

3. Benediktbeurer Zukunftsgespräch

Strategische Ausrichtung eines diakonischen Trägers

Wolfgang D. Wanning
Hauptgeschäftsführer a.D.

Inhalt

1. Evangelische Heimstiftung GmbH (*s. Handout*)
2. Ausgangssituation
3. Maßnahmen
 - a) Corporate Identity (CI) = Unternehmenskultur
 - b) Wettbewerb
 - c) Personalmanagement
4. Nicht erreichte Ziele

1. Die Evangelische Heimstiftung

Können Sie im Handout nachlesen,
aus Zeitgründen erspare ich mir (und Ihnen)
die entsprechenden Folien.

2. Ausgangssituation

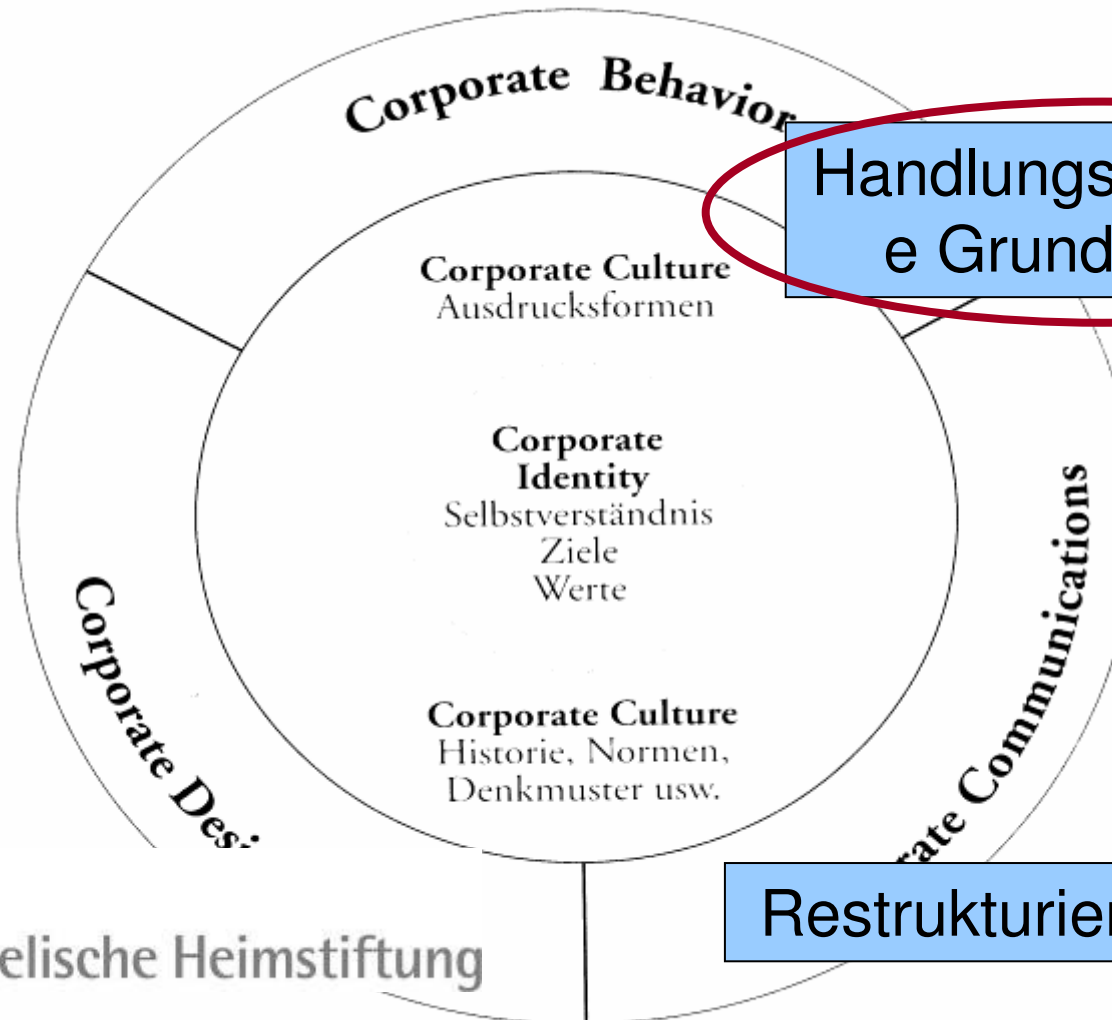
Ausgangssituation

- Typische „alte“ Diakonie
 - Wir wissen selbst was für die Menschen gut ist
 - Wir lehnen Wettbewerb ab
 - Alles soll so bleiben wie es ist
- Klassischer Großheimträger
 - Nur große Einrichtungen möglichst über 100 Plätze sind OK
 - Hoher Doppelzimmeranteil mit/ohne Nasszelle
 - Veraltete Bausubstanz (Schwerpunkt der Bauten 60-/70-er Jahre)
- Wirtschaftlich (noch) gesund
 - Aber fast kein Controlling

3. Maßnahmen

a) Corporate Identity (CI) = Unternehmenskultur

- Handlungsgrundsätze
- Neues Logo = neuer Aufbruch
- Neue Organisationsstruktur
- Klare Unternehmenszielsetzung



