

05/11/1995
u

Sanierungskonzept der Evangelischen Stiftung Alsterdorf

I. Anlaß und Problem

Die wesentlichen Faktoren, die zur schwierigen wirtschaftlichen Situation der Stiftung beigetragen haben, sind folgende:

- Es mußten erhebliche Defizite und Mängel (Großwohngruppen, Verwahrungssituation etc.), die es Anfang der 80er Jahre noch gab, mit hoher Geschwindigkeit und hohem Einsatz von Mitteln abgebaut werden.
Die Refinanzierung dieser Investitionsmaßnahmen konnte mit der Behörde nur zum Teil durchgesetzt werden.
- Die Schaffung neuer dezentraler regionalisierter Wohnangebote und die Auflockerung der Wohn- und Betreuungsform erfolgte stärker unter dem pädagogisch inhaltlichen Aspekt als durch die betriebswirtschaftliche Absicherung in bezug auf Kostendeckung.
- Die nur z.T. refinanzierten Investitionstätigkeiten sowie die sehr aufwendige dezentrale Struktur bei Beibehaltung zentraler Versorgungsstrukturen führte zu Verlusten, die sich in der Entwicklung des Bilanzergebnisses widerspiegeln (Anlage 1).
- Dieser Bilanzverlust wurde durch Aufnahme nicht refinanzierter Verbindlichkeiten, insbesondere kurzfristiger Art (Kontokorrentüberziehung) sowie auch mittelfristiger (5-Jahresbereich) ausgeglichen. Die Rückführung nicht refinanzierter Darlehn kann nur durch den zweckentfremdeten Einsatz von Mitteln aus dem Pflegesatz erfolgen. Dies geschah in der Regel dadurch, daß die in den Pflegesätzen angesetzten Beträge für Instandhaltung und Reparaturen nicht ausgeschöpft wurden.
- Dies wiederum führte dazu, daß notwendige Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten an den Gebäuden nicht durchgeführt wurden, so daß sich hier ein erheblicher Stau angesammelt hat und enormer Handlungsbedarf entstanden ist (Altlasten). Dieser ist im Sanierungskonzept berücksichtigt.

II. Handlungsbedarf

1. Umstrukturierung der ZVV

Die Schaffung dezentraler Wohnstrukturen unter Beibehaltung zentraler Versorgungssysteme führt zu erheblichen nicht refinanzierten Umlagebelastungen aller operativen Bereiche innerhalb der Stiftung.

Die Schaffung dezentraler wirtschaftlich selbständiger Leistungseinheiten erfordert daher unbedingt die Rückführung der zentralen Verwaltung und Versorgung.

Mit dem HPA-Pflegesatz ist zukünftig lediglich die Refinanzierung von Leistungsanteilen des ZVV abgesichert, die 9,5 Millionen DM nicht überschreiten dürfen. Der Gesamt-ZVV-Anteil beläuft sich 1994 noch auf ca. 20 Millionen DM. Bis zum 01.01.1996 müssen diese auf 3,5 Millionen DM zurückgeführt werden, die ausschließlich für den Vorstand und dessen strategische Funktion gedacht sind. Soweit weitere zentrale Dienstleistungen für die wirtschaftlich selbständigen Teilbereiche erforderlich sind, werden diese zwischen den Teilbereichen und den jeweiligen Servicebereichen vereinbart und in Rechnung gestellt.

Die Rückführung des jetzt noch erheblich höheren Kostenniveaus auf die zukünftige Zielgröße sowie die Kosten der Umstrukturierungsmaßnahmen werden mit insgesamt 10 Millionen DM veranschlagt.

2. Umstrukturierungskosten HPA-Bereich

In der skizzierten Pflegesatz- und Sanierungsvereinbarung zwischen ESA und BAGS wurde der Pflegesatz ab 01.01.1995 auf DM 271,43 festgeschrieben. Das augenblickliche Kostenniveau überschreitet jedoch einen Pflegesatzbedarf von DM 300,-- pro Tag.

Um auf die Zielgröße des vereinbarten Pflegesatzes von 1995 zu kommen, bedarf es interner Einsparungen innerhalb des HPA-Bereiches um 14 Millionen DM jährlich. Die Erreichung dieser Zielgröße ist bereits durch einen Maßnahmenplan hinterlegt und mit der BAGS in der Sanierungsvereinbarung auf der Arbeitsebene abgestimmt. Bis zur Erreichung dieser Zielgröße fallen Umstrukturierungskosten an, die ca. 10 Millionen DM betragen.

