

Mittendrin

Geschäftsbericht 2025

32.571

Versicherte zählte die BKK Diakonie Ende 2025. Die Mitgliederentwicklung ist damit im zweiten Jahr in Folge rückläufig.

5 JAHRE

Gesundheitscampus – diesen wichtigen Meilenstein feierte unsere Online-Plattform zur Gesundheitsförderung im Sommer 2025.

500

Rund 500 Anmeldungen gab es gleich zum Start der Gesundheitskampagne „Ich im Flow“ im September 2025.

153,9

Millionen Euro hat die BKK Diakonie 2025 ausgegeben.

INHALT

- 01 Bericht des Vorstandes
- 02 Interview mit dem neuen Vorstand der BKK Diakonie
- 06 Jahreskampagne **Ich im Flow**
- 08 Rückblick 2025 mit
 - 09 Kirchentag
 - 09 Geschäftsstelle Berlin
 - 10 BGM-Fachtag NRW
 - 11 Stress-Ratgeber
 - 12 BGM-Fachtag Niedersachsen
 - 13 5 Jahre Gesundheitscampus
- 14 Mitgliederentwicklung
- 15 Erfolgsrechnung der Krankenversicherung
- 16 Entwicklung der Finanzen: Jahresergebnis 2025
- 17 Vermögensrechnung
- 18 Umlagefinanzierung für Arbeitgebende
- 19 Ergebnis der BKK Diakonie Pflegekasse 2025
- 20 Organe der BKK Diakonie
- 21 Jahreslosung 2025
- 22 Impressum

2025

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Finanzlage der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) hat sich im vergangenen Jahr weiter zugespitzt und die Entwicklungen bei der BKK Diakonie erneut beeinflusst. Gleich zu Beginn des Berichtsjahres mussten wir den Beitragssatz für Versicherte erhöhen – eine schmerzhaft, aber ehrliche Entscheidung, mit der wir weitere Anhebungen im Laufe des Jahres verhindern wollten. Diese Strategie ist aufgegangen und hat zu einer Stabilisierung unserer wirtschaftlichen Lage beigetragen. Auch die Politik reagiert inzwischen auf den immer größer werdenden Finanz- und Reformdruck. Im Juli dieses Jahres wurde ein Sparpaket beschlossen, um die Beiträge in der gesetzlichen Krankenversicherung kurzfristig zu stabilisieren und ein drohendes Milliarden-Defizit im kommenden Jahr abzufangen. Weitergehende strukturelle Reformen sollen bis zum Jahresende erarbeitet werden. Wir befinden uns also „mittendrin“ in grundlegenden Veränderungen und Weichenstellungen, die das Gesundheitssystem und die GKV langfristig prägen werden.

Als neuer Vorstand trage ich seit Dezember 2025 Verantwortung für die BKK Diakonie und war mit meinem Amtsantritt ebenfalls gleich „mittendrin“ in der Diskussion über Reformen und Sparmaßnahmen. Die BKK Diakonie begrüßt es, dass das verabschiedete Beitragsstabilisierungsgesetz zu mehr Kostenbewusstsein im Gesundheitssystem führen soll. Wir erkennen den politischen Willen, endlich wieder zu einem wichtigen Grundprinzip zurückzukehren – nämlich, dass die Ausgaben der Krankenkassen ihre Einnahmen nicht übersteigen dürfen. Hervorheben möchte ich an dieser Stelle auch, dass eine Reduzierung der Zahl der Krankenkassen in Deutschland kein Teil des Gesetzes geworden ist. Die von der Bundesregierung eingesetzte Expertenkommission hat deutlich gemacht, dass weniger Krankenkassen nicht automatisch zu weniger Ausgaben führen würden. Für uns ist das ein wichtiges Signal. Dennoch wird diese Frage in Zukunft vermutlich immer wieder politisch aufgeworfen werden. Wir werden uns hier weiterhin in die Diskussion einbringen und uns dafür einsetzen, Eingriffe in die soziale Selbstverwaltung zu verhindern – und damit auch unser Unternehmen zu schützen.



Die BKK Diakonie hat sich mit ihrem besonderen Profil als Krankenkasse für soziale Berufe bislang erfolgreich am Markt behauptet. Mit meiner Arbeit möchte ich dazu beitragen, dass das so bleibt. Mein Anliegen ist es, eine Zukunftsvision zu entwickeln, die uns für die nächsten Jahre Orientierung gibt und eine klare Grundlage für strategische Entscheidungen schafft. Auch wir als BKK sind mitten im Veränderungsprozess und arbeiten daran, eine attraktive, moderne und wettbewerbsfähige Krankenkasse zu sein, die ihren diakonischen Wurzeln und Werten treu bleibt. Für mich sind dabei folgende Punkte zentral: Eine noch stärkere Orientierung an unseren Kundinnen und Kunden, also den Versicherten und unseren diakonischen Partnern. Klare Strukturen und verbindliche Zuständigkeiten, einfachere und digital unterstützte Prozesse und eine offene, transparente und direkte Kommunikation. Im vorliegenden Geschäftsbericht finden Sie dazu weitere Ausführungen. Außerdem informieren wir ausführlich über die Finanz- und Mitgliederentwicklung sowie über weitere Aktivitäten im Geschäftsjahr 2025.

Abschließend möchte ich mich bei allen bedanken, die mich in meinem neuen Amt so herzlich willkommen heißen und mir beim Einstieg geholfen haben. Wir freuen uns, wenn Sie die BKK auch weiterhin begleiten und unsere Entwicklung kritisch-konstruktiv unterstützen. Ein herzliches Dankeschön gilt Ihnen, unseren Partnern, für Ihr Interesse an unserer Arbeit und die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Es grüßt Sie herzlich

Ihr

C. Barber

Christopher Barber
Vorstand der BKK Diakonie

INTERVIEW MIT DEM NEUEN VORSTAND DER BKK DIAKONIE VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN, ZUKUNFT GESTALTEN

Seit dem 1. Dezember 2025 ist Christopher Barber Vorstand der BKK Diakonie. Der 43-jährige Krankenkassen-Betriebswirt war zuvor bei der BKK Gildemeister Seidensticker in Bielefeld tätig und kennt sich mit dem Betriebskrankenkassen-System aus. Im Interview spricht er über aktuelle Herausforderungen und seine Vorstellungen zur Zukunft der BKK.

Herr Barber, Sie sind seit gut einem halben Jahr im Amt. Wie haben Sie die ersten Monate erlebt?

