

Vorlage-Nr. 14/2311

öffentlich

Datum: 06.11.2017
Dienststelle: Stabsstelle 70.10
Bearbeitung: 70.10

Sozialausschuss	21.11.2017	Kenntnis
Finanz- und Wirtschaftsausschuss	06.12.2017	Kenntnis

Tagesordnungspunkt:

Untersuchung „Einflussfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit von WfbM“

Kenntnisnahme:

Die Untersuchung "Einflussfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit von WfbM" der Firma Prognos AG wird gemäß Vorlage 14/2311 zur Kenntnis genommen.

UN-Behindertenrechtskonvention (BRK):

Diese Vorlage berührt eine oder mehrere Zielrichtungen des LVR-Aktionsplans zur Umsetzung der BRK. nein

Gleichstellung/Gender Mainstreaming:

Diese Vorlage berücksichtigt Vorgaben des LVR-Aktionsplanes für Gleichstellung, Familienfreundlichkeit und Gender Mainstreaming. nein

Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (Ifd. Jahr):

Produktgruppe:	
Erträge: Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan	Aufwendungen: /Wirtschaftsplan
Einzahlungen: Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme:	Auszahlungen: /Wirtschaftsplan
Jährliche ergebniswirksame Folgekosten: Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten	

In Vertretung

L e w a n d r o w s k i

Zusammenfassung:

Die wirtschaftliche Entwicklung der 43 Werkstätten im Rheinland verläuft seit einigen Jahren trotz gleicher Leistungsentgelte recht unterschiedlich. Ein gutes Arbeitsergebnis ist jedoch Voraussetzung für die Zahlung angemessener Löhne an die Beschäftigten. Zudem kann auch der Rehabilitationsauftrag nur erfüllt werden, wenn die Werkstatt ausreichend rentable Aufträge akquirieren und differenzierte, arbeitsmarktnahe Beschäftigungs- und Fördermöglichkeiten anbieten kann.

Der Landschaftsausschuss hat daher mit Vorlage 14/368 der Verwaltung den Auftrag erteilt, eine externe wissenschaftliche Untersuchung zur Wirtschaftlichkeit der Werkstätten durchzuführen. Unter Beteiligung der rheinischen Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege wurde die Untersuchung ausgeschrieben und der Auftrag an die Prognos AG erteilt.

Anfang 2016 begann die Prognos AG mit ihrer explorativen Studie, in der sie qualitative und quantitative Methoden kombinierte. Zu Beginn der Untersuchung wurden mit Vertreterinnen und Vertretern der rheinischen Werkstätten und des LVR in einem gemeinsamen Hypothesen-Workshop Thesen zu potenziellen Wirkfaktoren und – zusammenhängen erarbeitet. Nun liegt der Abschlussbericht vor. Die Studie 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 Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) gezielt zu verbessern.

Insgesamt 35 der rund 50 untersuchten Wirkfaktoren, zu denen es zu Beginn der Untersuchung begründete Hypothesen hinsichtlich ihrer Wirkung gegeben hatte, hat Prognos einen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der WfbM zuerkannt. Davon haben 14 Faktoren einen besonders starken Einfluss. Als besonders relevant erwiesen sich beispielsweise die Angebots- und Produktionsvielfalt, die Kundenstruktur, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und die Qualifikation von Personal und Management.

Die Analyse hat gezeigt, dass der Auftrag einer WfbM wesentlich vielschichtiger ist als bei einem „normalen“ Unternehmen. Das übergeordnete Ziel der Rehabilitation der Beschäftigten erfordert mitunter wirtschaftliche Kompromisse. Die Wirkungszusammenhänge der unterschiedlichen Einflussfaktoren sind vielschichtig und komplex. Dennoch zeigt die Studie zweierlei: Eine erfolgreiche Rehabilitation steht dem wirtschaftlichen Erfolg einer WfbM nicht grundsätzlich entgegen, sondern kann sogar förderlich wirken. Und: Es gibt keine präjudizierenden Faktoren, 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.