Handlungsgrundsätze
e Grundsatzziel

Restrukturierung / MEG

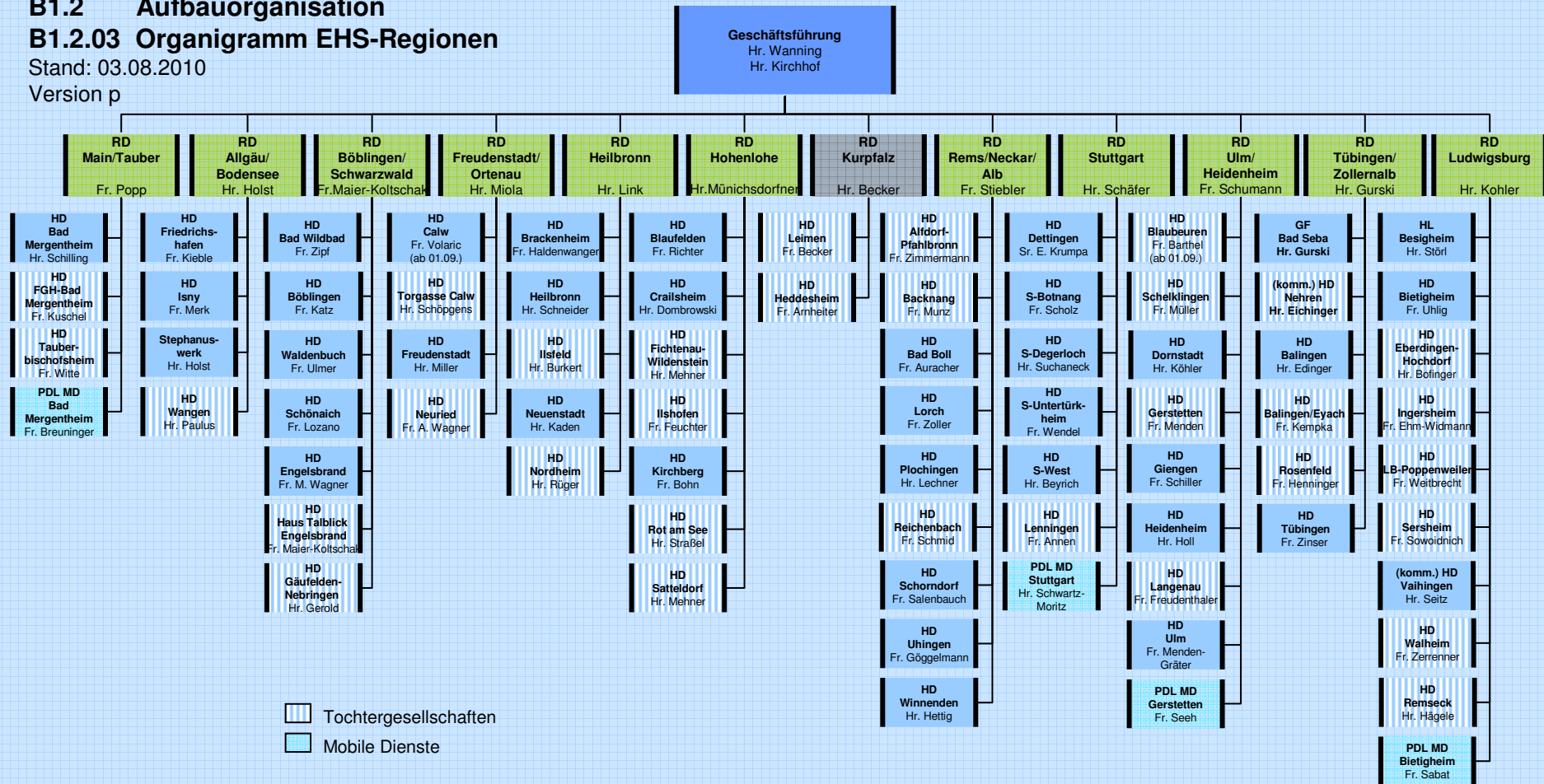
Unternehmenszielsetzung



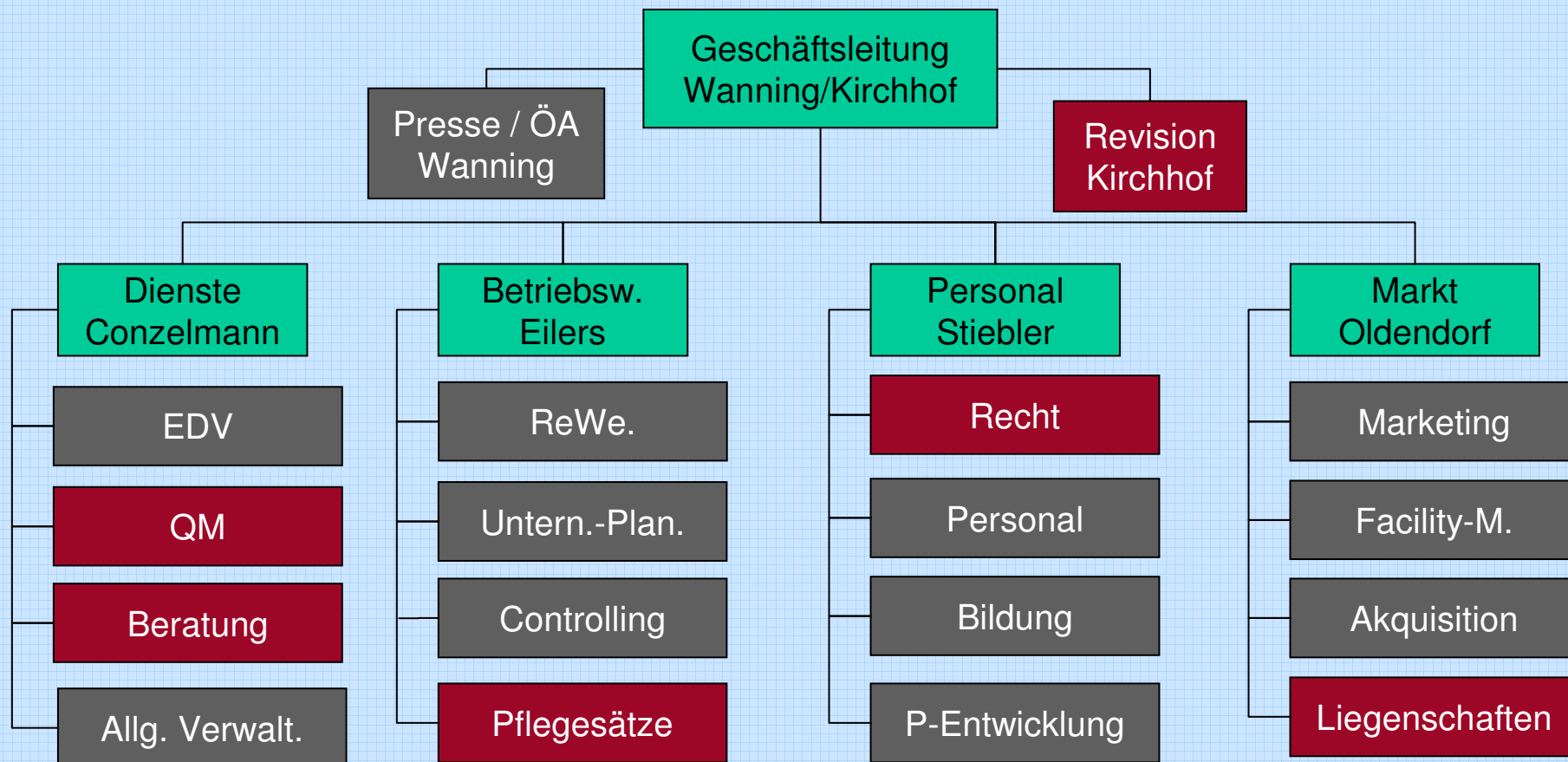
„Bei der Erfüllung ihres diakonischen Auftrages gewährleistet die Evangelische Heimstiftung die **Ausgewogenheit** von Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit.“

Organisationsstruktur

B1.2 Aufbauorganisation
B1.2.03 Organigramm EHS-Regionen
 Stand: 03.08.2010
 Version p

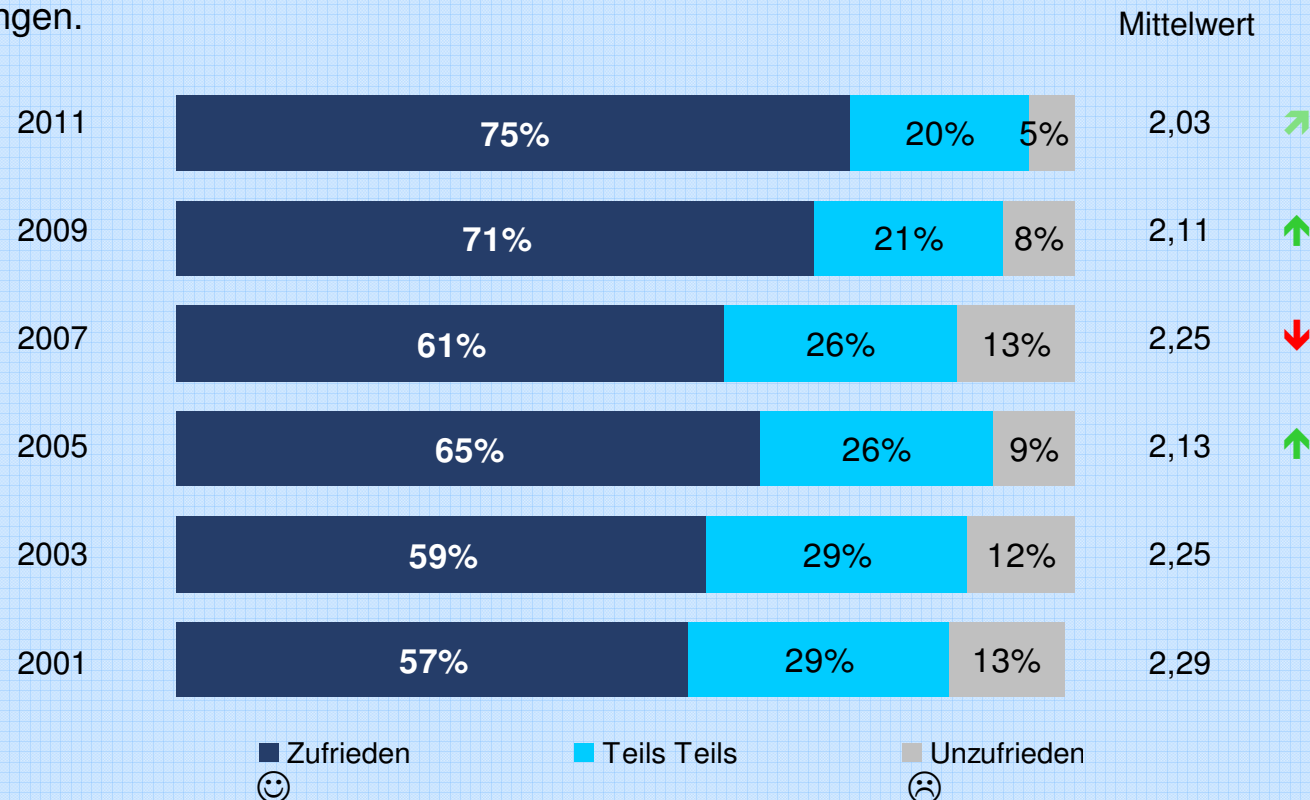


Organisation Hauptverwaltung



Zufriedenheit mit dem Ansehen der Heimstiftung

Das Ansehen der Heimstiftung war in den Augen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nie besser als 2011. Der Anteil der Befragten, die zufrieden mit dem Ansehen der Heimstiftung sind, steigt 2011 um 4%-Punkte auf 75%. Der Anteil der Unzufriedenen ist so niedrig wie nie zuvor seit Beginn der Befragungen.



Legende: ↑ Verbesserung (mind. +0,1) ↗ leichte Verbesserung (+0,05/+0,09) ↓ leichte Verschlechterung (-0,05/-0,09) ↓ Verbesserung (mind. -0,1)
Basis: 2.980 Befragte Rundungsdifferenz möglich!

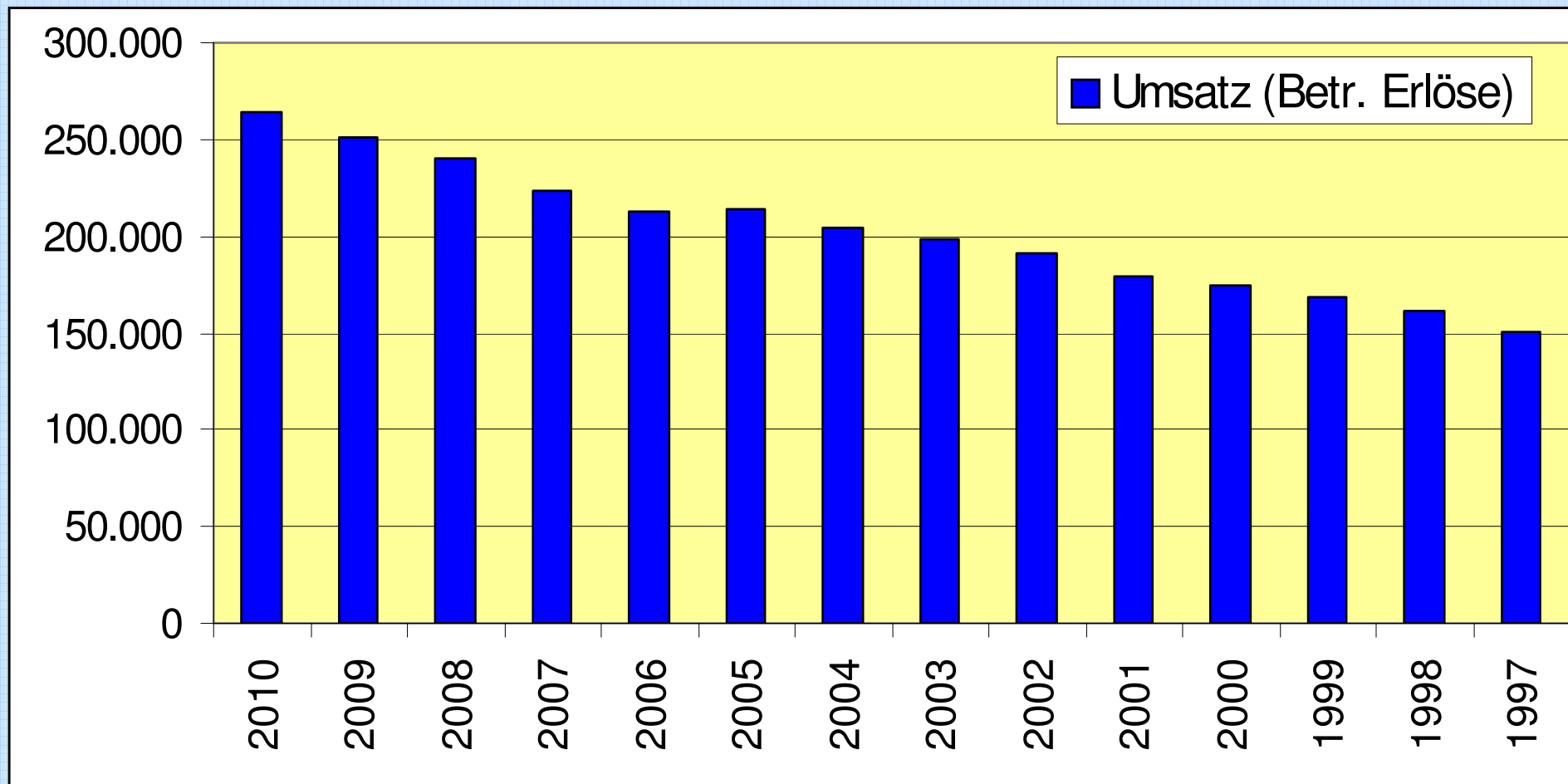
b) Wettbewerb

- Reaktion
- Umsatzwachstum
- Einrichtungen und Durchschnittsgröße
- Berechnungstage
- Abschreibungen
- Investitionen
- Bilanzsumme
- Finanzkraft
- Ergebnis
- Anlagebuchwert
- Auslastung

