Das Pflegeneuordnungsgesetz (PNOG)

Aktuelle Änderungen in der stationären Pflege – Einordnung und Handlungsempfehlungen

Thomas Knieling, VDAB | Ferdinand Mülhens, VDAB | Alexander Roth, VDAB-BSB

Informationsveranstaltung | 16./21. Oktober 2026

Ablauf

1 **Einordnung: PNOG, Verfahren, Pflegestrukturkommission**
Thomas Knieling, VDAB

2 **Tariftreue, Entlohnung und Transformationsstellen**
Alexander Roth, VDAB-BSB

3 **Weitere wichtige Änderungen im PNOG**
Ferdinand Mülhens, VDAB

? **Ihre Fragen**

Pflegeversicherung unter Druck: Rekorddefizite drohen

PFLEGE MUSS GEPFLEGT WERDEN!

Rechnerisches Defizit ohne Reform (Beitragssatz 3,6 %)

2027	2028	2029	2030
7,6 Mrd. €	**15,4 Mrd. €**	**16,9 Mrd. €**	**17,4 Mrd. €**

Ziel

Pflegeversicherung stabilisieren, ohne die Beiträge deutlich anzuheben

Weg

Sparen und reformieren

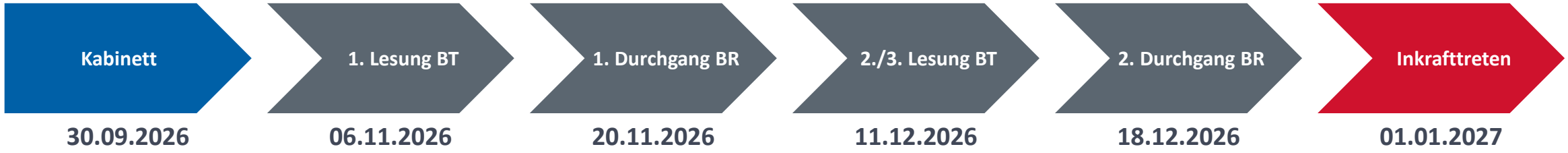
Zweiteilige Reform

Teil 1: PNOG ab 01.01.2027

Teil 2: Strukturreform nach Vorschlägen der Pflegestrukturkommission

Wie es weitergeht: das Gesetzgebungsverfahren

Termine voraussichtlich



Inkrafttreten

- Voraussichtlich 01.01.2027
- Einzelne Regelungen erst 2028 und 2029

Im Verfahren

- Anhörung im Gesundheitsausschuss
- Änderungen bis zur Verabschiedung möglich

Die Pflegestrukturkommission

Wer

- Vom Bundeskabinett am 14.10.2026 eingesetzt
- 13 Fachleute aus Wissenschaft und Praxis
- Vorsitz: Prof. Dr. Georg Cremer
- Co-Vorsitz: Prof. Gabriele Kuhn-Zuber

Ziel

- Beitragssatz bis in die Jahre nach 2030 stabil halten
- Nachhaltige Finanzierung der Pflegeversicherung
- Effizientere und bessere Versorgung
- Prävention und Reha besser mit der Pflege verknüpfen

Zeitplan

Ende Januar 2027
Vorschläge der Kommission

Frühjahr 2027
Gesetzentwurf im Kabinett

01.07.2027
Ziel: Inkrafttreten der Strukturreform

Teil 2

Tariftreue, Entlohnung und Transformationsstellen

Alexander Roth, VDAB-BSB

Tariftreue bleibt, die rüE-Regeln ändern sich

Keine allgemeine Aussetzung

- Zulassungsvorgaben zur Entlohnung nach § 72 Abs. 3a und 3b bleiben bestehen
- Tarifgebundene Einrichtungen: § 82c Abs. 1 bleibt unverändert
- Tariforientierung: Entlohnung nach gelistetem Tarif (für Pflege- und Betreuungspersonal) darf nicht als unwirtschaftlich gelten

Änderungen ab 02.01.2027

- rüE-Anwender: Steigerungsgrenze für Entlohnungen nach § 82c Abs. 7
- rüE-Erhebung 2027–2029 ausgesetzt, Werte werden fortgeschrieben und veröffentlicht
- Vereinbarte Gehälter sind einzuhalten und auf Verlangen nachzuweisen

Korrektur zum Referentenentwurf: Der Kabinettsentwurf setzt die Tariftreue nicht pauschal aus.

