfe und Sozialpolitik« empfohlen. Die Lektüre wird helfen, die eigenen Chancen und Risiken besser einzuschätzen und Menschen mit Behinderungen individueller zu unterstützen.

Markus König, Björn Wolf: Steuerung in der Behindertenhilfe – Das Bundesteilhabegesetz und seine Folgen. Berlin: Verlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e. V. 2017, 44 Seiten, 8,50 €

Aktuelle Rechtsentwicklung

Gemeinnützigkeitsrecht

Übliche Jugendreisen sind kein Zweckbetrieb

Von anerkannten Trägern der freien Jugendhilfe durchgeführte Jugendreisen ohne besondere erzieherische Betreuungsleistungen oder nachweisbare Ausrichtung auf sozial Bedürftige dienen keinem gemeinnützigen Zweck.

FG Köln, Urteil v. 19.01.2017 – 13 K 1160/13 gegen OFD Hannover, Verf. v. 18.10.2000 – S 0184-8-StO 214

Zeitweilige politische Einmischung ist nicht gemeinnützigkeitsschädlich

Ein gemeinnütziger Rechtsträger darf im Rahmen der Förderung seiner (nicht politischen) Satzungsziele objektiv und sachlich fundiert an der politischen Diskussion mitwirken.

BFH, Urteil v. 20.03.2017 – X R 13/15 Volksbegehren; so auch FG Hessen, Urteil v. 10.11.2016 – 4 K 179/16 attac

Spendenzufluss und Mitteleinsatz über unterschiedliche Bankkonten zulässig

Ein gemeinnütziger Rechtsträger muss die Projektkosten nicht mit Mitteln von genau dem Bankkonto begleichen, auf dem die Fördermittel/Spenden dafür eingegangen sind.

BFH, Urteil v. 20.03.2017 – X R 13/15 Volksbegehren

Die Gemeinwohlziele Umweltschutz und Naturschutz sind weit auszulegen

Umweltschutz und Naturschutz dienen dem Staatsziel »Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen« (Art. 20a GG) und sind daher weit auszulegen. Zum Umweltschutz gehört auch Klimaschutz.

BFH, Urteil v. 20.03.2017 – X R 13/15 Volksbegehren

Gemeinnützigkeit nur im Rahmen des Wertekanons des Grundgesetzes

Eine mit dem Wertekanon des Grundgesetzes nicht vereinbare Tätigkeit (z. B. die Diskriminierung von Frauen) soll die Gemeinnützigkeit selbst bei traditionsverbundenen Tätigkeiten ausschließen.

BFH, Urteil v. 17.05.2017 – V R 52/15 Freimaurerloge

Überhöhte Organvergütungen schließen die Gemeinnützigkeit aus

Im Branchenvergleich überhöhte Organvergütungen oder sprunghafte Gehaltserhöhungen schließen die Gemeinnützigkeit aus.

FG Greifswald, Urteil v. 21.12.2016 – 3 K 272/13

Umsatzsteuerrecht

Risiko: Zusätzliche Erklärungspflichten bei Umsatzsteuervoranmeldungen

Neuerdings sieht die Eingabemaske der elektronischen Umsatzsteuervoranmeldung ein »qualifiziertes Freitextfeld« vor, so dass der Steuerpflichtige kenntlich machen muss, wenn er bei seiner Erklärung von der üblichen Rechtsauffassung abweicht.

§ 150 Abs. 7 AO iVm BMF, Schreiben vom 19.10.2016 – III C 3 – S 7344/16/10002

Restaurantangebot eines Ausbildungsbetriebs kann umsatzsteuerfrei sein

Ein als Ausbildungseinrichtung anerkannter Gastronomiebetrieb ist mit seinem für die Ausbildungszwecke zwingend erforderlichem Leistungsangebot umsatzsteuerbefreit.

EuGH, Urteil v. 04.05.2017 – C-699/15

Vereinsrecht

Mitgliederversammlung an Satzungs-kompetenzen gebunden

Die Mitgliederversammlung kann dem Vorstand nicht durch Mehrheitsbeschluss Weisungen in Angelegenheiten erteilen, die nach der Satzung in die Kompetenz des Vorstands fallen.