Begründung der Vorlage Nr. 14/2311:

Untersuchung „Einflussfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit von WfbM“

Im April 2015 hatte der Landschaftsausschuss mit Vorlage 14/368 beschlossen, einen Untersuchungsauftrag zu den Wirkfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit von Werkstätten auszuschreiben. Die Firma Prognos AG erhielt den Auftrag und begann Anfang 2016 mit der Untersuchung zur Ermittlung und Analyse der Faktoren, die die wirtschaftliche Situation einer Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) maßgeblich beeinflussen. Der Abschlussbericht der Firma Prognos AG liegt nunmehr vor. Diese Vorlage informiert über die zentralen Ergebnisse. Der Abschlussbericht ist zum Download unter www.soziales.lvr.de > [Aktuelles und Service](#) > [Studien und Evaluationen](#) verfügbar.

1. Hintergrund der Untersuchung

Die Offenlegung der Arbeitsergebnisse der rheinischen Werkstätten der letzten Jahre hatte gezeigt, dass die wirtschaftliche Entwicklung der Werkstätten im Rheinland - trotz gleicher Leistungsentgelte - unterschiedlich verläuft. Über die Arbeitsergebnisse berichtet die Verwaltung seit Jahren regelmäßig, zuletzt für das Jahr 2015 mit Vorlage 14/2083 in der Sitzung des Sozialausschusses am 05.09.2017.

Die wirtschaftliche Betätigung der Werkstatt erfolgt im Rahmen der Rehabilitationsziele, die aus Sicht der Verwaltung Vorrang haben. Ein gutes Arbeitsergebnis ist jedoch Voraussetzung für die Zahlung angemessener Löhne an die Beschäftigten. Zudem kann auch der Rehabilitationsauftrag nur erfüllt werden, wenn die Werkstatt ausreichend rentable Aufträge akquirieren und differenzierte, arbeitsmarktnahe Beschäftigungs- und Fördermöglichkeiten anbieten kann.

Aus Sicht des LVR sowie der rheinischen Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege war daher eine eingehendere Analyse erforderlich, welche Rahmenbedingungen und Management-Entscheidungen Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung einer Werkstatt haben und welche Spielräume für Steuerung bestehen. Bundesweit ist bisher keine entsprechende Untersuchung bekannt.

2. Untersuchungsdesign

Im Rahmen ihrer **explorativen Studie** hat die Firma Prognos **verschiedene Methoden kombiniert** und die wegen der geringen Fallzahl und starken Heterogenität der Werkstätten schwierige statistische Analyse durch **qualitative Interviews und Fachgespräche** ergänzt.

Zu Beginn der Untersuchung hat Prognos in einem **Hypothesen-Workshop** mit Vertreterinnen und Vertretern der rheinischen Werkstätten und des LVR Thesen zu potenziellen Wirkfaktoren und Wirkzusammenhängen erarbeitet. Diese wurden unterteilt in die Einflussbereiche allgemeine Struktur, Markt und Wettbewerb, Beschäftigte, Personal, Management sowie Finanzierung und Kapitalausstattung (siehe unten unter 4., Tabelle 4-1).

Zur Überprüfung hat Prognos eine **möglichst breite Datenbasis** genutzt. Dabei wurde zum einen auf beim LVR vorliegende Daten und Dokumente zurückgegriffen (Arbeitsergebnisrechnungen, Beschäftigtenmeldungen der rheinischen WfbM u.a.) sowie verfügbare Bilanzen der Werkstätten ausgewertet. Darüber hinaus wurde eine **Stichprobe** von 22 der 43 Werkstätten **schriftlich befragt**.

Die Auswahl erfolgte nach zuvor definierten Kriterien, die die Heterogenität der Grundgesamtheit widerspiegeln, wie beispielsweise Werkstätten mit guter und mit schwieriger wirtschaftlicher Entwicklung, mit unterschiedlicher Beschäftigungsstruktur, Größe und regionaler Lage.

Mittels **Fachgesprächen vor Ort** - standardisierte Interviews mit Geschäftsführungen, kaufmännischen Leitungen und weiteren Führungskräften in zehn der schriftlich befragten Werkstätten - wurden Einblicke vertieft, qualitative Einflussfaktoren betrachtet und bisherige Ergebnisse plausibilisiert.