Reaktion

- Wir nehmen den Wettbewerb an
 - Wir müssen uns (als größter Anbieter im Süden) nicht verstecken
 - Wir haben die Ressourcen (Mitarbeiter, Häuser, Kunden, etc.)
 - **Bitte mehr Selbstbewusstsein!!!**
- Rundumsanierung und Verkleinerung aller (zu) großen Häusern und Verlagerung der Plätze in Satelliten
- Einrichtung Marketingabteilung
- Einrichtung Facility-Management
- Abschreibungszeitraum 25 Jahre (Reduzierung der Gewinne)
- Einführung Controlling, QM und BSC

Organisches Umsatzwachstum Ø 5,7% p.a.



Anzahl der Einrichtungen und Ø-Größe



Stand 1997

Einrichtungen: 38

Plätze: 5.138

Ø-Größe: 135

Anzahl der Einrichtungen und Ø-Größe



Stand 2010

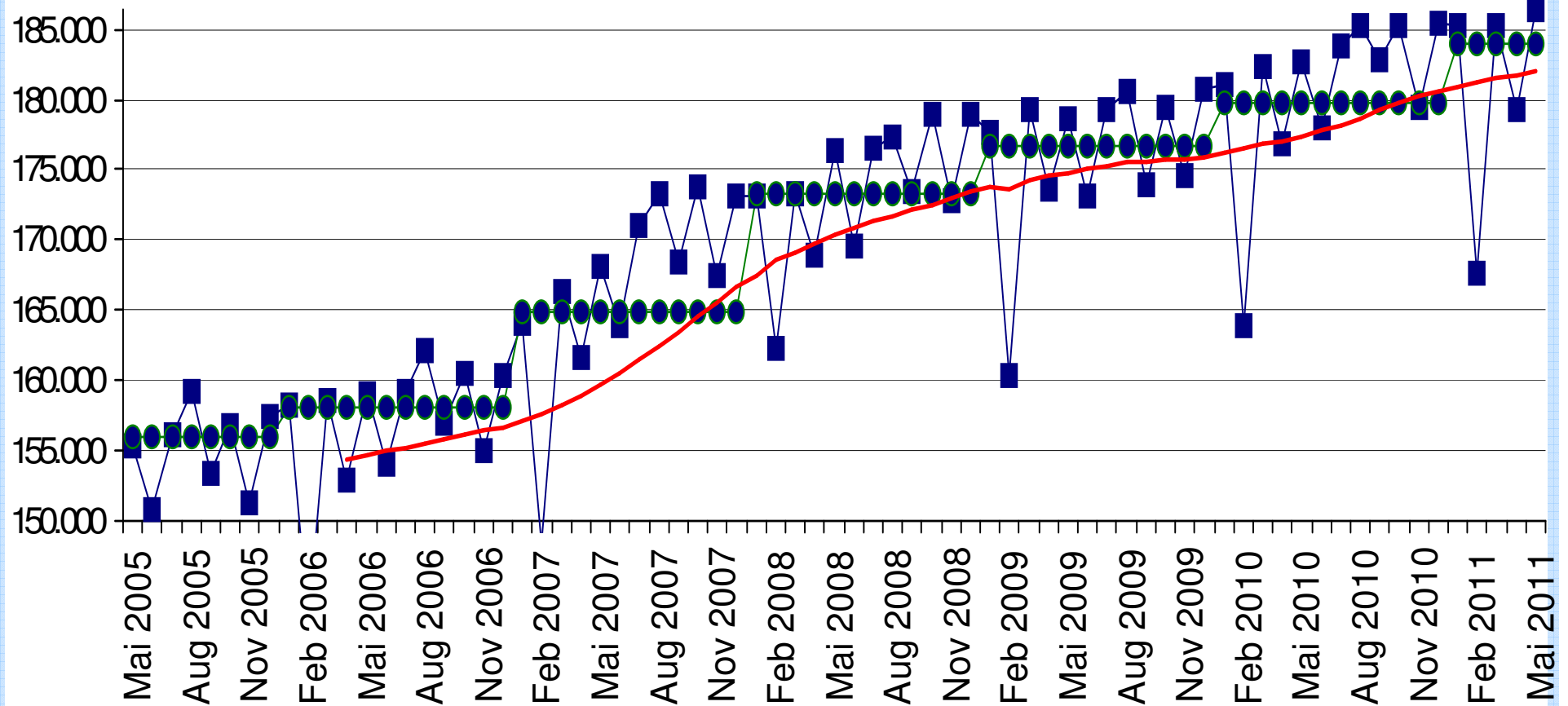
Einrichtungen: 71

Plätze: 6.768

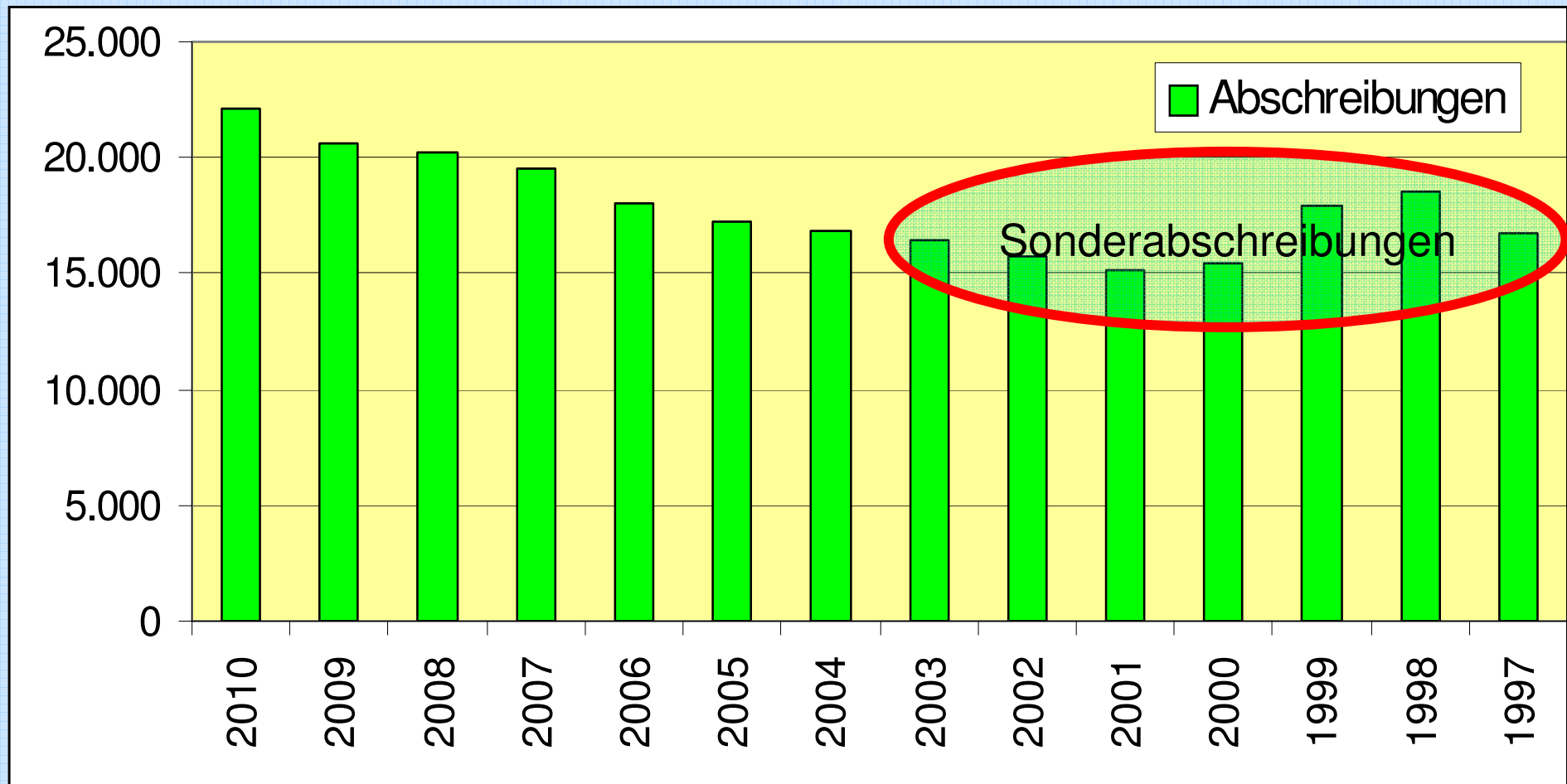
Ø-Größe: 95

Berechnungstage

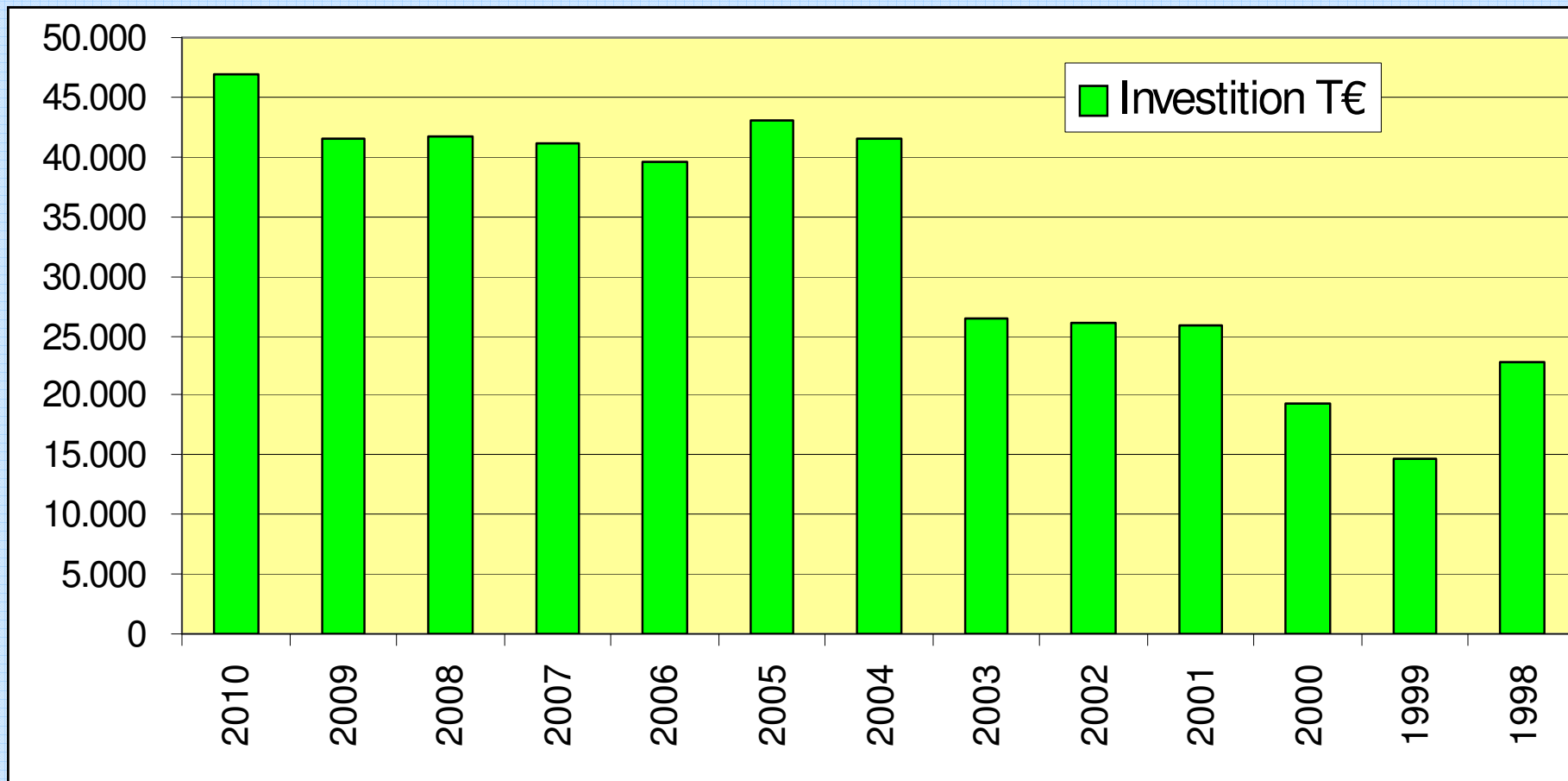
Alle Heime



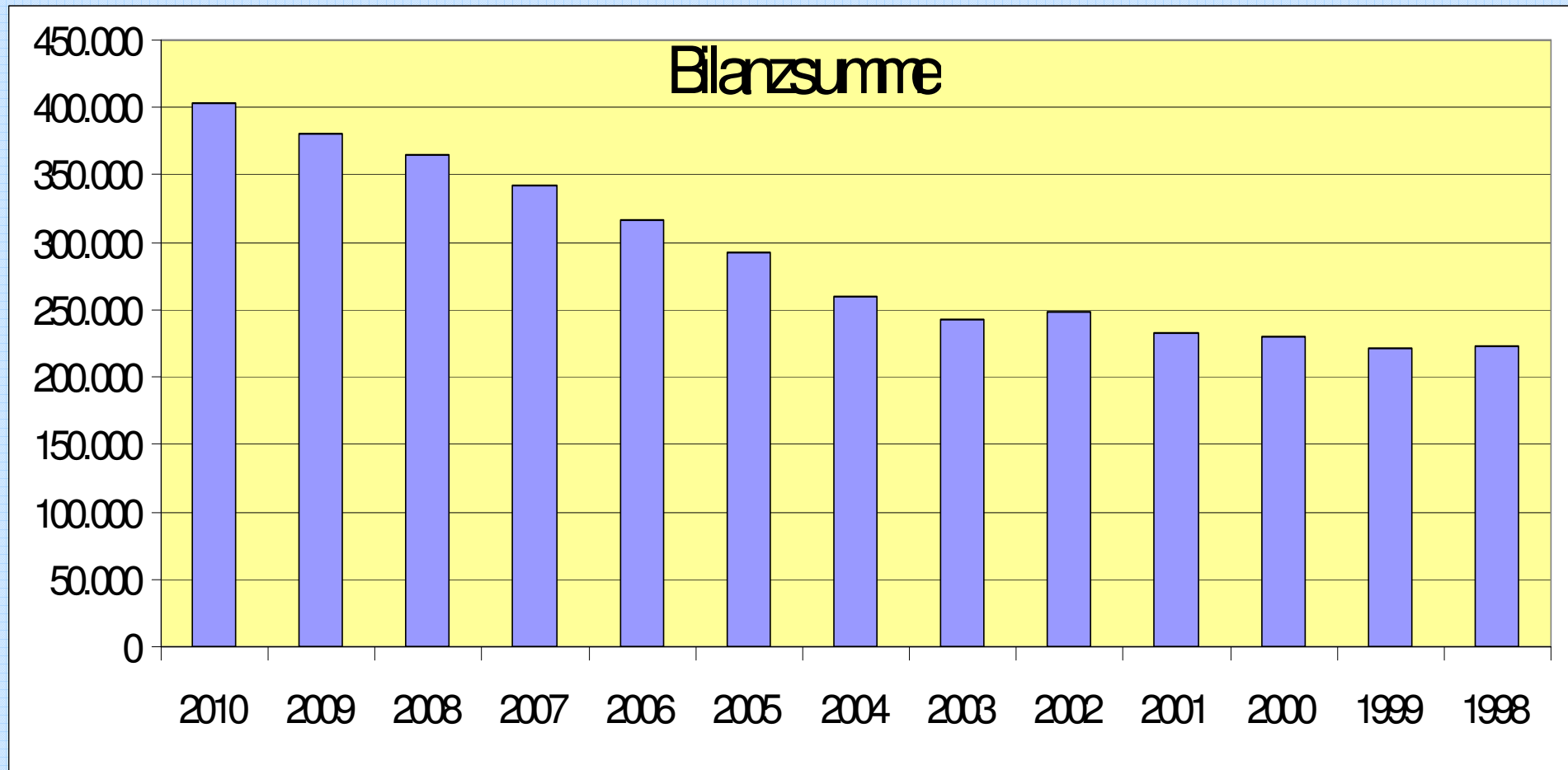
Abschreibungen auf 25 Jahre



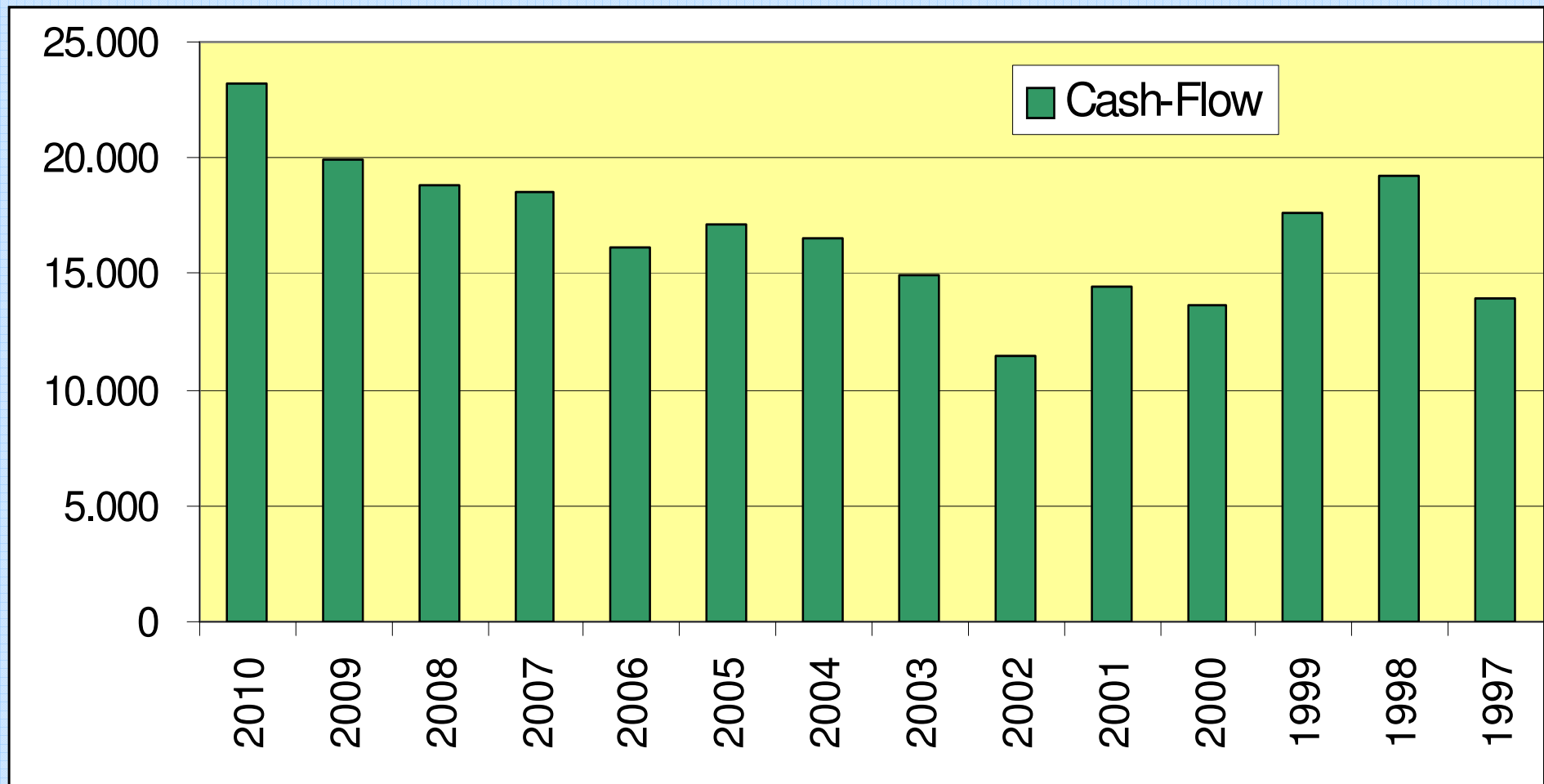
Kontinuierliches Hochfahren der Investitionen



