CURACONTACT

3.25

AKTUELLES WISSEN FÜR UNSERE MANDANTEN

ABO mich

VOLLE KRAFT!

VERWALTUNGSMANAGEMENT ALS TREIBER

Verwaltungsorganisation der Zukunft – aktuelle Trends

Künstl. Intelligenz – Pflicht und Chance für die Verwaltung

Interview – Kaufmännische Führung heute

Inhalt

Unser Schwerpunkt: Verwaltungsmanagement

4 **Verwaltungsorganisation der Zukunft** – aktuelle Trends

6 **Nachhaltigkeit** in Verwaltungssystemen

8 **Verwaltungsrisiken** in der Eingliederungshilfe

9 ANGEECKT **Stillstand kostet**

10 **Kirchliche Verwaltung** – der Weg zu modernen Strukturen

12 WISSEN+ **Altenhilfebarometer:** Digitalisierungs- & IT-Strategie – wie ist der Stand?

14 **Interview:** Kaufmännische Führung heute – Strukturen, die Wirkung zeigen

17 **KI** – Pflicht und Chance für die Verwaltung

18 **Verwaltungsmanagement** von Betrieben gewerblicher Art

20 **Transparenzregister** – was ist zu tun?

Aktuelles Recht

22 **Der Koalitionsvertrag** – Bedeutung für die Pflege und das Gesundheitswesen

Aktuelles Steuerrecht

24 **§ 57 Abs. 3 AO** – doppeltes Satzungserfordernis auf dem Prüfstand

Letzte Seiten

26 Autor:innen dieser Ausgabe

29 Veranstaltungen

30 Wissenswertes

31 Daten auf den Punkt gebracht

EDI-TO-RIAL

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die **Verwaltung ist der Maschinenraum** jeder erfolgreichen Organisation. Sie schafft Klarheit, ermöglicht reibungslose Abläufe und bildet die Grundlage für strategisches Handeln. Dabei geht es nicht nur um sichere und effiziente Prozesse und Zuständigkeiten, sondern auch um eine Kultur der Verantwortung und Transparenz.

Digitalisierung spielt in diesem Kontext eine zentrale Rolle – nicht als Selbstzweck, sondern als Werkzeug, um Strukturen zu stärken, Ressourcen gezielt einzusetzen und Mitarbeitende zu entlasten. Digitalisierung ist allerdings kein Projekt, sondern eine Haltung. Und sie beginnt bei den Menschen, nicht bei der Software. **Nur eine effiziente und zukunftsorientierte Verwaltung** wird in der Lage sein, den vielfältigen und immer komplexer werdenden Anforderungen gerecht zu werden.

In dieser Ausgabe zeigen wir Ihnen, wie **moderne Verwaltungsorganisation** gelingen kann und welche Themen in den Fokus genommen werden sollten. Curacon steht Ihnen dabei wie gewohnt als verlässlicher Partner zur Seite – mit Erfahrung, Weitblick und praxisnahen Lösungen.

Lassen Sie sich inspirieren!

Sascha Knauf

3

Dinge, die Sie wissen wollen

Verwaltung gilt oft als „Hintergrundrauschen" – doch gerade dort entscheidet sich, wie zukunftsfähig eine Organisation wirklich ist. Der Beitrag beleuchtet vier zentrale Herausforderungen und zeigt, was zukunftsorientierte Verwaltungsorganisation heute ausmacht.

Seite 4–5

Nachhaltigkeit braucht Zahlen: Integrierte Verwaltungssysteme verwandeln verstreute ESG-Daten in klare Kennzahlen – und machen ökologische wie soziale Verantwortung endlich steuer- und messbar. Lesen Sie, wie Sie mit ihrer Hilfe Compliance sichern, Kosten senken und Wettbewerbsvorteile schaffen.

Seite 6–7

Kirchliche Körperschaften erbringen immer mehr entgeltliche Verwaltungsleistungen. Der Beitrag zeigt, wann sie als steuerpflichtiger gewerblicher Betrieb gelten und wie Sie ein funktionierendes Tax Compliance Management System hier unterstützen kann.

Seite 18–19

VERWALTUNGSORGANISATION DER ZUKUNFT – AKTUELLE TRENDS

Unzureichende Refinanzierung, Kostensteigerungen, Fachkräftemanngel sowie zunehmende regulatorische Anforderungen: Die Herausforderungen für Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft sind hinlänglich bekannt. Angesichts dessen gilt es, Organisationen zukunftssicher aufzustellen – auch im Hinblick auf das administrative Rückgrat. In vielen Organisationen stehen derzeit folgende Themenstellungen im Fokus: Post-Merger-Integration im Zuge von Fusionen und Verbundbildungen, Sicherstellung der Steuerungsfähigkeit sowie Professionalisierung der Beschaffung. Zudem werden bei Wechseln in der Geschäftsführung immer häufiger strukturelle Veränderungen der Administrationsbereiche angestoßen. In allen Bereichen zeigt sich, dass ein gut strukturiertes Vorgehen erfolgsrelevant ist.

Post-Merger-Integration von Verwaltungen

Zusammenschlüsse und Kooperationen prägen zunehmend die Landschaft des Sozial- und Gesundheitswesens – sei es zur wirtschaftlichen Stabilisierung, zur strategischen Erweiterung von Versorgungsstrukturen oder als Reaktion auf demografische Herausforderungen. Während Synergiepotenziale im Leistungsbereich häufig frühzeitig erkannt und in die Integrationsplanung einbezogen werden, bleibt die konsequente Ausschöpfung dieser Potenziale im Verwaltungsbereich oftmals hinter den Erwartungen zurück. Ein zentraler Grund hierfür liegt in den heterogenen Ausgangslagen der beteiligten Verwaltungsbereiche: Strukturen und Prozesse, Standardisierungs- und Digitalisierungsgrade sowie die IT-Systemlandschaft unterscheiden sich. Nicht zuletzt sind auch die Unternehmenskulturen häufig sehr verschieden. Werden diese Unterschiede nicht von Beginn an mitgedacht und bearbeitet, kommt es im operativen Geschäft nicht selten zu Reibungsverlusten, Doppelarbeiten sowie unklaren Zuständigkeiten. Unterschiedliche Führungsstile, Arbeitsroutinen oder Qualitätsverständnisse verstärken diese Herausforderungen zusätzlich. Die Praxis zeigt: Eine nachhaltige Zusammenführung administrativer Bereiche und die damit erhofften Effekte lassen sich nur erzielen, wenn sie ebenso sorgfältig geplant und gesteuert werden wie die Integration der Leistungsbereiche. Dafür ist es unerlässlich, ein gemeinsames administratives Zielbild zu entwickeln und eine darauf ausgerichtete Umsetzungsplanung aufzubauen.

Steuerungsfähigkeit als integrale Anforderung der Unternehmensführung

Bei zunehmender Komplexität und steigendem wirtschaftlichen Druck wird es immer wichtiger, einen fundierten Blick auf die Organisation zu haben und vorrausschauend wirksame Steuerungsimpulse setzen zu können. Dies stellt Anforderungen an die Vorprozesse und Grundlagen sowie an die Ausgestaltung des Steuerungssystems im Unternehmen. In der Praxis fehlen jedoch häufig die stabilen Grundlagen dafür: Ein unregelmäßiger oder verspäteter Monatsabschluss, Reibungsverluste an Schnittstellen, etwa in der Debitorenbearbeitung, oder Unklarheit in Planungsprozessen führen zu Defiziten in der Steuerungsgrundlage. Im Hinblick auf das Steuerungssystem bzw. Berichtswesen ist häufig festzustellen, dass dieses – soweit vorhanden – nicht am Informationsbedarf der unterschiedlichen Entscheidungsträger ausgerichtet ist. Dies betrifft sowohl Inhalt und Turnus als auch Aufbereitung und kommunikative Begleitung. Eine solide Steuerungsfähigkeit erfordert deshalb einerseits verlässliche Vorprozesse und andererseits ein System, das die relevanten Informationen strukturiert, adressatengerecht und regelmäßig zur Verfügung stellt.

Beschaffung – ein strategischer Hebel mit ungenutztem Potenzial

Die Beschaffung zählt zu den am stärksten unterschätzten Funktionsbereichen innerhalb der Verwaltung. Trotz hoher wirtschaftlicher Relevanz erfolgt die Beschaffung in vielen Organisationen mit einem geringen Professionalisierungsgrad. Zuständigkeiten sind oft historisch gewachsen, dezentral verortet und weisen häufig einen geringen Automatisierungs- und Prozessreifegrad auf. Transparenz von Warengruppen und Kreditorenstrukturen, ein effizientes Controlling der Sachkosten und die Verhandlungsfähigkeit der Konditionen sind häufig nur eingeschränkt gegeben. Digitale Lösungen kommen, wenn überhaupt, nur punktuell zum Einsatz. Dabei zeigt sich: Gerade im Beschaffungsbereich lassen sich durch klare Strukturen, abgestimmte Prozesse und zentrale Steuerungsmechanismen erhebliche Potenziale bei Wirtschaftlichkeit und Effizienz heben. Auch unter dem Aspekt von Governance und Compliance gewinnt das Thema zunehmend an Bedeutung – etwa im Hinblick auf Vergaberecht, Nachhaltigkeit oder Lieferantenmanagement. Eine zeitgemäß organisierte Beschaffung ist dabei nicht gleichzusetzen mit einem zentral zuständigen Einkauf. Der Fokus liegt vielmehr auf der Etablierung eines strategisch gesteuerten, plattformbasierten Beschaffungsmodells, das (weiterhin) dezentrale Bestell- sowie Liefervorgänge bei zentraler Steuerung (bspw. Sortimente, Lieferanten, Konditionen) ermöglicht.

Veränderungen in der strategischen Ausrichtung wirken sich immer auf die Administration aus – daher ist diese bei strategischen Entscheidungen konsequent mitzudenken.

Jan Willem Peters, Experte für Verwaltungsmanagement

Wechsel in Führungsfunktionen – neue Führung, neue Perspektiven

Veränderungen in der Führungsebene, insbesondere auch im kaufmännischen Bereich, nehmen in Organisationen zu. Das kann zum Beispiel im Zuge einer geplanten Übergabe, einer strategischen Neuausrichtung oder struktureller Anpassungen der Fall sein. Neu eintretende Akteure stehen gerade zu Beginn vor der zentralen Aufgabe, sich zu orientieren und Handlungsbedarfe in den unterschiedlichen Funktionsbereichen zu erkennen und zu priorisieren. Anhand der folgenden Fragestellungen lassen sich mögliche strukturelle oder prozessuale Handlungsbedarfe zügig identifizieren:

- Ist ein belastbarer Monatsabschluss vorhanden und erfolgt dieser zeitnah?
- Ist ein regelhaftes Berichtswesen vorhanden, an Empfängerbedarfen ausgerichtet und Teil eines Steuerungsprozesses?
- Wie sind die Prozesse der Wirtschafts-/Liquiditätsplanung und -steuerung gestaltet?
- Wie hoch ist der Stand der offenen Posten? Sind wesentliche Prozesse der Administration aktuell dokumentiert und wie steht es um deren Digitalisierungsgrad?

Die Status-quo-Aufnahme kann – richtig begleitet – als Ausgangspunkt für strukturelle Klärungen und Optimierung dienen. Eine solche Bestandsaufnahme sollte nicht dem Zufall überlassen werden, sondern strukturiert entlang der Dimensionen Verwaltungsleistungen, Prozesse, Aufbauorganisation, Personalausstattung, IT und Digitalisierung erfolgen. ●

FAZIT

Veränderungen im Zuge von Fusionen und Verbundbildungen, in der Geschäftsführung sowie in der Steuerung und Professionalisierung der Beschaffung haben direkt oder indirekt Auswirkungen auf die Verwaltungsorganisation. Daher ist die Verwaltung bei der strategischen Ausrichtung der Organisation konsequent miteinzubeziehen. Dies wird zunehmend erkannt und sollte durch praxiserprobte Vorgehensmodelle zielorientiert begleitet werden.

Jan Willem Peters
janwillem.peters@curacon.de

Martin Dietz
martin.dietz@curacon.de

NACHHALTIGKEIT
IN VERWALTUNGSSYSTEMEN

Nachhaltigkeitscontrolling ist oft unzureichend integriert, was Steuerung und Umsetzung erschwert. Unternehmen arbeiten mit heterogenen Systemen und fehlenden Schnittstellen oder erfassen Daten analog. Erst durch einheitliche Datenstandards und integrierte Systeme lassen sich ökologische und soziale Verantwortung effektiv messen und steuern.