OLG Celle, Beschluss v. 28.08.2017 – 20 W 18/17

Kein Mitglieder-Austausch durch schlichte Satzungsänderung

Ein zum Ausschluss des wesentlichen Mitgliederbestandes führender Satzungsänderungsbeschluss bedarf der Zustimmung aller davon betroffenen Mitglieder.

OLG Frankfurt, Beschluss v. 10.01.2017 – 20 W 162/15

Sozialversicherungsrecht

Ehrenamtliche Tätigkeit ist sozialversicherungsfrei

Mit einer angemessenen pauschalen Aufwandsentschädigung vergütete Ehrenämter sind grundsätzlich auch dann beitragsfrei, wenn neben Repräsentationspflichten mit dem Ehrenamt verbundene Verwaltungsaufgaben wahrgenommen werden.

BSG, Urteil v. 16.08.2017 – B 12 KR 14/16 R

Thomas von Holt

RA und Steuerberater | www.vonHolt.de

Bedarfsanalyse für die kommunale Pflegeplanung

Die Kreise und kreisfreien Städte müssen eine bedarfsgerechte Pflegeinfrastruktur im Sinne der Daseinsvorsorge sichern. Dabei ist das Vorgehen in den einzelnen Bundesländern sehr unterschiedlich, wie die Beispiele Nordrhein-Westfalen und Brandenburg zeigen. In NRW ist seit 2014 mit dem Alten- und Pflegegesetz (Teil des GEPA NRW) vorgegeben, dass die Kreise und kreisfreien Städte eine »Örtliche Planung« erarbeiten müssen, die den Bestand und den (zukünftigen) Bedarf an pflegerischer Versorgung gegenüberstellt. Laut APG ist die Investitionskostenförderung neuer Einrichtungen an eine Bedarfsbestätigung der Pflegeplanung geknüpft. Brandenburg hat wiederum mit einer Initiative auf Landesebene einen anderen Weg gewählt, indem für alle Landkreise und kreisfreien Städte vom Landessozialministerium Pflegedossiers erarbeitet wurden. Bundesweit wird jedoch vielfach eine Ad-hoc-Planung ohne konzeptionelle Basis praktiziert, die auf teils überholten Daten der Pflegestatistik und kurzfristigen Bedarfsberechnungen basiert.

Branchenexpertise als Angebot für Kommunen

Die BFS Service GmbH erarbeitet seit 14 Jahren Standort- und Wettbewerbsanalysen für den Pflegemarkt. Im Rahmen dieser Tätigkeit sind mit der wachsenden Expertise gleichzeitig verschiedene Berechnungsmodelle und Prognosetools entstanden. Zudem hat sich durch die kontinuierliche Beobachtung des Pflegemarktes mit allen regionalspezifischen Entwicklungen eine hohe Fachkompetenz entwickelt. Diese Kompetenz stand bislang nur Kunden der Bank für Sozialwirtschaft und der BFS Service GmbH zur Verfügung. Zukünftig bietet die BFS Service GmbH die Bedarfsanalyse auch für die kommunale Pflegeplanung an.

Im ersten Schritt erfolgt eine klassische Raumanalyse. Der Datenpool auf kleinräumiger Basis erlaubt eine individuelle Betrachtung kommunaler Planungsräume und ist nicht an die Kreisebene gebunden. Für bereits vorhandene Studien erfolgt eine Neubewertung angesichts der jüngeren Entwicklung des Pflegemarktes. Für den definierten Untersuchungsraum wird das vorhandene Angebot analysiert, wobei auf eine umfangreiche Datenbank sowie fachspezifisches Recherche-Knowhow zurückgegriffen wird, um auch das Angebot unter diffusen Begrifflichkeiten zu erfassen und zu bewerten.

