

Abschlussbericht

Wirkfaktoren auf die wirtschaftliche Situation einer Werkstatt für behinderte Menschen

Auftraggeber:
Landschaftsverband
Rheinland (LVR)

Projektleitung:
Marcel Hölterhoff

Mitarbeiter:
Jakob Maetzel
Christina Resnischek
Patrick Frankenbach
Melanie Henkel
David Wilkskamp

Berlin/Düsseldorf,
27.09.2017
28159

Das Unternehmen im Überblick**Geschäftsführer**

Christian Böllhoff

Präsident des Verwaltungsrates

Dr. Jan Giller

Handelsregisternummer

Berlin HRB 87447 B

Rechtsform

Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht

Gründungsjahr

1959

Tätigkeit

Die Prognos AG berät europaweit Entscheidungsträger aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Auf Basis neutraler Analysen und fundierter Prognosen entwickeln wir praxisnahe Entscheidungsgrundlagen und Zukunftsstrategien für Unternehmen, öffentliche Auftraggeber sowie internationale Organisationen.

Arbeitssprachen

Deutsch, Englisch, Französisch

Hauptsitz

Prognos AG
Henric Petri-Str. 9
4010 Basel | Schweiz
Telefon +41 61 3273-310
Telefax +41 61 3273-300

Prognos AG
Domshof 21
28195 Bremen | Deutschland
Telefon +49 421 517046-510
Telefax +49 421 517046-528

Prognos AG
Schwanenmarkt 21
40213 Düsseldorf | Deutschland
Telefon +49 211 91316-110
Telefax +49 211 91316-141

Prognos AG
Nymphenburger Str. 14
80335 München | Deutschland
Telefon +49 89 9541586-710
Telefax +49 89 9541586-719

Internet

info@prognos.com
www.prognos.com
twitter.com/prognos_ag

Weitere Standorte

Prognos AG
Goethestr. 85
10623 Berlin | Deutschland
Telefon +49 30 520059-210
Telefax +49 30 520059-201

Prognos AG
Résidence Palace, Block C
Rue de la Loi 155
1040 Brüssel | Belgien
Telefon +32 28089-947

Prognos AG
Heinrich-von-Stephan-Str. 23
79100 Freiburg | Deutschland
Telefon +49 761 7661164-810
Telefax +49 761 7661164-820

Prognos AG
Eberhardstr. 12
70173 Stuttgart | Deutschland
Telefon +49 711 3209-610
Telefax +49 711 3209-609

Inhalt

Management Summary	1
1 Hintergrund und Untersuchungsziel	6
2 Untersuchungsdesign	9
2.1 Hypothesen	11
2.2 Datenbasis	12
2.2.1 Arbeitsergebnisrechnung und LVR-Daten	12
2.2.2 Schriftliche Befragung von WfbM	14
2.2.3 Vor-Ort-Gespräche in Werkstätten	15
2.3 Auswertungen	16
3 Die Werkstätten für Menschen mit Behinderung im Zuständigkeitsbereich des LVR	17
4 Hypothesen zu möglichen Wirkfaktoren	22
4.1 Allgemeine Struktur	22
4.2 Markt & Wettbewerb	23
4.3 Beschäftigte	25
4.4 Personal	28
4.5 Management	29
4.6 Finanzierung & Kapitalausstattung	31
4.7 Hypothesen zu Beziehungen zwischen den Wirkfaktoren	32
5 Bewertung der Wirkfaktoren	33
5.1 Einflussbereich Allgemeine Struktur	34
5.1.1 Kennzahlen	34
5.1.2 Bewertung der Wirkfaktoren	36
5.2 Einflussbereich Markt & Wettbewerb	42
5.2.1 Kennzahlen	42
5.2.2 Bewertung der Wirkfaktoren	44
5.3 Einflussbereich Beschäftigte	57
5.3.1 Kennzahlen	58
5.3.2 Bewertung der Wirkfaktoren	59
5.4 Einflussbereich Personal	68
5.4.1 Kennzahlen	69
5.4.2 Bewertung der Wirkfaktoren	71
5.5 Einflussbereich Management	81
5.5.1 Kennzahlen	82
5.5.2 Bewertung der Wirkfaktoren	82

5.6	Einflussbereich Finanzierung & Kapitalausstattung	92
5.6.1	Kennzahlen	93
5.6.2	Bewertung der Wirkfaktoren	95
6	Beziehungen zwischen den Wirkfaktoren	103
6.1	Beziehungen zwischen Wirkfaktoren im Überblick	104
6.2	Beziehungen zwischen Wirkfaktoren mit starkem Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit und anderen Wirkfaktoren	109
6.3	Fallbeispiel 1: Eher positive Wirkfaktoren – gutes Arbeitsergebnis	112
6.4	Fallbeispiel 2: Eher negative Wirkfaktoren – gutes Arbeitsergebnis	116
6.5	Fallbeispiel 3: Eher positive Wirkfaktoren – schwaches Arbeitsergebnis	119
7	Gesamtbewertung und Empfehlungen	122
7.1	Gesamtbewertung	122
7.2	Übergreifende Handlungsempfehlungen	125
7.3	Einflussbereich Allgemeine Struktur	126
7.3.1	Zentrale Ergebnisse der Untersuchung	126
7.3.2	Handlungsempfehlungen	127
7.4	Einflussbereich Markt & Wettbewerb	128
7.4.1	Zentrale Ergebnisse der Untersuchung	128
7.4.2	Handlungsempfehlungen	130
7.5	Einflussbereich Beschäftigte	132
7.5.1	Zentrale Ergebnisse der Untersuchung	133
7.5.2	Handlungsempfehlungen	134
7.6	Einflussbereich Personal	136
7.6.1	Zentrale Ergebnisse der Untersuchung	136
7.6.2	Handlungsempfehlungen	137
7.7	Einflussbereich Management	140
7.7.1	Zentrale Ergebnisse der Untersuchung	140
7.7.2	Handlungsempfehlungen	141
7.8	Einflussbereich Finanzierung & Kapitalausstattung	144
7.8.1	Zentrale Ergebnisse der Untersuchung	144
7.8.2	Handlungsempfehlungen	145
8	Literaturverzeichnis	147
9	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	148
10	Anhang	153
10.1	Teilnehmerliste Hypothesenworkshop	153
10.2	Auswertung der schriftlichen Befragung	154

Management Summary

Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) sind betriebswirtschaftlich organisiert und müssen gemäß der Werkstättenverordnung (WVO) mit den erwirtschafteten Arbeitsergebnissen eine ökonomische Basis schaffen, um den beschäftigten Menschen mit Behinderungen ein angemessenes Arbeitsentgelt zahlen zu können. Die Offenlegung der Arbeitsergebnisse der letzten Jahre zeigt einerseits steigende Gesamterträge und ausnahmslos positive Arbeitsergebnisse. Gleichzeitig wird jedoch auch deutlich, dass die wirtschaftliche Entwicklung in den WfbM sehr unterschiedlich verläuft. Während einige Werkstätten ihren Beschäftigten hohe Arbeitsentgelte zahlen und gleichzeitig Rücklagen bilden können, leben andere von der Substanz und sind gezwungen, Arbeitsentgelte aus den Rücklagen zu finanzieren.

Auf Basis dieser auseinandergelassenen wirtschaftlichen Entwicklung der Werkstätten sahen der LVR sowie die rheinischen Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege eine systematische Analyse der betriebswirtschaftlichen Wirkzusammenhänge von WfbM als notwendig an. Die vorliegende Untersuchung der Wirkfaktoren auf die wirtschaftliche Situation einer Werkstatt für behinderte Menschen wurde durch die Prognos AG im Zeitraum Dezember 2015 bis Juni 2017 erarbeitet. Sie gibt Aufschluss darüber, welche Faktoren, Rahmenbedingungen und Managemententscheidungen maßgeblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von Werkstätten für behinderte Menschen haben und liefert Handlungsempfehlungen und Steuerungsansätze, um die wirtschaftliche Situation einer WfbM gezielt zu verbessern.

Eine Herausforderung dieser Untersuchung bestand darin, dass die Werkstattlandschaft in mehrfacher Hinsicht eine große Heterogenität aufweist. So sind die rheinischen WfbM beispielsweise in Bezug auf Beschäftigtenstruktur, Betriebsgröße, Produktportfolio, Fertigungsverfahren oder Kundenstruktur höchst unterschiedlich. Entsprechend ist die Zahl unmittelbar vergleichbarer Werkstätten im gesamten Sample der 43 rheinischen WfbM sehr gering, so dass sich multivariate statistische Analysen kaum durchführen lassen. In Anbetracht dieser heterogenen Struktur wurde die Studie daher explorativ und mit einer Kombination verschiedener Analysemethoden durchgeführt.

In einem dialogorientierten Verfahren wurden zunächst gemeinsam mit Vertretern des LVR und der rheinischen Werkstätten 49 potenzielle Wirkfaktoren und rund 80 Hypothesen zu verschiedenen Wirkungszusammenhängen identifiziert. Zur Überprüfung dieser Hypothesen erfolgte anschließend eine umfassende Datenerhebung und -analyse. Hierfür wurden zum einen umfangreiche Datenbestände und Dokumente des LVR und verfügbare Bilanzen der Werkstätten ausgewertet. Zum anderen wurden mit einer schriftlichen Befragung einer Stichprobe von Werkstätten gezielt

Hypothesen überprüft und ergänzende Daten erhoben. Vor-Ort-Gespräche bei einem Teil der schriftlich befragten Werkstätten dienten im Rahmen einer Detailanalyse der Vertiefung, Überprüfung und Einordnung der Ergebnisse.

In verschiedenen Workshops und Abstimmungssitzungen wurde dann eine abschließende Bewertung der Hypothesen vorgenommen. Auf der Grundlage der umfangreichen Daten- und Informationsbasis wurden so die Faktoren bestimmt, die einen besonderen Einfluss auf die wirtschaftliche Situation einer WfbM haben (sog. Wirkfaktoren). Dabei wurden auch Wechselwirkungen zwischen einzelnen Faktoren in den Blick genommen. Abschließend wurden anhand der besonders wirksamen Faktoren, bei denen ein relevanter bzw. starker Einfluss auf die wirtschaftliche Situation einer WfbM ermittelt wurde, Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit abgeleitet.

Im Ergebnis wird 14 potenziellen Wirkfaktoren, zu denen es zu Beginn der Untersuchung begründete Hypothesen hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit gab, keine signifikante Wirkung zuerkannt (0). Von den 35 Wirkfaktoren mit einem mindestens signifikanten Einfluss auf die Wirksamkeit der WfbM hat wiederum etwas mehr als die Hälfte (14) einen starken Einfluss. Diese sog. „Erfolgsfaktoren“ sind von besonderem Interesse, wenn die Bedingungen für die Wirtschaftlichkeit von WfbM verbessert werden sollen. Dazu zählen:

- Angebots- und Produktionsvielfalt
- Wirtschaftlichkeit der Tätigkeitsfelder
- Kundenstruktur
- Fertigungsverfahren
- Kooperationen mit anderen WfbM
- Leistungsfähigkeit der Beschäftigten
- Qualifikation der Führungskräfte
- Qualifikation des Personals
- Motivation des Personals
- Strategische Entscheidungen der Unternehmensführung
- Führungsqualität
- Qualität des Controllings und der Finanzsteuerung
- Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten des Trägers
- Höhe des Vermögens

Die Analyse der Wirkfaktoren hat die Heterogenität, die sich bereits bei der Analyse der Strukturdaten gezeigt hat, bestätigt. Der Auftrag einer WfbM ist wesentlich vielschichtiger als bei einem „normalen“ Unternehmen. Das übergeordnete Ziel der Rehabilitation der Beschäftigten kann teilweise nur unter der Voraussetzung erreicht werden, dass die WfbM wirtschaftliche Kompromisse eingeht, bspw. bei der Wahl ihrer Tätigkeitsfelder und ihrer Fertigungsverfahren. Gleichzeitig muss sie sich im Wettbewerb behaupten und leistet mit modernen Arbeitsplätzen, guten Produktionsbedingungen und angemessenen Arbeitsentgelten auch einen wichtigen Beitrag zur Rehabilitation.

Entsprechend vielschichtig und komplex sind die Wirkungszusammenhänge der unterschiedlichen Einflussfaktoren. So sind die Zusammenhänge zwischen einem Faktor und der wirtschaftlichen Situation einer WfbM häufig nicht allgemeingültig und eindeutig. Oft wirken Faktoren nur indirekt oder nur unter bestimmten Rahmenbedingungen. Die vorliegende Analyse hat diese Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Faktoren in einer Matrix untersucht. Hieraus ergeben sich Hinweise, inwieweit die identifizierten Erfolgsfaktoren indirekt durch andere Wirkfaktoren beeinflusst oder ihre möglicherweise negativen Ausprägungen durch andere Faktoren kompensiert werden können. Das ist besonders häufig bei Wirkfaktoren bzgl. der Beschäftigtenstruktur zu beobachten, im besonderen Maße bei der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Dieser Wirkfaktor ist hochgradig durch andere Faktoren bedingt wie z.B. die Passung von Fähigkeiten der Beschäftigten und ihr Einsatzgebiet, die Qualifikation des Personals oder die Betreuungintensität. Im Ergebnis zeigt die Untersuchung, dass eine erfolgreiche Rehabilitation der Beschäftigten dem wirtschaftlichen Erfolg einer WfbM keinesfalls entgegen stehen muss, sondern sogar förderlich wirken kann.

Im Ergebnis hat die Analyse aber auch gezeigt, dass es keine präqualifizierenden Faktoren gibt, die den wirtschaftlichen Erfolg einer Werkstatt vorherbestimmen. Auch Einrichtungen, die durch Beschäftigtenstruktur, mangelnde Größe oder finanzielle Grundausstattung zunächst durch hemmende Faktoren gekennzeichnet sind, können wirtschaftlich erfolgreich sein, wenn sie die steuerbaren Wirkfaktoren gezielt nutzen.

Zu diesem Zweck wurden aus den Untersuchungsergebnissen allgemeine Handlungsempfehlungen für eine wirtschaftliche Steuerung der Werkstätten abgeleitet, die hier zum Abschluss der Management Summary zusammenfassend vorgestellt werden:

Professionelle Unternehmensführung unter Einbeziehung aller Beteiligten

Zum Erfolg von WfbM trägt ein Dreiklang von motivierenden und verbindlichen Zielen, einer guten Informationsbasis über die Fortschritte bei der Zielerreichung und der Kommunikation hierüber im gesamten Betrieb bei. Grundsätzlich ist eine Mitwirkung aller Gruppen – Beschäftigte¹, Personal, Führung/Vorstand – an der Zielbestimmung vorzusehen. Eine wesentliche Voraussetzung für die strategische Steuerung sind wirksame Controllinginstrumente, bspw. eine transparente Deckungsbeitragsrechnung.

Strategische Auswahl der Tätigkeitsfelder

Die Märkte und Branchen, in denen sich Werkstätten betätigen können, sind sehr unterschiedlich ertragsstark. Bei der Auswahl der wirtschaftlichen Tätigkeitsfelder kommt es auf eine klare Strategie an. Einerseits müssen Werkstätten auf ein ausreichendes Angebotsspektrum achten, um den Beschäftigten adäquate Tätigkeitsangebote machen zu können. Andererseits ist ein aktives Portfoliomanagement ein zentraler Faktor für die Wirtschaftlichkeit einer WfbM: So sorgen Schwerpunktsetzungen für ein erkennbares Profil und ermöglichen den Aufbau von Kompetenzen. Zudem sollten unrentable Geschäftsfelder begrenzt und zukunftsfähige Tätigkeitsbereiche gezielt aufgebaut werden.

Ausgeglichene Balance zwischen Rehabilitation und Produktion

Es gehört zu den Herausforderungen für eine WfbM, die Ansprüche einer hochwertigen Produktion oder Dienstleistungserbringung und rehabilitative Anforderungen zugleich zu erfüllen. Wirtschaftlich erfolgreichere WfbM verfolgen beide Ansprüche gleichermaßen und sehen darin keinen Widerspruch. Sie kombinieren hierfür gezielt Instrumente der Arbeitsorganisation, eine besondere technische und ergonomische Ausstattung der Arbeitsplätze, qualifiziertes Personal und geeignete Steuerungsinstrumente und können dadurch Beispiel geben für andere Werkstätten.

Die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten noch besser erschließen

Bei der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten handelt es sich um einen der stärksten Wirkfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit. Beeinflussbar ist dabei nicht die Zusammensetzung der Beschäftigten, vielmehr ergeben sich Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitsorganisation. Es gehört zu den Kernkompetenzen der WfbM, ihre

¹ In dieser Untersuchung wird begrifflich unterschieden zwischen einerseits den „Beschäftigten“ – den Menschen mit Behinderung, deren Tätigkeit in der WfbM als Reha-Leistung finanziert wird – und andererseits dem „(Fach-)Personal“, das in einem regulären Arbeitsverhältnis beim Werkstatt-Träger angestellt ist.

Beschäftigten gemäß ihren Fähigkeiten einzusetzen. Auch hier besteht noch Potenzial für stärkeren werkstattübergreifenden Austausch und gegenseitiges Lernen.

In die gleiche Richtung zielen Empfehlungen zur Steigerung der Motivation der Beschäftigten und zum bedarfsgerechten Ausbau der Teilzeitarbeit.

Unternehmenskommunikation und Vernetzung

Auch wenn WfbM vergleichsweise wenig Marketing im engeren Sinne betreiben, so benötigen sie doch ein gutes Image und öffentliche Sichtbarkeit, bspw. um Kontakte zu potenziellen Auftraggebern herstellen zu können. Hierfür ist es hilfreich, in örtlichen Netzwerken von Politik und Wirtschaft gut vertreten zu sein.

Als Empfehlung in diese Richtung sollte eine Markenbildung erwo-gen werden, also eine attraktive Außendarstellung, die nicht auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen abhebt und stattdessen die besonderen Kompetenzen in den Vordergrund rückt, etwa eine ausgeprägte Dienstleistungsorientierung. In diesem Bereich bietet sich auch eine Kooperationsgelegenheit der WfbM untereinander an, beispielsweise die Entwicklung einer gemeinsamen Dachmarke.

Qualifikation und Motivation des Personals kontinuierlich fördern

Die Qualität der Führungskräfte und die Motivation des Personals sind zwei entscheidende Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg einer WfbM. Eine zunehmend große Herausforderung für die Werkstätten liegt zudem angesichts des Fachkräftemangels in technischen und pädagogischen Berufen darin, die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal langfristig zu sichern.

Werkstätten sollten daher die Qualifikation ihrer Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell fördern und die „weichen Motivations- und Bindungsfaktoren“ stärker in den Blick nehmen.

Regelmäßige Investitionen für Modernisierung und Innovationen tätigen

Die Substanz des Anlagevermögens ist von besonderer Bedeutung für die Wirtschaftlichkeit und die Zukunftsfähigkeit der Werkstätten. Für viele Werkstätten sind darüber hinaus auch regelmäßige Investitionen in Innovationen essentiell, damit sie den Anschluss an den technologischen Fortschritt und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht verlieren. Sofern es die wirtschaftliche Situation der Werkstätten erlaubt, sollten daher regelmäßig Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen getätigt werden, um einen zukünftigen Investitionsstau zu verhindern. Jede Investition sollte dabei bspw. im Rahmen einer strategischen Investitionsplanung sorgfältig auf ihre Wirtschaftlichkeit und Tragfähigkeit hin geprüft werden.

1 Hintergrund und Untersuchungsziel

Die 43 rheinischen Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) im Zuständigkeitsbereich des Landschaftsverbands Rheinland (LVR) mit über 200 Betriebsstätten beschäftigen mit Stand 31.12.2014 etwa 32.000 Menschen mit Behinderungen im Arbeitsbereich². Mit ihrem Auftrag, diesen Menschen die Teilhabe am Arbeitsleben zu ermöglichen und ihre Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt zu fördern, erfüllen sie gesellschaftlich unverzichtbare soziale und rehabilitative Aufgaben.

Gleichzeitig sind die Werkstätten dazu verpflichtet, als wirtschaftliche Unternehmen zu operieren und bei ihrer Organisation betriebswirtschaftliche Grundsätze³ zu befolgen. Wie § 12 Abs. 3 der Werkstättenverordnung (WVO) vorschreibt, muss eine WfbM „wirtschaftliche Arbeitsergebnisse anstreben, um an die im Arbeitsbereich beschäftigten behinderten Menschen⁴ ein ihrer Leistung angemessenes Arbeitsentgelt im Sinne des § 136 Abs. 1 Satz 2 und § 138 des Neunten Buches Sozialgesetzbuch (SGB IX) zahlen zu können“. Als Arbeitsergebnis wird die Differenz aus den Erträgen und den notwendigen Kosten des laufenden Betriebs des Arbeitsbereichs bezeichnet.⁵ Dem überörtlichen Träger der Sozialhilfe sind die Arbeitsergebnisse offen zu legen.⁶

Im Jahr 2010 erarbeitete der LVR Standards für die jährliche Offenlegung der Arbeitsergebnisse der rheinischen WfbM. Damit soll die Vergleichbarkeit der gemeldeten wirtschaftlichen Ergebnisse zwischen den einzelnen Werkstätten sichergestellt und ein wesentlicher Beitrag zur Transparenz der Wirtschaftlichkeit der WfbM geleistet werden.

Die Offenlegung der Arbeitsergebnisse für die Jahre 2012 bis 2014 liefert zwei zentrale Erkenntnisse. Auf der einen Seite verzeichneten die durchschnittlichen Arbeitsergebnisse je Beschäftigten der WfbM im Zeitraum von 2012 bis 2014 insgesamt einen Anstieg. Auf der anderen Seite fielen die Ergebnisse der einzelnen WfbM stark unterschiedlich aus. Diese Differenzen werden insbesondere beim Vergleich der durchschnittlichen Arbeitsergebnisse pro Beschäftigten sichtbar. Im Jahr 2014 lag dieses bei 2.391 Euro, wobei sich die Spannweite zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Wert auf 3.917 Euro beläuft (Tabelle 1-1). Noch deutlicher werden die Unterschiede bei dem Ausweis der Umsatzerlöse

² Davon befinden sich 31.500 Beschäftigte in Kostenträgerschaft des LVR.

³ § 12 Abs. 1 WVO.

⁴ Die im Arbeitsbereich einer WfbM beschäftigten Menschen mit Behinderung werden im Kontext dieser Untersuchung fortlaufend als „Beschäftigte“ bezeichnet.

⁵ § 12 Abs. 4 WVO.

⁶ § 12 Abs. 6 WVO.

des Arbeitsbereichs pro Beschäftigten im Jahr 2014. Hier reicht die Spanne von 1.574 € bis hin zu 12.516 € pro Beschäftigten.

Tabelle 1-1: Kennzahlen der Arbeitsergebnisrechnung der 43 Werkstätten des LVR

Kennzahl	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung ⁷	Spannweite	Median
Arbeitsergebnis pro Beschäftigten Durchschnitt der Jahre 2012-2014	2.317,39 €	790,86 €	3.583,96 €	2.078,04 €
Arbeitsergebnis pro Beschäftigten Jahr 2014	2.390,91 €	905,33 €	3.916,94 €	2.315,15 €
Umsatzerlöse pro Beschäftigten Jahr 2014	5.212,86 €	2.282,68 €	10.942,08 €	5.198,05 €
Durchschnittlich ausgezahltes Arbeitsentgelt pro Beschäftigten Jahr 2014	2.110,15 €	681,60 €	3.023,34 €	1.898,87 €

Quelle: Prognos AG (2017), auf Basis Offenlegung der Arbeitsergebnisse der Jahre 2012-2014

Zugleich mussten im Jahr 2014 viele Werkstätten die Ausschüttungsquote (d.h. den Anteil des als Arbeitsentgelt ausgezahlten Arbeitsergebnisses) teils weit über die gesetzlich mindestens vorgegebenen 70 Prozent⁸ erhöhen (Median bei 85 Prozent), um ihren Beschäftigten einen gleichbleibenden Lohn ermöglichen zu können. Insgesamt sieben von 43 WfbM schütteten im Jahr 2014 sogar über 100 Prozent des Arbeitsergebnisses als Entgelt an die Beschäftigten aus. Das bedeutet, dass in diesen Fällen entweder auf Rücklagen oder auf sonstige Mittel zurückgegriffen werden musste.

Auf Basis dieser auseinandergelassenen wirtschaftlichen Entwicklung der Werkstätten sahen der LVR sowie die rheinischen Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege eine systematische Analyse der betriebswirtschaftlichen Wirkzusammenhänge von WfbM als notwendig an. 2015 wurde eine entsprechende wissenschaftliche Untersuchung ausgeschrieben und an die Prognos AG vergeben. Die vorliegende Untersuchung der Prognos AG soll Aufschluss darüber geben, welche Faktoren, Rahmenbedingungen und Managemententscheidungen maßgeblichen Einfluss auf die wirtschaftliche Situation der Werkstätten für behinderte Menschen

⁷ Die Standardabweichung misst die Streubreite der Werte einer Kennzahl rund um deren arithmetisches Mittel. Mit anderen Worten gibt die Standardabweichung die durchschnittliche Entfernung aller gemessenen Ausprägungen einer Kennzahl vom Durchschnitt an.

⁸Vgl. §138 Abs.2, SGB IX.

haben. Darauf aufbauend werden Vorschläge und Handlungsempfehlungen für Steuerungsansätze abgeleitet.

Der Ergebnisbericht gliedert sich wie folgt: Kapitel 2 stellt das Untersuchungsdesign der Studie vor, erläutert den Prozess zur Erarbeitung der zugrundeliegenden Hypothesen und diskutiert die verwendeten Quellen sowie die Qualität der Datenbasis. Im Anschluss gibt das dritte Kapitel anhand ausgewählter Kennzahlen einen ersten Überblick über die Struktur- und Wirtschaftsdaten der Werkstätten für behinderte Menschen im Zuständigkeitsbereich des LVR. Danach stellt Kapitel 4 alle zu prüfenden Hypothesen bezüglich der Wirtschaftlichkeit von WfbM in den Einflussbereichen Allgemeine Struktur, Markt & Wettbewerb, Beschäftigte, Personal⁹, Management sowie Finanzierung & Kapitalausstattung vor. In Kapitel 5 werden für alle genannten Einflussbereiche vertiefende Kennzahlen dargestellt und der Einfluss individueller Wirkfaktoren bewertet. Kapitel 6 beleuchtet die Wechselwirkungen der individuellen Wirkfaktoren und zeigt deren Einflusstärke anhand ausgewählter Fallbeispiele. Schließlich führt Kapitel 7 die Ergebnisse zusammen, formuliert Handlungsempfehlungen für die einzelnen Bereiche und nimmt eine Gesamtbewertung zu den Wirkfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit einer Werkstatt für behinderte Menschen vor.

⁹ Unter dem Begriff „Personal“ werden in dieser Untersuchung alle festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer WfbM zusammengefasst (ohne die behinderten Beschäftigten einer WfbM).

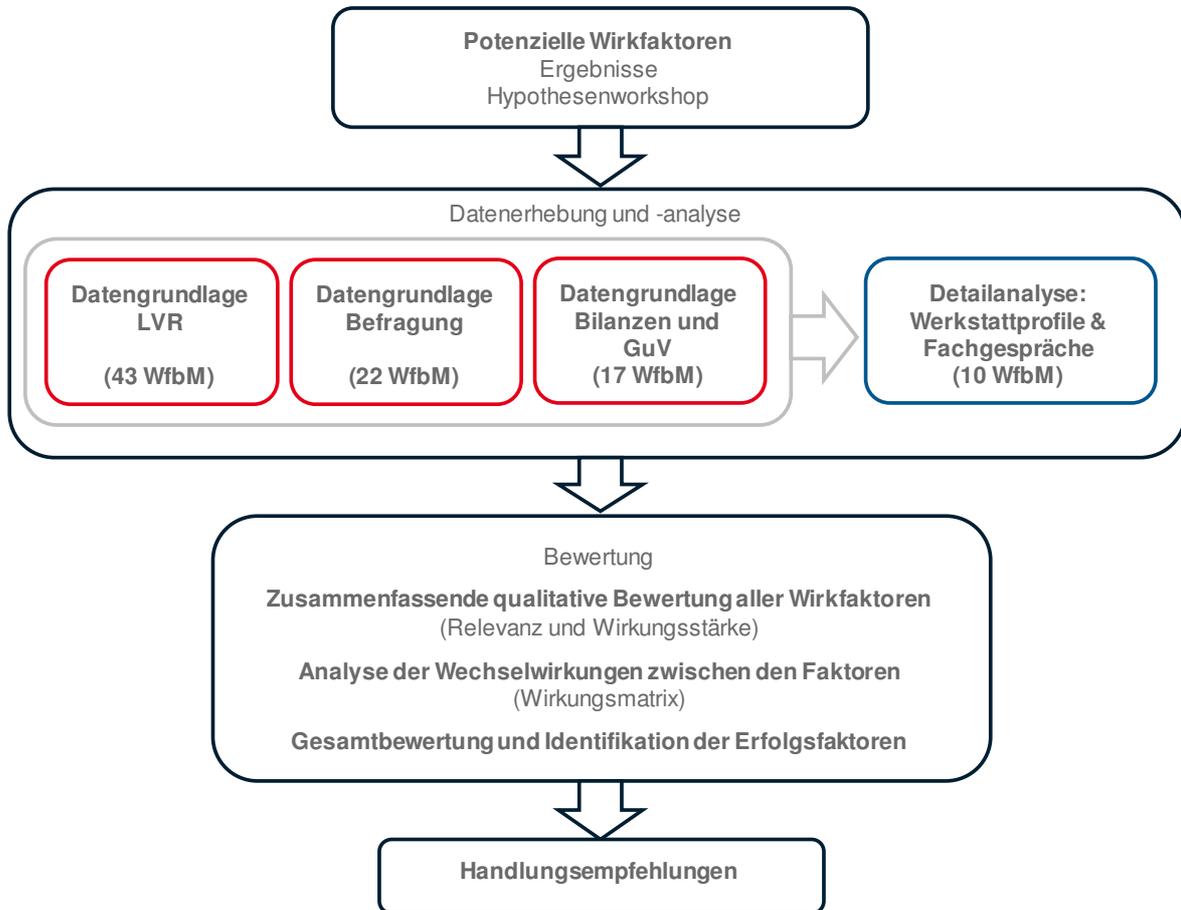
2 Untersuchungsdesign

Die Beantwortung der untersuchungsleitenden Fragestellung, welche Faktoren die Wirtschaftlichkeit von Werkstätten für behinderte Menschen maßgeblich beeinflussen, stößt auf mehrere forschungspraktische Herausforderungen:

- Die Werkstattlandschaft weist eine große Heterogenität auf, und zwar in mehrfacher Hinsicht. So gibt es große Unterschiede hinsichtlich der Betriebsgrößen, der Beschäftigtenstrukturen, der wirtschaftlichen Betätigungsfelder und im regionalen Umfeld. Dies macht es schwierig, verallgemeinerbare Zusammenhänge zwischen bestimmten Bedingungsfaktoren und dem wirtschaftlichen Erfolg zu ermitteln.
- Die Zahl der potenziellen Einflussfaktoren und damit verbunden die Zahl der zu prüfenden Hypothesen über Wirkzusammenhänge sind sehr groß. Einfache Wirkzusammenhänge sind kaum eindeutig und quantitativ nachzuweisen.
- Im Zuständigkeitsbereich des LVR gibt es 43 WfbM. Zusammen mit den beiden erstgenannten Punkten ergibt sich aus dieser kleinen Zahl das Problem, dass die statistische Überprüfung von Wirkzusammenhängen oft zu nicht signifikanten Ergebnissen führt. Die Zahl direkt vergleichbarer Einrichtungen im Sample ist gering. Insgesamt kann daher bei statistischen Analysen oft nicht mit genügender Sicherheit ausgeschlossen werden, dass gefundene empirische Zusammenhänge zufälliger Art sind. Wegen der geringen Fallzahl und der Heterogenität lassen sich auch multivariate statistische Analysen kaum durchführen. Dennoch ist der explorative Ansatz mit Erkenntnisgewinnen verbunden, weist er doch auf Aspekte hin, die eine vertiefte - auch qualitative - Analyse verdienen.

Das Untersuchungsdesign geht auf diese besonderen Herausforderungen ein, indem es verschiedene Methoden kombiniert. Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Untersuchungsschritte.

Abbildung 2-1: Das Untersuchungsdesign im Überblick



Quelle: Prognos AG (2017)

- Aufgrund der zu erwartenden Schwierigkeiten bei der Ermittlung statistischer Zusammenhänge wurde der inhaltlichen Fundierung der **Hypothesen** große Bedeutung zugemessen. Nur theoretisch begründbare und/oder aus der Erfahrung der Akteure (Werkstattleitungen und LVR) plausible Hypothesen wurden überprüft.
- Zur Überprüfung wurde eine möglichst breite **Datenbasis** angestrebt. Genutzt wurden Datenbestände des LVR, verfügbare Bilanzen und Gewinn-und-Verlust-Rechnungen (GuV) sowie die Antworten auf eine schriftliche Befragung einer Stichprobe von Werkstätten. Vor-Ort-Gespräche bei einem Teil der schriftlich befragten Werkstätten mit Geschäftsführungen, kaufmännischen Leitungen und weiteren Führungskräften dienten der Vertiefung, Überprüfung und Einordnung der Ergebnisse.
- Bei den **Auswertungen** wurde in einem mehrstufigen Verfahren auf möglichst viele Daten zurückgegriffen, um ein umfassendes Bild der Wirkungszusammenhänge zu erhalten.

- An entscheidenden Weichenstellungen der Untersuchung wurde der Sachverstand der involvierten Akteure – Werkstattvertreter und LVR – eingebunden. Durch dieses **dialogorientierte Vorgehen** konnte die Untersuchung methodisch zielgenau angelegt und das Risiko von Fehlinterpretationen verringert werden.

Die Untersuchung fand im Zeitraum von Dezember 2015 bis Juni 2017 statt.

Zur Projektorganisation wurde neben den internen Projektleitungen auf Seiten der Prognos AG sowie des LVR eine übergreifende Steuerungsgruppe eingerichtet, in die zusätzlich weitere Vertreterinnen und Vertreter des LVR-Dezernats Soziales sowie Vertreter der WfbM berufen wurden. Die Steuerungsgruppe tagte zu allen relevanten Meilensteinen, traf verbindliche Entscheidungen und stimmte das Vorgehen und die methodischen Schritte der Untersuchung ab.

2.1 Hypothesen

Die Hypothesen zu möglichen Wirkfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit von Werkstätten wurden zu Beginn der Untersuchung in einem mehrstufigen Prozess gewonnen.

Zunächst hat Prognos theoriegestützt potenzielle Wirkfaktoren identifiziert und Wirkungshypothesen entwickelt und mit der Projektleitung des LVR diskutiert und weiterentwickelt.

Auf Basis dieses Zwischenergebnisses fand am 24.02.2016 ein Workshop mit mehreren Werkstattleitungen, Vertreterinnen und Vertretern des LVR und der Prognos AG statt¹⁰, bei dem Hypothesen über potenzielle Wirkzusammenhänge in umfassender Weise zusammengetragen wurden. Dabei wurden verschiedene Bereiche in den Blick genommen:

- Organisation und Aufbau
- Beschäftigtenstruktur
- Personalstruktur
- Leistungsportfolio
- Management

¹⁰ Eine Liste der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Hypothesenworkshops befindet sich im Anhang.

- Prozesse und Abläufe
- Regionalstruktur
- Finanzielle Lage

Die Ergebnisse dieses Prozesses werden in Kapitel 4 vorgestellt. Sie bilden die Grundlage der weiteren Untersuchungsschritte.

2.2 Datenbasis

Die Datenbasis der Auswertungen stützt sich auf drei Quellen (Tabelle 2-1), auf die in den folgenden Kapiteln kurz eingegangen wird.

Tabelle 2-1: Übersicht über die Stichprobengröße nach Datenquelle

Nr.	Datenquelle	Anzahl der zugrundeliegenden WfbM (maximal)
1a.	Arbeitsergebnisrechnung/Daten LVR	43 WfbM
1b.	Bilanzen und GuV	17 WfbM
2.	Schriftliche Befragung	22 WfbM (Stichprobe von 1a.)
3.	Vor-Ort-Gespräche	10 WfbM (Stichprobe von 2.)

Zusätzlich wurden sekundäre Datenquellen bezüglich der regionalen Wirtschaftsstruktur im Kreis der WfbM (für die Stichprobe der 22 WfbM) ausgewertet.

2.2.1 Arbeitsergebnisrechnung und LVR-Daten

Die Werkstätten liefern – gem. § 12 Abs. 6 WVO – einmal im Jahr Daten zur Ermittlung und Verwendung des Arbeitsergebnisses an den LVR. Mit Hilfe dieser Daten führt der LVR die sogenannte Arbeitsergebnisrechnung durch, deren Ergebnisse – abgesehen von einzelnen Datenlücken – grundsätzlich für alle 43 Werkstätten vorliegen. Zu Beginn der Untersuchung waren die Daten vollständig und in ausreichender Qualität bis zum Stichtag 31.12.2014 verfügbar¹¹. Aus diesem Grund beziehen sich alle weiteren Daten, sowie alle Auswertungen und Ergebnisse dieses Gutachtens primär auf das Jahr 2014 und decken – sofern eine Trennung möglich war – ausschließlich den Arbeitsbereich der Werkstätten ab.

Das Arbeitsergebnis errechnet sich aus den Erträgen abzüglich der notwendigen Kosten des laufenden Betriebs im Arbeitsbereich

¹¹ Die Jahresabschlüsse der WfbM, auf denen die Arbeitsergebnisrechnungen basieren, werden erst ungefähr in der Mitte des Folgejahres festgestellt.

der Werkstätten und wird im Rahmen dieser Untersuchung als Zielvariable für Wirtschaftlichkeit herangezogen.¹² Die 43 rheinischen Werkstätten werden also gemäß ihres Arbeitsergebnisses pro Beschäftigten¹³ sortiert. Das bedeutet, eine Werkstatt wird hier als „wirtschaftlicher“ als eine andere WfbM bewertet, sofern das erwirtschaftete Arbeitsergebnis pro Werkstattbeschäftigten in Relation größer ist. Da das Arbeitsergebnis in einer Nebenrechnung aus Jahresabschluss, Kostenrechnung etc. abgeleitet wird, ist es grundsätzlich nicht mit Gewinnen bzw. Jahresüberschüssen gem. Handelsgesetzbuch (HGB) zu vergleichen. Darüber hinaus ist anzumerken, dass das Arbeitsergebnis nicht allein repräsentativ ist für die gesamthafte Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer WfbM. Nichtsdestotrotz wurde ein Vergleich der Werkstätten auf Basis dieser Größe gewählt, da gerade die Unterschiede zwischen den offengelegten Arbeitsergebnissen und die daraus resultierende Fragestellung, worin diese Unterschiede begründet sind, Anlass für diese Untersuchung waren.

Weitere über die Offenlegung hinausgehende Strukturdaten stellte der LVR zur Verfügung. Hierbei handelt es sich insbesondere um stichtagsbezogene Daten zur Beschäftigtenstruktur (u.a. Anzahl Beschäftigte nach vorrangiger Behinderungsart, Altersstruktur der Beschäftigten, Anzahl Abgänge in ein regelhaftes Beschäftigungsverhältnis etc.).

Zusätzlich wurden für die 22 schriftlich befragten Werkstätten Bilanzen und Gewinn-und-Verlust-Rechnungen (GuV) recherchiert und ausgewertet mit dem Ziel, einen möglichst umfassenden Einblick in die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der zu untersuchenden Werkstätten zu bekommen. Um den Recherche- und Analyseaufwand im Rahmen zu halten, wurde diese zusätzliche Datenquelle lediglich für die Stichprobe der Werkstätten berücksichtigt. Darüber hinaus wurden nicht für alle 22 Werkstätten vollständige Jahresabschlüsse veröffentlicht, sodass im Ergebnis lediglich 17 Bilanzen und davon 13 vollständige Jahresabschlüsse (Bilanz und GuV) ausgewertet werden konnten. Auf die Datenlage zu bestimmten Kennzahlen wird im Kapitel 5 jeweils genauer eingegangen.

¹² Um Schwankungen zwischen den einzelnen Jahren auszugleichen, wurde bei dieser Zielgröße der Durchschnitt der letzten drei Jahre, also aus dem Zeitraum von 2012 bis 2014, gebildet.

¹³ Im Rahmen der Untersuchung wurde geprüft, ob das „Arbeitsergebnis pro Beschäftigten-Vollzeitäquivalent“ (VZÄ) als Zielvariable für Wirtschaftlichkeit besser geeignet wäre als das Verhältnis zur reinen Anzahl an Beschäftigten. Die VZÄ-Größe berücksichtigt die unterschiedlichen Teilzeitquoten innerhalb der WfbM und würde somit zu einer höheren Vergleichbarkeit der Werkstätten führen. Um die Beschäftigten-VZÄ zu berechnen, sind jedoch Angaben zum durchschnittlichen Anteil an Teilzeitbeschäftigung sowie zum durchschnittlichen Stellenanteil der Teilzeitbeschäftigten für die einzelnen WfbM notwendig. Im Zuge der Befragung konnten diese Informationen zumindest für 22 WfbM in Erfahrung gebracht werden, für die restlichen WfbM standen diese Informationen jedoch nicht zur Verfügung. Zur Analyse der Wirtschaftlichkeit werden in dieser Studie jedoch häufig alle 43 WfbM herangezogen. Um eine einheitliche Zielvariable zu bekommen, wurde schließlich das Arbeitsergebnis im Verhältnis zur Anzahl der Beschäftigten (lt. Offenlegung) gewählt.

2.2.2 Schriftliche Befragung von WfbM

Ergänzend zu diesen Informationen wurde eine schriftliche Befragung bei 22 und damit etwas mehr als der Hälfte aller Werkstätten durchgeführt. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass Werkstätten mit im Vergleich besonders gutem bzw. schwachem Arbeitsergebnis pro Beschäftigten vertreten waren. Weiterhin wurden die Kriterien Größe (Anzahl Beschäftigte), Region, Beschäftigtenstruktur (Anteil der Beschäftigten mit psychischer/geistiger Behinderung), Anteil der Beschäftigten mit besonderem Betreuungsbedarf (Fallgruppen ABC¹⁴) bei der Auswahl berücksichtigt, sodass diese Merkmale in der Stichprobe entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtheit aller Werkstätten vertreten sind. Die Befragung erfolgte unter der Prämisse, dass die Daten der einzelnen Werkstätten nicht weitergegeben werden dürfen und Auswertungen ohne Nennung der Werkstattnamen sowie in aggregierter Form erfolgen. Wie oben bereits angeführt, wurden alle Daten für das Jahr 2014 erhoben, um möglichst große Konsistenz mit den vorliegenden Arbeitsergebnisrechnungen zu erreichen.

Für die Befragung wurde ein umfangreicher Fragebogen entwickelt und in der Steuerungsgruppe abgestimmt. Anschließend wurde der Fragebogenentwurf von drei Werkstätten getestet (Pretest). Nach der Einarbeitung der gewonnenen Hinweise aus dem Pretest wurde der Fragebogen am 04.07.2016 an die 22 ausgewählten Werkstätten versandt. Diese hatten bis zum 15.08.2016 Zeit, den Fragebogen auszufüllen. Der Fragebogen ist in sechs Bereiche unterteilt:

- Allgemeine Angaben (Ansprechpartner, Organisation)
- Leistungsportfolio, Kunden, Wettbewerb
- Management der WfbM
- Finanzielle Lage, Infrastruktur
- Personal
- Beschäftigtenstruktur

Alle angeschriebenen Werkstätten haben den Fragebogen ausgefüllt zurückgesandt. Vereinzelt Lücken oder falsch verstandene

¹⁴ Nach § 10 Abs. 2 der WVO finanziert der Rehabilitationsträger im Rahmen der Eingliederungshilfe den hierfür notwendigen zusätzlichen Betreuungsaufwand für eine individuelle Unterstützung der Beschäftigten im Arbeitsbereich. Die mit den Rehabilitationsträgern vereinbarte Finanzierung dieses zusätzlichen Betreuungsaufwands richtet sich nach Art und Schwere der Behinderung und gliedert sich in drei Pauschalen (A, B und C-Pauschalen), die den jeweiligen Grad des Unterstützungsbedarfs abdecken. Bei der Einschätzung des individuellen Betreuungsbedarfs wird für die Fallgruppe A ein Personalschlüssel von 1:8,9 bis 1:5, bei der Fallgruppe B von 1:4,9 bis 1:3 und für die Fallgruppe C ein Schlüssel von 1:2,9 bis 1:1 zugrunde gelegt [vgl. LVR (2015)].

Fragen konnten teilweise nach telefonischer Rücksprache geschlossen bzw. korrigiert werden.

Die erhaltenen Antworten wurden mit den Daten der Arbeitsergebnisrechnungen bzw. Bilanzen in einer gemeinsamen Datei zusammengeführt. Nicht alle Antworten eigneten sich für die quantitative Auswertung, um Zusammenhänge zwischen Wirkfaktoren und der Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Dies lag zum großen Teil daran, dass die Angaben nicht eindeutig genug waren oder sich grundsätzlich nicht in quantitativen Größen ausdrücken ließen. Diese blieben daher bei der quantitativen Überprüfung von Zusammenhängen unberücksichtigt. Gleichwohl wurden die erhobenen qualitativen Angaben (z.B. in Form von offenen Fragen) bei der Interpretation der quantitativen Daten einer WfbM mit berücksichtigt.

2.2.3 Vor-Ort-Gespräche in Werkstätten

Mit Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern, kaufmännischen Leitungen sowie Produktionsleitungen und pädagogischen Leitungen von insgesamt zehn Werkstätten wurden vertiefende Interviews geführt. Ziel dieser Fachgespräche in den Einrichtungen war es, detaillierte Einblicke in die Einflussfaktoren und Wirkungszusammenhänge zwischen diesen Faktoren zu erlangen. Dafür wurden erstens die erhobenen qualitativen und quantitativen Merkmale für die WfbM validiert, ggf. ergänzt und in einen Kontext gebracht (Was bedeuten die Daten? Warum sehen die Daten so aus?). So konnte sichergestellt werden, dass die Daten richtig interpretiert und Wirkungszusammenhänge korrekt dargestellt werden. Zweitens wurden die in diesem Gespräch gewonnenen Informationen genutzt, die bisherigen Arbeitshypothesen und Einflussfaktoren auf die wirtschaftliche Situation der Werkstatt zu plausibilisieren und weiterzuentwickeln.

Die Auswahl der Werkstätten für die Vor-Ort-Gespräche erfolgte auf Basis erster Auswertungen der bereits vorliegenden Daten aus den Arbeitsergebnisrechnungen, den Bilanzen und der Befragung. Es wurden möglichst heterogene Werkstätten ausgewählt, die geeignet waren, die aufgestellten Hypothesen zu den Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit zu überprüfen. Das waren insbesondere solche WfbM, die diese Hypothesen entweder bestätigten oder ihnen zu widersprechen schienen.

Für jede Werkstatt wurde sodann ein Profil erstellt, das alle maßgeblichen qualitativen und quantitativen Daten aus den vorliegenden Datenquellen und Erhebungen zusammenfasst. In den Werkstattprofilen wurde auch herausgearbeitet, wie sich die ausgewählte WfbM vom Durchschnitt der anderen Werkstätten und vom

Durchschnitt ihres Werkstatttyps¹⁵ hinsichtlich verschiedener Faktoren und Kennzahlen unterscheidet.

Die Gespräche fanden im März und April 2017 statt. Ihnen lag ein Leitfaden zugrunde, der den Werkstätten vorab zur Verfügung gestellt wurde. Der Leitfaden deckte inhaltlich die gleichen Bereiche ab wie der Fragebogen, der bei der schriftlichen Befragung eingesetzt wurde.

2.3 Auswertungen

Basierend auf den Hypothesen zu potenziellen Wirkfaktoren wurde zunächst ermittelt, inwieweit Zusammenhänge zwischen einzelnen Wirkfaktoren und dem erzielten Arbeitsergebnis pro Kopf erkennbar sind. Aufgrund der einleitend zu diesem Kapitel beschriebenen Herausforderungen wurde ein deskriptives Verfahren gewählt, mit dem sich solche Zusammenhänge visualisieren lassen und die Werkstätten untereinander verglichen werden können. Genauere Ausführungen hierzu finden sich in Kapitel 5.

Die Vielschichtigkeit der Einflussfaktoren, ihre teilweise Überlagerung oder ihre entgegengesetzte Wirkrichtung ließen einfache Schlüsse aufgrund der statistischen Auswertungen nicht zu. Stattdessen war es erforderlich, ergänzend die qualitativen Ergebnisse aus den Vor-Ort-Gesprächen heranzuziehen. Diese können die statistischen Ergebnisse und die ihnen zugrundeliegenden Hypothesen bestätigen oder relativieren.

Aus den Vor-Ort-Gesprächen wurden auch Beispiele guter Praxis gewonnen, die zur Illustration von Zusammenhängen herangezogen werden.

Schließlich wurden auch Wechselwirkungen zwischen einzelnen Wirkfaktoren in den Blick genommen.

Abschließend wurde eine Gesamtbewertung der Einflussbereiche sowie Handlungsempfehlungen auf Grundlage der Analyseergebnisse entwickelt.

¹⁵ Insgesamt gibt es drei Typen: 1) Werkstattbeschäftigte sind ausschließlich Menschen mit einer psychischen Behinderung (pB-Werkstätten), 2) Werkstattbeschäftigte sind ausschließlich Menschen mit einer geistigen bzw. körperlichen Behinderung (gB/kB-Werkstätten) und 3) Werkstattbeschäftigte weisen alle genannten Behinderungsarten auf (gemischte Werkstätten). vgl. Kapitel 3.

3 Die Werkstätten für Menschen mit Behinderung im Zuständigkeitsbereich des LVR

Der LVR ist als überörtlicher Sozialhilfeträger zuständig für die Finanzierung der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung im Arbeitsbereich der insgesamt 43 rheinischen WfbM, die mit ihrem Angebot in über 200 Betriebsstätten Menschen mit Behinderungen die Teilhabe am Arbeitsleben ermöglichen. Zum 31.12.2014 sind rund 32.000 Menschen mit Behinderungen im Arbeitsbereich der rheinischen Werkstätten beschäftigt, darunter rund 25.700 Beschäftigte¹⁶ mit einer geistigen bzw. körperlichen Behinderung und rund 6.300 Beschäftigte mit einer psychischen Behinderung. Nach wie vor überwiegt somit der Anteil der Werkstattbeschäftigten mit einer geistigen/körperlichen Behinderung (80%), der Anteil der Beschäftigten mit psychischen Behinderungen steigt jedoch seit 2008 stetig. Zum 31.12.2014 beträgt dieser Anteil etwa 20 Prozent (im Vergleich zu rund 15 Prozent im Jahr 2008).

Die Anzahl der Werkstattbeschäftigten und damit die Größe der Einrichtungen schwankt stark von WfbM zu WfbM. Die Spanne reicht von 130 bis hin zu 1.849 Beschäftigten im Arbeitsbereich. Grundsätzlich ist den WfbM nach § 8 Abs. 3 WVO ein bestimmter regionaler Einzugsbereich verbindlich zugeordnet. Bei der Auswahl der WfbM können die Beschäftigten jedoch davon abweichen und von ihrem Wunsch- und Wahlrecht Gebrauch machen. Zudem spielen die in der Region vorhandenen Wohnangebote der Eingliederungshilfe, Standorte von Fachkliniken, etc. für die Beschäftigtenzahlen in den einzelnen WfbM eine Rolle. Auch sind Alternativen zur Beschäftigung in einer Werkstatt wie Tagesstrukturangebote, Integrationsprojekte, Arbeitsplätze auf dem ersten Arbeitsmarkt etc. regional unterschiedlich vorhanden.

Für diese Untersuchung werden die 43 rheinischen Werkstätten gemäß der überwiegenden Behinderungsform ihrer Beschäftigten in drei unterschiedliche „Typen“ eingeteilt und analysiert:

- **pB:** Werkstattbeschäftigte sind ausschließlich Menschen mit einer psychischen Behinderung
- **gb/kB:** Werkstattbeschäftigte sind ausschließlich Menschen mit einer geistigen bzw. körperlichen Behinderung

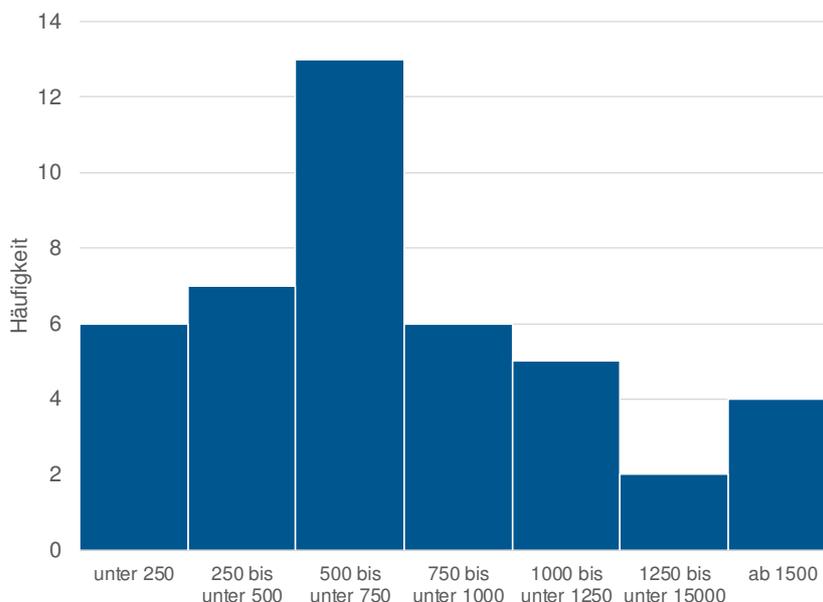
¹⁶ Wird der Begriff „Beschäftigte“ ohne zusätzliche Anmerkungen verwendet, bezieht sich dieser in der Studie immer auf die Anzahl der im Arbeitsbereich beschäftigten Personen mit Behinderungen. Bei einigen Kennzahlen bilden die Vollzeitäquivalente der Beschäftigten die Bezugsgröße. In diesen Fällen wird jedoch ausdrücklich durch den Zusatz „(VZÄ)“ darauf hingewiesen. Die VZÄ der Beschäftigten konnten mit Angaben aus der schriftlichen Befragung für die Stichprobe der 22 WfbM kalkuliert werden, da in der Befragung der Anteil der Teilzeitbeschäftigten sowie der durchschnittliche Stellenanteil abgefragt wurde.

- **gemischt:** Werkstattbeschäftigte weisen alle der genannten Behinderungsarten auf.

Insgesamt 31 der 43 WfbM bieten Beschäftigungsangebote für Menschen mit psychischen Behinderungen an, davon sind neun Werkstätten ausschließlich an diese Zielgruppe gerichtet. Tabelle 3-1 zeigt neben weiteren Strukturkennzahlen die durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten im Arbeitsbereich für alle 43 WfbM sowie für die einzelnen WfbM-Typen.

Wie sich die Größe der WfbM über die Werkstattlandschaft hinweg verteilt, zeigt die Abbildung 3-1. Werkstätten mit einer mittleren Beschäftigtenanzahl zwischen 500 und 750 Beschäftigten kommen im Rheinland am häufigsten vor.

Abbildung 3-1: Häufigkeitsverteilung, Beschäftigte pro Werkstatt zum Stichtag 31.12.2014



Quelle: Prognos AG (2017), auf Basis von LVR-Daten.

Die Werkstätten speziell für Menschen mit psychischer Behinderung sind mit 275 Beschäftigten pro Werkstatt im Durchschnitt deutlich kleiner als die gemischten Werkstätten oder solche speziell für Menschen mit geistiger Behinderung. Die gemischten Werkstätten haben mit durchschnittlich 1.009 Beschäftigten die größte Beschäftigtenzahl (vgl. Tabelle 3-1). Auch bei weiteren strukturellen Kennzahlen zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Werkstatt-Typen. Beispielsweise ist die Auslastungsquote in Werkstätten mit ausschließlich psychisch behinderten Beschäftigten mit 134 Prozent deutlich höher als im Durchschnitt der gesamten Werkstattlandschaft.

*Tabelle 3-1: Strukturelle Kennzahlen der 43 rheinischen WfbM nach WfbM-Typen (Stichtag: 31.12.2014), arithmetische Mittelwerte für eine durchschnittliche WfbM**

Kennzahl	Alle WfbM	pB	gB/kB	gemischt
Beschäftigte (Anzahl Personen)	747	275	649	1.009
Anteil Beschäftigter mit psych. Behinderung	30%	100%	0%	19%
Anteil C-Fälle	11%	2%	16%	12%
Auslastungsquote ¹⁷	118%	134%	114%	114%
Gesamt-BiAp-Quote	6,8%	11,5%	4,9%	5,9%
Einzel-BiAp-Quote	3,4%	6,2%	3,0%	2,4%
Vermittlungsquote ¹⁸	0,33%	0,58%	0,23%	0,29%
Abbruchquote ¹⁹	0,09%	0,21%	0,07%	0,05%
Anzahl Betriebsstätten	4,79	2,78	3,31	6,57

* Erläuterung: Angegeben sind die Werte für die durchschnittliche WfbM des jeweiligen WfbM-Typs.

Quelle: Prognos AG (2017), auf Basis von LVR-Daten.

Die Anteile von Beschäftigten mit einem erhöhten Unterstützungsbedarf gem. § 10 Abs. 2 WVO (sog. ABC- bzw. C-Fälle) liegen in durchschnittlichen pB-Werkstätten deutlich unter denen der gB/kB-Werkstätten. Der Anteil von C-Fällen beträgt in einer durchschnittlichen pB-Werkstatt gerade einmal 2 Prozent der Beschäftigten. Über alle WfbM liegt der betreffende Durchschnittswert bei 11 Prozent.

