

Geschäftsbericht für das Jahr 2011 für die

- Stiftung LEBENSRÄUME Offenbach am Main

und verbundene Unternehmen

- LEBENSRÄUME Rehabilitationsgesellschaft mbH
- LWERK gemeinnützige Integrationsgesellschaft mbH
- ESSWERK gemeinnützige Integrationsgesellschaft mbH

Der Geschäftsbericht orientiert sich am Vorjahresbericht, bezieht aber den Verein LEBENSRÄUME e.V. nicht ein, der inzwischen von der Stiftungsorganisation unabhängig ist. Der Geschäftsbericht konzentriert sich auf die wirtschaftliche, geschäftliche Beurteilung der Jahresabschlüsse. Bezüglich der fachlichen Ausführungen wird auf Berichte der Betriebsleiter verwiesen, die diesem Geschäftsbericht beiliegen. Im Übrigen sind die grundsätzlichen Ausführungen zur Organisation und zum Tätigkeitsbereich von LEBENSRÄUME im Geschäftsbericht 2010 uneingeschränkt weiter gültig.

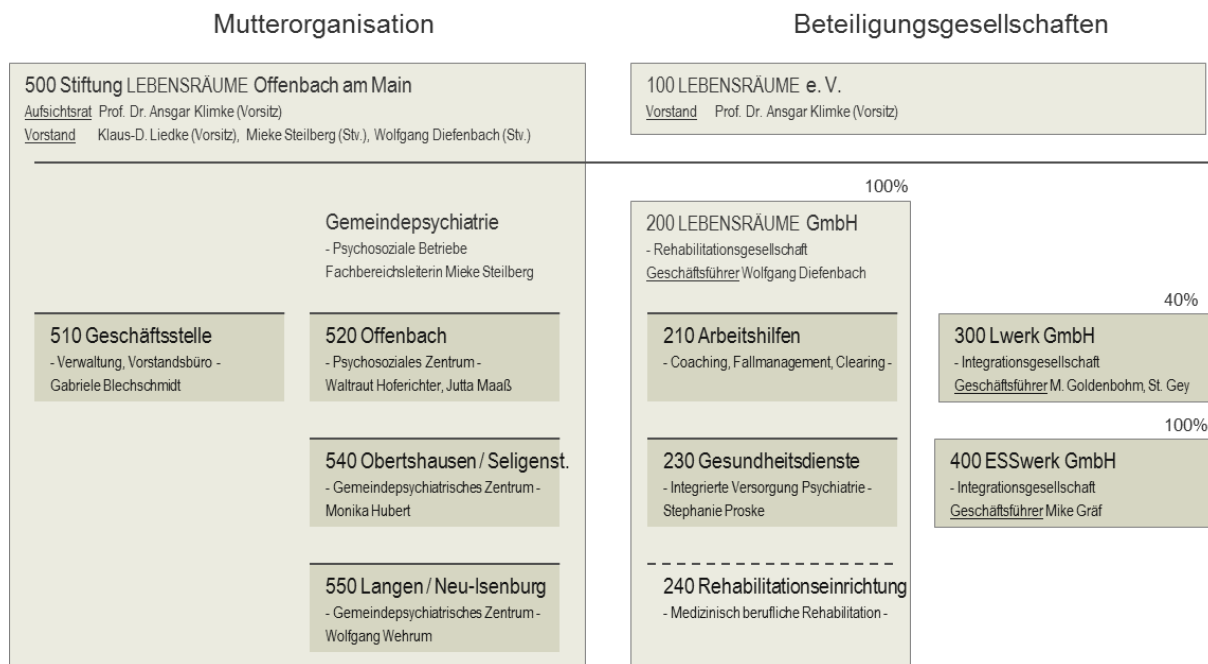
A. Entwicklung und Lage des Unternehmens

Die Umstellung der rechtlich organisatorischen Verhältnisse des Unternehmens LEBENSRÄUME waren mit Beginn des Wirtschaftsjahres 2011 abgeschlossen. Die Grafik 1 zeigt das aktuelle Organisationschema. Für die LEBENSRÄUME Stiftung war erstmals ein vollständiges Wirtschaftsjahr zu verbuchen und die operativen Ergebnisse zeigen wieder einen mit den Vorjahren vergleichbaren Geschäftsbetrieb. Zur Erinnerung: Im Jahr 2010 wurden verschiedene Tätigkeitsbereiche unterjährig von der LEBENSRÄUME GmbH zur Stiftung übertragen und der Abschluss spiegelte insofern kein typisches Geschäftsjahr wieder. Die Steuerbilanz mit Gewinn- und Verlustrechnung für das Jahr 2011 weicht jedoch erheblich von den Betriebsergebnissen ab, weil zur Eröffnung und im Verlauf des Wirtschaftsjahres verschiedene Vermögenswerte transferiert wurden, die zur Gründung und Vermögensausstattung der Stiftung gehören. Darauf wird noch eingegangen.

Die Geschäftslage von LEBENSRÄUME entspricht insgesamt, hier vorab zusammengefasst, der im Geschäftsbericht 2010 vorgenommenen Einschätzung. LEBENSRÄUME ist weiterhin fachlich gut aufgestellt, etablierte Tätigkeiten werden leistungsfähig und ungefährdet erbracht, neue zukunftssträchtige Entwicklungsbereiche engagiert verfolgt. Die unternehmensinterne Neuorganisation und zahlreiche Projektvorhaben fordern allerdings auch die Kräfte der Unternehmensführung und Betriebsleitungen und im Prinzip wäre eine gewisse Konsolidierungsphase wünschenswert. Aber es herrschen unruhige Zeiten in psychosozialen und psychiatrischen Versorgungsbereichen (Zunahme psychischer Erkrankungen, Trend zur Integration von Versorgungsleistungen, Wandel in der Psychiatrischen Klinik in Offenbach) und gerade LEBENSRÄUME kann sich dem in seiner Position nicht einfach entziehen. So ist

beides zu tun: Begonnene Initiativen und moderne Konzepte müssen weiter verfolgt und die Tagesarbeit darf nicht vernachlässigt werden. Langfristig sollte die Anstrengung lohnen und zu einer weiteren Stärkung der Versorgungsleistungen von LEBENSÄÄUME führen, was zugleich auch der Unternehmenssicherheit und dem Betriebsbestand dienen würde.

