

EIGENBETRIEB LEBEN & WOHNEN  
DER LANDESHAUPTSTADT STUTTGART

## **Lagebericht für das Geschäftsjahr 2020**

### **I. Geschäftsgrundlagen**

Die Altenhilfeeinrichtungen und die Wohnheime für wohnungslose Menschen der Landeshauptstadt Stuttgart (LHS) werden seit 1996 als Eigenbetrieb Leben & Wohnen – kurz: ELW – geführt.

Der ELW sieht seine Verantwortung und Position als kommunaler Anbieter von Pflegeleistungen und als Akteur in der Wohnungslosenhilfe, ferner in der Ausbildung. Frei von weltanschaulichen und religiösen Haltungen und Überzeugungen bieten die Einrichtungen des ELW allen Menschen eine Heimat. Die individuellen Lebenseinstellungen und die vielfältigen Lebenserfahrungen der Menschen sind dabei stets handlungsleitend.

Zum ELW gehören acht Pflegeheime, zwei Einrichtungen der Wohnungsnotfallhilfe, Einrichtungen des Betreuten Wohnens an neun Standorten, ein ambulanter Pflegedienst und zwei Tagespflegen sowie eine Altenpflegeschule. Das Versorgungsgebiet erstreckt sich auf das Gebiet der Landeshauptstadt Stuttgart.

### **II. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen**

Das Gesamtjahr 2020 war ab Ende des ersten Quartals branchenübergreifend zunehmend geprägt vom Pandemiegeschehen in Zusammenhang mit Covid-19. Massive Investitionen in Gegenstände der persönlichen Schutzausrüstung sowie starke Unsicherheiten bei Kunden und deren Angehörige in der Altenhilfe waren die Folge. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass der Bereich Altenhilfe sowohl im stationären, teilstationären sowie ambulanten Bereich als relativ krisensicher anzusehen ist. Alleine aufgrund der demografischen Entwicklung ist der Bedarf an Dienstleistungen für pflegebedürftige Menschen sehr hoch, woran auch das Pandemiegeschehen nichts verändert hat, sieht man von einigen Einbrüchen bei den Belegungszahlen im zweiten Quartal ab.

Grundlage der Betriebsführung sind neben den gesetzlichen Rahmenbedingungen (SGB XI, SGB V, SGB XII, PBV, HGB, EigBG und EigBVO) die Betriebssatzung mit Geschäftsordnung, die der Gemeinderat am 24.01.2019 mit Wirkung zum 08.02.2019 beschloss.

Wesentliche gesetzliche Veränderung ist die Umsetzung des Pflegeberufereformgesetzes (PflBRefG) in Form der generalistischen Pflegeausbildung, die seit Beginn des Jahres 2020 zum Einsatz kommt.

Als ausschließlich auf den Stuttgarter Markt begrenzter kommunaler Akteur ist für die (Weiter-)Entwicklung unserer Dienstleistungen die Bevölkerungsentwicklung und demografische Veränderung innerhalb der Bevölkerungsstruktur Stuttgarts der wesentliche Indikator.

Im Bereich des Beschaffungsmarktes ist die größte Herausforderung branchenübergreifend das Thema Fachkräftegewinnung und -erhaltung. Der ELW hat hier einen entscheidenden Vorteil gegenüber anderen Trägern: Er ist Träger einer eigenen Pflegefachschule, die im Bereich Ausbildung von Pflegefachkräften tätig ist. Durch die generalistische Ausbildung durchlaufen nun auch vermehrt Auszubildende aus anderen Bereichen (z. B. Kliniken) unsere Einrichtungen, so dass hier die Möglichkeit besteht, den ELW als Arbeitgeber positiv zu präsentieren.

Im Bereich der Neubauten und Modernisierungen haben sich keine wesentlichen Veränderungen im Branchenumfeld ergeben: Der Baupreisindex im 4. Quartal 2020 ist im Vergleich zum Vorjahreszeitraum relativ stabil, im Bereich der Instandhaltungen hat ein leichter Anstieg stattgefunden. Positiv für den Bereich der zukünftigen Bauprojekte war und ist, dass die Zinsentwicklung nach wie vor günstig ist.

