

Solidaris Information

Fakten aktuell

- **4** So setzen Krankenhäuser, MVZ und Praxen die Vorgaben der KI-Verordnung sicher um

- 7** Neues Generaldekret der Deutschen Bischofskonferenz ab 1. Januar 2026

- 10** Novellierung des kirchlichen Datenschutzes – was sich ab dem 1. März 2026 ändert

- 13** Der Jahresabschluss der Kirchengemeinde

- 16** Nachhaltigkeitsberichterstattung 2026: Weniger Pflicht – mehr strategischer Gestaltungsauftrag

- 19** Aktuelles zur Umsatzsteuerfreiheit der Krankenhausleistungen von Privatkliniken

- 21** Verwaltungsleistungen für Treuhandstiftungen sollen umsatzsteuerpflichtig sein

- 23** Steuer-Update zu Bildungsleistungen – wichtige Entwicklungen des Jahres 2025

- 25** Steuer-Update kompakt

Interview

- 27** Strukturwandel ohne ausreichende Finanzierung – kann das gelingen?

Beratung aktuell

- 30** NIS-2 im Gesundheitswesen

- 33** Risikomanagement als Schlüssel zum Business Continuity Management

- 36** Instrumente des Personalcontrollings in der stationären Altenhilfe

Intern

- 38** Solidaris richtet sich zukunftsfähig aus

- 40** Zertifizierte Strom- und Energiesteuerfachkraft

- 40** Zertifizierte Restrukturierungs- und Sanierungsberaterin

- 41** Berufsexamen

- 41** Neue Kompetenzträger

Seminare

- 42** Aktuelle Seminare

Impressum



Jens Thomsen

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Ich freue mich sehr, Ihnen heute im Namen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unsere erste Ausgabe der *Solidaris Information* im Jahr 2026 vorstellen zu dürfen. In diesem Jahr wird vieles anders! Was hat sich bei uns bereits geändert?

Die Solidaris richtet sich zukunftsfähig aus: Wir haben den bestehenden Partnerkreis – bestehend aus Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten – mit Wirkung zum 1. Januar 2026 deutlich verjüngt und die Anzahl der Partner von 32 auf 46 erhöht. Die unternehmerische Eigenständigkeit der Solidaris bleibt damit zentrales Element unserer strategischen Ausrichtung.

Unser Anspruch ist dabei klar: Als führendes Prüfungs- und Beratungsunternehmen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft wollen wir Ihnen in allen wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Belangen mit höchster Fachlichkeit aus einer Hand kompetent zur Seite stehen und mit Ihnen die Zukunft Ihrer Einrichtungen erfolgreich gestalten.

Einen Schwerpunkt in dieser Ausgabe bilden Themen, die Träger und Einrichtungen im Bereich der katholischen Kirche betreffen: So ist am 1. Januar 2026 ein wichtiges Generaldekret der Deutschen Bischofskonferenz in Kraft getreten, das insbesondere Zustimmungserfordernisse neu festlegt (S. 7). Auch die Vorschriften zum kirchlichen Datenschutz (KDG und KDG-DVO) sind zum Jahreswechsel novelliert worden (S. 10). Außerdem beleuchten wir, wie Kirchengemeinden die für sie oftmals anspruchsvolle Aufgabe, einen ordnungsgemäßen Jahresabschluss aufzustellen, gut meistern können (S. 13).

Mit den Themen „KI“ (S. 4) und „Nachhaltigkeitsberichterstattung“ (S. 16) widmen wir uns in diesem Heft nochmals Aspekten, die auch die Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft noch für viele Jahre beschäftigen werden. Darüber hinaus beleuchten wir wie gewohnt eine Vielzahl weiterer aktueller steuerlicher und rechtlicher Entwicklungen der Branche.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Ihr

Jens Thomsen



Fakten aktuell

So setzen Krankenhäuser, MVZ und Praxen die Vorgaben der KI-Verordnung sicher um

Von Agnieszka Kreutzberg und Martin Wohlgemuth

Mit der Verordnung (EU) 2024/1689 (Verordnung über künstliche Intelligenz; im Folgenden: KI-Verordnung) hat die Europäische Union erstmals einen umfassenden Rechtsrahmen für die Entwicklung, Bereitstellung und Nutzung Künstlicher Intelligenz (KI) geschaffen. Die Verordnung ist seit 1. August 2024 in Kraft und entfaltet schrittweise Wirkung. Sie ist auch für Krankenhäuser, MVZ und Arztpraxen von Relevanz, die KI-Systeme in eigener Verantwortung verwenden und damit als Betreiber einer Vielzahl neuer Pflichten unterliegen.

Geltungsbereich und Risikoklassifizierung

Die KI-Verordnung gilt für Anbieter, Betreiber und Nutzer von KI-Systemen, die innerhalb der Europäischen Union (EU) in Verkehr gebracht oder verwendet werden – unabhängig davon, ob sie innerhalb oder außerhalb der EU entwickelt wurden. Inhaltlich verfolgt die KI-Verordnung einen risikobasierten Ansatz. Es wird nicht die Technologie KI als solche reguliert, sondern wie sie in bestimmten Situationen eingesetzt werden darf – je nachdem, wie

groß das potenzielle Risiko für die Gesundheit oder die Rechte der Menschen ist. Hierzu werden KI-Systeme in vier Risikostufen unterteilt:

- » *KI-Systeme ohne relevante Risiken* (z.B. KI-gestützte Schreibassistenten) unterliegen keiner speziellen Regulierung;
- » *KI-Systeme mit begrenztem Risiko* (z.B. Chatbots) unterliegen Transparenz- und Kennzeichnungspflichten hinsichtlich der Nutzung;
- » *KI-Systeme mit hohem Risiko* (z.B. KI-gestützte Medizinprodukte) unterliegen strengen Anforderungen an Sicherheit, Transparenz und menschlicher Kontrolle;
- » *KI-Systeme mit unannehmbarem Risiko* (z.B. biometrische Echtzeit-Identifizierung im öffentlichen Raum), die Grundrechte oder Sicherheit massiv gefährden, sind verboten.

Grundlegende Pflichten für Betreiber medizinischer Hochrisiko-KI-Systeme

Für den Gesundheitsbereich besonders relevant sind die sogenannten Hochrisiko-KI-Systeme, zum Beispiel KI-gestützte Diagnostiktools, robotische Assistenzsysteme oder Entscheidungsunterstützungssysteme, wenn sie eine sicherheitsrelevante Komponente eines regulierten Medizinprodukts sind. Diese unterliegen besonders strengen Anforderungen an Transparenz, detaillierte Dokumentation und menschliche Aufsicht. Einrichtungen, die solche Systeme einsetzen, gelten als Betreiber im Sinne der KI-Verordnung – mit weitreichenden Pflichten, die über die bisherigen Anforderungen aus Datenschutz- und Medizinproduktrecht hinausgehen:

- » *Menschliche Aufsicht:* In jeder Einrichtung muss die menschliche Aufsicht durch fachlich qualifiziertes Personal sichergestellt werden, das technische, klinische und ethische Kompetenz vereint. Dieses hat den Betrieb der KI-Systeme zu überwachen, Ergebnisse kritisch zu würdigen sowie das Recht und die Pflicht, KI-Systeme im Zweifel zu pausieren oder zu stoppen.
- » *Transparenz und Nachvollziehbarkeit:* Auch bei komplexen, schwer durchschaubaren KI-Modellen, sogenannten Blackbox-Modellen, muss nachvollziehbar sein, wie Entscheidungen zustande kommen. Das medizinische Fachpersonal ist entsprechend zu schulen.
- » *Dokumentationspflichten:* Eingriffe, Fehler oder Abweichungen im Betrieb von KI-Systemen sind lückenlos zu dokumentieren und gegebenenfalls zu melden.
- » *Patientenaufklärung:* Patienten haben ein Recht darauf zu erfahren, wenn KI im Behandlungsprozess eingesetzt wird. Sie dürfen eine menschliche Überprüfung KI-gestützter Entscheidungen verlangen.
- » *Schulung und Qualifikation:* Beschäftigte müssen ihre KI-Kompetenz nachweisen. Regelmäßige Fortbildungen werden verpflichtend.

Rechtsfolgen bei Verstößen

Verstöße gegen die KI-Verordnung können erhebliche rechtliche und finanzielle Konsequenzen nach sich ziehen. Die KI-Verordnung verlangt ausdrücklich, dass Mitgliedstaaten effektive, verhältnismäßige und abschreckende Sanktionen etablieren und dabei die wirtschaftlichen Möglichkeiten von KMU und Start-ups berücksichtigen. Neben Geldbußen, die beispielsweise bei Verstößen ge-

gen Betreiber- und Transparenzpflichten bis zu 15 Mio. Euro oder 3 % des weltweiten Jahresumsatzes betragen können, sind Verwarnungen, Anordnungen (z. B. Produktrückrufe, Nutzungsbeschränkungen) und Marktzugangsverbote möglich. Für Gesundheitseinrichtungen bergen Verstöße gegen das Regelwerk zudem Haftungsrisiken und die Gefahr von nachhaltigen Reputationsschäden.

Ergänzende nationale Regelungen und Zuständigkeiten

Die KI-Verordnung entfaltet in Deutschland unmittelbare Wirkung. Allerdings sieht sie ergänzende nationale Regelungen zu Zuständigkeiten sowie zur Konkretisierung von Bußgeldern und Überwachungsmechanismen vor. Daher hat das Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung Ende August 2025 einen ersten Referentenentwurf zur Umsetzung der KI-Verordnung veröffentlicht, der eine zentrale Rolle der Bundesnetzagentur mit folgenden Aufgaben vorsieht:

- » *Kontrolle der Konformität von KI-Systemen* als Marktüberwachungsbehörde für alle Bereiche ohne spezialisierte Fachbehörden und Prüfung der Einhaltung der Anforderungen der KI-Verordnung;
- » *Einrichtung einer unabhängigen KI-Marktüberwachungskammer (UKIM)* für besonders grundrechtsrelevante KI-Anwendungen;
- » *Aufbau eines Koordinierungs- und Kompetenzzentrums für die KI-Verordnung (KoKIVO)* zur Unterstützung und Bündelung von KI-Expertise sowie zur Förderung von Innovationen, z. B. durch KI-Reallabore und Schulungen;
- » *zentrale Anlaufstelle* für die EU-Kommission und nationale Behörden;
- » *Durchsetzung von Sanktionen* durch Anordnung von Bußgeldern und anderen nicht monetären Maßnahmen;
- » *zentrale Beschwerdestelle* für Bürger und Patienten.

Besondere Herausforderungen für Krankenhäuser und MVZ

Krankenhäuser und größere MVZ stehen vor der Herausforderung, ihre bestehenden Qualitätsmanagementsysteme zu erweitern und damit Strukturen und Prozesse an die neuen regulatorischen Anforderungen anzupassen. Der Einsatz von KI-Systemen in der Patientenversor-

gung erfordert eine enge Verzahnung zwischen medizinischer Leitung, IT-Abteilung, Datenschutzbeauftragten und Ethikkommissionen. Abhängig von der Größe der Einrichtung ist die Etablierung eines interdisziplinären Gremiums empfehlenswert, das die Einführung, Überwachung und Bewertung von KI-Anwendungen begleitet. Dieses sollte sowohl technische als auch klinische Expertise einbinden und regelmäßig über Risiken, Nutzen und etwaige Fehlfunktionen beraten. Zudem ist eine neue Fehler- und Diskussionskultur erforderlich: KI darf nicht als unfehlbare Entscheidungsinstanz betrachtet werden. Sie ist und bleibt ein Werkzeug, das stets unter ärztlicher Aufsicht und Verantwortung stehen muss. Unterlassene Kontrolle oder unzureichende Dokumentation können künftig haftungsrechtlich als Behandlungsfehler gewertet werden.

Besonderheiten für Arztpraxen

Auch kleinere Praxen, die KI-Systeme einsetzen – etwa zur Befundauswertung oder Terminsteuerung – unterliegen der KI-Verordnung. Zwar gelten für Systeme mit geringem Risiko (z. B. administrative Tools) weniger strenge Anforderungen. Doch auch hier sind Transparenz, Datenschutz und Schulung der Praxismitarbeiter zentrale Themen. Dabei können Checklisten als Orientierungshilfe dienen und den rechtskonformen Einsatz von KI erleichtern.

Ihr Fahrplan zur Umsetzung der KI-Verordnung

Die KI-Verordnung markiert einen Paradigmenwechsel: Sie verlagert den Fokus von technischer Machbarkeit hin zu ethischer, rechtlicher und klinischer Verantwortung. Für medizinische Einrichtungen bedeutet das: Prozesse, Strukturen und Kompetenzen müssen angepasst werden – nicht nur zur Einhaltung der Vorgaben der KI-Verordnung, sondern auch zur Stärkung des Vertrauens von Patienten und Mitarbeitern als Nutzer der KI-Systeme. Folgende Schritte helfen Ihnen bei der Umsetzung:

- » *Bestandsaufnahme*: Verschaffen Sie sich einen Überblick, welche KI-Systeme bereits in Ihrer Einrichtung im Einsatz sind – z. B. in der Diagnostik, Verwaltung oder Patientenkommunikation.
- » *Risikoklassifizierung*: Prüfen Sie, ob Ihre Systeme unter die Kategorie der Hochrisiko-KI fallen, um den Umfang der Pflichten nach der Verordnung festzulegen.
- » *Vertragliche Prüfung*: Überprüfen Sie, ob die erforderlichen Vereinbarungen mit Anbietern von KI-Systemen vorliegen und Verantwortlichkeiten, Support, Haftung und Dokumentationspflichten klar geregelt sind.
- » *Patientenkommunikation*: Informieren Sie Ihre Patienten über den Einsatz von KI in verständlicher, nachvollziehbarer und dokumentierter Art und Weise.
- » *Mitarberschulung*: Schulen Sie Ihre Mitarbeiter im sicheren und verantwortungsvollen Umgang mit KI-Systemen. Technisches Verständnis, rechtliche Sensibilität und ethisches Bewusstsein sind gefragt.

Praxis-Hinweis

Die Umsetzung der KI-Verordnung stellt medizinische Einrichtungen vor neue Herausforderungen, eröffnet aber zugleich auch große Chancen. Richtig eingesetzt, kann Künstliche Intelligenz die Patientenversorgung verbessern, Prozesse effizienter gestalten und das medizinische Personal entlasten. Sie unterstützt bei Diagnosen, optimiert Abläufe und schafft mehr Zeit für die Patientenversorgung. Zur Realisierung dieses Mehrwerts braucht es klare Strukturen, geschulte Teams und eine transparente Kommunikation. Die Verordnung liefert dafür den rechtlichen Rahmen. Jetzt liegt es an den Einrichtungen, diesen aktiv mit Leben zu füllen.



Agnieszka Kreutzberg, LL.M.
Rechtsanwältin
Fachanwältin für Medizinrecht

Köln
T +49 2203 8997-422
a.kreutzberg@solidaris.de



Martin Wohlgenuth, LL.M.
Rechtsanwalt,
Fachanwalt für Medizinrecht

Köln
T +49 2203 8997-410
m.wohlgenuth@solidaris.de

Neues Generaldekret der Deutschen Bischofskonferenz ab 1. Januar 2026

Von Karsten Stecker und Holger Salentin

Am 2. März 2023 wurde das Generaldekret zu cc. 1292, 1295, 1297 CIC mit einem Empfehlungsteil *Teil A: Empfehlungen für qualifizierte Anlagerichtlinien* und *Teil B: Genehmigungskatalog* von der Deutschen Bischofskonferenz beschlossen. Es ist am 1. Januar 2026 in Kraft getreten und somit verbindlich durch die Bischöfe umzusetzen. Das Generaldekret ersetzt die entsprechende Partikularnorm von 1986. Aktuell konstituieren sich die erforderlichen diözesanen Gremien, ein diözesaner Vermögensverwaltungsrat und ein diözesanes Konsultorenkollegium in den deutschen (Erz-)Diözesen. Auch werden teilweise die betroffenen kirchlichen Rechtsträger durch die Kirchen- und Stiftungsaufsichten der Diözesen schriftlich informiert und angewiesen, die Anforderungen und Vorgaben des neuen Generaldekrets ab sofort zu beachten.

Anwendungsbereich

Das Generaldekret gilt für folgende öffentliche juristische Personen des kanonischen Rechts:

- » die Diözese,
- » den Bischöflichen Stuhl,
- » das Domkapitel,
- » die Kirchengemeinden (Pfarreien) und die aus ihnen gebildeten rechtsfähigen Verbände/Zusammenschlüsse und Zweckverbände,
- » Rechtsträger auf kirchengemeindlicher (pfarrlicher) Ebene, insbesondere Gotteshaus- und Stellenvermögen sowie weitere rechtlich selbständige Stiftungen, somit also auch Kirchenstiftungen einer Diözese,
- » weitere öffentliche juristische Personen unabhängig davon, ob sie diesen Status durch die zuständige Autorität bei ihrer Errichtung oder erst nachträglich erlangt haben; hiervon sind alle kirchlichen Stiftungen sowie alle übrigen öffentlichen juristischen Personen des kanonischen Rechts im Gebiet einer Diözese erfasst.

Ausdrücklich nicht erfasst sind private kirchliche Träger, zumeist private kanonische Vereine wie zum Beispiel Caritasverbände (sofern sie nicht kirchlich öffentlich-rechtlich sind) und Einrichtungen katholischer Jugendfürsor-

ge. Dies gilt nicht für diejenigen dieser Einrichtungen, deren Satzung oder sonstige Dokumente die Anwendung des Generaldekrets ausdrücklich anordnen.

Sachlich gilt das Generaldekret, wenn die jeweilige Untergrenze (siehe unten) überschritten wird, unabhängig davon, ob sogenanntes Stammvermögen vorliegt oder nicht,

- » für jede Veräußerung von Kirchenvermögen sowie
- » für jedwedes Rechtsgeschäft, durch das die wirtschaftliche Lage eines der genannten kirchlichen Rechtsträger verschlechtert werden könnte; dies ist stets der Fall, wenn die Untergrenze überschritten wird.

Im Ergebnis ist grundsätzlich jedes denkbare Rechtsgeschäft eines kirchlichen Rechtsträgers unter den sachlichen Anwendungsbereich des Generaldekrets zu erfassen.

