TOP: 1.1
zur Sitzung des Werkausschusses (NüSt)
vom 03.07.2025

Zwischenbericht zur wirtschaftlichen und organisationalen Entwicklung des NürnbergStift

Sachverhalt

1 Vorbemerkungen

Gemäß § 5 Abs. 7 der Betriebssatzung legt das NürnbergStift (NüSt) regelmäßig im Juli des Jahres einen schriftlichen Zwischenbericht über die Entwicklung der Erträge und Aufwendungen sowie der Vermögens- und Finanzlage vor.

Aus gegebenem Anlass wird ein Zwischenbericht vorgelegt, der zentrale Aspekte der wirtschaftlichen Situation im Zusammenhang mit organisatorischen Herausforderungen und Maßnahmen darstellt.

Im Zuge der für den Herbst des Jahres geplante Vorlage des Geschäftsberichts und des Wirtschaftsplans wird auch über die weitere Entwicklung der Erträge und Aufwendungen sowie der Vermögens- und Finanzlage im Jahresverlauf 2025 berichtet.

2 Ausgangslage

2.1 Leistungen und Marktumfeld

Im NüSt sind die städtischen Senioren-Pflege- und Versorgungsangebote für ambulante, teil- und vollstationäre Dienstleistungen, Betreutes Wohnen sowie der Geriatrischen Rehabilitation zusammengefasst. An den Standorten Pflegezentrum Sebastianspital, August-Meier-Haus, Platnersberg, St. Johannis, Heilig Geist Spital, Geriatrische Reha und Ambulante Dienste werden täglich ca. 930 pflege- und hilfsbedürftige Menschen versorgt.

Ergänzt und unterstützt wird das Angebot des NüSt durch die Facility-Leistungen, Essensangebote durch die anliegende Großküche sowie Reinigung der gesamten Liegenschaften des NürnbergStift durch die NürnbergStift Service gGmbH.

Nachfolgend sind die Leistungsangebote aufgrund der abgeschlossenen Versorgungsverträge zum 1. Juli 2025 dargestellt. Zusätzlich zu dieser stationären und teilstationären Pflege werden im ambulanten Dienst aktuell 117 Klienten betreut.

Einrichtung	Pflegeheim	Tagespflege	Nachtpflege	Wohnheim	Reha	Gesamt
AHS	254	18		0	0	272
AMH	158	16	8	0	0	182
AHJ	122			64	0	186
AHP	89			0	0	89
HSP	0			106	0	106
Reha	0			0	44	44
Gesamt	**623**	**34**	**8**	**170**	**44**	**879**

Die Pflegebranche befindet sich in einem herausfordernden Umfeld. Der zunehmende Mangel an Fachkräften bringt Einrichtungen an ihre Kapazitätsgrenzen. Pflegekräfte sehen sich einem hohen Arbeitsdruck ausgesetzt, was zu Erschöpfung und vermehrten Krankheitstagen führt.

Diese Problematik wird durch den demografischen Wandel weiter verschärft: Mit dem bevorstehenden Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Erwerbsleben nimmt die Zahl verfügbarer Arbeitskräfte weiter ab, während der Bedarf an Pflegeleistungen deutlich steigt.

Gleichzeitig geraten viele Pflegeeinrichtungen wirtschaftlich zunehmend unter Druck. Die stetig wachsenden Eigenanteile belasten Pflegebedürftige und ihre Angehörigen erheblich. Einrichtungen kämpfen zunehmend damit, wirtschaftlich tragfähig zu bleiben – nicht zuletzt aufgrund des Personalmangels. Die Zunahme von Insolvenzen und Betriebsschließungen verdeutlicht die prekäre Lage. Hinzu kommt die Unsicherheit über die politische Weiterentwicklung der Pflege, die für zusätzliche Verunsicherung innerhalb der Branche sorgt.

Zusammenfassend ist der deutsche Pflegemarkt weiter durch folgende komplexe Herausforderungen determiniert: Mangel an qualifizierten Pflegekräften, Steigende Kosten für Personal, erhöhter Wettbewerb um Pflegekräfte, finanzielle Belastung für pflegebedürftige Menschen, Sicherstellung qualitätsorientierter Pflegeleistungen.