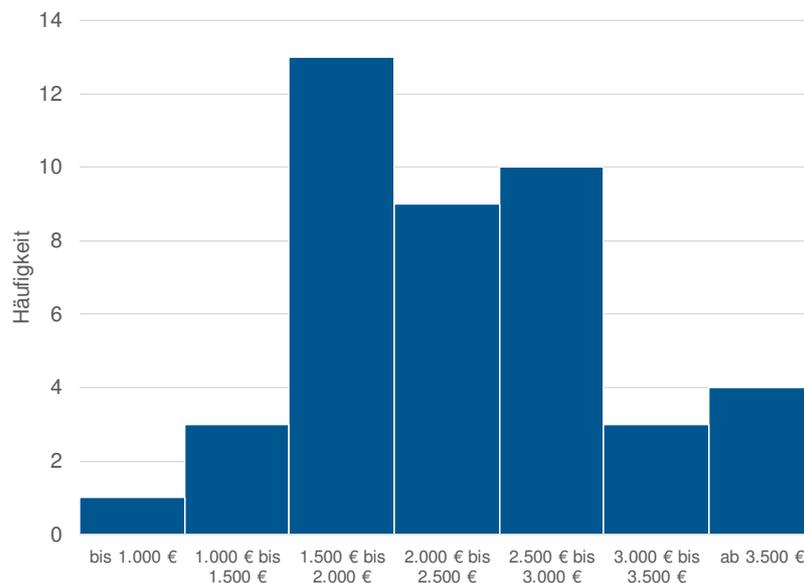
Allgemein kann man aufgrund des Vergleichs der strukturellen Kennzahlen zwischen den Werkstatt-Typen sagen, dass WfbM mit ausschließlich psychisch behinderten Beschäftigten im Durchschnitt kleiner sind, anteilig weniger C-Fälle vorweisen und sowohl eine höhere Auslastungsquote als auch eine höhere Zahl an betriebsintegrierten Arbeitsplätzen insgesamt (Gesamt-BiAps) bzw. betriebsintegrierten Einzelarbeitsplätzen (Einzel-BiAps) haben.

¹⁷ Berechnung: Belegte Plätze / Anerkannte Plätze (in Prozent).

¹⁸ Berechnung: Anzahl der Übergänge auf den allg. Arbeitsmarkt / Anzahl der Beschäftigten (in Prozent).

¹⁹ Berechnung: Anzahl der Rückkehrer vom allg. Arbeitsmarkt / Anzahl der Beschäftigten (in Prozent). Die Anzahl der Rückkehrer bezieht sich auf das Jahr 2015, da für 2014 keine Daten vorliegen.

Abbildung 3-2: Häufigkeitsverteilung, Arbeitsergebnis pro Beschäftigten Durchschnitt der Jahre 2012-2014



Quelle: Prognos AG (2017), auf Basis der Arbeitsergebnisrg. 2012-2014. N=43 WfbM

Wie zu Beginn des Gutachtens dargelegt, zeigt sich auch bei der Verteilung der durchschnittlichen Arbeitsergebnisse pro Beschäftigten (der Jahre 2012 bis 2014) ein heterogenes Bild über die Werkstattlandschaft hinweg (Abbildung 3-2). Die Spannweite zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Arbeitsergebnis pro Beschäftigten liegt bei rund 3.584 € (siehe auch Tabelle 1-1).

Im Vergleich der arithmetischen Mittel der einzelnen Werkstatt-Typen für das Jahr 2014 (Tabelle 3-2) wird deutlich, dass Werkstätten mit ausschließlich psychischen behinderten Beschäftigten im betreffenden Jahr ein durchschnittlich höheres Arbeitsergebnis pro Beschäftigten ausweisen. Diese Tendenz wird auch beim Vergleich der Umsatzerlöse pro Beschäftigten deutlich, die für pB-Werkstätten ebenfalls etwas höher, als bei den anderen Werkstatt-Typen ausfallen. Im Gegensatz dazu sind die von den Rehabilitationsträgern im Arbeitsbereich gezahlten Kostensätze – die sog. Reha-Erträge – pro Beschäftigten in Werkstätten mit ausschließlich geistig und körperlich behinderten Beschäftigten am höchsten. Aufgrund der höheren Arbeitsergebnisse in pB-Werkstätten konnten dort auch deutlich höhere Arbeitsentgelte pro Beschäftigten ausgeschüttet werden (rund 2.850 Euro im Jahr pro Beschäftigten). Innerhalb von gB/kB-Werkstätten wurden durchschnittlich 1.800 Euro im Jahr pro Person ausgeschüttet, in Werkstätten mit einer gemischten Beschäftigtenstruktur rund 2.000 Euro.

Tabelle 3-2: Übersicht der Arbeitsergebnisse 2014 der 43 rheinischen WfbM nach WfbM-Typen (Stichtag: 31.12.2014), arithmetische Mittelwerte für eine durchschnittliche WfbM

Kennzahl	Alle WfbM	pB	gB/kB	gemischt
Arbeitsergebnis pro Beschäftigten	2.391 €	2.976 €	1.956 €	2.410 €
Arbeitsergebnis	1.726.940 €	906.840 €	1.221.608 €	2.391.237 €
Umsatzerlöse pro Beschäftigten	5.213 €	6.181 €	5.356 €	4.709 €
Umsatzerlöse	3.635.939 €	2.160.774 €	3.173.998 €	4.554.116 €
Von den Reha-Trägern im Arbeitsbereich gezahlte Kostensätze pro Beschäftigten	12.139 €	11.007 €	12.935 €	12.132 €
Von den Reha-Trägern im Arbeitsbereich gezahlte Kostensätze	9.283.500 €	3.468.830 €	8.420.973 €	12.309.446 €
Personalaufwand pro Besch.	9.628 €	7.950 €	10.949 €	9.529 €
Personalaufwand	7.143.849 €	2.429.390 €	6.889.390 €	9.321.853 €
Durchschn. ausgezahltes Arbeitsentgelt pro Beschäftigten	2.110 €	2.847 €	1.769 €	2.006 €
Gesamtsumme der Arbeitsentgelte (ohne Arbeitsfördergeld)	1.495.939 €	811.131 €	1.147.346 €	2.005.223 €
Ausschüttungsquote ²⁰	90 %	86 %	95 %	85 %

Quelle: Prognos AG (2017), auf Basis der Arbeitsergebnisrechnungen der Jahre 2012-2014. N=43 WfbM

²⁰ Berechnung: Gesamtsumme der Arbeitsentgelte im Jahr 2014 / Arbeitsergebnis 2014 (in Prozent).

4 Hypothesen zu möglichen Wirkfaktoren

Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, wurden die zu prüfenden Hypothesen zu potenziellen Wirkfaktoren in einem mehrstufigen Prozess gewonnen, der mit einem Hypothesenworkshop abgeschlossen wurde. Für alle potenziellen Wirkfaktoren und Hypothesen gilt daher, dass sie nicht rein theoretisch hergeleitet sind, sondern maßgeblich auf den Einschätzungen der Werkstattvertreter und Erfahrungen der betrieblichen Praxis beruhen. Im Ergebnis liegen einem Wirkfaktor oft mehrere Hypothesen zugrunde. Auch kann die Wirkung unklar oder umstritten sein. Daher wurden auch teilweise konträre Hypothesen aufgenommen und muss die Wirkrichtung der Hypothesen nicht grundsätzlich in die gleiche Richtung zeigen. So gibt es beispielsweise im Falle der Wirkfaktoren A2 und A3 (siehe unter 4.1 Allgemeine Struktur) jeweils Hypothesen, die entgegengesetzt hinsichtlich der angenommenen Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit sind.

Die erarbeiteten Hypothesen werden im Folgenden vorgestellt und dabei ihren jeweiligen Themenbereichen zugeordnet.

4.1 Allgemeine Struktur

In Tabelle 4-1 sind die potenziellen Wirkfaktoren zur allgemeinen Struktur der Werkstätten mit den verbundenen Hypothesen dargestellt.

Tabelle 4-1: Allgemeine Struktur – Wirkfaktoren und Hypothesen

Hypothesen	Ansätze für mögliche Operationalisierung ²¹
A1 Größe der WfbM	
1. Je größer die Beschäftigtenzahl einer Werkstatt, desto besser ist ihre wirtschaftliche Entwicklung.	Anzahl der Beschäftigten
2. Zu große Werkstätten sind nicht für alle Beschäftigten geeignet und wirken sich negativ auf die Wirtschaftlichkeit aus.	
A2 Zentralität der betrieblichen Organisation	
1. Mit der Anzahl der Betriebsstätten steigen organisatorischer Aufwand und Kosten.	Anzahl der Betriebsstätten
2. Eine höhere Anzahl an Betriebsstätten kann Wettbewerbsvorteile durch Kundennähe bieten.	
A3 Auslastungsquote	
1. Je höher die Auslastungsquote, desto höher sind die Umsatzerlöse.	
2. Eine hohe Auslastungsquote führt zu Fixkostendegression.	
3. Eine zu hohe Auslastungsquote führt zu räumlicher Enge, die sich negativ auf die Produktionsbedingungen auswirkt.	
4. Eine hohe Auslastungsquote erhöht den Erfolg der Gebäuderefinanzierung.	

²¹ Indikator zur Messung des Wirkfaktors.

Hypothesen	Ansätze für mögliche Operationalisierung ²¹
A4 Raumprogramm	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexible Raumnutzungsmöglichkeiten ermöglichen es, die Produktionskapazitäten an Anforderungen aus den Aufträgen anzupassen. 2. Attraktive Räumlichkeiten tragen zur Motivation von Beschäftigten und Personal der WfbM bei. 	

Die Zahl der Faktoren aus dem Bereich „Allgemeine Struktur“, denen eine Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit unterstellt wird, ist vergleichsweise gering.

Die „Größe der WfbM“ (A1) ist einer der auffälligsten Unterschiede zwischen den WfbM und eine Variable, die mit zahlreichen anderen Wirkfaktoren stark korreliert. Ihre Wirkung auf die wirtschaftlichen Ergebnisse ist indirekt und erfolgt über die mit der Größe zusammenhängenden Unterschiede bspw. in der „Angebots- und Produktionsvielfalt“ und bei den „Fertigungsverfahren“. Vermutet wird als Ausgangshypothese, dass die Größe einer WfbM sich positiv auf das wirtschaftliche Ergebnis auswirkt.

Weniger eindeutig sehen die Annahmen bei den Wirkfaktoren A2 „Zentralität der betrieblichen Organisation“ und A3 „Auslastungsquote“ aus, zu denen es entgegengesetzte Hypothesen hinsichtlich der Auswirkungen bestimmter Ausprägungen auf die Wirtschaftlichkeit einer WfbM gibt.

Als grundsätzlich vorteilhaft wird ein flexibles und attraktives Raumprogramm angesehen.

4.2 Markt & Wettbewerb

In Tabelle 4-2 sind die potenziellen Wirkfaktoren und Hypothesen zum Bereich Markt und Wettbewerb abgebildet.

Tabelle 4-2: Markt & Wettbewerb – Wirkfaktoren und Hypothesen

Hypothesen	Mögliche Ansätze für Operationalisierung
W1 Angebots- und Produktionsvielfalt	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Angebots- und Produktvielfalt erhöhen das wirtschaftliche Ergebnis. 2. Mehr Produkte/Angebote erhöhen die Absatzmöglichkeiten. 3. Ein breit gefächertes Beschäftigungsangebot wirkt sich umso positiver aus, je größer eine WfbM ist. 4. Die Diversifikation der Arbeitsfelder erhöht die Attraktivität der WfbM und bietet mehr Möglichkeiten pädagogischer Förderung. 	
	Anzahl der Produkt- und Dienstleistungsgruppen

Hypothesen	Mögliche Ansätze für Operationalisierung
W2 Regionale Wirtschaftsstruktur und Marktpotenzial	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Werkstätten, die für den regionalen Markt produzieren, sind von der wirtschaftlichen Entwicklung in der Region abhängig. 2. Je umfassender (bundesweit) Akquise betrieben wird, desto besser ist die Auftragslage einer WfbM. 	<p>(1) Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Kreis der WfbM; (2) Bruttowertschöpfung insgesamt im Kreis der WfbM; (3) Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in den potenziellen Kundenbranchen im Kreis²²</p>
W3 Wirtschaftlichkeit der Tätigkeitsfelder	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Verlagerung einfacher Arbeiten in Drittländer beeinträchtigt das wirtschaftliche Ergebnis und die Beschäftigungsmöglichkeiten. 2. Industrielle Produktion erzielt höheren Umsatz und bessere Gewinnmargen. 3. Im Dienstleistungssektor sind die Umsatzerlöse eher niedrig. 	
W4 Konjunkturelle Abhängigkeit des Tätigkeitsfeldes	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Die allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklungen in den Tätigkeitsfeldern einer WfbM beeinflussen deren wirtschaftlichen Erfolg. 	<p>Entwicklung des BIP der Wirtschaftsbereiche</p>
W5 Kundenstruktur	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Der Wegfall von Großkunden kann starke Umsatzeinbrüche verursachen. 2. Großkunden verringern den Akquiseaufwand und sorgen für eine Grundauslastung. 	<p>Anteil des Auftragsvolumens der 5 größten Kunden</p>
W6 Konkurrenzdruck	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Konkurrenz in der Region und hohe Wettbewerbsintensität können sich negativ auswirken. 2. Die Wettbewerbssituation der Branche beeinflusst die Durchsetzbarkeit der Marktpreise. 	
W7 Fertigungsverfahren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ein höherer Mechanisierungsgrad erhöht die Produktivität. 	
W8 Einsatz von produktionsunterstützenden Kräften	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Produktionshelfer wirken sich positiv auf das Jahresergebnis aus. 2. Um bei einem hohen Anteil an Beschäftigten mit besonderem Unterstützungsbedarf (Fallgruppe C) adäquate Umsätze zu erzielen, bedarf es produktionsunterstützenden Personals. 3. Personal muss nicht notwendigerweise Stammpersonal sein, sondern kann von außen hinzugezogen werden. 	<p>Anzahl eingesetzter Produktionshelfer</p>
W9 Kooperationen mit Drittakteuren und regionale Einbindung	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ein gutes Netzwerk mit wirtschaftlichen Akteuren der Region (Arbeitgeber, Arbeitnehmerverbände...) verbessert die Wahrnehmung auf dem regionalen Markt. 	<p>Anzahl der Kooperationsbeziehungen; 5 wichtigste Kooperationspartner</p>

²² z. B. Handel, sonstige Dienstleistungen

Hypothesen	Mögliche Ansätze für Operationalisierung
W10 Kooperationen mit anderen WfbM	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Durch Zusammenarbeit zwischen WfbM können neue Beschäftigungsangebote entstehen. 2. Vertrauensvolle Kooperation von Werkstätten in der Region reduziert die Konkurrenz und erweitert die Produktionsmöglichkeiten. 	Anzahl der Kooperationsbeziehungen; 5 wichtigste Kooperationspartner

Den meisten potenziellen Wirkfaktoren im Bereich Markt- und Wettbewerb wird eine **eindeutige Wirkrichtung** auf die Wirtschaftlichkeit unterstellt. Beim Wirkfaktor W1 „Produktionsbereiche und Produktionsvielfalt“ etwa wird durchgängig angenommen, dass eine größere Produktionsvielfalt diverse positive Effekte auf die Wirtschaftlichkeit haben kann. Eine eindeutige Wirkrichtung wird auch den Wirkfaktoren W6 bis W10 unterstellt.

Anders sieht es beispielsweise beim Wirkfaktor W5 „Kundenstruktur“ aus. Hier stehen den Annahmen zufolge Vorteile wie ein geringerer Akquiseaufwand und eine gute Grundauslastung dem Risiko der Abhängigkeit gegenüber.

Bei vielen Wirkfaktoren hängt die Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit den Hypothesen zufolge davon ab, **wie die Werkstätten sich verhalten und mit Managemententscheidungen auf Rahmenbedingungen reagieren**. In Bezug auf den Wirkfaktor W2 „Regionale Wirtschaftsstruktur und Marktpotenzial“ können sich Werkstätten beispielsweise so aufstellen, dass sie ihre Abhängigkeit von der regionalen Wirtschaft durch Erschließung überregionaler Absatzmärkte verringern. Tun sie dies nicht, verzichten sie auf Erschließung von Marktpotenzialen und werden einseitig von konjunkturellen Entwicklungen in der Region abhängig.

4.3 Beschäftigte

Tabelle 4-3 zeigt die Hypothesen zu potenziellen Wirkfaktoren im Bereich der Beschäftigtenstruktur in den WfbM, also den Merkmalen der dort arbeitenden Menschen mit Behinderung und der Gestaltung ihres Arbeitseinsatzes, etwa durch Einsatzplanung.

Zu den meisten Wirkfaktoren im Bereich der Beschäftigten gibt es mehrere Hypothesen über die Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit. Das weist bereits darauf hin, dass hier wesentliche Einflüsse auf die Wirtschaftlichkeit vermutet werden.

Tabelle 4-3: Beschäftigte – Wirkfaktoren und Hypothesen

Hypothesen	Mögliche Ansätze für Operationalisierung
B1 Art der Behinderung	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ein hoher Anteil an Menschen mit psychischer Behinderung wirkt sich positiv auf die Wirtschaftlichkeit aus. 2. Ein hoher Anteil an Menschen mit psychischer Behinderung kann in einer gB-WfbM die Wirtschaftlichkeit reduzieren. 3. Trennung gB-WfbM und pB-WfbM schmälert das breite Arbeitsangebot und das Ergebnis. 	Anteil Beschäftigte pB und gB/kB
B2 Leistungsfähigkeit der Beschäftigten	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Leistungsstarke Beschäftigte werden abgeworben und verlassen die WfbM. 2. Trennung von WfbM für Leistungsträger von den übrigen WfbM verbessert das Ergebnis. 	<p>Höhe des indiv. ausgezahlten Arbeitsentgelts; Qualitative Einschätzung der Leistungsfähigkeit</p> <p>Qualifikation der Beschäftigten; Anteil Beschäftigte ABC</p>
B3 Altersstruktur der Beschäftigten	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aufgrund der demografischen Entwicklung und den damit veränderten bzw. schnelleren Verrentungen schrumpfen WfbM. 2. Ältere Beschäftigte stellen veränderte Anforderungen, sowohl an Rehabilitation und Führung als auch an Produktionsbedingungen. 3. Wenn WfbM infolge der demografischen Alterung schrumpfen, reduziert sich ihr Arbeitsergebnis, da aufgrund mangelnder Auslastung keine ausreichende Refinanzierung mehr besteht. 	<p>Anteil über 50-Jährige Beschäftigte</p> <p>Durchschnittsalter der Beschäftigten</p>
B4 Motivation der Beschäftigten	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Beschäftigte werden durch bessere Ergebnisse motivierter. 2. Ein respektvoller Umgang von motiviertem Personal mit den Beschäftigten wirkt positiv. 3. Je besser Mitarbeitende und Beschäftigte zusammen arbeiten, desto besser ist das Ergebnis. 	<p>Beschäftigtenfluktuation</p> <p>Qualitative Einschätzung zur Motivation</p>
B5 Teilzeitarbeit	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Teilzeitarbeitsmöglichkeiten wirken sich positiv auf die Beschäftigtenmotivation aus. 2. Je mehr Teilzeit in pB-WfbM, desto teurer die Fertigung und desto kleiner die Überschüsse. 3. Teilzeitarbeit muss so organisiert werden, dass spezialisierte Gruppen wirtschaftlich arbeiten können (Teilzeitgruppen). 	Anteil Beschäftigte in Teilzeit
B6 Integration von Beschäftigten mit hohem Unterstützungsbedarf in den Produktionsbereich	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Einbindung von C-Fällen in Arbeitsprozesse erhöht deren Produktivität. 2. Je weniger ABC-Fälle²³, desto positiver die Wirtschaftlichkeit. 3. Die eher seltenen ABC-Fälle im pB-Bereich erfordern einen sehr hohen Betreuungsaufwand. 4. Trennung von WfbM für Leistungsträger von der übrigen WfbM verbessert das Ergebnis. 	<p>Integration vs. "Auslagerung" an Anbietern von Tagesstruktur (T24)</p> <p>Anteil Beschäftigte ABC</p>

²³ Vgl. Fn. 14.

Hypothesen	Mögliche Ansätze für Operationalisierung
B7 Einsatzplanung (Passung Fähigkeiten und Einsatzgebiet)	
1. Trennung von WfbM für Leistungsträger von der übrigen WfbM verbessert das Ergebnis.	Qualität der Einsatzplanung für Beschäftigte Grad der Beteiligung der Beschäftigten am tatsächlichen Produktionsprozess
B8 Außenarbeitsplätze und betriebsintegrierte Arbeitsplätze	
1. Die Beschäftigten wollen am Arbeitsleben teilhaben. Die Perspektive eines betriebsintegrierten Arbeitsplatzes wirkt daher motivierend.	Anteil Beschäftigte in Außenarbeitsplätzen oder BiAps.
B9 Vermittlungsquote und Abbruchquote	
1. Menschen mit pB haben größere Vermittlungschancen. 2. Die Qualifikation der Betreuung steht im Zusammenhang mit der Abbruchquote. 3. Die Anzahl an Vermittlung von leistungsfähigen Beschäftigten beeinflusst die Wirtschaftlichkeit negativ.	Übergangsquote in ein regelhaftes Beschäftigungsverhältnis Rückkehrer-Quote

Die Wirkfaktoren B1 bis B4 beziehen sich direkt auf Eigenschaften der Beschäftigten. Bis auf den Wirkfaktor B4 „Motivation“ handelt es sich um von außen vorgegebene, wenig steuerbare Wirkfaktoren. Diese würden, wenn man ihnen einen wesentlichen Einfluss unterstellt, für unterschiedliche Voraussetzungen der WfbM bei ihren wirtschaftlichen Potenzialen sorgen.

Die Wirkfaktoren B5 bis B9 beziehen sich auf betriebsbezogene Merkmale im Bereich der Beschäftigten und deren Arbeitseinsatz sowie auf den betrieblichen Umgang mit diesen Merkmalen. Hier weisen die unterstellten Wirkungen oft keine eindeutige Richtung auf. So gibt es etwa beim Wirkfaktor B5 „Teilzeitarbeit“ einerseits die Annahme, dass sie sich positiv auf die Motivation der Beschäftigten auswirken kann und andererseits die Annahme, dass sie die Fertigung verteuert. Schließlich können mögliche negative Auswirkungen, so eine weitere These, durch betriebliche Organisation zumindest teilweise ausgeglichen werden.

4.4 Personal

Potenzielle Wirkfaktoren und Hypothesen, die sich auf das (Fach-)Personal der WfbM beziehen, werden in Tabelle 4-4 vorgestellt.

Tabelle 4-4: Personal – Wirkfaktoren und Hypothesen

Hypothesen	Mögliche Ansätze für Operationalisierung
P1 Qualifikation der Führungskräfte	
1. Kompetenz und Schwerpunktsetzung der Unternehmensführung sind entscheidend. (siehe auch M3 und M4).	Qualifikation der Führungskräfte (betriebswirtschaftlich/pädagogisch) Struktur der Führung: Trennung in betriebswirtschaftliche und pädagogische Leitung
P2 Qualifikation des Personals	
1. Qualität des Personals beeinflusst die Kosten und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung. 2. Je höher die Qualifizierung aller Mitarbeitenden, desto höher der wirtschaftliche Erfolg. 3. Qualifizierte und erfahrene Fachkräfte für bestimmte Produktionsbereiche sind nicht zu bezahlen.	Qualifikation der Mitarbeitenden (Abschlüsse) Anteil der Gruppenleiter mit Sonderpädagogischer Zusatzqualifikation
P3 Motivation des Personals	
1. Die Motivation des Personals ist wichtig für die Qualität der erbrachten Leistungen, für die Produktivität sowie für die Zufriedenheit der Beschäftigten.	Fluktuationsquote Anzahl der Motivationsinstrumente
P4 Personalkosten	
1. Die Personalausstattung beeinflusst die Kosten und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung. 2. Höhere Personalkosten sind auch Ausdruck von besserer Qualität an Betreuung. Besser betreute Beschäftigte sind potenziell auch produktiver. 3. Hohe Personaldurchschnittskosten steigern den wirtschaftlichen Erfolg.	Personalkosten, Kosten je VZÄ
P5 Tarifbindung der WfbM	
1. Tarifbindung reduziert Marktfähigkeit. 2. Tarifbindung ist ein wichtiger Faktor für die Personalrekrutierung.	Tarifbindung ja/nein
P6 Altersstruktur des Personals	
1. Ein hoher Anteil älterer Beschäftigter kann sich nachteilig auf die Produktivität auswirken.	Durchschnittsalter der Mitarbeitenden
P7 Betreuungsintensität (tatsächlicher Betreuungsschlüssel)	
1. Ein hoher Personalschlüssel wirkt sich positiv auf das wirtschaftliche Ergebnis aus. 2. Übererfüllung der Personalschlüssel senkt Arbeitsergebnis. Dies muss nicht stimmen, wenn diese Übererfüllung zu höheren Umsatzerlösen (durch höhere Produktivität) führt.	Betreuungsschlüssel

Qualifikation, Motivation und Altersstruktur des Personals können die Qualität in Betreuung und Produktion beeinflussen. Die Wirkfaktoren P1, P2, P3 und P6 beziehen sich auf diese Eigenschaften des Personals. Die Art der Hypothesen, die hierzu im Hypothesenworkshop formuliert wurden, legen nahe, dass sie einen großen Einfluss haben. So wird zu P1 „Qualifikation der Führungskräfte“ formuliert, dass „Kompetenz und Schwerpunktsetzung der Unternehmensführung (...) entscheidend“ sind, und zu P2 „Qualifikation des Personals“ findet sich die eindeutige Hypothese „Je höher die Qualifizierung aller Mitarbeitenden, desto höher der wirtschaftliche Erfolg“. Demgegenüber ist die Hypothese, die sich auf die Auswirkungen der Altersstruktur bezieht, weniger eindeutig.

Das Personal ist zugleich der entscheidende Kostenfaktor der WfbM. Qualität und Umfang des eingesetzten Personals sind zwar wichtige Voraussetzungen für eine gute und ertragreiche Arbeit, aber sie sind nicht zum „Nulltarif“ zu haben, eher schon mit einem angemessenen tariflichen Gehalt. Die Hypothesen bringen zum Ausdruck, dass die Kosten für qualifiziertes und ausreichendes Personal sich letztlich rentieren. Das kann sogar auch für den Wirkfaktor P7 „Betreuungsintensität“ gelten.

4.5 Management

In Tabelle 4-5 sind die potenziellen Wirkfaktoren und Hypothesen zum Bereich Management abgebildet.

Tabelle 4-5: Management – Wirkfaktoren und Hypothesen

Hypothesen	Mögliche Ansätze für Operationalisierung
M1 Zielsetzung der WfbM	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Von der Unternehmensführung müssen klare und realistische Ziele entwickelt und vorgegeben werden. 2. Wenn den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihre Ziele klar sind, ist das positiv für das Ergebnis. 	
M2 Einbettung in Trägerstruktur	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ein gemeinsames Verständnis der Zielsetzung ist wichtig. 2. Zu viele (strategische und/oder operative) Vorgaben und Eingriffe durch die Träger sind schlecht für das Ergebnis. 	
M3 Strategische Entscheidungen der Unternehmensführung	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Geschäftsführung einer WfbM beeinflusst durch ihre Strategie und Richtungsentscheidungen maßgeblich die wirtschaftliche Lage einer WfbM. 2. Kompetenz und Schwerpunktsetzung der Unternehmensführung sind entscheidend (siehe P1). 	
M4 Führungsqualität	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Eine hohe Führungskompetenz und Führungsqualität ist entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg einer Werkstatt. 2. Kompetenz und Schwerpunktsetzung der Unternehmensführung sind entscheidend (siehe P1). 	

Hypothesen	Mögliche Ansätze für Operationalisierung
M5 Entscheidungen des Vorstands/Aufsichtsrats	
1. Eine gute Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsführung führt zu positiven wirtschaftlichen Ergebnissen.	
M6 Zuständigkeiten und Delegation	
1. Klare Regelungen zu den jeweiligen „Kompetenzen“, „Zuständigkeiten“ und „Befugnissen“ sind für die positive Entwicklung von Bedeutung.	
M7 Qualität des Controllings und der Finanzsteuerung	
1. Je besser das Controlling, desto effektiver die Prozesse. 2. Eine konsequente Nachkalkulation von Aufträgen erhöht die Umsatzerlöse. 3. Je besser das Management und Controlling, desto höher der wirtschaftliche Erfolg.	
M8 Qualität der pädagogischen Betreuung und Rehabilitation	
1. Eine gute Qualität von pädagogischen und rehabilitativen Leistungen verbessert die Voraussetzungen für Produktivität.	Ausgaben für Fort- und Weiterbildung Übergänge und betriebsintegrierte Arbeitsplätze
M9 Anreize zur Erzielung höherer Arbeitsentgelte	
1. Geld ist ein geringer Motivationsfaktor. 2. Das Arbeitsumfeld spielt dagegen eine große Rolle für die Motivation.	
M10 Umfang der Mitwirkung der Beschäftigten	
1. Eine Übergewichtung der Beschäftigteninteressen reduziert die Wettbewerbsfähigkeit. 2. Nur wer Abstriche bei den Wünschen der Beschäftigten macht ist wirtschaftlich erfolgreich.	
M11 Intensität/Kreativität der Förderplanung	
1. Je höher die Zielerreichung der Förderplanung, desto wirtschaftlicher die WfbM.	
M12 Marketingaktivitäten	
1. Je breiter das Marketing, desto höher die Umsätze. 2. Neue Vertriebswege, gezieltes Marketing, Produktentwicklung, Nischen im Markt entdecken – zusammenfassend: eine ausgeprägte Marktorientierung – kann WfbM helfen.	
M13 Einhaltung/Umsetzung gesetzlicher Vorgaben und Organisationsstandards	
1. Zum Teil besteht erheblicher Aufwand zur Umsetzung/Einhaltung von (Qualitäts-)Standards und Normen. 2. Klare Prozessbeschreibungen erhöhen die wirtschaftliche Effektivität	

Es ist Aufgabe des Managements einer WfbM, die Voraussetzungen für eine gute Betreuungsqualität und ein gutes wirtschaftliches Ergebnis zu schaffen und beides miteinander zu vereinbaren. Dazu stehen ihm viele Instrumente zur Verfügung. Insofern verwundert es nicht, dass zu diesem Bereich eine Vielzahl von Wirkfaktoren und mit diesen verbunden zahlreiche Wirkhypothesen genannt werden. Die Art der Wirkfaktoren veranschaulicht zugleich die Komplexität der Ziele und Aufgaben der Werkstattleitung.

Die identifizierten potenziellen Wirkfaktoren lassen sich grob unterteilen in Faktoren, die den grundlegenden Rahmen für die Wahrnehmung der Managementaufgaben bilden (Wirkfaktoren M1 bis M5); in solche, die sich auf die Struktur und Qualität der Steuerung beziehen (Wirkfaktoren M6 bis M8) und in Faktoren, die konkrete Managemententscheidungen hinsichtlich des Einsatzes von Instrumenten und Verfahren betreffen (Wirkfaktoren M9 bis M13).

Als Grundmuster lässt sich festhalten, dass klaren Zielsetzungen und Strukturen eine positive Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit zugesprochen wird. Besonders viele Hypothesen zur Wirksamkeit werden dem Wirkfaktor M7 „Qualität des Controllings und der Finanzsteuerung“ zugesprochen.

4.6 Finanzierung & Kapitalausstattung

Potenzielle Wirkfaktoren und Hypothesen, die sich auf die Finanzierung und die Kapitalausstattung der WfbM beziehen, werden in Tabelle 4-6 vorgestellt.

Tabelle 4-6: Finanzierung & Kapitalausstattung – Wirkfaktoren und Hypothesen

Hypothesen	Mögliche Ansätze für Operationalisierung
F1 Strategische Planung bei Investitionsentscheidungen	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Eine strategische Planung erhöht die Wirtschaftlichkeit von Investitionsentscheidungen und senkt das Risiko von Fehlinvestitionen. 2. Eine hohe Auslastungsquote erhöht den Erfolg der Gebäuderefinanzierung (siehe auch A3). 	
F2 Art der Finanzierung der Immobilien	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Art der Finanzierung der Immobilien ist ein entscheidender Faktor für die Wirtschaftlichkeit. 	Eigen-/Fremdfinanzierung versus Miete
F3 Substanz der Produktionsmittel	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontinuierliche Investitionen und Innovationen in Produktionsmittel, Prozesse und Gebäude wirken positiv auf die Wirtschaftlichkeit. 2. Gute Produktionsmittel ermöglichen attraktive Aufträge. 3. Gute Produktionsmittel verbessern die Produktivität und die Qualität der Arbeit. 	Abschreibungsquote
F4 Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten des Trägers	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausreichende Investitionen und Innovationen in Personal, Prozesse, Gebäude etc. wirken sich positiv aus. 	Höhe der Rücklage für Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen
F5 Höhe des Vermögens	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Werkstätten mit Altvermögen aus den Jahren vor 1997 stehen besser da. 2. Die Höhe des Vermögens bestimmt den Investitionsspielraum einer WfbM entscheidend mit. 	
F6 Höhe der Kostensätze	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Arbeitsergebnisse sind von Überschüssen aus Kostensätzen maßgeblich mitbeeinflusst. 2. Die real sinkenden Tageskostensätze führen zu schlechteren Ergebnissen. 	

Unter den vorgestellten Wirkfaktoren sind einige, die (zumindest teilweise) aus der aktuellen wirtschaftlichen Situation resultieren und wiederum Rahmenbedingungen für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung setzen. Das trifft auf die Wirkfaktoren F4 „Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten“ und F5 „Höhe des Vermögens“ zu. Rahmenbedingungen werden auch durch F6 „Höhe der Kostensätze“ gestaltet. Diese Wirkfaktoren bestimmen den Entscheidungsspielraum der Geschäftsführung mit.

Die Wirkfaktoren F1 „Strategische Planung bei Investitionsentscheidungen“, F2 „Art der Finanzierung der Immobilien“ und F3 „Substanz der Produktionsmittel“ beziehen sich auf unternehmerisches Handeln vor dem Hintergrund dieser Rahmenbedingungen bzw. stellen bereits ein Ergebnis solchen Handelns dar.

4.7 Hypothesen zu Beziehungen zwischen den Wirkfaktoren

Die vorgestellten Hypothesen wirken nicht unabhängig voneinander auf die Wirtschaftlichkeit der Werkstätten. Auch ist die Vorstellung, ihre Wirkungen würden sich einfach addieren, nicht zutreffend. Vielmehr besteht eine Vielzahl von wechselseitigen Beziehungen zwischen den Faktoren. So kann die Wirkung eines Wirkfaktors durch einen anderen Wirkfaktor verstärkt, kompensiert und schließlich durch die Wirkung eines anderen Wirkfaktors überlagert werden.

Zusätzlich ist das Ausmaß der Wirkung einzelner Faktoren unterschiedlich. So können Schwächen einer WfbM in einem Bereich (Markt & Wettbewerb, Personal o. ä.) zu einem schlechteren Ergebnis führen, auch wenn sie ansonsten gut aufgestellt ist.

Im Hypothesenworkshop wurden diese Beziehungen zwischen den Wirkfaktoren nicht behandelt. Gleichwohl sind sie bei der Ableitung von Schlussfolgerungen aus den Analyseergebnissen zu berücksichtigen. Wir vertiefen diese Aspekte daher in Kapitel 6.

5 Bewertung der Wirkfaktoren

In diesem Kapitel werden die Wirkzusammenhänge der potenziellen Wirkfaktoren und die dahinterliegenden Hypothesen anhand der erhobenen Daten und Informationen systematisch analysiert. Im Ergebnis steht für jeden Wirkfaktor eine zusammenfassende qualitative Bewertung hinsichtlich der Stichhaltigkeit der Hypothesen, seiner Relevanz für die Wirtschaftlichkeit einer WfbM sowie der relativen Stärke seines Einflusses.

Gegliedert nach den oben definierten Einflussbereichen nehmen wir auf der Grundlage aller Daten und Informationen eine mehrstufige Analyse der Wirkfaktoren und der Wirtschaftlichkeit einer WfbM vor.

Zunächst erfolgt in jedem Einflussbereich eine **Kennzahlenanalyse** in Form einer deskriptiven Darstellung ausgewählter Kennzahlen, die die Überprüfung der Hypothesen und damit die Bewertung von Wirkfaktoren unterstützt.

Diese erste Kennzahlenübersicht wird ergänzt durch weitere **vergleichende Kennzahlenanalysen**, die hier kurz in Bezug auf ihre Systematik beschrieben werden sollen.

In einem **Liniendiagramm** erfolgt eine grafische Gegenüberstellung zentraler Kennzahlen der fünf wirtschaftlich stärksten WfbM und der fünf wirtschaftlich schwächsten WfbM der Stichprobe, gemessen am Arbeitsergebnis im Durchschnitt der Jahre 2012-2014 (siehe zum Beispiel Abbildung 5-1). Für jede Kennzahl wird der Wert einer WfbM als standardisierte Abweichung vom Mittelwert²⁴ (arithmetisches Mittel) dargestellt. Vorteil dieser Darstellung ist, dass die Kennzahlen eines bestimmten Einflussbereichs miteinander vergleichbar gemacht werden, selbst wenn sie in unterschiedlichen Einheiten gemessen werden und die zugrundeliegenden Verteilungen stark divergieren. Außerdem werden bestimmte Kennzahlen nebeneinander gestellt. Somit wird deutlich, ob bestimmte Kombinationen von Ausprägungen in wirtschaftlich starken Werkstätten zusammen auftreten, z. B. ob der Anteil der ABC-/C-Fälle unterdurchschnittlich ist und gleichzeitig der Anteil der über 50-jährigen Beschäftigten überdurchschnittlich.

In einer weiteren grafischen Vergleichsanalyse werden für ausgewählte Kennzahlen die Ausprägungen der WfbM sortiert nach der Wirtschaftlichkeit jeder WfbM in **Säulendiagrammen** dargestellt (bspw. Abbildung 5-2). Durch diesen Vergleich zwischen den

²⁴ Der Darstellung der Kennzahlen als standardisierte Abweichungen vom arithmetischen Mittel liegt die sog. z-Transformation zu Grunde. Hierbei werden die Werte einer Stichprobe in Bezug auf ihre Lage in der Stichprobenverteilung charakterisiert. Die Kennzahlen der einzelnen WfbM werden somit nicht mehr in den Originalenheiten gemessen, sondern als Vielfache der Standardabweichung (siehe Fn. 7) der Stichprobe ausgedrückt. Der Mittelwert der z-transformierten Kennzahlen liegt immer bei Null.

Werkstätten können erste Hinweise auf Zusammenhänge deutlich werden, sofern bestimmte Ausprägungen der Kennzahl in wirtschaftlich erfolgreicheren Werkstätten häufiger oder seltener auftreten als in schwächeren Werkstätten.

Auf der Grundlage der Daten- und Kennzahlenanalysen und Detailanalyse der Fachgespräche der zehn ausgewählten Werkstätten erfolgt schließlich eine **qualitative Bewertung jedes einzelnen Wirkfaktors**.

Zum Abschluss jedes Einflussbereichs nehmen wir eine zusammenfassende Bewertung jedes einzelnen Wirkfaktors bezüglich seiner **Relevanz und Wirkungsstärke** vor. Im Rahmen dieser aggregierten Darstellung wird auf die jeweils zugrundeliegende Datenanalyse (D) bzw. die qualitativen Erkenntnisse aus den Fachgesprächen (F) Bezug genommen, im Einzelfall ergänzt um Verweise auf theoretische betriebswirtschaftliche Erkenntnisse (T). Für die zusammenfassenden Bewertungen werden drei Kategorien gebildet, die zudem eine Einschätzung zur Wirkungsstärke liefern:

- 0** Der Faktor hat keinen signifikanten Einfluss auf die wirtschaftliche Situation der WfbM!
- +** Der Faktor hat einen signifikanten Einfluss auf die wirtschaftliche Situation einer WfbM!
- ++** Der Faktor hat einen starken Einfluss auf die wirtschaftliche Situation einer WfbM (**Erfolgsfaktor**)!

5.1 Einflussbereich Allgemeine Struktur

Den ersten Themenkomplex zur systematischen Untersuchung der Wirkfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit von WfbM bildet der Einflussbereich „Allgemeine Struktur“. Hier wird zunächst untersucht, ob die Faktoren Größe und Auslastung, die Standortaufteilung oder die räumliche Ausgestaltung von WfbM deren Wirtschaftlichkeit beeinflussen.

5.1.1 Kennzahlen

Tabelle 5-1 gibt eine Übersicht über Kennzahlen zur allgemeinen Struktur der Werkstattlandschaft im Rheinland. Mit Stand 31.12.2014 beschäftigen die WfbM im Rheinland durchschnittlich 747 Personen mit Behinderung. Während nach Behinderungsart gemischte Werkstätten eine vergleichsweise hohe Beschäftigtenzahl von durchschnittlich über 1.000 aufweisen, sind Werkstätten für psychisch behinderte Menschen mit im Mittel 275 Beschäftigten erheblich kleiner.

Tabelle 5-1: Durchschnittliche Werte (arithmetisches Mittel) aller Werkstätten sowie innerhalb der Werkstatt-Typen – Allgemeine Struktur*

Kennzahl	Anzahl WfbM	Alle WfbM	pB	gB/kB	gemischt
Beschäftigte	43	747	275	649	1.009
Personal in VZÄ insgesamt	22	166,68	55,76	176,45	246,43
Auslastungsquote ²⁵	43	118%	134%	114%	114%
Anzahl Betriebsstätten	43	4,79	2,78	3,31	6,57
Umsatzerlöse je Beschäftigten	43	5.213 €	6.181 €	5.356 €	4.709 €
Umsatzerlöse des Arbeitsbereichs gesamt	43	3.635.939 €	2.160.774 €	3.173.998 €	4.554.116 €

* Erläuterung: Angegeben sind die Werte für die durchschnittliche WfbM des jeweiligen WfbM-Typs.

Quelle: Prognos AG (2017) auf Basis von LVR-Daten und Ergebnissen der Befragung von 22 WfbM.

Die unterschiedliche Größe in der Beschäftigtenzahl spiegelt sich auch im Personalbestand wider. Hier beträgt der Durchschnitt der 22 befragten rheinischen Werkstätten 167 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (in Vollzeitäquivalenten), wobei – analog zu ihrer Größe – gemischte Werkstätten mit rund 246 einen relativ großen bzw. WfbM für Menschen mit psychischer Behinderung mit rund 56 Vollzeitäquivalenten einen relativ kleinen Personalkörper haben. Der Personalbestand von WfbM für geistig und körperlich behinderte Menschen liegt hingegen nahe dem Mittelwert über alle WfbM.

Abweichende Strukturdaten zeigen sich auch bei der Auslastungsquote und der Anzahl der Betriebsstätten. So weisen besonders die kleineren pB-WfbM eine überdurchschnittlich hohe Auslastungsquote von 134 Prozent vor. Werkstätten des Typs gB/kB sowie gemischte WfbM liegen hier mit 114 Prozent nahe am Mittelwert aller rheinischen WfbM. Gleichzeitig unterhielten die kleineren pB-Werkstätten im Mittel nur 3 Betriebsstätten gleichzeitig, die großen gemischten WfbM dagegen durchschnittlich 7 Betriebsstätten.

Nicht zuletzt gibt es erhebliche Größenunterschiede bei den Umsatzerlösen. Im Jahr 2014 erzielen rheinische Werkstätten Umsatzerlöse von durchschnittlich rund 3,64 Millionen Euro absolut bzw. 5.213 Euro je Beschäftigten. Werkstätten für psychisch behinderte Menschen liegen hierbei mit absolut rund 907.000 Euro weit unter, im Verhältnis zu ihrer Beschäftigtenzahl mit 6.181 Euro jedoch weit über dem Mittelwert für alle Werkstatt-Typen. Auch bei gemischten WfbM schlägt sich deren Größe in absoluten Zahlen in überdurchschnittlichen Umsatzerlösen nieder, im Verhältnis zur Gesamtzahl der Beschäftigten liegen diese jedoch leicht unter dem arithmetischen Mittel.

²⁵ Berechnung: Belegte Plätze / Anerkannte Plätze (in Prozent).

5.1.2 Bewertung der Wirkfaktoren

Dieser Abschnitt enthält die Ergebnisse der Untersuchung von vier Wirkfaktoren der Allgemeinen Struktur auf die Wirtschaftlichkeit von WfbM. Es werden folgende Wirkfaktoren behandelt:

Wirkfaktoren im Einflussbereich Allgemeine Struktur	
A1	Größe der WfbM
A2	Zentralität der betrieblichen Organisation
A3	Auslastungsquote
A4	Raumprogramm

A1 Größe der WfbM

Die in Kapitel 4.1 vorgestellte Hypothese, dass die Größe einer WfbM einen wichtigen Wirkfaktor auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis darstellt, kann anhand der statistischen Daten zunächst nicht bestätigt werden. So korreliert die Gesamtzahl der Beschäftigten im Arbeitsbereich der WfbM nicht signifikant mit der Höhe des durchschnittlichen Arbeitsergebnisses pro Beschäftigten im Dreijahresschnitt 2012-2014 (siehe Abbildung 5-2). Zwar ermöglicht eine höhere Beschäftigtenzahl höhere absolute Umsatzerlöse, ein unmittelbarer Zusammenhang mit dem Arbeitsergebnis relativ zur Betriebsgröße zeigt sich jedoch nicht.

Vielmehr erzielen Werkstätten mit hohen Pro-Kopf-Umsätzen tendenziell auch höhere Arbeitsergebnisse je Beschäftigten. Dies scheint insbesondere für kleinere Werkstätten zuzutreffen, denn unter den fünf wirtschaftlich stärksten Werkstätten im Rheinland finden sich drei WfbM mit rein psychisch behinderten Menschen und dieser WfbM-Typ weist im Allgemeinen auch eine deutlich geringere Beschäftigtenzahl auf. Hinsichtlich des Einflusses der schieren Größe einer WfbM gemessen an der Beschäftigtenzahl auf das wirtschaftliche Ergebnis ist auf Basis der Daten daher kein kausaler Zusammenhang ersichtlich.

In Differenzierung zur Datenauswertung machen die Ergebnisse der Fachgespräche allerdings deutlich, dass eine größere Beschäftigtenzahl im Arbeitsbereich Rahmenbedingungen erzeugt, die die Wirtschaftlichkeit einer WfbM zumindest begünstigen können. Beispielsweise wurde herausgestellt, dass große WfbM über mehr Handlungsspielraum bei Investitionen und gesteigerte Produktionskapazitäten verfügen würden. Ebenso erlaube eine höhere Beschäftigtenzahl mehr Flexibilität in der Produktion und durch eine größere Vielfalt der Arbeitsplätze eine bessere Passung der Tätigkeiten zur Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Zusätzlich wiesen zahlreiche WfbM-Vertreter auf Synergien und Skaleneffekte durch Kostendegression insbesondere im Bereich der Verwaltung hin. Insgesamt kann also davon ausgegangen werden,

dass eine Werkstatt – sofern sie in der Lage ist die oben genannten Vorteile zu realisieren – unter sonst gleichen Bedingungen (ceteris paribus) in Bezug auf z.B. Auslastungsquote, Beschäftigtenstruktur oder Produktportfolio von zunehmender Größe profitiert.

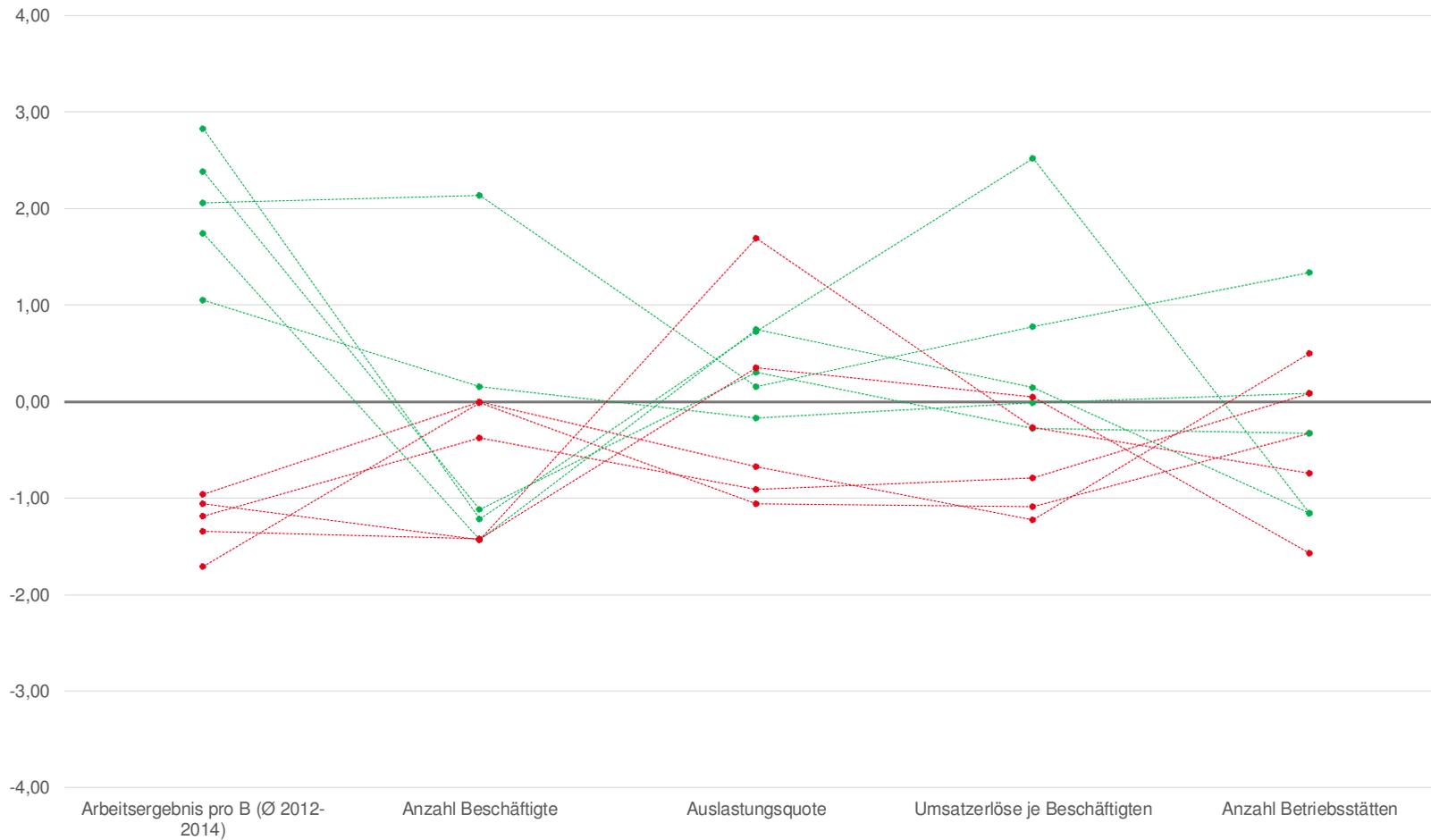
In der Praxis des analysierten Samples werden die Größeneffekte durch andere Effekte überlagert, die der Heterogenität der ausgesuchten Werkstätten geschuldet sind.

A2 Zentralität der betrieblichen Organisation

Im Hinblick auf die räumliche Zentralisierung der Standorte einer WfbM zeigt sich ebenfalls kein messbarer statistischer Einfluss. Dezentrale WfbM mit einer großen Anzahl an Betriebsstätten verzeichnen kein signifikant höheres oder niedrigeres Arbeitsergebnis als zentralisierte WfbM mit nur einem oder wenigen Standorten. Dennoch kann auch diese Messgröße auf Basis der Fachgespräche als relevanter Wirkfaktor identifiziert werden – allerdings ohne spezifische Wirkrichtung. Einerseits nehmen WfbM-Vertreterinnen und -Vertreter eine Aufteilung auf viele Standorte als hinderlich für wirtschaftlichen Erfolg war, was u.a. auf eine höhere Komplexität des Zubringerwesens und Doppelstrukturen in zentralen Funktionen und höheren Management- und Verwaltungsaufwand zurückzuführen sei. Andererseits erlaube eine dezentralisierte WfbM ggf. eine größere Nähe zu Schlüsselkunden bspw. aus der Industrie, was gerade von letzteren vielfach auch explizit gefordert wird. Auch stellte ein Großteil der Befragten heraus, dass dezentrale Betriebsstätten den Bedürfnissen nach einer wohnortnahen Beschäftigung behinderter Menschen besonders entgegenkämen und insbesondere bei Menschen mit psychischer Behinderung bei der betrieblichen Standortwahl nur geringer Handlungsspielraum besteht.

Letztlich sei eine sorgfältige Auswahl der Mikrostandorte im Hinblick auf Logistik, Expansionsmöglichkeiten und Erreichbarkeit der Beschäftigten empfehlenswert, um eine positive Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten. Insgesamt bewerten wir Zentralität daher als relevanten Wirkfaktor, jedoch eher im Sinne einer multifaktoriellen Optimierungsaufgabe, für die verkürzt gelten kann: So zentral wie möglich, so dezentral wie nötig.

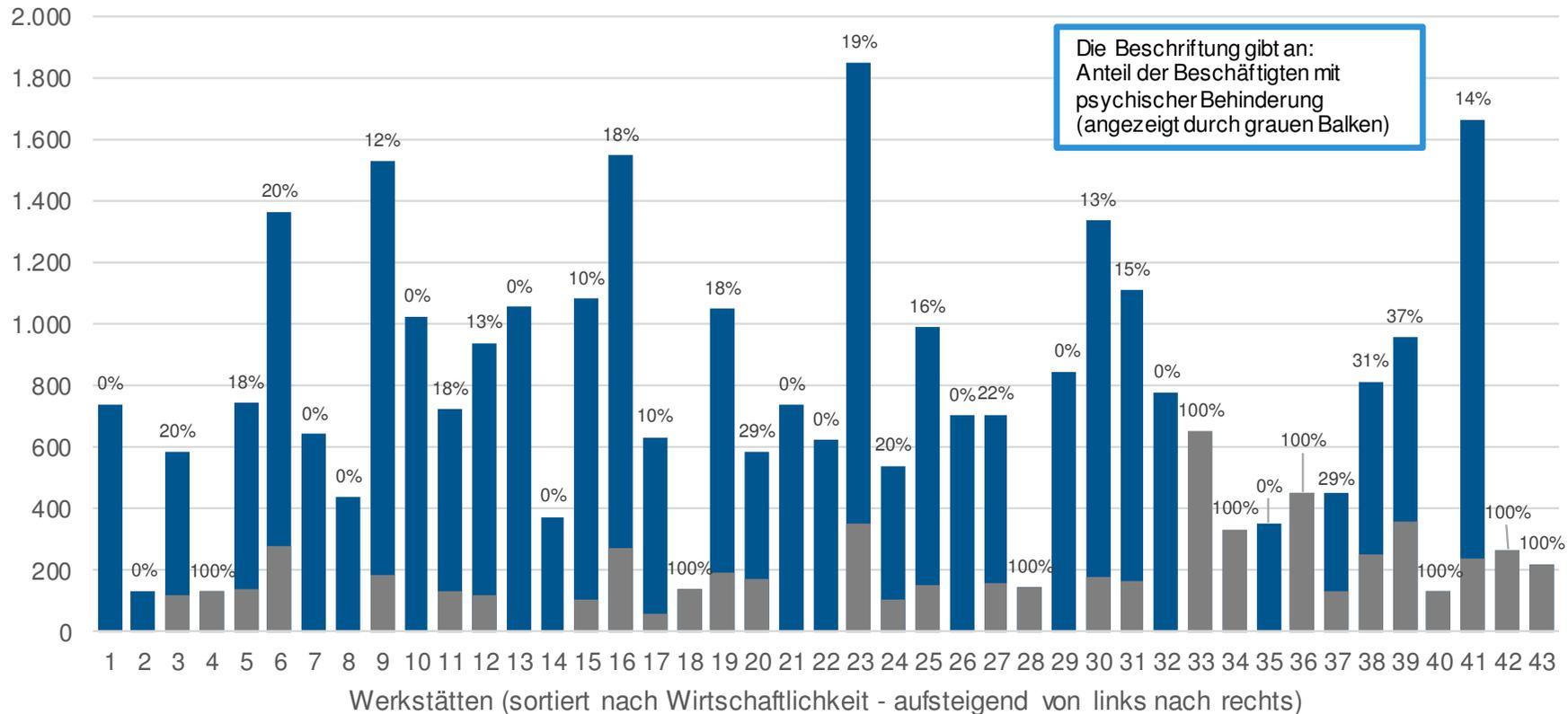
Abbildung 5-1: Ausgewählte allgemeine Kennzahlen für die fünf stärksten (grün) und die fünf schwächsten (rot) Werkstätten der Stichprobe



Erläuterung Grafik: Eine Linie bildet genau eine WfbM ab. Jeder Punkt zeigt, wie weit die einzelne WfbM mit ihrem jeweiligen Wert der Kennzahl vom Mittelwert abweicht. Die Abweichungen sind standardisiert. Die Nulllinie bedeutet für jede Kennzahl das arithmetische Mittel aller 43 bzw. der befragten 22 WfbM. Die Skaleneinheit beträgt jeweils das Vielfache einer Standardabweichung (vgl. Fn. 7). Ein Wert von 1,00 bedeutet, dass diese WfbM mit ihrem Wert um eine Standardabweichung vom Mittelwert abweicht.

Quelle: Prognos AG (2017)

Abbildung 5-2: Beschäftigte im Arbeitsbereich der WfbM (2014) inkl. Anteil der Beschäftigten mit psychischer Behinderung - sortiert nach Wirtschaftlichkeit



Die Sortierung nach Wirtschaftlichkeit erfolgt nach dem durchschnittlichen Arbeitsergebnis pro Beschäftigten der Jahre 2012 bis 2014. Diese Sortierung gilt in gleicher Weise für alle weiteren grafischen Darstellungen dieser Art innerhalb des Gutachtens.

Quelle: Prognos AG (2017)

A3 Auslastungsquote

Sowohl die Analyse der Daten als auch die Fachgespräche sprechen für einen relevanten Einfluss der Auslastungsquote auf die Wirtschaftlichkeit einer WfbM. Im Liniendiagramm liegen die Auslastungsquoten der fünf wirtschaftlich erfolgreichen Werkstätten nahe beim oder oberhalb des Durchschnitts (vgl. Abbildung 5-1).