Barber: Aufregender als erwartet. Natürlich war von Anfang an klar, dass der Reformdruck im Gesundheitssystem enorm ist und dass uns das Gesetz zur Stabilisierung der Beitragssätze in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) im ersten Halbjahr 2026 stark beschäftigen wird. Wie stark, das hatte ich jedoch nicht geahnt – gerade vor dem Hintergrund der drohenden Gefahr, die Vielfalt der Krankenkassen einzuschränken. Gleich zu Beginn meiner Amtszeit ging es darum, mich dafür einzusetzen, Eingriffe in die soziale Selbstverwaltung zu verhindern und damit auch das Unternehmen zu schützen. Dass die Frage der Krankenkassenanzahl nicht Teil des Gesetzes geworden ist, ist für uns ein positives und wichtiges Signal. Kassenvielfalt bedeutet Wahlfreiheit, Nähe und Wettbewerb. Über die Zukunft einer Kasse sollte nicht pauschal mit Vorgaben für Mindestgrößen politisch entschieden werden. Ich sage aber auch deutlich: Unsere Eigenständigkeit ist kein Selbstzweck. Sie muss sich daran messen lassen, ob wir wirtschaftlich handeln, gute Leistungen bieten und einen erkennbaren Mehrwert für unsere Versicherten schaffen. Dazu möchte ich beitragen. Ich treffe hier im Unternehmen so viele motivierte und unterstützende Menschen, die das Beste für die BKK Diakonie wollen. Darum bin ich zuversichtlich, dass uns das gelingt.



Wie bewerten Sie das verabschiedete Gesundheits-Sparpaket insgesamt?

Barber: Das Gesetz ist ein notwendiger Schritt, um die stark angespannte Finanzlage der gesetzlichen Krankenversicherung kurzfristig zu stabilisieren. Es schafft mehr Klarheit, ist aber kein Durchbruch. Für mich ist es nur ein erster Schritt, auf den weitere strukturelle Reformen folgen müssen, um die Themen anzugehen, die die Menschen im Alltag beschäftigen, beispielsweise der Fachkräftemangel im gesamten Gesundheitswesen und eine bessere Steuerung der medizinischen Versorgung. Wie komme ich an einen Arzttermin? Wie schnell bin ich beim Facharzt in Behandlung? Wie geht es mit der Digitalisierung voran? All diese Dinge sind mit dem Gesetz nicht gelöst, aber das war auch nicht der Anspruch. Jetzt geht es erst einmal darum, ein drohendes Milliarden-Defizit auszugleichen, und dabei erkenne ich durchaus den politischen Willen, die Ausgaben wieder stärker mit den Einnahmen in Einklang zu bringen und alle Beteiligten im Gesundheitswesen bei den Sparbemühungen zu beteiligen. Das ist grundsätzlich richtig, aber am Ende sehe ich doch, dass die Versicherten besonders stark belastet werden. Vor allem Familien und kranke Menschen, die auf medizinische Versorgung angewiesen sind, werden die Auswirkungen des Sparpaketes deutlich spüren. Ein weiterer kritischer Punkt bleibt, dass der Bund die Krankenkassenbeiträge der Grundsicherungsempfänger weiterhin nicht voll übernimmt, sondern Versicherte und Arbeitgeber wie gehabt dafür mit aufkommen müssen. Unsere Aufgabe ist es jetzt, unsere Versicherten bei den Veränderungen möglichst gut zu begleiten – durch gute Beratung und verständliche Kommunikation.



Die angespannte Finanzlage hat das Geschäftsjahr 2025 geprägt. Welche Auswirkungen hatte das?

Barber: Die finanzielle Situation in der GKV hat sich in den vergangenen Jahren extrem zugespitzt. Das können wir nicht beeinflussen, da sind wir von politischen Entwicklungen abhängig. In den vergangenen Jahren wurde viel versäumt, was in massiven Beitragserhöhungen in der gesamten Kassenlandschaft gipfelte. Auch die BKK hat Anfang 2025 den Beitragssatz erhöht. Das war eine schmerzhaft, aber ehrliche und realistische Entscheidung. Einige Versicherte sind daraufhin zu einer günstigeren Krankenkasse gewechselt. Das war absehbar, denn der Preis ist ein Kriterium. Wir gehören nicht zu den günstigsten Krankenkassen, aber wir haben ein besonderes Profil und bieten Leistungen, die speziell auf die diakonische und soziale Arbeitswelt zugeschnitten sind. Diesen Mehrwert wollen wir noch stärker herausstellen.

Die BKK Diakonie arbeitet auch intern daran, Prozesse zu optimieren. Wie ist der aktuelle Stand?

Barber: Mir ist es wichtig, noch einmal deutlich zu machen, dass die Beitragssatzerhöhungen nichts mit der Arbeit innerhalb der Kasse zu tun haben. Wir können Prozesse optimieren, so viel wir wollen. Solange die Kosten im Gesundheitswesen jedoch derart aus dem Ruder laufen wie 2024 und 2025, kann keine Kasse diese Probleme auffangen. Nichtsdestotrotz arbeitet die BKK schon seit geraumer Zeit daran, eine Transformation in eine sichere Zukunft zu schaffen. Ob das verabschiedete Sparpaket dazu führt, die Beitragssätze dauerhaft zu stabilisieren, und wie die einzelnen Maßnahmen greifen, wird sich erst in Zukunft zeigen. Das werden wir uns genau anschauen. Unser eigener Anspruch bleibt dabei unverändert: wirtschaftlich handeln, gute Leistungen bieten, nah an den Versicherten bleiben und unsere Zukunftsfähigkeit sichern.

Was haben Sie sich konkret vorgenommen?

Barber: Mein Anliegen ist es, dafür zu sorgen, dass sich die BKK Diakonie weiterhin erfolgreich am Markt behauptet und sie in eine gute Zukunft zu führen. Unsere Kunden sind mir dabei natürlich besonders wichtig. Das heißt, die Bedürfnisse unserer Versicherten und der diakonischen Partner zu kennen und bestmöglich zu erfüllen. Als Vorstand arbeite ich auf Augenhöhe mit meinen

Mitarbeitenden, möchte sie einbinden und ihnen deutlich machen: Unsere Arbeit ist sinnstiftend. Wir wissen, für wen wir arbeiten. Unsere Wurzeln und Werte sind für mich eine Art „moralischer Kompass“ und ein gutes Fundament für eine moderne Betriebskrankenkasse. Dazu gehört für mich, klare Strukturen und verbindliche Zuständigkeiten zu schaffen, Verantwortlichkeiten klar festzulegen sowie veraltete Regelungen zu überprüfen und anzupassen. Wichtig ist mir auch, Prozesse zu vereinfachen und sie stärker digital zu unterstützen. Wir müssen die Digitalisierung als festen Bestandteil unserer Strategie verstehen. Und zu guter Letzt eine offene, transparente und direkte Kommunikation. Das heißt für mich: Wir etablieren Formate für den direkten Austausch, ermöglichen Beteiligung und verankern Feedback systematisch.

Welche Herausforderungen sind dabei am größten?

Barber: Es geht immer wieder um die Finanzierung von Maßnahmen in Relation zu unserer Größe. Gerade wenn es um die digitale Transformation geht, ist es für uns als kleine Krankenkasse deutlich schwieriger, solche Dinge anzugehen, als wenn man eine größere Versichertenbasis hat. Wir setzen hier stark auf Kooperation und arbeiten gut mit anderen BKKn zusammen. Dafür setze ich mich ein, dass wir hier von den Synergieeffekten profitieren.