Nachhaltigkeit als Steuerungsherausforderung
Viele soziale und gesundheitliche Einrichtungen stehen vor der Aufgabe, Nachhaltigkeit nicht nur umzusetzen, sondern auch messbar und steuerbar zu machen. In der Praxis zeigt sich jedoch: Nachhaltigkeitscontrolling ist oft fragmentiert und unzureichend integriert. Unterschiedliche Datenquellen, manuelle Prozesse und fehlende Schnittstellen, z. B. zwischen Facility Management, Personal- und Rechnungswesen, erschweren die Erhebung einer belastbaren Datengrundlage. Die Folge: ESG-Ziele lassen sich nicht zuverlässig planen, messen oder berichten.

Steigender Druck durch Regulatorik, Banken und Öffentlichkeit
Auch wenn auf EU-Ebene derzeit Vereinfachungen der europäischen Berichtsstandards diskutiert werden, ist davon auszugehen, dass zentrale Kennzahlen weiterhin verpflichtend bleiben. Der Druck zur Offenlegung belastbarer ESG-Daten nimmt zu, nicht nur für CSRD-berichtspflichtige, sondern auch für nicht berichtspflichtige Unternehmen. Anforderungen von Banken, Stakeholdern und der Gesellschaft erhöhen den Bedarf an Transparenz und Datenqualität. Umso wichtiger ist es, frühzeitig Datenanforderungen zu analysieren und geeignete Strukturen als Grundlage für eine Berichterstattung aufzubauen, um externe Erwartungen erfüllen und die eigenen Betriebskosten senken zu können. Ohne integrierte Controlling-Strukturen entstehen Informationslücken, die langfristig die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit schwächen.

Nachhaltigkeit als strategischer Erfolgsfaktor
In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft stehen die Menschen im Mittelpunkt. Gerade im Personalbereich können Unternehmen auf bereits vorhandene Datenerfassungsstrukturen aufbauen. Zentrale Steuerungsgrößen sind die Personalfluktuation, die Anzahl der Fortbildungsstunden, der Gender Pay Gap oder die Zufriedenheit von Patient:innen und Bewohner:innen. Die Erhebung von Umweltdaten ist aufwendiger, bietet jedoch erhebliches Einsparpotenzial, insbesondere wenn Verbräuche zentral erfasst werden, z. B. der Energie- und Wasserverbrauch, Abfallmengen und CO_2-Emissionen.
Fehlen geeignete Steuerungsinstrumente, drohen:

- Finanzierungsrisiken (ungünstige Konditionen),
- Herausforderungen bei der Personalgewinnung,
- ineffiziente Ressourcennutzung,
- Probleme bei der Erfüllung gesetzlicher Berichtspflichten.

Vom IST-Zustand zur umsetzbaren Steuerung
Ein wirksames Nachhaltigkeitscontrolling umfasst mehr als eine Datensammlung. Es erfordert vielmehr strukturierte Prozesse entlang des gesamten Nachhaltigkeitsprozesses. Notwendig sind dafür:

- einheitliche Datenstandards und klare Zuständigkeiten,
- automatisierte Schnittstellen zu operativen Systemen,
- regelmäßige Qualitätssicherung,
- Integration in bestehende Controlling-Prozesse.

Entscheidend ist dabei das Zusammenspiel von Nachhaltigkeit, IT und Controlling – abgestimmt auf die Anforderungen des jeweiligen Unternehmens – anhand der folgenden Prozessschritte:

Datenerhebung und GAP-Analyse: Bestehende Daten müssen erfasst, Lücken identifiziert und Zuständigkeiten für die Datenbeschaffung festgelegt werden, unter Berücksichtigung bestehender IT-Strukturen.

Strategieentwicklung und Kennzahlen: Auf Basis einer Wesentlichkeitsanalyse können relevante Themenfelder identifiziert sowie geeignete Maßnahmen und Kennzahlen abgeleitet werden. Diese bilden die Grundlage für eine strategische Steuerung der Nachhaltigkeit, z. B. im Hinblick auf Energieeffizienz oder Personalentwicklung.

Digitalisierung und Prozessoptimierung: Die Integration von ESG-Daten in bestehende Controlling- und ERP-Systeme sowie die Automatisierung relevanter Schnittstellen ermöglichen eine effiziente Datennutzung im Alltag. Zur systematischen Verankerung von Nachhaltigkeitszielen können bestehende Steuerungsmodelle, beispielsweise durch die Integration in eine Sustainability Balanced Scorecard, gezielt erweitert werden. ●

Nachhaltigkeit braucht nicht mehr Papier. Sie braucht belastbare Daten, digitale Prozesse und eine zentrale Steuerung.

Dr. Sinja Küppers, Expertin für Nachhaltigkeit

Datenfluss für ESG-Controlling

FAZIT
Nachhaltigkeit entfaltet ihre Wirkung, wenn sie in belastbare Daten und integrierte Systeme überführt wird. ESG-Kennzahlen und nahtlose Schnittstellen bilden das Fundament für eine vorausschauende Steuerung im Gesundheits- und Sozialwesen.
So wird soziale und ökologische Verantwortung messbar und transparent und Nachhaltigkeit zu einem strategischen Hebel. Richtig gesteuert bedeutet Nachhaltigkeit nicht nur, Haltung zu zeigen, sondern auch Einsparpotenziale zu erkennen und unternehmerischen Mehrwert zu schaffen.

Dr. Sinja Küppers
sinja.kueppers@curacon.de

Matthias Vogele
matthias.vogele@curacon.de

Webinar-Reihe Nachhaltigkeit:
Updates zu den regulatorischen Entwicklungen sowie Praxiserfahrungen aus der Gesundheits- und Sozialwirtschaft bietet unsere Webinar-Reihe Nachhaltigkeit.

Jetzt anmelden

VERWALTUNGSRISIKEN
IN DER EINGLIEDERUNGSHILFE

Ein schwach aufgestelltes Verwaltungsmanagement ist kein „internes Problem“ – es kann sich zu einem handfesten Risiko für Wirtschaftlichkeit, Rechtssicherheit und sogar die Leistungsfähigkeit einer Organisation entwickeln. In der Eingliederungshilfe sind die Auswirkungen besonders spürbar.

Verwaltung: Rückgrat oder Risikofaktor?

In der Eingliederungshilfe steigen die Anforderungen stetig: Das Bundesteilhabegesetz (BTHG) fordert individuelle Leistungen, Kostenträger verlangen Transparenz und die Refinanzierung bleibt angespannt – zugleich fehlen Fach- und Verwaltungskräfte. In diesem Umfeld entscheidet funktionierendes Verwaltungsmanagement über Handlungsfähigkeit und Stabilität. Dennoch wird Verwaltung oft unterschätzt. In vielen Organisationen sind Prozesse historisch gewachsen, aber nicht weiterentwickelt worden. Was früher genügte, birgt heute Risiken – für Wirtschaftlichkeit, Rechtssicherheit und die Steuerungsfähigkeit der gesamten Einrichtung. Verwaltung muss als strategisches Element verstanden und gezielt gestärkt werden – insbesondere in einem Umfeld, das stärker denn je auf Effizienz, Transparenz und digitale Nachvollziehbarkeit angewiesen ist.

Wo Verwaltung heute oft an Grenzen stößt

Aus unserer Prüfungspraxis und Beratung wissen wir, welche typischen Schwachstellen sich in Verwaltungsstrukturen häufig finden:

- Unklare Prozesse und Schnittstellen zwischen Fachbereich, Verwaltung und Geschäftsführung
- Fehlende oder ineffiziente Digitalisierung (z. B. Papierakten, Medienbrüche, fehlende Systeme zur digitalen Leistungsdokumentation)
- Kaum belastbare Steuerungsdaten aus Verwaltungsprozessen
- Überlastete oder nicht weiterqualifizierte Verwaltungsteams
- Keine verlässlichen Kontrollmechanismen zur Vermeidung von Fehlern

Die Folgen: konkrete Risiken für Träger

Ein mangelhaftes Verwaltungsmanagement wirkt sich nicht nur „intern“ aus – es kann eine Organisation substanziell gefährden.

Die wichtigsten Risikofelder sind dabei:

Wirtschaftliche Risiken

Fehlerhafte Abrechnungen, nicht nachvollziehbare Kostenzuordnungen oder unvollständige Leistungsnachweise können direkt zu Refinanzierungsverlusten führen. Hinzu kommen ineffiziente Abläufe, die personelle und zeitliche Ressourcen binden. Nicht gedeckte Kosten und hohe, aber vermeidbare administrative Kosten sind die Folge.

Rechtliche Risiken

Die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben (z. B. Datenschutz, BTHG-Fristen, Vergaberecht) liegt häufig in der Verantwortung der Verwaltung. Mängel in Dokumentation, Fristwahrung oder interner Kontrolle führen schnell zu Rechtsverstößen mit entsprechenden Folgen.

Steuerungsrisiken

Ohne klare Prozesse und verlässliche Daten fehlt der Geschäftsführung oft die Grundlage für Entscheidungen – Entscheidungen, die die Zukunft betreffen, sowohl im operativen Bereich als auch bezüglich langfristiger strategischer Weichenstellungen. Controlling, Strategieentwicklung und Risikobewertung werden dadurch erschwert bzw. verzerrt.

Reputationsrisiken

Unstimmigkeiten gegenüber Kostenträgern, Verzögerungen bei Anträgen oder unklare Strukturen werden auch außerhalb der Organisation wahrgenommen – und gefährden Vertrauen und Kooperationsfähigkeit.

Verwaltungsmanagement neu denken – aber wie?

Ein zukunftsfähiges Verwaltungsmanagement in der Eingliederungshilfe muss mehr sein als funktionierender Alltag – es braucht klare Strukturen, digitale Unterstützung und eine strategische Ausrichtung. Fünf Elemente sind dabei zentral: Erstens erfordert Prozessorientierung, dass Abläufe definiert, Zuständigkeiten eindeutig geregelt und Schnittstellen effizient gestaltet sind. Zweitens muss durch gezielte digitale Unterstützung – etwa bei Dokumentation, Abrechnung oder im Dokumentenmanagement – der Verwaltungsaufwand reduziert und die Fehleranfälligkeit gesenkt werden. Drittens stärkt ein funktionierendes Internes Kontrollsystem (IKS) die Organisation, indem Risiken frühzeitig erkannt und gesteuert werden. Viertens braucht es ausreichend qualifiziertes Personal; durch kluge Ressourcenplanung und gezielte Qualifizierung kann Überlastung vermieden und Fachwissen gesichert werden. Schließlich ist Steuerungsfähigkeit entscheidend: Die Verwaltung muss in der Lage sein, aussagekräftige Daten für die Führungsebene bereitzustellen. Doch wie lässt sich das alles umsetzen? Indem Organisationen ihr Verwaltungsmanagement ganzheitlich betrachten, regelmäßig überprüfen und konsequent weiterentwickeln – als aktiven Bestandteil ihrer strategischen Ausrichtung. ●

Jan Martin Faaß, Experte für Verwaltungsmanagement in der Eingliederungshilfe

FAZIT

In der Eingliederungshilfe ist die Verwaltung längst mehr als nur ein „interner Dienstleister“ – sie ist Mitgestalter der Organisation. Um Risiken zu vermeiden und nachhaltig erfolgreich arbeiten zu können, müssen Organisationen ihre Verwaltung aktiv steuern und strategisch entwickeln. Ein starkes Verwaltungsmanagement ist heute kein Luxus, es ist eine Notwendigkeit.

Jan Martin Faaß
janmartin.faass@curacon.de

STILLSTAND KOSTET

Ein Kommentar von Dr. Christian Heitmann

„Never change a running system“ – ein geflügelter Satz, der viel zu häufig auch auf die administrativen Funktionen wie Finanzen, Rechnungswesen, Controlling, Personal und Einkauf bezogen wird. Dabei gibt es mehr als gute Gründe, die eigene Verwaltungsorganisation auf den Prüfstand zu stellen: allen voran die digitale Transformation mit schnell zunehmendem Einsatz von KI-Lösungen. Kein Bereich ist davon so stark betroffen wie die administrativen Funktionen im Unternehmen. Vor allem sich wiederholende Tätigkeiten wie Belegbuchhaltung, einfache Controlling-Auswertungen oder Lohnbuchhaltung werden künftig vollständig von KI-Agenten übernommen. Dies wirkt dem sich verschärfenden Fachkräftemangel durchaus entgegen.