Auf Grundlage der ausgewerteten quantitativen und qualitativen Daten aus dem mehrstufigen Erhebungsverfahren hat Prognos Faktoren ermittelt, die einen relevanten Einfluss auf die wirtschaftliche Situation haben und auch die Wechselwirkungen zwischen diesen Faktoren überprüft. Für die wesentlichen Einflussfaktoren hat Prognos auf Basis der Untersuchungsergebnisse Vorschläge und **Handlungsempfehlungen** abgeleitet und nennt **Beispiele für Good Practice**.

3. Zusammenfassende Bewertung

Die Untersuchung stellt heraus, dass eine **erfolgreiche Rehabilitation dem wirtschaftlichen Erfolg einer WfbM nicht entgegenstehen** muss, sondern diese sogar fördern kann. So hängt die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten wesentlich von einer guten Einsatzplanung, der Qualität des betreuenden Personals und der Betreuungintensität ab.

Wirtschaftlich erfolgreichere Werkstätten verfolgen gleichermaßen den Anspruch einer hochwertigen Produktion als auch rehabilitative Anforderungen und sehen darin keinen Widerspruch. Sie nutzen dazu Instrumente der Arbeitsorganisation und der Personaleinsatzplanung sowie eine besondere technische und ergonomische Ausstattung der Arbeitsplätze.

Eine Herausforderung der Untersuchung bestand darin, dass sich die Werkstätten in mehrfacher Hinsicht stark voneinander unterscheiden (Betriebsgröße, Beschäftigtenstruktur, Betätigungsfeldern etc.). Zudem sind der Auftrag einer Werkstatt und die Bedingungen, unter denen sie arbeitet, deutlich vielschichtiger als die eines „normalen“ Unternehmens. Aufgrund der spezifischen Aufgabenstellung bewegen sich alle Werkstätten auf einer Gratwanderung zwischen rehabilitativen und wirtschaftlichen Zielvorstellungen.

Die Wirkungszusammenhänge der unterschiedlichen Einflussfaktoren sind entsprechend **komplex**. Diese wirken oft nur indirekt und beeinflussen sich wechselseitig. Daher gibt es häufig keine allgemeingültigen, eindeutigen Zusammenhänge zwischen einem Wirkfaktor und der wirtschaftlichen Situation einer

WfbM. Negative Auswirkungen eines Faktors können durch andere Faktoren kompensiert werden.

Dies bedeutet, dass es **keine Faktoren gibt, die den Erfolg einer Werkstatt absolut vorbestimmen**. So konnten auch Einrichtungen durchaus gute Arbeitsergebnisse erzielen, die durch eine Reihe von Faktoren gekennzeichnet sind, die dem betriebswirtschaftlichen Erfolg tendenziell eher hinderlich gegenüberstehen. **Hemmende Faktoren** können teilweise **ausgeglichen** werden, wenn das **Werkstatt-Management die steuerbaren Wirkfaktoren gezielt nutzt**. Dies gilt gerade auch für die Beschäftigtenstruktur.

4. Zentrale Ergebnisse

Insgesamt 35 der rund 50 untersuchten Wirkfaktoren, zu denen es zu Beginn der Untersuchung begründete Hypothesen hinsichtlich ihrer Wirkung gegeben hatte, hat Prognos einen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der WfbM zuerkannt. Davon haben 14 Faktoren einen besonders starken Einfluss; diese Faktoren sind daher von besonderem Interesse, wenn die Wirtschaftlichkeit einer WfbM verbessert werden soll (= Erfolgsfaktoren ++) (siehe Tab. 4-1).

Tabelle 4-1: 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	++

Nr.	Wirkfaktor	Wertung*
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
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
 Siehe Abschlussbericht Prognos, S. 122

- Einflussbereich „Allgemeine Struktur“

Unter den allgemeinen Strukturdaten Größe, Auslastung, Standortaufteilung und Raumprogramm hat Prognos keinen besonders wirksamen „Erfolgsfaktor“ feststellen können.