### **III. Darstellung des Geschäftsverlaufs nach Bereichen**

#### **1. Altenhilfe und Pflege**

Für den Bereich der Altenhilfe ergaben sich im Jahr 2020 kaum Veränderungen inhaltlicher Art zum Vorjahr. Während das Jahr 2019 noch von den Vorbereitungen auf die Einführung der generalistischen Ausbildung für den Bereich der Pflege geprägt war, fand im Jahr 2020 die Umsetzung statt und es konnten die ersten Auszubildenden in der neuen Ausbildung aufgenommen werden. Ebenso erfolgte weiterhin die Umsetzung des Indikatoren-gestützten Modells zur Qualitätserfassung in der Altenhilfe.

Prägend für das Geschäftsjahr war wie überall das Pandemiegeschehen. Für den ELW hatte dies Auswirkungen vor allem in drei Bereichen:

- Massive Kostensteigerungen aufgrund Verknappung und pandemiebedingter Marktentwicklung im Bereich der persönlichen Schutzausrüstung und dort vor allem bei Schutzmasken, Schutzkitteln und Handschuhen – teilweise mit bis zu 8-fachen Preisen gegenüber Nicht-Pandemie-Zeiten.
- Ein Einbruch bei den Belegungszahlen in den Monaten April bis Juli.

- Stark zurückgegangene Schüler\*innenzahlen in der ELW-eigenen Schule.

Der ELW erfüllt die Vorgaben der Landespersonalverordnung (LPersVO) mit durchschnittlich 55 % Pflegefachkräften.

### **Individuelle Übergangsfristen aufgrund der Landesheimbauverordnung**

Um nicht aufgrund der Vorschriften der Landesheimbauverordnung (u.a. die maximale Wohngruppengröße von 15 Personen, Abbau der Doppelzimmer) bereits in 2019 einem gravierenden und in der derzeitigen Nachfragesituation kontraproduktiven Platzabbau zu unterliegen, wurde für die Einrichtungen Generationenzentrum Sonnenberg, Haus Hasenberg, Zamenhof, Filderhof, Generationenhaus Heschl und Willy Körner Haus eine individuelle Übergangsfrist beantragt und genehmigt. Für die Einrichtungen Parkheim Berg (PHB) und Hans Rehn Stift (HRS) war dies aufgrund des Alters der Einrichtung nicht möglich, hier wurde eine Befreiung beantragt, PHB bis Dezember 2024 und HRS bis Dezember 2023. Für diese beiden Häuser sind deshalb Ersatzneubauten geplant, die aktuell (Stand Ende 2020) in die Projektierungsphase gehen.

### **Betreutes Wohnen**

In den betreuten Wohnanlagen des ELW ergaben sich im Jahr 2020 keine Veränderungen im Bestand; insgesamt betreibt der ELW 285 Wohnungen und erbringt dort entsprechende Betreuungslösungen und über den ambulanten Pflegedienst auch pflegerische Leistungen.

### **Ambulante Pflege und Tagespflegen**

Die ambulante Pflege (mobiler Pflegedienst) und die beiden Tagespflegen im Haus Rohrer Höhe sowie im Generationenzentrum Sonnenberg bleiben auch im Berichtsjahr 2020 die wirtschaftlich schwierigsten Einrichtungen. Dies hängt im Berichtsjahr vor allem zusammen mit dem Pandemiegeschehen, so dass vor allem im ersten Halbjahr der Betrieb der Tagespflegen nur sehr eingeschränkt möglich war. Gleichzeitig befanden sich viele Angehörige im Homeoffice, so dass die Versorgung von pflegebedürftigen Menschen oftmals noch selbst erledigt wurde und die Angebote der Tages- und ambulanten Pflege weniger nachgefragt wurden. Speziell im Bereich der ambulanten Pflege herrschte bei vielen Kunden auch die Angst vor, dass durch Mitarbeitende des ELW in die eigene Häuslichkeit das Virusgeschehen eingetragen werden kann, so dass viele unserer Kunden ihre Leistungen auf das notwendige Minimum reduziert haben.

