

MONITORING HESSEN

Gesamtlagebericht der hessischen Inklusionsbetriebe 18. Monitoringrunde

Betrachtungszeitraum:
2022 - 1. Halbjahr 2025

**Im Auftrag des
LWV Hessen - Integrationsamt**

Darmstadt, 11. Mai 2026

Inhaltsverzeichnis

A.	Vorbemerkung	3
	1. Auftrag und Rahmenbedingung	3
	2. Tätigkeitsbericht	4
B.	Datenbasis	6
	1. Allgemeine Informationen	6
	2. Erläuterung zur Branchenbetrachtung	7
	3. Vertraulichkeit der Daten und Datenschutz	8
C.	Zusammenfassung der Ergebnisse	9
D.	Ergebnisse des Monitoring Hessen 2022 bis 1. Halbjahr 2025	12
	1. Inklusive Erfolgsfaktoren	12
	1.1 Personalzahlen	12
	1.2 Inklusives Personalmanagement	21
	2. Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren	37
	2.1 Ertrags- und Rentabilitätsanalyse	37
	2.2 Aufwandsanalyse	44
	2.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse	46
	2.4 Rückführung an die Sozialsysteme	47
	2.5 Ergebnis und Cash Flow	48
	2.6 Bilanzanalyse	51
	2.7 Rating	53
	3. Branchen	58
	4. Wirkungsrelationen der eingesetzten Mittel des Integrationsamtes LWV Hessen	63
E.	Anhang	65

FAF gGmbH, Büro Darmstadt
Manuela Kisker, Celine Krenzke
Rheinstraße 25, 64283 Darmstadt
Tel: 06151 78 66 404; Mobil: 0157 30215421; 0172 3288277
E-Mail: celine.krenzke@faf-gmbh.de; manuela.kisker@faf-gmbh.de
Geschäftsführung: Michael Weiß

A. Vorbemerkung

1. Auftrag und Rahmenbedingung

Der vorliegende Bericht ist Teil des vom Landeswohlfahrtsverband (LWV) Hessen in Auftrag gegebenen Monitoringverfahrens für hessische Inklusionsbetriebe. Die Form und der Inhalt des Berichts wurden mit dem Integrationsamt des LWV Hessen abgestimmt bzw. gelten die aktuellen Ausschreibungsbedingungen (2022).

Dieser Bericht informiert über die betriebswirtschaftliche Gesamtsituation der teilnehmenden hessischen Inklusionsbetriebe, die Abhängigkeit von Fördermitteln, über die quantitative Entwicklung des Personals sowie seine Zusammensetzung und versucht, qualitative Wirkungsrelationen herzustellen. Neben den rein statistischen Auswertungen liegt ein Schwerpunkt auf der qualitativen Bewertung, soweit dies die Datenlage zulässt. So können Wirkungsanalysen eingesetzter Fördermittel nur ansatzweise vorgenommen werden, da z.B. Angaben über personenbezogene Förderungen nicht vorliegen und nur Teile der vom LWV erhobenen Personaldaten in das Monitoring einbezogen werden. Auch ist zu berücksichtigen, dass der hier betrachtete Monitoringzeitraum 2022-1. HJ 2025 das Corona-Jahr 2022, die Folgen des Ukraine-Krieges sowie die signifikante Mindestlohnerhöhung mit den daraus resultierenden Marktentwicklungen und Preissteigerungen erfasst. Diese Ereignisse hatten sehr gravierende Einflüsse auf die Entwicklung der Inklusionsunternehmen, was dazu führt, dass die vorliegenden Daten, gerade auch im Jahresvergleich zum Teil sehr interpretationsbedürftig sind.

In diesem volatilen Umfeld gewinnt das Monitoring an Bedeutung. Es unterstützt die Inklusionsbetriebe dabei wirtschaftliche, organisatorische und soziale Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und gezielter zu steuern. Generell reicht es nicht aus, Risiken erst dann wahrzunehmen, wenn sie bereits zu betrieblichen Problemen führen. Steigende Kosten, Personalengpässe, Fehlzeiten, Überlastung, Qualitätsverluste oder unzureichende Unterstützung einzelner Mitarbeitender müssen frühzeitig sichtbar werden.

Die von FAF entwickelte Monitoring-Methodik führt betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Daten und Analysen zum inklusiven Personalmanagement, Auslastung, Unterstützungsbedarfe, Qualifizierungsprozesse, Arbeitsplatzanpassungen und Wirkungsindikatoren zusammen. Dadurch wird erkennbar, welche Geschäftsbereiche tragfähig sind, wo strukturelle und personelle Belastungen entstehen und ob eingesetzte Maßnahmen zur Stabilisierung von Beschäftigung und Teilhabe beitragen. Für Inklusionsunternehmen ist entscheidend, dass ein Monitoring nicht nur Effizienz und Kosten betrachtet. Es muss auch sichtbar machen, ob Arbeitsplätze den jeweiligen Fähigkeiten und Unterstützungsbedarfen entsprechen, ob Digitalisierung Barrieren abbaut oder neue Hürden schafft und ob der soziale und sozialrechtliche Auftrag des Unternehmens erfüllt wird. Damit kann Monitoring helfen, wirtschaftliche Steuerung und inklusiven Auftrag miteinander zu verbinden.

Zugleich erleichtert das strukturierte Monitoring die Berichterstattung gegenüber Fördermittelgebern, Banken, Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit. Relevante Informationen müssen nicht erst anlassbezogen zusammengetragen werden, sondern stehen kontinuierlich und nachvollziehbar zur Verfügung. Monitoring kann so Transparenz erhöhen, Nachweise erleichtern und die Wirkung der Förderung, aber auch von Inklusionsunternehmen besser belegbar machen. Darüber hinaus waren die Monitoringergebnisse Entscheidungsgrundlage für die Einführung neuer oder die Erhöhung bestehender Förderinstrumente des LWV Hessen.

Das hier benutzte Verfahren ist praxistauglich, datenschutzkonform und ressourcenschonend angelegt. Es arbeitet mit aussagekräftigen Indikatoren, und verbindet quantitative Daten mit qualitativen Einschätzungen. Ziel ist ein Monitoring, das Orientierung bietet, Risiken früh erkennt und konkrete Steuerungsentscheidungen unterstützt.

Auch erfüllt FAF mit dem Monitoring die Funktion, die arbeitsbegleitende Betreuung und betriebliche Gesundheitsförderung in den hessischen Inklusionsbetrieben abzufragen (und damit nachzuweisen), zu analysieren und auszuwerten. Dies geschah auch in diesem Jahr mit einem

optimierten Fragebogen, wobei das Gros der Fragen bereits in den Vorjahren eingesetzt wurde, was eine Verlaufsanalyse ermöglichte.

Alle Daten und Auswertungen sind absprachegemäß nur für den internen Gebrauch bestimmt und dürfen nicht an Dritte außerhalb der Inklusionsbetriebe oder des LWV Hessen bzw. des zuständigen Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration weitergegeben werden.

Die verwendeten Daten (Stand 13.04.2026) der Firmen: Jahresabschlüsse 2022 - 2024, BWA 06/2024 und BWA 06/2025, Statistiken zu Nachteilsausgleichen und Förderungen 2022 – 2024 sowie Plandaten für die Jahre 2024 und 2025 wurden vom Integrationsamt bei den Unternehmen abgerufen, an die FAF in einer gesicherten Datenübertragung übergeben, von FAF in eine interne Datenbank eingegeben, verarbeitet und analysiert. Da wo es erforderlich war, wurden die betriebswirtschaftlichen Auswertungen 12/2025 bzw. erste Monate des Jahres 2026 hinzugenommen, um Trends und Entwicklungen genauer analysieren zu können.

Wie in den Vorjahren wurde auf die statistische Personalerhebung des Integrationsamtes des LWV Hessen zurückgegriffen. Neben den Daten der personalstatistischen Erhebung wurden Daten zu Alter, Geschlechtszugehörigkeit und Art der Behinderung der Menschen mit Behinderung genauer ausgewertet. Ergänzt wurde diese Auswertung durch die Ergebnisse einer bereits erwähnten Befragung zur „Betrieblichen Gesundheitsförderung“ und „Arbeitsbegleitenden Betreuung“.

Da die Grundgesamtheit dieser 18. Monitoringauswertung aus statistischen Gründen nicht alle in den jeweils betrachteten Jahren anerkannten hessischen Inklusionsbetriebe umfasst, unterscheiden sich die hier dargestellten Personalzahlen von den Veröffentlichungen des Landeswohlfahrtsverbandes Hessen und der BIH. Auch sind die Daten aufgrund der gravierenden Veränderungen im Panel nicht mit denen der Vorjahreerhebung zu vergleichen; in der Tendenz ist die Zahl der Inklusionsunternehmen abnehmend.

Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten, wurde für diesen Bericht bei allen Grafiken und Tabellen die jeweilige Grundgesamtheit für die Auswertungsjahre angegeben.

2. Tätigkeitsbericht

Die Projektkonzeption des Monitorings behält das bewährte Konstrukt der gemeinsamen Durchführung von Beratungsterminen durch das Integrationsamt Hessen und der FAF bei. Zur Vorbereitung der Beratungstermine vor Ort oder online wurden Kurzberichte an die Mitarbeitenden des Integrationsamtes übermittelt. Im Frühjahr 2025 wurde zusätzlich zu den jährlich durchgeführten Beratungsgesprächen zunächst eine Abfrage der BWAs 12/2024 bei gefährdeten oder neu gegründeten Inklusionsbetrieben durchgeführt (18 Unternehmen). In 7 Unternehmen wurden die Beratungstermine vor Ort durchgeführt, bei den anderen wurden Videokonferenzen in Absprache mit dem Integrationsamt durchgeführt, bzw. befand sich ein Unternehmen in der laufenden Beratung. In jedem Fall erfolgte ein Zwischenbericht, der auch den Unternehmen zur Verfügung gestellt wurde.

In Hessen gab es 2025 noch 48 aktive Inklusionsbetriebe, im November 2025 eröffnete ein weiteres Unternehmen, das erst 2026 in die Beratung aufgenommen wird. Zu den 48 Betrieben zählen eine Inklusionsabteilung und drei Unternehmen, die zwar in einem anderen Bundesland ihren Sitz haben, aber in Hessen Betriebsstätten betreiben. Im 3. und 4. Quartal 2025 fanden in 48 dieser Betriebe Beratungstermine statt, ergänzt um Workshops und weitere Beratungen im 1. Quartal 2026. Einige dieser Termine wurden als gemeinsame Videokonferenz durchgeführt. Nach den Beratungsterminen wurden Lageberichte erstellt; in fünf Fällen wurden in diese Lageberichte Stellungnahmen für Erweiterungen integriert. Für die Analysen wurden je nach Bedarf aktuelle Daten wie der Jahresabschluss 2025 und aktuelle BWAs genutzt.

Betriebe in einer Krise bzw. in einer Erweiterungsphase wurden – wenn nötig – nach Absprache mit dem LWV Hessen Integrationsamt mehrmals kontaktiert und beraten. Aufgrund der bereits skizzierten, aufeinander folgenden gesamtwirtschaftlichen Krisen war und ist ein beständiger

Austausch mit besonders betroffenen und gefährdeten Inklusionsbetrieben selbstverständlich. Seit dem Jahr 2025 sind in der Folge modellhaft auch Workshops in Form einer Potenzialanalyse oder Strategie-Workshops möglich, um beispielsweise Erweiterungen vorzubereiten oder in Krisen mögliche Lösungswege zu finden und ggf. Krisenberatungen vorzubereiten. 2025/1. Quartal 2026 wurden jeweils zwei Potential-Workshops sowie zwei Strategieberatungen durchgeführt. In allen Fällen konnte zur Entscheidung (in einem Fall Abwicklung des Unternehmens ggf. Insolvenz) bzw. zur Neujustierung des Geschäftskonzeptes beigetragen werden. Eins dieser Unternehmen wird während eines anschließenden Insolvenzverfahrens engmaschig begleitet. Zusätzlich wurden vier weitere Unternehmen 2025/1. Quartal 2026 durch die FAF bei Krisen, Eröffnungsphasen oder Gesellschafterwechsel begleitet und beraten. Ein weiteres Unternehmen erhielt eine externe Krisenberatung. Dieses Unternehmen hat mittlerweile Insolvenz angemeldet.

Daneben wurden zwei Unternehmen mit Neu-Konzeptionen im Vorfeld einer möglichen Beantragung von Zuschüssen auch bezüglich des Antragsverfahrens bei der Aktion Mensch beraten. Zusätzlich kam es zu Nachfragen und einem gewissen Unterstützungsbedarf in Bezug auf den plötzlichen Antragsstopp der Aktion Mensch im September 2025.

