

Wirtschaftlichkeitsanalyse

Altenheim der 1848er
Gedächtnisstiftung Fürth



Alt-Württemberg-Allee 4
71638 Ludwigsburg
Telefon: (0 71 41) 9 72 06 – 70
Telefax: (0 71 41) 9 72 06 – 77
Email: kontakt@kleeblatt-consult.de
Web: www.kleeblatt-consult.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitende Vorbemerkungen	1
1.1 Problemstellung und Ziel des Gutachtens	1
1.2 Vorgehensweise und Aufbau des Gutachtens.....	2
2. Ermittlung der Sparten- und Betriebsergebnisse.....	4
3. Wirtschaftlichkeitsanalyse	5
3.1 Pflegeheim.....	5
3.1.1 Defizitanalyse	5
3.1.2 Verlustursachen investive Leistungen.....	8
3.1.3 Verlustursachen Pflegeleistungen (einschließlich Hotelleistungen)	9
3.1.3.1 Kostenseitiger Ansatz.....	9
3.1.3.2 Ertragsseitiger Ansatz	17
3.1.4 Zusammenfassung	19
3.2 Seniorenwohnheim.....	21
4. Zusammenfassende Empfehlungen und aktuelle Entwicklung	25
Anlage 1: Teil-GuV 2004.....	28
Anlage 2: Teil-GuV 2003.....	29

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Refinanzierung von Pflegeeinrichtungen	6
Abbildung 2:	Defizitanalyse 2004	6
Tabelle 1:	Ergebnisabgrenzung 2004 (Beträge in EUR)	4
Tabelle 2:	Ergebnisabgrenzung 2003 (Beträge in EUR)	5
Tabelle 3:	Sachkostenvergleich	11
Tabelle 4:	Durchschnittspersonalkosten pro Stelle (EUR pro Stelle)	11
Tabelle 5:	Personalabgleich 2004	14
Tabelle 6:	Personalabgleich 2003	16
Tabelle 7:	Gegenüberstellung tatsächliche Entgelte und kostendeckende Entgelte für Pflegeleistungen 2004.....	17
Tabelle 8:	Eigenanteil des Bewohners bei kostendeckenden Entgelten für Pflegeleistungen 2004	18
Tabelle 9:	Deckungsbeiträge Seniorenwohnen 2004.....	22

1. Einleitende Vorbemerkungen

1.1 Problemstellung und Ziel des Gutachtens

Die 1848er Gedächtnisstiftung betreibt seit ca. 50 Jahren ein Alten- und Pflegeheim. Heute liegt der Angebotsschwerpunkt auf 118 Heimplätzen, die mittlerweile bis auf zwei verbliebene rüstige Senioren ausschließlich an pflegebedürftige Bewohner vergeben werden. Ergänzt wird das Leistungsspektrum durch 24 altengerechte Wohnungen, die an das Heim angegliedert sind. Außerhalb des Zweckbetriebs werden eine Cafeteria betrieben, Personalessees angeboten und verschiedene Räumlichkeiten vermietet (Hausmeisterwohnung, Friseur). Als weiteres - separat zu betrachtendes Aufgabengebiet - ist die Verwaltung des Stiftungsvermögens zu nennen, dessen Erträge dem Zweckbetrieb zugute kommen.

In den drei vergangenen Wirtschaftsjahren ist es der Stiftung nicht gelungen, ein ausgeglichenes Jahresergebnis zu erzielen. Nachdem im Wirtschaftsjahr 2002 der Jahresfehlbetrag -381 TEUR betrug, konnte das Minus im darauf folgenden Jahr auf -151 TEUR zurückgeführt werden. Im Jahr 2004 konnte mit einem Verlust von -36 TEUR auf den ersten Blick ein guter Jahresabschluss vorgelegt werden. Diese erste Einschätzung des Ergebnisses 2004 muss jedoch durch zwei Umstände relativiert werden. So ist zu berücksichtigen, dass es ganz überwiegend durch einen Verzicht von Zahlungsansprüchen der Stadt Fürth an die Stiftung für seit 1997 erbrachte und noch nicht bezahlte Verwaltungsleistungen in Höhe von ca. 334 TEUR zustande kommt. Daneben sind in dem Jahresergebnis auch die Überschüsse aus der Vermögensverwaltung des Stiftungsvermögens enthalten. Das um das außerordentliche Ergebnis und die „subventionsähnlichen Zuschüsse“ aus der Vermögensverwaltung bereinigte Betriebsergebnis des Jahres 2004 beträgt dann sogar ca. -410 TEUR. Auch die Konsolidierung im Jahr 2003 relativiert sich bei dieser Betrachtung: Hier betrug das betriebliche Ergebnis -207 TEUR.¹ Diese hohen Defizite aus dem Heimbetrieb führen zu einem Eigenkapitalverzehr und einer Verschlechterung der Liquiditätssituation, die langfristig den Bestand der Stiftung gefährden können und auch vor dem Hintergrund der geplanten Investitionen besonders kritisch gesehen werden müssen.

Angesichts dieser Situation hat die 1848er Gedächtnisstiftung die Kleeblatt Consult GmbH mit der Erstellung eines Wirtschaftlichkeitsgutachtens beauftragt. Dieses soll zunächst die Herkunft der Verluste klären und die Ursachen der Fehlentwicklung aufzeigen. Auf der Basis dieser Analyse sollen dann Maßnahmen vorgeschlagen

¹ Errechnet aus Gesamtfehlbetrag abzüglich der Erträge aus Finanzanlagen (GuV-Pos. 24) zuzüglich Abschreibungen auf Finanzanlagen (GuV-Pos. 26) abzüglich des außerordentlichen Ergebnisses (Saldo der GuV-Pos. 29 und 30).

werden, wie eine positive Zukunftsgestaltung und ein kostendeckender Heimbetrieb möglich werden.

1.2 Vorgehensweise und Aufbau des Gutachtens

Bevor mit der eigentlichen Analyse begonnen wird, werden zunächst die Aufwendungen und Erträge den verschiedenen Leistungsbereichen zugeordnet und Spartergebnisse gebildet. Nach dieser Aufteilung erfolgt dann der gesonderte Ausweis des um außerordentliche Erträge und Aufwendungen bereinigten jeweiligen Betriebsergebnisses. Diese Herangehensweise hat den Vorteil, dass eine detailliertere Analyse nach Unternehmenssparten möglich wird und der Betrieb ohne die Verzerrungen durch Sondereffekte isoliert betrachtet werden kann. Als Geschäftsbereiche werden unterschieden:

- Das Pflegeheim (116 Plätze) einschließlich Rüstigenbereich (2 Plätze)
- Das Betreute Seniorenwohnheim (24 Wohnungen)
- Die Verwaltung des Stiftungsvermögens.

Der Schwerpunkt der dann anschließenden Analyse liegt auf dem Pflegeheimbetrieb, der die verlustträchtigsten Unternehmenssparte der abgelaufenen drei Wirtschaftsjahre darstellt. Daneben ist das Seniorenwohnen von besonderem Interesse. Die Vermögensverwaltung wird zwar abgegrenzt, ist aber nicht Gegenstand des Gutachtens.

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse des Pflegeheimbetriebs erfolgt in zwei Schritten. Bei der **Defizitanalyse** wird nach der Vergütungssystematik des SGB XI vorgegangen, das stationären Pflegeeinrichtungen die Differenzierung der Entgelte in „pflegerische Leistungen“, „Unterkunft- und Verpflegung“ und „gesondert berechenbare Investitionskosten“ vorgibt. Für diese drei Hauptleistungsbereiche, die für sich genommen kostendeckend sein sollen, wird für die Jahre 2003 und 2004 der jeweilige (positive oder negative) Deckungsbeitrag ermittelt. Dadurch werden erste Informationen darüber gewonnen, wo entsprechende Maßnahmen zur Erzielung eines ausgeglichen Jahresergebnisses anzusetzen sind. Die anschließende **Analyse der Verlustursachen** geht einen Schritt weiter, indem sie aufzeigt wie ein ausgeglichenes Ergebnis durch die Verringerung der Aufwendungen (kostenseitiger Ansatz) oder die Steigerung der Erträge (ertragsseitiger Ansatz) im abgelaufenen Jahr erreichbar gewesen wäre. Darauf aufbauend wird ein Vorschlag unterbreitet, welche Maßnahmen in Zukunft zu ergreifen sind.

Auch bei der Analyse des Betreuten Seniorenwohnheims wird eine getrennte Untersuchung vorgenommen. Üblicherweise wird hierbei ermittelt, ob die Erlöse aus der Kaltmiete, den Nebenkosten, den pauschalen Betreuungsleistungen (insbesondere Notrufbereitschaft) und den hauswirtschaftlichen Serviceleistungen dazu in der Lage sind, die jeweils dafür entstehenden Kosten zu decken. Im Falle des Seniorenwohnheims der 1848er Gedächtnisstiftung ist diese Herangehensweise jedoch nicht möglich, da Betreuungsleistungen den Mietern bislang nicht in Rechnung gestellt werden. Die hauswirtschaftlichen Wahlleistungen umfassen lediglich die Speiserversorgung. Daneben werden noch der Cafeteriabetrieb und auch von den Wohnungsmietern genutzte Getränkeautomaten anteilig beim Seniorenwohnheim berücksichtigt. Daher wird die Kostendeckung im vorliegenden Fall bezüglich der vier Leistungsbereiche: Kaltmiete, Nebenkosten, Speiserversorgung und „Sonstige Leistungsbereiche“ (Cafeteria und Automatenbetrieb) ermittelt werden.

Zum Ende des Gutachtens werden die Erkenntnisse nochmals in knapper Form in einer Schlussbetrachtung zusammengefasst und abschließende Empfehlungen ausgesprochen. Dabei werden auch aktuelle Entwicklungen aus dem laufenden Wirtschaftsjahr mit berücksichtigt.