Handlungsempfehlungen für kommunale Planungsprozesse

Auf dieser Basis erfolgt die eigentliche Bedarfsberechnung für die verschiedenen Segmente des Pflegemarktes und wird mit dem vorhandenen Angebot abgeglichen. Im Ergebnis lassen sich Aussagen zum quantitativen Bedarf im jeweiligen kommunalen Planungsraum formulieren. Daraus folgen Empfehlungen zur Ausgestaltung des Angebotes. Konkret könnte eine Empfehlung lauten, weitere Pflegekapazitäten im Planungsraum nur noch kleinteilig in innovativen Wohnformen zu fördern. Berücksichtigung findet auch die regionalspezifische Fachkraftlücke, die über ein Kreisranking dargestellt wird. Individuelle Fragestellungen werden berücksichtigt, so kann bspw. eine Standortpriorisierung für eine neue Pflegeeinrichtung erfolgen. Letztlich ermöglicht die Bedarfsanalyse fundierte Handlungsempfehlungen für kommunale Planungsprozesse.

Weitere Informationen: **Dr. Birgit Deckers**, Sozialmarktanalytistin, und **Britta Klemm**, Teamleitung Analyse/Beratung Sozialwirtschaft, b.deckers@sozialbank.de, Tel.: 0221 97356-889, b.klemm@sozialbank.de, Tel.: 0221 97356-474

Zuweisermarketing – Beziehungen professionell managen!

Die niedergelassenen Haus- und Fachärzte als Zuweiser eines Krankenhauses sind zu einem hohen Prozentsatz an der Auslastung der Fachabteilungen und Leistungsbereiche beteiligt. Rund 70 Prozent der stationären Einweisungen in ein Krankenhaus erfolgen direkt durch den niedergelassenen Arzt oder indirekt auf Empfehlung des behandelnden Arztes. Zuweiser sind somit eine der relevantesten Stakeholdergruppen für das Marketingmanagement.

Das eigene Haus im zunehmenden Wettbewerb zu behaupten, erfordert heute, die Wünsche der Zuweiser zu identifizieren und die Erwartungen der Haus- und Fachärzte bei der stationären Versorgung ihrer Patienten zu verstehen. Neben der selbstverständlichen hohen medizinischen und pflegerischen Kompetenz gerät die zielgruppenorientierte Kommunikation und Information zunehmend in den Vordergrund. Und schließlich kann strukturiertes Zuweisermarketing auch dazu beitragen, die Beziehungen zu niedergelassenen Ärzten auf eine stabilere Basis zu stellen.

Auszüge aus dem Inhalt:

- Der Zuweiser – das unbekannte Wesen?
- Das Zuweiserkonzept – strategisches Management der Zuweiserbeziehungen
- Key-Account-Management zur Beziehungspflege
- Kommunikation mit Zuweisern – das elektronische Ärzteportal
- »Belastbare« Beziehungen als Kür des Zuweisermarketings
- Operatives Zuweisermarketing – konkrete Maßnahmen und ihre Wirkung
- Institutionalisierte Kooperationen als neuer Weg der Patientenbindung?

Das Seminar richtet sich an Mitarbeiter aus Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, die sich erstmalig mit dem Thema Zuweisermarketing beschäftigen, und an Verantwortliche für Zuweisermarketing, die ihre eigenen Aktivitäten kritisch reflektieren wollen.

Referent: Tobias Christof Dierker
 Leiter Marketing & Kommunikation
 der Stiftung Josephs-Hospital Warendorf
 Geschäftsführer MVZ Versmold GmbH
 Gastdozent für Marketing an der
 FOM Münster und der
 Hochschule Magdeburg

Termine & Orte: 06.11.2017 in Köln
 27.11.2017 in Berlin

Seminardauer: 10:00 bis 17:00 Uhr | 1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,00 zzgl. MwSt.

Praktischer Datenschutz und IT-Sicherheit für kleinere Organisationen

Die Europäische Datenschutz-Grundverordnung (EUDGVO) tritt bereits im Sommer 2018 in Kraft! Sie gilt dann unmittelbar vor allen anderen Regelungen und muss umgesetzt werden. Erheblich erweiterte Betroffenenrechte und Kontrollbefugnisse der Aufsichtsbehörden erhöhen das Risiko einer existenzbedrohenden Rufschädigung. Drakonische Strafen werden wahrscheinlicher und der interne Aufwand für Datenschutz und IT-Sicherheit steigt unausweichlich.

