

## Bauen in Zeiten des Kostenanstiegs

Der dramatische Kostenanstieg treibt die Ausgaben in die Höhe und bringt Bauvorhaben und den Betrieb sozialer Einrichtungen in Bedrängnis.

04

## Nachhaltigkeit wird zur Pflicht

Die künftigen Berichtspflichten erfordern eine Nachhaltigkeitsstrategie für Sozialimmobilien und ihren Energieverbrauch.

08

## Betreutes Wohnen im Quartier

Vier Aspekte der Quartiersarbeit verschaffen dem Stiftungsdorf Arberger Mühle eine lebendige Atmosphäre, die Versorgungssicherheit mit Individualität und Autonomie verbindet.

12





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:

Susanne Bauer (V.i.S.d.P.)  
Ronja Afflerbach  
Nick Pohl  
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:

Bremer Heimstiftung

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

**Preissteigerungen:  
Bauen in Zeiten des  
Kostenanstiegs**



## 06 Herausforderungen für das Liquiditätsmanagement in deutschen Kliniken



## 10 Betreutes Seniorenwohnen: Kostenentwicklung ist die größte Herausforderung

# 16

## Nachhaltige Geldanlage: Gutes tun und gut verdienen?



# 30

## Nachwuchsförderung: Gegen den Fachkräftemangel

# Inhalt

<b>INVESTIEREN UND FINANZIEREN</b>	
Preissteigerungen: Bauen in Zeiten des Kostenanstiegs	04
Krankenhäuser: Herausforderungen für das Liquiditätsmanagement in deutschen Kliniken	06
<b>BERATEN UND BEWERTEN</b>	
Immobilienstrategie: Nachhaltigkeit wird zur Pflicht für Sozialimmobilien	08
Betreutes Seniorenwohnen: Kostenentwicklung ist die größte Herausforderung	10
<b>SO GEHT SOZIALWIRTSCHAFT</b>	
Best Practice: Betreutes Wohnen ins Quartier integrieren	12
Publikation: Fachkräftesicherung in Pflege und Sozialer Arbeit	14
Digitale Transformation: INQA-Coaching	14
Trendthema: Lobby für enkelfähige Zukunft	15
Nachhaltige Geldanlage: Gutes tun und gut verdienen?	16
Netzwerk-News	20
<b>VERANSTALTUNGSHINWEISE</b>	
Strategieimpulse	22
Seminare:	
● Seminar: Die Stiftungsgeschäftsführung	24
● Webinar: Vergütung und Gemeinnützigkeit	24
● Seminar: Treasury in der Sozialwirtschaft	25
● Webinar: Quartiersfinanzierung	25
Terminübersicht	26
<b>RECHTSENTWICKLUNG</b>	
Wissenswertes	28
<b>SOZIALIUS</b>	
Nachwuchsförderung: Gegen den Fachkräftemangel	30
HOPE News: Teilhaben und Teilhabe ermöglichen	31

## Preissteigerungen

# Bauen in Zeiten des Kostenanstiegs



**Die Kosten steigen rasant, ihre Refinanzierung lässt auf sich warten. Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft stehen vor großen Herausforderungen, um liquide zu bleiben, ihren Betrieb sicherzustellen und ihre Bauvorhaben zu realisieren.**

Steigende Inflation, explodierende Energiepreise, gestörte Lieferketten, immense Baukosten und Fachkräftemangel: Die Ursachen für den dramatischen Kostenanstieg sind vielfältig. Sie treiben die Ausgaben von Sozialunternehmen in die Höhe und bringen ihre Bauvorhaben und ihr Liquiditätsmanagement in Bedrängnis. In der Refinanzierung sind die Kostensteigerungen nicht berücksichtigt. Selbst wenn es zu Nachverhandlungen mit den Leistungsträgern und Ausgleichszahlungen kommt, werden sie sich deutlich später auswirken.

„Die starken Kostensteigerungen, die Zinserhöhung der EZB und die unsichere Lage durch den Krieg in der Ukraine und die Corona-Pandemie haben zur Folge, dass immer mehr Einrichtungen ihre Bauvorhaben zurückstellen oder umplanen“, erklärt Enrico Meier, Direktor des Geschäftsbereichs Markt der

**„Entscheidend für die Wirtschaftlichkeit ist es, das Gebäude optimal zu planen.“**

Bank für Sozialwirtschaft. Viele Anbieter warten ab, bis Baustoffe wieder lieferbar sind und Bauunternehmen neue Aufträge annehmen – und es möglicherweise wieder günstiger wird. Doch je länger der Krieg in der Ukraine andauert, desto geringer die Chance auf sinkende Kosten: Für das Gesamtjahr 2022 erwartet die Bundesbank eine Inflationsrate von über 8 Prozent, in den Herbstmonaten sei sogar eine zweistellige Inflationsrate möglich. Die ungewisse Entwicklung der Energiepreise macht genaue Prognosen unmöglich. Dringend notwendige Investitionen in der Hoffnung auf eine bessere Ausgangslage aufzuschieben ist keine Lösung. Wer zu lange abwartet, riskiert nicht nur weiter steigende Kosten, sondern auch, dass gesetzliche Vorgaben verletzt oder Bauvorschriften geändert werden. Dann wird die bereits erfolgte Planung hinfällig. „Die Komplexität, die Anforderungen und der Kostendruck haben bei Immobilien stark zugenommen. Mit unserer Branchenkenntnis und unseren passgenauen Lösungen sind wir mehr denn je ein verlässlicher und vorausschauender Partner für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft“, betont Enrico Meier. Die BFS spricht intensiv mit von den Kostensteigerungen betroffenen Kund\*innen, berät sie bei ihren Bauvorhaben und zu ihrer individuellen finanziellen Situation.

## Immobilienberatung gefragt

Auch die BFS Service GmbH stellt einen hohen Beratungsbedarf fest. „Viele soziale Einrichtungen fragen sich, ob ihre dringend notwendigen Bauvorhaben angesichts der gestiegenen Kosten realistisch und umsetzbar sind. Wir antworten darauf mit gezielten Beratungsleistungen und helfen, das Immobilienmanagement strategisch anzugehen“, sagt Susanne Leciejewski, Geschäftsleiterin Beratung der BFS Service GmbH. Anja Mandelkow, Leiterin Projektberatung Sozialimmobilien, erklärt: „Fast alle Investoren verlangen heute eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Einrichtungsträger aus der freien Wohlfahrtspflege, die oft gleichzeitig Immobilieneigentümer und Betreiber von Pflegeeinrichtungen sind, beauftragen diese immer häufiger zur Plausibilisierung ihrer Bauvorhaben.“ Bevor der erste Spatenstich erfolgt, rechnen Fachleute der BFS Service GmbH das Projekt durch und prüfen, ob die Baukosten richtig kalkuliert sind und sich das Objekt trägt. Entscheidend für die Wirtschaftlichkeit der Investition ist es, das Gebäude optimal zu planen und die Größe der Zimmer und Flure, der Abstellflächen und Gemeinschaftsräume richtig zu berechnen. Jeder Quadratmeter einer Pflegeimmobilie kostet viel Geld. Die Refinanzierung durch die Investitionskosten-Sätze richtet sich hingegen nach der Anzahl der Pflegeplätze, mit den tatsächlichen Baukosten haben sie in den meisten Bundesländern nichts zu tun. Angesichts der gestiegenen Kosten ist diese Refinanzierung bei Weitem nicht auskömmlich. Nach Abschluss der Wirtschaftlichkeitsprüfung kommt es vor, dass Immobilien anders geplant werden als ursprünglich vorgesehen. Mitunter wird auch das gesamte bisherige Nutzungskonzept umgestellt.

## Investor-Betreiber-Modell

Träger der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, die eigene Immobilien besitzen, größeren Kapitalbedarf haben oder nicht genügend Know-how für das immer komplexere Immobilienmanagement mitbringen, können abwägen, ihre Gebäude zu veräußern und sich ganz auf ihr Kerngeschäft, das Erbringen von sozialen und Gesundheitsleistungen, zu konzentrieren. „Nach wie vor sind viele institutionelle Investoren auf der Suche nach geeigneten Pflege- und Gesundheitsimmobilien“, so Enrico Meier. Der Verkauf bietet viele Vorteile, insbesondere eine nachhaltige Finanzierungssicherheit, die Möglichkeit, stille Reserven zu heben, Sanierungsstaus abzubauen und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Im Juni dieses Jahres haben die Bank für Sozialwirtschaft und die IMMAC group gemeinsam neue Spezialimmobilienfonds für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft aufgelegt. Die Fonds nehmen auch strategische Aufgabenstellungen in den Blick und unterstützen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen in den Gebäuden. Das Eigenkapital generiert IMMAC bei institutionellen Anlegern wie deutschen Versicherungen, Pensionskassen, Stiftungen und Kirchen. Sie spricht gezielt Investoren an, die an langfristigen Engagements interessiert sind und deren Geschäftsphilosophie den ethischen Ansprüchen der Kunden von BFS und IMMAC entspricht.

Bei allen Fragen zur Finanzierung und Liquiditätsplanung gilt: Sprechen Sie frühzeitig mit Ihrer Bank! Es gibt ein breites Spektrum an Finanzdienstleistungen, die zur Lösung von Liquiditätsengpässen und Realisierung von Bauvorhaben beitragen können. Dabei kommt es auf die individuelle Situation an, die im Einzelfall betrachtet werden sollte. ♻️



## Wir sind für Sie da!

Für eine individuelle Beratung sprechen Sie bitte Ihre Kundenberaterin oder Ihren Kundenberater an. Bei Beratungsbedarf zu Bauvorhaben wenden Sie sich gerne an die Projektberatung Sozialimmobilien der BFS Service GmbH.

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

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

## Krankenhäuser

# Herausforderungen für das Liquiditätsmanagement in deutschen Kliniken

**Die Corona-Pandemie prägte die Situation der Krankenhäuser in den letzten 30 Monaten. Daneben veränderten neue Gesetze die Krankenhausfinanzierung signifikant. Auf diese Rahmenbedingungen trifft jetzt eine sich verschärfende Kostenspirale. Diese Gemengelage stellt erhebliche Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit und Liquidität der Kliniken.**

## Corona-Hilfen laufen aus

Um die wirtschaftlichen Belastungen infolge der Corona-Pandemie abzufangen und Liquidität sicherzustellen, waren die staatlichen Corona-Hilfen für die meisten Kliniken sowohl von existenzieller Bedeutung als auch von hoher Wirksamkeit. Im Jahr 2021 konnte über die Gesamtheit der Krankenhäuser trotz eines erheblichen Rückgangs der Fallzahlen ein Erlöszuwachs von rund 13 Prozent gegenüber dem Jahr 2019 erwirtschaftet werden. Doch wesentliche Elemente der finanziellen Hilfen und bürokratischen Erleichterungen des Klinik-Rettungsschirms sind bereits ausgelaufen oder enden demnächst. Nach derzeitiger Regelung läuft auch die momentane verkürzte Zahlungsfrist von Krankenkassen Ende des Jahres 2022 aus. Der Wegfall fällt in einen Zeitraum, in dem viele Krankenhäuser erfahrungsgemäß aufgrund der Jahresabschlussarbeiten die Fakturierung zurückfahren. Hierdurch könnte sich der Zahlungseingang für erbrachte Leistungen bei gegebenen Kosten deutlich verschieben.