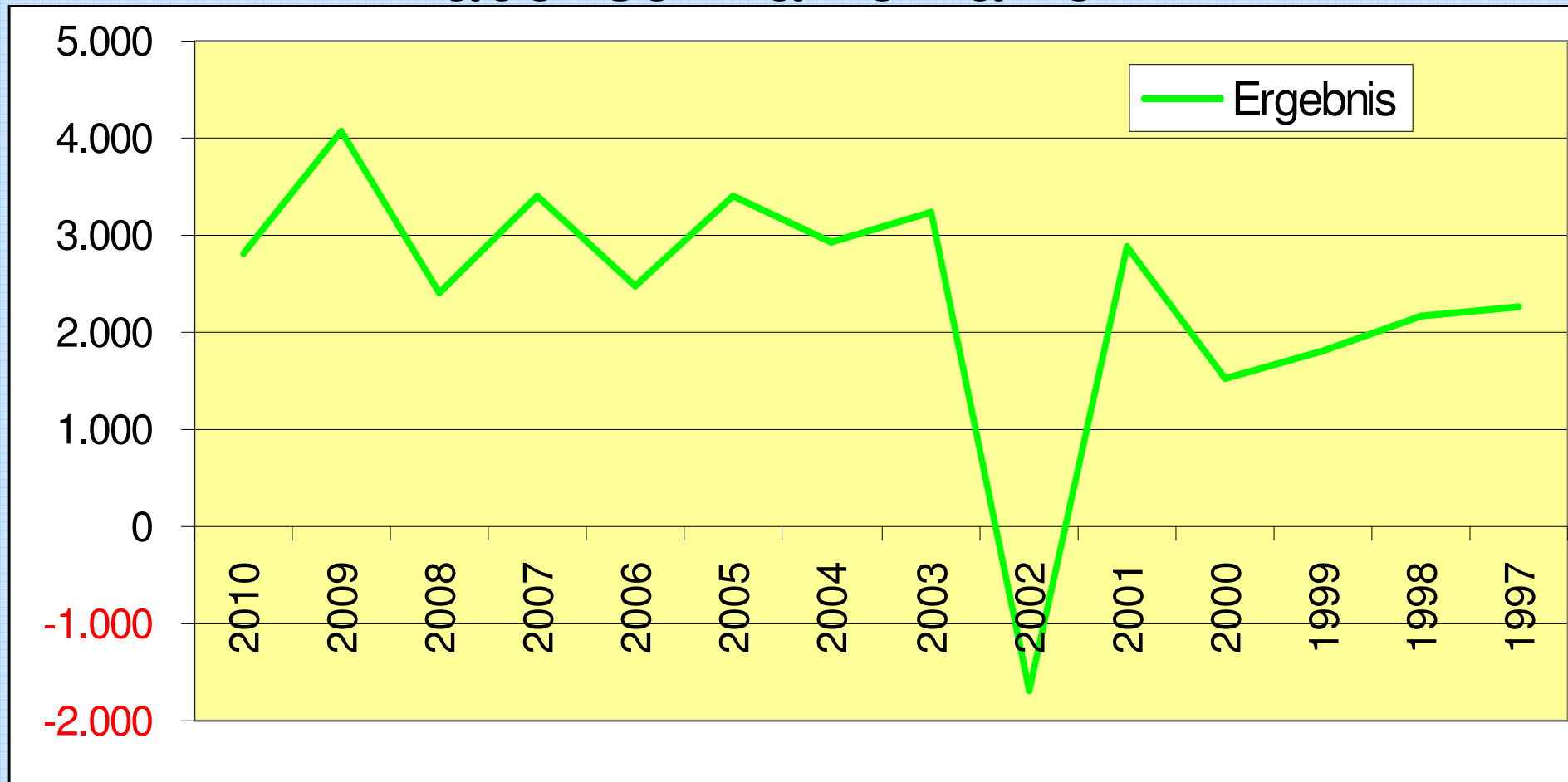
Moderater Anstieg der Bilanzsumme



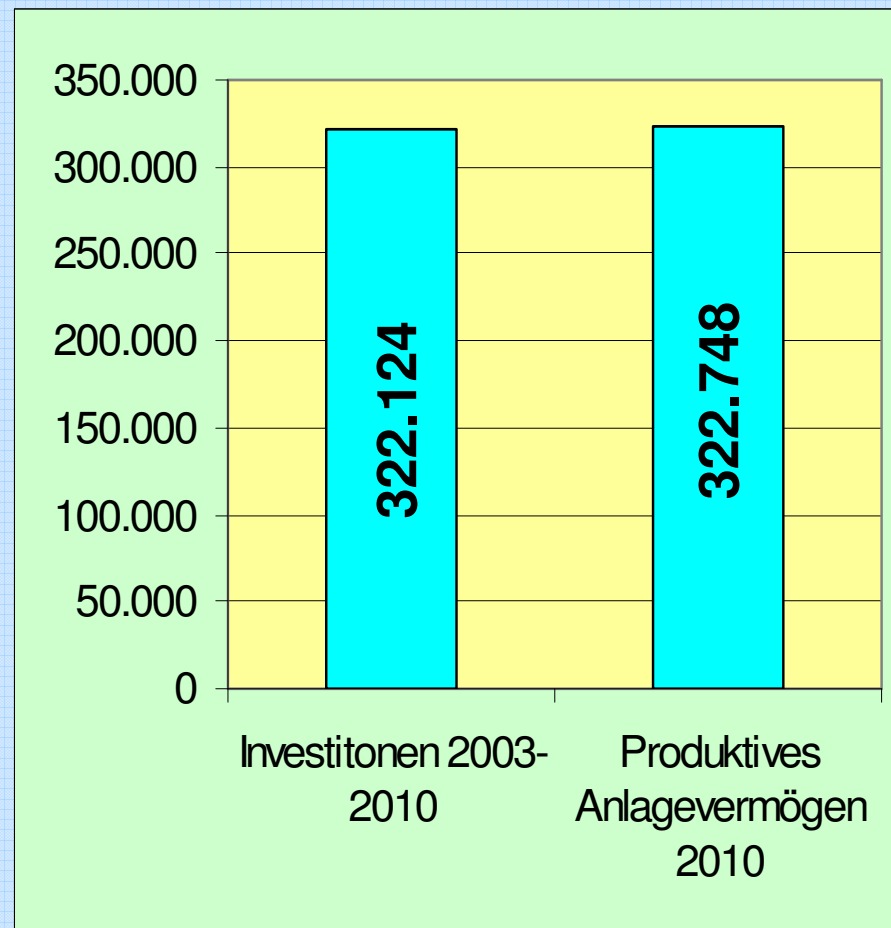
Hohe Finanzkraft bei geringen Überschüssen



Ergebnis – nicht gewinnorientiert aber schwarze Zahlen

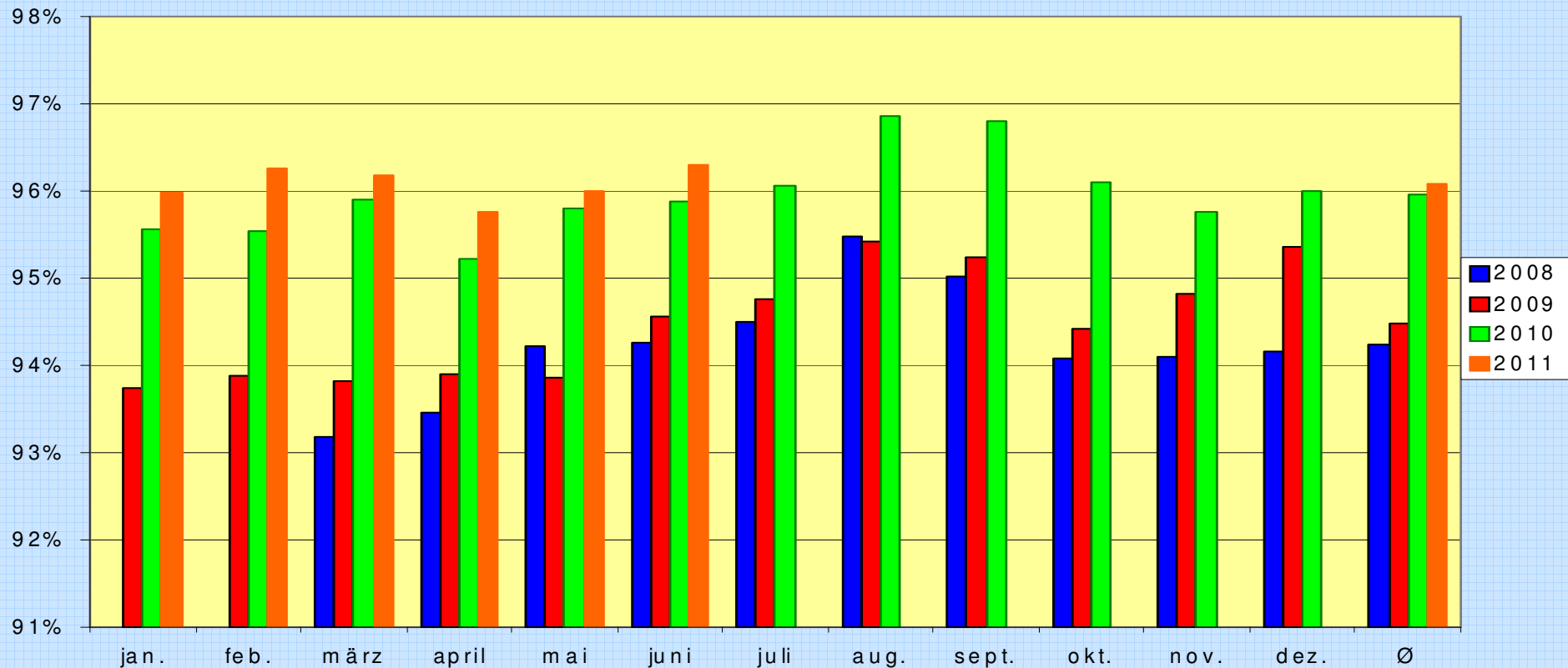


Durchschnittsalter des Anlagebuchwertes 4 Jahre



Auslastung 2008-2011 im Durchschnitt

Haben sich die Investitionen gelohnt?