Davon ist auch das NüSt nicht verschont und muss sich in einem hart umkämpften Pflegemarkt behaupten.

2.2 Wirtschaftliche Situation NüSt

Das Marktumfeld bestimmt auch die wirtschaftliche Situation des NüSt und ist auch aus den Finanzberichten der letzten Jahre herauszulesen, wonach das Betriebsergebnis des NüSt in den vergangenen Jahren negativ war und wiederholt Nachtragswirtschaftspläne erforderlich waren. Auch die ersten Monate des Jahres 2025 und die Prognose des weiteren Jahresverlaufs weisen leider erneut eine defizitäre Entwicklung auf.

Erträge	Ist TEUR 1-4 2025	Ist TEUR 1-4 2024	WPL TEUR 1-4 2025	Delta Plan TEUR	Delta Vorjahr TEUR	WPL 2025 TEUR	Prognose 2025 TEUR	Delta Prognose zu WPL TEUR
Leistungserträge	11.251	9.623	11.534	-283	1.628	34.603	33.753	-850
Erträge aus Unterkunft und Verpflegung	2.227	2.023	2.369	-142	204	7.107	6.681	-426
Erträge aus Zusatz. und Transsportleistung	36	29	48	-12	7	145	108	-37
Erträge aus ges. Berechnung von Investitionen	1.167	1.168	1.159	8	-1	3.478	3.502	24
Umsatzerlöse nach §277 I HGB o. Nrn. 1-4	888	1.036	870	19	-148	2.609	2.665	56
Zuweisungen und Zuschüsse zu Betriebskost.	812	816	829	-18	-4	2.488	2.488	0
Andere aktivierte Eigenleistungen	9	5	5	4	5	16	28	12
Sonstige betriebliche Erträge	14	20	0	14	-5	0	43	43
Ertr. aus Förderung von Investitionen	3	0	167	-164	3	500	500	0
Ertr. aus Auflösung von Sonderposten	240	270	238	1	-30	714	719	4
Summe Erträge	**16.648**	**14.990**	**17.220**	**-572**	**1.658**	**51.660**	**50.487**	**-1.173**
Personalaufwand	11.003	10.443	10.779	224	559	32.337	33.228	-891
Materialaufwand	4.207	3.556	4.194	12	650	12.583	12.620	-37
Aufwendungen für zentrale Dienstleistung	309	162	313	-5	146	940	940	0
Steuern, Abgaben, Versicherungen	472	391	357	115	81	1.071	1.237	-166
Mieten, Pacht, Leasing	277	166	291	-13	111	872	872	0
Aufw. aus Zuführung zu Sonderposten	18	28	167	-149	-11	500	500	0
Abschreibungen	901	1.129	903	-2	-228	2.710	2.737	-27
Aufw. für Instandhaltung und Instandsetz.	609	646	580	29	-37	1.740	2.118	-378
Sonstige betriebliche Aufwendungen	121	119	65	56	2	196	250	-54
Summe Sachkosten	**6.913**	**6.198**	**6.871**	**42**	715	**20.612**	**21.274**	**-662**
Zinsergebnis	**101**	**78**	**105**	**4**	23	**316**	**316**	0
Ergebnis	**-1.369**	**-1.729**	**-535**	**-834**	**360**	**-1.606**	**-4.331**	**2.726**

Für 2025 kann in einem Zwischenfazit festgehalten werden:

- Das geplante Geschäftsjahresergebnis 2025 ist ein Jahresfehlbetrag von -1,606 Mio. EUR.
- Im Zeitraum 01-04/2025 liegt bereits ein Defizit von 1,369 Mio. EUR vor. Dies stellt eine erhebliche Verschlechterung des geplanten Fehlbetrages in den ersten vier Monaten des Jahres 2025 um ca. 834.000 Euro dar.
- Die Daten für eine aussagekräftige Hochrechnung, die mit Unterstützung des externen Controllings erarbeitet wird, liegen erst nach Fristende für die Sitzung des WerkA am 03.07.2025 vor. Unter der Annahme, dass sich die Entwicklung der Erlöse, Sachkosten

und Personalkosten der ersten vier Monate des Jahres 2025 für den restlichen Jahresverlauf 2025 fortsetzt und ohne die Wirkung von Gegenmaßnahmen, wäre zum Jahresende 2025 ein voraussichtlicher Verlust in Höhe von gut 4,3 Mio. Euro zu erwarten.