## Erhebliche Belastungen bauen sich auf

Weitere Herausforderungen für die Liquiditätssicherung der Krankenhäuser ergeben sich aus den gesetzlichen Rahmenbedingungen:

- **Ausgliederung der Pflegepersonalkosten aus dem DRG-System:** Seit 2020 stehen für viele Kliniken abschließende Verhandlungen mit den Kassen über die Pflegebudgets aus. Für die Gesamtbranche summiert sich das Refinanzierungsdefizit gemäß Deutscher Krankenhausgesellschaft (DKG) bei den Pflegepersonalkosten bereits auf rund 8 Milliarden Euro.
- **Pflegepersonaluntergrenzen-Verordnung:** Aufgrund der Corona-Pandemie für die meisten Fachbereiche befristet ausgesetzt, treten die neuen Vorgaben seit dem Jahr 2021 schrittweise in Kraft. Zahlreiche Krankenhäuser müssen das Personal aufstocken oder Vergütungsabschläge hinnehmen.
- **MDK-Reformgesetz:** Auch hier kam es Corona-bedingt zu einer übergangsweisen Aussetzung. Es ist davon auszugehen, dass die Zahl vom Medizinischen Dienst beanstandeter Rechnungen deutlich steigen wird. Es drohen Abschläge von bis zu 10 Prozent des Rechnungsbetrags.

Als zusätzliche wirtschaftliche Herausforderung wirkt der sprunghafte Anstieg der Sachkosten. Im Jahr 2022 steht einer prognostizierten Inflationsrate von über 8 Prozent eine Erhöhung der Landesbasisfallwerte von durchschnittlich nur 2,25 Prozent (Mittelwert ohne Ausgleich) gegenüber. Die deutlich gestiegenen Energiepreise werden die Kosten-Erlöschere weiter auseinandergehen lassen.

Vor diesem Hintergrund rechnen rund 60 Prozent der Kliniken mit einem Jahresfehlbetrag für das Jahr 2021. Für das Jahr 2022 erwartet jedes zweite Krankenhaus eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation (DKI Krankenhausbarometer 2021); über 60 Prozent sehen laut DKG deutliche Liquiditätssengpässe.

## Auswertungen und Erfahrungen der BFS

Die Jahre 2020 und 2021 zeigen im Datenpool der Bank für Sozialwirtschaft unterschiedliche Auswirkungen, die im Wesentlichen die oben dargestellten Entwicklungen widerspiegeln. Im Jahr 2020 präsentierten sich die meisten Kliniken in einer soliden wirtschaftlichen Verfassung. Häufig konnte ein signifikanter Anstieg des operativen Cashflows beobachtet werden. Hier zeigt sich die Wirksamkeit des Klinik-Rettungsschirms. Für 2021 deuten erste Auswertungen der Jahresabschlüsse auf eine Verschärfung der wirtschaftlichen Situation hin. Im Jahr 2022 zeigen betriebswirtschaftliche Auswertungen der Krankenhäuser eine zunehmend negative Ergebnisentwicklung und sich abzeichnende Herausforderungen im Liquiditätsmanagement.

## Ausblick

Im bisherigen Verlauf der Corona-Pandemie hat sich die Bereitschaft des Gesetzgebers zu umfangreichen Stützungsmaßnahmen für die Plankrankenhäuser gezeigt. Nach zunächst sehr pauschalen Lösungen wurden diese immer weiter differenziert und entfalteteten sowohl temporär als auch einrichtungsindividuell eine unterschiedliche Wirkung.

In der aktuellen Krisenlage hielt sich das Bundesgesundheitsministerium mit Hilfspaketen für die Krankenhäuser zunächst zurück. Bundesgesundheitsminister Karl Lauterbach hat nun – wohl auch unter dem nachhaltigen Druck der Einrichtungen

und deren Verbände – angekündigt, ein Hilfspaket für Krankenhäuser zu schnüren. Hierdurch sollen Liquiditätssengpässe infolge der Energie- und Inflationsskizze abgemildert werden. Inwieweit allerdings ein Abfangen aller liquiditätsbelastenden Herausforderungen vor dem Hintergrund der politischen Gesamtlage und der geplanten Wiedereinführung der Schuldenbremse in Gänze gelingt, darf kritisch hinterfragt werden. Unter diesen Vorzeichen gewinnt ein strategisches Liquiditätsmanagement von Kliniken weiter an Bedeutung. Nur so können mögliche Liquiditätssengpässe identifiziert und Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden. ✪



**Jens Dreckmann**

Ansprechpartner:

**Jens Dreckmann**

Leiter

Kompetenzzentrum Gesundheitswirtschaft

BFS Service GmbH

Telefon 0221 97356-818

[j.dreckmann@sozialbank.de](mailto:j.dreckmann@sozialbank.de)

## STRATEGIEIMPULS: Liquiditätssicherung für Krankenhäuser

**19. Oktober 2022 | 16.00 bis 18.00 Uhr | Online**

Bei der Veranstaltung erläutern Jens Dreckmann, BFS Service GmbH, und Tobias Urban, Bank für Sozialwirtschaft, strategische Ansätze der Liquiditätssicherung für Krankenhäuser. Die Teilnahme ist kostenfrei.

[www.sozialbank.de/news-events/veranstaltungen](http://www.sozialbank.de/news-events/veranstaltungen)

Immobilienstrategie

# Nachhaltigkeit wird zur Pflicht für Sozialimmobilien

**Noch nie mussten Sozialunternehmen so viele Herausforderungen gleichzeitig meistern: Auf die Corona-Pandemie folgte nahtlos die Energiekrise. Seit ein paar Monaten zeichnen sich darüber hinaus die zukünftigen Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit ab. Sie betreffen insbesondere die Gebäude und den Energieverbrauch. Kurzum: Die Sozial- und Gesundheitswirtschaft wird in einen Transformationsprozess gezwungen.**

Im Tagesgeschäft der allermeisten Träger der Sozial- und Gesundheitswirtschaft spielen die Immobilien eine zeitraubende, häufig unbeliebte und gerne in den Hintergrund gedrängte Rolle. Das ist nachvollziehbar und durchaus berechtigt, denn die Leistungserbringer sind nicht für die Immobilien da, sondern für die Menschen, die sie versorgen. Die Wahrheit ist aber auch, dass ohne Immobilien so gut wie nichts geht. Ein den Anforderungen entsprechendes Gebäude ist fast immer die Grundlage für den Betrieb. Da die meisten Einrichtungen auch Eigentümer ihrer Immobilien sind, müssen sie sich immer wieder mit Erhalt, Renovierung, Kauf oder Errichtung von Gebäuden auseinandersetzen.

## Entscheidend für den Klimaschutz

Die Sozial- und Gesundheitswirtschaft nimmt eine zentrale Rolle im Kampf gegen den Klimawandel ein. Um die Ziele des

„Künftig müssen deutlich mehr Unternehmen Kennziffern zur Nachhaltigkeit vorlegen.“



Pariser Klimaschutzabkommens zu erreichen und bis 2050 klimaneutral zu werden, verfolgt die Europäische Union das Ziel, Kapital in nachhaltige Investitionen zu lenken. Hierfür hat sie mit der EU-Taxonomie ein Klassifizierungssystem zur Bewertung der Nachhaltigkeit wirtschaftlicher Aktivitäten geschaffen. Mit der Einführung der Taxonomie wird Nachhaltigkeit zukünftig zu einem Bewertungskriterium in der Finanzwirtschaft. Wenn Banken Investitionen finanzieren, müssen sie prüfen, ob der Kreditnehmer einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen muss und – wenn dies der Fall ist – ob die Investition im Sinne der EU-Taxonomie als nachhaltig einzustufen ist. Hierfür benötigen die Banken zusätzliche Informationen von ihren Kunden. Der Nachweis kann beispielsweise über Energieausweise und Luftdichtheitsprüfungen der Gebäude, technische Details zur Ausstattung, die Analyse physischer Klimarisiken und die CO<sub>2</sub>-Bilanz erfolgen.

## Berichtspflichten werden ausgeweitet

Um diesen Prozess zu vereinheitlichen, hat die EU das Verfahren gesetzlich geregelt. Nach der EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) müssen ab 2024 deutlich mehr Unternehmen Informationen und Kennziffern zur Nachhaltigkeit vorlegen als bisher. Alle großen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden und entweder mehr als 40 Millionen Euro Umsatz oder 20 Millionen Euro Bilanzsumme sind ab dem Ge-



schäftsjahr 2025 verpflichtet, einen Nachhaltigkeitsbericht („nichtfinanzielle Erklärung“) abzuliefern. Ein solcher Bericht fasst die Aktivitäten eines Unternehmens im zurückliegenden Geschäftsjahr zusammen, die einen positiven Beitrag zu Umwelt und Gesellschaft im Sinne der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit geleistet haben. Er muss von unabhängigen Gutachtern geprüft und im Lagebericht des Geschäftsberichtes veröffentlicht werden. Von der Berichtspflicht sind auch Unternehmen und Träger der Sozial- und Gesundheitswirtschaft betroffen, die die genannten Kriterien erfüllen. Eine Ausweitung auf börsennotierte kleine und mittlere Unternehmen ist ab 2026 vorgesehen.

## Auswirkungen auf Immobilienbesitzer

Spätestens mit dem Beginn der Berichtspflicht wird klar: Das Themenfeld Nachhaltigkeit ist kein Trend mehr, sondern ein Muss. Der Finanzmarkt wird zum Hebel für das Erreichen der Nachhaltigkeitsziele. Um weiterhin Zugang zum Kredit- und Kapitalmarkt zu erhalten, müssen betriebliche Aktivitäten und Investitionen die steigenden Anforderungen an die Nachhaltigkeit erfüllen. Nachhaltigkeit wird zur zentralen Voraussetzung für die Investitionsfähigkeit und die Wertschöpfung.

Um das Thema Nachhaltigkeit anzugehen, sollten Unternehmen strategisch vorgehen und sich folgende fünf Fragen stellen:

- Was bedeutet Nachhaltigkeitsmanagement für uns?
- Welche Strategie verfolgen wir?
- Was wollen wir implementieren?
- Welche Daten müssen wir erheben?
- Wie gehen wir vor?