Weitere Aktivitäten:

- Die Jahrestreffen der hessischen Inklusionsbetriebe wurden 2025 und 2026 im April im Ständesaal Kassel durchgeführt. In beiden Veranstaltungen wurde das neue Format der Workshops zu aktuellen Themen erfolgreich erprobt.
- Zusätzlich wurde an Veranstaltungen der LAG Inklusionsfirmen Hessen teilgenommen bzw. jeweils ein Input zur aktuellen Lage der Inklusionsbetriebe gegeben sowie eine Umfrage zur "Aktuelle Situation in Inklusionsbetrieben" (1.-22. September 2025, 321 Teilnehmende davon 22 aus Hessen) durchgeführt, die letztendlich auch die Lage der hessischen Inklusionsbetriebe näher beleuchtet haben.¹
- Das auch in Hessen von August 2024 bis August 2025 durch die Bundesarbeitsgemeinschaft der Inklusionsfirmen (folgend bag if) aufgebaute Netzwerk Ausbildung Inklusiv wurde in Zusammenarbeit mit der bag if, Landesarbeitsgemeinschaft der Inklusionsfirmen (folgend lag if) - Hessen, FAF und dem Integrationsamt LWV betreut und die Vernetzung, Informationsaustausch und -input gefördert, etabliert und ausgebaut. Dabei fanden sechs Online-Treffen im Zeitraum August 2024 – August 2025 und ein Fachtag 24.3.25 in Frankfurt statt, ein Abschluss des Projektes erfolgte im August 2025. Die Onlinetreffen wurden zwischenzeitlich von rund 20 Teilnehmende besucht, und ermöglichten den Aufbau eines Netzwerks über die Inklusionsbetriebe hinaus (EAA, Interessengruppen, Förderschulen uvm.)²
- Durch Newsletter oder Mails wurden die hessischen Inklusionsbetriebe mit Hinweisen zu Förderungen/Förderprogrammen, Personalgewinnung und Veranstaltung unterstützt. Darüber hinaus wurde an der Vernetzung der Inklusionsbetriebe in Hessen und bundesweit gearbeitet.
- 2025 fand eine Klausurtagung zwischen FAF und dem LWV statt, bei der die Ergebnisse der 17. Monitoringrunde ausgewertet und Schwerpunktthemen für das kommende Jahr festgelegt wurden.
- Die 2022 eingeführten Coffee-Breaks, als sehr „lockeres“ Format des Austausches ohne spezielle Themensetzung, wurden 2025 und März 2026 je einmal durchgeführt. Aufgrund

¹ Umfrageergebnisse der bundesweiten Umfrage der Inklusionsbetriebe September 2025: https://faf-gmbh.de/wp-content/uploads/2025/10/25-0929_faf_Auswertung-Bundesweite-Umfrage-der-Inklusionsbetriebe_0925-1.pdf

² Informationen: <https://ausbildung.mehrwert-inklusive.de/netzwerk-ausbildung-hessen/>

der Aktivitäten in der Ausbildungsinitiative, wurde das Angebot 2025 reduziert angeboten.

- Des Weiteren werden in Hessen zwei Erfahrungsaustauschgruppen von FAF moderiert und organisiert (Gastronomie/Gemeinschaftsverpflegung und Facility Management). Treffen dieser Gruppen fanden 2025 und 2026 insgesamt vier Mal statt.
- Telefonische Beratungen und Kontakte zwischen der FAF und den hessischen Inklusionsbetrieben bzw. dem LWV Hessen Integrationsamt gab und gibt es fortwährend.

B. Datenbasis

1. Allgemeine Informationen

In der 18. Auswertungsrunde seit der Neugestaltung des Monitorings wurden folgende Grundgesamtheiten gebildet:

	2022	2023	2024	1. Hj. 2025
IBs in Monitoringberatung	53	53	51	48
IBs in Personalauswertung	55	55	49	
Bestand-IB	45	45	45	
IBs in G&V Auswertung (Bestand)	45	45	45	45
IBs in Bilanzauswertung (Bestand)	42	42	42	
Geschäftsbereiche/ Branchenauswertung	118	110	116	

Tabelle: Zahlen zum Monitoring-Panel, 18. Monitoringrunde³

Um die Qualität des Monitorings zu gewährleisten, wurde Wert auf Aktualität und eine detaillierte sowie umfassende quantitative und qualitative Personalauswertung gelegt. Durch Schwankungen im Panel werden die meisten Auswertungen auf die Grundgesamtheit „Bestandsbetriebe (IB)“ abgestellt und kommentiert. Ein Bestandsbetrieb ist demnach ein Unternehmen, Betriebsstätte oder Abteilung, der für den gesamten Betrachtungszeitraum von 2022 bis einschließlich 1. Hj. 2025 Daten geliefert hat und operativ tätig war.

Den Rückmeldungen und Anregungen aus dem Jahrestreffen am 23.04.2026 in Kassel Rechnung tragend, wurde die dem Gesamtbericht zugrundeliegende Auswertung im Vergleich zu der dort gehaltenen Präsentation so angepasst, dass nun in der Personalauswertung alle Inklusionsbetriebe, die in dem Monitoringzeitraum der 18. Runde Personaldaten geliefert hatten, in die Statistik einfließen und nicht nur diejenige, die beraten wurden. So ist die Veränderung des Panels deutlicher zu erkennen und nachvollziehbar.

Die Veränderungen der Zu- und Abgänge wurden nur in der Personalauswertung / -statistik betrachtet. Ansonsten wurde konsequent auf die Bestandsunternehmen abgestellt. Dabei ist zu beachten, dass seit 2022 10 Unternehmen aus dem Panel ausgeschieden sind. Die Betriebe wurden im Zeitraum 2022-2024 abgewickelt oder haben den Status „Inklusionsbetrieb“ verloren. Deren Personaldaten wurden soweit vorhanden in die Auswertung einbezogen, da die Personalzahlen nach Möglichkeit alle Formen der Teilhabe aller in dem jeweiligen Jahr aktiven Unternehmen abbilden sollen, sofern diese vom Integrationsamt LWV Hessen erfasst wurden. Ebenso beinhalten die Personalzahlen auch die Daten eines neuen (Start 2023) bzw. eines wieder anerkannten Inklusionsbetriebes (2024).

³ Differenzen zwischen Beratung und statistischen Daten ergeben sich durch unterjährige Zu- und Abgänge.

Die Bestandsunternehmen der Bilanzauswertung unterscheiden sich von denen der G&V- und Personalauswertung. Einige Betriebe (3 Betriebsstätten) erstellen keine separaten Jahresabschlüsse für die hessischen Betriebsteile, da der Unternehmenssitz in einem anderen Bundesland liegt. Nur die hessischen Betriebsteile fließen in die G&V-Auswertung ein.

Die Auswertung umfasst auch Halbjahreszahlen der Inklusionsbetriebe. Dabei wurden Zuschüsse, Abschreibungen und außerordentliche Erträge/Aufwendungen teils noch nicht periodengerecht abgegrenzt, ebenso sind branchenabhängige, saisonale Umsatzschwankungen zu beachten. Ebenso werden Halbjahres-Personalzahlen vom Integrationsamt nicht erhoben. Die Halbjahreszahlen zeigen jedoch allgemeine wichtige Trends.

Veränderungen in den Branchenauswertungen ergeben sich wiederum durch neu ins Monitoring aufgenommene Betriebe, eingestellte Betriebsteile, differenzierte Kostenstellen und Erweiterungen. Im Lebensmitteleinzelhandel (z. B. tegut) werden Markterträge als Provisionszahlungen der Vertragspartner und nicht als Kundenumsätze erfasst.

Bliebe noch zu erwähnen, dass die Datenqualität überwiegend sehr gut war. Einzelne Rückfragen wurden bilateral geklärt.

2. Erläuterung zur Branchenbetrachtung

Der hessische Monitoring-Landesbericht umfasst eine Branchenbetrachtung, die allerdings von limitierter Aussagekraft ist. Da die Personalstatistik nur für die Gesamt-Unternehmen und nicht für die einzelnen Geschäftsbereiche vorliegt und die Einteilung in Branchen aufgrund der sehr unterschiedlichen Geschäftskonzepte Ungenauigkeiten mit sich bringt, ist ein Benchmarking nur eingeschränkt möglich. Trotzdem sind einige spezifische Kennzahlen pro Branche ausgewertet. In den jeweiligen Einzelberichten pro Unternehmen wurden ergänzend individuelle Branchenanalysen und -vergleiche vorgenommen. Die Schwankungen der teilnehmenden Daten resultieren vor allem durch die vorliegenden Kostenstellenauswertungen und den Erweiterungen bzw. Schließungen.

Ausgewertet wurden:

	2022	2024
Lebensmitteleinzelhandel	19	19
Handel ohne Lebensmitteleinzelhandel	14	11
Gemeinschaftsverpflegung	13	12
Hotel- und Gastronomie allgemein	13	13
Gebäudereinigung	10	8
Industriedienstleistungen	6	8
Bau/Handwerk	4	4
DL Haus/Handwerk	12	14
Büro/EDV Dienstleistungen	6	7
Spezialitäten	7	7
Gala	8	6
Personaldienstleistungen	2	2
IBs in mehreren Branchen	4	5
	118	116

Tabelle: Anzahl der Teilnehmer in der Branchenauswertung

3. Vertraulichkeit der Daten und Datenschutz

In der Gesamtauswertung wird die Anonymität der einzelnen teilnehmenden Unternehmen beachtet. Kein operativ am Markt tätiger Betrieb ist in den betreffenden Auswertungen mit seinen Zahlen und Daten einzeln erkennlich.

Die betriebsspezifischen Zwischen- und Lageberichte wiederum sind ausschließlich den betreffenden Inklusionsbetrieben und dem Integrationsamt zur Verfügung gestellt worden. Die in den Zwischen- und Lageberichten zusammengestellten Erkenntnisse und Analysen wurden auf Grundlage der jeweiligen Vor-Ort-Termine oder Videokonferenzen verfasst und ggf. ergänzt um nachträglich eingeholte Informationen und Workshops.

Die FAF gGmbH verarbeitet und speichert personenbezogene Daten ausschließlich gemäß den geltenden Datenschutzbestimmungen, insbesondere der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG). Die im Rahmen des Monitorings Hessen erhobenen Daten werden über die verschlüsselte Plattform des LWV übermittelt und ausgetauscht.

Zum Schutz personenbezogener Daten vor Verlust, Missbrauch, unbefugtem Zugriff, Offenlegung, Veränderung oder Zerstörung trifft die FAF gGmbH angemessene technische und organisatorische Maßnahmen, die regelmäßig überprüft und dem aktuellen Stand der Technik angepasst werden. Eine Vertraulichkeitsverpflichtung ist in den Arbeitsverträgen aller Mitarbeitenden verankert und wurde projektbezogen auf das Monitoring in Hessen gesondert, zusätzlich vereinbart.

C. Zusammenfassung der Ergebnisse

Allgemeines

In Hessen werden derzeit (April 2026) 49 Inklusionsbetriebe im Rahmen des Monitorings beraten, darunter vier Neugründungen (davon eine wieder anerkannte Inklusionsabteilung) seit 2022. Der Hauptzweck, die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Menschen mit Behinderung wird erfüllt, da rund 75% des gesamten Personals sozialversicherungspflichtig beschäftigt ist, rund 50% davon waren 2024 Menschen mit Behinderung.

Auf der anderen Seite haben seit 2022 zehn Inklusionsbetriebe ihren Betrieb eingestellt, darunter zwei Inklusionsabteilungen. Die Gründe hierfür sind heterogen: In einigen Fällen wurde die erforderliche Beschäftigungsquote für Menschen mit Behinderung dauerhaft nicht erreicht, in anderen führten fehlende Wirtschaftlichkeit, ausbleibende Gesellschafterzuschüsse oder veränderte strategische Ausrichtungen der Trägerorganisationen zur Aufgabe des Inklusionsbetriebsstatus. Die Prognose für 2026 lässt keine Entspannung dieser Entwicklung erkennen: Von zum Stand April 2026 49 anerkannten Inklusionsbetrieben gelten 34 als wirtschaftlich gesichert, elf sind gefährdet, zwei haben ein Insolvenzverfahren eröffnet und zwei eine Betriebsaufgabe angekündigt. Nahezu alle gefährdeten Betriebe sind stark konjunkturabhängig und operieren in Branchen, in denen Kostensteigerungen nur begrenzt an Kunden weitergegeben werden können. Als zusätzliche Risikofaktoren treten Investitionsstau, auslaufende Mietverträge sowie der seit Oktober 2025 geltende Antragsstopp der Aktion Mensch hinzu, der eine bislang relevante Finanzierungsquelle für Neugründungen und Erweiterungen wegfallen lässt. In Hessen kommt als spezifisches Risiko der angekündigte Verkauf von tegut hinzu, der mehrere Inklusionsbetriebe unmittelbar betrifft.

Die Daten machen zudem eine qualitative Verschiebung im Beschäftigungsgefüge sichtbar. Während sozialversicherungspflichtige Stellen und Ausbildungsplätze zurückgingen, wurden betriebsintegrierte Beschäftigungsplätze und das Budget für Arbeit stärker genutzt als in den Vorjahren. Die Zahl der Ausbildungsplätze sank auf ein historisches Tief von 24 besetzten Plätzen, davon lediglich sechs mit Zielgruppenstatus. Diese Entwicklung ist nicht allein auf wirtschaftliche Unsicherheit zurückzuführen, sondern auch auf strukturelle Schwierigkeiten bei der Gewinnung qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber mit Zielgruppenstatus sowie bei nicht erfüllbaren Anforderungen an kleinere Inklusionsunternehmen. Die Verschiebung hin zu niedrigschwelligen Beschäftigungsformen zeigt, dass die Betriebe ihren inklusiven Auftrag unter veränderten Bedingungen aufrechterhalten – jedoch mit einem veränderten Instrumentenmix, dessen langfristige Wirkung auf die Qualität und Stabilität der Beschäftigung weiter beobachtet werden wird.