**Vorgehaltene Plätze im ELW**

Einrichtung	2020	2019
Pflegeheim Hans Rehn Stift	75	90
Zamenhof	108	105
Haus Hasenberg	50	50
Generationenzentrum Sonnenberg	166	167
Pflegezentrum Heselach Seniorenpflege	30	30
Pflegezentrum Heselach Junge Pflege	50	50
Parkheim Berg	169	155
Filderhof	98	98
Generationenzentrum Kornhasen	50	50
<b>Pflegeheime gesamt</b>	<b>796</b>	<b>795</b>
Tagespflege Rohrer Höhe	16	16
Tagespflege Sonnenberg	18	18
<b>Tagespflege gesamt</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
<b>Betreute Wohnungen</b>	<b>285</b>	<b>285</b>
<b>Altenhilfe gesamt</b>	<b>1.115</b>	<b>1.114</b>
Nordbahnhofstraße	80	80
Neeffhaus	76	66
<b>Wohnungslosenhilfe gesamt</b>	<b>156</b>	<b>146</b>
<b>ELW gesamt</b>	<b>1.271</b>	<b>1.260</b>

**Auslastung**

Die Auslastung lag im Berichtsjahr für den Pflegebereich bei 94,0%.

Die Tagespflegen hatten eine Gesamtauslastung von 32,7%.

Im Bereich der Wohnungslosenhilfe lag die Auslastung im Berichtsjahr bei 94,7%.

**2. Altenpflegeschule**

Zum Beginn des Ausbildungsjahres (Meldung Statistisches Landesamt) befanden sich in der Schule:

Auszubildende	Insgesamt	männlich	weiblich	Klassen
Erstes Ausbildungsjahr	81 (102)	28 (38)	53 (64)	6 (5)
Zweites Ausbildungsjahr	111 (134)	38 (49)	73 (85)	6 (7)
Drittes Ausbildungsjahr	92 (81)	34 (32)	58 (49)	4 (4)
Gesamt	284 (317)	100 (119)	184 (198)	16 (16)

Wert in () entspricht 2019

Der Betrieb der Altenpflegeschule war im Jahr 2020 geprägt von der Einführung der generalistischen Ausbildung in der Pflege. Ab April 2020 wurde dazu ein neues Ausbildungscurriculum umgesetzt und der erste Kurs mit Generalisten-Auszubildenden ist gestartet. Die Bestandskurse nach altem Curriculum der Altenpflegeausbildung werden weiterhin bis zum Ende deren Ausbildung ausgebildet, das bedeutet, dass bis September 2022 (Ende des Kurses Oktober 2019) Parallelstrukturen in der Ausbildung vorgehalten werden müssen. Die generalistische Pflegeausbildung ist dabei Kern des Pflegeberufgesetzes. Die generalistische Pflegeausbildung schließt nach drei Jahren mit dem Berufsabschluss „Pflegefachfrau“ bzw. „Pflegefachmann“ ab.

Alle Auszubildenden starten mit dem im Ausbildungsvertrag festgelegten Berufsziel "Pflegefachfrau" bzw. „Pflegefachmann“. Auszubildende, die den Schwerpunkt ihrer Ausbildung von Anfang an auf die Pflege alter Menschen durch eine entsprechende Wahl des Trägers der praktischen Ausbildung gelegt haben und deshalb ihren Vertiefungseinsatz im Bereich der Langzeitpflege gewählt haben, erhalten vor Beginn des letzten Drittels ihrer Ausbildung ein Wahlrecht. Sie können entscheiden, ob sie die begonnene generalistische Ausbildung zur „Pflegefachfrau“ bzw. zum „Pflegefachmann“ fortsetzen oder ob sie ihre Ausbildung auf einen Abschluss als „Altenpfleger / Altenpflegerin“ ausrichten. In diesem Fall werden sie im letzten Drittel der Ausbildung speziell zur Pflege alter Menschen ausgebildet.

Der Schule und der generalistischen Ausbildung kommt im ELW eine hohe strategische Bedeutung zu im Hinblick auf die Gewinnung von Fachkräften.

### **3. Wohnungsnotfallhilfe**

Die Angebote des Neeffhauses (Frauen) und dem Hilde und Eugen Krempel Männerwohnheim wurden im Berichtsjahr gut angenommen. Auffällig ist aber, dass die Auslastungssituation im Berichtsjahr mit 94,65 % nicht allzu hoch war. Auch dies hängt zusammen mit der Corona-Pandemie und der dadurch vielerorts eingeschränkten Mobilität der Menschen, so dass weniger Anfragen im Bereich der Wohnungslosenhilfe kamen. Zudem wurde im Bereich des ambulanten Wohnangebots eine Platzausweitung im Neefhaus vorgenommen, so dass mit Beginn der Berichtsjahres auch insgesamt 10 Plätze mehr zur Verfügung standen.

### **4. Bautätigkeiten**

Im Berichtsjahr fanden keine Bauaktivitäten statt, allerdings befinden sich mit dem Parkheim Berg und dem Hans-Rehn-Stift zwei große Bauprojekte in der Planung.