Der gesetzlich konforme Umgang mit sensiblen Daten stellt insbesondere für kleinere Organisationen eine besondere Herausforderung dar. Zwar wachsen das Wissen und die Sensibilität in Bezug auf ordnungsgemäßen Datenschutz und IT-Sicherheit. In der Praxis bestehen jedoch oftmals Umsetzungsdefizite und Sicherheitslücken, die den Fortbestand der Organisation gefährden können.

In diesem Seminar geht es überwiegend um die »gelebte« Datenschutzpraxis. Sie erfahren, was Sie grundsätzlich und aktuell im Umgang mit sensiblen Daten beachten müssen und wie Sie dieses effizient in Ihre Strukturen und Arbeitsabläufe einbinden.

Auszüge aus dem Inhalt:

- Stand der Dinge: Prinzipielle und konkrete Veränderungen durch die EU-DGVO
- Das kommt auf Sie zu: Neue Spielräume, Informationspflichten, Widerspruchsrechte
- Anforderungen: Informationen selektiv sperren, fristgerecht löschen und archivieren

- Pflichten: Verfahren und Organisationsregeln dokumentieren und publizieren
- Augenmerk: Die häufigsten Sicherheitslücken im Alltag schließen
- Handlungsleitend: Was eine datenschutzkonforme Organisation anders macht

Das Seminar bietet nicht nur einen Überblick über die gesetzlichen Anforderungen, sondern unterstützt die Teilnehmenden bei praktischen Fragen auf der technisch-organisatorischen Ebene. Es werden zahlreiche positive und negative Beispiele aus der Praxis behandelt. Die Teilnehmenden erhalten Mustervorlagen und eine Checkliste für praktikable, sichere und »datenschutzkonforme« Arbeitsroutinen. Der Referent ist seit über 20 Jahren beratend für Organisationen und Verbände tätig.

Referent: Peter Strzeletz
 Microplan GmbH
 Berlin

Termine & Orte: 13.11.2017 in Berlin
 26.02.2018 in Köln
 10.09.2018 in Berlin

Seminardauer: 10:00 bis 17:00 Uhr | 1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,00 zzgl. MwSt.

Aktuelle Seminarthemen und -termine der BFS Service GmbH

Gemeinnützigkeit und Umsatzsteuerrecht sozialer Betriebe

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 18.10.2017 – Berlin

Quartierskonzepte – Die Zukunft der Altenhilfe?

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 19.10.2017 – Köln

Der steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetrieb

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 19.10.2017 – Köln

Finanz- und Liquiditätsplanung in sozialwirtschaftlichen Einrichtungen

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 06.11.2017 – Berlin

Führung und Persönlichkeit

Dauer: 2 Tage, Gebühr: € 575,00
 06./07.11.2017 – Berlin

NEU: Zuweisermarketing – Beziehungen professionell managen!

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 06.11.2017 – Köln
 27.11.2017 – Berlin

Rechnungswesen für Entscheidungsträger

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 07.11.2017 – Berlin

Praktischer Datenschutz und IT-Sicherheit

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 13.11.2017 – Berlin

Internal Audit in kaufmännischen Verwaltungsprozessen

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 13.11.2017 – Berlin

Update zum Mindestlohngesetz – aktuelle Rechtsprechung und Entwicklungen

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 14.11.2017 – Berlin

Jahresabschluss richtig vorbereiten und gestalten

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 14.11.2017 – Berlin
 21.11.2017 – Köln

Mitarbeitergewinnung und -bindung in der Pflege

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 20.11.2017 – Köln

NEU: Auswirkungen des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) auf Träger und Einrichtungen für Menschen mit Behinderung

