

Stephanus-Stiftung – Lagebericht 2024

1. Grundlagen des Unternehmens	2
1.1 Geschäftsmodell und Struktur	2
1.2 Geschäftsbereiche	2
1.3 Beteiligungen und Sonderaufgaben	3
1.4 Steuerung und Governance	4
2. Wirtschaftsbericht	4
2.1 Gesamtwirtschaftliches und branchenspezifisches Umfeld	4
Pflege (SGB XI)	4
Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII)	5
Eingliederungshilfe (SGB IX)	5
Ersatzschulen und Kindertageseinrichtungen	5
Tarifliche Entwicklung und Refinanzierungslage	5
2.2 Steuerungsmaßnahmen	6
Entwicklung der Geschäftsbereiche	6
Entwicklung der Vermögensverwaltung und weiterer unterstützender Bereiche	7
Konzernübergreifende Entwicklungen im Bereich Digitalisierung	8
Bauliche Entwicklungen	8
2.3 Geschäftsverlauf, Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage	9
Geschäftsverlauf und Ertragslage	9
Vermögens- und Finanzlage	10
3. Prognose-, Chancen- und Risikobericht	10
3.1 Prognose 2025	10
3.2 Strategische Ziele 2025	11
3.3 Chancenbericht	11
3.4 Risikobericht	12
5. Erklärung der gesetzlichen Vertreter gem. § 264 Abs. 2 HGB	13

1. Grundlagen des Unternehmens

1.1 Geschäftsmodell und Struktur

Die Stephanus-Stiftung (im folgenden Stephanus oder Stiftung) verfolgt als gemeinnützige Betreiberstiftung gemäß Satzung das Ziel, soziale, integrative und bildungsorientierte Aufgaben in Berlin und Brandenburg zu realisieren. Sie ist Trägerin eigener Angebote in den Bereichen Ehrenamtsförderung, ambulanter Hospizarbeit, einer Physiotherapiepraxis sowie der Stephanus-Akademie, die Aus- und Fortbildungen für Mitarbeitende in den Tochtergesellschaften anbietet. In der Stiftung werden übergreifende Dienste, wie Kommunikation, Marketing, Compliance, Einkauf, Controlling, IT und Unternehmensentwicklung zentral koordiniert und gruppenweit realisiert.

Darüber hinaus erfüllt die Stiftung ihren gemeinnützigen Zweck durch die Gründung und Steuerung von Tochtergesellschaften, insbesondere der Stephanus gGmbH, die als zentrales operatives Unternehmen fungiert. Hier sind im Wesentlichen die Geschäftsprozesse gebündelt.

Innovationen und neue Geschäftsmodelle werden über spezialisierte Enkelgesellschaften wie Caretiger GmbH, Stephanus-Lichtblick gGmbH und Stephanus Alles Service gGmbH vorangetrieben.

Die Stephanus Zentrale Dienste gGmbH übernimmt für die Stiftung und ihre Gesellschaften zentrale Dienstleistungen in den Bereichen Personalverwaltung, Finanz- und Rechnungswesen sowie Facility Management.

Zur Erbringung unterstützender Services im Alltag ist die Stephanus Services gGmbH zuständig, die u. a. Catering-, Reinigungs- und Versorgungsdienstleistungen anbietet.

1.2 Geschäftsbereiche

Die Unternehmen der Stephanus-Stiftung sind in fünf Hauptgeschäftsbereichen tätig, die sich funktional und regional gliedern:

- Wohnen und Pflege: 1.513 stationäre Pflegeplätze an 18 Standorten, ergänzt um Tagespflege, Kurzzeitpflege, ambulante Dienste und Servicewohnen.
- Wohnen und Assistenz: Leistungen der Eingliederungshilfe mit 267 stationären Plätzen in Berlin und 609 in Brandenburg, ergänzt durch ambulante Angebote wie Familienentlastende Dienste und Begleitete Elternschaft.
- Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM): Über 1.800 Plätze in Arbeits-, Bildungs- und Förderbereichen an verschiedenen Standorten in Berlin und Brandenburg.
- Kinder, Jugend und Familie / Bildung: Angebote in ambulanter und stationärer Jugendhilfe, Berufsbildung, sowie Grund- und Förderschulen in Berlin, Templin, Bad Freienwalde und Pritzwalk. Seit Q4/2023 sind die Bereiche „Kinder, Jugend und Familie“ sowie „Bildung“ zum Geschäftsbereich „Leben und Lernen im Quartier“ zusammengeführt.
- Migration und Integration: Zahlreiche Projekte und Einrichtungen u. a. in Berlin (Treptow-Köpenick, Adlershof, Hellersdorf), Wittenberge und Bad Freienwalde, einschließlich Gemeinschaftsunterkünften, Beratungsstellen und Quartiersprojekten.