Als Basis für die Berechnungen dienen insbesondere die Daten der Jahresabschlüsse 2004 und 2003, Buchhaltungsdaten, Personalkostenlisten, Unterlagen aus der Heimabrechnung und persönliche Auskünfte. Alle Informationen, die für die Erstellung der Analyse erforderlich waren, sind von der 1848er Gedächtnisstiftung in gut aufbereiteter Form vollständig zur Verfügung gestellt worden.

2. Ermittlung der Sparten- und Betriebsergebnisse

Bei der Abgrenzung der Sparten „Pflegeheim“ und „Wohnheim“ ist die Aufteilung, wie sie aus den vorliegenden Jahresabschlüssen hervorgeht, übernommen worden. Damit rechnen dann auch die Angebote außerhalb des SGB XI-Bereichs teilweise zum Pflegebetrieb (Cafeteria, Hausmeisterwohnung, Personalesen, Automatenbetrieb). In einem zweiten Schritt wurden dann die Erträge aus Finanzanlagen (GuV-Pos. 24) und die Aufwendungen für Abschreibungen auf Finanzanlagen (GuV-Pos. 26) - also die Wertpapiergewinne und -verluste - dem „neuen“ Geschäftszweig „Vermögensverwaltung“ zugeordnet.² Der dritte Schritt umfasste dann den getrennten Ausweis des außerordentlichen Ergebnisses durch den Abzug der außerordentlichen Erträge (GuV-Pos. 29) und Aufwendungen (GuV-Pos. 30) vom zuvor errechneten Gesamtergebnis der Sparte. Von der Korrektur durch das außerordentliche Ergebnis ist ausschließlich das Pflegeheim betroffen, da in den vorliegenden Jahresabschlüssen nur dort die entsprechenden Positionen zu finden sind.

Demnach lassen sich folgende (Teil-) Ergebnisse ermitteln:

Tabelle 1: Ergebnisabgrenzung 2004 (Beträge in EUR)

	Gesamt	Gem. Pflegeeinrichtung *	Pflegeheim	Wohnheim	Vermögensverwaltung
Jahresfehlbetrag/-überschuss	-36.417	-78.872	-84.406	5.533	42.456
Außerordentliches Ergebnis	331.008	331.008	331.008	0	0
Betriebsergebnis	-367.425	-409.880	-415.414	5.533	42.456

* Pflegeheim- und Wohnheimbetrieb ("Zweckbetrieb")

² Bei der Sparte Pflegeheim verblieben somit die Zinsen, die aufgrund der guten Liquiditätssituation erwirtschaftet werden konnten (Zinsen und ähnliche Erträge, GuV-Pos. 25) aber auch der über den Investitionskostenanteil im Heimentgelt zu refinanzierende Zinsaufwand für meist langfristige Darlehen (Zinsen und ähnliche Aufwendungen, GuV-Pos. 27).

Tabelle 2: Ergebnisabgrenzung 2003 (Beträge in EUR)

	Gesamt	Gem. Pflegeeinrichtung *	Pflegeheim	Wohnheim	Vermögensverwaltung
Jahresfehlbetrag/-überschuss	-150.933	-207.323	-208.982	1.659	56.391
Außerordentliches Ergebnis	-307	-307	-307	0	0
Betriebsergebnis	-150.626	-207.016	-208.675	1.659	56.391

* Pflegeheim- und Wohnheimbetrieb ("Zweckbetrieb")

Für die im folgenden Kapitel durchzuführende Analyse werden die jeweiligen Betriebsergebnisse herangezogen. Für das Pflegeheim betragen diese 2004 (2003) ca. -415 TEUR (-209 TEUR). Das Wohnheim konnte dahingegen mit ca. 2 TEUR (6 TEUR) jeweils ein positives Betriebsergebnis erwirtschaften. Eine Aufstellung der Teil-GuV ist im Anhang beigelegt.

3. Wirtschaftlichkeitsanalyse

3.1 Pflegeheim

3.1.1 Defizitanalyse

In § 82 SGB XI wird stationären Pflegeeinrichtungen die Differenzierung der Entgelte in die drei Bereiche „pflegerische Leistungen“, „Unterkunft- und Verpflegung“ und „Investitionskosten“ vorgegeben. Dabei umfassen die pflegerischen Leistungen die körperliche Grundpflege, die medizinische Behandlungspflege sowie die soziale Betreuung. Mit dem Entgelt für Unterkunft und Verpflegung werden die so genannten Hotelleistungen abgegolten. Hierzu zählen v.a. die Speisen- und Getränkeversorgung, die Reinigung des Wohnraums und der Gemeinschaftsräume, sowie die Wäscheversorgung. Die nicht durch öffentliche Förderung gedeckten Aufwendungen für abschreibungsfähige Anlagegüter, Zinsaufwendungen (außer Betriebsmittelkrediten) sowie Mieten, Pacht und Leasing etc. werden über die Erhebung gesondert berechenbarer Investitionskosten refinanziert.³

³ Vgl. hierzu auch §§ 1 und 2 Rahmenvertrag für die vollstationäre Pflege gemäß § 75 SGB XI (Bayern) sowie §§ 33 ff AVPflegeVG (Verordnung zur Ausführung des Elften Buches Sozialgesetzbuch (SGB XI) gesetzliche Pflegeversicherung).

Abbildung 1: Refinanzierung von Pflegeeinrichtungen

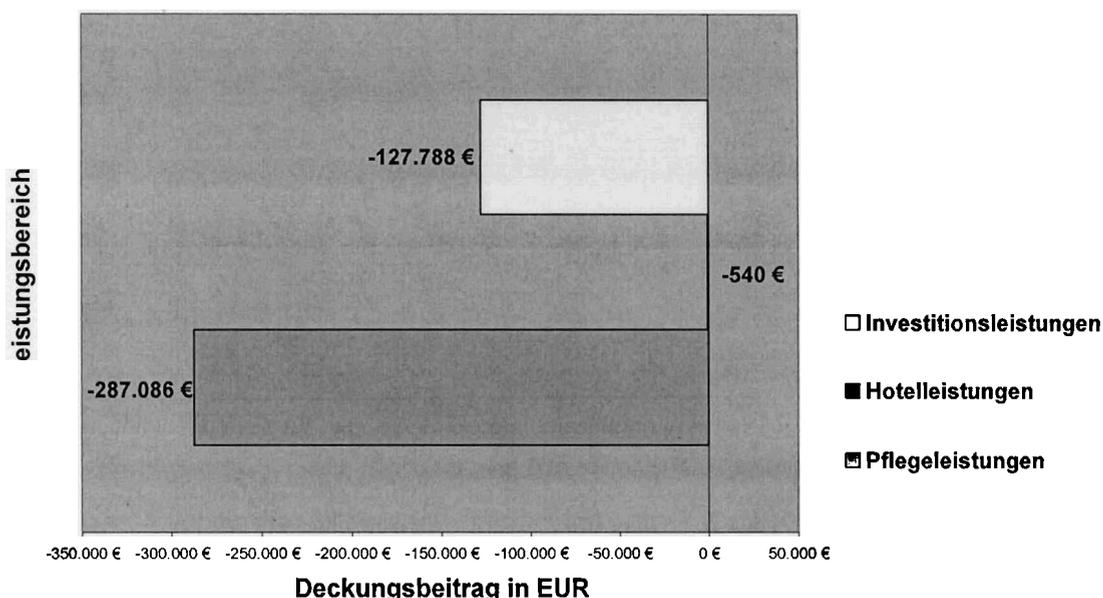
Leistungsbereich	Investitionsleistungen („Gebäude“)	Hotelleistungen („Hauswirtschaft“)	Pflegeleistungen („Pflege“)
Aufwendungen für	<ul style="list-style-type: none"> - Anlagegüter (Abschreibungen) - Zinsen - Instandhaltungen - Mieten, Pacht, Leasing 	<ul style="list-style-type: none"> - Speiserversorgung - Reinigung des Wohnraums - Wäscheversorgung 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundpflege - Behandlungspflege - Soziale Betreuung
Refinanzierung über	Investitionskostenanteil im Heimentgelt	Entgelt für Unterkunft und Verpflegung	Entgelt für allgemeine Pflegeleistungen

Mit Hilfe einer einfachen Kostenträgerrechnung lassen sich die Aufwendungen den drei Leistungsbereichen zuordnen. Durch Saldierung dieser Aufwendungen und Erträge kann dann der Deckungsbeitrag jeder Leistung errechnet werden.⁴ Das Ergebnis dieser Rechnung ist folgender Grafik zu entnehmen.

Abbildung 2: Defizitanalyse 2004

⁴ Die Erträge, die außerhalb des SGB XI - Bereichs entstanden sind (z.B.: Cafeteria, Hausmeisterwohnung, Automatenenerträge, versch. Erstattungen, Zinserträge und Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen, die das Personal nicht betreffen) sind dabei zur Korrektur der Deckungsbeitragsbeitragsrechnung bei den Aufwendungen für die Pflege- und Hotelleistungen jeweils zur Hälfte in Abzug gebracht worden. Im Gegenzug sind auch die dafür (eventuell) entstandenen Kosten von diesen Leistungen zu tragen, die sich nicht abgrenzen ließen. Diese Beträge beziffern sich für das Jahr 2004 (2003) auf ca. 58 TEUR (76 TEUR). Wäre der Abzug nicht erfolgt, hätte dies eine weitere Verringerung der Deckungsbeiträge zur Folge gehabt.

Defizitanalyse 2004 (-415.414 EUR)



Demnach sind -128 TEUR des Gesamtverlusts von -415 TEUR im Jahr 2004 darauf zurückzuführen, dass im **investiven Bereich** die Kosten die Erträge genau um diesen Betrag überstiegen. Nahezu kostendeckend konnten die **Hotelleistungen** angeboten werden, hier beträgt das Minus knapp -1 TEUR. Der größte Teil des Defizits ist mit -287 TEUR bei den **Pflegeleistungen** entstanden.

Dieses Ergebnis lässt sich auch durch so genannte Kostendeckungsgrade ausdrücken. Diese geben an, zu welchem Prozentsatz die Kosten einer Leistung durch die Erträge gedeckt sind. Bei den Investitionsleistungen betrug die Kostendeckung lediglich 64,6%. Die Kosten der pflegerischen Leistungen waren immerhin zu 88,7 % gedeckt. Bei den Hotelleistungen beträgt der Deckungsgrad 99,9%.