Aber auch die zunehmenden Fusionsvorhaben in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft zwingen zur Konsolidierung. Rund 50 % der Synergieeffekte von Fusionen kommen aus der Zusammenlegung von Verwaltungsbereichen. Die Erzielung von Skaleneffekten ist die am schnellsten realisierbare Synergie. Dafür bedarf es allerdings auch einer konsequenten Vereinheitlichung der IT-Systeme.

Der alles schlagende Grund ist jedoch, dass die administrativen Bereiche häufig über fünf bis zehn Jahre nicht im Fokus von Optimierungen gestanden haben, sodass sich verschiedene „Fettpölsterchen“ ansammeln konnten. Daher ist der beste Zeitpunkt, sich mit dem Thema zu beschäftigen, in jedem Fall JETZT!

KIRCHLICHE VERWALTUNG – DER WEG ZU MODERNEN STRUKTUREN

Kirchliche Verwaltungen befinden sich im Umbruch. Strukturelle Veränderungen, steigender wirtschaftlicher Druck und der Fachkräftemangel machen deutlich: Neue Wege in Organisation, Steuerung und Digitalisierung sind erforderlich. Gefragt sind zeitgemäße Verwaltungsstrukturen, schlanke Abläufe und ein klar definiertes Leistungsangebot.

Kirchliche Verwaltungsstrukturen im Umbruch

Die kirchliche Verwaltung steht vor tiefgreifenden strukturellen und wirtschaftlichen Herausforderungen. Sinkende Mitgliederzahlen und ein möglicher Rückgang der Kirchensteuereinnahmen erfordern weitreichende organisatorische Anpassungen. Parallel verstärken der Fachkräftemangel und die fortschreitende Digitalisierung den Anpassungsdruck. Um diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen, braucht es einen ganzheitlichen Ansatz, der strukturelle Reformen und technologische Innovationen miteinander verbindet. Auf diese Weise wird ein Rahmen geschaffen, der es ermöglicht, den Wandel aktiv zu gestalten und die kirchliche Verwaltung zukunftsfähig auszurichten.

Leistungsspektrum der kirchlichen Verwaltung

Die kirchliche Verwaltung muss kontinuierlich prüfen, ob ihre Strategien und Prioritäten noch den aktuellen Anforderungen entsprechen. Gesellschaftliche Veränderungen, Erwartungen der Gemeinden sowie (kirchen-)rechtliche Vorgaben machen eine laufende Anpassung von Aufgaben und Strukturen notwendig. Insbesondere Leistungen in den Bereichen Nachhaltigkeit(-sberichterstattung), Tax Compliance und professionelles Immobilien- bzw. Liegenschaftsmanagement gewinnen zunehmend an Bedeutung. Effiziente und effektive Prozesse in der Immobilienverwaltung sind dabei ein zentraler Schlüssel für eine nachhaltige Bewirtschaftung des Gebäudebestands. Gleichzeitig rückt die strategische Weiterentwicklung der meist umfangreichen Immobilienportfolios immer stärker in den Fokus. Gerade in kirchlichen Organisationen bleibt dieser strategische Aspekt jedoch bislang häufig unterrepräsentiert. Ein klar definiertes Leistungsportfolio schafft Transparenz und erleichtert die Bündelung oder Auslagerung von Aufgaben. Es ermöglicht so eine effizientere Nutzung gemeinsamer Dienste. Wesentlich ist und bleibt die regelmäßige Bewertung, ob bestehende und neue Verwaltungsleistungen den gestiegenen Anforderungen gerecht werden – und damit einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Organisation leisten.

Prozessgestaltung und Effizienz

Strukturelle Veränderungen erfordern klar definierte, standardisierte Abläufe. Besonders bei der Zentralisierung von Aufgaben – etwa aufgrund der Zusammenlegung von Gemeinden – sind rechtssichere und schlanke Abläufe entscheidend. Dabei schaffen digitale Workflows und die Automatisierung wiederkehrender Tätigkeiten Freiräume für strategische Aufgaben. Zudem unterstützt ein durchdachtes Prozessmanagement die Mitarbeitenden dabei, Ressourcen gezielt einzusetzen und die Steuerungsfähigkeit der Verwaltung zu stärken.

Organisationsstruktur und Steuerung

Eine anpassungsfähige Organisationsstruktur schafft klare Verantwortlichkeiten, stärkt die Steuerungsfähigkeit und ermöglicht es, auf Veränderungen flexibel zu reagieren. Im Zentrum stehen dabei zentrale und dezentrale Organisationsformen und Führungsmodelle sowie die gezielte Bündelung von Kompetenzen. Flexible Strukturen fördern die Nutzung von Synergien und beschleunigen Anpassungsprozesse. Effizienzpotenziale lassen sich beispielsweise durch Shared Services oder die Auslagerung bestimmter Aufgabenbereiche heben – unter Berücksichtigung (kirchen-)rechtlicher Vorgaben, etwa bei hoheitlichen Aufgaben. Sozialwirtschaftliche Angebote wie KITAs, Offene Ganztagsschulen, Pflegeeinrichtungen und Beratungsstellen bedürfen immer mehr eines professionellen unternehmerischen Managements. Neben der Wahl der passenden Organisationsform steht hierbei im Fokus, ein effektives betriebswirtschaftliches Controlling zu entwickeln und sicherzustellen.

Fachkräfte sichern und Wissen erhalten

Die langfristige und kompetente Erfüllung von Aufgaben hängt maßgeblich von gut qualifizierten Mitarbeitenden ab. Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und sich wandelnde Anforderungen stellen dabei große Herausforderungen dar. Um Mitarbeitende zu gewinnen, zu halten und weiterzuentwickeln, sind attraktive Arbeitsbedingungen und klare Entwicklungsperspektiven notwendig. Ebenso wichtig ist es, Wissen dauerhaft in der Organisation zu verankern. Dies gelingt durch gezieltes Wissensmanagement sowie durch standardisierte Schulungs- und Entwicklungsprozesse. So bleibt nicht nur wichtiges Know-how auch bei personellen Veränderungen erhalten, sondern es wird auch die Handlungsfähigkeit der Organisation gesichert.

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz

Digitale Lösungen sind unverzichtbar, um Verwaltungsprozesse effizient, transparent und ressourcenschonend zu gestalten – besonders angesichts von Fachkräftemangel und steigenden Anforderungen. Eine klare Digitalisierungs- und IT-Strategie bildet die Grundlage für abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und moderne Arbeitsabläufe. In Bereichen wie Buchhaltung, Controlling, Leistungsabrechnung und Personalmanagement ermöglichen spezialisierte Softwarelösungen deutliche Effizienzgewinne. Auch Funktionsbereiche wie Immobilienverwaltung, Friedhofs- und Mitgliederverwaltung sowie Vertrags- und Qualitätsmanagement bieten großes Digitalisierungspotenzial. Diese bislang oft nachgeordneten Bereiche gewinnen strategisch an Bedeutung (vgl. Curacon-Studie „Digitalisierung in den Kirchen 2024"). Eine ganzheitliche, abgestimmte Digitalisierungsstrategie steigert die Steuerungsfähigkeit, reduziert Aufwände und macht kirchliche Verwaltung nachhaltig zukunftsfähig. ●

FAZIT

Ein strategisch ausgerichtetes Leistungsportfolio, definierte und digital unterstützte Prozesse sowie eine flexible Organisationsstruktur bilden – neben der Bindung und Entwicklung qualifizierter Mitarbeitender – das Fundament für eine zukunftsfähige Verwaltung. Besonders im Fokus stehen die strategische Steuerung und Entwicklung des Immobilienportfolios, die Anpassung der Administration an strukturelle Veränderungen sowie die Professionalisierung des Managements sozialwirtschaftlicher Leistungen. Nur wenn alle Faktoren ganzheitlich betrachtet werden, lässt sich der Wandel aktiv gestalten und die kirchliche Verwaltung nachhaltig stärken. Wir begleiten Sie gern dabei!

Martin Dietz
martin.dietz@curacon.de

Vera Voges
vera.voges@curacon.de

Kirchliche Verwaltungen müssen jetzt zukunftssicher aufgestellt werden – denn nur so bleiben sie trotz zunehmenden Drucks handlungsfähig und können ihren Auftrag auch künftig verlässlich erfüllen.

Martin Dietz, Experte für Verwaltungsmanagement

Studie „Digitalisierung in den Kirchen"

Lesen Sie mehr zur Entwicklung und dem Status quo von kirchlichen Verwaltungen in der Curacon-Studie.

Jetzt kostenlos bestellen!

STUDIEN-
ERGEBNISSE

Altenhilfebarometer

Digitalisierungs- & IT-Strategie – wie ist der Stand?

Die Digitalisierung in der Altenhilfe schreitet nur schleppend voran – das zeigt das aktuelle Altenhilfebarometer. Viele Einrichtungen kämpfen mit fehlenden Ressourcen, unzureichender Strategie und mangelnder technologischer Unterstützung. Die Studienergebnisse machen deutlich: Ohne klare Ziele bleibt die digitale Transformation eine große Herausforderung.

Digitalisierungs- und IT-Strategie

Nur **15 %** der Einrichtungen verfügen über eine Digitalisierungs- bzw. IT-Strategie, die aktiv umgesetzt wird.

Wie bewerten Sie den aktuellen Digitalisierungsgrad Ihrer Einrichtung insgesamt?

- **3 %** Sehr niedrig
- **8 %** Gering
- **53 %** Mittel
- **33 %** Hoch
- **2 %** Sehr hoch

Welche Herausforderungen stehen der digitalen Transformation Ihrer Einrichtung derzeit am meisten im Weg?

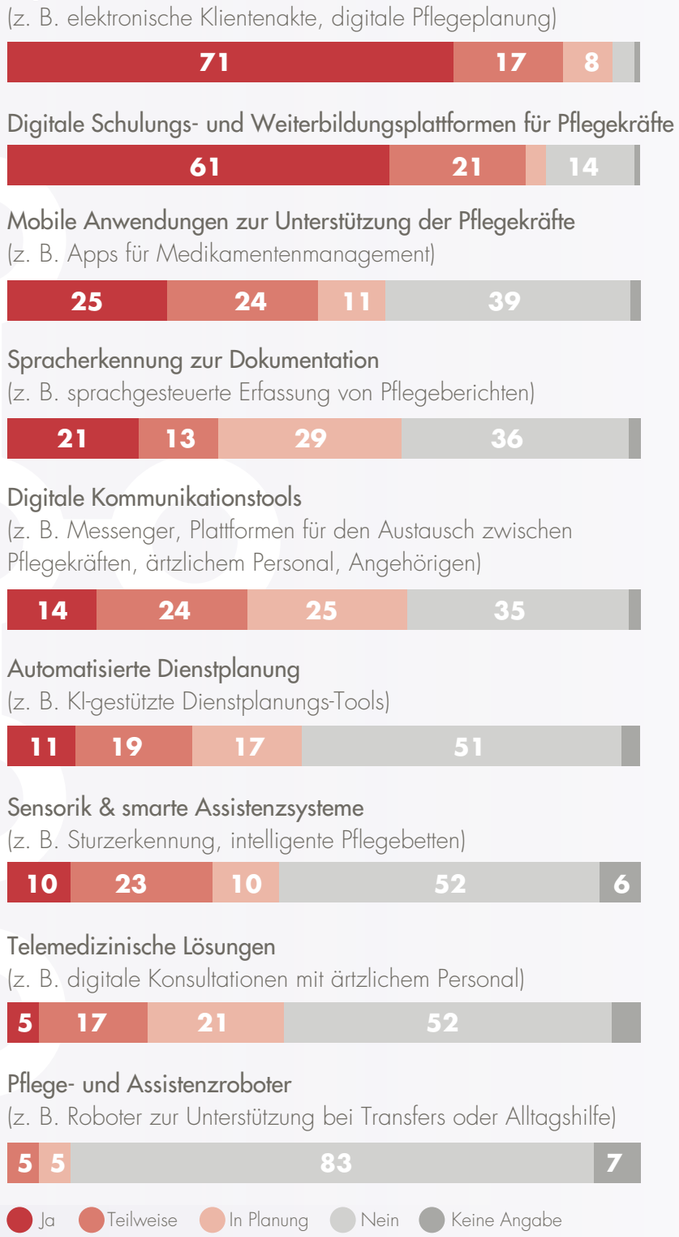
- **73 %** Fehlende Refinanzierung durch die Kostenträger
- **63 %** Fehlende Zeitressourcen für die Umsetzung
- **55 %** Fehlende finanzielle Mittel für Investitionen
- **51 %** Fehlende Schnittstellen zwischen bestehenden Systemen
- **42 %** Unzureichende technische Infrastruktur
- **39 %** Akzeptanzprobleme und Vorbehalte bei Mitarbeitenden
- **36 %** Datenschutz- und Sicherheitsbedenken
- **33 %** Mangel an IT-Fachkräften oder technischer Unterstützung
- **10 %** Mangelnde Schulungsangebote zur digitalen Kompetenz
- **3 %** Andere
- **1 %** Keine Angaben

KOSTENLOSES WEBINAR ZUR STUDIE
14. Oktober 2025

Gerne stellen wir Ihnen die Ergebnisse der Studie vor und laden Sie ein, diese mit unseren Expert:innen zu diskutieren.