Dabei muss aber beachtet werden, dass die Auslastungsquote offenbar in einem Zusammenhang mit anderen Einflussgrößen steht. Werkstätten mit einer relativ hohen Auslastungsquote weisen auch zumeist hohe Teilzeitquoten ihrer Beschäftigten auf und können dadurch bereits eine höhere Auslastung ihrer anerkannten Plätze erreichen (siehe auch Abbildung 5-12). Wie Tabelle 5-1 zeigt sind es häufiger reine pB-WfbM, die hohe Auslastungen erreichen. Diese sind zum einen im Durchschnitt deutlich kleiner als gB/kB- bzw. gemischte WfbM und haben in den letzten Jahren hohe Zuwachsraten bei den Beschäftigten verzeichnet, was eine höhere Auslastung erklären kann. Zum anderen scheint auch der Wunsch nach Teilzeitbeschäftigung den psychisch behinderten Beschäftigten stärker ausgeprägt zu sein, weshalb diese Werkstätten gleichzeitig eine höhere Teilzeitquote vorweisen.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass höhere Anteile bei ausgelagerten und betriebsintegrierten Arbeitsplätzen in pB-WfbM zusätzlich zu einer rechnerischen Überbelegung beitragen. WfbM mit einer hohen Auslastung verzeichnen tendenziell höhere Arbeitsergebnisse je Beschäftigten. Allerdings ergaben die Fachgespräche, dass sich die Wirkrichtung dieses Einflussfaktors bei starker Überauslastung auch ins Negative umkehren kann. So berichteten WfbM, die in der Vergangenheit Erfahrung mit einer starken Überbelegung ihrer Werkstattplätze gemacht hatten, von Koordinationsschwierigkeiten sowie zunehmender Unzufriedenheit und einem Anstieg der Fehlzeiten unter den Beschäftigten.

Schließlich ist die Auslastungsquote auch im Kontext der Refinanzierung der Immobilien über die Leistungsentgelte der Rehabilitationsträger relevant. Während Mieten i.d.R. voll finanziert werden, gilt bei Immobilien im Eigentum der Werkstätten, je höher die Auslastung, desto höher ist die Refinanzierung über die Substanzerhaltungspauschalen (vgl. F2).

Insgesamt bewerten wir den Faktor Auslastung als wirksam. Da jedoch die Kennzahl durch eine Reihe weiterer Faktoren (Teilzeit, BiAps, Finanzierung) bedingt ist und die Mehrzahl der Werkstätten im Durchschnitt deutlich mehr als 100 Prozent ausgelastet sind, ist die Auslastungsquote allein noch keine hinreichende Steuerungsgröße zu Beeinflussung der Wirtschaftlichkeit.

A4 Raumprogramm

Abschließend wurde das Raumprogramm einer WfbM im Rahmen des Hypothesenworkshops als relevanter Wirkfaktor genannt. Dieser Faktor ist anhand der quantitativen Datenlage nicht zu überprüfen. Die Fachgespräche haben allerdings folgende Sichtweise bestätigt: So wirke sich eine erhöhte Flexibilität im Raumprogramm positiv auf die Wirtschaftlichkeit aus, indem sie eine anforderungsgerechte Gestaltung der Räume für die jeweiligen Nutzungs- bzw. Produktionszwecke ermöglicht. Attraktive Räumlichkeiten seien zudem ein ernstzunehmender Motivationsfaktor und würden sowohl seitens der Beschäftigten, als auch seitens des Personals zunehmend eingefordert. Auch diesen Faktor werten wir daher als wirksam.

Tabelle 5-2: Zusammenfassende Bewertung: Allgemeine Struktur

Erläuterung*	Wertung**
A1 Größe der WfbM	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Die Zahl der Beschäftigten korreliert nicht signifikant mit der Höhe der Arbeitsergebnisse je Beschäftigten. Stattdessen: WfbM mit hohen Umsätzen je Beschäftigten erzielen tendenziell auch höhere Arbeitsergebnisse je Beschäftigten. (F 7x) Größe der WfbM hat Einfluss auf finanz. Handlungsspielraum, Produktionskapazitäten, Flexibilität in der Einsatzplanung, Vielfalt der Arbeitsplätze. (F 7x) Größe erzeugt Skalen-/Synergieeffekte durch Kostendegression im Bereich von Verwaltungskosten. 	+
A2 Zentralität der betrieblichen Organisation	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Kein Zusammenhang zw. Anzahl der Standorte und Wirtschaftlichkeit erkennbar. (F 4x) Dezentralisierung der Standorte beeinträchtigt Wirtschaftlichkeit, u.a. durch höheren Aufwand im Zubringerwesen u. Doppelstrukturen bei zentralen Funktionen. (F 6x) Dezentralisierung kommt jedoch Bedürfnissen der Beschäftigten entgegen. Wohnortnahe Angebote sind sehr wichtig, insb. bei pB-WfbM. Deshalb ist der Handlungsspielraum bei Standortwahl sehr eingeschränkt. (F 6x) Industriekunden fordern teilw. Nähe zu ihren Produktionsstandorten. (F 2x) Sorgfältige Auswahl der Mikrostandorte verbessert die Wirtschaftlichkeit. 	+
A3 Auslastungsquote	
<ul style="list-style-type: none"> (D, F 1x) Die Auslastungsquote steht im Zusammenhang mit der Teilzeitquote. (D, F 2x) Tendenziell wirkt sich eine höhere Auslastungsquote positiv aus. Bei extremer Überauslastung kann es jedoch zu negativen Auswirkungen (z.B. Unzufriedenheit, Fehlzeiten) kommen. 	+
A4 Raumprogramm	
<ul style="list-style-type: none"> (F 2x) Flexibilität des Raumprogramms mit positiver Auswirkung auf Wirtschaftlichkeit (anforderungsgerechte Gestaltung möglich). (F 5x) Attraktives Arbeitsumfeld wird sowohl von Beschäftigten als auch vom Personal gefordert (Motivationsfaktor). 	+

* Basis: D=Datenanalyse, F=Fachgespräch, T= Betriebswirtschaftliche Theorie

** 0 = kein relevanter Einfluss, + = relevanter Einfluss, ++ = starker Einfluss

5.2 Einflussbereich Markt & Wettbewerb

Im Gegensatz zu vielen Unternehmen der freien Wirtschaft mit vergleichbarer Größe sind Werkstätten für behinderte Menschen nicht nur in einer Branche tätig, sondern halten ein breites Produkt- und Tätigkeitsportfolio vor, um ihrem Rehabilitationsauftrag Rechnung zu tragen. Dies führt dazu, dass auch für WfbM im Einzugsbereich des LVR die Entwicklungen in ganz unterschiedlichen Industrie- und Dienstleistungsbereichen gleichermaßen relevant sind. Zugleich stellt sich die Frage, in welcher Weise das Produkt- und Kundenportfolio, die Tätigkeitsfelder oder die Konkurrenzsituation entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg sind. Vor diesem Hintergrund wurden im Hypothesenworkshop in dem Themenfeld Markt & Wettbewerb zentrale Einflussgrößen hergeleitet, deren Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit es zu untersuchen gilt.

5.2.1 Kennzahlen

Die Kennzahlen zum Einflussbereich Markt & Wettbewerb werden in Tabelle 5-3 zusammengefasst.

Tabelle 5-3: Durchschnittliche Werte (arithmetisches Mittel) aller Werkstätten sowie innerhalb der Werkstatt-Typen – Markt & Wettbewerb*

Kennzahl	Anzahl WfbM	Alle WfbM	pB	gB/kB	gemischt
Anzahl Produkt- und Dienstleistungsgruppen	22	19,82	17,14	21,67	20,67
Umsatzanteil der ersten fünf Kunden	21	44,68%	57,87%	36,37%	41,44%
Umsatzanteil der ersten fünf Produkt- und Dienstleistungsgruppen	19	82,31%	94,67%	73,93%	78,28%
Spezialisierungsindex (SI) ²⁶	22	0,51	0,61	0,43	0,48
Anzahl nicht kostendeckender Produkt- u. DL-Gruppen (unter den ersten fünf)	20	1,18	1,29	0,33	1,67
Regionalindex (RI) ²⁷	22	36,32	33,70	25,28	45,72
Gesamtzahl der Kooperationen	20	19,65	19,67	22,83	17,25

* Erläuterung: Angegeben sind die Werte für die durchschnittliche WfbM des jeweiligen WfbM-Typs.

Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

²⁶ Der **Spezialisierungsindex (SI)** fasst drei Einzelindikatoren zusammen (jeweils gleich gewichtet): (1) Anzahl der angebotenen Produkt- und Dienstleistungsgruppen; (2) Umsatzanteil der ersten fünf Produkt- und Dienstleistungsgruppen (gemessen am gesamten Umsatz); (3) Umsatzanteil der ersten fünf Kundengruppen (gemessen am gesamten Umsatz). Der Wertebereich liegt zwischen 0 und 1, wobei höhere Werte einen höheren Spezialisierungsgrad bedeuten.

²⁷ Der **Regionalindex (RI)** fasst drei Einzelindikatoren zusammen (jeweils gleich gewichtet): (1) Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Kreis der WfbM; (2) Bruttowertschöpfung insgesamt im Kreis der WfbM; (3) Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in den potenziellen Kundenbranchen im Kreis (z.B. Handel und sonstige Dienstleistungen). Der Wertebereich liegt zwischen 0 und 100, wobei höhere Werte mit einer „stärkeren“ Region einhergehen.

Mit Fokus auf das Produkt- und Dienstleistungsportfolio der 22 befragten rheinischen Werkstätten ergab sich eine Zahl von 19,8 Produkt- und Dienstleistungsgruppen, die in den Werkstätten durchschnittlich produziert bzw. angeboten werden. Dies bestätigt die eingangs erwähnte enorme Breite der Angebotspalette, die Werkstätten im Vergleich zu ähnlich großen Unternehmen kennzeichnet. WfbM des Typs pB – die i.d.R. auch deutlich kleiner sind – sind etwas weniger breit aufgestellt, gemischte Werkstätten und gB/kB-WfbM bieten die meisten Produkte und Tätigkeitsfelder an.

Hinsichtlich des Umsatzanteils der ersten fünf Kunden liegen pB-WfbM mit 58 Prozent klar über dem Mittelwert von 45 Prozent und zeigen hier eine höhere Spezialisierung. Bei WfbM für geistig- und körperbehinderte Menschen sind die Umsatzanteile hingegen breiter gestreut (36 Prozent für die fünf größten Kunden). Betrachtet man die Umsatzanteile der ersten fünf Produkt- und Dienstleistungsgruppen, ergibt sich ein vergleichbares Bild. WfbM für psychisch behinderte Menschen erzielen knapp 95 Prozent des Gesamtumsatzes innerhalb dieser Kategorie. Bei Werkstätten des Typs gB/kB sind es hingegen nur rund 74 Prozent.

Diese drei Kennzahlen fließen auch in den im Rahmen dieser Untersuchung eigens definierten „Spezialisierungsindex“ ein, der entsprechend für pB-WfbM den höchsten Wert einnimmt.

Angesichts der Breite des Portfolios ist es interessant zu wissen, mit welchen Produkten und Dienstleistungen die Werkstätten Geld verdienen und bei welchen sie gegebenenfalls ihre Kosten nicht erwirtschaften. Im Rahmen der Befragung haben wir daher nach der Kostendeckung der Produkte gefragt. Die Anzahl der nach Einschätzung der befragten 22 Werkstätten nicht kostendeckenden Produkt- und Dienstleistungsgruppen wurde im Mittel mit lediglich 1,18 angegeben, was ein guter Wert wäre. Allerdings sind die erhobenen Angaben mit Vorsicht zu interpretieren, denn die anschließenden Fachgespräche machten deutlich, dass kein einheitliches Verständnis des Terminus „kostendeckend“ vorliegt. Darüber hinaus konnten nur wenige WfbM diese Frage datenbasiert beantworten, da in den meisten Fällen keine Deckungsbeitragsrechnung für einzelne Produkt- und Dienstleistungsgruppen durchgeführt wird.

Zum Schluss lässt sich an dem ebenfalls aus verschiedenen Kennzahlen gebildeten Regionalindex ablesen, dass die befragten WfbM für geistig- und körperbehinderte Menschen verstärkt eher in ländlichen und/oder strukturschwächeren Gebieten beheimatet sind, wohingegen die befragten gemischten WfbM überdurchschnittlich oft in stärkeren Regionen und Ballungsräumen zu finden sind.

Die Gesamtzahl der Kooperationen schließlich bewegt sich typenübergreifend auf relativ ähnlichem Niveau. Im Mittel nannten die

befragten Werkstätten rund 20 Kooperationspartner, mit denen sie in den Feldern Einkauf, Produktion, Vertrieb, Verwaltung oder Strategieentwicklung kooperieren. Die gB/kB-WfbM liegen hier leicht über, gemischte WfbM leicht unter dem Gesamtdurchschnitt. Wir gehen weiter unten noch näher auf die Struktur der Kooperationen ein.

5.2.2 Bewertung der Wirkfaktoren

Im Einflussbereich Markt & Wettbewerb wurden zehn Wirkfaktoren auf das ökonomische Ergebnis formuliert, die im Folgenden untersucht werden.

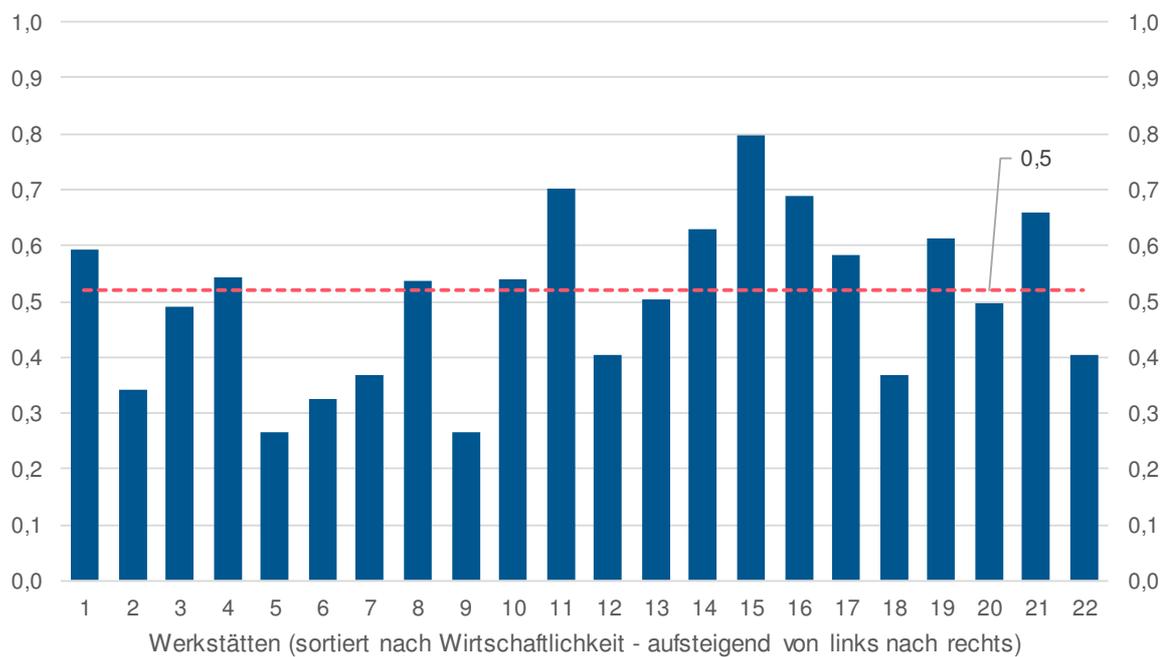
Wirkfaktoren im Einflussbereich Markt & Wettbewerb

W1	Angebots- und Produktionsvielfalt
W2	Regionale Wirtschaftsstruktur und Marktpotenzial
W3	Wirtschaftlichkeit der Tätigkeitsfelder
W4	Konjunkturelle Abhängigkeit des Tätigkeitsfelds
W5	Kundenstruktur
W6	Konkurrenzdruck
W7	Fertigungsverfahren
W8	Einsatz von produktionsunterstützenden Kräften
W9	Kooperationen mit Drittakteuren und regionale Einbindung
W10	Kooperationen mit anderen WfbM

W1 Angebots- und Produktionsvielfalt

Einer der zentralen Wirkfaktoren im Bereich Markt & Wettbewerb ist die Angebots- und Produktionsvielfalt einer WfbM bzw. die Anzahl ihrer Produkte und Dienstleistungen. Auf Basis der betriebswirtschaftlichen Theorie sollten Einrichtungen mit einer geringen Spezialisierung der Anlagen und Produktionsmittel mit einer niedrigeren Wettbewerbsfähigkeit einhergehen, da Fixkosten stärker ins Gewicht fallen und weniger spezifisches Know-how in den einzelnen Tätigkeitsfeldern vorhanden ist. In der Theorie wird hier auch von der kritischen Größe gesprochen, ab der eine Wettbewerbsfähigkeit erreicht wird. Ebenso würde eine hohe Diversifizierung sowohl einen höheren Management- und Organisations- wie auch Marketing- und Akquiseaufwand der WfbM erwarten lassen.

Abbildung 5-3: Spezialisierungsindex der WfbM



Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM, rosafarbene Linie: Median von 22 WfbM.

Im Gegensatz zur betriebswirtschaftlichen Theorie zielen die im Workshop erarbeiteten Hypothesen (siehe Kapitel 4) stärker auf die Perspektive der Beschäftigten ab und gehen davon aus, dass eine hohe Diversifizierung der Produktionsbereiche die Wirtschaftlichkeit von WfbM eher begünstigt. Zuvorderst wird hier ein breites Tätigkeitsspektrum genannt, um eine möglichst gute Passung der Fähigkeiten der Beschäftigten auf die Tätigkeitsfelder zu erreichen und die pädagogische Förderung bestmöglich zu unterstützen.

Mit der Angebotsvielfalt wurde im Rahmen der Hypothesen zum einen auch Erwartungen an vielfältige Absatzmöglichkeiten verknüpft. Zum anderen wurde aber auch schon differenziert formuliert, dass im Dienstleistungssektor eher niedrige Umsätze erzielt würden, wohingegen Industrieproduktionen höhere Umsätze und Margen liefern würde.

Die empirischen Ergebnisse hinsichtlich der Wirkrichtung sind uneindeutig. Zunächst ist anhand der Datenauswertung ein leicht positiver Zusammenhang zwischen dem gebildeten Spezialisierungsindex einer WfbM und der Wirtschaftlichkeit von WfbM erkennbar (siehe Abbildung 5-3). Vergleicht man allerdings lediglich die fünf nach Arbeitsergebnis stärksten mit den fünf schwächsten Werkstätten, lässt sich dieser Zusammenhang nicht eindeutig bestätigen (Abbildung 5-4).

In den Fachgesprächen betonte ein Großteil der befragten WfbM-Vertreterinnen und -Vertreter, dass Diversifizierung eine hohe strategische Bedeutung für die Rehabilitation besitze, da auf diese Weise ein optimal auf die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zugeschnittenes Tätigkeitsangebot geschaffen werden könne. Von Organisationsproblemen durch eine hohe Produktvielfalt oder mangelnder Wettbewerbsfähigkeit wurde hingegen nicht berichtet.

Da sowohl die Perspektive der Rehabilitation als auch Markterfolg, Kosten und Umsatz mit der Angebots- und Produktionsvielfalt eng verknüpft sind, schätzen wir den Wirkfaktor unterm Strich als hochwirksam ein und sehen hier zusammen mit der Frage der Wirtschaftlichkeit der Tätigkeitsfelder (W3) eine der zentralen Stellgrößen für den wirtschaftlichen Erfolg einer Werkstatt. Die Frage, wie spezialisiert eine Werkstatt sein sollte, kann damit allerdings noch nicht eindeutig beantwortet werden.

W2 Regionale Wirtschaftsstruktur und Marktpotenzial

Anhand der Datenanalyse mit dem eigens gebildeten Regionalindex konnte kein nennenswerter Effekt der regionalen Wirtschaftsstruktur und des Marktpotenzials auf die Wirtschaftlichkeit einer WfbM identifiziert werden. Der Index vereint die drei Einzelindikatoren (1) Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der kreisfreien Stadt/dem Kreis, in der bzw. dem die WfbM liegt, (2) gesamte Bruttowertschöpfung in Stadt/Kreis der WfbM, sowie (3) Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in den potenziellen Kundenbranchen in der Stadt/im Kreis.

Im Einklang mit diesem Ergebnis gab eine Mehrheit der Befragten im Zuge der Fachgespräche an, dass die Lage in einem Ballungsraum oder die Ansiedlung von Großunternehmen auch gar nicht notwendigerweise mit einem Standortvorteil einhergehe. Relevanter für die Etablierung langfristiger Kundenbeziehungen seien kleine und mittelständische Unternehmen. Je nach Branche erfolgt die Auftragsvergabe regional oder überregional, gerade bei Großunternehmen ist die Lage des „Headquarters“ der Lieferanten unerheblich. Auch machten zwei WfbM deutlich, dass für ihre logistischen Abläufe weniger die geografische Lage an sich, sondern vielmehr die Verkehrsanbindung, insbesondere die Autobahnnähe, eine Rolle spiele.

Generell lässt sich aus den Antworten in den Fachgesprächen festhalten, dass sowohl ländliche Regionen als auch Ballungsräume spezifische Vorteile für Werkstätten bieten. Auf dem Land bestünden bessere Kontaktmöglichkeiten aufgrund der klein- und mittelständischen Unternehmensstruktur, die Vernetzung mit (politischen) Entscheidungsträgern sei deutlich einfacher und Verwaltungsprozesse seien weniger komplex und langwierig. Nicht zuletzt erzielten WfbM in ländlichen Regionen eine höhere Sichtbar-

keit und Bekanntheit bei der heimischen Bevölkerung. Ein städtisches Umfeld sei demgegenüber besonders für die Rekrutierung von Fachkräften vorteilhaft und biete eine Vielzahl an potenziellen Kunden. Sowohl im ländlichen als auch im urbanen Umfeld angesiedelte WfbM haben Strategien entwickelt, um die individuellen Vorteile, die ihre regionale Lage bietet, zu nutzen bzw. deren spezifische Nachteile zu kompensieren. Als Wirkfaktor betrachten wir „regionale Wirtschaftsstruktur und Marktpotenzial“ daher als untergeordnet.

W3 Wirtschaftlichkeit der Tätigkeitsfelder

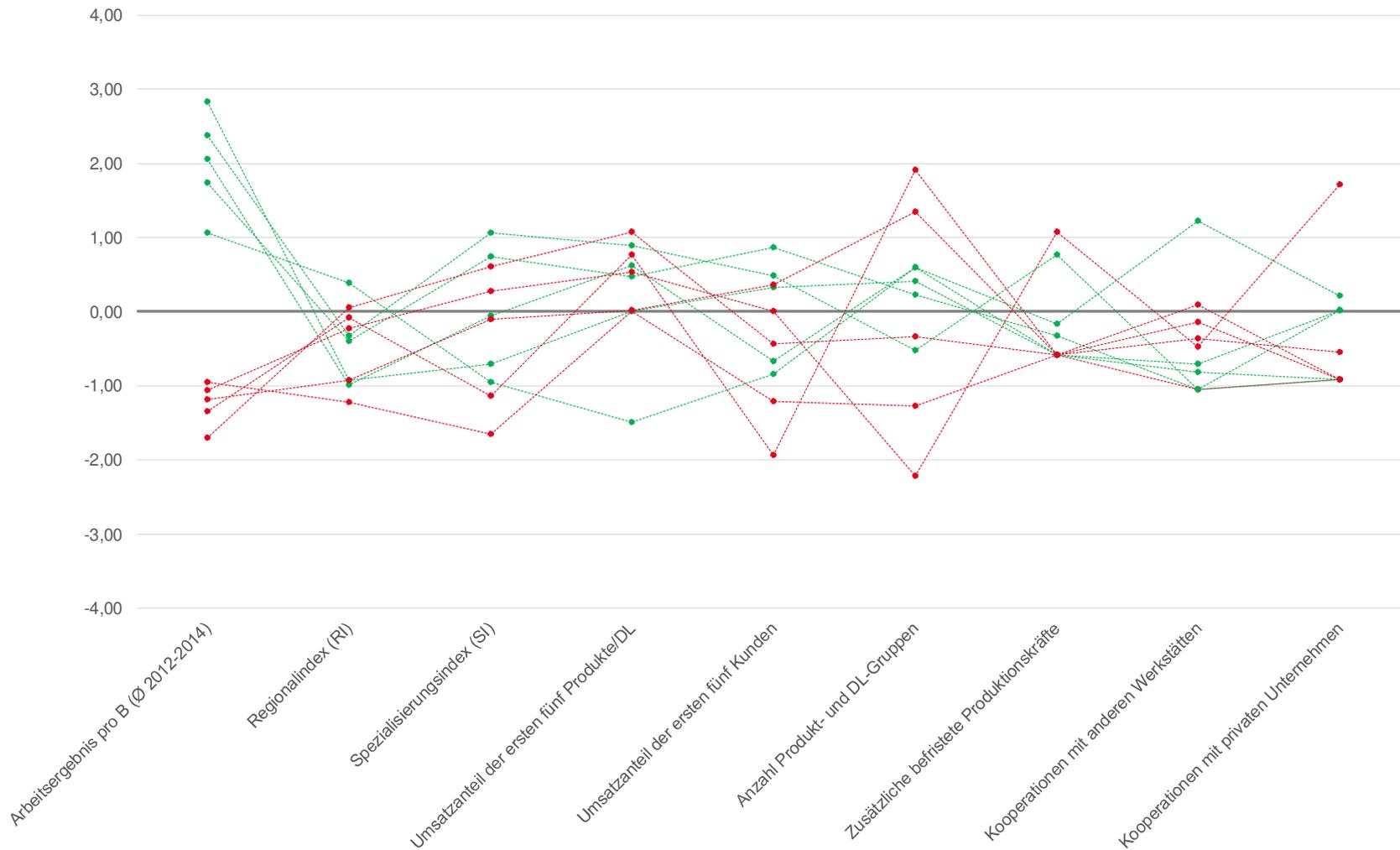
Während in der schriftlichen Befragung keine aussagekräftigen Angaben zur Wirtschaftlichkeit einzelner Tätigkeitsbereiche und Produkte erzielt werden konnten, wurde in den Fachgesprächen von den Geschäftsleitungen der interviewten Werkstätten überwiegend bestätigt, dass sich die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Produkt- und Dienstleistungsgruppen erheblich unterscheidet.

Insbesondere einfache Verpackungsarbeiten, Hauswirtschaft oder ein Cafébetrieb wurden i. d. R. als wenig lukrativ eingeordnet, während Industriefertigung – insbesondere Baugruppenfertigung – und digitale Archivierung als sehr rentabel bezeichnet wurden. Bei anderen Tätigkeitsfeldern wie Garten- und Landschaftsbau wurden wiederum keine konsistenten Einschätzungen abgegeben – hier scheint der individuelle Markterfolg entscheidend zu sein.

Aus der schriftlichen Befragung der Werkstätten (siehe Abbildung 5-5) geht hervor, dass unter den beiden Produkt- und Dienstleistungsgruppen mit den höchsten Anteilen am Umsatz Verpackungsarbeiten mit 9 Nennungen am häufigsten vorkommen. Danach folgen die Bereiche Metall sowie Garten- und Landschaftspflege. Die Produkt- bzw. Dienstleistungsgruppen Elektro, Mailing und Versand, Hauswirtschaft, EDV-/Bürodienstleistungen, Hauswirtschaft sowie Catering wurden jeweils zweimal unter den beiden umsatzstärksten Bereichen vermerkt.

Eigenprodukte seien aufgrund des großen Vermarktungsaufwands nach Meinung des Großteils der WfbM wenig profitabel und spielten deshalb nur eine untergeordnete Rolle. Was interne Fertigung und Dienstleistungen (z.B. Schreinerei oder Großküche) betrifft, gaben zwei WfbM an, dadurch Vorteile zu erzielen, während eine WfbM diese als unwirtschaftlich betrachtete. Einige Befragte machten jedoch auch deutlich, dass langjährige Kundenbeziehungen und die Branche insgesamt aus ihrer Sicht noch entscheidender für ein positives Arbeitsergebnis seien als das einzelne Produkt.

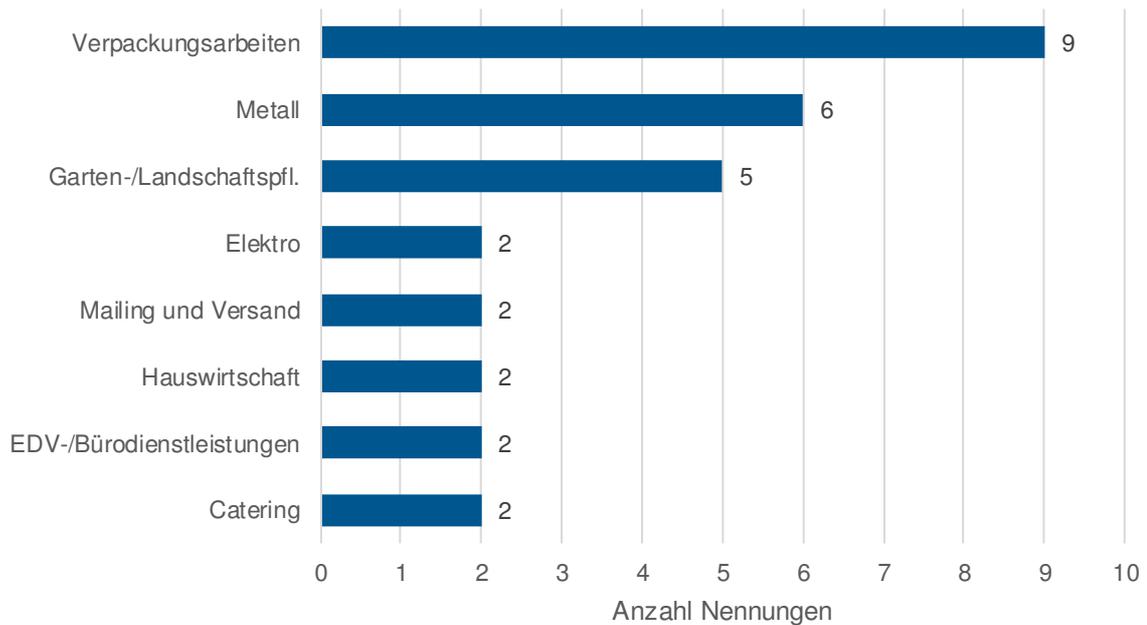
Abbildung 5-4: Zusammenwirken der Kennzahlen Markt & Wettbewerb für die fünf stärksten (grün) und die fünf schwächsten (rot) Werkstätten der Stichprobe



Quelle: Prognos AG (2017)

Insgesamt deuten aber viele Aussagen darauf hin, dass die Branchen und Produkte erhebliche Unterschiede in Bezug auf Umsätze und Margen aufweisen und insofern die Tätigkeitsfelder, in denen eine WfbM aktiv ist, einen sehr großen Einfluss auf ihren wirtschaftlichen Erfolg haben.

Abbildung 5-5: Produkt- und Dienstleistungsgruppen unter den beiden Gruppen mit den höchsten Anteilen am Umsatz



Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM, (alle Nennungen >1).

W4 Konjunkturelle Abhängigkeit des Tätigkeitsfeldes

Nicht selten steht das wirtschaftliche Ergebnis einer WfbM in unmittelbarem Zusammenhang mit der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur.

Wie in den Fachgesprächen berichtet wurde, hat es beispielweise in mehreren Fällen erhebliche und längerfristige Umsatzeinbrüche im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise ab 2007 gegeben. Dies habe insbesondere industrienaher Tätigkeitsfelder betroffen.

Einzelne Branchen sind zudem auch starken saisonalen Schwankungen unterworfen. So ist etwa die Auslastung in der Garten- und Landschaftspflege im Winterhalbjahr witterungsbedingt eher gering, wohingegen Auftragsspitzen im Sommerhalbjahr Personal und Beschäftigte nicht selten vor Herausforderungen stellen.

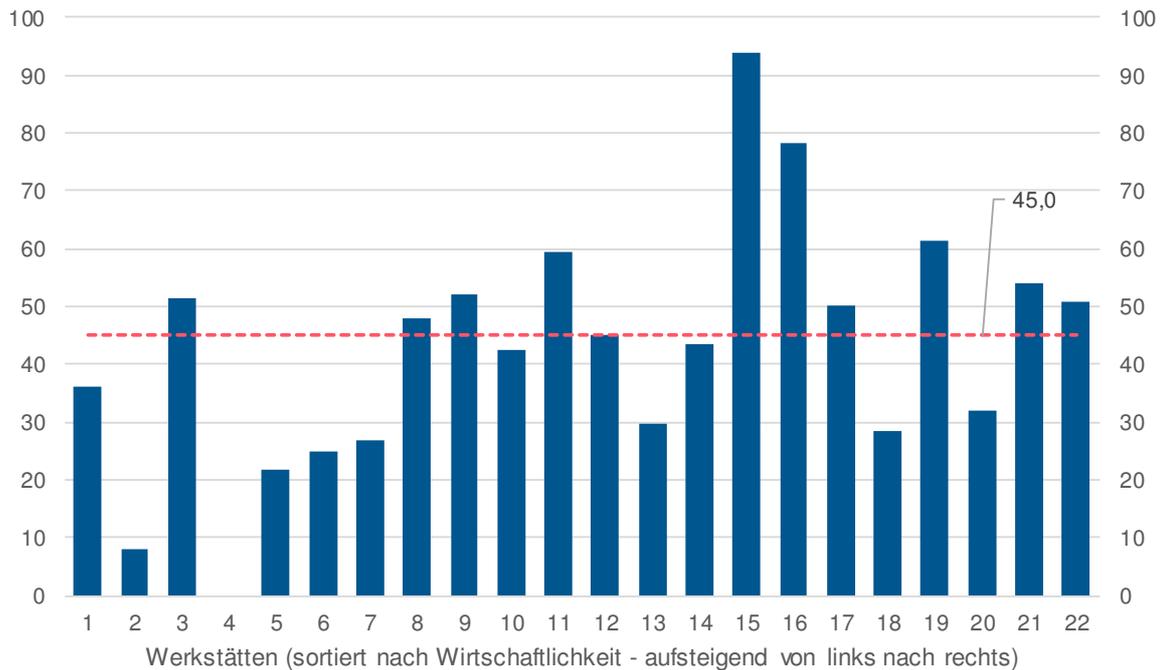
Die Konjunktur ist vor diesem Hintergrund ein Wirkfaktor von Relevanz, der aber klar von Branchen und Produkten abhängig ist und insofern die Werkstätten unterschiedlich stark beeinflusst.

W5 Kundenstruktur

Auch die Kundenstruktur kann das wirtschaftliche Ergebnis von WfbM erheblich beeinflussen. Auf Basis der Daten ist zunächst ein positiver Zusammenhang zwischen dem Umsatzanteil, den die fünf größten Kunden ausmachen, und der Wirtschaftlichkeit erkennbar (siehe Abbildung 5-6). Aussagen aus den Fachgesprächen untermauern dieses Ergebnis. Demnach ermögliche ein hoher Anteil des Umsatzes, der mit wenigen Kunden erzielt wird, eine hohe Marge bedingt durch ein großes Auftragsvolumen, eine hohe Grundauslastung und einen geringen Akquiseaufwand. Umgekehrt könne bei hoher einseitiger Abhängigkeit der Wegfall des jeweiligen Kunden existenzbedrohend sein, da Kundenbeziehungen mit großem Auftragsvolumen gerade bei Industriekunden oftmals auch großen Investitionsaufwand bedeuteten.

Aus Sicht der Gesprächspartner, die mit Groß- und Industriekunden arbeiten, zeichne sich schon seit längerer Zeit eine Entwicklung ab, dass die Kunden kontinuierlich ihre Anforderungen erhöhen und größere Mengen, neuere Technologien, bessere Qualität oder geringere Preise forderten. Wer im Geschäft bleiben möchte, müsse sich kontinuierlich weiterentwickeln und damit auch ggf. die Abhängigkeit vergrößern. Gleichzeitig berichteten diese Werkstätten, dass zunehmend der Trend weg von der einfachen Fertigung bzw. Verpackung von Produkten hin zu Komplettdienstleistungen inklusive Einkauf, Logistik und Weiterversand gehe. Es wird erwartet, dass WfbM, die ihren Großkunden diese Leistungen künftig anbieten können, durch Kundenbindung und bessere Marge profitieren. Insgesamt ist also die Kundenstruktur als Wirkfaktor mit starkem Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis zu bewerten.

Abbildung 5-6: Umsatzanteile der fünf größten Kunden



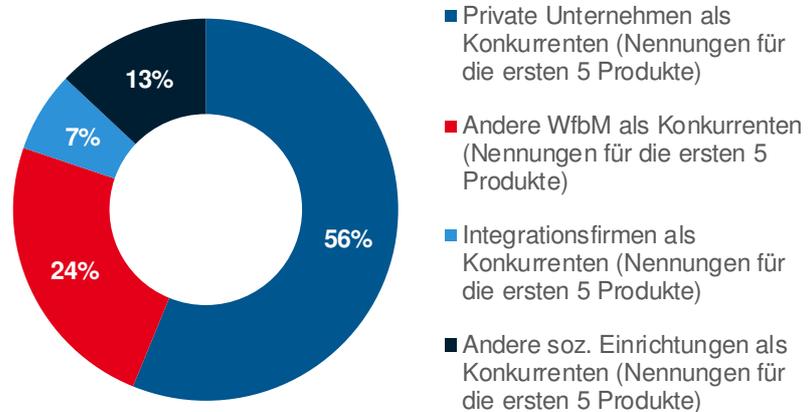
Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM, rosafarbene Linie: Median von 22 WfbM.

W6 Konkurrenzdruck

Im Rahmen der schriftlichen Befragung äußerten die Werkstätten, dass der Wettbewerb überwiegend mit privaten Unternehmen, aber auch mit anderen Werkstätten stattfindet (Abbildung 5-6). In den Fachgesprächen wird von nahezu allen WfbM-Vertreterinnen und -Vertretern angegeben, dass die Konkurrenz untereinander eher gering sei und man nicht selten miteinander kooperiere.

Im Bereich der digitalen Dokumentenarchivierung und EDV-Dienstleistungen wird der Konkurrenzdruck als besonders hoch wahrgenommen, zu anderen Tätigkeitsfeldern wurden stattdessen wenig generelle Aussagen getroffen. Leichte Entlastung gebe es im Billiglohnsektor (z.B. bei einfachen Verpackungsarbeiten), seit konkurrierende Betriebe ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Mindestlohn vergüten müssen. WfbM-spezifische Vorteile wie etwa der ermäßigte Umsatzsteuersatz von 7 Prozent oder die Möglichkeit von Auftraggebern, 50 Prozent des auf die Arbeitsleistung der Werkstatt entfallenden Rechnungsbetrages auf die Höhe der Ausgleichsabgabe anzurechnen, würden hingegen keine merkliche Rolle spielen.

Abbildung 5-7: Konkurrentengruppen der ersten fünf Produkt- und Dienstleistungsgruppen in Prozent aller Nennungen



Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM, (n=22), Mehrfachnennung möglich.

Die Konkurrenzsituation am Markt scheint für die Wirtschaftlichkeit von WfbM wenig entscheidend zu sein. In der Mehrzahl profitieren die Einrichtungen von langfristigen Kundenbeziehungen. Die räumliche Trennung, die unterschiedlichen Angebotsportfolios und die etablierte Kooperationskultur schützen die Werkstätten untereinander vor einem „kannibalistischen“ Wettbewerb. Wir ordnen diesem Wirkfaktor daher nur eine untergeordnete Rolle zu.

W7 Fertigungsverfahren

Die Art und Weise der Fertigung kann als wesentlicher aber auch ambivalenter Wirkfaktor für wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg bezeichnet werden.

WfbM-Vertreterinnen und -Vertreter betonten auf der einen Seite, dass Produkte mit einem hohen Automatisierungsgrad zu den margenstarken Produkten gehören. Zum anderen wachsen, wie oben ausgeführt, die Anforderungen insbesondere bei Großkunden aus der Industrie. Ein stärkerer maschineller Einsatz könne hier zum Beispiel die Bearbeitung größerer Auftragsmengen ermöglichen und die – teils sehr ertragsstarken – Kundenbeziehungen sichern. Auf der anderen Seite würden – wie bereits oben ausgeführt – ergänzende Dienstleistungen immer wichtiger.

Gleichzeitig gilt es eine gute Balance zwischen Handarbeit und maschinellm Einsatz zu wahren, um ein breites Tätigkeitsangebot für die Beschäftigten zu schaffen und somit die Qualität der Rehabilitation zu gewährleisten.

Die Einschätzung in den Fachgesprächen ist entsprechend uneinheitlich. Während einige Gesprächspartnerinnen und -partner in der Automatisierung und dem Einsatz neuer Technologien auch

Chancen für die Beschäftigten und deren Arbeitsfähigkeit sehen, warnen andere davor, einfache Tätigkeiten zu verlieren und das Profil der Einrichtungen zu stark in Richtung Produktion zu verschieben.

In Summe stellen aber die Fertigungsverfahren zweifellos einen sehr wirkungsvollen Einflussfaktor auf die Wirtschaftlichkeit von Produktionsprozessen und damit auch auf den wirtschaftlichen Erfolg der Einrichtungen insgesamt dar.

W8 Einsatz von produktionsunterstützenden Kräften

Als weiterer relevanter Wirkfaktor im Bereich Personal ist die Beschäftigung von produktionsunterstützenden Kräften zu nennen. Wie die Ergebnisse der schriftlichen Befragung zeigen, setzen fast die Hälfte der WfbM Produktionshelferinnen und -helfer ohne Behinderung ein. Ihr Einsatz erfolgt, so der Großteil der Befragten WfbM-Vertreterinnen und -Vertreter, nicht dauerhaft, sondern nur punktuell zur Abarbeitung von Auftragsspitzen. Eine regelmäßige Anstellung von produktionsunterstützenden Kräften stellt eine Ausnahme dar.

Mit dem Einsatz von produktionsunterstützenden Kräften wurde auch die Frage des Schichtbetriebs verknüpft, in der einige Werkstätten – insbesondere solche mit kapitalintensiven Prozessen für die Industrie – ein großes Potenzial für mehr Wirtschaftlichkeit vermuten. In diesem Kontext ist dann allerdings auch zu prüfen, ob eine erweiterte Beschäftigung nicht-behinderter Produktionshelfer der gemeinnützigen Einordnung von WfbM widerspricht (vgl. Vorschriften für Zweckbetriebe nach Abgabenordnung [AO] § 68).

Durch die Möglichkeit, Produktionsspitzen effektiv abzufedern und die Möglichkeit, ggf. die Auslastung der Produktionskapazitäten im Schichtbetrieb zu erhöhen, stellt der Einsatz von produktionsunterstützenden Kräften einen Wirkfaktor mit relevantem Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit von WfbM dar.

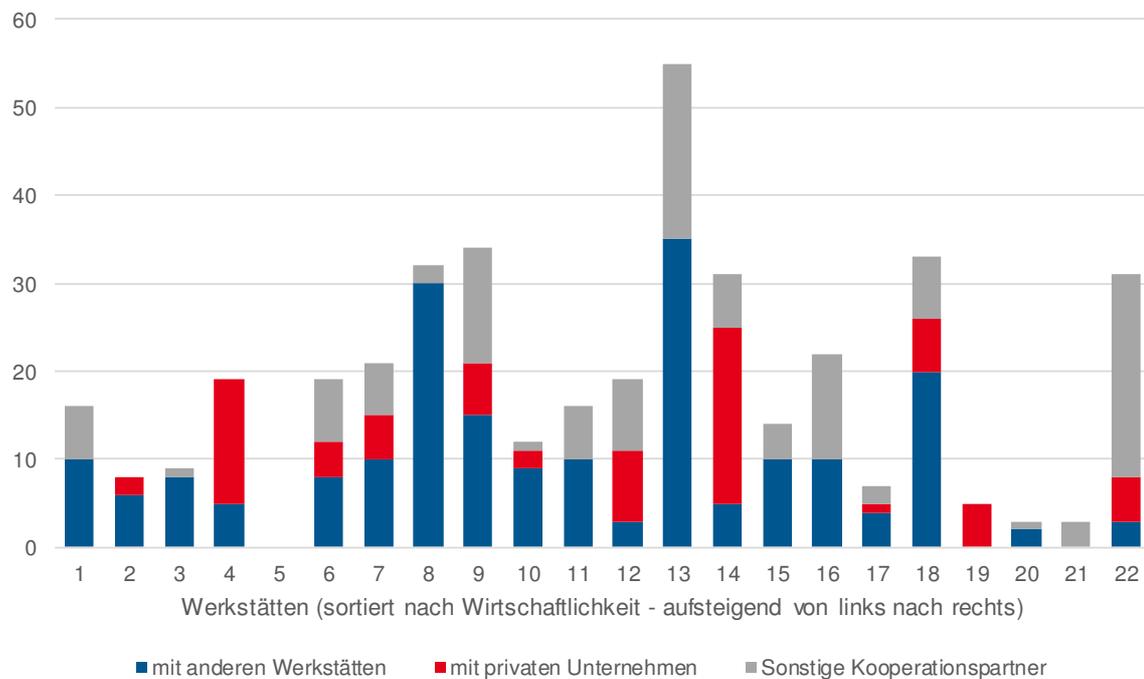
W9 Kooperationen mit Drittakteuren und regionale Einbindung

Schließlich zeigt sich im Zuge der vorliegenden Untersuchung, dass Kooperationen mit Drittakteuren und die regionale Einbindung eine relevante Auswirkung besitzen. Wie der Blick auf Abbildung 5-8 offenbart, pflegen viele Einrichtungen Kooperationen mit privaten Unternehmen. Diese werden beispielsweise genutzt, um gemeinsame Produkte zu entwickeln oder auf die spezifischen Bedürfnisse behinderter Beschäftigter zugeschnittene Sondermaschinen herzustellen.

Kooperationen mit sonstigen sozialen Einrichtungen, Integrationsprojekten, kommunalen Einrichtungen, verbundenen Unternehmen

u. a. kommen in der Summe ebenfalls häufig, mit Blick auf die einzelnen Partner, die in der Gruppe der „Sonstigen Kooperationspartner“ zusammengefasst sind, jedoch vergleichsweise selten vor.

Abbildung 5-8: Anzahl der Kooperation von WfbM nach Akteurstyp



Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnis der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

In den Fachgesprächen unterstrichen mehrere WfbM damit einhergehend die Wichtigkeit einer Einbindung und Vernetzung innerhalb der Regionalökonomie. Die Nähe zur regionalen Wirtschaft sowie zu kommunalen Entscheidungsträgern sei aus verschiedene Gründen vorteilhaft, nicht zuletzt für die Akquise von Aufträgen. Einige WfbM-Geschäftsführungen beschreiben in diesem Kontext ihre Rolle und ihr Verständnis als erste Verkäufer ihrer Einrichtungen.

Aufgrund der Häufigkeit der Nennungen und des breiten Spektrums der Einsatzfelder halten wir den Wirkfaktor für relevant und wirksam mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit. Unterstützt wird unsere Einschätzung durch die Tatsache, dass unseres Erachtens Vernetzung und Kooperation eine Möglichkeit sein kann, Stärken zu ergänzen sowie Defizite und Risiken auszugleichen.

W10 Kooperationen mit anderen WfbM

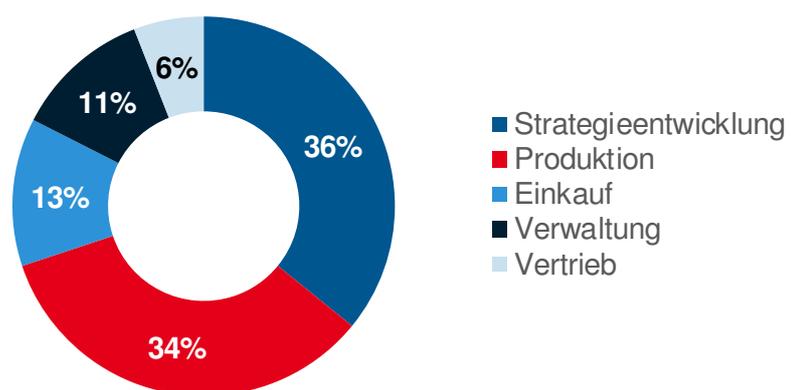
Am häufigsten kooperieren Werkstätten mit anderen Werkstätten (Abbildung 5-8), wobei die individuelle Kooperationsintensität sehr breit gestreut ist. Besonders ausgeprägt ist die Zusammenarbeit zwischen WfbM in den Bereichen Strategieentwicklung und Produktion (Abbildung 5-9).

In den Fachgesprächen berichtete ein Großteil der WfbM von der Möglichkeit, bei Auftragsspitzen Teile des Produktionsvolumens an andere Werkstätten abgeben zu können. Insbesondere geographisch benachbarte WfbM kooperieren auch im Rahmen gemeinsamer Akquisen von Großaufträgen, deren Volumen die Kapazität einer einzelnen Werkstatt übersteigen würde. Von den beteiligten WfbM-Vertreterinnen und -Vertretern wurden diese Kooperationen im Allgemeinen sehr positiv bewertet, auch im Hinblick auf eine Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit.

Lediglich einzelne Befragte äußerten Vorbehalte gegenüber derartigen Kooperationen. Die Zielsetzungen der WfbM würden sich oftmals zu stark voneinander unterscheiden, was eine Zusammenarbeit schwierig machen würde, so eine genannte Auffassung.

Zu übergreifenden strategischen und betriebswirtschaftlichen Inhalten findet nicht zuletzt ein regelmäßiger Austausch in regional zugeschnittenen Arbeitsgemeinschaften der WfbM statt.

Abbildung 5-9: Kooperationen mit anderen WfbM nach Bereichen der Zusammenarbeit



Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM, (n=19).

Im Ergebnis werten wir aufgrund der vielfältigen Einsatzfelder und der eindrücklichen Praxisbeispiele Kooperationen unter Werkstätten als relevanten und erfolgswirksamen Wirkfaktor.

Tabelle 5-4: Zusammenfassende Bewertung: Markt & Wettbewerb

Erläuterung*	Wertung**
W1 Angebots- und Produktionsvielfalt	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Leicht positiver Zusammenhang zwischen Spezialisierungsindex und Wirtschaftlichkeit erkennbar. (F 7x) Diversifizierung ist für Reha strategisch bedeutsam (verbesserte Passung Fähigkeiten und Einsatzgebiet). 	++
W2 Regionale Wirtschaftsstruktur und Marktpotenzial	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Kein Zusammenhang zwischen Regionalindex und Wirtschaftlichkeit erkennbar. (F 6x) Nähe zu Großunternehmen nicht notwendigerweise Standortvorteil, da Kontaktaufnahme und Kommunikation schwieriger. Stattdessen klein- und mittelständische Unternehmen mit größerer Relevanz für langfristige Kundenbeziehungen. (F 3x) Je nach Branche regionale oder überregionale Auftragsvergabe. (F 2x) Verkehrsanbindung spielt für Logistik größere Rolle als regionale Lage. (F 3x) Vorteile ländlicher Raum: einfachere Vernetzung, kürzere Entscheidungswege in der Verwaltung, höhere regionale Sichtbarkeit, klein- und mittelständische Unternehmensstruktur. (F 4x) Vorteil Ballungsraum: Vielzahl an potenziellen Kunden, Attraktivität für Fachkräfte. 	0
W3 Wirtschaftlichkeit der Tätigkeitsfelder	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Unter den beiden umsatzstärksten Produkt- und Dienstleistungen finden sich besonders häufig die Bereiche Verpackung, Metall und Garten- und Landschaftspflege. (F 10x) Wirtschaftlichkeit der einzelnen Tätigkeitsfelder extrem unterschiedlich. (F 5x) einfache Verpackungsarbeiten, Cafés und Hauswirtschaft eher unwirtschaftlich. (F 4x) Industriefertigung insb. Baugruppenfertigung und digitale Archivierung tendenziell sehr rentabel. (F 4x) andere Tätigkeitsfelder nicht eindeutig (un-)wirtschaftlich z.B. Garten- u. Landschaftspflege. (F 5x) Eigenprodukte spielen geringe Rolle und sind eher unwirtschaftlich aufgrund von Schwierigkeiten bei der Vermarktung. (F 4x) Interne Dienstleistungen (z.B. Hauswirtschaft, Schreinerei etc.) können gegenüber dem Fremdbezug sowohl vorteilig als auch nachteilig sein. (F 4x) Entscheidender als das Produkt sind langjährige Kundenbeziehung und die Branche. 	++
W4 Konjunkturelle Abhängigkeit des Tätigkeitsfeldes	
<ul style="list-style-type: none"> (F 5x) WfbM berichten von starker konjunktureller Abhängigkeit (Einbrüche aufgrund von Finanzkrise, Insolvenz von Großkunden, saisonale Schwankungen) . 	+
W5 Kundenstruktur	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Positiver Zusammenhang zwischen Umsatzanteil der 5 größten Kunden und der Wirtschaftlichkeit erkennbar. (F 4x) Vorteile: Auftragsvolumen, gesicherte Grundauslastung, geringer Akquiseaufwand, hohe Marge. (F 3x) Chancen: Trend zu KomplettDienstleistungen. (F 2x) Risiken: Wegfall des Kunden kann existenzbedrohend sein, schwache Verhandlungsposition, hoher Investitionsaufwand. 	++

Erläuterung*	Wertung**
W6 Konkurrenzdruck	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Wettbewerb überwiegend mit privaten Unternehmen. (D, F 7x) Konkurrenz unter WfbM eher gering, hier eher Kooperation. (F 3x) Konkurrenzdruck im Bereich Digitalisierung hoch. (F 3x) leichte Entlastung durch Einführung des Mindestlohns in konkurrierenden Betrieben. (F 4x) spezifische WfbM-Vorteile spielen kleine Rolle (z.B. Anrechnung auf Beschäftigungsquote, geringerer Steuersatz). 	0
W7 Fertigungsverfahren	
<ul style="list-style-type: none"> (F 5x) Produktionen mit hohem Automatisierungsgrad ermöglichen höhere Auftragsmengen und werden zunehmend nachgefragt. (F 3x) ergänzende Dienstleistungen werden wichtiger. 	++
W8 Einsatz von produktionsunterstützenden Kräften	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Fast die Hälfte der befragten WfbM setzen Produktionshelfer/-innen ein. (F 4) Ihr Einsatz erfolgt in den meisten Fällen nur punktuell bei Auftragsspitzen. 	+
W9 Kooperationen mit Drittakteuren und regionale Einbindung	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Hauptkooperationspartner sind nach anderen WfbM private Unternehmen. (F 2x) Unternehmenskooperationen umfassen z.B. die Entwicklung von gemeinsamen Produkten, die Herstellung von Sondermaschinen etc. (F 4x) Regionale Einbindung und Vernetzung wird grundsätzlich als sehr wichtig betrachtet. 	+
W10 Kooperationen mit anderen WfbM	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Kooperationen mit anderen WfbM hauptsächlich in den Bereichen Produktion, Verwaltung und Strategie. (F 7x) Häufige WfbM-übergreifende Bearbeitung von Auftragsspitzen, tlw. auch gemeinsame Auftragsakquisition, strategischer Austausch findet in regionalen Arbeitsgemeinschaften statt. (F 10x) Hohe Unterschiede in der Kooperationsintensität. 	++

* Basis: D=Datenanalyse, F=Fachgespräch, T= Betriebswirtschaftliche Theorie

** 0 = kein relevanter Einfluss, + = relevanter Einfluss, ++ = starker Einfluss

5.3 Einflussbereich Beschäftigte

Die Beschäftigten stehen im Zentrum des rehabilitativen Auftrags der Werkstätten, sie bilden aber zugleich auch das Rückgrat im betrieblichen Ablauf einer WfbM. Eine große Streuung des Leistungsniveaus, eine Vielfalt der Behinderungsarten und Unterschiede in der Einsatzbereitschaft stellen WfbM tagtäglich vor neue Herausforderungen. Wie die diversen Wirkfaktoren aus diesem Einflussbereich mit dem wirtschaftlichen Ergebnis einer WfbM in Beziehung stehen und ob die erarbeiteten Hypothesen Bestätigung finden, wird in diesem Teilkapitel herausgearbeitet.

5.3.1 Kennzahlen

Tabelle 5-5 enthält die erhobenen Kennzahlen zum Einflussbereich Beschäftigte.

Tabelle 5-5: Durchschnittliche Werte (arithmetisches Mittel) aller Werkstätten sowie innerhalb der Werkstatt-Typen – Beschäftigte*

Kennzahl	Anzahl WfbM	Alle WfbM	pB	gB/kB	gemischt
Anteil psychisch behinderte Beschäftigte	43	30 %	100 %	0 %	19 %
Anteil 50Plus	43	29 %	38 %	23 %	28 %
Anteil ABC-Fälle	43	28 %	12 %	35 %	30 %
Anteil C-Fälle	43	11 %	2 %	16 %	12 %
Auslastungsquote ²⁸	43	118 %	134 %	114 %	114 %
Gesamt-BiAp-Quote	43	6,8 %	11,5 %	4,9 %	5,9 %
Einzel-BiAp-Quote	43	3,4 %	6,2 %	3,0 %	2,4 %
Vermittlungsquote ²⁹	43	0,33 %	0,58 %	0,23 %	0,29 %
Abbruchquote ³⁰	43	0,09 %	0,21 %	0,07 %	0,05 %
Auslastung der Produktionskapazitäten	22	85,8 %	88,2 %	90,0 %	81,1 %
Anteil TZ-Beschäftigter	22	15,6 %	24,8 %	8,0 %	13,4 %
Durchschnittlicher Krankenstand ³¹	19	8,5 %	10,2 %	4,5 %	9,7 %

* Erläuterung: Angegeben sind die Anteilswerte für die durchschnittliche WfbM des jeweiligen WfbM-Typs.

Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Im Bereich der Beschäftigtenstruktur zeigt sich eine Differenzierung der Werkstattlandschaft insbesondere zwischen Werkstätten für psychisch behinderte Menschen und den übrigen WfbM-Typen. Zunächst gilt es festzuhalten, dass die Gruppe der Menschen mit psychischer Behinderung in einer durchschnittlichen gemischten WfbM etwa ein Fünftel der Beschäftigten bilden. Zusätzlich wird ersichtlich, dass eine durchschnittliche pB-WfbM einen deutlich erhöhten (38 Prozent) bzw. gB/kB-WfbM einen erheblich niedrigeren Anteil (23 Prozent) an Beschäftigten über 50 Jahre aufweisen. Demgegenüber weisen durchschnittliche pB-WfbM nur einen außerordentlich geringen Anteil an ABC-Fällen auf, wobei speziell der Anteil an C-Fällen durchschnittlich nur 2 Prozent beträgt.