Am Ende des Wirtschaftsjahres 2011 hat das gesamte LEBENSÄÄUME Unternehmen einen Zugewinn von 1.916 t ausgelesen. Dieses beeindruckende Ergebnis hat natürlich nichts mit der betrieblichen Leistungsfähigkeit zu tun, sondern ist, wie eingangs schon angedeutet, auserordentlichen Mittelzuflüssen zu verdanken. Es handelt sich im Wesentlichen um Vermögenswerte, die vom Stifter LEBENSÄÄUME e.V. buchmsig zum 31.12.2010 abgegeben und von der Stiftung LEBENSÄÄUME zum 01.01.2011 übernommen wurden. Das „wirkliche“, also um Sondereinflüsse bereinigte, betriebliche Ergebnis weist dagegen einen operativen Verlust von 32 t aus. Das negative Ergebnis ist angesichts der durchgängigen Überschüsse in den letzten 20 Jahren und genügender Rücklagen nicht gravierend, stellt aber nicht zufrieden. Die Ursachen für die wirtschaftliche Schwäche sind in den unterschiedlichen Entwicklungen der einzelnen Ttigkeitbereiche zu suchen, nicht in der generell schlechten Unternehmenslage. Die Situation wurde von der Betriebsleitung im Laufe des Jahres 2011 eingehend analysiert, Schwachpunkte und Vernderungspotenziale wurden identifiziert. Zum Jahresende legte der Vorstand dem Aufsichtsrat erstmals für alle Betriebe einen regulären Wirtschaftsplan für das 2012 vor. Danach sollte sich der Trend sukzessive wenden und die Ergebnisse des ersten Quartals 2012 weisen durchaus in die richtige Richtung.

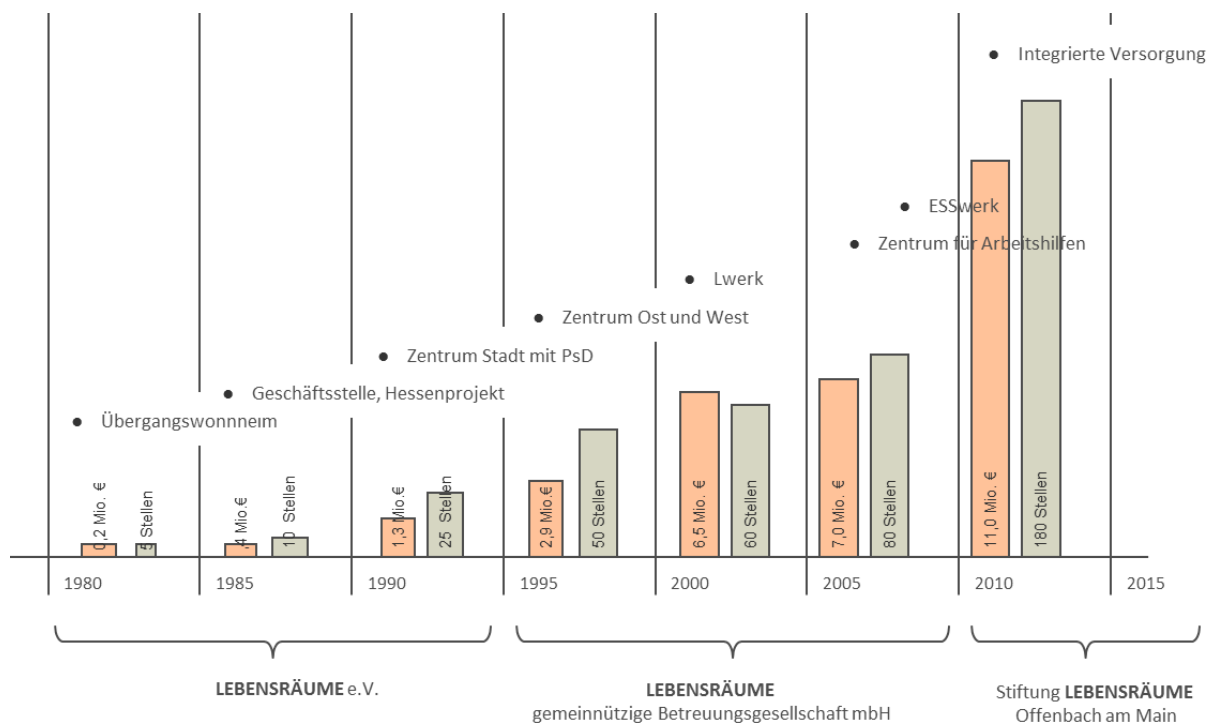


Grafik 1: Organisationsschema LEBENSÄÄUME in 2011

B. Rechtlich organisatorische Verhältnisse

Auch im Nachhinein wird noch einmal betont, wie wichtig die Neuorganisation für LEBENSÄÄUME und dass die Anstrengungen richtig waren. LEBENSÄÄUME stellt sich jetzt als gut geordnet dar: In der Hie-

rarchie des Unternehmens gibt es drei klare Ebenen, die normative Aufsicht, die strategische Führung und die operative Betriebsleitung. Die Einflüsse der Organe und Gremien sind ausgewogen und LEBENSRÄUME braucht keine einseitige Einflussnahme mehr zu fürchten. Im Unternehmen arbeiten relativ selbstständige Betriebe in Fachbereichen zusammen, die Betriebsleiterinnen haben sich zusammen mit dem Stiftungsvorstand und den Geschäftsführern eine gemeinsame Geschäftsordnung gegeben. Mitarbeiter und Funktionsträger sind am Geschehen des Unternehmens beteiligt. Das Organisationsmodell ist durch Hinzunahme weiterer Zweckbetriebe und durch neue Organisationen jederzeit erweiterbar. Die Grafik 2 belegt eindrucksvoll, wie die fachwirtschaftliche Entwicklung (hier gezeigt anhand von Umsatz und Personalstellen) mit organisatorischen Anpassungen einherging.



Grafik2: Entwicklung von LEBENSRÄUME und Eigentumsverhältnisse

Die formalen und finanziellen Verhältnisse der LEBENSRÄUME Organisation gehen aus den Berichten zum Jahresabschluss hervor, die wie im Vorjahr von Herrn Dipl. Kfm., Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Matthias Prechtel, erstellt wurden. Die Dokumente liegen mit den üblichen Erklärungen zur Bilanz mit Gewinn- und Verlustrechnung sowie erläuternden Anlagen vor.