1.3 Beteiligungen und Sonderaufgaben

Die Stiftung hält Beteiligungen an der Fachhochschule der Diakonie gGmbH in Bielefeld sowie an der mitunsleben GmbH. Letztere wurde jedoch vollständig abgeschrieben und befindet sich unter Insolvenzverwaltung.

Größere Immobilienprojekte werden zunehmend in eigens gegründeten Immobiliengesellschaften umgesetzt, teils unter Einbindung externer Investoren. So wurde für die Realisierung eines neuen sozialräumlichen Projekts in Strausberg die Stephanus Immobilien GmbH Strausberg gegründet. Sie dient der strukturierten Entwicklung und Bebauung eines von der Stadt Strausberg erworbenen Grundstücks und schafft die Voraussetzungen für eine nachhaltige Nutzung im Sinne des Stiftungszwecks.

Der Anteilsbesitz setzt sich wie folgt zusammen:

Gesellschaft	Sitz	Anteil	Eigenkapital	Ergebnis
		in %	in TEUR	in TEUR
Stephanus Immobilien Verwaltungs GmbH	Berlin	100,00	33	0
Stephanus Immobilien GmbH & Co. KG	Berlin	94,00	10	136
Stephanus Immobilien Strausberg GmbH	Berlin	100,00	-64	-31
Stephanus - Zentrale Dienste gGmbH	Berlin	100,00	1.326	350
Stephanus gGmbH	Berlin	100,00	28.330	583
Stephanus Services Gesellschaft mbH	Berlin	100,00	940	-13
mitunsleben GmbH ¹⁾	Berlin	6,25	-	-
Radio Paradiso Verwaltungs GmbH ²⁾	Berlin	1,84	678	14
Fachhochschule der Diakonie gemeinnützige GmbH ³⁾	Bielefeld	1,00	1.437	-207
Wendenschloß-Quartier Verwaltungs-GmbH ⁴⁾	Offenbach am Main	35,00	25	2
Wendenschloß-Quartier GmbH & Co. KG ⁵⁾	Offenbach am Main	44,60	2.395	0

¹⁾ Gesellschaft befindet sich im Insolvenzverfahren, der Beteiligungswert wurde abgeschrieben.

²⁾ Letzter vorliegender Jahresabschluss per 31.12.2023, der Jahresabschluss wurde am 26. Juni 2024 festgestellt.

³⁾ Letzter vorliegender Jahresabschluss per 31.12.2023, der Jahresabschluss wurde am 13. Juni 2024 festgestellt.

⁴⁾ Letzter vorliegender Jahresabschluss per 31.12.2023, erstellter Jahresabschluss von 4. Februar 2024, HaackSchubert Partnerschaftsgesellschaft mbH, Offenbach am Main.

⁵⁾ Letzter vorliegender Jahresabschluss per 31.12.2023, erstellter Jahresabschluss von 26. April 2024, HaackSchubert Partnerschaftsgesellschaft mbH, Offenbach am Main.

Zudem wird eine Fuhrparkgesellschaft zur rechtssicheren Durchführung interner Fahrdienste aufgebaut.

Ein bedeutender Aufgabenbereich ist die Vermögensverwaltung, insbesondere die Bewirtschaftung des Kapitalstocks zur langfristigen Sicherung des Stiftungszwecks. Die Vermietung von Immobilien an Tochtergesellschaften ist integraler Bestandteil dieser Tätigkeit.

1.4 Steuerung und Governance

Die Gesamtverantwortung für Stephanus liegt beim Vorstand der Stiftung. Die Steuerung erfolgt unter Einbindung der Geschäftsbereiche und verschiedener Gremien.

Für detaillierte Informationen zu den einzelnen Gesellschaften wird auf die jeweiligen Teilberichte in diesem Bericht verwiesen.

2. Wirtschaftsbericht

2.1 Gesamtwirtschaftliches und branchenspezifisches Umfeld

Die gesamtwirtschaftlichen und branchenspezifischen Rahmenbedingungen des Jahres 2024 waren für soziale Komplexträger von hoher Volatilität, regulatorischem Wandel und steigender betriebswirtschaftlicher Belastung geprägt. Gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklungen wie Fachkräftemangel, Inflation, Demografie, Digitalisierung sowie eine stark differenzierte Gesetzgebung in den Sozialgesetzbüchern VIII, IX, XI und XII beeinflussten die operative Steuerung und strategische Ausrichtung erheblich.