Quelle: PNOG-Kabinettsentwurf, S. 52, 54–55, 224–226

Grundlohnrate: Der Kabinettsentwurf grenzt ein

Für wen?	**rüE-Anwender**	Die Steigerungsgrenze gilt für Einrichtungen nach § 72 Abs. 3b Satz 1 Nr. 4. Maßgeblich ist ein Zeitraum von zwölf Monaten.
Wofür?	**Entlohnungen nach § 82c**	Die Grenze betrifft die Entlohnung von Pflege- und Betreuungskräften. Sie deckelt nicht die gesamte Pflegevergütung oder die Sachkosten.
Was bleibt frei?	**Strukturelle Veränderungen**	Laut Begründung bleiben etwa Personalaufbau nach § 113c und Transformationsstellen nach § 113e von dieser Grenze unberührt.

Quelle: PNOG-Kabinettsentwurf, S. 54, 224–225

Entlohnung: Folgen je Anwendertyp

rüE-Anwender	**Fortschreibung statt Neuerhebung**	rüE vom 30.09.2026 wird 2027–2029 jährlich mit der Grundlohnrate fortgeschrieben.
Tarifanlehner	**Tarifniveau geschützt**	Entlohnung für Pflege- und Betreuung nach gelistetem Tarif darf nicht als unwirtschaftlich gelten. Tarifliche Entlohnung anderer Bereiche (Hauswirtschaft, Verwaltung) nicht automatisch wirtschaftlich.
Tarifgebundene	**§ 82c Abs. 1 bleibt bestehen**	Die tarifliche Refinanzierungsregel bleibt erhalten.

Quelle: PNOG-Kabinettsentwurf, S. 52, 54, 220, 224–225

rüE-Anwender: Bestand und Fortschreibung

Das sagt die Begründung

- Vor dem 02.01.2027 gezahlte Entlohnung bis zu 10 % über rüE kann bestehen bleiben
- Dieses bestehende höhere Niveau kann mit der Veränderungsrate nach § 71 Abs. 3 SGB V fortgeschrieben werden
- Entlohnung in dieser Höhe darf nicht als unwirtschaftlich gelten

Unsere Position zur gesetzlichen Klärung

- Der ausdrückliche Hinweis auf rüE +10 % steht in der Begründung, nicht so im Gesetzestext
- Wir streben eine Klarstellung an
- Erhalt und Fortschreibung des höheren Niveaus sollen rechtssicher im Gesetz verankert sein

Gemeint ist bereits gezahlte Entlohnung vor dem Stichtag. Daraus folgt kein pauschaler neuer Anspruch auf rüE +10 %.

Quelle: PNOG-Kabinettsentwurf, § 82c Abs. 7, S. 54 und Begründung S. 225

§ 72 Abs. 3b SGB XI: Neue Entgeltformen und Umsetzungsfristen

Satz 5: Öffnung der Geldzahlung

- „Die in Satz 1 genannten Pflegeeinrichtungen haben die Entlohnung im Sinne von Satz 1, soweit mit ihr die Voraussetzungen nach dieser Vorschrift erfüllt werden, in Geld zu zahlen, außer die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stimmen Abweichendem zu.“
- Mit Zustimmung anteilig möglich: Sach- und Dienstleistungen sowie andere geldwerte Leistungen
- Ausdrücklich genannt: Beiträge in eine betriebliche Altersvorsorge