Hinter den prognostizierten Daten für die weitere Entwicklung des Jahresverlaufs 2025 (→ vorletzte Spalte der vorstehenden Tabelle) stehen folgende Annahmen:

- Die Erträge und die Umsatzerlöse nach § 27 HGB wurden hochgerechnet unter der Annahme der gleichbleibenden Entwicklung der Belegung.
- Im Personalaufwand sind geplante 220 TEUR für die Erhöhung der Pensionsrückstellung zum 31.12.2025 enthalten.
- Der höhere Instandhaltungs- und Abschreibungsaufwand entspricht den geplanten Maßnahmen der Bauabteilung aufgrund unvorhergesehenen Ereignissen in den alten Bestandsbauten.
- Bei den Positionen Steuern, Abgaben, Versicherungen und den sonstigen betrieblichen Aufwendungen wurde berücksichtigt, dass im Aufwand der ersten vier Monate Jahresrechnungen enthalten sind.
- Bei allen anderen Positionen wurde der Ansatz aus dem WPL 2025 angesetzt

Zusammengefasst ist festzuhalten:

- Das Betriebsergebnis des NüSt ist seit Jahren negativ.
- In den letzten Jahren war jeweils ein Nachtragswirtschaftsplan notwendig.
- Verschiedene Maßnahmen wurden in den letzten Jahren eingeleitet.
- Die zweite Hochrechnung des Jahres 2024 hat dennoch eine weitere Verschlechterung des Ergebnisses auch gegenüber dem bereits verschlechterten Nachtragswirtschaftsplan gezeigt. Das genaue Ausmaß auf das Betriebsergebnis wird sich im Zuge der Erstellung des Jahresergebnisses 2024 noch zeigen. Die zweite Hochrechnung hatte ein zu erwartendes Defizit in Höhe von ca. 3,9 Mio. Euro prognostiziert. Das tatsächliche Defizit für 2024 wird deutlich darunterliegen, da zum 31.12.2024 Rückstellungen in Höhe von 3.099.294 Euro aufgelöst wurden. Davon betreffen:
  - 2.600 TEUR die Rückstellung für den Baulandbeschluss aufgrund der verkauften Liegenschaft in Johannis an die WBG im Jahr 2018
  - 407 TEUR für die Auflösung von Pensionsrückstellungen
  - 89 TEUR für die Auflösung der Corona Rückstellung für Verpflegung
- Auch das Jahr 2025 wird mit einem Defizit enden.

Zur Erklärung des wirtschaftlichen Defizits sind verschiedene Erklärungsfaktoren heranzuziehen. Zum einen gibt es verschiedene extern induzierte Risiken und Herausforderungen:

- Unterfinanzierung der Fixkosten und Inflationsrisiko: Aufgrund der Diskrepanz zwischen geplanten und tatsächlichen Auslastungsgraden/einrichtungsindividuellem Pflegegrad-Mix bleiben unterfinanzierte Fixkosten im Unternehmen als Defizit stehen. Das führt zu einem Verzehr von vorhandenen Reserven und dazu, dass keine Rücklagen für notwendige Investitionen gebildet werden können. Die Bayerische Landespflegesatzkommission (LPSK) hat ab November 2024 die Absicherung des Deckungsbeitrages zur Deckung der Fixkosten eingeführt. Im Fall einer Auslastung unter aktuell geforderten 96,2% die sich durch einen Mangel am Pflegepersonal begründet, kann die Einrichtung mit den Pflegesatzanträgen eine nachgewiesene Minderauslastung beantragen.