Meist empfiehlt es sich, den baulichen, technischen und energetischen Bestand aufzunehmen. Dann kann ein Zielzustand definiert werden, der den Berichtspflichten entspricht. Existiert der Wunsch nach einer energetischen Sanierung, ist der Weg von der Bestandsaufnahme zu einer mit Kosten hinterlegten Bewertung recht kurz. Auf diese Weise wird eine nachhaltige Sanierungs-, Instandhaltungs- und Liquiditätsplanung möglich. So nutzen Unternehmen die Pflicht, um gleichermaßen Mehrwerte für sich zu generieren. ✨

## Berichtspflichten

Ab 2024 wird die Berichtspflicht zur Nachhaltigkeit deutlich erweitert. Auch Einrichtungen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft können betroffen sein. Weitere Informationen finden Sie unseren Fact Sheets unter:

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



**Anja Mandelkow**

Ansprechpartnerin:

**Anja Mandelkow**

Leiterin Projektberatung Sozialimmobilien

BFS Service GmbH

Telefon 0151 1512 4017

[a.mandelkow@bfs-service.de](mailto:a.mandelkow@bfs-service.de)

## Lassen Sie sich beraten!

Gerne berät das Team der Projektberatung Sozialimmobilien Sie bei der (Weiter-)Entwicklung Ihres Immobilienbestands:

- Bauliche, technische und energetische Bestandsaufnahmen
- Machbarkeitsstudien
- Plausibilisierung von Um-/ Sanierungs- oder Neubauvorhaben
- Transaktionsberatung

## Betreutes Seniorenwohnen

# Kostenentwicklung ist die größte Herausforderung

**Der stetig steigende Bedarf an Neubauten und das hohe Alter des Immobilienbestands werden in den nächsten Jahren zu einem steigenden Sanierungsbedarf und in der Folge zu höheren Mieten bei Immobilien des Betreuten Seniorenwohnens führen. Entsprechend sehen die Marktakteure in der Kostenentwicklung die größte Herausforderung für die Zukunft des Betreuten Wohnens. Dies sind Erkenntnisse aus der zweiten Marktstudie „Betreutes Seniorenwohnen“ vom Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA) und der BFS Service GmbH, deren Ergebnisse am 13. September 2022 auf dem 3. Kongress Betreutes Seniorenwohnen in Leipzig präsentiert wurden.**

Im Rahmen der Studie haben BFS Service GmbH und KDA Akteure im Bereich Betreutes Seniorenwohnen befragt und dabei unter anderem strukturelle Daten erhoben und ausgewertet. Die Studienergebnisse lassen Rückschlüsse darauf zu, wer die bestehenden Angebote in welcher Form nutzt, welche Angebotsstruktur sich am besten vermarkten lässt, welche Wohnungsgrößen am stärksten nachgefragt und welche Betreuungformen angeboten werden. „Die Studienergebnisse zeigen in besonderem Maße die Herausforderungen, vor denen Investoren und Betreiber in den nächsten Jahren stehen“, sagte Prof. Dr. Harald Schmitz, Vorstandsvorsitzender der Bank für Sozialwirtschaft, in seiner Eröffnungsrede. Auch wenn sich, wie die Studie zeigt, die Nachfrage nach Betreutem Wohnen insgesamt auf einem sehr hohen Niveau bewegt, nehmen rund 9 Prozent der Marktteilnehmer in bestimmten Regionen bereits eine Sättigung der Nachfrage wahr. „In manchen Regionen muss man schon sehr genau hinschauen, ob sich ein Angebot lohnt“, sagte Ursula Kremer-Preiss, Leiterin Wohnen und Quartiersgestaltung beim KDA, bei der Vorstellung der Studienergebnisse.

Die Studie unterstreicht den hohen Bedarf nach Sanierungen und Neubauten. 57 Prozent der Immobilien sind älter als 20 Jahre. In 30 Prozent der Fälle liegt die letzte Renovierung bereits mehr als zehn Jahre zurück. „Hier wird es in den nächsten Jahren einen großen Sanierungsbedarf geben, im Zuge dessen auch Nachhaltigkeitsaspekte wie die energetische Sanierung eine große Rolle spielen“, erklärte Britta Klemm, Leitung Kompetenzzentrum Sozialwirtschaft & Research bei der BFS Service GmbH. Dies werde einen hohen Finanzierungsbedarf nach sich ziehen, welcher sich auch in steigenden Mieten widerspiegeln werde, so Klemm.



## Wohnen mit Service für immer Ältere

Beim Wohnangebot dominiert die Zweizimmerwohnung mit einem Anteil von über 50 Prozent. Wunsch der meisten Menschen sei es, im Alter so zu leben wie früher auch: in Gemeinschaft, in der gewohnten Nachbarschaft, selbstständig und mit der Sicherheit individuell zugeschnittener Unterstützung. Bevorzugt werden moderne Immobilien, in denen alles unter einem Dach und aus einer Hand angeboten wird. Das Seniorenwohnen werde künftig mit mehr Nachfrage nach Service- und Pflegeleistungen rechnen müssen, erklärten die Studienauto-

rinnen Britta Klemm und Ursula Kremer-Preiss. Sie empfahlen, diesen Herausforderungen nicht mit isolierten Lösungen, sondern durch eine kluge Vernetzung der Angebote zu begegnen. Dem Wunsch nach Zusatzangeboten kommen die meisten Wohnanlagen nach. Fast alle Betreuten Wohneinrichtungen bieten Serviceleistungen, für die eine separate Servicepauschale erhoben wird. Hierzu gehören mehrheitlich Beratungsleistungen, Angebote der Freizeitgestaltung, Hilfen im Alltag und kleine technische Hilfen. Daneben ist die Notrufsicherung Standard. Darüber hinaus halten viele Träger selbst weitere Wahlleistungen wie ambulante Pflegeleistungen, eine 24-Stunden-Betreuung oder Tagespflege vor. Mit diesen Angeboten schaffen sie mehr Versorgungssicherheit für ihre Bewohnerschaft. Nach Einschätzung von rund der Hälfte der Befragten können Betreute Wohneinrichtungen eine ähnlich hohe Versorgungssicherheit wie eine stationäre Pflegeeinrichtung bieten. Sie sehen Betreutes Wohnen daher als Alternative zum Pflegeheim.

Diese Entwicklung spiegelt sich in der Struktur der Bewohnerschaft wider: Sie ist in den vergangenen Jahren älter und pflegebedürftiger geworden. Mehr als die Hälfte der Bewohner\*innen sind 80 Jahre und älter, jede zehnte Person älter als 90 Jahre. Jede zweite Person hat einen eingestufteten Pflegebedarf, jede zehnte eine Demenzdiagnose. „Die Befragten haben darauf hingewiesen, dass ihre Neukunden heute eher älter und unterstützungsbedürftiger sind“, berichtet Ursula Kremer-Preiss.

## Kosten des Betreuten Wohnens steigen

Das umfangreiche Angebot des Betreuten Wohnens hat seinen Preis. Neben den regional sehr unterschiedlichen Mieten und Nebenkosten beträgt die Servicepauschale für einen Ein-Personen-Haushalt durchschnittlich 87 Euro und liegt damit auf einem ähnlichen Niveau wie 2018. Bei einer gängigen Wohnungsgröße von 54 qm fallen im Durchschnitt Gesamtkosten von rund 765 Euro monatlich an. Hinzu kommen Aufwendungen für individuell abrechenbare Wahlleistungen. Alle Kostenfaktoren sind in den vergangenen Jahren gestiegen. In die ermittelten Preissteigerungen sind die aktuellen Entwick-

lungen (Inflation, Energiekosten, anstehende Sanierungen, gestiegene Baukosten) nicht eingepreist. Daher ist davon auszugehen, dass das Betreute Wohnen in den nächsten Jahren deutlich teurer werden wird. All dies hat weitreichende Folgen für die Vermarktung der Immobilien.

**„Betreutes Wohnen wird in den nächsten Jahren deutlich teurer werden.“**

Der Kongress hat anschaulich gezeigt, wie sich die einzelnen Versorgungsformen immer mehr verflechten, sagte Susanne Leciejewski, Geschäftsführerin Beratung bei der BFS Service GmbH, zum Abschluss. Entscheidend sei es, die Immobilien und Serviceleistungen mit Blick auf die künftigen Bewohner\*innen zu planen. „Wir dürfen die ältere Generation und ihre Bedürfnisse nicht aus dem Auge verlieren.“ ☺



Kongress Betreutes Seniorenwohnen

## Neue Marktstudie

Die Studie „Betreutes Seniorenwohnen“ gibt Branchenakteuren eine valide Planungsgrundlage, um dieses bevorzugte Wohn- und Versorgungsangebot auf die zukünftigen Anforderungen auszurichten. Sie basiert auf einer Befragung von rund 500 Anbietern des Betreuten Seniorenwohnen im Zeitraum von März bis Mai 2022. Sie verfügen zusammen über ca. 1.600 Standorte mit rund 60.000 Wohneinheiten und repräsentieren knapp ein Viertel der einschlägigen Wohnanlagen. Die neue Studie schreibt die erste Studie von BFS Service und KDA zum Betreuten Seniorenwohnen von 2018 fort. Die Ergebnisse werden in Kürze veröffentlicht.

Weitere Informationen zum Kongress:

[www.kongress-betreutes-seniorenwohnen.de](http://www.kongress-betreutes-seniorenwohnen.de)




---

 Best Practice
 

---

# Betreutes Wohnen ins Quartier integrieren

---

**Betreutes Wohnen mit Zukunft in historischer Nachbarschaft: Dem Anspruch, Generationen zu verbinden, wird das Stiftungsdorf Arberger Mühle in Bremen in besonderer Weise gerecht. Das eindrucksvolle Gelände mit der 1803 erbauten Mühle, Scheune und traditionellem Backhaus bietet einen reizvollen Rahmen für Alt und Jung gleichermaßen. Die enge Kooperation mit Vereinen, Schulen und Kindergärten sowie Dienstleistern und Anwohnern aus dem Stadtteil sorgt für abwechslungsreiche Begegnungen. Und nicht zuletzt sind es die Mieter, ihre Familien, Freunde und Nachbarn, die mit ihren Ideen das Stiftungsdorf beleben.**

Das Stiftungsdorf Arberger Mühle ist als integriertes Quartiersprojekt angelegt. Dies erfordert, die Logik und Geschichte des Stadtteils zu berücksichtigen, die Raumnutzung an den Bedarfen auszurichten und alle Angebote konsequent generationsübergreifend und geöffnet im Quartier zu gestalten. Im Zentrum des Stiftungsdorfs steht ein Wohn- und Unterstützungsangebot für ältere Menschen. 53 Wohnungen mit Service, eine Tagespflege mit 18 Plätzen sowie eine Pflege-Wohngemeinschaft mit neun Plätzen stellen die Versorgung für ein gutes Leben bis ins hohe Alter sicher. Die Besonderheit als Teil der Quartiersentwicklung ergibt sich jedoch erst durch weitere bauliche und konzeptionelle Bausteine, die den Mieterinnen und Mietern Normalität und Teilhabe ermöglichen. So ist das Stiftungsdorf Arberger Mühle keine abgeschottete Sonderwohnwelt für Ältere, sondern ein lebendiges und offenes Zentrum im Herzen des Stadtteils.

„Eigeninitiative und Engagement sind erwünscht und werden gefördert.“

Vier Aspekte, die das Leben und Wohnen im Stiftungsdorf Arberger Mühle kennzeichnen, beschreibt Felix Schuppner, Leiter Neue Wohnformen bei der Bremer Heimstiftung:

## 1. Attraktiver Quartiersraum

Dreh- und Angelpunkt des sozialen Lebens im Stiftungsdorf ist das Kulturdenkmal Arberger Mühle. Im unteren Bereich befindet sich ein Gemeinschaftsraum für bis zu 25 Personen, im Obergeschoss ein Raum für besondere Anlässe wie Trauungen, Feiern oder Salontreffen. Seminar- und Atelierräume für Studierende einer nahe gelegenen Kunsthochschule und andere Nutzergruppen ergänzen das Raumangebot. Durch den attraktiven Gemeinschaftsraum wird die Mühle zu einem Ort für öffentliche und private Veranstaltungen sowie zu einem generationsübergreifenden kulturellen und

sozialen Treffpunkt im Quartier: Konzerte, Lesungen, Vorträge, Ausstellungen, Feste, aber auch Kurse und Angebote zu Gesundheit, Kultur, Soziales finden dort statt. Die Devise lautet: Maximale soziale Vielfalt bei optimaler Raumauslastung.

## 2. Ansiedlung von Kooperationspartnern

Um Synergieeffekte zu erzielen und die Möglichkeiten im Quartier voll auszuschöpfen, sucht das Stiftungsdorf Arberger Mühle die enge Kooperation mit Vereinen, Schulen und Kindergärten aus dem Stadtteil. Die Integration einer Kita mit 20 Plätzen erleichtert den Kontakt zwischen Jung und Alt.