Rechtsgeschäfte, die laut *Teil B – Genehmigungskatalog* zu ihrer Wirksamkeit im kirchlichen wie im weltlichen Rechtsverkehr der schriftlichen Genehmigung des Ortsordinarius bedürfen, sind beispielsweise:

- » Erwerb, Veräußerung, Belastung und Aufgabe des Eigentums an Grundstücken, grundstückgleichen Rechten und sonstigen Rechten an Grundstücken;
- » Zustimmung zur Veräußerung und Belastung von Rechten Dritter an kirchlichen Grundstücken;
- » Annahme von mit einer Verpflichtung belasteten Schenkungen, Zuwendungen und Vermächtnissen sowie die Annahme und Ausschlagung von Erbschaften;
- » Abgabe von Bürgschafts- und Garantieerklärungen;
- » Rechtsgeschäfte über Gegenstände, die einen wissenschaftlichen, geschichtlichen oder künstlerischen Wert haben;
- » Abschluss und wesentliche Änderung von Dienst- und Arbeitsverträgen;
- » Verträge über Architekten- und Ingenieurleistungen sowie Verträge mit bildenden Künstlern;
- » Gesellschaftsverträge und deren Änderung sowie der Erwerb von Anteilen an einer Gesellschaft;

- » Begründung von Vereinsmitgliedschaften;
- » Errichtung oder Umwandlung juristischer Personen;
- » Beauftragung von Rechtsanwälten;
- » gerichtliche und außergerichtliche Vergleiche;
- » Verträge über Beteiligungen, Finanzanlagen und -instrumente jeder Art, soweit sie nicht vom Diözesanbischof erlassenen oder kirchenaufsichtlich genehmigten qualifizierten Anlagerichtlinien unterfallen.
- » Aufnahme von Darlehen und Vereinbarung von Kontokorrentkrediten sowie Gewährung von Darlehen;
- » Kauf- und Tauschverträge;
- » Geschäftsbesorgungs- und Treuhandverträge;

Unter- und Obergrenzen

Das Generaldekret sieht Unter- und Obergrenzen vor, da nicht alle Rechtsgeschäfte und Veräußerungen von Kirchenvermögen der Konsultationspflicht unterliegen sollen. Die Festlegung der Unter- und Obergrenzen richtet sich nach der Anzahl der Katholiken in der Diözese. Grundsätzlich ist eine Untergrenze von 250.000 Euro für die Konsultationspflicht festgelegt. Diese Grenze kann durch den jeweiligen Diözesanbischof entsprechend einer bestimmten Staffelung angehoben werden:

Anzahl der Katholiken	Erhöhung der Untergrenze auf bis zu	Obergrenze
bis 500.000	750.000 Euro	10 Mio. Euro
500.001 bis 1,0 Mio.	1,0 Mio. Euro	15 Mio. Euro
1,0 Mio. bis 1,5 Mio.	1,5 Mio. Euro	20 Mio. Euro
mehr als 1,5 Mio.	2,0 Mio. Euro	25 Mio. Euro

Bei Rechtsgeschäften, die die Untergrenze überschreiten, ist die Zustimmung des diözesanen Vermögensverwaltungsrats und des Konsultorenkollegiums erforderlich. In einigen Diözesen ist das Domkapitel das Konsultorenkollegium. Rechtsgeschäfte, die die Obergrenze überschreiten, bedürfen zusätzlich der Zustimmung durch den Heiligen Stuhl (c. 1292 § 2 CIC).

Die Befassung des diözesanen Vermögensverwaltungsrats und des Konsultorenkollegiums sowie gegebenenfalls des Heiligen Stuhls hat vor einer erforderlichen kirchen- und aufsichtlichen Genehmigung zu erfolgen.

Vorabzustimmungen

Der diözesane Vermögensverwaltungsrat und das Konsultorenkollegium können aus Vereinfachungs- und Praktikabilitätsgründen beschließen, dass für einzel-

ne zustimmungspflichtige Rechtsgeschäfte oder für bestimmte Gruppen zustimmungspflichtiger Rechtsgeschäfte unter bestimmten Voraussetzungen ihre Zustimmung als bereits erteilt gilt. Kirchenaufsichtliche Genehmigungserfordernisse bleiben hiervon unberührt. Ausnahmen hiervon können über das Instrument der sogenannten „allgemeinen Genehmigung“ (z.B. in Art. 44 BayKiStiftO) geregelt werden.

Aus praktischen Gründen ist einem kirchlichen Rechtsträger zu empfehlen, für wiederkehrende Sachverhalte zur Erfüllung der satzungsgemäßen Aufgaben entsprechende Vorabzustimmungen einzuholen. Erste Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass in den Diözesen teilweise Vorabzustimmungen nur mit einer Befristung von einem Jahr bei Nichtausschöpfung der möglichen Obergrenzen erteilt werden, um zunächst entsprechende Erfahrungen zu sammeln.

Statuten

Für die weiteren öffentlichen juristischen Personen, also alle kirchlichen Stiftungen sowie alle übrigen öffentlichen juristischen Personen des kanonischen Rechts im Gebiet einer Diözese, gilt die jeweilige festgelegte Untergrenze, es sei denn, in den genehmigten Statuten (= Satzungen) dieser Rechtsträger sind höhere Wertgrenzen festgelegt. Falls, wie in den meisten Statuten, entsprechende Wertgrenzen nicht festgelegt sind, können diese durch abgestimmte Änderungen oder Ergänzungen nachträglich eingefügt werden. Erste Erfahrungen aus der Praxis hierzu zeigen, dass einige Diözesen entsprechende Satzungsänderungsanträge ablehnen und auf die Möglichkeit der Vorabzustimmung verweisen, um keine generelle „Freigabe“ zu erteilen.

Anlagerichtlinien zur Vermögensanlage und -verwaltung

Das Generaldekret gilt nicht für die Anlage und die Verwaltung von Vermögen, die unter Einhaltung von sogenannten „qualifizierten Anlagerichtlinien“ erfolgen, wenn diese vom Diözesanbischof erlassen oder genehmigt worden sind. Der Diözesanbischof bedarf hierfür der Zustimmung des diözesanen Vermögensverwaltungsrats. Existiert keine bestätigte qualifizierte Anlagerichtlinie im Sinne des Generaldekrets für einen kirchlichen Rechtsträger, gelten für die Anlage und die Verwaltung von Vermögen die jeweiligen Unter- und Obergrenzen für die Konsultationspflicht. Die qualifizierten Anlagerichtlinien entbinden nur von den Konsultationspflichten von diözesanen Gremien. Auf das Erfordernis einer gegebenen-

falls notwendigen kirchen- und stiftungsaufsichtlichen Genehmigung haben sie keine Auswirkung.

Bisher kirchenaufsichtlich bestätigte Anlagerichtlinien sind auf den Status von qualifizierten Anlagerichtlinien zu heben und somit vom diözesanen Vermögensverwaltungsrat bestätigen zu lassen. In etlichen Diözesen, z.B. den Bayerischen (Erz-)Diözesen, ist durch eine Wirtschaftsprüfungs-/Steuerberatungsgesellschaft zu prüfen, ob die Anlagerichtlinie des kirchlichen Rechtsträgers die Anforderungen des *Empfehlungsteils A* des Generaldekrets, also die Vorgaben für den Erwerb, den Besitz und die Veräußerung von Finanzanlagen, erfüllt. In diesem Prüfungssegment der qualifizierten Anlagerichtlinien kann die Solidaris Revisions-GmbH unterstützen.

Bauvorhaben

Für Bauvorhaben gibt es separate Ausführungen. Bauvorhaben sind die Errichtung, Änderung oder Instandsetzung baulicher Anlagen. Bei Verträgen über Planungs- und Bauleistungen tritt an die Stelle des einzelnen Rechtsgeschäfts das Bauvorhaben als Gesamtgeschäft.

Als Bemessungsgrundlage für das Überschreiten der Unter- und Obergrenze sind die Bruttobaukosten nach der Kostenschätzung maßgeblich. Für Nachträge im Rahmen von Bauvorhaben kann der Diözesanbischof eine gesonderte Wertgrenze festlegen, welche nicht an die Untergrenze von 250.000 Euro gebunden ist, jedoch die in der Diözese festgesetzte Untergrenze nicht überschreiten darf. Bei Überschreiten dieser Untergrenze sind die diözesanen Gremien zu konsultieren.

Verträge über Vermietung und Verpachtung von Kirchenvermögen

Der kirchenaufsichtliche Genehmigung des Diözesanbischofs bedürfen Verträge über Vermietung und Verpachtung, wenn sie

- » unbefristet sind oder
- » befristet sind mit einer Laufzeit von zehn oder mehr Jahren
- » und in beiden Fällen die Miete oder Pacht die vom Diözesanbischof festgesetzte Höhe übersteigt. Dies ist generell gegeben, wenn die jährliche Miete oder Pacht 250.000 Euro übersteigt.

Der Diözesanbischof bedarf auch hierfür der Zustimmung des diözesanen Vermögensverwaltungsrats und des Konsultorenkollegiums.

Besonderheit für Ordensgemeinschaften

Für die Institute des geweihten Lebens und die Gesellschaften des apostolischen Lebens gilt per Dekret des Ordensdikasteriums vom 4. August 2025 eine Besonderheit. Das neue Prinzip der regionalen Staffellung ist nach Auffassung der Deutschen Ordensobernkonferenz nicht sinnvoll auf Ordensgemeinschaften übertragbar. Somit wurde eine Obergrenze für die Institute des geweihten Lebens und die Gesellschaften des apostolischen Lebens in Deutschland in Höhe von 5 Mio. Euro festgelegt.

Praxis-Hinweis

Den Vertretern und Verantwortlichen der kirchlichen Rechtsträger, die vom sachlichen Anwendungsbereich des Generaldekrets erfasst werden, ist dringend zu empfehlen, sich mit ihren diözesanen Unter- und Obergrenzen sowie den Rechtsgeschäften, die entsprechende Zustimmungen durch den diözesanen Vermögensverwaltungsrat und das Konsultorenkollegium erfordern, zu beschäftigen, da Rechtsgeschäfte, bei denen eine entsprechende kirchenrechtliche Zustimmung fehlt, zivilrechtlich unwirksam sind. Auch sollte über Vorabzustimmungen oder Statutenänderungen zur Festlegung von Wertgrenzen mit den diözesanen Gremien verhandelt werden, um die satzungsgemäße Aufgabenverfolgung nicht zeitlichen Hemmnissen auszusetzen.



Karsten Stecker
Rechtsanwalt

München
T +49 89 179005-24
k.stecker@solidaris.de



Holger Salentin
Rechtsanwalt, Fachanwalt für
Handels- und Gesellschaftsrecht,
Fachanwalt für Steuerrecht,

Köln
T +49 2203 8997-418
h.salentin@solidaris.de



Novellierung des kirchlichen Datenschutzes – was sich ab dem 1. März 2026 ändert

Von Agnes Lisowski und Gülyaz Kübra Kutlu

Die Vollversammlung des Verbandes der Diözesen Deutschlands hat am 24. November 2024 die Novellierung des Gesetzes über den kirchlichen Datenschutz (KDG) und seiner Durchführungsverordnung (KDG-DVO) beschlossen. Die Änderungen werden zum 1. März 2026 wirksam und sind insbesondere für Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen, Bildungsträger, kirchliche Verwaltungen und deren Dienstleister von großer Bedeutung. Die Reform greift tief in Prozesse, IT-Landschaften und Verantwortlichkeiten ein und legt fest, wie digitale Angebote rechtssicher betrieben werden können. Neu ist, dass nicht nur technische Regeln geschärft, sondern auch zentrale Rollen, Bußgeldrahmen und kirchliche Sonderbereiche klarer gefasst werden.

Der kirchliche Datenschutz folgt dabei weiterhin dem verfassungsrechtlich abgesicherten Selbstbestimmungsrecht der Kirchen. Zugleich rückt er näher an die Systematik der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO)

heran. Für die Praxis bedeutet das mehr Klarheit, aber auch höhere Anforderungen an Governance, Dokumentation und technische Umsetzung. Wer heute digitale Prozesse nutzt, personenbezogene Daten in der Cloud verarbeitet oder externe Dienstleister einbindet, muss seine Strukturen neu überprüfen. Dabei wird auch das Verhältnis zwischen kirchlichen Trägern, Ehrenamtlichen und Dienstleistern neu definiert. Ehrenamtliche werden künftig datenschutzrechtlich Beschäftigten gleichgestellt.

Treiber der Reform: digitaler Alltag, neue Risiken

Seit der Einführung des KDG im Jahr 2018 hat sich die digitale Realität kirchlicher Träger massiv verändert. Online-Beratungen, Streaming von Gottesdiensten, digitale Personalverwaltung, cloudbasierte spezialisierte Software für bestimmte Arbeitsprozesse und komplexe Konzern- und Verbundstrukturen gehören inzwischen zum Alltag. Die Novelle trägt diesem Wandel Rechnung. Sie schließt Regelungslücken, harmonisiert zentrale Begriffe

mit der DS-GVO und schafft spezifische Vorgaben dort, wo kirchliche Besonderheiten bislang nur unzureichend abgebildet waren – etwa beim Umgang mit sensiblen kirchlichen Dokumentationen oder bei der Aufarbeitung sexualisierter Gewalt. Hierzu stellt das neue KDG ausdrücklich klar, dass die Aufarbeitung sexualisierter Gewalt ein überragendes kirchliches Interesse darstellt und datenschutzrechtlich privilegiert wird.

Gleichzeitig wird der Anspruch an Nachweisbarkeit und Steuerbarkeit deutlich erhöht. Datenschutz soll nicht mehr nur formal vorhanden sein, sondern in der Organisation tatsächlich funktionieren – mit klaren Zuständigkeiten, überprüfbaren Prozessen und belastbaren technischen Maßnahmen. Auch zentrale Verfahren, bei denen mehrere Einrichtungen Aufgaben arbeitsteilig übernehmen, erhalten erstmals eine klare datenschutzrechtliche Grundlage.

Rechtmäßigkeit, Einwilligung und Betroffenenrechte werden schärfer

Eine der wichtigsten Änderungen liegt in der präziseren Ausgestaltung der Rechtsgrundlagen. Die Novelle macht deutlicher, auf welcher Basis kirchliche Stellen personenbezogene Daten verarbeiten dürfen. Verweisungen auf kirchliches, staatliches oder europäisches Recht werden systematischer, unklare Konstruktionen aus der bisherigen Praxis werden bereinigt. Für Verantwortliche heißt das: Die Prüfung der Rechtmäßigkeit wird strukturierter, aber auch anspruchsvoller. Die pauschale Berufung auf „kirchliche Aufgaben“ reicht nicht mehr aus, wenn digitale Verfahren, neue Zweckbindungen oder externe Dienstleister im Spiel sind.

Auch das System der Einwilligungen und der Betroffenenrechte wird näher an die DS-GVO herangeführt. Auskunft, Löschung, Berichtigung und Widerspruch müssen daher nicht nur rechtlich möglich sein, sondern im Alltag über klare, belastbare Abläufe funktionieren. Besonders deutlich zeigt sich das bei der Einwilligung: Das bislang oft kritisierte grundsätzliche Schriftformerfordernis entfällt vollständig. Entscheidend ist künftig allein die Nachweisbarkeit einer freiwilligen, informierten und eindeutigen Einwilligung. Neu geregelt wird zudem die Einwilligung von Minderjährigen, da die bisherige Altersgrenze für kirchliche Online-Angebote entfällt.

Gerade bei digitalen Angeboten – von der Online-Beratung bis zum Spendenportal – steigen damit die Anforderungen an Transparenz, einfache Widerrufsmöglichkeiten und saubere interne Workflows. Einrichtungen, die diese Abläufe

bislang eher informell gehandhabt haben, sollten sie jetzt verbindlich festlegen und nachvollziehbar dokumentieren.

Digitale Realität rückt in den Mittelpunkt

Besonders praxisrelevant sind die neuen Regelungen zu digitalen Verarbeitungssituationen. Die Übertragung von Gottesdiensten, Veranstaltungen oder Bildungsangeboten wird ausdrücklich erfasst. Damit geht es nicht nur um Kameras im Kirchraum, sondern um Datenschutz-Informationen, Abwägungen zwischen Persönlichkeitsrechten und Öffentlichkeitsarbeit sowie um sichere technische Setups.

Noch deutlicher wird der Paradigmenwechsel bei der IT-Nutzung. Die neue KDG-DVO zieht klare Grenzen für den Umgang mit personenbezogenen Daten außerhalb gesicherter dienstlicher Umgebungen. Die Weiterleitung an private E-Mail-Konten oder Cloud-Speicher ist grundsätzlich untersagt. Die Mitarbeiter müssen organisatorisch und technisch so eingebunden sein, dass unbefugte Dritte keinen Zugriff erhalten. Homeoffice und mobiles Arbeiten bleiben möglich, aber nur mit tragfähigen Sicherheitskonzepten.

Ein besonders sichtbares Signal ist das Faxverbot. Die Übermittlung personenbezogener Daten per Fax ist künftig grundsätzlich unzulässig. Was lange als „bewährte Praxis“ galt, wird damit abgelöst durch verschlüsselte E-Mails, sichere Portale oder andere digitale Übertragungswege. Für viele Einrichtungen bedeutet das einen echten Medienbruch – und den Zwang, gewachsene Routinen zu modernisieren.

Auch Cloud-Dienste werden strenger gefasst. Nicht die Nutzung an sich steht infrage, wohl aber ihr Sicherheitsniveau. Der Stand der Technik, nachvollziehbare Risikobewertungen und klare Exit-Strategien werden zur Pflicht. Wer heute spezialisierte Software für bestimmte Arbeitsprozesse, Personalsoftware oder Archivsysteme aus der Cloud nutzt, muss künftig nachweisen können, dass die Daten geschützt, verfügbar und kontrollierbar bleiben, auch bei einem Anbieterwechsel oder einer Störung.

Verantwortlichkeiten werden transparenter

Die Novelle räumt auf: Verantwortlichkeiten sollen künftig nicht mehr im „Graubereich“ hängen, sondern eindeutig festgelegt sein. Ob mehrere Einrichtungen gemeinsam verantwortlich handeln, klassische Auftragsverarbeitung gegeben ist oder hybride Modelle bestehen – das neue KDG verlangt klare Linien und nachvollziehbare Zustän-

digkeiten. Für externe IT- und Serviceanbieter wird es damit verbindlicher als bisher: Ihre Rolle muss präzise beschrieben werden, und die Kontrollrechte der kirchlichen Stellen werden spürbar gestärkt. Zugleich fällt die bisherige Beschränkung auf den Europäischen Wirtschaftsraum weg – ein Schritt, der mehr Flexibilität, aber auch deutlich höhere Sicherheitsanforderungen mit sich bringt.

Auch personell wird der Datenschutz neu aufgestellt. Die Pflicht zur Bestellung eines betrieblichen Datenschutzbeauftragten greift künftig erst ab 20 Mitarbeitern, gleichzeitig öffnet sich das Gesetz für eine Neuerung: Erstmals können auch juristische Personen diese Aufgabe übernehmen. Bei den Diözesandatenschutzbeauftragten werden mit dem Ziel, Aufsicht und Beratung zugleich unabhängiger und professioneller aufzustellen, die Amtszeiten verkürzt und die Qualifikationsanforderungen modernisiert.

Datenschutz wird zur Managementaufgabe

Unterm Strich markiert die KDG-Novelle einen echten Perspektivwechsel: Weg vom bloßen Regelwerk, hin zu einer Datenschutz-Governance, die im Alltag spürbar wirken muss. Datenschutz wird damit zu einem festen Bestandteil moderner Organisationssteuerung – eng verzahnt mit IT-Management, Qualitätskontrolle und den operativen Abläufen. Verarbeitungsverzeichnisse, Risikoanalysen, technische Maßnahmen und Schulungen dürfen nicht länger lose nebeneinanderstehen, sondern müssen als funktionierendes Gesamtsystem ineinandergreifen und im Zweifel jederzeit prüfbar sein.

Für viele kirchliche Einrichtungen bedeutet das eine spürbare Herausforderung, eröffnet aber gleichzeitig eine bemerkenswerte Chance: Wer seine Datenflüsse, Systeme und Dienstleister wirklich kennt und aktiv steuert, gewinnt nicht nur rechtliche Sicherheit, sondern schafft auch Transparenz, Effizienz und Stabilität. Gerade in Zeiten knapper Ressourcen und zunehmender digitaler Abhängigkeiten kann das bei wirtschaftlicher Tätigkeit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

Flankiert wird dieser neue Anspruch durch einen Bußgeldrahmen, der die Bedeutung des Themas unmissverständlich unterstreicht: Bis zu 3 Mio. Euro – oder bis zu 4 % des Jahresumsatzes bei wirtschaftlicher Tätigkeit – können künftig verhängt werden. Die Botschaft ist klar: Datenschutz ist kein Nebenprozess mehr, sondern ein strategischer Faktor für die Zukunftsfähigkeit kirchlicher Einrichtungen.