Jetzt anmelden

Welche digitalen Technologien werden, auch zur Entlastung des Personals, in Ihrer Einrichtung genutzt?



39 % geben an, dass diese Technologien **spürbar zur Entlastung** des Pflegepersonals beigetragen haben.

FAZIT

Digitalisierung in der Altenhilfe ist bislang mehr Stückwerk als Strategie – mit begrenztem Entlastungseffekt

Erst klare Zielbilder, passende Technologien und verlässliche Partner lassen die Einrichtungen von den positiven Effekten profitieren.

INTERVIEW

KAUFMÄNNISCHE FÜHRUNG HEUTE – STRUKTUREN, DIE WIRKUNG ZEIGEN

In einer Zeit tiefgreifender Veränderungen in der Sozialwirtschaft sind strategische Führung, Digitalisierung und eine offene Organisationskultur entscheidende Erfolgsfaktoren. Wie kann diesen Herausforderungen erfolgreich begegnet werden?
Und was kann eine externe Beratung hier leisten? Mit Ansgar Funcke, gegenwärtig stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Caritasverbandes Düsseldorf e. V., haben wir über seine Erfahrungen in diesem Kontext gesprochen.

Curacon:
Herr Funcke, Sie können auf einen umfassenden Erfahrungsschatz in kaufmännischen Vorstandspositionen zurückblicken. Welche Anforderungen sehen Sie heute an die Rolle eines kaufmännischen Vorstands?

Ansgar Funcke:
Die Rolle des kaufmännischen Vorstands hat sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Aus der Rolle des Zahlenverwalters wird zunehmend die eines strategischen Impulsgebers, der aktiv zur Zukunftsfähigkeit der Organisation beiträgt. Neben betriebswirtschaftlicher Steuerung sind heute Transparenz, Kommunikation und ein integratives Führungsverständnis gefragt. Themen wie Digitalisierung, Fachkräftemangel und regulatorische Anforderungen prägen die tägliche Arbeit und erfordern ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit.

Curacon:
Wie sind Sie konkret in Ihre jeweilige Rolle gestartet? Gab es bestimmte Schwerpunkte oder Maßnahmen, zum Beispiel wirtschaftliche, prozessuale oder organisatorische Analysen, die Sie zur Gewinnung eines raschen Überblicks gesetzt bzw. getroffen haben?

Ansgar Funcke:
Was bei einer solchen Verantwortungsrolle von hoher Relevanz ist, ist das Zuhören. Ziel ist es, die Organisation zu verstehen, Schmerzpunkte zu erkennen und gemeinsam tragfähige Lösungen zu entwickeln. Beim Einstieg in die Organisation sollte somit ein Fokus auf dem offenen Dialog mit Mitarbeitenden und Führungskräften liegen, um Vertrauen aufzubauen sowie zentrale Themen frühzeitig zu identifizieren. Daneben ist eine Finanzstrukturanalyse ebenfalls ein wesentliches Instrument der initialen Standortbestimmung. Nicht nur als Ausgangspunkt für die Neuausrichtung bzw. nachhaltige Ausgestaltung der Organisation ist sie ein elementarer Bestandteil, vielmehr macht sie auch kurzfristige Risiken sichtbar, stärkt die Transparenz und erhöht die Planungssicherheit. Dabei werden neben den konkreten wirtschaftlichen Ergebnissen auch mögliche prozessuale Entwicklungspotenziale sichtbar. Entscheidend ist dabei, Mitarbeitende frühzeitig einzubinden, ihre Perspektiven ernst zu nehmen und Veränderungen gemeinsam mit ihnen zu gestalten – nicht über ihre Köpfe hinweg. Zwei Beispiele für daraus abgeleitete Maßnahmen sind die Neuausrichtung des Berichtswesens sowie die Entwicklung strategischer Steuerungsinstrumente.

Curacon:
Wie stehen Sie zum Thema Digitalisierung? Und welche Rolle spielt sie aus Ihrer Sicht bei der Fortentwicklung von Organisation?

Ansgar Funcke:
Ein zentrales Thema in jedem Organisationsprozess ist definitiv die Digitalisierung – jedoch nicht im Sinne von „Papier in PDF", sondern als echte, strukturelle Prozessdigitalisierung. In vielen Bereichen finden sich oftmals historisch gewachsene Strukturen sowie ein fehlender, interdisziplinär harmonisierter Austausch. Wissen ist häufig personenabhängig und wenig systematisch verankert. Umso wichtiger ist es, dieses Wissen schrittweise aus den Köpfen in verlässliche, standardisierte Prozesse zu überführen. Konkrete Beispiele sind die Einführung eines zentralen Rechnungseingangs oder eines umfassenden Dokumentenmanagementsystems. Mit deren Einführung haben wir eine nachhaltige Standardisierung und eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit erreicht.

Curacon:
Mit Blick auf unsere bisherigen Interviewimpulse – wie haben Sie solche Projekte jeweils bei Ihnen in der Organisation gesteuert?

Ansgar Funcke:
Der Schlüssel liegt bei einem zentral aufgesetzten Projektmanagement, das nicht nur für Struktur und Verlässlichkeit im Vorgehen sorgt, sondern auch den regelmäßigen Austausch zwischen den Beteiligten stärkt. Es fördert eine Kultur des Lernens und eröffnet Raum für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern. Eine externe Projektbegleitung wurde dabei als Unterstützung auf Augenhöhe wahrgenommen – als Mediator, Sparringspartner und Impulsgeber. Diese Begleitung half, Perspektiven zu erweitern, Inhalte zu strukturieren und den Prozess intern gut anschlussfähig zu gestalten.

Administrative Organisationsabläufe und -strukturen neu zu denken, heißt zielführend digitalisieren, im Dialog bleiben und Wandel mutig gestalten.

Ansgar Funcke, stellv. Vorstandsvorsitzender des Caritasverbandes Düsseldorf

Curacon:
Gab es weitere Schlüsselerkenntnisse im Rahmen der Organisationsanalysen?

Ansgar Funcke:
Wissensmanagement und Weiterbildung sind weitere zentrale Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige und langfristige Transformation. Die kontinuierliche Weiterbildung von Mitarbeitenden gewinnt oft zu wenig Aufmerksamkeit. Eine nachhaltige Transformation der Organisation behält nur Substanz, wenn Mitarbeitende befähigt werden, in und mit den neuen Abläufen und Strukturen den Alltag zu gestalten. Niederschwellige Formate, wie etwa kurze Videos auf Lernplattformen, haben sich hier als sehr hilfreich erwiesen, um Wissen aufzufrischen. Wissensmanagement wurde so zu einem integralen Bestandteil der Personalentwicklung.

Curacon:
Welche Empfehlung geben Sie für den Umgang mit den Herausforderungen bei einer Organisationsentwicklung?

Ansgar Funcke:
Da würde ich gerne die Thematik des Change Management nennen. Veränderung ist kein Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Kommunikation und die Beteiligung der Mitarbeitenden sind dabei entscheidend. Der Vorstand sollte nicht die Rolle des Allwissenden einnehmen, sondern aktiv als Moderator einen gemeinsamen Lernprozess gestalten. Diese Haltung baut Vertrauen auf, ermöglicht nachhaltige Veränderung – sie setzt darauf, was funktioniert, statt in Konzepten zu verharren.

Curacon:
Eine letzte Frage noch an Sie, Herr Funcke, wie würden Sie die Zusammenarbeit mit Curacon und die von Curacon entwickelten Impulse bewerten?

Ansgar Funcke:
Die Begleitung durch einen externen Partner in umfassenden Transformationsprozessen war nicht nur fachlich, sondern auch persönlich bereichernd. Die externe Perspektive half, Schwachstellen aufzudecken und diese gemeinsam anzugehen. Für die Zukunft sind Agilität, digitale Formate und eine klare Haltung zentrale Erfolgsfaktoren – insbesondere in der Pflege, wo Digitalisierung Freiräume für mehr Menschlichkeit schaffen kann. Das gemeinsame Projekt zeigt, wie durch gezielte Analyse, partizipative Führung und externe Impulse nachhaltige Veränderungen möglich sind. Für mich ist entscheidend, Probleme früh zu erkennen und sofort zu handeln! Wichtig ist, das umzusetzen, was tatsächlich funktioniert, und nicht in Konzepten stecken zu bleiben. Jede Lösung muss einem Realitätstest standhalten.

Curacon:
Vielen Dank, Herr Funcke, für das Gespräch.

Natascha Haller
natascha.haller@curacon.de

Dominik Klee
dominik.klee@curacon.de

KI – PFLICHT UND CHANCE FÜR DIE VERWALTUNG

Künstliche Intelligenz wird zur Pflichtaufgabe im Verwaltungsalltag: Die KI-Verordnung (KI-VO) verlangt nicht nur technische Lösungen, sondern strategisches und strukturiertes Handeln. Wer Zuständigkeiten klärt, Prozesse anpasst und frühzeitig Verantwortung übernimmt, macht die eigene Verwaltung fit für die digitale Zukunft.

Zwischen Fachkräftemangel und steigender Komplexität kann Künstliche Intelligenz nur dort wirksam unterstützen, wo Leitplanken gesetzt, Prozesse und Rollen klar definiert und relevante Daten verfügbar sowie verantwortungsvoll nutzbar sind.

Laura Goretzka, Expertin für Digitalisierung und Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz wird zur Pflicht

Die KI-Verordnung schafft erstmals einen einheitlichen Rechtsrahmen für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft – auch im Verwaltungsbereich. Organisationen müssen KI-Systeme identifizieren, Risiken bewerten und deren Nutzung transparent dokumentieren, insbesondere bei Hochrisikoanwendungen wie Personalplanung oder der Analyse sensibler Daten. Ab dem 2. Februar 2025 schreibt Artikel 4 zudem Schulungen für Mitarbeitende vor – eine zentrale Voraussetzung für den rechtskonformen und praxistauglichen Einsatz von KI.

Regulierung als Chance für Modernisierung

Was zunächst wie eine zusätzliche Regulierung erscheint, bietet in Wahrheit große Chancen. Gerade die Verwaltung profitiert von KI dort, wo Prozesse standardisiert, datenbasiert und wiederkehrend sind – sei es bei der automatisierten Bearbeitung von Anträgen, der digitalen Eingangsrechnungsverarbeitung oder der intelligenten Ressourcensteuerung. Damit solche Systeme ihr Potenzial entfalten können, bedarf es jedoch klarer struktureller Voraussetzungen. Dazu zählen eindeutige Verantwortlichkeiten, belastbare interne Prozesse und eine übergreifende Governance, die ethische, organisatorische und rechtliche Anforderungen im Blick behält.

Führung als Schlüssel zum erfolgreichen KI-Einsatz

Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, nicht nur neue Technologien zu bewerten, sondern ihre Organisation systematisch auf diesen Wandel vorzubereiten. Das bedeutet, operative und strategische Entscheidungen stärker zu verzahnen, Kompetenzen im Umgang mit datengetriebenen Systemen aufzubauen und Räume für Qualifizierung, Reflexion und Innovation zu schaffen. KI ist kein isoliertes IT-Projekt – KI ist vielmehr Enabler und wird zur Querschnittsaufgabe moderner Verwaltungsführung.