Die Berechnungen für das Jahr 2003 zeigen ein ähnliches Bild. Der gesamte Verlust von -209 TEUR setzte sich hier aus folgenden Deckungsbeiträgen zusammen:

- Investitionsleistungen: -55 TEUR (Kostendeckung: 80,4%)
- Hotelleistungen: +7 TEUR (Kostendeckung: 101,1%)
- Pflegeleistungen: -161 TEUR (Kostendeckung: 93,3%)

Insgesamt zeigt die Defizitanalyse in beiden Jahren eine vergleichbare Verteilung der Verluste auf die Leistungsbereiche/Kostenträger. Während bei den hauswirtschaftlichen Hotelleistungen die Kosten gedeckt waren, ist bei den investiven und pflegerischen Leistungen jeweils ein Verlust entstanden.

Im folgenden Abschnitt werden die Ursachen für die unterschiedliche Kostendeckungen näher betrachtet. Dabei ist die gemeinsame Darstellung der Leistungsbereiche Pflege und Hauswirtschaft der Tatsache geschuldet, dass die ganz überwiegende Anzahl der Aufwendungen - beispielsweise für das Verwaltungspersonal oder Versicherungen - von beiden Leistungen verursacht werden.

3.1.2 Verlustursachen investive Leistungen

Verantwortlich für die extrem niedrige Kostendeckung bei den investiven Leistungen sind verschiedene Faktoren. So sorgt die alte Gebäudesubstanz für einen hohen Instandhaltungsaufwand,⁵ der im Jahr 2004 (2003) bei 192 TEUR (119 TEUR) gelegen hat. Refinanzierbar durch den Investitionskostenanteil im Heimentgelt wäre aber in beiden Jahren jeweils ein Instandhaltungsaufwand von nur rund 65 TEUR gewesen.

Dabei zeigt der Blick auf Bayerische Vergleichseinrichtungen aber auch, dass zumindest im Jahr 2003 die Aufwendungen für Instandhaltung sich im Bereich des Bayerischen Durchschnitts bewegt haben.⁶ Da auch die anderen Investitionsaufwendungen für Zinsen, Abschreibungen und für Miete, Pacht und Leasing im Bayerischen Vergleich unterdurchschnittlich hoch sind, lässt dies den Schluss zu, dass die Deckungsprobleme auch auf der Ertragsseite zu sehen sind. Hier erlaubt die Vereinbarung mit dem Bezirk nur eine Weiterberechnung von 4,71 EUR pro Tag an die Bewohner. Erforderlich gewesen wäre aber ein Tagessatz von 7,82 EUR im Jahr 2004 (2003: 6,07 EUR). Untermauert wird diese Einschätzung auch durch die Tatsache, dass kein anderer Teilnehmer am Betriebsvergleich für Pflegeheime in Bayern ein derart niedriges Entgelt für Investitionskosten aufweist.

Eine weitere Ursache kann auch in den leer stehenden Gebäudeteilen und der nicht vermieteten Hausmeisterwohnung gesehen werden. Zwar fallen hier kaum Aufwendungen an,⁷ trotzdem hätten Erträge aus der Nutzung die Deckung der Gebäude- und Finanzierungskosten verbessern können.

Für die Zukunft ergibt sich damit das Erfordernis, zum einen die Instandhaltungsaufwendungen zu reduzieren und zum anderen den Investitionskostenanteil im Heimentgelt zu erhöhen. Beides kann durch den geplanten Umbau erreicht werden. Bis dieser jedoch umgesetzt wird, sollte über eine Neuverhandlung mit dem Bezirk

⁵ Hier ist nur der über den Investitionskostenanteil im Heimentgelt zu refinanzierende Anteil der GuV-Position 21 enthalten. Die Aufwendungen für Wartung müssen je zur Hälfte von den Erträgen aus Unterkunft und Verpflegung und aus allgemeinen Pflegeleistungen getragen werden.

⁶ Vgl. Betriebsvergleich für Pflegeheime in Bayern 2003.

⁷ So sind die Gebäudeteile laut Auskünften bereits abgeschrieben.

nachgedacht werden. Ansonsten ist jeder jährliche Instandhaltungsaufwand, der 65 TEUR überschreitet, für die Zukunft als nicht refinanzierbares Sockeldefizit anzusehen.⁸

3.1.3 Verlustursachen Pflegeleistungen (einschließlich Hotelleistungen)

Die Unterdeckung bei den pflegerischen Leistungen (und den Hotelleistungen) kann prinzipiell zwei Gründe haben. Zum einen kann die Ursache bei gegebenen Umsätzen - also Konstanthaltung von Preisen und Auslastung - in zu hohen Kosten gesehen werden.

Zum anderen kann die Erklärung rein ertragseitig ansetzen. Hierbei werden die Verluste ausschließlich auf zu niedrige Umsätze zurückgeführt. Diese wiederum ergeben sich aus der Auslastung der Heimplätze und den Preisen für die einzelnen Leistungen.

3.1.3.1 Kostenseitiger Ansatz

Die Kosten außerhalb des investiven Bereichs lassen sich grob in **Sach- und Personalkosten** unterteilen. Um eine Aussage darüber treffen zu können, ob im Altenheim der 1848er Gedächtnisstiftung in der Vergangenheit zu hohe Kosten angefallen sind, bedarf es der Festlegung eines geeigneten Vergleichsmaßstabs. Für den **Sachkostenbereich** können hierfür die Kosten einer durchschnittlichen Bayerischen Pflegeeinrichtung herangezogen werden. Vergleichbar werden die Werte dadurch, indem sie auf eine einheitliche Größe bezogen werden. Als solche dient die Anzahl der den Bewohnern während eines Wirtschaftsjahrs in Rechnung gestellten Tage (sog. Berechnungstage). Diese Werte sind dem Betriebsvergleich für Pflegeheime in Bayern 2003 entnommen, an dem 28 ausschließlich in kommunaler Trägerschaft befindliche - und damit strukturgleiche - Einrichtungen teilgenommen haben. Für das Stiftungspflegeheim wurden die Werte anhand der GuV-Daten 2004 berechnet.

Der Blick auf den Kostenvergleich zeigt, dass im Stiftungsheim sparsam mit **Sachmitteln** umgegangen wird. Im Jahr 2004 ist es bei nahezu allen Aufwendungen gelungen, den Durchschnitt anderer Einrichtungen zu unterbieten. Besonders positiv ist der Einsatz der Pflegeverbrauchsgüter zu sehen. Hier ergibt die Berechnung der Nettokosten (Gesamtkosten abzüglich Erstattungsbeiträge der Krankenkasse) gar einen negativen Wert. Dies zeigt, dass die Rezepteinholung funktioniert, die Materialien wirtschaftlich eingesetzt werden und die Bezugspreise angemessen sind.

⁸ Dieser Aussage liegt eine stabile Auslastung der Pflegeplätze von ca. 95% zugrunde.

Insgesamt fallen pro Berechnungstag im Stiftungsheim um 1,63 EUR geringere Sachkosten an, als in anderen Bayerischen Vergleichsheimen. Die folgende Gegenüberstellung der Kostenarten zeigt deutlich, dass die Verlustursachen daher nicht im Sachmittelbereich zu finden sind. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Referenzwerte des Bayerischen Durchschnitts aus dem Jahr 2003 stammen, da sich der Betriebsvergleich für das Jahr 2004 momentan erst in der Auswertung befindet.⁹

⁹ Bei den hier ausgewiesenen Werten für die Einrichtung der 1848er Gedächtnisstiftung kommt es teilweise zu (geringen) Abweichungen zu den Werten, die von der Einrichtungsverwaltung für den Betriebsvergleich angegeben wurden. Dies liegt vermutlich daran, dass dort die Kosten für das Wohnheim nicht vollständig abgegrenzt und bestimmte Kosten anders definiert wurden.

Tabelle 3: Sachkostenvergleich

Kostenart	Bayern 2003	Fürth 2004
Lebensmittel	4,27	2,97
Wasser, Energie, Brennstoffe	2,86	2,68
Wirtschaft-/Verwaltungsbedarf *	1,85	1,53
Verbrauchsgüter für Pflege	1,07	0,85
Abgaben, Steuern, Versicherungen	0,43	0,68
Abfallentsorgung	0,45	0,47
Wartung	0,33	0,44
Summe	11,26	9,63

* enthält nur noch Sachkostenanteil für Fremdleistungen (Wäsche, Reinigung)

Bei den **Personalkosten** kann ein Betriebsvergleich der durchschnittlichen Personalaufwendungen pro Stelle ebenfalls Aufschluss darüber geben, ob das Altenheim der 1848er Gedächtnisstiftung über zu hohe Kosten verfügt. Die Durchschnittskosten pro Stelle sind für die Abteilungen Leitung und Verwaltung, Pflegedienst und Hauswirtschaft und Technik für das Jahr 2004 berechnet worden.¹⁰

Tabelle 4: Durchschnittspersonalkosten pro Stelle (EUR pro Stelle)

Abteilung	Bayern 2003	Fürth 2004
Leitung und Verwaltung	44.802	58.652
Pflege- und Betreuungsdienst	40.764	43.876
Hauswirtschaft und Technik	33.716	31.613

Hier zeigt sich, dass die Einrichtung über vergleichsweise „günstiges“ Personal im hauswirtschaftlichen und technischen Bereich verfügt. Dahingegen sind die Durchschnittskosten für Verwaltungsmitarbeiter und Pflegekräfte deutlich höher als in ver-

¹⁰ Für die Berechnung der Durchschnittspersonalkosten pro Stelle wurden die Zahlen der GuV herangezogen. Bei den Werten sind aufgelöste Urlaubsrückstellungen jeweils in Abzug gebracht und neu gebildete Rückstellungen für Altersteilzeit hinzuaddiert worden. Da der Aufwand für die Zuführung zu Rückstellungen für Altersteilzeit nicht nach Abteilungen vorliegt, wurde hier davon ausgegangen, dass dieser im Verhältnis der sonstigen Personalkosten auf die Abteilungen verteilt ist. Bei der Berechnung sind die BSHG Kräfte unberücksichtigt geblieben: So wurde der von ihnen verursachte Aufwand weder beim Zähler, noch ihre Stellenanteile beim Nenner berücksichtigt.

gleichbaren Einrichtungen. Beim Pflegepersonal wirkt sich dies besonders negativ aus, da hier die meisten Stellen vorhanden sind.