Weitere Kooperationspartner direkt am Standort sind Praxen für Physiotherapie und Logopädie. Sie bringen Anwohner aus der Nachbarschaft in das Stiftungsdorf und erweitern das Angebot vor Ort für die Mieterschaft. In einem Gäste-Apartment können Angehörige unterkommen, die länger als nur für einen kurzen Besuch bleiben möchten.

### 3. Offenes Nachbarschaftskonzept

Gelebte Nachbarschaft bedeutet nicht nur, gemeinsam etwas zu tun, sondern auch, sich im Alltag gegenseitig zu helfen und mit Achtsamkeit zu begegnen. Ein offenes Nachbarschaftskonzept bildet die Grundlage des Zusammenlebens im Stiftungsdorf Arberger Mühle und für vielfältige, von der Mieterschaft in Eigeninitiative organisierte Aktivitäten. Eigeninitiative und Engagement sind erwünscht und werden gefördert. So gibt die Hausleitung den Bewohnerinnen und Bewohnern Impulse für ein nachbarschaftliches Miteinander und ermutigt sie, sich einzubringen. Gemeinsam wird überlegt, was das Stiftungsdorf braucht und wie das jeweilige Vorhaben umgesetzt werden kann. So hat das Stiftungsdorf unter anderem Freiwillige aus dem Stadtteil gewonnen, die in den Räumen der Mühle einen Tablet- und Smartphone-Treff anbieten.

### 4. Verankerung im Stadtteil

Das Stiftungsdorf ist eingebettet in ein breites Netzwerk aus sozialen Akteuren des Stadtteils. Im Netzwerk werden konkrete Projekte geplant und realisiert, die dazu beitragen, die Lebensbedingungen älterer Menschen im Ort zu verbessern. Ein Beispiel ist die Schulungsreihe für „Demenzbotschafter\*innen“, die die Bewohnerinnen und Bewohner des Quartiers für den Umgang mit Menschen mit Demenz sensibilisieren. Diese und weitere Bildungsangebote für die Zivilgesellschaft schaffen

neue Möglichkeiten für verschiedene Engagements und fördern einen Austausch zwischen Profis und Freiwilligen auf Augenhöhe. Denn neben den Trägern der Altenhilfe erfordern Wohnen und Betreuung von älteren Menschen auch mitverantwortliche, engagierte und interessierte Bürgerinnen und Bürger, die sich solidarisch für ihr Quartier, ihre Nachbarschaft und ihr Wohnumfeld einsetzen.

Erst die Zusammenführung dieser vier Aspekte der Quartiersarbeit verschafft den Seniorinnen und Senioren beim Wohnen mit Service eine lebendige Atmosphäre, die Versorgungssicherheit mit Individualität und Autonomie verbindet. ♻

### Zur Person

**Felix Schauppner** begann 2017 seine Arbeit bei der Bremer Heimstiftung und ist dort seit 2021 als Leiter für den Bereich Neue Wohnformen sowie als Vorstandsbeauftragter für Quartiersentwicklung tätig. Er vertritt die Bremer Heimstiftung u. a. im Netzwerk SONG – Soziales neu gestalten, dem auch die Bank für Sozialwirtschaft angehört, sowie in verschiedenen sozialpolitischen Gremien.



Zum Thema „Betreutes Wohnen in ein Quartiersprojekt integrieren und Engagement-Potenziale nutzen“ hielt Felix Schauppner einen Vortrag auf dem Kongress Betreutes Seniorenwohnen am 13. September 2022 in Leipzig.

### Bremer Heimstiftung

Die 1953 gegründete Bremer Heimstiftung mit Traditionswurzeln bis zum Jahr 1499 unterhält an über 30 Standorten unterschiedlichste Wohn- und Pflegeangebote für vorwiegend ältere Menschen. Sie ist mit mehr als 2.600 Mitarbeitenden und zahlreichen Tochterunternehmen einer der großen Arbeitgeber in Bremen. Neben ihrer Spezialisierung auf die Altenhilfe ist es Ziel der Bremer Heimstiftung, inhaltlich und praktisch zur Fortentwicklung einer sozialen Stadt beizutragen.

[www.bremer-heimstiftung.de](http://www.bremer-heimstiftung.de)



## Publikation

## Fachkräftesicherung in Pflege und Sozialer Arbeit

**In ihrer zweiten Ausgabe des Jahres nimmt die Zeitschrift „ARCHIV für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit“ Strategien zur Gewinnung und Bindung qualifizierter Fachkräfte in sozialen und Pflegeberufen in den Fokus.**

In den sechs Beiträgen des Heftes beleuchten die Autor\*innen aktuelle Konzepte und Herausforderungen zur Personalgewinnung in Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsberufen. Neben einer Genese von Sozialer Arbeit als Frauenberuf beinhaltet dies zunächst eine Analyse der heterogenen Ausbildungslandschaft in den sozialen Berufen. In den folgenden Beiträgen werden dann die Herausforderungen im Bereich der Frühen Bildung und bei der neuen Pflegeausbildung detaillierter besprochen.

Anschließend werden die Strategien zur Gewinnung pädagogischen Fachpersonals des Amtes für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln insbesondere für den Arbeitsbereich Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD) dargestellt. Der letzte Artikel beschreibt den Pflegenotstand als Indikator einer Krise in der Sorgearbeit. Die Beiträge verbinden Analysen des Ist-Zustandes mit Lösungsansätzen, die politische Entscheidungsträger berücksichtigen sollten. ✨



### Fachkräftesicherung in Pflege und Sozialer Arbeit

Prof. Dr. Peter Buttner,  
Deutscher Verein für öffentliche  
und private Fürsorge e. V. (Hrsg.),  
Lambertus-Verlag 2022,  
80 Seiten, 16,00 Euro

## Digitale Transformation

## INQA-Coaching



**Unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) zielt das neue Förderprogramm INQA-Coaching darauf ab, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Entwicklung, Planung und Umsetzung passender Lösungen für die Anforderungen der digitalen Transformation, der Fachkräftesicherung sowie der Gestaltung einer modernen Unternehmenskultur zu unterstützen.**

Damit knüpft INQA-Coaching an das zum Jahresende 2022 auslaufende Programm unternehmensWert:Mensch (uWM) an. Gefördert wird eine Prozessberatung für die Begleitung eines betrieblichen Lern- und Entwicklungsprozesses von maximal zwölf Beratungstagen durch für das INQA-Coaching autorisierte Coaches. Hierbei liegt der Fokus auf den Veränderungsbedarfen der KMU, die sich durch den digitalen Wandel ergeben. Ferner wird die Beratung mithilfe einer agilen Methode durchgeführt. Die Belegschaft ist in die Beratung zwingend einzubinden. Antragsberechtigt sind rechtlich selbstständige Unternehmen, Angehörige der Freien Berufe und gemeinnützige Unternehmen. Der Zuschuss für das Coaching beträgt 80 Prozent des maximal zulässigen Tageshöchstsatzes von 1.200,- Euro netto. ✨

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



Trendthema

# Lobby für enkelfähige Zukunft

#WegeBereiten

**Das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) e. V. hat beim 12. Wettbewerb Sozialkampagne der Bank für Sozialwirtschaft den mit 3.000 Euro dotierten dritten Platz erreicht. SEND-Sprecherin Merlind Harms berichtet über die selbst gesteckte Aufgabe des Vereins und darüber, was erfolgreiche Kampagnenarbeit ausmacht.**

Stellvertretend für seine rund 800 Mitgliedsunternehmen setzt sich SEND e. V. für die Vernetzung und Stärkung von Sozialunternehmen ein und gibt ihnen eine gemeinsame Stimme. „Sozialunternehmer\*innen entwickeln wichtige Bausteine für die sozial-ökologische Transformation. Die Politik muss dieses Potenzial erkennen und fördern. Mit unserer Kampagne wollten wir die Lösungsansätze der Sozialunternehmer\*innen sichtbar machen, den Diskurs um Social Entrepreneurship ankurbeln und vor allem mit der Politik in den Austausch treten“, erklärt Harms. Dies ist gelungen: Wichtige Kernforderungen von SEND e. V. wurden im Koalitionsvertrag berücksichtigt.

„Die Kampagne war in verschiedene Themenblöcke gegliedert, zu denen Sozialunternehmen arbeiten, etwa Bildung, Integration und nachhaltiges Wirtschaften. Zu jedem Thema haben wir drei Unternehmen in Videoclips vorgestellt. Dazu gab es zum Start ein Kampagnenvideo und am Ende fünf Videobot-

schaften von den Spitzenkandidat\*innen der demokratischen Parteien“, beschreibt sie die Struktur der Kampagne. Jeder Themenblock wurde mit einer Talkveranstaltung beendet, an der Expert\*innen und Politiker\*innen teilnahmen. Hinzu kam Videomaterial, das über soziale Medien verbreitet wurde. Im Zentrum stand eine Landingpage ([www.wegebereiten.jetzt](http://www.wegebereiten.jetzt)), auf der alle Informationen und Materialien gebündelt wurden.

Als wichtigen Erfolgsfaktor der Kampagne sieht Merlind Harms das Engagement des eigenen Netzwerks. Dieser Community gelinge es, „viele Menschen zu erreichen und zu begeistern. Außerdem sind persönliche Gespräche unverzichtbar, die wir intensiv in unseren Politik-Talks geführt haben.“ Zudem hebt sie die Bedeutung der Medienarbeit hervor: „Wichtig sind auch Kontakte zur Presse, ein gutes Timing und gute Geschichten.“ 🌱

## BFS-Trendinfo

Den vollständigen Beitrag und weitere Trendthemen finden Sie in unserem Newsletter BFS-Trendinfo: [www.bfs-trendinfo.sozialbank.de](http://www.bfs-trendinfo.sozialbank.de)



Nachhaltige Geldanlage

# Gutes tun und gut verdienen?

Von Prof. Dr. Alexander Kempf

**Nachhaltiges Anlegen ist derzeit in aller Munde. Zeitungen und Zeitschriften überschlagen sich im Lob dieser Anlageform. Die dabei verbreitete Botschaft lautet typischerweise, dass nachhaltiges Anlegen gleichzeitig zwei Ziele erreicht: Es fördert die Umgestaltung der Wirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit und liefert gleichzeitig ein besseres Anlageergebnis als traditionelle Finanzanlagen. Dies klingt fast zu schön, um wahr zu sein – und bedarf deshalb einer kritischen Betrachtung unter Rückgriff auf den aktuellen Stand der Wissenschaft.**

Nachhaltiges Anlegen erfreut sich zwar erst in den letzten Jahren besonderer Beliebtheit, doch blickt es auf eine jahrhundertelange Tradition zurück. Seine Wurzeln hat es in der Vorstellung, mit eigenen Geldanlagen anderen Menschen nicht schaden zu wollen. So verboten die Quäker schon im 18. Jahrhundert ihren Mitgliedern, in Sektoren zu investieren, die dieser Grundidee widersprachen. Damit schlossen sie Investitionen in die Alkohol-, Tabak-, Waffen- und Glücksspielindustrie genauso aus wie Investitionen in Unternehmen, die ihr Geld mit Sklavenhandel verdienten. Ein solches Ausschlussverfahren, das sogenannte Negative Screening, ist bis heute unter nachhaltigen Anlegern

weit verbreitet, auch wenn sich die als nicht-nachhaltig klassifizierten Industrien teilweise geändert haben und derzeit besonders stark auf den Aspekt der Umweltverschmutzung geachtet wird.