Sätze 6 und 7: Neue Umsetzungsfristen

- Satz 6: Tarifvertrag / kirchliche Arbeitsrechtsregelung (Nr. 1–3)
- Anpassung spätestens mit Abschluss der nächsten Vergütungsvereinbarung nach Veröffentlichung der Änderung gemäß § 82c Abs. 5
- Satz 7: rüE / pflegetypische Zuschläge (Nr. 4)
- Höhere Entlohnung spätestens mit Abschluss der nächsten Vergütungsvereinbarung nach Veröffentlichung der neuen Werte

Praxisfolge: Die nächste Vergütungsvereinbarung ersetzt die feste Drei-Monats- bzw. Jahresfrist. Steigerungen im Tarif oder doe Grundlohnsummensteigerung im rüE ist damit mit der nächsten Pflegesatzverhandlungen auch erst umzusetzen

Quelle: PNOG-Kabinettsentwurf, § 72 Abs. 3b Sätze 5–7, S. 52; Begründung Nr. 54 b, S. 219–220.

Transformationsstellen: Korridor und Finanzierung

Geplanter Rahmen 2028–2032

- Vollstationär, nur nicht mit Personal besetzte Stellenanteile
- Bis zu 10 % des Korridors zwischen Landesmindestbesetzung und § 113c Abs. 1 Nr. 2 und 3
- Personal plus Transformationsanteile dürfen die Höchstausstattung nicht überschreiten

Katalog und Berechnungsregel

- Nur katalogfähige, entlastende Technik, keine anderweitige Finanzierung
- Begründung: 1.560 Nettojahresstunden × geltendes Mindestentgelt × Stellenanteil
- Keine Arbeitgeberbeiträge oder Personalnebenkosten im Rechenansatz

Gesonderter Ausweis in der Pflegesatzvereinbarung. Erster Technikkatalog bis 30.09.2027, danach quartalsweise.

Quelle: PNOG-Kabinettsentwurf, S. 59–60, 232–233

Rechenbeispiel § 113e: Stellenanteile im Detail

Ausgangslage: 100 Plätze, Umsetzungsgrad 85 % nach § 113c SGB XI

	85 %	100 %	Differenz	10 % davon
QN4	17,59 VZÄ	20,70 VZÄ	3,10 VZÄ	0,31 VZÄ
QN3	9,63 VZÄ	11,33 VZÄ	1,70 VZÄ	0,17 VZÄ
QN1 & 2	12,68 VZÄ	14,92 VZÄ	2,24 VZÄ	0,22 VZÄ
Summe	**39,91 VZÄ**	**46,95 VZÄ**	**7,04 VZÄ**	**0,70 VZÄ**

Aktualisierte Rechenannahme

1.560 Stunden pro Jahr

16,52 € je Stunde

Ohne AG-Anteile / Zeitzuschläge

Ergebnis bei 0,70 VZÄ

0,70 × 1.560 h × 16,52 €

= 18.039,84 €

≈ 18.040 € pro Jahr

Transformationsstellen: geklärt und noch zu prüfen

Im Kabinettsentwurf geklärt

- 1.560 Nettojahresstunden, keine Sozialversicherungsbeiträge oder Personalnebenkosten
- Anschaffung und Einsatz von Katalogtechnik möglich, § 82 Abs. 2 gilt insoweit nicht
- Keine Finanzierung, soweit dieselbe Technik bereits anderweitig finanziert wird

Einrichtungsspezifisch zu prüfen

- Zulässiger Korridor nach Landesmindestbesetzung und § 113c Abs. 1 Nr. 2 und 3
- Passender Mindestentgeltsatz und Verfügbarkeit unbesetzter Stellenanteile
- Bei Bestandsinvestitionen oder veränderter Belegung: Anerkennung und Vereinbarung klären

Praxis: Technische Lösung, erwartete Entlastung und Kosten darlegen. Eine grobe Prozessanalyse soll dies stützen.