Bedingt sind die höheren (Durchschnitts-)Kosten 2004 zu einem großen Teil durch die neu gebildeten Rückstellungen für Altersteilzeit von ca. 90 TEUR, die in der vorliegenden Berechnung enthalten sind (vgl. Fußnote 10).¹¹ Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Rückstellungen sich allerdings nur in Höhe desjenigen Teils durchschnittskostenerhöhend auswirken, der im ersten Jahr der Vertragslaufzeit für den Aufstockungsbetrag - der über die gesamte Dauer der Altersteilzeit vom Arbeitgeber zu bezahlen ist - gebildet wird. Im Jahr 2004 betrug diese Sonderbelastung 75 TEUR. Rechnet man hierzu noch die Beträge, die für eine Abfindung der Mitarbeiter zum Ende der Altersteilzeit zurückgestellt werden, erhöht sich die einmalige Gesamtbelastung im Jahr 2004 um weitere 5 TEUR auf 80 TEUR.¹²

Wichtig ist es in diesem Zusammenhang auch zu erwähnen, dass die Altersteilzeit für den Arbeitgeber vor allem dann per Saldo eine erhebliche Belastung darstellt, wenn keine Neubesetzung der Stelle mit einem Arbeitslosen oder übernommenen Auszubildenden - etwa zu Beginn der Freizeitphase im Blockmodell - erfolgt. In diesem Fall sind dann die Voraussetzungen für eine Erstattung des zunächst vom Arbeitgeber zusätzlich zu leistenden Aufstockungsbetrags nicht vorhanden. Während des Jahres 2004 sind dem Alten- und Pflegeheim zumindest die Erstattungen für eine Mitarbeiterin in der Verwaltung entgangen. Für die im Jahr 2004 neu abgeschlossenen Altersteilzeitverträge hat die 1848er Gedächtnisstiftung in Zukunft theoretisch einen Erstattungsanspruch an das Arbeitsamt in Höhe von ca. 75 TEUR falls die zwei Stellen so besetzt werden, dass die Erstattungsvoraussetzungen erfüllt sind.

Weiter werden die Personaldurchschnittskosten in der Pflege durch die Fachkraftquote bestimmt. Ein übermäßiger Einsatz examinierter Kräfte ist aber im Wirtschaftsjahr 2004 beim Stiftungspflegeheim nicht festzustellen. Hier wird der vorgeschriebene Fachkräfteanteil von 50% exakt eingehalten. In Zukunft kann eine Herabsetzung des Kostendurchschnitts damit allenfalls durch die Einstellung von Mitarbeitern erfolgen, die über wenig berufliche Erfahrung verfügen und damit in niedrigeren Tarifstufen

¹¹ Gar nicht beeinflusst werden die (Durchschnitts-)Personalkosten in dieser Betrachtung durch den tatsächlich ausbezahlten Aufstockungsbetrag, da dieser ja durch die Auflösung der dafür gebildeten Rückstellung sofort zum Ende der ersten Periode der Altersteilzeit neutralisiert wird. Gleiches gilt für die Rückstellungen für „Quasi-Überstunden“, die ein Mitarbeiter während der Arbeitsphase im Blockmodell leistet, da der Mitarbeiter ja auch mit vollem Stellenumfang bei (halbem Gehalt) gerechnet wird. Gar nicht beeinflusst werden die (Durchschnitts-)Kosten auch durch die Personalaufwendungen für Mitarbeiter, die sich in der Freizeitphase ihrer Altersteilzeit (Blockmodell) befinden. Dies gilt deshalb, da der durch diese verursachte Personalaufwand durch den Verbrauch der Rückstellung neutralisiert wird.

¹² Unseres Erachtens handelt es sich bei der Abfindung um eine Kann-Leistung des Arbeitgebers. Hier sollte überprüft werden, ob dies angesichts der ohnehin recht hohen Belastungen durch die Altersteilzeit nicht in Zukunft entfallen kann.

fen eingruppiert sind. Durch die beschränkte Fluktuation werden hier allerdings nur vergleichsweise geringe Effekte erzielt werden können. Deutliche Auswirkungen auf die (Durchschnitts-)Personalkosten wird eine Verringerung der Anzahl an neu abgeschlossenen Altersteilzeitverträgen im Blockmodell haben.

Von entscheidenderer Bedeutung und größerer Steuerungsrelevanz als die Durchschnittskosten ist die **absolute Personalmenge**. Als Maßstab dafür, ob es hier zu Überschreitungen im Betrachtungszeitraum gekommen ist, dienen die Regelungen des Rahmenvertrags und der Vergütungsvereinbarung zwischen der 1848er Gedächtnisstiftung und den Kostenträgern. Durch so genannte Personalschlüssel wird hier jeder Einrichtung vorgeschrieben, wie viele Bewohner höchstens von einer Stelle bspw. gepflegt oder verwaltet werden dürfen. Folgt man dem System der Entgeltbestimmung des SGB XI, ist eine über diese Schlüssel hinausgehende Personalvorhaltung nicht refinanzierbar.

Für die Dienstleistungsfachbereiche des Pflegeheims der 1848er Gedächtnisstiftung galten im Jahr 2004 folgende Personalschlüssel:

Leitung und Verwaltung	1	zu	30
Wäsche und Reinigung	1	zu	11,5
Küche	1	zu	18
Technik (Hausmeister)	1	zu	80
Rüstige	1	zu	23
Pflegestufe 0	1	zu	6,7
Pflegestufe I	1	zu	3,0
Pflegestufe II	1	zu	2,25
Pflegestufe III	1	zu	1,9

Anhand dieser Schlüssel und der Belegung der Stiftungseinrichtung lässt sich die Anzahl der Stellen berechnen, die im Wirtschaftsjahr 2004 mindestens vorgehalten werden musste. Dem gegenübergestellt werden die tatsächlich besetzten Stellen in den jeweiligen Abteilungen.

Um ein objektives Bild zu erhalten, ist die Anzahl der Stellen für direkt bei der Stiftung beschäftigte Mitarbeiter durch

- Addition der Stellen für bezogene Fremdleistungen (Leistungen der Stadt Fürth, Leistungen des Klinikums, Wäsche, Reinigung)¹³
- Abzug der Stellen für BSHG-Kräfte, deren Kosten die Einrichtung nicht zu tragen hat
- Addition oder Abzug von Veränderungen bei den Urlaubsrückstellungen, die faktisch eine Erhöhung oder Verminderung der Personalmenge bedeuten.

Das Ergebnis des Abgleichs von Mindestpersonalmenge (Stellen-SOLL) mit den tatsächlich besetzten Stellen gemäß der durchgeführten Korrekturen (Stellen-IST) ist auf der folgenden Seite aufgeführt. Die Anzahl der über- bzw. unterbesetzten Stellen im Jahr 2004 wird in der vierten Spalte (IST-SOLL) ausgewiesen. Der Betrag in der letzten Spalte stellt das rechnerische Einsparpotential dar, das bei einer exakt der Mindestpersonalmenge entsprechenden Stellenbesetzung realisiert werden hätte können. Dieses Einsparpotential ergibt sich aus der Bewertung der Stellenüberhänge (bzw. stellenmäßigen Unterbesetzungen) mit den realen Durchschnittspersonalkosten der Einrichtung im Jahr 2004.

Tabelle 5: Personalabgleich 2004

Fachbereich	Stellen-SOLL	Stellen-IST	IST-SOLL	Ø P'Kosten	Überhang in EUR
Leitung u. Verwaltung	3,75	4,37	0,62	58.652	36.301
Pflege	43,60	48,10	4,50	43.876	197.526
Küche	6,25	7,28	1,03	35.764	36.723
Reinigung u. Wäsche	10,23	8,46	-1,77	32.480	-57.618
Technik	1,41	0,90	-0,51	28.193	-14.257
Summe	65,24	69,11	3,87		198.675

In der Abteilung **Leitung und Verwaltung** waren im Jahr 2004 3,00 Stellen jahresdurchschnittlich besetzt. Davon sind aber nur 2,92 Stellen für das Pflegeheim tätig

¹³ Bei den Wäschereileistungen wurde gemäß der Empfehlung der Baden-Württembergischen Krankenhausgesellschaft (BWK) angenommen, dass 60% des Fremdleistungsaufwands Personalkosten darstellen. Die Division dieses Personalkostenanteils durch die einrichtungsinternen Personaldurchschnittskosten ergab dann die Anzahl der zusätzlichen Stellen. Bei den Fremdreinigungsleistungen wurde gleich verfahren, wobei 80% des Gesamtaufwands als Personalkosten angenommen wurden. Bei den Leistungen der Stadt und des Klinikums wurde der Anteil für die Gebäudeverwaltung, sonstige Verwaltungsleistungen und Personalsachbearbeitung vollständig als Personalaufwand angenommen und in Stellen umgerechnet.

gewesen, weil 0,08 Stellen dem Seniorenwohnheim zugerechnet werden. Zusätzlich wurden die Aufwendungen für die Lohn- und Gehaltsabrechnung des Klinikums, für die „Gebäudeverwaltung“, die „Personalsachbearbeitung“ und die „sonstigen Verwaltungsleistungen“ der Stadt in einer Gesamthöhe von ca. 87 TEUR durch Division durch die Durchschnittskosten pro Stelle in Stellenanteile umgerechnet. Dies ergab einen Stellenanteil von zusätzlichen 1,48 Stellen. Da gleichzeitig Urlaubsrückstellungen in Höhe von ca. 2 TEUR für die Abteilung Leitung und Verwaltung aufgelöst werden konnten, wurden nochmals 0,03 Stellen in Abzug gebracht. Somit ergibt sich, dass im Jahr 2004 insgesamt 4,37 Verwaltungsstellen für das Stiftungspflegeheim tätig waren. Bei der Heranziehung des Personalschlüssels hätten jedoch nur 3,75 Stellen besetzt werden dürfen. Nach der Logik der Entgeltbestimmung für Pflegeheime ist der Überhang von 0,62 Stellen nicht durch die Erträge aus Pflegeleistungen (und Unterkunft und Verpflegung) refinanzierbar. Somit sind ca. 36 TEUR des Verlusts durch diesen Überhang zustande gekommen.