Um die beschriebenen Entwicklungen zu stabilisieren, zeichnen sich auf Unternehmensebene mehrere konkrete Handlungsfelder ab. Die wachsende Schere zwischen Umsatz- und operativem Betriebsergebnis erfordert eine stärkere Auseinandersetzung mit Kostenstrukturen, insbesondere im Bereich Personalplanung, Fremdleistungen und Energiekosten. Betriebe, die durch Konsolidierung unrentabler Geschäftsbereiche, Preisanpassungen, Transformationsprozessen oder die Erschließung neuer Kundensegmente oder Erweiterungen reagiert haben, weisen erkennbar stabilere Ratingverläufe auf. Die Sicherung der Beschäftigungsquote für Menschen mit Behinderung bleibt dabei eine Grundvoraussetzung des Inklusionsbetriebsstatus und muss bei unternehmerischen Entscheidungen (insbesondere bei Digitalisierungsvorhaben) als fester Bezugspunkt mitgedacht werden. Schließlich zeigt die Analyse, dass eine solide Liquiditäts- und Rücklagenplanung die Widerstandsfähigkeit erhöht, speziell dann, wenn der Gesellschafter selbst kostenbewusster managen muss.

Betriebswirtschaftliche Lage

Die Umsätze der 45 Bestandsunternehmen stiegen von 2022 bis 2024 um insgesamt 17 %, der Rohertrag wuchs jedoch deutlich langsamer – insbesondere von 2023 auf 2024 lediglich um 1 %. Die Umsatzrentabilität schwankte zwischen 1,6 % (2022) und 1,98 % (2023), sank 2024 auf 1,64 % und fiel im 1. Hj. 2025 auf -0,92 %. 36 Betriebe steigerten ihre Umsätze im Zeitraum 2022–2024,

doch verzeichneten davon 18 Betriebe gleichzeitig ein schlechteres Betriebsergebnis als 2022 – ein klarer Indikator für den hohen Kostendruck. Im 1. Hj. 2025 wiesen 30 Betriebe schlechtere Ergebnisse als im Vorjahreszeitraum auf.

Die variablen Kosten stiegen kontinuierlich von 41 % (2022) auf 46 % (2024) des Umsatzes, bedingt durch Preissteigerungen bei Waren und eine stärkere Inanspruchnahme von Fremdleistungen. Die Fixkosten wuchsen ebenfalls stetig; die Personalkosten stiegen trotz rückläufigem Personalbestand um 12 % (2022–2024), getrieben durch Mindestlohnerhöhungen (+18,8 %) und Tarifentwicklungen. Die Personalkosten pro sozialversicherungspflichtiger Vollzeitstelle stiegen um 16 % auf 35.845 € (2024) – ein Niveau, das gleichwohl deutlich unter dem bundesdeutschen Durchschnitt von ca. 66 T€ liegt. Der Rohertrag deckte die Personalkosten 2024 noch zu 115 % (2022: 120 %), mit rückläufiger Tendenz.

Der Umsatz pro Vollzeitstelle stieg von 63,5 T€ (2022) auf 76,7 T€ (2024), der Rohertrag pro Vollzeitstelle nur von 37,3 T€ auf 41,3 T€. Die wachsende Schere zwischen Umsatz- und Rohertragsentwicklung verdeutlicht den zunehmenden Druck auf den Wareneinsatz.

Das Betriebsergebnis I (vor Förderungen) verschlechterte sich kumuliert von -10,8 Mio. € (2022) auf -14,1 Mio. € (2024). Nur durch steigende Nachteilsausgleiche und sonstige Erträge war ein kumuliert positives Ergebnis nach Steuern möglich (2024: 1,4 Mio. €). Der Cash Flow sank kontinuierlich und lag im 1. Hj. 2025 um 47 % unter dem Vorjahreszeitraum. 2024 hatten 12 Betriebe einen negativen Cash Flow. 15 der 45 Bestandsunternehmen wiesen 2024 ein Defizit auf.

Die kumulierte Bilanzsumme stieg 2024 auf 52,4 Mio. € (+7 %). Das Eigenkapital wuchs seit 2022 um 19 %, die Eigenkapitalquote lag bei 50 % – deutlich über dem KMU-Durchschnitt von 30,7 %. Die Liquiditätskennzahlen waren rückläufig, aber im Durchschnitt ausreichend. Sechs Unternehmen wiesen eine Überschuldung auf, die durch Rangrücktritte abgesichert war.

Rating und Prognose

Im Zeitraum 2022 bis 2024 verbesserten sich 18 der 42 bewerteten Bestandsunternehmen im Rating, 19 verschlechterten sich und fünf hielten den Status quo. Im Jahr 2024 erreichten 33 Unternehmen eine Bewertung zwischen „sehr gut“ und „befriedigend“, neun wurden als gefährdet eingestuft. Besonders betroffen waren Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel und in der Gemeinschaftsverpflegung/Gastronomie. Zwei Unternehmen haben mittlerweile ein Insolvenzverfahren eröffnet beziehungsweise eine Betriebseinstellung angekündigt.

Die Prognose für 2026 zeigt eine weiterhin angespannte Lage. Von 49 anerkannten Inklusionsbetrieben gelten 34 als wirtschaftlich gesichert. Elf Betriebe sind gefährdet, zwei haben ein Insolvenzverfahren eröffnet und zwei haben eine Betriebseinstellung (davon strebt eins aktuell ebenfalls ein Insolvenzverfahren an) angekündigt.

Personalentwicklung

Im Jahr 2024 waren in den 49 hessischen Inklusionsbetrieben insgesamt 1.885 Personen beschäftigt, darunter 953 Menschen mit Behinderung. Gegenüber 2022 entspricht dies einem Rückgang von 257 Beschäftigten insgesamt und 124 Beschäftigten mit Behinderung. Das sozialversicherungspflichtige Stellenangebot sank im gleichen Zeitraum um 173 Stellen beziehungsweise 11 %, wobei der Rückgang mit 14 % überproportional Stellen für Menschen mit Behinderung (mit und ohne Zielgruppenstatus) betraf. Sozialversicherungspflichtige Stellen für Menschen ohne Behinderung sanken um 8%. Im Jahr 2024 war damit nur nahezu jede zweite sozialversicherungspflichtige Vollzeitstelle mit einer Person mit Behinderung besetzt.

Gegenläufig entwickelten sich betriebsintegrierte Beschäftigungsplätze und das Budget für Arbeit: Beide Instrumente wurden stärker genutzt als in den Vorjahren, was auf eine zunehmende Bedeutung niedrigschwelliger Beschäftigungsformen hinweist. Die Zahl der Ausbildungsplätze hingegen sank auf ein historisches Tief von 24 besetzten Plätzen, davon lediglich sechs für Personen mit Zielgruppenstatus.

Erheblich auf die Gesamtentwicklung wirkten sich die Betriebseinstellungen aus: Zehn Inklusionsbetriebe stellten zwischen 2022 und 2024 ihren Betrieb ein. Dadurch gingen 286 Stellen aus dem Panel verloren, davon 97 sozialversicherungspflichtige Stellen für Menschen mit Behinderung. Dieser Rückgang konnte durch Neugründungen und Erweiterungen nur geringfügig ausgeglichen werden. Im Frühjahr 2026 waren in Hessen 49 Inklusionsbetriebe anerkannt.

Die Schwerbehindertenquote lag 2024 im Durchschnitt bei 52 % und damit knapp über der BIH-Empfehlung von 50 %. Acht Betriebe unterschritten jedoch die kritische Marke von 40 %, was in Einzelfällen den Verlust des Inklusionsbetriebsstatus nach sich ziehen könnte. Die Personalgewinnung qualifizierter Personen mit Zielgruppenstatus bleibt eine strukturelle Herausforderung. Das Durchschnittsalter der Zielgruppenmitarbeitenden lag 2024 bei 42,6 Jahren und ist damit leicht gesunken, was auf eine moderate Verjüngung der Belegschaft hindeutet.

Die *arbeitsbegleitende Betreuung und betriebliche Gesundheitsförderung* in den hessischen Inklusionsbetrieben wurden über einen Fragebogen abgefragt.

Knapp die Hälfte der Inklusionsbetriebe verfügte über ein fertiges Unternehmensleitbild, bei einem Fünftel befand sich eines in Entwicklung. Etwa 60 % der Betriebe gaben an, über ein Gesamtkonzept zur Personalförderung zu verfügen, wobei dieses häufig nicht formalisiert, sondern als gelebte Praxis oder einzelfallbezogen umgesetzt wurde.

Die Verantwortung zur arbeitsbegleitenden Betreuung lag bei Vorgesetzten, Geschäftsführung und Betriebsleitung, wobei externe Dienstleister wie der Integrationsfachdienst bei individuellen Herausforderungen zunehmend hinzugezogen wurden. Gleichzeitig war die direkte Einbindung von Kolleginnen und Kollegen rückläufig, da diese durch die hohe Arbeitsbelastung weniger Kapazitäten für unterstützende Maßnahmen hatten.

Nur gut die Hälfte der Betriebe erfasste den Qualifizierungsbedarf systematisch – die Quote stieg zwar, blieb aber ausbaufähig. Rund 81 % boten Mitarbeitenden mit Behinderung fachliche Qualifizierungsmaßnahmen an, wobei der Schwerpunkt auf „on the job“-Weiterbildung, Aufgabenerweiterung und Arbeitsplatzertüchtigung lag. Der Wunsch nach mehr Weiterbildung war in den Betrieben spürbar, scheiterte jedoch vielerorts an begrenzten Ressourcen.

Die Betriebe zeigten eine zunehmende Professionalisierung in der betrieblichen Gesundheitsförderung: Immer mehr nutzten Kennzahlen und Gefährdungsbeurteilungen zur datenbasierten Steuerung gesundheitsfördernder Maßnahmen. Der Bedarf stieg insbesondere durch eine alternde Belegschaft und zunehmende Krankheitstage, während die inhaltlichen Schwerpunkte auf Ergonomie, Stressbewältigung und Bewegung lagen. Rund 40 % der Betriebe hatten allerdings keine nennenswerten Veränderungen bei der Gesundheitsförderung vorgenommen – begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen blieben das Haupthindernis.

Förderungen und Nachteilsausgleiche

Die Gesamtförderungen stiegen von 8,3 Mio. € (2022) auf 10,7 Mio. € (2024), ein Anstieg von 30 %. Die Förderung durch das Integrationsamt des LWV Hessen wuchs dabei besonders stark (+47 %) und machte 2024 rund 68 % aller Förderungen aus. Pro Vollzeitstelle mit Behinderung stieg die Gesamtförderung um 39 % auf 18.878 €, die LWV-Förderung um 56 % auf 12.830 €. Die Quote NFD zu Personalkosten stieg von 23 % auf 26 %, die Fördermittelquote an den Gesamteinnahmen von 16 % auf 19 %.

Die Rückflussquote sank von 212 % (2022) auf 183 % (2024). Dennoch flossen 2024 aus jedem eingesetzten Euro Förderung 1,83 € in die Sozialversicherungssysteme und Steuern zurück. Der Rückgang ist auf die stärker gestiegenen Förderungen bei langsamer wachsenden Personalkosten zurückzuführen.

D. Ergebnisse des Monitoring Hessen 2022 bis 1. Halbjahr 2025

Die folgende Ergebnisdarstellung der Monitoring-Erhebung 2022 bis 1. Halbjahr 2025 unterliegt einigen Besonderheiten, die eingangs erläutert wurden. In den Fällen, wo Kennzahlen aus dem Verhältnis zwischen Personal- und betriebswirtschaftlichen Zahlen gebildet und bewertet wurden, wurde auf die jeweils kleinste gemeinsame Grundgesamtheit und Bestandsunternehmen abgestellt.

1. Inklusive Erfolgsfaktoren

1.1 Personalzahlen

Die folgende Darstellung der Personalstruktur in den hessischen Inklusionsbetrieben und -abteilungen basiert auf den Daten der Erhebung des Integrationsamtes des LWV Hessen. Abweichungen gegenüber der BIH-Auswertung sowie gegenüber den Ergebnissen des Vorjahres ergeben sich aus unterschiedlichen Grundgesamtheiten.

Diese Abfrage unterteilt sich in:

- sozialversicherungspflichtig Beschäftigte

- davon Beschäftigte in Vollzeit
- davon Beschäftigte in Teilzeit
- davon Auszubildende

- sonstige Beschäftigte

- davon Beschäftigte in Teilzeit mit einem regulären Arbeitsvertrag – Geringfügig Beschäftigte
- davon weitere Beschäftigte ohne Arbeitsvertrag
- davon Betriebsintegrierte Beschäftigung (folgend BIB-Plätze / Außenarbeitsplätze einer WfbM)

Der Fragebogen des Integrationsamtes unterscheidet in allen Kategorien zusätzlich zwischen

- männlich / weiblich
- mit Schwerbehinderung / ohne Schwerbehinderung
- sozialversicherungspflichtig Angestellte (inkl. Auszubildende)
 - o ohne Schwerbehinderung,
 - o mit einer Schwerbehinderung,
 - o mit einer Schwerbehinderung inkl. Anerkennung nach §215 SGB IX
 - und davon beschäftigt über Budget für Arbeit § 61 SGB IX
- Regelmäßig kommen qualitative Daten der Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung hinzu:
Durchschnittsalter und Art der Behinderung.