## Mehr Kapital für nachhaltig handelnde Unternehmen

War nachhaltiges Anlegen in seiner Anfangszeit auf spezielle Gruppen beschränkt, so ist es heute im Zentrum der Gesellschaft angekommen. Ursache hierfür ist nicht zuletzt das drängende Problem des Klimawandels, das immer mehr im Bewusstsein der Menschen ankommt und dessen Bekämpfung sich die Politik verstärkt auf die Fahnen geschrieben hat.

**„Die EU-Regelungen sollen privates Kapital zu ökologisch nachhaltigen Projekten und Unternehmen lenken.“**

So formuliert der European Green Deal der Europäischen Union das Ziel, Europa bis zum Jahr 2050 treibhausgasneutral zu machen. Der hierfür nötige Umbau der Wirtschaft wird viele Milliarden Euro verschlingen, die nur teilweise von den öffentlichen Haushalten aufgebracht werden können. Deshalb hat die EU Regelungen auf den Weg gebracht, die privates Kapital hin zu ökologisch nachhaltigen Projekten und Unternehmen lenken



sollen. Dies kann zum einen dadurch geschehen, dass Anleger direkt in nachhaltige Projekte investieren. Viel häufiger werden solche Investitionen allerdings indirekt erfolgen, indem Anleger nachhaltig agierenden Unternehmen mehr Kapital zur Verfügung stellen. Durch dieses größere Kapitalangebot sollten die Kapitalkosten nachhaltig agierender Unternehmen sinken (was auch empirisch gezeigt wurde). Die Höhe der Kapitalkosten legt aber fest, ab wann sich eine Investition für Unternehmen finanziell lohnt. Niedrigere Kapitalkosten bedeuten also, dass sich mehr Investitionen für nachhaltige Unternehmen lohnen, sodass diese stärker wachsen sollten als nicht-nachhaltige Unternehmen, was mit der Zeit zum gewünschten Umbau der Wirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit führt.

## Zwei Seiten derselben Medaille

Kapitalkosten der Unternehmen und Kapitalerträge der Anleger sind aber zwei Seiten derselben Medaille. Wenn nachhaltige Unternehmen also beispielsweise weniger Zinsen für einen Kredit zahlen müssen als nicht-nachhaltige Unternehmen, so sind gleichzeitig die Zinserträge der Kreditgeber nachhaltiger Unternehmen niedriger. Diese simple Überlegung lässt Zweifel aufkommen, ob man als Anleger tatsächlich beides erreichen kann: das Wachstum nachhaltiger Unternehmen fördern und gleichzeitig mit seinen nachhaltigen Anlagen mehr verdienen als mit nicht-nachhaltigen Anlagen.

**„Es bestehen Zweifel, ob man tatsächlich beides erreichen kann: das Wachstum nachhaltiger Unternehmen fördern und gleichzeitig mehr verdienen als mit nicht-nachhaltigen Anlagen.“**

Trotzdem werden oft Studien zitiert, die einen positiven Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und finanziellem Erfolg dokumentieren. Allerdings handelt es sich dabei meist um Studien, die den Zusammenhang nicht aus Sicht eines

Investors, sondern aus Sicht eines Unternehmens analysieren. Dort wird also nicht gefragt: „Führt nachhaltiges Anlegen zu einer besseren Rendite?“, sondern: „Sind nachhaltig agierende Unternehmen finanziell erfolgreicher“? Hierauf scheint die Antwort der empirischen Studien relativ klar zu sein, nämlich „Ja“. Doch bleibt

damit die erste Frage weiterhin offen.

Betrachtet man dagegen empirische Studien, die tatsächlich den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und finanziellem Erfolg aus Sicht von Anlegern analysieren, so fällt das Ergebnis weit weniger klar aus. Es finden sich Studien, die zeigen, dass nachhaltiges Anlegen zu einer besseren risikoadjustierten Rendite führt. Es gibt aber auch Studien, die zum gegenteiligen Schluss kommen, und wieder andere Studien finden gar keinen Unterschied. Das Ergebnis scheint stark vom Design der Studie abzuhängen, besonders vom Untersuchungszeitraum und der Art der betrachteten nachhaltigen Anlagestrategie.

Wenn die empirische Literatur kein klares Ergebnis liefert, stellt sich die Frage, welchen Zusammenhang man aufgrund finanzmarkttheoretischer Überlegungen erwarten sollte. Hierzu gab es in der allerjüngsten Vergangenheit eine Reihe interessanter neuer Einsichten.



## Drei Modelle zur Renditeerwartung

Im traditionellen neoklassischen Kapitalmarktmodell hängt der erwartete Ertrag einer Finanzanlage allein von ihrem Risiko ab. Wenn nachhaltige Finanzanlagen mit weniger Risiken verbunden sind (was eine ganze Reihe empirischer Untersuchungen zeigt), dann sollte ihr erwarteter Ertrag also geringer sein als derjenige nicht-nachhaltiger Anlagen. Das für einen Anleger allerdings maßgebliche Rendite-Risiko-Profil, also wie viel Ertrag man pro Einheit Risiko erhält, sollte bei nachhaltigen und nicht-nachhaltigen Anlagen identisch sein. Deshalb sind beide Anlageformen für einen Anleger aus finanzieller Sicht letztlich gleichwertig.

Neuere Modelle verlassen den oben skizzierten Denkraum, sodass es zu Unterschieden im Rendite-Risiko-Profil zwischen nachhaltigen und nicht-nachhaltigen Anlagen kommen kann. Ich werde zunächst eine Argumentationskette skizzieren, die zu der These führt, dass nachhaltige Anlagen eine höhere risikoadjustierte Rendite liefern als nicht-nachhaltige Anlagen. Ausgangspunkt sind die Annahmen, dass (i) nachhaltig agierende Unternehmen finanziell erfolgreicher sind als nicht-nachhaltige Unternehmen (was empirisch gut untermauert ist) und dass (ii) Anleger sich dieses Sachverhaltes nicht bewusst sind.

**„Wenn immer mehr Anleger den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Finanzerfolg von Unternehmen erkennen, wird sich der Marktpreis dem höheren fairen Wert anpassen.“**

Dies führt zu einer Unterbewertung nachhaltiger Unternehmen, d.h., ihr Marktpreis ist niedriger, als es die fundamentalen Daten rechtfertigen. Wenn im Laufe der Zeit immer mehr Anleger den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und

Finanzerfolg von Unternehmen erkennen, wird sich der Marktpreis dem höheren fairen Wert anpassen und damit die vorhandene Unterbewertung verschwinden. Hiervon profitieren Anleger, die frühzeitig in nachhaltige Unternehmen investiert haben. Sie erzielen so mit ihren nachhaltigen Anlagen eine höhere risikoadjustierte Rendite, als

sie mit nicht-nachhaltigen Anlagen erzielen könnten. Allerdings handelt es sich hierbei um einen temporären Effekt, der nur so lange anhält, bis die Unterbewertung verschwunden ist.

Zum gegenteiligen Ergebnis, also zu einer niedrigeren risikoadjustierten Rendite für nachhaltige Anlagen, führt ein zweites Modell. Ausgangspunkt ist hierbei, dass ein Teil der Anleger, nämlich die nachhaltigen Anleger, nicht bereit ist, in nicht-nachhaltige Unternehmen zu investieren. Sie betreiben also ein Negative Screening. Die übrigen (nicht auf Nachhaltigkeit achtenden) Anleger sind grundsätzlich offen, in alle Unternehmen zu investieren, und entscheiden alleine auf der Basis der risikoadjustierten Rendite. Der Markt ist also separiert in den Bereich nachhaltiger Unternehmen, in die grundsätzlich alle Anleger bereit sind zu investieren, und in den Bereich nicht-nachhaltiger Unternehmen, in die nachhaltige Investoren grundsätzlich nicht bereit sind zu investieren. Das Kapitalangebot für nachhaltige Unternehmen ist also größer, weshalb





die dort zu erwirtschaftende risikoadjustierte Rendite im Gleichgewicht kleiner sein wird. Oder anders ausgedrückt: Nicht-nachhaltige Unternehmen müssen einen Renditezuschlag zahlen, damit die konventionellen Anleger bereit sind, die fehlende Nachfrage seitens der nachhaltigen Anleger auszugleichen.

Zum selben Ergebnis führt auch ein drittes Modell. Die nachhaltigen Anleger, so die Idee hier, wollen mit ihren Anlagen dazu beitragen, den Umbau der Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit voranzutreiben. Deshalb sind sie bereit, in nachhaltige Unternehmen zu investieren, auch wenn sie dafür eine geringere risikoadjustierte Rendite erhalten – ein Verhalten, das in empirischen Studien tatsächlich dokumentiert werden konnte. Denn dies fördert ja das Wachstum nachhaltiger Unternehmen, wie wir oben gesehen haben. Die konventionellen Anleger orientieren sich dagegen nur an den risikoadjustierten Renditen ihrer Anlagemöglichkeiten. Im Gleichgewicht werden die nachhaltigen Anlagen (wie im vorherigen Modell auch) eine niedrigere risikoadjustierte Rendite liefern – jetzt allerdings nicht wegen Marktseparation, sondern weil nachhaltige Anlagen einen nicht-monetären Nutzen stiften.

## Fazit

Fasst man die Einsichten der theoretischen Modelle zusammen, so gibt es tatsächlich wenig Grund anzunehmen, dass nachhaltige Anlagen langfristig eine höhere risikoadjustierte

Rendite abwerfen werden als nicht-nachhaltige Anlagen. Denn früher oder später wird auch dem letzten Anleger klar sein, dass Nachhaltigkeit den Wert von Unternehmen beeinflusst. Auf der Basis der aktuellen theoretischen Forschung muss man sogar zu dem Schluss kommen, dass nachhaltige Anlagen eine niedrigere risikoadjustierte Rendite liefern sollten. Und genau dies ist der Mechanismus, der letztlich zu einem stärkeren Wachstum nachhaltiger Unternehmen führt. So leisten nachhaltige Anleger einen Beitrag für die Gesundheit der Welt. Das liefert dann zwar nicht so plakative Schlagzeilen wie „Gutes tun und gut verdienen“, aber es entspricht viel besser unserer alltäglichen Einsicht: Man kann nicht gleichzeitig alles haben. ☺

**„Es profitieren Anleger, die frühzeitig in nachhaltige Unternehmen investiert haben.“**



**Prof. Dr. Alexander Kempf**

## Autor:

**Prof. Dr. Alexander Kempf** ist Direktor des Seminars für Finanzierungslehre an der Universität zu Köln und Ordentliches Mitglied der Nordrhein-Westfälischen Akademie der Wissenschaften und der Künste. Daneben leitet er als Geschäftsführender Direktor das Centre for Financial Research Cologne. Seine Forschungsgebiete liegen im Bereich Asset Management und Sustainable Finance.

[www.finance.uni-koeln.de](http://www.finance.uni-koeln.de)

[www.cfr-cologne.de](http://www.cfr-cologne.de)



Hinweise

# Netzwerk-News



## Paritätischer Gesamtverband fordert Schutzfonds

Angesichts explosionsartig steigender Energiekosten fordert der Paritätische Gesamtverband von der Politik die Einrichtung eines Schutzfonds zur Aufrechterhaltung der sozialen Infrastruktur. In einem Brandbrief an die Bundesminister Hubertus Heil, Lisa Paus und Karl Lauterbach sowie die Vorsitzenden von Arbeits- und Sozialministerkonferenz, Gesundheitsministerkonferenz und Jugend- und Familienministerkonferenz warnt Ulrich Schneider, Hauptgeschäftsführer des Paritätischen Gesamtverbandes, dass „soziale Einrichtungen und Dienste in einem noch nicht gekannten Ausmaß in ihrer Existenzgrundlage bedroht“ seien. Um Insolvenzen in der Breite und infolgedessen das Wegbrechen einer elementaren Säule der sozialen Infrastruktur zu verhindern, müssten „Bund und Länder unter Beteiligung der Wohlfahrtsverbände schnellstens an einen Tisch und einen Schutzfonds für soziale Einrichtungen und Dienste auf den Weg bringen.“ Auch andere Wohlfahrtsverbände haben zuletzt auf die versorgungsgefährdenden Auswirkungen der Kostensteigerungen hingewiesen.