c) Personalmanagement

- Aktivitäten
- Kampf gegen BAT/TVdÖD
- Abschluss AVR DW-EKD
- Durchschnittliche Personalkosten
- Personalkostenanteile
- Geschäftsentwicklung EHS-Konzern
- Personalaufwand
- Material- und Personalaufwandsquote
- Eigenkapitalentwicklung
- Geschäftsentwicklung (Auslastungs/Pflegesatzhöhe)

Aktivitäten

- Kampf gegen den leistungsfeindlichen BAT (TVöD)
 - Mitglied im VdDD
 - Neue Betriebe in GmbHs so lange außerhalb der AVR, bis
 - Einführung AVR-DW-EKD
- Traineeprogramm
- Reorganisation Aus-/Fort-/Weiterbildung
- Personalstatistik (Transparenz)
- Personalcontrolling (LQV)

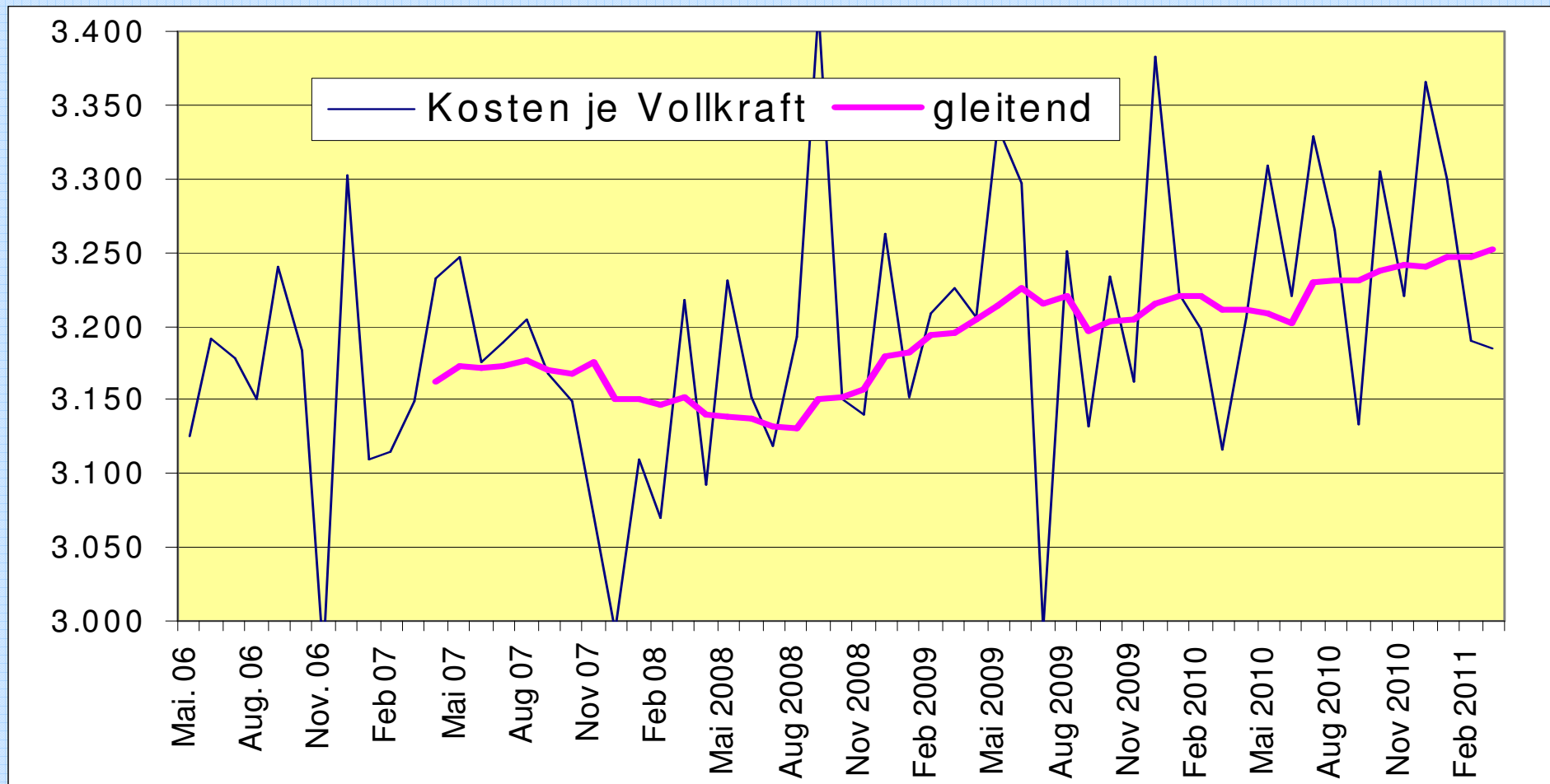
Kampf gegen BAT/TVöD

- Klares Bekenntnis zum „Dritten Weg“.
- Gründung des VdDD mit dem Ziel, einen Diakonietarif zu entwickeln.
- Konsequente Einhaltung der AVR(BAT) in allen Einrichtungen, die bis 2002 ans Netz gingen.
- Konsequente Nichtanwendung der AVR für alle neuen Einrichtungen, die nach 2002 ans Netz gingen.
- Ziel: Nach Schaffung eines Diakonietarifes Überleitung aller Einrichtungen der EHS in diesen Tarif.
- Eindeutige Kommunikation an alle Beteiligten.

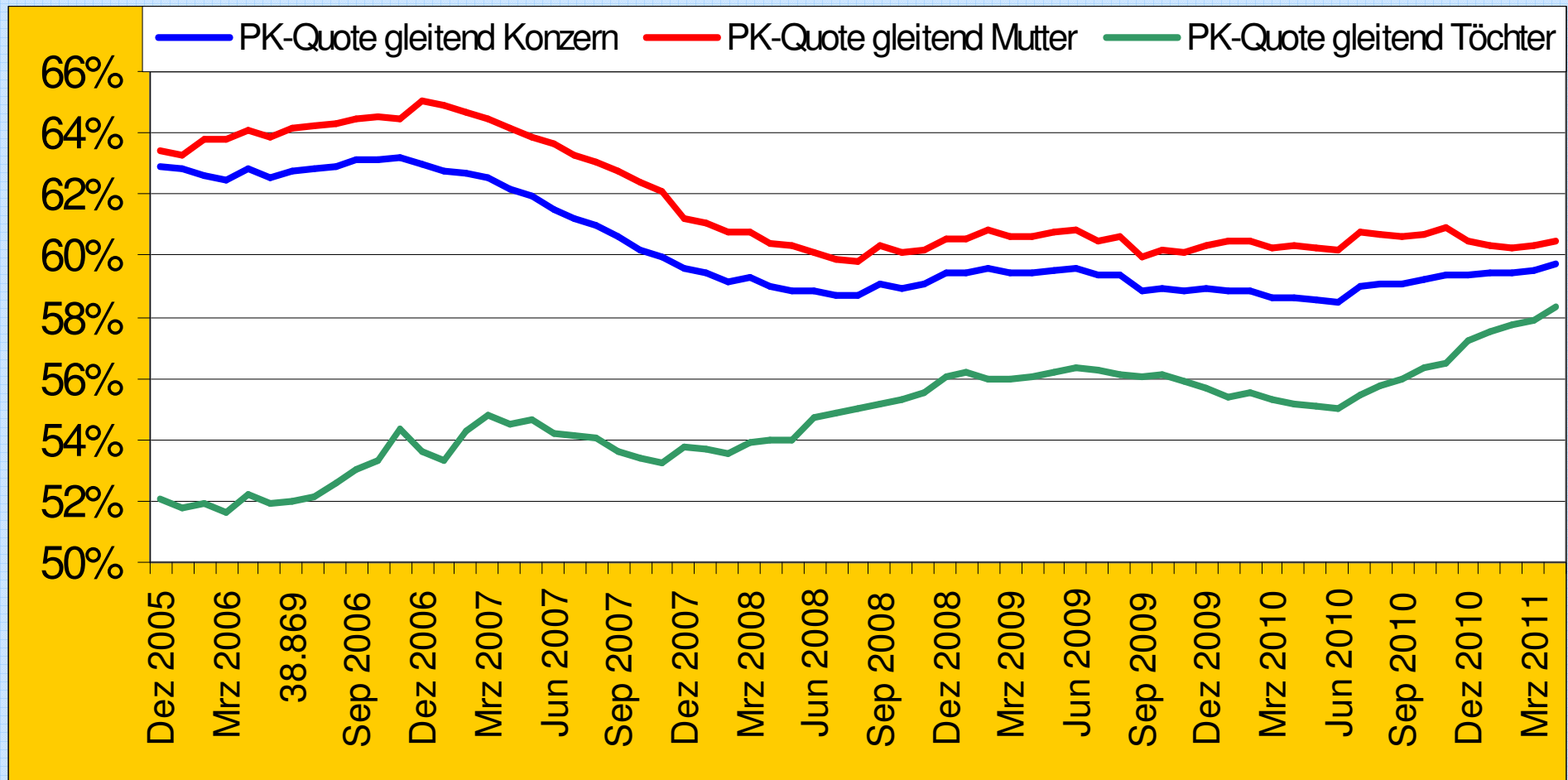
Nach Abschluss der AVR DW-EKD

- Konsequente Zielverfolgung auch gegen den erklärten Widerstand der AGMAV/GMAV
- Zunächst „Häuserkampf“ dann Einigung führt zu hohen Personalkostensteigerungen in Tochtergesellschaften.
- Durchsetzung der neuen AVR in den Pflegesatzverhandlungen (teilweise Schiedsstellen)
- Durch die prospektiven Pflegesätze werden die operativen Ergebnisse zunächst belastet - ab Juli 2011 aber wieder ausgeglichen sein.
- Einführung zusätzlicher Leistungsvergütung

