TOP: 1.1
zur Sitzung des Werkausschusses (NüSt)
vom 23.07.2026

Zwischenbericht zur wirtschaftlichen und organisationalen Entwicklung des NürnbergStift

Sachverhalt

1. Vorbemerkungen

Gemäß § 5 Abs. 7 der Betriebssatzung legt das NürnbergStift (NüSt) halbjährig einen schriftlichen Zwischenbericht über die Entwicklung der Erträge und Aufwendungen sowie die Situation des Vermögensplans für den Zeitraum 01.01.2026 – 30.04.2026. Es wird ein Zwischenbericht vorgelegt, der zentrale Aspekte der wirtschaftlichen Situation im Zusammenhang mit organisatorischen Herausforderungen und den ergriffenen Maßnahmen darstellt.

2. Ausgangslage

2.1. Leistungen und Marktumfeld

Im NüSt sind die städtischen Senioren-, Pflege- und Versorgungsangebote für ambulante, teil- und vollstationäre Leistungen, Betreutes Wohnen sowie die geriatrische Rehabilitation gebündelt. An den Standorten Pflegezentrum Sebastianspital, August-Meier-Haus, Platnersberg, St. Johannis, Heilig-Geist-Spital, Geriatrische Reha und Ambulanter Dienst werden täglich ca. 1.000 pflege- und hilfsbedürftige Menschen versorgt.

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

Im Jahr 2026 hat das NüSt mehrere Anpassungen im Bereich der Versorgungsverträge umgesetzt, um die wirtschaftliche Situation zu stabilisieren, auf die veränderte Nachfrage zu reagieren und den bevorstehenden Umzug in die Großweidenmühle vorzubereiten:

- Im Sebastianspital werden zum 01.07.2026 weitere 54 allgemeine Pflegeplätze in Gerontopflegeplätze umgewandelt. Damit stehen zukünftig 98 gerontopsychiatrische Pflegeplätze am Standort zur Verfügung. Zusätzlich wurde die Kapazität der Tagespflege von 16 auf 24 Plätze erhöht.
- Im August-Meier-Haus wurde die Nachtpflege zum 31.12.2025 aufgrund fehlender Nachfrage eingestellt.
- In St. Johannis finden im Bereich des betreuten Wohnens keine Neuaufnahmen mehr statt.

Nachfolgend sind die Leistungsangebote aufgrund der abgeschlossenen Versorgungsverträge zum 1. Juli 2026 dargestellt.

Einrichtung	Stationäre Pflege	Tages-pflege	Wohn-heim	Ambulante Leistung	Geriatri-sche Reha	Gesamt
AHS	254	24				278
AMH	158	16				174
AHJ	122		64			186
AHP	89					89
HSP			106			106
Reha					44	44
AMBD				122		122
Gesamt	**623**	**40**	**170**	**122**	**44**	**999**

Pflege entwickelt sich zunehmend zu einem Spannungsfeld zwischen Fachkräftemangel, steigenden Eigenanteilen und nicht refinanzierten Kosten, welche die wirtschaftliche Stabilität vieler Träger – ebenso wie die des NürnbergStifts – beeinträchtigen. Die damit verbundenen Herausforderungen bestehen teilweise bereits seit mehreren Jahren, erzeugen jedoch inzwischen in der gesamten Pflegebranche und auch im NürnbergStift einen deutlich zunehmenden Handlungsdruck.

Die neue Personalbemessung nach § 113c SGB XI bietet große Chancen, stellt die Gesamtorganisation jedoch zugleich vor erhebliche Herausforderungen im Bereich der Personalentwicklung und -qualifizierung. Dem Fachkräftemangel muss weiterhin mit hohem personellem und organisatorischem Einsatz begegnet werden.

Die Digitalisierung im NürnbergStift ist konsequent weiter voranzutreiben – unter anderem durch den Ausbau der WLAN-Infrastruktur in den Einrichtungen sowie die Weiterentwicklung des ERP-System SAP S/4HANA. Gleichzeitig sind die eingeleiteten und geplanten Baumaßnahmen an den Standorten Sebastianspital, Platnersberg und Großweidenmühle zielgerichtet fortzuführen.

Für St. Johannis beginnt im Jahr 2026 das Umzugsmanagement für 122 pflegebedürftige Menschen sowie 40 ältere Mieterinnen und Mieter. Dies stellt sowohl für Mitarbeitende als auch für Bewohnerinnen, Bewohner und Mieterinnen und Mieter eine erhebliche organisatorische und persönliche Herausforderung dar.

Parallel dazu müssen Maßnahmen der Organisationsentwicklung konsequent umgesetzt und nachhaltig verankert werden. Hiermit wurde bereits im Jahr 2025 mit hoher Intensität begonnen. Die Maßnahmen werden im Jahr 2026 fortgeführt und weiterentwickelt. Aufgrund des wirtschaftlichen Defizits haben nachhaltige Prozessverbesserungen in der Arbeitsorganisation in den Bereichen Pflege und Verwaltung höchste Priorität.