Die Besetzung der Organe und Gremien hat gegenüber dem Vorjahr und im Berichtsjahr nicht gewechselt. Der Aufsichtsrat der Stiftung LEBENSRÄUME traf sich etwa alle 3 Monate insgesamt viermal im Jahr 2011. Die Sitzungen und Beschlüsse der Organe sind protokolliert. Die Zusammenarbeit mit dem Vorstand war durchgängig einvernehmlich. Der Aufsichtsratsvorsitzende, Herr Prof. Klimke, besprach zusätzlich etwa 2wöchentlich aktuelle und grundsätzliche Themen von LEBENSRÄUME mit dem Vorstandsvorsitzenden, Herrn Liedke. Der 3köpfige Stiftungsvorstand tagte wöchentlich untereinander und monatlich zusammen mit den Betriebsleitern. Der Vorstand hat seine Aufgaben verteilt: Herr Liedke versieht die Geschäftsführung der Gesamtorganisation insbesondere mit fachwirt-

schaftlichen Angelegenheiten (Geschäftsstelle) und strategischen Entwicklungsprojekten. Frau Steilberg ist als Fachbereichsleiterin zuständig für den Tätigkeitsbereich der Gemeindepsychiatrie (Zentren Stadt, Ost, West) sowie für Bildungsangelegenheiten und Inklusionsvorhaben. Herr Diefenbach ist als Geschäftsführer der Rehabilitationsgesellschaft zuständig für die dortigen Betriebe (Zentrum für Arbeitshilfen, Gesundheitsdienste) und die Integrationsfirmen (Lwerk, ESSwerk). Die Vorstandsmitglieder erhielten in 2011 neue Dienstverträge, die bis zum 30. April 2014 gültig sind.

C. Die Arbeit der LEBENSÄÄUME Betriebe

Zur operativen Tätigkeit der Betriebe von LEBENSÄÄUME liegen separate Berichte der Betriebsleiter vor. Die wesentlichen Aussagen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Geschäftsstelle – Die Verwaltung von LEBENSÄÄUME war wie immer leistungsfähig und stellte den reibungslosen operativen Geschäftsbetrieb durch vielerlei Funktionen sicher. An den konventionellen Verwaltungsarbeiten mit Leistungsmanagement, Finanz- und Personalwesen hat sich nichts wesentlich geändert. Umso mehr aber wurde die Computertechnik um- und ausgebaut zu einem hochmodernen Standard, so dass diesbezüglichen Anforderungen ruhig entgegen gesehen werden kann. Ähnlich verhält es sich mit der betrieblichen Kommunikation mit Website, Print (Magazin, Flyer) und anderen Medien, die LEBENSÄÄUME zu einem modernen Erscheinungsbild verhelfen. Eine auf ein Jahr befristete Personalstelle für Fundraising-Aktivitäten führte leider zu keinem nennenswerten Erfolg und wurde nicht verlängert. Der bislang zwischen dem LEBENSÄÄUME Verein und der LEBENSÄÄUME GmbH aufgeteilte Immobilienbereich wurde 2011 in der Geschäftsstelle der Stiftung zusammengeführt. In Folge der Neuorganisation war über die Geschäftsstelle ein deutlich höherer Führungsaufwand zu verbuchen. Schließlich hatte die Geschäftsstelle zu beachten, dass die in Erwägung gezogenen Großvorhaben (Klinikbetrieb, Rehabilitationseinrichtung, Integrierte Versorgung) im Falle ihrer Realisierung jederzeit hätten gemanagt und verwaltet werden müssen.

Mit allem was und ist ein Personalaufwand, sind Sachkosten und Investitionen verbunden, die angesichts (auf hohem Niveau) stagnierender Umsätze ihre finanziellen Spuren hinterlassen haben. Es kamen noch über die Geschäftsstelle verbuchte Wertberichtigungen für LWERK hinzu und im Ergebnis war ein hoher Verlust von 268 t€ auszuweisen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass der gegenwärtige Aufwand selbst ohne Einmal- und Sondereffekte bei gleichem Geschäftsumfang nicht durch die gegenwärtig vereinnahmten Umlagen finanziert werden kann. Der Verwaltungs- und Führungsapparat ist, wenngleich aus guten Gründen, etwas groß geworden und nun lassen sich die Aktivitäten rund um die Geschäftsstelle nicht einfach zurückfahren. Kurzfristig bleibt nichts anderes übrig, als die Situation zu klären und, soweit es geht, zu verbessern. Folgendes soll getan werden:

- a) Die nicht originär zur Administration gehörenden Funktionsbereiche der Geschäftsstelle müssen über die Kosten- oder eine Nebenrechnung separat und bereinigt dargestellt werden, dürfen also den reinen Verwaltungsaufwand nicht verfälschen.

- b) Die Kostenseite muss akribisch überprüft werden, wobei einmalige Entwicklungen (Altersteilzeit, Computermanagement) zu eliminieren sind und insbesondere der Führungs- und Stabsaufwand kritisch hinterfragt werden müssen.
- c) Die Erweiterungsprojekte als potenzielle Umlagebringer sowie andere Ertragsquellen müssen realistisch eingeschätzt werden, und zwar hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit und Zeit ihres Eintritts, wie auch des erwarteten finanziellen Beitrages.

Langfristig muss eine bessere Übereinstimmung hergestellt werden zwischen dem, was LEBENSRAÜME alles machen möchte und könnte und dem, was sich das Unternehmen leisten kann. Der regelmäßige Aufwand für originäre Führungs- und Verwaltungsarbeit soll sich jedenfalls wie bisher an einem Wert von 12% des erzielten Umsatzes bemessen, mehr nicht. Allerdings ist dieser Umlagesatz dann auch konsequent zu vereinnahmen, was momentan nicht durchgängig geschieht. Andere Belange des Gesamtunternehmens LEBENSRAÜME, also Stabstätigkeiten, Projekte, Wertberichtigungen usw. müssen davon buchmäßig getrennt werden, damit man richtige Entscheidungsgrundlagen erhält.

Fast ein Nebenaspekt, dennoch nicht ganz unerheblich, ist die räumliche Situation der Geschäftsstelle. Wichtige Funktionsbereiche sind zwischen dem Starkenburgring vorn (Informationstechnik) und hinten (Vorstand / Geschäftsführung, allgemeine Verwaltung), der Psychiatrie Lounge (Veranstaltungen, Inklusionsprojekt) und Herrnstraße (Vorstand, Kommunikation, Integrierte Versorgung) verteilt, die räumlichen Möglichkeiten dies zu verändern sind sehr gering. Wünschenswert wäre ein zentraler Dienstsitz für Führung und Stabstätigkeiten, für Verwaltung mit allen Funktionen, mit Raum für Konferenzen und Technik. Realisierbar ist das momentan nicht.