Ferner werden die Vollzeitarbeitsplätze für Mitarbeitende mit und ohne Behinderung im Bereich der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten erhoben.

a. Personalstruktur und sozialversicherte Arbeitsverträge, inkl. Ausbildung

Im Jahr 2022 waren in der Gesamtbetrachtung 55 Unternehmen einbezogen, im Jahr 2023 waren es ebenfalls 55 und 2024 49. Von diesen Unternehmen zählten 45 zu den Bestandsunternehmen, die während des gesamten Monitoringzeitraums der 18. Runde kontinuierlich Daten geliefert haben.

Im Jahr 2024 waren in den 49 hessischen Inklusionsbetrieben insgesamt 1.885 Personen beschäftigt. Das waren 257 Personen weniger als 2022 und 165 Personen weniger als 2023. Von den 1.885 Mitarbeitenden waren 953 Menschen mit Behinderung; 2022 waren es 1.077. Rund drei Viertel des Stellenangebots entfielen auf sozialversicherungspflichtige Beschäftigung. Von den 1.416 sozialversicherungspflichtigen Stellen war etwa jede zweite mit einer Person mit Schwerbehinderung besetzt. 655 der 710 sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze für Menschen mit Schwerbehinderung entfielen auf Personen aus der Zielgruppe nach § 215 SGB IX.

Die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Stellen ist insgesamt zurückgegangen. Gegenüber 2022 sank sie um 173 Stellen beziehungsweise 11 %. Dieser Rückgang betraf insbesondere Menschen mit Behinderung: Hier verringerte sich das Angebot von 824 auf 710 Stellen, also um 14 %. Das sozialversicherungspflichtige Stellenangebot für Menschen ohne Behinderung sank lediglich um 8%.

Gestiegen ist hingegen die Zahl der Personen in betriebsintegrierter Beschäftigung (um 20 auf 183 in 2024). Ziel ist es, Personen aus betriebsintegrierter Beschäftigung über das Budget für Arbeit in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zu überführen. Im Jahr 2024 nutzten 27 Unternehmen (alle Bestandsunternehmen) Betriebsintegrierte Beschäftigung, davon 18 mit WfbM-Hintergrund. Das Unternehmen mit den meisten BIB-Plätzen bot 27 Plätze sowie zwei Plätze im Rahmen des Budgets für Arbeit an. Insgesamt boten 19 dieser Betriebe auch Arbeitsplätze im Rahmen des Budgets für Arbeit.

Es lässt sich feststellen, dass die Mehrheit der Inklusionsbetriebe ihre BIB-Plätze zwischen 2022 und 2024 erhöht hat. Rückläufig waren dagegen sonstige Beschäftigungsformen wie Praktika. Deren Zahl sank von 105 im Jahr 2022 auf 56 im Jahr 2024. Davon entfielen 2022 50 und 2024 30 auf Menschen mit Behinderung. Auch war das Angebot der geringfügigen Beschäftigung abnehmend. Dies sank um 55 auf 230 in 2024. Generell sind diese Arbeitsangebote wenig attraktiv für Menschen mit Behinderung. Deren Zahl fiel aber ebenfalls von 40 auf 30 Stellen in 2024.

Ebenfalls rückläufig und auf einem historisch niedrigen Niveau war die Zahl der Ausbildungsplätze. Im Jahr 2024 waren lediglich 24 Ausbildungsplätze besetzt; 2022 waren es 36 und 2023 35. Von den 24 Auszubildenden 2024 gehörten sechs zur Zielgruppe nach § 215 SGB IX, zwei weitere hatten eine Behinderung ohne Zielgruppenstatus. Von den zwölf auszubildenden Inklusionsunternehmen beschäftigten sechs Auszubildende mit Schwerbehinderung. Im Jahr 2022 waren es elf Auszubildende mit Schwerbehinderung in acht Unternehmen.

Das Instrument Budget für Arbeit wurde weiterhin gut angenommen. Im Jahr 2024 waren 51 sozialversicherungspflichtig beschäftigte Menschen mit Behinderung aus 24 Inklusionsbetrieben im Rahmen des Budgets für Arbeit tätig. Im Jahr 2022 waren es 44 Personen aus 19 Betrieben. Die betreffenden Unternehmen stammten überwiegend aus der WfbM-Landschaft. Die meisten Inklusionsbetriebe boten ein bis drei BfA-Plätze an; ein Unternehmen verfügte über sechs entsprechende Plätze. Zusätzlich berichtet das Integrationsamt des LWV Hessen über 29 Übergänge aus der WfbM bis 2024, bei denen das Budget für Arbeit nicht in Anspruch genommen wurde.

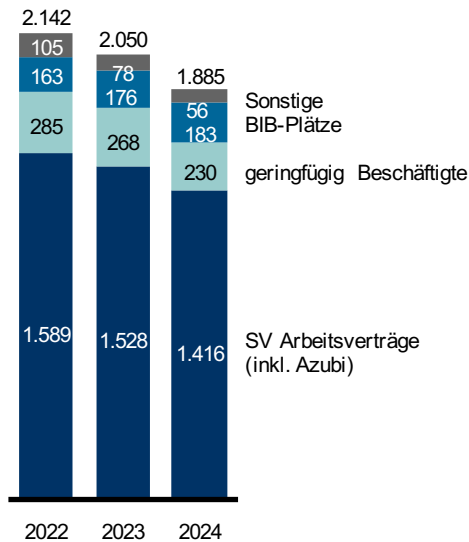
In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass der Übergang aus der WfbM auch über andere Förderinstrumente unterstützt werden kann. Sowohl beim Besonderen Aufwand als auch beim Beschäftigungssicherungszuschuss werden bei Übergängen hohe Fördersummen gewährt. Zusammen mit einer HePAS-Prämie können diese ein vergleichbares Niveau wie das Budget für Arbeit erreichen und ebenfalls Rückkehrrechte in die WfbM ermöglichen.

I. Personalstruktur in Köpfen	2022	2023	2024	Diff. 2024-2022
n=	55	55	49	
1. Sozialversicherte Arbeitsverträge (ohne Azubis, ohne MA in Maßnahmen)	1.553	1.493	1.392	-161
a. davon ohne Schwerbehinderung	740	721	690	-50
b. davon sbM mit § 215-Status (gefördert durch I-Amt)	743	706	649	-94
c. davon sbM ohne § 215-Status	70	66	53	-17
2. Ausbildungsverhältnisse	36	35	24	-12
a. davon ohne Schwerbehinderung	25	26	16	-9
b. davon sbM mit § 215 SGB IX-Status	11	8	6	-5
c. davon sbM ohne § 215 SGB IX-Status		1	2	2
3. In Maßnahmen, befristet, mit Arbeitsvertrag				
Summe 1 (1+2+3) MA mit Arbeitsverträgen (sozialversicherungspflichtig)	1.589	1.528	1.416	-173
a. davon ohne Schwerbehinderung	765	747	706	-59
b. davon sbM mit § 215 SGB IX-Status	754	714	655	-99
c. davon sbM ohne § 215 SGB IX-Status	70	67	55	-15
4. Geringf. Beschäftigung	285	268	230	-55
a. davon ohne Schwerbehinderung	245	228	200	-45
b. davon sbM	40	40	30	-10
Summe 2 (1+2+3+4) MA mit Arbeitsverträgen	1.874	1.796	1.646	-228
5. Außenarbeitsplätze WfbM	163	176	183	20
6. Sonstige Teilhabe ohne Arbeitsvertrag (z.B. Praktikanten)	105	78	56	-49
- davon sbM	50	43	30	-20
Summe 3 (Gesamt: 1+2+3+4+5+6)	2.142	2.050	1.885	-257
- davon sbM	1.077	1.040	953	-124
- davon im Rahmen des Budget für Arbeit	44	46	51	7

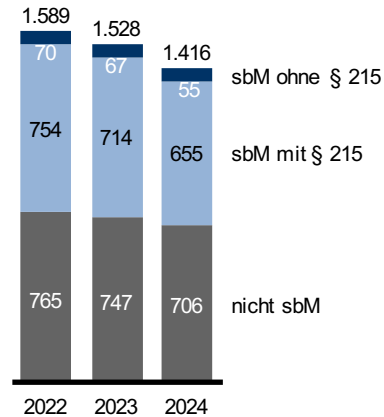
Tabelle: Personalstruktur - Anzahl der Köpfe (alle IB)

In der Auswertungsperiode wurden innerhalb von drei Jahren 94 sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung und Zielgruppenstatus sowie 17 sozialversicherungspflichtige Stellen für Menschen mit Behinderung ohne Zielgruppenstatus abgebaut. Zudem gingen 5 Ausbildungsplätze für Personen mit Schwerbehinderung und Zielgruppenstatus verloren. Gleichzeitig wurden zwei Ausbildungsplätze für Personen mit Behinderung ohne Zielgruppenstatus aufgebaut. Auch die für geringfügige Beschäftigung nahm mit Ausscheiden der 10 Inklusionsbetriebe ab.

Im Panel wurden allerdings 20 BIB-Plätze neu geschaffen, die allesamt in Bestandsunternehmen verortet waren.



Grafik: Personalteam in „Köpfen“
(2022: n=55, 2023: n=55; 2024 n=49)



Grafik: Sozialversicherte Arbeitsverträge, inklusive Auszubildende
sbM: Mitarbeitende mit Schwerbehinderung
nicht sbM: Mitarbeitende ohne Schwerbehinderung

Betrachtet man die errechneten Vollzeitäquivalente, sank die Zahl aller sozialversicherungspflichtigen Vollzeitstellen von 2022 bis 2024 um 11 %. Die Vollzeitstellen für Menschen mit Zielgruppenzugehörigkeit gingen um 81 Stellen beziehungsweise 13 % zurück. Auch die Zahl der Vollzeitstellen, die mit Menschen mit Behinderung ohne Zielgruppenstatus besetzt waren, sank 2024 um 15 Stellen beziehungsweise 25 %.

Die Vollzeitäquivalente für Menschen ohne Behinderung sanken 2024 gegenüber 2022 ebenfalls um 8% (49). Im Jahr 2024 hielten sich die Vollzeitstellen für Menschen mit und ohne Behinderung nahezu die Waage: 587 Vollzeitstellen für Menschen ohne Behinderung standen 588 Vollzeitstellen für Menschen mit Behinderung gegenüber. In den Jahren 2022 und 2023 überwogen dagegen noch die Vollzeitstellen für Menschen mit Behinderung.

II. Personalstruktur in VZ-Stellen (zum Stichtag 31.12.2024)	2022	2023	2024
n=	55	55	49
Sozialversicherte Arbeitsverträge	1.320	1.272	1.175
a. davon ohne Schwerbehinderung	636	623	587
b. davon sbM mit § 215 SGB IX-Status	623	592	542
c. davon sbM ohne § 215 SGB IX-Status	61	57	46

Tabelle: Personalstruktur - Anzahl der VZ – alle IB

Beschränkt man die Analyse auf die 45 Bestandsunternehmen, bestätigt sich der bereits beschriebene Trend: Das sozialversicherungspflichtige Stellenangebot, gemessen in Vollzeitäquivalenten, geht zurück. Alleinig betroffen sind Stellen für Menschen mit Behinderung.

