NürnbergStift

2027

NÜRNBERGSTIFT | Regensburger Straße 388, 90480 Nürnberg

Impressum

Herausgeber:
NürnbergStift,
ein Eigenbetrieb der Stadt Nürnberg

Auflage:
digital, inkl. Ratsinformationssystem

Gestaltung:
NürnbergStift

nuest@stadt.nuernberg.de
www.nuernbergstift.de

Inhaltsverzeichnis

1 Executive Summary 6
2 Geschäft, Rahmenbedingungen und allgemeine Grundlagen 7
2.1 Rechtliche Grundlagen 7
2.2 Betriebliche Grundlagen 7
3 Erfolgsplan 8
3.1 Ausgangslage 8
3.2 Maßnahmen 10
3.3 Parameter 11
3.4 Auslastung 11
3.5 Ergebnisdarstellung NüSt Gesamt 14
3.6 Erläuterungen zu den nicht refinanzierbaren Kosten 15
3.7 Erläuterungen zu den betrieblichen Erträgen 18
3.8 Erläuterungen zu den betrieblichen Aufwendungen 20
3.9 Neutrales Ergebnis 22
3.10 Jahresergebnis 23
3.11 Kassenkredit 24
4 Darlehensverbindlichkeiten 24
5 Plan-Stellen 25
Wichtige Begriffe und Abkürzungen 27



Foto: Ursula- Wolfring- Haus - Demenzstation

Vorwort zum Wirtschaftsplan 2027

Das Wirtschaftsjahr 2027 wird für das NürnbergStift erneut von wesentlichen strukturellen und organisatorischen Veränderungen geprägt sein. Neben den weiterhin herausfordernden Rahmenbedingungen in der Pflege stehen insbesondere Veränderungen in der Einrichtungsstruktur, die wirtschaftliche Stabilisierung sowie die konsequente Weiterentwicklung der Pflegequalität im Mittelpunkt.

Wir freuen uns sehr auf den Umzug in die neue, moderne Seniorenwohnanlage Großweidenmühle in attraktiver Lage am Pegnitzgrund. Gleichwohl stellt der Umzug eine besondere Herausforderung dar: Mit einem solchen Übergang sind vor allem in der Belegungs- und Auslastungsplanung wirtschaftliche Risiken verbunden. Übergangsphasen, veränderte Platzkapazitäten und die Steuerung von Ein- und Umzügen müssen sorgfältig geplant werden, um Auslastungsverluste möglichst gering zu halten und gleichzeitig einen verlässlichen Übergang für Bewohnerinnen und Bewohner sowie Mitarbeitende sicherzustellen.
Weitere Sondereffekte und die daraus erwarteten Erlöse sollen einen wichtigen Beitrag zur Finanzierung der anstehenden Sanierung des Elisabeth-Bach-Hauses leisten. Damit verbindet sich die Chance, den Immobilienbestand des NürnbergStift schrittweise weiterzuentwickeln und zugleich die wirtschaftliche Grundlage für eine zeitgemäße und zukunftsfähige Pflegeinfrastruktur zu schaffen. Mit dem 2024 begonnenen, extern unterstützten Prozess der Organisationsentwicklung stärken wir zudem die strukturellen Voraussetzungen für effizientes, digital optimiertes Management unserer Dienste und Einrichtungen.
Neben den baulichen und wirtschaftlichen Veränderungen bleibt die konsequente Weiterentwicklung der Pflegequalität ein zentraler Schwerpunkt. Die Orientierung an den neuen Qualitätsniveaus geht mit einer grundlegenden Weiterentwicklung von Arbeitsabläufen, Verantwortlichkeiten und der Organisation des Pflegeprozesses einher. Diese Neuausrichtung verstehen wir dabei nicht nur als Reaktion auf den Fachkräftemangel, sondern insbesondere als Chance, Pflege qualitativ, zukunftsfähig und ressourcenorientiert weiterzuentwickeln.
Ein wesentlicher Baustein ist hierfür die flächendeckende Qualifizierung und Etablierung von Leading Nurses im NürnbergStift. Diese übernehmen eine zentrale Rolle in der fachlichen Steuerung des Pflegeprozesses und richten diesen konsequent an den individuellen Bedürfnissen der Bewohnerinnen und Bewohner sowie an den vorhandenen Kompetenzen innerhalb der Pflegeteams aus. Durch die kompetenzorientierte Aufgabenverteilung können Pflegefachkräfte gezielter dort eingesetzt werden, wo ihre Fachlichkeit tatsächlich erforderlich ist, während gleichzeitig Verantwortlichkeiten klarer definiert und Arbeitsabläufe effizienter gestaltet werden.

Damit wird Pflege im NürnbergStift langfristig auf ein neues Qualitätsniveau gehoben und zugleich die Attraktivität der pflegerischen Arbeit weiter gestärkt.

Gleichzeitig wird sich die inhaltliche Ausrichtung des NürnbergStift auch bei der zukünftigen Platzstruktur stärker auf den Bereich der gerontopsychiatrischen Pflege und Betreuung konzentrieren. Der Ausbau entsprechender Plätze trägt einerseits dem zunehmenden Versorgungsbedarf Rechnung, knüpft andererseits aber auch konsequent an die hohe fachliche Kompetenz des NürnbergStift in diesem Bereich an.
Die Arbeit mit innovativen gerontopsychiatrischen Konzepten wurde bereits mehrfach ausgezeichnet. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Implementierung und Weiterentwicklung der MAKS-Therapie, mit der die Betreuung und Aktivierung von Menschen mit Demenz weiter professionalisiert wird. Die Anerkennung dieser Arbeit durch den Bayerischen Demenzpreis hat nicht nur eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit geschaffen, sondern auch zusätzliche Unterstützung und Spenden für die Weiterentwicklung dieses Bereichs ermöglicht.
Unser ausdrücklicher Dank gilt allen Mitarbeitenden und Leitungskräften des NürnbergStift sowie der NürnbergStift Service gGmbH, die durch ihr Engagement das Unternehmen tragen.

Elisabeth Ries
1. Werkleiterin



Melanie Miermeister
2. Werkleiterin



1 Executive Summary

Der Wirtschaftsplan 2027 setzt den bereits im vergangenen Jahr eingeschlagenen Konsolidierungs- und Sanierungskurs des NürnbergStift konsequent fort. Im Jahre 2026 konnten bereits Quick-Wins zur wirtschaftlichen Stabilisierung umgesetzt werden. Insbesondere wurde der Overhead im Pflegebereich konsequent abgebaut und eine nettobasierte Personalsteuerung eingeführt, durch welche der Personaleinsatz deutlich stärker an der tatsächlichen Belegung und den refinanzierbaren Leistungsstrukturen ausgerichtet wird.
Diese bereits erreichten Fortschritte bilden die Grundlage für weitere Konsolidierungsschritte im Jahr 2027. Der Schwerpunkt liegt deshalb drauf, die bereits erzielten Verbesserungen in den operativ beeinflussbaren Bereichen nachhaltig zu sichern und weitere Effizienzpotenziale insbesondere in Verwaltung und Organisation zu erschließen. Verwaltungsprozesse und Schnittstellen zwischen der Stadt Nürnberg, dem NürnbergStift und der NürnbergStift Service gGmbH sollen weiter reduziert, Prozesse standardisiert und Digitalisierungspotenziale konsequent genutzt werden. Das Steuerungs- und Kennzahlensystem wird parallel weiterentwickelt, um wirtschaftliche Abweichungen frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen gezielt einleiten zu können.
Im Jahr 2027 wird die KI-gestützte Aufnahmesteuerung konsequent weiterentwickelt, professionalisiert und zu großen Teilen zentralisiert. Ziel ist es, die vorhandenen Kapazitäten noch effizienter zu steuern, Prozesse weiter zu standardisieren und die Auslastung nachhaltig zu optimieren. Bereits im Vorfeld wurde die Auslastungssteuerung grundlegend überarbeitet und professionalisiert.
Trotz dieser bereits erreichten Fortschritte weist das Betriebsergebnis 2027 weiterhin ein Defizit aus. Dieses ist zunehmend weniger durch die unmittelbare pflegerische Leistungserbringung, sondern wesentlich durch strukturelle und nur begrenzt beeinflussbare Rahmenbedingungen geprägt.
Hierzu zählt insbesondere die durch die Organisationsform als Eigenbetrieb bedingte hohe Verwaltungsumlage, die sich in einer annähernd sechsstelligen Größenordnung bewegt und nicht annähernd über Pflege- und Leistungssätze refinanziert werden kann. Hinzu kommen hohe Prozess- und Verfahrensstandards insbesondere in den Bereichen Personal und Bau, die einen erheblichen administrativen und finanziellen Aufwand verursachen.
Mehrere Gebäude des NürnbergStift sind sanierungsbedürftig und teilweise denkmalgeschützt. Die hieraus resultierenden hohen laufenden Instandhaltungs-, Reparatur- und Bewirtschaftungskosten belasten das betriebliche Ergebnis erheblich. Veräußerungen tragen nur kurzfristig zum Abbau des bestehenden Sanierungsstaus bei. Langfristig binden ÖPP- und Betreibermodelle das NürnbergStift zudem an vertragliche und finanzielle Verpflichtungen.
Solange grundlegende bauliche Sanierungen noch nicht abgeschlossen sind, werden diese Aufwendungen die wirtschaftliche Entwicklung des NürnbergStift weiterhin maßgeblich beeinflussen.

Mit dem Verkauf der bisherigen Pflegeeinrichtung Johannis, der Anmietung der Großweidenmühle im Betreiber-Investoren-Modell ab 2027 sowie dem für dasselbe Jahr geplanten Verkauf des Fritz-Hintermayer-Hauses werden kurzfristige wirtschaftliche Entlastungen ermöglicht und zugleich moderne Versorgungsstrukturen geschaffen. Die Veräußerung kommunalen Vermögens führt jedoch lediglich zu einmaligen finanziellen Effekten, ohne die bestehenden strukturellen Defizite nachhaltig zu beheben. Gleichzeitig gehen damit langfristige finanzielle Verpflichtungen sowie Einschränkungen der wirtschaftlichen Flexibilität und der kommunalen Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der eigenen Pflegeinfrastruktur einher. Dies spiegelt sich auch im Wirtschaftsplan 2027 wider. Trotz eines weiterhin defizitären operativen Betriebsergebnisses wird aufgrund des einmaligen Sondereffekts aus dem Verkauf des Fritz-Hintermayer-Hauses ein positives Jahresergebnis ausgewiesen. Dieses darf jedoch nicht über den fortbestehenden strukturellen Konsolidierungsbedarf hinwegtäuschen.

Ein wesentlicher strategischer Schwerpunkt des Jahres 2027 liegt daher auf der Entwicklung und Entscheidungsfindung für eine langfristig tragfähige, wirtschaftlich stabile und perspektivisch kostendeckende Organisationsstruktur des NürnbergStift. Ziel ist es, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nachhaltig zu sichern und zugleich den kommunalen Versorgungsauftrag dauerhaft zu gewährleisten.

2 Geschäft, Rahmenbedingungen und allgemeine Grundlagen

2.1 Rechtliche Grundlagen

Die im NürnbergStift zusammengefassten ambulanten, teil- und vollstationären Einrichtungen einschließlich der Nebenbetriebe sind öffentliche Einrichtungen der Stadt Nürnberg. Das NürnbergStift ist als Eigenbetrieb organisiert und wird als Sondervermögen verwaltet (§ 1 WkPV).

Gemäß § 3 der Betriebssatzung verfolgt das NürnbergStift ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung.

Zuständige Organe für das NürnbergStift sind der Oberbürgermeister, der Stadtrat, der Werkausschuss und die Werkleitung (§ 4 der Betriebssatzung). Die Werkleitung setzt sich seit 01.08.2025 aus der Referentin für Jugend, Familie, Senioren und Soziales als 1. Werkleiterin und einer 2. Werkleiterin mit der gleichzeitigen Funktion als Dienststellenleiterin zusammen.

Aufgabe des NürnbergStift ist es, die bestmögliche und bedarfsgerechte Versorgung der älteren Bevölkerung durch ambulante, teilstationäre und vollstationäre Hilfen nach dem auf Landesebene seit 01.08.2008 geltenden Pflege- und Wohnqualitätsgesetz (PfleWoqG), dem seit 01.10.2009 auf Bundesebene geltenden Wohn- und Betreuungsvertragsgesetz (WBVG), dem SGB V, dem SGB XI, dem SGB XII sowie den Pflegestärkungsgesetzen I bis III sicherzustellen.