Für die anderen Abteilungen wurde analog verfahren. Dabei zeigt sich, dass in der Pflegeabteilung im Jahresdurchschnitt 4,5 Stellen zuviel besetzt waren. Diese Überbesetzung erklärt den negativen Deckungsbeitrag bei den Pflegeleistungen (vgl. 3.1.1) und hat in einer Höhe von ca. 198 TEUR zum Jahresfehlbetrag beigetragen. In der Küche konnte die Vorgabe von einer Stelle für 18 Bewohner ebenfalls nicht eingehalten werden. Hier waren 1,18 Stellen zuviel besetzt.¹⁴ (Über-) kompensiert wird dies dadurch, dass in der Reinigung und Technik (Hausmeister) die vertraglichen Verpflichtungen nicht eingehalten werden konnten (Unterbesetzung von insgesamt 2,29 Stellen). Eine Erklärung dafür, dass dies möglich war, kann darin liegen, dass die eingesetzten BSHG-Kräfte diese Abteilungen entlastet haben. Insbesondere der Einsatz der zusätzlichen Kräfte als Stationshilfen könnte zu einer niedrigeren Belastung der eigenen Reinigungsmitarbeiter geführt haben. Möglicherweise begründet aber auch die unterdurchschnittliche Nutzfläche einen geringeren Bedarf an Reinigungsleistungen.

Insgesamt ergibt der Saldo aus Unter- und Überbesetzungen einen Stellenüberhang von 3,86 Stellen. Ohne diese Stellen hätte sich der Jahresverlust im Jahr 2004 um 199 TEUR reduzieren lassen.

Für das Jahr 2003 ist dieser Personalabgleich ebenfalls durchgeführt worden. Auch hier wurden die Anforderungen an die personelle Besetzung übererfüllt. Dabei ergibt sich ein ähnliches Bild bezüglich der einzelnen Abteilungen: Während die Verwaltung, die Pflegeabteilung und die Küche zu viele Mitarbeiter beschäftigten, waren in den restlichen Abteilungen zu wenig Stellen besetzt. Insgesamt waren zu viel Mitar-

¹⁴ Dies ist teilweise durch das Zusatzangebot des Cafes und zusätzliche Stellen für Personal- und Gästeessen bedingt.

beiter im Umfang von 2,29 Stellen beschäftigt. Das Einsparpotential bei exakter Einhaltung der Mindestpersonalmenge hätte im Jahr 2004 ca. 120 TEUR betragen.

Tabelle 6: Personalabgleich 2003

Fachbereich	Stellen-SOLL	Stellen-IST	IST-SOLL	Ø P'Kosten	Überhang in EUR
Verwaltung inkl. LuG	3,70	4,57	0,87	59.344	51.794
Pflege	43,92	46,35	2,43	41.912	102.013
Küche	6,16	7,10	0,94	30.920	29.084
Reinigung u. Wäsche	10,08	8,39	-1,69	31.505	-53.299
Technik	1,39	1,12	-0,27	36.819	-9.763
Summe	65,24	67,53	2,29		119.829

3.1.3.2 Ertragsseitiger Ansatz

Im vorigen Kapitel wurden die Ursachen der Unterdeckung bei den Pflegeleistungen bei gegebenen Erträgen allein in zu hohen Sach- und Personalkosten gesehen. Der ertragsseitige Erklärungsansatz ermittelt dahingegen, inwieweit sich ertragswirksame Parameter verändern hätten müssen, um die Deckung der tatsächlichen Kosten zu erreichen. In der folgenden Tabelle sind zunächst die **Preise** berechnet, die für die Refinanzierung der Personalüberhänge abgerechnet werden hätten müssen.

Tabelle 7: Gegenüberstellung tatsächliche Entgelte und kostendeckende Entgelte für Pflegeleistungen 2004

	Entgelt 2004	Entgelt 2004 kostendeckend	Differenz absolut	Differenz in %
Pflegestufe < 0	15,71	16,40	0,69	4,41%
Pflegestufe 0	28,60	30,39	1,79	6,27%
Pflegestufe I	49,13	54,74	5,61	11,41%
Pflegestufe II	61,52	69,43	7,91	12,86%
Pflegestufe III	70,66	80,26	9,60	13,59%

Die Ermittlung zeigt, dass im Rüstigenbereich (< 0) und in der so genannten Pflegestufe 0, die kostendeckenden Preise ca. zwischen 4% und 6% höher hätten sein müssen. Mit zunehmender Personalintensität in den Pflegestufen (höherer Personalschlüssel), machen sich die Überbesetzungen dann aber zunehmend bemerkbar. Zur Kostendeckung hätten die Preise hier um 11% bis 14% höher liegen müssen.

Wie das Ergebnis der jüngsten Preisverhandlung im Jahr 2005 gezeigt hat, lassen sich solche Entgelte mit den Kostenträgern nicht vereinbaren. Dies bestätigt auch der Bayerische Vergleich, da Bayernweit keine der über 30 am Betriebsvergleich teilnehmenden Einrichtungen 2003 (und vermutlich auch 2004) derart hohe Entgelte in Rechnung stellen durfte. Daneben zeigt auch die Veränderung des vom Bewohner zu tragenden Eigenanteils, dass derartige Preiserhöhungen sehr wahrscheinlich gravierende Auswirkungen auf die Bewohnerzufriedenheit gehabt hätten. Da die von der Pflegekasse übernommenen Kosten immer gleich hoch sind, hätte sich bei den benötigten Entgelten in den Pflegestufen I bis III die Belastung für die Bewohner um bis zu 21% oder beinahe 300 EUR pro Monat erhöht.

Tabelle 8: Monatlicher Eigenanteil des Bewohners bei kostendeckenden Entgelten für Pflegeleistungen 2004

	Eigenanteil IST 2004	Eigenanteil SOLL 2004	Differenz absolut	Differenz in %
Pflegestufe < 0	1.128,75	1.149,81	21,05	1,87%
Pflegestufe 0	1.520,61	1.575,09	54,48	3,58%
Pflegestufe I	1.121,72	1.292,20	170,48	15,20%
Pflegestufe II	1.242,38	1.482,94	240,56	19,36%
Pflegestufe III	1.363,23	1.655,11	291,88	21,41%

Schließlich zeigt auch der Blick auf die Entgelte direkter Wettbewerber im Einzugsgebiet der Stiftungseinrichtung, dass es auch unter Marktgesichtspunkten wenig sinnvoll ist, derart hohe Preise anzustreben. Hier liegt das Stiftungspflegeheim bereits heute an erster oder zweiter Stelle der acht Fürther Einrichtungen, was die Entgelte für Pflegeleistungen anbelangt. Die vernünftige Positionierung innerhalb der Preislandschaft, die durch den niedrigen Investitionskostensatz bedingt ist, würde aber durch die Umsetzung der erforderlichen Entgelte für Pflegeleistungen zunichte gemacht.

Eine andere ertragsseitige Erklärung des Defizits kann an der **Auslastung** ansetzen. Im Stiftungspflegeheim waren die 118 Heimplätze zu 95,4% (94,0%) im Jahresdurchschnitt 2004 (2003) ausgelastet. Dieser Wert liegt unterhalb der Vorgabe von 97,0% durch die Kostenträger, entspricht aber in etwa dem einer Bayerischen Durchschnittseinrichtung im Jahr 2003 (96,0%). Bei einer zusätzlich zum exakt der Mindestpersonalmenge entsprechenden Personaleinsatz erzielten Auslastungsverbesserung hätte sich aufgrund besserer Fixkostendeckung eine weitere (allerdings geringfügige) Verringerung des Defizits erzielen lassen.

Neben den Entgelten und der Auslastung ist die **Einstufung** der Heimbewohner nach den SGB XI - Pflegestufen von entscheidender Bedeutung für die Höhe der Erträge. Bei einem größeren Bewohneranteil in den höheren Pflegestufen lässt sich dann auch eine größere Personalmenge refinanzieren. Somit hätte in einer verbesserten Einstufung eine Alternative zu einer ansonsten notwendigen geringeren Beschäftigung bestanden um das Defizit zu reduzieren. Dass hier möglicherweise Potentiale vorhanden waren, zeigt auch der Betriebsvergleich. So lag die so genannte Pflegekennzahl, die das Maß an Pflegebedürftigkeit in einer Einrichtung ausdrückt, in den vergangenen beiden Jahren unterhalb des Durchschnitts anderer Bayerischer

Einrichtungen im Jahr 2003.¹⁵ Während die Pflegekennzahl Bayernweit 140 im Jahr 2004 betrug, lag diese in Fürth bei 126 (131) im Jahr 2004 (2003). Dies kann ein Indiz dafür sein, dass ein so genanntes „Einstufungsmanagement“ bestehend aus:

- Regelmäßiger Überprüfung des Pflegebedarfs (Minutenwerte)
 - Zügiger Beantragung einer höheren Pflegestufe
 - Exakte Vorbereitung des Begutachtungstermins
- Einlegung von Widersprüchen gegen eine nicht sachgerechte Antragsablehnung
- Strenger Terminverfolgung

noch nicht vollständig entwickelt war.

3.1.4 Zusammenfassung

Als Zwischenbilanz der Wirtschaftlichkeitsanalyse für das Pflegeheim lässt sich folgendes festhalten:

Im Jahr 2004 ist in der Sparte vollstationäre Pflege ein betrieblicher Verlust von ca. -415 TEUR entstanden.