Praxis-Hinweis

Die Novellierung des KDG und der KDG-DVO bringt den kirchlichen Datenschutz spürbar näher an den europäischen Standard – mit mehr Klarheit, aber auch mit höheren Anforderungen an Organisation, IT und Nachweisführung. Für Einrichtungen in Kirche, Gesundheit und Sozialwirtschaft zählt jetzt vor allem die Umsetzung im Alltag: Kommunikation muss sicher funktionieren, digitale Prozesse müssen rechtlich sauber aufgesetzt sein, und Verantwortlichkeiten dürfen in Verbänden und Dienstleisterketten nicht „zwischen den Stühlen“ hängen. Wer die kommenden Monate nutzt, um Strukturen zu überprüfen und pragmatisch nachzuschärfen, reduziert Haftungs- und Vorfallrisiken und schafft eine stabile Basis für Digitalisierung. Als Beratungspartner unterstützen wir Sie dabei, den Handlungsbedarf zielgerichtet zu ermitteln, Maßnahmen sinnvoll zu priorisieren und die Dokumentation so aufzusetzen, dass sie auch in der Praxis und bei Prüfungen trägt.



Agnes Lisowski

Rechtsanwältin, Fachanwältin für
Arbeitsrecht, Zertifizierte Daten-
schutzbeauftragte (GDDcert. EU)

Münster
T +49 251 48261-178
a.lisowski@solidaris.de



Gülyaz Kübra Kutlu, LL.M.

Juristin
Datenschutzbeauftragte (TÜVcert.)

Münster
T +49 251 48261-177
g.kutlu@solidaris.de



Der Jahresabschluss der Kirchengemeinde

Von Fabian Behrens und Markus Fischer

Transparenz und Rechenschaftspflicht hinsichtlich kirchlicher Finanzen sind seit Jahren ein dringliches Thema der Kirchenverwaltungen. Die steigende Zahl von Projekten zur Zusammenführung von Kirchengemeinden – sowohl evangelischen als auch katholischen – und zur Zentralisierung ihrer Verwaltungen erhöht zusätzlich den Druck, Finanzen strukturierter und nachvollziehbarer darzustellen. Der handelsrechtliche Jahresabschluss ist dabei ein zentrales Instrument: Er vermittelt ein verlässliches Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, schafft Entscheidungsgrundlagen für Gremien und ist Voraussetzung für eine verantwortliche Mittelverwendung. Das Erfordernis zur Aufstellung eines Jahresabschlusses ist für Kirchengemeinden in Deutschland nicht neu; jedoch zeigt sich in der Praxis, dass die Umsetzung je nach den örtlichen Rahmenbedingungen unterschiedlich weit vorangeschritten ist.

Die Gründe für Rückstände sind vielfältig und spiegeln die heterogene Struktur der verfassten Kirche wider. Zu nennen sind ein anhaltender Fachkräftemangel in der Finanzverwaltung, technische Herausforderungen durch Softwareumstellungen oder -neueinführungen sowie fachliche Herausforderungen, etwa bei der Umstellung von Kameralistik auf Doppik.

Hinzu kommt, dass Fusionsprozesse und die Bildung größerer Verwaltungsverbände die Komplexität erhöhen. Rückständige Jahre und uneinheitliche Verfahrenswesen können so zu einem akuten Aufhol- und Professionalisierungsbedarf führen. Desungeachtet bleibt die Pflicht zur geordneten Buchführung und zur Aufstellung eines Jahresabschlusses bestehen – auch dann, wenn operative Prioritäten kurzfristig anders gesetzt werden mussten.



Rechtliche Verortung

Kirchenrechtlich lassen sich im katholischen Rechtsbereich Anhaltspunkte für eine Pflicht zur Aufstellung eines Jahresabschlusses finden. So versteht can. 1284 CIC unter der Erfüllung der Aufgaben des „Verwalters“ mit der „Sorgfalt eines guten Hausvaters“ unter anderem die Pflicht, „Einnahmen- und Ausgabenbücher wohlgeordnet (zu) führen“ und „am Ende jeden Jahres über die Verwaltung Rechenschaft ab(zu)legen“. In der evangelischen Kirche definieren landeskirchliche Wirtschafts- und Verwaltungsverordnungen (z. B. WiVO), Haushaltsordnungen und Ausführungsbestimmungen Umfang und Form der Rechnungslegung. Ergänzend existieren diözesane bzw. landeskirchliche Richtlinien, die Aufbau, Fristen, Prüfschritte und Verantwortlichkeiten konkretisieren.

Neben der kirchenrechtlichen Selbstbindung kann auch das Handelsrecht eine Rolle spielen. Soweit kirchliche Rechtsträger wirtschaftlich tätig sind und die Voraussetzungen eines Kaufmanns (§ 1 HGB) erfüllen, können handelsrechtliche Buchführungs- und Abschlusspflichten greifen. Typische Bereiche mit unternehmerischen Bezügen – sofern nicht ausschließlich hoheitlich organisiert – sind etwa Trägerbetriebe von Kindertagesstätten, (Berufs-)Schulen oder Pflegeeinrichtungen. Wo solche

Tätigkeiten in eigenständigen Rechtsträgern organisiert sind, gelten deren spezifische Regelwerke; bei integrierter Organisation ist sorgfältig zu prüfen, in welchem Umfang HGB-Standards maßgeblich sind.

Regelwerke für die Erstellung

In der Praxis zeigt sich ein Nebeneinander aus HGB-orientierten Vorgaben und kirchenspezifischen Regelungen. Viele (Erz-)Bistümer und Landeskirchen haben Handreichungen zur Buch- und Kassenführung, zur Bilanzierung und zur Prüfung veröffentlicht. Regelmäßig verlangt der Jahresabschluss – unabhängig vom genauen Rechtsrahmen – mindestens eine Bilanz, eine Ergebnisrechnung, Anlagespiegel, Rückstellungs- und Rücklagenpiegel sowie Erläuterungen. Zunehmend empfohlen (teils verpflichtend) wird die Veröffentlichung zentraler Abschlussinformationen im Sinne guter Governance, um die Legitimation gegenüber Mitgliedern, Spendern und der Öffentlichkeit zu stärken.

Wesentliche Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) bzw. kirchliche Analogien gelten dabei gleichermaßen. Dabei sind gerade bei Übergängen – etwa von Kameralistik zu Doppik – Festlegungen zur Bewertungsmethodik, zur Abgrenzung von Investitionen und Aufwand sowie zur Bildung von Sonderposten entscheidend, um Vergleichbarkeit über die Jahre herzustellen.

Typische Herausforderungen in der Umsetzung

Insbesondere aufgrund der dargestellten Ausgangslage einschließlich Personalmangel besteht das Risiko, dass in Kirchengemeinden die letzten vorliegenden Abschlüsse nicht aktuell sind oder Lücken bestehen. Das erfordert retrospektive Buchungen, die Rekonstruktion von Belegen und teilweise Inventuren. Diese Arbeiten binden erhebliche Ressourcen und setzen methodische Klarheit voraus, damit die Ergebnisse belastbar sind. Dabei bringen Zusammenschlüsse regelmäßig unterschiedliche Kontenpläne, Softwarelösungen und Arbeitsweisen zusammen. Ohne abgestimmtes Zielbild und einheitliche Kontenrahmen, Rollen und Verantwortlichkeiten drohen Doppelarbeiten und Verzögerungen im Abschlussprozess.

Bei den Bilanzierungs- und Bewertungsfragen im kirchlichen Bereich erfordern Immobilien (Kirchen, Pfarrheime), Kunst- und Kulturgüter oder zweckgebundene Rücklagen besondere Aufmerksamkeit. Bewertungsleitlinien, Nutzungsdauern sowie der Umgang mit Spenden und Zuwendungen müssen einheitlich geregelt sein. Dabei

stoßen ehrenamtlich geprägte Strukturen an Grenzen, wenn komplexe Abschlüsse zu erstellen sind. Fortbildungen, begleitende interne oder externe Unterstützung und – wo sinnvoll – zentrale Buchungsstellen oder Shared-Services erhöhen Qualität und Tempo. Mit § 2b UStG rücken ebenfalls steuerliche Fragen (z. B. Vermietungen, Veranstaltungen) in den Fokus. Auch wenn das Steuerrecht nicht den gesamten Jahresabschluss determiniert, beeinflussen Abgrenzungen und Dokumentationspflichten den Prozess erheblich.

Vorgehensmodell bei bisherigen Projekten

Ein erprobter Weg, Altlasten abzubauen und dauerhaft verlässliche Abschlüsse zu etablieren, umfasst fünf Schritte:

- » *Standortbestimmung und Planung:* Klärung des Rechtsrahmens (kirchlich/handelsrechtlich), Bestandsaufnahme offener Jahre, System- und Prozessanalyse.
- » *Daten- und Belegaufbereitung:* Sichtung der Aktenlage, Nachforderung fehlender Belege, Festlegung auf einen einheitlichen Kontenrahmen sowie Vorarbeiten für Inventur und Anlagenbuchhaltung.
- » *Eröffnungswerte und Bewertungsleitplanken:* Ermittlung und Dokumentation der Eröffnungsbilanz, Festlegung von Bewertungsmethoden (z. B. für Immobilien und bewegliche Güter), Nutzungsdauern, Abschreibungsmethoden, Behandlung von Sonderposten und Rücklagen, inklusive Begründung der Stetigkeit.
- » *Erstellung der Jahresabschlüsse (Altjahre bis aktuell):* periodengerechte Abgrenzungen, Klärung offener Posten, Abstimmungen (Bank, Kasse, Debitoren/Kreditoren), Erstellung von Spiegeln und Anhang-/Erläuterungsteilen. Parallel: Aufbau eines Abschlusskalenders und klarer Verantwortlichkeiten je Prozessschritt.
- » *Prüfung, Beschluss und Kommunikation:* Einbindung von Rechnungsprüfungsämtern/Aufsichten, Beschluss durch die Gremien, adressatengerechte Aufbereitung der Ergebnisse (Kurzbericht, Kennzahlen, Grafiken) und – wo vorgesehen – Veröffentlichung.

Unsere Empfehlungen für den Start

- » *Zielbild klären:* Welche Jahre werden aufgearbeitet, welche Rechtsgrundlagen sind maßgeblich, welche Ergebnisse sollen in welcher Tiefe vorliegen?

- » *Governance sichern:* Rollen, Verantwortlichkeiten, Vier-Augen-Prinzip und Dokumentationsstandards festlegen.
- » *Kontenrahmen und Bewertungsrichtlinien harmonisieren:* früh entscheiden, transparent dokumentieren, stetig anwenden.
- » *Abschlusskalender etablieren:* Termine, Abhängigkeiten und Puffer definieren – und sichtbar machen.
- » *Ressourcen sicherstellen:* Mix aus interner Expertise, Fortbildung, zeitlich befristeter externer Unterstützung und – wo sinnvoll – zentralen Buchungsstellen.

Fazit

Der Jahresabschluss ist weit mehr als eine formale Pflichterfüllung. Er ist die Grundlage informierter Entscheidungen und ein Baustein gelebter Transparenz. Wer den notwendigen Aufwand strukturiert angeht – mit klarem Regelwerk, sauberer Datenbasis und diszipliniertem Prozess –, schafft die Voraussetzungen dafür, dass Kirchengemeinden auch in komplexeren bzw. größeren Strukturen nach Zusammenlegungen handlungsfähig bleiben, Vertrauen stärken und ihre Aufgaben wirksam erfüllen können.



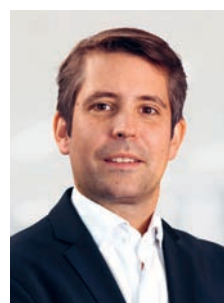
Fabian Behrens

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

Köln

T +49 2203 8997-143

f.behrens@solidaris.de



Markus Fischer

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

Köln

T +49 2203 8997-195

m.fischer@solidaris.de

Nachhaltigkeitsberichterstattung 2026: Weniger Pflicht – mehr strategischer Gestaltungsauftrag

Von Matthias H. Appel und Dr. Christoph Thiesen

Zum Jahreswechsel 2025/26 ist der regulatorische Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung klarer geworden: Im Umfeld des Omnibus-I-Pakets (u. a. „Stop-the-Clock“ und „Substance Proposal“) zeichnet sich ein engerer Zuschnitt der CSRD-Pflichten ab. Die Eckpunkte sind für die Praxis greifbarer als im Vorjahr – und sie verändern die Landkarte der Berichtspflichten.

Die Kernbotschaft für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft, insbesondere für große Kapitalgesellschaften, lautet: Nach dem derzeit vorgesehenen Zuschnitt sollen künftig nur noch Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern und Umsatzerlösen von mehr als 450 Mio. Euro in den CSRD-Anwendungsbereich fallen. Damit fallen viele Träger, Verbände, Klinik- und Pflegegruppen sowie zahlreiche Einrichtungen der Eingliederungshilfe aus der Pflicht heraus. Für Aufsichtsgremien und Geschäftsführungen ist das eine spürbare Entlastung. Gleichzeitig entsteht ein neuer Handlungsdruck: Es muss entschieden werden, wie Projektressourcen und Vorarbeiten (z. B. Wesentlichkeitsanalyse, Dateninventar, IT-Konzept) sinnvoll weitergenutzt werden – und welche Kommunikationslinie gegenüber Stakeholdern künftig gilt.

Vereine und Stiftungen sind typischerweise nicht Adressaten einer CSRD-Pflicht, weil sie keine Kapitalgesellschaften sind. Für sie stellt sich die Nachhaltigkeitsagenda daher weniger als formales Pflichtthema, sondern als Steuerungs- und Erwartungsthema (Gremien, Fördermittelgeber, Banken, öffentliche Hand, Mitarbeiter).

Was wird ab 2027/2028 praktisch relevant?

Die neuen Schwellenwerte sollen erst für Geschäftsjahre gelten, die am oder nach dem 1. Januar 2027 beginnen. Für die wenigen künftig noch betroffenen Unternehmen wird der erste Nachhaltigkeitsbericht damit regelmäßig Bestandteil des Lageberichts für das Geschäftsjahr 2027 (Veröffentlichung 2028). Parallel ist eine Überarbeitung von ESRS Set 1 vorgesehen; deren Anwendung soll ebenfalls ab dem Geschäftsjahr 2027 erfolgen, gegebenenfalls mit Wahlrecht zur vorzeitigen Anwendung.

Strategische Einordnung

Auch wenn Entlastung und Vereinfachung politisch gewollt sind, bleibt ein strukturelles Thema bestehen: Anforderungen aus unterschiedlichen Regelwerken stehen oft nebeneinander, Daten werden mehrfach abgefragt und Formate sind nicht einheitlich. Damit rücken Kohärenz, Effizienz und die bessere Nutzung vorhandener Nachhaltigkeitsdaten als Managementziel stärker in den Fokus – weniger die einzelne Berichtspflicht als solche.

Projektfrage 2026: Stoppen oder umwidmen?

Damit entsteht für viele Organisationen eine neue Ausgangslage: Nicht mehr die Pflicht zur ESRS-Vollabdeckung bestimmt die Agenda, sondern die Frage nach Sinn, Priorisierung und Ressourceneinsatz. In zahlreichen Häusern wurden bereits wesentliche Vorarbeiten erbracht (doppelte Wesentlichkeitsanalyse, Stakeholder-Dialoge, Dateninventare, Prozessbeschreibungen, IT-Anforderungen, erste Kennzahlen, Governance-Strukturen). Diese Ergebnisse sind nicht „verloren“, wenn die CSRD-Pflicht entfällt. Viele Projekte waren von Anfang an mehr als Reporting: Sie haben Transparenz geschaffen, Verantwortlichkeiten geklärt und Lücken in Datenhaushalt und Steuerung sichtbar gemacht.

Gerade in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft – mit Investitionsdruck, Energie- und Gebäudethemen, Personalengpässen sowie steigenden Erwartungen aus Finanzierung und Vergabe – ist Nachhaltigkeit längst ein Steuerungs- und Reputationsfaktor. Das gilt gerade auch für Vereine und Stiftungen: Anforderungen kommen in der Regel nicht über eine formale Berichtspflicht, sondern über Finanzierung, Fördervorgaben, Vergabe, Reputation und Erwartungen von Gremien.

Die Folgerung für 2026 lautet daher: Projekte nicht abrupt stoppen, sondern neu ausrichten. Ziel ist es, die bisherige Arbeit „umzuwidmen“ – weg vom Pflichtbericht als Endprodukt, hin zu einer schlanken, anschlussfähigen Management-Berichterstattung. Ein sinnvoller Umbau folgt dabei drei Leitfragen:

- » Welche Themen sind für unsere Organisation strategisch wirklich wesentlich (Risiken, Chancen, Reputation)?
- » Welche Daten sind mit vertretbarem Aufwand belastbar verfügbar – und welche brauchen einen Aufbaupfad?
- » Welche Adressaten erwarten welche Aussagequalität (Aufsicht, Banken, Fördermittel, Mitarbeiter, Öffentlichkeit)?

Ressourcencheck: Was bleibt – und wofür?

Der pragmatische Leitgedanke lautet: Nachhaltigkeitsdaten sollten einmal erhoben und anschließend mehrfach genutzt werden („Once-Only“) – für interne Steuerung, für freiwillige Berichterstattung und für externe Anforderungen (z.B. aus Finanzierung und Fördervorgaben). Das reduziert den Aufwand, erhöht die Konsistenz und verbessert die Datenqualität. Damit werden personelle, sachliche und IT-Ressourcen nicht „abgebaut“, sondern gezielt auf ein belastbares Kernsystem konzentriert.

VSME – der praktikable Standard

Hierzu eignet sich insbesondere der von der EU-Kommission empfohlene VSME-Standard (Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs). Er ist als freiwilliger Standard konzipiert und arbeitet mit einem Basismodul sowie einem Zusatz-/Comprehensive-Modul. Damit lässt sich die Berichterstattung stufenweise aufbauen: von einem Minimal-Set belastbarer Kennzahlen und Aussagen bis zu einer vertieften Darstellung von Strategie, Risiken, Zielen und Governance. Veröffentlichte Praxisbeispiele zeigen, wie das pragmatisch funktionieren kann:

- » Einstieg über das Basismodul mit klarer Kennzeichnung, welche Werte noch nicht berichtet werden.
- » Transparente Selektivität: einzelne Angaben werden ausgelassen, wenn sie als sensibel oder vertraulich eingestuft werden; die Auslassung wird offengelegt.
- » Ambitionierter Ausbau: Berichterstattung nach Option B (Basismodul plus Comprehensive-Modul), ergänzt um einen Disclosure Index.