Der Betrieb der Einrichtungen ist privatrechtlich geregelt. Mit den Vertretern der Krankenkassen wird die Vergütung nach § 111 SGB V für die Geriatrische Rehabilitationseinrichtung vereinbart. Für die Pflegebereiche werden die Entgelte mit den Vertretern der Pflegekassen und dem überörtlichen Sozialhilfeträger Bezirk Mittelfranken nach § 85 SGB XI verhandelt. Für den Rüstigen-Bereich sind die Pensionssätze mit dem überörtlichen Sozialhilfeträger entsprechend §§ 75 ff SGB XII vereinbart. Die Entgelte für die Wohnheime werden durch NüSt festgesetzt. Die Mieten des Heilig-Geist-Spitals werden durch den WerkA/StR festgelegt. Die Vergütung der ambulanten Pflegeleistungen und der hauswirtschaftlichen Versorgung erfolgt gemäß § 89 SGB XI nach dem Vertrag, der auf Landesebene zwischen den Vertretern der Leistungserbringer und den Vertretern der Pflegekassen, der sonstigen Sozialversicherungsträger und den Sozialhilfeträgern abgeschlossen wurde.

2.2 Betriebliche Grundlagen

Im Eigenbetrieb NürnbergStift sind folgende Einrichtungen zusammengefasst:

- Pflegezentrum Sebastianspital am Wöhrder See (AHS)
- August-Meier-Haus (AMH)
- Senioren-Wohnanlage St. Johannis (AHJ)
- Senioren-Wohnanlage Großweidenmühle (GWM)
- Senioren-Wohnanlage Platnersberg (AHP)
- Senioren-Wohnanlage Heilig-Geist-Spital (HSP)
- Ambulante Dienste (AMBD)
- Geriatrische Rehabilitation (REHA)
- Praxis für Ergotherapie (ERGO)
- August-Meier-Heim (AHR), Haus 5 & 6 Verwaltung NüSt

Facility-Aufgaben, Unterstützungsleistungen für die Pflege sowie der Betrieb der NüSt eigenen Küche im August-Meier-Heim werden durch die NürnbergStift Service gGmbH (NüStSgG) sichergestellt. In diesem Zusammenhang werden NüSt-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter (insbesondere aus dem Küchen- und Betriebsdienstbereich) über einen Gestellungsvertrag der NüStSgG überlassen. Wäschereileistungen werden vollständig von einer Fremdfirma erbracht.

3 Erfolgsplan

3.1 Ausgangslage

Pflegemarkt
Der deutsche Pflegemarkt ist durch eine stetig wachsende Nachfrage geprägt. Der demografische Wandel führt sowohl bundesweit als auch in Bayern zu einem deutlichen Anstieg der Zahl pflegebedürftiger Menschen. Während deutschlandweit bis 2055 mit rund 6,8 Millionen Pflegebedürftigen gerechnet wird, wird für Bayern ein Anstieg auf voraussichtlich 980.000 im Jahr 2050 prognostiziert. Gleichzeitig erschweren Fachkräftemangel, steigende Kosten und begrenzte Kapazitäten den notwendigen Ausbau der Versorgungsangebote.
Vor diesem Hintergrund entwickelt das NürnbergStift (NüSt) sein stationäres, teilstationäres und ambulantes Leistungsportfolio gezielt weiter. Im stationären Bereich stehen notwendige Investitionen in bestehende, teilweise denkmalgeschützte Einrichtungen, der Umzug in die Großweidenmühle sowie der Ausbau gerontopsychiatrischer Versorgungsangebote im Fokus. Parallel werden ambulante und teilstationäre Angebote weiterentwickelt, um künftig flexibler und bedarfsgerechter auf unterschiedliche Versorgungssituationen reagieren zu können.

Ambulante Dienste
Der ambulante Dienst des NürnbergStift konnte seine Klientenzahl seit 2026 stabilisieren und weiter ausbauen. Für die weitere Entwicklung werden tragfähige und wirtschaftliche Strukturen geschaffen. Im Fokus steht die weitere Digitalisierung, eine kontinuierlich optimierte, bedarfsgerechte Tourenplanung sowie der gezielte Ausbau des Leistungsangebots.
Ziel ist es, den ambulanten Dienst wirtschaftlich zu stärken und als wichtigen Bestandteil eines sektorenübergreifenden und zukunftsfähigen Versorgungsangebots innerhalb des NürnbergStift weiterzuentwickeln.

Neue Pflegeorganisation
Mit § 113c SGB XI wurde ein bundeseinheitliches Verfahren zur Personalbemessung in vollstationären Pflegeeinrichtungen etabliert. Gleichzeitig zielen aktuelle gesetzliche Entwicklungen darauf ab, die Kompetenzen von Pflegefachpersonen stärker zu nutzen, Aufgaben qualifikationsgerecht zu verteilen und bürokratische Belastungen zu reduzieren. Eine bedarfsgerechte Personalausstattung sowie der kompetenzorientierte Einsatz der Mitarbeitenden sind damit zentrale Voraussetzungen für eine dauerhaft hohe Pflegequalität.
Das NürnbergStift entwickelt seine Pflegeorganisation vor diesem Hintergrund konsequent weiter. Zentrale Bausteine sind die flächendeckende Qualifizierung und Etablierung von Leading Nurses/ Pflegeprozessmanager sowie die gezielte Aus- und Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden. Ziel ist es, vorhandene Kompetenzen systematisch einzusetzen, Verantwortlichkeiten im Pflegeprozess klar zuzuordnen und gleichzeitig Pflegequalität, Effizienz und Arbeitszufriedenheit nachhaltig zu stärken.

Ausbildung
Die Gewinnung und Qualifizierung eigener Nachwuchskräfte bleibt für das NürnbergStift ein zentraler Baustein der Personalstrategie. Auch 2027 setzt NüSt daher einen besonderen Schwerpunkt auf die Ausbildung in den Pflegeberufen.
Im September 2026 haben 23 Auszubildende die generalistische Pflegeausbildung und weitere 12 die Ausbildung zur Pflegefachhelferin bzw. zum Pflegefachhelfer begonnen. Insgesamt befinden sich derzeit 89 Auszubildende in der Qualifizierung bei NüSt, davon 71 in der generalistischen Pflegeausbildung und 18 in der Pflegefachhilfe. 19 Auszubildende absolvieren ihre Ausbildung im Rahmen einer Umschulung. Neben den Auszubildenden beschäftigt NüSt insgesamt 618 weitere Mitarbeitende.
Auch die Pflegefachhilfe wird weiterentwickelt: Ab September 2027 wird die bisher einjährige Ausbildung auf 18 Monate verlängert. Ab 2027 erweitert das NürnbergStift sein Ausbildungsportfolio zusätzlich um einen akademischen Qualifizierungsweg. In Kooperation mit der Evangelischen Hochschule Nürnberg wird NüSt erstmals Ausbildungsplätze im Rahmen des Bachelorstudiengangs Pflege (B.Sc.) anbieten. Damit schafft das NürnbergStift eine weitere Möglichkeit, qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen und die Verbindung von pflegerischer Praxis, wissenschaftlicher Qualifikation und professioneller Weiterentwicklung gezielt zu stärken. Mit der kontinuierlichen Ausbildung und Weiterqualifizierung eigener Mitarbeitender sowie der Erweiterung um akademische Qualifizierungswege leistet NüSt einen

wichtigen Beitrag zur langfristigen Fachkräftesicherung und zur nachhaltigen Sicherstellung einer hohen Pflegequalität.

Konsolidierung und organisatorische Entwicklung des NürnbergStift

Aufgrund der hohen Verlustentwicklung Ende 2024 wurde zu Beginn des Jahres 2025 im NürnbergStift ein extern begleiteter Quick-Check durchgeführt. Der Schwerpunkt lag zunächst auf der stationären Pflege und den dort bestehenden wirtschaftlichen und organisatorischen Herausforderungen. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen zeigen bereits deutliche Wirkung: Durch eine tagesaktuelle Personal- und Belegungssteuerung konnte die Auslastung stabilisiert und kontinuierlich verbessert werden. Gleichzeitig wurden bestehende Personalüberhänge reduziert und der Einsatz von Zeitarbeitskräften deutlich zurückgeführt.

Die Anfang 2026 ebenfalls mit externer Unterstützung durchgeführte Analyse der Verwaltungs-, Finanz- und Personalprozesse stellt die konsequente Fortführung dieses Konsolidierungskurses dar. Während der erste Schwerpunkt auf den pflegerischen Strukturen lag, richtet sich der Fokus nun verstärkt auf die Verwaltungs- und Finanzprozesse des NürnbergStift. Insbesondere im Verwaltungsbereich bestehen im Branchenvergleich erhöhte Overheadkosten sowie weitere Potenziale zur effizienteren Gestaltung von Strukturen und Abläufen.

Ein wesentlicher Schwerpunkt liegt daher auf der Digitalisierung und Straffung von Verwaltungs- und Finanzprozessen. Der 2026 erarbeitete Maßnahmenplan wird auch 2027 konsequent weitergeführt. Insbesondere die Verbesserung von IT-Schnittstellen sowie die Etablierung durchgängiger, prozessorientierter und digital unterstützter Finanz- und Verwaltungsabläufe sollen Doppel- und Mehrfacharbeiten reduzieren und die Effizienz auf allen Verwaltungsebenen erhöhen.

Parallel werden die Bauplanungen für die Standorte Platnersberg und Sebastianspital sowie für die Neuausrichtung der Zentralküche konsequent weiterverfolgt. Darüber hinaus werden weitere Einnahmen aus Sondereffekten für das Frühjahr 2027 angestrebt. Ziel der eingeleiteten Maßnahmen ist es, die Erlössituation durch eine weiterhin hohe und stabile Belegung zu verbessern, zusätzliche Einnahmepotenziale zu erschließen, Kosten nachhaltig zu reduzieren und vorhandene personelle sowie organisatorische Ressourcen effizient einzusetzen. Das NürnbergStift soll damit langfristig wirtschaftlich stabil, leistungsfähig und zukunftssicher aufgestellt werden.

3.2 Maßnahmen

Auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse wurden konkrete Maßnahmen zur weiteren organisatorischen, digitalen und wirtschaftlichen Optimierung des NüSt entwickelt. Sie bilden den nächsten Schritt des bereits eingeleiteten Veränderungsprozesses und sollen dazu beitragen, Abläufe zu vereinfachen, Prozesse stärker zu digitalisieren, Ressourcen gezielter einzusetzen und die Wirtschaftlichkeit nachhaltig zu verbessern. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen sind in der folgenden Übersicht dargestellt:

Handlungsfeld	Bereich	Maßnahmen	Priorität	Bearbeitungsstand
Prozesse	Einrichtungsverwaltung & Finanzen	Heimbewohnerverwaltung und –abrechnung i. V. m. Debitorenbuchhaltung inkl. Mahnwesen	◆	◑
Prozesse	Ambulante Dienste	Patientenaufnahme ambulante Pflege	●	○
Prozesse	Einrichtungsverwaltung	Verwahrgelder stationär und ambulant	▲	○
Prozesse	Einrichtungsverwaltung & Finanzen	Digitale Eingangsrechnungsbearbeitung	◆	◑
Prozesse	Personal	Recruiting-/Bewerbungsprozesse	◆	◔
Prozesse	Personal	Personalabrechnung	●	○
Prozesse	Personal	Digitaler BEM-Prozess	●	○
Strategie	Fachabteilungen	Aufgabenkritik für ausgewählte Bereiche beispielsweise Unternehmensentwicklung & IT-Abteilung	◆	○
Strategie	Finanzen	Ausrichtung des Controllings	◆	◔
Strategie	Einrichtungsverwaltung & Finanzen	Zentralisierung wichtiger Verwaltungsaufgaben bsp. Heimbewohnerabrechnung und Mahnwesen	◆	○
Strategie	Ambulante Dienste	Optimierung der operativen Steuerung der ambulante Pflege	◆	◔
Strategie	NüSt & Kernstadt Nürnberg	Übergreifende Analyse von Prozessen und Aufgabenbereichen zwischen NüSt und Kernstadt Nürnberg	◆	◔