- Zahlungsmoral der Kostenträger und fehlende Anerkennung des Unternehmerrisikos: Verzögerte Bezahlungen von bereits erbrachten Leistungen, Zeitverzug in den Pflegesatzverhandlungen, die verspätete Kostenübernahme der Sozialhilfeträger sowie Verzögerungen beim Abschluss von neuen Versorgungsverträgen sind einige Beispiele, wie Kostenträger agieren und damit Kosten senken. Hingegen bleiben die Leistungserbringer auf ihren Kosten sitzen und sind in ihrer Liquidität gefährdet. Im Jahr 2025 ist bisher leider keine Verbesserung hinsichtlich der Modalitäten bei Kostenübernahmen seitens der Kostenträger festzustellen.
- Kostensenkung durch Gesetzgebung, PSG II, neuer Pflegebedürftigkeitsbegriff: Durch die Einführung des Pflegebedürftigkeitsbegriffes (PSG II, und Pflegegrade im Jahr 2017) wurde die Finanzierung von sog. Rüstigen-Plätzen ausgehebelt. Die neuen Richtlinien zur Einschätzung der Pflegebedürftigkeit gehen stark zu Lasten der höheren Pflegegrade.
- Fachkräftemangel und Steigerung der Personalkosten: Gute Arbeitsbedingungen, gute Qualifikation des Pflegepersonals und Attraktivität des Pflegeberufes erfordern hohe Investitionen. Der Mangel an qualifizierten Pflegekräften macht sich auch im NüSt zunehmend bemerkbar und fordert die Kompensation von offenen Stellen bzw. von Krankenständen auch durch den Einkauf von kostenintensiven Zeitarbeitskräften. Zu diesen Maßnahmen wird zurückgegriffen auch um die vereinbarten Personalschlüssel sowie den Fachkraft-Anteil abzudecken. Insbesondere dann, wenn es um die Sicherstellung der Dienstplanung sowie die Vermeidung der Rückzahlungsaufforderung seitens der Pflegekassen geht.

Die externe Perspektive reicht jedoch zur Erklärung nicht aus. Ebenso notwendig ist ein Blick auf interne Erklärungsfaktoren, die sich in der Regel zusammensetzten aus 1) der strategischen Steuerung, 2) der operativen Steuerung und 3) strukturellen Faktoren.

Aus den bis hierher in aller Kürze beschriebenen Entwicklungen wurden bzw. werden verschiedene grundsätzliche Schlussfolgerungen gezogen:

- Vor dem Hintergrund der unerwarteten Verschlechterung der zweiten Hochrechnung für 2024 hat die 1. Werkleitung des NüSt in Abstimmung mit dem Finanzreferenten und der 2. Werkleitung des NüSt eine externe Beratungsfirma mit der Durchführung eines „Quick-Check Stationäre Pflege“ beauftragt, der im Januar und Februar 2025 durchgeführt wurde. Der Quick-Check ist folgenden Fragen nachgegangen:
  - Wie ist die wirtschaftliche Gesamtsituation im NüSt zu bewerten?
  - Was sind die (Haupt-)Defizitursachen der Pflegeheime?
  - Welche Defizitursachen sind strukturell bedingt?
  - Wie kann die operative Steuerung verbessert werden?
  - Welche Schritte sind notwendig, um eine erfolgreiche Sanierung einzuleiten?

  Der Quick-Check war bewusst nicht als umfassende und längerfristige Organisationsuntersuchung angelegt. Vielmehr sollten in relativ kurzer Zeit mit externer Unterstützung Anhaltspunkte und Empfehlungen vorliegen, um die ohnehin laufenden Diskussionen und Arbeiten zur Gegensteuerung fundiert zu ergänzen.

  Dazu wurden vom externen Beratungsunternehmen Interviews mit Leitungskräften geführt und verschiedene Daten analysiert.
- Bereits eingeleitete Maßnahmen zur Gegensteuerung wurden und werden in Absprache mit Ref. V, Ref. I/II und DiP kritisch überprüft, weiterentwickelt und durch weitere Maßnahmen ergänzt.
- Die empirische Diskussions- und Entscheidungsgrundlage wird weiterentwickelt. Ab dem kommenden Jahr soll wieder im Juli mit einem detaillierten Bericht zur wirtschaftlichen Situation des NüSt berichtet werden, der auch ausführlicher als bisher verschiedene Prognose-Szenarien darstellt und – ein zentraler Punkt – den erwarteten monetären Effekt von Gegenmaßnahmen verdeutlicht.