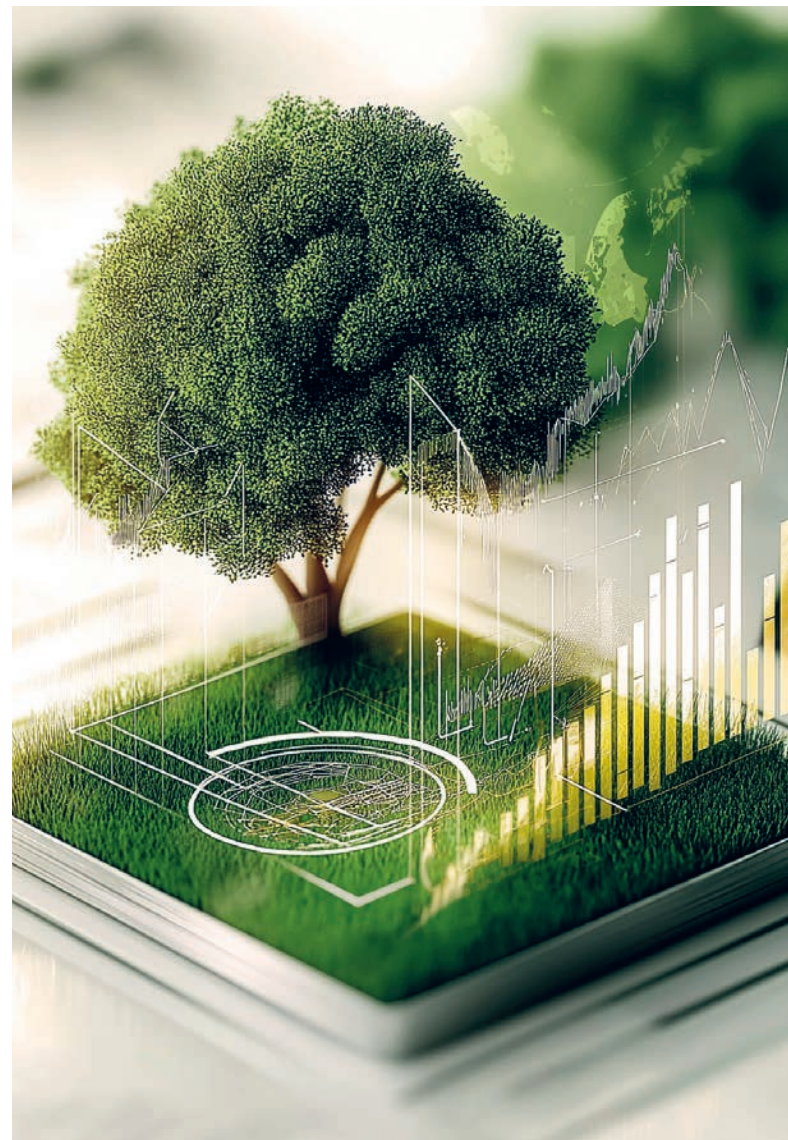
Für Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist der VSME-Standard damit ein praktikables Gerüst, um Nachhaltigkeitssteuerung konsistent zu kommunizie-

ren – ohne die Ressourcenbelastung einer ESRS-Vollabdeckung. Besonders hilfreich ist der Standard dort, wo ohnehin bereits ein „Kernset“ an Themen dominiert (z.B. Klima/Energie und Gebäude, Ressourcen und Beschaffung, Arbeitskräfte, Lieferkette/Partner, Governance/Compliance).

VSME: Vorarbeiten verwerten

Viele Organisationen besitzen bereits „Bausteine“, die sich nahezu direkt in ein VSME-Format übertragen lassen. Bewährt hat sich ein Vorgehen entlang von fünf Elementen:

- » *Wesentlichkeit fokussieren*: Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse bleibt der rote Faden – jedoch als Priorisierungshilfe. Ergebnis ist ein begrenztes Set an Themen, zu denen Ziele, Maßnahmen und wenige KPIs definiert werden.



- » *Datenhaushalt stabilisieren:* Das Dateninventar aus dem CSRD-Projekt wird als Arbeitsgrundlage in Controlling, Technik, Einkauf und Personal verankert. Entscheidend ist eine klare Verantwortungsmatrix. (Wer liefert? Wer plausibilisiert? Wer gibt frei?)
- » *Governance dokumentieren:* Rollen, Freigaben, Prüfschritte und Nachweisführung werden im Jahreskalendarer fixiert. Damit wird Nachhaltigkeit „abschlussnah“ steuerbar, ohne sie zu überregulieren.
- » *Maßnahmen und Investitionen verbinden:* Berichterstattung stiftet Mehrwert, wenn CapEx-Schwerpunkte (Gebäude, Energie, Medizintechnik, Fuhrpark) und operative Maßnahmenpläne sichtbar werden – inklusive Zeitplan, Budgetrahmen und erwarteter Wirkung.
- » *Stakeholder-Logik schärfen:* Berichtet wird nicht „für den Standard“, sondern für konkrete Adressaten: Finanzierungspartner, Fördermittelgeber, Kostenträger, Mitarbeitende, Aufsichtsgremien, Öffentlichkeit. Je klarer die Adressatenlogik, desto schlanker kann der Bericht werden.

Damit lässt sich ein CSRD-Projekt in einen VSME-Bericht überführen, ohne bei null zu beginnen – und ohne die bisherige Arbeit zu entwerten. Entscheidend ist, dass der Bericht als Ergebnis eines Steuerungsprozesses verstanden wird (Plan-Do-Check-Act), nicht als einmaliges Publikationsprojekt.

Fahrplan 2026: Minimal starten, skalieren

Für das Jahr 2026 empfiehlt sich ein pragmatisches Programm, das Kontinuität sichert und gleichzeitig Ressourcen schont:

- » *VSME-Minimalbericht erstellen:* Ein Bericht im Basismodul stabilisiert Strukturen, schafft Transparenz und verhindert den Verlust von Projektwissen.
- » *Ausbaupfad festlegen:* Wer perspektivisch in den CSRD-Anwendungsbereich hineinwachsen könnte oder freiwillig höhere Transparenz anstrebt, plant die Erweiterung in Richtung Comprehensive-Modul und baut gezielt Datenqualität und Prozesse aus.
- » *Monitoring implementieren:* Ein schlanker Monitoring-Prozess (z.B. quartalsweise) stellt sicher, dass Änderungen früh erkannt werden und die Organisation handlungsfähig bleibt.

- » *Einmal berichten, mehrfach nutzen:* ESG-Kernkennzahlen werden einmal erhoben, zentral versioniert und dann konsistent für Bericht, Gremienunterlagen sowie Finanzierungs-/Förderprozesse verwendet – idealerweise unterstützt durch standardisierte Formate und Schnittstellen.

Für Vereine und Stiftungen gilt: Auch ohne formale Berichtspflicht ist ein schlankes freiwilliges Format (z.B. angelehnt an VSME) häufig ein pragmatischer Weg, um Auskunftsfähigkeit gegenüber Förderern, Banken und öffentlichen Partnern zu sichern und intern einen verlässlichen Steuerungsrahmen zu etablieren.

Fazit

Die formale CSRD-Pflicht rückt für einen Großteil der Träger und Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft in den Hintergrund. Die strategische Notwendigkeit, Nachhaltigkeit nachvollziehbar zu steuern und zu kommunizieren, bleibt. Wer die bisherigen CSRD-Vorarbeiten jetzt in ein VSME-Format überführt und konsequent nach dem Prinzip „einmal berichten, mehrfach nutzen“ organisiert, nutzt vorhandene Erkenntnisse und schafft eine belastbare Grundlage – unabhängig davon, ob die Pflicht später doch wieder näherückt.



Matthias H. Appel
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater,
Sustainability-Auditor^{DW}

Freiburg
T +49 761 79186-35
m.appel@solidaris.de



Dr. Christoph Thiesen
Wirtschaftsprüfer,
Sustainability-Auditor^{DW}

Köln
T +49 2203 8997-133
c.thiesen@solidaris.de



Aktuelles zur Umsatzsteuerfreiheit der Krankenhausleistungen von Privatkliniken

Von Karin Hellwig und Jari Koschinski

Krankenhausleistungen eines privaten Krankenhauses können nur dann von der Umsatzsteuer befreit sein, wenn sie unter Bedingungen erbracht werden, die mit den Bedingungen für nach § 108 SGB V zugelassene Universitäts-, Plan- oder Vertragskrankenhäuser in sozialer Hinsicht vergleichbar sind. Dafür müssen die privaten Krankenhausbehandlungen leistungsfähig und wirtschaftlich erbracht werden. Wann dies nicht gegeben ist, hat der Bundesfinanzhof (BFH) in seinem Urteil vom 8. Juli 2025 – XI R 36/23 klargestellt. Ein weiteres Verfahren zur Umsatzsteuerfreiheit der Leistungen einer Privatklinik ist unter dem Aktenzeichen V R 2/25 beim BFH anhängig.

Rechtliche Grundlagen

Krankenhausbehandlungen und ärztliche Heilbehandlungen einer Einrichtung des öffentlichen Rechts sind nach § 4 Nr. 14 Buchst. b Satz 1 UStG von der Umsatzsteuer befreit. Gemäß § 4 Nr. 14 Buchst. b Satz 2 Doppelbuchst. aa UStG sind diese Behandlungen außerdem steuerfrei, wenn sie von zugelassenen Krankenhäusern nach § 108 SGB V oder anderen Krankenhäusern erbracht werden, die ihre Leistungen in sozialer Hinsicht unter vergleichbaren Bedingungen wie die zugelassenen Krankenhäuser erbringen. Davon ist auszugehen, wenn ihr Leistungsangebot dem von öffentlich-rechtlichen bzw. zugelassenen Krankenhäusern entspricht und die Kos-

ten voraussichtlich in mindestens 40 % der jährlichen Belegungs- oder Berechnungstage auf Patienten entfallen, bei denen für die Krankenhausleistungen kein höheres Entgelt als für allgemeine Krankenhausleistungen nach dem Krankenhausentgeltgesetz oder der Bundespflege-satzverordnung berechnet wurde. Diese Regelung wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2020 in das Umsatzsteuergesetz aufgenommen. Bis zum 31. Dezember 2019 konnte sich eine Privatklinik im Hinblick auf die Umsatzsteuerbefreiung ihrer Leistungen unmittelbar auf Art. 132 Abs. 1 Buchst. b MwStSystRL berufen. Danach muss die Krankenhausbehandlung entweder von einer Einrichtung des öffentlichen Rechts oder unter Bedingungen, welche mit den Bedingungen für diese Einrichtungen in sozialer Hinsicht vergleichbar sind, von einer privaten Heilfürsorgeeinrichtung durchgeführt werden.

BFH-Urteil vom 8. Juli 2025 – XI R 36/23

Im Urteilsfall hatte ein privates Krankenhaus, das zwar über eine Konzession nach § 30 Abs. 1 Satz 1 GewO verfügte, jedoch nicht nach § 108 SGB V zugelassen war, auf die Umsatzsteuerfreiheit seiner Krankenhausbehandlungen im Jahr 2016 geklagt. Bei dem Krankenhaus handelte es sich um ein Belegkrankenhaus, das den Belegärzten die zur stationären Behandlung erforderliche Infrastruktur (Räumlichkeiten, nichtärztliches Personal, Ausstattung) gegen Entgelt zur Verfügung stellte. Mit

den Patienten schloss die Klinik bei stationärer Behandlung einen Aufnahmevertrag und rechnete DRG-Fallpauschalen unter Zugrundelegung eines selbst festgelegten Krankenhaus-Basisfallwerts ab, der den für zugelassene Krankenhäuser relevanten Landesbasisfallwert um fast 2.000 Euro überstieg. Es wurden überwiegend Privatversicherte und Beihilfeberechtigte sowie reine Selbstzahler behandelt. Kostenübernahmen erfolgten nur durch die PKV oder die Beihilfe.

Der BFH bejahte grundsätzlich die Möglichkeit, sich für das Streitjahr 2016 mangels unionsrechtskonformer deutscher Norm auf Art. 132 Abs. 1 Buchst. b MwStSystRL zu berufen, verneinte jedoch die Umsatzsteuerfreiheit mangels nicht vergleichbarer Bedingungen in sozialer Hinsicht und bestätigte damit das Urteil der Vorinstanz (Finanzgericht München, [Urteil vom 18. Oktober 2023 – 3 K 317/18](#)). Zwar waren die Kriterien der Leistungsfähigkeit im Hinblick auf die personelle, räumliche und medizinisch-technische Ausstattung sogar mehr als erfüllt, jedoch wurde die Angemessenheit des Entgelts und damit die Wirtschaftlichkeit der Betriebsführung verneint. Hierbei sei nicht auf die Rendite abzustellen, also auf die Angemessenheit der Entgelte im Hinblick auf die angefallenen Kosten, sondern darauf, dass die Leistungen ausreichend, zweckmäßig und wirtschaftlich in dem Sinne sind, dass sie nicht das Maß des Notwendigen überschreiten. Dies wird daran gemessen, dass die gegenüber den Kostenträgern abgerechneten Kosten jenen nahekommen, die der Patient eines öffentlich-rechtlichen Krankenhauses für gleichartige Leistungen zu tragen hat. Der BFH bezieht sich hierbei auch auf die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 7. April 2022 – [C-228/20](#). Der Einwand der Klägerin, dass die deutlich höheren Entgelte auch durch die fehlende Investitionskostenförderung der Länder für nicht zugelassene Krankenhäuser zu rechtfertigen seien, ließ der BFH nicht gelten.

Erwähnenswert ist der Hinweis des BFH, dass er bereits mehrfach die Umsatzsteuerbefreiung für Heilbehandlungen im Bereich der Humanmedizin nach § 4 Nr. 14 Buchst. a UStG für Leistungen in einem Krankenhaus bestätigt hat, diese Befreiung aber seitens der Vorinstanz gar nicht festgestellt wurde und auch im Rahmen der mündlichen Verhandlung nicht beantragt wurde.

Anhängiges Revisionsverfahren BFH – V R 2/25

In dem Verfahren hat der BFH über die Umsatzsteuerfreiheit der Krankenhausbehandlungen einer Privatklinik für

die Jahre 2009 bis 2012 zu entscheiden, die ihre Leistungen nach tagesgleichen von der Verweildauer der Patienten im Krankenhaus abhängigen Pflegesätzen und nicht nach DRG-Fallpauschalen abgerechnet hat. Dem Verfahren geht bereits ein vergleichsweise langer Rechtsgang voraus, denn das Finanzgericht Niedersachsen hatte mit Vorlage vom 2. März 2020 dem EuGH ein Vorabentscheidungsersuchen vorgelegt, das zu dem bereits oben genannten EuGH-Urteil vom 7. April 2022 – [C-228/20](#) – geführt hat. Das FG Niedersachsen urteilte danach mit Datum vom 15. Januar 2025 – [5 K 256/17](#), dass in dem vorliegenden Fall die Vergleichbarkeit mit Einrichtungen des öffentlichen Rechts nicht gegeben sei, weil entgegen dem geltenden DRG-System tagesgleiche Pflegesätze abgerechnet und zudem die Kosten der Krankenhausleistungen nicht durch das System der sozialen Sicherheit oder aufgrund von Vereinbarungen mit den Behörden eines EU-Mitgliedsstaats übernommen wurden. Die Leistungen seien somit umsatzsteuerpflichtig (vgl. zur Vorinstanz [Solidaris Information 2/2025](#), S. 27 f.).

In dem Revisionsverfahren ist nunmehr zu klären, wie die Voraussetzung der „Kostennähe“ zu öffentlichen Krankenhäusern zu bestimmen ist und ob das DRG-Abrechnungssystem ein geeigneter Vergleichsmaßstab sein kann. Bis zur Entscheidung ist bei nennenswerten Abweichungen einer Privatklinik zu dem für zugelassene Krankenhäuser geltenden Entgeltsystem von der Umsatzsteuerpflicht der Krankenhausbehandlungen auszugehen.



Karin Hellwig
Steuerberaterin

Köln
T +49 2203 8997-115
k.hellwig@solidaris.de



Jari Koschinski, M.Sc.
Steuerberater, Zertifizierte Strom- & Energiesteuerfachkraft (TANGENS®)

Köln
T +49 2203 8997-127
j.koschinski@solidaris.de

Verwaltungsleistungen für Treuhandstiftungen sollen umsatzsteuerpflichtig sein

Von Jari Koschinski und André Spak

Mit [Schreiben vom 8. Dezember 2025 – III C 2 - S 7100/00097/037/064](#) – hat das Bundesfinanzministerium (BMF) infolge eines brisanten Urteils des Bundesgerichtshofs (BFH) den Umsatzsteuer-Anwendungserlass geändert. Der BFH hatte mit [Urteil vom 5. Dezember 2024 – V R 13/22](#) – entschieden: Die treuhänderische Verwaltung einer unselbständigen Stiftung, beispielsweise durch einen Wohlfahrtsverband, der solche Stiftungen im Auftrag wohlthätiger Stifter verwaltet, kann eine umsatzsteuerbare Verwaltungsleistung darstellen. Die steuerlichen Folgen sind weitreichend, zumal das Finanzgericht Münster dies in seinem [Urteil vom 5. Mai 2022, – 5 K 1753/20 U](#) – noch verneint hatte. Die Finanzverwaltung folgt nun der BFH-Rechtsprechung und ordnet Verwaltungsleistungen unter den genannten Voraussetzungen als umsatzsteuerbar ein.

Auffassung des BFH im Gegensatz zum FG Münster

Nach Auffassung des BFH kann eine umsatzsteuerbare Verwaltungsleistung bereits dann vorliegen, wenn der Treuhänder eine Verwaltungsarbeit für ein (gestiftetes) Sondervermögen erbringt, zum Beispiel die laufende Buchhaltung oder den Vollzug einer Anlageentscheidung oder Förderzusage (vgl. [Newsletter der Solidaris Rechtsanwalts-gesellschaft 3/2025](#), S. 6 f.). Hierbei kommt es nicht darauf an, ob der – in dieser Konstellation noch gar nicht näher bestimmte – Leistungsempfänger eigene Vermögensinteressen fördert oder das gestiftete Sondervermögen Zwecken Dritter, wie z.B. gemeinnützigen Zwecken, dient.

Stattdessen erhält der Stifter, jedenfalls zu seinen Lebzeiten, einen „verbrauchsfähigen Vorteil“ aus der Verwaltungsleistung, da er Einfluss auf die Vermögensverwendung hat und die Verwaltung auf seine bzw. von ihm vorgegebene Zwecke ausgerichtet ist. Entgeltlichkeit liegt vor, wenn eine vertraglich geschuldete Gegenleistung in unmittelbarem Zusammenhang zur Verwaltungsleistung steht; auch Aufwandserstattungen können Entgelt sein, sofern sie als Gegenleistung ausgestaltet sind.

Umsatzsteuerbarkeit und Entgeltlichkeit der Leistungen bedingen notwendigerweise das Entstehen einer Umsatzsteuer, die der verwaltende Treuhänder zu vereinbaren und abzuführen hat. Steuerbefreiungen, zum Beispiel nach § 4 Nr. 18 UStG, oder Steuerermäßigungen nach § 12 Abs. 2 Nr. 8 Buchst. a UStG kommen nur ausnahmsweise in Betracht und sind eng am Tatbestand zu prüfen.

Das FG Münster hatte zuvor eine in Teilen gegenläufige Auffassung vertreten: Die nichtselbständige Stiftung könne kein tauglicher Leistungsempfänger im umsatzsteuerlichen Sinne sein und daher stelle eine solche Verwaltungsarbeit keine umsatzsteuerbare Leistung dar (vgl. [Newsletter der Solidaris Rechtsanwalts-gesellschaft 5/2022](#), S. 7 f.). Abweichend hiervon stellt der BFH gar nicht auf die Stiftung, sondern auf den Stifter als Leistungsempfänger ab.