Quelle: PNOG-Kabinettsentwurf, S. 59–60, 232–233

Bestandsprüfung: Tarifanlehner und rüE-Anwender

Ausgangspunkt: Wie entlohnen wir bisher?

Tarifanlehner

- Wie entlohnen wir die Sekundärbereiche?
- In welchem Umfang ist diese Entlohnung refinanziert?
- Welche Entlohnung und Anpassungen sehen die Arbeitsverträge vor?

rüE-Anwender

- Auf welcher Basis haben wir zuletzt verhandelt: rüE oder rüE + x %?
- Wo liegt unsere aktuell gezahlte Entlohnung?
- Welcher rechnerische Stundenlohn ergibt sich unter Einbeziehung weiterer anrechenbarer Entlohnungsbestandteile?

Prüfergebnis: Tatsächliche Entlohnung, arbeitsvertragliche Verpflichtungen und bisherige Refinanzierung gegenüberstellen.

Entlohnungsbestandteile einzeln auf Anrechenbarkeit prüfen.

Thüringen: rüE 2026 + Grundlohnrate

Vergleich mit rüE 2027, alle Stundenwerte ohne pflegetypische Zuschläge

Rot markiert: aktuell vereinbarte Vergütung (rüE 2026)

Beschäftigten-gruppe	rüE 2026	rüE 2027	rüE-Anstieg 2026–2027	Grundlohn-rate 2027	rüE 2026 + Grundlohnrate	Differenz zu rüE 2027
Hilfspersonal	**19,61 €**	20,64 €	+5,25 %	3,42 %	**20,28 €**	**–0,36 €**
Pflegeassistenz	**21,15 €**	22,32 €	+5,53 %	3,42 %	**21,87 €**	**–0,45 €**
Fachpersonal	**26,30 €**	27,28 €	+3,73 %	3,42 %	**27,20 €**	**–0,08 €**

Finanzierungslücke wenn nur noch Grundlohnsummensteigerung ab 02.01.2027 verhandelt werden kann.

Negative Werte zeigen eine rechnerische Lücke.

Berechnung mit ungerundeten Zwischenwerten, Ergebnis auf Cent gerundet.

Quelle: bereitgestellte Entgeltübersicht vom 30.09.2026, Tabellen 2026/2027, Spalte TH. Grundlohnrate: GKV/BMG 2027.

Thüringen: rüE 2026 +10 % + Grundlohnrate

Vergleich mit rüE 2027, alle Stundenwerte ohne pflegetypische Zuschläge

Rot markiert: aktuell vereinbarte Vergütung (rüE 2026 +10 %)

Beschäftigten-gruppe	rüE 2026	+10 %	rüE 2027	Grundlohn-rate 2027	Steigerung um Grundlohnrate	Differenz €/h	Über rüE 2027 in %
Hilfspersonal	19,61 €	**21,57 €**	20,64 €	3,42 %	**22,31 €**	**+1,67 €**	**+8,08 %**
Pflegeassistenz	21,15 €	**23,27 €**	22,32 €	3,42 %	**24,06 €**	**+1,74 €**	**+7,80 %**
Fachpersonal	26,30 €	**28,93 €**	27,28 €	3,42 %	**29,92 €**	**+2,64 €**	**+9,68 %**

Weiterhin höhere Entlohnung als rüE möglich.

Modell bei bestehendem höheren Entlohnungsniveau. Kein pauschaler Anspruch auf +10 %.

Quelle: bereitgestellte Entgeltübersicht vom 30.09.2026, Tabellen 2026/2027, Spalte TH. Grundlohnrate: GKV/BMG 2027.

Verhandlungsstrategie zum Jahreswechsel 2026/2027

Wann endet die Laufzeit? Abschluss bis 01.01.2027 oder ab 02.01.2027?

Bis 01.01.2027

- Verhandlungsziel: Spielraum bis rüE +10 % unter den jeweiligen Voraussetzungen ausschöpfen.