Priorität ● Niedrig ▲ Mittel ◆ Hoch

Bearbeitungsstand ○ 0% ◔ 25% ◑ 50% ◕ 75% ● 100%

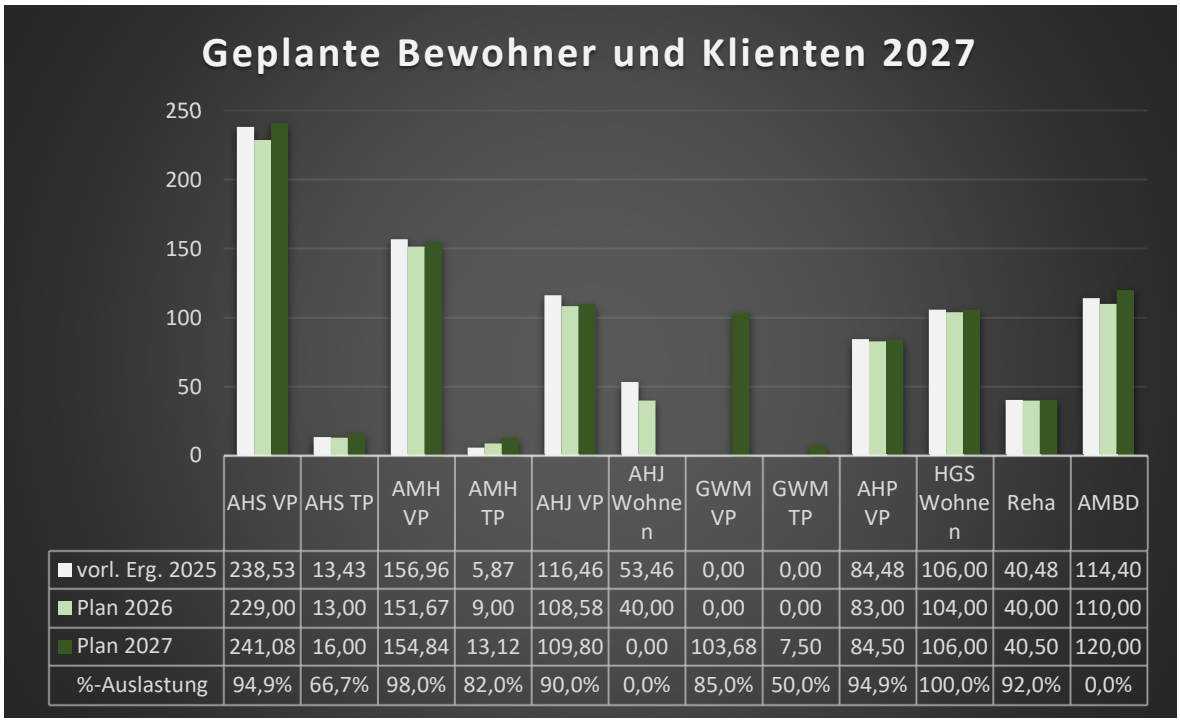
3.3 Parameter

Die Wirtschaftsplanung für 2027 enthält folgende wesentliche Parameter:

- Im Sebastianspital wurden zum 01.07.2026 aufgrund der hohen Nachfrage allgemeine Pflegeplätze in Plätze für Gerontopsychiatrie umgewandelt. Damit stehen künftig 98 gerontopsychiatrische Pflegeplätze zur Verfügung. Die Gesamtzahl der Pflegeplätze bleibt mit 254 unverändert. Zudem wurde die Kapazität der Tagespflege von 18 auf 24 Plätze erhöht.
- Für den Umzug in die Großweidenmühle (GWM) laufen im AHJ bereits die erforderlichen Vorbereitungen. Die Wohnanlage soll zum 31.12.2026 geschlossen werden; der Umzug ist für Ende April 2027, die Eröffnung der GWM für Anfang Mai 2027 vorgesehen. Die derzeitigen Mieterinnen und Mieter werden dabei durch das NürnbergStift unterstützt. In der GWM stehen insgesamt 122 Pflegeplätze zur Verfügung: 58 Plätze für die allgemeine Pflege, 25 Kurzzeitpflegeplätze, 24 gerontopsychiatrische Plätze und 15 Plätze für junge Pflege.
- Eine Neuaufnahme von Rüstigen im stationären Bereich ist nicht mehr vorgesehen. Durch ein gezieltes Pflegegradmanagement soll bei Vorliegen der Voraussetzungen eine sukzessive Höherstufung in entsprechende Pflegegrade erfolgen.
- Für 2027 wurde bei den Personalkosten grundsätzlich eine Tarifsteigerung von durchschnittlich 2 % berücksichtigt. Für das klinische Personal der Reha wurde aufgrund der besonderen Entwicklung eine Steigerung von 5 % angesetzt.
- Zur Abdeckung ungeplanter Personalausfälle und zur Sicherstellung der Versorgung sind 432 TEUR für den Einsatz von 3,5 Vollzeitkräften im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung eingeplant.
- Die Planung der Energie- und Wasserkosten basiert auf den Jahresendabrechnungen 2025 und den bisher angefallenen Kosten 2026. Für die GWM wurden Stromkosten von 2,15 € je Tag und Bewohnendem, auf Basis der Belegung und Ist-Kosten 2025 aller stationären Pflegeeinrichtungen kalkuliert. Die übrigen Energie- und Wasserkosten werden über die Betriebs- und Heizkosten an die wbg Nürnberg GmbH weiterberechnet. Ab dem Einzug fallen für die GWM monatliche Mietzahlungen an.
- Die Kosten des Gebäudemanagementvertrags im AMH steigen gemäß Vertrag um 5 %. Für die übrigen Sachkosten wurde eine allgemeine Kostensteigerung von 3 % berücksichtigt.
- Im Wirtschaftsbedarf sind die Fremdleistungen der Service-gGmbH einschließlich der entsprechenden Preissteigerungen enthalten. Für die Beköstigung wurden 15,95 € je Beköstigungstag kalkuliert. Berücksichtigt sind dabei Steigerungen der Lebensmittelkosten um 3 %, der Personalkosten um 4 % sowie eine Ausfallquote von 2,5 %. Für die übrigen Aufwendungen wurde ebenfalls eine Kostensteigerung von 3 % angesetzt.
- Bei den Pflegeentgelten wurde das aktuelle Angebot der Pflegekassen zugrunde gelegt. Die Pflegesatzverhandlungen sind noch nicht abgeschlossen und befinden sich derzeit in der Schiedsstelle. Eine Fortführung der Verhandlungen ist für Ende September 2026 vorgesehen.
- Die Instandhaltungskosten basieren auf einer detaillierten Bauunterhaltsplanung und entsprechenden Kostenschätzungen. Ein kalkulatorischer Sicherheitspuffer berücksichtigt mögliche unvorhergesehene Mehraufwendungen. Zusätzlich wurden Planungskosten für laufende Bauprojekte sowie Leistungen des Hochbauamts berücksichtigt.
- Im September wurde aus der Kreditermächtigung 2026 ein Darlehen in Höhe von 3.600 TEUR für bevorstehende Investitionsmaßnahmen aufgenommen. Dieser wird mit 3,89 % für 10 Jahre Laufzeit (=Zinsbindung) verzinst.

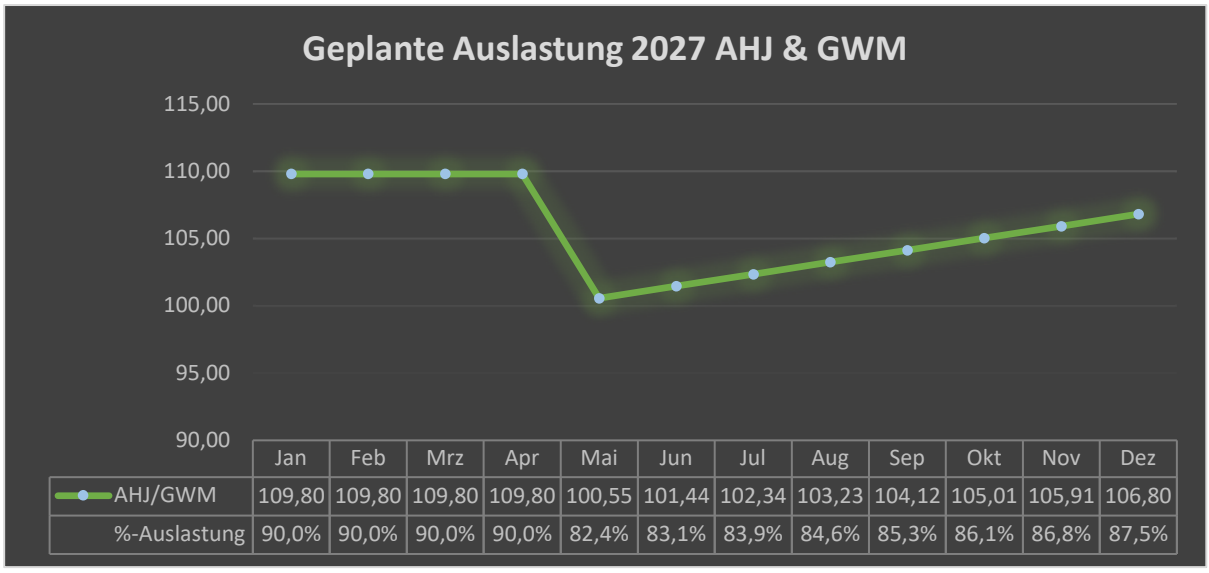
3.4 Auslastung

Die geplante Belegung orientiert sich an den aktuellen Belegungszahlen, den Vorjahreswerten sowie dem vorhandenen Personal. Aufgrund des im 2. Quartals 2027 stattfindenden Umzugs in die Großweidenmühle wurden für AHJ und GWM zunächst niedrigere Auslastungswerte angesetzt.
Das Wohn- und Platzangebot für den Wirtschaftsplan 2027 setzt sich wie folgt zusammen:



	AHS VP	AHS TP	AMH VP	AMH TP	AHJ VP	AHJ Wohnen	GWM VP	GWM TP	AHP VP	HGS Wohnen	Reha	AMBD
vorl. Erg. 2025	238,53	13,43	156,96	5,87	116,46	53,46	0,00	0,00	84,48	106,00	40,48	114,40
Plan 2026	229,00	13,00	151,67	9,00	108,58	40,00	0,00	0,00	83,00	104,00	40,00	110,00
Plan 2027	241,08	16,00	154,84	13,12	109,80	0,00	103,68	7,50	84,50	106,00	40,50	120,00
%-Auslastung	94,9%	66,7%	98,0%	82,0%	90,0%	0,0%	85,0%	50,0%	94,9%	100,0%	92,0%	0,0%

Bei der vollstationären Pflege (VP) (AHS, AMH, AHJ, GWM, AHP) ist mit insgesamt 586 belegten Plätzen und einer Auslastungsquote von 94 % im Jahr 2027 geplant.
Durch den bevorstehenden Umzug in die Großweidenmühle wird für den Zeitraum Januar bis April 2027 im AHJ mit einer durchschnittlichen Belegung von 110 Bewohnenden bzw. einer Auslastung von 90 % gerechnet. Für die GWM wird von Mai bis Dezember 2027 eine durchschnittliche Belegung von 104 Bewohnenden angenommen. Dies berücksichtigt, dass aufgrund der höheren Investitionskosten voraussichtlich nicht alle Selbstzahlenden (42 % der AHJ-Bewohnenden) in die GWM umziehen werden.



	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
AHJ/GWM	109,80	109,80	109,80	109,80	100,55	101,44	102,34	103,23	104,12	105,01	105,91	106,80
%-Auslastung	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	82,4%	83,1%	83,9%	84,6%	85,3%	86,1%	86,8%	87,5%

Die Tagespflegen (TP) (AHS, AMH, GWM) sind von Montag bis Freitag geöffnet. Die Planung für die neue Tagungspflege GWM ist mit 50% Auslastung und 7,5 Besucher vorsichtig geplant. Insgesamt wird von einer durchschnittlichen Besucherzahl von 37 ausgegangen, was einer Auslastung von 67 % entspricht.