Anpassung der Verwaltungsanweisungen durch das BMF

Das BMF ergänzt Abschn. 1.1. des UStAE um einen weiteren Absatz 12a. Er betrifft unselbständige Stiftungen, die durch einen Vertrag zwischen Stifter und Treuhänder errichtet werden und zu einer Vermögensübertragung vom Stifter an den Treuhänder führen. Ist dieser Vertrag entgeltlich, kann die Verwaltung der Stiftung durch den Treuhänder eine umsatzsteuerbare und -pflichtige Leistung sein.

Das Kriterium der Entgeltlichkeit wird hierbei, mangels jeglicher begrifflichen Einschränkung, einer weiten Auslegung geöffnet – auch allenfalls kostendeckende Personal- und Sachkostenerstattungen zugunsten des Treuhänders können nunmehr umsatzsteuerbar und -pflichtig sein. Gleichzeitig wird den Treuhandstiftungen die Eigenschaft, selbst umsatzsteuerlicher Unternehmer zu sein – praktisch der Argumentation des FG-Urteils folgend – abgesprochen; deren Tätigkeit sei vielmehr Teilmenge des unternehmerischen Handelns des Treuhänders.

Die unternehmerische Tätigkeit des Treuhänders umfasst nach dem Grundsatz der Unternehmenseinheit auch die Tätigkeit der unselbständigen Stiftung. Das führt zu der kontraintuitiven Konstruktion, dass es zu einem umsatzsteuerbaren Leistungsaustausch durch die Erbringung der Verwaltungsdienstleistung kommt, die Stiftung aber nicht Empfänger dieser Leistung ist. Da insofern nur der Stifter als Empfänger der Leistung in Frage kommt, stellt sich die Frage, ob auch in Fällen eines bereits verstorbenen Stifters Umsatzsteuer entstehen soll, in welchen es mithin eine „tote Hand“ ist, die die Leistung empfängt.

Das BMF-Schreiben und die Änderung des Anwendungserlasses sind in allen offenen Fällen anzuwenden. Treuhänderische Verwalter sind hierdurch angehalten, ihre bestehenden Verträge mit treugebenden Stiftern sorgfältig zu überprüfen und die steuerlichen Konsequenzen zu ziehen. Dies betrifft unter anderem auch die mögliche Nacherklärung für Vorjahre, in denen die steuerlichen Verhältnisse hiervon abweichend beurteilt wurden.

Der BMF gewährt indes eine Übergangsfrist bis zum 31. Dezember 2026 für Fälle, in denen eine Treuhandstiftung noch als selbständiger Unternehmer behandelt wird. Dies hilft jedoch allenfalls in Konstellationen, in denen die durch die Treuhandstiftung selbst durchgeführte Tätigkeit gegebenenfalls umsatzsteuerpflichtig ist – ist die Treuhandstiftung Rechnungsempfänger, ließe sich argumentieren, ihr stünde dann ein Vorsteuerabzug zu. Für die wesentlich brisantere Schlussfolgerung der Umsatzsteuerbarkeit der Verwaltungsleistung selbst schafft dies jedoch keine Abhilfe.

Fazit

Das BMF hat seine Schlussfolgerung als ein „Können“, nicht als ein „Müssen“ formuliert. Denkbar sind also Auswege aus der Umsatzsteuerpflicht der Verwaltungsdienstleistung durch entsprechende vertragliche Gestaltungen, die darauf hinauslaufen, dass der Treuhänder für die Verwaltungsleistung keine Vergütung erhält. Eine derartige Gestaltung ruft jedoch neue Zulässigkeitsanforderungen hervor. Gemeinnützigkeitsrechtlich wäre eine solche faktische Mittelüberlassung des Treuhänders insbesondere im Kontext von § 58 Nr. 1 AO zu prüfen. Verzichtet ein steuerbegünstigter

Treuhänder auf eine Vergütung, die ihm aufgrund eines Vertrages im Zusammenhang mit einer nicht steuerbegünstigten Stiftung zusteht, stellt dies einen Verstoß gegen den gemeinnützigkeitsrechtlichen Grundsatz der Selbstlosigkeit gemäß § 55 Abs. 1 Nr. 3 AO dar, da insofern eine andere Person durch zweckfremde Ausgaben begünstigt wird. Das Risiko ist abstrakt, kann aber in Fällen entstehen, in denen aufgrund unglücklicher Gestaltung die Gemeinnützigkeit der Treuhandstiftung gefährdet oder abzuerkennen ist (vgl. z. B. *Solidaris Information 4/2025*, S. 18 f.)

Ungewiss stellt sich die Lösungsperspektive in jenen Fällen dar, in denen die Umsatzsteuerpflicht durch einen entgeltlichen Vertrag hervorgerufen wird, dieser Vertrag durch seine inhärente Ausgestaltung und das Versterben des Stifters aber nicht mehr geändert werden kann. Unklar ist auch, ob sich eine unerwünschte Umsatzsteuer in diesem Fall etwa durch einen förmlichen Verzicht des Treuhänders auf die Vergütung und die entsprechende Minderung der umsatzsteuerlichen Bemessungsgrundlage vermeiden lässt oder die Verwaltung hier mit der Mindestbemessungsgrundlage nach § 10 Abs. 5 UStG argumentiert und ein Näheverhältnis zwischen Treuhänder und Stifter oder Stiftung unterstellt.



Jari Koschinski, M.Sc.

Steuerberater, Zertifizierte Strom- & Energiesteuerfachkraft (TANGENS®)

Köln
T +49 2203 8997-127
j.koschinski@solidaris.de



André Spak, LL.M.

Rechtsanwalt, Steuerberater,
Fachanwalt für Steuerrecht,
Fachanwalt für Arbeitsrecht

Münster
T +49 251 48261-155
a.spak@solidaris.de



Steuer-Update zu Bildungsleistungen – wichtige Entwicklungen des Jahres 2025

Von Jari Koschinski und Lydia Timmer

Das Jahr 2025 hat viele relevante Änderungen und Erkenntnisse im Hinblick auf die steuerliche Behandlung von Bildungsleistungen gebracht. Wir stellen für Sie die wichtigsten Informationen, die Bildungsdienstleister im Blick haben sollten, im Überblick dar.

Neufassung von § 4 Nr. 21 UstG – Umsatzsteuerbefreiung für unmittelbar dem Bildungszweck dienende Leistungen – BMF-Schreiben vom 24. Oktober 2025 – III C 3 - S 7179/00054/001/094

Das BMF-Schreiben stellt dar, in welchen Fällen die Finanzverwaltung eine befreiungsfähige Bildungsleistung anerkennt und unterscheidet hierbei im Wesentlichen die zwei Kategorien „Schule“ und „berufsbezogene Bildung“. Schule ist als eine planmäßige, anhand eines integrierten Systems vollzogene Unterrichtsleistung anzusehen, die ein breites und vielfältiges Stoffspektrum vermittelt. Hierunter fallen allgemeinbildende Schulen des Primär- und Sekundärsektors einschließlich der Fachhochschulen. Insbesondere zum Schulbegriff werden viele Einzelfälle unterschiedlich behandelt und der Interpretationsspielraum ist weit: Nicht alles, was dem Namen nach „Schule“ ist, ist auch umsatzsteuerfrei: Eine Schule für Erste Hilfe kann steuerbefreit sein, eine Fahrschule hingegen nicht. Punktuelle Bildungsleistungen mit allenfalls mittelbarem Berufsbezug, z. B. Stressresilienz-Trainings oder Kulturangebote, fallen nicht unter § 4 Nr. 21 UStG.

An die Bescheinigung über den Berufsbezug von Leistungen, die durch die zuständigen Landesbehörden erteilt werden kann, werden weiterhin bestimmte Voraussetzungen geknüpft. Sie muss individuell für jedes Bildungsangebot eingeholt werden. Die Behörde kann also keinen „Blankoscheck“ für die komplette Einrichtung ausstellen.

Informationsblatt um Vorliegen begünstigter Leistungen nach § 4 Nr. 22 Buchstabe a UStG – BMF-Schreiben vom 24. Oktober 2025 – III C 3 - S 7180/00032/001/065

Das BMF formuliert drei maßgebliche Kriterien dafür, dass eine Leistung nach § 4 Nr. 22 UStG steuerbefreit ist: Inhaltlich muss die Veranstaltung „bildungsrelevant“ (z. B. durch Vermittlung von Sprachen, Politik, Kultur, Gesundheit) und geeignet sein, im schulischen oder beruflichen Kontext vermittelt zu werden. Der Veranstaltung soll ein pädagogisch-didaktisches Konzept zugrunde liegen und sie muss planmäßig erfolgen. Zielpunkt der Veranstaltung muss die Vermittlung von Wissen und Kompetenzen sein, sie muss hierfür einen Lernprozess initiieren. Freizeitgestaltung unterfällt nicht der Befreiung. Zudem muss die vermittelnde Lehrkraft objektiv, durch eine entsprechende Ausbildung oder langjährige fachliche Praxis, geeignet sein, das Bildungsziel zu fördern.

Umsatzsteuerliche Einordnung von Online-Veranstaltungen – BMF-Schreiben vom 8. August 2025 – III C 3 - S 7117-j/00008/006/043

Das Live-Streaming einer parallel sowohl online als auch in Präsenz abgehaltenen Veranstaltung wird nicht als auf elektronischem Weg erbrachte Dienstleistung angesehen. Die Steuerbefreiungen nach § 4 Nr. 21 und § 4 Nr. 22 UStG können unter weiteren Voraussetzungen für solche Veranstaltungen gelten. Vorproduzierte Inhalte ohne Live-Komponente sind eine auf elektronischem Weg erbrachte sonstige Leistung. Umsatzsteuerbefreiungen sind hierbei nicht anzuwenden. Bei Angeboten zu Live-Veranstaltungen, die außerdem aufgezeichnet und zu einem späteren Zeitpunkt zum erneuten Anschauen angeboten werden, ist nach dem Grundsatz der Einheitlichkeit der Leistung im Einzelfall zu beurteilen, ob eine steuerbefreite Leistung oder ein steuerpflichtiges Produkt vorliegt.

Tätigkeit eines Persönlichkeits- und Präventions-trainers – BFH, Urteil vom 30. April 2025 – XI R 5/24

Die Erziehung von Kindern bezieht sich auf die planmäßige Tätigkeit zur körperlichen, geistigen und sittlichen Formung junger Menschen zu tüchtigen und mündigen Menschen. Die Tätigkeit eines Präventions- und Persönlichkeitstrainers kann diese Voraussetzungen erfüllen. Es bedarf steuerlich keines Anerkennungsverfahrens, um eine dem § 4 Nr. 23 UStG entsprechende Steuerbefreiung für die Erziehung von Kindern zu beanspruchen. Die Leistungen sind allerdings nicht ohne Weiteres eine nach § 4 Nr. 21 oder § 4 Nr. 22 UStG befreite Schul- oder berufsbezogene Bildungsleistung und unterfallen nicht der Steuerbefreiung, wenn sie gegenüber Erwachsenen erbracht werden.

Gewerbsteuerbefreiung nach § 3 Nr. 13 GewStG als berufsbildende Einrichtung – BFH, Urteil vom 15. Mai 2025 – V R 33/23

Nicht steuerbegünstigte berufsbildende Einrichtungen können unter bestimmten Umständen dennoch nach § 3 Nr. 13 GewStG von der Gewerbesteuer befreit sein. Die Befreiung nach § 3 Nr. 13 GewStG gilt jedoch nur für die Einrichtung, die eine Rechtsbeziehung zu den Schülern unterhält, nicht aber für die Dozenten, die an der betreffenden – gewerbsteuerbefreiten – Schule unterrichten. Die Dozenten (oder ihre in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft ausgestalteten Unternehmen) selbst sind keine berufsbildende Einrichtung im Sinne der Vorschrift, wenn sie nur an einer berufsbildenden Einrichtung unterrichten und ihr Vertragsverhältnis mit der Einrichtung besteht.

Praxis-Hinweis

Bildungsdienstleister, die selbständigen Dozenten eine umsatzsteuerfreie Erbringung ihres Unterrichts ermöglichen möchten, sind weiterhin auf eine landesbehördliche Bescheinigung nach § 4 Nr. 21 Buchst. a Doppelbuchst. bb UStG angewiesen. Dass die Leistung der – gemeinnützigen – Bildungseinrichtung gegebenenfalls nach § 4 Nr. 22 UStG umsatzsteuerfrei ist, bedeutet nicht, dass auch der Dozent umsatzsteuerfrei unterrichtet. Lediglich für Fälle, in denen der Dozent gemäß der Kleinunternehmerregelung nach § 19 UStG steuerfrei unterrichtet, ist die Voraussetzung unbeachtlich. Dozenten, die selbständig Unterricht in Inhouse-Seminaren für Unternehmen geben, welche keine Bildungseinrichtungen sind, profitieren nicht von der Steuerbefreiung nach § 4 Nr. 21 Buchst. b UStG. Die Dozenten müssen sich selbst von der Landesbehörde bestätigen lassen, dass ihre Bildungsleistung berufsbezogen ist und die Voraussetzungen für die Umsatzsteuerfreiheit erfüllt. Mit § 127 SGB IV gibt es eine Übergangsfrist für infolge der BSG-Rechtsprechung nur vermeintlich selbständig tätige Dozenten: Ausnahmsweise kann bis Ende 2026 von einer selbständigen Tätigkeit ausgegangen werden, wenn beide Parteien bei Vertragsschluss von einer Selbständigkeit ausgegangen sind und der Dozent der Anwendung der Übergangsfrist ausdrücklich zustimmt.



Jari Koschinski, M.Sc.

Steuerberater, Zertifizierte Strom- & Energiesteuerfachkraft (TANGENS®)

Köln
T +49 2203 8997-127
j.koschinski@solidaris.de



Lydia Timmer
Steuerberaterin

Münster
T +49 251 48261-208
l.timmer@solidaris.de

Steuer-Update kompakt

In dieser Rubrik finden Sie zusammenfassende Hinweise auf seit dem Erscheinen der letzten *Solidaris Information* veröffentlichte Urteile, Verwaltungsanweisungen und geplante Gesetzesänderungen, die für den Bereich der Gesundheits- und Sozialwirtschaft von Belang sind. Links zu den Originalentscheidungen enthält die Online-Ausgabe der *Solidaris Information* auf unserer Webseite www.solidaris.de.

Verschiebung der Pflicht zur elektronischen Bescheidbekanntgabe

Bisher war es die Regel, dass ein Steuerbescheid auf Papier postalisch bekanntgegeben wird. Freiwillig konnte eine Bescheidbekanntgabe auf elektronischem Wege erfolgen, wenn diesem Weg ausdrücklich zugestimmt wurde. Mit der Neufassung von § 122a Abs. 1 Satz 2 AO sollte das Gegenteil zur Regel werden: Die elektronische Bescheidbekanntgabe soll der Regelfall und die Papierbekanntgabe zur Ausnahme werden, zu der man ausdrücklich einen „Opt-Out“ von der elektronischen Bekanntgabe erklären muss.

Der Beginn der verpflichtenden Anwendung ist nun auf den 1. Januar 2027 und damit um ein Jahr nach hinten verschoben worden. Dies gewährt Finanzbehörden und Steuerpflichtigen eine Schonfrist, sich auf das veränderte Prozedere einzustellen. Auch nach Beginn der nun verschobenen Pflicht zur elektronischen Bescheidbekanntgabe wird weiterhin ein „Opt-Out“ gemäß § 122a Abs. 2 AO möglich sein.

Wer bisher keinen ELSTER-Zugang besitzt und auch seinem steuerlichen Berater keine Empfangsvollmacht erteilt hat, sollte einen der beiden Lösungswege im laufenden Jahr umsetzen oder ausdrücklich per „Opt-Out“ die Papierbekanntgabe beantragen, um künftig ab 2027 Steuerbescheide auf dem gewünschten Weg zu erhalten. Wer bereits in die elektronische Bescheidbekanntgabe eingewilligt hat oder diese zuvor beantragt hat, erhält seinen Steuerbescheid auch bereits im Jahr 2026 elektronisch.

Ein elektronisch zum Abruf bereitgestellter Steuerbescheid gilt gemäß § 122a Abs. 4 AO als am vierten Tag

nach Bereitstellung zum Abruf als bekanntgegeben, auch wenn der tatsächliche Abruf bis dahin nicht erfolgt ist. Dies ist wichtig bei der Berechnung etwaiger Einspruchsfristen.

Steuerbefreiung nach § 13 Abs. 1 Nr. 15 und Nr. 17 ErbStG für Schenkungen an bestimmte Körperschaften – BFH, Urteil vom 30. Juli 2025 – II R 12/24

In seinem Urteil stellt der Bundesfinanzhof (BFH) klar, dass die Steuerfreiheit für Schenkungen an Gebietskörperschaften (des öffentlichen Rechts) nach § 13 Abs. 1 Nr. 15 ErbStG voraussetzt, dass die Schenkung ausschließlich Zwecken der jeweiligen Gebietskörperschaft dient. Regelmäßiger Anwendungsfall sind Vermögensanfänge infolge der Auflösung einer gemeinnützigen Körperschaft, bei welcher die satzungsmäßige Zweckbindung des Vermögens so ausgestaltet wurde, dass zum Beispiel eine Stadt oder ein Land bzw. Landkreis Empfänger ist.

Die Steuerfreiheit der Zuwendung ist jedoch ausgeschlossen, wenn die Zuwendung bzw. die Verwendung der zugewendeten Mittel weiteren Zwecken dient, welche der Gebietskörperschaft nicht zu eigen sind. Im entschiedenen Fall war dies gegeben, weil die zugewendeten Mittel im Rahmen eines steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs verwendet wurden, der nicht auf Grundlage der Beschlüsse über den Haushalt der betreffenden Gebietskörperschaft unterhalten wurde.

Außerdem stellt der BFH für die Steuerfreiheit von Zuwendungen nach § 13 Abs. 1 Nr. 17 ErbStG das Satzungserfordernis der Empfängerkörperschaft heraus. Dient die Körperschaft nicht ausschließlich gemeinnützigen, kirchlichen oder mildtätigen Zwecken qua ihrer Satzung und ist nicht durch eine entsprechende Aufsicht gewährleistet, dass die zugewendeten Mittel nur zu diesen Zwecken eingesetzt werden, ist die Steuerbefreiung zu versagen. Nach § 20 ErbStG sind bei Schenkungen unter Lebenden sowohl der Schenkende als auch der Beschenkte Schuldner der Steuer. Dies gilt auch dann, wenn es sich hierbei nicht um natürliche Personen, sondern

wie im Besprechungsfall um juristische Personen handelt. Wird nachträglich festgestellt, dass die Zuwendung nicht die Voraussetzungen der Erbschaftsteuerfreiheit erfüllt, können beide Körperschaften für die Steuer haftbar gemacht werden.

Grundsteuer-Bundesmodell verfassungskonform – BFH-Urteile vom 12. November 2025 – II R 25/24, II R 31/24, II R 3/25

In den betreffenden Urteilen sieht der BFH das sogenannte Bundesmodell der Grundsteuer nach dem Ertragswertverfahren als hinreichend verfassungskonform und nicht dem allgemeinen Gleichheitsgrundsatz nach Art. 3 Abs. 1 GG widersprechend an. Es komme demnach auch keine Vorlage vor dem Bundesverfassungsgericht (BVerfG) nach Art. 100 Abs. 1 GG in Betracht.