Sie sind Anfang 40 und junger Familienvater. Was bringen Sie als Vertreter einer jüngeren Generation ein?

Barber: Es vollzieht sich gerade ein Generationswechsel, auch im Verwaltungsrat. Als Vertreter der jüngeren Generation bringe ich den Wunsch mit, wirklich etwas zu gestalten – und gleichzeitig genug Erfahrung, um Verantwortung zu tragen. Als Familienvater weiß ich, wie wichtig Verlässlichkeit, Vertrauen und Fürsorge sind. Diese Werte gelten in meiner täglichen Arbeit genauso wie zu Hause. Ich sehe meine Aufgabe darin, diese Haltung in die Führung der BKK Diakonie einzubringen. Das heißt für mich: zuzuhören, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen so zu treffen, dass sie langfristig tragen. Natürlich prägt mich meine Familie, aber mein Blick geht weiter. Ich möchte für alle Menschen, die uns anvertraut sind, da sein: für junge wie für ältere, für Familien, Alleinstehende oder Menschen in besonderen Lebenssituationen. Nähe, Respekt und Vertrauen sind dabei die Grundlage meines Handelns – im Team wie für unsere Versicherten.



Dr. Simon Stark

Dr. Simon Stark ist seit Dezember 2024 Verwaltungsratsvorsitzender der BKK Diakonie und vertritt die Arbeitgeberseite. Er ist Vorstandsmitglied der v. Bodelschwinghschen Stiftungen Bethel und dort unter anderem für Personalfragen zuständig.

„Mit Herrn Barber haben wir einen Vorstand, der einen differenzierten Blick auf die Kassenlandschaft hat und mit viel Überlegung und Know-how daran interessiert ist, die BKK weiterzuentwickeln. Darüber sind wir froh. Ich bin überzeugt, dass die Grundsätze und die Geschichte der BKK Diakonie den Weg in die Zukunft weisen. Zum Selbstverständnis von Diakonie und Kirche gehört das Fürsorgeprinzip – nicht nur gegenüber den Menschen, die sich uns anvertrauen, sondern auch gegenüber den Mitarbeitenden. Mit der BKK Diakonie als Gesundheitspartner können diakonische Einrichtungen ihrem Anspruch gerecht werden, fürsorgliche Arbeitgeber zu sein, und ihre Mitarbeitenden in Gesundheitsfragen unterstützen. Das erleben wir in Bethel und darüber hinaus schon seit vielen Jahren. Da ist eine sehr vertrauensvolle Zusammenarbeit innerhalb der gesamten Diakonie entstanden. Diese gilt es auszubauen und weitere Teile der Diakonie zu unterstützen. Allen Beteiligten ist klar, dass tiefgreifende Veränderungen notwendig sind und dass den Versicherten gerade viel abverlangt wird. Wir haben aber auch gemerkt, dass es eine große Loyalität und Treue zur BKK Diakonie gibt. Dafür sind wir sehr dankbar.“

Zugleich sehen wir, dass die BKK im Vergleich zu manch anderen Betriebskrankenkassen sehr gut bei ihren Trägerunternehmen verankert ist. Die Mitglieder des Verwaltungsrates sind engagiert und interessiert daran, was passiert. Das ist eine Stärke, die uns auch auf dem Weg in die Zukunft tragen wird.“



Ludger Menebröcker

Ludger Menebröcker engagiert sich seit mehr als 25 Jahren ehrenamtlich für die Versicherten bei der BKK Diakonie und ist seit 2023 Vorsitzender im Verwaltungsrat. Vorsitz und Stellvertretung wechseln jährlich zwischen Arbeitgeber- und der Versichertenseite ab.

„Wir haben großes Vertrauen, dass Herr Barber mit seinem Team die Herausforderungen und internen Aufgaben gut erledigen wird. Zugleich ist es wichtig, dass wir bei aller Optimierung die Menschen nicht aus den Augen verlieren. Das gilt für Versicherte wie für Mitarbeitende. Versicherte profitieren beispielsweise davon, wenn sie dank Digitalisierung schnellere Entscheidungen von ihrer BKK bekommen. Mitarbeitende können durch Automatisierung entlastet werden und haben dadurch vielleicht mehr Zeit, sich intensiver und persönlich um komplizierte Fälle zu kümmern. Unser Markenzeichen ist, dass die BKK Diakonie für die Menschen erreichbar ist, dass es persönliche Ansprechpartner gibt. Das war in der Vergangenheit so und das soll auch in Zukunft so bleiben.“

ICH IM FLOW

JAHRESKAMPAGNE MENTALE GESUNDHEIT IM FOKUS

Arbeitsverdichtung, Digitalisierung, ständige Erreichbarkeit, der Druck, in den sozialen Medien mithalten zu müssen, dazu die vielen Kriege und Krisen in der Welt: In unserer schnelllebigen Zeit fühlen sich viele Menschen zunehmend gestresst, erschöpft oder überfordert. Das zeigt sich auch beim Krankenstand. Mittlerweile stehen psychische Erkrankungen auf Platz drei der Ursachen für die meisten Ausfalltage im Beruf. Mit der Jahreskampagne „Ich im Flow“ hat die BKK Diakonie darauf reagiert und das Thema mentale Gesundheit in den Fokus gerückt. Das kostenlose Präventionsangebot richtete sich sowohl an Versicherte als auch an Arbeitgeber und bot zahlreiche Impulse, um mehr Resilienz, mentale Stärke und Kraft für den Alltag zu gewinnen.



Acht Monate lang konnten Interessierte die unterschiedlichsten Angebote nutzen und individuell etwas für ihr Wohlbefinden tun. Alle Angebote zielten darauf ab, Versicherten „Rückenwind“ und Anregungen zu geben, besser mit den täglichen Herausforderungen umzugehen sowie Strategien zu entwickeln, um Vertrauen in sich und die eigene Stärke aufzubauen. „Es war das erste Mal, dass wir ein Thema, nämlich mentale Gesundheit, in unterschiedlichsten Facetten so intensiv und durchgehend beleuchtet haben“, sagt Elena Köckerling als Projektverantwortliche bei der BKK Diakonie. Die positive Resonanz bestätigte, dass der Bedarf groß ist und dass das Thema viele Menschen bewegt. Bereits zum Start im September 2025 gab es innerhalb kurzer Zeit mehr als 500 Anmeldungen. Auch Arbeitgeber zeigten großes Interesse an dem Präventionsangebot und bauten Elemente davon in ihr betriebliches Gesundheitsmanagement ein.