Pflege (SGB XI)

Die Einführung des Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetzes (PUEG) im Jahr 2024 brachte strukturelle Veränderungen in der Refinanzierung von Pflegeleistungen. Anpassungen bei Pflegegeld und Sachleistungen sowie die geplante Einführung des einheitlichen Entlastungsbudgets wirkten zwar entlastend für Angehörige, erhöhten jedoch die administrative Komplexität für Träger. Ergänzend dazu wurde mit dem Personalbemessungsverfahren (PeBeM) ein verbindliches, bundesweites Instrument zur Ermittlung des individuellen Personalbedarfs in stationären Pflegeeinrichtungen eingeführt. PeBeM ermöglicht eine differenzierte Personalplanung nach Pflegegrad und Qualifikation und trägt damit zur Entlastung der Pflegefachkräfte bei. Gleichzeitig bleibt die strukturelle Unterfinanzierung der Pflegeversicherung bestehen – mit zunehmendem Druck auf Träger, kosteneffizient und leistungsfähig zu bleiben. Der

Fachkräftemangel wirkt sich weiterhin direkt auf Belegungsquoten, Dienstplangestaltung und die Betriebssicherheit stationärer wie ambulanter Angebote aus.

Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII)

Die Kinder- und Jugendhilfe verzeichnete auch 2024 eine steigende Nachfrage nach komplexen Hilfesettings, insbesondere im Kontext von psychischen Erkrankungen. Die inklusiv gedachte Weiterentwicklung nach dem Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG) brachte neue Chancen, erfordert jedoch hohe interne Koordinierung und konzeptionelle Anpassungen. Kommunale Haushaltslagen begrenzen jedoch zunehmend die finanzielle Bewegungsfreiheit – was die Refinanzierung von Innovationen erschwert.

Eingliederungshilfe (SGB IX)

Im Bereich der Eingliederungshilfe traten 2024 die Effekte des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) klarer zutage. Die Trennung von Fachleistung und existenzsichernden Leistungen ist weiterhin mit erheblichem Abstimmungsaufwand zwischen Leistungsträgern und -erbringern verbunden.

Die wachsende Nachfrage nach ambulanten, personenzentrierten Angeboten und der Ausbau von Teilhabeleistungen erfordert tiefgreifende Organisationsentwicklungen auf Trägerseite. Hinzu kommen deutlich gestiegene Anforderungen an digitale Schnittstellen zur Verwaltung, insbesondere im Kontext der Sozialhilfeplanung und Budgetverhandlungen.

Ersatzschulen und Kindertageseinrichtungen

Die Finanzierung von Ersatzschulen und Kindertageseinrichtungen stellte 2024 eine besondere Herausforderung dar. Trotz rechtlicher Anspruchsgrundlagen ist die Refinanzierung durch Länder und Kommunen vielfach nicht auskömmlich. Insbesondere Tarifsteigerungen, gestiegene Energie- und Sachkosten sowie Investitionen in Digitalisierung und Inklusion werden in vielen Fällen nur unvollständig oder verzögert anerkannt.

Für Ersatzschulen bedeutet dies weiterhin einen hohen Eigenanteilsdruck. Im Kitabereich sind insbesondere kleinere und mittlere Träger durch kommunale Finanzierungsmodelle in ihrer Liquiditäts- und Investitionsplanung eingeschränkt. Diese Gemengelage zwingt Träger zunehmend dazu, Fundraising-, Drittmittel- und Beteiligungsstrategien zu intensivieren und zugleich betriebswirtschaftliche Steuerungssysteme weiterzuentwickeln.

Tarifliche Entwicklung und Refinanzierungslage

Die tarifliche Entwicklung im Jahr 2024 stellte Stephanus vor erhebliche betriebswirtschaftliche Herausforderungen. Der angewendete Tarifvertrag AVR DWBO sieht in vielen Bereichen höhere Entgeltsteigerungen vor als der TVöD oder TV-L, an denen sich die öffentliche Finanzierung häufig orientiert.

Insbesondere in den Bereichen Kindertagesbetreuung und Ersatzschulen führen diese Tarifsteigerungen zu einer zunehmenden Belastung, da die Zuschüsse der öffentlichen Hand sich an den Entwicklungen der „vergleichbaren Personalkosten“ und somit am TV-L und TVöD orientieren und keine ausreichende Dynamisierung enthalten, um Personal- und Sachkostensteigerungen dauerhaft aufzufangen. Dies belastet die wirtschaftliche Tragfähigkeit dieser Angebote trotz hoher gesellschaftlicher Relevanz.

Demgegenüber ist in den großen Leistungsbereichen der Stephanus-Stiftung insbesondere der Pflege (SGB XI) und der Eingliederungshilfe (SGB IX) grundsätzlich eine Refinanzierung der tariflichen Gestehungskosten möglich, da diese im Rahmen der Entgeltverhandlungen mit den jeweiligen Leistungsträgern systematisch in die Vergütungssätze eingebracht und anerkannt werden. Gleichwohl bleiben diese Verhandlungen komplex und zeitintensiv, insbesondere im Hinblick auf Indexierungsmechanismen, Auskömmlichkeit und Leistungsvereinbarungen.