Zusätzlich heben sich Werkstätten für psychisch behinderte Menschen mit einer überdurchschnittlichen Auslastungsquote, einem

²⁸ Berechnung: Belegte Plätze / Anerkannte Plätze (in Prozent).

²⁹ Berechnung: Anzahl der Übergänge auf den allg. Arbeitsmarkt / Anzahl der Beschäftigten (in Prozent).

³⁰ Berechnung: Anzahl der Rückkehrer vom allg. Arbeitsmarkt / Anzahl der Beschäftigten (in Prozent), Die Anzahl der Rückkehrer bezieht sich auf das Jahr 2015, da für 2014 keine Daten vorliegen.

³¹ Berechnung gem. „Krankenkassenformel“: Summe Arbeitsunfähigkeitstage / Summe Versicherungstage x 100.

erhöhten Anteil Beschäftigter in Teilzeit sowie einem leicht erhöhten Krankenstand von den anderen WfbM-Typen ab. Auch die Quoten für betriebsintegrierte Arbeitsplätze insgesamt, für Einzel-BiAps sowie für die Übergänge auf den ersten Arbeitsmarkt sind bei pB-WfbM fast doppelt so hoch wie der Gesamtdurchschnitt. Zugleich liegt aber auch die Abbruchquote deutlich über dem Mittelwert der anderen WfbM-Typen. Bei der Auslastung liegt die Streuung der Produktionskapazitäten zwischen durchschnittlich 81 Prozent für gemischte WfbM und 90 Prozent für gB/kB-WfbM. Dabei bleibt festzuhalten, dass es sich bei dieser Kennzahl um eine (grobe) Einschätzung der Werkstätten handelt und nicht um eine Messgröße.

5.3.2 Bewertung der Wirkfaktoren

Im Folgenden soll der Einflussbereich Beschäftigte genauer beleuchtet werden. Hierbei spielen insgesamt neun verschiedene Wirkfaktoren eine Rolle:

Wirkfaktoren im Einflussbereich Beschäftigte	
B1	Art der Behinderung
B2	Leistungsfähigkeit der Beschäftigten
B3	Altersstruktur der Beschäftigten
B4	Motivation der Beschäftigten
B5	Teilzeitarbeit
B6	Integration von Beschäftigten mit hohem Unterstützungsbedarf in den Produktionsbereich
B7	Einsatzplanung (Passung Fähigkeiten und Einsatzgebiet)
B8	Außenarbeitsplätze und betriebsintegrierte Arbeitsplätze
B9	Vermittlungsquote und Abbruchquote

B1 Art der Behinderung

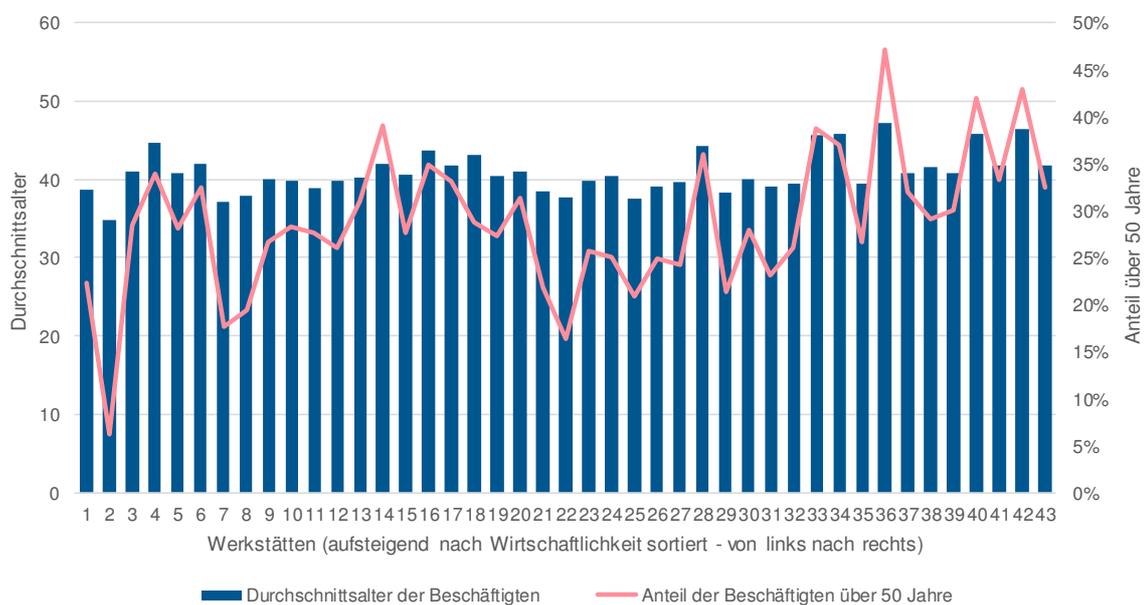
Als erster Wirkfaktor in diesem Einflussbereich ist die Art der Behinderung der Beschäftigten zu nennen. Bei der Datenanalyse zeigt sich der eindeutige Zusammenhang, dass WfbM mit einem hohen Anteil an Menschen mit psychischen Behinderungen wirtschaftlich erfolgreicher sind (vgl. Tabelle 3-2 und Abbildung 5-11).

Unter den fünf wirtschaftlich erfolgreichsten WfbM im Rheinland sind allein drei pB-WfbM. Nach Aussagen aus den Fachgesprächen ist dies vor allem darauf zurückzuführen, dass Beschäftigte mit psychischer Behinderung in der Regel vielfach bereits über umfangreiche Arbeitsmarkterfahrung verfügen. Die Beschäftigten haben in diesen Werkstätten überwiegend eine hohe – wenn auch behinderungsbedingt ggf. schwankende – Leistungs- und Einsatzfähigkeit, und es gibt nur sehr wenige Beschäftigte mit einem hohen Unterstützungsbedarf (sog. ABC-Fälle). Ein Abgleich mit den

vorliegenden Daten stützt diesen Erklärungsansatz (siehe Abbildung 5-11).

Insgesamt ist die Art der Behinderung damit ein ausgesprochen wirkmächtiger Faktor für die Frage, welche Tätigkeiten und Produkte eine Einrichtung anbieten kann, welche Produktionsprozesse geeignet sind und wie hoch der Unterstützungsbedarf ist. Letztlich sprechen wir dem Faktor damit einen hohen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit zu.

Abbildung 5-10: Durchschnittsalter der Beschäftigten und Anteil der Beschäftigten über 50 Jahre



Quelle: Prognos AG (2017), auf Basis von LVR-Daten.

B2 Leistungsfähigkeit der Beschäftigten

In diesem Zusammenhang steht ein weiterer Wirkfaktor mit starkem Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit von WfbM, namentlich die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Welche Aufträge angenommen werden und welche Fertigungsverfahren zum Einsatz kommen können, hängt zu einem großen Teil von dieser ab. Außerdem müsse nach Aussagen einiger WfbM-Vertreterinnen und -Vertreter anerkannt werden, dass schwerstmehrfachbehinderte Beschäftigte nur einen geringen Beitrag zum ökonomischen Ergebnis leisteten und ihr Anteil somit in unmittelbarem Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg stehe. Abgesehen davon seien Schwankungen der Leistungsfähigkeit insbesondere bei Menschen mit psychischer Behinderung problematisch. Einzelne Werkstätten zeigen aber, dass auch mit einem erhöhten Anteil leistungsschwächerer Beschäftigter ein wirtschaftlich positives Ergebnis erzielt

werden kann (Good Practice Nr. 2 erläutert, wie dies – nach Aussage in einem Fachgespräch – konkret gelingen kann, vgl. 6.4).

Darüber hinaus zeigt die Auswertung der Befragung (Abbildung 10-16), dass fehlende Kompetenzen der Beschäftigten häufig bzw. sehr oft der wesentliche Grund für die Nicht-Aufnahme von bestimmten Aufträgen ist.

B3 Altersstruktur der Beschäftigten

Auch bezüglich der Altersstruktur der Beschäftigten einer WfbM finden sich Hinweise auf einen Zusammenhang mit der Wirtschaftlichkeit. Werkstätten mit einem erhöhten Anteil von Beschäftigten über 50 Jahre erzielen tendenziell höhere Arbeitsergebnisse pro Kopf. Selbst unter ausschließlicher Beachtung der Teilmenge der WfbM für Menschen mit psychischen Behinderung bleibt dieser Zusammenhang bestehen.

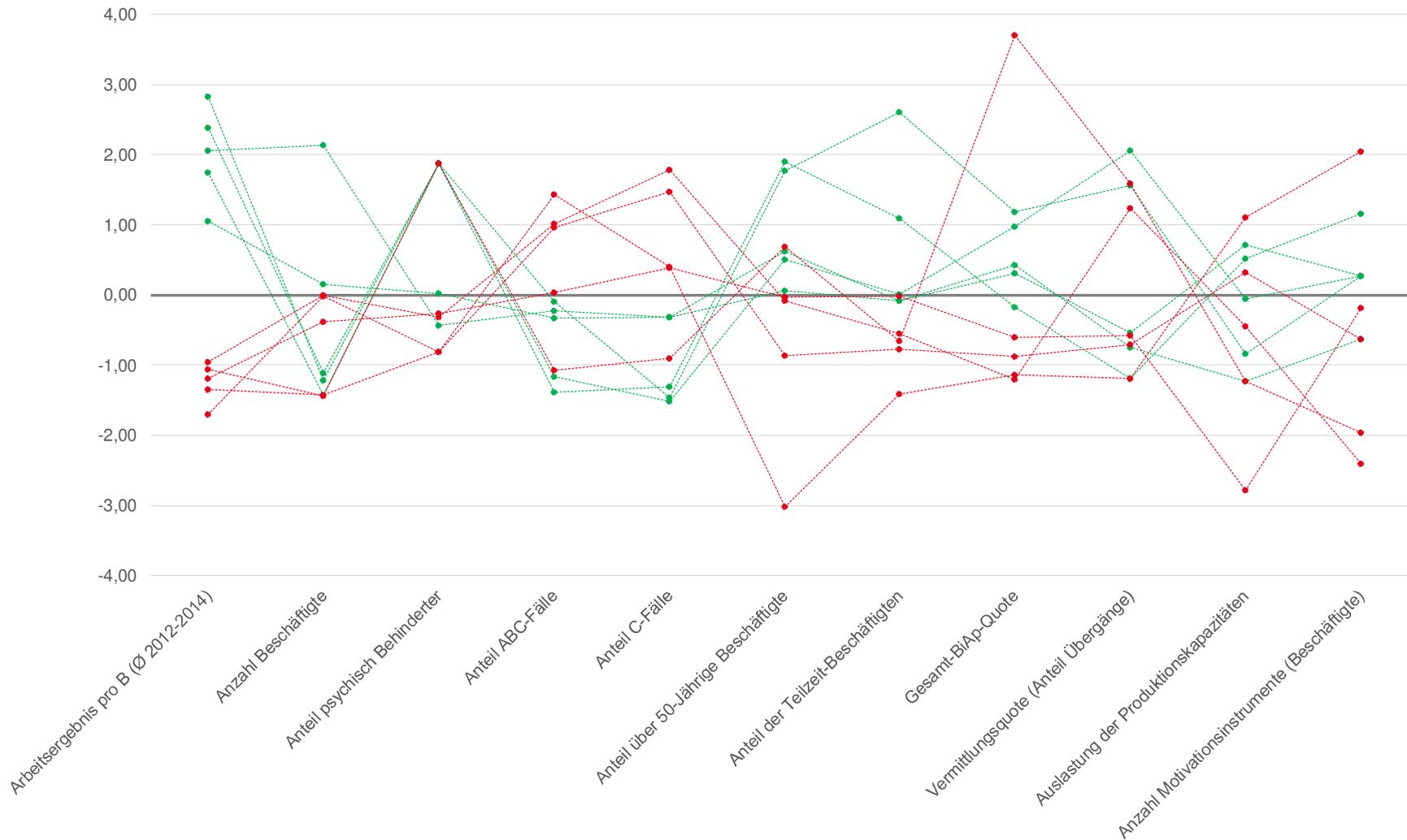
In die gleiche Richtung weisen Aussagen aus den Fachgesprächen. Die Gesprächspartnerinnen und -partner berichteten von der Erfahrung, dass ihr junges Klientel sowohl aus der Perspektive des pädagogischen Personals wie auch aus Sicht der technischen Anleiterinnen und Anleiter zunehmend als „im Umgang schwierig“ eingeschätzt werde. Insbesondere würden jüngere Beschäftigte in letzter Zeit vermehrt herausforderndes Verhalten und ein höheres Konfliktpotenzial gegenüber anderen Beschäftigten wie auch dem WfbM-Personal an den Tag legen.

Auf Basis von Datenanalyse und Fachgesprächen ist folglich auf einen positiven Zusammenhang zwischen einem höheren Alter der Beschäftigten und der Wirtschaftlichkeit einer WfbM zu schließen. Im Ergebnis schreiben wir dem Wirkfaktor B3 deshalb eine gewisse Bedeutung zu.

B4 Motivation der Beschäftigten

Ein nicht zu vernachlässigender Faktor ist die Motivation der Beschäftigten, auch wenn sich hier nur geringe Unterschiede zwischen den einzelnen WfbM feststellen lassen. Die meisten befragten Werkstattvertreterinnen und -vertreter schätzten die derzeitige Motivation ihrer Beschäftigten als sehr hoch ein und betonten gleichzeitig die Bedeutung motivierter Beschäftigter für die betriebliche Arbeit. In die gleiche Richtungweisend berichtete eine WfbM, dass sich in der Vergangenheit mangelhafte Motivation negativ auf das Betriebsergebnis ausgewirkt habe. Vertreterinnen und Vertreter von pB-WfbM geben zudem an, dass Unzufriedenheit bei ihrer Klientel sehr schnell negative Konsequenzen nach sich ziehen würde und für einen erhöhten Krankenstand und eine Zunahme der Fluktuation verantwortlich sei. Der Wirkfaktor Motivation der Beschäftigten wird daher eindeutig als relevant für die Wirtschaftlichkeit einer Einrichtung gewertet.

Abbildung 5-11: Zusammenwirken der Kennzahlen Beschäftigte für die fünf stärksten (grün) und die fünf schwächsten (rot) Werkstätten der Stichprobe



Quelle: Prognos AG (2017)

B5 Teilzeitarbeit

Die Hypothesen legen nahe, dass Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit einerseits die Motivation Beschäftigten positiv beeinflussen, andererseits aber auch die Arbeitsorganisation und Fertigung verteuern. Im Zuge der Datenanalyse lässt sich zunächst feststellen, dass Werkstätten mit einem höheren Anteil Teilzeitbeschäftigter tendenziell auch höhere Arbeitsergebnisse pro Kopf erzielen (siehe Abbildung 5-12). Allerdings ist bei der Interpretation Vorsicht geboten, da insbesondere WfbM des Typs pB mehr Menschen mit Behinderung in Teilzeit beschäftigen und gleichzeitig auch im Mittel deutlich höhere Arbeitsergebnisse pro Kopf verbuchen. Der Werkstatttyp könnte hier die entscheidende Variable sein. Wie in Kapitel 5.1.2 bereits erläutert, übersetzt sich eine hohe Teilzeitquote außerdem auch in eine höhere Auslastungsquote der Werkstattplätze.

Aus der betriebswirtschaftlichen Theorie kann zunächst angeführt werden, dass mit Teilzeitarbeit Vorteile hinsichtlich eines größeren Personalpools (Zuwachs an Know-How und Kompetenzen), einer höheren Einsatzflexibilität (Nachfrageorientierte Anpassung von Pensen) und eines geringeren Ausfallrisikos (Krankheit, Fluktuation) verbunden werden können, welche letztlich auch zu wirtschaftlichen Vorteilen führen können.

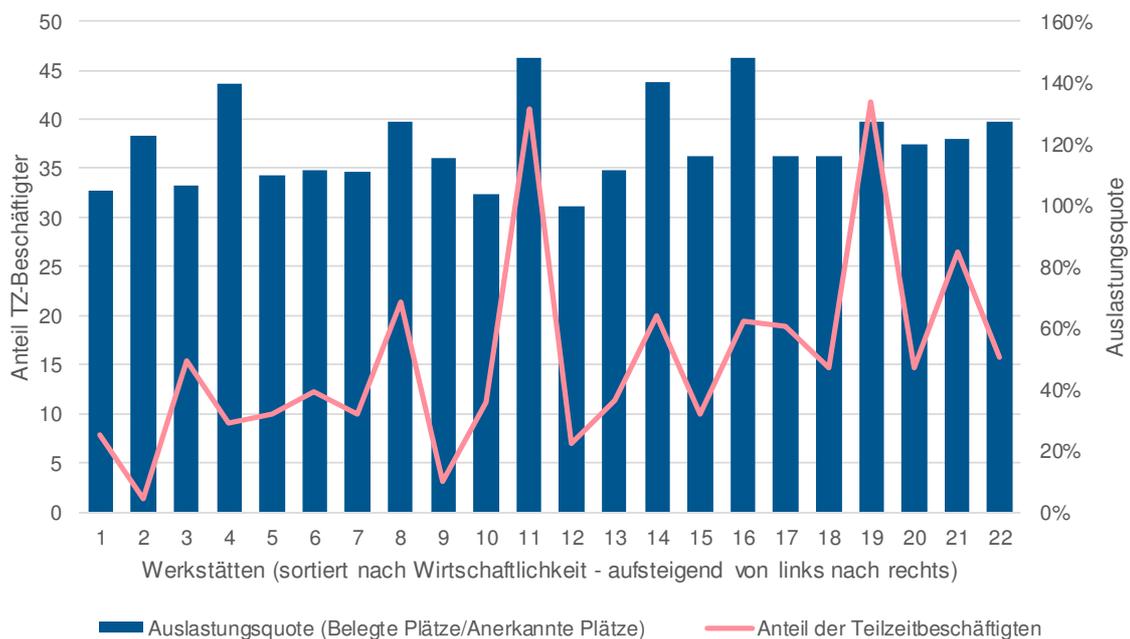
Ein weiterer Aspekt, der für die Wirtschaftlichkeit von Teilzeitmodellen in Werkstätten spricht, sind die finanziellen Anreize, die der LVR zur Förderung von Teilzeitangeboten setzt. Der LVR vergütet Teilzeit mit einem reduzierten Vergütungssatz. Allerdings wird nur die Maßnahmenpauschale reduziert. Ebenfalls unberücksichtigt bleibt die Stundenzahl der Teilzeitbeschäftigten. Darüber hinaus ist die Vergütung gestaffelt: Je höher in einer WfbM der Anteil der Beschäftigten in Teilzeit ist, desto höher fällt die Vergütung aus. Sie kann, unabhängig von der Stundenzahl, bis zu max. 85 Prozent der Maßnahmenpauschale für eine Vollzeitkraft betragen. Bei guter Arbeitsorganisation kann also auch über die Finanzierung der Teilzeitplätze bereits ein wirtschaftlicher Vorteil erzielt werden.

Die Aussagen aus den Fachgesprächen stehen teilweise im Widerspruch zu den erhobenen Daten. Nach Ansicht aller befragten WfbM-Vertreterinnen und -Vertreter würde ein hoher Teilzeitanteil die Wirtschaftlichkeit der eigenen Einrichtung beeinträchtigen. Die Ursachen hierfür seien vor allem in einem erhöhten organisatorischen Aufwand – etwa beim Zubringerwesen und der Einsatzplanung – sowie in mangelnder Auslastung in Arbeitsbereichen mit großer Produktionstiefe zu verorten. Zusätzlich wirke sich eine hohe Teilzeitquote ungünstig auf die Kostenstrukturen aus, so die Auffassung der Befragten. Nichtsdestotrotz betonte die überwiegende Mehrheit der Befragten auch, dass Teilzeitwünsche der Beschäftigten so gut wie immer erfüllt würden. Hier sei in der Tat auch der motivationsfördernde Aspekt nicht zu vernachlässigen.

Im betrieblichen Alltag einer WfbM gehöre Teilzeitarbeit schlichtweg dazu und werde nicht grundsätzlich hinterfragt.

Aus der Fülle der beschriebenen Aspekte schlussfolgern wir, dass Teilzeitarbeit als relevanter Wirkfaktor einzuordnen ist. Auch wenn hinsichtlich der Wirkrichtung unterschiedliche Erkenntnisse vorliegen, deuten die empirischen Ergebnisse und die Ausgestaltung der Maßnahmenpauschalen doch auf eine tendenziell positive Wirkung einer gut und bedarfsgerecht organisierten Teilzeit hin.

Abbildung 5-12: Auslastungsquote und Anteil der Teilzeitbeschäftigung in WfbM



Quelle: Prognos AG (2017) auf Basis von LVR-Daten und den Ergebnissen der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

B6 Integration von Beschäftigten mit hohem Unterstützungsbedarf in den Produktionsbereich

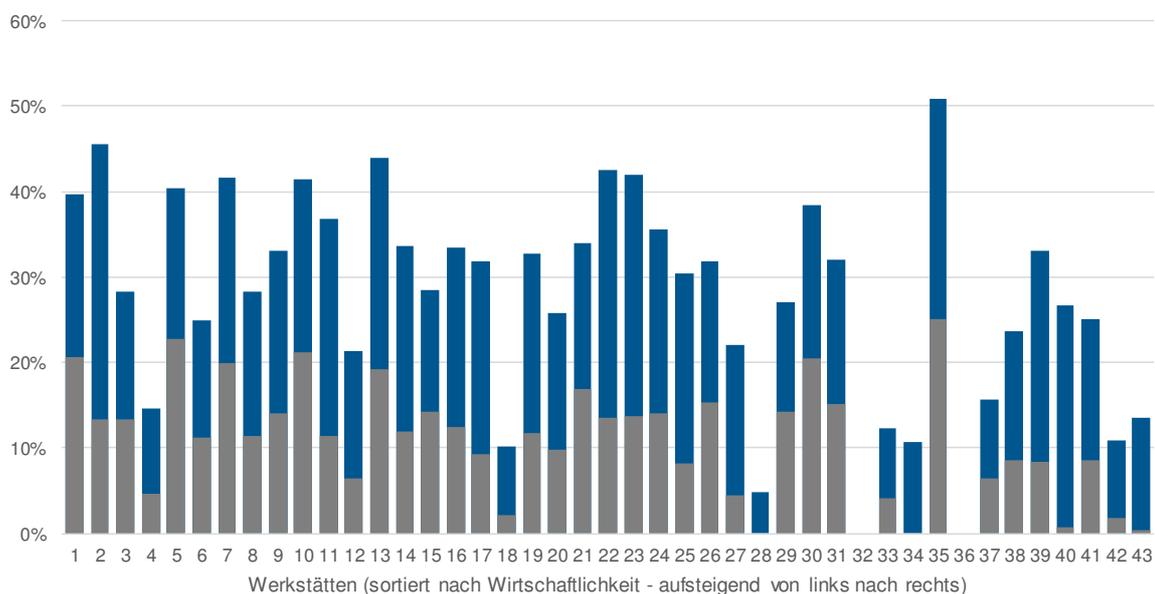
In Bezug auf den Wirkfaktor „Integration von Beschäftigten mit hohem Unterstützungsbedarf in den Produktionsbereich“ muss zunächst darauf hingewiesen werden, dass ein klarer Zusammenhang zwischen hohem Unterstützungsbedarf und der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten besteht. Wie zum Wirkfaktor B2 bereits beschrieben, wirkt sich diese Leistungsfähigkeit wiederum stark auf die Wirtschaftlichkeit aus.

Werkstätten mit einem höheren Anteil an ABC-Fällen bzw. C-Fällen erzielen empirisch niedrigere Arbeitsergebnisse pro Kopf (siehe Abbildung 5-13; vergleiche auch B2 Leistungsfähigkeit der Beschäftigten).

Der hier behandelte Wirkfaktor zielt demgegenüber auf die Art und Weise der Integration dieser Beschäftigten in den Produktionsbereich und auf die Frage, ob sich hierdurch die Wirtschaftlichkeit beeinflussen lässt. Dazu liefert die Untersuchung kein klares Ergebnis. Auf Basis der Daten lassen sich Zusammenhänge nicht darstellen und auch die Fachgespräche ergeben keine eindeutigen Hinweise. Zwar sind von den befragten Einrichtungen einzelne WfbM sehr erfolgreich, die entweder einen niedrigeren Anteil an schwerstmehrfachbehinderten Beschäftigten haben oder die Förderung und Teilhabe von Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf vom Produktionsbereich trennen. Doch in den allermeisten Fällen werden schwerstmehrfachbehinderte Beschäftigte aus Inklusionsgründen in alle Produktionsbereiche integriert.

Systematische Unterschiede in der Wirtschaftlichkeit der einzelnen WfbM können somit durch verschiedene Ansätze zur Integration von Beschäftigten mit hohem Unterstützungsbedarf in den Produktionsbereich nicht erklärt werden. Deshalb halten wir an dieser Stelle fest, dass der Wirkfaktor B6 keinen relevanten Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit besitzt.

Abbildung 5-13: Anteil der ABC-Fälle (blau) incl. Anteil der C-Fälle (grau) in den Werkstätten³²



Quelle: Prognos AG (2017) auf Basis von LVR-Daten.

³² Für die WfbM mit den Nummern 32 und 36 bestehen keine Datenlücken. Vielmehr liegt der Anteil an ABC-Fällen in diesen Werkstätten bei 0 Prozent.

B7 Einsatzplanung (Passung Fähigkeiten und Einsatzgebiet)

Ein durchaus relevanter Wirkfaktor ist hingegen die Einsatzplanung. Hier geht es in erster Linie darum, eine ideale Passung zwischen Einsatzgebieten und Fähigkeiten der Beschäftigten herzustellen. In den Fachgesprächen betonten nahezu alle Befragten, eine optimale Passung sei nicht nur für den rehabilitativen Erfolg unabdingbar, sondern nehme auch eine zentrale Bedeutung für die Produktion ein. Um diese Passung herzustellen, verfolgen WfbM unterschiedliche Strategien. Die wirtschaftlich erfolgreichsten Einrichtungen weisen tendenziell eine starke Verschränkung von Produktion und Rehabilitation bei der Planung von Arbeitsabläufen für die Gesamtheit ihrer Beschäftigten auf. Auf dieser generellen, die gesamten Beschäftigten betreffenden Ebene wird eine Möglichkeit für die WfbM gesehen, gute Bedingungen für Wirtschaftlichkeit zu schaffen. Hierin unterscheidet sich dieser Wirkfaktor vom vorangegangenen Wirkfaktor B6, der auf den Aspekt der Integration von Beschäftigten mit hohem Unterstützungsbedarf in den Produktionsbereich beschränkt ist und zusätzlich als wenig steuerbar eingeschätzt wird.

B8 Außenarbeitsplätze und betriebsintegrierte Arbeitsplätze

WfbM mit einem höheren Anteil betriebsintegrierter Arbeitsplätze erzielen tendenziell bessere wirtschaftliche Ergebnisse (vgl. Abbildung 5-11). Dieser statistische Zusammenhang ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass insbesondere pB Werkstätten hohe BiAp-Quoten aufweisen, deren Beschäftigte wiederum i.d.R. über Berufserfahrung verfügen, leistungsfähiger sind und daher bessere Voraussetzungen für Tätigkeiten in Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarkts mitbringen (vgl. Tabelle 5-5).

Inwieweit eine hohe BiAp-Quote selbst auch positive wirtschaftliche Effekte für die Werkstatt erzeugen kann, ist nicht eindeutig zu sagen. So stimmten zwar auf der einen Seite mehrere WfbM-Vertreterinnen und -Vertreter der Aussage zu, dass betriebsintegrierte Arbeitsplätze ihrer Werkstatt produktive Arbeitskräfte entziehen würden und dies z.T. Probleme verursache. Auf der anderen Seite erkannten alle Befragten betriebsintegrierte Arbeitsplätze als eine wichtige Komponente an, um das Ziel der beruflichen Integration zu verwirklichen. In diesem Zusammenhang trage die Perspektive auf einen solchen Arbeitsplatz in der Regel sehr positiv zur Motivation der Beschäftigten bei.

Für BiAps erhalten die Werkstätten die gleiche Vergütung durch die Rehaträger wie für alle anderen Werkstattbeschäftigten. Gleichzeitig stellen die Werkstätten den Arbeitgebern, bei denen BiAps eingerichtet sind, die von den dort eingesetzten Beschäftigten erbrachten Leistungen in Rechnung, allerdings vielfach in Höhe eher als symbolisch zu betrachtender Beträge. Das Arbeitsentgelt an die Beschäftigten wird von den WfbM weiter gezahlt.

Ein positiver finanzieller Effekt für die Werkstatt ist im Einzelfall denkbar, wenn durch BiAps Kapazitäten in der Werkstatt frei werden und dadurch bspw. räumliche Probleme aufgrund hoher Auslastung vermieden werden und Erweiterungsinvestitionen entfallen

Insgesamt werten wir dennoch die BiAp-Quote nicht als Wirkfaktor, über den sich die Wirtschaftlichkeit einer WfbM gezielt beeinflussen lässt.

B9 Vermittlungsquote und Abbruchquote

In gleicher Weise wird bei einem abschließenden Blick auf die Datenbasis kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Vermittlungs- bzw. Abbruchquote und der wirtschaftlichen Situation erkennbar. WfbM mit hoher Vermittlungsquote oder hoher Abbruchquote erzielen keine besseren oder schlechteren Arbeitsergebnisse als WfbM mit niedriger Vermittlungs- oder Abbruchquote. In den Fachgesprächen wurde nicht näher auf einen Zusammenhang zwischen Wirtschaftlichkeit und dem Wirkfaktor B9 eingegangen.

Tabelle 5-6: Zusammenfassende Bewertung: Beschäftigte

Erläuterung*	Wertung**
B1 Art der Behinderung	
<ul style="list-style-type: none"> (D) WfbM mit hohem Anteil psychisch Erkrankter sind tendenziell wirtschaftlich erfolgreicher. (D, F 3x) Ursache hierfür ist die i. d. R. größere Arbeitsmarkterfahrung von Menschen mit psychischen Behinderungen und der geringe Anteil von ABC-Fällen in pB WfbM. 	+
B2 Leistungsfähigkeit der Beschäftigten	
<ul style="list-style-type: none"> (F 4x) Schwerstmehrfachbehinderte Beschäftigte leisten wenig messbaren Beitrag zum ökonomischen Ergebnis. Ihr Anteil wirkt sich sehr stark auf die Wirtschaftlichkeit aus. (F 2x) Leistungsschwankungen von psychisch erkrankten Menschen werden als problematisch in Bezug auf Wirtschaftlichkeit wahrgenommen. (F 1x) Einzelne Werkstätten erzielen starke Arbeitsergebnisse trotz eines erhöhten Anteils an schwerstmehrfachbehinderten Beschäftigten. 	++
B3 Altersstruktur der Beschäftigten	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Es zeigt sich ein globaler positiver Zusammenhang zwischen einem hohen Anteil älterer Beschäftigter und dem ökonomischem Ergebnis. (D) Dieser Zusammenhang bleibt auch innerhalb der Teilmenge der pB-WfbM bestehen. 	+
B4 Motivation der Beschäftigten	
<ul style="list-style-type: none"> (F 10x) Die Motivation wird in allen WfbM als hoch eingeschätzt. (F 1x) Schlechte Motivation hat sich in einer WfbM in der Vergangenheit negativ auf das Betriebsergebnis ausgewirkt. (F 3x) V. a. bei psychisch erkrankten Menschen erhöht Unzufriedenheit den Krankenstand und die Fluktuation. 	+

Erläuterung*	Wertung**
B5 Teilzeitarbeit	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Eine hohe Teilzeitquote steht in eher positivem Zusammenhang zur Wirtschaftlichkeit. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass vor allem pB-WfbM hohe TZ-Quote haben und gleichzeitig im Mittel wirtschaftlich erfolgreicher sind, so dass der Wirkfaktor Teilzeit vermutlich überlagert wird. (F 3x) Eine hohe Teilzeitquote stellt organisatorisch (Zubringerwesen, Einsatzplanung) und im Hinblick auf Produktionsabläufe eine Herausforderung dar und wirkt sich ungünstig auf die Kostensituation aus. (F 3x) Teilzeitarbeit kann aber auch motivationsfördernd sein und gehört zum betrieblichen Alltag einer WfbM schlichtweg dazu. 	+
B6 Integration von Beschäftigten mit hohem Unterstützungsbedarf in den Produktionsbereich	
<ul style="list-style-type: none"> (F 3x) Ein niedriger Anteil an schwerstmehrfachbehinderten Beschäftigten und die Trennung der Förderung und Teilhabe von Beschäftigten mit hohem Unterstützungsbedarf vom übrigen Produktionsbereich werden als wirtschaftlich vorteilhaft angesehen. (F 4x) Aus Inklusionsgründen werden schwerstmehrfachbehinderte Beschäftigte i. d. R. in alle Produktionsbereiche integriert. 	0
B7 Einsatzplanung (Passung Fähigkeiten und Einsatzgebiet)	
<ul style="list-style-type: none"> (F 7x) Sowohl für Reha-Erfolg als auch für Produktion ist eine optimale Passung zwischen Fähigkeiten der Beschäftigten und Einsatzgebiet von zentraler Bedeutung. Um diese herzustellen, betreiben WfbM verschiedene Strategien. (F 2x) Erfolgreiche WfbM weisen starke Verschränkung von Produktion und Reha bei Planung von Arbeitsabläufen für die Gesamtheit der Beschäftigten auf. 	+
B8 Außenarbeitsplätze und betriebsintegrierte Arbeitsplätze	
<ul style="list-style-type: none"> (F 2x) BiAp-Plätze entziehen den WfbM teilweise produktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. (F 5x) BiAp sind jedoch als wichtig anerkannt und tragen zur Motivation einiger Beschäftigter bei. (T) Durch BiAp-Plätze können im Einzelfall Kapazitäten der Werkstatt besser genutzt werden. 	0
B9 Vermittlungsquote und Abbruchquote	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Kein Zusammenhang zwischen Vermittlungsquote und der wirtschaftlichen Situation erkennbar. 	0

* Basis: D=Datenanalyse, F=Fachgespräch, T= Betriebswirtschaftliche Theorie

** 0 = kein relevanter Einfluss, + = relevanter Einfluss, ++ = starker Einfluss

5.4 Einflussbereich Personal

Werkstätten für behinderte Menschen haben einen außerordentlich hohen und vielschichtigen Personalbedarf. Neben technischen sowie pädagogischen Fachkräften gilt es, Stellen in Verwaltung und kaufmännischer Steuerung adäquat zu besetzen. Die Ausgaben für Personal stellen einen nicht unerheblichen Kostenfaktor dar und werden durch Tarifverträge und Vorgaben zur Betreuungsquote mitbeeinflusst. Zusätzlich stellt der zunehmende Fachkräftemangel auch für WfbM eine potenzielle Herausforderung dar. Angesichts dessen wurde eine systematische Analyse verschiedener Kennzahlen des Einflussbereichs Personal vorgenommen und dem Thema auch in den Fachgesprächen viel Raum beigemessen.

5.4.1 Kennzahlen

Kennzahlen zum Einflussbereich Personal werden in Tabelle 5-7 zusammengefasst.

Tabelle 5-7: Durchschnittliche Werte (arithmetisches Mittel) aller Werkstätten sowie innerhalb der Werkstatt-Typen – Personal*

Kennzahl	Anzahl WfbM	Alle WfbM	pB	gB/kB	gemischt
VZÄ-Anteil Verwaltung	22	8 %	9 %	8 %	8%
VZÄ-Anteil Rehabilitation	22	78 %	81 %	75 %	78 %
VZÄ-Anteil Produktion	22	8 %	8 %	8 %	8 %
Personal (in VZÄ) / Beschäftigte (in VZÄ)	22	0,25	0,25	0,28	0,23
Personal (Produktion und Reha) (in VZÄ) / Beschäftigte (in VZÄ)	22	0,22	0,22	0,23	0,20
Betreuungsschlüssel (Beschäftigte in VZÄ/Mitarbeiter/-innen Reha in VZÄ) ³³	22	5,20	5,06	4,80	5,57
Mitarbeiter/-innen im Reha-Bereich (VZÄ) zum 31.12.2014	22	129	45	133	192
Abweichung vom Soll-Reha-Personal	20	0 % ³⁴	10 % ³⁵	1 %	-7 % ³⁶
Fluktuationsquote ³⁷	22	7,2 %	4,4 %	7,7 %	9,0 %
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden in Jahren	22	9,52	6,54	10,20	11,40
Personalkosten insgesamt (incl. Extern)	21	8.502.059 €	2.995.805 €	8.851.000 €	11.940.267 €
Personalkosten (inkl. externe Kosten) je Beschäftigte (VZÄ)	21	12.149 €	12.163 €	13.502 €	11.237 €
Personalkosten Verwaltung (inkl. externe Kosten) je Beschäftigte (VZÄ)	21	1.372 €	1.867 €	1.488 €	1.272 €
Personalkosten Reha (inkl. externe Kosten) je Beschäftigte (VZÄ)	21	9.217 €	8.676 €	10.024 €	8.879 €
Personalkosten Produktion (inkl. externe Kosten) je Beschäftigte (VZÄ)	21	967 €	1.208 €	1.226 €	934 €

³³ Berechnung der Beschäftigten in VZÄ: (Anteil der Vollzeitbeschäftigten x Anzahl Beschäftigte) + (Anteil der Teilzeitbeschäftigten x Anzahl Beschäftigte x Durchschnittlicher Stellenanteil).

³⁴ Für die Berechnung wurden zwei starke Ausreißerwerte nicht berücksichtigt.

³⁵ Siehe Fußnote 34.

³⁶ Siehe Erläuterung zu P7 (in Kapitel 5.4.2).

³⁷ Berechnung der Fluktuationsquote: Anzahl der Personalabgänge / durchschnittlicher Personalbestand (in Prozent).

Kennzahl	Anzahl WfbM	Alle WfbM	pB	gB/kB	gemischt
Personalkosten Verwaltung (ohne externe Kosten) je MA (VZÄ)	20	57.718 €	60.155 €	52.682 €	59.721 €
Personalkosten Reha (ohne externe Kosten) je MA (VZÄ)	21	47.193 €	43.465 €	47.695 €	49.344 €
Personalkosten Produktion (ohne externe Kosten) je MA (VZÄ)	19	49.311 €	46.063 €	51.104 €	50.120 €
Anteil des Personals mit einem (Fach-)Hochschul-/Universitätsabschluss	22	18%	27%	14%	13%
Anteil der Führungskräfte mit einem (Fach-)Hochschul-/Universitätsabschluss ³⁸	22	71%	62%	80%	73%
Anteil der Geschäftsfeld/Bereichsleitungen mit kaufm. Qualifikation	15	28%	29%	34%	26%

* Erläuterung: Angegeben sind die Anteilswerte für die durchschnittliche WfbM des jeweiligen WfbM-Typs.

Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Die Kennzahlen bezüglich der Personalstruktur offenbaren in der Gesamttendenz eher geringe Unterschiede zwischen den verschiedenen Typen von WfbM. So liegen die Anteile an Vollzeitäquivalenten für die Bereiche Verwaltung, Produktion und Rehabilitation im Mittel auf ähnlichem Niveau. In allen Werkstätten werden rund drei Viertel des Personals dem Rehabilitationsbereich zugerechnet. Lediglich pB-WfbM weisen einen leicht höheren Reha-Anteil auf. Ebenso sind die Differenzen beim tatsächlichen Betreuungsschlüssel eher gering – mit Ausnahme eines leicht niedrigeren Werts von WfbM für geistig- und körperbehinderte Menschen. Zudem bewegen sich die mittleren Abweichungen vom Soll-Reha-Personal prozentual auf eher geringem Niveau, mit einem Maximalbetrag von 10 Prozent positiver Abweichung bei pB-WfbM.³⁹ Lediglich die Fluktuationsquote weist eine größere Streuung auf und liegt bei pB-WfbM deutlich unter dem Durchschnitt, wohingegen gemischte WfbM über dem arithmetischen Mittel liegen. Die große Streuung in der Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (in Vollzeitäquivalenten) ist in erster Linie auf die sehr unterschiedliche Größe der einzelnen WfbM zurückzuführen (siehe Abschnitt 5.1).

³⁸ Zu den Führungskräften zählen Geschäftsführung, Kaufmännische Leitung, Pädagogische Leitung sowie die Geschäftsfeld- und Bereichsleitungen im Produktionsbereich.

³⁹ Bei der Interpretation der Daten ist zu beachten, dass in den befragten WfbM die Abgrenzung von Reha-Personal und Produktionspersonal nicht einheitlich erfolgt. In den Fachgesprächen wurde zudem deutlich, dass auch die Abgrenzung zu Berufsbildungsbereich nicht immer einheitlich vorgenommen wird. (Siehe auch Erläuterungen zu P7 in Kapitel 5.4.2).

Personalkosten divergieren im Mittel etwas stärker zwischen den einzelnen WfbM-Typen. Während die Personalkosten insgesamt ebenfalls auf Größeneffekte zurückzuführen sind, fällt auf, dass WfbM für geistig- und körperbehinderte Menschen jährlich mehr als 2.200 Euro je Beschäftigten (VZÄ) mehr für Personal aufbringen müssen als gemischte WfbM. Differenziert nach Tätigkeitsbereichen haben pB-WfbM die höchsten Personalkosten je Beschäftigten (VZÄ) in der Verwaltung, während gB/kB-WfbM die größte Summe für Rehabilitations- sowie Produktionspersonal ausgeben. Nach Vollzeitäquivalenten liegen die Kosten für Verwaltungspersonal bei gB/kB-WfbM im Mittel über 5.000 Euro unter dem Niveau der anderen Werkstatttypen. In den Bereichen Rehabilitation und Produktion sind die Personalkosten pro Mitarbeiter (VZÄ) bei pB-WfbM mit ca. 43.500 bzw. 46.000 Euro am niedrigsten.

Zum Schluss ergeben sich einige Unterschiede zwischen den Werkstatttypen im Qualifikationsniveau sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei der Betrachtung des gesamten Personals fällt auf, dass in Werkstätten für psychisch behinderte Menschen mehr als ein Viertel der Belegschaft einen Hochschulabschluss besitzt. Demgegenüber liegt der betreffende Wert bei gemischten WfbM und Werkstätten des Typs gB/kB um mehr als zehn Prozentpunkte darunter. Unter den Führungskräften schwankt der Anteil der Hochschulabsolventinnen und -absolventen zwischen 62 Prozent in pB- und 80 Prozent in gB/kB-WfbM. Von den Geschäftsfeld- und Bereichsleitungen haben im Mittel 28 Prozent eine kaufmännische Qualifikation, in gB/kB-WfbM ist der betreffende Wert mit 34 Prozent im Mittel am höchsten.

5.4.2 Bewertung der Wirkfaktoren

In diesem Abschnitt wird die Wirtschaftlichkeit von WfbM im Kontext des Einflussbereichs Personal erörtert. Folgende Wirkfaktoren sind hierfür relevant:

Wirkfaktoren im Einflussbereich Personal	
P1	Qualifikation der Führungskräfte
P2	Qualifikation des Personals
P3	Motivation des Personals
P4	Personalkosten
P5	Tarifbindung der WfbM
P6	Altersstruktur des Personals
P7	Betreuungsintensität (tatsächlicher Betreuungsschlüssel)

P1 Qualifikation der Führungskräfte

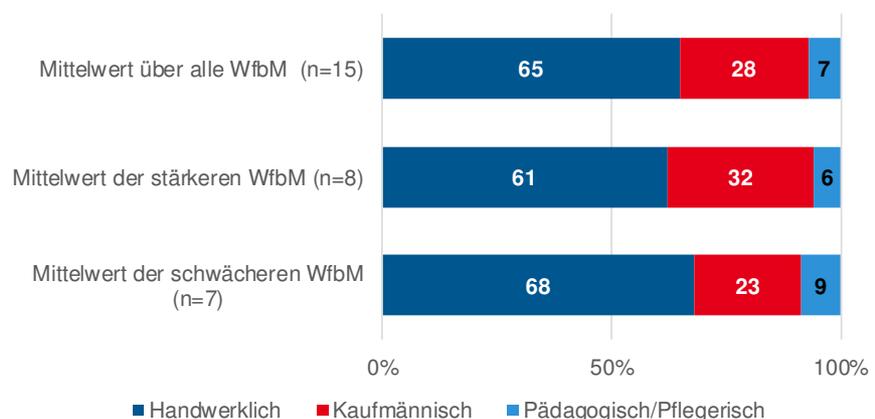
Bereits aus Hypothesen aus anderen Einflussbereichen lässt sich ein hoher Einfluss der Qualifikation der Führungskräfte auf die

Wirtschaftlichkeit von WfbM vermuten. Sichtbar wird dies u. a. anhand des Wirkfaktors M4 „Führungsqualität“, aber auch in sachlich verbundenen Wirkfaktoren mit Relevanz auf die strategische Steuerung von Werkstätten (bspw. M3 oder F1). Nicht zuletzt resultiert auch aus der Komplexität der integrierten rehabilitativen und unternehmerischen Aufgaben, wie auch aus der Größe der Einrichtungen und der damit verbundenen Führungsaufgabe, eine hohe Anforderung an die Qualität und damit die Qualifikation des Führungspersonals.

Diese Argumente wurden auch in den Fachgesprächen bestätigt. Ein Blick auf die formale Qualifikation der Führungskräfte zeigt nur wenige Unterschiede zwischen den einzelnen Werkstätten. Das Führungspersonal besitzt über alle WfbM hinweg bis auf die Ebene der pädagogischen Leitung bzw. der Geschäftsfeld- und Bereichsleitungen eine hohe formale Qualifikation. 100 Prozent des Geschäftsführungspersonals und 93 Prozent der pädagogischen Leitungen verfügen über einen (Fach-)Hochschulabschluss; bei den Geschäftsfeld- und Bereichsleitungen sind es im Durchschnitt 46 Prozent. Außerdem hat rund ein Drittel der Geschäftsfeld- und Bereichsleitungen eine kaufmännische Qualifikation (vgl. Abbildung 5-14). Die Abbildung 5-14 zeigt zudem, dass der Anteil der Geschäftsfeld- und Bereichsleitungen mit einer kaufmännisch ausgerichteten Qualifikation in wirtschaftlich stärkeren WfbM mit 32 Prozent etwas über dem Mittel der schwächeren WfbM mit 23 Prozent liegt.

Allein von der Qualifikation kann jedoch noch nicht unmittelbar auf die Fähigkeit zur erfolgreichen Leitung einer WfbM geschlossen werden, vielmehr sind auch Leitungserfahrung und nicht zuletzt spezifische Führungs- und Managementkompetenzen entscheidend. Diese Faktoren lassen sich aber weder aus den Daten noch aus den Fachgesprächen mit den Leitungskräften belastbar beurteilen.

Abbildung 5-14: Anteile der inhaltlichen Ausrichtung der Qualifikation der Geschäftsfeld- und Bereichsleitungen



P2 Qualifikation des Personals

Ähnlich wie die Qualifikation der Führungskräfte repräsentiert auch die Qualifikation des Personals als Wirkfaktor die hohen Anforderungen, die in den Werkstätten aufgrund der pädagogischen wie auch der produktiven Aufgaben gestellt werden. Mit Blick auf die rehabilitative Aufgabe steht im Vordergrund, dass gut qualifizierte Fachanleitungen und Gruppenleitungen eine bessere Unterstützung darstellen. Über die bessere Integration der Beschäftigten in den Leistungsprozess und eine höhere Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten strahlt die Kompetenz des Reha-Personals mittelbar auf die Wirtschaftlichkeit der Produktion aus. Die Werkstätten ordnen mehr als drei Viertel des Personals dem Reha-Bereich zu, sodass die pädagogischen Fachkräfte in vielen Fällen auch unmittelbar in die Produktion eingebunden sind bzw. diese parallel mit verantworten.

Viele Werkstätten haben aber auch produktionstechnisch oder handwerklich anspruchsvolle Tätigkeitsbereiche, die ein spezifisch qualifiziertes Personal erfordern. An diesen Stellen wird Personal benötigt, das es versteht, in den jeweiligen Bereichen auf dem Stand der Technik bzw. des Wettbewerbs zu produzieren. Anders als in vergleichbaren Unternehmen muss das technische Personal in einer WfbM aber zudem über besonders ausgeprägte soziale und personale Kompetenzen verfügen.

Auch das formale Qualifikationsniveau der technischen und pädagogischen Fachkräfte kann in den Werkstätten insgesamt als hoch bewertet werden. Wie geschildert braucht das Personal in einer WfbM aber wechselseitig ein besonderes Verständnis für die Anforderungen von Rehabilitation und Produktion. Gezielte Fort- und Weiterbildung sollte entsprechend die formale Ausbildung ergänzen.

Was die Rekrutierung von geeignetem Fachpersonal anbetrifft, berichteten im Rahmen der persönlichen Interviews mehr als die Hälfte der WfbM-Vertreterinnen und -Vertreter von zunehmenden Schwierigkeiten in letzter Zeit. Insbesondere Werkstätten im ländlichen Raum sahen sich hier im Nachteil. Einzelne WfbM gaben an, aufgrund der angespannten Fachkräftesituation Personal wie beispielsweise Heilerziehungspflegerinnen und -pfleger mittlerweile selbst auszubilden.

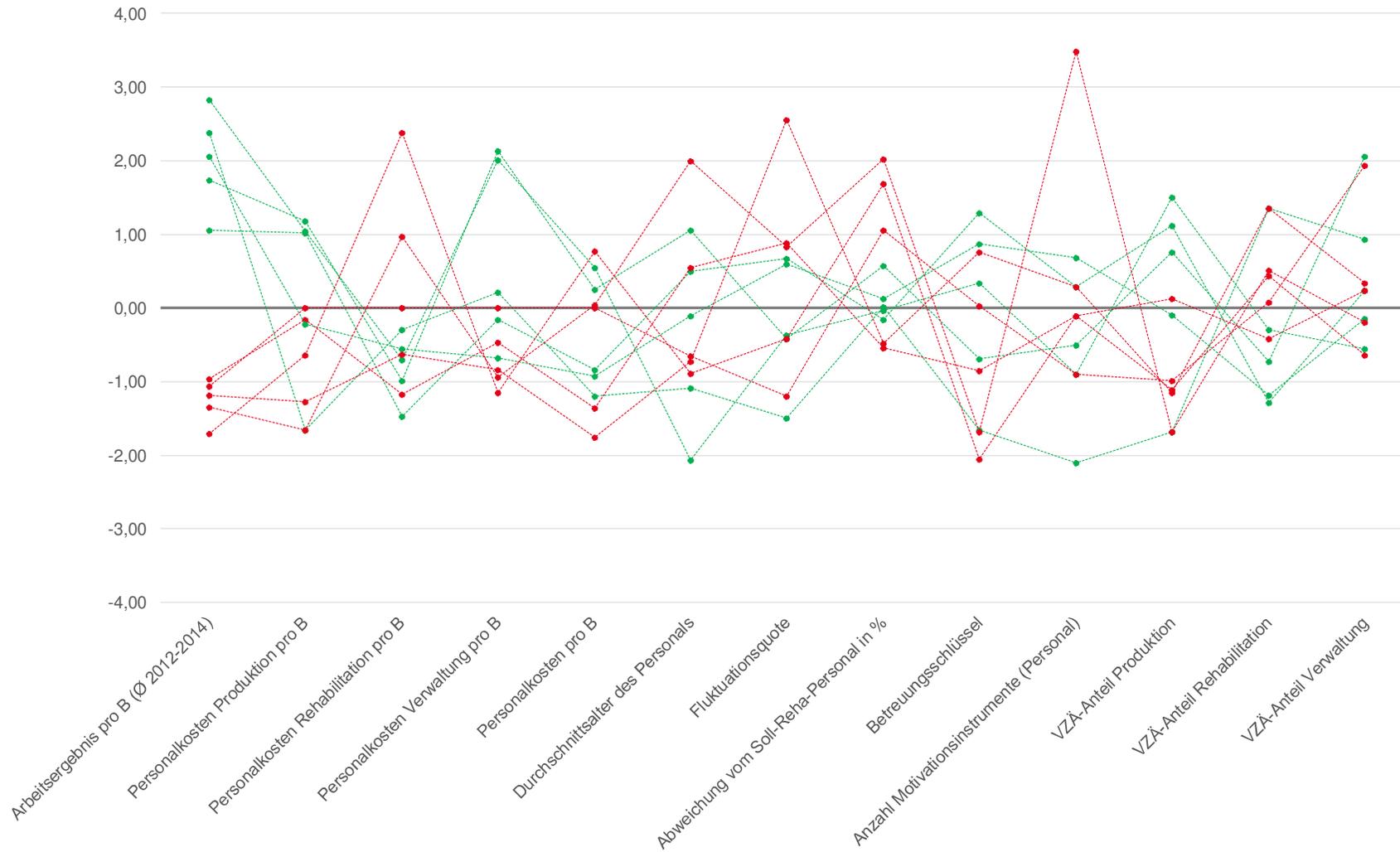
Fasst man alle genannten Argumente zusammen, ist zweifelsfrei von einem starken Einfluss des Personals auf die Wirtschaftlichkeit von Werkstätten auszugehen.

P3 Motivation des Personals

Ein weiterer entscheidender Wirkfaktor mit erheblicher Einflussstärke, der auch in allen Fachgesprächen durch Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer hervorgehoben wurde, ist die Motivation des Personals. Motivationsdefizite führen häufig auch zu hohen Fehlzeiten und Krankenständen und sind dadurch rasch unmittelbar kostenwirksam. Mit Blick auf die Werkstätten ist aber vor allem ein weiterer Zusammenhang relevant: Eine fehlende Motivation des Personals in einer WfbM kann sehr schnell negativ auf die Motivation und Leistung der Beschäftigten und damit in letzter Konsequenz auf die Produktionsprozesse ausstrahlen. Einzelnen Fachgesprächen mit Werkstattleitungen zufolge gilt dies insbesondere in Werkstätten mit einem hohen Anteil an Menschen mit psychischer Behinderung.

In keiner WfbM der Stichprobe berichteten die Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer von Motivationsschwierigkeiten. Im Gegenteil, alle Befragten der zehn WfbM stufte die Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als hoch oder sehr hoch ein. Einige Werkstätten belegten dies durch die Ergebnisse von internen Befragungen zur Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Abbildung 5-15: Zusammenwirken der Kennzahlen Personal für die fünf stärksten (grün) und die fünf schwächsten (rot) Werkstätten der Stichprobe



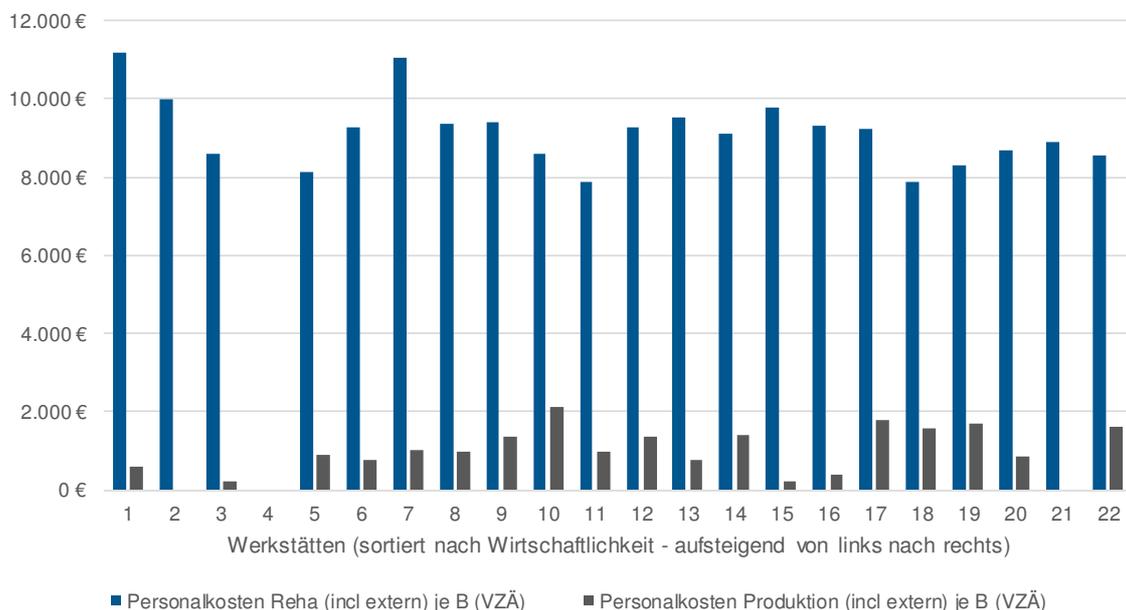
Quelle: Prognos AG (2017)

P4 Personalkosten

Personalkosten können aufgrund der Personalintensität von WfbM einen sehr großen Hebel für die Wirtschaftlichkeit bilden. Nicht ohne Grund wurde ihnen als Wirkfaktor im Hypothesenworkshop eine hohe Bedeutung beigemessen.

Anhand der Daten wird zunächst ersichtlich, dass das Gehaltsniveau über alle Einrichtungen hinweg ähnlich ist. Ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Höhe der gesamten Personalkosten (inklusive externer Kosten für extern bezogene Dienstleistungen) und dem ökonomischen Ergebnis ist dabei nicht eindeutig ersichtlich (vgl. Abbildung 5-15). Von den 22 befragten Werkstätten zeichnen sich die besten fünf WfbM der Stichprobe durch relativ niedrige Personalkosten im Reha-Bereich je Beschäftigten (VZÄ) aus. Umgekehrt charakterisiert sich die Gruppe der schwächsten fünf Werkstätten aber nicht durchgehend durch sehr hohe Personalkosten in der Rehabilitation (Abbildung 5-15).⁴⁰ Betrachtet man den Produktionsbereich (Abbildung 5-16), zeigen die schwächeren WfbM tendenziell niedrigere Personalkosten pro Beschäftigten (VZÄ).

Abbildung 5-16: Personalkosten (inkl. externe Kosten) für Rehabilitation und Produktion je Beschäftigten (VZÄ)



Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

⁴⁰ Bei der Interpretation dieser Zahlen ist aber, wie bereits an anderer Stelle erwähnt, zu beachten, dass die Werkstätten kein einheitliches Verständnis der Zuordnung ihres Personals zum Rehabilitations- oder Produktionsbereich haben.