Echter Nutzen für Mitarbeitende in der Diakonie

Das kostenlose Gesundheitsangebot deckte vier zentrale Lebensbereiche ab, die jeweils zwei Monate lang im Fokus standen. Und zwar: „Ich und die Arbeit“, „Ich mit mir selbst“, „Ich mit meiner Familie und Freunden“ und zum Abschluss „Ich als Teil der Gesellschaft“. Zum Konzept gehörte, dass die Teilnehmenden individuelle Schwerpunkte setzen und die Themen aufgreifen konnten, die ihnen persönlich wichtig waren.

Das Programm wurde gemeinsam mit Diplom-Psychologe Benjamin Pause und seinem Expertenteam entwickelt. Neben Online-Workshops, Vorträgen und Podcasts gab es auch die Möglichkeit, sich bei einem „Tea & Learn“ mit anderen Teilnehmenden digital auszutauschen. „Mit unterschiedlichen Formaten und Themen wollten wir eine möglichst große Bandbreite abdecken und ein wirksames und nachhaltiges Präventionsangebot schaffen, das den Mitarbeitenden in der Diakonie einen echten Nutzen und Mehrwert bietet“, erläutert Elena Köckerling.

Alle Inhalte der Flow-Kampagne können auf dem Gesundheitscampus der BKK Diakonie nachgelesen werden. Neben Handouts mit wichtigen Informationen gibt es dort auch Übungen zum Mitmachen. Auf den Schwerpunkt mentale Gesundheit folgt in diesem Jahr eine Kampagne zur körperlichen Gesundheit. „Denn psychische und körperliche Gesundheit können nur im Einklang gesehen werden und ergeben zusammen ein ganzheitliches Bild“, sagt Elena Köckerling.

Mehr als

500

Anmeldungen gab es innerhalb kurzer Zeit

Elena Köckerling, Ansprechpartnerin für die Gesundheitskampagne der BKK Diakonie



RÜCKBLICK 2025

Ob digital, analog oder hybrid: Auf vielen Wegen und über die unterschiedlichsten Kanäle setzen wir uns für Gesundheit ein und bringen das Thema in die Öffentlichkeit. Dank Digitalisierung und Online-Angeboten hat sich unsere Reichweite deutlich erhöht. Gleichzeitig sind der direkte Austausch und persönliche Begegnungen für viele nach wie vor unverzichtbar und werden mehr denn je geschätzt. Die folgenden Seiten geben einen Überblick über die Bandbreite unserer Aktivitäten im Jahr 2025.

KIRCHENTAG IN HANNOVER AUFTANKEN UND PRÄSENZ ZEIGEN

Eine „Tankstelle für die Seele“ – so bezeichnete die Theologin Margot Käßmann den Evangelischen Kirchentag. 2025 fand das Großereignis in Hannover statt, vom 30. April bis zum 4. Mai. Die BKK Diakonie war wieder mit einem Stand vertreten und stellte ihr Leistungsprofil vor.

Dem BKK-Team bleiben vor allem die besondere Atmosphäre und das Gemeinschaftserlebnis in Erinnerung. „Wir durften fünf anregende, intensive Tage erleben. Der Kirchentag ist eine tolle Veranstaltung, bei der unterschiedlichste Menschen zusammenkommen, gemeinsam diskutieren, nach Lösungen suchen, miteinander streiten, sich spirituelle Anregungen und Impulse holen und Antworten finden“, fasst Frank Großheimann, Bereichsleiter für Marketing, Vertrieb und Öffentlichkeitsarbeit, die Eindrücke zusammen.

Unter dem Motto „mutig – stark – beherzt“ (1. Korinther 16,13-14) kam in Hannover vieles zur Sprache. Glauben und Spiritualität, Demokratie und gesellschaftlicher Zusammenhalt, Krieg und Frieden waren nur einige der Themen. Passend zum Tag der Arbeit am 1. Mai standen auch Fragen aus dem Wirtschafts- und Arbeitsleben im Fokus, aber auch Musik und Kultur kamen nicht zu kurz. Die BKK Diakonie ist traditionell mit einem Stand beim Kirchentag vertreten und drückt damit auch ihre Verbundenheit zu den Beschäftigten in Kirche, Diakonie und sozialen Berufen aus.



Bye!
Bye!

ABSCHIED VON DER GESCHÄFTSSTELLE IN BERLIN

Mehr als zehn Jahre lang war sie eine feste Anlaufstelle für Versicherte, die in Berlin leben und arbeiten. Doch mit der zunehmenden Digitalisierung erledigen immer mehr Versicherte ihre Anliegen online. Aus diesem Grund hat die BKK Diakonie Ende März ihre Berliner Geschäftsstelle in der Bernauer Straße nahe der Gedenkstätte Berliner Mauer geschlossen. Die Geschäftsstelle wurde im Dezember 2013 eröffnet. Sie befand sich auf dem Gelände des Lazarus Hauses, einer Pflegeeinrichtung der Hoffnungstaler Stiftung Lobetal.



BGM-FACHTAG IN NRW PSYCHISCHE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG AM ARBEITSPLATZ

NRW

Beim 12. Fachtag zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) in Düsseldorf drehte sich alles um die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Wie ist der aktuelle Stand im eigenen Betrieb? Welche gesetzlichen Rahmenbedingungen gibt es und welche Unterstützungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung? Zu diesen und anderen Fragen gab es Informationen und Impulse für eine praxisnahe Umsetzung. Besonders positiv bewertet wurden der Erfahrungsaustausch und die gewonnenen Erkenntnisse für die tägliche Arbeit, von denen auch über den Tag hinaus profitiert wird.

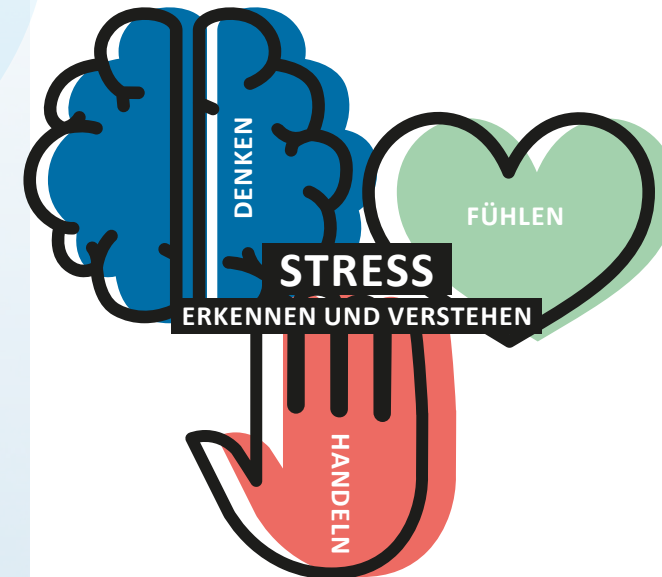
Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist für Arbeitgeber eine gesetzlich vorgeschriebene, wiederkehrende Erhebung. Dabei geht es nicht um die Beurteilung der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden, sondern um die Arbeitsbedingungen an sich. Ziel ist es, gesundheitsgefährdende psychische Belastungsfaktoren frühzeitig zu erkennen und durch geeignete Maßnahmen zu reduzieren. Mögliche Ansatzpunkte sind die Arbeitsorganisation, die Führung, die Kommunikation oder die Arbeitsumgebung.