2.2 Steuerungsmaßnahmen

Das vorangegangene Geschäftsjahr 2023 war für die Stephanus-Gruppe von tiefgreifenden Herausforderungen geprägt. Erstmals wurde ein negatives Konzernergebnis erwirtschaftet, das maßgeblich auf strukturelle Kostenbelastungen, rückläufige Belegungen und temporäre Steuerungsdefizite in einzelnen Bereichen zurückzuführen ist. Vor diesem Hintergrund wurden im Jahr 2023 begonnene umfassende Maßnahmen für 2024 intensiviert, um die wirtschaftliche Stabilität der Stiftung nachhaltig zu sichern und gleichzeitig sachgerechte Ergebnisse zu erzielen, um für die sich abzeichnenden, konjunkturell und regulatorisch schwierigeren Zeiten gerüstet zu sein.

Zentrale Steuerungsimpulse basierten auf einer bereichsübergreifenden Analyse entlang vier strategischer Themenfelder:

- Marktumfeld und Wettbewerbsfähigkeit
- Asynchronität zwischen Aufwand und Ertrag
- Investitionen und Desinvestitionen
- Steuerungsfähigkeit auf betrieblicher und strategischer Ebene

Ein besonderer Fokus lag auf der konsequenten Weiterentwicklung der Verhandlungsstrategien mit Leistungsträgern zur tarifgerechten Abbildung von Gestehungskosten in Vergütungssätzen. Parallel dazu wurden gezielte Maßnahmen zur Optimierung von Belegung und Personalsteuerung implementiert. Die Inanspruchnahme von Zeitarbeit, die im Jahr 2023 signifikant zum negativen Ergebnis beitrug, wurde dabei als kritisches Steuerungsthema identifiziert. In diesem Kontext wurden strukturelle und operative Stellhebel benannt, unter anderem durch die Einrichtung einer Arbeitsgruppe Arbeitszeit, die sich auf die Feinsteuerung vor Ort konzentriert.

Im Rahmen dieser Gesamtanalyse wurden in mehreren Bereichen organisatorische und konzeptionelle Entwicklungen festgestellt.

Entwicklung der Geschäftsbereiche

- Der Bereich Pflege entwickelte sich im Geschäftsjahr ausgesprochen positiv. Die hohe Nachfrage, fortlaufend verhandelte Vergütungssätze und eine optimierte Personalsteuerung trugen zu einem stabilen Geschäftsverlauf bei. Parallel wurden erste Anpassungen in der Immobilienstruktur vorgenommen, die in den kommenden Jahren intensiviert werden.
- Im Bereich Wohnen der Eingliederungshilfe bestehen weiterhin Herausforderungen im Zusammenhang mit der Umsetzung des BTHG. Das eingerichtete Projekt soll helfen, das notwendige konzeptionelle „Mindset“ zu entwickeln und umzusetzen. Steuerungsdefizite – insbesondere im Bereich Dienstplanung, rückläufige Belegung und konzeptionelle Unschärfen – wurden erkannt. Eine personelle Neubesetzung auf Leitungsebene ist

eingeleitet. Perspektivisch ist eine Zusammenführung der Teilhabeleistungen in einem neuen Bereich „ATA – Assistenz, Teilhabe, Arbeit“ vorgesehen.

- Im Geschäftsbereich Werkstätten kam es zu einer personellen Zäsur, die für einen umfassenden Neuausrichtungsprozess genutzt wurde. Mit Hilfe eines Interimsmanagements wurde eine zukunftsorientierte Zielorganisation entwickelt. Eine Matrixstruktur wird eingeführt, die neben der regionalen Gliederung auch fachliche Verantwortungsbereiche (berufliche Bildung, Produktion, Übergänge zum allgemeinen Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Förderung) systematisch abbildet. Die Personalstruktur wurde an die veränderte Belegung angepasst, eine neue Vision formuliert und der Aufbau einer neuen Führungsstruktur eingeleitet.
- Der Bereich Kinder, Jugend und Familie befindet sich in einem Konsolidierungsprozess. Im Fokus stehen derzeit intensive Verhandlungen zu neuen Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen sowie bauliche Anpassungen. Perspektivisch wird eine Expansion angestrebt.
- In den Bereichen Kindertagesbetreuung und Ersatzschulen ist die finanzielle Situation angespannt. Die Refinanzierung, insbesondere in Brandenburg, bleibt schwierig. Verluste müssen gegenüber den öffentlichen Trägern geltend gemacht werden, die Auszahlung erfolgt jedoch zeitversetzt und teilweise in ungewisser Höhe. Bei den Schulen liegt der Schwerpunkt auf der Konsolidierung nach Investitionsphasen, insbesondere durch Maßnahmen zur Steigerung der Belegung. Die Zuschusshöhe ist gesetzlich reguliert und entzieht sich dem direkten Einfluss des Trägers.
- Der Geschäftsbereich Migration und Integration entwickelt sich zunehmend zu einem Zuwendungsbereich mit projektbezogener Finanzierung. Aktuell wird nur noch eine Gemeinschaftsunterkunft betrieben, die jedoch wirtschaftlich tragfähig ist. Der Bereich zeichnet sich durch hohen gesellschaftlichen Nutzen aber geringe Deckungsbeiträge aus.
- Die kleineren Gesellschaften, wie die Caretiger GmbH und die Lichtblick gGmbH zeigen eine differenzierte Entwicklung. Während Caretiger im ambulanten Segment erstmals ein positives Ergebnis erzielen konnte, bleibt Lichtblick, trotz inhaltlich positiver Weiterentwicklungen in der Betreuung psychisch erkrankter und seelisch behinderter Menschen, weiterhin defizitär. Beide Gesellschaften stehen exemplarisch für den strategischen Aufbau zukunftsfähiger Angebotsfelder, die mittelfristig tragfähig ausgebaut werden sollen.