- Einflussbereich **Markt und Wettbewerb**

Der Einflussbereich „Markt- und Wettbewerb“ sticht mit fünf Wirkfaktoren hervor, denen auf Grundlage der Analyse ein besonders starker Einfluss zugesprochen werden kann.

Die regionale Wirtschaftsstruktur gehört nicht dazu. Sowohl im ländlichen wie 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.

- **Angebots- und Produktionsvielfalt**

Werkstätten weisen im Vergleich zu privaten Unternehmen ähnlicher Größe eine größere Produktionsvielfalt auf. Der Grad der Spezialisierung unterscheidet sich aber von Werkstatt zu Werkstatt. Werkstätten mit größerer Spezialisierung, d.h. geringerer Vielfalt

an Angeboten und Produkten, erzielten tendenziell höhere Arbeitsergebnisse pro Kopf. Aus Rehabilitationssicht ist allerdings eine breite Differenzierung der Tätigkeiten von Vorteil.

Prognos empfiehlt, eine Ausgewogenheit zwischen großer Angebotsvielfalt und betriebswirtschaftlicher Effizienz herzustellen: Ein ausreichendes Angebotsspektrum streut das Absatzrisiko und bietet den Beschäftigten vielfältige Tätigkeitsangebote. Schwerpunktsetzungen sorgen andererseits aber für ein erkennbares Profil und ermöglichen den Aufbau von Kompetenzen. Eine Vielzahl an Beschäftigungsmöglichkeiten muss laut Prognos auch nicht zwangsläufig mit einer großen Anzahl an Produktgruppen verbunden sein. Auch innerhalb einer Fertigungskette lässt sich ein breites Spektrum an Tätigkeiten herstellen. Der Trend geht zudem weg von der einfachen Fertigung bzw. Verpackung von Produkten hin zu Komplettendienstleistungen inklusive Einkauf, Logistik, Weiterversand etc.

➤ **Wirtschaftlichkeit der Tätigkeitsfelder**

Die verschiedenen Tätigkeitsfelder der WfbM weisen erhebliche Unterschiede in Bezug auf Gewinnmargen und Umsätze auf. Verpackung, Metall sowie Garten- und Landschaftspflege wurden von den Werkstätten am häufigsten als Produkte und Dienstleistungen mit dem höchsten Umsatzanteil genannt. Einfache Verpackungsarbeiten, Hauswirtschaft oder Gastronomie wurden dabei eher als wenig lukrativ eingeordnet, Industriefertigung – insbesondere Baugruppenfertigung – und digitale Archivierung dagegen als sehr rentabel bezeichnet. Bei der Garten- und Landschaftspflege ist der Markterfolg individuell. Eigenprodukte spielen nur eine untergeordnete Rolle.

Unrentable Geschäftsfelder sollten laut Prognos begrenzt und zukunftsfähige Tätigkeitsfelder gezielt aufgebaut werden. Werkstätten sollten ihr Portfolio regelmäßig prüfen und im Bedarfsfall anpassen. Transparenz kann hier eine konsequente Kostenrechnung und Ermittlung der Deckungsbeiträge für jedes Produkt bzw. jede Produktgruppe schaffen.

➤ **Kundenstruktur**

Viele Werkstätten erbringen große Teile ihrer Umsätze mit nur wenigen Kunden, was sich messbar positiv auf die Wirtschaftlichkeit auswirkt. Vorteile von Großkunden liegen in einem hohen Auftragsvolumen, einer langfristig gesicherten Grundauslastung oder einer hohen Marge. Allerdings birgt eine zu hohe Abhängigkeit von wenigen Kunden das Risiko einer schwachen Verhandlungsposition und kann bei Wegfall der Kunden existenzbedrohend sein. Groß- und Industriekunden erhöhen zudem zunehmend ihre Anforderungen an Mengen, Preisen oder Technologien.