3. Nicht refinanzierte Darlehen

Die Gesamtsumme der nicht refinanzierten Darlehen, die durch operative Verluste, Bilanzverluste und nicht voll refinanzierte Investitionstätigkeiten entstanden sind, beläuft sich in valutierter Höhe auf 66 Millionen DM (s. Anlage).

4. Instandhaltungs- und Reparaturstau

Der Instandhaltungs- und Reparaturstau wird mit 20 Millionen DM bewertet. Hierbei wird unterschieden zwischen kurzfristigem Handlungsbedarf, der innerhalb der nächsten 6 - 12 Monate unbedingt erledigt werden muß, und einem 2 - 5jährigem Handlungsbedarf in Höhe von 15 Millionen DM. Die Konkretisierung der einzelnen Bedarfe ergibt sich aus der Anlage.

Der Gesamthandlungs- und Sanierungsbedarf der ESA beträgt daher 106 Millionen DM.

III. Die Schritte zur Lösung dieses Problemes und Abarbeitung des Handlungsbedarfes sind zum Teil eingeleitet, zum Teil konzipiert

1. ZVV

Die ZVV wird zukünftig (ab 01.01.1996) ausschließlich aus einem Vorstand mit strategischen Funktionen bestehen. Sämtliche weiteren Angebote der bisherigen ZVV (Personal-, Finanz- und Rechnungswesen, EDV, Küche, Wäscherei etc.) geschehen ausschließlich auf vereinbarten Leistungen mit den dezentralen wirtschaftlich selbständigen Teilbereichen.

Preis und Umfang der Inanspruchnahme richten sich nach dem jeweiligen Refinanzierungsumfang dieser Verwaltungsleistung im Rahmen des jeweiligen Pflegesatzes des Teilbereiches.

Dieses Outsourcing und die Integration bisheriger zentral erbrachter Leistungen in dezentrale Verantwortlichkeiten sind bereits innerhalb der Gesamtstiftung ein eingeleiteter Prozeß.

Sämtliche Voraussetzungen hierfür sind bereits geleistet, insbesondere durch

- Aufbau eines Controllingbereiches
- Aufbau und Einführung von Abteilungsbudgets
- Aufbau funktionierender Kostenstellen- und Kostenträgerrechnungen.

2. Sicherstellung operativer ausgeglichener Ergebnisse in den wirtschaftlichen Teilbereichen.

Kernpunkte hierfür sind:

- Einführung eines wirksamen Controllingsystems
- Vernetzung aller Dienstleistungs- und Angebotsstrukturen
- Verschlinkung der Organisationsstrukturen durch Überprüfung der Ablauf- Aufbauorganisation
- Eindeutige Abgrenzung von Verantwortlichkeiten und klare Kompetenzzuweisung
- Umstellung der noch bestehenden Umlagefinanzierung der ZVV auf eine durch Angebot und Nachfrage gesteuerte Refinanzierung von Leistung.

Diese organisatorische Überprüfung betrifft alle Leistungsbereiche. Der Prozeß der Schaffung der Angebotsstrukturen ist zur Zeit in vollem Gange.

Damit ist sichergestellt, daß die jetzige Umlagefinanzierung, die die dezentralen Einheiten noch mit ca. 20 Millionen DM jährlich belastet, erheblich gemindert werden kann und in der Zielvorstellung ab 01.01.1996 auf maximal 3,5 Mio. DM zurückgeführt werden kann.

Diese Rückführung der Umlage sowie die Umstellung auf reine refinanzierte Leistungsstrukturen bedeutet eine erhebliche Entlastung der Kostenstruktur aller Teilbereiche. Dies bedeutet eine erhebliche Verbesserung der Betriebsergebnisse.

Nach dem augenblicklichen Stand der Sanierung kann sichergestellt werden, daß allen operativen Bereichen mit Ausnahme des HPA-Bereiches, der Küche und der Wäscherei ab 01.01.1996 ein ausgeglichenes Ergebnis unterstellt werden kann.

3. HPA-Bereich

In der skizzierten Pflegesatz- und Sanierungsvereinbarung mit der BAGS ist das Einsparvolumen, das der HPA-Bereich erbringen muß, auf 14 Millionen DM festgeschrieben. Die Maßnahmen hierfür wurden in der Vereinbarung mit der BAGS beschrieben. Die Umsetzung ist in vollem Gange.

Folgende Punkte wurden bereits realisiert:

- Neue Struktur im Behindertenhilfebereich ab 01.04.1995
- Umstellung der betriebswirtschaftlichen Strukturen von der Kostenbetrachtung zu einer Preisbetrachtung
- Überprüfung der Personalzumessung im Gesamtbereich
- Ausbau des Förderbereiches zum 01.05.1995
- Einführung von Wohngruppenbudgets zum 01.07.1995.