[www.der-paritaetische.de](http://www.der-paritaetische.de)

## Bundesteilhabepreis mit Schwerpunkt Wohnen

Bis zum 20. Dezember 2022 können sich Akteure aus dem Bereich barrierefreies Wohnen mit ihren Gute-Praxis-Beispielen oder Modellprojekten auf den Bundesteilhabepreis 2022 bewerben. Der diesjährige Themenschwerpunkt des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ausgelobten Preises lautet: „WOHNEN barrierefrei – selbstbestimmt – zeitgemäß“. Dafür werden gute Beispiele, Modellprojekte, konkrete Konzepte und Strategien gesucht, die vorbildlich für ein barrierefreies und selbstbestimmtes Wohnen sind. Hierbei sollen auch Aspekte wie Nachhaltigkeit, Demografie oder der Einsatz moderner technischer Lösungen wie z. B. „Smart Home“ berücksichtigt werden. Das Ziel ist ein inklusiver Wohnraum, der ein selbstbestimmtes Leben in Nachbarschaft, Quartier, Kommune oder Region ohne soziale Isolation ermöglicht. Hierbei kann es sich sowohl um Neubau als auch um Modernisierung oder Umbau im Bestand (einschließlich Denkmalschutz) handeln. Es werden drei Preisgelder in Höhe von 10.000 Euro, 5.000 Euro und 2.500 Euro vergeben. Das Zusammenspiel von Qualität und Quantität des barrierefreien Wohnraums wird bei der Beurteilung besonders berücksichtigt.

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



## EU-Strategie für Pflege und Betreuung

Die EU-Kommission hat am 7. September ihre Europäische Strategie für Pflege und frühkindliche Betreuung präsentiert. Sie verfolgt das Ziel, hochwertige, bezahlbare und leicht zugängliche Pflege- und Betreuungsdienste in der gesamten Europäischen Union zu gewährleisten. Dabei sollen sich sowohl die Situationen der Betreuungs- und Pflegebedürftigen als auch derjenigen, die sich um sie kümmern, verbessern. Hierzu spricht die Kommission unter anderem Empfehlungen an die Mitgliedsstaaten aus und rät ihnen, nationale Aktionspläne zur Verbesserung der Situation in der Langzeitpflege aufzustellen. Um mehr Menschen – insbesondere Männer – für den Betreuungs- und Pflegesektor zu gewinnen, sollten beispielsweise die Arbeitsbedingungen verbessert und Geschlechterstereotypen bekämpft werden. Zudem seien angemessene Löhne und höchste Standards hinsichtlich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes sicherzustellen. Ihrerseits möchte die Kommission unter anderem die Durchführbarkeit von Programmen auf EU-Ebene prüfen, um Langzeitpflegekräfte aus Nicht-EU-Ländern anzuziehen. Außerdem will sie die Anwendung der EU-Standards für die Arbeitsbedingungen überprüfen und die Einrichtung eines neuen sektoralen sozialen Dialogs für Sozialdienstleistungen auf EU-Ebene erüieren.

<https://ec.europa.eu>

## Aktionswoche „Stark für Hamburg“

Die dritte Spendenlauf-Aktionswoche „Stark für Hamburg“ der Evangelischen Stiftung Alsterdorf hat vom 2. bis 11. September 2022 stattgefunden. Innerhalb dieser Woche haben sich mehr als 280 Teilnehmende mit Joggen, Radfahren oder Wandern für benachteiligte Kinder und Jugendliche sowie junge Menschen mit Behinderung stark gemacht und für jeden zurückgelegten Kilometer einen Euro an die Projekte von „Stark für Hamburg“ gespendet.

Auch mehr als 60 Mitarbeitende der Bank für Sozialwirtschaft haben an der Aktion teilgenommen. Mit 1.041,4 Kilometern haben sie zusammen den dritten Platz aller Teilnehmenden erreicht. Für jeden erfassten Kilometer spendete die BFS-Regionaldirektion Nord zwei Euro für benachteiligte Kinder und Jugendliche. Damit kam eine Spende in Höhe von 2.082,80 Euro zustande. Insgesamt legten die Teilnehmenden 8.760 Kilometer zurück. Mit den Spenden werden Workshops für eine gesunde Ernährung, Sportkurse für junge Geflüchtete und die Anschaffung einer barrierearmen Kletterwand sowie inklusiver Spiel- und Bewegungsgeräte unterstützt.

[www.spendenlauf-alsterdorf.de](http://www.spendenlauf-alsterdorf.de)

Termine

# Strategieimpulse



## Strategieimpuls Anlage

**Nachhaltigkeit ist auch sozial**

**Online | 11. Oktober 2022 | 16.00 bis 18.30 Uhr**

Mit Geldanlagen im Bereich der sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit können Anleger einen positiven Beitrag zu einer lebenswerten Umwelt und Gesellschaft leisten. Um ganzheitliche Ansprüche an nachhaltige Investmentfonds langfristig zu erfüllen, geben Fachleute von Bank für Sozialwirtschaft und GLS Investments in diesem Strategieimpuls einen Überblick über ihr gemeinsames Werteverständnis im Bereich der sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit.

Referent\*innen:

Franziska Peter

Spezialist Investmentfonds und Research  
GLS Investments GmbH, Bochum

Ann-Cathrin Vogt

Produktmanager nachhaltige Geldanlage  
Bank für Sozialwirtschaft, Köln

Jackob Heidecke

Senior Analyst Nachhaltigkeit  
GLS Investments GmbH, Bochum



## Strategieimpuls Management

**Liquiditätssicherung für Krankenhäuser: Additionseffekte der Pandemie erkennen und gegensteuern**

**Online | 19. Oktober 2022 | 16.30 bis 18.00 Uhr**

Drei Jahre Pandemie-Geschehen heißt für Kliniken drei Jahre andauernder Krisenmodus. Jetzt kristallisieren sich zudem weitere Belastungen insbesondere für das Finanzmanagement heraus. Denn bis Ende des Jahres, so haben es die Bank für Sozialwirtschaft und die BFS Service eruiert, treffen gleich mehrere Effekte zeitlich zusammen und addieren sich zu einer erheblichen Herausforderung für das Liquiditätsmanagement. Was zwischen auslaufenden Corona-Hilfen und den jetzt erst in die Umsetzung gelangenden gesetzlichen Rahmenbedingungen auf Sie zukommt, und wie Sie die Liquidität sicherstellen, erläutern Ihnen unsere Experten.

Referenten:

Jens Dreckmann

Leiter Kompetenzzentrum Gesundheitswirtschaft  
BFS Service GmbH, Köln

Tobias Urban

Produktmanager Kredit  
Bank für Sozialwirtschaft, Köln



## Strategieimpuls Management

**Restrukturierung der Krankenhaus-Versorgungslandschaft  
Online | 23. November 2022 | 16.30 bis 18.00 Uhr**

Die Bundesregierung hat ambulante bzw. niederschwellige Versorgungszentren in ihrem Koalitionsvertrag in den Fokus genommen, um die Gesundheitsversorgung im ländlichen Raum zu sichern. Doch die Anforderungen an zukunftsfähige Gesundheitsimmobilien sind hoch und die praktische Umsetzung an der Schnittstelle zwischen ambulanter und stationärer Versorgung hält vielfältige Herausforderungen bereit. Häufig spielen in diesem Zusammenhang auch Fördermittel aus dem Krankenhausstrukturfonds eine entscheidende Rolle.

Referenten:

Jens Dreckmann

Leiter Kompetenzzentrum Gesundheitswirtschaft  
BFS Service GmbH, Köln

Ingo Jakschies

Geschäftsführer von gesundendenken.de  
Projektentwicklung im Gesundheitswesen GmbH, Soest

RA Ralf Wickert

Geschäftsführender Gesellschafter  
DORNBACH GmbH, Koblenz



## Strategieimpuls Liquidität

**Liquiditätsmanagement mit Factoring  
Online | 8. November 2022 | 16.30 bis 18.30 Uhr**

Sie haben Ihre Leistungen erbracht, doch anschließend warten Sie lange auf die Kostenerstattung durch die Leistungsträger. Hier bahnen sich beispielsweise bei ambulanten Pflegediensten, Tagespflegen oder Rettungsdiensten Liquiditätsengpässe an. Die Gründe liegen unter anderem in den speziellen Abrechnungsmodalitäten in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Diese können Sie persönlich nicht ändern, wohl aber Ihr Liquiditätsmanagement optimieren. Ein Baustein ist die Vorfinanzierung der Forderungen durch Factoring. Von unseren Fachleuten erfahren Sie, wie Factoring funktioniert, welche Vor- und auch Nachteile damit verbunden sind und wie Sie es möglichst feinjustiert in Ihr Liquiditätsmanagement einpassen.

Referent\*innen:

Mirco Salomon und Heike Höck  
Kundenberatung Factoring  
BFS Service GmbH, Köln

Daniel Dekarski und Johanna Dittl  
Innovation & Business Transformation  
Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln

**Die Teilnahme an den Strategieimpulsen ist kostenfrei.**



### Terminübersicht

Weitere Veranstaltungen und aktuelle Informationen finden Sie auf unserer Website.

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



Seminar

# Die Stiftungs- geschäftsführung

**08.11.2022 | Köln | 10:00 bis 17:00 Uhr**  
**330,00 Euro zzgl. MwSt.**

Die Geschäftsführung einer Stiftung stellt alle Organmitglieder vor vielseitige Herausforderungen, die es insbesondere vor dem Hintergrund der Gemeinnützigkeit einer Stiftung zu meistern gilt. Ein umfassendes Verständnis der Geschäftsführungsaufgaben, der einschlägigen Rechtsvorschriften und der eigenen Satzungsregelungen gehört zu dem elementaren Wissen, um den Aufgaben als Stiftungsvorstand gewachsen zu sein.

Nach einer Einführung in die Grundlagen des zivil- sowie gemeinnützigkeitsrechtlichen Stiftungsrechts zeigt das Seminar die wesentlichen Haftungsgefahren im Rahmen der Stiftungsgeschäftsführung auf. Zudem beleuchtet es Konfliktpotenziale innerhalb der Stiftungsorganisation und geht auf die Auswirkungen der Stiftungsrechtsreform ab Mitte 2023 ein. Das Seminar vermittelt die Grundzüge der Gemeinnützigkeit und richtet sich an Entscheidungsträger steuerbegünstigter Stiftungen.