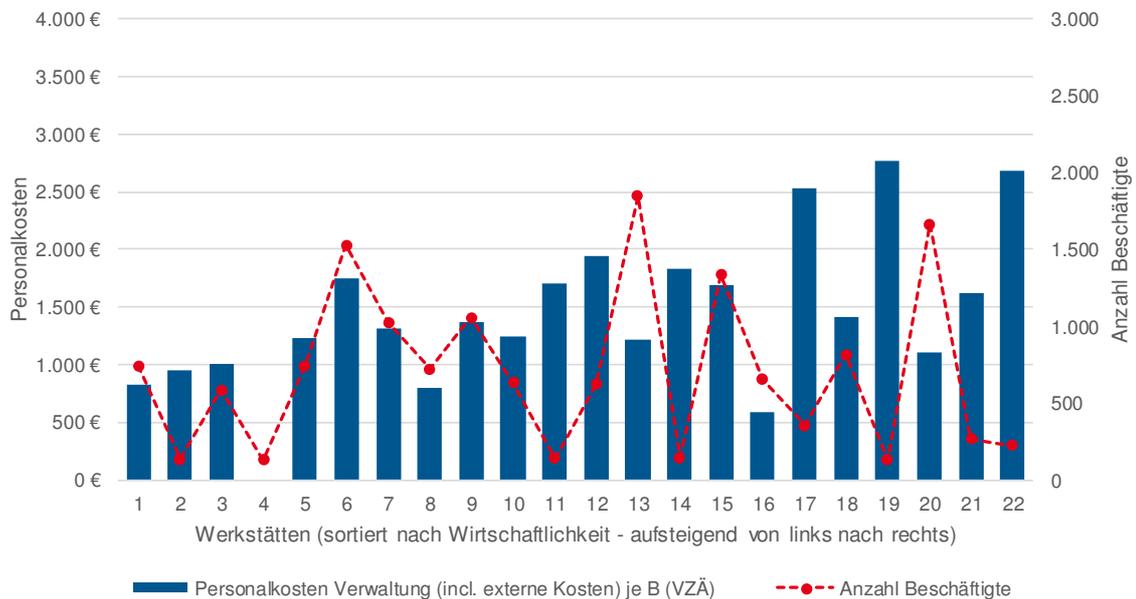
Betrachtet man die Personalkosten als Wirkfaktor genauer, lässt sich diese zunächst auffallend schwache Kausalbeziehung zwischen Personalkosten und Wirtschaftlichkeit begründen.

So ist bei der Personalausstattung im Rehabereich zu berücksichtigen, dass die Beschäftigtenstruktur (hoher vs. niedriger Unterstützungsbedarf) einen Einfluss auf den Personaleinsatz und Personalkosten hat, aber dass in der Regel auch für alle Werkstätten nach einheitlichen Kriterien eine Gegenfinanzierung durch die Rehaträger erfolgt. Im Produktionsbereich spielt neben der Beschäftigtenstruktur auch das Leistungsportfolio (personal- vs. kapitalintensive Leistungserbringung) eine zentrale Rolle für den Personalbedarf. Der Personaleinsatz selbst ist also bereits durch Werkstatttyp und Tätigkeitsfeld bedingt und nur begrenzt beeinflussbar. Personalintensive aber zugleich margenstarke Produkte können wiederum auch besonders wirtschaftlich sein.

Eine Besonderheit bilden auf den ersten Blick die (Personal-)Kosten für Verwaltung pro Beschäftigten (VZÄ). Hier weisen wirtschaftlich gute WfbM auch unter Berücksichtigung extern zugekaufter Verwaltungsleistungen in der Regel durchschnittlich höhere Beträge je Beschäftigten (VZÄ) auf als wirtschaftlich schwächere WfbM. Eine Erklärung kann in der Größe der Werkstätten liegen: Verwaltungskosten sind in der Regel (sprung-)fixe Kosten und führen daher schließlich zu einer Kostendegression bei einer zunehmenden Zahl an Beschäftigten. Wirtschaftlich erfolgreichere WfbM sind häufiger kleinere Werkstätten mit psychisch behinderten Beschäftigten und können aufgrund ihrer Größe daher keine großen Skaleneffekte im Verwaltungsbereich erzielen. Dieser Zusammenhang lässt sich anhand der vorliegenden Daten nicht eindeutig belegen, eine gewisse Größenabhängigkeit wird jedoch tendenziell deutlich. So zeigt Abbildung 5-17 insbesondere in der Gruppe der stärksten sechs WfbM, dass kleinere Einrichtungen häufig relativ hohe Verwaltungskosten pro Beschäftigten aufweisen und umgekehrt große WfbM eher geringere Kosten in diesem Bereich haben. Allerdings zeigt sich dieser Zusammenhang nicht durchgängig über alle Werkstätten hinweg. Betrachtet man z.B. die Werte der WfbM Nr. 5 bis 9, dreht sich dieser Zusammenhang, das heißt: die Verwaltungskosten pro Beschäftigten sind in größeren WfbM höher als in kleineren WfbM. Führt man diese Untersuchung innerhalb der einzelnen WfbM-Typen durch, lassen sich ebenfalls keine eindeutigen Zusammenhänge feststellen.

Im Ergebnis zeigt sich kein eindeutiger empirischer Effekt, dass wirtschaftlich erfolgreiche Werkstätten durch niedrige Personalkosten gekennzeichnet wären. Da jedoch aufgrund der hohen Personalintensität der Werkstätten jede Optimierung des Personalaufwands einen besonders großen Hebel entfalten kann, stufen wir den Wirkfaktor „Personalkosten“ dennoch als relevant für die Wirtschaftlichkeit ein.

Abbildung 5-17: Personalkosten Verwaltung (inkl. externe Kosten) je Beschäftigten (VZÄ) und Anzahl der Beschäftigten



Quelle: Prognos AG (2017): LVR Daten und Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

P5 Tarifbindung der WfbM

Die Tarifbindung mancher Werkstätten scheint hingegen keinen systematischen Einfluss auf den ökonomischen Erfolg zu haben. Einerseits wiesen vereinzelte WfbM zwar auf das vergleichsweise hohe Niveau der Arbeitsvertragsrichtlinien der Diakonie und des Caritasverbands (AVR) hin und bemängelten deren ausgeprägtes Senioritätsprinzip. Andererseits sehen viele WfbM in der Bindung an die AVR auch einen strategischen Vorteil im Hinblick auf die zunehmend angespannter werdende Fachkräftesituation.

P6 Altersstruktur des Personals

Als erfolgsdämpfender Faktor wurde im Hypothesenworkshop ein hoher Anteil älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermutet. Im Durchschnitt liegt das Alter der festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über alle WfbM bei 44,6 Jahren. Allerdings ist die Streuung zwischen den einzelnen Einrichtungen erheblich. Die „jüngste“ Werkstatt hat im Mittel ein Durchschnittsalter von 39,0 Jahren, während der entsprechende Wert für die „älteste“ Werkstatt bei 49,4 Jahren liegt.

In den Fachgesprächen gingen die Befragten nicht unmittelbar auf den Zusammenhang zwischen Altersstruktur und Wirtschaftlichkeit ein. Vereinzelt wurde das AVR-Senioritätsprinzip als nachteilig benannt, dass über eine Alterung der Belegschaften automatisch zu steigenden Personalkosten führt. Außerdem merkten mehrere

WfbM an, dass der Erhalt einer ausgewogenen Altersstruktur zunehmend als Herausforderung wahrgenommen werde.

Der Blick auf die Daten (vgl. Abbildung 5-15) zeigt ebenfalls kein eindeutiges Bild. Werkstätten mit älterem Personal sind nicht per se weniger wirtschaftlich. Dieses Bild deckt sich dem aktuellen Stand der Arbeitsforschung, die mit Blick auf die berufliche Leistungsfähigkeit von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern von der Vorstellung eines differenziellen Alterns ausgeht. Bei bestimmten – überwiegend physischen – Tätigkeiten sinkt die Leistungsfähigkeit mit dem Alter, bei anderen – überwiegend mentalen und sozialen – steigt sie an.⁴¹ Vor dem Hintergrund dieser Gegensätzlichkeiten werten wir den Wirkfaktor P6 als nicht bedeutsam im Hinblick auf das ökonomische Ergebnis.

P7 Betreuungsintensität

Aus theoretischer Sicht besitzt die Betreuungsintensität (d.h. der tatsächliche Betreuungsschlüssel) in zweifacher Hinsicht Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis einer WfbM. Erstens sollte eine bedarfsgerechte Ausstattung mit Betreuungspersonal die Arbeitsleistung der Beschäftigten verbessern, zweitens wirkt der Betreuungsschlüssel auch unmittelbar auf die Personalkosten.

Im Zuge der schriftlichen Befragung wurde im Mittel über alle Werkstätten nur ein leicht erhöhter Betreuungsschlüssel von 5 Prozent über dem mit dem LVR vereinbarten Personalschlüssel (vgl. Fußnote 14) erhoben. Größere Abweichungen gibt es bei WfbM für Menschen mit psychischer Behinderung (+10%) und gemischten WfbM (-7%). Die Aussagen in den Fachgesprächen deuten jedoch darauf hin, dass unter den Werkstätten kein einheitliches Verständnis bei der Abgrenzung von Rehabilitations- zu Produktionspersonal vorherrscht. Ferner können wir nicht sagen, ob im Rahmen der Befragung durchgängig eine einheitliche Abgrenzung zum Berufsbildungsbereich vorgenommen wurde.

Eine abschließende Wertung hinsichtlich der Wirkrichtung ist somit anhand der Kennzahlen nicht möglich. Aufgrund der theoretischen Argumente werten wir den tatsächlichen Betreuungsschlüssel nichtsdestotrotz als relevante Einflussgröße.

⁴¹ Vgl. z.B. BMFSJ (Hrsg.)/Prognos AG: Erfahrung rechnet sich – Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen, Berlin, 2008.

Tabelle 5-8: Zusammenfassende Bewertung: Personal

Erläuterung*	Wertung**
P1 Qualifikation der Führungskräfte	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Insgesamt hohe formale Qualifikation des Führungspersonals (71% mit (Fach-)Hochschulabschluss). (D) 28% der Geschäftsfeld- u. Bereichsleitungen mit kaufm. Qualifikation. (T) Hohe Komplexität der Werkstätten stellt hohe Ansprüche an die Führung und damit auch an die Qualifikation der Führungskräfte. Die formale Qualifikation entscheidet aber nicht allein über die Führungsqualität! 	++
P2 Qualifikation des Personals	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Das Qualifikationsniveau ist über alle WfbM hinweg hoch. (F 6x) Die Qualifikation des Personals hat hohe Relevanz, sowohl im Reha-Bereich als auch im Produktionsbereich. (F 3x) Die Rekrutierung von sozialpädagogischen und technischen Fachkräften wird zunehmend als schwierig wahrgenommen. (F 2x) Einzelne Werkstätten gehen dazu über, Personal selbst auszubilden (z.B. Heilerziehungspfleger). (F 6x) WfbM in Ballungsräumen sehen Standortvorteile bei der Rekrutierung von Fachpersonal; WfbM in ländlichen Regionen sehen ihre Lage als Nachteil an. 	++
P3 Motivation des Personals	
<ul style="list-style-type: none"> (F 10x) Motivation des Personals wird in allen WfbM hoch eingeschätzt. (T) Motivation des Personals strahlt auf die Beschäftigten aus und damit auf die Wirtschaftlichkeit. 	++
P4 Personalkosten	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Ähnliches Gehaltsniveau über alle WfbM hinweg. (D) Kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Höhe der gesamten Personalkosten (inkl. externer Kosten) und Wirtschaftlichkeit. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass bei der Personalausstattung sowohl die Beschäftigtenstruktur als auch das Leistungsportfolio (personal- vs. kapitalintensive Leistungserbringung) eine zentrale Rolle spielen. (D) Ausnahme Verwaltungs(-personal)kosten: Wirtschaftlich gute WfbM haben – auch unter Berücksichtigung externer Verwaltungsleistungen – im Durchschnitt höhere Verwaltungskosten je Beschäftigten. 	+
P5 Tarifbindung der WfbM	
<ul style="list-style-type: none"> (F 2x) WfbM weisen vereinzelt auf vergleichsweise hohes Niveau der AVR hin, insbesondere ausgeprägtes Senioritätsprinzip wird bemängelt. (F 4x) Gleichzeitig wird angesichts der Fachkräftesituation in der Tarifbindung aber auch ein Vorteil gesehen. 	0
P6 Altersstruktur des Personals	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Erhebliche Unterschiede in der Altersstruktur: „jüngste Werkstatt“ im Mittel 39,0 Jahre, „älteste Werkstatt“ im Mittel 49,4 Jahre. (D) Das Durchschnittsalter der Belegschaften hat keinen unmittelbaren Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit. (F 3x) Ausgewogene Altersstruktur wird von einzelnen WfbM zunehmend als Herausforderung wahrgenommen, insbes. mit Blick auf die Nachbesetzung. 	0
P7 Betreuungsintensität (tatsächlicher Betreuungsschlüssel)	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Im Mittel über alle Werkstätten nur leicht erhöhter Betreuungsschlüssel (+5%). Größere Abweichungen bei pB-WfbM (+10%) und gem. WfbM (-7%). (F 6x) Befragte WfbM haben allerdings kein einheitliches Verständnis bzgl. der Abgrenzung von Reha-Personal und Produktionspersonal. 	+

* Basis: D=Datenanalyse, F=Fachgespräch, T= Betriebswirtschaftliche Theorie

** 0 = kein relevanter Einfluss, + = relevanter Einfluss, ++ = starker Einfluss

5.5 Einflussbereich Management

WfbM verfolgen sowohl rehabilitative als auch betriebswirtschaftliche Ziele, die in eine Beziehung zueinander gebracht werden müssen. Betriebliche Abläufe müssen so organisiert werden, dass pädagogische Betreuung und Rehabilitation und ökonomische Wettbewerbsfähigkeit nicht in Konkurrenz zueinander stehen. Wie in jedem Unternehmen gilt es, die Interessen verschiedener Interessengruppen (Stakeholder) gleichzeitig zu berücksichtigen. Neben den Kundeninteressen sind die Interessen der Beschäftigten und des Personals einzubeziehen, um deren Motivation und Leistungsfähigkeit bestmöglich zu fördern. Ferner müssen durch die verbreitete Einbettung in übergeordnete Strukturen vielfach Trägerinteressen in strategische Überlegungen einbezogen werden. Nicht zuletzt gilt es, gesetzliche Rahmenbedingungen zu erfüllen und Maßnahmen zu treffen, die das Marktpotenzial der eigenen Produkte verbessern.

Die Leitung einer Werkstatt für behinderte Menschen ist insofern eine hochkomplexe Managementaufgabe. Angesichts der beschriebenen Vielfältigkeit der Herausforderungen kommt dem Themenkomplex Management hinsichtlich seines Einflusses auf den wirtschaftlichen Erfolg von WfbM eine besondere Bedeutung zu.

Tabelle 5-9: Durchschnittliche Werte (arithmetisches Mittel) aller Werkstätten sowie innerhalb der Werkstatt-Typen - Management*

Kennzahl	Anzahl WfbM	Alle WfbM	pB	gB/kB	gemischt
Marketing-Index ⁴² (Skala: 0 bis 1)	22	0,35	0,23	0,42	0,40
Anzahl der Controllinginstrumente	22	7,86	7,29	8,17	8,11
Ausgaben für Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter/-innen pro VZÄ	22	277 €	272 €	291 €	273 €
Anzahl der Motivationsinstrumente für Beschäftigte	22	9,41	9,29	10,83	8,56
Anzahl der Motivationsinstrumente für Mitarbeiter/-innen	22	9,27	7,71	10,50	9,67

* Erläuterung: Angegeben sind die Werte für die durchschnittliche WfbM des jeweiligen WfbM-Typs.

Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung der 22 WfbM.

⁴² Der Marketing-Index setzt sich aus insgesamt drei Kennzahlen zusammen: 1) Marketingbudget in absoluter Höhe, 2) Marketingbudget im Verhältnis zu den Umsatzerlösen im Arbeitsbereich, 3) Anzahl der Marketinginstrumente (Öffentlichkeitsarbeit und/oder Produkt-/Dienstleistungsbezogen).

5.5.1 Kennzahlen

Im Einflussbereich Management greift die Analyse der Wirkfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit von WfbM verstärkt auf qualitative Daten zurück. Dennoch lassen sich in Tabelle 5-9 einige quantitative Kennzahlen zum Management von WfbM darstellen.

Die Daten nach WfbM-Typ offenbaren eine Reihe nennenswerter Unterschiede. So zeigt der aus verschiedenen Kennzahlen gebildete Index zur Messung der Marketingintensität, dass WfbM insgesamt relativ wenig Aufwand zur Vermarktung ihrer Produkte betreiben. WfbM für psychisch behinderte Menschen liegen hier nochmals weit unter dem Durchschnitt, wohingegen der Index bei gB/kB- sowie gemischten WfbM etwas über dem Mittel liegt.

Die Varianz in der Anzahl der Controllinginstrumente fällt zwischen den WfbM-Typen eher gering aus. Eine Mehrzahl der Werkstätten gibt an, eine Vielzahl unterschiedlicher Management- und Controllinginstrumente regelmäßig zu nutzen (siehe Abbildung 5-19). Die Ausgaben für Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pro Vollzeitäquivalent schwanken nur gering zwischen 272 Euro in pB-WfbM und 291 Euro in gB/kB-WfbM. Mit Blick auf die eingesetzten Motivationsinstrumente sowohl der Beschäftigten als auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist vor allem die erhöhte Anzahl von Instrumenten in Werkstätten für geistig- und körperbehinderte Menschen auffallend.

5.5.2 Bewertung der Wirkfaktoren

An dieser Stelle soll eine Bewertung des Einflussbereichs Management anhand der nachfolgend aufgeführten Wirkfaktoren erfolgen:

Wirkfaktoren im Einflussbereich Management	
M1	Zielsetzung der WfbM
M2	Einbettung in Trägerstruktur
M3	Strategische Entscheidungen der Unternehmensführung
M4	Führungsqualität
M5	Entscheidungen Vorstand/Aufsichtsrat
M6	Zuständigkeiten und Delegation
M7	Qualität des Controllings und der Finanzsteuerung
M8	Qualität der pädagogischen Betreuung und Rehabilitation
M9	Anreize zur Erzielung höherer Arbeitsentgelte
M10	Umfang der Mitwirkung der Beschäftigten
M11	Intensität/Kreativität der Förderplanung
M12	Marketingaktivitäten
M13	Einhaltung/Umsetzung gesetzlicher Vorgaben und Organisationsstandards

M1 Zielsetzung der WfbM

Im Rahmen der Hypothesen wurden vor allem zwei Anforderungen an das Zielsystem einer WfbM formuliert, die positiv auf die Wirtschaftlichkeit einer Einrichtung wirken: Vom Management sollen realistische strategische Ziele vorgegeben werden, die zugleich so kommuniziert werden, dass bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Klarheit über die Zielstellung herrscht.

Diese Anforderungen wurden in den Fachgesprächen bestätigt. Aus Sicht der Geschäftsleitungen sollten die Ziele einer WfbM klar formuliert sein und kontinuierlich von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgetragen werden. Insbesondere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner erfolgreicher Werkstätten betonten dabei, dass es aus ihrer Sicht bei der strategischen Ausrichtung einer Werkstatt vor allem auf eine Ausgewogenheit zwischen den Reha-Zielen und den wirtschaftlichen Zielen ankäme.

Auch mit Blick auf die eingangs erwähnte komplexe Managementaufgabe und die Stakeholderinteressen erscheint es wesentlich, die Strategie regelmäßig zu überprüfen, eindeutige strategische Ziele zu formulieren und diese in operative, handlungsleitende Ziele herunterzubrechen. Insgesamt scheint der Wirkfaktor M1 also nicht ohne Bedeutung zu sein.

M2 Einbettung in Trägerstruktur

Auch die Einbettung der Werkstätten in übergeordnete Strukturen wurde in den Hypothesen als Wirkfaktor für die Wirtschaftlichkeit formuliert. Zwei Aspekte wurden betont: Ein gemeinsames Verständnis der Zielsetzung der Werkstatt zwischen Träger und Geschäftsleitung wird als förderlich, zu viele strategische oder operative Vorgaben oder Eingriffe in das Tagesgeschäft durch die Träger als hinderlich für den wirtschaftlichen Erfolg gesehen. Die Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten der Träger, als weiterer relevanter Faktor werden unter F4 im Einflussbereich Finanzierung & Kapitalausstattung thematisiert. Ebenfalls eng verbunden ist Wirkfaktor M5 Entscheidungen von Vorstand und Aufsichtsrat.

Nach Aussage der Geschäftsführer in den Fachgesprächen erfahren die Werkstattleitungen in der Regel durch die Träger ein hohes Vertrauen. In regelmäßigen Sitzungen der jeweiligen Aufsichtsgremien werde ein gemeinsames Verständnis der Ausrichtung und strategischen Ziele erarbeitet, in Rahmen dessen dann überwiegend eigenständig agiert werden könne. Mit Blick auf die Flexibilität und Autonomie in der Entscheidungsfindung wurden keine negativen Aspekte genannt. Allerdings gilt hier einschränkend zu bedenken, dass Kritik in Richtung der Träger vermutlich in den Fachgesprächen nicht offen thematisiert worden wäre.

Ergänzend zu den Hypothesen berichteten WfbM, die in eine Trägerstruktur eingebettet sind, in den Fachgesprächen von zusätzlichen Ressourcen und Know-How – bspw. in Verwaltungsfragen oder in Fragen von Normen und Zertifizierungen –, die ihnen zur Verfügung stünden und die sie als besonderen Vorteil empfinden. Nicht zu vernachlässigen sind außerdem die Finanzkraft (siehe F4) sowie teilweise Vertriebsmöglichkeiten der Werkstätten innerhalb der Holding und in verbundenen Einrichtungen und Unternehmen. Alles in allem deuten die beschriebenen Aussagen darauf hin, dass die Einbettung in eine Trägerstruktur einen relevanten Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis einer WfbM hat.

M3 Strategische Entscheidungen der Unternehmensführung

Strategische Entscheidungen der Unternehmensführung entscheiden in großem Maße über den betriebswirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg einer WfbM. In den Fachgesprächen wiesen alle befragten WfbM-Vertreterinnen und -Vertreter auf die zentrale Rolle des Führungspersonals hin. In diesem Kontext machten sie deutlich, dass Führungs- und Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfreude und Durchsetzungskraft sowie die Fähigkeit, strategische Orientierung zu schaffen, sehr wichtige Determinanten für einen wirtschaftlich rentablen Betrieb seien. Ebenso betonten alle Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner, dass es bei der strategischen Ausrichtung einer WfbM auf eine gute Balance zwischen Produktivität und Rehabilitation ankomme. Weder ein einseitiger Schwerpunkt auf Rehabilitationsleistungen, noch ein zu starker Fokus auf der Rentabilität seien im Hinblick auf eine nachhaltige und effiziente Entwicklung einer Werkstatt zielführend.

Eine besondere Rolle spielen Entscheidungen über Tätigkeitsbereiche, Produkte und Märkte, in denen die Werkstätten aktiv sind. Hier kommt es darauf an, regelmäßig das Portfolio der eigenen Werkstatt kritisch zu prüfen und rechtzeitig unwirtschaftliche oder schrumpfende Produkt und Märkte aufzugeben bzw. neue, wachstumsträchtige Märkte zu erschließen und Innovationen einzuleiten.

M4 Führungsqualität

Die Qualität der Führungskräfte hat einen großen Einfluss auf die Attraktivität einer Werkstatt als Arbeitgeber und damit auf den unternehmerischen Erfolg. Unzufriedenheit mit der Führungskraft zählt zu den meistgenannten Beweggründen für einen Arbeitsplatzwechsel. Verschiedene Studien zeigen: Gut geführte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Regel zufrieden, motiviert und engagiert. Übertragen auf die Werkstätten wirkt sich diese Zufriedenheit auch auf die Motivation und Arbeitsleistung der Beschäftigten aus und damit nicht zuletzt auf die Kundenzufriedenheit und das wirtschaftliche Ergebnis. In der betriebswirtschaftlichen Theorie wird Führungsfähigkeit zunehmend unternehmensindividuell

verstanden und auf eine begrenzte Anzahl unternehmensspezifischer Kompetenzen eingegrenzt. Führungskompetenz kann damit als Summe von unternehmens- bzw. organisationsspezifischen Verhaltenserwartungen definiert werden, die von Organisation zu Organisation und auch von Führungsfunktion zu Führungsfunktion unterschiedlich sein können.

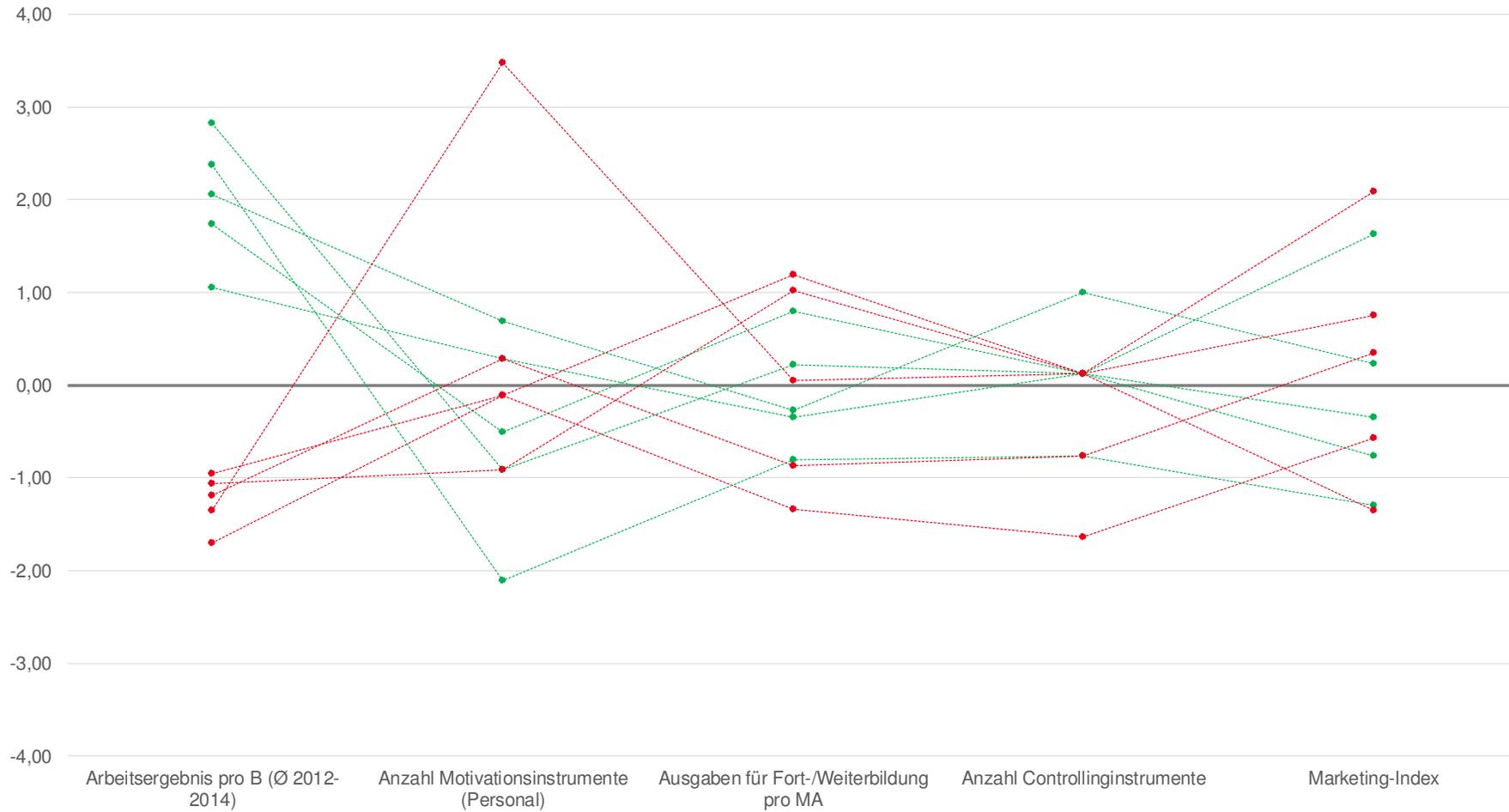
Die Erfahrungen aus den Gesprächen mit den Werkstatteleitungen stützen die Theorie. Insgesamt lässt sich hier eine Varianz im Führungsstil zwischen den WfbM vermuten. Manche Werkstätten erscheinen hierarchischer organisiert, andere wiederum „flacher“ bzw. partizipativer. Entsprechend scheinen manche WfbM autoritärer geführt zu werden, während andere einen kooperativen, informellen Ansatz verfolgen. Unmittelbare Aussagen zur Auswirkung auf die Wirtschaftlichkeit lassen sich aus dieser qualitativen Analyse noch nicht treffen. Auf Grundlage der Theorie hat jedoch die Führungsqualität ohne Zweifel einen hohen Einfluss auf den Erfolg von Organisationen und Unternehmen.

M5 Entscheidungen des Vorstands bzw. Aufsichtsrats

Von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Hypothesenworkshops wurde die Vermutung geäußert, dass eine gute Zusammenarbeit zwischen Vorstand und/oder Aufsichtsrat mit der Geschäftsführung zu positiven wirtschaftlichen Ergebnissen führt. Zusätzlich ließe sich aus theoretischer Sicht argumentieren, dass die Geschäftsführung einer WfbM durch übermäßige Einflussnahme auf ihre Entscheidungen seitens des Vorstand bzw. Aufsichtsrats in ihrem operativen Handlungsspielraum eingeschränkt werden könnte. Während zu diesem Wirkfaktor keine quantitativen Daten verfügbar sind, wurden beide der genannten Thesen in den Fachgesprächen thematisiert. Zunächst sprachen alle befragten WfbM-Geschäftsführungen von einer guten und vertrauensvollen Zusammenarbeit. Folglich eignet sich die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und/oder Aufsichtsrat nicht zur Erklärung der großen Unterschiede in der Wirtschaftlichkeit der rheinischen WfbM.

Hinsichtlich einer möglichen Handlungseinschränkung bestätigten die meisten WfbM, dass Vorstand und Aufsichtsrat insbesondere bei Entscheidungen von großer (finanzieller) Tragweite eingebunden seien und hier große Relevanz und Einflussmöglichkeiten hätten. Aus dem operativen Tagesgeschäft würden sich die betreffenden Gremien jedoch in der Regel heraushalten. Im Alltag seien Rollenverständnis und Aufgabenteilung zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Geschäftsleitung klar definiert, was letzterer relativ großen Handlungsspielraum ermögliche. Da hier offenbar in der Mehrzahl der Werkstätten eine professionelle Arbeitsbeziehung besteht, weisen wir dem Wirkfaktor M5 in der Praxis nur eine begrenzte Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit zu.

Abbildung 5-18: Zusammenwirken der Kennzahlen Management für die fünf stärksten (grün) und die fünf schwächsten (rot) Werkstätten der Stichprobe



Quelle: Prognos AG (2017)

M6 Zuständigkeiten und Delegation

Die Ausgestaltung von Zuständigkeiten und Delegation innerhalb einer WfbM steht durchaus in einem relevanten Zusammenhang mit ihrer Wirtschaftlichkeit. Professionellen Organisationsstrukturen wurden in komplexen Systemen, wie sie WfbM im besonderen Maße verkörpern, von allen Befragten eine große Bedeutung beigemessen. Förderlich für eine effiziente Organisation gepaart mit einer positiven Grundatmosphäre sowie einer hohen Motivation im Team seien ein auf Delegation basierender Führungsstil, bei dem auch Gruppen- und Produktionsleitungen ein großes Maß an Eigenverantwortlichkeit und Entscheidungsspielräumen eingeräumt wird.

Dies gilt umso mehr, da die Werkstätten häufig parallel mit höchst unterschiedlichen Produkten und Fertigungsprozessen auf sehr unterschiedlichen Märkten tätig sind. Sie benötigen eine Vielzahl von Spezialistinnen und Spezialistinnen und Expertinnen und Experten, die mit den entsprechenden Kompetenzen und Befugnissen ausgestattet sein müssen, um in ihrem Arbeitsbereich und Marktsegment die notwendigen Entscheidungen treffen zu können. Gleichzeitig muss die Geschäftsleitung aber auch darauf achten, dass die einzelnen Bereiche in die Gesamtstrategie eingebunden bleiben, keine Zielkonflikte entstehen und Entscheidungen von gesamtunternehmerischer Bedeutung mitgetragen und umgesetzt werden.

M7 Qualität des Controllings und der Finanzsteuerung

Als weiterer Wirkfaktor mit starkem Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit wurde im Hypothesenworkshop die Qualität der Management- und Controllingstrukturen hervorgehoben. Die Mehrzahl der Werkstätten hat – alleine oder durch die Träger – zwar eine Vielzahl von Controllinginstrumenten im Einsatz (vgl. Abbildung 5-19). Doch einzelne zentrale Instrumente wie z.B. die Deckungsbeitragsrechnung oder Controllinggespräche werden nicht flächendeckend in allen WfbM angewandt.

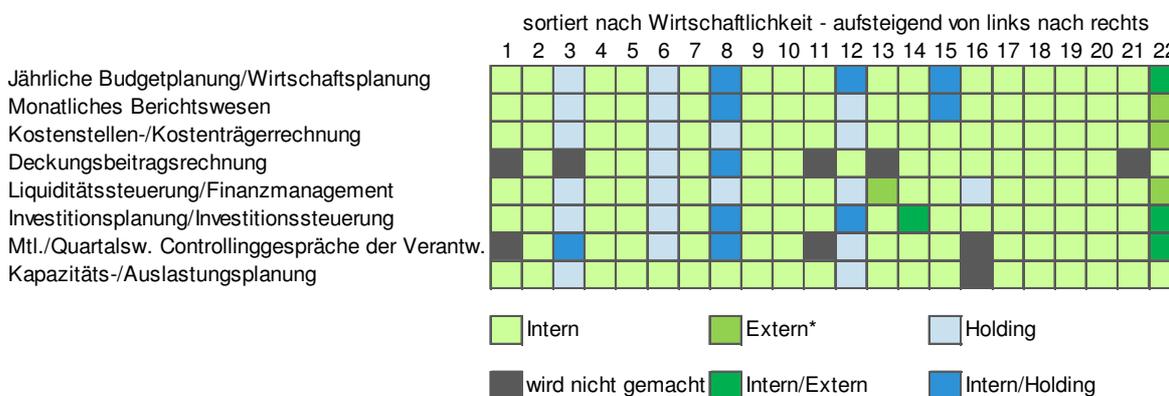
Während die Analyse der Befragungsergebnisse noch ein relativ ausgeglichenes Bild zeigt, offenbarten die Fachgespräche an dieser Stelle eine große Heterogenität zwischen den einzelnen Werkstätten. Besonders evident sind die Unterschiede zum einen bei der Qualität der Steuerungsinformationen, z.B. einer aussagefähigen Deckungsbeitragsrechnung der Produkt- und Dienstleistungsbereiche sowie bei der Frage, wie stark das Controlling und die verfügbaren Informationen auch de facto für die Steuerung genutzt werden.

Insgesamt legen aber auch die Fachgespräche eindeutig nahe, dass sich eine Professionalisierung der Controlling- und Finanzsteuerung – darunter fallen beispielsweise ein intern angesiedeltes

Controlling mit kaufmännischer Fachkompetenz, eine instrumentengestützte Steuerung sowie die Verwendung von einschlägiger Software – vorteilhaft auf das wirtschaftliche Ergebnis auswirkt. Die positiven Effekte beruhen hierbei u. a. auf einer positiven Rückkopplung mit frühzeitigen Eingriffsmöglichkeiten sowie Transparenz in der Finanzsteuerung.

Zusammenfassend bestätigt sich im Zuge dieser Untersuchung der Eindruck aus dem Hypothesenworkshop. Die Qualität des Controllings und der Finanzsteuerung ist einer der wichtigsten Wirkfaktoren im Einflussbereich Management.

Abbildung 5-19: Eingesetzte Instrumente des Controllings bzw. der kaufmännischen Steuerung



* Extern bedeutet in diesem Zusammenhang außerhalb des Unternehmens bzw. der übergeordneten Trägerstruktur.
 Quelle: Prognos AG (2017), Ergebnisse der Befragung

M8 Qualität der pädagogischen Betreuung und Rehabilitation

Die Wirtschaftlichkeit von WfbM steht in relevantem Zusammenhang mit der Qualität der pädagogischen Betreuung und Rehabilitation. In mehreren Fachgesprächen wurde geäußert, dass eine gute Reha-Qualität die Zufriedenheit der Beschäftigten steigert, die Fluktuationsrate senkt und sich somit auch positiv auf die Produktivität der Beschäftigten auswirkt. Begünstigt werde dieser Effekt nach Meinung mehrerer Befragter durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Produktions- und Rehabilitationsleitung bzw. eine integrierte Betrachtung der beiden Bereiche für alle Beschäftigten. Letztlich ist sie auch eine Voraussetzung dafür, dass die Beschäftigten ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden können.

M9 Anreize zur Erzielung höherer Arbeitsentgelte

Anreize zur Erzielung höherer Arbeitsentgelte haben keine Auswirkungen auf das wirtschaftliche Ergebnis. Das hat auch mit der Anrechnung höherer Arbeitsentgelte auf die Grundsicherung zu tun.

In allen Fachgesprächen betonten WfbM-Vertreterinnen und -Vertreter, dass vielmehr nicht-monetäre Anreize entscheidend für die Motivation der Beschäftigten seien. Neben guten Arbeitsbedingungen würden auch Maßnahmen wie ein Beschwerdemanagement, Partizipationsmöglichkeiten und arbeitsbegleitende Angebote aus den Bereichen Gesundheit, Sport und Freizeit motivationssteigernd wirken.

M10 Umfang der Mitwirkung der Beschäftigten

Was den Umfang der Mitwirkung der Beschäftigten betrifft, wird die Untersuchung der Wirtschaftlichkeit einer WfbM von zwei eng miteinander zusammenhängenden Hypothesen geleitet. Erstens wurde vermutet, dass eine zu starke Gewichtung der Beschäftigteninteressen die Wettbewerbsfähigkeit einer Werkstatt reduziert. Wirtschaftlich erfolgreiche WfbM – so die zweite Hypothese – müssen daher Abstriche bei den Wünschen ihrer Beschäftigten machen.

Die Ergebnisse aus den Fachgesprächen stehen zu den formulierten Hypothesen etwas im Widerspruch. Mehrere Werkstätten sprachen eher von einem positiven Zusammenhang zwischen der Partizipation der Beschäftigten und dem ökonomischen Erfolg. So seien weitgehende Mitwirkungsmöglichkeiten und ein gutes Kooperationsverhältnis zum Werkstatttrat entscheidend für die Einsatzbereitschaft der Werkstattbeschäftigten und deren Identifikation mit dem Betrieb, was wiederum die Wirtschaftlichkeit positiv begünstigt. Ob sich dieser Effekt bei einem zu hohen Ausmaß der Mitwirkungsmöglichkeiten eventuell ins Gegenteil umkehrt und eine zu starke Gewichtung der Beschäftigteninteressen schädlich für die Wettbewerbsfähigkeit der WfbM ist, lässt sich aus den Aussagen der Fachgespräche jedoch nicht ermitteln. Zu bedenken ist in jedem Fall, dass nur ein informierter Werkstatttrat dazu in der Lage ist, die (wirtschaftlichen) Prioritäten der Werkstattleitung nachzuvollziehen, Kompromisse zu schließen und diese an die Beschäftigten zu vermitteln.

Aus dem Gesagten lässt sich dennoch festhalten, dass aus dem Umfang der Mitwirkung der Werkstattbeschäftigten ein relevanter Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis ausgeht. Hinsichtlich der Wirkrichtung besteht allerdings weiterhin Klärungsbedarf.

M11 Intensität/Kreativität der Förderplanung

Der anfangs aufgestellten Hypothese zufolge trägt eine hohe Zielerreichung bei der Förderplanung zu einem guten Betriebsergebnis bei. Hinsichtlich der Intensität und Kreativität der Förderplanung lässt sich aus einzelnen Fachgesprächen folgern, dass eine intensive und fortdauernde Förderung der beruflichen Bildung der Beschäftigten deren produktive Einsatzmöglichkeiten erhöht. Sie

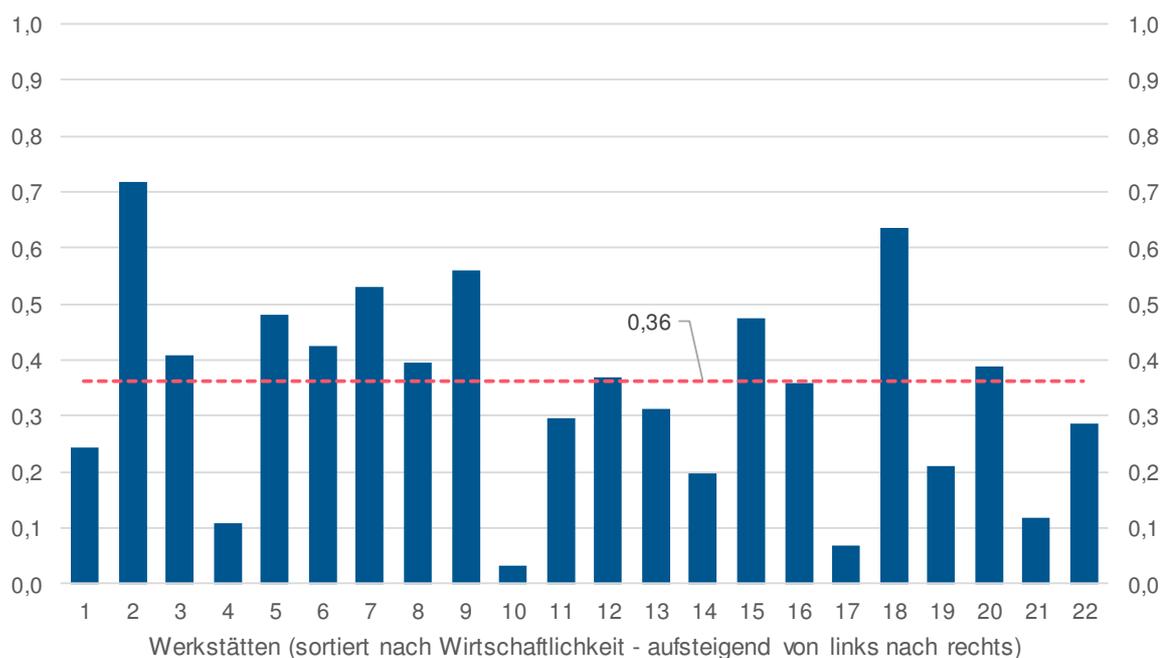
erhöht damit grundsätzlich die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und fördert deren Motivation. Da dieser Faktor aber bei der überwiegenden Mehrheit der Fachgespräche nicht systematisch zur Sprache kam, ist ein relevanter Einfluss nicht nachweisbar.

M12 Marketingaktivitäten

Ebenso lassen sich die Unterschiede im wirtschaftlichen Erfolg der WfbM nicht über deren Marketingaktivitäten erklären. Wie die Daten aus der schriftlichen Befragung zeigen, ist die Intensität des Marketings beim Großteil der WfbM eher gering. Ein systematischer Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg ist zudem nicht erkennbar (siehe Abbildung 5-20).

In den persönlichen Gesprächen gaben WfbM-Vertreterinnen und -Vertreter zu erkennen, dass Marketingaktivitäten sehr stark von der jeweiligen Branche bzw. dem jeweiligen Tätigkeitsfeld abhängen würden. So sei bei Unternehmensdienstleistungen und Industriegütern das Marketing eher irrelevant, wohingegen bei Kontakt mit Endverbrauchern deutlich mehr Aufwand betrieben werde. In diesem Kontext seien auch „Leuchtturmprojekte“ wie Gastronomiebetriebe außerhalb der WfbM wichtig, um regionale Bekanntheit zu erlangen. Der Status als WfbM spiele für die Außendarstellung in den meisten Fällen jedoch keine Rolle bzw. dieser werde i. d. R. nicht explizit für Werbe- und Marketingzwecke verwendet. Zusammengefasst stellen wir daher keinen relevanten Einfluss der Marketingaktivitäten einer WfbM auf ihre Wirtschaftlichkeit fest.

Abbildung 5-20: Marketingindex der WfbM



Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM, rosafarbene Linie: Median von 22 WfbM.

M13 Einhaltung/Umsetzung gesetzlicher Vorgaben und Organisationsstandards

Eine häufig genannte These ist, dass die zunehmenden Anforderungen an die Einhaltung und Umsetzung gesetzlicher Vorgaben und Organisationsstandards in direktem Zusammenhang mit der Wirtschaftlichkeit von WfbM stehen. Insgesamt ergaben die Fachgespräche, dass die Anforderungen durch Umwelt- und Arbeitsschutzrichtlinien, Brandschutzaufgaben, Zertifizierungen usw. individuell sehr unterschiedlich wahrgenommen werden. Während vor allem kleinere Werkstätten, häufig mit zugleich großen Industriekunden, eine große Belastung durch die Umsetzung der Richtlinien und Standards feststellen, sehen größere, in Holdingstrukturen eingebettete WfbM, keine ungewöhnlichen Belastungen. Einige Werkstätten benennen hier klare Vorteile durch die Existenz von internem Know-how beim Träger bzw. in der Holding. Das Gesamtbild lässt einen systematisch negativen Einfluss auf das Arbeitsergebnis nicht erkennen.

Tabelle 5-10: Zusammenfassende Bewertung: Management

Erläuterung*	Wertung**
M1 Zielsetzung der WfbM	
<ul style="list-style-type: none"> (F 10x) Für wirtschaftlichen Erfolg sollten Ziele klar formuliert sein und innerhalb der WfbM kontinuierlich von allen getragen werden. 	+
M2 Einbettung in Trägerstruktur	
<ul style="list-style-type: none"> (F 5x) Trägerstruktur spielt große Rolle insb. bzgl. Ressourcen, Know-how, Finanzkraft und Vertriebsstrukturen. (F 5x) Keine Beeinträchtigung der Flexibilität und Autonomie von WfbM durch Einbettung in Trägerstruktur. 	+
M3 Strategische Entscheidungen der Unternehmensführung	
<ul style="list-style-type: none"> (F 10x) Bei der strategischen Ausrichtung einer WfbM kommt es auf eine gute Balance zwischen Produktivität und Rehabilitation an. (F 10x) Für wirtschaftlichen Erfolg spielt Unternehmensführung zentrale Rolle (Führungsfähigkeit, Kommunikation, strategische Orientierung, Entscheidungsfreude und Durchsetzungsfähigkeit). 	++
M4 Führungsqualität	
<ul style="list-style-type: none"> (T) Die Führungsqualität ist entscheidend für Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation und -bindung. (T) Die Mitarbeiterzufriedenheit strahlt auf die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten aus und damit auf den wirtschaftlichen Erfolg. (F 4x) Erkennbare Unterschiede im Führungsstil von WfbM-Leitungen: Hierarchisch vs. partizipativ; autoritär vs. kooperativ. 	++
M5 Entscheidungen des Vorstands/Aufsichtsrats	
<ul style="list-style-type: none"> (F 10x) Vorstand und Aufsichtsrat halten sich i. d. R. aus dem Tagesgeschäft heraus. Geschäftsführungen haben ausreichend großen Entscheidungsspielraum. (F 10x) Zusammenarbeit zwischen Vorstand/Aufsichtsrat und Geschäftsführung ist in allen befragten WfbM gut und vertrauensvoll. 	0
M6 Zuständigkeiten und Delegation	
<ul style="list-style-type: none"> (F 10x) Professionelle Organisationsstrukturen sind besonders in komplexen Strukturen, wie Werkstätten es sind, von großer Bedeutung. 	+

<ul style="list-style-type: none"> (F 2x) Ein partizipativer Führungsstil und große Entscheidungsspielräume für Gruppen- und Produktionsleitungen sind förderlich für den wirtschaftl. Erfolg. 	
M7 Qualität des Controllings und der Finanzsteuerung	
<ul style="list-style-type: none"> (F 10x) Starke Heterogenität der WfbM bzgl. Professionalisierung der Management- und Controllingstrukturen. (F 10x) Professionalität (internes Controlling mit kaufmännischer Fachkompetenz, instrumentengestützte Steuerung, Fach-Software usw.) mit tendenziell positiver Auswirkung auf wirtschaftliches Ergebnis. 	++
M8 Qualität der pädagogischen Betreuung und Rehabilitation	
<ul style="list-style-type: none"> (F 4x) Eine gute Reha-Qualität sorgt für eine gute Produktivität, zufriedene Beschäftigte und weniger Fluktuation. (F 3x) Qualität der päd. Betreuung und Rehabilitation wird begünstigt durch enge Zusammenarbeit zwischen Produktions- und Reha-Leitung bzw. eine integrierte Betrachtung der beiden Bereiche. 	+
M9 Anreize zur Erzielung höherer Arbeitsentgelte	
<ul style="list-style-type: none"> (F 10x) Nicht-monetäre Anreize sind entscheidend für die Motivation der Beschäftigten. (F 10x) Motivationsfördernd wirken neben guten Arbeitsbedingungen Maßnahmen wie z. B. ein Beschwerdemanagement, Partizipationsmöglichkeiten und arbeitsbegleitende Angebote. 	0
M10 Umfang der Mitwirkung der Beschäftigten	
<ul style="list-style-type: none"> (F 5x) Gutes Verhältnis mit Werkstattrat und weitgehende Mitwirkungsmöglichkeiten sind für Einsatzbereitschaft und Identifikation mit dem Betrieb wichtig. 	+
M11 Intensität/Kreativität der Förderplanung	
<ul style="list-style-type: none"> (F 2x) Durch intensive Förderung beruflicher Bildung der Beschäftigten erhöhen sich deren produktive Einsatzmöglichkeiten. 	0
M12 Marketingaktivitäten	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Marketingintensität ist in allen WfbM relativ gering. (F 8x) Intensität des Marketings abhängig von Branche u. Tätigkeitsfeld, z.B. stark bei Kontakt mit Endkunden, eher gering bei Unternehmensdienstleistg. (F 5x) WfbM-Status spielt für Außendarstellung keine entscheidende Rolle. (F 4x) Leuchtturmprojekte fördern die regionale Bekanntheit. 	0
M13 Einhaltung/Umsetzung gesetzlicher Vorgaben und Organisationsstandards	
<ul style="list-style-type: none"> (F 7x) Belastung durch Einhaltung und Umsetzung von Organisationsstandards und gesetzl. Vorgaben wird individuell sehr unterschiedlich wahrgenommen. (F 2x) Größere WfbM in Holdingstrukturen haben Vorteile durch internes Know-how. 	0

* Basis: D=Datenanalyse, F=Fachgespräch, T= Betriebswirtschaftliche Theorie

** 0 = kein relevanter Einfluss, + = relevanter Einfluss, ++ = starker Einfluss

5.6 Einflussbereich Finanzierung & Kapitalausstattung

Analog zu privaten Wirtschaftsunternehmen benötigen WfbM finanzielle Ressourcen, um am Markt tätig werden zu können. Anlagen und Produktionsmittel müssen in Stand gehalten oder modernisiert und Räumlichkeiten erweitert werden. Welche Auswirkungen unterschiedliche Finanzierungsquellen und -möglichkeiten sowie mögliche Differenzen in der strategischen Investitionsplanung auf den wirtschaftlichen Erfolg von WfbM haben und welche Empfehlungen daraus hervorgehen, wird in diesem letzten Teilkapitel behandelt.

5.6.1 Kennzahlen

Kennzahlen zum Einflussbereich Finanzierung & Kapitalausstattung sind in Tabelle 5-11 dargestellt.

Tabelle 5-11: Durchschnittliche Werte (arithmetisches Mittel) aller Werkstätten sowie innerhalb der Werkstatt-Typen – Finanzierung & Kapitalausstattung*

Kennzahl	Anzahl WfbM	Alle WfbM	pB	gB/kB	gemischt
Nettoinvestitionen (2012-2014) pro Beschäftigten ⁴³	22	1.594 €	1.938 €	1.824 €	1.174 €
Nettoinvestitionen (2012-2014) pro Beschäftigten - Ersatz	22	469 €	113 €	1.270 €	211 €
Nettoinvestitionen (2012-2014) pro Beschäftigten - Erweiterung	22	725 €	1.070 €	408 €	668 €
Nettoinvestitionen (2012-2014) pro Beschäftigten - Ersatz/Erweiterung ⁴⁴	22	310 €	469 €	146 €	295 €
Von den Rehabilitationsträgern gezahlten Kostensätze pro Beschäftigten	43	12.139 €	11.007 €	12.935 €	12.132 €
Verhältnis der von den Rehabilitationsträgern gezahlten Kostensätze zu den notwendigen Kosten	43	81 %	78 %	79 %	83 %
Stand der Rücklage für Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen lt. WVO am 31.12.2014 pro Beschäftigten	43	2.826 €	1.351 €	3.288 €	3.171 €
Zuführungen in Rücklagen lt. WVO (insgesamt) je Beschäftigten ^{45,46}	43	424 €	629 €	349 €	382 €
Abschreibungsquote ⁴⁷	13	10,84 %	(6,97)** %	12,55 %	10,18 %
Eigenkapitalquote ⁴⁸	17	61,62 %	59,95 %	53,08 %	68,90 %

* Erläuterung: Angegeben sind die Werte für die durchschnittliche WfbM des jeweiligen WfbM-Typs.

** kein Mittelwert, da nur Angabe von 1 WfbM vorhanden.

⁴³ Abgefragt wurden die bedeutsamsten unternehmerischen Investitionen in Sachanlagen.

⁴⁴ Bei einigen Positionen konnte lt. WfbM nicht nach der Eigenschaft Ersatz- bzw. Erweiterungsinvestition unterschieden werden. In diesen Fällen wurden beide Investitionsarten angekreuzt.

⁴⁵ Hierzu zählen „Zuführungen zu einer Ertragsschwankungsrücklage“ und „Zuführungen zu einer Rücklage für Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen“.

⁴⁶ Rücklagen im Sinne der WVO entsprechen nicht den Rücklagen nach HGB und dienen ausschließlich dem Nachweis der zweckentsprechenden Verwendung des Arbeitsergebnisses gegenüber den Anerkennungsbehörden. Vgl. LVR (2010): Ermittlung und Verwendung der Arbeitsergebnisse im Arbeitsbereich der Werkstätten für behinderte Menschen.

⁴⁷ Berechnung: Abschreibungen auf Sachanlagen des Geschäftsjahres / Restbuchwerte Sachanlagen zum 31.12.2014.

⁴⁸ Berechnung: Umlaufvermögen / Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit bis zu 1 Jahr.

Mit Blick auf die Finanzkennzahlen fällt zunächst auf, dass die 22 befragten rheinischen WfbM erhebliche Differenzen hinsichtlich ihrer Investitionstätigkeit in den Jahren 2012 bis 2014 nach Werkstatttyp aufweisen. Während pB- und gB/kB-WfbM insgesamt überdurchschnittlich viele Nettoinvestitionen pro Beschäftigten tätigen, liegt das Investitionsvolumen von gemischten WfbM relativ zur Beschäftigtenzahl erheblich unter dem Durchschnitt. Auffallend ist zudem, dass gB/kB-WfbM den Großteil der Investitionssumme für Ersatz aufbrachten, während pB-WfbM überwiegend in Erweiterung investierten. Dies spiegelt sehr gut die Entwicklung in pB-WfbM wider, deren Beschäftigtenzahlen in den letzten Jahren stark angestiegen sind, sodass eine Erweiterung vieler Einrichtungen erforderlich war.

Die weiteren Kennzahlen offenbaren ein gemischtes Bild. Die von den Rehabilitationsträgern gezahlten Kostensätze pro Beschäftigten lagen im Durchschnitt zwischen 11.007 Euro für pB-WfbM und 12.935 Euro für gB/kB-WfbM. Auch das Verhältnis der von den Rehabilitationsträgern gezahlten Kostensätze zu den tatsächlichen Kosten des laufenden Betriebs im Arbeitsbereich einer Werkstatt⁴⁹ streut nur gering zwischen 78 und 83 Prozent. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die mit dem LVR vereinbarten Maßnahmepauschalen grundsätzlich für alle WfbM gleich sind. Unterschiedliche errechnete Kostensätze ergeben sich durch Unterschiede in den Beschäftigtenstrukturen (siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 5.6.2 zum Wirkfaktor F6 „Höhe der Kostensätze“).

Was den Stand der Rücklage für Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen pro Beschäftigten angeht, weichen ebenfalls pB-WfbM stark negativ vom Mittel über alle Werkstätten ab. Ursächlich kann hierfür auch das tendenziell niedrigere Alter dieser Werkstätten sein. Werkstätten speziell für psychisch behinderte Menschen entstanden erst später als die WfbM für geistig und körperlich behinderte Menschen. Sie konnten und mussten daher noch nicht so viele Mittel für diese Investitionen zurücklegen.

Die Zuführungen in Rücklagen weisen bei pB-Werkstätten wiederum den höchsten Mittelwert auf. Auch diese Kennzahl zeigt, dass die pB-Werkstätten offenbar daran arbeiten, ihre Rücklagen aufzubauen. Darüber hinaus korrespondieren die Zuführungen in Rücklagen mit den erzielten Überschüssen aus dem erwirtschafteten Arbeitsergebnis nach Abzug der ausgezahlten Arbeitsentgelte der Beschäftigten⁵⁰. In Bezug auf die mittlere Abschreibungsquote gibt es keine nennenswerten Differenzen (abgesehen von dem Ausrei-

⁴⁹ „Notwendige Kosten“ gem. § 12 Abs. 4 Satz 3 WVO.

⁵⁰ Verwendung des Arbeitsergebnisses gem. § 12 Abs. 5 WVO: 1) Ausschüttung der Arbeitsentgelte 2) Zuführung zur bzw. Entnahme aus der Rücklage für Ertragsschwankungen 3) Zuführung zur bzw. Entnahme aus der Rücklage für Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen.

ber bei pB-WfbM, hier lag jedoch lediglich der Wert zu einer einzigen WfbM vor⁵¹). Bei der Eigenkapitalquote stehen gemischte WfbM an erster Stelle.