II. Personalstruktur in VZ-Stellen (zum Stichtag 31.12.2024)	2022	2023	2024
n=	45	45	45
Sozialversicherte Arbeitsverträge	1.176	1.156	1.142
a. davon ohne Schwerbehinderung	572	578	574
b. davon sbM mit § 215 SGB IX-Status	549	529	523
c. davon sbM ohne § 215 SGB IX-Status	54	49	45

Tabelle: Personalstruktur - Anzahl der VZ – Bestand

In der Gesamtbetrachtung aller Inklusionsbetriebe nach Mitarbeitenden sank das sozialversicherungspflichtige Arbeitsplatzangebot. Der Rückgang betraf stärker Stellen für Menschen mit Behinderung. Der größte Teil des sozialversicherungspflichtigen Stellenangebots entfiel auf Teilzeitstellen. Im Jahr 2024 waren 766 Stellen beziehungsweise 56 % Teilzeitstellen; 2022 lag der Anteil ebenfalls bei 56 %. Auch bei den Menschen mit Behinderung und Zielgruppenstatus besetzten Stellen lag der Teilzeitanteil 2024 bei 55,7 %.⁴

Sozialversich. Arbeits- und Ausbildungsverhältnisse	31.12.22 ("Köpfe")	31.12.24 ("Köpfe")	Diff.	Diff. %
n =	55	49		
Anzahl Mitarbeitende ohne Behinderung	765	706	-59	-7,7
davon in Teilzeit	412	374	-38	-9,2
Anzahl Mitarbeitende mit sbM mit §215 SGB IX-Status	754	655	-99	-13,1
davon in Teilzeit	417	365	-52	-12,5
Anzahl Mitarbeitende mit sbM ohne §215 SGB IX-Status	70	55	-15	-21,4
davon in Teilzeit	31	27	-4	-12,9
Summe a1+a2	1.519	1.361	-158	-10,4
davon Schwerbehinderte in %	49,6	48,1		

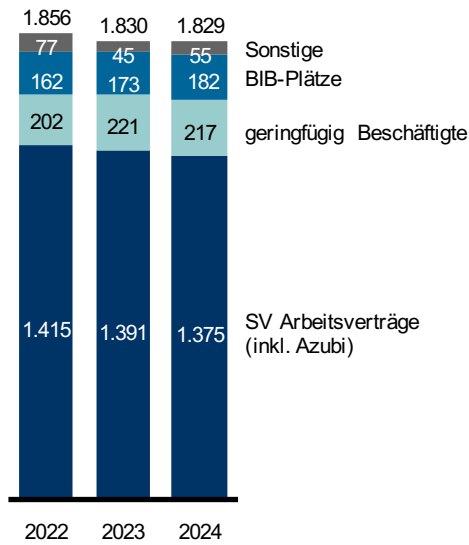
Tabelle: Gesamtbetrachtung der sv-pflichtigen Arbeits- und Ausbildungsverträge

b. Beschäftigungsentwicklung der Bestandsbetriebe

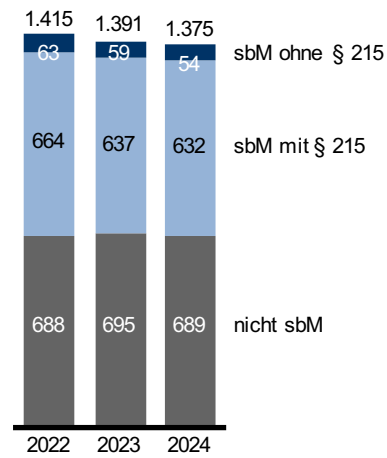
Die Personalentwicklung der 45 Bestandsbetriebe zeigt für den Zeitraum 2022 bis 2024 ebenfalls einen Rückgang des Arbeitsplatzangebots. Besonders betroffen waren sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze. Diese gingen um 2,8 % zurück. Wie im Gesamtpanel zeigte sich auch bei den Bestandsbetrieben ein deutlicher Rückgang der Stellen für Menschen mit Behinderung; hier sank das sozialversicherungspflichtige Arbeitsplatzangebot um 5,6 %.

Dagegen stiegen sowohl das Angebot an betriebsintegrierter Beschäftigung als auch die Zahl geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse. Insgesamt zeigen die Daten, dass sich die Wachstumsimpulse nach dem Abflauen der Corona-Pandemie im Jahr 2022 nicht verstetigt haben.

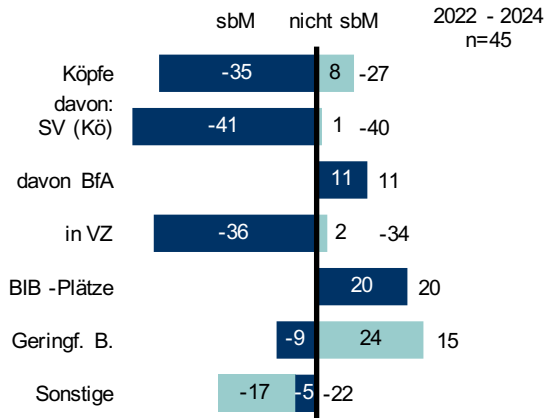
⁴ Ausschlaggebend ist der Wegfall einer Abteilung mit – für Inklusionsbetrieben untypischen – überproportionalem Anteil an Vollzeitstellen.



Grafik: Personalteam in „Köpfen“
(Bestand: n=45)



Grafik: Sozialversicherte Arbeitsverträge, inklusive Auszubildende
sbM: Mitarbeitende mit Schwerbehinderung
nicht sbM: Mitarbeitende ohne Schwerbehinderung



Grafik: Beschäftigungsentwicklung 2022 – 2024, der Bestandsunternehmen n=45
dunkelblau=sbM, hellblau=nicht sbM

Bezogen auf das sozialversicherungspflichtig beschäftigte Personal in den 45 Bestandsbetrieben vergrößerten 22 Unternehmen ihr Team, während 21 Unternehmen Personal abbauten. Bei zwei Unternehmen gab es keine Veränderung. Der Abbau fiel jedoch stärker aus als der Aufbau: Knapp 88 Vollzeitstellen wurden abgebaut, während rund 54 Vollzeitstellen neu geschaffen wurden.

Bei den sozialversicherungspflichtig beschäftigten Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung bauten 21 Unternehmen ihr Beschäftigungsangebot aus, 23 Unternehmen reduzierten es. In einem Unternehmen blieb die Zahl der Vollzeitstellen für Menschen mit Behinderung unverändert. Auch hier überwog der Abbau deutlich: Rund 68 Vollzeitstellen wurden reduziert, während knapp 32 Vollzeitstellen aufgebaut wurden. Der Stellenabbau lag je nach Unternehmen

zwischen 0,1 und 16,4 Vollzeitäquivalenten. In sieben der 45 Bestandsunternehmen war der Rückgang mit sechs oder mehr Vollzeitstellen besonders deutlich.

Die Gründe für den Abbau lagen weiterhin vor allem in der Schließung von Filialen oder Geschäftsbereichen, in Konsolidierungsmaßnahmen, in der Verlagerung von Geschäftsbereichen in die WfbM sowie in Kosteneinsparungen. In vier dieser Unternehmen wurden auch in erheblichem Umfang Stellen für Menschen mit Behinderung abgebaut. In elf Inklusionsbetrieben wurden sozialversicherungspflichtige Stellen sowohl in Köpfen als auch in Vollzeitäquivalenten reduziert; dies betraf Menschen mit und ohne Behinderung. In zwei Fällen wurden Stellen für Menschen mit Behinderung abgebaut, während gleichzeitig Stellen für Menschen ohne Behinderung aufgebaut wurden.



Grafik: Personalbestandsentwicklung in Bezug auf VZ sv-pflichtig gesamt (n=45)

Grafik: Personalbestandsentwicklung in Bezug VZ sv-pflichtig sbM (n=45)

Der Personalaufbau bei sozialversicherungspflichtigen Stellen für Menschen mit Behinderung erfolgte überwiegend durch Erweiterungen im Lebensmitteleinzelhandel und in der Gemeinschaftsverpflegung. Neueinstellungen standen damit vor allem im Zusammenhang mit neuen Geschäftsbereichen oder Standorten.

Zwölf der 21 Unternehmen, die Beschäftigung aufgebaut haben, schufen sowohl in Köpfen als auch in sozialversicherungspflichtigen Vollzeitstellen neue Arbeitsplätze für Menschen mit und ohne Behinderung. Es gab jedoch auch Unternehmen, die insgesamt Stellen aufbauten, gleichzeitig aber Stellen für Menschen mit Behinderung reduzierten. Das Unternehmen mit den meisten neuen Stellen schuf im Zuge von Erweiterungen 26 neue Stellen, davon 16 für Menschen mit Behinderung.

c. Beschäftigungsimpulse durch Neugründungen

Von 2022 bis 2024 wurde ein Inklusionsunternehmen aus der Gastronomie neu in das Panel aufgenommen; zudem wurde eine Inklusionsabteilung wieder anerkannt. Diese Neugründungen führten 2024 zu 15 neuen sozialversicherungspflichtigen Stellen, davon neun für Menschen mit Behinderung.

d. Beschäftigungsrückgang durch eingestellte Inklusionsunternehmen

Mit Beginn der Corona-Pandemie gerieten mehrere hessische Inklusionsbetriebe wirtschaftlich unter Druck. Gleichzeitig entschied ein großer Sozialverband in Südhessen, seine drei Inklusionsunternehmen einzustellen beziehungsweise deren Aufgaben in die WfbM zu verlagern. Im weiteren Verlauf konnten andere Inklusionsbetriebe entweder ihre Schwerbehindertenquote nicht halten oder das Konzept passte nicht mehr zur strategischen Ausrichtung des jeweiligen Unternehmensverbundes.

Insgesamt stellten zwischen 2022 und 2024 zehn Inklusionsbetriebe ihren Betrieb ein, darunter zwei Inklusionsabteilungen. Dadurch fielen ausgehend vom Jahr 2022 insgesamt 286 Stellen aus dem Panel heraus. Davon waren 174 sozialversicherungspflichtig, 97 davon für Menschen mit Behinderung.

Besonders einschneidend war die Aufgabe einer Inklusionsabteilung mit 39 Mitarbeitenden mit Behinderung sowie der drei Inklusionsbetriebe eines gemeinsamen Trägers mit insgesamt 124 Mitarbeitenden, darunter 28 Menschen mit Behinderung. Allein durch diese Schließungen gingen bis 2024 insgesamt 164 Beschäftigungsangebote des Panels verloren, darunter 67 für Menschen mit Behinderung. Die betroffenen Beschäftigten wurden nach Möglichkeit weitervermittelt, innerhalb des Verbundes umgesetzt oder verblieben auf ihren bisherigen Arbeitsplätzen, die anschließend jedoch nicht mehr einem Inklusionsbetrieb zugeordnet waren.

I. Personalstruktur in Köpfen		2022
	n=	10
1. Sozialversicherte Arbeitsverträge (ohne Azubis, ohne in Maßnahmen)		172
a. davon ohne Schwerbehinderung		76
b. davon sbM mit § 215-Status (gefördert durch I-Amt)		89
- davon im Rahmen des Budget für Arbeit		4
c. davon sbM ohne § 215-Status		7
2. Ausbildungsverhältnisse		2
a. davon ohne Schwerbehinderung		1
b. davon sbM mit § 215 SGB IX-Status		1
c. davon sbM ohne § 215 SGB IX-Status		
3. In Maßnahmen, befristet, mit Arbeitsvertrag		
Summe 1 (1+2+3) mit Arbeitsverträgen (sozialversicherungspflichtig)		174
a. davon ohne Schwerbehinderung		77
b. davon sbM mit § 215 SGB IX-Status		90
c. davon sbM ohne § 215 SGB IX-Status		7
4. Geringf. Beschäftigung		83
a. davon ohne Schwerbehinderung		80
b. davon sbM		3
Summe 2 (1+2+3+4) mit Arbeitsverträgen		257
5. Außenarbeitsplätze WfbM		1
6. Sonstige Teilhabe ohne Arbeitsvertrag (z.B. Praktikanten)		28
- davon sbM		16
Summe 3 (Gesamt: 1+2+3+4+5+6)		286
- davon sbM		117
II. Personalstruktur in VZ-Stellen (zum Stichtag 31.12.2024)		2022
	n=	10
Sozialversicherte Arbeitsverträge		144
a. davon ohne Schwerbehinderung		64
b. davon sbM mit § 215 SGB IX-Status		74
c. davon sbM ohne § 215 SGB IX-Status		6

Tabelle: Personalstatistik der Inklusionsbetriebe Stand 2022, die zwischen 2022-2024 aus dem Panel ausgeschieden sind in Köpfen

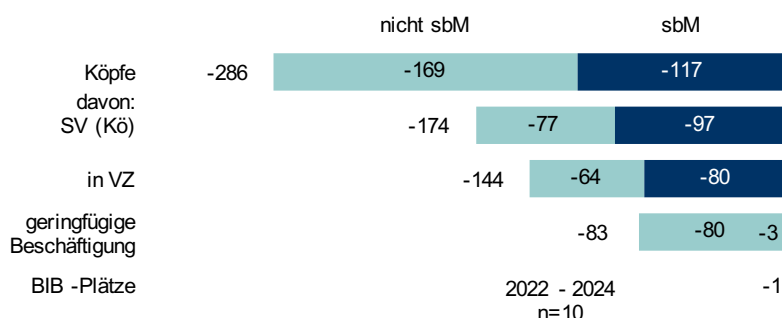


Abb.: Personalstatistik der zwischen 2022 - 2024 eingestellten Inklusionsunternehmen, Stand 2022, n=10

In Vollzeitäquivalenten entsprach dies einem Verlust von 144 sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen, davon 80 für Menschen mit Behinderung. Dieser Rückgang konnte nur in geringem Umfang durch Neugründungen oder Betriebserweiterungen ausgeglichen werden.

e. Gesamte Inklusionsleistung

Im Jahr 2024 wurde rund die Hälfte des gesamten Stellenangebots durch Menschen mit Behinderung besetzt. Von insgesamt 1.885 Beschäftigten waren 953 Menschen mit Behinderung; dies entspricht einem Anteil von 50,6 %. Von diesen Mitarbeitenden waren 74,5 % in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen tätig.

Gesamt - Inklusionsleistung	31.12.22 ("Köpfe")	31.12.24 ("Köpfe")	Diff.	Diff. %
n =	55	49		
a. ohne Behinderung	1.065	932	-133	-12,5
b. mit Schwerbehinderung	1.077	953	-124	-11,5
davon: Teilhabe Menschen mit Schwerbehinderung in %	50,3	50,6		
Gesamtsumme aller Beschäftigten	2.142	1.885	-257	-12,0

Tabelle: Inklusionsleistung – alle Mitarbeitende, Auszubildenden und sonst. Beschäftigten – alle IB

Die gesamte Beschäftigungs- und Inklusionsleistung ergibt sich aus der Summe aller Beschäftigten, einschließlich Auszubildender, geringfügig Beschäftigter, BIB-Plätze und sonstiger Beschäftigungsformen. Im Betrachtungszeitraum sank die Zahl der Arbeitsplätze für Mitarbeitende mit Behinderung. Die positiven Effekte der vorherigen Monitoringrunde konnten damit nicht verstetigt werden. Gestiegen ist hingegen das Angebot an betriebsintegrierter Beschäftigung und an Plätzen im Rahmen des Budgets für Arbeit. Dieser Trend zeigt sich sowohl im Gesamtpanel als auch bei den Bestandsunternehmen.