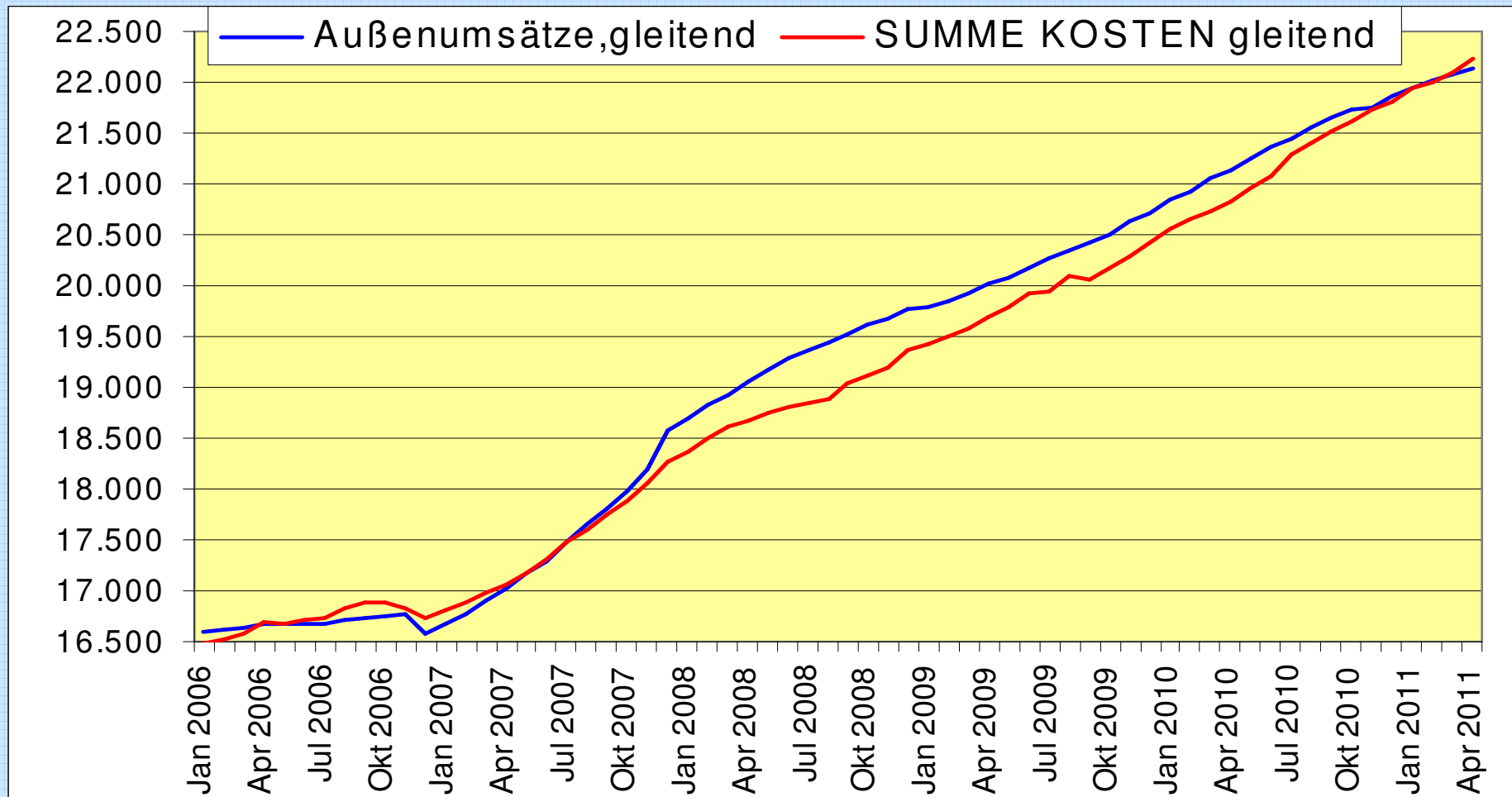
Durchschnittspersonalkosten steigen



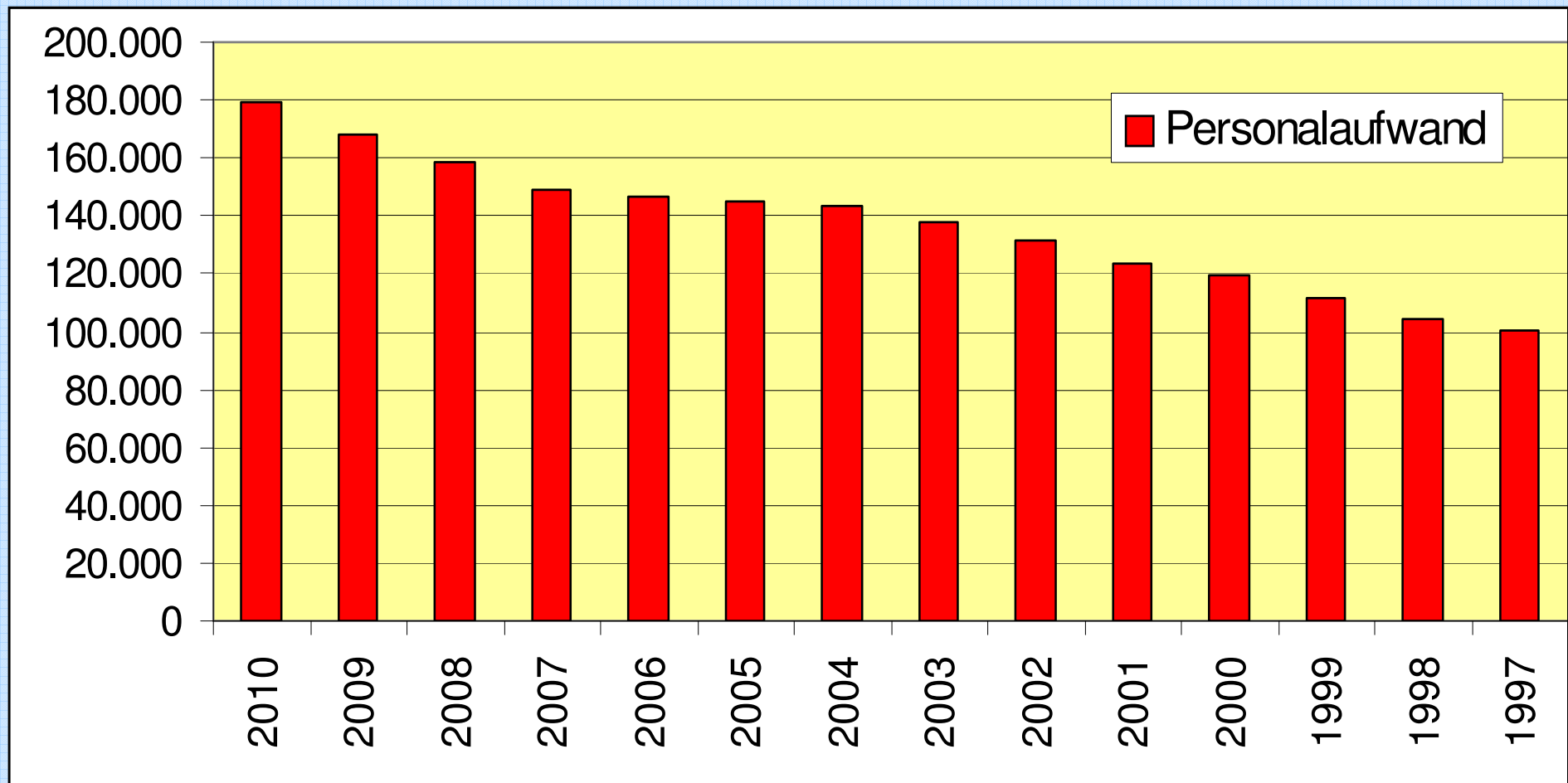
Die Personalkostenanteile gleichen sich an