- Gemeindepsychiatrie – Alle Betriebe, die psychosozialen Betreuungsdienste im Rahmen der Eingliederungs- bzw. Behindertenhilfe nach SGB XII versehen, arbeiten seit 2011 unter der Fachbereichsleitung von Mieke Steilberg. An den Standorten in der Stadt, im Ost- und im Westkreis Offenbach hat sich nichts geändert und auch die überall vertretenen Einrichtungstypen blieben gleich: Psychosoziale Kontakt- und Beratungsstelle und Tagesstätte, Wohnheim und ambulanter Dienst des Betreuten Wohnens. An der Nutzung und den Bedingungen der Hilfeleistungen hat sich ebenfalls wenig geändert, von Anpassungen der Regularien und Tarife sowie der Platzzahlen und Hilfebedarfe einmal abgesehen. Die Angebote sind allesamt mindestens gut ausgelastet und die Nachfrage bzw. der Bedarf kann teilweise bzw. nicht durchgängig befriedigend erfüllt werden. Dies gilt insbesondere auch für den geschützten Wohnraum mit viel, wenig oder auch ohne Betreuung.

Auch die wirtschaftlichen Ergebnisse ähneln denen der Vorjahre: In der Stadt Offenbach wurde, genau im Zielfenster, ein am Ertrag gemessener Überschuss von etwa 6% erzielt. In Obertshausen lag dieser Wert bei anerkannt guter Leistungsqualität mit über 8% erfreulich hoch. Im Westkreis konnte kein finanzieller Erfolg vermeldet werden, der Verlust betrug mit 20 t€ etwas über 1%. Nun wurde aber die Leitung der Teilbetriebe in Langen und Neu-Isenburg zusammengelegt und verschiedene Organisationsmaßnahmen sollten auch im Westkreis vergleichbare Verhältnisse bewirken. In den ersten vier Monaten des laufenden Jahres hat sich diese Erwartung bestätigt.

Sorgen machen Liegenschaften an verschiedenen Standorten. Im Starkenburgring 41 sind zwar äußere Hülle und Optik hervorragend instand gesetzt, aber das Treppenhaus und der Gartenbereich mit Hofgebäude sind weiter sanierungsbedürftig. In der Seligenstädter Straße 18 in Obertshausen ist die gesamte Liegenschaft, insbesondere das Wohnheim im Obergeschoß regelrecht marode. Aufgrund der schwierigen Eigentumsverhältnisse ist eine Investition in das Objekt nicht möglich, Alternativen sind trotz intensiver Suche erfolglos geblieben. Man muss einstweilen ausharren. In der Außenstelle in Seligenstadt wurde die Liegenschaft in 2011 endgültig verkauft und sollte 2012 saniert zur Verfügung gestellt werden. Bedauerlicherweise hat der neue Eigentümer diese Zusage nicht eingehalten und sorgt inzwischen vielmehr für unzumutbare Nutzungsbedingungen. Auch dort muss ein neues Quartier gefunden werden. Im Bereich Westkreis sind die Liegenschaften in Ordnung.

- Arbeitshilfen – In der Herrnstraße in Offenbach arbeitet das Zentrum für Arbeitshilfen im Wesentlichen im Zuständigkeitsbereich des SGB II, Grundsicherung für Arbeitssuchende. Über die schwierigen Leistungsbedingungen und den Auftragsrückgang wurde im letzten Geschäftsbericht ausführlich berichtet, insofern sind die Entwicklungen im Jahr 2011 keine Überraschung. Der Umsatz ging von 2.676 t€ auf 2.100 t€ zurück, die verbleibenden bzw. neu gewonnene Aufträge stehen unter erheblichem finanziellen Druck. Soweit möglich werden Maßnahmen der beruflichen Rehabilitation fortgeführt, weil es insbesondere für junge Menschen mit psychosozialen Beeinträchtigungen kaum andere Angebote und Anbieter gibt, weil das Personal und die Mietflächen nicht aufgegeben werden sollen, anderweitig aber auch noch nicht einzusetzen sind.

Die geplante Rehabilitationseinrichtung kam im Jahr 2011 bedauerlicherweise nicht voran. Der Antrag wurde zwischenzeitlich zwar seitens der Leistungsträger (Krankenkasse und Rentenversicherung) befürwortet, weitere Verhandlungen scheiterten einstweilen aber am fehlenden ärztlichen Personal, das nicht, wie beabsichtigt, über eine Kooperation mit dem Klinikum Offenbach eingebunden werden konnte. Erst im laufenden Jahr 2012 zeichnet sich mit anderen Kooperationspartnern neue Bewegung in dieser Angelegenheit ab.

- Gesundheitsdienste - Die Integrierte Versorgung Psychiatrie begann Mitte 2011 mit ihren Diensten für die Techniker Krankenkasse und die KKH Allianz. Bis zum Jahresende schrieben sich mit etwa 50 Teilnehmern weniger Versicherte ein, als erwartet. Zwar wurden wertvolle erste Erfahrungen gesammelt, nennenswerte Umsätze freilich nicht erzielt. Es erwies sich bald als erforderlich, den zunächst auf Offenbach begrenzten Einzugsbereich auszuweiten, weil der Aufwand für zentrale Dienste wie die aufwändige Konzeptentwicklung, das Vertragsmanagement, die Koordinationsstelle ansonsten viel zu hoch wären. Gespräche mit anderen Einrichtungsträgern in der Region führten inzwischen zur Gründung der VERSA (Verbund sozialpsychiatrischer Angebote) Rhein-Main GmbH. Diese Organisation soll die Integrierte Versorgung Psychiatrie zukünftig in einer großen Region anbieten, die ein Gebiet von Mainz / Wiesbaden bis Main-Kinzig-Kreis, vom Wetteraukreis bis zum Kreis Groß-Gerau abdeckt und etwa 3,5 Mio. Einwohner umfasst. An VERSA sind gegenwärtig acht Gesellschafter beteiligt, die jeweils vor Ort verwurzelt sind und die Behandlungs- und Betreuungsaufgaben in eigener Verantwortung übernehmen sollen. Für zunächst 5 Jahre übernimmt LEBENS|RÄUME das Management und die zentralen Dienste von VERSA.