Damit kann unterstellt werden, daß die skizzierte Vereinbarung zwischen ESA und BAGS termingerecht und unter Erreichung der entsprechenden Zielsetzung eingehalten werden kann.

Bei den Sanierungsmaßnahmen für den Behindertenhilfebereich wurde bereits ab 01.01.1995 der Pflegesatz unterstellt, der dem sanierten Zustand dieses Bereiches entspricht.

Das Abschmelzen der IST-Situation auf diesen zukünftigen Pflegesatz verursacht einen zusätzlichen Finanzierungsbedarf, der kapitalisiert auf die Zeitdauer des Sanierungsprozesses 22 Millionen DM beträgt.

Diese Methode einer Sanierungsvereinbarung entspricht dem Gebot von § 93 BSHG, prospektive Leistungsvereinbarungen zwischen Sozialhilfeträger und Leistungserbringern zur Grundlage von Preiskalkulationen zu machen und damit das Kostendeckungsprinzip in einem längerfristigen Prozeß abzulösen.

4. Küche und Wäscherei

Das Problem der Küche ist die Tatsache einer enormen Unterauslastung. So beträgt diese nur 45%. Zur Zeit laufen Gespräche mit externen Unternehmen, um diesen die Kapazität zur Verfügung zu stellen.

Sollten sich bis Ende 1995 keine Anzeichen für eine Änderung der Ausstattungsproblematik ergeben, muß die Küche im Jahre 1996 geschlossen werden.

Die Wäscherei hat weniger ein Ausstattungs- als ein Preisproblem. Die im Pflegesatz vorgesehenen Beträge für Wäsche reichen nur bedingt aus, die Leistungen dort zu erbringen. Sobald die Pflegesatzvereinbarung endgültig steht, muß das Leistungsspektrum der Wäscherei, insbesondere was Flachwäsche und Inkontinenzwäsche angeht, optimiert und die personenbezogene Wäsche reduziert und auf die Wohngruppen verlagert werden. Vorüberlegungen zeigen eindeutig, daß auf diese Weise die Kosten gesenkt werden können und Kostendeckung innerhalb der Wäscherei möglich ist.

IV. Sanierungsbeiträge zur Deckung des Bedarfes

1. Eigenmittel der Stiftung

Die Stiftung verfügt über Spendenguthaben in Höhe von 22 Mio. DM

Hinzu kommen Verwertung von Wertpapieren in Höhe von 2 Mio. DM

Des weiteren verfügt die Stiftung über Immobilienvermögen, das jedoch zum großen Teil aus Erbpachtgrundstücken besteht. Im Rahmen eines Verwertungskonzeptes dieses Immobilienvermögens stehen 53.000 qm auf drei unterschiedlich großen Grundstücken zur Verfügung.

Bei einer professionellen Verwertung dieser Grundstücke ist mit einem Beitrag zur Sanierung in Höhe von 15 Mio. DM zu rechnen.

Entsprechende Immobilienkonzepte werden zur Zeit erarbeitet. Diese Annahme basiert auf einer ersten, über Fachleute abgesicherten Plausibilitätserwägung.

Ferner kann die Stiftung damit rechnen, langfristig jährliche Spendererträge in Höhe von 2 - 2,5 Millionen DM zu erzielen.

Im Rahmen der Sanierung werden zwei Drittel der Spenden-
erträge als Eigenmittel eingesetzt.

Dies bedeutet einen weiteren Zufluß in Höhe von

15 Mio. DM

Die Begrenzung auf zwei Drittel ist erforderlich, um die
Sanierung von spekulativen Risiken zu befreien.

2. Einsatz von Fremdmitteln:

a. BAGS:

Aus der vorliegenden unterschriftsreifen Pflegesatz- und
Sanierungsvereinbarung ergibt sich ein Sanierungsbeitrag
der Behörde in Höhe von

22 Mio. DM

b. Banken:

Mit den Banken wird zur Zeit über ein Forderungsverzicht
verhandelt.

Dieser müßte sich aus Sicht der ESA auf
beziehen. Die Verhandlungen hierüber werden
am 2. Juni fortgesetzt.

15 Mio DM

c. NEK:

Von der NEK wird ein Sanierungsbeitrag in Höhe von
erwartet. Erste Gespräche sind bereits gelaufen. Am
19. Juni erfolgt eine Fortsetzung dieser Gespräche.