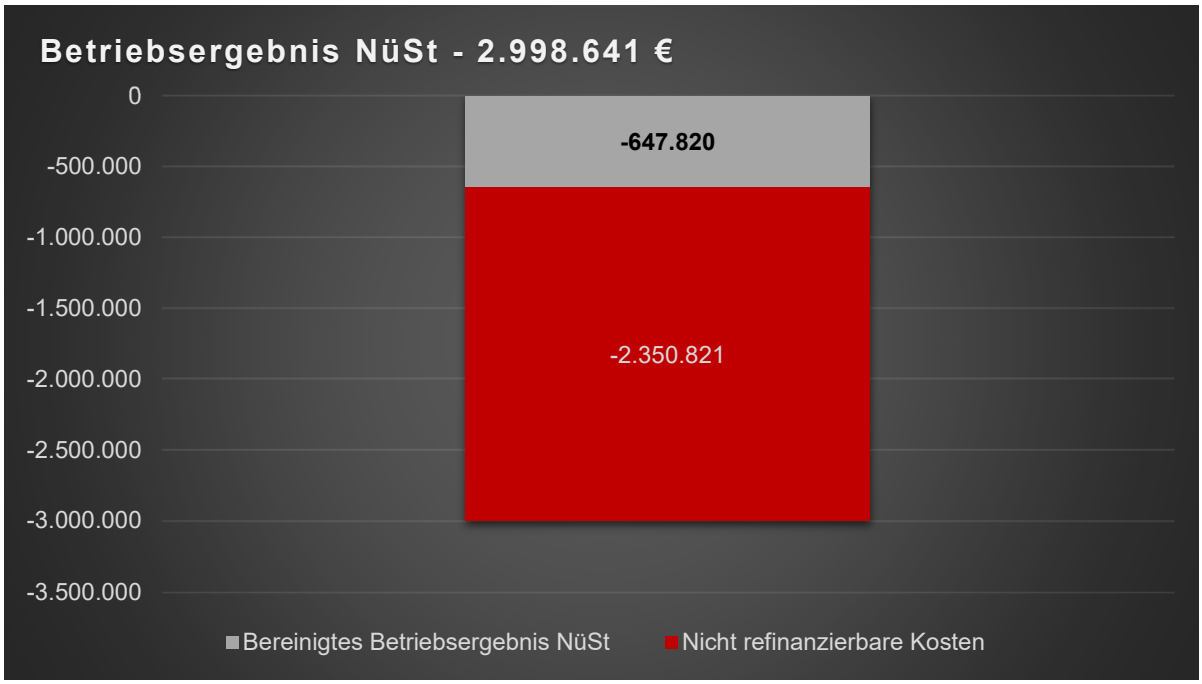
In Johannis werden aufgrund des bevorstehenden Umzugs in die Großweidenmühle keine neuen Mieterinnen und Mieter mehr aufgenommen. Die bestehenden Mietverhältnisse wurden zum 31.12.2026 gekündigt. Für die bestehenden Mieter werden bereits alternative Unterkunftsmöglichkeiten organisiert. Für 2027 ist daher mit keiner Auslastung geplant. Beim Heilig-Geist-Spital wird von einer Vollbelegung von 106 Wohnungen ausgegangen.
Im Ambulanten Dienst ist die Versorgung von durchschnittlich 120 Klienten vorgesehen.
In der Geriatrischen Reha wird im Schnitt mit 40,5 Patienten geplant. Das ergibt eine Quote von 92 % in der Auslastung.

3.5 Ergebnisdarstellung NüSt Gesamt

Für das Wirtschaftsjahr 2027 ist ein positives Gesamtergebnis in Höhe von 5.001.359 Euro geplant. Dieses ergibt sich aus Erträgen in Höhe von 51.718.605 Euro, Aufwendungen in Höhe von 54.717.246 Euro sowie einem neutralen Ergebnis von 8.000.000 Euro. Das Betriebsergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit weist hingegen ein Defizit von 2.998.641 Euro aus.

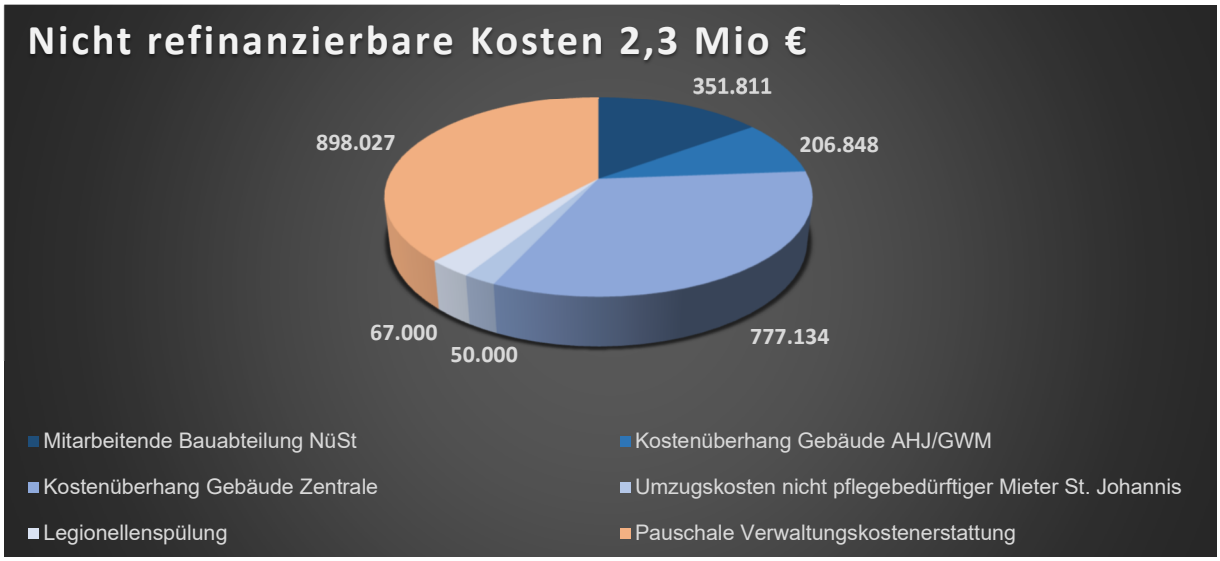
NüSt Gesamt in EUR	Ergebnis 2025	WPL 2026	HR I 2026	Abweichung HR I zu WPL 2026		WPL 2027
Personalaufwendungen	32.559.508	32.798.330	33.388.343	590.014	1,8%	33.351.661
Essensversorgung	3.837.941	4.135.220	4.179.382	44.162	1,1%	4.243.112
Energie und Wasser	1.930.108	2.355.713	2.181.578	-174.134	-7,4%	2.226.239
Wirtschaftsbedarf	3.519.922	3.856.120	4.131.420	275.300	7,1%	4.246.515
Pflegebedarf und soziale Betreuung	740.119	727.108	711.062	-16.047	-2,2%	792.597
Verwaltungsbedarf	446.950	662.831	763.242	100.411	15,1%	556.665
Zentrale Dienste	1.012.549	1.026.900	1.037.850	10.950	1,1%	1.063.942
Pachten, Mieten, Leasing	896.152	874.614	912.570	37.956	4,3%	1.614.765
Beiträge, Ver-sicherungen, Steuern	1.253.434	1.309.814	1.273.691	-36.123	-2,8%	1.183.870
Instandhaltung, Wartung	2.103.497	3.118.769	1.995.588	-1.123.182	-36,0%	2.061.513
Abschreibungen	2.779.256	2.719.836	2.859.778	139.943	5,1%	2.860.642
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	412.201	561.498	562.143	645	0,1%	515.725
Summe betriebliche Aufwendungen	**51.491.637**	**54.146.753**	**53.996.648**	**-150.105**	**-0,3%**	**54.717.246**
Erlöse Rüstige	338.653	282.865	204.666	-78.199	-27,6%	109.127
Erlöse teilstationäre Pflege	616.627	657.698	701.247	43.549	6,6%	976.316
Erlöse vollstationäre Pflege	27.671.473	27.189.579	28.200.203	1.010.624	3,7%	29.018.919
Erlöse Wohnheime	840.361	763.761	768.866	5.106	0,7%	613.921
Erlöse ambulante Pflegeleistungen	1.572.336	1.531.998	1.545.176	13.178	0,9%	1.733.153
Erlöse Reha stationär	4.351.921	4.482.511	4.526.053	43.542	1,0%	4.686.160
Erlöse Unterkunft, Verpflegung	6.719.016	6.579.879	6.728.354	148.475	2,3%	6.865.500
Erlöse Investitionskosten	3.656.295	3.472.374	3.853.592	381.218	11,0%	4.483.171
Zuweisungen, Zuschüsse, Fördermittel, Auflösung SoPo	1.313.069	1.088.336	1.104.687	16.351	1,5%	1.010.288
Nebenerlöse	2.564.483	2.317.294	2.328.466	11.172	0,5%	2.222.050
Summe betriebliche Erträge	**49.644.235**	**48.366.295**	**49.961.312**	**1.595.017**	**3,3%**	**51.718.605**
Betriebsergebnis vor Umlage	**-1.847.403**	**-5.780.458**	**-4.035.336**	**1.745.122**	**30,2%**	**-2.998.641**
Umlage	**0**	**0**	**0**	**0**	**0,0%**	**0**
Betriebsergebnis nach Umlage	**-1.847.403**	**-5.780.458**	**-4.035.336**	**1.745.122**	**30,2%**	**-2.998.641**
Neutrales Ergebnis	609.172	-5.025	13.327	18.352	365,2%	8.000.000
Ergebnis	**-1.238.231**	**-5.785.483**	**-4.022.009**	**1.763.474**	**30,5%**	**5.001.359**

Unter Berücksichtigung der nicht refinanzierbaren Kosten in Höhe von 2.350.821 Euro, die sowohl aus der organisatorischen Zugehörigkeit und festgelegten Rahmenbedingungen als auch aus dem erheblichen Instandhaltungsstau resultieren und das Ergebnis deutlich belasten, ergibt sich ein geplantes Betriebsergebnis in Höhe von -647.820 Euro. Die Ergebnisbelastung resultiert insbesondere aus der vorsorglich unterhalb des Verhandlungsniveaus geplanten Auslastung. Dies betrifft vor allem AHJ und die Großweidenmühle im Hinblick auf den anstehenden Umzug. Hinzu kommt ein ungünstigerer Pflegegradmix mit vorhandenen Rüstigen. Zudem werden Personalkapazitäten für nicht refinanzierbare Leistungen gebunden, deren Kosten derzeit nicht belastbar quantifiziert werden können.



3.6 Erläuterungen zu den nicht refinanzierbaren Kosten

Nicht refinanzierbare Kosten sind Aufwendungen eines Pflegeheims oder einer Pflegeeinrichtung, die nicht über die Pflegesätze (also die mit den Kostenträgern – Pflegekassen, Sozialhilfeträger – verhandelten Entgelte) gedeckt werden können.



Die nicht refinanzierbaren Kosten im NürnbergStift belaufen sich auf 2.350.821 Euro und wirken sich erheblich negativ auf das Betriebsergebnis aus.

Darüber hinaus entstehen Kostenbelastungen, die aufgrund ineffizienter Prozesse und notwendiger Doppelarbeiten nur eingeschränkt quantifizierbar sind. Wesentliche Ursachen hierfür sind ein noch nicht ausreichender Digitalisierungsgrad, fehlende bzw. uneinheitliche Prozessstandards, interne und externe Vorgaben sowie hohe Sicherheitsanforderungen. Zudem ist die Aufgabenabgrenzung zur Kernstadt in einzelnen Bereichen nicht eindeutig, wodurch es zu Überschneidungen und teilweise zu Doppelarbeiten kommt. Erschwerend wirkt sich ferner aus, dass die fachliche Weiterentwicklung der bereits bestehenden Systeme über einen längeren Zeitraum nicht in ausreichendem Umfang erfolgt ist. Dadurch bestehen Optimierungs- und Automatisierungspotenziale, die bislang nur teilweise genutzt werden können. Insgesamt führen diese Faktoren zu zusätzlichen, teilweise nur schwer quantifizierbaren Aufwendungen und begrenzen die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung.

Pauschale Verwaltungskostenerstattung
Aufgrund der Zugehörigkeit zur Stadt Nürnberg ist eine pauschale Verwaltungskostenerstattung in Höhe von 898.027 EUR an die Stadt Nürnberg zu entrichten. Diese Aufwendung kann im Rahmen der Pflegesatzverhandlungen nicht berücksichtigt werden, sodass eine entsprechende Gegenfinanzierung nicht möglich ist.

Gebäude
NüSt muss Kapazitäten für Großprojekte sowie eine Vielzahl von Instandhaltungsmaßnahmen bereitstellen. Zu diesem Zweck wird eine Bauabteilung vorgehalten, deren Personalkosten nicht über die Pflegesätze refinanziert und nur teilweise als aktivierte Eigenleistungen in Höhe von 23 Tausend Euro für die Neubauten verbucht werden. Neben den Personalkosten in Höhe von 375 Tausend Euro entstehen erhebliche Aufwendungen für Instandhaltung und Investitionen, die von NüSt vollständig selbst zu tragen sind.