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 20.11.2017 – Berlin

Fördermittelgewinnung bei Stiftungen

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 20.11.2017 – Köln

Spendenrecht und Rechnungslegung für Fundraiser/Spendensammler

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 21.11.2017 – Köln

Grundlagen des Arbeitsrechtes in Einrichtungen der Sozialwirtschaft

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 21.11.2017 – Berlin

Betriebsverfassungsrecht aus Arbeitgebersicht

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 22.11.2017 – Berlin

Social Media Marketing

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 23.11.2017 – Berlin

Kennzahlen für Entscheidungsträger

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 23.11.2017 – Berlin

Vergütungsstörungen und Forderungsmanagement im SGB V, SGB XI und SGB XII

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 28.11.2017 – Köln

Die GmbH-Geschäftsführung in der steuerbegünstigten GmbH

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 28.11.2017 – Nürnberg

Der Prokurist in der gemeinnützigen GmbH

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 29.11.2017 – Nürnberg

Gebäudemanagement für Führungskräfte

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 30.11.2017 – Köln

Einführung in das Vergaberecht und -verfahren

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 01.12.2017 – Berlin

Aktueller Fachbeitrag

Curacon Komplexträgerstudie 2017: Scheitern Strategien in der Organisation?

Die Entwicklung von Strategien zur nachhaltigen Existenzsicherung sozialwirtschaftlicher Unternehmen ist nur ein Teil der Managementaufgaben für Vorstände und Geschäftsführungen. In gleichem Maße erfolgsentscheidend ist die effektive Umsetzung der Strategien in der Unternehmensorganisation. Kommunikation und Führung ergänzen die Strategieumsetzung als Handlungsfelder.

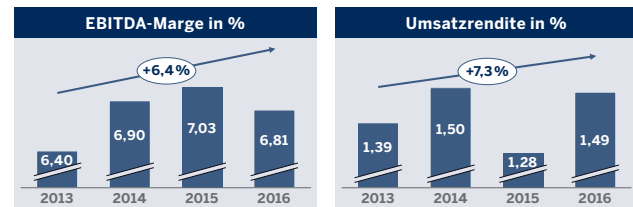
Ausgangssituation

Komplexträger sind größere Unternehmen der Sozialwirtschaft, die in mehreren Hilfefeldern tätig sind. Sie haben gewöhnlich eine lange Geschichte mit entsprechend »gewachsenen« Organisationsstrukturen. Die Anforderungen an das Management von Komplexträgern sind in den letzten Jahren nicht zuletzt aufgrund zahl- und umfangreicher gesetzlicher Änderungen gestiegen. Gleichzeitig nimmt auch die Größe der Komplexträger stetig zu. Dem Wunsch vieler Geschäftsführungen und Vorstände, den eigenen Komplexträger aufbauorganisatorisch und wirtschaftlich in den Kontext einzuordnen, kommt Curacon mit der zweiten Komplexträgerstudie nach, an der über 100 Komplexträger teilgenommen haben.

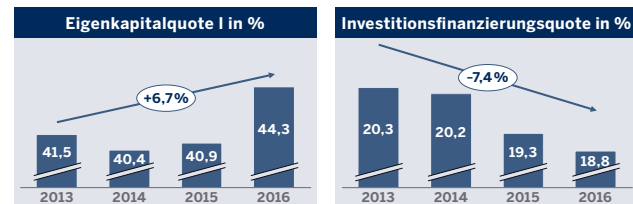
Um herauszufinden, ob Strategien in der Organisation von Komplexträgern scheitern, wurden den Studienteilnehmern Fragen aus bekannten, branchentypischen Spannungsfeldern gestellt. Sind regionalisierte oder zentralisierte Strukturen erfolgreicher? Welche organisatorischen Faktoren begünstigen eine effektive und effiziente Umsetzung einer Strategie in der Unternehmung? Sollten organisatorische Änderungen oder Erweiterungen vorgenommen werden?