Die Befragung kann auf unterschiedliche Weise durchgeführt werden: schriftlich, in Gesprächen oder mithilfe digitaler Fragebögen. Das wirft in der Praxis immer wieder Fragen auf. Welche Methode ist für die eigene Einrichtung die passende? Wie werden die Zielgruppen bestimmt, die befragt werden sollen? Diese Themen wurden in Workshops und Diskussionsrunden vertieft und Fragen geklärt. Elena Köckerling und Frank Großheimann stellten beim Fachtag außerdem die Jahreskampagne der BKK Diakonie zum Thema mentale Gesundheit vor.

An dem Fachtag nahmen Vertreterinnen und Vertreter zahlreicher diakonischer Einrichtungen in Nordrhein-Westfalen teil. Die Kooperationsveranstaltung fand am 15. Mai 2025 statt und wurde gemeinsam von der BKK Diakonie, der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe und der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) organisiert. Im November gab es ergänzend einen digitalen BGM-Fachkreis, der einen weiteren Erfahrungsaustausch ermöglichte.



RATGEBER „STRESS ERKENNEN UND VERSTEHEN“

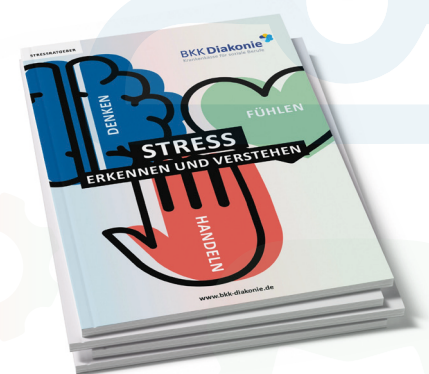


„Denken, Handeln, Fühlen: Im Alltag bewegen wir uns fortwährend und unbewusst in diesen drei Lebensbereichen“, erklärt Autorin Elke Klass. Die Broschüre lädt dazu ein, herauszufinden, in welchem Lebensbereich die eigenen Stärken und Kompetenzen liegen. In kurzen, beispielhaften Porträts skizziert die Autorin, was einen Sachtyp (Denken und Erkennen), einen Handlungstyp oder einen Beziehungstyp (Fühlen) ausmacht und welche Übungen für sie jeweils besonders hilfreich sein könnten. Darüber hinaus enthält die Broschüre kurze Atem- und Entspannungsübungen, die sich leicht in den Alltag integrieren lassen und für Ausgleich und Entspannung sorgen.

Stressfaktoren gehören zum Leben dazu und sind allgegenwärtig. Wie Menschen darauf reagieren und was als stressend empfunden wird, ist jedoch sehr individuell. Der kostenlose BKK-Ratgeber „Stress erkennen und verstehen“, der 2025 neu herausgebracht wurde, geht auf diese Thematik ein. Die Broschüre zeigt, wie die eigene Persönlichkeit das Erleben von Stress beeinflusst und gibt Tipps, wie die verschiedenen Typen am besten mit den Herausforderungen des Alltags umgehen können. Der Ratgeber kann, wie auch die anderen Broschüren der BKK Diakonie, kostenfrei bestellt oder über den Gesundheitscampus heruntergeladen werden.

Die Relevanz des Themas ist unbestritten. Zwar ist Stress an sich nichts Negatives und eine natürliche Reaktion. Wenn der Körper jedoch dauerhaft in Alarmbereitschaft ist und es neben der Anspannung zu wenige Entspannungsphasen gibt, wird Stress zum Gesundheitsrisiko. Dauerstress kann körperliche und psychische Folgen haben. Dazu zählen Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Magen-Darm-Probleme, Depressionen oder ein Burn-out. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat Stress zu einer der größten Gesundheitsgefahren des 21. Jahrhunderts erklärt.

„DENKEN, HANDELN,
FÜHLEN“



BGM-FACHTAG IN NIEDERSACHSEN AUF DEM WEG ZU EINER GESUNDEN UNTERNEHMENSKULTUR

Eine gesündere Arbeitswelt ist das oberste Ziel von betrieblicher Gesundheitsförderung und betrieblichem Gesundheitsmanagement. Der 4. BGM-Fachtag in Hannover zeigte auf, mit welchen Strategien und Maßnahmen sich der Weg zu diesem Ziel ebnen lässt. Unter dem Titel „BGM-Backpacking“ gab es in Vorträgen und Workshops zahlreiche Impulse, um mehr Gesundheit am Arbeitsplatz und eine gesundheitsfördernde Unternehmenskultur im eigenen Betrieb zu entwickeln.

Eine wichtige Botschaft der BKK Diakonie: Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) sollte nicht als zusätzliche Bürde, sondern als selbstverständlicher Bestandteil aller Prozesse betrachtet werden. Die Ziele im Unternehmen müssen immer wieder angepasst werden und dynamisch mitwachsen. Das A und O ist die Wertschätzung der Mitarbeitenden.

Ganz praktisch stellte eine Referentin der Deutschen Rentenversicherung Braunschweig-Hannover verschiedene Unterstützungs- und Präventionsangebote vor. Für Berufstätige ist dabei vor allem das Trainingsprogramm RV Fit der Deutschen Rentenversicherung interessant. Es soll verhindern, dass aus leichten Beschwerden wie Rückenschmerzen ernsthafte oder chronische Erkrankungen entstehen, die die Arbeitsfähigkeit gefährden können – ganz nach dem Motto: „Prävention, vor Reha, vor Rente“. Weitere Themen waren gesundheitsförderndes Führen, die Gestaltung und Kommunikation rund um das Thema betriebliche Eingliederung von Langzeiterkrankten sowie die Ausgestaltung des Arbeitsschutzes.

Die Teilnehmenden hatten vor allem auch viel Raum, um sich über eigene Fragen und BGM-Erfahrungen in den jeweiligen Einrichtungen auszutauschen. Am Fachtag in Hannover nahmen Vertreterinnen und Vertreter diakonischer Einrichtungen aus ganz Niedersachsen teil. Die Idee ist, dass sie als Multiplikatoren das Wissen in ihre Unternehmen tragen und das Thema „Gesundes Arbeiten“ in der Diakonie über die Vernetzung weiter vorangebracht wird. Veranstaltet wurde der Fachtag am 7. Mai 2025 gemeinsam von der BKK Diakonie, der Diakonie in Niedersachsen und der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW). Darauf aufbauend gab es zum Ende des Jahres einen weiteren digitalen Fachkreis mit der Möglichkeit, Erfahrungen auszutauschen und Themen weiter zu vertiefen.