3 Zentrale Befunde und Maßnahmen zur Gegensteuerung

Aus dem Quick-Check und zahlreichen internen Gesprächen und Analysen ergibt sich ein Bündel an Gründen für die wirtschaftliche Situation. In der folgenden Tabelle werden zentrale Befunde und Maßnahmen zur Gegensteuerung dargestellt.

Bereich	**Erläuterung & Maßnahmen** *(X = in Bearbeitung, P = in Vorbereitung)*
Operative Steuerung	• Bisher noch zu starre belegungsunabhängige Personalsteuerung, dadurch Einsatz von Leiharbeit trotz Personalüberhängen in der Pflege • Hoher Krankenstand in allen Häusern • Mitunter ungünstiger Pflegegradmix (hoher „Rüstigen-Anteil“ & Pflegegrad 1) und ausbaufähiges Pflegegradmanagement • Die Belegung der Pflegeheime ist über weite Strecken gut. Dennoch kommt es auch hier immer wieder zu Auslastungsschwankungen und Minderbelegungen. Problematisch sind die Kurzzeitpflege und vor allem die teilstationäre Auslastung (Tages- und Nachtpflege in AHS und AMH). • Das interne Berichts- und Steuerungswesen stößt an Grenzen und muss auf die veränderten Steuerungsbedarfe angepasst werden. Maßnahmen: • Flächendeckende Umsetzung einer nettobasierten Personalsteuerung. Ein Personalsteuerungstool wird in jeder Einrichtung eingesetzt. Hier erfolgt ein einrichtungsindividueller Personal Soll-Ist-Abgleich auf Grundlage der Nettoarbeitszeit. Ziel ist die punktgenaue Personaleinsatzplanung anhand von Personalschlüsseln und Pflegegraden. (X) • Umsetzungsforcierung Personalbemessung nach § 113c SGB XI (PeBeM) (X) • Überarbeitung/Neustrukturierung des Stellenplans (X) • Neukonzipierung der Monatsberichte auf Kostenstellenebene (X) • Überarbeitung und Standardisierung des Aufnahmeprozesses zur verbesserten Belegungssteuerung. Ziel ist es, bei Auslastungseinbrüchen eine zügige Nachbelegung zu organisieren und damit den dezentralen Aufnahmeprozess zu unterstützen. (X) • Pflegegradmanagement: Der MD-Bayern wird das Verfahren der Graduierung digital abbilden, um die Begutachtungszeiten zu minimieren und damit die zusätzliche Belastung der Pflegekräfte in den Einrichtungen zu vermeiden. Mit der Einführung der E-Akte soll sichergestellt werden, dass der MD direkten Zugriff auf die nötigen Informationen aus der Pflegedokumentation erlangt. (X) • Prozessüberarbeitung zum Einsatz von Zeitarbeit (X)
Verwaltung	• Offene Abrechnungsposten, v.a. gegenüber Privatzahlern • Strukturell bedingte Mehrkosten, die dem Overhead zugeordnet werden (z. B. Altbau AMH, Leerstände) • Im Branchenvergleich überhöhte zentrale Overheadkosten Maßnahmen: • Zentralisierung und Überarbeitung des Abrechnungsprozesses (P) • Mittelfristige Reorganisation der zentralen Verwaltung zur Verbesserung der Prozess- und Aufgabeneffizienz und damit – perspektivisch – Reduktion der Personalkapazitäten (P) • Verbesserung der Schnittstellen zur Zentrale (P) • Abbau von strukturell bedingten Mehrkosten (P) *Anmerkungen:* *Die Analyse und Reorganisation der zentralen Verwaltung erfordert ein größeres und längerfristiges Projekt, das mit Unterstützung der Querschnittsverwaltung und der Beteiligung des örtlichen Personalrats aufzusetzen ist.*