Ab 02.01.2027

- Entlohnungssteigerungen bei rüE-Anwendern höchstens in Höhe der Grundlohnsummensteigerung.
- Risiko bei bisher rüE +0%: Liegt der erforderliche rüE-Anstieg 2027 darüber, ist die Refinanzierung zu klären.

Bei späterer Neuverhandlung: Refinanzierung klären und § 85 Abs. 7 SGB XI prüfen.
Kein automatisches Sonderkündigungsrecht.

Unabhängig vom Verhandlungszeitpunkt: Belegung und Pflegegradstruktur prüfen

Änderungen der Belegung nach Pflegegraden prüfen und Auswirkungen auf die Personalisierung gemäß den vereinbarten Äquivalenzen ermitteln.

Quellen: PNOG-Kabinettsentwurf, S. 54, 225. § 85 Abs. 7 SGB XI..

Teil 3

Weitere wichtige Änderungen im PNOG

Ferdinand Mülhens, VDAB

Pflegegrade: höhere Schwellenwerte und Besitzstand

Pflegegrad	Bisher	Ab 01.01.2027
Pflegegrad 1	12,5 bis unter 27 Punkte	**15 bis unter 30 Punkte**
Pflegegrad 2	27 bis unter 47,5 Punkte	**30 bis unter 50 Punkte**
Pflegegrad 3	47,5 bis unter 70 Punkte	**50 bis unter 70 Punkte**

Maßgeblich ist das Recht am Tag der Antragstellung: Anträge bis 31.12.2026 werden nach den alten Schwellen begutachtet. Pflegegrade 4 und 5 bleiben unverändert.

Besitzstand: Wer schon eingestuft ist, ist geschützt

- Wer nach altem Recht eingestuft ist, behält seinen Pflegegrad
- Bei einer Neubegutachtung wird parallel nach altem Recht gerechnet: Der Pflegegrad geht nur verloren, wenn er auch nach altem Recht wegfallen würde

Beispiel: Bewohnerin mit bisher Pflegegrad 2 bei einer Neubegutachtung

27 Punkte
nach neuen Schwellen wäre das PG 1
► **bleibt Pflegegrad 2**

28 → 27 Punkte
leichte Verbesserung
► **bleibt Pflegegrad 2**

28 → 26 Punkte
Verbesserung unter die alte Schwelle
► **wird Pflegegrad 1**

Punktwerte jeweils nach alter Berechnung | Quelle: §§ 15 Abs. 3, 142b SGB XI-E; KabE S. 31 f., 62; Begründung S. 236

Pflegegrad 1: Was sich ab 2027 ändert

Für alle in Pflegegrad 1

- Entlastungsbetrag von 131 € / Monat entfällt
- Kein Sozialraumbudget, es gilt erst ab Pflegegrad 2
- Neu ab 2029: Anspruch auf Pflegebegleitung

Im Pflegeheim

- Zuschuss von 131 € / Monat entfällt für alle, die ab 01.01.2027 einziehen
- Wer ihn 2026 bezogen hat, behält ihn
- Neue Bewohner zahlen die pflegebedingten Kosten selbst

Leistungsbeträge: keine Erhöhung 2028

01.01.2028: keine Erhöhung

Die bisher in § 30 SGB XI vorgesehene Erhöhung entfällt.

Geplant war: kumulierter Anstieg der Kerninflation der letzten drei Kalenderjahre, begrenzt durch die Lohnentwicklung.

ab 01.01.2029: jährlich

Erhöhung jeweils zum 1. Januar um das **geometrische Mittel der Kerninflationsraten der letzten drei verfügbaren Kalenderjahre**.
Kerninflation = Verbraucherpreise ohne Energie und Nahrungsmittel. Obergrenze bleibt die Lohnentwicklung.