NIEDERSACHSEN

PRÄVENTION FÜNF JAHRE GESUNDHEITSCAMPUS

Events

Es ist eine kleine Erfolgsgeschichte: Im Sommer 2020 nahm der Gesundheitscampus der BKK Diakonie seinen Betrieb auf, um den Versicherten während der Corona-Pandemie die Möglichkeit zu geben, trotz Lockdown etwas für die eigene Gesundheit zu tun. Was damals aus der Not geboren wurde, hat sich längst zu einem unverzichtbaren Angebot in den Bereichen Gesundheitsförderung und Prävention entwickelt. Im Sommer 2025 feierte der Gesundheitscampus einen ersten wichtigen Meilenstein.

Seit nunmehr fünf Jahren bietet die Online-Plattform nicht nur Informationen rund um das Thema Gesundheit, sondern auch ein kontinuierliches Mitmach-Angebot. Unter den drei großen Oberthemen Bewegung, Ernährung und mentale Gesundheit stehen verschiedene Online-Workshops, Videos, Vorträge, Bewegungstrainings und Kochkurse zur Auswahl. Versicherte in ganz Deutschland können diese kostenlosen Veranstaltungen flexibel und ganz nach ihren eigenen Bedürfnissen nutzen. Neben bewährten Angeboten wie „Fit mit Peter“ oder dem Beckenbodentraining gibt es auch immer wieder neue Inhalte. Im vergangenen Jahr wurden beispielsweise mit Workshops zu den Themen Wechseljahre und Migräne Bereiche beleuchtet, die Millionen von Menschen betreffen und auch in der Arbeitswelt relevant sind.

Neben Versicherten können auch Arbeitgeber den Gesundheitscampus als Instrument der betrieblichen Gesundheitsförderung nutzen. Der große Vorteil für Unternehmen besteht darin, dass sie kein eigenes Angebot aufbauen müssen, ihren Beschäftigten aber dennoch ein umfassendes Gesundheitsprogramm bieten können. Die Inhalte sind zudem auf die Bedürfnisse der sozial-diakonischen Arbeitswelt zugeschnitten. Für die BKK Diakonie ist der Gesundheitscampus eine weitere praxisnahe Möglichkeit, betriebliche Gesundheitsförderung und betriebliches Gesundheitsmanagement in die Arbeitswelt zu bringen. Immer mehr diakonische Einrichtungen nutzen diese Möglichkeit, um ihre Mitarbeitenden zu unterstützen und den Arbeitsalltag gesünder zu gestalten.

gesund-sozial-arbeiten.de

5



Sie möchten den Gesundheitscampus auch in Ihren diakonischen Einrichtungen nutzen? Dann nehmen Sie gerne mit uns Kontakt auf:
Elena Köckerling
T +49 521 329876 164 oder E elena.koeckerling@bkk-diakonie.de
gesund-sozial-arbeiten.de

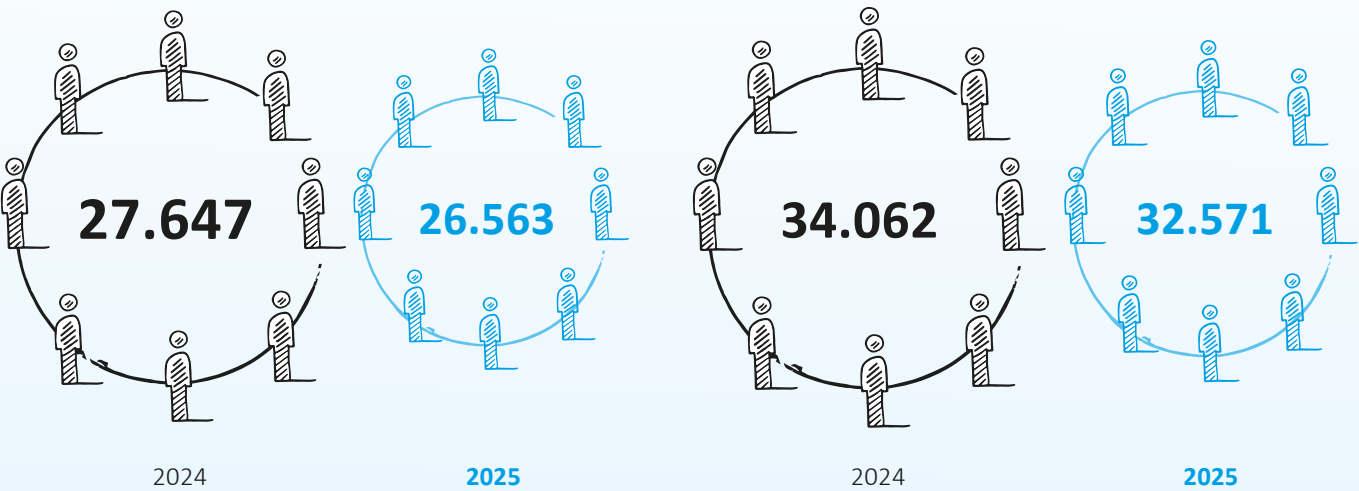
RÜCKLÄUFIGE MITGLIEDERENTWICKLUNG

Wie viele andere Krankenkassen auch musste die BKK Diakonie zum Jahresbeginn 2025 ihren Zusatzbeitrag erneut anheben. Erwartungsgemäß hat dies einige Versicherte dazu bewogen, zu einer günstigeren Krankenkasse zu wechseln. Dies spiegelt sich auch in der Mitgliederentwicklung wider, die im zweiten Jahr in Folge rückläufig ist. Zum Ende des Berichtsjahres 2025 zählte die BKK Diakonie

26.563 Mitglieder, das sind 1.084 Mitglieder weniger als im Vorjahr, was einem Minus von 3,92 Prozent entspricht. Bei den Versicherten – das sind selbst versicherte Mitglieder plus familienversicherte Kinder, Ehe- und Lebenspartner – ging die Zahl auf 32.571 Versicherte zurück. Das sind 1.491 Versicherte bzw. 4,58 Prozent weniger als im Vorjahr.