Um auf einschneidende Veränderungen in ihrer Kundenstruktur rechtzeitig reagieren zu können, empfiehlt Prognos den Werkstätten vorbereitende Strategien zu entwickeln. Ein erster Schritt sei ein kontinuierliches Monitoring der Entwicklungen in den jeweiligen Kernbranchen. Wettbewerbsvorteile und Kundenbindung schaffen kann auch der Ausbau von Kompetenzen im Bereich der immer stärker nachgefragten ergänzenden Dienstleistungen bzw. Komplettpakete. Das Risiko von Großaufträgen lässt sich auch über Kooperationen mit anderen WfbM besser streuen.

Kleinere und mittlere Unternehmen sind zudem eine relevante Kundengruppe, die noch stärker angesprochen werden sollte. Hier ist es hilfreich, in örtlichen Netzwerken von Politik und Wirtschaft gut vertreten zu sein.

➤ **Fertigungsverfahren**

Auch hinsichtlich der genutzten Fertigungsverfahren bestehen große Unterschiede zwischen den WfbM. Kunden fragen zunehmend Produktionen mit hohem Automatisierungsgrad nach. Diese sind margenstark und ermöglichen es, große Auftragsmengen abzuarbeiten und so Kundenbeziehungen zu sichern. Andererseits hat die Werkstatt ein breites Tätigkeitsangebot für die Beschäftigten zu schaffen und die Qualität der Rehabilitation zu gewährleisten.

Prognos empfiehlt eine gute Balance zwischen Handarbeit und maschinellem Einsatz zu wahren und beide Fertigungsarten eher als komplementär denn als konkurrierend zu betrachten.

Der Einsatz produktionsunterstützender Kräfte wird als Good Practice Beispiel genannt, um die Maschinenauslastung zu erhöhen und Arbeitsschritte durchführen zu können, für die unter den Beschäftigten nicht die notwendigen Fähigkeiten vorhanden sind.

➤ **Kooperationen mit anderen WfbM**

Kooperationen und regionale Einbindung und Vernetzung sind von Vorteil. Am häufigsten kooperieren Werkstätten mit anderen Werkstätten, vor allem in den Bereichen Strategieentwicklung, Verwaltung und Produktion. Bei Auftragsspitzen profitieren WfbM von der Möglichkeit, Teile des Produktionsvolumens an andere WfbM abzugeben. Es können gemeinsam Großaufträge akquiriert werden, deren Volumen die Kapazität einer einzelnen WfbM übersteigen würde.

Prognos empfiehlt, die Kooperation und Vernetzung der Werkstätten zu fördern und weiter auszubauen. Sie kann ein sinnvoller Weg sein, um unterschiedliche Nachteile hinsichtlich der Abhängigkeit von Großkunden, der Betriebsgröße, der Produktdifferenzierung oder der Wirtschaftlichkeit von Tätigkeitsfeldern auszugleichen.

• Einflussbereich: **Beschäftigte**

In diesem Bereich liegt einer der stärksten Wirkfaktoren und zwar die

➤ **Leistungsfähigkeit der Beschäftigten**

Welche Aufträge angenommen und welche Fertigungsverfahren zum Einsatz kommen können, hängt wesentlich von der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten ab. Diese ergibt sich zum großen Teil aus Art und Grad der Behinderung. Insoweit hängt die Wirtschaftlichkeit von WfbM zunächst unmittelbar von der Beschäftigtenstruktur ab.

Die Datenanalyse zeigt, dass WfbM mit einem geringen Anteil an Beschäftigten mit hohem Unterstützungsbedarf (sogenannte ABC-Fälle) wirtschaftlich erfolgreicher sind. Hierunter fallen insbesondere die Werkstätten mit einem hohen Anteil an Menschen mit

psychischer Behinderung. Die Beschäftigten in WfbM für psychisch Behinderte haben überwiegend eine hohe – wenn auch stärker schwankende – Leistungs- und Einsatzfähigkeit.

Wie die Untersuchung zeigt, stellt ein hoher Anteil an Beschäftigten mit besonderem Unterstützungsbedarf jedoch kein Ausschlusskriterium für wirtschaftlichen Erfolg dar.