Um die vielfältigen Aufgaben, Herausforderungen und regulatorischen Anforderungen bewältigen und umsetzen zu können, müssen Kapazitäten und Ressourcen bereitgestellt werden. Vor diesem Hintergrund ist auch für das Geschäftsjahr 2026 weiterhin mit einem Defizit zu rechnen.

2.2. Wirtschaftliche Situation NüSt

NüSt gesamt in EUR	Vorl. Ergebnis 2025	WPL 2026	Prognose 2026	Abweichung Prognose zu WPL 2026	
Personalaufwendungen	32.323.688	32.798.330	33.383.554	585.224	1,8%
Essensversorgung	3.837.941	4.135.220	4.179.382	44.162	1,1%
Energie und Wasser	1.930.108	2.355.713	2.181.578	-174.134	-7,4%
Wirtschaftsbedarf	3.531.858	3.935.492	4.131.420	195.928	5,0%
Pflegebedarf und soziale Betreuung	740.151	727.108	711.062	-16.047	-2,2%
Verwaltungsbedarf	479.844	662.831	763.242	100.411	15,1%
Zentrale Dienste	1.012.549	1.026.900	1.037.850	10.950	1,1%
Pachten, Mieten, Leasing	896.152	874.614	912.570	37.956	4,3%
Beiträge, Versicherungen, Steuern	1.253.434	1.309.814	1.273.691	-36.123	-2,8%
Instandhaltung, Wartung	2.103.497	3.049.029	1.995.588	-1.053.441	-34,6%
Abschreibungen	2.779.256	2.719.836	2.859.778	139.943	5,1%
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	412.201	561.498	562.143	645	0,1%
Summe betriebliche Aufwendungen	**51.300.680**	**54.156.385**	**53.991.858**	**-164.526**	**-0,3%**
Erlöse Rüstige	338.653	282.865	204.666	-78.199	-27,6%
Erlöse teilstationäre Pflege	616.627	657.698	701.247	43.549	6,6%
Erlöse vollstationäre Pflege	27.671.473	27.189.579	28.200.203	1.010.624	3,7%
Erlöse Wohnheime	840.361	763.761	768.866	5.106	0,7%
Erlöse ambulante Pflegeleistungen	1.572.216	1.502.296	1.545.176	42.880	2,9%
Erlöse Reha stationär	4.351.921	4.482.511	4.526.053	43.542	1,0%
Erlöse Unterkunft, Verpflegung	6.719.016	6.579.879	6.728.354	148.475	2,3%
Erlöse Investitionskosten	3.656.295	3.502.076	3.853.592	351.517	10,0%
Zuweisungen, Zuschüsse, Fördermittel, Auflösung SoPo	1.313.069	1.088.336	1.104.687	16.351	1,5%
Nebenerlöse	2.564.483	2.317.294	2.323.677	6.382	0,3%
Summe betriebliche Erträge	**49.644.114**	**48.366.295**	**49.956.522**	**1.590.227**	**3,3%**
Betriebsergebnis nach Umlage	**-1.656.566**	**-5.790.090**	**-4.035.337**	**1.754.753**	**-30,3%**
Neutrales Ergebnis	609.634	-5.025	13.327	18.352	-365,2%
Ergebnis	**-1.046.932**	**-5.795.115**	**-4.022.009**	**1.773.105**	**-30,6%**

Für das Jahr 2026 wird ein Jahresergebnis in Höhe von **- 4.022 TEUR** erwartet. Gegenüber dem ursprünglichen Plan ergibt sich damit eine Ergebnisverbesserung von **1.773 TEUR.**

Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf geringere betriebliche Aufwendungen in Höhe von 165 TEUR sowie auf höhere Erlöse von 1.590 TEUR zurückzuführen. Zusätzlich trägt ein leicht verbessertes neutrales Ergebnis in Höhe von 18 TEUR zur positiven Abweichung bei.

Die Veränderung der betrieblichen Aufwendungen gegenüber dem Plan 2026 resultiert einerseits aus höheren Personalkosten in Höhe von 585 TEUR. Diese sind insbesondere auf den zusätzlichen Personalbedarf im Pflegebereich infolge der erhöhten Belegung zurückzuführen. Im Jahresdurchschnitt werden hierfür fünf Vollkräfte mehr beschäftigt. Gegenläufig wirken Personaleinsparungen im Verwaltungsbereich, in dem vier Mitarbeitende weniger beschäftigt sind.
Andererseits ergibt sich bei den Sachkosten gegenüber dem Plan eine Einsparung in Höhe von 750 TEUR. Diese ist im Wesentlichen auf die erhebliche Reduzierung bzw. Verschiebung geplanter Instandhaltungsmaßnahmen in Höhe von 1.053 TEUR in künftige Jahre zurückzuführen. Darüber hinaus führen geringere Energiekosten in Höhe von 174 TEUR zu einer Entlastung. Dies ist eine Folge der Auflösung der Flüchtlingsunterkunft im August-Meier-Haus zum Ende des Jahres 2025.