5.6.2 Bewertung der Wirkfaktoren

Dieser Teilabschnitt widmet sich dem Einflussbereich Finanzierung & Kapitalausstattung. Als Wirkfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit von WfbM wurden hierfür die folgenden identifiziert:

Wirkfaktoren im Einflussbereich Finanzierung & Kapitalausstattung	
F1	Strategische Planung bei Investitionsentscheidungen
F2	Finanzierung der Immobilie
F3	Substanz der Produktionsmittel
F4	Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten des Trägers
F5	Höhe des Vermögens
F6	Höhe der Kostensätze

F1 Strategische Planung bei Investitionsentscheidungen

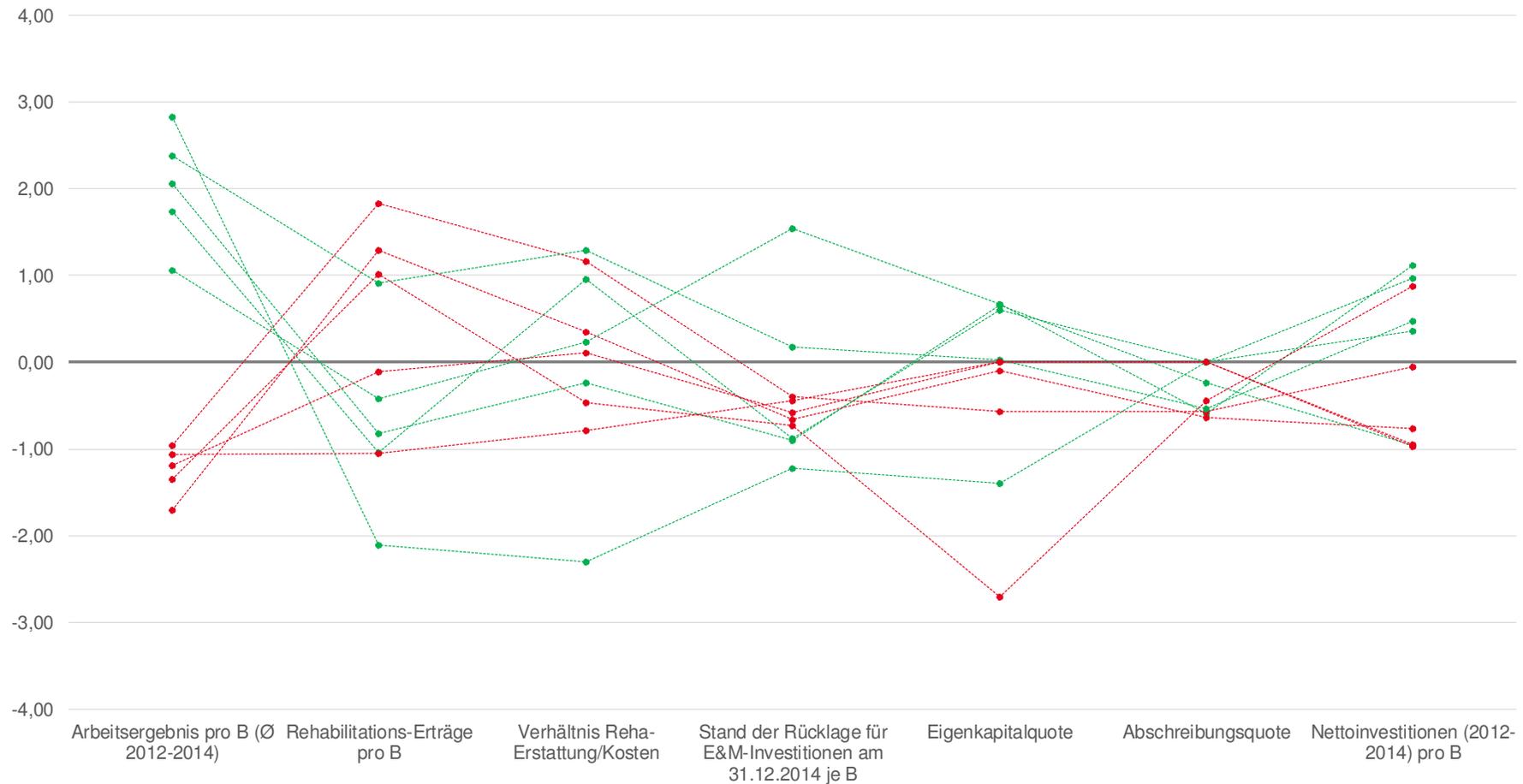
Im Hypothesenworkshop wurde die These entwickelt, dass strategisch geplante Investitionsentscheidungen das Risiko von Fehlinvestitionen minimieren und letztlich zu einer besseren Auslastung von Infrastrukturen oder Produktionsmitteln führen.

Die Fachgespräche liefern diesbezüglich ein uneinheitliches Bild. In der Regel folgen die WfbM keiner dezidierten Investitionsstrategie, sondern vertreten meistens ein pragmatisches Investitionsverständnis nach der Auffassung: „Dort wo investiert oder modernisiert werden muss, wird es gemacht.“ Einige Werkstätten erläuterten, dass größere Investitionen in Gebäude oder Produktionseinrichtungen immer der Genehmigung durch Gesellschafter und Träger bedürften und vielfach auch mit einem Businessplan hinterlegt werden müssten. Andere gaben an, Investitionen müssten primär immer den Beschäftigten in Form eines geeigneten und diversifizierten Tätigkeitsportfolios zugutekommen.

Nichtsdestotrotz behält der Wirkfaktor auch im Spiegel der Praxis einschätzungen seine Gültigkeit. Die strategische Planung von Investitionsentscheidungen kann die Effektivität und Effizienz von Investitionen erheblich verbessern, das Risiko von Fehlinvestitionen mindern und damit insgesamt positiv auf die Wirtschaftlichkeit einer Einrichtung wirken.

⁵¹ Die erforderlichen Informationen wurden nicht in allen Bilanzen ausgewiesen.

Abbildung 5-21: Zusammenwirken der Kennzahlen Finanzierung & Kapitalausstattung für die fünf stärksten (grün) und die fünf schwächsten (rot) Werkstätten der Stichprobe



Quelle: Prognos AG (2017)

F2 Finanzierung der Immobilie

Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Hypothesenworkshop entwickelten die Frage, ob Miete oder Kauf bzw. Finanzierung vorteilhafter für die Wirtschaftlichkeit einer Werkstatt ist. Die Refinanzierung von Immobilien durch die Rehabilitationsträger unterscheidet sich nach der Art der Finanzierung aufgrund von unterschiedlich hohen Pauschalen innerhalb der Tageskostensätze. Bei Mietobjekten werden in der Regel die gesamten (anerkannten) Mietkosten übernommen.⁵² Die Mietkosten werden auf die Zahl der Beschäftigten umgelegt und fließen anteilig in den Tagessatz ein. Mehr Beschäftigte bedeuten hier keine höhere Finanzierung. Für die Finanzierung von Eigentum wird eine sogenannte Substanzerhaltungspauschale erstattet. Die Substanzerhaltungspauschale wird in den Entgeltverhandlungen zwischen den Vertretern der Werkstätten und dem LVR ausgehandelt und ist für alle WfbM gleich hoch. Sie wird je Beschäftigten gezahlt. Im Fall von Eigentum erhöht sich der Gesamtbetrag der Refinanzierung, wenn sich die Beschäftigtenanzahl erhöht. Mit Objekten im Eigentum gehen die Werkstätten also ein höheres Auslastungsrisiko ein, dass bei guter Auslastung einer Immobilie aber auch zu einem wirtschaftlichen Vorteil werden kann.

Je nach Trägerstruktur und wirtschaftlicher Situation verfolgen die in den Fachgesprächen befragten WfbM unterschiedliche Modelle in Bezug auf Miete oder Eigentum sowie verschiedene Varianten der Eigen- und Fremdfinanzierung. Mietverhältnisse würden einerseits schnellere Reaktionen auf die Marktsituation und die Auftragslage erlauben – etwa durch eine verhältnismäßig flexible Erweiterung oder Verkleinerung der Produktionskapazitäten. Andererseits seien Zustand und Gestaltung von angemieteten Gebäuden stark abhängig von den individuellen Interessen und dem Entgegenkommen der Vermieter. Einige Werkstattleitungen verstanden es daher als Vorteil, fallweise und je nach Bedarf entscheiden zu können, ob gemietet oder gekauft wird.

Im Ergebnis wirkt sich die Art der Finanzierung der Immobilie, insbesondere im Hinblick auf die Optionen Miete vs. Eigentum, nicht eindeutig auf die Wirtschaftlichkeit von WfbM aus. Wichtiger scheint es zu sein, dass die Werkstätten flexibel mit den Optionen arbeiten können.

F3 Substanz der Produktionsmittel

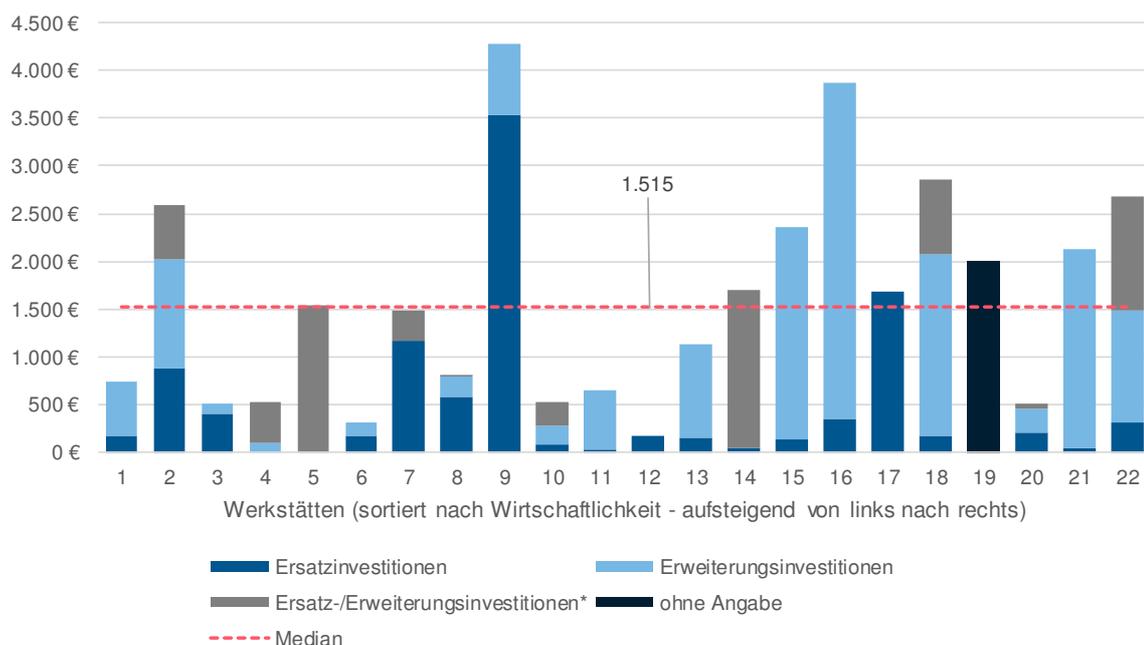
Bezüglich der Substanz der Produktionsmittel lässt sich ein relevanter Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit aus verschiedenen Perspektiven ableiten. So besteht bereits in den Daten ein positiver

⁵² In Einzelfällen – bspw. wenn die Mieten unverhältnismäßig hoch sind – werden nicht alle Mietkosten anerkannt, sondern maximal in Höhe der Substanzerhaltungspauschale. Teilweise gewährt das Integrationsamt Zuschüsse, die dann ebenfalls zunächst zum Abzug gebracht werden.

Zusammenhang zwischen den im Zeitraum von 2012 bis 2014 getätigten Investitionen und dem Arbeitsergebnis je Beschäftigten 2014 (vgl. Abbildung 5-21 und Abbildung 5-22). Allerdings könnte hier einschränkend argumentiert werden, dass wirtschaftlich erfolgreiche Werkstätten in der Regel auch bessere finanzielle Voraussetzungen für Investitionen haben, sodass die Richtung der Kausalbeziehung nicht eindeutig ist.

Von den befragten WfbM-Vertreterinnen und -Vertretern vertritt eine Mehrzahl die Ansicht, dass eine schlechte bauliche Infrastruktur sowie Sanierungsbedarf hinderlich für wirtschaftlichen Erfolg sei. Auch könne eine dringend notwendige Modernisierung der Produktionsmittel teilweise nicht geleistet werden. Vor diesem Hintergrund stimmten alle Befragten in ihrer Einschätzung überein, dass kontinuierliche Investitionen notwendig seien, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Abbildung 5-22: Nettoinvestitionen je Beschäftigten (2012-2014)



* In diesen Fällen wurden jeweils beide Investitionsarten angekreuzt.

Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

F4 Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten des Trägers

Viele Werkstätten, die Teil einer großen Holding sind oder von finanzstarken Trägern gehalten werden, bestätigten, dass sie bei wirtschaftlich gut begründeten Investitionen auf finanzielle Unterstützung zurückgreifen können. In Einzelfällen wurde aber auch berichtet, dass im Gegenzug die Möglichkeiten der eigenständigen Finanzierung – bspw. über Fremdkapital oder Bankdarlehen – eingeschränkt seien. Generell gilt aber: Ein kapitalstarker Träger erhöht prinzipiell den finanziellen Handlungsspielraum.

F5 Höhe des Vermögens

Schließlich hat die Höhe des Vermögens einer WfbM zweifelsfrei einen starken Einfluss auf ihr wirtschaftliches Ergebnis. In den persönlichen Gesprächen betonten alle Werkstätten die übergeordnete Bedeutung eines finanziellen Handlungsspielraums für Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen, aber auch zur Umsetzung von Innovationen.

Wie sich aus den Daten ablesen lässt, tätigen Werkstätten mit hohen durchschnittlichen Arbeitsergebnissen höhere Zuführungen zu den Rücklagen. Allerdings ist ein niedriger Stand der Rücklagen für Ersatz- und Modernisierung je Beschäftigten nicht automatisch ein Zeichen für eine geringe Wirtschaftlichkeit, da hierfür auch jüngst getätigte Investitionen verantwortlich sein können (siehe z.B. Abbildung 5-21). Zudem bestimmen das Alter der WfbM und damit die Jahre der Zuführung in die Rücklagen deren Höhe sowie auch die Ausschüttungsquote an Arbeitsentgelten für die Werkstattbeschäftigten (lt. WVO mind. 70 Prozent des Arbeitsergebnisses).

Die Verwendung des Arbeitsergebnisses nach § 12 Abs. 5 WVO sieht vor, neben der Zahlung von Arbeitsentgelten nach Möglichkeit Beträge in eine Ertragsschwankungsrücklage sowie in eine Rücklage für Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen zuzuführen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass diese Rücklagen aufgrund unterschiedlicher Bezugsgrößen und Berechnungsmethoden nicht mit den handels- und steuerrechtlichen Rücklagen übereinstimmen und teilweise in erheblichem Umfang voneinander abweichen.⁵³ Nichtsdestotrotz wird deutlich, dass wirtschaftlich stärkere Werkstätten höhere Überschüsse aus dem Arbeitsergebnis nach der Ausschüttung der Arbeitsentgelte in Form von Rücklagen zurücklegen können.

Auf Basis der Schilderungen lässt sich im Ergebnis festhalten, dass die Bilanzen bzw. die Rücklagen der Arbeitsergebnisrechnung nur ein begrenztes Bild der Vermögenssituation einer WfbM darstellen. Um differenziertere Aussagen treffen zu können, muss die Einbindung der Werkstätten in das Investitions- und Finanzregime ihrer Träger mitberücksichtigt werden (vgl. Wirkfaktor F4).

F6 Höhe der Kostensätze

Die Finanzierung der Leistungen einer WfbM erfolgt durch die Rehabilitationsträger nach § 41 SGB IX. Die Tageskostensätze decken alle „notwendigen Kosten für die Erfüllung der Aufgaben und fachlichen Anforderungen einer Werkstatt sowie die mit der wirt-

⁵³ Vgl. LVR (2010): Ermittlung und Verwendung der Arbeitsergebnisse im Arbeitsbereich der Werkstätten für behinderte Menschen.

schaftlichen Betätigung in Zusammenhang stehenden werkstatt-spezifischen Kosten“, d.h. die Kosten für Förderung und Betreuung der Menschen mit Behinderung. Die üblicherweise in einem Wirtschaftsunternehmen entstehenden Kosten, dazu zählen auch die Löhne/Arbeitsentgelte der Beschäftigten, werden durch die Rehabilitationserträge dagegen nicht abgedeckt und müssen von den WfbM selbst erwirtschaftet werden. Die folgende Verwendungsgleichung zeigt die Auswirkungen der Höhe der Kostensätze auf das Arbeitsergebnis:

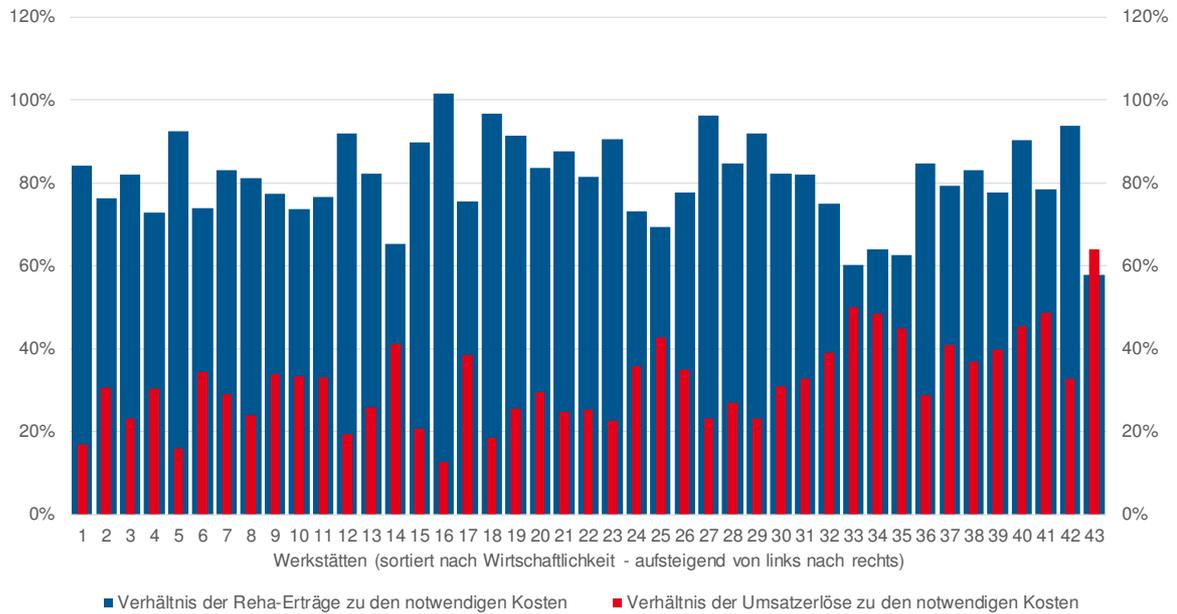
	Umsatzerlöse des Arbeitsbereichs		
+	Zins- und sonstige Erträge aus wirtschaftlicher Tätigkeit des Arbeitsbereichs		
+	Summe der von den Rehabilitationsträgern im Arbeitsbereich gezahlten Kostensätze		
=	<hr style="border: 1px solid red;"/>		
=	Erträge nach § 12 Abs. 4 Satz 1 und 2 WVO		
./.	Notwendige Kosten des laufenden Betriebs im Arbeitsbereich (Personalaufwand, Sachaufwand und Kalk. Instandhaltungskosten)		
=	Arbeitsergebnis		<hr style="border: 1px solid red;"/>

Die absolute Höhe des Arbeitsergebnisses verändert sich durch die Erhöhung bzw. Absenkung der von den Rehabilitationsträgern gezahlten Kostensätze, jedoch nur unter sonst gleichbleibenden Bedingungen, sprich bei gleichbleibenden notwendigen Kosten. Hierbei entsteht lediglich ein Niveaueffekt, da sich das Arbeitsergebnis bei allen Werkstätten erhöht. Das Verhältnis der Arbeitsergebnisse der einzelnen Werkstätten untereinander dürfte sich nicht wesentlich verändern. Grundsätzlich gelten für alle 43 WfbM im Rheinland die gleichen Maßnahmenpauschalen. Unterschiede in den Kostensätzen je Beschäftigten zwischen den einzelnen WfbM ergeben sich rechnerisch durch die unterschiedliche Zusammensetzung der Beschäftigten. Beschäftigte mit psychischer Behinderung oder Zusatzpersonal (ABC-Fälle) werden entsprechend ihrem höheren Unterstützungsbedarf durch den LVR höher vergütet.

Auf der anderen Seite erhöht sich der wirtschaftliche Druck auf einzelne Werkstätten, sofern bei gleichbleibender Erlössituation die notwendigen Kosten des laufenden Betriebs für diese WfbM (z.B. durch Preissteigerungen bei Löhnen und/oder Betriebskosten) ansteigen.

Die Abbildung 5-23 zeigt, dass das Verhältnis von Rehabilitationserlösen zu den notwendigen Kosten tendenziell in wirtschaftlich erfolgreicheren Werkstätten kleiner ist.

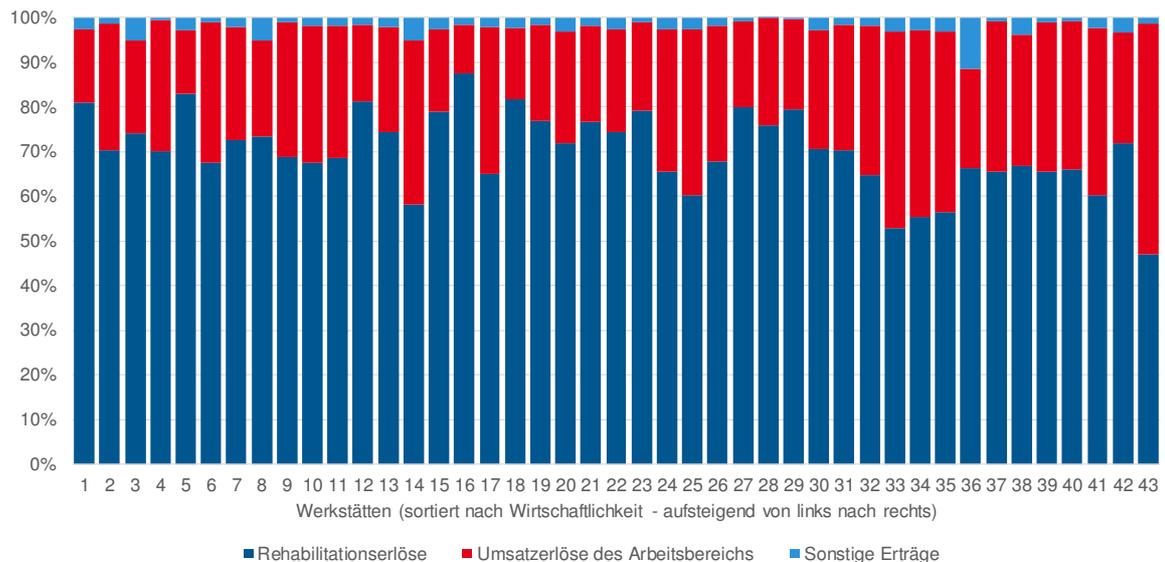
Abbildung 5-23: Verhältnis der hauptsächlichen Erlöse zu den notwendigen Kosten im Arbeitsbereich der Werkstatt



Quelle: Prognos AG (2017) auf Basis der Arbeitsergebnisrechnung für das Jahr 2014.

Analog ist das Verhältnis der Umsatzerlöse zu den notwendigen Kosten deutlich höher. Je mehr also durch Umsatzerlöse finanziert wird, desto wirtschaftlicher ist die WfbM. Das wird zusätzlich in Abbildung 5-24 deutlich.

Abbildung 5-24: Verhältnis der Erlösarten im Arbeitsbereichs



Quelle: Prognos AG (2017) auf Basis der Arbeitsergebnisrechnung für das Jahr 2014.

Wirtschaftlich stärkere WfbM haben i. d. R. ein Beschäftigtenklientel mit weniger ABC-/C-Fällen, erhalten daher vergleichsweise weniger Rehabilitationserlöse und können durch die relativ höhere Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gleichzeitig mehr Umsatz generieren.

Tabelle 5-12: Zusammenfassende Bewertung: Finanzierung & Kapitalausstattung

Erläuterung*	Wertung**
F1 Strategische Planung bei Investitionsentscheidungen	
<ul style="list-style-type: none"> (F 10x) WfbM verfolgen in der Regel keine dezidierte Investitionsstrategie. Investitionen sollen grundsätzlich den Beschäftigten in Form geeigneter Tätigkeiten zugutekommen. (T) Strategische Investitionsplanung verbessert die Effektivität und Effizienz von Investitionen und reduziert Investitionsrisiken. 	+
F2 Finanzierung der Immobilie	
<ul style="list-style-type: none"> (F 10x) Unterschiedliches Verhältnis von Eigen- und Fremdfinanzierung abhängig von Trägerstruktur und wirtschaftlicher Situation. (F 2x) Vorteil Mietverhältnis: flexiblere Reaktionen auf Marktsituation und Auftragslage. (F 3x) Vorteil Eigentum: Bei Mietverhältnissen hängt der Zustand der Gebäude und die Raumgestaltung sehr von den Interessen der Vermieter ab. 	0
F3 Substanz der Produktionsmittel	
<ul style="list-style-type: none"> (D) Positiver Zusammenhang zwischen den in 2012 bis 2014 getätigten Investitionen und der Wirtschaftlichkeit. (D) Anteil der Erweiterungsinvestitionen in pB-WfbM höher. (F 4x) Schlechte bauliche Infrastruktur und Sanierungsbedarf ist hinderlich für wirtschaftlichen Erfolg. Notwendige Modernisierungen der Produktionsmittel sind teilweise nicht leistbar. (F 10x) Zur Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit sind kontinuierliche Investitionen erforderlich. 	+
F4 Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten des Trägers	
<ul style="list-style-type: none"> (T) Ein kapitalstarker Träger erhöht prinzipiell den finanziellen Handlungsspielraum. 	++
F5 Höhe des Vermögens	
<ul style="list-style-type: none"> (D) WfbM mit hohen durchschnittlichen AE tätigen höhere Zuführungen zu den Rücklagen. (D) Ein hoher Stand der EM-Rücklagen ist nicht automatisch ein Zeichen für bessere Wirtschaftlichkeit. (F 10x) Finanzieller Handlungsspielraum für Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen sowie Innovationen ist wichtig. 	++
F6 Höhe der Kostensätze	
<ul style="list-style-type: none"> (D, T) Verhältnis zwischen den WfbM in puncto Wirtschaftlichkeit verändert sich durch eine Anhebung/Absenkung der Kostensätze nicht. 	0

* Basis: D=Datenanalyse, F=Fachgespräch, T= Betriebswirtschaftliche Theorie

** 0 = kein relevanter Einfluss, + = relevanter Einfluss, ++ = starker Einfluss

6 Beziehungen zwischen den Wirkfaktoren

Die bisherige Darstellung legt durch die einzelne Betrachtung der Wirkfaktoren nahe, dass deren Wirkungen sich jeweils addieren, wenn sie in die gleiche Richtung weisen, oder subtrahieren, wenn sie entgegengesetzt wirken. Diese Betrachtungsweise übersieht jedoch eine Vielzahl von möglichen Beziehungen zwischen den Wirkfaktoren:

- Die Wirkungen mehrerer Wirkfaktoren können sich überlagern.

Ein Beispiel: Sowohl ein hoher „Anteil von psychisch kranken Beschäftigten“ als auch die „Leistungsfähigkeit der Beschäftigten“ stehen in einem positiven Zusammenhang mit einem wirtschaftlichen Ergebnis. Das liegt vermutlich daran, dass Beschäftigte mit psychischer Erkrankung in der Gesamtheit tendenziell leistungsfähiger sind. Beiden Wirkfaktoren liegt der nahezu gleiche Effekt auf die Wirtschaftlichkeit zugrunde, er tritt daher nur einmal auf, auch wenn beide Wirkfaktoren in einer WfbM eine hohe Ausprägung haben.⁵⁴

- Die Wirkung eines Wirkfaktors kann durch diejenige eines anderen Wirkfaktors kompensiert werden.

Als Beispiel kann wieder die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten angeführt werden. Auch eine Werkstatt mit einem hohen „Anteil an leistungsschwächeren Beschäftigten“ kann wirtschaftlich erfolgreich sein, wenn sie eine gute „Einsatzplanung“ aufweist. Zu einem Teil kann also der negative Einfluss der geringeren Leistungsfähigkeit auf die Wirtschaftlichkeit kompensiert werden.

- Die Wirkung eines Wirkfaktors kann von der Ausprägung eines anderen Wirkfaktors abhängen.

Auch hierzu ein Beispiel: Je nach „Höhe des Vermögens“ hat eine WfbM gute oder schlechte Bedingungen für eine gute „Substanz der Produktionsmittel“. Ebenso kann die Höhe des Vermögens auch die „Finanzierung der Immobilie“ beeinflussen. Es gibt also Wirkfaktoren, die in einer kausalen Beziehung zueinander stehen.

Die angeführten Beziehungen zwischen den Wirkfaktoren sind zusätzlich zu berücksichtigen, wenn Aussagen dazu getroffen werden sollen, was die Wirtschaftlichkeit der WfbM beeinflusst.

⁵⁴ Genau genommen hat nicht die Art der Behinderung eine Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit, sondern nur die Leistungsfähigkeit. Diese wiederum steht in einem kausalen Zusammenhang mit der Art der Behinderung.

Nicht zuletzt sind in diesen Wechselwirkungen auch die Ursachen dafür zu suchen, dass allein aus der Summe der negativ oder positiv wirkenden Faktoren noch nicht auf das wirtschaftliche Ergebnis einer WfbM geschlossen werden kann. Drei anonymisierte Fallbeispiele einzelner Werkstätten sollen dieses Zusammenspiel verdeutlichen. Sie illustrieren, wie und unter welchen Umständen in der Gesamtheit eher positive Wirkfaktoren auch zu einem guten Arbeitsergebnis führen (Kapitel 6.3), trotz eher negativen Ausprägungen der Wirkfaktoren ein gutes Ergebnis erzielt werden kann (Kapitel 6.4), und positive Wirkfaktoren dennoch zu einem vergleichsweise schwachen Arbeitsergebnis führen (Kapitel 6.5).

6.1 Beziehungen zwischen Wirkfaktoren im Überblick

In den folgenden Abbildungen wird die Beziehung der Wirkfaktoren zueinander in ihrer Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit der WfbM dargestellt. Die Abbildungen sind wie folgt zu lesen:

- Sowohl die Zeilen als auch die Spaltenüberschriften sind mit den Wirkfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit von WfbM beschriftet.
- In den karierten Feldern sind die Beziehungen zwischen den Wirkfaktoren abgebildet. Jedes Feld drückt die Beziehung zwischen einem Wirkfaktor in der Zeile zu einem Wirkfaktor in der Spalte aus. Dabei wird immer dargestellt, inwiefern der Wirkfaktor, der sich in der Zeile befindet, die Wirkfaktoren in den Spalten beeinflusst.
- Die Beziehungen werden wie zuvor beschrieben als kausal (c), kompensierend (k) oder überlagernd (ü) qualifiziert.
- Die hellblaue Farbe bedeutet, dass eine Wirkbeziehung besteht, eine dunkelblaue Farbe zeigt an, dass es sich um eine Wirkbeziehung handelt, die als stark eingeschätzt wird.

Allgemeine Beschreibung:

Zunächst ist erkennbar, dass es sehr viele Wirkfaktoren gibt, die in einer **kausalen Beziehung** zueinander stehen:

- Besonders sticht hier der Bereich „Personal“ hervor, dessen Wirkfaktoren wie z. B. die Qualifikation der Führungskräfte und des Personals eine Vielzahl weiterer Wirkfaktoren bedingen. Ebenfalls häufig stehen auch die Faktoren des Bereichs „Management“ in einer kausalen Beziehung zu weiteren Wirkfaktoren.
- Betrachtet man einzelne Wirkfaktoren, so ist der Wirkfaktor M4 „Führungsqualität“ derjenige, der sich am häufigsten kausal auf andere Wirkfaktoren auswirkt. Ebenfalls besonders häufig trifft dies auf die Wirkfaktoren P1 „Qualifikation der Führungskräfte“ und W1 „Angebots- und Produktvielfalt“ zu.

Etwas seltener sind **kompensatorische Beziehungen**:

- Auch hier fällt wieder der Bereich „Personal“ auf, in dem bspw. die Betreuungsintensität, aber auch die Qualifikation und die Motivation des Personals ungünstige Wirkungen der Beschäftigtenstruktur auf die Wirtschaftlichkeit kompensieren können. Ein weiterer Bereich mit vielen kompensatorischen Beziehungen ist der Bereich „Markt & Wettbewerb“.
- Als einzelner Wirkfaktor mit kompensatorischer Wirkung sticht W7 „Fertigungsverfahren“ heraus. Eine kompensatorische Wirkung auf andere Wirkfaktoren weist auch W10 „Kooperation mit anderen WfbM“ auf.

Wirkfaktoren, die sich in ihren Wirkungen auf die Wirtschaftlichkeit **überlagern**, sind noch einmal etwas seltener:

- Sie finden sich insbesondere im Bereich „Beschäftigte“, aber auch im Bereich „Finanzierung & Kapitalausstattung“.
- Es sind insbesondere bestimmte Eigenschaften der Beschäftigten wie die „Art der Behinderung“ (B1), die „Altersstruktur der Beschäftigten“ (B3) und die „Leistungsfähigkeit der Beschäftigten“ (B2), die sich in starkem Maße hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit überlagern.

Schaut man sich die Beziehungen der Wirkfaktoren noch einmal nach **Einflussbereichen** an, so lassen sich die folgenden Beobachtungen machen:

- Wirkfaktoren des Einflussbereichs „Allgemeine Struktur“ haben vergleichsweise schwach ausgeprägte Beziehungen zu anderen Wirkfaktoren. Einflüsse auf andere Wirkfaktoren weisen vor

allem die „Größe der WfbM“ (A1) und das „Raumprogramm“ (A4) auf.

- Der Einflussbereich „Markt & Wettbewerb“ ist dadurch gekennzeichnet, dass seine Wirkfaktoren sehr häufig untereinander in einer kausalen Beziehung stehen. Vergleichsweise oft kommen auch kompensatorische Beziehungen vor. Verantwortlich hierfür sind die bereits erwähnten Wirkfaktoren „Fertigungsverfahren“ (W7) und „Kooperation mit anderen WfbM“ (W10). Das Management hat auf den Einflussbereich Markt & Wettbewerb insbesondere durch die Wirkfaktoren „Strategische Entscheidungen der Unternehmensführung“ (M3) und „Führungsqualität“ (M4) einen relativ großen Einfluss. Das betrifft bspw. die Wirkfaktoren Angebots- und Produktportvielfalt“ (W1) oder „Wirtschaftlichkeit der Tätigkeitsfelder“ (W3).
- Im Einflussbereich „Beschäftigte“ zeigen sich viele Beziehungen überlagernder oder kausaler Art zwischen Wirkfaktoren innerhalb dieses Einflussbereiches. Darüber hinaus sind solche Beziehungen seltener. Hervorzuheben ist, dass dem Wirkfaktor „Passung von Fähigkeiten und Einsatzgebiet“ (B7) kompensatorische Beziehungen zu den Wirkungen der Wirkfaktoren „Altersstruktur“ (B2) und „Motivation“ (B4) zugesprochen werden.
- Wirkfaktoren des Einflussbereichs „Personal“ interagieren stark untereinander sowie mit den Wirkfaktoren des Bereichs „Beschäftigte“. Hier sind es, wie bereits beschrieben, vor allem kompensatorische Beziehungen. Ein weiterer Bereich, zu dessen Wirkfaktoren es kausale Beziehungen gibt, ist der Einflussbereich „Management“. So wirkt sich etwa die „Qualifikation der Führungskräfte“ (P1) auf die „Qualität der Führung“ (M4) aus.
- Der Einflussbereich „Management“ hat Einfluss auf alle anderen Bereiche, nur zur „Allgemeinen Struktur“ weist er wenige Beziehungen auf. Einige kausale Beziehungen bestehen zu den Wirkfaktoren des Bereichs „Finanzierung & Kapitalausstattung“, so bspw. zwischen der „Qualität des Controllings und der Finanzsteuerung“ (M7) und der „Strategischen Planung bei Investitionsentscheidungen“ (F1).
- Der Einflussbereich „Finanzierung & Kapitalausstattung“ schließlich ist dadurch gekennzeichnet, dass seine Wirkfaktoren untereinander in hohem Maße kausal zusammenhängen. Darüber hinaus hängen einzelne Wirkfaktoren wie das „Raumprogramm“ (A4) oder die „Fertigungsverfahren“ (W7) von diesem Bereich ab.

6.2 Beziehungen zwischen Wirkfaktoren mit starkem Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit und anderen Wirkfaktoren

Von besonderem Interesse sind Beziehungen von solchen **Wirkfaktoren, die eine starke Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit haben**. Hier kann danach geschaut werden, welche Beziehungen sie zu anderen Wirkfaktoren haben, insbesondere als abhängige Größen. So können sie unter Umständen beeinflusst oder ihre Wirkungen kompensiert werden. Um dies in der Abbildung zu erkennen, müssen die mit diesen Wirkfaktoren überschriebenen Spalten betrachtet werden.

Im Einflussbereich „Markt & Wettbewerb“ sind es fünf Wirkfaktoren, denen eine besonders starke Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit der WfbM zugesprochen wird:

- „Angebots- und Produktionsvielfalt“ (W1)

Bei diesem Wirkfaktor sehen wir eine starke kausale Verbindung mit anderen Wirkfaktoren des Einflussbereiches „Markt- und Wettbewerb“ bspw. mit der „Konjunkturellen Abhängigkeit der Tätigkeitsfelder“ (W4) und der „Kundenstruktur“ (W5), sowie „Konkurrenzdruck“ (W6) und „Fertigungsverfahren“ (W7). Gleichzeitig bestehen positive kausale Beziehungen zwischen der der Produktionsvielfalt und dem Einflussbereich „Beschäftigte“ z.B. hinsichtlich der „Passung zw. Fähigkeiten und Einsatzgebiet“ (B7).

- „Wirtschaftlichkeit der Tätigkeitsfelder“ (W3)

Dieser Wirkfaktor wird durch eine Reihe anderer Faktoren beeinflusst. Darunter befinden sich einige mit einem starken kausalen Einfluss, beispielsweise „Fertigungsverfahren“ (W7) oder „Substanz der Produktionsmittel“ (F3). Kompensierend wirken hingegen „Kooperationen mit anderen WfbM“ (W10).

- „Kundenstruktur“ (W5)

Hier besteht insbesondere ein kausales Verhältnis zum Wirkfaktor „Angebots- und Produktionsvielfalt“ (W1). Weitere Wirkfaktoren mit Einfluss sind die „Zielsetzung der WfbM“ (M1), „Strategische Entscheidungen der Unternehmensführung“ (M3) und „Kooperationen mit anderen WfbM“ (W10). Eine überlagernde Beziehung besteht mit dem Wirkfaktor „Konjunkturelle Abhängigkeit des Tätigkeitsfelds“ (W4).

- „Fertigungsverfahren“ (W7)

Der Wirkfaktor „Fertigungsverfahren“ ist zum einen klarer Einflussfaktor auf die „Wirtschaftlichkeit der Tätigkeitsfelder“ (W3),

zum anderen können durch die Wahl der Fertigungsverfahren und technischen Hilfsmittel die gegebenen Voraussetzungen der Beschäftigten durch „Art der Behinderung“ (B1) oder „Leistungsfähigkeit der Beschäftigten“ (B2) (teilweise) kompensiert, so dass sich zu Einflussbereich „Beschäftigte“ eine stark kompensatorische Verknüpfung zeigt.

- „Kooperationen mit anderen WfbM“ (W10)

Auch dieser als stark eingeschätzte Wirkfaktor zeichnet sich vor allem durch seine kompensatorische Verknüpfung mit anderen Wirkfaktoren aus. So können Kooperationen ausgleichend für den Faktor „Größe der WfbM“ (A1) sein und dadurch zum Beispiel die „Wirtschaftlichkeit der Tätigkeitsfelder“ (W3) ausgleichen oder fehlende Synergien durch ein schwache „Einbettung in [eine unterstützende] Trägerstruktur“ (M2) kompensieren.

Im Einflussbereich „Beschäftigte“ ist es ein Wirkfaktor, an dem sich die Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit festmacht:

- „Leistungsfähigkeit der Beschäftigten“ (B2)

Dieser Wirkfaktor erscheint hochgradig durch andere Wirkfaktoren bedingt oder in seiner Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit teilweise kompensierbar. Hier soll nur auf die kompensierenden Wirkfaktoren eingegangen werden. Darunter befinden sich die Wirkfaktoren „Fertigungsverfahren“ (W7), „Passung von Fähigkeiten und Einsatzgebiet (B7), „Qualifikation“ bzw. Motivation des Personals“ (P2, P3), „Betreuungsintensität“ (P7) und „Teilzeit“ (B5).

Insgesamt drei „starke“ Wirkfaktoren finden sich im Einflussbereich „Personal“:

- „Qualifikation der Führungskräfte“ (P1)

Hier gibt es wenige kausale Beziehungen, u. a. eine zur „Tarifbindung der WfbM“ (P5) und zu den „Personalkosten“ (P4), auch die „Zielsetzung der WfbM“ (M1) spielt eine gewisse Rolle.

- „Qualifikation des Personals“ (P2)

Neben den zum Wirkfaktor P1 genannten Beziehungen wirken sich hier die „Zielsetzung der WfbM“ (M1), die Notwendigkeit der „Einhaltung/Umsetzung gesetzlicher Vorgaben und Organisationsstandards“ (M13), die „regionale Wirtschaftsstruktur“ (W2), „strategische Entscheidungen der Unternehmensführung“ (M3) sowie die „Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten des Trägers“ (F4) aus.

- „Motivation des Personals“ (P3)

Hier bestehen starke kausale Zusammenhänge zur „Führungsqualität“ (M4) und zum Wirkfaktor „Zuständigkeiten und Delegation“ (M6), etwas schwächere zur „Tarifbindung der WfbM“ (P5) und zum „Raumprogramm“ (A4).

Im Einflussbereich „Management“ sind ebenfalls drei „starke“ Wirkfaktoren zu betrachten:

- „Strategische Entscheidungen der Unternehmensführung“ (M3)

Diese stehen in engem Zusammenhang mit der „Qualifikation der Führungskräfte“ (P1), „Entscheidungen von Vorstand bzw. Aufsichtsrat“ (M5) sowie der „Qualität des Controllings und der Finanzsteuerung“ (M7). Zur „Führungsqualität“ (M4) besteht eine überlagernde Beziehung.

- „Führungsqualität“ (M2)

Hier ist nur ein Wirkfaktor mit einer kausalen Beziehung anzuführen, das ist die „Qualifikation des Führungspersonals“ (P1).

- „Qualität des Controllings und der Finanzsteuerung“ (M7)

Auch hier gibt es nur wenige kausale Abhängigkeiten, und zwar zur „Qualifikation des Führungspersonals“ (P1), zur „Führungsqualität“ (M2) und zu „Strategischen Entscheidungen der Unternehmensführung“ (M1).

Zwei Wirkfaktoren des Einflussbereichs „Finanzierung & Kapitalausstattung“ weisen eine starke Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit auf:

- „Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten des Trägers“ (F4)

Hier besteht ein etwas schwächerer kausaler Zusammenhang zur „Führungsqualität“ (M4) und ein kompensatorischer zur „Kooperation mit anderen WfbM“ (W10). Außerdem gibt es eine kausale Beziehung zur „Höhe des Vermögens“ (F5).

- „Höhe des Vermögens“ (F5)

Die Höhe des Vermögens kann durch die „Wirtschaftlichkeit der Tätigkeitsfelder“ (W3) positiv beeinflusst werden. Auch die „Höhe der Kostensätze“ (F6) und die „Führungsqualität“ (M4) können einen Einfluss haben.

6.3 Fallbeispiel 1: Eher positive Wirkfaktoren – gutes Arbeitsergebnis

Das Fallbeispiel beschreibt eine Werkstatt, die die Erwartungen an eine gute wirtschaftliche Situation in besonderem Maße erfüllt. Eine Ausgangssituation mit überwiegend positiv ausgeprägten Wirkfaktoren führt im Ergebnis zu einem deutlich überdurchschnittlichen Arbeitsergebnis. So liegen Umsatz und Arbeitsergebnis jeweils doppelt so hoch wie der Durchschnitt aller WfbM und auch deutlich über den Werten für reine pB-WfbM.

Die WfbM ist eine typische pB-Werkstatt mit geringer Beschäftigtenzahl. Der Anteil ABC-Fälle liegt leicht über dem Durchschnitt ihres Typs, darunter sind allerdings keine C-Fälle. Der Anteil der Beschäftigten über 50 Jahre ist mit 33 Prozent leicht unter dem Durchschnitt. Die Auslastungsquote liegt leicht über dem Durchschnitt aller rheinischen WfbM und unter dem pB-Durchschnitt. Die Teilzeitquote liegt im Mittel. Auffällig ist der sehr geringe Krankenstand der Beschäftigten.

Als weiteres Merkmal kann die Lage in einer eher strukturschwachen, ländlich geprägten Region gelten.

Für den Erfolg scheinen verschiedene Wirkfaktoren und Handlungsfelder wesentlich:

- Strategische Investitionsplanung,
- Produktportfolio und Portfoliomanagement,
- Trägerstruktur- und Kooperationen,
- Delegation und Personalstruktur,
- Mitarbeitermotivation.

Strategische Investitionsplanung: Obwohl regional in einem strukturschwachen Landkreis gelegen, werden diesbezüglich keine Nachteile gesehen. Langfristige Kundenbeziehungen und gute logistische Erreichbarkeit der Produktionsstandorte gleichen die regionalen Nachteile aus. Im Fachgespräch wurde erläutert, dass die Werkstatt jüngst um einen neuen Fabrikationsstandort erweitert wurde und in diesem Zusammenhang besonderer Wert auf die Auswahl des Mikrostandorts gelegt wurde. So wurde darauf geachtet, dass zum einen eine gute Erreichbarkeit und Wohnortnähe für die Beschäftigten gegeben ist, zum anderen aber auch aus logistischen Gründen eine gute Anbindung an Autobahnen und Expansionsmöglichkeiten vorhanden sind.

Ebenfalls auffällig sind die Finanzkennzahlen. Während bei der Ausschüttungsquote die gesetzliche Vorgabe von 70 Prozent erfüllt wird (mit einem aufgrund der hohen Arbeitsergebnisse überdurchschnittlichen Betrag), konnten 2012 bis 2014 sowohl hohe Investitionen in Ersatz und Erweiterung getätigt als auch 2014 bereits erneut die Rücklagen aufgestockt werden.

Produktportfolio und Portfoliomanagement: Zu den wirtschaftlichsten Tätigkeitsbereichen gehören Verpackung, digitale Archivierung und Metallbearbeitung. Das Produkt- und Dienstleistungsportfolio ist trotz der geringen Größe relativ diversifiziert und umfasst z.B. auch Gastronomie, Garten-/Landschaftsbau und eine Schreinerei, um den Beschäftigten möglichst viele Tätigkeitsfelder anbieten zu können. Dazu gehört eine Risikobereitschaft, auch neue, eventuell riskante, Tätigkeitsfelder auszuprobieren. Gleichzeitig ist aber auch die Entschlusskraft vorhanden, unwirtschaftliche Tätigkeitsfelder ggf. wieder aufzugeben. Dahinter steht das Verständnis, dass erst ein wirtschaftliches Produkt auch Wertschätzung für die Beschäftigten erzeugt.

Trägerstruktur und Kooperationen: Ein zusätzlicher wichtiger Punkt ist die Anbindung an Träger, die sowohl eine weitere WfbM wie auch Tagesstrukturen in der Region betreiben. Dadurch können Synergien im Verwaltungsbereich genutzt werden und viel Kompetenz und Know-how auf kurzen Wegen ausgetauscht werden. Gleichzeitig existiert ein gemeinsames Verständnis für die Anliegen und Zielsetzungen der WfbM, sodass die Geschäftsführung von einer breiten Vertrauensbasis profitiert und sehr eigenständig agieren kann. Ein weiterer Vorteil liegt in der guten regionalen und überregionalen Vernetzung. So wirkt die betreffende Werkstatt bspw. in WfbM-Netzwerken und einer psychosozialen Arbeitsgemeinschaft mit.

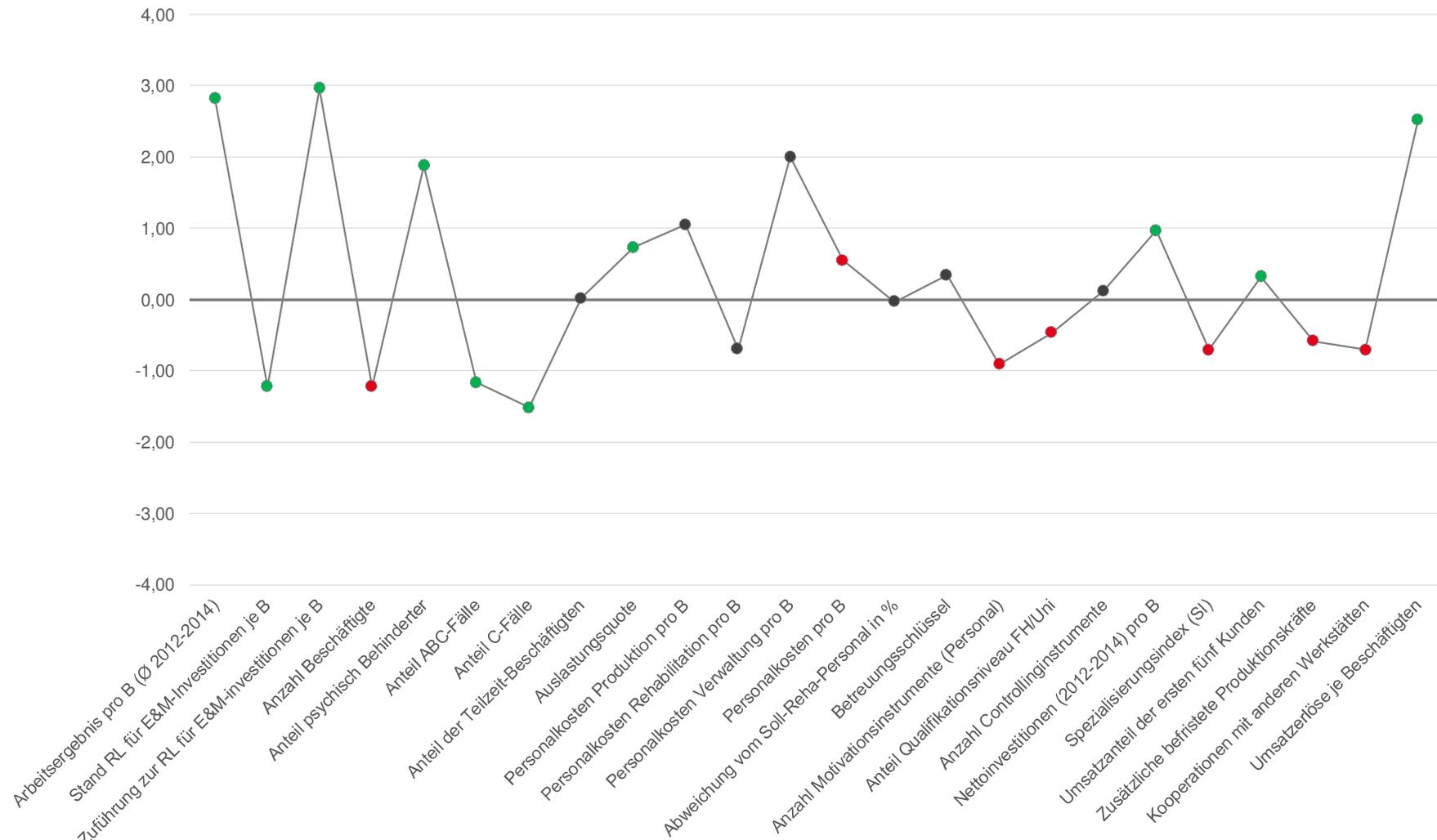
Delegation und Personalstruktur: Darüber hinaus liegt ein wichtiger Erfolgsfaktor aus Perspektive der Werkstatt in der relativ umfangreichen Delegation von Verantwortung an die Geschäftsbereichs- und Produktionsleitungen. Diese können ihren jeweiligen Verantwortungsbereich mit hoher Eigenständigkeit führen. Zusätzlich wird auch in der kooperativen Führung und dem kollegialen Austausch zwischen pädagogischer Leitung und Produktionsleitung ein Erfolgsfaktor gesehen.

Personalkosten verhalten sich unauffällig und liegen im Mittel aller WfbM. Die Personalstruktur zeigt im Vergleich zum Durchschnitt der pB-Werkstätten aber eine leichte Verschiebung in Richtung Produktion.

Mitarbeitermotivation: Als letzter Aspekt kann die Motivation der Beschäftigten angeführt werden. Aus Sicht der Werkstatt hängt diese stark von der Passung der individuellen Fähigkeiten zur Tätigkeit ab. Teilzeit wird zwar unterstützt, es wird aber gerade für

Menschen mit psychischer Behinderung in der Gewährleistung einer festen Tagesstruktur ein wichtiges Ziel gesehen. Insgesamt profitiert die Werkstatt von einer hohen Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Einrichtung. Nach Aussage der Geschäftsleitung hat diese Identifikation viel damit zu tun, dass die Werkstatt sich nach außen als wettbewerbsfähiges Unternehmen darstellt und die Werkstattfunktion nur in wenigen Kontexten betont. Auch in die berufliche Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten wird gezielt investiert.

Abbildung 6-1: Übersicht über ausgewählte Wirkfaktoren in einer WfbM (Fallbeispiel 1)



Quelle: Prognos AG (2017)

6.4 Fallbeispiel 2: Eher negative Wirkfaktoren – gutes Arbeitsergebnis

Die in diesem Fallbeispiel dargestellte WfbM ist von Interesse, da sie einerseits gekennzeichnet ist durch eine Reihe von Faktoren, die betriebswirtschaftlichem Erfolg tendenziell eher hinderlich gegenüber stehen, andererseits aber dennoch gute Arbeitsergebnisse erzielt.

Am meisten ins Gewicht fällt der stark überdurchschnittliche Anteil an ABC-Fällen insgesamt bzw. C-Fällen im Konkreten. Zusätzlich beschäftigt die WfbM keine Menschen mit psychischer Behinderung, die – wie oben dargelegt – oftmals über langjährige Arbeitsmarkterfahrung verfügen. Mit anderen Worten umfasst der Beschäftigtenpool der Werkstatt im Verhältnis zu ihrer Größe besonders viele Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf und in der Regel geringer Leistungsfähigkeit, die es in den Produktionsalltag zu integrieren gilt.

Bei einem vergleichsweise niedrigen Personalschlüssel im Rehabilitationsbereich – wobei diese Kennzahl, wie erläutert, mit Vorsicht interpretiert werden sollte (siehe Kapitel 5.4.2, Wirkfaktor P7) – liegen die Personalkosten insgesamt pro Beschäftigten weit über dem Mittelwert der rheinischen Werkstätten. Durch die unterdurchschnittliche Beschäftigtenzahl entgehen der Werkstatt im Fallbeispiel außerdem potenzielle Größenvorteile wie Skaleneffekte, Handlungsspielraum bei Investitionen oder Flexibilität durch einen umfangreichen Beschäftigtenpool.

Ihr hoher Spezialisierungsindex steht zwar empirisch im positivem Zusammenhang zu ökonomischem Erfolg. Doch wird es dadurch auch schwieriger, eine ideale Passung zwischen den Fähigkeiten der Beschäftigten und ihrem Einsatzgebiet herzustellen, was wiederum dämpfend auf die Wirtschaftlichkeit wirken könnte. Nicht zuletzt pflegt die betreffende WfbM sehr wenige Kooperationen mit anderen Werkstätten – ein Wirkfaktor, der mit starkem positivem Einfluss auf das ökonomische Ergebnis bewertet wurde.

Trotz der negativen Ausprägung einiger zentraler Wirkfaktoren nimmt die Werkstatt bei der Wirtschaftlichkeit einen Spitzenplatz ein. Umsatzerlöse je Beschäftigten liegen weit über dem Mittelwert aller 43 rheinischen WfbM, und auch das Arbeitsergebnis je Beschäftigten ist überdurchschnittlich.