Status der Menschen mit Schwerbehinderung	31.12.22 ("Köpfe")	Anteil %	31.12.24 ("Köpfe")	Anteil %
n =	55		49	
Sozialversicherte Arbeitsverträge	813	75,5	702	73,7
- davon ohne § 215	70	6,5	53	5,6
Ausbildungsverträge	11	1,0	8	0,8
- davon ohne § 215			2	
Summe SV	824	76,5	710	74,5
- davon § 215 (SV + Azubi)	754	70,0	655	68,7
- davon Budget für Arbeit	44	4	51	5,4
geringfügige Beschäftigung / Zuverdienst	40	3,7	30	3,1
BIB-Plätze	163	15,1	183	19,2
Sonstige	50	4,6	30	3,1
Summe	1.077	100,0	953	100,0

Tabelle: Beruflicher Status der Beschäftigten mit Schwerbehinderung (alle IB)

Status der Menschen mit Schwerbehinderung	31.12.22 ("Köpfe")	Anteil %	31.12.24 ("Köpfe")	Anteil %
n =	45		45	
Sozialversicherte Arbeitsverträge	717	74,7	678	73,3
davon ohne § 215	63	6,6	52	5,6
Ausbildungsverträge	10	1,0	8	0,9
davon ohne § 215			2	0,2
Summe SV	727	75,7	686	71,5
- davon § 215 (SV + Azubi)	664	69,2	632	68,3
- davon Budget für Arbeit	40	4	51	5,5
geringfügige Beschäftigung / Zuverdienst	37	3,9	28	3,0
BIB-Plätze	162	16,9	182	19,7
Sonstige	34	3,5	29	3,1
Summe	960	100,0	925	100,0

Tabelle: Beruflicher Status der Beschäftigten mit Schwerbehinderung (Bestand)

1.2 Inklusives Personalmanagement

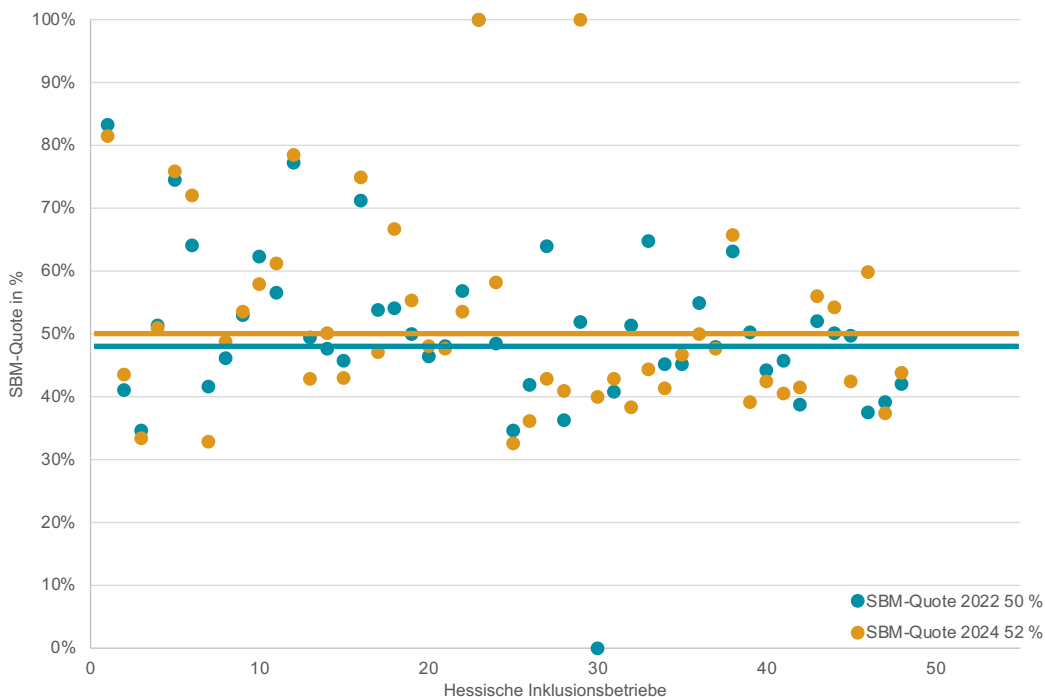
Zum sechsten Mal wurden im Rahmen des Monitorings qualitative, personenbezogene Merkmale der Mitarbeitenden ausgewertet. Die qualitativen Personaldaten (Alter, Geschlecht, Art der Behinderung) wurden vom Integrationsamt erhoben. Arbeitsbegleitende Betreuung sowie gesundheitsfördernde Maßnahmen wurden ergänzend mithilfe eines ausführlichen Fragebogens erfasst.

a. Qualitative Daten zur Zielgruppe

Die jährlich erhobenen Daten des Integrationsamtes LWV Hessen dienen als Grundlage zur Berechnung des Anteils der Zielgruppenmitarbeitenden nach § 215 SGB IX an den sozialversicherungspflichtigen Stellen der Inklusionsbetriebe. In die Auswertung für 2024 wurden 49 Inklusionsbetriebe einbezogen.

Im Vergleich zu 2022 zeigte sich eine leichte Erhöhung des Durchschnittswertes: Die durchschnittliche Schwerbehindertenquote lag 2024 bei 52 %. Die Streuung innerhalb des Panels ist jedoch erheblich. Der Großteil der Inklusionsunternehmen wies eine Schwerbehindertenquote

zwischen 40 % und 60 % auf, womit der Durchschnitt in der Nähe der von der BIH empfohlenen Quote von 50 % lag. Dennoch überschritten 21 der 49 Inklusionsbetriebe eine Schwerbehindertenquote von 52 %, was häufig auf Gründungen aus der WfbM-Trägerschaft zurückzuführen ist.



Grafik: Schwerbehindertenquote bezogen auf Köpfe in sv-pflichtigen Arbeitsverträgen, n=49

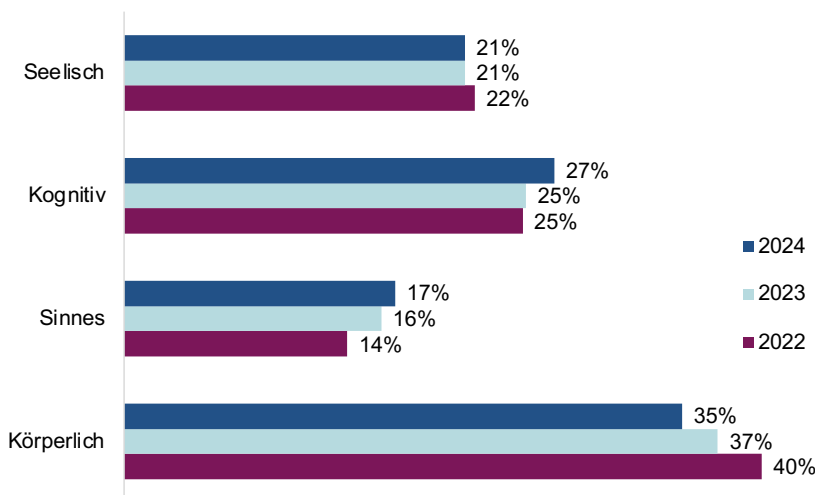
Auf der anderen Seite wiesen acht Inklusionsbetriebe im Jahr 2024 eine Schwerbehindertenquote von unter 40 % auf, was in einzelnen Fällen als kritisch zu bewerten ist. Bereits der Wegfall einer einzigen Zielgruppenperson könnte dort zur drohenden Aberkennung des Inklusionsbetriebsstatus führen. In diesem Zusammenhang wurde weiterhin über Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung, insbesondere von qualifizierten Personen mit Zielgruppenstatus nach § 215 SGB IX, berichtet.

	2022	2023	2024
n =	49	50	49
bis zu 30%			
31% - 40%	6	6	8
41% - 50%	19	24	20
51% - 60%	13	9	11
61% - 70%	6	5	3
71% - 80%	3	4	4
über 80%	2	2	3

Tabelle 1: Verteilung der IB nach SchwB-Quote

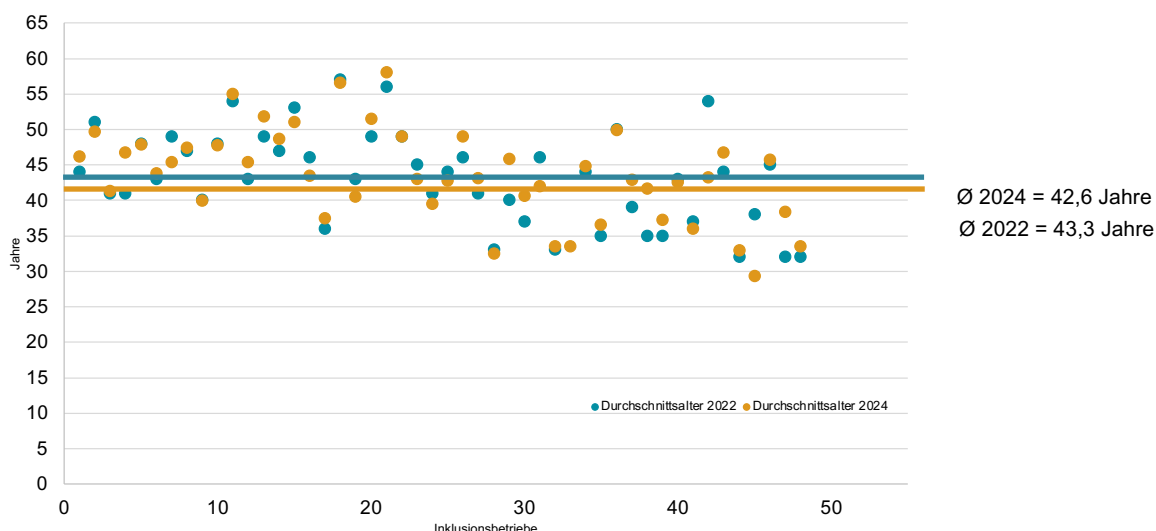
In hessischen Inklusionsunternehmen zeigte sich 2024 ein deutlicher Schwerpunkt bei Mitarbeitenden mit körperlichen Behinderungen, auch wenn deren Zahl von 2022 – 2024 rückläufig war.

Der Anteil von Menschen mit kognitiven Einschränkungen stieg gegenüber dem Vorjahr um 2% Punkte. Der Anteil von Mitarbeitenden mit seelischen Behinderungen betrug unverändert 21%. Der Anteil von Mitarbeitenden mit Sinnesbehinderungen stieg erneut auf 17%.



Grafik: Analyse der Zielgruppe, Art der Behinderung, 2022 n=49, 2023 n=50, 2024 n=49

Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden mit Zielgruppenstatus wird jährlich vom LWV erfasst und ausgewertet. Im Jahr 2024 lag der Durchschnittswert im hessischen Panel bei 42,6 Jahren und damit etwas niedriger als 2022, wo er 43,3 Jahre betrug. Eine genauere Analyse zeigt, dass das Durchschnittsalter bei der Mehrheit der hessischen Inklusionsbetriebe über diesem Durchschnittswert lag.



Grafik: Analyse der Zielgruppe: Durchschnittsalter, 2024 n = 49

	2022	2023	2024
n =	49	50	49
Über 50 Jahre	6	9	6
46 - 50 Jahre	12	7	13
43 - 45 Jahre	10	15	11
40 - 42 Jahre	7	5	5
Unter 40 Jahre	14	14	14

Grafik: Analyse der Zielgruppe: Durchschnittsalter

Das Durchschnittsalter, die Schwerbehindertenquote und die Art der Behinderungen innerhalb der Belegschaft beeinflussen das Personalmanagement erheblich – insbesondere in den Bereichen arbeitsbegleitende Betreuung und betriebliche Gesundheitsförderung. Verhältnisorientierte Maßnahmen der Gesundheitsförderung können die Leistungsfähigkeit und Stabilität dieser Zielgruppe dabei günstig beeinflussen. Es empfiehlt sich daher, die entsprechenden Kennzahlen in das interne Controlling der Unternehmen aufzunehmen und regelmäßig auszuwerten.