Entwicklung der Vermögensverwaltung und weiterer unterstützender Bereiche

- Die Vermögensverwaltung sowie der Geschäftsbereich Physiotherapie zeigen einen stabilen Geschäftsverlauf.
- Die Dienstleistungsbereiche entwickelten sich im Geschäftsjahr qualitativ deutlich weiter und arbeiten grundsätzlich kostendeckend. Die gestiegene betriebliche Qualität, optimierte Abläufe und klare Verantwortlichkeitsstrukturen tragen zur wirtschaftlichen Stabilität dieser Bereiche bei. Gleichzeitig leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Gesamtorganisation, sowohl in operativer als auch in strategischer Hinsicht. Herausfordernd bleibt das ERP-Projekt.

- Die Servicegesellschaften entwickeln sich qualitativ weiter und verzeichnen ebenfalls eine stabile Entwicklung, insbesondere durch Verbesserungen in Struktur, Qualitätssicherung und Kundenorientierung.
- Die Immobiliengesellschaften entwickeln sich planmäßig. Besonders hervorzuheben ist die Wendenschloß GmbH & Co. KG, in der die Bautätigkeit im Berichtszeitraum fristgerecht fortgeführt wurde. Die Maßnahmen dienen der innovativen Ausstrahlung der gesamten Stephanus-Stiftung und der langfristigen Sicherung von Infrastruktur für die sozialen Zwecke.

Konzernübergreifende Entwicklungen im Bereich Digitalisierung

- Die Digitalisierung wurde 2024 konzernweit weiter vorangetrieben. Die flächendeckende Einführung von Microsoft SharePoint und Teams ist weitgehend abgeschlossen und hat die interne Zusammenarbeit sowie Dokumentenlenkung nachhaltig verbessert. Ergänzend wird im Rahmen eines vom Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Projekts die intensivere Nutzung digitaler Lösungen im Arbeitsalltag erprobt und ausgebaut – insbesondere im Bereich Kommunikation, Dokumentation und digitaler Arbeitsprozesse.
- Das gruppenweite ERP-Projekt zur Optimierung betrieblicher Abläufe befindet sich in fortgeschrittener Umsetzung. In den Werkstätten sowie den Servicegesellschaften wurden bereits Materialwirtschafts- und Rechnungswesenlösungen eingeführt, die eine verbesserte Steuerung, eine höhere Datenkonsistenz sowie eine Professionalisierung der operativen Abläufe ermöglichen. Diese Maßnahmen leisten einen wesentlichen Beitrag zur Verwaltungsmodernisierung und zur zukunftsorientierten Steuerungsfähigkeit von Stephanus.

Bauliche Entwicklungen

- Die bauliche Entwicklung wurde 2024 konsequent fortgeführt. Größere Bauprojekte werden – wie bereits beschrieben – in eigenen Immobiliengesellschaften realisiert. Kleinere bis mittlere Vorhaben, insbesondere Um- und Ausbauten bestehender Strukturen, werden über die Stiftung abgewickelt und anschließend in der Regel von einer Tochtergesellschaft angemietet. Sofern es wirtschaftlich sinnvoll ist, werden insbesondere Instandhaltungsmaßnahmen auch direkt und vollständig in Verantwortung der jeweiligen gGmbH umgesetzt.
- Im Bereich Pflege wurden gezielte bauliche Anpassungen vorgenommen. In mehreren Seniorenzentren in Brandenburg erfolgten Maßnahmen zur Reduktion von Doppelzimmern, die sowohl aus qualitativen Erwägungen als auch im Hinblick auf gesetzliche und landespolitische Anforderungen zwingend notwendig wurden. Diese Maßnahmen gingen in der Regel mit umfassenden Sanierungen und baulichen Modernisierungen einher, um die Einrichtungen strukturell zukunftsfähig aufzustellen.
- Im Bereich Wohnen und Assistenz wurden 2024 intensive konzeptionelle und planerische Vorarbeiten für notwendige bauliche Veränderungen begonnen. Aufgrund fehlender langfristiger Finanzierungszusagen und noch nicht abgeschlossener Abstimmungen mit Kostenträgern, Kommunen und Investoren konnten geplante Maßnahmen bislang nicht umgesetzt werden.