## 5. Beschäftigte im ELW

Im ELW waren 1.013 Menschen (Vorjahr: 1015) in Voll- oder Teilzeit beschäftigt, das Vollzeitkräftebudget weist 638 Stellen (Vorjahr: 647), inklusive GF aus. Der Anstieg der aktiv Beschäftigten begründet sich vor allem mit der Umsetzung des Rahmenvertrages nach § 75 SGB XI.

### Männer Frauen Quote

	2020
Männer	251
Frauen	762
<b>Frauenquote</b>	<b>75 %</b>

## III. Darstellung der Lage

### 1. Vermögenslage 2020

Die Bilanzsumme des ELW hat sich gegenüber dem Vorjahr um 2.943 TEUR auf 92.933 TEUR (Vorjahr: 95.876 TEUR) verändert.

Das Anlagevermögen liegt mit 84.102 TEUR um 2.234 TEUR unter dem Vorjahreswert von 86.416 TEUR.

Den Zugängen bei den Anschaffungswerten in Höhe von 691 TEUR (überwiegend technische Anlagen und Inventar) stehen Nettoabgänge in Höhe von 2 TEUR und planmäßige Abschreibungen in Höhe von 2.923 TEUR gegenüber.

Das Umlaufvermögen in Höhe von 8.742 TEUR hat sich gegenüber dem Vorjahr um 704 TEUR verringert.

Dies ist im Wesentlichen zurückzuführen auf eine Reduzierung der liquiden Mittel um 1.219 TEUR, wogegen die Sonstigen Vermögensgegenstände um 835 TEUR gestiegen sind.

Die Reduzierung der liquiden Mittel ist im Wesentlichen begründet im Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit abzüglich von Fördermitteln von 344 TEUR (Finanzierung über Kassenmittel / BMK) und den Auszahlungen für Zins und Tilgung von Krediten abzüglich des Tilgungsleistungsausgleichs (1.175 TEUR).

Der Anstieg der Sonstigen Vermögensgegenstände ist bedingt durch die Ersatzansprüche aus Corona-Schnelltests sowie Mehrleistungen und Mindereinnahmen gem. § 150 Abs. 2 SGB XI in Höhe von 846 TEUR.

Das gewährte Kapital des ELW beträgt entsprechend der Betriebsatzung 2.600 TEUR.

Die Kapitalrücklagen in Höhe von 25.540 TEUR sind im Vergleich zum Vorjahr um 347 TEUR (Zuführung Tilgungsleistungsausgleich 2020 in Höhe von 641 TEUR sowie Verlustverwendung 2019 in Höhe von 294 TEUR) gestiegen.

Die in 2020 ausgewiesenen Gewinnrücklagen in Höhe von 4.809 TEUR sind gegenüber dem Vorjahr unverändert.

Entsprechend hat sich das Eigenkapital des ELW um 252 TEUR auf 32.055 TEUR vermindert, was einer Eigenkapitalquote von 34,5 % entspricht.

Im Berichtsjahr liegen die Verbindlichkeiten des ELW mit 22.835 TEUR um 1.578 TEUR unter dem Vorjahreswert von 24.413 TEUR. Dies ist im Wesentlichen begründet in einer Abnahme der Verbindlichkeiten gegenüber dem Träger des Eigenbetriebs um 796 TEUR, der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten um 932 TEUR sowie der Sonstigen Verbindlichkeiten um 184 TEUR. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen haben sich um 327 TEUR erhöht.

## **2. Ertragslage**

Der Doppelwirtschaftsplan 2020/21 prognostizierte für das Planjahr 2020 einen Jahresfehlbetrag von -578 TEUR. Dieser wird um 316 TEUR unterschritten. Wesentliche Gründe hierfür sind höhere Personalkosten (2.002 TEUR), die unter anderem aufgrund von tariflichen Anpassungen deutlich gestiegen sind. Als Dienstleister, der 24 Stunden Pflege an 7 Tagen in der Woche anbietet, liegt unser Kostenschwerpunkt auf den Personalkosten, so dass Tarifsteigerungen sich in der Regel sehr stark bilanziell auswirken.

Weiterhin waren höhere Instandhaltungsaufwendungen zu verzeichnen (715 TEUR).

Entlastend wirkten sich geringere Materialaufwendungen aus (2.488 TEUR).