15 Mio DM

**Damit kann die Stiftung über 50% der Sanierungskosten aus Eigenmitteln
erbringen.**

Die Stiftung verfügt über weiteres Grundvermögen auf dem Zentralgelände,
das als notwendiges Betriebsvermögen jedoch nicht veräußerbar ist.
Veräußerbar sind lediglich die Immobilien, die an dieses Grundstück an-
grenzen oder sich nicht in unmittelbarer räumlicher Nähe zu diesem Zentral-
gelände befinden. Diese Grundstücke sind in der Anlage aufgelistet. Daraus
ergibt sich, daß nennenswerte Sanierungsbeiträge aus diesen Grundstücken
nicht zu erzielen sind. Insbesondere betrifft dies auch die Werkwohnungen.
Darüber hinaus verfügt die Stiftung über das Gut Stegen.
Der Wert des Gut Stegens wird auf DM beziffert.

Es handelt sich hier bei und drei landwirtschaftliche Betriebe, die aus Sicht von Fachleuten zur Zeit kaum veräußerbar sind.

V. Eigenkapitalausstattung

Die Schaffung dezentraler, wirtschaftlich selbständiger Einheiten verlangt neben der Bilanzierung dieser Einheiten auch die Ausstattung mit Eigenkapital und zwar in der Weise, daß jeder dieser Leistungsbereiche auch in eine rechtliche Selbständigkeit (gemeinnützige GmbH) entlassen werden könnte.

Infolge des permanent zurückgehenden Eigenkapitalanteils innerhalb der Bilanz reichen die zur Zeit bilanzierten Eigenkapitalmittel für solche Überlegungen nicht aus. Vielmehr bedarf es einer Eigenkapitalzuführung von ca. 36 Millionen DM, wie sich aus beigefügter gutachterlichen Stellungnahme der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ergeben.

Die zufließenden Mittel der BAGS, NEK und Banken bedeuten daher auch eine Stärkung der Eigenkapitalpositionen, die die Schaffung der selbständigen Teilbereiche ermöglicht.

Diese Kapitalneuzuordnung ist daher für die Sanierung der Stiftung ein wesentlicher Faktor im Rahmen der Zukunftsorientierung.

VI. Zeitliche Dimensionen

Die Verwertung des Immobilienvermögens der Stiftung ist kurzfristig nicht möglich. Hier ist ein 2 - 5-Jahresraum zu Grunde zu legen.

Die Erwartung der Erträge aus dem Immobilienvermögen entspricht in etwa dem mittelfristigen Finanzbedarf, den Instandhaltungs- und Reparaturstau abzubauen.

Die aus der Immobilienverwertung der Stiftung freiwerdenden Beträge werden daher ausschließlich für die Beseitigung dieser Altlasten eingesetzt.

Der kurzfristig zu beseitigenden Sanierungs- und Reparaturstau muß aus den Eigenmitteln oder den Beiträgen Dritter dargestellt werden.

Soweit die o.g. Beträge im Jahre 1995 noch zufließen könnten, wäre daher, auch unter Berücksichtigung der zeitlichen Dimensionen, die Sanierung der Stiftung insgesamt ab 01.01.1996 abgesichert.

Mit der Zahlung des Sanierungsbeitrages, entsprechend der Vereinbarung mit der BAGS, würde der gesamte Behindertenhilfebereich ab 01.01.1996 ein dauerhaft ausgeglichenes Ergebnis aufweisen können.

Dabei wird unterstellt, daß die Durchführung der Sanierung planmäßig - wie bisher - durchgeführt wird.

VII. Gesamtwürdigung

Bei Durchführung der genannten Sanierungsmaßnahmen und dem hier dargestellten Mittelzufluß noch im Jahre 1995 könnte die Stiftung zum 01.01.1996 als dauerhaft saniert angesehen werden.