Mehr als Compliance – KI als Treiber zukunftsfähiger Verwaltung

Wer den rechtlichen Rahmen der KI-VO als Anlass nimmt, die eigenen Verwaltungsprozesse kritisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln, schafft langfristig mehr als nur Compliance: Er bzw. sie erhöht die Steuerungsfähigkeit, reduziert Belastungen im Tagesgeschäft und stellt die Weichen für eine zukunftsorientierte, leistungsfähige Verwaltung. ●

FAZIT

Die KI-VO fordert nicht allein Technik, sondern strategische Steuerung, organisatorische Klarheit und eine neue Haltung zur digitalen Verwaltung. Wer rechtzeitig handelt, verschafft sich nicht nur Rechtssicherheit, sondern stärkt die eigene Position im digitalen Wandel.

Dr. Florian Loga
florian.loga@sanovis.com

Laura Goretzka
laura.goretzka@curacon.de

VERWALTUNGSMANAGEMENT
VON BETRIEBEN GEWERBLICHER ART

Wann unterliegen insbesondere kirchliche Körperschaften mit ihren Verwaltungsleistungen der Besteuerung? Diese Fragestellung möchten wir im folgenden Artikel näher beleuchten.

Bedeutung kirchlicher Körperschaften des öffentlichen Rechts (KdöR)
Kirchliche Körperschaften des öffentlichen Rechts (KdöR) übernehmen in Deutschland neben ihrer religiösen und seelsorgerischen Tätigkeit eine zunehmend wichtige Rolle in sozialen, kulturellen und bildungspolitischen Bereichen. Dabei erbringen sie auch Dienstleistungen, insbesondere Verwaltungsleistungen, die in bestimmten Fällen dem steuerlich relevanten Bereich der Betriebe gewerblicher Art (BgA) zugeordnet werden müssen. Dies bringt besondere steuerliche und organisatorische Anforderungen mit sich, die es sorgfältig zu prüfen gilt.

Abgrenzung und steuerliche Bedeutung des BgA
Ein Betrieb gewerblicher Art im Sinne von § 1 Abs. 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 4 des Körperschaftsteuergesetzes (KStG) ist jede Einrichtung, die einer nachhaltigen wirtschaftlichen Tätigkeit zur Erzielung von Einnahmen außerhalb der Land- und Forstwirtschaft dient und sich innerhalb der gesamten Tätigkeit der Körperschaft wirtschaftlich hervorhebt. Es ist dabei unerheblich, ob eine Gewinnerzielungsabsicht besteht oder eine Beteiligung am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr erfolgt. Nicht unter diesen Begriff fallen Tätigkeiten, die überwiegend der Ausübung öffentlicher Gewalt dienen – sogenannte Hoheitsbetriebe. Auch die Vermögensverwaltung fällt nicht unter diese Begrifflichkeit.

Steuerliche Konsequenzen für KdöR
Die steuerliche Einordnung einer Tätigkeit als BgA hat zur Folge, dass diese körperschaftsteuer- und ggf. gewerbesteuerpflichtig ist. Für KdöR bedeutet dies, dass sie jede wirtschaftliche Aktivität sorgfältig daraufhin überprüfen müssen, ob die vorgenannten Voraussetzungen erfüllt sind. Ist dies der Fall, ist die Tätigkeit der KdöR im Rahmen der Einkommensermittlung von den übrigen Bereichen zu separieren, und es sind gesonderte Steuererklärungen abzugeben.

Verwaltungsleistungen als potenzieller BgA
Im kirchlichen Bereich gewinnen insbesondere Verwaltungsleistungen zunehmend an Bedeutung. Hierzu zählen Leistungen wie Personalverwaltung, IT- und Facility-Services, Buchhaltung, Organisationsmanagement oder auch Beratungs- und Unterstützungsangebote für andere kirchliche oder externe Organisationen. Wird eine solche Verwaltungstätigkeit planmäßig, wiederholt und gegen Entgelt erbracht, kann sie – abhängig von ihrem wirtschaftlichen Gewicht – einen eigenständigen BgA darstellen. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine Leistung über den eigenen Wirkungskreis hinaus geht und sich marktorientiert an externe – insbesondere privatrechtlich organisierte – Kunden richtet.

Organisatorische Anforderungen an das Verwaltungsmanagement
Für das Verwaltungsmanagement ergeben sich dabei für diese Tätigkeiten, aber auch für alle anderen BgA, erhebliche Anforderungen. Es ist zunächst notwendig, alle Tätigkeiten systematisch zu prüfen und die Kriterien für ein Vorliegen eines BgA konsequent anzuwenden. Eine klare Abgrenzung zwischen wirtschaftlicher, hoheitlicher und vermögensverwaltender Tätigkeit ist nicht nur steuerlich essenziell, sondern auch organisatorisch von großer Bedeutung. Das Verwaltungshandeln muss durch transparente Strukturen, Trennung von Kostenstellen, getrennte Buchhaltung und eindeutige Vertragsbeziehungen zwischen den Beteiligten abgesichert werden.

Umsatzsteuerliche Auswirkungen durch § 2b UStG
Aufgrund der Tatsache, dass sich durch die Einführung des § 2b UStG die umsatzsteuerliche Betrachtung vom BgA-Begriff „abkoppelt" und zukünftig ohne Vorliegen der Voraussetzungen eines BgA eine Umsatzsteuerpflicht entstehen kann, erhöht sich gerade im Verwaltungsmanagement die steuerliche Komplexität. Das bedeutet in der Praxis zukünftig: Werden Verwaltungsleistungen mit steuerbarem Leistungsaustausch auf privatrechtlicher Grundlage für andere kirchliche Einrichtungen oder Dritte erbracht und liegt kein Befreiungstatbestand vor (beispielsweise nach § 4 Nr. 29 UStG), fällt unter Anwendung des § 2b UStG Umsatzsteuer an. Auch auf öffentlich-rechtlicher Grundlage können Verwaltungsleistungen der Umsatzsteuerpflicht nach § 2b UStG unterliegen, wenn die Nichtbesteuerung zu größeren Wettbewerbsverzerrungen führt. Auch deshalb ist es notwendig, Verwaltungsleistungen nicht nur körperschaftsteuerlich, sondern auch umsatzsteuerlich differenziert zu betrachten und zu dokumentieren.

Für kirchliche Körperschaften, die Verwaltungsleistungen am Markt anbieten, ist es unabdingbar, sich mit den steuerlichen Vorschriften tiefergehend zu beschäftigen.

Henning Grimm, Experte für die Besteuerung von kirchlichen Körperschaften

Einführung eines Tax Compliance Management Systems (TCMS)
Wichtig und hilfreich ist dabei die Einführung oder Weiterentwicklung eines wirksamen Tax Compliance Management Systems (TCMS). Ein solches System stellt sicher, dass steuerliche Pflichten systematisch, rechtzeitig und korrekt erfüllt werden – ein zentraler Baustein für die rechtskonforme Organisation kirchlicher BgA.

Ein effektives TCMS in einer KdöR sollte folgende Kernelemente umfassen:

- **Verpflichtung zur Tax Compliance:** Klare und unmissverständliche Zusage der Leitungsebene zur Einhaltung aller steuerlichen Vorschriften
- **Risikobewertung:** Systematische Identifizierung und Bewertung potenzieller steuerlicher Risiken in allen Geschäftsbereichen und Prozessen
- **Definition von Zuständigkeiten und Prozessen:** Klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten für steuerliche Belange innerhalb der Organisation sowie die Definition standardisierter Prozesse für die Bearbeitung steuerrelevanter Sachverhalte (z. B. Rechnungsstellung, Buchhaltung, Steuererklärung)
- **Interne Kontrollen:** Implementierung von Kontrollmechanismen, die die Einhaltung der steuerlichen Prozesse überwachen (z. B. Vier-Augen-Prinzip, Stichprobenprüfungen)
- **Kommunikation und Schulung:** Regelmäßige Information und Schulung der Mitarbeitenden, die mit steuerlich relevanten Vorgängen befasst sind. Dies betrifft insbesondere die korrekte Anwendung des § 2b UStG.
- **Dokumentation:** Umfassende Dokumentation aller relevanten steuerlichen Prozesse und Entscheidungen, um die Wirksamkeit des TCMS nachweisen zu können
- **Kontinuierliche Verbesserung:** Regelmäßige Überprüfung und Anpassung des TCMS an veränderte Rahmenbedingungen (Gesetze, interne Prozesse) ●

FAZIT
Verwaltungsleistungen kirchlicher Körperschaften stellen immer dann einen Betrieb gewerblicher Art dar, wenn sie nachhaltig, gegen Entgelt und auf marktorientierter Basis erbracht werden – insbesondere gegenüber externen privatrechtlich organisierten Kunden. Eine eindeutige steuerliche und organisatorische Abgrenzung sowie eine rechtssichere administrative Durchführung sind zwingend notwendig – eine anspruchsvolle, aber lösbare Aufgabe.

Annika Ort
annika.ort@curacon.de

Henning Grimm
henning.grimm@curacon.de

TRANSPARENZREGISTER – WAS IST ZU TUN?

Die Bekanntheit des Transparenzregisters steht in Deutschland immer noch weit hinter der von Handels- oder Vereinsregistern. Jedoch ergeben sich auch mit Blick auf dieses Register Verpflichtungen, die Unternehmen fortlaufend zu erfüllen haben – wir erläutern Ihnen welche das im Einzelnen sind.

Was ist das Transparenzregister?

Das Transparenzregister ist ein zentrales Instrument zur Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung. Es wurde 2017 in Deutschland eingeführt. Ziel ist es, die natürlichen Personen offenzulegen, die hinter juristischen Personen oder sonstigen Vereinigungen stehen – die sogenannten wirtschaftlich Berechtigten. Das Transparenzregister wird vom Bundesanzeiger Verlag geführt und enthält ebendiese Angaben. Seit dem 1. August 2021 ist es ein Vollregister, das heißt: Alle meldepflichtigen Vereinigungen müssen ihre wirtschaftlich Berechtigten aktiv und vollständig eintragen, auch wenn diese bereits aus anderen Registern ersichtlich sind.

Welche Pflichten haben Unternehmen?

Nach § 20 GwG sind Unternehmen verpflichtet, ihre wirtschaftlich Berechtigten elektronisch an das Transparenzregister zu melden und die Angaben aktuell zu halten. „Wirtschaftlich Berechtigter" ist jede natürliche Person, die:

- mehr als 25 % der Kapitalanteile hält,
- mehr als 25 % der Stimmrechte kontrolliert oder
- auf vergleichbare Weise Kontrolle ausübt (z. B. durch Vetorechte oder faktische Einflussnahme).

Die Mitteilungspflicht umfasst auch mittelbare Beteiligungen, etwa über zwischengeschaltete Gesellschaften. Unternehmen müssen in solchen Fällen die Eigentümerstruktur sorgfältig analysieren und dokumentieren. In der Praxis, gerade bei gemeinnützigen Organisationen, kommt es vor, dass sich kein wirtschaftlich Berechtigter (also eine natürliche Person, die die o. a. Voraussetzungen erfüllt) ermitteln lässt. In solchen Fällen greift § 3 Abs. 2 Satz 5 GwG: Es gelten dann die gesetzlichen Vertreter (z. B. Geschäftsführer, Vorstände) als sogenannte fiktive wirtschaftlich Berechtigte. Diese müssen ebenfalls im Transparenzregister eingetragen werden. Grundsätzlich muss bei der Meldung der (fiktiven) wirtschaftlich Berechtigten der gesamte Zeitraum seit 1. Oktober 2017 lückenlos abgedeckt sein. Veränderungen in den Angaben zu den wirtschaftlich Berechtigten sind unverzüglich dem Transparenzregister zu melden. Erforderlich ist hierfür ein sog. Folgeauftrag.

Spezialregelung für Stiftungen

Da Stiftungen keine Gesellschafter oder Eigentümer haben, musste der Gesetzgeber eine eigene Definition für wirtschaftlich Berechtigte schaffen (§ 3 Abs. 3 GwG). Diese umfasst fünf Kategorien natürlicher Personen, die potenziell Einfluss auf die Stiftung oder deren Vermögen haben:

1. Mitglieder des Vorstands

Alle natürlichen Personen, die dem vertretungsberechtigten Vorstand angehören (§§ 86, 26 BGB), sind immer meldepflichtig. Dies gilt unabhängig davon, ob sie ihre Tätigkeit ehrenamtlich oder entgeltlich ausüben. Auch wenn der Vorstand keine Kontrolle über die Mittelverwendung hat, zählt er als wirtschaftlich Berechtigter, da er die Stiftung nach außen vertritt.