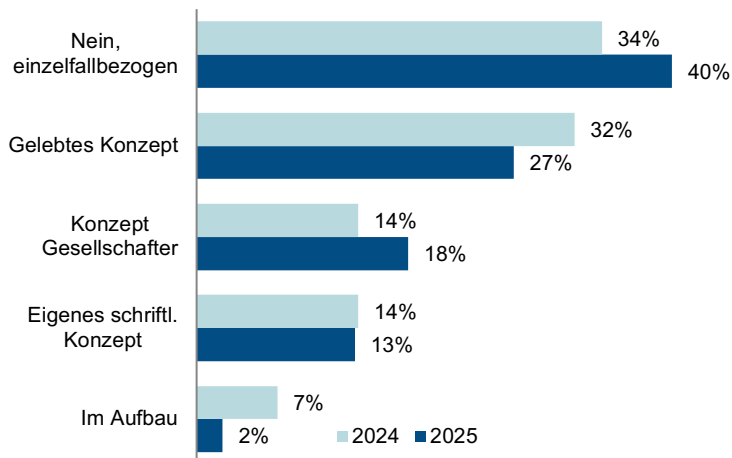
b. Personalfördermaßnahmen

1. Gesamtkonzept und Leitbild

Alle Maßnahmen des Personalmanagements, wie beispielsweise die Personalentwicklung, die arbeitsbegleitende Betreuung, die Gesundheitsförderung usw., werden unter dem Begriff „Personalfördermaßnahmen“ zusammengefasst. Die entsprechenden Maßnahmen wurden bei allen hessischen Inklusionsbetrieben mit einem Fragebogen erfasst. Insgesamt haben 45 Inklusionsbetriebe diesen Fragebogen ausgefüllt. Die Erhebung fand in der zweiten Jahreshälfte 2025 statt und spiegelt den Stand der Personalförderung zu diesem Zeitpunkt wider. Die Zahlen des Vorjahres beinhalten die Rückläufe von 44 Unternehmen.

Im aktuellen Berichtsjahr gaben 58 % der Unternehmen (Vorjahr: 59 %, n=44) an, über ein Gesamtkonzept zur Personalförderung zu verfügen, welches jedoch unterschiedlich ausgeprägt war. Einige Unternehmen haben ein eigenes Konzept entwickelt und schriftlich fixiert (13 %), andere nutzten das Konzept eines Verbundunternehmens (18 %), während sich bei einigen ein solches Konzept noch im Aufbau befand (2 %). 27 % der Betriebe verfügten über ein gelebtes, aber nicht formalisiertes Konzept. 40 % der Unternehmen (Vorjahr: 34 %) erklärten, dass die Geschäftsführung und Verantwortlichen aufgrund der Betriebsgröße in der Lage sind, einzelfallbezogene Maßnahmen oder Problemlösungen zu entwickeln.

Gibt es in Ihrem IB ein definiertes und in der Praxis genutztes Gesamtkonzept der Personalförderung?



Grafik: Frage 2. 2025: n=45 Antworten / 2024: n=44 Antworten, Einfachnennung

Teil des Gesamtkonzeptes ist die Formulierung eines Leitbildes. Unverändert verfügten 48 % der Inklusionsbetriebe über ein fertiges Unternehmensleitbild (VJ: 48 %). Bei 21 % (VJ: 18 %) befand sich ein schriftlich fixiertes Unternehmensleitbild in der Entwicklung. 32 % (VJ: 34 %) hatten kein Leitbild.

Die eigenständige Positionierung am Markt gewinnt zunehmend an Bedeutung, wodurch auch die Relevanz eines eigenen Unternehmensleitbildes gleichermaßen steigt. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen und ein Unternehmensleitbild zu entwickeln, das auf die Visionen des Unternehmens ausgerichtet ist.

2. Arbeitsbegleitende Betreuung

Die Verantwortung für die arbeitsbegleitende Betreuung lag bei verschiedenen Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen. Dazu gehörten Vorgesetzte, Geschäftsführung, Betriebsleitung sowie externe Dienstleister wie der Integrationsfachdienst (IFD). Insbesondere bei speziellen Herausforderungen einzelner Mitarbeitender oder im Team wurden externe Dienstleister häufig hinzugezogen.

Alle Akteure hatten eigene Aufgaben und Verantwortlichkeiten, um einen reibungslosen Ablauf im Unternehmen zu gewährleisten und ein gesundes Arbeitsklima zu fördern. Eine übergeordnete Rolle nahmen die Gesellschafter ein. Zu ihren Aufgaben gehörten unter anderem Kriseninterventionen, betriebliche Gesundheitsförderung und die Umsetzung des betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM). Zudem stellten sie den Kontakt zu pädagogischer und psychosozialer Fachexpertise her und unterstützten Fortbildungen. Die Relevanz der Gesellschafter nahm im Vergleichszeitraum ebenso ab wie die Einbeziehung externer Dienstleister. Diese agierten bei Bedarf und auf Anfrage als begleitende Unterstützung oder Coachinginstanz. Die Begleitung umfasste je nach notwendigem Unterstützungsbedarf unterschiedliche Themen. Die meisten Inklusionsunternehmen kooperierten dabei mit den Integrationsfachdiensten (IFD).

Die Aufgaben der Geschäftsführung bestanden hauptsächlich darin, Entscheidungen zu treffen, Initiative zu ergreifen sowie betriebliche Abläufe zu koordinieren und zu überwachen. Außerdem führten sie Personalgespräche wie Jahres- oder Feedbackgespräche. Ihr Engagement blieb 2025 unverändert. Die Verantwortung der direkten Vorgesetzten nahm hingegen deutlich ab, während die Bedeutung der Betriebsleitungen stark zunahm. Zudem haben sich die Themenbereiche erweitert, die Betriebsleitungen abdecken müssen, beispielsweise Koordination, Organisation, Einarbeitung und Schulung von Mitarbeitenden.

Kolleginnen und Kollegen übernahmen insbesondere während der Einarbeitung eine zentrale Rolle und unterstützten sich gegenseitig im Arbeitsalltag. Sie achteten auf individuelle Bedürfnisse und berücksichtigten diese im Umgang miteinander. Ihr Einfluss auf die arbeitsbegleitende Betreuung ist ebenfalls gestiegen.

Nachdem in der vorherigen Erhebungsrunde der Bedarf an Krisenintervention und Konfliktmoderation gestiegen war, standen 2025 verstärkt Themen wie Einarbeitung, Qualifizierung, Personalentwicklung sowie die Rolle als Ansprech- oder Kontaktperson im Vordergrund.

Rolle	Aufgaben / Verantwortlichkeiten	2025	2024	PP 25-24
Vorgesetzte	Einarbeitung und Anleitungsfunktionen, fachliche Schulungen und Einweisung, direkte Arbeitsanleitung im Alltag	73%	82%	-9
Betriebsleitung	Abgleich und Steuerung der Fähigkeits- und Anforderungsprofile, Personalentwicklung und -betreuung, Einarbeitungsverfahren, Coaching am Arbeitsplatz, Konfliktmanagement	67%	59%	+8
Geschäftsführung	Initiative, Entscheidung, Koordination und Monitoring, Jahresgespräche, Begleitungen und Betreuung, Planungen individueller Massnahmen	64%	64%	0
Externe Dienstleister	Individuelle Beratung und Gespräche/Unterstützung, (Job-)Coaching, Begleitung von Massnahmen, Krisenintervention (meistens IFD)	58%	64%	-6
Stabsfunktion	Coaching, Krisenintervention, pädagogische und psychosoziale Fachexpertise, Qualifizierungsmassnahmen, BEM	53%	52%	+1
Kollegen/innen	Arbeitsalltag und Einarbeitung (peer to peer); Begleitung bei gesundheitsfördernden Massnahmen	53%	50%	+3
Verb. Unternehmen / Gesellschafter	Übergeordnete Instanz, pädagogische und psychosoziale Fachexpertise, Krisenintervention, Mediation, BEM, Fortbildung	27%	36%	-9

Grafik: Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Arbeitsbegleitenden Betreuung,
Häufigkeit der Antworten in %, 2025: n=45 Teilnehmer, 178 Antworten. 2024: n=44 Teilnehmer, 179 Antworten.
Mehrfachnennung

Die meisten beteiligten Personen sind in die Einarbeitung, Schulung und Anleitung eingebunden – mit Ausnahme der externen Dienstleister, die unterstützend im Bedarfsfall eingesetzt wurden.

Zeilenbeschriftungen	Betriebsleitung	Externe Dienstleister	Geschäftsführung	Kollegen/innen	Stabsfunktion	Verb. Unternehmen / Gesellschafter	Vorgesetzte	Gesamtergebnis
Hospitation/Mentoring/Peer			2			1		3
Gesundheitsförderung/BEM						4		4
Strategische Steuerung/Entscheidung			5					5
Ansprechpartner/Kontaktperson	3		2		1		1	7
Teamsitzungen/Supervision			3		5			8
Koordination/Organisation	8		3				4	15
Krisenintervention/Konfliktlösung	3	3	2		6		2	16
Mitarbeiter-/Feedbackgespräche	4	2	8		2		2	18
Unterstützung/Begleitung	3	3	3	12	1		7	29
Einarbeitung/Anleitung/Schulung	4		2	7	3	3	12	31
Gesamtergebnis	25	8	28	21	18	8	28	136

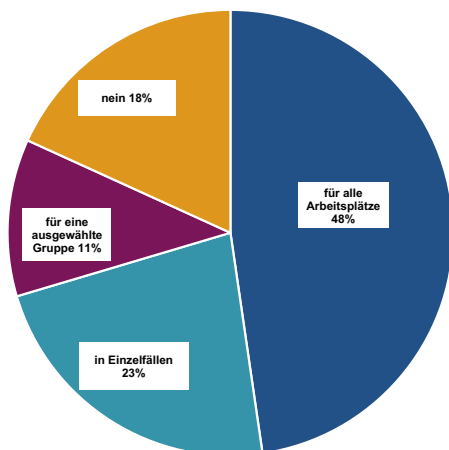
Tabelle: Frage 4. 2025: n=45 Teilnehmer, 178 Antworten. 2024: n=44 Teilnehmer, 179 Antworten. Mehrfachnennung, thematische Zusammenfassung der Freitextantworten nach Verantwortlichkeit

2.1 Anforderungs- und Fähigkeitsprofile

Der Anteil der Betriebe, die für alle Arbeitsplätze regelmäßig ein Anforderungsprofil erstellen, stieg im Vergleich zum Vorjahr auf 48 % (VJ: 41 %). Bei 23 % (VJ: 34 %) wurden Anforderungsprofile in Einzelfällen erstellt, während 11 % der Betriebe Profile für ausgewählte Berufsgruppen erstellten. Die Anzahl der Inklusionsbetriebe ohne Anforderungsprofile stieg leicht auf 18 % (VJ: 16 %).

74 % (VJ: 75 %) der Unternehmen gaben an, über Strategien und Maßnahmen zu verfügen, die Anforderungen der Arbeitsplätze an die Fähigkeiten der Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung anzupassen.

Gibt es für die jeweiligen Arbeitsplätze Anforderungsprofile?



Grafik: Anforderungsprofile Personalförderung, n=45 Antworten, 45 TN

Die Strategien, die dabei zum Abgleich verfolgt werden, waren (offene Frage, n = 32 Antworten):

- Arbeitszeitanpassung: Anpassung von Umfang, Lage und Schichtzeiten individuell nach Bedarf (inkl. Anfangszeiten, freie Zeitfenster für Therapien oder spontane Auszeiten)
- Aufgaben- und Arbeitsplatzanpassung: Modifikation des Tätigkeitsprofils und der Arbeitsschritte entsprechend der individuellen Fähigkeiten, Anpassung der Arbeitsumgebung unter Berücksichtigung bio- / psycho- /sozialer Faktoren, Zergliedern bzw. Vereinfachen von Arbeitsprozessen, Erstellung digitaler Arbeitspläne
- Stellenwechsel & Job Rotation: Versetzung in andere Abteilung, Filiale oder Standort, Wechsel des Tätigkeitsumfeldes, Job Rotation als strukturierte Maßnahme
- Prozessoptimierung & Arbeitsorganisation: Optimierung und Digitalisierung von Prozessen, Überarbeitung von Anleitungen und Arbeitsabläufen, Nutzung digitaler Kommunikationsmittel (z. B. Zeiterfassungssysteme)
- Qualifizierung & Schulungen: Bedarfsermittlung und gezielte Schulungen/Unterweisungen, Qualitätstraining und fachspezifische Weiterbildung (z. B. Pflanzenkunde)
- Hilfsmittel & technische Ausstattung: Beschaffung behinderungsbedingter Sonderausstattung, und technischer Arbeitshilfen, Abbau von Barrieren durch geeignete Hilfsmittel (inkl. Gebärdendolmetscher), individuelle Suche nach passenden Hilfsmitteln für den Einzelfall
- Gespräche, Coaching & Begleitung: Mitarbeiter- und Personalentwicklungsgespräche zur Bedarfs- und Zieldefinition, Eins-zu-Eins-Coaching und engmaschige Begleitung (intern/extern), Zuweisung eines Kollegen als Coach, Externes Job Coaching
- Fähigkeitsabgleich & Förderplanung: Erstellung von Fähigkeitsprofilen und Abgleich mit konkreten Anforderungen, Entwicklung individueller Förder- und Unterstützungspläne
- Externe Unterstützung & Beratung: Begleitung durch den Integrationsfachdienst (IFD), Beratung durch das Integrationsamt

28 Inklusionsbetriebe gaben an, Strategien und Maßnahmen umzusetzen, um die Anforderungen der Arbeitsplätze an die Fähigkeiten von Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung anzupassen.

Die Effekte auf Zusammenarbeit und Produktivität wurden dabei insgesamt positiv eingeschätzt: Auf einer Skala von 1 = keine Verbesserung bis 5 = hohe Verbesserung bewerteten 9 Inklusionsbetriebe die Wirkung mit 3, 15 IB mit 4 und 4 mit der Note 5.