Struktur und wirtschaftlicher Erfolg

Ansteigender ökonomischer Druck in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft stellt wirtschaftlichen Erfolg als ein zentrales Wirkungskriterium von Komplexträgern in den Vordergrund. Aus diesem Grund wurde in der Studie nach organisatorischen Faktoren gesucht, die eine signifikante wirtschaftliche Unterscheidung innerhalb der Komplexträger erkennen lassen. Der typische Komplexträger lässt sich demnach wie folgt beschreiben: Er zeichnet sich durch fünf bis acht Hilfefelder aus. Er bevorzugt eine divisionale Unternehmensstruktur, ist mehrheitlich ein Verein in freigemeinnütziger Trägerschaft und erwirtschaftet positive Jahresergebnisse. Die grundsätzliche Führungsphilosophie folgt der einer operativen Managementholding.



Zur grundsätzlichen Einordnung der wirtschaftlichen Ausgangssituation zunächst ein Einblick in den Curacon-Komplexträgerdatenpool:



Aktueller Fachbeitrag

Curacon-Komplexträgerdatenpool

Auf Basis von Jahresabschlüssen, Lage- und Prüfberichten von ca. 30 Komplexträgern nimmt Curacon seit mehreren Jahren eine bilanzanalytische Auswertung vor. Hierzu werden neben Bilanz- und Finanzkennzahlen auch Ertragskennzahlen für jeden Träger nach gleichen Kriterien ermittelt. In den Curacon-Komplexträgerdatenpool gehen sozialwirtschaftliche Unternehmen ein, die in mindestens zwei der vier Helfefelder Krankenhaus, Altenhilfe, Behindertenhilfe oder Jugendhilfe tätig sind. Darüber hinaus darf der Umsatzanteil aus dem Betrieb eines Krankenhauses nur von untergeordneter Bedeutung sein. Ein weiteres Merkmal ist, dass der durchschnittliche Jahresumsatz mindestens 50 Millionen Euro betragen muss. Somit lassen sich interessante Zeitreihenanalysen erstellen, die Auskunft über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung der Komplexträger geben.

Grundsätzlich ist die wirtschaftliche Lage vieler Komplexträger immer noch sehr erfreulich. Betrachtet man Ertragskennzahlen wie die Umsatzrendite, so lag diese in den vergangenen vier Jahren durchschnittlich bei fast 1,4 Prozent, die EBITDA-Marge der Unternehmen bei ca. 6,8 Prozent. An der hohen Eigenkapitalquote hat sich kaum etwas geändert. Sie lag bei knapp 44 Prozent (Median) in 2016. Die Investitionsfinanzierungsquote (Anteil der geförderten Investitionen) hat seit 2013 leicht abgenommen. Zu berücksichtigen ist, dass es bei den Benchmark-Daten immer um eine retrospektive Betrachtung handelt. Der wirtschaftliche Druck auf die Komplexträger wird zukünftig nicht nur vor dem Hintergrund sich ändernder gesetzlicher Rahmenbedingungen zunehmen.

Sowohl aus der ersten als auch der aktuellen Komplexträgerstudie kann ein wesentliches Kriterium für wirtschaftlichen Erfolg identifiziert werden. Verfügt ein Komplexträger über eine strategische Zielplanung, so ist er wirtschaftlich erfolgreicher.

Dies beantwortet aber noch nicht die Frage nach der Umsetzbarkeit der Strategie in der Organisation.

Grundsätzliche organisatorische Ausrichtung

Wie bereits geschildert, ist der typische Komplexträger in einer operativen Managementholding organisiert. Diese lebt organisatorisch von einer Nähe des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung zu den einzelnen Helfefeldern und Leistungsangeboten. Gleichzeitig stellt sie das Management vor dem Hintergrund des Wachstums von Komplexträgern vor Herausforderungen. Die verschiedenen Helfefelder mit jeweils unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen erfordern eine differenzierte Entscheidungsfindung des Top-Level-Managements. Dies bedingt eine zunehmende Bedeutung der strategischen Managementholding in der Praxis. Je größer der Komplexträger wird und je mehr Gesellschaften und Helfefelder er verwaltet, desto eher wählt er die Ausgestaltung der strategischen Managementholding. Aus der Beratung heraus wissen wir, dass eine idealtypische Abgrenzung des Grundverständnisses der Organisation nicht möglich ist. Häufig werden Mischformen gelebt, in denen zwischen strategischer »Entfernung« und operativer »Nähe« gependelt wird. Die Grundausrichtung verdeutlicht aber ganz entscheidend die Einstellung des Managements zur Führung bzw. Steuerung eines Komplexträgers. Auch stellt die Studie einen wachstumsbedingten Trend zur Regionalisierung fest.