Prognos sieht Handlungsmöglichkeiten der Werkstattleitung vor allem darin, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten noch besser zu erschließen. Die Beschäftigtenstruktur ist nicht beeinflussbar, es gibt aber Gestaltungsmöglichkeiten, etwa bei der Arbeitsorganisation. Eine optimale Passung zwischen Fähigkeiten der Beschäftigten und dem jeweiligen Einsatzgebiet ist für den Erfolg der Rehabilitation wie auch für den wirtschaftlichen Erfolg von Bedeutung.

Dies gehört zu den Kernkompetenzen der Werkstätten. Auch hier besteht jedoch nach Einschätzung der Autoren noch Potenzial für einen stärkeren werkstattübergreifenden Austausch. Von dem Wissen und der Erfahrung einzelner WfbM etwa beim Einsatz von Sondermaschinen, der Planung von Arbeitsabläufen oder bei der Personaleinsatzplanung im Falle von Beschäftigten mit Leistungsschwankungen könnten alle profitieren.

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

Die Möglichkeit der Teilzeitarbeit für Beschäftigte bietet auch in Werkstätten einerseits Vorteile beim Personaleinsatz, darunter insbesondere die Motivationswirkung. Gleichzeitig stellt eine hohe Teilzeitquote auch Herausforderungen an die Organisation und die Produktionsabläufe. Empirisch hat sich eine hohe Teilzeitquote nicht als nachteilig erwiesen. Hier kommt sicher auch zum Tragen, dass vor allem Menschen mit einer psychischen Behinderung Teilzeit in Anspruch nehmen.

- Einflussbereich: **Personal**

Der Einflussbereich Personal versammelt folgende stark wirksame Faktoren:

- **Qualifikation der Führungskräfte sowie**
- **Qualifikation und Motivation des Personals**

Die erfolgreiche Leitung einer WfbM ist eine anspruchsvolle Managementaufgabe. In allen Fachgesprächen wurde die Bedeutung der Qualifikation und Motivation des Personals in der Leitung wie im Reha- und im Produktionsbereich hoch eingeschätzt.

Nach den abgefragten Kennzahlen ist über alle Werkstätten hinweg die formale Qualifikation des Führungspersonals bis auf die Ebene der pädagogischen Leitung und der Bereichsleitungen hoch. Diese ist allerdings nicht allein entscheidend. Im Rahmen dieser Untersuchung nicht erfasst werden konnten Faktoren wie Erfahrung, Führungskompetenz oder Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die sich nur mittelbar, beispielsweise über Mitarbeiterbefragungen, messen lassen.

Prognos hält es für sehr wichtig, dass die Werkstätten die Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeitenden kontinuierlich fördern und die „weichen Motivations- und Bindungsfaktoren“ stärker in den Blick nehmen.

Eine zunehmend große Herausforderung für die Werkstätten liegt angesichts des Fachkräftemangels in technischen und pädagogischen Berufen darin, die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal langfristig zu sichern, gerade im ländlichen Raum.

- Einflussbereich: **Management**

Folgende Faktoren zeigen sich hier als besonders einflussreich:

- **Strategische Entscheidungen der Unternehmensführung**
- **Führungsqualität**
- **Qualität des Controllings und der Finanzsteuerung**

In allen Fachgesprächen wurde auf die zentrale Rolle der Unternehmensführung hingewiesen, deren strategische Entscheidungen maßgeblich über den wirtschaftlichen Erfolg der WfbM entscheiden.

Nach Prognos tragen zum Erfolg verbindliche, klar formulierte Ziele bei, an deren Bestimmung alle Gruppen – Personal, Beschäftigte, Führung – beteiligt werden und die im gesamten Betrieb kommuniziert sind.

Die Strategiefähigkeit der Unternehmensführung wird durch die Verfügbarkeit wesentlicher Steuerungskennzahlen aus dem Controlling gestärkt. Hierzu gehört einerseits eine aussagefähige Deckungsbeitragsrechnung der Produkte und Dienstleistungen, andererseits aber auch eine Kenntnis strategischer Rahmenbedingungen, z.B. von Schlüsselmärkten der Großkunden.