Etwa 30% davon sind allein auf das Gebäude bzw. die Investitionsleistungen zurückzuführen (-128 TEUR). Die Ursache für die Deckungslücke liegt in einem hohen Instandhaltungsaufwand und gleichzeitig zu niedrigen Preisen (Investitionskostenanteil im Heimentgelt) begründet.

70% des Defizits stammen aus den Pflegeleistungen (-287 TEUR). Die Ursachen dafür sind ganz wesentlich in einer zu großzügigen Bemessung des Pflege- und Verwaltungspersonals zu sehen. In der Pflegeabteilung waren 4,5 Stellen zuviel besetzt, in der Verwaltung ca. 0,6 Stellen. Die restlichen Abteilungen Küche, Reinigung, Wäsche und Technik waren per Saldo unterbesetzt, was jedoch die Personalüberhänge an anderer Stelle nicht ausgleichen konnte. Bei einer exakt den vertraglichen Verpflichtungen entsprechenden Stellenbesetzung (Vergütungsvereinbarung) hätten sich hier 199 TEUR einsparen lassen.

Neben den nicht-refinanzierbaren Gebäudekosten in Höhe von 128 TEUR und den Personalüberhängen in Höhe von 199 TEUR tragen die Belastungen durch die gebildeten Rückstellungen für den Aufstockungsbetrags im Rahmen der Altersteilzeit mit 80 TEUR zum Defizit bei. Ohne die Belastung aus dem Gebäude,

¹⁵ Diese ergibt sich aus der Gewichtung des Bewohneranteils in einer Pflegestufe mit Faktoren, die für jede Einrichtung identisch sind.

den Personalüberhängen und des „Einmal-Effekts“ durch die Altersteilzeit hätte das Minus des Pflegeheimbetriebs um 407 TEUR auf -8 TEUR verringert werden können.

Die Überbesetzung in der Verwaltungsabteilung geht auf die (bisherige) Verrechnung eines hohen Verwaltungskostenbeitrags an die Stadt Fürth zurück. Auffällig hoch sind hier die Kosten für die Gebäudeverwaltung (ca. 39 TEUR), die für die Betreuung der Instandhaltungsmaßnahmen im Jahr 2004 abgerechnet wurden.

- Die hauswirtschaftlichen Leistungen sind nahezu kostendeckend (-1 TEUR).
Im Sachmittelbereich wird im Stiftungspflegeheim sparsam gewirtschaftet. Hier besteht kein weiteres Einsparpotential.
- Zur Einsparung der Stellen hätte keine Alternative bestanden. Die erforderlichen Entgelte zur Kostendeckung bei den Pflegeleistungen waren nicht verhandelbar, hätten die Auslastung gefährdet und wären für die Bewohner nicht zumutbar gewesen.
- Die Auslastung des Stiftungspflegeheims in den Jahren 2003 und 2004 war leicht unterdurchschnittlich. Durch eine bessere Auslastung hätte sich die Fixkostendeckung verbessern lassen und sich das Defizit weiter reduzieren lassen.

Bei einer höheren Anzahl der Bewohner in den Stufen II und III hätte sich das vorhandene Personal auch refinanzieren lassen. In der Fürther Stiftungseinrichtung waren v.a. im Jahr 2004 auffällig viele Bewohner den niedrigen Pflegestufen zugeordnet.

3.2 Seniorenwohnheim

Die vom beauftragten Dienstleister erstellte Berechnung des Jahresergebnisses der Sparte Seniorenwohnheim (Teil-GuV) weist für die beiden zurückliegenden Wirtschaftsjahre jeweils ein knapp positives Ergebnis aus. Im Jahr 2004 (2003) betrug der Jahresüberschuss demnach 5.553 EUR (1.659 EUR).

Dieses Gesamtergebnis setzt sich nach dem unter 1.2 Gesagten aus den Deckungsbeiträgen (Saldo aus Erträgen und Aufwendungen) folgender vier Kostenträger zusammen:

Sonstige Leistungsbereiche (Cafeteria und Automaten)

Speisenversorgung („Gästeessen“)

- Kaltmiete
- Betriebs- und Nebenkosten

Die Zuordnung der Erträge und Aufwendungen der GuV-Rechnung des Wohnheims zu diesen Kostenträgern ist wie folgt vorgenommen worden:

Die Automatererträge und die des Cafes sind den „**Sonstigen Leistungsbereichen**“ zugerechnet worden. Als Aufwendungen stehen der Lebensmittel- und der Getränkeaufwand dagegen. Somit errechnet sich für die Sonstigen Leistungsbereiche ein Überschuss von 582 EUR (2003: 353 EUR).

Dem Kostenträger „**Speisenversorgung der Mieter**“ lassen sich lediglich die Erträge aus den Gästeessen zuordnen. Da sich keine entsprechenden Aufwendungen in der vom Klinikum vorgenommen Ergebnisrechnung finden, entspricht der Deckungsbeitrag hier mit 10.828 EUR (2003: 14.588 EUR) exakt dem Umsatz.

Da sich die Gesamtmiete laut Kalkulation der Heimleitung für eine große Wohnung mit 36 m² von derzeit 229,95 EUR auf 167,76 EUR (= 73,04 % der Gesamtmiete) Kaltmiete und 62,19 EUR (= 26,96 % der Gesamtmiete) Betriebs- und Nebenkosten zusammensetzt, wurde anhand der Anteile auch der Bruttomiettertrag auf die beiden Mietbestandteile aufgeteilt. Bei den Aufwendungen sind lediglich die Abschreibungen der **Kaltmiete** zuzuordnen. Damit schließt der Kostenträger Kaltmiete mit einem positiven Deckungsbeitrag von 25.041 EUR (2003: 23.769 EUR).

Die bisher noch nicht genannten Erträge und Aufwendungen rechnen ausschließlich zu den **Neben- und Betriebskosten**. Damit entsteht hier eine Unterdeckung von -30.888 EUR. (2003: -37.051 EUR). Verzichtet man auf die vorgenommene Differen-

zierung der Miete und betrachtet lediglich die **Bruttomiete**, so ergibt sich eine Deckungslücke von -5.874 EUR (2003: -22.463 EUR).

Aus der folgenden Tabelle sind die Einzelbeträge für das Jahr 2004 zu entnehmen:

Tabelle 9: Deckungsbeiträge Seniorenwohnen 2004 (Beträge in EUR)

GuV-Pos.	Sach-Kto.	Bezeichnung	Gesamt	Kaltmiete	Neben- und Betriebskosten	Speisen-Versorgung	Sonstige Leistungsbereiche
Erträge							
8	4855	Erträge Automaten	573				573
8	5510	Erträge Gästeessen	10.828			10.828	
8	5511	Erträge Cafe Besucher	1.370				1.370
8	5552	Mieterträge Stellplatz	238	238			
8	5556	Miete Wohnheim	62.440	45.553	16.887		
Aufwendungen							
9a	6040	Lohn Hausmeister	3.856		3.856		
9a	6030	Lohn Verwaltung	4.500		4.500		
10a	6540	Einkauf Getränke	896				896
10a	6550	Lebensm. Cafe Bewohner	465				465
10c	6710	Wasserkosten	2.327		2.327		
10c	6750	Gas	9.179		9.179		
10d	6814	Fremddreinigung	232		232		
10d	6822	Kabel/Rundfunk/TV	660		660		
12	7111	Abwasser und Kanalgeb.	3.937		3.937		
12	7112	Müllabfuhr/Abfallbeseitigung	9.934		9.934		
20a	7510	AfA Gebäude (Block C)	19.178	19.178			
20a	7511	AfA Aussenanlagen (Block C)	1.599	1.599			
21	7710	Instandhaltung Gebäude	11.230		11.230		
21	7713	Instandhaltung techn. Anl.	1.920		1.920		
Summe Erträge			75.449	45.791	16.887	10.828	1.943
Summe Aufwendungen			69.913	20.777	47.775		1.361
Ergebnis bzw. Deckungsbeitrag			5.536	25.014	-30.888	10.828	582

Die Aufstellung der Deckungsbeiträge verdeutlicht, dass die Kosten- und Leistungsrechnung der 1848er Gedächtnisstiftung noch weiterentwickelt werden sollte. So werden bislang zwar 20% der Gesamterträge und der Lebensmittelsachaufwendungen aus der Cafeteria dem Seniorenwohnheim zugerechnet, gleichzeitig unterbleibt aber eine Berücksichtigung weiterer durch die Cafeteria verursachter Kosten. Hier wäre neben einem möglichen Abschreibungsaufwand für die Cafeteria vor allem an den Aufwand für das dort eingesetzte Personal zu denken. Würde man hier ebenfalls 20% ansetzen, so wäre eine Unterdeckung bei den Sonstigen Leistungsbereichen in den vergangenen beiden Jahren festzustellen gewesen. Das Gesamtergebnis des Seniorenwohnheims hätte sich jeweils um gut 1.000 EUR verschlechtert.

Gravierender ist das Versäumnis, lediglich die Umsätze der an die Mieter verkauften Essen der Wohnheimssparte zuzuschreiben und die Aufwendungen für die Küche (Lebensmittel, Energie, Abschreibungen, Küchenpersonal) vollständig beim Pflege-

heim zu belassen. Eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten sollte in den nächsten Jahren unbedingt vorgenommen werden. Hier wird das Ergebnis bislang erheblich beschönigt, indem Aufwendungen in großer Höhe nicht berücksichtigt werden.

Denkbar wäre es auch, die Automatenvermietung, die Cafeteria und die Fremdesssen mit den anderen Angeboten des Pflegeheims außerhalb des SGB XI-Bereichs (z.B. Hausmeisterwohnung, Frisör) als eine vierte Sparte „Sonstige Leistungsbereiche“ neben dem Pflegeheim, dem Seniorenwohnen und der Vermögensverwaltung zu betrachten bzw. auszuweisen und dies bei der Weiterentwicklung der Kostenrechnung zu berücksichtigen.