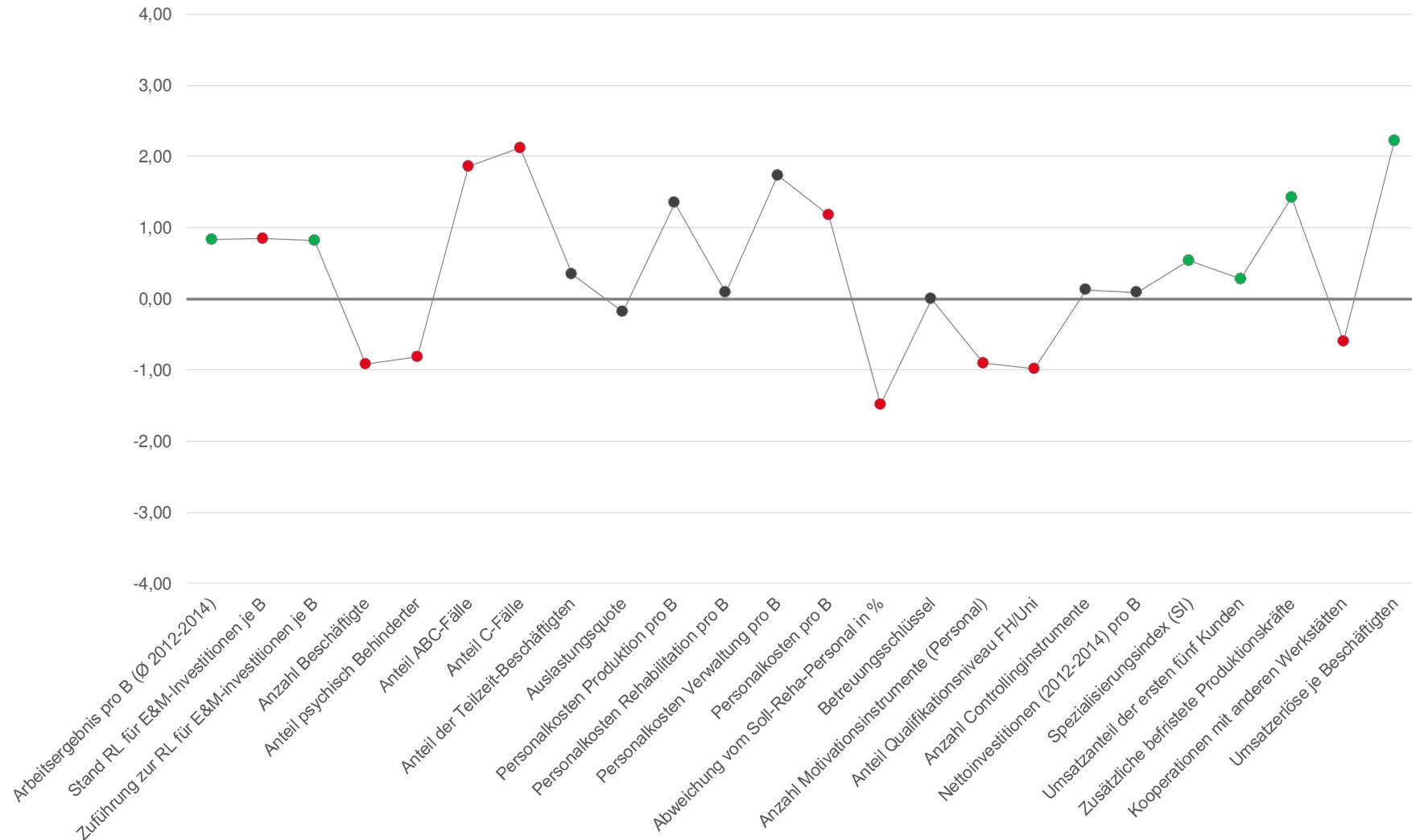
Für den wirtschaftlichen Erfolg trotz eher hinderlicher Vorbedingungen scheinen drei Faktoren zentral zu sein. Erstens bewegen sich Management und Finanzsteuerung auf einem sehr hohen Grad der Professionalisierung. So erfolgt zunächst die Jahreszielplanung anhand einer Balanced Scorecard mit 4 Dimensionen:

Mitarbeitende, Kunden, Finanzen und Prozesse. Die kaufmännische Steuerung ist stark vom Controlling geprägt und sieht eine separierte Erfassung von Erlösen aus Rehabilitation und Produktion vor. Eine Deckungsbeitragsanalyse der einzelnen Bereiche kann zwar noch nicht durchgeführt werden, allerdings wird der Aufbau der dafür notwendigen Strukturen derzeit forciert. Eine systematische Wirtschaftlichkeitsprüfung wird außerdem als Vorbedingung für die Ausweitung des Produktportfolios in der näheren Zukunft angesehen.

Als zweiter zentraler Faktor ist das strategische Ziel der WfbM zu nennen, zu jeder Zeit an jedem Ort die richtigen Beschäftigten einzusetzen. Beim Eintritt in die WfbM werden die Menschen mit Behinderungen mit Hilfe verschiedener Tests auf ihre Fähigkeiten hin beurteilt. Beschäftigte und Arbeitsschritte werden daraufhin in drei Kategorien unterteilt, was eine zielgerichtete Zuordnung ermöglicht. Dadurch entsteht eine hohe Produktionstiefe, wodurch die Werkstattbeschäftigten im Verhältnis zu anderen WfbM sehr stark spezialisiert sind. Interne Weiterbildungsmaßnahmen schaffen Fachkräfte zur Bedienung spezieller und komplexer Maschinen. Kapazitätsplanungsmaßnahmen ermöglichen eine Auslastung der Produktionskapazitäten bei nahezu 100 Prozent. Schwerstmehrfachbehinderte Beschäftigte arbeiten in diesem Fallbeispiel in getrennten Bereichen und werden nur produktionsergänzend eingesetzt und verrichten i. d. R. keine Industriearbeit.

Drittens bedient sich die WfbM technischen Innovationen, um ein ideales Zusammenwirken von Handarbeit und Maschineneinsatz zu erreichen und Arbeitsplätze zur Zufriedenheit der Beschäftigten zu gestalten. So werden bspw. bildgebende Verfahren eingesetzt, nach Wunsch Steh- oder Sitzarbeitsplätze eingerichtet oder individuelle Beleuchtungen installiert. Damit auch vermeintlich Leistungsschwächere etwas zum Produktionsprozess beitragen können, lässt die WfbM in Zusammenarbeit mit Kunden zudem Sondermaschinen anfertigen. Zusätzlich werden für diejenigen Arbeitsschritte, für die sich trotz einer optimalen Passung und Ergonomie niemand unter den Beschäftigten findet, dauerhaft Funktionskräfte eingesetzt, was die Wirtschaftlichkeit der WfbM trotz erschwerter Rahmenbedingungen noch einmal steigert.

Abbildung 6-2: Übersicht ausgewählter Wirkfaktoren in der WfbM (Fallbeispiel 2)



Quelle: Prognos AG (2017)

6.5 Fallbeispiel 3: Eher positive Wirkfaktoren – schwaches Arbeitsergebnis

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass unter den wirtschaftlich erfolgreicherer Werkstätten eher diejenigen mit ausschließlich psychisch behinderten Beschäftigten vertreten sind. Im Durchschnitt sind die Werkstätten dieses Typs kleinere Betriebe mit einer höheren Auslastungsquote bezüglich der Plätze, einer relativ hohen Teilzeitquote bei den Beschäftigten und anteilig deutlich weniger ABC-/C-Fällen. Gleichzeitig ist dieses Beschäftigtenklientel etwas älter und hat durchschnittlich mehr Arbeitsmarkterfahrung als geistig und körperlich behinderte Beschäftigte (Abbildung 10-15). Darüber hinaus zeigen die eher erfolgreichen Werkstätten eine relativ höhere Spezialisierung ihres Produktportfolios.

Diese Ausprägungen der positiven Wirkfaktoren sind in der Werkstatt dieses Fallbeispiels zu finden. Das heißt, es ist zunächst eine relativ hohe Wirtschaftlichkeit zu erwarten. Die Abbildung 6-3 zeigt eine Übersicht ausgewählter Wirkfaktoren dieser Werkstatt. Es handelt sich bei dieser WfbM um eine Werkstatt mit ausschließlich psychisch behinderten Beschäftigten, analog anteilig weniger ABC-/C-Fällen, einer sehr hohen Auslastungs- und Teilzeitbeschäftigungsquote und einer vergleichsweise hohen Spezialisierung des Produktportfolios.

Diese WfbM fällt auf, weil das wirtschaftliche Ergebnis trotz der positiven Bedingungen im Bereich Beschäftigtenstruktur und Personal unterdurchschnittlich ausfällt. Insbesondere bei den erwirtschafteten Umsatzerlösen pro Beschäftigten steht sie gegenüber den anderen Werkstätten vergleichsweise schwach da.

Die Personalkosten je Beschäftigten (VZÄ) sind insgesamt eher niedriger als der Durchschnitt. Nur für den Bereich Verwaltung liegen diese etwas über dem Mittel, im Rehabilitationsbereich fallen die Personalkosten je Beschäftigten (VZÄ) wiederum deutlich unterdurchschnittlich aus. Allein auf dieser Basis lässt sich deshalb kein Bezug zu einer geringen Wirtschaftlichkeit herstellen.

Auch bei der Qualifikation des Personals zeigt sich ein positives Bild u. a. aufgrund des hohen Anteils der beruflichen Abschlüsse im Bereich (Fach-)Hochschule/Universität, sowie aufgrund bestimmter Aussagen in den Fachgesprächen, wonach ausschließlich vollausgebildete Fachkräfte beschäftigt würden und in den Betriebsstätten stets technische und pädagogische Fachkräfte gleichzeitig vor Ort seien. Auszubildende sowie Praktikantinnen und Praktikanten würden ausschließlich additiv zur Verbesserung der Rehabilitationsqualität eingesetzt.

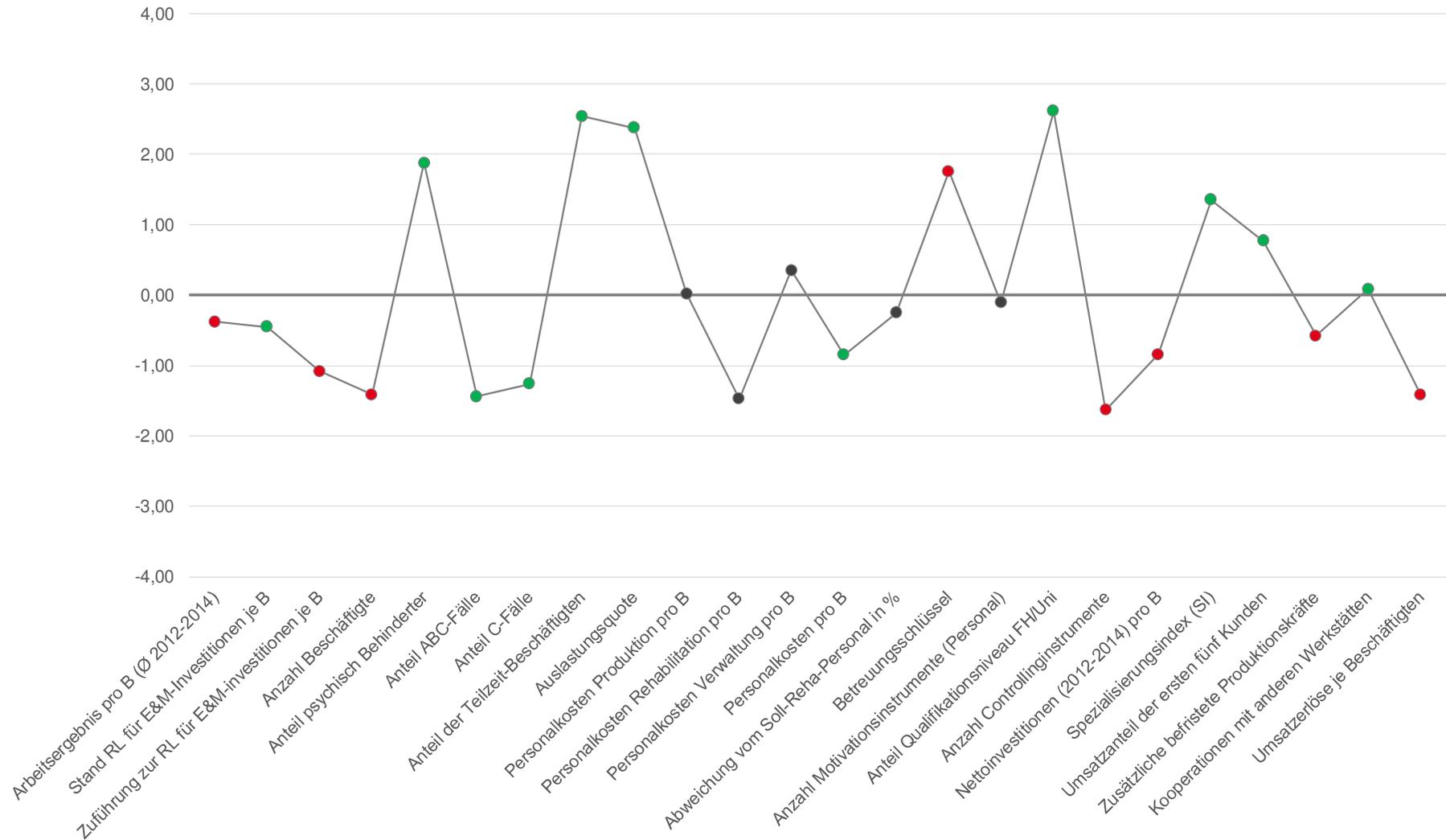
Die geringen Investitionen je Beschäftigten in den Jahren 2012-2014 geben einen Hinweis auf einen ersten gegenläufigen Wirkfaktor. Laut Aussagen aus dem Fachgespräch schlägt sich diese Entwicklung teilweise auf die Substanz der Produktionsmittel (insb. die des Maschinenparks) durch, welche zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ständig erneuert werden muss. Der Wirkfaktor „Substanz der Produktionsmittel“ wurde im Rahmen des Gutachtens als besonders einflussreich auf die Wirtschaftlichkeit bewertet.

Im Zusammenhang mit der geringen Investitionstätigkeit spielen weitere Faktoren in diesem Fallbeispiel eine besondere Rolle, die sich negativ auf die Wirtschaftlichkeit auswirken können. Beispielsweise zeichnete sich die WfbM durch außerordentliche bauliche Nachteile (z. B. eine starke zergliederte Gebäudestruktur) aus, welche laut Aussage der Werkstatt die Möglichkeiten individueller, konzentrierter Qualifizierung und Unterstützung der Beschäftigten einschränken. Als Folgewirkung berichtete die WfbM von einer gedämpften Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und insbesondere der Beschäftigten (z. B. wurde ein Anstieg der Abbruchquote festgestellt). So sorgten in jüngster Vergangenheit ausgebliebene Erweiterungsinvestitionen in neue Plätze zu einer gewissen räumlichen Enge für die Beschäftigten. Diese Aussage spiegelt sich in der sehr hohen Auslastungsquote der WfbM für das Jahr 2014 wider und gibt ein Beispiel dafür, dass sich eine zu hohe Auslastung negativ auswirken kann. Gleiches gilt für die relativ hohe Teilzeitquote dieser WfbM, die der Werkstattführung zufolge als problematisch für die Produktion eingeschätzt wird.

Ein weiterer qualitativ zu bewertender Aspekt ist die Qualität der kaufmännischen Steuerung und des Controllings. Bis zum Jahr 2015 wurden die gesamte kaufmännische Steuerung sowie die Personalwirtschaft extern durchgeführt. Laut Aussage aus den Fachgesprächen ließ dieser Umstand nur eine retrospektive und unflexible Steuerung durch die Leitung der WfbM zu. Da die Wirkung der Qualität des Controllings und der Finanzsteuerung besonders hoch eingeschätzt wird, können auch an dieser Stelle hemmende Faktoren mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit vermutet werden.

Trotz der Ausrichtung speziell auf Beschäftigte mit psychischer Behinderung und damit verbunden der geringen Anteile an ABC- und C-Fällen schätzt die WfbM die Leistungsfähigkeit der eigenen Beschäftigten im Vergleich zu anderen WfbM mit psychisch behinderten Beschäftigten als relativ gering ein. Dieser Wirkfaktor, der insgesamt mit einem sehr hohen Einfluss bewertet wurde, könnte also ebenfalls ein wichtiger Treiber und die Erklärung für die vergleichsweise schlechte Wirtschaftlichkeit dieser WfbM sein.

Abbildung 6-3: Übersicht ausgewählter Wirkfaktoren in der WfbM (Fallbeispiel 3)



Quelle: Prognos AG (2017)

7 Gesamtbewertung und Empfehlungen

Die große Herausforderung dieser Untersuchung bestand einerseits darin, dass sich Werkstätten für behinderte Menschen ausgesprochen stark voneinander unterscheiden. Andererseits haben sie einen viel komplexeren Auftrag als „normale“ Unternehmen und die Bedingungen, unter denen sie arbeiten, sind ebenfalls sehr vielschichtig.

Dieser Herausforderung wurde mit einem methodisch breit angelegten Untersuchungsansatz begegnet. Ausgangspunkt waren überwiegend aus der Praxis begründete Hypothesen (siehe Kapitel 4). Nach einer Analyse von Daten, Ergebnissen der schriftlichen Befragung und Fachgesprächen mit Leitungspersonal ausgewählter WfbM wurde der Einfluss von potenziellen Wirkfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit bewertet (siehe Kapitel 5). Schließlich wurden auch Beziehungen zwischen den Wirkfaktoren in den Blick genommen (siehe Kapitel 6), denn diese stehen nicht für sich allein, sondern vielmehr in einem Wirkungsfeld.

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die vielen Einzelergebnisse gegeben und vor diesem Hintergrund eine übergreifende Gesamtbewertung vorgenommen (Kapitel 7.1). Anschließend werden zunächst allgemeine Empfehlungen hieraus abgeleitet (Kapitel 7.2). Schließlich werden in den Kapiteln 7.3 bis 7.8 die wichtigsten Ergebnisse sowie die Handlungsempfehlungen bezogen auf die einzelnen Einflussbereiche vorgestellt.

7.1 Gesamtbewertung

Tabelle 7-1 zeigt, welche Wirkfaktoren analysiert wurden und wie ihre Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit von WfbM bewertet wurde. Die Wertung ist wie folgt zu lesen:

- **0**: Der Faktor hat keinen signifikanten Einfluss auf die wirtschaftliche Situation der WfbM
- **+**: Der Faktor hat einen signifikanten Einfluss auf die wirtschaftliche Situation einer WfbM
- **++**: Der Faktor hat einen starken Einfluss auf die wirtschaftliche Situation einer WfbM (Erfolgsfaktor)

Tabelle 7-1: Übersicht über die untersuchten Wirkfaktoren und deren Bewertung

Nr.	Wirkfaktor	Wertung*
Allgemeine Struktur		
A1	Größe der WfbM	+
A2	Zentralität der betrieblichen Organisation	+
A3	Auslastungsquote	+
A4	Raumprogramm	+
Markt & Wettbewerb		
W1	Angebots- und Produktionsvielfalt	++
W2	Regionale Wirtschaftsstruktur und Marktpotenzial	0
W3	Wirtschaftlichkeit der Tätigkeitsfelder	++
W4	Konjunkturelle Abhängigkeit des Tätigkeitsfeldes	+
W5	Kundenstruktur	++
W6	Konkurrenzdruck	0
W7	Fertigungsverfahren	++
W8	Einsatz von produktionsunterstützenden Kräften	+
W9	Kooperationen mit Drittakteuren und regionale Einbindung	+
W10	Kooperationen mit anderen WfbM	++
Beschäftigte		
B1	Art der Behinderung	+
B2	Leistungsfähigkeit der Beschäftigten	++
B3	Altersstruktur der Beschäftigten	+
B4	Motivation der Beschäftigten	+
B5	Teilzeitarbeit	+
B6	Integration von Beschäftigten mit hohem Unterstützungsbedarf	0
B7	Einsatzplanung (Passung Fähigkeiten und Einsatzgebiet)	+
B8	Außenarbeitsplätze u. betriebsintegrierte Arbeitsplätze	0
B9	Vermittlungsquote u. Abbruchquote	0
Personal		
P1	Qualifikation der Führungskräfte	++
P2	Qualifikation des Personals	++
P3	Motivation des Personals	++
P4	Personalkosten	+
P5	Tarifbindung der WfbM	0
P6	Altersstruktur des Personals	0
P7	Betreuungsintensität (tatsächlicher Betreuungsschlüssel)	+
Management		
M1	Zielsetzung der WfbM	+
M2	Einbettung in Trägerstruktur	+
M3	Strategische Entscheidungen der Unternehmensführung	++
M4	Führungsqualität	++
M5	Entscheidungen Vorstand/Aufsichtsrat	0
M6	Zuständigkeiten und Delegation	+
M7	Qualität des Controllings und der Finanzsteuerung	++
M8	Qualität der pädagogischen Betreuung und Rehabilitation	+
M9	Anreize zur Erzielung höherer Arbeitsentgelte	0
M10	Umfang der Mitwirkung der Beschäftigten	+
M11	Intensität/Kreativität der Förderplanung	0
M12	Marketingaktivitäten	0
M13	Einhaltung/Umsetzung gesetzl. Vorgaben u. Organisationsstandards	0

Nr.	Wirkfaktor	Wertung*
Finanzierung & Kapitalausstattung		
F1	Strategische Planung bei Investitionsentscheidungen	+
F2	Art der Finanzierung der Immobilie	0
F3	Substanz der Produktionsmittel	+
F4	Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten des Trägers	++
F5	Höhe des Vermögens	++
F6	Höhe der Kostensätze	0

* 0 = kein relevanter Einfluss bzw. nicht feststellbar, + = relevanter Einfluss, ++ = starker Einfluss

Im Ergebnis konnte 14 potenziellen Wirkfaktoren, zu denen es zu Beginn der Untersuchung begründete Hypothesen hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit gab, keine signifikante Wirkung zuerkannt werden (0). Diese Einstufung bezeichnet dabei sowohl Faktoren, bei denen generell keine relevante Wirkung festgestellt wurde (wie bspw. P5 „Tarifbindung der WfbM“), als auch Faktoren, die überwiegend keine relevante Wirkung entfalten, aber im Einzelfall durchaus wirksam sein können (wie bspw. M12 „Marketingaktivitäten“). Oder auch Faktoren, die grundsätzlich hoch wirksam sein könnten, aber in der Praxis, nach Aussagen der Fachgespräche, in der Regel nicht zum Tragen kommen (wie bspw. M5 „Entscheidungen Vorstand/Aufsichtsrat“).

Von den 35 Wirkfaktoren mit einem mindestens signifikanten Einfluss auf die Wirksamkeit der WfbM hat wiederum etwas mehr als die Hälfte (14) einen starken Einfluss. Diese sog. „Erfolgsfaktoren“ sind von besonderem Interesse, wenn die Bedingungen für die Wirtschaftlichkeit von WfbM verbessert werden sollen.

Solche „Erfolgsfaktoren“ finden sich in allen betrachteten Einflussbereichen auf die Wirtschaftlichkeit der WfbM, mit Ausnahme des Bereichs „Allgemeine Struktur“. Besonders hervor sticht der Einflussbereich „Markt- und Wettbewerb“ mit fünf Wirkfaktoren, denen auf Grundlage der Analyse ein besonders starker Einfluss zugesprochen werden kann.

Werden die Erkenntnisse aus den untersuchten Beziehungen zwischen den Wirkfaktoren (Kapitel 6.1) hinzugezogen, ergeben sich hieraus weitere Hinweise für die Schaffung günstiger Voraussetzungen für ein gutes wirtschaftliches Ergebnis der WfbM. So kann jeweils betrachtet werden, inwieweit die identifizierten Erfolgsfaktoren indirekt durch andere Wirkfaktoren beeinflusst oder ihre möglicherweise negativen Wirkungen kompensiert werden können. Das ist besonders häufig im Einflussbereich „Beschäftigte“ der Fall (siehe hierzu Kapitel 6.2). Dabei sind nicht alle Wirkfaktoren beeinflussbar. So ist beispielsweise die Beschäftigtenstruktur etwa hinsichtlich Art der Behinderung und Alter nicht steuerbar.

7.2 Übergreifende Handlungsempfehlungen

Einige Handlungsempfehlungen allgemeiner Art lassen sich nicht aus Einzelergebnissen ableiten, sondern aus übergreifenden Mustern, die sich in den Ergebnissen der Untersuchung zeigen. Solche Handlungsempfehlungen werden hier den detaillierteren Ergebnissen der folgenden Kapitel vorangestellt.

- Zum Erfolg von WfbM trägt ein Dreiklang von motivierenden und verbindlichen Zielen, einer guten Informationsbasis über die Fortschritte bei der Zielerreichung und der Kommunikation hierüber im gesamten Betrieb bei. Grundsätzlich ist eine Mitwirkung aller Gruppen – Beschäftigte, Personal, Führung/Vorstand – an der Zielbestimmung vorzusehen. Die WfbM weisen in dieser Hinsicht deutliche Unterschiede auf.
- Bei der Auswahl der wirtschaftlichen Tätigkeitsfelder kommt es auf eine klare Strategie an. Einerseits sorgen Schwerpunktsetzungen für ein erkennbares Profil und ermöglichen den Aufbau von Kompetenzen; andererseits ist auf ein ausreichendes Angebotsspektrum zu achten, um das Absatzrisiko zu streuen und den Beschäftigten ausreichende Tätigkeitsangebote machen zu können. Diese übergreifende Handlungsempfehlung wird bei den Empfehlungen zum Einflussbereich „Markt und Wettbewerb“ (7.4.2) noch einmal aufgegriffen.
- Es gehört zu den besonderen Kompetenzen der WfbM, dass sie es schaffen, die Ansprüche einer hochwertigen Produktion oder Dienstleistungserbringung und rehabilitative Anforderungen zugleich zu erfüllen. Wirtschaftlich erfolgreichere WfbM verfolgen beide Ansprüche gleichermaßen und sehen darin keinen Widerspruch. Sie nutzen hierfür gezielt Instrumente der Arbeitsorganisation, die technische Ausstattung und den Personaleinsatz.
- Auch wenn WfbM vergleichsweise wenig Marketing im engeren Sinne betreiben, so benötigen sie doch ein gutes Image und öffentliche Sichtbarkeit, um Kontakte zu potenziellen Auftraggebern herstellen zu können. Hierfür ist es hilfreich, in örtlichen Netzwerken von Politik und Wirtschaft gut vertreten zu sein. Einen wichtigen Beitrag können hier Angebote mit großer öffentlicher Wahrnehmung und der Möglichkeit, sich attraktiv in Szene zu setzen leisten. Einige Werkstätten setzen hier zum Beispiel auf attraktive gastronomische Angebote an markanten Orten, wie etwa Museumscafés oder Ausflugslokale. Auch wenn hier der Marketinggedanke eine besondere Rolle spielt, sollten bei solchen kostenintensiven Angeboten Wirtschaftlichkeitsaspekte nicht vernachlässigt werden. Eine weitere Möglichkeit ist es, aktiv Markenbildung zu betreiben und auf diesem Weg eine attraktive Außendarstellung zu erreichen, die

nicht auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen abhebt und stattdessen die besonderen Kompetenzen in den Vordergrund rückt, etwa eine ausgeprägte Dienstleistungsorientierung. Hier bietet sich auch eine Kooperationsgelegenheit der WfbM untereinander, beispielsweise die Entwicklung einer gemeinsamen Dachmarke.

7.3 Einflussbereich Allgemeine Struktur

Die Analyse der allgemeinen Strukturdaten Größe, Auslastung, Standortaufteilung sowie räumliche Ausgestaltung der rheinischen WfbM ergab einen relevanten Einfluss einiger dieser Wirkfaktoren. Die Ergebnisse werden im ersten Abschnitt dieses Kapitels zusammengefasst. Im Anschluss werden Möglichkeiten zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit von WfbM aufgezeigt.

7.3.1 Zentrale Ergebnisse der Untersuchung

Die Größe einer Werkstatt, gemessen an der Zahl ihrer Beschäftigten, steht nicht in einem statistisch nachweisbaren Zusammenhang mit der Wirtschaftlichkeit. Dennoch finden größere WfbM Rahmenbedingungen vor, die ihren wirtschaftlichen Erfolg begünstigen können. So steigt mit der Größe auch der finanzielle Handlungsspielraum, die Produktionskapazitäten erweitern sich, die Einsatzplanung wird flexibler und die Arbeitsplatzvielfalt nimmt zu. Hinzu kommt, dass die Größe Skaleneffekte durch die Kostendegression im Bereich der Verwaltungskosten ermöglicht.

Ähnlich verhält es sich mit dem Wirkfaktor „Zentralität der betrieblichen Organisation“. Zwischen der Anzahl der Betriebsstätten einer WfbM und ihrer Wirtschaftlichkeit gibt es keinen statistischen Zusammenhang. Das liegt auch daran, dass sich eine größere Dezentralisierung sowohl positiv als auch negativ auf das Arbeitsergebnis auswirken kann. Einerseits bringt sie einen höheren Aufwand im Zubringerwesen und Doppelstrukturen bei zentralen Funktionen mit sich. Andererseits kommt eine größere Zahl an Betriebsstätten den Bedürfnissen der Beschäftigten zu Gute, die wohnortnahe Angebote benötigen.

Der Wirkfaktor „Auslastungsquote“ wird zum Teil durch die Quote der Teilzeitbeschäftigten beeinflusst, da mit Beschäftigten in Teilzeit eine höhere Auslastung der Plätze erreicht werden kann. Insgesamt zeigt sich, dass sich eine hohe Auslastungsquote tendenziell positiv auf das wirtschaftliche Ergebnis auswirkt, u. a. durch eine bessere Auslastung von Räumlichkeiten und Produktionsanlagen und in Summe höheren Rehavergütungen. Bei extremer Überauslastung kehrt sich der Effekt jedoch ins Negative um, da

sich die Motivation und das Wohlbefinden der Beschäftigten verringern.

Abschließend steht ein flexibles „Raumprogramm“ in positivem Zusammenhang mit der Wirtschaftlichkeit, da hierdurch eine anforderungsgerechte Gestaltung der Arbeitsumgebung möglich ist. Zusätzlich wirkt ein attraktives Arbeitsumfeld positiv auf die Motivation von Beschäftigten und Personal.

7.3.2 Handlungsempfehlungen

Diese Ergebnisse lassen sich auf drei verschiedene Handlungsempfehlungen zur Allgemeinen Struktur übertragen.

Verbundlösungen zum Ausgleich von Größennachteilen ausbauen

Verbundlösungen, insbesondere zwischen regional benachbarten WfbM, spielen bereits heute eine bedeutende Rolle im Rheinland. Ein Ergebnis der Untersuchung ist jedoch, dass der Bedarf an solchen Beziehungen noch größer ist und sich nicht nur auf den Ausgleich von Kapazitätsproblemen, sondern beispielsweise auch auf Gebiete wie den Wissenstransfer, die gemeinsame Gestaltung von Organisationsentwicklungs- und Lernprozessen oder gemeinsames Marketing beziehen können. Ergänzend wird daher empfohlen, die Möglichkeiten von Verbundlösungen branchenbezogen und auch überregional noch stärker zu nutzen.

Die Auslastung der WfbM besser steuern

Eine hohe Auslastung wirkt sich auf die Kosten- und Erlösstruktur positiv aus; wird sie jedoch zu ausgeprägt, kann sie negative Auswirkungen auf die Arbeits- und Produktionsbedingungen sowie die betreuenden und begleitenden Leistungen haben.

Die WfbM weisen im Schnitt eine hohe Auslastung auf, in Einzelfällen ergeben sich dadurch räumliche Probleme. Insbesondere die kleineren WfbM für Menschen mit psychischen Behinderungen wachsen stark. Es wird daher empfohlen, die bestehenden Kriterien zur Bedarfsfeststellung weiter zu entwickeln.

Einschränkungen bei der Finanzierung von Erweiterungsinvestitionen – z. B. die gesetzlich vorgeschriebene Verwendung der Arbeitsergebnisse nur für Ersatzinvestitionen – werden als hinderlich bewertet.

Die Werkstätten selbst können zudem auf eine hohe Auslastung reagieren z.B. durch qualitative Gestaltung von Arbeitsorganisation, Raumprogramm, Teilzeit etc.

Kriterien für die Standortwahl beachten

Über entsprechende Kriterien zur Standortwahl nehmen sowohl die Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit als auch der LVR bereits Einfluss. Die WfbM haben gemäß den Fördergrundsätzen schon jetzt die Eignung von Grundstücken, Mietobjekten, Raumprogramm mit dem LVR abzustimmen und die Nähe zu den Beschäftigten zu berücksichtigen.

Ein gut gewählter Mikrostandort bietet laut Fachgesprächen wichtige Voraussetzungen, um den Wünschen der Beschäftigten wie auch den Anforderungen aus Produktions- und Kundenperspektive gerecht werden zu können. Es sollte daher sichergestellt werden, dass neue Standorte die Mindeststandards erfüllen und die Kriterien kontinuierlich geschärft werden.

7.4 Einflussbereich Markt & Wettbewerb

Werkstätten sind, wie Unternehmen der freien Wirtschaft auch, am Markt tätig und müssen sich dem Wettbewerb stellen. Von den Faktoren, die in diesem Bereich auf die Wirtschaftlichkeit wirken, konnten einige als besonders relevant identifiziert werden.

7.4.1 Zentrale Ergebnisse der Untersuchung

WfbM weisen im Vergleich zu privaten Unternehmen ähnlicher Größe eine höhere Anzahl an Angeboten und eine größere Produktionsvielfalt auf. Der Grad der Spezialisierung unterscheidet sich dennoch erheblich von Werkstatt zu Werkstatt. Anhand der Daten ließ sich feststellen, dass WfbM mit weniger Angeboten und geringerer Produktionsvielfalt (d.h. mit größerer Spezialisierung) in der Tendenz höhere Arbeitsergebnisse pro Kopf erzielen. Im Kontrast hierzu gingen die Werkstattleitungen in den Fachgesprächen eher auf die positiven rehabilitativen Effekte einer breiten Differenzierung ein, die mittelbar ebenfalls zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen könne.

Die jeweiligen Tätigkeitsfelder, die schriftlich erfragt wurden, divergieren sehr stark in ihrer Wirtschaftlichkeit. Die Interpretation wurde dadurch etwas eingeschränkt, dass sich die angegebenen Tätigkeitsfelder nicht immer eindeutig bestimmten Gruppen zuordnen ließen. Zu den eher umsatzstarken Produkten und Dienstleistungen gehören die Bereiche Verpackung, Metall, Industriefertigung, Garten- und Landschaftspflege und digitale Archivierung. In der Gesamtschau weniger rentabel waren hingegen einfache Verpackungsarbeiten, Hauswirtschaft und Gastronomie. Eigenprodukte sind aufgrund von Vermarktungsschwierigkeiten und ihrer zahlenmäßig geringen Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg

zu vernachlässigen. Bei internen Dienstleistungen muss im Einzelfall geprüft werden, ob sich diese vorteilig oder nachteilig gegenüber dem Fremdbezug auswirken.

Viele Werkstätten erzielen große Teile ihrer Umsätze mit nur wenigen Kunden, was sich messbar positiv auf die Wirtschaftlichkeit auswirkt. Die Vorteile in der Bearbeitung von Großaufträgen für wenige ausgewählte Kunden liegen in einem zumeist hohen Auftragsvolumen, einer langfristig gesicherten Grundauslastung, einer hohen Marge und der fehlenden Notwendigkeit zur Neukundenakquise. Umgekehrt birgt eine zu hohe Abhängigkeit von Großkunden das Risiko einer schwachen Verhandlungsposition. Sie erfordert zu Beginn des Auftragsverhältnisses hohen Investitionsaufwand und kann bei Wegfall des Kunden existenzbedrohend für den gesamten Betrieb sein.

Auch hinsichtlich der genutzten Fertigungsverfahren bestehen große Unterschiede zwischen den WfbM. Produktionen mit hohem Automatisierungsgrad werden von Kunden zunehmend nachgefragt und ermöglichen der WfbM, größere Auftragsmengen zu bearbeiten. Um dem rehabilitativen Auftrag gerecht zu werden, muss das Zusammenspiel zwischen Handarbeit und maschinellem Einsatz aber optimal ausgestaltet werden. Eine Chance eröffnet sich für WfbM durch die steigende Nachfrage nach ergänzenden Dienstleistungen bzw. „Komplettpaketen“, die eine große Diversifizierung des Tätigkeitsportfolios ermöglichen und eine Abgrenzung gegenüber Konkurrenten am Markt darstellen können.

Schlussendlich erwiesen sich Kooperationen und die regionale Vernetzung als zentrale Einflussgrößen auf die Wirtschaftlichkeit von WfbM. Diese finden an erster Stelle zwischen WfbM in den Bereichen Produktion, Verwaltung und Strategie statt und ermöglichen neben Austausch von Know-how und Best Practices die Unterstützung bei der Abarbeitung von Auftragsspitzen oder eine gemeinschaftliche Akquise von Großaufträgen, die die Kapazitäten einer einzelnen Werkstatt übersteigen würden. An zweiter Stelle stehen Kooperationen mit privaten Unternehmen, z.B. bei der Entwicklung von gemeinsamen Produkten oder Sondermaschinen. Als dem wirtschaftlichen Erfolg dienlich wird zudem eine enge Einbindung in formelle und informelle regionale Foren angesehen.

7.4.2 Handlungsempfehlungen

Zu den Wirkfaktoren, für die im Ergebnis der größte Einfluss ermittelt werden konnte, lassen sich fünf Handlungsempfehlungen ableiten.

Ausgewogenheit zwischen großer Angebots- und Produktionsvielfalt und betriebswirtschaftlicher Effizienz herstellen

Einerseits erzielen Werkstätten mit hoher Produktspezialisierung höhere Arbeitsergebnisse je Beschäftigten. Andererseits ist eine gewisse Differenzierung der Tätigkeiten aus Rehabilitationsperspektive aber unabdingbar. Vor diesem Hintergrund kann generell geraten werden, dass WfbM eine Ausgewogenheit zwischen einer für die Bedürfnisse der Beschäftigten ausreichenden Differenzierung und einer möglichst effizienten Gestaltung des Produkt- und Tätigkeitsportfolios anstreben sollten. Eine Vielfalt an Beschäftigungsmöglichkeiten muss dabei nicht automatisch mit einer großen Zahl an Produktgruppen und Branchen, in denen die WfbM operiert, einhergehen. Vielmehr lässt sich ein breites Spektrum an verschiedenen Tätigkeiten auch innerhalb der Fertigungskette herstellen.

Auf Transparenz bei Kosten und Deckungsbeiträgen achten

Wirtschaftlich erfolgreiche WfbM zeigen, dass auch ein vielfältiges Angebot nicht bedeutet, unrentable Tätigkeitsbereiche akzeptieren zu müssen. WfbM sollten ihr Portfolio regelmäßig hinsichtlich der langfristigen ökonomischen Tragfähigkeit auf den Prüfstand stellen und im Bedarfsfall Anpassungen vornehmen. Transparenz hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der jeweiligen Produktions- und Tätigkeitsbereiche kann hier nur eine konsequente Kostenrechnung und Ermittlung der Deckungsbeiträge für jedes Produkt bzw. jede Produktgruppe schaffen. Vor dem Einstieg in neue Branchen und Produktbereiche empfiehlt sich eine systematische Prüfung des Markt- und Kundenpotenzials. Seminare zu strategischen Themen der Marktentwicklung, beispielsweise auf Ebene der Landesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für behinderte Menschen in Nordrhein-Westfalen, können Anregungen schaffen und Erfahrungsaustausch innerhalb der Werkstattlandschaft ermöglichen.

Den Kundenstamm ausreichend differenzieren

Ein hohes Auftragsvolumen einzelner Großkunden ist aus wirtschaftlicher Perspektive zunächst sehr lukrativ, kann aber im Falle einer Beendigung der Kundenbeziehung im schlimmsten Fall existenzbedrohend für eine WfbM sein. Deshalb sollten Werkstätten Strategien entwickeln, um einschneidende Veränderungen in ihrer Kundenstruktur kompensieren zu können. Als erster Schritt ist ein kontinuierliches Monitoring der strategischen Entwicklungen in den

eigenen Kernbranchen zu empfehlen, damit auf negative Ereignisse bei Großkunden zeitnah reagiert werden kann. Vor dem Hintergrund der bei der Auftragsvergabe immer wichtiger werdenden ergänzenden Dienstleistungen erhöhen WfbM durch den Ausbau ihrer Kapazitäten und Kompetenzen in diesem Bereich nicht nur ihr Standing gegenüber bestehenden Kunden, sondern schaffen sich auch Wettbewerbsvorteile am Markt. Nicht zuletzt lässt sich das Risiko von Großaufträgen über Kooperationen auf mehrere WfbM streuen.

Als besonders relevante Kunden für WfbM stellten sich im Rahmen der vorliegenden Untersuchung kleine und mittlere Unternehmen heraus. Für eine ausgewogene Kundenstruktur ist deshalb zusätzlich zu empfehlen, dass Werkstätten ihre Aktivitäten in Akquise und Marketing auf diese Zielgruppe zuspitzen und ggf. intensivieren. Messebesuche oder eine regelmäßige Teilnahme an Vernetzungstreffen der regionalen Wirtschaft – etwa an Unternehmensstammtischen – gehören hier zu den empfehlenswerten Aktivitäten, ebenso wie eine (größere) Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaftsförderung. Solche Aktivitäten gehören bei vielen WfbM zum Repertoire, können aber teilweise noch ausgebaut bzw. systematischer durchgeführt werden. Auch ließe sich die Kontaktaufnahme zwischen Werkstätten und kleinen und mittleren Unternehmen auf WfbM-übergreifender Ebene durch spezifische Veranstaltungen oder Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit fördern.

Handarbeit und maschinellen Einsatz als komplementär betrachten

WfbM stehen vor der Herausforderung, das Wechselverhältnis zwischen maschineller – evtl. auch automatisierter – Fertigung auf der einen Seite und Handarbeit auf der anderen Seite optimal zu gestalten. Um wirtschaftlich produzieren zu können, ist es empfehlenswert, beide Fertigungsarten eher komplementär als konkurrierend zueinander zu betrachten.

Für eine angenehmere Gestaltung manueller Arbeitsschritte bietet sich daher ein verstärkter Einsatz von technischen Assistenzsystemen an. Auch können Maschinen nur für einen Teil des Auftragskontingents eingesetzt werden. Durch eine umfassende Ausbildung der Beschäftigten zu in der Bedienung komplexer Maschinen versierten Arbeiterinnen und Arbeitern kann eine effiziente Auftragsabwicklung mit den Zielen der beruflichen Integration und Rehabilitation vereint werden.

Good Practice Nr. 1: Einsatz von Produktionshelfern

In den Fachgesprächen wurde die geringe Maschinenauslastung häufig als struktureller Wettbewerbsnachteil von WfbM gegenüber anderen Industriebetrieben genannt. Um in diesem Zusammenhang einen Ausgleich zu schaffen und um Arbeitsschritte durchführen zu können, für die unter den Beschäftigten nicht die notwendigen Fähigkeiten vorhanden sind, setzen einige der befragten Werkstätten produktionsunterstützende Kräfte ein. Besonders hervor sticht hierbei eine Einrichtung, die dauerhaft bis zu 50 Produktionshelfer beschäftigt, die in 1,5 Schichten zwischen 8 bis 20 Uhr in der maschinellen Fertigung tätig sind.

Gleichzeitig ist es für WfbM wichtig, Anlagen und Produktionsmittel auf dem neuesten Stand der Technik zu halten. Höhere Standards und technologische Innovationen sollten als Chancen und positive Herausforderungen gesehen werden, mit deren Hilfe die Wettbewerbsfähigkeit sowie die Beziehung zu Kunden langfristig gesichert werden kann.

Kooperation der WfbM untereinander fördern und ausbauen

Wie bereits an mehreren Stellen angedeutet, können Kooperationen zwischen WfbM ein sinnvoller Weg sein, unterschiedliche Nachteile hinsichtlich Kapazitäten, Produktdifferenzierung, Wirtschaftlichkeit von Tätigkeitsfeldern oder Abhängigkeit von Großkunden auszugleichen. Vor diesem Hintergrund ist zu empfehlen, dass WfbM-Vertreterinnen und -Vertreter ihre bisherigen Anstrengungen beibehalten und regelmäßige Vernetzungstreffen mit ihren Kolleginnen und Kollegen fördern und ausbauen. Auch auf übergeordneter Ebene sind Vernetzungsforen zwischen WfbM zu unterstützen, um sowohl Fragen der allgemeinen Marktentwicklung, als auch spezifische auftragsrelevante Inhalte zu diskutieren.

Good Practice Nr. 2: Kooperation mit anderen WfbM

Als Good-Practice-Beispiel für Kooperationen kann die gemeinsame Bearbeitung von Aufträgen eines multinationalen Unternehmens durch mehrere im Ballungsraum ansässige WfbM herangezogen werden. Es findet eine intensive Koordination untereinander statt, sodass es gegenüber dem Kunden lediglich einen Ansprechpartner mit Zuständigkeit für alle teilnehmenden WfbM gibt. Einkauf, Logistik und Abwicklung der Aufträge erfolgen gemeinschaftlich.

7.5 Einflussbereich Beschäftigte

Die Beschäftigten stehen im Zentrum der rehabilitativen Tätigkeiten einer WfbM und sind zugleich zentral für die Produktion. Folglich sind hier besonders relevante Wirkfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit von WfbM zu finden.

7.5.1 Zentrale Ergebnisse der Untersuchung

Die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten ergibt sich zu einem großen Teil aus dem Grad und der Art ihrer Behinderung. Dementsprechend hängt die Wirtschaftlichkeit von WfbM unmittelbar mit der Beschäftigtenstruktur zusammen. Schwerstmehrfachbehinderte Beschäftigte leisten in der Regel nur einen geringen messbaren Beitrag zum ökonomischen Ergebnis. Vor diesem Hintergrund weisen Werkstätten mit geringen Anteilen an ABC-Fällen – darunter fallen insbesondere WfbM für Menschen mit einer psychischen Behinderung – durchschnittlich höhere Arbeitsergebnisse pro Kopf auf. Allerdings sind bei Menschen mit einer psychischen Behinderung auch Leistungsschwankungen stärker ausgeprägt. Alles in allem muss aber angemerkt werden, dass ein hoher Anteil an Beschäftigten mit besonderem Unterstützungsbedarf kein Ausschlusskriterium für wirtschaftlichen Erfolg darstellt, wie einzelne der untersuchten WfbM bestätigen.

Um ein positives wirtschaftliches Ergebnis zu erzielen, ist die Motivation der Beschäftigten unerlässlich. In den besuchten Einrichtungen wurde die Motivation durchgehend als hoch bis sehr hoch bewertet, was zunächst keine Rückschlüsse auf Unterschiede im Arbeitsergebnis zulässt. Doch demonstriert das Fallbeispiel einer WfbM, dass sich mangelnde Motivation in der Vergangenheit als Hemmschuh für das Betriebsergebnis erwiesen hat. Insbesondere bei psychisch Erkrankten erhöht Unzufriedenheit den Krankenstand und die Fluktuation.

Teilzeitarbeit steht empirisch in positivem Zusammenhang mit der Wirtschaftlichkeit, auch wenn bei der Interpretation Zurückhaltung bezüglich eines kausalen Einflusses angebracht ist. Als kompensatorischer Effekt kommt hier zum Tragen, dass vor allem Menschen mit psychischer Behinderung Teilzeit in Anspruch nehmen.

Viele WfbM-Vertreterinnen und -Vertretern sahen eine hohe Teilzeitquote auf der einen Seite als Herausforderung für eine effiziente Gestaltung des betrieblichen Ablaufes an. Auf der anderen Seite wirke Teilzeitarbeit aber auch motivationsfördernd und werde im Alltag einer WfbM als selbstverständlich angesehen.

Abschließend ist nicht nur für eine hohe Wirtschaftlichkeit, sondern auch für den Erfolg in der Rehabilitation eine optimale Passung zwischen Fähigkeiten der Beschäftigten und dem jeweiligen Einsatzgebiet von zentraler Bedeutung. WfbM betreiben unterschiedliche Strategien, um diese Passung herzustellen. Betriebswirtschaftlich überdurchschnittlich gute WfbM weisen eine starke Verschränkung von Produktion und Rehabilitation bei der Planung von Arbeitsabläufen für die Gesamtheit der Beschäftigten auf.

7.5.2 Handlungsempfehlungen

Aus den oben genannten Ergebnissen ergeben sich mehrere Handlungsempfehlungen, die den wirtschaftlichen Erfolg von WfbM unterstützen.

Die Motivation der Beschäftigten umfassend fördern

Die Motivation kann sich direkt auf einen niedrigeren Krankenstand, die Bereitschaft, auch mal vorübergehend mehr zu arbeiten, wenn es die Auftragslage erfordert, und eine allgemein produktivere Arbeitsweise auswirken.

Um die Motivation zu steigern, sind weniger monetäre Anreize wichtig als ein umfassender Ansatz. Zu einem solchen gehören Komponenten wie eine respektvolle Kommunikationskultur, ein Angebot an Tätigkeiten, die zu den Fähigkeiten der Beschäftigten passen, eine gute Förderung der beruflichen Entwicklung, ein angenehmes Arbeitsumfeld, attraktive begleitende Angebote sowie ein gutes Image des Betriebs. Den WfbM ist zu empfehlen, diesen Aspekten besondere Beachtung zu schenken, sofern sie es nicht bereits tun.

Managementfortbildungen zur Unternehmenskommunikation können das Führungspersonal dazu befähigen, ein attraktives Bild der WfbM – nach innen gegenüber den Beschäftigten und dem Personal, nach außen gegenüber den (potenziellen) Kunden – zu vermitteln. Der ausgeprägte Kenntnisstand und die positiven Erfahrungen einzelner WfbM legen es nahe, dieses Wissen zu nutzen. Aufgrund des unterschiedlichen Entwicklungsstands wird empfohlen, dass sich die WfbM hier verstärkt austauschen. Der Wissenstransfer sollte durch die Wohlfahrtsverbände, die Landesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für behinderte Menschen in Nordrhein-Westfalen (LAG WfbM) etc. gefördert werden. Der LVR kann einen Austausch unterstützen.

Schließlich trägt insbesondere bei Beschäftigten mit psychischer Behinderung die längerfristig realistische Perspektive, eine Arbeitsstelle auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt anstreben zu können, zur Motivation bei. Eine grundlegende Perspektivenentwicklung für den einzelnen Beschäftigten durch die WfbM ist insoweit wichtig. Vor diesem Hintergrund erhalten auch Bemühungen zur Aufwertung beruflicher Abschlüsse und aufeinander aufbauende Qualifizierungselemente für die Beschäftigten ein besonderes Gewicht.

Die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten noch besser erschließen

Bei der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten handelt es sich den Fachgesprächen zufolge um einen der stärksten Wirkfaktoren auf

die Wirtschaftlichkeit. Beeinflussbar ist dabei nicht die Zusammensetzung der Beschäftigten, vielmehr ergeben sich Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitsorganisation. Es gehört zu den Kernkompetenzen der WfbM, ihre Beschäftigten gemäß ihren Fähigkeiten einzusetzen und es scheint ihnen insgesamt gut zu gelingen.

Good Practice Nr.3: Passung der Fähigkeiten zum Einsatzgebiet

Eine vergleichsweise hohe Passung der Einsatzbereiche zu Kompetenzen und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erzielt eine der befragten WfbM, deren Produktionsabläufe in sehr viele einzelne Arbeitsschritte mit hoher Produktionstiefe und Spezialisierung untergliedert sind. Für jede dieser Tätigkeiten wurden individuelle Anforderungsprofile ermittelt. Im Eingangsverfahren werden die Beschäftigten wie in anderen WfbM auch u.a. mit Hilfe des MELBA-Verfahrens zur Ermittlung und Darstellung von Fähigkeitsprofilen und Anforderungsprofilen, IQ-Tests und weiteren heilpädagogischen Testverfahren auf ihre Eignung geprüft und daraufhin ggf. spezifisch ausgebildet, was einen gezielten Einsatz in der Produktion ermöglicht. Um zudem möglichst alle Arbeitsschritte mit behinderten Beschäftigten durchführen zu können, entwickelt die WfbM in enger Zusammenarbeit mit Kunden Sondermaschinen und bildet ihre Beschäftigten zu Fachkräften in der Bedienung dieser Maschinen aus.

Dennoch gibt es WfbM, die hierbei besonders ambitioniert sind und von deren Wissen etwa beim Einsatz von Sondermaschinen, der Planung von Arbeitsabläufen durch Produktions- und Rehalitung oder bei der Personaleinsatzplanung im Falle von Beschäftigten mit Leistungsschwankungen alle profitieren könnten. Übergeordnete Gremien, Arbeitskreise, Verbände wie die Wohlfahrtsverbände, die LAG WfbM, oder auch der LVR können einen Wissensaustausch hierzu in Form einer kollegialen Beratung organisieren. Möglicherweise lassen sich auch die Kompetenzen der Produktions- und Rehalitungen zur gemeinsamen Gestaltung von Arbeitsprozessen noch weiter ausbauen. Hierzu wären gemeinsame Fortbildungen denkbar.

Den Einfluss der Betreuung von Beschäftigten mit hohem Unterstützungsbedarf auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis ermitteln

Für die Geschäftsführung stellt die Gruppe der schwerstmehrfachbehinderten Menschen eine Herausforderung dar, weil ihr wirtschaftlicher Beitrag nur begrenzt zu beeinflussen ist und die pädagogische Betreuung und Rehabilitation im Vordergrund stehen. Es wird empfohlen, die auf ihre Betreuung entfallenden Kosten und Erträge näherungsweise rechnerisch allein für interne Zwecke zu ermitteln. Dadurch gewinnen die unternehmerischen Daten zu den übrigen Beschäftigten an Aussagekraft und verbessern die Steuerungsmöglichkeiten.

Teilzeitarbeit fördern und produktiv gestalten

Die Möglichkeit der Teilzeitarbeit für Beschäftigte bietet auch in Werkstätten eine Reihe von Vorteilen beim Personaleinsatz: Darunter die Motivationswirkung, die Vorteile eines größeren Personalpools, eine höhere Einsatzflexibilität, ein geringeres Ausfallrisiko und Möglichkeiten der Altersteilzeit.

Nicht zuletzt unterstützt der LVR die Förderung von Teilzeitangeboten durch eine gestaffelte Vergütung, d.h. je höher der Teilzeitanteil umso höher die Vergütung. Dies kann dazu führen, dass bei guter Arbeitsorganisation eventuell bereits über die Finanzierung der Teilzeitplätze ein wirtschaftlicher Vorteil erzielt werden kann.

Gleichzeitig stellt eine hohe Teilzeitquote auch Herausforderungen an die Organisation und die Produktionsabläufe, die jedoch durch eine flexible Arbeitsorganisation bewältigt werden können. Die Praxis von Werkstätten, die gute Erfahrungen mit umfangreichen Teilzeitoptionen gemacht haben, sollte analysiert und hinsichtlich der Übertragbarkeit untersucht werden.

7.6 Einflussbereich Personal

Der Einflussbereich Personal versammelt einige der wirksamsten Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg einer Werkstatt. Welche Ergebnisse in diesem Einflussbereich besonders nennenswert sind und welche Empfehlungen sich daraus ableiten lassen, soll in diesem Teilkapitel diskutiert werden.

7.6.1 Zentrale Ergebnisse der Untersuchung

Die erfolgreiche Leitung einer Werkstatt für behinderte Menschen ist eine anspruchsvolle Managementaufgabe. Neben der pädagogischen Rehabilitationsaufgabe ist auch die kaufmännische Steuerung eine besondere Herausforderung, da in der Regel mit einem hoch diversifizierten Produktportfolio auf einer Vielzahl verschiedener Märkte agiert wird und sehr unterschiedliche Tätigkeitsbereiche mit entsprechend qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern adäquat koordiniert und gesteuert werden müssen.

Die Qualifikation des Personals hat hohe Relevanz, sowohl in der Leitung als auch im Reha- und im Produktionsbereich. Dabei ist nicht allein die formale Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheidend.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Reha-Bereich – Werkstätten beschäftigen dort im Mittel rund drei Viertel ihres Personals – brauchen neben der pädagogischen Expertise eine hohe Affinität für Produktions- und Marktanforderungen. Das technische Perso-

nal wiederum benötigt zugleich eine ausgeprägte soziale Kompetenz und ein gutes Verständnis für die anspruchsvolle pädagogische Aufgabe.

Die Bedeutung der Motivation des Personals wird in allen WfbM hoch eingeschätzt. Sie strahlt auf die Beschäftigten und damit auf die Wirtschaftlichkeit aus.

Über die Kennzahlen lassen sich im Einflussbereich Personal keine gravierenden Unterschiede zwischen den Werkstätten ausmachen, zumal sich Faktoren wie Führungskompetenz, Mitarbeiterzufriedenheit oder -motivation nur mittelbar, bspw. über Mitarbeiterbefragungen, messen lassen. Ein solches Instrument stand im Rahmen dieser Untersuchung nicht zur Verfügung.

Auch bei den Personalkosten zeigt sich zunächst kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Höhe der gesamten Personalkosten (inkl. externer Kosten) und der Wirtschaftlichkeit. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass sowohl die Beschäftigtenstruktur als auch das Leistungsportfolio (personal- vs. kapitalintensive Leistungserbringung) bei der Frage einer angemessenen Personalausstattung eine zentrale Rolle spielen und daher ein unterschiedliches Personalkostenniveau zwischen den Werkstätten zu erwarten ist.

7.6.2 Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Erkenntnissen der Analyse des Einflussbereichs Personal lassen sich insgesamt sechs verschiedene Handlungsempfehlungen formulieren.

Qualifikation der Führungskräfte individuell fördern

Schon bei der Besetzung der Führungsfunktionen ist darauf zu achten, dass die entscheidenden Qualifikationen und Kompetenzen auf der obersten und mittleren Führungsebene hinreichend vertreten sind. Welche konkreten Anforderungen und Erwartungen an die Führungskräfte gestellt werden und welche Kompetenzen entscheidend für die Führungsqualität sind, kann von Einrichtung zu Einrichtung unterschiedlich sein. Werkstattübergreifend formulierte Grundanforderungen können dennoch eine Orientierung geben. Entsprechende Fort- und Weiterbildungsangebote für Führungskräfte sollten sowohl vorgehalten als auch gezielt genutzt und gefördert werden.

Jede Werkstatt sollte selbst die für sie passenden Konzepte auswählen. Denkbar ist bspw. ein vertiefter kollegialer Austausch der Führungsebene unter externer Moderation, der auch werkstattübergreifend stattfinden kann. Mit Blick auf die sehr große Zahl von Einrichtungen auf Bundes- und Landesebene, die sich ähnlichen Anforderungen gegenüber sehen, könnte auch eine landes-

oder bundesweite (virtuelle) Führungsakademie für Werkstätten ein Modell sein, die zentralen Erfolgsfaktoren Führungsqualifikation und Führungsqualität wirksam zu adressieren.

Dem Fachkräftemangel wirksam begegnen

Die Befragung wie auch die Fachgespräche zeigen: Das formale Qualifikationsniveau des Personals ist hoch. Zugleich mehren sich die Aussagen, dass es schwieriger wird, Fachkräfte mit technischen oder sozialpädagogischen Qualifikationen zu gewinnen. Eine lange Personalsuche bindet zum einen nicht geringe Ressourcen, zum anderen kann es zu erheblichen betriebswirtschaftlichen Risiken kommen, wenn Stellen in der Produktion oder auch in der Rehabilitation für längere Zeit nicht besetzt werden können.

Eine Mehrzahl der Arbeitsmarktforscher geht davon aus, dass sich der Fachkräftemangel in Deutschland in den nächsten Jahren aufgrund des demografischen Wandels weiter verstärken und flächendeckend auf weitere Qualifikationen ausweiten wird.⁵⁵ Die Werkstätten sollten daher besonderes Engagement in der eigenen (Berufs-)Ausbildung von technischem oder pädagogischen Personal zeigen. Gerade in der Ausbildung liegt zudem ein Feld, wo Werkstätten zukünftig noch stärker kooperieren sollten.