2. Begünstigte (Destinatäre)

Dies sind natürliche Personen, die laut Satzung einen Anspruch auf Leistungen der Stiftung haben. Das ist z. B. bei Familienstiftungen der Fall, wenn bestimmte Familienmitglieder als Empfänger von Zuwendungen genannt oder bestimmbar sind. Einmalige Zuwendungen an Einzelpersonen (z. B. Stipendien) begründen keine Meldepflicht, da kein dauerhafter Anspruch besteht.

3. Gruppen von Begünstigten

Wenn die Satzung eine Gruppe von Personen als potenzielle Empfänger nennt (z. B. „alle ehelichen Nachkommen des Stifters"), muss die Gruppe als solche gemeldet werden und alle derzeit lebenden Personen, die dieser Gruppe angehören, müssen namentlich eingetragen werden.

Die Eintragungen im Transparenzregister stets aktuell zu halten, ist eine zentrale Compliance-Aufgabe.

Alexandra Gabriel, Expertin für Transparenzregister

4. Personen mit beherrschendem Einfluss

Wer mittelbar oder unmittelbar maßgeblichen Einfluss auf die Vermögensverwaltung oder Ertragsverwendung hat, gilt ebenfalls als wirtschaftlich Berechtigter. Das kann z. B. ein Stifter, ein Kuratoriumsmitglied oder ein Geschäftsführer sein, wenn sie über Vetorechte oder Zustimmungspflichten verfügen.

5. Treugeber, Trustee oder Protektor

Diese Rollen stammen aus dem angloamerikanischen Trust-Recht, sind aber auch in deutschen Stiftungsstrukturen relevant, z. B. bei Treuhandstiftungen. Wenn solche Personen existieren, sind sie ebenfalls meldepflichtig.

Gibt es (weitere) Besonderheiten für gemeinnützige Organisationen?

Auch gemeinnützige Unternehmen sind grundsätzlich mitteilungspflichtig. Die Gemeinnützigkeit entbindet nicht von der Pflicht zur Eintragung. Allerdings gelten Verfahrenserleichterungen für gemeinnützige Vereine: Nach § 21 BGB erstellt die registerführende Stelle anhand der im Vereinsregister eingetragenen Daten eine Eintragung in das Transparenzregister, ohne dass es hierfür einer Mitteilung nach § 20 Abs. 1 Satz 1 GwG bedarf. Dies geschieht nur, wenn im Vereinsregister alle Daten vollständig vorhanden sind. Falls die im Vereinsregister hinterlegten Daten für einen eingetragenen Verein (z. B. das Geburtsdatum oder der Wohnort) nicht vollständig vorhanden sind, muss die Eintragung durch den Verein selbst erfolgen.
Ab dem Gebührenjahr 2024 werden alle im Zuwendungsempfängerregister geführten Rechtseinheiten automatisch von der Jahresgebühr für die Führung des Transparenzregisters befreit, ohne dass hierfür ein Antrag auf Gebührenbefreiung gestellt werden muss. Voraussetzung für die Befreiung ist, dass die Rechtseinheit in dem jeweiligen Gebührenjahr im Zuwendungsempfängerregister geführt wird und steuerbegünstigte Zwecke nach §§ 52–54 AO verfolgt. Eine rückwirkende Gebührenbefreiung ist nicht möglich. ●

FAZIT

Die Anforderungen an die Transparenzpflichten sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Unternehmen – auch gemeinnützige – sollten ihre Meldepflichten ernst nehmen, um Bußgelder zu vermeiden. Die sorgfältige Analyse der Eigentümerstruktur und die regelmäßige Aktualisierung der Einträge im Transparenzregister sind zentrale Compliance-Aufgaben.

Alexandra Gabriel
alexandra.gabriel@curacon.de

DER KOALITIONSVERTRAG – BEDEUTUNG FÜR DIE PFLEGE UND DAS GESUNDHEITSWESEN

Unter der Überschrift „Verantwortung für Deutschland" haben Union und SPD am 9. April 2025 ihren Koalitionsvertrag vorgelegt. Insgesamt 17 Unterpunkte wurden dem Bereich Gesundheit und Pflege gewidmet. Hiervon ist vieles altbekannt, aber dennoch gibt es ein paar Überraschungen.

Pflege

Die Bundesregierung hat auch im neuen Koalitionsvertrag weitreichende Reformen für die Pflege angekündigt. Ziel ist eine nachhaltige, bezahlbare und bedarfsgerechte pflegerische Versorgung in ganz Deutschland. Im Zentrum steht eine umfassende Pflegereform, die sowohl strukturelle als auch finanzielle Herausforderungen der kommenden Jahre angehen soll. Die Koalition plant eine Neuordnung der Leistungen der Pflegeversicherung. Diese sollen gebündelt, vereinfacht und stärker auf die tatsächlichen Bedürfnisse ausgerichtet werden.

Besonders im Fokus steht dabei die Stärkung der ambulanten und häuslichen Pflege. Angehörige, die Pflege leisten, sollen durch gezielte Maßnahmen entlastet und besser unterstützt werden – etwa durch klare Leistungen in Akutsituationen und eine verbesserte Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Die inhaltliche Ausarbeitung der Reform übernimmt eine Bund-Länder-Kommission unter Einbindung der kommunalen Spitzenverbände. Diese soll unter anderem den Leistungsumfang prüfen, Modelle wie „stambulant" evaluieren und Vorschläge zur Begrenzung der pflegebedingten Eigenanteile erarbeiten.

Auch versicherungsfremde Leistungen wie Rentenbeiträge für pflegende Angehörige werden auf ihre Systematik hin überprüft. Die Ergebnisse werden für Ende 2025 erwartet.

Gesundheit

Stabilisierung der Beitragssätze, Prävention, ambulante Versorgung, Apotheken, Gesundheitswirtschaft, Krankenhauslandschaft, Bürokratieabbau im Gesundheitswesen, Digitalisierung, Gesundheitsforschung und zielgruppengerechte Versorgung, Psychotherapie, krisenfeste Versorgung sowie die Gesundheitsberufe – all das steht im Fokus der künftigen Regierung. Nicht besonders überraschend, liegt doch ein besonderes Augenmerk der zukünftigen Regierung auf der Krankenhauslandschaft und der ambulanten Versorgung. Auf Basis der laufenden Krankenhausreform soll bis Sommer 2025 eine qualitativ hochwertige, bedarfsgerechte und praxistaugliche Krankenhausstruktur gesetzlich verankert werden. Die Finanzierungslücke bei den Sofort-Transformationskosten wird geschlossen; zusätzlich fließt der ursprünglich für die GKV vorgesehene Anteil aus dem Sondervermögen Infrastruktur in den Transformationsfonds ein.

Den ambulanten Sektor erwarten – so zumindest der Koalitionsvertrag – größere Vorhaben. So soll ein verbindliches Primärarztsystem bei freier Arztwahl durch Haus- und Kinderärzte in der hausarztzentrierten Versorgung und im Kollektivvertrag etabliert werden. Die Primärärzte und die Kassenärztliche Vereinigung sollen künftig den medizinisch notwendigen Bedarf für Facharzttermine festlegen und verbindliche Terminkorridore (Termingarantie) vergeben. Falls dies nicht gelingt, soll der Zugang zur fachärztlichen Versorgung ambulant im Krankenhaus ermöglicht werden. Ergänzend wird eine flächendeckende strukturierte Ersteinschätzung über digitale Kanäle und Telemedizin etabliert, um Patienten frühzeitig sinnvoll zu steuern.

Die sektorenübergreifende Versorgung soll durch Hybrid-DRGs und eine engere Verzahnung von ambulantem und stationärem Bereich weiterentwickelt werden. Ein Regulierungsgesetz für investorenbetriebene MVZ (iMVZ) soll zudem Transparenz über Eigentümerstrukturen schaffen und eine systemgerechte Verwendung von Beitragsmitteln sicherstellen. Im ärztlichen Bereich ist eine Reform des Honorarsystems geplant. Mit Jahrespauschalen und einer Flexibilisierung des Quartalsbezugs sollen unnötige Arztkontakte reduziert und gleichzeitig ein besserer Zugang für neue Patienten ermöglicht werden. Entscheidend wird sein, dass den politischen Ankündigungen auch Taten folgen und die Gelegenheit genutzt wird, das Gesundheitswesen strukturell und langfristig zu stärken. ●

Reformziele sind gesetzt – nun müssen Ergebnisse folgen.

Kai Tybussek, Experte für Pflegerecht

FAZIT

Die geplanten Reformen im Bereich Pflege und Gesundheit signalisieren einen ambitionierten Neustart für eine nachhaltige, bedarfsgerechte und finanzierbare Versorgung in Deutschland. Im Zentrum steht dabei eine tiefgreifende Pflegereform, die sowohl Angehörige als auch ambulante Strukturen stärken und die Pflegeversicherung neu ausrichten soll.

Gleichzeitig zielt die Bundesregierung im Gesundheitswesen auf eine zukunftsfeste Krankenhausstruktur, eine gestärkte ambulante Versorgung, Bürokratieabbau und Digitalisierung ab. Die Umsetzung dieser Vorhaben hängt jedoch entscheidend davon ab, ob den politischen Ankündigungen auch konkrete, wirksame Maßnahmen folgen. Nur so kann das Gesundheits- und Pflegesystem langfristig entlastet und modernisiert werden.

Kai Tybussek
kai.tybussek@curacon-recht.de

§ 57 ABS. 3 AO – DOPPELTES SATZUNGSERFORDERNIS AUF DEM PRÜFSTAND

Das planmäßige Zusammenwirken zwischen steuerbegünstigten Körperschaften gemäß § 57 Abs. 3 AO steht auf dem Prüfstand des Europäischen Gerichtshofs (EuGH). Dieser hat zunächst zu entscheiden, ob die Vorschrift gegen EU-Beihilferecht verstößt. Das zugrundeliegende Revisionsverfahren vor dem Bundesfinanzhof (BFH) zur Klärung des Erfordernisses der sog. doppelten Satzungsmäßigkeit wurde ausgesetzt.

Das sog. planmäßige Zusammenwirken zwischen steuerbegünstigten Körperschaften erweitert die Sphäre der steuerbegünstigten Zweckverwirklichung. Leistungen an andere steuerbegünstigte Einrichtungsträger können dem ertragssteuerfreien Zweckbetrieb zugeordnet werden, sofern satzungsgemäß geregelt und im steuerbegünstigten Bereich verwendet. So können auch ehemals gewerbliche Tochtergesellschaften mit ihren Serviceleistungen steuerbegünstigt agieren. Hierzu und zu den sich daraus ergebenden diversen Gestaltungsmöglichkeiten haben wir unter anderem 2024 in der zweiten Ausgabe der Curacontact ausführlich berichtet.

Doppeltes Satzungserfordernis

Die Finanzverwaltung verlangt weiterhin, dass das sog. planmäßige Zusammenwirken sowohl in der Satzung des Leistungserbringers als auch in der des Leistungsempfängers geregelt sein muss (doppeltes Satzungserfordernis). Ohne entsprechende Satzungsanpassungen wird bis heute seitens der Finanzverwaltung eine restriktive Auffassung vertreten; Steuerbegünstigungen für diese Leistungsbereiche werden in diesem Fall nicht gewährt. Dadurch werden kurzfristige Kooperationen faktisch verhindert. In der Literatur wird – aus unserer Sicht berechtigterweise – die Sicht der Finanzverwaltung zum doppelten Satzungserfordernis strikt abgelehnt. Weder aus der gesetzlichen Regelung als solcher noch aus der gesetzgeberischen Intention kann dieses Erfordernis abgeleitet werden.