Die Bruttomiete war in den letzten beiden Jahren nicht kostendeckend. Auffällig ist, dass zwischen den beiden Kostenträgern Kaltmiete und Betriebs- und Nebenkosten eine höchst unterschiedliche Deckung besteht. Dies gibt Anlass zur Empfehlung, die Zuordnung der Kosten zu den beiden Bestandteilen in der Mietkalkulation zu überprüfen, auch wenn es sich vermutlich nur um ein reines Bezeichnungsproblem handeln wird. Dabei sollte auch darauf geachtet werden, dass bei der Kalkulation exakt gleich abgegrenzt wird, wie in der Teil-GuV bzw. Kostenrechnung. Da im Jahr 2004 die Bruttomiete trotz Vollauslastung des Seniorenwohnens nicht kostendeckend war, stellt die bereits zum 01.01.2005 erfolgte Erhöhung um 10,80 EUR pro Monat und Wohnung einen notwendigen Schritt dar. Bei der bislang vorgenommenen Kostenabgrenzung zwischen Pflegeheim und Seniorenwohnen ist diese Erhöhung dazu in der Lage, für eine Kostendeckung bei der Bruttomiete zu sorgen. Dabei ist aber zu bedenken, dass es auch hier sinnvoll wäre, weitere Aufwendungen zu berücksichtigen. Dabei sind vor allem Zinsaufwendungen, eine praxisgerechtere Zurechnung der Gemeinschaftsflächenreinigung (bisherig 10% der Fremdreinigungsaufwands, 2004 lediglich: 232 EUR), eine Umlage für mitbenutzte Gemeinschaftsflächen des Pflegeheims und die Technikräume sowie die Aufwendungen für zentrale Dienstleistungen (Verwaltungskostenumlage der Stadt Fürth) und Versicherungsaufwendungen zu nennen.

Da es sich beim Seniorenwohnheim um heimnahes Betreutes Wohnen handelt, das rüstigen Senioren eine eigenständige Lebensführung, die Integration in das Gemeinschaftsleben des Pflegeheims und durch die Notrufbereitschaft Versorgung im Ernstfall bietet, sollte überdacht werden, ob nicht die Miete um einen dritten Bestandteil, die so genannte „**Betreuungspauschale**“, ergänzt werden sollte. Bislang gehen die Leistungen im Seniorenwohnheim allein durch die Notrufbereitschaft über die eines normalen Mietshauses deutlich hinaus, ohne dass diese den Bewohnern in Rechnung gestellt werden.

Hier könnte überlegt werden, welche Leistungen aus dem gängigen Spektrum wie

Erste Hilfe im Krankheitsfall

Vermittlung von Hilfsdiensten und Hilfestellung bei behördlichen Angelegenheiten

Organisation von Gemeinschaftsveranstaltungen bzw. Möglichkeit zur Teilnahme an gesellschaftlichen und kulturellen Veranstaltungen im Pflegeheim

Garantie eines Pflegeheimplatzes und Hilfe beim Umzug

Ansprechpartner vor Ort zu bestimmten Zeiten

zusätzlich zur Notrufbereitschaft angeboten werden sollten. Dann wäre der Preis für eine mindestens kostendeckende Betreuungspauschale anhand der anfallenden Kosten zu kalkulieren.

Ein weiterer Ansatzpunkt, um die Erträge aus dem Betreuten Wohnen zu steigern, könnte in dem Angebot ambulanter pflegerischer und hauswirtschaftlicher Leistungen des SGB V und XI gesehen werden. Die Versorgung könnte bis zu einem gewissen Grad vom Personal des Pflegeheims mit übernommen werden, so dass die Erträge aufwandsneutral erwirtschaftet werden könnten. Voraussetzung wäre allerdings die Gründung eines eigenen oder die Kooperation mit einem bestehenden ambulanten Dienst. Anbieten würde sich das Kooperationsmodell wobei hier noch zu prüfen ist, inwieweit dieses Modell von den Pflegekassen in Bayern toleriert wird.

4. Zusammenfassende Empfehlungen und aktuelle Entwicklung

Das Pflegeheim der 1848er Gedächtnisstiftung hat in den vergangenen beiden Wirtschaftsjahren einen deutlichen Verlust aus dem Betrieb des Pflegeheims erwirtschaftet. Um außerordentliche Effekte und die Überschüsse aus der Anlage des Stiftungsvermögen bereinigt, beläuft sich die Unterdeckung im Jahr 2004 (2003) auf -415 TEUR (-209 TEUR). Angesichts einer sehr guten Liquidität und einer soliden Finanzstruktur war dies in den vergangenen Jahren dennoch nicht bestandsgefährdend. Vor dem Hintergrund der angedachten Investitionen ist es aber erforderlich, die Entwicklung der letzten Jahre umzukehren.

Im Wesentlichen zurückführen lassen sich die wirtschaftlichen Probleme auf nicht gedeckte Gebäude- und Finanzierungskosten, einen zu hohen Personaleinsatz und altersteilzeitbedingte „Einmal-Effekte“. Allein diese drei Faktoren sind für 407 TEUR des Verlusts im Jahr 2004 verantwortlich. Daher sind die Ansatzpunkte für eine Stabilisierung des Betriebs in erster Linie hier zu sehen. Folgende Maßnahmen sind aus der Sicht des Gutachtens zu ergreifen:

- Der Investitionskostenanteil im Heimentgelt muss neu verhandelt werden. Der mit den Bewohnern abrechenbare Tagessatz von 4,71 EUR ist auch in Zukunft nicht in der Lage, jährliche Instandhaltungen, die einen Betrag von 65 TEUR übersteigen, zu decken. In der ersten Hälfte des Jahres 2005 sind ca. 40 TEUR an Instandhaltungsaufwendungen angefallen, was auf eine deutliche Verringerung der Problematik hindeutet.
- Insbesondere beim Pflegepersonal ist ein engmaschiges Personalcontrollingsystem einzuführen, das den Abgleich zwischen aktueller IST- und SOLL-Personalmenge sowohl stichtags- als auch zeitraumbezogen durchführt. Dieser Abgleich ist mindestens monatlich auf Einrichtungs- und Stationsebene vorzunehmen. Dabei sollten auch Veränderungen bei den Urlaubstagen und Überstunden¹⁶ mit berücksichtigt werden. Auch die Abteilungen Küche, Wäsche, Reinigung und Verwaltung sollten in den Personalabgleich mit einbezogen werden. Auch im ersten Halbjahr des Jahres 2005 waren über zwei Stellen im Pflegedienst mehr besetzt, als es die Mindestpersonalmenge erfordert hätte. Einrichtungsinternen Informationen zufolge konnten die Personalüberhänge in der zweiten Jahreshälfte bereits weiter zurückgeführt werden.
- Neben der IST-Personalmenge können die Steuerungsmöglichkeiten der SOLL-Personalmenge im Pflegedienst verbessert werden. Durch eine regelmäßige

¹⁶ In diesem Zusammenhang wird auch darauf hingewiesen, dass beim Jahresabschluss auch Rückstellungen für im Wirtschaftsjahr angefallene Überstunden gebildet werden müssen. Dies ist bislang bei der 1848er Gedächtnisstiftung nicht der Fall.

Überprüfung der Pflegestufe jedes Bewohners mit geeigneten Hilfsmitteln, eine Standardisierung des Begutachtungsverfahrens, eine Schulung der verantwortlichen Mitarbeiter und die Optimierung des Antrags- und Widerspruchsverfahrens lassen sich häufig große Effekte erzielen. Die vergleichsweise niedrige Anzahl der Bewohner in den höheren Pflegestufen ist ein Hinweis darauf, dass hier möglicherweise in der Stiftungseinrichtung noch Reserven vorhanden sind. Auch im ersten Halbjahr 2005 liegt die Pflegekennzahl recht deutlich unterhalb des Bayerischen Durchschnitts. Geringfügige Verbesserungen gegenüber dem Jahr 2004 sind aber erkennbar.

- Auch bei der durchschnittlich guten Auslastung der Heimplätze könnten sich noch Potentiale durch Prozessverbesserung im Heimaufnahmeverfahren ausschöpfen lassen. In den ersten Monaten des laufenden Jahres war das Heim mit 97,6 % bereits deutlich besser belegt als in den zwei Jahren davor.
- Eine höhere Flexibilität im Personalbereich lässt sich durch den Abschluss überwiegend befristeter Arbeitsverträge erzielen. Hier sollten Möglichkeiten gesucht werden, die für die Stiftung in der Spezifität des Pflegeheimbetriebs begründbare Ausnahmeregelungen vom Grundsatz der unbefristeten Einstellung zulassen.
- Gleichzeitig kann bei Neueinstellungen verstärkt auf kostengünstigeres Personal geachtet werden. Dem wird aktuell durch die Ausbildung einer Altenpflegerin und eines Altenpflegers Rechnung getragen.
- Durch den verstärkten Einsatz von Teilzeitkräften lassen sich Arbeitsspitzen im Pflegedienst besser abdecken. Dies erleichtert es, mit einer Stellenanzahl auszukommen, die sich nahe an der Mindestpersonalmenge bewegt. Bislang wird im Pflegedienst nur 17% der Arbeitszeit von Teilzeitkräften abgedeckt.
- Beim im Heim direkt beschäftigten Verwaltungspersonal sind keine Kürzungen vorzunehmen. Bei Verwaltungsmitarbeitern, die auch mit der Heimaufnahme beschäftigt sind, muss aber genau dieser Stellenanteil zum Pflegepersonal gerechnet werden. Dadurch verringert sich das stellenplanmäßige Verwaltungspersonal. Gleichzeitig muss im Pflegedienst der neu eingerechnete Stellenanteil für die soziale Betreuung, zu der die Heimaufnahme zu zählen ist, gekürzt werden.
- Durch die erfolgte Reduzierung des Verwaltungskostenbeitrags der Stadt hat die Einrichtung eine hilfreiche Entlastung erfahren. Überprüft werden kann aus Sicht des Heims gegebenenfalls, inwieweit die Beauftragung und Abwicklung von Instandhaltungsarbeiten nicht selbst übernommen werden kann.
- Der Betrieb des Cafes mit eigenen Mitarbeitern war in der Vergangenheit eine nicht refinanzierbare Belastung. Durch die vorgenommene Verpachtung in diesem Jahr ist eine sinnvolle Maßnahme ergriffen worden. Anstelle des Personalaufwands werden jetzt Einnahmen erzielt bei konstanter Qualität des Angebots.