**Dr. Rafael Hörmann**  
Rechtsanwalt, spezialisiert  
auf die Betreuung gemeinnütziger  
Organisationen,  
Campbell Hörmann, München

Webinar

# Vergütung und Gemeinnützigkeit

**25.10.2022 | Online | 10:00 bis 11:30 Uhr**  
**75,00 Euro zzgl. MwSt.**

Bei der Vergütung von Führungskräften und Personal durch gemeinnützige Organisationen sind – neben steuerlichen Vorschriften – zivilrechtliche Vorgaben sowie zuschussbedingte Vorschriften und Auflagen zu beachten. Wenn gesetzliche Vorschriften verletzt werden, kann dies die Gemeinnützigkeit unmittelbar gefährden, denn jeder Gesetzesverstoß stellt zugleich einen Verstoß gegen die Vorgaben des Gemeinnützigkeitsrechts dar.

Dieses Webinar mit Rechtsanwalt Dr. Rafael Hörmann versetzt die Geschäftsführung von gemeinnützigen Organisationen in die Lage, die Problemstellungen der Vergütung zu erkennen und gemeinnützigkeitskonform auf sie zu reagieren. Dazu gehört auch das Verständnis, in welchen Fällen ein Gehaltsgutachten sinnvoll bzw. notwendig erscheint und wann die Höhe der Vergütung sich an zuschussbedingten Auflagen – wie Tarifverträgen des öffentlichen Dienstes – orientiert.



**BFS**  
Service GmbH

**Anmeldung:**  
**BFS Service GmbH**

Telefon 0221 97356-159 und 0221 97356-160

bfs-service@sozialbank.de

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



---

Seminar

# Treasury in der Sozialwirtschaft

16.11.2022 | Berlin | 10:00 bis 17:00 Uhr  
330,00 Euro zzgl. MwSt.

---

Trotz stetig steigender Anforderungen an das Finanzmanagement im Sozial- und Gesundheitswesen ist das Treasury Management bei vielen Organisationen nicht ausreichend ausgebaut. Dabei liefert die Praxis laufend Anlässe, die Steuerung der Zahlungsströme professioneller zu gestalten, um Finanzmittel bedarfsgerecht bereitzustellen:

- Eigen- und Fremdmittelbeschaffung für Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen bei oft unzureichender Refinanzierung über die Entgelte
- formalisierte, strengere Ratingverfahren der Banken
- Überbrückung von Zahlungsstockungen der öffentlichen Hand
- schwer kalkulierbare Anlaufkosten neuer Projekte
- besondere Risiken schnell wachsender Organisationen
- Financial Risk Management

Das Seminar vermittelt kompakt das Rüstzeug für eine zeitgemäße Corporate bzw. Nonprofit Finance. Es richtet sich an Geschäftsführung, Verwaltungsleitung und Leitung Rechnungswesen.



**Christian Koch**  
Diplom-Kaufmann, Unternehmensberater, npo-consult, Bonn

---

Webinar

# Quartiersfinanzierung

26.10.2022 | Online | 10:00 bis 11:30 Uhr | kostenlos

---

Quartierskonzepte sind das Schlagwort für das neue, moderne Wohnen im Alter. Die Vernetzung von ambulanten bzw. teilstationären Versorgungsformen spiegelt die veränderten Bedürfnisse und Wünsche der älteren Generation wider und rückt damit vermehrt in den Fokus von sozialen Trägern und Verbänden.

Die Finanzierungsspezialisten Thomas Krummenast und Daniel Hoogerwerf erklären, wie Investoren und Einrichtungen zinsgünstige, auf den Bauablauf und die spätere Refinanzierung abgestimmte Finanzierungen erreichen. Außerdem zeigen sie, wie eine optimierte Finanzierungsstruktur aussieht und welche Fehler es bei einer Finanzierungsanfrage zu vermeiden gilt.



**Daniel Hoogerwerf**  
sozialfinanz.de, Köln



**Thomas Krummenast**  
sozialfinanz.de, Köln

Terminübersicht

# Seminare der BFS Service GmbH

## Oktober 2022

Thema	Dauer	Datum	Ort	Gebühr €*
Aktuelle Umsatzsteuer	1,5 Std.	11.10.2022	Webinar	75,00
Das Ziel fest vor Augen: Zielvereinbarungen und Führungsgespräche erfolgreich führen	1,5 Std.	13.10.2022	Webinar	75,00
Unternehmenskommunikation via Website, E-Mail, Newsletter	1,5 Std.	13.10.2022	Webinar	75,00
Strategisches Management und Managementmodelle in Non-Profit-Organisationen	1 Tag	18.10.2022	Köln	330,00
Strategieentwicklung für Träger von ambulanten Pflegediensten	1 Tag	18.10.2022	Berlin	330,00
Spendenrecht und Rechnungslegung für Fundraiser/Spendensammler	1 Tag	18.10.2022	Köln	330,00
Von der Kostenrechnung zur Managementinformation – Einführung in das operative Controlling	2 Tage	18./19.10.2022	Berlin	525,00
Rechnungslegung von sozialwirtschaftlichen Vereinen	1 Tag	19.10.2022	Köln	330,00
Neu kalkulieren: Der Auf- und Ausbau eines Privatzahler-Kataloges für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste	1 Tag	19.10.2022	Berlin	330,00
Die Zukunft im Visier – Einführung in das strategische Controlling	1 Tag	20.10.2022	Berlin	330,00
Quartiersfinanzierung	1,5 Std.	26.10.2022	Webinar	kostenlos
Erfolgreiche Förderanträge schreiben	1,5 Std.	27.10.2022	Webinar	75,00

## November 2022

Thema	Dauer	Datum	Ort	Gebühr €*
Wichtige Kennzahlen für ambulante Pflegedienste	1,5 Std.	03.11.2022	Webinar	75,00
Neu als Führungskraft: Die neue Führungsrolle selbstbewusst ausfüllen	1,5 Std.	08.11.2022	Webinar	75,00
Die Stiftungsgeschäftsführung – Schlüsselkompetenzen im Zivil- und Gemeinnützigkeitsrecht	1 Tag	08.11.2022	Köln	330,00
Interne Revision & Kontrollsystem (IKS)	1,5 Std.	10.11.2022	Webinar	75,00
Rechnungswesen für Entscheidungsträger	1 Tag	15.11.2022	Berlin	330,00
Treasury in der Sozialwirtschaft – Finanzmittel bedarfsgerecht bereitstellen	1 Tag	16.11.2022	Berlin	330,00
Wie lebendige Netzwerkarbeit Ihren Spendenerfolg erhöht	1,5 Std.	17.11.2022	Webinar	75,00
Führung und Persönlichkeit	2 Tage	17./18.11.2022	Berlin	635,00
Chancen- und Risikomanagement in Einrichtungen der Sozialwirtschaft	1 Tag	17.11.2022	Berlin	330,00
Zuwendungsbestätigungen mit Microsoft Word und Excel ausstellen	1,5 Std.	22.11.2022	Webinar	75,00
Führung auf Distanz: Digital Leadership	1,5 Std.	24.11.2022	Webinar	75,00
Flexible Personalsteuerung/Ausfallmanagement	1 Tag	24.11.2022	Köln	330,00
Warum Strategien bei der Umsetzung oft scheitern und was wir dagegen tun können	1,5 Std.	29.11.2022	Webinar	75,00
Jahresabschluss richtig vorbereiten und gestalten	1 Tag	29.11.2022	Köln	330,00
Aufteilerfinanzierung für Sozialimmobilien	1,5 Std.	30.11.2022	Webinar	kostenlos
Gemeinnützigkeit und Umsatzsteuerrecht sozialer Betriebe	1 Tag	30.11.2022	Berlin	330,00

### BFS Service GmbH

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

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



**BFS**  
 Service GmbH

Die Seminare finden unter Berücksichtigung der geltenden Hygienevorschriften und Abstandsregelungen statt.

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

Wissenswertes

# Rechtsentwicklung



## Gemeinnützigkeitsrecht

### § 65 AO: Unbeachtliche Wettbewerbsverhältnisse geklärt

Ob die betriebliche Tätigkeit einer gemeinnützigen Körperschaft von der Körperschaft- und Gewerbesteuer befreit ist, richtet sich nach den Vorschriften zu den Zweckbetrieben (§§ 65–68 AO). Bei einem der dort geregelten Zweckbetriebe (§ 65 AO) besteht die besondere Voraussetzung, dass keine vermeidbare Wettbewerbslage zu kommerziellen Marktteilnehmern bestehen darf. In seinem Urteil zum wissenschaftlichen Editieren (Peer-Review-Verfahren) hat der BFH die Voraussetzungen zweckbetriebsverträglicher Wettbewerbslagen so weit ausdifferenziert, dass sie nun als geklärt gelten können. Entscheidend ist, ob mit dem Angebot tatsächlich derselbe Kundenkreis wie von kommerziellen Anbietern erreicht wird oder erreicht werden könnte, ein anderer Markt bedient wird als von kommerziellen Anbietern oder für das konkrete Angebot überhaupt ein ausreichend interessanter Markt für kommerzielle Anbieter besteht. Erst wenn nach diesen Kriterien eine Wettbewerbsbeeinträchtigung feststellbar ist, muss in einem zweiten Schritt deren Unvermeidbarkeit für die steuerbegünstigte Zweckverfolgung geprüft werden.

BFH, Urteil v. 12.05.2022 – V R 37/20.

### Die Abnahme von Prüfungen kann ein Zweckbetrieb sein

Entgegen verbreiteter Ansicht können die Organisation und Durchführung von Leistungsprüfungen einen Zweckbetrieb nach § 65 AO bilden, wenn diese Tätigkeit zur Verfolgung der steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke unerlässlich ist.

BFH, Urteil v. 21.04.2022 – V R 26/20.

### Fachspezifische Verwaltung kann Zweckbetrieb sein

Der BFH hat seine bisherige Rechtsprechung bestätigt, dass fachspezifische Verwaltungstätigkeit bei der arbeitsteiligen Zusammenarbeit gemeinnütziger Körperschaften als Zweckbetrieb nach § 65 AO eingestuft werden kann. Dafür ist Voraussetzung, dass die Verwaltungstätigkeit untrennbar mit den gemeinnützigen Satzungszielen verbunden ist. Dies gilt daher nicht für „einfache“ Verwaltungstätigkeiten wie zum Beispiel Kosten- und Gehaltsabrechnungen, Führung von Personalakten, Buchhaltung und Jahresabschlussarbeiten. In Anwendung dieser Rechtsprechung hat der BFH die von einem Spitzenverband der Wohlfahrtspflege für die Verbände zentral übernommene Zivildienstverwaltung als Zweckbetrieb nach § 65 AO anerkannt.

BFH, Beschluss v. 15.03.2022 – V R 46/19.

### Gemeinnützig auch bei Tätigkeit als staatlich „Beliehener“

Der BFH hat geklärt, dass ein Handeln im staatlichen Auftrag mit hoheitlichen Befugnissen die Gemeinnützigkeit nicht ausschließt, solange die Körperschaft damit zugleich eigene steuerbegünstigte Satzungszwecke verfolgt. Daher steht der Gemeinnützigkeit nicht entgegen, dass ein Naturschutzverein im Rahmen seines gemeinnützigen Zwecks der Landschaftspflege als staatlich „Beliehener“ Jägerprüfungen durchführt.

BFH, Urteil v. 21.04.2022 – V R 26/20.

### Gemeinnützigkeitsrecht gilt in Deutschland als EU-konform

Das Gemeinnützigkeitsrecht ist unionsrechtlich eine „Alt-Beihilfe“, deren Vereinbarkeit mit dem Binnenmarkt nur auf Initiative der EU-Kommission überprüft werden müsste.

BFH, Urteil v. 12.05.2022 – V R 37/20.