Die positive Entwicklung der Erlöse im Jahr 2026 ist im Wesentlichen auf zwei Effekte zurückzuführen. Zum einen steigt die durchschnittliche Belegung in der vollstationären Pflege um 13 Personen an. Zum anderen erfolgt die Umwandlung von 54 allgemeinen Pflegeplätzen in gerontopsychiatrische Pflegeplätze. Für dieses Leistungsangebot besteht eine hohe Nachfrage, sodass von einer nahezu vollständigen Auslastung ausgegangen wird. Insgesamt werden hierdurch Mehrerlöse in der vollstationären Pflege in Höhe von 1.511 TEUR erzielt.

2.3. Vermögens- und Finanzlage

Nach aktuellem Planungsstand werden für das Jahr 2026 Investitionen in Höhe von 463 TEUR berücksichtigt.

Die Finanzplanung kalkuliert für die bestehenden Darlehen Tilgungsleistungen von 1.299 TEUR sowie Bearbeitungsgebühren und Zinsaufwendungen in Höhe von 22 TEUR bzw. 296 TEUR. Darüber hinaus sind für die geplante Aufnahme von Darlehen zusätzliche Zinsaufwendungen in Höhe von 122,5 TEUR veranschlagt.

Vorläufiges Jahresergebnis 2025:	-1.046.932,00 EUR
Darlehensstand zum 31.12.2026:	21.369.307,62 EUR
Investitionen 2026:	462.635,79 EUR

Stichtag 30.04.2026

Zum Stichtag 30.04.2026 belaufen sich die liquiden Mittel auf 1.029.199,24 TEUR. Der Bestand des Kassenkredits gegenüber der Stadt Nürnberg beträgt -3.412.727,46 TEUR.

3. Von Quick Wins 2024 zu langfristigen Stabilisierungsmaßnahmen 2026

Vor dem Hintergrund der verschlechterten zweiten Hochrechnung 2024 wurde ein externer „Quick-Check NürnbergStift“ durchgeführt, um die wirtschaftliche Situation des NüSt zu bewerten, wesentliche Defizitursachen zu identifizieren und Handlungsoptionen abzuleiten. Auf Basis der Ergebnisse wurden kurzfristige Gegenmaßnahmen („Quick Wins“) umgesetzt und fortlaufend weiterentwickelt. Die finanziellen Effekte dieser Maßnahmen sind im Jahresergebnis 2025 bereits abbildbar.

Zu den wesentlichen Maßnahmen zählen die Einführung eines Personalbemessungsinstrumentes in der Pflege zur Reduzierung des Pflege-Overheads sowie die nettobasierte Arbeitszeitberechnung zur Verringerung und besseren Steuerung von Personalausfällen und Zeitarbeit. Mit der Einführung von PeBem und einer kompetenzorientierten Personaleinsatzplanung auf Pilotstationen in den stationären Einrichtungen konnten 2026 erste positive Wirkungen für Mitarbeitende und Bewohnerinnen und Bewohner erzielt werden.

Die Weiterentwicklung der neuen Pflegeorganisation wird bis ca. Mitte 2027 fortgeführt. Ziel ist eine strukturierte, kompetenzorientierte Ausgestaltung neuer Pflegeberufsgruppen (QN1–QN6) im Rahmen des Leading-Nurse-Konzepts. Zur Unterstützung der umfangreichen Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen wurden Refinanzierungsmittel beim Bayrischen Landesamt für Pflege beantragt.

Ergänzend zur Neuausrichtung der Pflegeorganisation ist eine konsequente Reduzierung des Overheads in Verwaltung und Querschnittsbereichen erforderlich, um die organisatorische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nachhaltig zu stärken.

Ein weiterer Schwerpunkt der Stabilisierungsmaßnahmen 2026 liegt auf einer langfristigen und nachhaltigen Organisationsentwicklung im Bereich Verwaltung und Steuerung. Im Februar 2026 ist gemeinsam mit der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Lage des NürnbergStift eine Organisationsentwicklung zur Analyse der Verwaltungsprozesse und Unternehmenssteuerung gestartet.