Aufgrund des anstehenden Umzugs aus St. Johannis (AHJ) in die Großweidenmühle (GWM) wird vorsorglich mit einer niedrigeren Auslastung geplant. Demgegenüber kann bei den Pflegesatzverhandlungen lediglich eine Auslastung von 96,2 % als refinanzierbar zugrunde gelegt werden. Die Differenz zwischen der geplanten und der refinanzierbaren Auslastung führt bei den anfallenden Gebäudekosten des AHJ und der GWM zu einer Unterdeckung in Höhe von 207 Tsd. Euro.
Eine gesonderte Anlauf- bzw. Pre-Opening-Regelung, wie sie bei Pflegeeinrichtungen im Investor-Betreibermodell in der Praxis gängige Regel ist, konnte mit der wbg Nürnberg GmbH nicht vereinbart werden. Eine finanzielle Entlastung der Anlaufphase durch beispielsweise eine zeitweise Mietfreistellung, reduzierte Mietzahlungen oder ein auslastungsabhängiges Modell war nicht verhandelbar. Die wirtschaftlichen Auswirkungen der schrittweisen aufzubauenden Auslastung sind daher in der Anlaufphase vollständig durch NüSt zu tragen.

in EUR	AHJ	GWM
Investitionserlöse	147.308	896.686
davon: Erlöse für Investitionskosten	147.308	896.686
davon: Erlöse aus vermieteten Wohnungen	0	0
davon: Erlöse aus Mieteinnahmen	0	0
davon: Erlöse aus Erstattungen des Personals für Unterkunft	0	0
Investitionskosten*	192.842	1.058.001
davon: Instandhaltung, Renovierung	43.479	26.300
davon: Miete Gebäude und Grundstücke	112.503	909.848
davon: Mieten u. Leasing Einrichtung/Ausstattung	3.119	7.400
davon: Netto-Abschreibungen	29.799	114.453
davon: Zinsaufwendungen u. Bearbeitungsgebühren Investitionsdarlehen	3.941	0
Differenz	**-45.534**	**-161.315**
***Sonderpositionen in Investitionskosten**		
AHJ: Nutzungsaufwandsentschädigung wbg	112.503	

Zusätzlich belasten die alten August-Meier-Häuser (AHR) weiterhin durch hohe Instandhaltungs- und Energiekosten. Die Häuser weisen den zweitgrößten Gaskostenanteil aller städtischen Dienststellen auf. Die gesamten Aufwendungen für Instandhaltung und Wartung sowie die anfallenden Kosten für Energie und Wasser sind vollständig von NüSt zu tragen. Den Aufwendungen stehen zwar Mieteinnahmen gegenüber, diese reichen jedoch bei Weitem nicht aus, um die entstehenden Kosten zu decken. Es verbleibt ein Defizit in Höhe von 777 Tausend Euro. In diesem Betrag sind die Zinsaufwendungen für das neue Darlehen inkludiert, da dieses in der Planung der Zentrale zugeordnet wird.

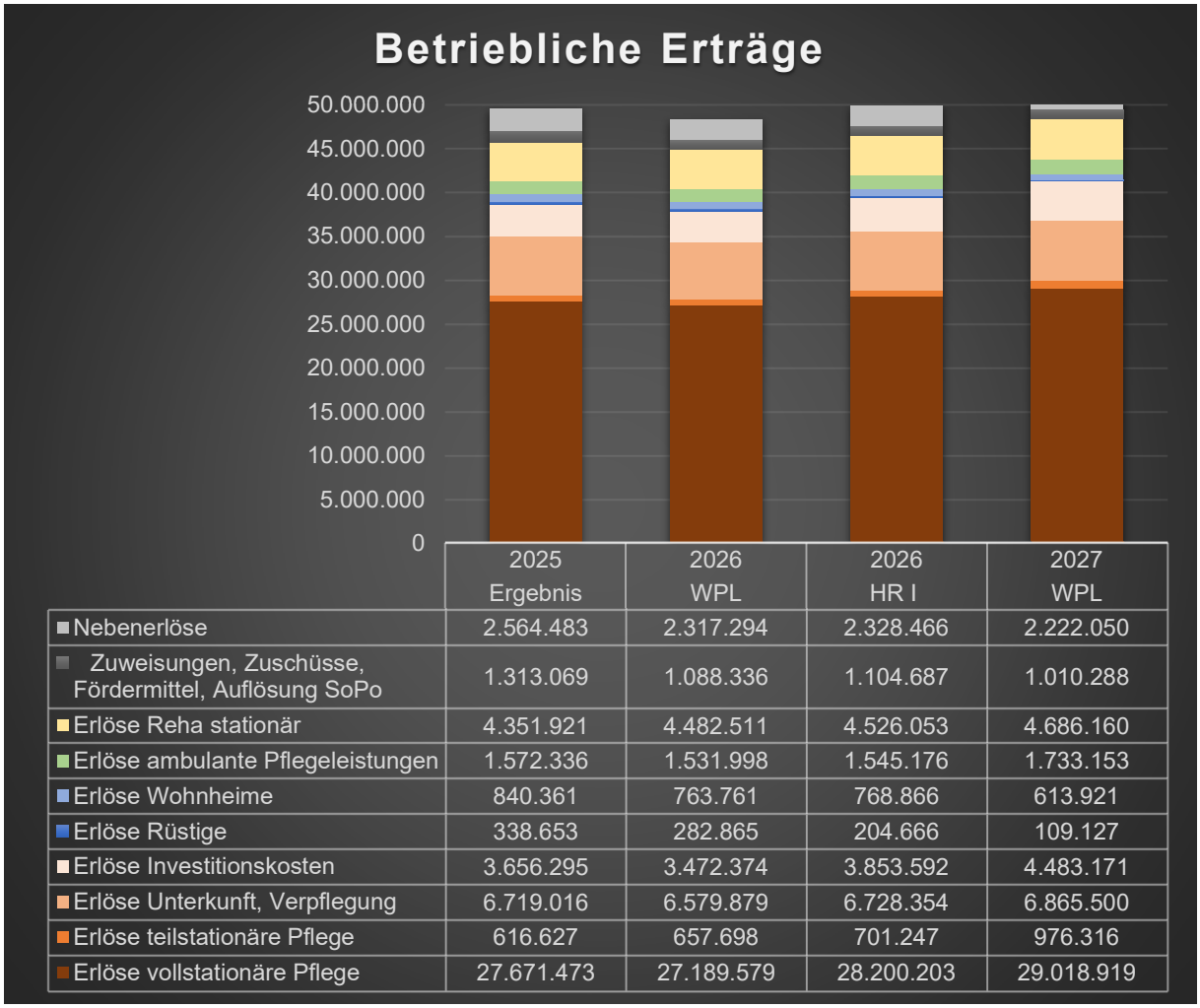
Bezeichnung	EUR
Mieterlöse	426.274
davon: Service GmbH (Mietvertrag)	356.519
davon: Erstattung des Personals für Unterkunft	22.920
davon: Sonstige Miete	46.835
davon: Rummelsberger	0
Investitionskosten	647.408
davon: Instandhaltung, Wartung, Renovierung	378.149
davon: Netto-Abschreibungen	139.390
davon: Zinsaufwendungen für Investitionsdarlehen	129.870
Energie und Wasser	556.000
davon: Strom	170.000
davon: Gas/Öl	336.000
davon: Wasser	50.000
Differenz	**-777.134**

Zu diesen Aufwendungen kommen zusätzlich Kosten für den Betriebsdienst in Höhe von 67.000 Euro hinzu. Dieser ist wöchentlich mit dem Durchspülen der Rohrleitungen beschäftigt, um der Bildung von Legionellen vorzubeugen. Ursache hierfür sind die stark veralteten Rohrleitungen.

Darüber hinaus sind sämtliche Kosten für den Umzug der Wohnheimbewohner des AHJ vollständig von NüSt zu tragen. Hier übernimmt das NürnbergStift das gesamte finanzielle, wie auch personelle Kostengerüst für das Freimachen des zur wbg-Nürnberg GmbH gehörenden Gebäudes

3.7 Erläuterungen zu den betrieblichen Erträgen

Für das Jahr 2027 wurde mit Gesamterlösen in Höhe von 51,7 Millionen Euro geplant. Den größten Anteil daran erzielen die Pflegebereiche (voll-, teilstationär und Rüstige) einschließlich Unterkunft, Verpflegung und Investitionskosten mit 41,4 Millionen Euro, was einem Anteil von 80 Prozent entspricht.



	2025 Ergebnis	2026 WPL	2026 HR I	2027 WPL
Nebenerlöse	2.564.483	2.317.294	2.328.466	2.222.050
Zuweisungen, Zuschüsse, Fördermittel, Auflösung SoPo	1.313.069	1.088.336	1.104.687	1.010.288
Erlöse Reha stationär	4.351.921	4.482.511	4.526.053	4.686.160
Erlöse ambulante Pflegeleistungen	1.572.336	1.531.998	1.545.176	1.733.153
Erlöse Wohnheime	840.361	763.761	768.866	613.921
Erlöse Rüstige	338.653	282.865	204.666	109.127
Erlöse Investitionskosten	3.656.295	3.472.374	3.853.592	4.483.171
Erlöse Unterkunft, Verpflegung	6.719.016	6.579.879	6.728.354	6.865.500
Erlöse teilstationäre Pflege	616.627	657.698	701.247	976.316
Erlöse vollstationäre Pflege	27.671.473	27.189.579	28.200.203	29.018.919

Die Ertragsplanung 2027 basiert im Bereich der **Pflegeleistungen** (inkl. Unterkunft und Verpflegung und Investitionskosten) auf den bisherigen Auslastungszahlen, den Pflegegradverteilungen sowie dem aktuellen Pflegegradmix.
In den **vollstationären** Pflegebereichen wird ein Ertragsplus erzielt, das insbesondere auf die verbesserte Auslastung, die gezielte Umwandlung von allgemeinen in gerontopsychiatrische Pflegeplätze sowie das aktuell bestehende Angebot der Pflegekassen zurückzuführen ist. Auch in der **teilstationären** Pflege steigen die Erlöse aufgrund der verbesserten Auslastung und der Erweiterung des Angebots durch die Eröffnung der Tagespflege in der GWM Anfang Mai 2027. Die deutliche Steigerung der Investitionserlöse im Jahr 2027 resultiert insbesondere aus der von NüSt zu tragende Miete für die GWM an die wbg. Gleichzeitig sind die Erträge aus den **Rüstigenbereich** rückläufig. Durch ein gezieltes Pflegegradmanagement werden die verbleibenden Rüstigen sukzessive in entsprechende Pflegegrade eingestuft, wodurch die Erlösstruktur verbessert wird.

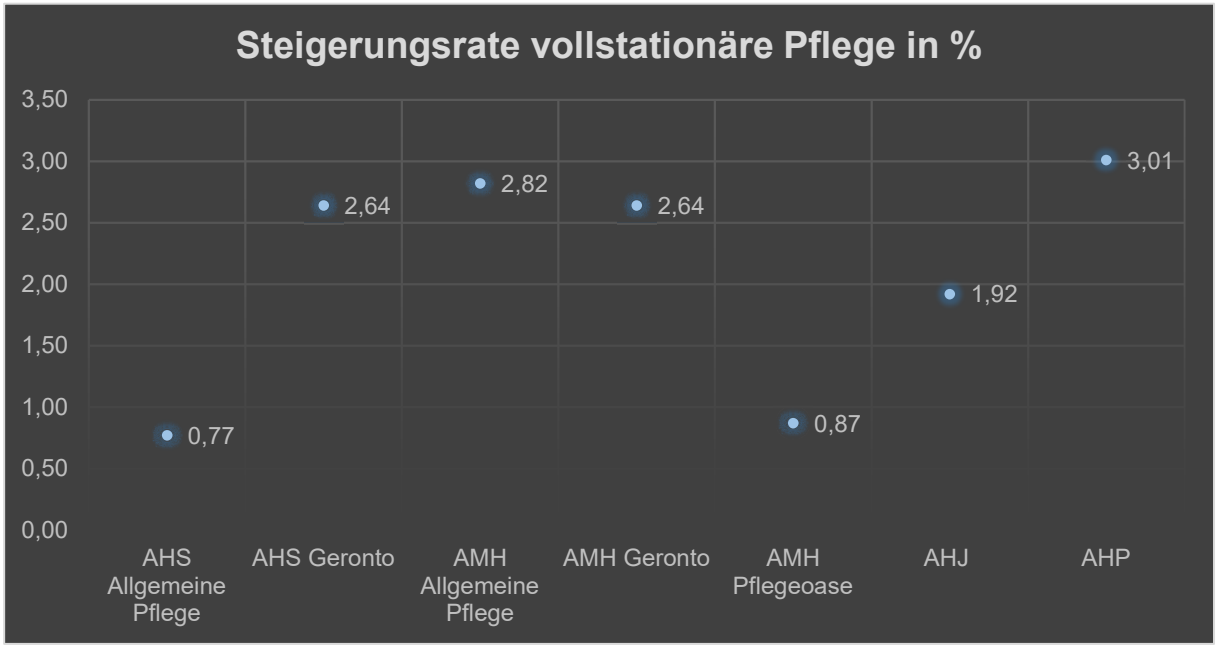
Der Rückgang der Erlöse in den **Wohnheimen** resultiert im Wesentlichen aus der Schließung des Wohngebäudes in Johannis zum 31.12.2026.