Die Kritik der Kläger aus Nordrhein-Westfalen, Sachsen und Berlin richtete sich insbesondere gegen die verwendeten gesetzlich typisierten Bodenrichtwerte sowie die Verwendung pauschalierter Nettokaltmieten. Diese Parameter seien zu ungenau, um im Verhältnis der Steuerpflichtigen gerechte, dem Gleichheitsgrundsatz angemessene und entsprechende Immobilienwerte für die Grundsteuer abzubilden. Bodenrichtwertzonen seien zu grob und objektspezifische Besonderheiten nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt. Pauschale Landesnettokaltmieten berücksichtigen nicht den Umstand, ob sich die Liegenschaft zum Beispiel in einer teuren oder weniger teuren Gegend einer Großstadt befindet. Kurz gesagt übergehe das Bundesmodell in erheblichem Maße den Umstand, dass die Lage einer Immobilie entscheidenden Einfluss auf seinen Wert und die aus seiner Nutzung ziehbaren Erträge hat.

Die Kritik der Kläger wurde zurückgewiesen. Die vom Gesetzgeber gewählten Typisierungen entsprechen seinem Ermessensspielraum, um den Zielkonflikt zwischen Einzelfallgerechtigkeit und Verfahrensökonomie lösen zu können. Die angeprangerte unzureichende Lagedifferenzierung würde über die Bodenrichtwerte, die durch die Gutachterausschüsse aus Marktdaten ermittelt werden, hinreichend gewährleistet. Laut Pressemeldung des BFH haben die Kläger bereits angekündigt, gegen die Entscheidung Verfassungsbeschwerde beim BVerfG einzulegen. Bei Redaktionsschluss war noch keine Klage vor dem BVerfG anhängig.

Fortgeltung des zeitlichen Anwendungsbereichs von Verwaltungs- und Vollzugserleichterungen infolge des Ukrainekrieges für das Jahr 2026 – BMF-Schreiben vom 4. Dezember 2025 – IV D 5 - S 2223/00044/030/052

Das BMF hat die Fortgeltung seines Schreibens vom 17. März 2022 auch für die Zeit bis zum 31. Dezember 2026 beschlossen. Für den steuerabzugsfähigen Nachweis von Spenden zugunsten einer inländischen Körperschaft des öffentlichen Rechts oder eines inländisch amtlich anerkannten Verbands der freien Wohlfahrtspflege für die Unterstützung der vom Krieg in der Ukraine Geschädigten genügt es, wenn der Steuerpflichtige hierüber den Bareinzahlungsbeleg oder die Buchungsbestätigung seines Kreditinstitutes aufbewahrt. Einer gesonderten Zuwendungsbestätigung bedarf es nicht.

Spendenaktionen von steuerbegünstigten Körperschaften zur Unterstützung der vom Ukrainekrieg Geschädigten setzen nicht voraus, dass die Körperschaften eine entsprechende Zweckverfolgung in ihrer Satzung enthalten haben. Demnach können auch steuerbegünstigte Vereine, die keine bspw. mildtätigen Zwecke oder die Fürsorge für vom Krieg Geschädigte statuiert haben, solche Spendenaktionen ins Leben rufen.

Es kann bei vom Ukrainekrieg Geschädigten auf den Nachweis der Hilfsbedürftigkeit nach § 53 AO verzichtet werden. Ebenfalls unschädlich ist die Verwendung von sonstigen vorhandenen Mitteln der steuerbegünstigten Körperschaft für die Unterstützung von Kriegsgeschädigten, auch wenn die Satzung der Körperschaft dies nicht unmittelbar vorsieht. Ferner unschädlich ist die Weitergabe solcher Mittel an andere Körperschaften zu diesem Zweck, welche eine entsprechende Zweckverfolgung statuiert haben.

Als Zweckbetriebe nach § 68 Nr. 1 Buchstabe c AO sind auch Einrichtungen zur Versorgung, Verpflegung und Betreuung von Flüchtlingen anzuerkennen. Beziehen sich einzelsteuergesetzliche Vorschriften, zum Beispiel § 4 Nr. 18 UStG für die Umsatzsteuerbefreiung von eng mit der sozialen Fürsorge verbundenen Umsätzen oder § 12 Abs. 2 Nr. 8 UStG für den ermäßigten Steuersatz, auf die Zweckbetriebseigenschaft, so werden diese Erleichterungen auch für Leistungen im Zusammenhang mit der vorübergehenden Unterbringung von Kriegsflüchtlingen aus der Ukraine angewendet.

Henneke: 2026 wird das Jahr, in dem sich die Krankenhausreform erstmals vollständig konkretisiert. Sobald die Länder Leistungsgruppen zuweisen und die Strukturqualitätskriterien überprüft sind, wird für jeden Standort klar, welche Leistungen er künftig noch erbringen kann. Viele kleinere Kliniken oder Häuser mit geringen Fallzahlen müssen ihr Portfolio deutlich anpassen. Wir sehen bereits jetzt, dass die wirtschaftliche Lage weiterhin angespannt ist – laut Krankenhaus Rating Report schreibt mehr als die Hälfte der deutschen Kliniken Verluste. Trotz übergangsweisen Rechnungszuschlägen bleibt Ungewissheit. Die Reform trifft also auf eine ohnehin fragile Struktur. Für viele Häuser wird 2026 zu einem Jahr strategischer Standortentscheidungen. Spannend wird dabei, wie schnell Fördermittel beantragt und bewilligt werden.

Schürmann-Schütte: 2026 werden alle Krankenhauspläne außer dem in NRW an die neuen Gegebenheiten angepasst. Dabei sind schon aktuell große gestalterische Unterschiede sichtbar. Bayern beispielsweise nimmt sich sehr zurück, das Saarland hingegen geht sehr offensiv und zielgerichtet in einen Dialog mit den Trägern. Parallel dazu stehen die Reformen der Notfallversorgung und des Rettungsdienstes auf der Agenda. Diese beiden Reformen könnten mit erheblichen Umsteuerungen von Patienten einhergehen. Ein großer Anteil, so zwischen 20 % und 40 % aller Aufnahmen aus den Rettungsstellen, sind fußläufig kommende Patienten, die zukünftig zum Beispiel über eine telefonische Erstberatung per Hotline an spezifische Standorte gesteuert werden könnten.

Welche Auswirkungen hat das auf die Krankenhäuser?

Henneke: Das hätte über die bereits problematische gesamtwirtschaftliche Lage hinaus große Auswirkungen auf die Umsätze der Kliniken. Die wirtschaftliche Lage bleibt aber auch ohne diesen möglichen Effekt angespannt. Die finanzielle Notlage vieler Häuser, das sehen wir in den Projekten, wird sich nicht kurzfristig lösen. Wir rechnen mit einer Zunahme von Fusionen, aber auch Insolvenzen. Krankenhäuser sind gut beraten, sich proaktiv aufzustellen – sei es durch Optimierung der Wirtschaftlichkeit am einzelnen Standort oder durch Synergien im Rahmen von Verbundbildungen.

Gibt es weitere markante aktuelle Themen in der Krankenhausbranche?

Schürmann-Schütte: Die Ambulantisierung wird 2026 deutlich an Tempo gewinnen. Der Hybrid-DRG-Katalog ist

zum Jahreswechsel deutlich ausgeweitet worden – von 22 auf 69 Leistungen. Bundesweit sollen dadurch nahezu 900.000 bisher stationäre Fälle ambulant erbracht werden. Für die Kliniken bedeutet das eine enorme Umstellung: Sie müssen Prozesse verschlanken, ambulante Strukturen schaffen und gleichzeitig ihre stationären Kernleistungen sichern. Viele Häuser werden dadurch wirtschaftlich stark gefordert, denn es ist klar: Wer den Wechsel zum ambulanten Leistungsmodell nicht schafft, wird im Wettbewerb zurückfallen. Eine kritische Bestandsaufnahme ist hier unerlässlich. Wer jedoch jetzt die Weichen richtig stellt, kann die Chancen nutzen, die sich aus den neuen ordnungspolitischen Vorgaben ergeben.

Henneke: Auch am Transaktionsmarkt wird sich die Dynamik weiter fortsetzen. Der Bedarf, im Krankenhaus-Bereich und insbesondere im regionalen Umfeld Kräfte am Markt zu bündeln und im Rahmen der politisch gewollten Leistungsabstimmung die Konzentration von Leistungen weiter voranzutreiben, wird weiter fortbestehen. Dabei sehen wir einen veränderten Trend, wie Transaktionsgespräche geführt werden: Es gibt weniger klassische Käufer/Verkäufer-Prozesse, eher werden Gespräche auf Augenhöhe und im Rahmen von Fusionsbestrebungen geführt. Ausgangspunkt sind hier vor allem leistungswirtschaftliche Aspekte, die ein Modell der sinnvollen Zusammenführung anstreben, und weniger Transaktionsgespräche der Transaktion wegen. Doch gerade für solche Gespräche werden besser strukturierte Prozesse benötigt, da die zu klärenden Fragestellungen rechtlich und betriebswirtschaftlich umfassender und damit komplexer werden. Aufbauend auf einem gemeinsamen medizinischen Konzept bedarf es detaillierter Umsetzungsplanungen unter Berücksichtigung von Investitionen, Fördermöglichkeiten und der Verteilung finanzieller Lasten, Risiken und Chancen. Ein effizienter und erfolgsorientierter Prozess setzt somit eine starke, interdisziplinäre Zusammenarbeit von branchenerfahrenen Experten voraus.

Schürmann-Schütte: Für diese Prozesse sehen wir als zentrales Steuerungsinstrument die Etablierung eines Projekt Management Office als zunehmend wichtiges Thema für 2026. Dabei muss das Projektmanagement als eigenständige Leistung verstanden werden, die das Management und die Experten von organisatorischen Aufgaben entlastet und sämtliche Workstreams und deren Zusammenspiel im Blick hat – was in anderen Branchen übrigens schon länger zum Standard bei Verände-

rungsprozessen gehört, im Gesundheitswesen jedoch bislang weniger etabliert ist. Transaktionen werden sich aber nicht allein im Krankenhaus-Bereich abspielen, auch in der Sozialwirtschaft wird es durch den anhaltenden wirtschaftlichen Druck v. erstärkt notwendig sein, Kräfte zu bündeln und größere Einheiten zu schaffen.

Henneke: Neben den klassischen und den konkreten Fragestellungen in einem Transaktionsprozess werden wir perspektivisch auch das Thema Nachhaltigkeit bei Transaktionen immer mehr mitdenken müssen. Auch wenn das Thema im letzten Jahr an Brisanz verloren hat, so steht es dennoch nach wie vor im Mittelpunkt des gesellschaftlichen und politischen Interesses. Daher sollte perspektivisch erörtert werden, wie nachhaltig das Transaktionsobjekt ist und wie es diesbezüglich in das Profil der aufnehmenden Unternehmensgruppe passt. Spätestens wenn eine unzureichende Nachhaltigkeit von Unternehmen auch wirtschaftliche und/oder Nachfrage-Implikationen bekommt, wird sie für Erwerber zu einem weiteren Bewertungs- und Entscheidungskriterium. Darauf sollten sich alle Beteiligten einstellen und dem Thema ab sofort die angemessene Aufmerksamkeit widmen.

Schürmann-Schütte: Schauen wir auch noch auf andere Branchen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Was sind 2026 die dringendsten Aufgaben für Wohlfahrtsverbände und soziale Einrichtungen?

Schürmann-Schütte: Viele Träger starten 2026 wirtschaftlich geschwächt. Die SozialBank berichtet, dass rund 44 % der Anbieter bereits für das Geschäftsjahr 2025 ein Defizit erwarten und die Liquidität vieler Einrichtungen teils nur für wenige Wochen reicht. Das liegt häufig an Vergütungsvereinbarungen, die unter den tatsächlichen Kosten liegen. 2026 wird für Träger deshalb das Jahr der Professionalisierung: Entgelte müssen konsequenter verhandelt, Kalkulationen belastbarer erstellt und Schiedsstellenverfahren strategisch geführt werden. Ohne diese Schritte drohen Schließungen – gerade in der Altenhilfe und in der Eingliederungshilfe. Viele der großen Träger werden sich aber auch Gedanken über das eigene Portfolio machen müssen. Welche

Leistungen sind gut refinanziert, welche belasten das Ergebnis?

Henneke: Ein weiterer wesentlicher Fokus wird auf der Optimierung der Prozesse in den Shared Services und in der Verwaltung liegen müssen. Das hat mehrere Gründe:

Zum einen sind die Anforderungen an professionelle Verwaltungsprozesse gestiegen. Zum anderen ist die Refinanzierung der zur Verfügung stehenden Ressourcen begrenzt und eine sachgerechte Erhöhung der Vergütungen nicht absehbar. Zudem kommt es verstärkt zu Vakanz, nicht nur bei Fachkräften in Kernbereichen, zum Beispiel in der Betreuung und Pflege, sondern eben auch im Bereich der Shared Services. Effiziente Prozesse, gesunde Strukturen und eine zeitgemäße IT- und Systemausstattung sind deshalb unabdingbare Voraussetzungen, um auch bei personellen Engpässen die Arbeitsbelastung zu bewältigen oder durch Neubesetzungen schnell die Handlungsfähigkeit wiederherzustellen.

Die von Ihnen genannten Entwicklungen stellen auch die Leitungs- und Führungskräfte vor große Herausforderungen. Wie können sich die Träger in dieser Lage im Management stärker aufstellen?

Schürmann-Schütte: Zuerst ist festzuhalten, dass Träger erst einmal überhaupt ein passendes Management haben müssen.

Denn die Besetzung von Leitungs- und Führungspositionen wird zunehmend schwieriger, es ist keine Selbstverständlichkeit mehr, aus mehreren geeigneten Bewerbern den für sich Besten auswählen zu können. Wir versuchen dieser Situation maßgeblich Rechnung zu tragen, indem wir in der Unterstützung bei der Auswahl eines Bewerbers unsere Kriterien auf verschiedenen Ebenen schärfen, um eine gesteigerte Nachhaltigkeit in der Besetzung von Vakanz zu erreichen. Manchmal ist eine zusätzliche Runde im Besetzungsverfahren wertvoller, als aufgrund einer nicht nachhaltigen Auswahl nach kurzer Zeit schon wieder ein komplett neues Verfahren einleiten zu müssen.

Frau Schürmann-Schütte, Herr Henneke, wir danken Ihnen für das Gespräch!



Claudia Schürmann-Schütte



Matthias Henneke

NIS-2 im Gesundheitswesen

Von Thomas Heithausen und Helmut Corsten

Nachdem Anfang Dezember 2025 das „Gesetz zur Umsetzung der NIS-2-Richtlinie und zur Regelung wesentlicher Grundzüge des Informationssicherheitsmanagements in der Bundesverwaltung“ im Bundesgesetzblatt veröffentlicht und ohne Übergangsfrist anwendbar geworden ist, ändert sich die Regulierung im Bereich der Cybersicherheit deutlich. Mit der Verabschiedung von NIS-2 soll die Versorgung von Gesellschaft und Wirtschaft durch wichtige und sogenannte kritische Leistungserbringung noch besser geschützt werden. Zu den definierten relevanten Bereichen gehört auch das Gesundheitswesen im Rahmen der ärztlichen Versorgung, der pharmazeutischen Forschung, der Herstellung von pharmazeutischen und Medizinprodukten sowie die Laboratoriumsdiagnostik. Für die IT-Sicherheit im Gesundheitswesen mit seiner kritischen Infrastruktur und der Verwaltung hochsensibler Daten stellt die Anwendbarkeit von NIS-2 einen gravierenden Einschnitt dar, da erstmals neben der sogenannten Kritischen Infrastruktur abgestuft auch für besonders wichtige und wichtige Einrichtungen entsprechende Regeln gelten.

Anwendungsbereich

Im Vergleich zur alten NIS-Richtlinie und der Kritis-Verordnung wird der Kreis der betroffenen Unternehmen drastisch erweitert: Allein in Deutschland steigt die Zahl durch die Definition der besonders wichtigen und wichtigen Einrichtungen von rund 2.000 auf über 30.000. Bisher fielen vor allem große Krankenhäuser als KRITIS-Betreiber unter die Regulierung. Das Kriterium von 30.000 stationären Fällen im Jahr zur Definition als kritische Infrastruktur bleibt unverändert.

Als „besonders wichtige Einrichtungen“ sind Organisationen mit mehr als 250 Mitarbeitern oder einem Umsatz von mehr als 50 Mio. Euro und einer Bilanzsumme von mehr als 43 Mio. Euro definiert. Als „wichtige Einrichtungen“ gelten Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern oder einem Umsatz von mehr als 10 Mio. Euro und einer Bilanzsumme von mehr als 10 Mio. Euro. Gerade im Krankenhaussektor bzw. bei MVZs sind die Schwellwerte für besonders wichtige Einrichtungen recht schnell erreicht.

Aber auch für Labore, Hersteller von Medizinprodukten, Pharmaunternehmen sowie Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen gelten diese Regelungen.

Pflege-, Eingliederungseinrichtungen sowie Werkstätten für behinderte Menschen sind nicht Teil der NIS-2-Richtlinie. Sollten diese jedoch durch zentrale Strukturen, zum Beispiel in einem Konzern, organisiert sein und IT-technisch betreut werden, empfiehlt es sich, NIS-2 nicht außen vor zu lassen.

Verantwortung und Haftung

Eine der herausragenden Änderungen betrifft die Führungsebene von Unternehmen. Hier sind besonders die persönliche Haftung der Geschäftsleitung sowie anderweitige Sanktionen zu nennen. Die Verantwortung für die Umsetzung der notwendigen Maßnahmen (siehe unten) liegt bei der Geschäftsleitung, der bei schuldhaften Versäumnissen die persönliche Haftung mit dem Privatvermögen droht. Eine Delegation dieser Verantwortung, beispielsweise an die IT, ist nun nicht mehr statthaft.

Weitere Sanktionen sind in den drastisch gestiegenen Bußgeldern zu finden. Bei „besonders wichtigen Einrichtungen“ können die Bußgelder bis zu 10 Mio. Euro oder 2 % des weltweiten Jahresumsatzes betragen. Zu beachten ist, dass das NIS-2-Umsetzungsgesetz keine Übergangsfristen für die Umsetzung der Security-Maßnahmen und Pflichten definiert, d.h. die Sanktionen und Bußgelder können ab Inkrafttreten der NIS-2 -Umsetzung verhängt werden (beispielsweise bei Verstößen gegen die Registrierungs- oder Meldepflichten). Zusätzlich besteht für Mitglieder der Geschäftsführung eine Pflicht zur Teilnahme an regelmäßigen Schulungen im Bereich Risikomanagement und an IT-Sicherheitsschulungen, um die Risiken, die sich aus der Nutzung der Informationstechnologie ergeben, angemessen bewerten zu können.