Auffassung der Finanzrechtsprechung

In einem ersten aufsehenerregenden Urteil des FG Hamburg vom 26. September 2023 (Az.: 5 K 11/23) wurde das doppelte Satzungserfordernis am Beispiel einer steuerbegünstigten Servicegesellschaft überprüft. Das FG Hamburg ist mit beeindruckender Klarheit zu dem Ergebnis gekommen, dass es im Rahmen von § 57 Abs. 3 AO kein „doppeltes Satzungserfordernis" gibt. Vielmehr sei es ausreichend, wenn die leistungserbringende Körperschaft das sog. planmäßige Zusammenwirken in ihrer Satzung verankert. Wer gehofft hatte, dass sich mit dieser vollumfänglich nachvollziehbaren und berechtigten Entscheidung des FG Hamburg die Streitfrage endgültig geklärt habe, wurde enttäuscht. Die Finanzverwaltung deutete bereits an, nur auf ein Urteil des Bundesfinanzhofs hin ihre Haltung zu überdenken. Angesichts dessen war es auch wenig überraschend, dass die Finanzverwaltung Revision vor dem Bundesfinanzhof (Az.: V R 22/23) eingelegt hat.
Im Mai dieses Jahres fand nunmehr in der Sache die mündliche Verhandlung vor dem BFH statt. Eine schnelle Entscheidung blieb erneut aus. Vielmehr wurde das Revisionsverfahren durch den V. Senat ausgesetzt und mittels Beschluss vom 22. Mai ein Vorlageverfahren vor dem EuGH eingeleitet.

Vorabentscheidungsverfahren vor dem EuGH

Hintergrund für diesen Verfahrensverlauf ist die grundsätzliche Rechtsfrage, ob mit der Einführung von § 57 Abs. 3 AO und der damit einhergehenden Steuerbegünstigung für nur mittelbar dem steuerbegünstigten Zweck einer anderen steuerbegünstigten Körperschaft zugutekommenden Leistungen, ein nicht gerechtfertigter und damit unzulässiger staatlicher Beihilfeakt im Sinne von Art. 107 Abs. 1 AEUV begründet wird. Nach dem EU-Beihilferecht sind „staatliche oder aus staatlichen Mitteln gewährte Beihilfen gleich welcher Art, die durch die Begünstigung bestimmter Unternehmen oder Produktionszweige den Wettbewerb verfälschen oder zu verfälschen drohen, mit dem Binnenmarkt unvereinbar, soweit sie den Handel zwischen Mitgliedstaaten beeinträchtigen".

Einrichtungsträger, die ihre Steuerbegünstigung aus dem planmäßigen Zusammenwirken gemäß § 57 Abs. 3 AO ableiten, sollten das EuGH-Verfahren aufmerksam verfolgen.

Tilo Kurz, Experte für Gemeinnützigkeitsrecht

Der EuGH hat bei der Prüfung des Beihilfetatbestandes nach Art. 107 Abs. 1 AEUV zu klären, ob

- eine staatliche Maßnahme oder eine Maßnahme unter Inanspruchnahme staatlicher Mittel vorliegt,
- die Maßnahme geeignet ist, den Handel zwischen den Mitgliedstaaten zu beeinträchtigen,
- ein begünstigtes Unternehmen vorhanden ist und dem Begünstigten durch die Maßnahme ein selektiver Vorteil gewährt wird,
- die Maßnahme den Wettbewerb verfälscht oder zu verfälschen droht.

Die Einlassungen des BFH im Rahmen seines Vorlagebeschlusses zu den vorbezeichneten Voraussetzungen vermitteln leider deutlich den Eindruck, dass er tendenziell von einer Verwirklichung des Beihilfetatbestands nach Art. 107 Abs. 1 AEUV ausgeht. Eine Rechtfertigung aufgrund gemeinnützigkeitsrechtlicher Besonderheiten oder vor dem Hintergrund zulässiger sog. Altbeihilfen – mithin also Fördertatbestände, die bereits vor Abschluss des EWG-Vertrages gegolten haben (Gemeinnützigkeits-VO) – sieht der BFH gleichfalls kritisch. Mangels der Durchführung eines Notifizierungsverfahrens durch den deutschen Staat weist der BFH sogar auf das ihn verpflichtende Durchführungsverbot hin.

Danach dürfen gem. Art. 108 Abs. 3 Satz 3 AEUV neue staatliche Beihilfemaßnahmen – darunter fallen auch steuerliche Vergünstigungen, die einzelne Unternehmen oder Unternehmensgruppen begünstigen – nicht durchgeführt werden, bevor sie bei der EU-Kommission angemeldet (notifiziert) und von dieser geprüft und genehmigt wurden.

Beihilferechtliche Einschätzung

Beihilfen sind nach den Bestimmungen des EU-Rechts u. a. dann zulässig, wenn es sich um „bestehende Beihilfen" handelt, die bereits vor Inkrafttreten des EWG-Vertrages am 1. Januar 1958 bestanden haben. Diese sog. Altbeihilfen bleiben grundsätzlich unangetastet. Im gemeinnützigen Kontext hatte das Europäische Gericht im Jahr 2018 Landesförderungen der freien Wohlfahrt als zulässige „bestehende Beihilfe" angesehen, da derartige Förderungen bereits seit 1956 bestanden.
Das heute in der Abgabenordnung (§§ 51–68) geregelte Gemeinnützigkeitsrecht entspringt der Gemeinnützigkeitsverordnung, deren Einführung auf den 24. Dezember 1953 datiert. Eine Altbeihilfe wird indes wohl nur dann anzunehmen sein, wenn der Regelungsgehalt des § 57 Abs. 3 AO nicht insgesamt eine neue Zielrichtung einnimmt bzw. einen neuen Fördertatbestand begründet. Bestandsschutz kann daher nur gewährt werden, wenn keines der grundlegenden Finanzierungselemente (u. a. der Kreis der Begünstigten) wesentlich verändert wird. Angesichts der aktuell vorliegenden Einschätzung durch den BFH bleibt die Hoffnung, dass sich die Bundesfinanzverwaltung in dem Verfahren vor dem EuGH einen Kunstgriff einfallen lässt. ●

FAZIT

Für arbeitsteilig organisierte oder als Servicegesellschaften strukturierte gemeinnützige Einrichtungen bleibt die Rechtslage ungewiss. Zwar teilt der BFH das doppelte Satzungserfordernis nicht und möchte das Urteil des FG Hamburg bestätigen. Doch durch das laufende EuGH-Verfahren ist die Unsicherheit gestiegen. Bei einer beihilferechtlichen Unzulässigkeit droht der Wegfall steuerlicher Vorteile – auch des ermäßigten Steuersatzes.

Tilo Kurz
tilo.kurz@curacon.de

AUTOR:INNEN DIESER AUSGABE

Hoch spezialisiert und mit dem Blick für das Ganze – das macht unsere Arbeit aus. Dies gilt auch für unsere Publikationen: Unsere Autor:innen sind Expert:innen für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft – sie bieten relevante, praxisnahe Einblicke in die aktuellen Themen Ihrer Branche.

MARTIN DIETZ
Senior Manager, Leiter Beratungsfeld Verwaltungsmanagement
Seit 2020 begleitet Martin Dietz die Mandanten von Curacon als versierter und praxiserfahrener Experte bei der strategischen Weiterentwicklung ihrer administrativen Strukturen. Mit einem tiefen Verständnis für organisationale Zusammenhänge und einem klaren Blick für praktikable Lösungen unterstützt er Einrichtungen dabei, ihre Verwaltungsbereiche zukunftsfähig, effizient und steuerungsstark aufzustellen.

JAN MARTIN FAASS
Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Partner, Niederlassungsleiter München
Jan Martin Faaß ist als Wirtschaftsprüfer in München tätig und betreut Mandanten jeder Größe – von der Einzeleinrichtung bis zum großen Komplexträger. Sein Fokus liegt auf Jahres- und Konzernabschlussprüfungen von Unternehmen und Stiftungen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sowie auf der Beratung zu Fragen der Corporate Governance.

ANSGAR FUNCKE
Diplom-Sozialpädagoge, Stellv. Vorstandsvorsitzender des Caritasverbandes Düsseldorf
Ansgar Funcke ist ein erfahrener deutscher Sozialmanager und seit dem 1. Januar 2025 stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Caritasverbandes Düsseldorf. Zuvor war er Vorstandsvorsitzender des Caritasverbandes Dortmund, dem größten Orts-Caritasverband Deutschlands mit rund 2.400 Mitarbeitenden. In dieser Zeit leitete er umfassende Reorganisationsprozesse, förderte die Digitalisierung und engagierte sich für die Unterstützung geflüchteter Menschen aus der Ukraine.

ALEXANDRA GABRIEL
Wirtschaftsprüferin/Steuerberaterin, Partnerin, Leiterin Grundsatzabteilung
Alexandra Gabriel ist Leiterin unserer Grundsatzabteilung. Neben der Prüfung und Beratung von Mandanten im Non-Profit-Bereich ist sie maßgeblich an der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Prüfungsprozessen beteiligt, unter anderem durch Schulungen, Fachpublikationen und ihre Arbeit im IDW-Verwaltungsrat.

HENNING GRIMM
Steuerberater, Manager
Henning Grimm absolvierte ein duales Studium mit Schwerpunkt Steuerrecht in einer Lippstädter Kanzlei und erwarb anschließend berufsbegleitend seinen Master in Wirtschaftsrecht in Münster. Seit 2019 ist er bei Curacon tätig und wurde im Mai 2023 nach bestandenem Steuerberaterexamen zum Steuerberater bestellt. Sein Fokus liegt auf der steuerlichen Beratung von Körperschaften des öffentlichen Rechts sowie gewerblichen und gemeinnützigen Unternehmen.

LAURA GORETZKA
Managerin, Beratungsfeld IT-Strategie und IT-Management
Nach dem Masterstudium in Medizinmanagement mit den Vertiefungen Informationstechnologie und Künstliche Intelligenz treibt Laura Goretzka bei Curacon das Themenfeld Digitale Transformation voran und berät Organisationen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft bei der Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigen Digitalisierungs- und IT-Strategien.

NATASCHA HALLER
Beraterin, Beratungsfeld Verwaltungsmanagement
Natascha Haller verfügt über einen akademischen Hintergrund in Betriebswirtschaftslehre, den sie durch ein Bachelor- und Masterstudium erworben hat. Sie bringt bereits Berufserfahrung in der Unternehmensberatung mit und verfügt über umfassende Kenntnisse in der Analyse und Optimierung von Prozessen sowie der Gestaltung von Strukturen. Seit 2025 ist sie Teil des Curacon-Teams und berät in Projekten der Organisations- und Prozessentwicklung.

DR. CHRISTIAN HEITMANN
Partner, Geschäftsbereichsleiter Unternehmensberatung
Dr. Christian Heitmann leitet den Geschäftsbereich Unternehmensberatung bei Curacon und bringt langjährige Erfahrung in der Begleitung komplexer Transformationsprozesse mit. Sein Beratungsschwerpunkt liegt in der strategischen Weiterentwicklung von Krankenhäusern, Trägerstrukturen sowie Unternehmen der Sozialwirtschaft – stets mit dem Ziel, Organisationen zukunftssicher, leistungsfähig und wirkungsorientiert aufzustellen.

DOMINIK KLEE
Senior Berater, Beratungsfeld Verwaltungsmanagement
Dominik Klee ist (Industrie-)Betriebswirt mit über einem Jahrzehnt Erfahrung in verschiedenen kaufmännischen und administrativen Positionen. Sein Schwerpunkt lag dabei vor allem auf dem Finanz- und Rechnungswesen sowie der umfassenden kaufmännischen Leitung sozialwirtschaftlicher Organisationen. Seit 2022 berät er Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft bei Curacon, insbesondere in Fragen der Organisations- und Prozessoptimierung.

SASCHA KNAUF
Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Partner, Leiter Ressort Öffentlicher Sektor und Ressort Kirche
Die Schwerpunkte von Sascha Knauf als Wirtschaftsprüfer liegen vor allem in der Prüfung und Beratung von Komplexträgern, Wohlfahrtsverbänden sowie Gebietskörperschaften und öffentlichen Unternehmen. Als Ressortleiter fungiert er als überregionaler Ansprechpartner für alle kommunalen und kirchlichen Fragestellungen.

DR. SINJA KÜPPERS
Junior Beraterin, Beratungsfeld Nachhaltigkeit
Dr. Sinja Küppers ist Unternehmensberaterin bei Curacon und hat einen Doctor of Philosophy von der Duke University sowie ein Graduate Certificate in Innovation & Entrepreneurship. Sie hat einen M.St. von der Oxford University und einen B.A. von der Universität zu Köln. Seit Oktober 2024 begleitet sie Unternehmen aus ganz Deutschland im Gesundheits- und Sozialwesen bei ihrer nachhaltigen Transformation und Umsetzung der CSRD nach ESRS und EU-Taxonomie.