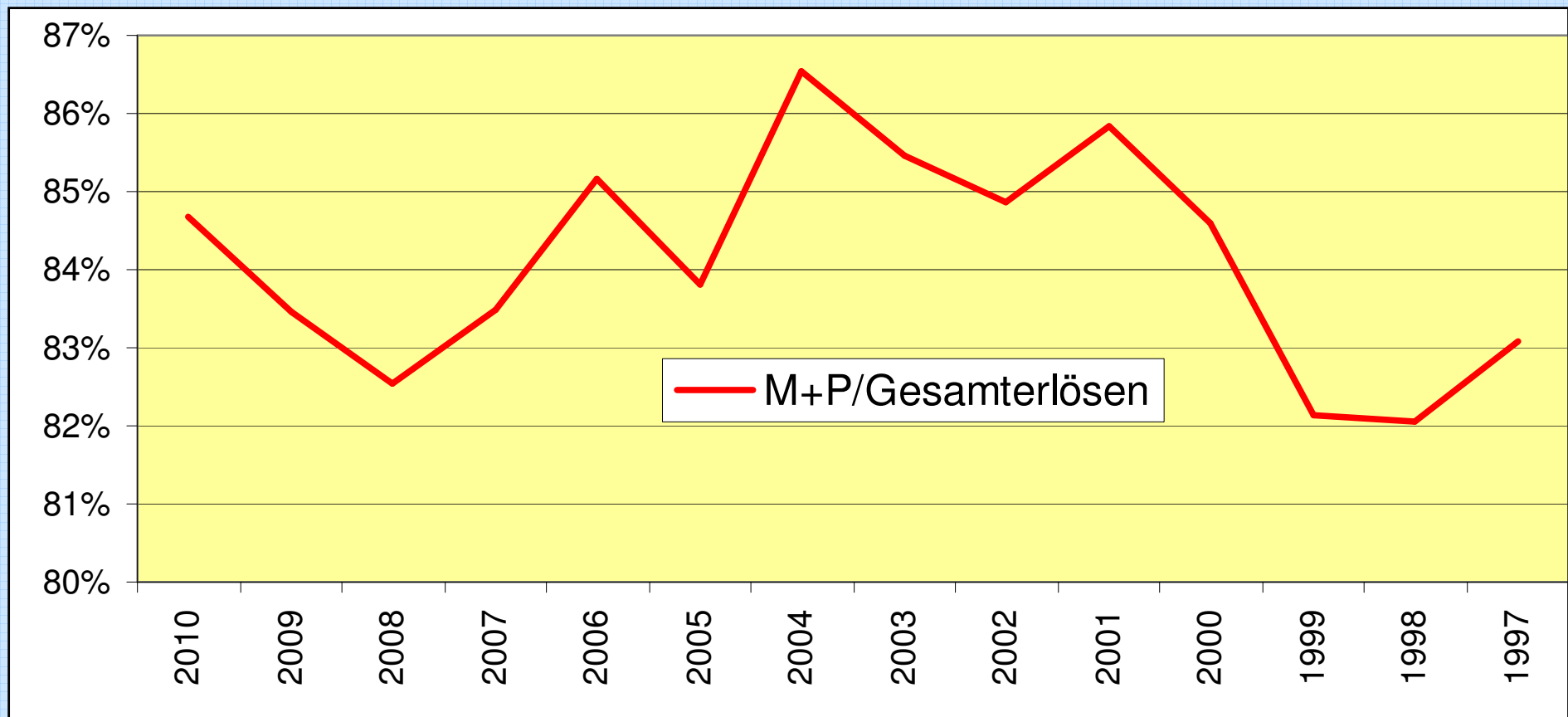
Geschäftsentwicklung EHS Konzern



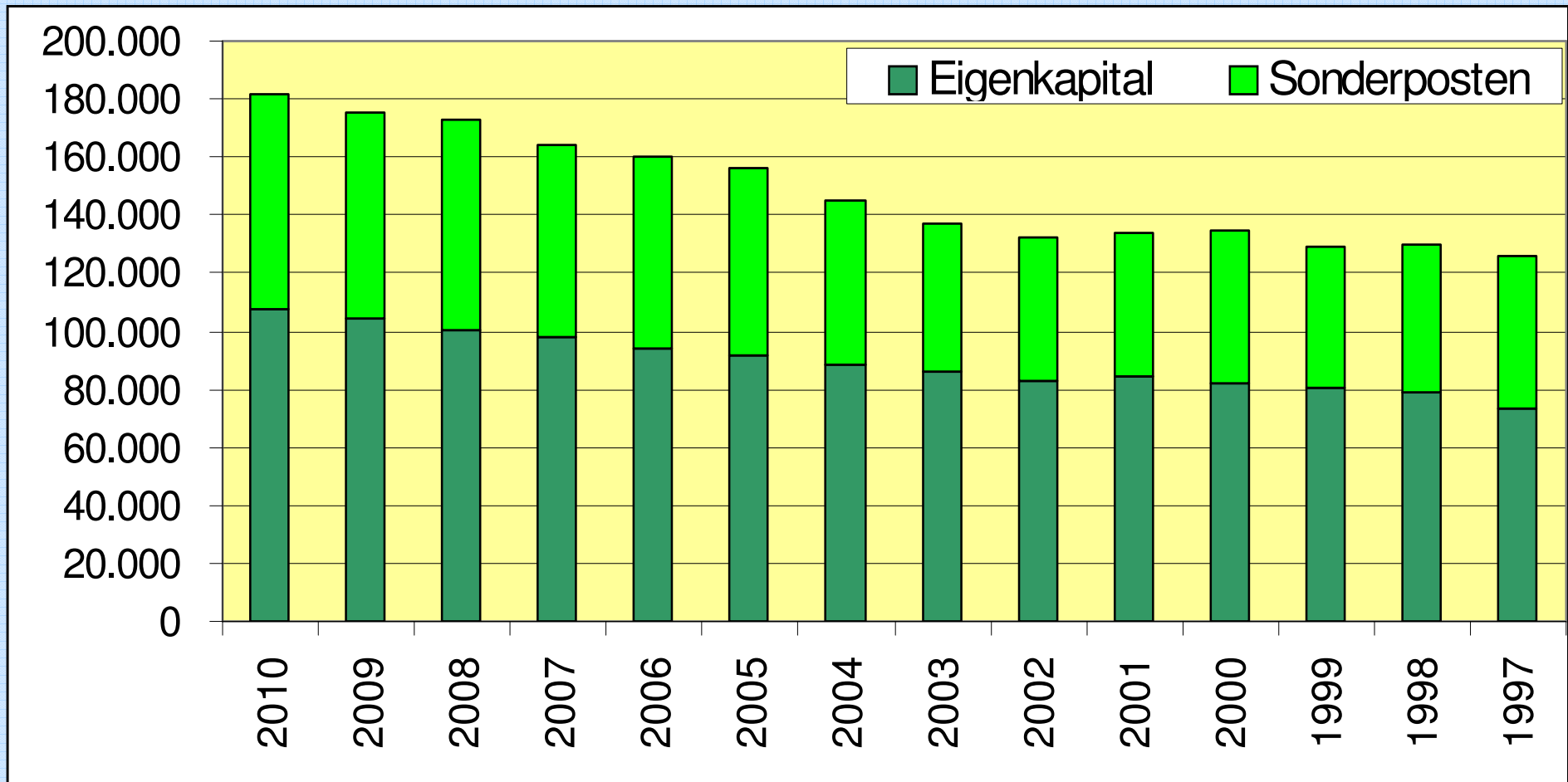
Personalaufwand – Jahresabschluss 2010



Material- + Personalaufwandsquote

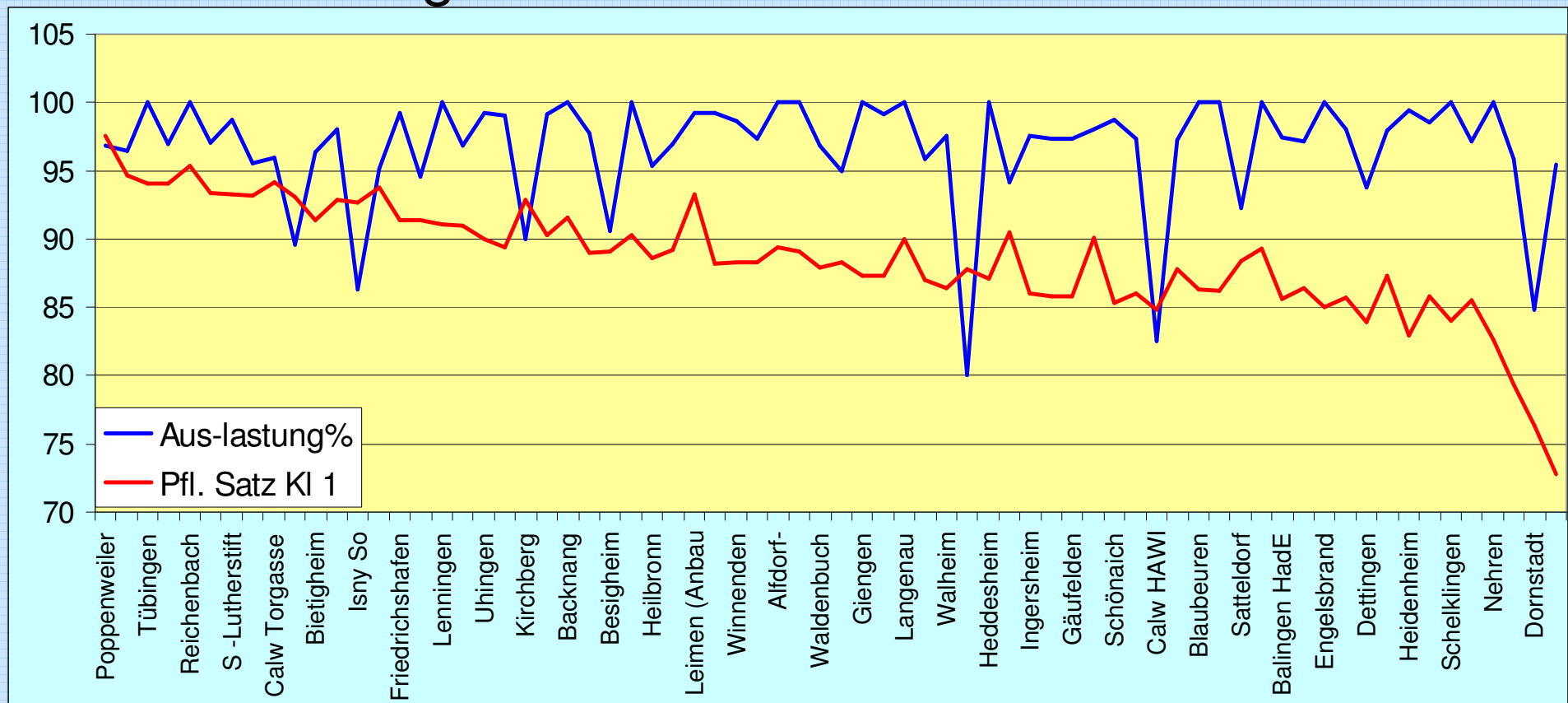


Eigenkapitalentwicklung – Jahresabschluss 2010



Geschäftsentwicklung

Ein Zusammenhang zwischen Auslastung und Pflegesatzhöhe ist nicht erkennbar



4. Nicht erreichte Ziele

Nicht erreichte Ziele

- Komfortbereich mit höheren Pflegesätzen in einem Haus
- Mit-Pflege
- Kostengünstige 24-Stunden-Betreuung
- ZVK (Abrechnungsverband I und II)

Fragen?



Vielen Dank!

- Was war Ihnen wichtig?
- Was ist Ihre Meinung?
- Welche Informationen benötigen Sie?