Organisatorische Verankerung von Strategie

Dem Verständnis der organisatorischen Grundausrichtung folgend, stellt sich die Frage nach Umsetzungsverantwortung von Strategien. Werden beispielsweise eigene Abteilungen / Stabsstellen benötigt, die die Umsetzung von Strategien forcieren? Liegt die Verantwortung der Strategieumsetzung eher zentral oder dezentral?

Aktueller Fachbeitrag

Die befragten Komplexträger sind sich einig: Die Umsetzung der Strategie obliegt zu großen Teilen der ersten Führungsebene. Ergänzend geben nahezu 25 Prozent der Befragten an, die zweite Führungsebene in die Strategieumsetzung einzubinden und ihnen eine Mitverantwortung zu geben. Mehrheitlich bewerten divisional organisierte Komplexträger die Umsetzungsmöglichkeiten von Strategien besser. Jedoch konstatiert über ein Viertel der Befragten gesellschaftsrechtliches Optimierungspotenzial. Dies wird insbesondere vor dem Hintergrund einer Zunahme des Kooperationsbestrebens mit anderen Trägern und Einrichtungen bedeutsamer. Die gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung von Kooperationen ist stärker in den Fokus der Komplexträger gerückt.

Seit einigen Jahren ist in der Sozialwirtschaft ein Trend zu einer neuen Stabs- oder Fachabteilung zu beobachten. Während eine Abteilung »Unternehmensentwicklung« noch vor fünf Jahren in den Organisationen Seltenheitswert besaß, so steigt die Anzahl dieser Abteilungen stetig an. Die befragten Komplexträger haben hierzu eine klare Meinung. Für die Strategieentwicklung und -umsetzung ist die organisatorische Verankerung strategisch relevanter Aufgaben auf Ebene des Vorstandes bspw. in Stabstellen, Referaten oder Abteilungen zwingend notwendig. Hier überrascht es nicht, dass vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in der Sozialwirtschaft auch die Rolle der Personalentwicklung als strategisch bedeutsam gewertet wird. Zudem ist die Bedeutung der Unternehmenssteuerung und des IT-Managements in volatilen Zeiten hoch.

94 Prozent der Komplexträger bestätigen die These, dass eine Zentralisierung bzw. Bündelung dieser strategisch wichtigen Funktionen ganz wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung einer Komplexträgerstrategie beiträgt. Die Studie belegt überdies, dass Komplexträger mit einer entsprechend zentralisierten Implementierung auch wirtschaftlich erfolgreicher sind.

Die organisatorische Verankerung strategisch bedeutsamer Funktionen und Aufgaben zur Entwicklung und Umsetzung einer Strategie wird in der breiten Masse der Befragten als zwingend notwendig erachtet. Mit Blick nach vorne muss man jedoch ein Konflikt- bzw. Spannungsfeld befürchten. Mit zunehmender Ausgestaltung von Komplexträgern als strategische Managementholding steigt in den kommenden Jahren der Bedarf einer dezentralen Strategieumsetzung. Aktuell geben 50 Prozent der Befragten zu bedenken, dass der Mehrheit der Mitarbeiter der Zusammenhang zwischen der Strategie und der damit verbundenen organisatorischen Maßnahme nicht bekannt ist. Die Beteiligung von Tochterunternehmen und auch die Bottom-Up-Erarbeitung strategischer Positionierung in einzelnen Hilfefeldern wird nach unserer Ansicht eine wesentliche Herausforderung der nächsten Jahre darstellen.