Mitglieder
-3,92%

Versicherte
-4,58%

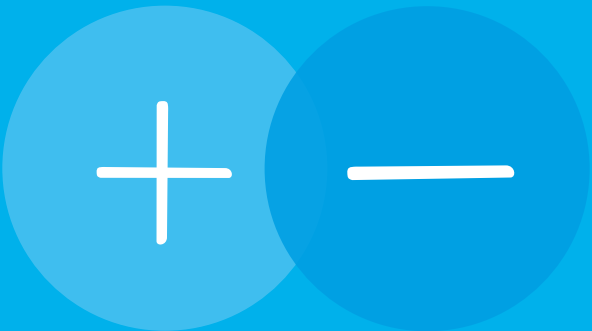


ERFOLGSRECHNUNG DER KRANKENVERSICHERUNG

(IN €)

	2025	2024
Einnahmen		
Zuweisungen aus dem Gesundheitsfonds	123.607.333	124.009.403
Zusatzbeitrag	32.893.206	19.390.157
Vermögenserträge	260.561	314.021
Erstattungen	503.433	534.140
Einnahmen aus Ersatzansprüchen	308.240	166.736
Früherkennungsmaßnahmen nach § 270 Abs. 4 SGB V	99.108	97.320
Sonstige Erträge	-121.731	26.389
Einnahmen gesamt	157.550.150	144.538.166
Ausgaben		
Leistungsausgaben	145.654.800	139.286.118
Verwaltungs- und Verfahrenskosten	6.836.445	6.504.269
Sonstige Ausgaben	1.389.830	1.589.350
Ausgaben gesamt	153.881.075	147.379.737
Jahresergebnis	3.669.075	-2.841.571

- = Defizit



ENTWICKLUNG DER FINANZEN

JAHRESERGEBNIS 2025

Das Rechnungsergebnis 2025

Die BKK Diakonie erzielte im Jahr 2025 einen Einnahmenüberschuss in Höhe von 3,67 Mio. €. Umgerechnet auf die Versichertenzahl ergibt sich für 2025 eine Mehreinnahme in Höhe von 111,22 € je Versicherten. In der gesamten GKV lag das Ergebnis bei einer Mehreinnahme in Höhe von 42,82 €.

Verteilung der Kosten

Wie in den Vorjahren sind die drei größten Ausgabenblöcke die stationäre Krankenhausbehandlung (31 %), die ambulante ärztliche Behandlung (18 %) und die Versorgung mit Arzneimitteln (16 %). Das Volumen für stationäre Krankenhausbehandlungen beträgt 45,4 Mio. € (+12,6 % zum Vorjahr). Die Ausgaben für die ambulante ärztliche Behandlung sind von 25 Mio. € auf 26 Mio. € angestiegen (+9,1 % pro Versicherten zum Vorjahr). Darüber hinaus betragen die Ausgaben für Arzneimittel 23,1 Mio. € (+10 % pro Versicherten zum Vorjahr). Dahinter rangieren mit fast 12,9 Mio. € die Ausgaben für die Heil- und Hilfsmittel. Im Gegensatz zu allen anderen Bereichen sind die Ausgaben für die Zahnbehandlung in 2025 im Vergleich zu 2024 nicht gestiegen, sondern von 8,7 Mio. € auf 8,5 Mio. € leicht gesunken. Die Ausgaben für Krankengeld sind im Jahresvergleich von 2024 auf 2025 von 11,1 Mio. € auf 11,6 Mio. € gestiegen (+9,5 % pro Versicherten).

Das Ergebnis im Wettbewerbsvergleich

Die Einnahmen der BKK Diakonie lagen 2025 durchschnittlich bei 4.775,84 € pro Versicherten. Gegenüber dem Vorjahr sind die Einnahmen damit um 14,6 % gestiegen. Die Ausgaben haben ein Wachstum in Höhe von 9,9 % erfahren und lagen bei 4.664,62 €. Die BKK Diakonie verzeichnet somit einen Pro-Kopf-Erlös von 111,22 € und liegt über dem Niveau des GKV-Ergebnisses von 42,82 €.

„Die Entscheidung zur deutlichen Anhebung des Zusatzbeitrags haben wir uns nicht leicht gemacht. Uns war bewusst, welche zusätzliche Belastung damit für Versicherte und Arbeitgeber verbunden ist. Angesichts der Entwicklung von Einnahmen und Ausgaben war dieser Schritt aus Sicht des Verwaltungsrates jedoch notwendig. Das Jahresergebnis 2025 bestätigt, dass die Entscheidung richtig und für die finanzielle Stabilität der BKK Diakonie wichtig war“, so Dr. Simon Stark, Vorsitzender des Verwaltungsrates.

Einnahmen und Ausgaben je Versicherten im Vergleich (in €)

2025	GKV	BKK	BKK Diakonie
Einnahmen je Versicherten	4.765,50 €	4.455,44 €	4.775,84 €
Ausgaben je Versicherten	4.722,68 €	4.387,21 €	4.664,62 €
Ergebnis je Versicherten	42,82 €	68,23 €	111,22 €

VERMÖGENSRECHNUNG

(IN TSD. €)

Aktiva	2025	Passiva	2025
Giroguthaben	8.058.462	Verpflichtungen	26.480.623
Geldanlagen	16.923.687	Sonstige Passiva	1.512.319
Forderungen	6.886.074	Rückstellungen	287.108
Zeitl. Rechnungsabgrenzung	129.751	Verpflichtungen nach dem AAG ¹	747.418
Sonstige Aktiva	216.981	Überschuss der Aktiva	4.181.204
Verwaltungsvermögen	246.299	Überschuss der Aktiva AAG ¹	2.810.459
Sondervermögen nach dem AAG ¹	3.557.876		
Gesamt	36.019.131	Gesamt	36.019.131

¹ Ausgleich der Arbeitgeberaufwendungen für Entgeltfortzahlung

Die Vermögenslage

Das Geschäftsergebnis führt zu einem Vermögensaufbau von 512 Tsd.€ auf 4,2 Mio. € zum Ende des Geschäftsjahres. Das Reinvermögen beträgt am Jahresende 2025 119,28 € je Versicherten. Damit liegt die BKK Diakonie über dem Durchschnitt der GKV (63 €) und des BKK-Systems (47 €).

Die unerwartet große Lücke zwischen den Einnahmen einerseits und den Ausgaben andererseits in 2024 und der daraus folgende Abbau der Finanzreserven hat nicht nur die BKK Diakonie, sondern die gesamte GKV in Schwierigkeiten gebracht. „Durch die Anhebung des Zusatzbeitrages zum 01.01.2025 haben wir die notwendige Verbesserung der Einnahmenseite erreicht. Daneben ist es uns auch wie vorgesehen gelungen, die gesetzlich vorgeschriebene Rücklage wieder aufzufüllen“, so Nicole Böhm, Bereichsleiterin Finanzen.

Nach dem Jahr 2024 mit einer nie dagewesenen Welle von unterjährigen Beitragssatzanhebungen in der GKV galt es für 2025, die Sicherheit der Finanzen wieder herzustellen und sowohl für die Versicherten als auch für die Arbeitgeber wieder Verlässlichkeit und Planungssicherheit zu erreichen.

„Die Anhebung des Zusatzbeitrags zum 01.01.2025 war ein schmerzhafter, aber notwendiger Schritt. Aus heutiger Sicht hat sie die Grundlage dafür geschaffen, die BKK Diakonie wieder auf eine nachhaltig tragfähige finanzielle Basis zu stellen“, so Christopher Barber, Vorstand.