*Der Jahresergebnis 2020 veränderte sich gegenüber dem VJ um 600 TEUR.*

*Wesentliche Veränderungen bei der Betriebsleistung:*

- ☺ Erhöhung der Umsatzerlöse um 495 TEUR
- ☺ Erhöhung der Sonstigen betrieblichen Erträge (ohne neutrale Erträge) um 2.982 TEUR  
(davon Corona-Erstattungen 2.818 TEUR)
- ☺ Erhöhung der Betriebskostenzuschüsse der Stadt um 95 TEUR

*Wesentliche Veränderungen im Betriebsaufwand:*

- ☺ Anstieg des Personalaufwandes um 2.536 TEUR
- ☺ Anstieg des Materialaufwands 1.723 TEUR
- ☺ Anstieg der Aufwendungen für Instandhaltung/Wartung um 269 TEUR

Die Steigerung der Aufwendungen für Personal (+ 2.536 TEUR) ist im Wesentlichen begründet durch Stellenbesetzungen, Höhergruppierungen, ausbezahlte Coronaprämien (TEUR 862) und die Tarifsteigerung.

Der Materialaufwand enthält im Berichtsjahr Mehrausgaben aufgrund Corona in Höhe von 1.146 TEUR.



### 3. Finanzlage

#### Cashflow-Rechnung

	<u>2020</u>
	TEUR
<b>1. Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	
Periodenergebnis	-894
Abschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens	2.923
Zunahme (+)/Auflösung (-) des Sonderpostens	-733
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Rückstellungen	-413
Gewinn (-)/Verlust (+) aus Anlagenabgängen	-1
Zunahme (-)/Abnahme (+) der Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Aktiva	-510
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Passiva	161
Erhaltene Zuschüsse	-347
Zinsaufwendungen (+)/Zinserträge (-)	701
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b><u>887</u></b>
<b>2. Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>	
Einzahlungen (+) aus Abgängen von Gegen- ständen des Sachanlagevermögens	4
Auszahlungen (-) für Investitionen in das Sachanlagevermögen	-691
Erhaltene Zinsen (+)	2
<b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>	<b><u>-685</u></b>
<b>3. Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>	
Einzahlungen (+) aus Eigenkapitalzuführungen Trägers des Eigenbetriebs	642
Einzahlungen (+) aus der Aufnahme von Kredi- ten	0
Auszahlungen (-) aus der Tilgung von Krediten	-1.714
Einzahlungen (+) aus erhaltenen Zuschüssen/ Zuwendungen	347
Gezahlte Zinsen (-)	-703
<b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b><u>-1.428</u></b>

Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds (Zwischensummen 1 - 3)	-1.226
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	7.536
Finanzmittelfonds am Ende der Periode	6.310

### Zusammensetzung des Finanzmittelfonds

Betriebsmittelkonto	6.250
Guthaben bei Kreditinstituten	220
Kassenbestand	48
./. Verwahrgeldkonten	-208
	6.310

### Bereinigter Cash-Flow bzw. Verlustausgleich

Gegenüber der Kapitalflussrechnung, mit der die Finanzlage des Unternehmens insgesamt beurteilt wird, stellt der bereinigte Cash-Flow dar, inwieweit ein Verlustausgleich des Trägers erforderlich ist. Er berechnet sich wie folgt:

- >> Saldo aus dem Jahresergebnisses: -894 TEUR
- >> Aufwendungen für Abschreibungen und Anlagenabgänge: 2.923 TEUR
- >> Sonderposten aus Zuschüssen und der Entnahme aus Sonderposten: 1.078 TEUR

Im Berichtsjahr hat der ELW einen positiven „bereinigten Cashflow“ in Höhe von 951 TEUR (Vorjahr 1.563) erwirtschaftet. Damit ist kein Verlustausgleich des Trägers notwendig.

### 4. Finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

	Ist 2019	Plan 2020	Ist 2020	Plan 2021
Personalintensität in %	72,2	68,0	72,1	68,7
Auslastungsgrad in %	96,2	97,5	92,7	97,5
Kostendeckungsgrad in %	99,4	99,0	98,4	98,4

Der Rückgang der Auslastung ist teilweise auf Corona zurückzuführen. Die in 2020 der Berechnung zugrundeliegenden Platzzahlen entsprechen denen in den Versorgungsverträgen.