Technische und organisatorische Maßnahmen (TOM)

Betroffene Einrichtungen müssen ein Sicherheitsniveau nach dem Stand der Technik nachweisen. Diese Anforder-

rungen gelten ohne Abstriche für alle Unternehmen, die von NIS-2 betroffen sind, unabhängig von ihrer Einstufung als kritische Infrastruktur, besonders wichtige oder wichtige Einrichtung. Faktisch müssen Häuser der kritischen Infrastruktur bereits die wesentlichen Anforderungen von NIS-2 erfüllen, unabhängig davon, ob der Umsetzungsstandard die ISO-27001 oder der Branchenspezifische Sicherheitsstandard („B3S medizinische Versorgung“) darstellt. Zu den geforderten Kernpunkten gehören:

Information Security Management

Für die wirksame Behandlung von IT- und Cyberrisiken ist ein Managementsystem für Informationssicherheit (ISMS) notwendig, das den Geltungsbereich abdeckt und notwendige Maßnahmen der Informations- und IT-Sicherheit steuert. Das ISMS dient der funktionierenden Governance für Informationssicherheit und wird durch die dort verwalteten Leit- und Richtlinien als normative Regelwerke unterstützt. Einrichtungen und Betreiber müssen Risiken in ihren Anlagen und Assets behandeln, um die kritische Dienstleistung zu schützen. Dafür sind Governance und Prozesse für Risiko- und Asset-Management wie beispielsweise regelmäßige Risikoanalysen und Handlungen zur Risikoreduzierung im Geltungsbereich notwendig – für transparente Risiken und geeignete Maßnahmen.

Business Continuity

Für die Behandlung von Ausfallrisiken sind klare Verantwortlichkeiten und Prozesse notwendig, unterstützt durch ein Managementsystem für Betriebskontinuität (BCMS). Dies erhöht im Geltungsbereich die Resilienz der Geschäftsprozesse und der IT. Dieses Krisenmanagement wird mit NIS-2 explizit gefordert. In einer zentralen Leitlinie (Policy) werden die Ziele des BCM zur betrieblichen Kontinuität verankert und die gültigen Analysemethoden, Parameter, Szenarien und Auswirkungen festgelegt. Basierend auf dieser Leitlinie legt das BCMS in weiteren Richtlinien die Methoden, Hilfsmittel und Werkzeuge fest, die bei Analysen (Business-Impact-Analyse (BIA), Risiko-Impact-Analyse (RIA)) und Maßnahmen zu nutzen sind.

Lieferkettensicherheit

Bisher lag der Fokus der Betreiber im Bereich Informationssicherheit auf der eigenen Infrastruktur. Einrichtungen müssen nun überdies in ihrem Geltungsbereich ihre Lieferkette mit Lieferanten, Dienstleistern und Externen im Sinne der Informationssicherheit schützen und steu-

ern. Vorgaben dafür werden üblicherweise durch das ISMS festgelegt, die Steuerung erfolgt im Lieferantenmanagement. Diese Anforderung ist in dieser Form auch für Einrichtungen der kritischen Infrastruktur neu. Am Beispiel der Beschaffung von IT bedeutet dies, daß aus den Sicherheitsanforderungen des ISMS dem Einkauf verbindliche Vorgaben gemacht werden müssen. Dies umfasst sowohl Anforderungen an Schutzmaßnahmen, zu befolgende Standards oder Common Criteria als auch verbindliche Regeln in der Entwicklung (Code). Die Anforderungen an eingekaufte IT oder Dienstleistungen müssen vertraglich festgehalten und kontrolliert werden, zum Beispiel durch Produkttests und Zertifizierungen.

Zugriffskontrolle, Identitätsmanagement

Neben strikten Zugriffskontrollen wird die Nutzung von Multi-Faktor-Authentifizierung (MFA) und Verschlüsselung zum Standard für den Zugriff auf sensible Systeme. MFA ist von entscheidender Bedeutung für den Aufbau einer mehrstufigen Verteidigung gegen Bedrohungen wie Phishing- oder Social-Engineering-Angriffe, mit denen häufig Zugangsdaten von Benutzern entwendet werden. Dementsprechend ist ein Identitäts- und Berechtigungsmanagement sicherzustellen.

Sensibilisierung und Schulungen

Durch Schulungsmaßnahmen sind die Mitarbeiter über Risiken im Umgang mit Informationstechnologie und Maßnahmen zur Prävention regelmäßig zu unterrichten. In der Praxis hat sich bewährt, dass neben den Datenschutzschulungen ebenso Module mit dem Thema Informationssicherheit als Pflichtschulung für alle Angestellten hinterlegt sind.

Registrierung und Meldepflichten

Betreiber von kritischen Infrastrukturen sind seit 2017 verpflichtet, sich beim Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) zu registrieren. Durch die Umsetzung der NIS-2-Richtlinie betrifft dies nun auch die besonders wichtigen und wichtigen Einrichtungen. Dies geschieht in einem zweistufigen Verfahren: Zunächst erfolgt die Registrierung im Authentifizierungsdienst „Mein Unternehmenskonto“ (MUK), anschließend erfolgt die Anmeldung im BSI-Portal. Für das MUK ist zudem ein ELSTER-Konto erforderlich. Die Registrierung muss zwingend innerhalb von drei Monaten nach Inkrafttreten des Gesetzes zur Umsetzung der NIS-2-Richtlinie erfolgen, also bis Anfang März 2026.

Mit NIS-2 kommen auf betroffene Unternehmen viele Informations- und Meldepflichten zu, die über die bisherigen KRITIS-Meldepflichten hinausgehen. Betreiber und Einrichtungen müssen „erhebliche Sicherheitsvorfälle“ in ihrer Infrastruktur in sehr kurzen Fristen mit stufenweisen Folgemeldungen an das BSI melden:

- » Innerhalb von 24 Stunden muss eine „Frühwarnung“ an das BSI geschickt werden.
- » Innerhalb von 72 Stunden hat eine detaillierte Meldung mit einer ersten Bewertung des Vorfalls zu erfolgen.
- » Nach einem Monat muss ein abschließender Bericht über Ursachen und getroffene Maßnahmen vorliegen.

Meldepflichtige Störungen können Prozesse, Komponenten und IT im Geltungsbereich der registrierten Einrichtung betreffen. Um Störungen melden zu können, sind Prozesse und Systeme zur Erkennung notwendig, die die notwendigen Informationen für die zentralen Meldungen an das BSI liefern.

Nachweispflichten

Für Betreiber von kritischen Infrastrukturen ändert sich erstmal mit Ausnahme der leicht erweiterten Anforderungen nicht viel. Die Prüfungspflicht nach zwei Jahren gemäß § 8a BSIG wird auf einen dreijährigen Rhythmus angepasst (§ 39 Abs. 1 BSIG n. F.). Viele Häuser haben auch schon die Meldung des BSI erhalten und die neuen Termine wurden in der Regel bereits kommuniziert. Häuser, die sich jedoch auf eine Prüfung nach 24 Monaten vorbereitet haben, können auch weiterhin den geplanten Termin umsetzen. Einer früheren Prüfung steht grundsätzlich nichts im Wege.

Bei besonders wichtigen Einrichtungen kann das BSI ab Dezember 2028 die Vorlage von Nachweisen zur Erfüllung einzelner oder aller Anforderungen verlangen. Ebenso ist die Vorlage eines Maßnahmenplans zur Mängelbeseitigung möglich. Gegenüber einzelnen besonders wichtigen Einrichtungen kann das BSI auch schon früher Prüfungen und Zertifizierungen unabhängiger Stellen anweisen. Bei Nicht-Umsetzung trotz Fristsetzung ist sogar die vorübergehende Rücknahme der Betriebsgenehmigung oder die vorübergehende Absetzung der Geschäftsleitung möglich.

Für wichtige Einrichtungen gelten grundsätzlich dieselben Regelungen, diese greifen jedoch erst, wenn der

Behörde Tatsachen bekannt werden, die solche Maßnahmen rechtfertigen. Faktisch müssen jedoch auch wichtige Einrichtungen dieselben Dokumentationsanfordernisse erfüllen wie besonders wichtige Einrichtungen.

Fazit

Die Umsetzung der NIS-2-Richtlinie in deutsches Recht erfolgt sehr nah an der EU-Richtlinie. Sie führt im Ergebnis zu einer massiven Ausweitung der Umsetzungs- und Dokumentationsanforderungen im Bereich der Informationssicherheit und damit zu einem erhöhten Kosten- und Personalbedarf der betroffenen Häuser. In Anbetracht der massiv verschärften Straf- und Bußgeldmaßnahmen auch im Bereich der Geschäftsführung sollten die betroffenen Einrichtungen die Anforderungen entsprechend ernst nehmen.



Thomas Heithausen
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater,
CISA

Köln
T +49 2203 8997-116
t.heithausen@solidaris.de



Helmut Corsten
Information Security Officer

Köln
T +49 2203 8997-146
h.corsten@solidaris.de



Risikomanagement als Schlüssel zum Business Continuity Management

Von Ulf Werheit und Rieke Malena Pott

Krisen prägen zunehmend den unternehmerischen Alltag und sind häufig kein Ausnahmezustand mehr. Beispiele hierfür sind die steigende Zahl von Cyberangriffen, pandemische Ereignisse, extreme Wetterlagen, Energie- und Rohstoffknappheit und schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Für Organisationen aus der Gesundheits- und Sozialwirtschaft bedeutet dies einen grundlegenden Wandel: Es reicht nicht mehr aus, auf Notfälle spontan zu reagieren oder sich auf vereinzelte Sicherheitsmaßnahmen zu verlassen. Vielmehr ist die Fähigkeit gefragt, Risiken frühzeitig zu erkennen, systematisch zu bewerten und strukturiert zu steuern, um Handlungssicherheit auch in unsicheren Zeiten zu bewahren. Genau hier setzt das Zusammenspiel von Risikomanagement und Business Continuity Management (BCM) an: als strategischer Ansatz, um Stabilität, Resilienz und Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu sichern.

Risiken systematisch erkennen und steuern

Risikomanagement bezeichnet den strukturierten und kontinuierlichen Prozess, mit dem Unternehmen potenzielle Ereignisse identifizieren, analysieren und bewerten, die das Erreichen ihrer Ziele gefährden könnten. Dabei geht es nicht nur um das Vermeiden von Schäden, sondern vor allem um Transparenz: Welche Risiken bestehen? Wie hoch ist ihre Eintrittswahrscheinlichkeit? Welche Auswirkungen hätten sie auf Finanzen, Prozesse, Menschen oder Reputation?

Ein wirksames Risikomanagement schafft somit Entscheidungsgrundlagen für das Management. Es hilft, Risiken zu priorisieren, geeignete Maßnahmen abzuleiten und bewusste Risikoentscheidungen zu treffen. In unsicheren Zeiten wird Risikomanagement damit zu einem zentralen Führungsinstrument – strategisch wie operativ.



Handlungsfähigkeit sichern

BCM verfolgt ein anderes, jedoch komplementäres Ziel: Es stellt sicher, dass geschäftskritische Prozesse auch bei schwerwiegenden Störungen aufrechterhalten oder innerhalb definierter Zeiträume wiederhergestellt werden können. Der Fokus liegt auf der Widerstandsfähigkeit der Organisation gegenüber außergewöhnlichen Ereignissen – von IT-Ausfällen über Personalausfälle bis hin zu großflächigen Krisensituationen.

BCM beantwortet zentrale Fragen der Unternehmenssicherung: Welche Prozesse sind kritisch? Wie lange darf ein Ausfall maximal dauern? Welche Ressourcen werden im Krisenfall benötigt? Und wie ist die Organisation in Ausnahmesituationen zu steuern? Damit geht BCM deutlich über reine Notfallpläne hinaus und adressiert die organisatorische, technische und personelle Krisenfähigkeit eines Unternehmens.

Risikomanagement und BCM sind keine konkurrierenden Ansätze, sondern zwei Seiten derselben Medaille. Das Risikomanagement liefert die analytische Grundlage, indem es die Risiken, die den Geschäftsbetrieb potenziell bedrohen, identifiziert und bewertet. Das BCM setzt genau dort an und übersetzt diese Erkenntnisse in konkrete Vorsorge-, Schutz- und Wiederherstellungsmaßnahmen.

Ohne fundierte Risikoanalysen bleibt BCM zwangsläufig unscharf und generisch. Umgekehrt bleibt Risikomanagement ohne BCM oft theoretisch, da erkannte Risiken nicht in belastbare Handlungs- und Reaktionskonzepte überführt werden. Erst die enge Verzahnung beider Disziplinen ermöglicht es Unternehmen, nicht nur Risiken zu kennen, sondern im Ernstfall auch strukturiert, schnell und wirksam zu reagieren. In einer Umwelt zunehmender Unsicherheit wird dieses Zusammenspiel zum entscheidenden Faktor für unternehmerische Resilienz.

Risikomanagement als Schlüssel zur Resilienz

Resilienz bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, Störungen nicht nur zu überstehen, sondern unter veränderten Rahmenbedingungen handlungsfähig, leistungsfähig und anpassungsfähig zu bleiben. Ein wirksames Risikomanagement verschiebt den Fokus von der reinen Schadensbegrenzung hin zur vorausschauenden Vorbereitung. Durch die systematische Identifikation und Bewertung relevanter Risiken erhalten Unternehmen ein realistisches Bild ihrer Verwundbarkeit. Sie erkennen, welche Bedrohungen den Geschäftsbetrieb besonders kritisch treffen können, wo Abhängigkeiten bestehen und welche Risiken sich gegenseitig verstärken. Diese Transparenz ist die Grundlage jeder resilienten Organisation.

Resilienz entsteht jedoch nicht allein durch das Wissen um Risiken, sondern durch die Fähigkeit, daraus Konsequenzen abzuleiten. Das Risikomanagement liefert die Entscheidungsbasis, um Ressourcen gezielt einzusetzen, kritische Prozesse zu schützen und Vorsorgemaßnahmen zu priorisieren. Anstatt alle Eventualitäten gleichermaßen zu absichern, können Unternehmen ihre Aufmerksamkeit dort bündeln, wo Ausfälle existenzbedrohende Auswirkungen hätten. Damit wird Resilienz steuerbar statt zufällig.

Darüber hinaus stärkt das Risikomanagement die organisatorische Handlungsfähigkeit in Krisensituationen. Klar definierte Risikoszenarien, Schwellenwerte und Eskalationsmechanismen ermöglichen es dem Management, auch unter Zeitdruck fundierte Entscheidungen zu treffen.

fen. Unternehmen, die Risiken aktiv managen, reagieren in Ausnahmesituationen strukturierter, schneller und mit größerer Sicherheit.

Resilienz bedeutet schließlich auch Lernfähigkeit. Ein kontinuierliches Risikomanagement fördert den systematischen Umgang mit Erfahrungen aus Störungen und Krisen. Erkenntnisse fließen in Prozesse, Strukturen und Kontinuitätskonzepte zurück und machen das Unternehmen widerstandsfähiger für zukünftige Herausforderungen. Risikomanagement wird so zum Motor einer lernenden Organisation.

Erfolgsfaktoren für ein integriertes Risiko- und Continuity-Management

Die wirksame Verbindung von Risikomanagement und BCM entsteht durch einen ganzheitlichen Ansatz, der beide Disziplinen als integrale Bestandteile der Unternehmenssteuerung versteht. Ein integriertes Risiko- und Continuity-Management erfordert eindeutige Zuständigkeiten und ein klares Bekenntnis der Unternehmensleitung. Risiken und Krisenvorsorge sind Führungsaufgaben, keine rein operativen Nebenprozesse. Nur wenn die Unternehmensführung die strategische Bedeutung erkennt, Prioritäten setzt und Entscheidungen aktiv unterstützt, erhalten Risiko- und BCM-Themen im Unternehmen die notwendige Verbindlichkeit.

Risikomanagement und BCM nutzen häufig unterschiedliche Begrifflichkeiten, Bewertungslogiken und Dokumentationsformen. Ein zentraler Erfolgsfaktor liegt darin, diese Ansätze aufeinander abzustimmen. Einheitliche Risikodefinitionen, konsistente Bewertungskriterien und klar verknüpfte Analyseinstrumente – etwa zwischen Risikoanalyse und Business-Impact-Analyse – schaffen Transparenz und verhindern Parallelstrukturen.

Resilienz entsteht nicht in Silos. Erfolgreiches Risiko- und Continuity-Management bindet Fachbereiche, IT, Einkauf, Personal, Recht und Kommunikation frühzeitig ein. Unterschiedliche Perspektiven tragen dazu bei, Risiken vollständig zu erfassen und praxisnahe Lösungen zu entwickeln. Gleichzeitig fördert die bereichsübergreifende Zusammenarbeit das Verständnis für Abhängigkeiten und gemeinsame Verantwortlichkeiten.

Risiken verändern sich, ebenso wie Geschäftsmodelle, Technologien und externe Rahmenbedingungen. Ein integriertes Managementsystem muss daher regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden. Erkenntnisse aus

realen Störungen und abgewendeten Ereignissen sollten systematisch ausgewertet und in die Konzepte zurückgespielt werden.

Erst wenn die Mitarbeiter Risiken erkennen, Verantwortung übernehmen und im Krisenfall sicher handeln, entfaltet ein integriertes Risiko- und Continuity-Management seine volle Wirkung. Schulungen, klare Kommunikationsstrukturen und eine offene Risikokultur, die auch unbequeme Themen adressiert, sind daher wesentliche Erfolgsfaktoren.

Praxis-Hinweis

Krisen lassen sich nicht zuverlässig vorhersagen und nicht vollständig vermeiden, der Umgang mit ihnen lässt sich jedoch steuern. Sicherheit entsteht durch bewusste Entscheidungen, klare Strukturen und kontinuierliche Vorbereitung. Risikomanagement und Business Continuity Management sind dabei keine isolierten Pflichtübungen, sondern zentrale Bausteine moderner Unternehmensführung. Risikomanagement schafft Transparenz über Verwundbarkeiten und Abhängigkeiten, BCM übersetzt diese Erkenntnisse in pragmatische Vorsorge- und Reaktionsfähigkeit. Erst ihr Zusammenspiel ermöglicht es Unternehmen, auch unter außergewöhnlichen Bedingungen stabil zu bleiben und handlungsfähig zu agieren.



Ulf Werheit

Diplom-Kaufmann (FH),
Certified Internal Auditor (CIA),
Zertifizierter Compliance Officer (ZCO)

Köln
T +49 2203 8997-119
u.werheit@solidaris.de



Rieke Malena Pott, M.A.

Münster
T +49 251 48261-190
r.pott@solidaris.de

Instrumente des Personalcontrollings in der stationären Altenhilfe

Von Thomas Wieland und Karina Janzen

In Anbetracht von Fachkräftemangel, steigenden Qualitätsanforderungen und wachsender Komplexität müssen Einrichtungen ihre Personalprozesse nicht nur überwachen, sondern aktiv steuern. Hierfür braucht es Methoden und Kennzahlen, die sowohl die Wirtschaftlichkeit als auch die Versorgungsqualität im Blick behalten. Bis zu 80 % der Aufwendungen entfallen auf Personalkosten – sie sind nicht nur der größte Kostentreiber, sondern auch der wichtigste Erfolgsfaktor. Wer hier professionell steuert, kann die Stabilität und die Qualität der Pflege maßgeblich beeinflussen. Wir stellen die wichtigsten Instrumente des Personalcontrollings vor, zeigen ihre Funktionen und erläutern, wie sie dazu beitragen, Personalressourcen effizient und nachhaltig zu managen.