Im Zuge der Kooperation mit der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie der Klinikum Offenbach GmbH wurde im Frühjahr 2011 vorgeschlagen, spezialisierte Außenstellen der Tagesklinik zu schaffen. Das Konzept wurde seitens des Hessischen Sozialministeriums nachdrücklich begrüßt, konnte aber nach dem Wechsel der Geschäftsführung im Klinikum Offenbach nicht umgesetzt werden. Überhaupt war vordem eine innovative Zusammenarbeit betreffend Integrierte Versorgung, Rehabilitationseinrichtung, Tageskliniken sowie anderer gemeinsamer Projekte (Psychiatrie Lounge, Fortbildung, Personalgestellung) übereinstimmend diskutiert worden, die sich in der verabredeten Weise nun nicht mehr verfolgen ließ. Nicht zuletzt aus diesem Grund wurde der Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat des Klinikums Mitte 2011 ein Gesamtkonzept vorgetragen, das auch ein organisatorisches und finanzielles Engagement von LEBENSÄÄUME in das Gespräch brachte. Im März 2012 sind die Vorschläge nochmals in einem offiziellen Markterkundungsverfahren des Klinikums wiederholt, jedoch rasch abgewiesen worden. Zwischenzeitlich hat nach der Geschäftsführung des Klinikums auch der Chefarzt der Psychiatrie gewechselt und eine Kooperation in der beabsichtigten Form muss wohl als gescheitert angesehen werden.

- Lwerk – Bereits 2010 war eine Verschlechterung der Geschäftslage bei LWERK eingetreten und hatte zu einem Verlust von knapp 95 t€ geführt. Umsatzrückgänge und rückläufige Arbeitsförderungen im Bereich des SGB II (ähnlich Zentrum Arbeitshilfen und ESSwerk) konnten nicht durch Kostenreduktion ausgeglichen werden, auch wollte man sich für den Fall einer Trendwende leistungsbereit halten. Entgegen der Prognose, diese Entwicklung in 2011 ausgleichen zu können, musste Ende 2011 erneut ein hoher Verlust von knapp 93 t€ verbucht werden. Die Schwierigkeiten waren im gesamten Verlauf des Geschäftsjahres bekannt und wurden intensiv zwischen dem Geschäftsführer und Stiftungsvorstand als Gesellschafter diskutiert. Ein Sanierungs- oder Konsolidierungskonzept zielte darauf, die mit LWERK kooperierende Berthold GmbH als Mitgesellschafter und zugleich deren Geschäftsführer zur Unterstützung zu gewinnen, sich gemeinsam um Synergien und Auftragsakquisition zu bemühen. Natürlich bestand auch immer wieder Hoffnung, der Geschäftsverlauf möge sich stabilisieren. Seitens der Stiftung LEBENSÄÄUME wurden wiederholt und meist in hoher Not Zahlungen an LWERK geleistet, um die Firma vor der Insolvenz zu schützen.

Die Beteiligung der Berthold GmbH und deren Geschäftsführer als zweiter Geschäftsführer an der LWERK GmbH ließen sich trotz allem erst zum Jahresende und angesichts der drohenden Betriebsschließung umsetzen. Zum 31.12.2011 wurden schließlich für 1 € 60% der Gesellschafteranteile an die Berthold GmbH verkauft, die im Gegenzug 25 t€ zur Liquiditätsstärkung als Rücklage bei LWERK einzuzahlen hatte. Die Buchwerte bei LEBENSÄÄUME waren entsprechend abzuschreiben (75 t€), die entstandenen Verbindlichkeiten gegenüber LEBENSÄÄUME wurden gestrichen (90 t€) und eine Verpflichtung zum Verlustausgleich im Jahre 2011 gegen Arbeitsplatzsicherung 2011 übernommen (70 t€). Weitere Nachschüsse oder Zahlungen hat LEBENSÄÄUME damit allerdings ausgeschlossen. Alternativ wären sowohl im Konkursfall wie auch im Fall einer geordneten Betriebsschließung weit über 200 t€ abzuschreiben gewesen, beides wäre mit erheblichem Arbeitsplatz- und Imageverlust sowie weiter bestehenden Verpflichtungen und Risiken einhergegangen. Die bilanziellen Korrekturen aus Verkauf und Bereinigung führten bei LWERK paradoxerweise zu einem Jahresüberschuss von 67 t€, den es natürlich nur buchmäßig gibt und der nichts an den operativen Verlusten ändert. Nachdem die

Entscheidungen getroffen und zum Jahresende vollzogen waren, bessern sich übrigens die Geschäftsergebnisse in den ersten Monaten des Jahres 2012 rapide. Ohne falsche Prognosen riskieren zu wollen, könnte es im Sinne des Bestandes von LWERK die richtige Strategie gewesen sein, die Betriebsführung kaufmännisch und überhaupt personell zu stärken.

- ESSwerk – Im Bericht des Geschäftsführers wird nochmals dramatisch belegt, wie sehr Integrationsleistung und finanzielle Unterstützung auseinanderfallen. Der Beschäftigungsumfang ist mit etwa 170 Personen in 44 Einsatzstellen und gewerblichen Erträgen von etwa 1.300 t€ stabil und erfreulich hoch, obwohl aufgrund wirtschaftlicher Probleme manche Preisanpassungen vorgenommen und Kleinstlieferungen eingestellt werden mussten. Auf der anderen Seite sind Fördererträge in Teilbereichen (SGB II) um bis zu 60% gesunken und auch LEBENS-RÄUME interne Leistungsausgleiche werden nicht mehr akzeptiert. ESSWERK musste und muss seine Beschäftigungskonzepte immer wieder umbauen und neue Beschäftigungsmodelle (Aktivierungszentren, Bürgerarbeit, Werkstattplätze) erschließen, was neben dem Auftragsmanagement und den sozialen Betreuungsaufgaben extrem mühselig ist. Der Jahresabschluss weist einen Verlust in Höhe von 86 t€ aus, der Mitte des Jahres 2011 allerdings noch höher befürchtet wurde. Verschiedene Maßnahmen bewirken nun eine zunehmende Konsolidierung mit dem Ziel eines ausgeglichenen Ergebnisses in drei Jahren. Der Wirtschaftsplan für 2012 sieht einen Verlust von 40 t€ vor, die ersten Monate 2012 bestätigen eine Erholung.