- In den Werkstätten wird an einem Standort eine erworbene Immobilie ertüchtigt, um diese an ein zukunftsorientiertes Arbeits- und Förderkonzept anzupassen. Die bauliche Maßnahme ermöglicht den Start eines Angebots, das auf Teilhabe, Arbeitsmarktintegration und individuelle Förderung ausgerichtet ist.
- Im Bereich Bildung wurden zwei Kindertageseinrichtungen neu errichtet bzw. umfassend umgebaut. Diese Investitionen stärken die Angebotsstruktur nachhaltig und schaffen die baulichen Voraussetzungen für eine moderne, inklusive und qualitätsorientierte frühkindliche Bildung.
- Grundsätzlich zeigt sich, dass Bauprojekte in der Sozialwirtschaft signifikant längere Planungs- und Umsetzungszeiträume erfordern als ursprünglich kalkuliert. Dies betrifft alle Geschäftsbereiche gleichermaßen und ist auf veränderte Anforderungen, komplexe Abstimmungsprozesse sowie teilweise verzögerte Genehmigungsverfahren zurückzuführen. Die gleichzeitige Einbindung von öffentlichen Fördergebern, Kostenträgern, Kommunen und externen Investoren stellt zunehmend eine strukturelle Herausforderung dar.
- Zusätzlich wird die Umsetzung von Bauvorhaben durch die volatilen Entwicklungen auf dem Baumarkt erheblich erschwert. Deutliche Preissteigerungen bei Bauleistungen und Materialien, die zu Beginn der Planungen nicht absehbar waren, führen regelmäßig zu Kostenabweichungen und erfordern eine flexible, oft zu wiederholende Kalkulations- und Abstimmungsarbeit mit allen Beteiligten.

2.3 Geschäftsverlauf, Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage

Geschäftsverlauf und Ertragslage

Das Geschäftsjahr 2024 der Stephanus-Stiftung konnte mit einem Jahresüberschuss in Höhe von 1,1 Mio. € (Vorjahr 0,9 Mio. €) abschließen. Dieser Jahresüberschuss wird im Wesentlichen im Bereich Immobilien und Vermögensverwaltung generiert. Die bestehenden Nutzungsverträge wurden 2024 an die laufenden Ist-Kosten der Stiftung angepasst, so dass sich ein konstanter Überschuss ergibt. Die Erträge aus zentralen Dienstleistungen belaufen sich auf 10,22 Mio. € und liegen leicht über dem Vorjahresniveau von 10,17 Mio. €.

Die allgemein deutlichen Veränderungen der Erträge sowie der Aufwendungen im Geschäftsjahr 2024 sind auf den Betriebsübergang des Geschäftsbereichs Migration und Integration auf die Stephanus gGmbH zum 1. Januar 2024 zurückzuführen. Insbesondere die um 2,35 Mio. € gesunkenen Personalaufwendungen gehen auf diesen Betriebsübergang zurück. Der Rückgang der Erträge aus Zuschüssen und Zuwendungen um 1,2 Mio. € resultiert im Wesentlichen aus dem Auslaufen der Energiehilfen. Gleichzeitig reduzierten sich die Energiekosten im Vorjahresvergleich um 0,25 Mio. € - diese verbleiben jedoch weiter auf hohem Niveau.

Das Projekt Einführung Microsoft Teams und SharePoint ist größtenteils abgeschlossen. Zum 1. Januar 2024 migrierte die Stephanus-Stiftung und drei weitere kleine Gesellschaften auf Microsoft Dynamics 365. Dies spiegelt sich in den um 0,46 Mio. € gestiegenen IT-Aufwendungen wider.

Insgesamt erwirtschaftete die Stiftung ein positives Betriebsergebnis auf dem Vorjahresniveau in Höhe von 1,6 Mio. € (Vorjahr 1,55 Mio. €).

Vermögens- und Finanzlage

Die Liquidität der Stiftung war das gesamte Geschäftsjahr über gesichert und weist zum Bilanzstichtag liquide Mittel von 2,9 Mio. € (Vorjahr 3,4 Mio. €) aus. Die bilanzanalytischen Kennzahlen der Stiftung stellen sich zum Bilanzstichtag wie im Vorjahr als angespannt dar. Aus der Gegenüberstellung des langfristigen Kapitals und der Vermögenswerte entsprechender Fristigkeit leitet sich im Vorjahresvergleich eine Unterdeckung von 0,8 Mio. € ab. Dennoch hat sich die Deckung gegenüber dem Bilanzstichtag des Vorjahres um 3,5 Mio. € deutlich verbessert. Die Vorjahresunterdeckung resultierte u.a. aus vorfinanzierten Bauprojekten sowie der Einführung neuer ERP-Systeme.