Kommunikation oder auch gelebte Struktur

Struktur ist das Eine. Kommunikationswege und das Verhalten innerhalb der Struktur das Andere. Zwar belegt die Studie, dass die Aufbauorganisation aus Sicht der Befragten einen wesentlichen Einfluss auf die Integration der mittleren und unteren Führungsebenen in die Strategieentwicklung und -umsetzung hat. Gleichzeitig bewerten 41 Prozent der Komplexträger ihre internen Kommunikationsstrukturen als Risikofaktor für die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Dies verdeutlicht ein Grundproblem organisatorischen Arbeitens. Denn auch unter Zugrundelegung stringenter Auf- und Ablaufstrukturen muss die dritte Dimension der Unternehmung, die Kultur, berücksichtigt werden.

Für Organisationsberater in der Sozialwirtschaft lässt sich dies auf eine Formel bringen: Strategische Managementholdings leiden unter einer gefühlten Entfernung zwischen Leistungsfeld und Unternehmensführung (inklusive Verwal-

Aktueller Fachbeitrag

tung) bei gleichzeitiger Verselbständigung der Leistungsfelder. Operative Managementholdings wiederum leiden aus Sicht der Mitarbeiter an zu viel operativem Eingriff und einer zu großen Verwaltungsstruktur, welche wiederum notwendig scheint, um operative Entscheidungen in Großunternehmen treffen zu können.

Ausblick

Komplexträger werden voraussichtlich weiter wachsen. Insbesondere die ambulante Altenhilfe wird als wesentliches strategisches Entwicklungsfeld gesehen. Sowohl die Pflegestärkungsgesetze als auch das Bundesteilhabegesetz werden den Trend zur Ambulantisierung weiter forcieren. Das Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Effizienz und einem hoch qualitativen und möglichst »gesplitteten« individuellen Leistungsangebot wird sich vergrößern. Insbesondere im freigemeinnützigen Bereich lebt bereits heute die langjährig geführte Diskussion zur Abwägung der ideellen und betriebswirtschaftlichen Dimension eines Helfefeldes wieder auf. Wonach bemesse ich als freigemeinnütziger Träger die Wirksamkeit meiner Helfefelder? Anhand der Anzahl der erreichten Menschen? An der Höhe des einzubringenden Eigenanteils? An der Intensität der gebotenen Hilfen? Eine strategische Neupositionierung wird zunehmend auch mit aufbauorganisatorischen Veränderungen und einer Veränderung des Kontroll- und Steuerungsverständnisses auf Ebene des Top-Level-Managements verbunden sein.

Fazit

Die zweite Komplexträgerstudie hat erneut den Zusammenhang zwischen Strategie und Umsetzungserfolg verdeutlicht. Veränderte gesetzliche Anforderungen und damit wachsende und auch veränderte Leistungsstrukturen bedürfen einer auf sie angepassten Organisationsstruktur. Die zentrale organi-

satorische Verankerung strategisch bedeutsamer Funktionen (bspw. Personalentwicklung, Unternehmensentwicklung, Immobilienmanagement und Marketing) stellt aus Sicht der Befragten einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Umsetzung von Strategien dar.

Bedeutung hat dabei die Integration der mittleren und unteren Führungsebene unter Zuhilfenahme geeigneter Instrumente. Hier offenbart die Studie ein typisches Spannungsfeld zwischen Struktur, Strategie und Kultur: Die Mitarbeiter in die Umsetzung der Strategie einzubinden und zu überzeugen, an ihr mitzuwirken, stellt eine wesentliche Herausforderung dar, welche sich nur bedingt organisatorisch bewältigen lässt. Hier kommt der Führung und der Kommunikation innerhalb der Organisation eine wesentliche Bedeutung zu. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund eines weiteren Wachstums und der damit verbundenen zunehmenden operativen »Entfernung« des Top-Level-Managements durch die Implementierung strategischer Managementholdings.

Autor: Jochen Richter, Leiter Geschäftsfeld Strategie und Organisation in der Sozialwirtschaft,
CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
E-Mail: jochen.richter@curacon.de, www.curacon.de



Bank
für Sozialwirtschaft

Bank für Sozialwirtschaft AG

Konrad-Adenauer-Ufer 85 | 50668 Köln | bfs@sozialbank.de
www.sozialbank.de | www.spendenbank.de