Bereich	Erläuterung & Maßnahmen *(X = in Bearbeitung, P = in Vorbereitung)*
Pflegesatz-strategie	Pflegesätze sind die zentrale Einnahmequelle. Ergebnisse von Verhandlungsstrategien müssen kritisch reflektiert werden und bei veränderter Lage auch angepasst werden. Maßnahmen: • Überarbeitung des Ausarbeitungs- und Abstimmungsprozesses zur Entwicklung der Pflegesatzstrategie (X)
Personal-gewinnung/ -bindung	NüSt engagiert sich seit Langem in verschiedener Hinsicht um eine erfolgreiche Personalgewinnung und -bindung. Sei es die eigene Ausbildung, die städtischen Vorteile (wie z. B. betriebliche Altersvorsorge, Deutschlandticket Job, Gesundheitsangebote, Jahressonderzahlung, Mitarbeitenden Rabatte, tariforientierte Bezahlung, Weiterbildungen, uvm.) oder Imagekampagnen. In einem weiterhin und zunehmend angespannten Bewerbermarkt und vor dem Hintergrund bspw. hoher Krankenstände ist das Themenfeld Personalgewinnung und -bindung ebenfalls kritisch zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Eine konkrete Maßnahmenplanung soll im zweiten Halbjahr 2025 einsetzen (P).
Immobilien	AHS, AHJ, AHP sind ältere Gebäude mit z. T. hohen Doppelzimmerquoten, die mitunter weniger leicht zu vermarkten sind. Lange Wege in älteren Gebäuden führen bei der Erbringung der Pflege zu Ineffizienzen. Maßnahmen: • Planung Ersatzneubauten (X) • Klärung Zukunft Fritz-Hintermayr-Haus (X)
Stärkung Projektcontrolling	Die oben genannten eingeleiteten und geplanten Maßnahmen machen deutlich, dass es eine Vielzahl, anspruchsvoller Entwicklungsthemen auf verschiedenen Ebenen gibt, die – das darf dabei nicht vergessen werden – parallel zu einem ebenso anspruchsvollen Tagesgeschäft zu planen und umzusetzen ist. Damit dies gelingt, ist ein mehrdimensionales Planungs- und Umsetzungscontrolling nötig. Maßnahmen: • Einführung einer internen Projektstruktur (X) • Bezogen auf die hier genannten Maßnahmen: Regelmäßige Controllinggespräche zwischen NüSt und Ref. V und mit der Querschnittsverwaltung (P)

(X = in Bearbeitung, P = in Vorbereitung)

Die in der Tabelle aufgeführten Maßnahmen bilden die aktuell zentralen Maßnahmenbündel ab. Es liegt in der Natur der Sache, dass sich in der dynamischen Situation Maßnahmen noch ändern können und auch weitere Schritte hinzukommen. Bei allen Planungen gilt darüber hinaus, Effizienz- und Effektivitätspotenziale auch und vor allem durch eine fortschreitende Digitalisierung zu nutzen. Einige Beispiele: Sprachassistenz, mobile und digitale Dokumentation und Mahlzeitenbestellungen (ab Juni 2025) sind durch die neu eingeführten Tablets möglich. NüSt hat im Langzeitpflegebereich erfolgreich als erster Träger in der Metropolregion die Telematik (TI) umgesetzt. Arztbriefe können nun digital eingesehen werden. Der ambulante Dienst folgt im 2. Halbjahr. Reinigungsroboter werden ab Mitte 2025 das August-Meier-Haus unterstützen.

Die höchste Umsetzungsdringlichkeit liegt bei der abschließenden Implementierung einer nettobasierten Personalsteuerung und der Umsetzung von PeBeM.

Das Ziel muss eine wirtschaftliche stabile Situation des NüSt sein. In der Kombination der genannten Maßnahmen ist bei konsequenter Umsetzung eine spürbare Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation des NüSt zu erwarten. Zum jetzigen Zeitpunkt kann jedoch noch nicht beziffert werden, bis wann welche Maßnahmen mit welchem wirtschaftlichen Effekt greifen werden. Dies herauszuarbeiten und zu prognostizieren ist eine Aufgabe, der NüSt in den kommenden Wochen und Monaten nachkommen wird.