Kennzahlensysteme – Basis für Transparenz

Kennzahlen sind das Fundament jeder Analyse. Sie ermöglichen eine objektive Bewertung der Personalsituation und machen Entwicklungen sichtbar. Wichtige Kennzahlen sind zum Beispiel Personalschlüssel, Ausfallquote, Fluktuationsrate, Fortbildungsquote, Mitarbeiterzufriedenheit, Besetzungsquote offener Stellen, Überstundenvolumen und Pflegezeit pro Bewohner. Dabei ist nicht die einzelne Kennzahl entscheidend, sondern das Zusammenspiel vieler Informationen. Nur durch verknüpfte Kennzahlensysteme wird sichtbar, ob beispielsweise Überstunden mit steigender Pflegeintensität, Strukturdefiziten, Führungsproblemen oder anderen Faktoren zusammenhängen. Hierbei sind die regelmäßige Erhebung und der Vergleich mit Soll-Werten oder Benchmarks entscheidend, um Abweichungen zu erkennen. Eine Business-Intelligence-Lösung (BI) ermöglicht es, diese Zusammenhänge transparent darzustellen und analytisch gestützte Entscheidungen zu treffen – ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil im Alltag stationärer Einrichtungen.

Personalbedarfsplanung – Engpässe vermeiden

Die Personalbedarfsplanung ist heute weit mehr als eine statische Vorgabe von Personalschlüsseln und hat sich

zu einem dynamischen und strategischen Prozess entwickelt. Sie betrachtet nicht nur die gesetzlich geforderten Personalschlüssel, sondern berücksichtigt zudem die tatsächlichen Bedarfe, die sich aus der Bewohnerstruktur, dem Pflegegrad-Mix, dem Rhythmus der Pflegeprozesse und den individuellen Besonderheiten der Einrichtung ergeben. Bei der Analyse einzelner Wohnbereiche kann der Pflegegrad-Mix den Personalbedarf maßgeblich beeinflussen. Trotz identischer Bewohnerzahlen entstehen durch höhere Pflegeintensität oder herausforderndes Verhalten abweichende Pflegebedarfe, die zusätzliche Personalressourcen erforderlich machen.

Die Kernaufgabe bleibt jedoch unverändert: sicherzustellen, dass die richtige Anzahl an Mitarbeitern mit den passenden Qualifikationen zur richtigen Zeit verfügbar ist. Die Umsetzung kann zunächst mit einfachen Tabellen erfolgen, sollte aber perspektivisch durch digitale Tools unterstützt werden, die automatisiert Berechnungen durchführen und die Auswirkungen von Veränderungen transparent darstellen. So wird die Personalbedarfsplanung zu einem zentralen Steuerungsinstrument, das nicht nur Engpässe vermeidet, sondern die Grundlage für eine nachhaltige Personalstrategie bildet.

Kompetenzmanagement – Qualifikationen gezielt nutzen

Kompetenzmanagement schafft die Grundlage, um den steigenden Qualifikationsanforderungen in der Pflege gerecht zu werden. Durch die systematische Erfassung vorhandener Qualifikationen, Fähigkeiten und Potenziale entsteht eine transparente Übersicht der Kompetenzlandkarte über die Stärken und Entwicklungsfelder der Mitarbeiter.

Auf dieser Basis lassen sich sowohl individuelle Entwicklungsbedarfe als auch strukturelle Qualifikationslücken erkennen – beispielsweise in Bereichen wie Palliative-Care, Demenzkompetenz oder Leitungsfähigkeiten. Das ermöglicht eine gezielte Personalentwicklung, die nicht nur die Pflegequalität erhöht, sondern auch wesentlich

zur Bindung der Mitarbeiter beiträgt – ein entscheidender Faktor in Zeiten des Fachkräftemangels.

Frühwarnsysteme – Risiken rechtzeitig erkennen

Frühwarnsysteme verknüpfen quantitative Daten wie Krankenstände oder Überstunden mit qualitativen Indikatoren wie Mitarbeiterzufriedenheit, um Risiken frühzeitig zu erkennen. Moderne Dashboards erfassen Daten in Echtzeit und ermöglichen es Leitungskräften, kritische Entwicklungen sichtbar zu machen und Maßnahmen einzuleiten – bevor die Versorgungsqualität leidet. Die Fähigkeit, kurzfristig und proaktiv zu reagieren, wird zunehmend zu einem entscheidenden Erfolgsmerkmal.

Soll-Plan-Ist-Abgleich – Herzstück der Steuerung

Die multidimensionale Abweichungsanalyse – häufig als Soll-Plan-Ist-Abgleich bezeichnet – gehört zu den wichtigsten Instrumenten des Personalcontrollings, weil sie die drei zentralen Perspektiven zusammenführt und damit eine präzise Steuerung ermöglicht:

- » *Soll*: die im Rahmen der Pflegesatzverhandlungen vereinbarten Vollkräfte und Personalkosten.
- » *Plan*: die auf Basis von Auslastung, Bewohnerstruktur und Qualifikationsmix prognostizierten Personalressourcen und -kosten.
- » *Ist*: der tatsächliche Personaleinsatz und die real angefallenen Kosten.

Durch den Vergleich dieser drei Ebenen werden Abweichungen transparent und gezielte Gegenmaßnahmen möglich – etwa bei Über- oder Unterbesetzungen, Budgetüberschreitungen oder ineffizientem Ressourceneinsatz.

Die besondere Herausforderung liegt in der korrekten Abbildung von Plan- und Ist-Daten. Der Plan muss dynamisch sein und regelmäßig aktualisiert werden, da sich Auslastung, Pflegegrad-Mix oder organisatorische Rahmenbedingungen ständig ändern. Das Ist hingegen stammt häufig aus unterschiedlichen Systemen wie Dienstplanung, Lohnabrechnung und Pflegedokumentation – jede Quelle mit eigener Logik, eigenen Zeitbezügen und unterschiedlichen Datenstrukturen.

Integrierte Softwarelösungen und BI-Plattformen sind nicht mehr „nice to have“, sondern ein notwendiges Instrumentarium, um Komplexität beherrschbar zu machen und

Einrichtungen zukunftssicher auszurichten. Sie verringern Fehleranfälligkeit, beschleunigen Analyseprozesse und ermöglichen eine Steuerung, die nicht nur reaktiv, sondern zunehmend proaktiv und vorausschauend erfolgt.

Fazit

Personalcontrolling in der stationären Altenhilfe ist längst kein optionales Werkzeug mehr, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor. Angesichts des Fachkräftemangels, steigender Qualitätsanforderungen und komplexer Rahmenbedingungen müssen Einrichtungen ihre Personalressourcen nicht nur überwachen, sondern aktiv steuern. Die vorgestellten Instrumente – von Kennzahlensystemen über Personalbedarfsplanung und Kompetenzmanagement bis hin zu Frühwarnsystemen und Soll-Plan-Ist-Abgleichen – bilden die Grundlage für Transparenz, Effizienz und Zukunftssicherheit. Digitale Lösungen und BI-Plattformen sind dabei unverzichtbar: Sie integrieren heterogene Datenquellen, automatisieren Analysen und ermöglichen eine proaktive Steuerung. Wer diese Instrumente konsequent einsetzt, schafft nicht nur belastbare Entscheidungsgrundlagen, sondern positioniert seine Einrichtung als leistungsfähigen und attraktiven Arbeitgeber in einem zunehmend herausfordernden Markt.



Thomas Wieland, M.A.

Köln
T +49 2203 8997-520
t.wieland@solidaris.de



Karina Janzen, M.A.

Münster
T +49 251 48204-16
k.janzen@solidaris.de

Solidaris richtet sich zukunftsfähig aus

Zu Beginn des Jahres 2021 hatten wir im Rahmen eines Generationenwechsels ein erweitertes Partnermodell eingeführt. Nach der ersten erfolgreichen Amtsperiode wurde die Kern-Geschäftsführung – Herr WP/StB Jens Thomsen (Sprecher), Herr StB Ulrich Schulte und Herr RA Dr. Axel Scherff – im Juni 2025 von den Partnern (Gesellschaftern) einstimmig für weitere fünf Jahre im Amt bestätigt.

Um die Solidaris auch für die Zukunft exzellent aufzustellen, wurde beschlossen, den bestehenden Partnerkreis – bestehend aus Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten – mit Wirkung zum 1. Januar 2026 deutlich zu verjüngen und die Anzahl der Partner von 32 auf 46 zu erhöhen. Wir freuen uns, Ihnen die im Zuge dieser Ausweitung neu hinzugekommenen Partner auf der folgenden Seite namentlich vorzustellen.

Ziel der Fortentwicklung des Partnermodells ist es, die Gesellschaftsanteile an der Solidaris Unternehmensgruppe dauerhaft in den Händen eigener Berufsträger

zu halten. Die unternehmerische Eigenständigkeit der Solidaris bleibt damit zentrales Element unserer strategischen Ausrichtung.

Darüber hinaus wurden, ebenfalls zum 1. Januar 2026, Herr WP/StB Niko Ballarini und Herr WP/StB Stefan Szük in die Geschäftsführung berufen.

Wir freuen uns, in diesem Zusammenhang hervorheben zu dürfen, dass die Solidaris Unternehmensgruppe als Marktführer in der Prüfung und Beratung von Organisationen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft über eine im Vergleich weit überdurchschnittliche Berufsträgerquote verfügt: Derzeit sind bei uns 55 Wirtschaftsprüfer, 71 Steuerberater – davon 46 Berufsträger mit Doppelqualifikation – und 29 Rechtsanwälte für unsere Mandanten im Einsatz.

Wir gratulieren unseren neuen Partnern und Geschäftsführern sehr herzlich und freuen uns auf eine weiterhin gute, erfolgreiche Zusammenarbeit!

Neue Geschäftsführer



Niko Ballarini
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater



Stefan Szük
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

Neue Partner



Nicole Adam
Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin



Fabian Behrens
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater



Jelena Berens
Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin



Martin Freyberg
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater



Alexander Gottwald
Rechtsanwalt



Jacqueline Herz
Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin



Christian Hesse
Wirtschaftsprüfer



Max Hoffmann
Steuerberater



Thomas Jakobs
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater



Lea Kling
Wirtschaftsprüferin



Jan Ramthun
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater



Alexander Schmidt
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater



Eva Werner
Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin



Stefan Wißler
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

Zertifizierte Strom- und Energiesteuerfachkraft



Unser Kollege **Jari Koschinski, M.Sc.**, hat im November 2025 erfolgreich die Prüfung zur *Zertifizierten Strom- und Energiesteuerfachkraft (TANGENS®)* absolviert.

Herr Koschinski hat mit dieser Qualifikation besonderes Fachwissen erworben, um unsere

Mandanten in diesem hochaktuellen und speziellen Bereich des Steuerrechts bestmöglich zu beraten. Dies umfasst insbesondere die praktische Abwicklung der Versteuerung als Versorger, die Inanspruchnahme von bedeutsamen Steuerentlastungen und die rechtssichere Erzeugung von Strom, zum Beispiel durch Photovoltaikanlagen und Blockheizkraftwerke.

Zertifizierte Restrukturierungs- und Sanierungsberaterin



Unsere Kollegin **Celina Ervenich, M. Sc.**, hat im Dezember 2025 erfolgreich den Zertifikatslehrgang *Restrukturierungs- und Sanierungsberater* des IfUS-Instituts für Unternehmenssanierung absolviert. Mit dieser Qualifikation erweitert Frau Ervenich ihre fachliche Kompetenz im Bereich Re-

strukturierung und Sanierung und stärkt damit unsere Leistungsfähigkeit in der Unterstützung von Mandanten in der Unternehmenskrise. Dank ihres fundierten Know-hows können wir unsere Mandanten künftig noch gezielter, effizienter und wirkungsvoller bei anspruchsvollen Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten begleiten.

Berufsexamen



Laura Hank



Aljoscha Mutze

Wir freuen uns sehr, dass Frau **Laura Hank** (Freiburg) am 7. November 2025 und Herr **Aljoscha Mutze** (Münster) am 20. Oktober 2025 das Wirtschaftsprüferexamen bestanden haben.

Wir gratulieren Frau Hank und Herrn Mutze sehr herzlich und freuen uns auf eine weiterhin vertrauensvolle Zusammenarbeit!

Neue Kompetenzträger



Seit dem 1. Januar 2026 verstärkt Herr **Tobias Nickl, M.A.**, das Team unserer Unternehmensberater am Standort Köln als Manager im Geschäftsfeld *Strategie, Analytik und Transformation*. Herr Nickl war zuvor elf Jahre als Analyst und Berater für die SozialBank und ihre Beratungsfirma SozialGestaltung

GmbH tätig und hat in dieser Zeit unter anderem fundiertes Wissen in der strategischen Beratung von sozialwirtschaftlichen Unternehmen aufbauen können. Im Rahmen von Markt- und Unternehmensanalysen hat er an der Entwicklung verschiedener Bedarfsberechnungsmodelle mitgearbeitet, etwa für die Segmente vollstationäre Pflege, ambulante Versorgung und besondere Wohnformen für Menschen mit Behinderungen. Nebenberuflich hat Herr Nickl eine Dissertation über die Rechte von Menschen mit Behinderungen als Bürger der EU verfasst. Seit 2024 hat Herr Nickl sozialwirtschaftliche Unternehmen zudem im Bereich Nachhaltigkeit beraten, insbesondere zu den Anforderungen der CSRD, der Wesentlichkeitsanalyse, der CO₂-Bilanzierung, und dem Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagements.



Ebenfalls seit dem 1. Januar 2026 unterstützt Herr **WP StB Maik Scherer** unser Team am Standort in Freiburg als stellvertretender Standortleiter und Teamleiter im Bereich Wirtschaftsprüfung. Herr Scherer ist seit vielen Jahren, unter anderem als Partner und Geschäftsführer einer mittelständigen

Prüfungs- und Beratungsgesellschaft, auf die Prüfung und Erstellung von Jahres- und Konzernabschlüssen sowie die steuerliche und betriebswirtschaftliche Beratung von Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft spezialisiert. Während der letzten vier Jahre war Herr Scherer in der Einrichtungsleitung eines mittelgroßen Trägers der Eingliederungshilfe tätig und verantwortete hierbei den gesamten Verwaltungsbereich. Ein wesentlicher Inhalt war hier die Umstellung auf das BTHG, inklusive der hierzu erforderlichen Anpassungen der internen Rechnungslegung sowie der IT.

Aktuelle Seminare

Auch in diesem Jahr bieten wir Ihnen ein umfangreiches Fort- und Weiterbildungsangebot. Unsere Seminare greifen aktuelle Branchen-Entwicklungen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft auf und unterstützen Sie dabei, den aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Die Veranstaltungen umfassen die Fachbereiche Wirtschaftsprüfung, Steuer-, Rechts-, Unternehmens- und IT-Beratung und zeichnen sich durch einen hohen Praxiswert aus.

Datum	Ort	Titel
19./20.02.2026	Berlin	Vergütungssatzverhandlungen in der Eingliederungshilfe – Vorbereitung, Strategie und Verhandlungsführung
07./08.05.2026	München	
11./12.06.2026	Stuttgart	
26.02.2026	Münster	Strategisches Dienstplanmanagement in der stationären Altenhilfe
03.12.2026	Köln	
27.02.2026	Online	ZukunftsWert.Solidaris – Webinar-Reihe Nachhaltigkeitsberichterstattung
16.04.2026	Online	
12.06.2026	Online	
11.09.2026	Online	
14.10.2026	Online	
08.12.2026	Online	
02./03.03.2026	Köln	Pflegesatzverhandlungen in der stationären Altenhilfe – Vorbereitung, Strategie und Verhandlungsführung
17./18.09.2026	Stuttgart	
05.03.2026	Köln	Controlling in der stationären Altenhilfe – Planung, Reporting und Analyse
13.03.2026	Berlin	
28.08.2026	Mainz	
12.03.2026	Berlin	Controlling für Einrichtungen der Eingliederungshilfe
17.04.2026	Münster	
27.08.2026	Mainz	
13.11.2026	Köln	
13.03.2026	Online	NIS-2: Was Führungskräfte und Management jetzt wissen und umsetzen müssen
08.05.2026	Online	
19.03.2026	Köln	Nachhaltigkeit im Wandel – Pflicht, Kür oder strategischer Vorteil
19.03.2026	Köln	Verwaltungsprozesse gegen Betrugsversuche schützen
25.03.2026	München	Ambulantisierung im Krankenhaus

Datum	Ort	Titel
16.04.2026 23.04.2026	Münster München	Grundlagen Stiftungsrecht
17.04.2026	Online	Kapitalflussrechnung im Krankenhaus
23.04.2026 20.11.2026	Mainz Köln	Strategisches Dienstplanmanagement in Wohnformen der Eingliederungshilfe
24.04.2026	Online	Pflegebudget – Grundlagen und Einzelfragen zur Erstellung des Pflegebudgetnachweises
30.04.2026	Münster	Künstliche Intelligenz & IT-Compliance
19.05.2026	Würzburg	Maßgeblichkeit von Gremienbeschlüssen (Mitgliederversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand, Geschäftsführung)
09.06.2026	Würzburg	Transaktionen und Umstrukturierungen im Ordensbereich
17.06.2026 23.11.2026	Online Online	Aufbau eines Verarbeitungsverzeichnisses
18.06.2026	Köln	Verwaltungsstrukturen und -prozesse in der Sozialwirtschaft
25./26.06.2026	München	Vergütungssatzverhandlungen in der Kinder- und Jugendhilfe
03.09.2026 08.09.2026 01.10.2026 07.10.2026 08.10.2026 12.11.2026	Mainz Berlin Würzburg Stuttgart Freiburg Köln	ABC des Umsatzsteuer- und Gemeinnützigkeitsrechts
15./16.09.2026	Köln	Krankenhaus-Rechnungswesen und dualistische Finanzierung
17.09.2026 29.10.2026 10.11.2026	Köln Mainz Würzburg	Rechnungslegung von WfbM unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitsergebnisses
24.09.2026 01.10.2026 08.10.2026	Köln Berlin München	Der Krankenhaus-Jahresabschluss 2026
13.10.2026	Köln	Grundlagen der Finanzierung von Kindertagesstätten in NRW
13.10.2026	Köln	InEK-Kalkulation und Kostenträgerrechnung im Krankenhaus
14.10.2026 15.10.2026 22.10.2026	Stuttgart Freiburg Würzburg	Steuer-Update für Non-Profit-Organisationen

Detaillierte Informationen und Anmeldung unter www.solidaris.de oder bei Frau Martina Braun (m.braun@solidaris.de, T +49 2203 8997-221).

Impressum

Die *Solidaris Information* erscheint quartalsweise für Mandanten und Geschäftspartner der Solidaris Unternehmensgruppe.

Herausgeber

Solidaris Unternehmensberatungs-GmbH
Von-der-Wettern-Straße 11
51149 Köln

Geschäftsführung

Dipl.-Kfm. Matthias Henke
Dipl.-Kfm. Sven Hornbostel

Sitz der Gesellschaft: 51149 Köln
Registergericht Köln
HRB 52005

Redaktionsleitung

Michael Basangeac (v. i. S. d. P.)
T +49 2203 8997-153, F +49 2203 8997-199
m.basangeac@solidaris.de

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 19. Januar 2026
Auflage: 3.400 Stück

Gestaltung: bplUSD communications GmbH, Köln
Druck: Warlich Druck RheinAhr GmbH & Co. KG, Grafschaft

Nachdruck, auch auszugsweise, nur in Absprache mit der Redaktionsleitung und unter Nennung der Quelle. Für die Inhalte kann trotz sorgfältiger Bearbeitung keine Haftung übernommen werden. Die Beiträge können nicht das jeweilige, den individuellen Verhältnissen angepasste Beratungsgespräch ersetzen.