Die Stiftung weist eine Eigenkapitalquote im engeren Sinne von 55,9 % und im weiteren Sinne (inklusive Sonderposten) von 77,0 % aus. Zum Bilanzstichtag ergibt sich eine bereinigte Liquidität auf kurze Sicht von 0,8 Mio. € (Vorjahr – 2,7 Mio. €). Dem steht ein betriebsgewöhnlicher monatlicher Finanzbedarf von 1,4 Mio. € (Vorjahr 1,7 Mio. €) gegenüber.

Zur weiteren Liquiditätssicherung stehen der Stiftung wie im Vorjahr ca. 1,3 Mio. € jederzeit veräußerbaren Finanzanlagen (Wertpapiere des Anlagevermögens) zur Verfügung. Das Stiftungsvermögen blieb in seinem Bestand ungeschmälert. Es bestehen Ergebnisrücklagen in Höhe von 42,3 Mio. € (Vorjahr 41,4 Mio. €).

Der deutliche Anstieg der Darlehensverbindlichkeiten um 5,7 Mio. € und der Darlehenszinsen resultiert im Wesentlichen aus weiteren Darlehensaufnahmen zum Erwerb der Kindertagesstätte Ahrensfelde, dem Neubau der Kindertagesstätte Schloßberg in der Wendenschloßstraße, den Umbau- und Sanierungsarbeiten des Eduardshofs und der Laurentiuschule in Bad Freienwalde und der Kindertagesstätte Miteinander in Neuruppin sowie aus dem Kauf eines Grundstücks in der Albertinenstraße 25 in Berlin-Weißensee. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Veränderung des Anlagevermögens wider.

3. Prognose-, Chancen- und Risikobericht

3.1 Prognose 2025

Stephanus blickt mit differenzierter Einschätzung auf die wirtschaftliche und operative Entwicklung der kommenden Jahre.

Die Planungen für das Jahr 2025 sehen für den Gesamtverbund ein positives Ergebnis von rund 3,8 Mio. € vor. Das Ergebnis der Stiftung wurde hierbei mit 1,4 Mio. € und das der Stephanus gGmbH mit 2,1 Mio. € geplant.

In vielen Geschäftsbereichen sind die Herausforderungen nach wie vor erheblich – gleichzeitig bestehen in einzelnen Feldern gute Perspektiven zur Stabilisierung und zum gezielten Ausbau.

- Der Geschäftsbereich Wohnen und Pflege bildet weiterhin eine tragende Säule. Die hohe Nachfrage, stabile Belegung und regelmäßig verhandelte Vergütungssätze sichern hier positive Ergebnisbeiträge. 2025 liegt der Fokus auf notwendigen baulichen Anpassungen, auch an Berliner Standorten, um die Infrastruktur zukunftssicher aufzustellen.

- In der Eingliederungshilfe zeigt sich ein gemischtes Bild: Mit neuen Führungsstrukturen und verbesserter Steuerung konnten erste Optimierungen erzielt werden. Gleichzeitig besteht in Bereichen wie Werkstätten, stationärem Wohnen und ambulanten Teilhabeleistungen weiterer Entwicklungsbedarf – sowohl konzeptionell als auch hinsichtlich der operativen Steuerbarkeit. Die Umsetzung der nächsten Stufe des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) in Berlin erfolgt über einen öffentlich-rechtlichen Vertrag; eine projektbezogene Arbeitsgruppe begleitet die interne Umsetzung.
- Im Bereich Werkstätten trägt die Kooperation mit den Servicegesellschaften und die Fokussierung auf Übergänge in den allgemeinen Arbeitsmarkt erste messbare Erfolge, die strukturell verstetigt werden sollen.
- Der Bereich Kinder, Jugend und Familie, künftig im Geschäftsbereich „ATA – Assistenz, Teilhabe, Arbeit“ verankert, befindet sich in einer Konsolidierungsphase. Zwar bestehen Wachstumsambitionen, diese werden jedoch durch unzureichend dynamisierte Refinanzierungsstrukturen gebremst – ein Spannungsfeld zwischen Bedarf und Finanzierbarkeit bleibt bestehen.
- Im Bereich Migration und Integration ist die Entwicklung stabil, bleibt aber stark abhängig von Zuwendungslogik und Förderzyklen.
- Die Bildungsbereiche stehen insbesondere in Brandenburg unter Druck: Rückläufige Kinderzahlen treffen auf hohe tarifliche Belastungen (AVR DWBO), die nicht vollständig refinanziert sind. Angebote, die aufgrund von Refinanzierung dauerhaft problematisch sind, müssen geschlossen werden, so die Grundschule in Pritzwalk und die Kita Holteistraße.