Das Projekt läuft über das gesamte Jahr 2026 und umfasst folgende Phasen:

- Projektstrukturierung (Februar–März 2026)
- Phase 1: Bestandsaufnahme und Analyse (März–Juni 2026)
- Phase 2: Konzeption (Juli–Oktober 2026)
- Phase 3: Umsetzungsplanung (November–Dezember 2026)

Im Rahmen der Bestandsaufnahme wurden Dokumentenanalysen, Interviews sowie eine umfassende Aufgabenerhebung durchgeführt. Damit liegt erstmals ein belastbarer Überblick über den Ressourceneinsatz in der Verwaltung des NürnbergStift vor. Die Ergebnisse bestätigen die Erkenntnisse aus dem Quick-Check: In mehreren Verwaltungsbereichen werden im Branchenvergleich überdurchschnittlich hohe Personalkapazitäten eingesetzt, was zu erhöhten Overheadkosten führt.
Ziel ist daher, die Verwaltungsbereiche mittel- bis langfristig effizienter aufzustellen. Zentrale Hebel sind die Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen, eine stärkere Digitalisierung sowie die weitere Standardisierung zwischen Einrichtungen, Zentralverwaltung und städtischen Schnittstellen.
Der dritte Bereich, welcher dringend notwendigen Handlungsbedarf aufzeigt, betrifft das Bau- und Immobilienmanagement des NürnbergStift. Extrem hohe Instandhaltungs -und (Bau-) Personalkosten führen zu Liquiditätsengpässen und langfristigem Investitionsstau, welchem dringend begegnet werden muss.

Folgende Maßnahmen wurden angestoßen und befinden sich zurzeit in der Entwicklung:

- Weiterentwicklung der August-Meier-Häuser (Altbestand): hier soll zeitnah ein EUROPAN Wettbewerb durchgeführt werden. Derzeit wird davon ausgegangen, dass ein solcher Wettbewerb ab ca. Anfang des Jahres 2027 bis ca. zum Herbst durchgeführt werden kann.

- Verkauf des Grundstücks an der Raudtener Straße: die Anmietung der Hallerwiesenküche ermöglicht den Verkauf dieses Grundstücks, welches ursprünglich für einen Neubau einer neuen Großküche für NüSt eingeplant wurde. Der Beschlussvorschlag ist für 10/2026 geplant.
- Verkauf der Fritz-Hintermayr-Hauses: Beschluss von 2025 vorhanden. Die Vermarktung ist über das Liegenschaftsamt angestoßen.
- Sanierung Plantersberg: Beschluss erfolgte 06/2026. Neue Planungen sind notwendig und zeitintensiv. Erneute Überbrückung mit Instandhaltungsmaßnahmen bis ca. 2033.
- Sanierung Elisabeth-Bach-Haus: Beschluss für die Planung erfolgte 2025. Aktuell Planungs- und Instandhaltungskosten.
- Umzug in die neue Pflegeeinrichtung Großweidenmühlstraße: geplant 05/2027, Kosten für Umzugsmanagement und Umzugskosten der nicht-pflegebedürftigen Mieter

Zusammenfassend ist ein erheblicher Planungs- und Instandhaltungsaufwand im Bereich der Immobilien zu verzeichnen. Nicht zuträglich sind hohe Baustandards der Stadt Nürnberg, welche nicht in den verhandelten Investitionskosten von Pflegeeinrichtungen Berücksichtigung finden.

Zusätzlich trägt ein hoher personeller Aufwand durch festgelegte Zuständigkeiten zwischen Hochbauamt (Vergabezuständigkeit ab 75. 000 EUR) und Bauabteilung NüSt zu erhöhten Personal- und-Sachkosten bei.

4. Ausblick

Eine konsequente Weiterentwicklung und Umsetzung der neuen Pflegeorganisation, sowie die Straffung, Zentralisierung und Digitalisierung von Verwaltungsstrukturen schafft Effektivität und Qualität durch klare Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen. Hohe Krankheitsquoten im stationären Bereich sollen durch die bedarfsorientierte Personalplanung abgemildert und die Qualität verbessert werden.

Zugleich müssen die Entwicklungen im Immobilienbereich zielstrebig umgesetzt werden. Besonderes Augenmerk liegt hier im Verkauf der Fritz-Hintermayer-Hauses, welches durch einen Verkaufserlös das Liquiditätsrisiko absenkt und zugleich Möglichkeiten für Ressourcen der angestoßenen Entwicklungsbereiche gibt.

Durch die Auflösung der Planungen für einen Neubau am Platnersberg zum Ende der LPH2 ergeben sich Sondereffekte, welche in der zweiten Jahreshälfte bilanziell und buchhalterisch überprüft werden müssen.

Die Gesamtkostensumme zum Abschluss LPH2 beträgt ca**. 3.218 TEUR**

Diese Kosten werden nun in eine neue Anlagenbuchhaltung überführt, die alten AiB werden zum Teil aufgelöst. Die Auswirkung dieses Sondereffektes liegt zur Hochrechnung 1 noch nicht vor.