Im **ambulanten Dienst** ist eine kontinuierliche Steigerung der Erlöse zu verzeichnen. Die durchschnittliche Klientenanzahl konnte stabilisiert und weiter gesteigert werden. Darüber hinaus ermöglicht der Anschluss an die Verhandlungsgemeinschaft mit MünchenStift seit 2025 bessere jährliche Verhandlungsergebnisse. Für 2027 wird daher mit einer Steigerung der Erlöse von 3,6 % bei den SGB XI-Leistungen und 3,2 % bei den SGB V-Leistungen gerechnet.

Die **Reha-Planung** erfolgt auf Basis einer durchschnittlichen Belegung von 40,5 Personen pro Tag an 365 Tagen. Das Angebot der Krankenkassen sieht einen neuen Tagessatz von 314,42 Euro vor, was einer Steigerung von 3,26 % entspricht. Die Vertragslaufzeit erstreckt sich vom 01.10.2026 bis zum 30.09.2027. Für die Erlösplanung wird eine pauschale Steigerung der Tagessätze um 3,26 % angesetzt, zuzüglich einer weiteren Erhöhung um 3,0 % ab dem 01.10.2027. Eine Vergütungsverhandlung für 2027 ist vorgesehen.

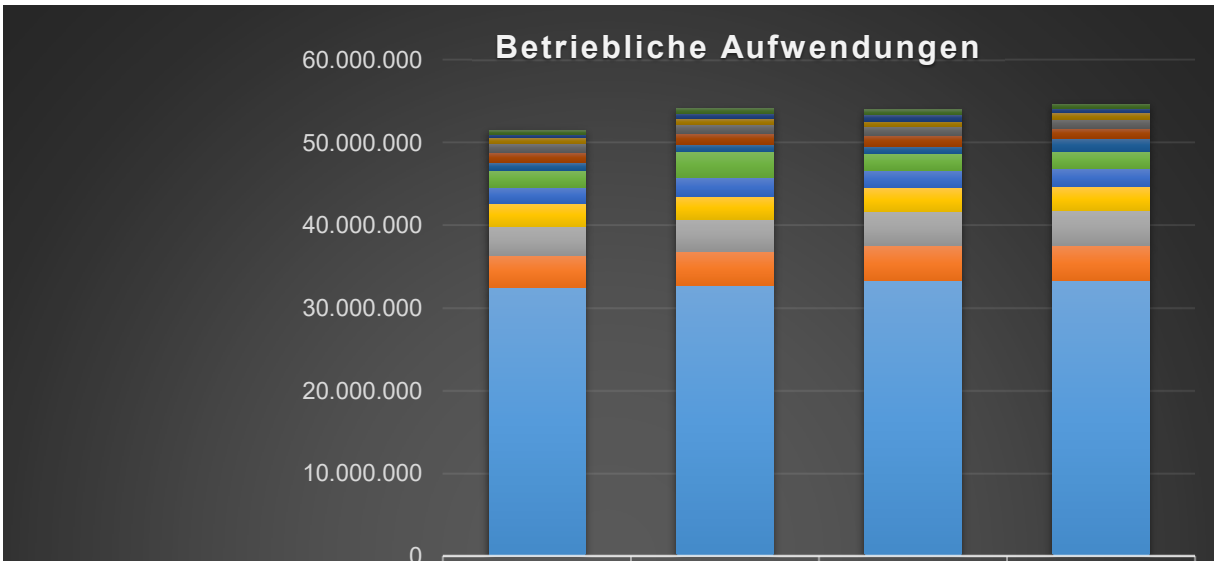
Ergänzend zu den Pflegeerlösen fließen **weitere Erträge** in die Planung ein. Dazu zählen Auflösungen von Sonderposten, Zuschüsse der Stiftung HSP sowie Fördermittel des PPZ und anderer Drittmittelgeber. Darüber hinaus ergeben sich **Nebenerlöse** aus Erstattungen von Mitarbeitenden für Unterkunft und Verpflegung, aus der Praxis Ergotherapie, aus Verrechnungen für Telefon- und Fernsehleistungen sowie aus Vermietung und Verpachtung. Hinzu kommen Erträge aus der Inanspruchnahme von Gestellungskräften und Verwaltungsleistungen, sowie Kostenausgleiche der Stadt Nürnberg für in Vorjahren entstandene Versorgungsansprüche. Ferner werden periodenfremde Aufwendungen, Verkaufserlöse aus dem Anlagevermögen, Nachberechnungen aus früheren Geschäftsjahren sowie zweckgebundene Spenden berücksichtigt.

Das Angebot für die neuen Vergütungsvereinbarungen zum 01.07.2026 für den pflegebedingten Aufwand sowie für Unterkunft und Verpflegung sieht für die vollstationäre Pflege Steigerungsraten zwischen 0,77 % und 3,01 % vor. Für die GWM wurden die Vergütungssätze auf Basis, der für das AHJ angenommenen Vergütungssätze kalkuliert.



3.8 Erläuterungen zu den betrieblichen Aufwendungen

Im Wirtschaftsplan 2027 sind betriebliche Aufwendungen in Höhe von 54,7 Millionen Euro vorgesehen. Den größten Anteil daran stellen die Personalaufwendungen mit 33,4 Millionen Euro dar, die rund 61 Prozent der Gesamtkosten ausmachen. Damit bleibt der Anteil der Personalaufwendungen gegenüber dem Vorjahr auf einem vergleichbaren Niveau. Trotz steigender Personalaufwendungen zeigt sich somit eine stabile Entwicklung im Verhältnis zu den Gesamtaufwendungen.



	2025 Ergebnis	2026 WPL	2026 HR I	2027 WPL
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	412.201	561.498	562.143	515.725
Verwaltungsbedarf	446.950	662.831	763.242	556.665
Pflegebedarf und soziale Betreuung	740.119	727.108	711.062	792.597
Zentrale Dienste	1.012.549	1.026.900	1.037.850	1.063.942
Beiträge, Versicherungen, Steuern	1.253.434	1.309.814	1.273.691	1.183.870
Pachten, Mieten, Leasing	896.152	874.614	912.570	1.614.765
Instandhaltung, Wartung	2.103.497	3.118.769	1.995.588	2.061.513
Energie und Wasser	1.930.108	2.355.713	2.181.578	2.226.239
Abschreibungen	2.779.256	2.719.836	2.859.778	2.860.642
Wirtschaftsbedarf	3.519.922	3.856.120	4.131.420	4.246.515
Essensversorgung	3.837.941	4.135.220	4.179.382	4.243.112
Personalaufwendungen	32.559.508	32.798.330	33.388.343	33.351.661

Der Berechnung der **Personalaufwendungen** liegen die im Gliederungspunkt 3.4 dargestellten Auslastungszahlen zugrunde. Bei der Verteilung der Pflegegrade wurde die bisherige Verteilung berücksichtigt
Zusätzlich sind Einsatzkosten von 3,5 Vollzeit-Pflegefachkräften in Höhe von 431.898 Euro aus der Arbeitnehmerüberlassung, verteilt auf die Einrichtungen AHS, AMH, AHJ und AHP einkalkuliert.
In den Personalkosten für 2027 ist die Tarifsteigerung mitberücksichtigt. Nach Vorgabe von Ref. II wurde für die Entwicklung der Kosten ein durchschnittlicher Steigerungssatz von 2 % angenommen. Für das klinische Personal in der Reha wurde mit 5 % Personalkostensteigerung kalkuliert. Bestandteil der Personalaufwendungen sind auch Aufwendungen für die Mitarbeiter/innen, die im Rahmen eines „Gestellungsvertrages“ an die NüStSgG überlassen werden. Den Aufwendungen für aktive Kräfte stehen in

gleicher Höhe die Kostenerstattungen der NüStSgG an das NüSt gegenüber. Die geschätzte Personalkostensteigerung für das Jahr 2027 im Bereich der NüStSgG beträgt 4 %. Die Personalkosten des PPZ werden vollständig durch Fördermittel des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) refinanziert und sind damit ergebnisneutral. Der hier ausgewiesene Personalkostenaufwand ist gekürzt um die PAF-Erstattungen und sonstige Personalkostenerstattungen.

Die gesamte **Speisenproduktion** (inkl. Einkauf) wird von der NüStSgG erbracht und in deren Wirtschaftsplan veranschlagt. Bei NüSt wird sie als Fremdleistung Küche angegeben. Getränke und Sondernahrung (z.B. Nahrungsergänzungsmittel) werden direkt von den NüSt - Einrichtungen beschafft und als Lebensmittelaufwand ausgewiesen. Der Preis pro Beköstigungstag steigt auf 15,95 Euro.

Im **Wirtschaftsbedarf** sind die Fremdleistungen durch die Service-gGmbH inkludiert. Des Weiteren fallen zusätzliche Kosten für das Gebäudemanagement, im Rahmen des ÖPP-Vertrages, in Höhe von rund 304 Tausend Euro für das neue August-Meier-Haus an, welche in dieser Höhe nicht refinanziert werden.

Im **Abschreibungsaufwand** enthalten sind unter anderem die Anschaffung neuer Transportwägen für Essenlieferungen, umfassende Investitionen in die Heizungs-, Brandschutz- und Aufzugstechnik sowie die Neuanschaffung von IT-Hardware. Darüber hinaus werden umfangreiche Sanierungsmaßnahmen an den Gebäuden durchgeführt, die insbesondere der Modernisierung und nachhaltigen Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen der Bewohnerinnen und Bewohner dienen.

Die Kalkulationsbasis für die Aufwendungen für **Energie und Wasser** bilden die Jahresendwerte 2025 sowie die Ist-Werte bis Juni 2026. Seit der Eröffnung des August-Meier-Hauses liegen bislang keine Wasserabrechnungen vor, sodass die Wasserkosten auf Basis eines Schätzwertes kalkuliert wurden. Für das August-Meier-Haus wurde zudem die bestehende Photovoltaikanlage zur Stromgewinnung bei der Kalkulation berücksichtigt. Für die GWM wurden Stromkosten in Höhe von 2,15 € je Tag und Bewohner angesetzt. Die übrigen Energie- und Wasserkosten werden über die Betriebs- und Heizkosten an die wbg Nürnberg GmbH weiterberechnet

Bei den Bestandsimmobilien sind aufgrund von Instandhaltungsstau und veralteter Gebäudetechnik im Jahr 2027 umfassende **Instandhaltungen und Wartungen** in Höhe von 1.908.356 Euro zur Aufrechterhaltung der laufenden Pflegebetriebe und Gewährung von Bewohner- und Mitarbeitersicherheit zu tätigen. Hierfür wurde eine detaillierte Bauunterhaltsplanung mit Kostenschätzung vorgenommen. Zur Absicherung gegen unvorhergesehene Mehraufwände ist ein kalkulatorischer Sicherheitspuffer enthalten. Für das AMH fallen 153.156 Euro auf der Grundlage des abgeschlossenen Gebäudemanagementvertrags an.