3.2 Strategische Ziele 2025

Unter dem Leitmotiv „Alles prüfen – das Gute bewahren“ verfolgt Stephanus vier strategische Entwicklungsziele:

1. Zeitgemäße Führung und klare Strukturen: Ausbau werteorientierter, agiler Führungskultur zur Sicherung von Arbeitsqualität und Versorgungsverlässlichkeit.
2. Angebotsportfolio und Zukunftsfähigkeit: Systematische Prüfung und Weiterentwicklung der Angebote hinsichtlich wirtschaftlicher Tragfähigkeit und gesellschaftlicher Relevanz.
3. Stärkung von Inklusion, Fachlichkeit und Nachhaltigkeit: Kontinuierliche Profilierung entlang diakonischer Grundwerte, verankert in Konzepten und Fachstrategien.
4. Ökonomische Resilienz als Voraussetzung für Gestaltungsfähigkeit: Wirtschaftliche Stabilität als Grundlage für Innovation, Qualität und Wachstum – bei gleichzeitiger Risikobegrenzung.

3.3 Chancenbericht

Die Stephanus-Gruppe sieht sich im Jahr 2025 mit vielfältigen, teils gegenläufigen Entwicklungstrends konfrontiert. In Pflege, Eingliederungshilfe und Jugendhilfe bestehen weiterhin relevante Bedarfe, während in Bildungsangeboten regional bereits Nachfragerückgänge spürbar sind.

Chancen ergeben sich insbesondere durch:

- interne Synergien und Neustrukturierung von Geschäftsbereichen (z. B. ATA),

- Digitalisierungsschritte (ERP, KI, Prozessautomatisierung),
- Kooperationen im Sozialraum und mit Leistungsträgern,
- strukturierte Personalentwicklung und neue Führungsansätze.

Im tariflichen Kontext könnte die aktuelle Entwicklung zu einer Entlastung der Refinanzierungsdialoge führen, da die Stephanus-Gruppe mit dem AVR DWBO bereits vorausgegangen ist und nun TV-L und TVöD nachziehen.

Im Bereich Nachhaltigkeit ist Stephanus durch den Aufbau eines systematischen Energiemanagements sowie dem Pilotprojekt „Klimastarter“ in Strausberg gut aufgestellt. Die jüngsten gesetzlichen Anpassungen (z. B. Omnibus-Gesetzgebung) geben Trägern wie Stephanus recht, vorsichtig und strukturiert vorzugehen. Größere Investitionen wurden bewusst nicht ausgelöst, jedoch vorbereitet. Das Handeln bleibt strategisch – mit Fokus auf langfristige Wirksamkeit und wirtschaftliche Tragfähigkeit.

3.4 Risikobericht

Trotz strategischer Fortschritte bleibt die Risikolage der Stephanus-Gruppe anspruchsvoll:

- Demografische Risiken: Rückgang der Kinderzahlen (v. a. Brandenburg) belastet Bildungsangebote; mittelfristig drohen Auslastungsprobleme.
- Haushaltsrisiken: Haushaltlage in Berlin und auf Bundesebene unsicher, Investitions- und Projektzusagen sind kaum planbar.
- Refinanzierungsrisiken: Tarifsteigerungen (AVR DWBO) treffen auf pauschale oder verzögerte Leistungsentgelte – besonders kritisch in Kitas und Schulen.
- Fachkräftemangel: Strukturell anhaltend, mit hohem Einfluss auf Qualität, Wirtschaftlichkeit und Belegungsfähigkeit.
- Investitionsrisiken: Volatile Baupreise, langwierige Genehmigungen und Unsicherheit bei Förderung belasten Planungssicherheit.
- Digitalisierungsgrad: Digitalisierungsprojekte werden noch nicht so effizient wie geplant bzw. noch nicht vollumfänglich genutzt.
- Nachhaltigkeit & ESG: Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen ohne gesicherte Finanzierung birgt das Risiko einseitiger Belastung von Trägereinrichtungen.

Alle Risiken werden im Rahmen des Risikomanagementsystems (RMS) systematisch erfasst und gesteuert. Aus heutiger Sicht bestehen keine Risiken, die den Fortbestand der Stephanus-Gruppe gefährden, wohl aber erheblicher Steuerungsbedarf in nahezu allen Feldern.

5. Erklärung der gesetzlichen Vertreter gem. § 264 Abs. 2 HGB

Der Vorstand der Stephanus Stiftung versichert gemäß § 264 Abs. 2 HGB, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der geltenden Rechnungslegungsvorschriften aufgestellt wurde und ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt. Der Lagebericht stellt den Geschäftsverlauf, die Lage der Gesellschaft und die voraussichtliche Entwicklung einschließlich der wesentlichen Chancen und Risiken in zutreffender Weise dar.

Berlin, den 7. Juli 2025

Vorstand der Stephanus Stiftung

gez. Dr. Ellen Ueberschär
Vorstandsvorsitzende

gez. Harald Thiel
Vorstand