## IV. Chancen- und Risikobericht

### Chancen

Die Schule für Pflegeberufe bildet sowohl im Rahmen der generalistischen Pflegeausbildung Pflegefachfrauen / Pflegefachmänner wie auch Altenpfleger/innen aus. Dies sichert den Nachwuchs an Pflegefachkräften nachhaltig. Vor allem durch die Generalistik und die damit verbundene „Durchschleusung“ von Auszubildenden von anderen Trägern und aus den Kliniken eröffnen sich hier auch Chancen, den ELW als guten Arbeitgeber zu präsentieren und Fachkräfte anzuwerben. Im Berichtsjahr wurde deshalb ein Betreuungskonzept für Auszubildende eingeführt, das neben der Praxisanleitung in den Einrichtungen des ELW auch weitere (z. B. Welcome-Days, Gruppenreflexionen etc.) anbietet.

Der Pflegesektor ist nach wie vor ein Wachstumsmarkt. In Stuttgart fehlen laut der Sozialplanung Stuttgart 1.683 stationäre Pflegeplätze (entsprechend der Kreispflegeplanung 2030).

Ursächlich ist neben den abzubauenen Doppelzimmern gemäß der LHeimBauVO die demografische Entwicklung. Der ELW setzt sich dafür ein, an den Bestandsstandorten durch bauliche Maßnahmen den Bestand zu erhalten. Im Auftrag der Landeshauptstadt Stuttgart entwickelt der ELW an mehreren Standorten Pflegeheimneubauten. An jedem Standort wird geprüft, welche weiteren städtischen Bedarfe zu errichten sind. In der Regel plant der ELW seine Projekte als Generationenprojekte im Sinne von Quartiershäusern, so dass z. B. Kindertagesstätten und Wohnungen für die Mitarbeiter\*innen in den Planungen mitberücksichtigt werden. Wo die Schaffung von Mitarbeiter\*innenwohnungen nicht im eigenen Bestand möglich ist, wird am Standort nach Partnern gesucht. Es ist erklärtes Ziel der Geschäftsführung an allen Neubaustandorten Mitarbeiter\*innen Wohnen zu ermöglichen.

Das Portfolio der Standortentwicklung umfasst neben einem mehrstufigen Pflegeheim barrierefreien Wohnungen mit ergänzenden Dienstleistungen (betreutes Wohnen), eine Tagespflege, einen ambulanten Pflegedienst und möglichst einen Vollsortimenter für die Nahversorgung, eine KITA im Auftrag des Jugendamtes und bezahlbaren Wohnraum für die Mitarbeiter\*innen.

Chancen sieht die Geschäftsführung auch in der Entwicklung neuer Wohnformen wie z. B. ambulante betreute Wohngemeinschaften. Der Vorteil liegt gerade im städtischen Umfeld auf der Hand: Mit wenig Platz lassen sich kleinräumig Pflegeangebote schaffen, der Personalaufwand für den ELW ist von nur geringem Umfang und folglich mit wenig Risiken behaftet und durch die Betreuung durch den ambulanten Pflegedienst ergeben sich Chancen für den ELW im Bereich Cross-Selling.

## Risiken

Ein wesentliches Risiko liegt im Bereich der Bautätigkeiten. Dem ELW fehlen hier die Eigenmittel, sodass ein hohes Fremdkapital in den nächsten Jahren benötigt wird, um alle Baumaßnahmen zu verwirklichen.

Im Zuge der Landesheimbau-Verordnung müssen in nahezu allen Einrichtungen des ELW in den nächsten Jahren Plätze reduziert werden, weil Doppelzimmer in Einzelzimmer umgewandelt werden müssen. Dies führt zu einer Reduzierung der Platzzahlen, weil nicht in allen Häusern geeignete Umbaumaßnahmen zum Erhalt der vollen Platzzahlen stattfinden können. Das Risiko liegt hier für den ELW insbesondere darin, nicht im angemessenen zeitlichen Rahmen für (Ersatz-)Neubauten sorgen zu können, um die Platzzahlenreduzierung kompensieren zu können.

Weiterhin besteht das Risiko von Zahlungsausfällen. Viele Bewohner\*innen kommen mit unklaren Einkommensverhältnissen, ohne Betreuer, bestenfalls mit Bevollmächtigten, die dazu auch in der Lage sind. Es bedarf viel Aufklärung und praktischer Unterstützung. Das Forderungsmanagement ist sensibel eingestellt, doch solange die finanziellen Verhältnisse nicht geklärt sind, werden oftmals Rechnungen nicht beglichen. Die Einrichtungen unterstützen die Bewohner\*innen bestmöglich, jedoch sind hier Grenzen gesetzt.