Eine weitere Entwicklung, deren Konsequenzen heute noch nicht abschließend beurteilt werden können, sind die Veränderungen im Produktionsprozess durch Automatisierung und Digitalisierung. Insbesondere Werkstätten mit Industriekunden spüren bereits heute einen zunehmenden (Kosten-)Druck, das Produkt- und Leistungsportfolio hinsichtlich Effizienzreserven kritisch zu prüfen und Produktionsprozesse zu verändern. Die Fachleitungen sollten frühzeitig – bspw. durch geeignete Fort- und Weiterbildungsangebote – auf diese Veränderungen vorbereitet werden.

Wechselseitigen Austausch fördern

Fachleitungen sollten grundlegende Kenntnisse über die rehabilitationsspezifischen Herausforderungen und die Reha-Arbeit haben und Rehabilitationskräfte sollten über ein Grundverständnis über Produktionsanforderungen verfügen.

Personalkosten im Blick behalten

Gutes Personal kostet, gutes Personal ist wesentlich für die Betreuungsqualität, gutes Personal entscheidet über den wirtschaftlichen Erfolg. Aufgrund des hohen Kostenanteils sind die Personalkosten aber auch zugleich ein wirksamer Hebel für die Wirtschaftlichkeit. Personalüberkapazitäten, über- oder unterqualifiziertes Personal oder hohe Fehlzeiten und Krankenstände sind durch eine

⁵⁵ Siehe z.B. vbw (Hrsg.)/Prognos AG: Arbeitslandschaft 2040, München 2015.

vorausschauende Personaleinsatzplanung, Personalentwicklung und Personalführung zu vermeiden.

Den demografischen Wandel frühzeitig erkennen

Viele Werkstätten zeichnen sich durch ein hohes Durchschnittsalter ihrer Belegschaften aus. Sie stehen damit nicht allein, sondern spiegeln den demografischen Wandel wider, der Deutschland in den nächsten Jahren prägen wird. Für die Werkstätten stellen sich vor allem zwei Herausforderungen. Zum einen gilt es die Frage zu beantworten, wie es gelingen kann, in ausreichendem Maße neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu rekrutieren, wenn in den nächsten Jahren vereinzelt ganze Alterskohorten in den Ruhestand gehen. Zum anderen muss reflektiert werden, welche personalpolitischen Maßnahmen ergriffen werden können, um auch mit einer älter werdenden Belegschaft zukünftig leistungsfähig zu bleiben.

Den Werkstätten wird geraten, frühzeitig in den Blick zu nehmen, wie und in welchem Umfang der eigene demografische Wandel ihrer Belegschaften verläuft, bspw. durch gezielte Altersstrukturanalysen und -prognosen. Darüber hinaus bieten mittlerweile viele Institutionen hilfreiche Beispiele guter Praxis („best-practices“) und Handlungsempfehlungen. Zu nennen sind etwa „Das Demographienetzwerk (ddn e.V.)“⁵⁶ oder die „Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)“⁵⁷.

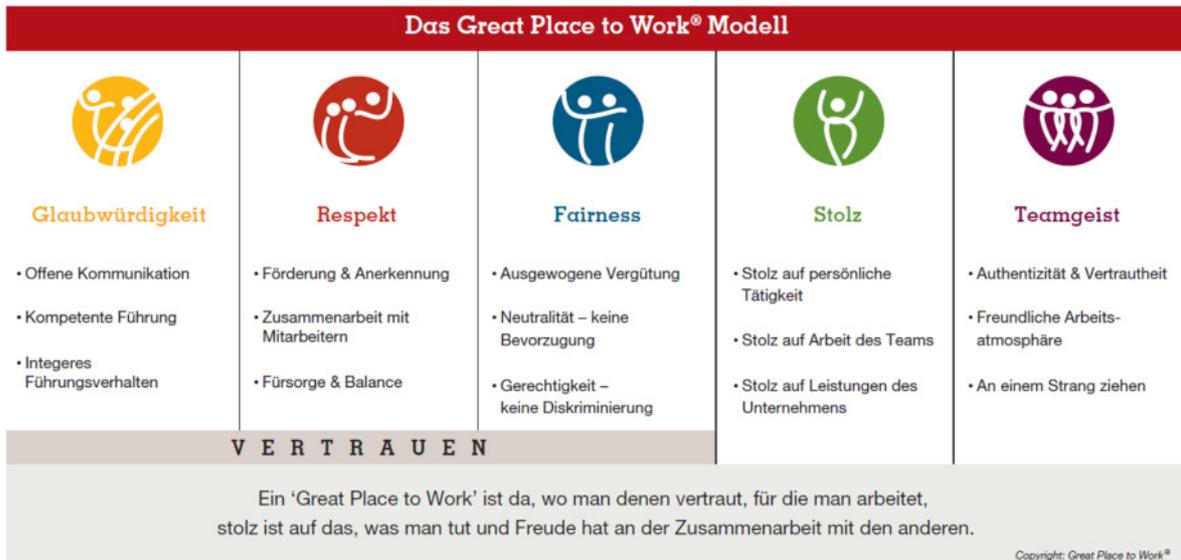
„Weiche“ Motivationsfaktoren stärker in den Blick nehmen

WfbM können im Gehaltsniveau vielfach nicht mit Industriebetrieben konkurrieren. Gleichzeitig gewinnt – wie bereits beschrieben – der Wettbewerb um qualifiziertes Personal an Schärfe. Zukünftig werden noch stärker als bisher die „weichen“ Motivationsfaktoren über die Attraktivität der Werkstätten als Arbeitgeber und damit über Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung entscheiden.

Entscheidende Faktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit sind zum Beispiel im „Great Place to Work Modell“ der gleichnamigen Initiative gut auf den Punkt gebracht. Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist sind danach die entscheidenden Faktoren, die einen attraktiven Arbeitgeber ausmachen.

⁵⁶ www.demographie-netzwerk.de

⁵⁷ www.inqa.de



Die Werkstätten sollten ihre Organisations- und Führungskultur kritisch daraufhin hinterfragen, ob diese entscheidenden Faktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit organisationsweit gelebt werden oder ob es ggf. Defizite gibt. Generell gilt: Keine Organisation ist perfekt. Vor allem durch Führungskräfte- und Personalentwicklung kann die Organisationskultur langfristig verändert und die Mitarbeitermotivation nachhaltig verbessert werden.

7.7 Einflussbereich Management

Das Führen einer WfbM ist eine herausfordernde Aufgabe und erfordert wichtige Managementkompetenzen. Welche Wirkfaktoren sich im Zuge der Untersuchung als besonders einflussreich erwiesen haben und wo Optimierungsmöglichkeiten bestehen, fasst dieses Unterkapitel zusammen.

7.7.1 Zentrale Ergebnisse der Untersuchung

Nach Ansicht aller Geschäftsleitungen, mit denen Fachgespräche geführt wurden, ist es für den wirtschaftlichen Erfolg grundlegend, dass die Ziele der WfbM klar formuliert und kommuniziert werden und auf Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stoßen.

Die Einbettung einer WfbM in eine übergeordnete Trägerstruktur kann positive Rahmenbedingungen für ein wirtschaftliches Arbeitsergebnis schaffen. So profitieren WfbM mit großen Trägern potenziell von deren Ressourcen, Know-how, Finanzkraft und Vertriebsstrukturen. Von Einschränkungen durch ihre Träger hinsichtlich ihrer Flexibilität und Autonomie berichteten die WfbM hingegen, mit nur einer Ausnahme, nicht.

Bei der strategischen Ausrichtung gilt es vor allem, eine angemessene Balance zwischen Rehabilitation auf der einen Seite und wirtschaftlichen Überlegungen auf der anderen Seite zu gewährleisten. Für den wirtschaftlichen Erfolg spielt die Unternehmensführung, d.h. die Führungsfähigkeit, Kommunikation, Entscheidungsfreude und Durchsetzungsfähigkeit, eine zentrale Rolle.

Die Führungs- und Leitungsqualität der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger wirkt sich wesentlich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Letztere strahlt wiederum auf die Motivation und das Wohlbefinden der Beschäftigten und damit auf den wirtschaftlichen Erfolg aus.

Da WfbM sehr komplexe Strukturen aufweisen, sind stringente und professionelle Organisationsmechanismen erforderlich, um betriebswirtschaftlich erfolgreich produzieren zu können. Gerade vor der Hintergrund eines sehr diversifizierten Produkt- und Leistungsportfolios sind ein partizipativer Führungsstil und eigene Entscheidungsspielräume für Gruppen- und Produktionsleitungen förderlich für den wirtschaftlichen Erfolg.

Beim Controlling und bei der Finanzsteuerung offenbart sich eine beachtliche Heterogenität zwischen den Werkstätten im Grad der Professionalisierung. Tragfähige und professionelle Strukturen – darunter fallen u. a. ein internes Controlling mit kaufmännischer Fachkompetenz, eine instrumentengestützte Steuerung sowie der Einsatz von Fachsoftware – haben im Allgemeinen eine positive Auswirkung auf das wirtschaftliche Ergebnis.

Um die Einsatzbereitschaft der Beschäftigten dauerhaft auf einem hohen Niveau zu halten, müssen diese mit Möglichkeiten zur Partizipation am Werkstattgeschehen ausgestattet sein. Auch ein gutes Verhältnis zum Werkstattrat wurde als Voraussetzung für eine gute interne Stimmung angegeben.

7.7.2 Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen der Untersuchung im Einflussbereich Management folgen einige Handlungsempfehlungen, die in den nachfolgenden Absätzen vorgestellt werden.

Leitbildorientierte Führung sicherstellen

Die Motivation der Beschäftigten und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird durchgängig als ein wesentlicher Erfolgsfaktor einer Werkstatt für behinderte Menschen gesehen. Die Führungsqualität ist ein wesentlicher Faktor für die Zufriedenheit und Motivation. Führungsqualität und Führungskompetenz betreffen nicht nur die oberste Führungsebene, sondern auch die mittlere und untere Führungsebene der Bereichs- und Abteilungsleitungen, Team- und Gruppenleitungen.

Es sollte daher ein gemeinsames Verständnis aller Führungs- und Leitungskräfte bestehen, welchem Führungsverhalten sich die Einrichtung verpflichtet fühlt und was die wesentlichen Anforderungen der Organisation an ihre Führungskräfte sind.

Beispielsweise können individuelle Grundsätze entwickelt werden (Führungsleitbild), die den Führungsverantwortlichen eine klare Orientierung geben. Gemeinsame Führungsklausuren, ein kollegialer Austausch und gezielte Fortbildungen für Führungskräfte können eingesetzt werden, um die Führungsqualität in der Organisation zu vereinheitlichen und die Führungskräfte in den Kompetenzen zu schulen, die von ihnen erwartet werden.

Strategiefähigkeit der Unternehmensführung stärken

Werkstätten sollten in diesem Bereich vor allem die Strategiefähigkeit der Unternehmensführung stärken: Hier kann es zum einen darum gehen, der strategischen Steuerung auf Führungsebene einen angemessenen Raum zu geben („Zeit für Strategie“). Konkrete Ansätze können beispielsweise in einer stärkeren Delegation operativer Aufgaben liegen oder geeignete Formate für eine regelmäßige Reflexion der Strategie betreffen, wie beispielsweise regelmäßige Führungsklausuren.

Good Practice Nr. 4: Strategische Steuerung mit einer Balanced Scorecard

Als erfolgreiches Managementsystem und Tool der strategischen Umsetzung von Investitionsentscheidungen hat sich in einigen WfbM die sogenannte Balanced Scorecard bewährt. Im Gegensatz zum Standardmodell der Balanced Scorecard, das die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung in den Fokus rückt, ist im Hinblick auf die komplexen Anforderungen einer WfbM eine Anpassung bzw. Ergänzung um weitere Dimensionen üblich. Auf diese Weise kann beispielsweise sichergestellt werden, dass Investitionen gleichermaßen zu einer Steigerung der wirtschaftlichen Rentabilität wie auch zu einer Verbesserung der Qualität in der Rehabilitation beitragen.

Eine weitere wichtige Voraussetzung, um die Strategiefähigkeit zu verbessern, liegt in der Verfügbarkeit wesentlicher strategischer Steuerungskennzahlen aus dem Controlling. Hierzu gehört auf der einen Seite eine aussagefähige Deckungsbeitragsrechnung der Produkte und Dienstleistungen. Auf der anderen Seite aber auch – mit Blick auf das strategische Management des Produkt- und Dienstleistungsportfolios – eine Kenntnis strategischer Rahmenbedingungen, z.B. von Schlüsselmärkten der Großkunden.

Professionalisierung des Controllings und der Finanzsteuerung anstreben

Aussagefähige Steuerungsinformationen sind für die erfolgreiche Führung und Steuerung einer WfbM essentiell. Während hoch standardisierte Prozesse (Personalbuchhaltung, Rechnungswesen) auch extern durch Dienstleister oder Träger vorgehalten werden können, empfiehlt es sich, das Controlling personell in der Einrichtung selbst zu verankern. Es sollte entsprechend qualifiziert besetzt sein und über eine professionelle Softwareunterstützung verfügen.

Good Practice Nr. 5: Controlling und kaufmännische Steuerung

Die Erzielung eines positiv zu bewertenden Arbeitsergebnisses steht im Zusammenhang mit einer Professionalisierung der kaufmännischen Steuerung einer WfbM. Als Best Practices lassen sich in erster Linie Werkstätten anführen, die über ein hohes Maß an interner kaufmännischer Expertise in Form von festangestelltem Fachpersonal verfügen. Im betriebswirtschaftlichen Alltag kommen hier professionelle Controlling- und Steuerungsinstrumente, gestützt durch moderne Business-Intelligence-Software, zur Anwendung. Insbesondere die Durchführung einer Deckungsbeitragsrechnung für die einzelnen Produkt- und Dienstleistungsbereiche erweist sich als vorteilhaft, in der auch Produktions- und Rehabilitationsaufwendungen differenziert ausgewiesen werden.

Ebenso empfehlenswert ist die Durchführung einer Deckungsbeitragsrechnung für die einzelnen Produkt- und Dienstleistungsbereiche. Ergänzt werden sollte das Controlling durch ein institutionalisiertes Berichtswesen sowie eine ständige Rückkoppelung und Reflexion der steuerungsrelevanten Informationen mit den Führungskräften.

Mitwirkung der Beschäftigten

Die Mitwirkung der Beschäftigten als Führungsaufgabe wurde bereits im Teilkapitel 7.5.2 thematisiert.

Good Practice Nr. 6: Mitwirkung der Beschäftigten

Als gute Praxis ist eine WfbM aus der Stichprobe zu betrachten, die den Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten einen vergleichsweise hohen Stellenwert einräumt. Insbesondere der Werkstatttrat wird als vollwertige Mitarbeitervertretung angesehen und ist mit einer Vielfalt an Rechten und Pflichten ausgestattet.⁵⁸ Beispielsweise verfügt er über ein Veto bei der Rekrutierung neuer pädagogischer und technischer Fachkräfte und ist aktiv in das Beschwerdemanagement der WfbM eingebunden. Darüber hinaus existieren rund 90 verschiedene arbeitsbegleitende Angebote, die unter Beteiligung der Beschäftigten evaluiert und weiterentwickelt werden. Nicht zuletzt wurden zur Information der Werkstattangehörigen über interne und externe Vorgänge in allen Betriebsstätten elektronische Informationsterminals installiert, deren Inhalte ebenfalls von Menschen mit Behinderung eingepflegt werden.

7.8 Einflussbereich Finanzierung & Kapitalausstattung

WfbM benötigen finanzielle Ressourcen, um am Markt tätig werden zu können. Der Einfluss unterschiedlicher Finanzierungsmöglichkeiten auf das wirtschaftliche Ergebnis lässt sich dabei wie in nachfolgendem Absatz zusammenfassen. Steuerungsmöglichkeiten werden im zweiten Unterkapitel vorgestellt.

7.8.1 Zentrale Ergebnisse der Untersuchung

Werkstätten im Rheinland verfolgen unterschiedliche Modelle der Eigen- und Fremdfinanzierung ihrer Betriebsstätten. Die konkrete Ausgestaltung orientiert sich dabei an der Trägerstruktur sowie an der wirtschaftlichen Situation. Mietverhältnisse können den Vorteil bieten, dass flexibler auf das Marktgeschehen und die Auftragslage reagiert werden kann. Im Kontrast dazu bietet Eigentum bessere Kontrollmöglichkeiten über die Raumgestaltung und den Zustand der Gebäude und reduziert die Abhängigkeit von den Interessen potenzieller Vermieter.

Was die Substanz der Produktionsmittel betrifft, zeigt sich in den Daten ein positiver Zusammenhang zwischen den in 2012 bis 2014 getätigten Investitionen und der Wirtschaftlichkeit. Dabei ist zu berücksichtigen, dass wirtschaftlich erfolgreiche Werkstätten in

⁵⁸ Eine Stärkung der Mitwirkung von Werkstattträtern wird auch mit dem Bundesteilhabegesetz über Änderungen in der Werkstätten-Verordnung und in der Werkstätten-Mitwirkungsverordnung angestrebt.

der Regel auch bessere finanzielle Voraussetzungen für Investitionen haben, sodass die Richtung der Kausalbeziehung nicht eindeutig ist.

Der Anteil der Erweiterungsinvestitionen war dabei in pB-WfbM höher, was vermutlich primär auf den rapiden Beschäftigtenzuwachs dieses Werkstatttyps zurückzuführen ist. Eine schlechte bauliche Infrastruktur sowie Sanierungsbedarf an den Gebäuden wurden vielfach als hinderlich für den wirtschaftlichen Erfolg wahrgenommen. Notwendige Modernisierungen konnten nicht immer geleistet werden. Zur Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit, so bestätigten alle befragten WfbM-Vertreterinnen und -Vertreter, seien kontinuierliche Investitionen unabdingbar.

Als ebenso relevant erweist sich das den WfbM zur Verfügung stehende Vermögen. Finanzieller Handlungsspielraum sei sehr wichtig, so die WfbM-Leitungen unisono. Wie sich auf Basis der Daten erkennen lässt, korreliert ein hohes Arbeitsergebnis mit höheren Zuführungen zu der Rücklage für Ertragsschwankungen und der Rücklage für Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen. Ein niedrigerer Stand der Rücklagen für Erweiterung und Modernisierung je Beschäftigtem ist hingegen nicht per se als Zeichen für ein schlechtes Arbeitsergebnis zu interpretieren, sondern kann auch durch kürzlich getätigte Investitionen verursacht werden. Die Rücklagenhöhe hängt zudem vom Alter der WfbM ab, d.h. der Dauer der Zuführung, sowie der Ausschüttungsquote. Hohe Zuführungen über Jahre führen zu mehr verfügbarem Kapital zur Refinanzierung und Entwicklung, damit zu weiterhin hohen Arbeitsergebnissen und wiederum hohen Zuführungen in die Rücklagen.

Eng in Beziehung zum Vermögen stehen entsprechend die Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten des Trägers. WfbM, die in eine große Holding eingebettet sind, können hier häufig auf finanzielle Unterstützung zurückgreifen. In manchen Fällen werden dadurch aber auch die Möglichkeiten zur Fremdfinanzierung eingeschränkt. Alles in Allem erhöht ein kapitalstarker Träger aber ohne Zweifel den Handlungsspielraum der WfbM-Leitung.

7.8.2 Handlungsempfehlungen

Zum Schluss lassen sich auch aus den Untersuchungsergebnissen im Einflussbereich Finanzierung & Kapitalausstattung Handlungsempfehlungen formulieren.

Regelmäßige Investitionen für Modernisierung und Innovationen tätigen

Die Untersuchung zeigt, dass die Substanz des Anlagevermögens von besonderer Bedeutung für die Wirtschaftlichkeit und die Zukunftsfähigkeit der Werkstätten ist. Für viele Werkstätten sind dar-

über hinaus auch regelmäßige Investitionen in Innovationen essentiell, damit sie den Anschluss an den technologischen Fortschritt und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht verlieren.

Sofern es die wirtschaftliche Situation der Werkstätten erlaubt, sollten daher regelmäßig Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen getätigt werden, um einen zukünftigen Investitionsstau zu verhindern. Jede Investition sollte dabei sorgfältig auf ihre Wirtschaftlichkeit und Tragfähigkeit hin geprüft werden.

An dieser Stelle kommt auch der Wirkfaktor der strategischen Investitionsplanung ins Spiel. Diese umfasst bspw. die regelmäßige Analyse des Investitionsbedarfs, die Bewertung von Investitionsoptionen über Investitionsrechnung und ggf. Businesspläne, die Ermittlung des Kapitalbedarfs und der Finanzierungsoptionen sowie ggf. die Aufstellung eines Investitionsplans.

Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten des Trägers nutzen

Die finanziellen Möglichkeiten des Trägers spielen eine entscheidende Rolle, um regelmäßige Investitionen tätigen zu können. Grund hierfür ist die Tatsache, dass es einer Werkstatt nur eingeschränkt möglich ist, Überschüsse und Vermögen aufzubauen, die letztlich für Investitionen in die Substanz der Produktionsmittel genutzt werden können.

Durch die Rechtsform gGmbH ist die WfbM in ihrer Gewinnverwendung eingeschränkt, indem sie die erwirtschafteten Überschüsse nur für Investitionsprojekte des Folgejahres verwenden darf. In dieser Hinsicht unterscheiden sich die Finanzierungsaspekte nicht von denen eines gemeinnützigen Vereins.⁵⁹ Im Vergleich zu einem eingetragenen Verein muss eine Gesellschaft jedoch die entsprechenden Regelungen des Handelsgesetzbuches einhalten, was sich auf den Geschäftsverkehr und die Buchhaltung auswirkt. Wie bereits ausgeführt, wurde in dieser Untersuchung ein sehr hoher Einfluss einer professionellen kaufmännischen Steuerung auf die Wirtschaftlichkeit festgestellt. Darüber hinaus lässt sich eine gGmbH aufgrund der geringeren Anzahl stimmberechtigter Mitglieder im Vergleich zu einem Verein flexibler lenken.⁶⁰

Durch einen finanzstarken Träger im Hintergrund können Werkstätten notwendige Investitionen eher tätigen (z.B. durch günstige Darlehen) oder auf vorhandene Anlagen und Produktionsmittel zurückgreifen.

⁵⁹ Seepe, Bernd und Konrad, Elmar (2005)

⁶⁰ gut.org AG (2016): Non-Profit oder for-Profit: Was ist der bessere Weltverbesserer? unter <http://www.trendradar.org/en/analyse/non-profit-oder-for-profit-was-ist-der-bessere-weltverbesserer-1/> [abgerufen am: 02.07.2017].

8 Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.)/Prognos AG (2008): Erfahrung rechnet sich – Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen, Berlin.

Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn) (2017) unter: <http://www.demographie-netzwerk.de> [abgerufen am 03.07.2017]

gut.org AG (2016): Non-Profit oder For-Profit: Was ist der bessere Weltverbesserer?, unter: <http://www.trendradar.org/en/analyse/non-profit-oder-for-profit-was-ist-der-bessere-weltverbesserer-1/> [abgerufen am: 03.07.2017].

Initiative neue Qualität der Arbeit (2017) unter: <http://www.inqa.de/> [abgerufen am: 03.07.2017].

Landschaftsverband Rheinland (2010): Ermittlung und Verwendung der Arbeitsergebnisse im Arbeitsbereich der Werkstätten für behinderte Menschen – Standards der Offenlegung, Köln.

Landschaftsverband Rheinland (2011): Vereinbarung zur Weiterentwicklung der Teilhabeangebote von Menschen mit Behinderung am Arbeitsleben zwischen dem Landschaftsverband Rheinland und der Landesarbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege des Landes Nordrhein-Westfalen, Köln.

Landschaftsverband Rheinland (2015): Vorlage-Nr. 14/449, Sozialausschuss am 04.05.2015, Köln.

Landschaftsverband Rheinland (2015): Abrechnungsvereinbarungen für die Betriebskosten in rheinischen Werkstätten für behinderte Menschen, Köln.

Seepe, Bernd und Konrad, Elmar (2005): Gründen im dritten Sektor – die Option der gGmbH als Non-Profit-Rechtsform. In: Konrad, Elmar (Hg.): Aspekte erfolgreicher Unternehmensgründungen. Ort: Waxmann Verlag, S. 137.

vbw - Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (Hrsg.)/Prognos AG (2015): Arbeitslandschaft 2040, München.

9 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1:	Das Untersuchungsdesign im Überblick	10
Abbildung 3-1:	Häufigkeitsverteilung, Beschäftigte pro Werkstatt zum Stichtag 31.12.2014	18
Abbildung 3-2:	Häufigkeitsverteilung, Arbeitsergebnis pro Beschäftigten Durchschnitt der Jahre 2012-2014	20
Abbildung 5-1:	Ausgewählte allgemeine Kennzahlen für die fünf stärksten (grün) und die fünf schwächsten (rot) Werkstätten der Stichprobe	38
Abbildung 5-2:	Beschäftigte im Arbeitsbereich der WfbM (2014) inkl. Anteil der Beschäftigten mit psychischer Behinderung - sortiert nach Wirtschaftlichkeit	39
Abbildung 5-3:	Spezialisierungsindex der WfbM	45
Abbildung 5-4:	Zusammenwirken der Kennzahlen Markt & Wettbewerb für die fünf stärksten (grün) und die fünf schwächsten (rot) Werkstätten der Stichprobe	48
Abbildung 5-5:	Produkt- und Dienstleistungsgruppen unter den beiden Gruppen mit den höchsten Anteilen am Umsatz	49
Abbildung 5-6:	Umsatzanteile der fünf größten Kunden	51
Abbildung 5-7:	Konkurrentengruppen der ersten fünf Produkt- und Dienstleistungsgruppen in Prozent aller Nennungen	52
Abbildung 5-8:	Anzahl der Kooperation von WfbM nach Akteurstyp	54
Abbildung 5-9:	Kooperationen mit anderen WfbM nach Bereichen der Zusammenarbeit	55
Abbildung 5-10:	Durchschnittsalter der Beschäftigten und Anteil der Beschäftigten über 50 Jahre	60
Abbildung 5-11:	Zusammenwirken der Kennzahlen Beschäftigte für die fünf stärksten (grün) und die fünf schwächsten (rot) Werkstätten der Stichprobe	62
Abbildung 5-12:	Auslastungsquote und Anteil der Teilzeitbeschäftigung in WfbM	64
Abbildung 5-13:	Anteil der ABC-Fälle (blau) incl. Anteil der C-Fälle (grau) in den Werkstätten	65

Abbildung 5-14: Anteile der inhaltlichen Ausrichtung der Qualifikation der Geschäftsfeld- und Bereichsleitungen	72
Abbildung 5-15: Zusammenwirken der Kennzahlen Personal für die fünf stärksten (grün) und die fünf schwächsten (rot) Werkstätten der Stichprobe	75
Abbildung 5-16: Personalkosten (inkl. externe Kosten) für Rehabilitation und Produktion je Beschäftigten (VZÄ)	76
Abbildung 5-17: Personalkosten Verwaltung (inkl. externe Kosten) je Beschäftigten (VZÄ) und Anzahl der Beschäftigten	78
Abbildung 5-18: Zusammenwirken der Kennzahlen Management für die fünf stärksten (grün) und die fünf schwächsten (rot) Werkstätten der Stichprobe	86
Abbildung 5-19: Eingesetzte Instrumente des Controllings bzw. der kaufmännischen Steuerung	88
Abbildung 5-20: Marketingindex der WfbM	90
Abbildung 5-21: Zusammenwirken der Kennzahlen Finanzierung & Kapitalausstattung für die fünf stärksten (grün) und die fünf schwächsten (rot) Werkstätten der Stichprobe	96
Abbildung 5-22: Nettoinvestitionen je Beschäftigten (2012-2014)	98
Abbildung 5-23: Verhältnis der hauptsächlichen Erlöse zu den notwendigen Kosten im Arbeitsbereich der Werkstatt	101
Abbildung 5-24: Verhältnis der Erlösarten im Arbeitsbereichs	101
Abbildung 6-1: Übersicht über ausgewählte Wirkfaktoren in einer WfbM (Fallbeispiel 1)	115
Abbildung 6-2: Übersicht ausgewählter Wirkfaktoren in der WfbM (Fallbeispiel 2)	118
Abbildung 6-3: Übersicht ausgewählter Wirkfaktoren in der WfbM (Fallbeispiel 3)	121
Abbildung 9-1: Umsatzanteil des größten Kunden einer WfbM (n=22), Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen	154
Abbildung 9-2: Umsatzanteil der fünf größten Kunden einer WfbM (n=22), Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen	154
Abbildung 9-3: Anzahl der Produkt- und Dienstleistungsgruppen (n=22), Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen	155
Abbildung 9-4: Umsatzanteil der fünf größten Produkt- und Dienstleistungsgruppen (n=19), Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen	155

Abbildung 9-5:	Umsatzanteil der größten Produkt- und Dienstleistungsgruppe (die mit dem höchsten Anteil am Umsatz) (n=20)	156
Abbildung 9-6:	Methoden der Mitarbeitermotivation (n=22), Anzahl der Nennungen	156
Abbildung 9-7:	Methoden der Beschäftigtenmotivation (n=22), Anzahl der Nennungen	157
Abbildung 9-8:	Anzahl der Kooperationspartner der WfbM (n=22), Verteilung nach Typen	157
Abbildung 9-9:	Marketingbudget im Verhältnis zu den Umsatzerlösen (n=22), Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen	158
Abbildung 9-10:	Nettoinvestitionsvolumen in Sachanlagen der Jahre 2012 bis 2014 (die bedeutsamsten) pro Werkstattbeschäftigten (n=22)	158
Abbildung 9-11:	Vollzeitäquivalente (VZÄ) der Mitarbeitenden zum 31.12.2014 (n=22), Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen	159
Abbildung 9-12:	Zugrundeliegender Tarifvertrag für die Vergütung der Mitarbeitenden (n=22), Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennung möglich	159
Abbildung 9-13:	Anteil der Teilzeitbeschäftigten an allen Beschäftigten (n=22); Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen	160
Abbildung 9-14:	Auslastung der Produktionskapazitäten (Beschäftigte und Mitarbeiter/innen im Arbeitsbereich, Maschinen und Anlagen, Lagerräume etc.) (n=22)	160
Abbildung 9-15:	Anteil der Beschäftigten mit Arbeitsmarkterfahrung nach Art der Behinderung (n=22); Anzahl der Nennungen	161
Abbildung 9-16:	Gründe für Nicht-Abgabe bzw. Nicht-Annahme bestimmter Angebote und Aufträge in den letzten Jahren (n=22); Anzahl Nennungen*	162

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1:	Kennzahlen der Arbeitsergebnisrechnung der 43 Werkstätten des LVR 7	
Tabelle 2-1:	Übersicht über die Stichprobengröße nach Datenquelle	12
Tabelle 3-1:	Strukturelle Kennzahlen der 43 rheinischen WfbM nach WfbM-Typen (Stichtag: 31.12.2014)	19
Tabelle 3-2:	Übersicht der Arbeitsergebnisse 2014 der 43 rheinischen WfbM nach WfbM-Typen (Stichtag: 31.12.2014)	21
Tabelle 4-1:	Allgemeine Struktur – Wirkfaktoren und Hypothesen	22
Tabelle 4-2:	Markt & Wettbewerb – Wirkfaktoren und Hypothesen	23
Tabelle 4-3:	Beschäftigte – Wirkfaktoren und Hypothesen	26
Tabelle 4-4:	Personal – Wirkfaktoren und Hypothesen	28
Tabelle 4-5:	Management – Wirkfaktoren und Hypothesen	29
Tabelle 4-6:	Finanzierung & Kapitalausstattung – Wirkfaktoren und Hypothesen	31
Tabelle 5-1:	Durchschnittliche Werte (arithmetisches Mittel) aller Werkstätten sowie innerhalb der Werkstatt-Typen – Allgemeine Struktur	35
Tabelle 5-2:	Zusammenfassende Bewertung: Allgemeine Struktur	41
Tabelle 5-3:	Durchschnittliche Werte (arithmetisches Mittel) aller Werkstätten sowie innerhalb der Werkstatt-Typen – Markt & Wettbewerb	42
Tabelle 5-4:	Zusammenfassende Bewertung: Markt & Wettbewerb	56
Tabelle 5-5:	Durchschnittliche Werte (arithmetisches Mittel) aller Werkstätten sowie innerhalb der Werkstatt-Typen – Beschäftigte	58
Tabelle 5-6:	Zusammenfassende Bewertung: Beschäftigte	67
Tabelle 5-7:	Durchschnittliche Werte (arithmetisches Mittel) aller Werkstätten sowie innerhalb der Werkstatt-Typen – Personal	69
Tabelle 5-8:	Zusammenfassende Bewertung: Personal	80
Tabelle 5-9:	Durchschnittliche Werte (arithmetisches Mittel) aller Werkstätten sowie innerhalb der Werkstatt-Typen - Management	81
Tabelle 5-10:	Zusammenfassende Bewertung: Management	91
Tabelle 5-11:	Durchschnittliche Werte (arithmetisches Mittel) aller Werkstätten sowie innerhalb der Werkstatt-Typen – Finanzierung & Kapitalausstattung	93

Tabelle 5-12:	Zusammenfassende Bewertung: Finanzierung & Kapitalausstattung	102
Tabelle 6-1:	Wirkungsmatrix - Beziehung der Wirkfaktoren zueinander in ihrer Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit der WfbM	105
Tabelle 7-1:	Übersicht über die untersuchten Wirkfaktoren und deren Bewertung	123
Tabelle 9-1:	Verteilung der Beschäftigten hinsichtlich Unterstützungsbedarf und Beitrag zum Betriebsergebnis (n=20), durchschnittliche Verteilung	161

10 Anhang

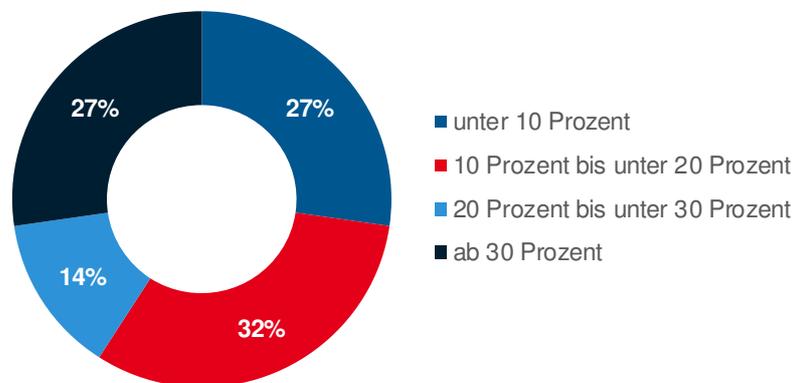
10.1 Teilnehmerliste Hypothesenworkshop

Name		Einrichtung	Funktion
Herr	Krock	SOLIDARIS Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	Steuerberater (vBP)
Herr	Mohr	Lebenshilfe-Werkstätten Leverkusen / Rhein-Berg gGmbH	Geschäftsführer
Herr	Moll	VARIUS Werkstätten Lebenshilfe Rhein-Kreis Neuss gGmbH	Geschäftsführer
Herr	Schnitzler	GWN Gemeinnützige Werkstätten Neuss GmbH	Geschäftsführer
Herr	Dr. Weber	HPZ Krefeld gGmbH	Geschäftsführer
Herr	Oelscher	Franz-Sales-Werkstätten GmbH	Geschäftsführer
Herr	Schilder	Werkstatt für angepasste Arbeit GmbH	Geschäftsführer
Herr	Tichy	Hephata - Werkstätten gGmbH	Geschäftsführer
Herr	Hopster	Alexianer Werkstätten GmbH	Geschäftsführer
Frau	Lapp	LVR	Leiterin Fachbereich Sozialhilfe I
Herr	Havjar	LVR	Abteilungsleiter in Fachbereich Sozialhilfe I
Herr	Bauch	LVR	Abteilungsleiter in Fachbereich Sozialhilfe I
Herr	Sita	LVR	Mitarbeiter Fachbereich Sozialhilfe I
Frau	Kramer	LVR	Controllerin, Stabsstelle Controlling
Frau	Henkel	Prognos AG	Projektleiterin
Herr	Wilkskamp	Prognos AG	Berater

10.2 Auswertung der schriftlichen Befragung

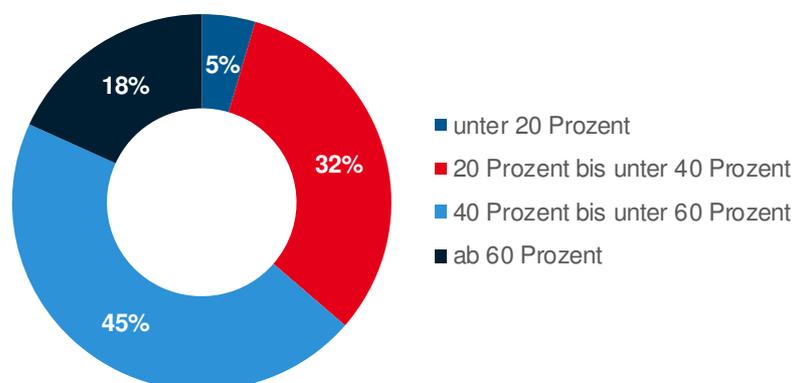
Die folgenden Grafiken geben eine Übersicht über die Auswertungen aus den Fragebögen. Es werden nur die wichtigsten Ergebnisse aus den jeweiligen Bereichen gezeigt. Darüber hinaus sind nicht alle Antworten der Werkstätten quantitativ auswertbar bzw. sind in ihrer Aussage von Relevanz. Einige Ergebnisse von Fragen werden aus statistischen Gründen (u. a. geringe Fallzahl oder mangelnde Güte) nicht dargestellt.

Abbildung 10-1: Umsatzanteil des größten Kunden einer WfbM (n=22), Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen



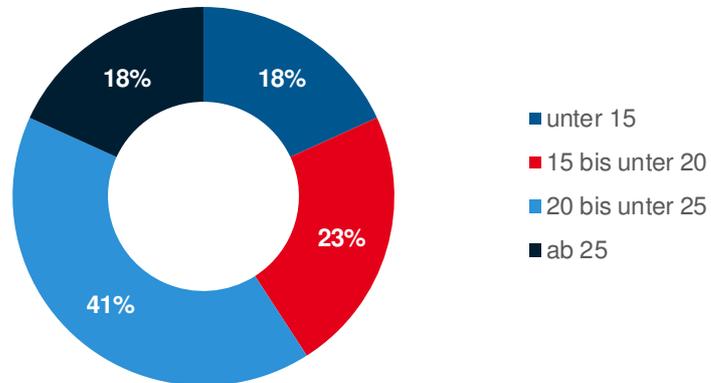
Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Abbildung 10-2: Umsatzanteil der fünf größten Kunden einer WfbM (n=22), Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen



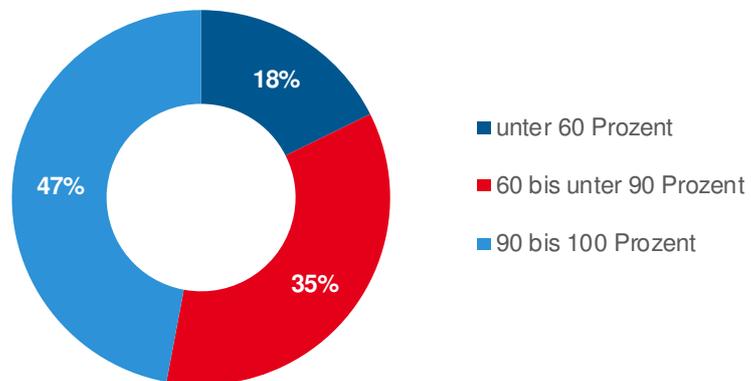
Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Abbildung 10-3: Anzahl der Produkt- und Dienstleistungsgruppen (n=22), Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen



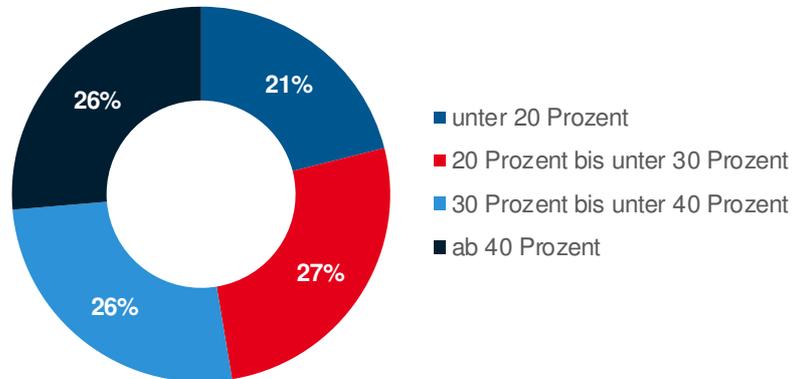
Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Abbildung 10-4: Umsatzanteil der fünf größten Produkt- und Dienstleistungsgruppen (n=19), Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen



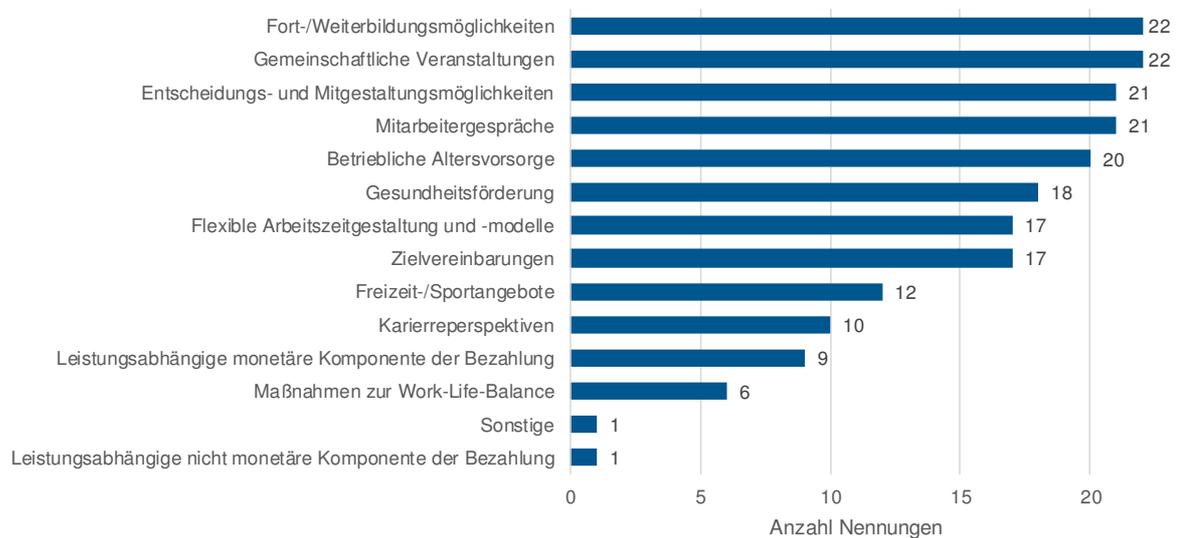
Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Abbildung 10-5: Umsatzanteil der größten Produkt- und Dienstleistungsgruppe (die mit dem höchsten Anteil am Umsatz) (n=20)



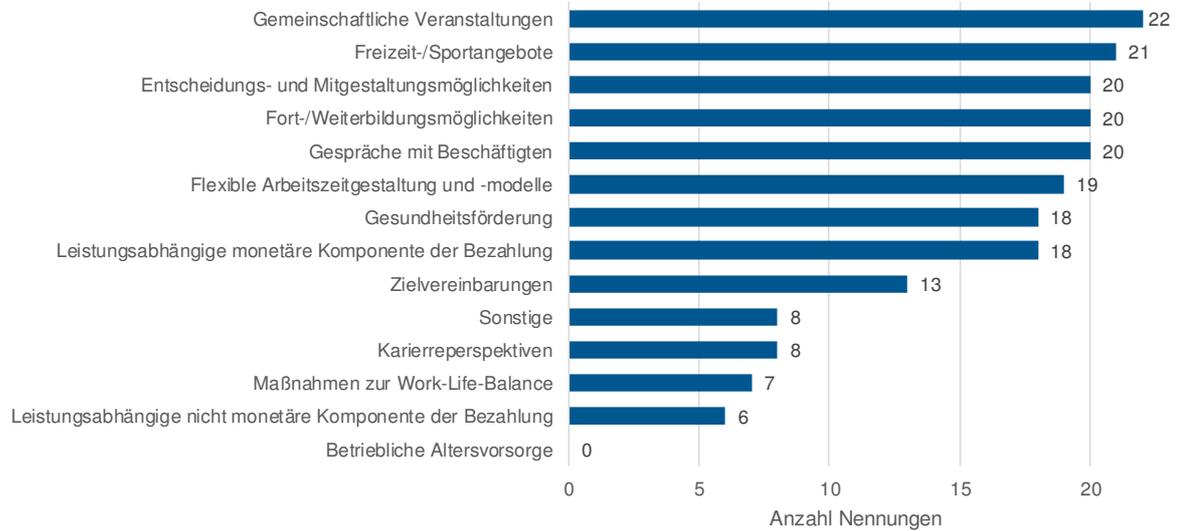
Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Abbildung 10-6: Methoden der Mitarbeitermotivation (n=22), Anzahl der Nennungen



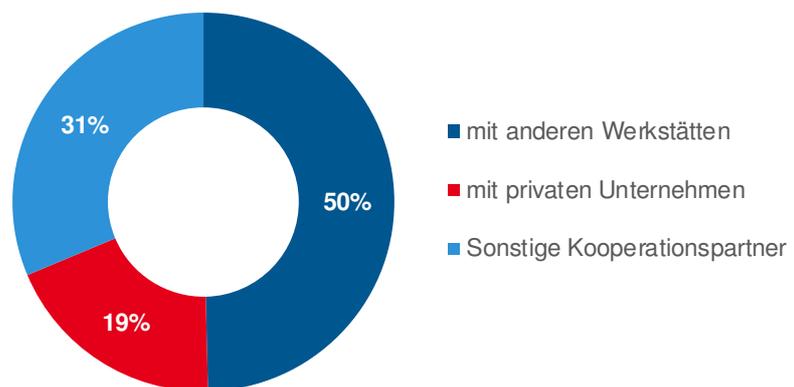
Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Abbildung 10-7: Methoden der Beschäftigtenmotivation (n=22), Anzahl der Nennungen



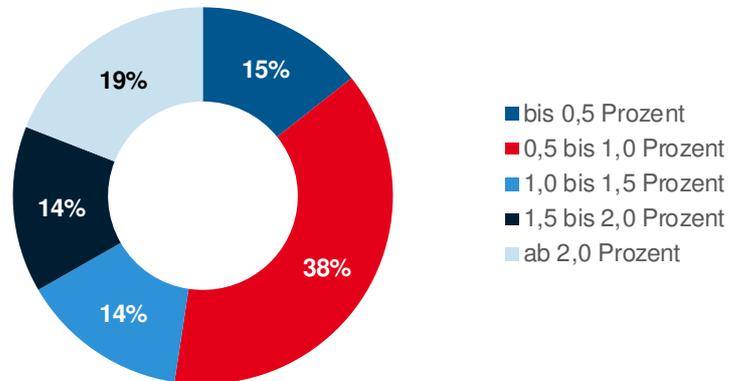
Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Abbildung 10-8: Anzahl der Kooperationspartner der WfbM (n=22), Verteilung nach Typen



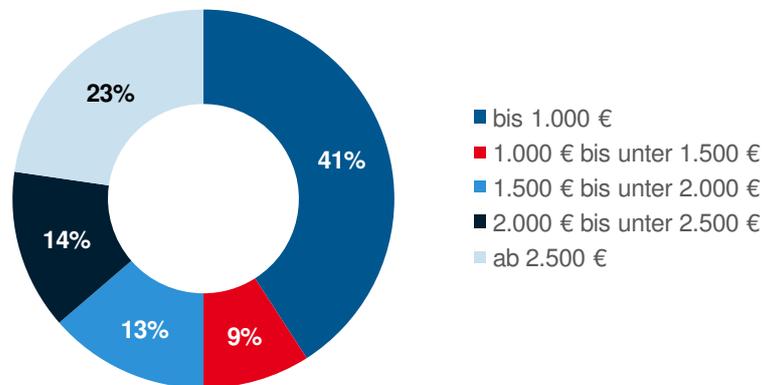
Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Abbildung 10-9: Marketingbudget im Verhältnis zu den Umsatzerlösen (n=22), Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen



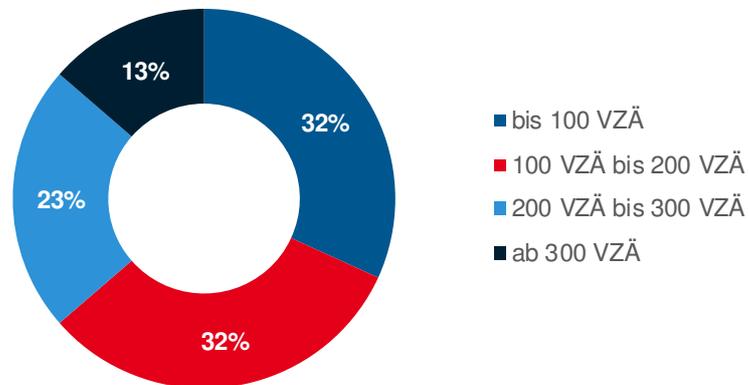
Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Abbildung 10-10: Nettoinvestitionsvolumen in Sachanlagen der Jahre 2012 bis 2014 (die bedeutsamsten) pro Werkstattbeschäftigten (n=22), Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen



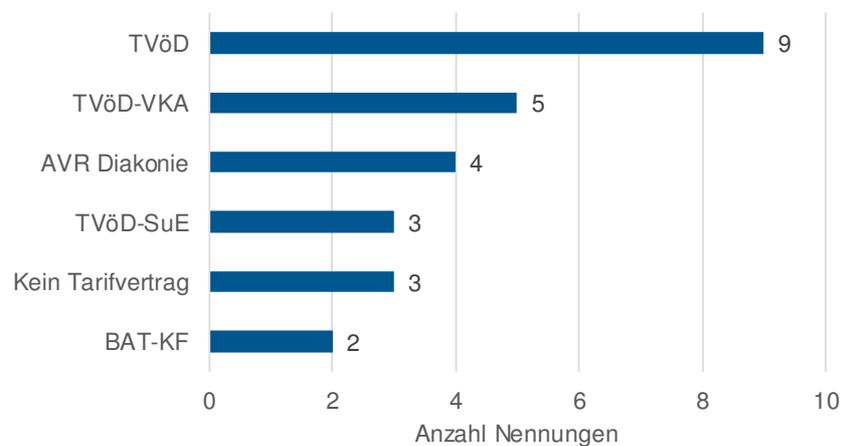
Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Abbildung 10-11: Vollzeitäquivalente (VZÄ) der Mitarbeitenden zum 31.12.2014 (n=22), Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen



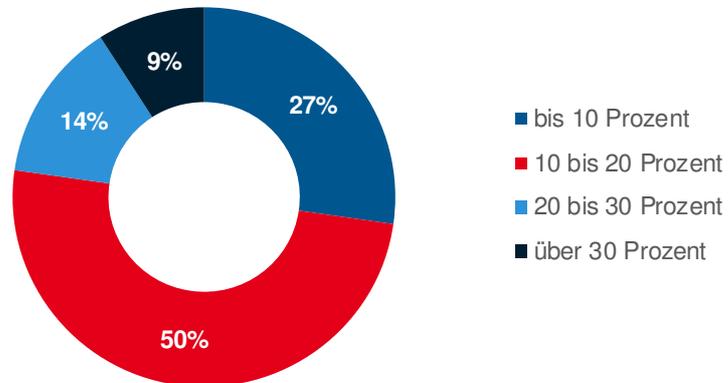
Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Abbildung 10-12: Zugrundeliegender Tarifvertrag für die Vergütung der Mitarbeitenden (n=22), Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennung möglich



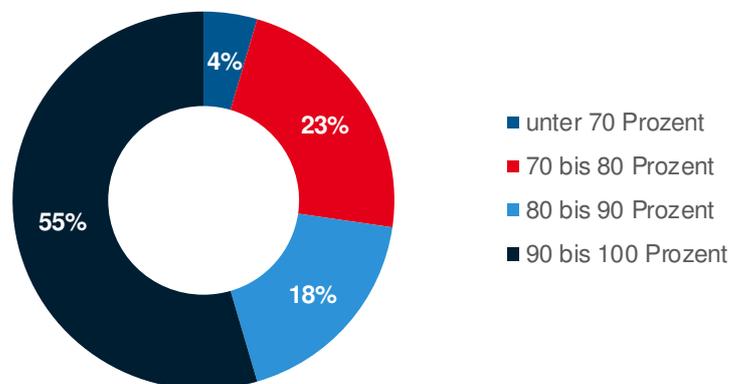
Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Abbildung 10-13: Anteil der Teilzeitbeschäftigten an allen Beschäftigten (n=22); Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen



Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Abbildung 10-14: Auslastung der Produktionskapazitäten (Beschäftigte und Mitarbeiter/innen im Arbeitsbereich, Maschinen und Anlagen, Lagerräume etc.) (n=22), Verteilung der Antworten in bestimmten Klassen



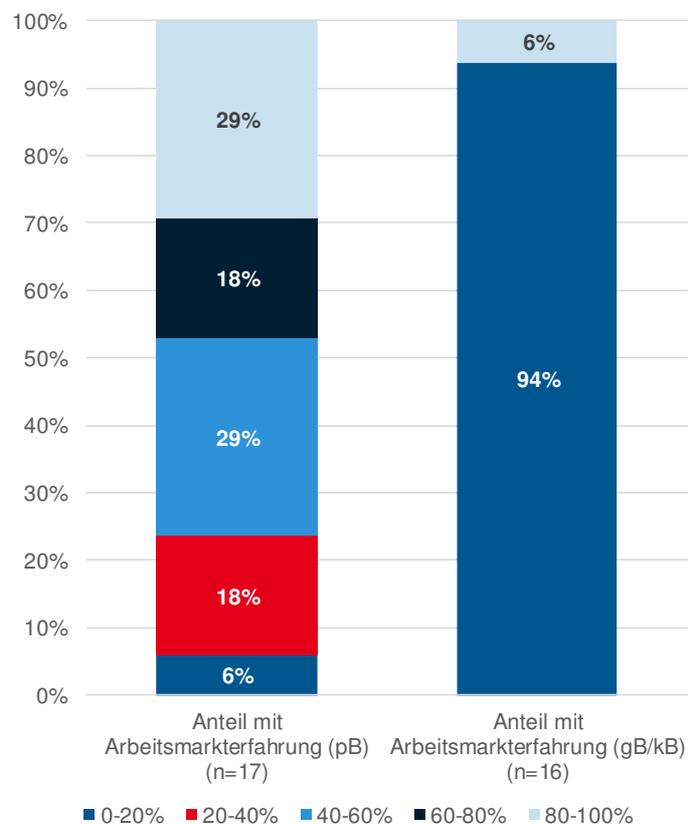
Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Tabelle 10-1: Verteilung der Beschäftigten hinsichtlich Unterstützungsbedarf und Beitrag zum Betriebsergebnis (n=20), durchschnittliche Verteilung

		Beitrag zum Betriebsergebnis (ohne Refinanzierung aus Leistungsansprüchen)			Insgesamt
		Unterdurchschnittlich	Durchschnittlich	überdurchschnittlich	
Unterstützungsbedarf	Unterdurchschnittlich	1,7%	4,7%	11,5%	17,9%
	Durchschnittlich	5,8%	42,0%	7,2%	55,0%
	überdurchschnittlich	22,7%	4,2%	0,2%	27,1%
Insgesamt		30,2%	50,9%	18,9%	100,0%

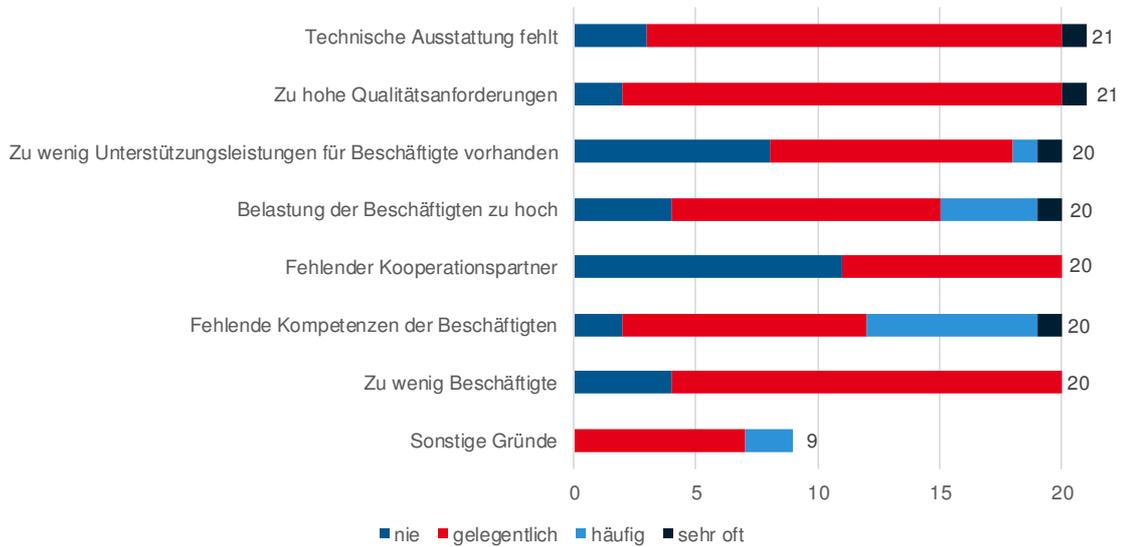
Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Abbildung 10-15: Anteil der Beschäftigten mit Arbeitsmarkterfahrung nach Art der Behinderung (n=22); Anzahl der Nennungen



Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.

Abbildung 10-16: Gründe für Nicht-Abgabe bzw. Nicht-Aannahme bestimmter Angebote und Aufträge in den letzten Jahren (n=22); Anzahl Nennungen*



*Sonstige Gründe: geeignetes Fachpersonal, fehlende Fertigkeiten der Gruppenleiter, Zeitfenster zu kurz, Vollausslastung / Auftragsvergütung zu gering, Gebäudestruktur veraltet, Preisgestaltung, zu wenig Lagerflächen.

Quelle: Prognos AG (2017): Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 22 WfbM.