„Solide Finanzen, nachhaltige Planung und Verlässlichkeit für Versicherte und Arbeitgeber sind wesentliche Grundlagen unseres Handelns in der BKK Diakonie und im Verwaltungsrat. Gleichzeitig braucht die gesetzliche Krankenversicherung dringend verlässliche und nachhaltige Rahmenbedingungen für ihre Finanzierung. Die Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen, wie wichtig tragfähige politische Entscheidungen sind. Als Verwaltungsrat werden wir die weitere Entwicklung deshalb sehr aufmerksam verfolgen, sorgfältig bewerten und dort Position beziehen, wo es im Interesse unserer Versicherten und unserer BKK geboten ist“, so Dr. Simon Stark, Vorsitzender des Verwaltungsrates.

UMLAGEFINANZIERUNG FÜR ARBEITGEBENDE NACH DEM AAG¹

(IN €)

	2025	2024
Ausgleich der Entgeltfortzahlung bei Krankheit (U1)		
U1-Einnahmen		
Umlagebeträge der AG	2.280.782	2.424.000
Vermögenserträge	10.063	4.807
Einnahmen aus Ersatzansprüchen	5.226	-469
Einnahmen gesamt	2.296.071	2.428.338
Ausgaben		
Erstattungen an Arbeitgebende und sonstige Vermögensaufwendungen	2.029.920	2.205.056
Verwaltungskosten	165.000	167.000
Ausgaben gesamt	2.194.920	2.372.056
Jahresergebnis	101.151	56.282
Ausgleich der Mutterschaftsleistungen (U2)		
U2-Einnahmen		
Umlagebeträge der AG	3.374.234	4.801.105
Vermögenserträge	35.261	20.825
Einnahmen gesamt	3.409.495	4.821.930
Ausgaben		
Erstattungen an Arbeitgebende und sonstige Vermögensaufwendungen	3.159.679	3.836.534
Verwaltungskosten	144.000	151.000
Ausgaben gesamt	3.303.679	3.987.534
Jahresergebnis	105.816	834.396

- = Defizit

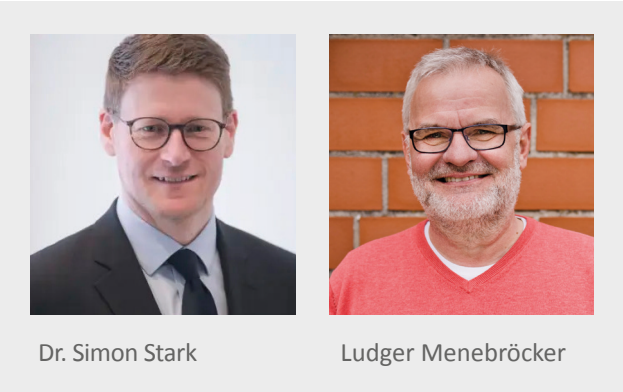
¹ Ausgleich der Arbeitgeberaufwendungen für Entgeltfortzahlung

ERGEBNIS DER BKK DIAKONIE PFLEGEKASSE 2025

(IN €)

	2025	2024
Leistungsausgaben		
Pflegesachleistungen	2.686.303	2.465.237
Pflegegeld	7.259.288	6.240.751
Leistungen für Pflegepersonen	1.565.357	1.288.227
Stationäre Leistungen	6.235.197	5.687.691
Übrige Leistungen	6.618.368	4.883.744
Leistungsausgaben gesamt	24.364.513	20.565.650
Erfolgsrechnung		
Einnahmen		
Beiträge	27.981.280	27.290.224
Vermögenserträge	3.357	15.862
Sonstige Erträge	481.059	86.905
Einnahmen gesamt	28.465.696	27.392.991
Ausgaben		
Leistungsausgaben	24.364.513	20.565.650
Verwaltungs- und Verfahrenskosten	1.034.044	1.001.296
Sonstige Ausgaben	43.960	18.270
Zahlungen an den Ausgleichsfonds	3.050.206	5.734.463
Ausgaben gesamt	28.492.723	27.319.679
Jahresergebnis	-27.027	73.312

ORGANE DER BKK DIAKONIE



VERWALTUNGSRAT

Das oberste Entscheidungsgremium im Rahmen der Selbstverwaltung der BKK Diakonie ist der Verwaltungsrat. Alle strategischen und unternehmenspolitischen Entscheidungen werden von ihm in Zusammenarbeit mit dem Vorstand beschlossen.

Der Verwaltungsrat besteht aus Vertretern der Versicherten- und Arbeitgeberseite. Damit ist gewährleistet, dass unsere Versicherten an allen grundlegenden Entscheidungen demokratisch beteiligt sind.

Als oberstem Beschlussgremium obliegen dem Verwaltungsrat unter anderem folgende Aufgaben:

- Beschluss der Satzung und Satzungsänderungen
- Berufung und Kontrolle des Vorstands
- Feststellung des Haushalts
- Beschluss und Entlastung des Vorstands bezüglich der Jahresrechnung



ALTERNIERENDE VORSITZENDE DES VERWALTUNGSRATES DER BKK DIAKONIE

- Dr. Simon Stark
- Ludger Menebröcker

VORSTAND

- Christopher Barber

STELLVERTRETENDE VORSTÄNDIN

- Jana Zudrop

MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATES DER BKK DIAKONIE

VERSICHERTENVERTRETERINNEN UND -VERTRETER

- Thomas Gottschalk, Gütersloh
- Peter Große, Bielefeld
- Lars Kozian, Bielefeld
- Anja Lengfeld, Bielefeld
- Frauke Leßmann, Bielefeld
- Ludger Menebröcker, Bielefeld
- Sabine Redeker, Schloß Holte-Stukenbrock
- Petra Tarrach-Rieks, Werther
- Carsten Urban, Gütersloh
- Claudia Wendisch, Barsinghausen

ARBEITGEBERVERTRETERINNEN UND -VERTRETER

- Werner Arlabosse, v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel
- Burkhard Bensiek, Ev. Johanneswerk gGmbH
- Peter Buschmann, v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel
- Julia Hohl, Diakonisches Werk Leipzig e. V.
- Cornelia Lütge, Hoffnungstaler Stiftung Lobetal
- Jörg Mannigel, Diakonieverband Göttingen
- Pastor Friedemann Pannen, Diakonie Osnabrück Stadt und Land
- Kirsten Schwenke, Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e. V.
- Dr. Simon Stark, v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel
- Pastorin Andrea Wagner-Pinggéra, v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel

Stand: Dezember 2025

PRÜFT ALLES UND BEHALTET DAS GUTE.

1. Thessalonicher 5,21

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

BKK Diakonie
Königsweg 8
33617 Bielefeld
Tel.: 0521.329876-120
Fax: 0521.329876-190

info@bkk-diakonie.de
www.bkk-diakonie.de

REDAKTION

Vorstand | Marketing
BKK Diakonie

TEXT

Silke Tornede

KONZEPTION UND GESTALTUNG

sue* – Agentur für schöne Kommunikation mit Erfolg
www.schoenunderfolgreich.de

BILDER

Katrin Biller | www.katrin-biller.de
www.istockphoto.de, www.unsplash.com