Ein weiteres Risiko besteht im nicht kalkulierbaren Pandemiegesehen. Vor allem in den Sommermonaten ergab sich ein leichter Nachfrageeinbruch, der sich im Gesamtverhältnis auf die Jahres-Belegungssituation auswirkt, vor allem im stationären und ambulanten Bereich.

Die Gewinnung von Pflegefachkräften stellt den ELW auch in Zukunft vor Herausforderungen.

Das geplante Jahresergebnis könnte nicht erreicht werden, wenn unvorhergesehene Instandhaltungsmaßnahmen durchgeführt werden müssten oder wenn die Mehrkosten bzw. die Mindereinnahmen nicht vollumfänglich durch den Rettungsschirm für Pflegeeinrichtungen erstattet werden würden.

Derivative Finanzinstrumente werden nicht eingesetzt. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und dem Träger sind in Bezug auf die Laufzeiten gestreut, die Zinsen sind in der Regel bis zum Ende der Laufzeit festgeschrieben.

## Risikomanagementsystem

Soziale Dienstleistungen (DL) wie sie der ELW erbringt, unterliegen zum einen extrem hohen normativen Vorgaben, zugleich bewertet die Gesellschaft und das Individuum die DL emotional und zum anderen ist aufgrund der geringen Gewinnspanne wenig Freiraum für Dissonanzen.

In diesem System werden die relevanten Risiken betrachtet und bewertet.

Somit leistet das Risikomanagement einen erheblichen Beitrag dazu, nicht nur Schwierigkeiten vom ELW fern zu halten, sondern auch die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des ELW zu erhalten, bestenfalls zu steigern.

Um eine solide Basis für das Risikomanagement im ELW zu erhalten, werden folgende Grundregeln beachtet:

- Unterjährige Analyse der Geschäftsrisiken, Identifikation der größten Gefahren, Schätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und Bewertung der möglichen Auswirkungen.
- Keine Beschränkung auf finanzielle und regulatorische Risiken, sondern Berücksichtigung sämtlicher Unternehmensbereiche sowie das gesamte Umfeld, in dem sich der ELW bewegt.
- Etablierung einer wirksamen Risikoüberwachung und –kontrolle, die als Frühwarnsystem fungiert und eine bessere Steuerung der Risiken ermöglicht.

Wird ein Risiko sichtbar, wird dieses in der Geschäftsleitungsrunde (GL-Runde) analysiert, bewertet und nachhaltige Maßnahmen festgelegt. Kann die Betrachtung nicht bis zur nächsten GL-Runde warten, so wird es sofort von der Geschäftsführung bearbeitet.

Im nächsten Schritt entwickelt der ELW ein Reportingsystem zur permanenten Messung und Überwachung der kritischen Unternehmensrisiken.

Die Risikokommunikation mit den Einrichtungs- und Abteilungsleitungen erfolgt in der monatlich stattfindenden Leitungskonferenz und der Abstimmung der GF mit dem Controlling.

Im Bereich des Managements pflegesensitiver Gesundheitsrisiken, der Hygiene und wesentlicher Organisationsabläufe wurden alle ELW internen Vorgaben und Standards überarbeitet und regelhaft in den Einrichtungen geschult.

Die Abteilung BBE (Beraten, Begleiten und Entwickeln) übernimmt hier die Erarbeitung der Vorgaben, schult zu aktuellen und wiederkehrenden Themen, begleitet Projekte und erarbeitet Qualitätsstandards.

## **VI. Ausblick - Prognose**

Für das Wirtschaftsjahr 2021 planen wir mit einem Jahresfehlbetrag von -917 TEUR bei einem Kostendeckungsgrad von 98,4 %. Dabei wird mit einer Gesamtleistung von 55.137 TEUR gerechnet. Der Wirtschaftsplan sieht einen Personalaufwand von 37.891 TEUR vor, aufgrund der Entwicklung im Berichtsjahr zeichnet sich jedoch ab, dass dieser Ansatz nicht eingehalten werden kann.

Die Geschäftsführung verhandelte am 16.12.2020 neue Pflegesätze mit einer Gesamtentwicklung von 4,0 %, die im Jahr 2021 wirksam werden.

Stuttgart, den 26. Mai 2021

Marc Bischoff

Geschäftsführer