Insgesamt bleibt das Geschäftsfeld von ESSwerk, wie das der Integrationsfirmen überhaupt, anspruchsvoll und schwierig. Aber es lohnt sich im Hinblick auf den Zweck, denn, wie in diversen Berichten und Konzepten ausführlich dargestellt, schafft gerade der Verpflegungsservice für Schulen und Sozialeinrichtungen vielfältige Möglichkeiten einer differenzierten Beschäftigung und Qualifizierung für Menschen mit psychosozialen Beeinträchtigungen. Dass damit zugleich ein diffiziles und sensibles Gewerbe betrieben wird, und dass beides (das Arbeitsfeld und der Personenkreis) mit den Regeln komplizierter Sozialsysteme außerhalb einer abgesicherten Einrichtung zurecht kommen muss, erschwert die Sache. Das negative Ergebnis von 100 t€ bei ESSWERK bedeutet, dass über alle Beschäftigungsvarianten hinweg circa 50 € (unter Berücksichtigung bereits vereinnahmter Förderungen vielleicht 100 €) pro Arbeitsplatz und Monat zugezahlt werden müssen. Hier zeigt sich ein krasses Missverhältnis zu Behindertenwerkstätten und anderen Fördermaßnahmen, die leicht das 5 bis 10fache kosten und hinsichtlich ihres sozialen und arbeitsrehabilitativen Nutzens, der gesundheitlichen Stabilisierung der Betroffenen, des Wohlbefindens, der Lebensperspektiven usw. meist weniger bewirken. Freilich muss man selbst diese relativ geringen Subventionsmittel haben und LEBENS-RÄUME kann dies auf Dauer nicht darstellen. Insofern geht die Suche nach langfristig tragfähigen Lösungen auch bei ESSWERK weiter, zielt hier aber eher auf sanfte Anpassungen von Preisen, Förderquoten und die Kooperation mit anderen Einrichtungen.

D. Wirtschaftlich finanzielle Verhältnisse

Nach Darstellung der fachwirtschaftlich betrieblichen Verhältnisse in den einzelnen LEBENS-RÄUME Organisationen folgt hier der zusammenfassende Blick auf die wirtschaftliche Lage. Die Ergebnisse des Jahres 2011 werden wie folgt beurteilt:

- Bei insgesamt stabiler Geschäftsentwicklung haben sich die betrieblichen Vermögenswerte nicht verändert, abzulesen an der Aktivseite der Bilanzen mit dem dort verzeichneten Anlage- und Umlaufvermögen. Die Tabelle 1 zeigt, dass das Bilanzvolumen von LEBENS RÄUME insgesamt gegenüber dem Vorjahr gleich blieb, d.h. im Wesentlichen keine Güter hinzukamen und auch keine verloren gingen. Freilich sind die Vermögenswerte der einzelnen LEBENS RÄUME Organisationen in den letzten drei Jahren zum Teil erheblich umgeschichtet worden, und zwar genau so, wie das mit der Neuorganisation beabsichtigt war. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen, weil zwar die gemeindepsychiatrisch tätigen Betriebe der LEBENS RÄUME GmbH bereits auf die Stiftung übergegangen sind, die Vermögenswerte aber aufgrund steuerrechtlicher Vorgaben nur sukzessive (maximal 50% des Vermögens) abgegeben werden können. In 2011 wurde und in den zwei Folgejahren soll jeweils ein Betrag von 500 t€ übertragen werden.

Bilanzsumme in €	2011	2010	2009
LEB Verein	(177.244)	183.481	3.009.049
LEB GmbH	1.636.845	2.014.072	5.154.695
Lwerk	193.694	165.707	233.040
ESSwerk	249.120	302.806	113.293
LEB Stiftung	7.269.770	6.738.754	0
<u>LEB Unternehmen</u>	<u>9.349.429</u>	<u>9.404.820</u>	<u>8.510.077</u>

Tabelle 1: Bilanzsumme von LEBENS RÄUME in den Jahren 2009 bis 2011

- Betrachtet man das in der Tabelle 2 aufgeführte Eigenkapital von LEBENS RÄUME, also das nach Abzug der Fremdmittel (Darlehen u.a.) verbleibende Vermögen, zeigen sich ebenfalls stabile Verhältnisse. Es wurden zwar Vermögenswerte umgeschichtet, nicht aber wesentlich hinzuverdient und auch keine Fremdmittel aufgenommen. Der Verschuldungsgrad, hier gemessen als Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme und ohne Berücksichtigung von Rückstellungen, beträgt konstant 70%. Für zukünftige Planungen interessant ist folgende Überlegung: Würde man eine immer noch hervorragende Eigenkapitalquote von 50% (30% gelten, allerdings sehr branchenabhängig, als Minimum einer gesunden Betriebswirtschaft) akzeptieren, bleibt LEBENS RÄUME insgesamt derzeit ein Investitionsspielraum von etwa 2.000 t€, mit dem sich 4.000 € finanzieren ließen ohne die Verhältnisse zu verändern. LEBENS RÄUME hat also nicht unerhebliche Möglichkeiten, seine satzungs- und verfassungsgemäßen Zwecke durch weitere Aktivitäten zu verfolgen.

Eigenkapital in €	2011	2010	2009
LEB Verein	(177.244)	176.037	2.100.836
LEB GmbH	1.585.982	1.936.585	3.317.003

Lwerk	183.194	91.309	186.737
ESSwerk	71.456	157.228	112.293
LEB Stiftung	4.523.169	4.185.628	0
<u>LEB Unternehmen</u>	<u>6.540.045</u>	<u>6.546.787</u>	<u>5.716.869</u>

Tabelle 2: Eigenkapital von LEBENS RÄUME in den Jahren 2009 bis 2011

- Aus den bilanziellen Verhältnissen lassen sich weitere Kennzahlen herleiten und Schlussfolgerungen ziehen, was hier nicht vertieft wird. Die üblichen Betrachtungen sind allesamt völlig unkritisch. Beispielsweise sind mit etwa 1/3 Umlaufvermögen und 2/3 Anlagevermögen die betrieblichen Werte angemessen in arbeitendem Kapital angelegt und es verbleiben ausreichend liquide Zahlungsmittel. Des Weiteren bestanden diese zum 31.12.2011 gerade einmal zu 15% aus Forderungen, ansonsten waren 1.338 t€ kurzfristig verfügbare Barmittel. Die Zahlungsfähigkeit war damit jederzeit unproblematisch.
- In den Berichten der LEBENS RÄUME Betriebe wurde dargelegt, was sich an der Geschäftstätigkeit im Einzelnen geändert hat. Rein zahlenmäßig stellt sich dies anhand der Erträge resp. der Leistungen (Umsätze) und des Aufwandes resp. der Kosten dar, wie sie aus betriebswirtschaftlichen Auswertungen und Kostenrechnungen hervorgehen. Nachdem 2010 verschiedene Betriebe im Laufe des Jahres in anderes Eigentum übergangen und die Bücher daher nur begrenzt aussagefähig waren, beziehen sich die Zahlen des Jahres 2011 wieder auf einen vollständigen Zeitraum. In der Gesamtbetrachtung von LEBENS RÄUME hat sich am betrieblichen Umsatz in den letzten drei Jahren wenig, dem Volumen nach eigentlich nichts verändert. Soweit Erträge an einer Stelle zurückgingen (Arbeitshilfen) haben sie an anderer Stelle zugenommen (Gemeindepsychiatrie, Gesundheitsdienste). Tabelle 3 zeigt die Werte.