Nach dem Ende der Arbeitsphase eines in Altersteilzeit befindlichen Mitarbeiters sollte die Stellenbesetzung nach Möglichkeit so erfolgen, dass die Voraussetzungen für die Erstattung des Aufstockungsbetrags vom Arbeitsamt erfüllt sind.

- Beim Abschluss neuer Altersteilzeitverträge sollte überprüft werden, ob auf das Angebot des Blockmodells verzichtet werden kann. In der Regel wird dies die Nachfrage nach der kostspieligen Altersteilzeit verringern.
- Die Kostenrechnung (Abgrenzung zwischen Pflegeheim und Wohnheim) sollte weiter ausdifferenziert werden und ein höheres Maß an Verursachungsgerechtigkeit zum Ziel haben. Dies wird im Ergebnis dazu führen, dass die Mietpreise für das Wohnheim weiter angehoben werden müssen, um die Plätze dort tatsächlich kostendeckend anbieten zu können. Weiter wird empfohlen, die Miete um eine Pauschale für die Notrufbereitschaft, -einsätze und Betreuungsleistungen zu ergänzen.
- Auch für die Zukunft sind die Preise für Unterkunft und Verpflegung und allgemeine Pflegeleistungen nach Ablauf der Vergütungsvereinbarung neu zu kalkulieren und anzupassen.
- Es könnte nach Möglichkeiten gesucht werden, die leer stehende Hausmeisterwohnung zu vermieten. Falls die Vermietung an den Inhaber der Hausmeisterstelle erfolgen kann, könnte aus der ggf. raschen Verfügbarkeit des Hausmeisters auch ein Qualitätsgewinn für die Einrichtung resultieren.

Anlage 1: Teil-GuV 2004

GuV-Pos.	Bezeichnung	Gesamt 2004	Pflegeheim	Rüstge	Wohnheim	Gem. Pflegeeinrichtung	Vermögensverwaltung
1	Erträge aus allgemeinen Pflegeleistungen	2.310.815	2.310.815				2.310.815
	Pflegeleistungen bis	2.245.052	2.245.052				2.245.052
	Pflegebereitschaft Rüstge	17.187	17.187				17.187
	Isolierraum	48.576	48.576				48.576
2	Erträge aus Unterkunft und Verpflegung	678.945	678.945				678.945
3	Erträge aus Zusatzleistungen nach Pflege VO						
4	Erträge aus ges. ber. von Investitionskosten	194.556	194.556				194.556
5	Zuweisungen und Zuschüsse zu Betriebskosten	107.824	107.824				107.824
6	Bestandsveränderungen RHB	-2.223	-2.223				-2.223
7	Aktivierbare Eigenleistungen						
8	Sonstige betriebliche Erträge	95.386	19.337		75.449		95.386
	Personaleinsatz	1.669	1.669				1.669
	Erträge Automaten	2.865	2.292		573		2.865
	Erstellung Cubistalon	402	402				402
	Erstattung Wäscherei	2.464	2.464				2.464
	sonstige Erstattungen	744	744				744
	sonstige betriebliche Erträge	1.347	1.347				1.347
	Sonstiger Fixanstrag (8 Teil-GuV Wohnheim)	10.828			10.828		10.828
	Erträge Bewerber-Calls	6.552	5.490		1.070		6.552
	Versicherungsbeteiligung	1.607	1.607				1.607
	Miete Kiosk	82	82				82
	Miete Wohnheim	62.440			62.440		62.440
	Mieten, Pachten sonstige	1.866	1.866				1.866
	Miete Friseur	1.984	1.984				1.984
	Miete Dienstleistungen	238			238		238
9	Löhne und Gehälter	2.855.074	2.846.720		8.356		2.855.074
a)	Löhne und Gehälter	2.209.366	2.201.010		8.356		2.209.366
	Leitung Pflegeeinrichtung	33.218	33.218				33.218
	Pflegepersonal	1.648.849	1.648.849				1.648.849
	Hauswirtschaftsdienst	408.834	408.834				408.834
	Verwaltungsdienst	88.735	88.735				88.735
	Technischer Dienst	29.630	29.630				29.630
	Sonstige Dienste						
b)	Sozialabgaben, Altersversorgung und sonst. Aufw.	745.710	745.710				745.710
	Ges. soz. Aufw. Lfg. Pflegepersonal	9.111	9.111				9.111
	Ges. soz. Aufw. Pflegepersonal	343.953	343.953				343.953
	Ges. soz. Aufw. Hauswirtschaftsdienst	89.293	89.293				89.293
	Ges. soz. Aufw. Verwaltungsdienst	14.079	14.079				14.079
	Ges. soz. Aufw. Technischer Dienst	6.212	6.212				6.212
	Ges. soz. Aufw. Sonstiger Dienst						
	Altersversorgung Lfg. Pflegepersonal	3.481	3.481				3.481
	Altersversorgung Pflegepersonal	120.171	120.171				120.171
	Altersversorgung Hauswirtschaftsdienst	29.812	29.812				29.812
	Altersversorgung Verwaltungsdienst	19.579	19.579				19.579
	Altersversorgung Technischer Dienst	1.744	1.744				1.744
	Altersversorgung Sonstige Dienste						
	Darlehens- und Unterstufung	464	464				464
	Sonstiger Personalaufwand Leitung Pflegeeinrichtung	96	96				96
	Sonstiger Personalaufwand Pflegepersonal	681	681				681
	Fortbildungskosten Lfg. Pflegeeinrichtung	1.632	1.632				1.632
	Fortbildungskosten Pflegepersonal	1.096	1.096				1.096
	Sonstiger Personalaufwand Hauswirtschaftsdienst	914	914				914
	Fortbildung Hauswirtschaft						
	Sonstiger Personalaufwand Verwaltungsdienst	361	361				361
	Fortbildung Verwaltungsdienst	681	681				681
	Sonstiger Personalaufwand Technischer Dienst						
	Sonstiger Personalaufwand Sonstige Dienste						
	Abfertigung	89.696	89.696				89.696
	Beiträge zur Berufsgenossenschaft	12.674	12.674				12.674
10	Materialaufwand	367.879	363.314		4.565		367.879
a)	Lebensmittel	123.516	122.155		1.361		123.516
b)	Aufwendungen für Zusatzleistungen	17.370	17.370				17.370
	Kulturelle Betreuung	3.349	3.349				3.349
	Medizinischer Pflegebedarf	14.021	14.021				14.021
c)	Wasser, Energie, Brennstoffe	121.974	110.458		11.507		121.974
	Wasser	15.514	13.187		2.327		15.514
	Strom	31.643	31.643				31.643
	Heizöl						
	Gas	74.815	65.635		9.179		74.815
	Heizkostenrückzahlung (Bewohner Wohnheim)	5	5				5
d)	Wirtschaftsbedarf und Verwaltungsbedarf	100.562	102.660		899		100.562
	Verbrauch Inkubationszentrale	21.088	21.088				21.088
	Fremdreinigung	2.324	2.092		232		2.324
	Fremdleistung Wäsche	23.163	23.163				23.163
	Lohn- und Gehaltsabrechnung Klinikum	8.502	8.502				8.502
	Nebenkosten des Geldverkehrs	11.688	11.688				11.688
	Sonstiger WwV	36.778	36.116		660		36.778
e)	Fahrtzeugkosten	660	660				660
11	Aufwendungen für Zentrale Dienste	91.927	91.927				91.927
	Verwaltung		52.974				52.974
	Technik		38.953				38.953
12	Steuern, Abgaben, Versicherungen	47.736	33.865		13.871		47.736
	Grundsteuer	1.315	1.315				1.315
	Kaminkolar, Straßenreinigung	414	414				414
	Abwasser und Kanalgebühren	18.643	14.705		3.937		18.643
	Müllabfuhr, Abfallbeseitigung	19.554	9.621		9.934		19.554
	Beiträge an Verbände und Organisationen	5.351	5.351				5.351
	Versicherungen	2.459	2.459				2.459
13	Sachaufwendungen für Hilfs- und Nebenbetriebe						
14	Mieten, Pacht, Leasing	7.746	7.746				7.746
15	Erträge aus öffentl. und nicht-öffentl. Förderung						
16	Erträge aus der Auflösung von Sonderposten	38.530	38.530				38.530
17	Erträge aus der Erstattung von Ausgleichsposten						
18	Aufwendungen aus der Zuführung zu Sonderposten						
19	Aufwendungen aus der Zuführung zu Ausgleichsposten						
20	Abschreibungen	151.822	151.865		20.777		151.822
21	Aufwendungen für Instandhaltung und -setzung	223.864	210.734		13.150		223.864
	Instandhaltung	205.671	192.520		13.150		205.671
	Wartung	18.194	18.194				18.194
22	Sonstige ordentliche und außerordentl. Aufw.	517	517				517
23	Erträge aus Beteiligungen						
24	Erträge aus Finanzanlagen	45.435					45.435
25	Zinsen und ähnlicher Erträge	24.942	24.942				24.942
26	Abschreibungen auf Finanzanl. und Wertp. d. UV	2.979					2.979
27	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	29.962	29.962				29.962
28	Außerordentliche Erträge	331.097	331.097				331.097
29	Außerordentliche Aufwendungen	89	89				89
30	Wekere Erträge	17.571	17.571				17.571
	Erträge Abgang Anlagevermögen	14.567	14.567				14.567
	Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen Überstunden	3.004	3.004				3.004
	Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen						
	JAHRESFEHLBETRAG/ÜBERSCHUSS	-38.417	-44.408		5.533		-78.872