Für die GWM erhält die wbg Nürnberg GmbH ab dem Einzug monatliche **Mietzahlungen** in Höhe von 113.731 Euro. Für den Zeitraum von Mai bis Dezember 2027 belaufen sich die Mietzahlungen insgesamt auf 909.848 Euro. Für die weitere Nutzung des Gebäudes in Johannis bis zum Umzug in das neue Gebäude Großweidenmühle bzw. bis zu dessen Fertigstellung ist gemäß dem mit der wbg Nürnberg GmbH vereinbarten Kaufvertrag ein **Nutzungsentgelt** in Höhe von 112.503 Euro zu entrichten.

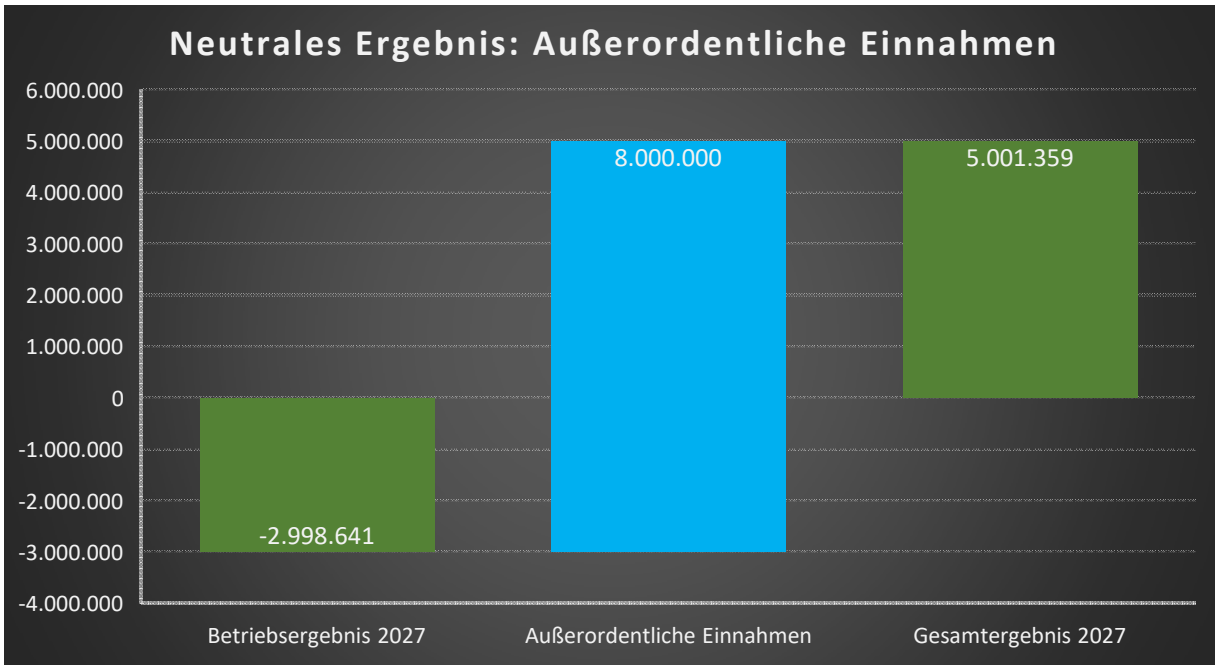
In der Position **Beiträge, Versicherungen und Steuern** sind die Aufwendungen für die Umlage an den Pflegeausbildungsfonds (PAF) Bayern enthalten. Für das Jahr 2027 sind hierfür Kosten in Höhe von 776.164 Euro eingeplant. Den Aufwendungen stehen höhere Zahlungen aus dem PAF für die eigenen Auszubildenden gegenüber, sodass sich aus der Umlage insgesamt ein positiver Saldo ergibt.

In den **zentralen Diensten** sind Kosten für die IT-Infrastruktur und die Verwaltungskostenerstattung (VKE) an den Träger Stadt Nürnberg enthalten. Diese enthalten städtische Kosten in Höhe von 898.027 Euro (z.B. Stadtrat, Rathäuser, Referate) und zentrale Leistungen von Querschnittsdienststellen (z.B. DiP, PA, Rpr). Diese werden unabhängig von der tatsächlichen Inanspruchnahme pauschaliert umgelegt und an NüSt weiterverrechnet.

Der Großteil der anstehend geplanten **Zinsaufwände** fallen für langfristige Immobiliendarlehen an. 200.086,47 Euro davon betreffen die beiden Darlehen im AMH, 129.870 EUR das neue Darlehen.

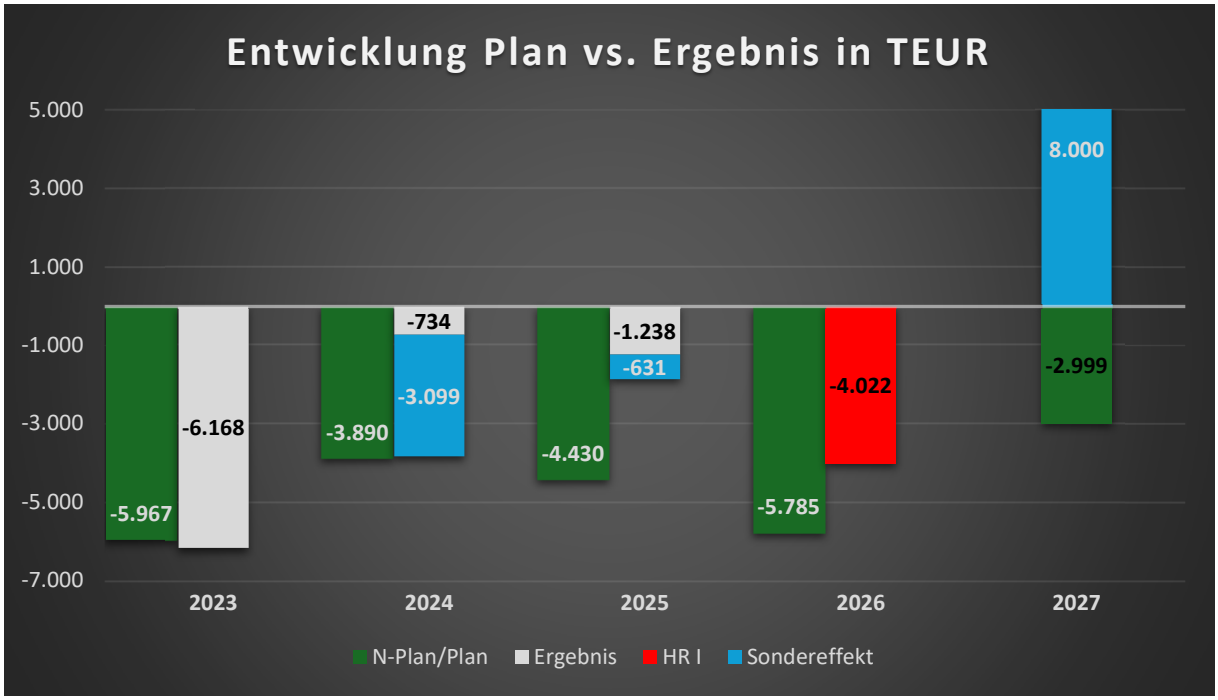
3.9 Neutrales Ergebnis

Das im Wirtschaftsplan 2027 ausgewiesene positive Jahresergebnis in Höhe von 5.001.359 Euro ist maßgeblich auf einen einmaligen Sondereffekt zurückzuführen. Im neutralen Ergebnis wird ein einmaliger Mittelzufluss von rund 8 Mio. Euro erwartet, der das geplante negative Betriebsergebnis von 2.998.641 Euro deutlich übersteigt. Da kein Verlustausgleich durch die Kernstadt Nürnberg vorgesehen ist, kann dieser Sondereffekt die strukturelle Unterdeckung des laufenden Betriebs nicht nachhaltig ausgleichen. Die wirtschaftliche Situation bleibt daher trotz des positiven Gesamtergebnisses angespannt.

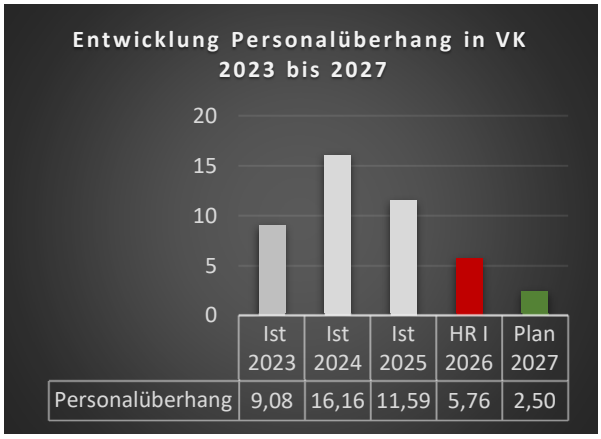


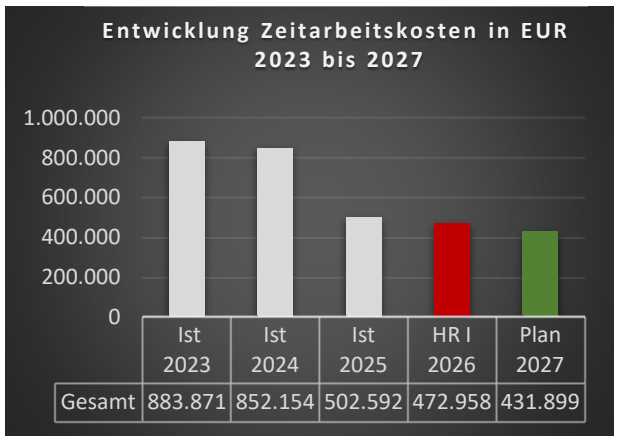
3.10 Jahresergebnis

Die Entwicklung von Ist zu Plan stellt sich wie folgt dar:



Das im Wirtschaftsplan 2027 ausgewiesene Ergebnis beträgt 5.001.359 Euro, während sich das Betriebsergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit auf lediglich -2.998.641 Euro beläuft. Das insgesamt positive Ergebnis wird maßgeblich durch einen einmaligen Sondereffekt beeinflusst und spiegelt daher die nachhaltige operative Ertragslage nur eingeschränkt wider.
Wesentliche Belastungen ergeben sich insbesondere aus den Personalkosten. Die weiterhin hohe Krankheitsquote in der Pflege von durchschnittlich 13 % führt zu entsprechenden Ausfallzeiten, die teilweise durch den Einsatz von Zeitarbeitskräften kompensiert werden müssen. Hierfür sind im Wirtschaftsplan 2027 Aufwendungen in Höhe von 431.899 Euro vorgesehen.
Die bereits eingeleiteten Steuerungsmaßnahmen in den Bereichen Belegung und Personaleinsatz zeigen erste positive Wirkungen. Die Auslastung konnte stabilisiert und kontinuierlich gesteigert werden. Gleichzeitig konnten bestehende Personalüberhänge abgebaut und der Einsatz von Zeitarbeitskräften deutlich reduziert werden (siehe Grafik).





*inklusive Zeitarbeitskräfte

Der bevorstehende Umzug von Johannis (AHJ) in die Großweidenmühle (GWM) stellt eine finanzielle Belastung für das geplante Ergebnis des Jahres 2027 dar. Vorsorglich wird für die Anlaufphase mit einer niedrigeren Auslastung geplant, um einen stabilen Übergang und eine verlässliche Entwicklung des Betriebs zu gewährleisten. Eine finanzielle Entlastung dieser Anlaufphase ist derzeit nicht vorgesehen.
Das Instandhaltungsrisiko aufgrund des deutlich überschrittenen Lebenszyklus von Technik und Gebäudesubstanz bleibt weiterhin hoch. Insbesondere bei Elektro-, Sanitär- und Heizungstechnik, Aufzugsanlagen sowie der Gebäudesubstanz ist weiterhin mit erhöhtem Schadens- und Instandhaltungsaufwand zu rechnen. Eine kurzfristige Entlastung ist angesichts des bestehenden Investitions- und Sanierungsbedarfs nicht zu erwarten. Bis zur Konsolidierung des Bestands sind daher weiterhin erhebliche Mittel für Instandhaltung und Stabilisierung erforderlich.
Die Hochrechnung I 2026 bestätigt den weiterhin bestehenden Konsolidierungsbedarf. Trotz der positiven Entwicklung wirken insbesondere tarifbedingte Personalkostensteigerungen, vor allem im Pflegebereich und im medizinischen Dienst, sowie inflationsbedingte Mehrkosten bei Lebensmitteln, Energie und Wasser, Reinigung, Wäscherei und Betriebsdienst belastend. Hinzu kommen Aufwendungen für die externe Unterstützung in Verwaltungs-, Finanz- und Personalprozessen sowie für den bevorstehenden Umzug in die GWM.
Bis zum Erreichen eines nachhaltig ausgeglichenen Wirtschaftsplans ist daher weiterhin ein Konsolidierungszeitraum erforderlich. Die eingeleiteten Maßnahmen werden konsequent fortgeführt. Schwerpunkte sind die Digitalisierung und Optimierung von Prozessen, die Realisierung von Synergie- und Einsparpotenzialen sowie eine bedarfsgerechte Anpassung des Personalbestands. Ziel bleibt es, die positive wirtschaftliche Entwicklung zu verstetigen und die nachhaltige Stabilität des Unternehmens sicherzustellen.