Ertrag aus Umsatz in €	2011	2010	2009
LEB Verein	-	114.681	475.117
LEB GmbH	2.111.299	8.196.561	9.193.604
Lwerk	695.205	541.245	703.138
ESSwerk	1.644.067	1.479.965	-
LEB Stiftung	6.533.889	558.437	-
<u>LEB Unternehmen</u>	<u>10.984.390</u>	<u>10.890.889</u>	<u>10.371.859</u>

Tabelle 3: Ertrag aus Umsatz von LEBENS RÄUME in den Jahren 2009 bis 2011

- Nach der Betrachtung des Betriebsvermögens und der Umsatzgröße bleibt der Blick auf die finanziellen Ergebnisse der LEBENS RÄUME Arbeit, wie sie in der Tabelle 4 angegeben sind. Die Zahlen weisen die Ergebnisse der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit aus, nicht die nach steuer-

rechtlichen Grundsätzen ermittelte Gewinn- und Verlustrechnung. Vermögensabgaben und Vermögenszuwächse, die auf internen Transfers beruhen und insoweit nicht mit „verdientem Geld“ zu tun haben, wurden herausgenommen. Das Wirtschaftsjahr 2011 schließt mit einem geringen Verlust von 32 t€ ab. Erklärungen zu diesem wenig erfreulichen Ergebnis sind den Ausführungen zu den fachlich wirtschaftlichen Verhältnissen der einzelnen LEBENSRAÜME Firmen und ihrer Betriebe zu entnehmen. Aber es sind im Hinblick auf die rückläufige Gesamtentwicklung auch strategische Überlegungen anzustellen, die in einer diesen Bericht abschließenden Einschätzung folgen.

Operatives Ergebnis	2011	2010	2009
LEB Verein	-	- 77.721	205.882
LEB GmbH	149.397	363.815	378.311
Lwerk	- 92.761	- 95.427	- 28.446
ESSwerk	- 85.826	44.990	- 1.478
LEB Stiftung	- 2.813	70.358	-
LEB Unternehmen	-32.002	306.015	554.296

Tabelle 4: Operatives Ergebnis von LEBENSRAÜME in den Jahren 2009 bis 2011

Im Hinblick auf die Jahresergebnisse der einzelnen LEBENSRAÜME Firmen und des Gesamtunternehmens kann für das Jahr 2011 nicht über freie Mittel verfügt werden. Die bilanziellen Abschlüsse sind unter steuerrechtlichen Gesichtspunkten vorgenommen worden, geben sowohl übertragene bzw. übernommene Vermögenswerte wie auch die Geschäftsergebnisse wieder. Operativ hat LEBENSRAÜME insgesamt keinen Gewinn zu verbuchen, so dass für dieses Jahr keine Leistungsvergütung an die Mitarbeiter vorgesehen ist.

E. Ausblick auf die Entwicklung

LEBENSRAÜME versieht seine Arbeit im Bereich der Gemeindepsychiatrie zuverlässig und hat unter Kollegen und Mitbewerbern, bei Leistungsträgern und Nutzern einen guten Ruf. So sehr sich LEBENSRAÜME schon längere Zeit auf ein personenzentriertes Hilfesystem eingestellt hat, kam dieses entgegen aller Absichten der Hauptleistungsträger nicht voran und ist zurzeit noch nicht einmal mehr absehbar. Möglicherweise wird man sich sogar wieder stärker auf sozialrechtlich abgesicherte Einrichtungen besinnen und LEBENSRAÜME wird im eigenen Interesse auch diesen Trend beachten müssen. Beispielsweise schaffen nur Heimplätze, nicht aber modernes Nachbarschaftswohnen Investitionsmöglichkeiten und gesicherten Ertrag, mit Werkstätten und Integrationsfirmen verhält es sich ähnlich. Im Bereich der Arbeitshilfen erschweren die Leistungsbedingungen ein erfolgreiches Arbeiten: Die Zeiten der Agenda 2010 sind vorbei und eine neue sozialpolitische Ausrichtung ist nicht zu erkennen; Das staatliche Hilfssystem hatte begrenzte Wirkung und die nun postulierten Sozialmärkte gibt es nicht wirklich. Man wird auch hier die Nähe zu etablierten Einrichtungen (Integrationsfirmen -

Werkstätten, Arbeitshilfen - RPK) suchen müssen und sich ggf. aus schwierigen Betätigungsfeldern verabschieden. Nochmals anders ist die Lage im Bereich neuer Gesundheitsdienste. LEBENSÄÄUME setzte mit seinen Vorschlägen zur Kooperation mit dem Klinikum Offenbach durchaus Akzente, auch wenn sich dies aufgrund unvorhersehbarer und jedenfalls nicht steuerbarer Entwicklungen so nicht realisieren ließ. Erfolgreich zeichnet sich der mit VERSA zumindest organisatorisch schon einmal gelungene Rhein-Main Verbund als Träger der Integrierten Versorgung ab.

LEBENSÄÄUME leidet nicht unter einem Mangel an Innovation und Zukunftsausrichtung. Es gibt reichlich Konzepte, die für sich wohl begründet, gut durchdacht und zum Teil erprobt sind. Das allein ist leider nicht der Schlüssel oder jedenfalls keine Garantie für den Erfolg. Gehen oder gingen die Dinge gut, könnten sich neue Maßnahmen durchsetzen und im Gefolge wäre das Unternehmen auch wirtschaftlich gestärkt. Klappen die Vorhaben nicht, tritt zwar kein unmittelbarer Schaden ein, aber die Kräfte sind doch verausgabt und einige Mittel verbraucht. Die bei LEBENSÄÄUME traditionell entwicklungsfreudige Unternehmenspolitik fand in der inneren Umgestaltung der Organisation ihre Entsprechung. Beide Effekte haben die Entwicklung der letzten Jahre und die Wirtschaft des Jahres 2011 geprägt. Im komplizierten Geschäftsbereich von LEBENSÄÄUME gibt es auch zukünftig keine einfachen Lösungen für den fachlichen und wirtschaftlichen Erfolg. Beachtet werden muss Folgendes.