- Steigende Kosten wirken sich bis Ende 2028 voll auf die Eigenanteile aus
- Mehr Bewohner werden auf Hilfe zur Pflege angewiesen sein
- Leistungszuschläge nach § 43c bleiben unverändert (15 / 30 / 50 / 75 %); die im Referentenentwurf geplante Streckung ist entfallen

Welche Budgets für Ihre Einrichtung zählen

Budget ab 01.01.2027	Höhe (PG 2 bis 5)	Wofür	Für Ihre Einrichtung
Sachleistungsbudget § 36, bisher Pflegesachleistung	**890 / 1.590 / 2.090 / 2.530 € mtl.** bisher 796 / 1.497 / 1.859 / 2.299 €	Ambulante Pflege, Betreuung, Haushaltshilfe, auch professionelle Ersatzpflege	Nur ambulant
Entlastungsbudget § 37, bisher Pflegegeld	**380 / 630 / 890 / 1.080 € mtl.** bisher 347 / 599 / 800 / 990 €	Pflege durch Angehörige, selbst organisierte Ersatzpflege, Verbrauchshilfsmittel	Nicht relevant
Überbrückungsbudget § 39, neu	**bis 2.285 € / Jahr** bisher Jahresbetrag 3.539 € (KZP + VP)	Kurzzeitpflege, Akut-Kurzzeitpflege (ab 2028), ambulanter Notdienst	**Finanziert die Kurzzeitpflege**
Sozialraumbudget § 45b, bisher Entlastungsbetrag	**175 € mtl. (unter 25 J.: 300 €)** bisher 131 € (PG 1 bis 5)	Nur anerkannte Angebote zur Unterstützung im Alltag	**Tagespflege ausgeschlossen**

Außerhalb der Budgets: Vollstationäre Pflege nach § 43 mit Leistungszuschlag nach § 43c. Tages- und Nachtpflege nach § 41 als eigener Anspruch, ohne Anrechnung auf Sachleistungs-, Entlastungs- und Überbrückungsbudget. Die Verhinderungspflege geht in Sachleistungs-, Entlastungs- und Sozialraumbudget auf. Pflegegrad 1 erhält keines der Budgets.

Quelle: §§ 36, 37, 39, 41, 42, 43, 45b SGB XI-E; KabE S. 39 bis 47; Begründung S. 76 f., 213

Kurzzeitpflege: das Überbrückungsbudget

Bisher

3.539 € / Jahr

gemeinsam für Kurzzeit- und Verhinderungspflege

Ab 01.01.2027

2.285 € / Jahr

Überbrückungsbudget, geteilt mit der ambulanten Akutversorgung

Was Einrichtungen beachten müssen

- Leistung der Pflegekasse anzeigen, wenn nicht bis Ende des Folgemonats abgerechnet wird
- Dem Gast nach dem Aufenthalt unverzüglich eine schriftliche Kostenübersicht geben
  - Darin ausweisen, was über das Budget abgerechnet wird
  - Rechnung mit diesem Ausweis genügt
- Vor der Aufnahme klären, wie viel Budget noch übrig ist

Kurzzeitpflege in Akutsituationen: was neu ist

Bisher
KZP „in sonstigen Krisensituationen“ (§ 42 Abs. 1 S. 2 Nr. 2), auf regulären KZP-Plätzen

▶

Ab 01.01.2027
Umbenannt in „pflegerische Akutsituationen“, erstmals definiert (§ 39 Abs. 2); Finanzierung über das Überbrückungsbudget

▶

Ab 01.01.2028
Zusätzlich Anspruch auf Akut-Kurzzeitpflege auf fest vorgehaltenen Plätzen (§ 42 Abs. 4)

Akut-Kurzzeitpflege: Voraussetzungen

- Pflegerische Akutsituation: nicht aufschiebbarer Unterstützungsbedarf, z. B. ungeplanter Ausfall der Pflegeperson mit drohendem Gesundheitsschaden oder Krankenhauseinweisung
- Stationäre Versorgung ist pflegefachlich erforderlich
- Das Überbrückungsbudget ist noch nicht ausgeschöpft
- Einschätzung 2028 durch den Notdienst in der ambulanten Pflege, ab 2029 durch die Pflegebegleitung