Die Mehrzahl der Werkstätten hat zwar eine Vielzahl von Controllinginstrumenten im Einsatz. Der Grad der Professionalität des Controllings und der Finanzsteuerung ist jedoch sehr heterogen. Tragfähige und professionelle Strukturen, beispielsweise ein intern angesiedeltes Controlling mit kaufmännischer Fachkompetenz oder die Verwendung von Fachsoftware, wirken sich, wie Fachgespräche bestätigen, positiv auf das Ergebnis aus.

Marketingaktivitäten hatten über alle Werkstätten hinweg dagegen keine entscheidende Bedeutung. Ein gutes Image und öffentliche Sichtbarkeit sind aber vorteilhaft für Kontakte zu potentiellen Auftraggebern. Prognos schlägt vor, aktiv Markenbildung zu betreiben und dabei die besonderen Kompetenzen der WfbM in den Vordergrund zu rücken, wie zum Beispiel die ausgeprägte Dienstleistungsorientierung.

- Einflussbereich: **Finanzierung und Kapitalausstattung**

Der finanzielle Handlungsspielraum für Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen wie auch für die Umsetzung von Innovationen hat übergeordnete Bedeutung:

➤ **Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten des Trägers**

Kontinuierliche Investitionen sind erforderlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine schlechte bauliche Infrastruktur sowie Sanierungsbedarf an den Gebäuden wurden von den Werkstätten vielfach als hinderlich für den wirtschaftlichen Erfolg wahrgenommen.

In den Daten zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen den in 2012 bis 2014 getätigten Investitionen und dem Arbeitsergebnis je Beschäftigten. Wirtschaftlich erfolgreiche Werkstätten haben in der Regel allerdings auch bessere finanzielle Voraussetzungen für Investitionen, sodass die Richtung der Kausalbeziehung nicht eindeutig ist.

Ein kapitalstarker Träger erhöht allgemein den finanziellen Handlungsspielraum.

Laut Prognos sollten - soweit möglich - regelmäßig Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen getätigt werden, um einen zukünftigen Investitionsstau zu verhindern. Jede Investition sollte dabei zum Beispiel im Rahmen einer strategischen Investitionsplanung sorgfältig auf ihre Wirtschaftlichkeit und Tragfähigkeit hin geprüft werden.

5. Ausblick und weiteres Vorgehen

Der LVR wird die Ergebnisse des Abschlussberichtes der Prognos AG vertieft auswerten und gemeinsam mit den Werkstätten die Handlungsempfehlungen beraten und Vorschläge für weitere Schritte im Rheinland entwickeln.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Werkstätten komplexe, heterogene Gebilde sind und es keine einfachen „Stellschrauben“ zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit gibt. Die Untersuchung zeigt jedoch auch, dass es Spielräume gibt für Steuerung und Gestaltung durch das Management der WfbM. Die unterschiedlichen, aufgezeigten Ansätze, Analysen zu Wechselwirkungen und erarbeiteten Handlungsempfehlungen verdienen eine vertiefte Betrachtung. Ziel des LVR-Dezernates Soziales ist es, den kooperativen Prozess mit den Trägern der WfbM, in dem die Untersuchung und ihr Zustandekommen gestaltet wurde, nun auch bei der Auswertung und Umsetzung fortzusetzen und gemeinsam konkrete Umsetzungsansätze für die Praxis zu vereinbaren.

Auch die Hinweise auf Handlungs- und Steuerungsmöglichkeiten des Leistungsträgers LVR werden genauer geprüft.

Mehrfach betont der Bericht in verschiedenen Kontexten den Vorteil von Verbundlösungen, Vernetzung, Kooperationen, Fortbildung und gegenseitigem Lernen. Der Kenntnisstand und die positiven Erfahrungen einzelner WfbM legen es nahe, dieses Wissen zu nutzen. Der LVR kann hier als überörtlicher Leistungsträger Vernetzung, Austausch und Wissenstransfer unterstützen.

In Vertretung

L e w a n d r o w s k i