## Umsatzsteuerrecht

### Hygienefachkraft wird umsatzsteuerfrei tätig

Ein als Hygienefachkraft tätiger Fachkrankenpfleger für Krankenhaushygiene erbringt mit der Erarbeitung von Hygienekonzepten und -plänen, Infektionsstatistiken sowie der Schulung, Beratung und Fortbildung des Personals und Hausbegehungen in Altenheimen nach Art. 132 Abs. 1 litg MwStSystRL umsatzsteuerfreie Leistungen.

FG Münster, Urteil v. 01.06.2021 – 15 K 2712/17 U, rkr.

### Unselbstständige Stiftung – Verwaltung ohne Umsatzsteuer

Das Entgelt für die treuhänderische Verwaltung unselbstständiger Stiftungen unterliegt nach der noch nicht rechtskräftigen, aber unter Berufung auf die EuGH-Rechtsprechung sehr überzeugend begründeten Entscheidung des FG Münster nicht der Umsatzsteuer.

Hinweis: Bei einschlägigen Umsatzsteuerveranlagungen kann in der Regel bis zu fünf Jahren rückwirkend ein Antrag auf Änderung der Umsatzsteuerveranlagung gestellt werden. In einschlägigen Fällen sollte der Antrag zur Vermeidung der Verjährung unverzüglich gestellt werden.

FG Münster, Urteil v. 05.05.2022 – 5 K 1753/20 U, nrkr.

### Fachspezifische mitgliedschaftliche Tätigkeiten steuerfrei

Unmittelbar gemeinnützigen Satzungszwecken der Mitgliedsorganisationen dienende Spitzenverbandsleistungen sind umsatzsteuerfrei, soweit die Mitgliedsorganisationen sie für ideelle oder umsatzsteuerfreie Tätigkeiten einsetzen. Allgemeine Verwaltungsdienstleistungen (Buchführung, Stammdatenpflege, Fakturierung, Backoffice-Tätigkeiten, Personalwesen etc.) sollen nach Auffassung der Finanzverwaltung von dieser Befreiung nicht erfasst werden; diese Einschränkung dürfte nicht für fachspezifische Dienstleistungen gelten.

BMF-Schreiben v. 18.07.2022 – III C 3 – S 7189/20/10001:001.

## Sozialversicherungsrecht

### Logopädin als freie Mitarbeiterin kann selbstständig tätig sein

Die in der Praxis eines Logopäden als freie Mitarbeiterin tätige Logopädin ist nicht sozialversicherungspflichtig, wenn sie zwar die Praxisräume nutzen darf und die Abrechnungen von der Praxis durchgeführt werden, sie aber nicht an feste

Arbeitszeiten gebunden ist, keine Anwesenheitspflicht in den Praxisräumen besteht, sie ausschließlich eine erfolgsabhängige Vergütung erhält und keine Urlaubs-/Krankheitsvertretung vereinbart ist.

LSG Baden-Württemberg, Urteil v. 30.11.2021 – L 11 BA 4123/20.

### Keine Künstlersozialversicherung bei Einzelauftrag

Die einmalige Beauftragung eines Webdesigners zur Erstellung einer Webseite zum Preis von 1.700 Euro löst keine Abgabepflicht zur Künstlersozialversicherung aus.

BSG, Urteil v. 01.06.2022 – B 3 KS 3/21 R.

## Arbeitsrecht

### Kein Anspruch auf Schlussformel im Arbeitszeugnis

Entgegen der vielfach geäußerten Kritik und abweichender Urteile der Instanzgerichte hat das BAG erneut bekräftigt, dass der Arbeitnehmer keinen Anspruch auf eine Schlussformel (Danksagung/Zukunftswünsche) im Arbeitszeugnis hat.

BAG, Urteil v. 25.01.2022 – 9 AZR 146/21.

### Kein Weiterbeschäftigungsanspruch nach Umorganisation

Der Arbeitnehmer hat keinen Weiterbeschäftigungsanspruch auf seinem bisherigen Arbeitsplatz, wenn dieser nach plausibel begründeter Umorganisation weggefallen ist.

BAG, Urteil v. 15.06.2021 – 9 AZR 217/20.

### Bei häufigen Kurzerkrankungen mehrfaches bEM nötig

Wenn ein Arbeitnehmer nach Abschluss des ersten betrieblichen Eingliederungsmanagements (bEM) innerhalb eines Jahres erneut länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig wird, muss der Arbeitgeber vor Ausspruch einer Kündigung erneut ein bEM durchführen, falls dies erfolgversprechend sein kann.

BAG, Urteil v. 18.11.2021 – 2 AZR 138/21.



**Thomas von Holt**

Rechtsanwalt | Steuerberater  
www.vonholt.de

Nachwuchsförderung

# Gegen den Fachkräftemangel

**Für Spezial-, Alternativ- und Kirchenbanken wird es zunehmend schwieriger, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen. Gemeinsam mit sieben anderen Banken hat die Bank für Sozialwirtschaft deshalb Anfang 2020 ein „Traineeprogramm der Spezialbanken“ gestartet. Beteiligt sind die Bank im Bistum Essen, die Evangelische Bank, die Pax Bank, die Darlehenskasse Münster, die GLS Bank, die Bank für Kirche und Caritas sowie die KD Bank. Im Oktober nehmen die neuen Trainees ihre Arbeit auf.**

Ziel des Programms ist es, junge Menschen für Spezialbanken zu begeistern, das Spezialwissen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft weiterzugeben sowie Fach- und Führungskräfte aufzubauen. Zudem soll ein Netzwerk zwischen den Trainees und den Banken aufgebaut werden, um sich auch über andere Themen auszutauschen. „Unsere Mitarbeiter\*innen sind die Basis für unseren Erfolg. Das Programm ist für uns eine Chance, qualifizierte Nachwuchsfachkräfte zu gewinnen und aufzubauen“, sagt Klaus Schubert, Leiter des Geschäftsbereichs Personal, Recht & Verwaltung.

## Ausbildungsprogramme bei der Bank für Sozialwirtschaft

Die Bank für Sozialwirtschaft bietet zwei duale Studiengänge, „Banking and Finance“ und „Wirtschaftsinformatik“, an. Das Traineeprogramm richtet sich an Hochschulabsolvent\*innen, vorrangig der Fachrichtung Wirtschaftswissenschaften, und umfasst 24 Monate. Dieses Jahr schlossen zwei Dualstudenten erfolgreich ihr Studium „Banking and Finance“ an der Berufsakademie Bankwirtschaft des Genossenschaftsverbandes in

Hannover ab und wurden in ein Angestelltenverhältnis übernommen. Ein Trainee der Spezialbanken und ein Trainee Marketing fangen zum 1. Oktober 2022 an.

## Förderung des Austausches mit BFS-Fach- und Führungskräften

Im August 2022 hat das erste Mal das sogenannte „Network Young Professionals“ (NYP), das BFS-Networking-Event für Werkstudierende, duale Studierende und Trainees stattgefunden. Bei dieser freiwilligen und abteilungsübergreifenden Networking- und Informationsveranstaltung stehen interaktive Austausche und Netzwerken mit BFS-Fach- und Führungskräften im Fokus. „Die Veranstaltung ist eine super Chance, neue Kontakte zu knüpfen, aber auch, um die Bank noch ein Stück mehr kennenzulernen. Es entsteht die Möglichkeit, auch einmal hinter die Kulissen zu schauen und den einen oder anderen auf einer persönlicheren Ebene kennenzulernen“, sagt Franka Schubert, Dualstudentin. ✪



## Auszeichnung

Die Bank für Sozialwirtschaft gehört zu den Siegern der Studie „Deutschlands beste Ausbilder 2021“. Im Bereich „Duales Studium“ wurden 5 von 5 Sternen erreicht.

---

HOPE News

# Teilhaben und Teilhabe ermöglichen

---

**Heranwachsende Jugendliche, die in den vergangenen Jahren einen integrativen Bildungsweg beschreiten konnten, suchen im Anschluss an die Schulausbildung nach Möglichkeiten, auch im Arbeitsleben „inklusiv“ bleiben zu können. Bei den Beschäftigten in Werkstätten für Menschen mit Behinderungen wachsen die Bedürfnisse nach alternativen Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen. Vor fünf Jahren hat Katja Seifert den Verein Anna + Sascha e.V. gegründet, um ihrem Sohn Sascha, der das Down-Syndrom hat, und Menschen mit Behinderung eine Perspektive zu schenken.**

Die Idee des Vereins ist es, ein barrierefreies Hotel für Menschen mit und ohne Handicap — als Gast und als Beschäftigte, zu errichten. Dafür baut der Verein seit 2020 ein marodes Gebäude in Annberg-Buchholz in ein Inklusionsunternehmen mit Hotel und Café um. Zwölf Zimmer und 32 Betten, davon drei rollstuhlgerechte Räume, dazu eine Terrasse und im gesamten Erdgeschoss ein Café, in dem es eine systematisierte Tageskarte geben wird, sollen dort bis Ende 2023 entstehen. Die 53 ehrenamtlichen Vereinsmitglieder helfen tatkräftig mit, wie zum Beispiel bei der aufwendigen Entkernung und Entrümpelung des Gebäudes. Seminarräume für Informationsveranstaltungen und musikalische Events sollen eine inklusive Begegnungsstätte schaffen, die den Mitarbeitenden und Gästen mit und ohne Behinderung Beschäftigungs-, Begegnungs- und Teilhabemöglichkeiten eröffnet. „Menschen mit Behinderungen und deren Angehörige erleben sich in unserer Gesellschaft in vielen Bereichen als benachteiligt und ausgegrenzt. Unsere Einrichtung soll eine Bereicherung für die Stadt werden –



Tatkräftige Hilfe durch die Mitglieder bei Entkernung und Entrümpelung. Sascha dirigiert.

menschlich, kulturell, touristisch und gastronomisch“, sagt Katja Seifert. Fördermittel werden durch das Bund-Länder-Programm „Stadtumbau Ost“ und das Förderprogramm der Aktion Mensch „Barrierefreiheit für alle“ bereitgestellt. Als Bankpartner finanziert die Bank für Sozialwirtschaft das Inklusionshotel. Bei der Weihnachtsaktion des Spendenportals sozialspende.de der Bank für Sozialwirtschaft hat der Verein den dritten Platz belegt und 3.000 Euro Preisgeld erhalten.

Darüber hinaus haben Katja Seifert und ihr Team erfolgreich eine Theatergruppe und einen Chor für Menschen mit Behinderung gegründet. „Menschen, die im Laufe ihres Lebens eine Behinderung erwerben, wollen und sollen in ihrem bisherigen sozialen Umfeld weiterleben können. Wir wollen dazu ermutigen und beitragen, einander kennen und schätzen zu lernen, gemeinsam zu arbeiten und zu leben“, sagt Katja Seifert. ♻️



**Anna + Sascha**

Veranstaltungen und Projekte  
zur inklusiven Lebensgestaltung

## Spendenkonto:

IBAN: DE53 8602 0500 0001 4977 00

Bank für Sozialwirtschaft, Leipzig

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



**Bank  
für Sozialwirtschaft**

### **Electronic Banking Support**

Telefon 0800 370 205 00 (kostenfrei)  
eb-support@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.sozialspende.de](http://www.sozialspende.de)



**Werden Sie mit uns digital!**

Abonnieren Sie den Sozialus  
als Online-Magazin.

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



Deutsches  
Rotes  
Kreuz



### **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

### **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

### **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 Kund\*innen und Stakeholder der Bank für Sozialwirtschaft AG. Nachdruck, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet. Zwei Belegexemplare werden erbeten an: BFS Köln, Redaktion „Sozialus“.