Was Einrichtungen tun können

- Details zur Erstattung regelt eine **Richtlinie bis 31.10.2027**
- Prüfen, ob feste Akut-Plätze wirtschaftlich sinnvoll sind
- Voraussetzung: Versorgungsvertrag und Vergütungsvereinbarung
- Feste Akut-Plätze vereinbaren, freie Plätze melden
- 2028 bis 2032: anteilige Erstattung der Vorhaltekosten bei Nichtauslastung

Quelle: §§ 39, 42, 88b SGB XI-E; KabE S. 41 bis 44, 55 f.; Begründung S. 77 f., 209 f., 226 f.

Tagespflege: Was sich ändert

131 € / Monat

Entlastungsbetrag fällt ab 01.01.2027 als Finanzierung weg

- Das neue Sozialraumbudget gilt nur für Angebote zur Unterstützung im Alltag, nicht für Tagespflege
- Gäste zahlen Eigenanteile künftig ohne diesen Zuschuss
- Gäste mit Pflegegrad 1 künftig nur noch als Selbstzahler
- Leistungsbeträge 2028 ohne Erhöhung, ab 2029 jährliche Anpassung

Weitere Änderungen in Kürze

Digitalisierung	**ab 01.07.2027**	2 Mrd. € Förderprogramm 2027 bis 2031, Antrag bei der Pflegekasse; laufende Digitalkosten künftig im Pflegesatz refinanzierbar
Innovationsklausel	**2027 bis 2031**	Neue Versorgungskonzepte erproben und dafür bis zu drei Jahre vom Rahmenvertrag abweichen, per Vertrag mit Kassen und Sozialhilfeträger
Rückstufung	**ab 01.01.2027**	3.085 € künftig automatisch ohne Antrag und ohne Rückzahlung bei erneuter Höherstufung
Minijobs	**ab 01.01.2028**	Arbeitgeber zahlen Beiträge zur Pflegeversicherung auch für Minijobs (3,6 % auf das Entgelt)

Weitere Termine und Kontakt

Weitere Veranstaltungen

Stationäre Pflege
Mittwoch, 21.10.2026, 10:00 bis 12:00 Uhr

Ambulante Pflege
Donnerstag, 22.10.2026, 14:30 bis 16:30 Uhr

Ferdinand Mülhens
Bundesreferent, VDAB e.V.
Tel. 030 / 20 05 90 79-15 | ferdinand.muelhens@vdab.de

Alexander Roth
Prokurist – Wirtschaftsberater, BSB
Tel. 06131 / 61955 - 25 | a.roth@vdab-bsb.de

CareNect: mehr als ein Kongress

Mehr Klarheit. Mehr Lösungen. Mehr Zukunft – mit euch.

CareNect 2027: 10. März, Congress Centrum Würzburg – 16. März, Stadthalle Bielefeld, je mit Get-together am Vorabend

Lösungen statt Debatten

Vier Fachpanels zu Wirtschaftlichkeit, Qualität, Führung und Innovation – mit Checklisten und Tools zum Mitnehmen

Bewusst klein gehalten

Begrenzte Teilnehmerzahl: Austausch auf Augenhöhe in Panels, an Thementischen und beim Networking

Mitgliederpreis inklusive

Offen für Inhaber und Führungskräfte aller Verbände – VDAB-Mitglieder zahlen den vergünstigten Mitgliederpreis

Jetzt anmelden

www.vdab-carenect.de

Unser Beitrag: Die BSB bringt Praxiswissen aus allen Bereichen ein – von Wirtschaftsberatung und Sanierung über Unternehmenssteuerung bis Qualität und Organisationsentwicklung – sowie die erfahrene Organisation aus dem Veranstaltungsteam.

Teil 4

Ihre Fragen