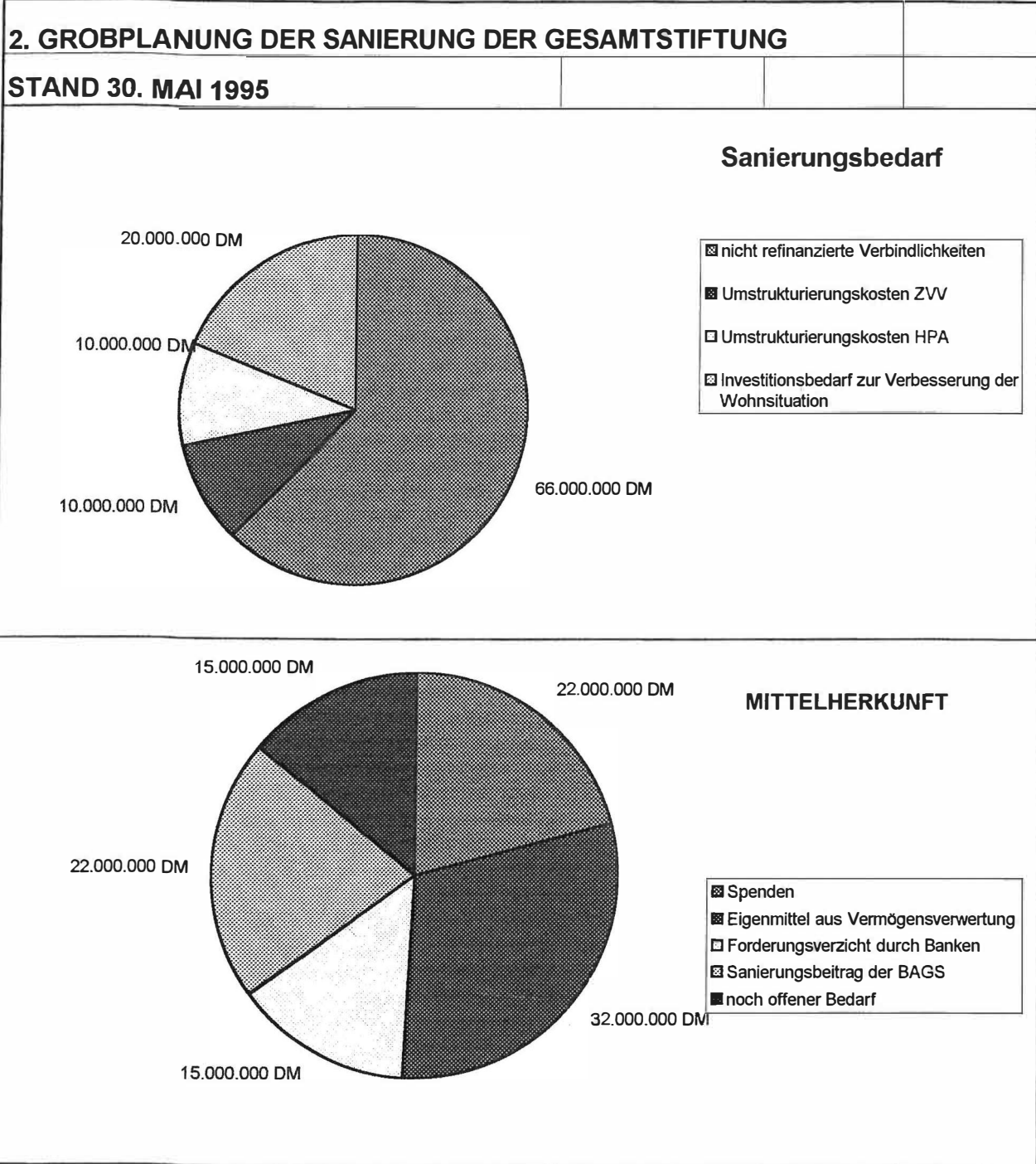
Die noch in das Jahr 1996 hineinreichenden Sanierungsmaßnahmen sind durch die Umstrukturierungskosten entsprechend abgesichert und wirken sich nicht ergebnisschädlich aus.

Damit sind die notwendigen Ziele ab 01.01.1996 erreicht:

- Neue kostendeckende Struktur aller operativen Bereiche
- Reduzierung der ZVV auf rein strategische Anteile
- Ausreichende Eigenbilanzstruktur, auch für alle dezentralen Bereiche
- Keine nicht refinanzierten Kostenbelastungen und damit Absicherung eines zweckentsprechenden Mitteleinsatzes.

*- ~~Ab~~ darüber Abklärung aller relevanten
Möglichkeiten*

Tabelle 1



31.5.95

Liebes Herr Kraft,
 in dem flachen föhnen Ordner sind
 alle Anlagen des Sanierungsgruppen-
 protokolle - grob sortiert und mit
 Übersichtsliste vorne weg (auf der
 Kopie können Sie für Frau Seyher-
 dorff / Frau Jahnke ankreuzen, wovon
 Sie Kopien brauchen).
 Das allgemeine Ordner (Protokolle)
 liegt bei.
 Gsdf Angile Wehr

ufige Plausibilitätsrechnung. Verschiebungen in der Höhe und in
 rdgültigen Zusammenstellung der Zahlen ergeben.

32	27 Bad.
15 Grund.	18 Kuchl.
15 Kuchl. fnd	7 vers. d. lly
2 V. lly	62
	4 EWA 2 fnd. lly