3.11 Kassenkredit

Der festgesetzte Höchstbetrag eines Kassenkredits für die Kassenführung einer Einrichtung soll ein Sechstel der im Erfolgsplan vorgesehenen Erträge der Gewinn- und Verlustrechnung nicht übersteigen. Für das Jahr 2027 ergibt sich daraus ein zulässiger Höchstbetrag von 10.591.114,94 € Euro.

Zur Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit und zur Überbrückung kurzfristiger Liquiditätsengpässe wird der Höchstbetrag der Kassenkredite auf 10,59 Mio. Euro festgesetzt.

4 Darlehensverbindlichkeiten

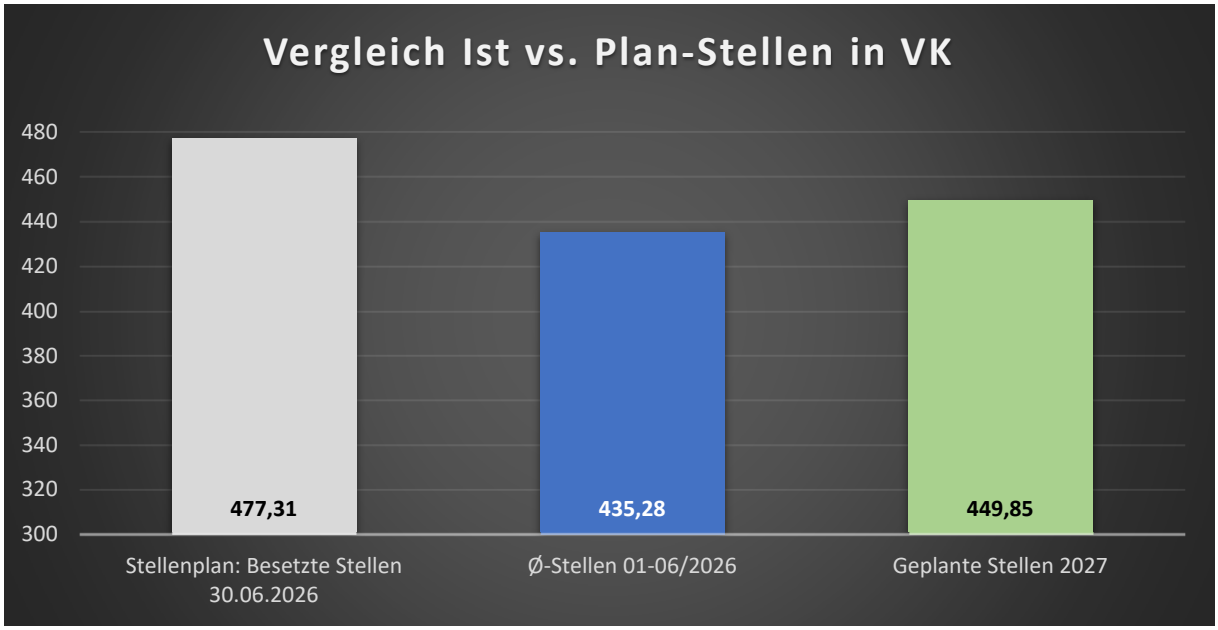
Zum 31.12.2027 werden Darlehensverbindlichkeiten in Höhe von insgesamt 23.300.939,90 Euro erwartet. Diese ergeben sich aus dem voraussichtlichen Darlehensbestand zum 31.12.2026 in Höhe von 24.969.307,52 Euro abzüglich der im Jahr 2027 vorgesehenen Tilgungen in Höhe von 1.668.367,63 Euro.
Eine Kreditaufnahme für 2027 ist nicht geplant.

Eine Übersicht über den voraussichtlichen Stand der Darlehensverbindlichkeiten (ohne Kassenkredite) gibt nachfolgende Aufstellung:

Darlehen	Nennbetrag in EUR	Stand zum 31.12.2025 in EUR	Aufnahme 2026 in EUR	Stand zum 31.12.2026 in EUR	Zinsen 2027 in EUR	Tilgung 2027 in EUR	Stand zum 31.12.2027 in EUR
AHS	11.458.681,52	3.872.560,77		3.535.957,10	91.257,31	336.676,94	3.199.280,16
AHR	1.904.766,77	672.872,82		636.716,83	186,24	36.162,78	600.554,05
AHJ	2.788.688,17	658.316,77		603.297,02	647,12	55.101,70	548.195,32
AHP	1.624.629,95	496.055,39		465.991,43	0,00	30.063,96	435.927,47
AMH	23.997.151,89	16.968.413,34		16.127.345,14	200.086,47	850.362,25	15.276.982,90
Zentrale (neu)	3.600.000,00		3.600.000,00	3.600.000,00	129.870,00	360.000,00	3.240.000,00
Gesamtsumme	**45.373.918,30**	**22.668.219,09**	**3.600.000,00**	**24.969.307,52**	**422.047,14**	**1.668.367,63**	**23.300.939,90**

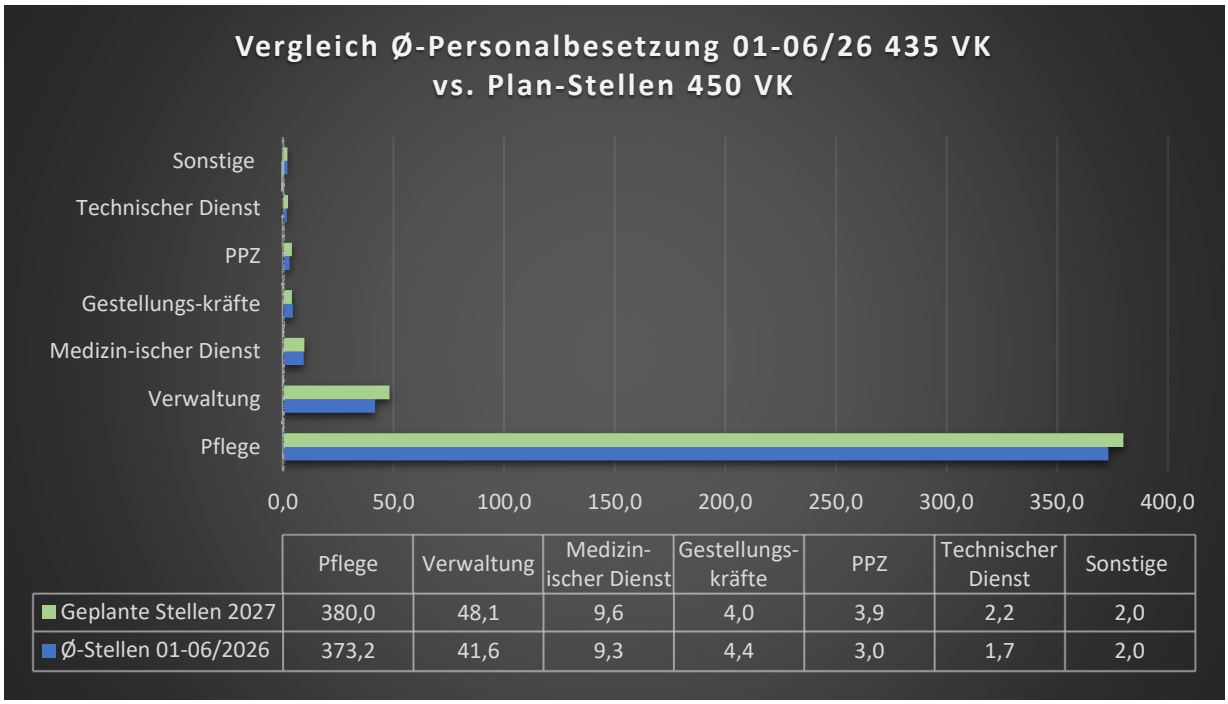
5 Plan-Stellen

Aufgrund der Refinanzierung über die Pflegesätze folgt die Stellenplanung im Pflege- und Rehabilitationsbereich einer leistungs- und belegungsorientierten Systematik. Sie weicht daher sachgerecht von der kommunalen Stellenplanlogik der Stadt ab. Maßgeblich ist der für die Leistungserbringung erforderliche und über die jeweiligen Entgelte refinanzierbare Personalbedarf. Die nachfolgende Grafik stellt die Ist-Besetzung zum 30.06.2026, die durchschnittliche Personalbesetzung im Zeitraum Januar bis Juni 2026 sowie die geplante Soll-Stellenbesetzung 2027 gegenüber.



Die Soll-Stellenplanung in Höhe von 450 VK basiert auf der geplanten Belegung und den geltenden Pflegeschlüsseln. Dem Pflegebereich sind neben den pflegerischen Stellen auch die erforderlichen Funktionsstellen zugeordnet. Ergänzend werden der medizinische Dienst für den Rehabilitationsbereich sowie zwei Stellen im technischen Dienst berücksichtigt. Die Gestellungskräfte der Service gGmbH und die Mitarbeitenden des PPZ sind ebenfalls enthalten und ergebnisneutral, da die Personalkosten durch die Service gGmbH bzw. vollständig über die PPZ-Bundesförderung refinanziert werden.

Im Vergleich zu den durchschnittlichen Stellen im Zeitraum Januar bis Juni 2026 zeigt sich eine Mehrung des Personals in den Bereichen Pflege und Verwaltung. Der höhere Personalbedarf in der Pflege ist auf eine besser geplante Belegung zurückzuführen. Im Bereich der Verwaltung erfolgt hingegen kein Stellenaufbau. Vielmehr werden vakante Stellen teilweise wiederbesetzt. Zudem sind Mitarbeitende aus Elternzeit und Krankenstand bereits zurückgekehrt bzw. werden im weiteren Jahresverlauf zurückkehren.



	Pflege	Verwaltung	Medizin-ischer Dienst	Gestellungs-kräfte	PPZ	Technischer Dienst	Sonstige
Geplante Stellen 2027	380,0	48,1	9,6	4,0	3,9	2,2	2,0
Ø-Stellen 01-06/2026	373,2	41,6	9,3	4,4	3,0	1,7	2,0

Wichtige Begriffe und Abkürzungen

AHJ	Senioren-Wohnanlage St. Johannis
AHP	Senioren-Wohnanlage Platnersberg
AMH	August-Meier-Haus
AHS	Pflegezentrum Sebastianspital am Wöhrder See
AMBD	Ambulante Dienste
AVPflegeVG	Verordnung zur Ausführung des SGB XI Soziale Pflegeversicherung
BGr.	Besoldungsgruppen
DiP	Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation
EGr.	Entgeltgruppen
EUR	Euro
GJ	Geschäftsjahr
GWM	Senioren-Wohnanlage Großweidenmühlstraße
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HSP	Senioren-Wohnanlage Heilig-Geist-Spital
KGr.	Kontengruppe
KUGr.	Kontenuntergruppe
Mio. EUR	Millionen Euro
N-Plan	Nachtragswirtschaftsplan
NüSt	NürnbergStift
NüStSgG	NürnbergStift Service gGmbH
PAF	Pflegeausbildungsfonds
PflegeVG	Pflege-Versicherungsgesetz
PfleWoqG	Pflege- und Wohnqualitätsgesetz
PSG I, II, III	Pflegestärkungsgesetze
rd.	rund
REHA	Geriatrische Rehabilitation
SGB V	Sozialgesetzbuch – Gesetzliche Krankenversicherung
SGB XI	Sozialgesetzbuch – Soziale Pflegeversicherung
TEUR	Tausend Euro
TVöD	Tarifvertrag öffentlicher Dienst
VGr.	Vergütungsgruppe
VK	Vollkraft
VKE	Verwaltungskostenerstattung Stadt Nürnberg
wbg	Wohnungsbaugesellschaft Nürnberg
WkPV	Verordnung über die Wirtschaftsführung der kommunalen Pflegeeinrichtungen
WPL	Wirtschaftsplan