TILO KURZ
Steuerberater/Rechtsanwalt, Partner, Geschäftsbereichsleiter Steuerberatung
Seit Januar 2020 ist Tilo Kurz Leiter des Geschäftsbereichs Steuerberatung von Curacon. Zuvor hat Tilo Kurz seit März 2011 unsere Niederlassungen in Darmstadt, Nürnberg und München als Niederlassungsleiter verantwortlich betreut. Seit zwei Jahrzehnten ist Tilo Kurz in der wirtschafts- und steuerrechtlichen Gestaltungsberatung von Konzernstrukturen und Komplexträgern aus dem Gesundheits- und Sozialwesen tätig und insbesondere auf die Beratung von Krankenhausträgern spezialisiert.

Direkt zu unseren Expert:innen

AUTOR:INNEN DIESER AUSGABE

DR. FLORIAN LOGA
Manager, Beratungsfeld IT-Strategie und IT-Management
Der promovierte Naturwissenschaftler ist seit 2015 im Gesundheitswesen tätig. In den vergangenen Jahren sammelte Dr. Florian Loga intensive Projekterfahrungen im Bereich hochkomplexer Softwarelösungen im Krankenhausumfeld, wie z. B. Laborinformationssysteme und Order-Entry-Systeme. In der Unternehmensberatung von Curacon/Sanovis bringt er seine Expertise bei allen Fragestellungen rund um die Themen Digitalisierung und IT-Management ein.

ANNIKA ORT
Steuerberaterin, Partnerin, Niederlassungsleiterin Steuerberatung Münster
Annika Ort ist seit 2009 Teil des Curacon-Teams und leitet heute die Steuerberatung am Standort Münster. Als erfahrene Expertin liegt ihr Schwerpunkt in der steuerlichen Beratung gemeinnütziger Organisationen sowie von Körperschaften des öffentlichen Rechts. Mit fundiertem Fachwissen, einem ausgeprägten Verständnis für die Besonderheiten des Non-Profit-Sektors und klarem Blick für praxisnahe Lösungen begleitet sie ihre Mandanten zuverlässig durch komplexe steuerliche Fragestellungen.

JAN WILLEM PETERS
Senior Berater, Beratungsfeld Verwaltungsmanagement
Jan Willem Peters ist seit 2021 bei Curacon tätig und berät Mandanten der Sozial- und Gesundheitswirtschaft in strategischen sowie operativen Fragestellungen. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Analyse und Transformation von administrativen Strukturen.

KAI TYBUSSEK
Rechtsanwalt, geschäftsführender Partner
Als Rechtsanwalt und geschäftsführender Partner der Curacon Recht GmbH berät und vertritt Kai Tybussek gewerbliche stationäre und ambulante Gesundheits-, Altenhilfe- und Behinderteneinrichtungen sowie Unternehmen mit gemeinnütziger, mildtätiger oder kirchlicher Zweckbestimmung, Wohlfahrtsverbände und Komplexeinrichtungen.

MATTHIAS VOGELE
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Partner
Matthias Vogele hat nach Abschluss seines Studiums der Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Augsburg im Jahr 2008 seine berufliche Karriere bei Curacon in Stuttgart begonnen. Seither prüft und berät er Unternehmen jeglicher Art und Größe im Gesundheits- und Sozialsektor. Im Jahr 2019 hat Matthias Vogele erfolgreich sein Wirtschaftsprüferexamen abgelegt. Seit 2021 widmet er sich verstärkt der Nachhaltigkeit(-sBerichterstattung) im Kontext der sich aus der CSRD und der EU-Taxonomie-Verordnung ergebenden Berichtspflichten.

VERA VOGES
Beraterin, Beratungsfeld Verwaltungsmanagement
Nach ihrer Ausbildung zur examinierten Gesundheits- und Krankenpflegerin an der Uniklinik Münster absolvierte Vera Voges ein Grundstudium der BWL im Gesundheitswesen, B.A., an der Hochschule Osnabrück. Nach erfolgreichem Abschluss folgte ein Aufbaustudium der Gesundheitsökonomie, M. Sc., an der Universität Bayreuth, das sie 2023 abschloss. Seit 2023 unterstützt sie ihre Mandanten mit ihrem Fachwissen und ihrer Expertise.

Direkt zu unseren Expert:innen

VERANSTALTUNGEN

Hier anmelden!

Energieeffizienz in der Pflege – Netzwerk-Veranstaltung von Betterspace, Limón und Curacon
30.09.2025 Curacon Niederlassung Ratingen

Praxisseminar APG DVO
17.09.2025 Curacon Niederlassung Münster
23.09.2025 Online
09.10.2025 Curacon Niederlassung Ratingen
10.12.2025 Curacon Niederlassung Köln

Fachtag Gemeinnützigkeit & Steuerrecht
08.10.2025 Düsseldorf
06.11.2025 Leipzig
17.11.2025 Online
19.11.2025 Hannover
20.11.2025 Berlin
20.11.2025 Dortmund
25.11.2025 Nürnberg
27.11.2025 Hamburg
01.12.2025 Online
02.12.2025 München
03.12.2025 Frankfurt am Main
04.12.2025 Stuttgart

:inSPIRE Netzwerktreffen
18.09.2025 Berlin
:inSPIRE Führungsnetzwerk für Frauen

ZukunftsKongress Sozialwirtschaft managen
SAVE THE DATE: 24. & 25.06.2026 – Sichern Sie sich noch bis zum 30.09.2025 den Super-Frühbucher-Rabatt!
»ZUKUNFTS-KONGRESS SWM Sozialwirtschaft managen

WEBINARE

Schulungs-Webinar Arbeitsrecht von A bis Z
Modul I: 17.09.2025
Modul II: 30.09.2025
Modul III: 26.11.2025
Modul IV: 10.12.2025

Webinar-Reihe „Digital Friday“
Modul I: 10.10.2025
Modul II: 14.11.2025
Modul III: 12.12.2025
Modul IV: 16.01.2026
Modul V: 13.02.2026
Modul VI: 20.03.2026

Grundlagenwebinare Gemeinnützigkeit
Modul GemR & Spendenrecht: 23.09.2025 & 09.12.2025
Modul Umsatzsteuer: 25.09.2025 & 11.12.2025

Webinar zum Altenhilfebarometer 2025
14.10.2025

Webinare Nachhaltigkeit
Curacon x osapiens: 09.10.2025
Curacon x KLUG: Mythencheck Nachhaltigkeit 24.11.2025

Ihr Ansprechpartner
Philipp Tolksdorf
0251/92208-292
philipp.tolksdorf@curacon.de

Ihre Ansprechpartnerin
Lisa-Marie Meudt
0251/92208-292
lisa-marie.meudt@curacon.de

www.curacon.de/veranstaltungen

WISSENSWERTES

WHITEPAPER „DIAGNOSE: UNTERFINANZIERT" – JETZT KOSTENLOS BESTELLEN!

Krankenhäuser stehen zunehmend unter wirtschaftlichem Druck – unser aktuelles Whitepaper „Diagnose: unterfinanziert" zeigt fundiert auf, wo die Herausforderungen liegen und welche Lösungsansätze möglich sind. Erfahren Sie, welche strukturellen Probleme das System belasten und wie diesen begegnet werden kann. Das Besondere: Renommierte Vertreter aller vier Trägergruppen melden sich zu Wort.

Download

IT-REPORT 2025

Der neue IT-Report für die Sozialwirtschaft 2025 liegt vor und zeigt: Die Digitalisierung sozialer Organisationen schreitet voran, aber nicht ohne Herausforderungen. Sanovis, langjähriger Partner des Reports, hat die diesjährige Ausgabe erneut als Sponsor unterstützt.

SANOVIS

NEUE RUBRIK: ZAHLEN, DATEN, PERSPEKTIVEN

Mit dieser Ausgabe starten wir die neue Rubrik „Daten auf den Punkt gebracht" in unserer Mandantenzeitschrift. Darin greifen wir aktuelle Themen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen auf und beleuchten sie auf Basis unserer umfangreichen Datenbasis und unseres Expertenwissens. Jede Ausgabe bietet fundierte Einblicke in die Arbeit unserer Research-Abteilung – klar, kompakt und relevant für Ihre Praxis. Das Format erscheint zudem auch wöchentlich auf LinkedIn – nichts verpassen und abonnieren.

NEU IM FOKUS: ARZTHAFTUNGSRECHT

Die CURACON Recht GmbH erweitert ihre medizinrechtliche Expertise gezielt um das Arzthaftungsrecht – mit Fokus auf die rechtssichere Unterstützung von Leistungserbringern wie Ärztinnen und Ärzten, Krankenhäusern und MVZ. Ziel ist es, unsere Mandanten bei haftungsrechtlichen Fragestellungen praxisnah, präventiv und im Ernstfall effektiv zu begleiten.

CURACON GIBT'S AUCH FÜR DIE OHREN

Reingehört! Im Curacon Podcast kommen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus ganz unterschiedlichen Bereichen zu Wort – jede:r in einer eigenen Folge. Wir sprechen über das, was uns bewegt: über die Branchen unserer Mandanten, über Projekte und Tätigkeiten, über Herausforderungen und Erfolge – und natürlich auch über das Miteinander bei Curacon. Authentisch, informativ und persönlich.

Jetzt reinhören

DATEN auf den Punkt gebracht

63.000 Fachkräfte

könnten durch gezielten Bürokratieabbau wieder für die Versorgung bereitstehen.

DREI STUNDEN BÜROKRATIE – TÄGLICH

Ärztinnen, Ärzte und Pflegekräfte verbringen täglich rund drei Stunden mit Dokumentationspflichten – ein Drittel ihrer Arbeitszeit. Hochgerechnet stehen 36 % der ärztlichen und 34 % der pflegerischen Vollkräfte nicht mehr für patientennahe Tätigkeiten zur Verfügung.

Besonders belastend: doppelte Erfassungen, fehlende IT-Schnittstellen und Nachweise mit geringem Nutzen. Jedes zweite Krankenhaus befürchtet Fachkräfteverluste, rund ein Drittel sinkende Bewerberzahlen. Bereits 2022 wies der Marburger Bund auf die Belastung hin – laut DKI-Blitzumfrage vom Oktober 2024 hat sich daran nichts geändert. Digitalisierungs- und Reforminitiativen zeigen bislang kaum Wirkung.

Laut DKI könnten durch gezielten Bürokratieabbau über 63.000 Fachkräfte wieder für die Versorgung bereitstehen. Verwaltungsmanagement ist daher ein Schlüssel zur Fachkräftesicherung. Die Umfrage belegt eindrucksvoll den dringenden Handlungsbedarf. Weniger Bürokratie verbessert Arbeitsbedingungen und sichert die Versorgungsqualität.

Zahlen sind unsere Stärke – und Ihr Vorteil.
Mit individuell aufbereiteten Daten unterstützen wir Sie dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen.

Jetzt Kontakt aufnehmen!

Quellen:
· https://aerztestellen.aerzteblatt.de/de/redaktion/aktuelle-umfrage-so-gross-ist-die-buerokratiebelastung-kliniken?utm_source=chatgpt.com
· https://aerztestellen.aerzteblatt.de/de/redaktion/dki-umfrage-jeden-tag-drei-stunden-buerokratie?utm_source=chatgpt.com
· Marburger Bund (2022): MB-Monitor 2022 – Ergebnisse der Mitgliederbefragung des Marburger Bundes

Bei Fragen und Anregungen wenden Sie sich gerne an:
Jule Kettler
0251/92208-431
jule.kettler@curacon.de

IMPRESSUM

Druckprodukt mit finanziellem Klimabeitrag
ClimatePartner.com/10234-2508-1008

Stand: September 2025
Herausgeber: CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Redakt. Verantw.: Tobias Allkemper (Geschäftsführender Partner CURACON GmbH)

CURACON

Curacon GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

www.curacon.de

Beste Arbeitgeber
Deutschland
Great Place To Work.
2015
2017
2019
2022
2024

Berlin · Darmstadt · Freiburg · Hamburg · Hannover · Köln · Leipzig · München · Münster · Nürnberg · Ratingen · Rendsburg · Saarbrücken · Stuttgart