- Der organisatorische Wandel hat fast lehrbuchmaig seinen Tribut gefordert. LEBENSÄÄUME hat sich eine Zeitlang sehr mit sich selbst beschäftigt, darunter könnte das Geschäft der sozialen Arbeit und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit gelitten haben. Diese Phase ist abgeschlossen und die neuen Strukturen können sich, müssen sich nun bewähren. Im Grunde ist LEBENSÄÄUME organisatorisch für mehr und größere Aufgaben gerüstet, aber auch wenn diese ausbleiben, muss der geschaffene Apparat ebenso solide funktionieren. Grundsätzlich muss nichts verändert werden, um Anpassungen kommt man trotzdem nicht herum.
- Es ist interessant und ehrenvoll, neue Tätigkeitsbereiche im Umfeld psychosozialer, psychiatrischer, gesundheitsfördernder Dienste zu erschließen. LEBENSÄÄUME hat in die betriebliche Infrastruktur, in Informationstechnik und Kommunikationsmedien, Konzeptentwicklung, Mittelbeschaffung und anderes investiert. Von den Impulsen profitiert auch das Tagesgeschäft, es wird aber zugleich gefordert und darf in seinen originären Belangen nicht zu kurz kommen. Das Zukunftsengagement kostet Kraft und Geld, gehört zu LEBENSÄÄUME und es wäre keine gute Idee, sich das zu ersparen. Was letztlich erfolgreich ist, wird sich erst über den Versuchshorizont hinaus zeigen.
- LEBENSÄÄUME betreibt für seine heutigen Verhältnisse einen großen Aufwand für den administrativen, operativen und strategischen Overhead. Das vergleichsweise breite Unternehmensgefuge war so gewollt und hat manche Vorteile, ist tendenziell auch einfach erforderlich, weil LEBENSÄÄUME niemals ein großer Einrichtungsträger wurde. Umso mehr müssen Abläufe und Abstimmungen, Aufgabenverteilung und Verantwortung optimiert und in die richtige Balance gebracht werden, was zurzeit nicht durchgängig gelingt. Es ist nötig, den berechtigten Aufwand deutlicher von dem zu unterscheiden, was möglich und wünschenswert ist.
- Die betrieblichen Umweltbedingungen werden nicht einfacher und LEBENSÄÄUME kann insofern auch nicht allein für alle wirtschaftliche Folgen eintreten. Soziale Hilfeleistungen und Ge-

sundheitsdienste unterliegen komplizierten formalen und Vergütungsregelungen, auf die stärker und ggf. auch individuell (d.h. außerhalb von Tarifen) eingewirkt werden muss, damit die Wirtschaftskraft von LEBENSÄÄUME nicht schleichend ausgezehrt wird. Die Einnahmeseite der Betriebe muss überprüft und nach Möglichkeit verbessert werden, das gilt für Mieten und Tagessätze, für Fachleistungsstunden und Fördergelder. Das diesbezügliche Geschäftsverhalten befreundeter Einrichtungen (FV, FWG) sollte ernsthaft Beachtung finden.

- Betrieblicher Erfolg ist kein Selbstläufer, er muss stets neu verdient werden. In den Betrieben von und im Unternehmen LEBENSÄÄUME mag es eine gewisse Gewöhnung an eine stets positive Entwicklung, an hohes Maß an Selbstständigkeit und große Arbeitnehmerfreundlichkeit geben. Das ist alles wünschenswert und erfreulich, aber es zeigen sich gelegentlich auch Grenzen, auf die das Management deutlicher reagieren muss. LEBENSÄÄUME besitzt eine wertvolle Unternehmenskultur und formulierte Grundsätze, die es besser zu beachten und gerade durch eine aufgabengerechte und zeitgemäße Pflege zu erhalten gilt.

Insgesamt ist die Lage von LEBENSÄÄUME nicht schlecht und es gibt natürlich trotzdem einiges zu tun. Nochmals in aller Kürze: Der gemeindepsychiatrische Kernbereich ist stabil, Entwicklungsbereiche werden ambitioniert verfolgt, Führung und Verwaltung sind präsent. Fachlich operiert LEBENSÄÄUME in psychosozialen Tätigkeitsbereichen ganz vorn, das soll so bleiben. Wirtschaftlich sind momentan Einbußen hin- oder jedenfalls keine Gewinne mitzunehmen, das sollte sich wieder bessern. Konventionelle Leistungsbereiche müssen tendenziell abgesichert und gestärkt werden, neue Vorhaben haben sich bald zu bewähren. Die Mittel zur Zielerreichung liegen in erster Linie bei der Unternehmens- und betrieblichen Führung, die mit adäquaten Mitteln, mit jederzeit gewogener Verständigung nach innen und nach außen, unten und oben steuern und handeln muss. Mit allem scheint LEBENSÄÄUME auf der richtigen Spur zu sein.

Ein letztes Wort gilt der allgemeinen Wirtschaftslage im Land. LEBENSÄÄUME ist nicht direkt am großen Wirtschaftsgeschehen beteiligt, aber alle Sozialleistungen werden zu guter Letzt aus staatlich öffentlichen Mitteln bestritten und denen ist nur zu entnehmen, was vorhanden ist. Wenn die europäische Finanzkrise auch für Deutschland nicht gut ausgehen sollte, wird das vermutlich auch für Wohlfahrts- pflege, Sozial- und Gesundheitsleistungen nachhaltige Folgen haben, denn es dürfte ganz ausgeschlossen sein, das heute übliche Niveau an Grundsicherung und Mietbeihilfen, an Arbeitsförderung und psychosozialen Hilfen dann noch aufzubringen. Oder aber, es kommt eben nochmals anders und die psychosozialen Lasten an Arbeitsausfällen und Gesundheitskosten werden zum Hauptproblem einer Gesellschaft, die sich wirksam und nachhaltig darum kümmern muss. All das, die große Politik, Wirtschaftslage und soziale Verhältnisse begleiten jedes Unternehmen, die Zukunft bleibt unsicher. LEBENSÄÄUME ist gut gerüstet, um seinen Aufgaben zielgerichtet nachzugehen, wird sich aber auch manch unvorhersehbaren Entwicklungen stellen und kann diese meistern.

Für den Vorstand der Stiftung LEBENSÄÄUME Offenbach am Main

Offenbach, 18. Juni 2012, gez. Klaus-D. Liedke

Vom Aufsichtsrat am 27. Juni 2012 entgegengenommen.