2.2 Einarbeitung

Die Gewinnung neuer Mitarbeitenden und die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen spielen eine wichtige Rolle, da der Personalmangel und das sich verschlechternde Qualifizierungsspektrum in vielen Inklusionsunternehmen den Arbeitsalltag stark prägt. Eine standardisierte Einarbeitung soll dazu beitragen, Prozesse klarer zu gestalten und Lücken im Ablauf zu erkennen, außerdem werden Kollegen und Kolleginnen durch die klare Verteilung von Aufgaben und Verantwortung in dem Prozess entlastet. Gerade auch bei Menschen mit Behinderung aus der Werkstatt oder Förderschule wird der Einarbeitungs-Prozess als zentraler Erfolgsfaktor für den Übergang in den allgemeinen Arbeitsmarkt gesehen. Dies bestätigten auch die Arbeitsgruppen anlässlich des Jahrestreffens der hessischen Inklusionsbetriebe am 23.04.2026 in Kassel. In einem Beispiel wurden übergeordnete Module entwickelt, die die Einarbeitung in den Inklusionsbetrieb verbessern sollen. Zudem war man sich einig, dass Zeit und Ressourcen eingeplant werden müssen, um Menschen mit und ohne Behinderung einzuarbeiten und im Unternehmen „ankommen“ zu lassen.

Durch die Befragung der Unternehmen wurden verschiedene Instrumente und standardisierte Verfahren identifiziert. Für die Einarbeitung war es besonders wichtig, einen Leitfaden zu erstellen und klare Verantwortlichkeiten zuzuweisen. Zudem waren regelmäßige

Feedbackgespräche von zentraler Bedeutung für die Bindung und Entwicklung der Mitarbeitenden.

Somit war es den befragten Unternehmen besonders wichtig, klare Verantwortlichkeiten zuzuweisen (80 %, VJ: 84 %) und regelmäßige Feedbackgespräche zu führen (77 %, VJ: 68 %). Besonders positiv war die Zunahme bei Hospitationen (+12 Prozentpunkte), Feedback-Gesprächen (+9 Prozentpunkte) und Mentoring (+7 Prozentpunkte).

Frage 6 - Welche standardisierte Verfahren und Instrumentarien zur Einarbeitung von Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung (sbM) nutzen Sie?	Anzahl	Häufigkeit nach TN	Häufigkeit nach Antworten
klare Verantwortlichkeit für die Einarbeitung	35	80%	16%
regelmäßige Feedback-Gespräche in den ersten (6) Monaten	34	77%	16%
Feststellung unterstützender Bedarfe	30	68%	14%
Hospitation	28	64%	13%
Leitfaden zur Einarbeitung	20	45%	9%
Einarbeitungsplan, spezifische Tätigkeitsbeschreibung	19	43%	9%
Mentoring (z.B. Patensystem, auch 'Peer to Peer')	19	43%	9%
Schulung der Anleitungskräfte für Einarbeitungsprozess	11	25%	5%
Abgleich Anforderungs- und Fähigkeitsprofil	9	20%	4%
Erstellung eines Fähigkeitsprofils	5	11%	2%
Sonstiges (z.B. digitale Handlungsanleitung per App):	4	9%	2%
Gesamt	214 Antworten	44 TN	

Tabelle: Frage 6. 2025: n=44 Teilnehmer, 214 Antworten (Mehrfachnennung). 2024: n=44 Teilnehmer, 203 Antworten (Mehrfachnennung).

2.3 Personalgespräche

Personalgespräche wurden von 89 % (VJ: 91 %) der Inklusionsbetriebe geführt, 11 % führten diese in Einzelfällen. Regelmäßige Gespräche fanden bei 71 % (VJ: 75 %) statt, bei den übrigen nach Bedarf (30 %). Die Mehrheit der Betriebe taktete die Gespräche jährlich (63 %).

In 86 % (VJ: 84 %) der Fälle wurden während der Gespräche Zielvereinbarungen abgeschlossen. 52 % der gesprächsführenden Mitarbeitenden waren für die Gespräche besonders geschult, 43 % nutzten Gesprächsleitfäden und bei 50 % erfolgten die Gespräche einzelfallbezogen ohne festgeschriebenen Standard.

Zur Unterstützung und Vereinfachung der Gespräche für alle Beteiligten wurden verschiedene Maßnahmen eingesetzt, darunter der Einsatz von leichter Sprache, die Teilnahme einer Vertrauensperson oder das Hinzuziehen von Gebärdendolmetscherinnen und -dolmetschern.

Unter Einbeziehung verschiedener Unterstützungsmaßnahmen für Mitarbeitende konnten die Zielvereinbarungen bis zum nächsten Gespräch umgesetzt werden. Unterstützungen waren vielseitig und konnten externe Beratungsangebote, Anpassung des Anforderungsprofils oder Job Rotation sein.

Frage 16 - Welche Unterstützungsmaßnahmen können Sie anbieten, um diese Ziele zu erreichen.	Anzahl	Häufigkeit nach TN	Häufigkeit nach Antworten
Hinzuziehung/Vermittlung von externen Beratungs- und Unterstützungsangeboten	26	70,27%	20,47%
Anpassung des Anforderungsprofils	24	64,86%	18,90%
Angebot von Weiterqualifizierungsmöglichkeiten (intern oder extern)	27	72,97%	21,26%
Wechsel des Arbeitsplatzes / Job- Rotation	25	67,57%	19,69%
Unterstützung bei privaten und gesundheitsspezifischen Problemen	22	59,46%	17,32%
Sonstiges	3	8,11%	2,36%
Gesamt		127 Antworten	37 TN

Tabelle: Frage 16. 2025: n=37 Teilnehmer, 127 Antworten (Mehrfachnennung).

66% der befragten Betriebe würden gerne weitere Maßnahmen für Unterstützungen implementieren, konnten es aber aufgrund mangelnder Ressourcen nicht.

2.4 Instrumentarien für Übergänge in sozialversicherungspflichtige Anstellungen

Die befragten Inklusionsbetriebe nutzten ein breites Spektrum an Instrumenten zur Begleitung von Menschen mit Behinderung beim Übergang in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung.

- Praktika stellen mit Abstand das am häufigsten eingesetzte Instrument dar und werden von nahezu allen Betrieben als zentrale Maßnahme zum gegenseitigen Kennenlernen genutzt. Sie dienen dazu, dass sowohl Betriebe als auch Bewerber und Bewerberinnen sich ein Bild von den Anforderungen, dem Arbeitsumfeld und den individuellen Fähigkeiten machen können.
- Zweitwichtigstes (finanzielles) Instrument sind Eingliederungszuschüsse (EGZ), die von vielen Betrieben in Anspruch genommen werden, um die Einstellung und Einarbeitung finanziell abzusichern.
- Das Budget für Arbeit (BfA) wird ebenfalls regelmäßig als Förderinstrument eingesetzt.
- Die Förderung nach §16e/i SGB II wurde zwar mehrfach erwähnt, jedoch wird diese kaum noch oder nicht mehr bewilligt bzw. läuft aus.
- Mehrere Betriebe pflegen aktiv Kontakt zu Schulen, insbesondere Förderschulen, um frühzeitig potenzielle Bewerber und Bewerberinnen kennenzulernen und Übergänge vorzubereiten. Einige Unternehmen arbeiten erfolgreich mit Berufsbildungswerken (BBW) und anderen Bildungsträgern zusammen.

Als weitere Instrumente wurden genannt: Betriebsintegrierte Beschäftigung (BiB), Unterstützte Beschäftigung (UB), HePAS-Praktika, Außenarbeitsplätze in Kooperation mit Werkstätten für behinderte Menschen sowie die Zusammenarbeit mit Fachkräften für berufliche Integration (FBI) und dem Integrationsfachdienst (IFD).

In den Monitoringgesprächen wurde deutlich, dass erfolgreiche Übergänge sehr von den handelnden Personen abhängen und unter Umständen viel Aufklärung bedürfen. Einige Betriebe betonten zudem die Bedeutung individueller, personenzentrierter Ansätze, einer engen und engmaschigen Betreuung, Arbeitsassistenz, flexibler Arbeitszeitgestaltung und einer intensiven Einarbeitungsphase als begleitende Maßnahmen.

2.5 Personalentwicklung und Qualifizierung

Die Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeitenden in Inklusionsunternehmen ist angesichts von Transformationsprozessen, demografischen Veränderungen und dem Fachkräftemangel ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung. Umso bemerkenswerter ist es, dass nur rund die Hälfte der Betriebe (51 %; Vorjahr: 43 %) den Qualifizierungs- und Fortbildungsbedarf ihrer Mitarbeitenden systematisch erfassten. Die Quote stieg jedoch von 2024 auf 2025 an. Die Erfassung des Fortbildungsbedarfs ist eine Voraussetzung, um zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen zu planen und einzusetzen, vorhandene Ressourcen zu nutzen oder um Führungs- und Leistungskräfte zu qualifizieren.

Für Mitarbeitende mit Schwerbehinderung stellten mittlerweile 81 % (VJ: 74 %) der im Panel vertretenen Inklusionsbetriebe fachliche Qualifizierungsmaßnahmen bereit, deren Schwerpunkte in der folgenden Abbildung dargestellt sind.

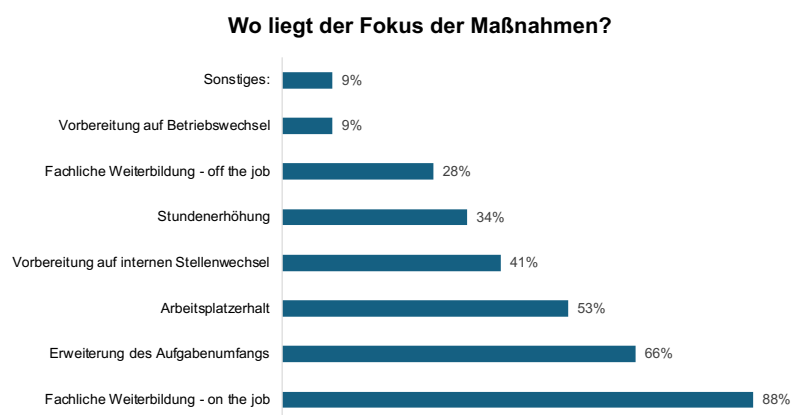


Abb.: Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeitende mit Behinderung, n= 105 Antworten, 34 TN

80 % der Befragten, und damit unverändert zum Vorjahr (VJ: 80 %), führten grundsätzlich Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für das Anleitungspersonal durch. Die anleitenden Mitarbeitenden waren besonders hohen Belastungen am Arbeitsplatz ausgesetzt, 82% (VJ: 82%) bestätigten diese besondere Belastung.

Frage 26 – Worin begründet sich die hohe Belastung Ihres Anleitungspersonals?	Anzahl	Häufigkeit nach TN	Häufigkeit nach Antworten
Höhere Anforderungen an die Konflikt- und Kommunikationskompetenzen	28	78%	27%
Vermehrter Aufwand für die Betreuung und Einarbeitung neuer Mitarbeitenden (insbesondere der Mitarbeitenden mit Behinderung)	27	75%	26%
Personalmangel oder Mangel an genügend qualifiziertem Personal (inkl. Kompensation von Arbeitsausfällen durch Krankheit etc.)	23	64%	23%
Arbeitsverdichtung und zu hoher Zeitdruck	16	44%	16%
Sonstiges	8	22%	8%
Gesamt	102		36 Teilnehmer
	Antworten		

Tabelle: Frage 26: Belastungen des Anleitungspersonals

Der Schwerpunkt der Qualifizierungsmaßnahmen für Leitungspersonal ist der folgenden Tabelle zu entnehmen, wobei die Ergebnisse 2025 nur geringe Abweichungen im Vergleich zum Vorjahr zeigten. Die größten Herausforderungen für die Anleitung lagen in der Bewältigung von Konflikten sowie in der Anpassung der Anleitung an individuelle Leistungsminderungen. Ein erhöhter Betreuungsaufwand wurde als eine erhebliche Belastung wahrgenommen. Zur Qualifizierung wurden bevorzugt externe Seminare oder Führungskräfteprogramme innerhalb des Verbundes genutzt.

Frage 24 - Wo liegt der Fokus bei der Qualifizierung des Führungs- und Anleitungspersonals?	Anzahl	Häufigkeit nach TN	Häufigkeit nach Antworten
Konfliktmanagement	28	82%	19%
behinderungsspezifische Anforderungen in der Anleitung	26	76%	17%
Mitarbeiterführung	24	71%	16%
Durchführung von Personalgesprächen	21	62%	14%
Krisenintervention	19	56%	13%
Gesprächsführung	15	44%	10%
Betriebliche Gesundheitsförderungen (BGF)	14	41%	9%
Sonstiges:	3	9%	2%
Gesamt	150 Antworten	34 TN	

Tabelle: Fokus der Qualifizierung des Führungspersonals

Die Inklusionsbetriebe setzten überwiegend auf Gespräche, Führungsunterstützung und Qualifizierung des Anleitungspersonals. Es fehlte häufig an systematisch verankerten, präventiven Maßnahmen – insbesondere in den Bereichen psychische Gesundheit, strukturelle Entlastung und langfristige Personalplanung. Die Antworten spiegeln einen hohen Handlungsdruck wider, der oft mit begrenzten Ressourcen bewältigt wird.

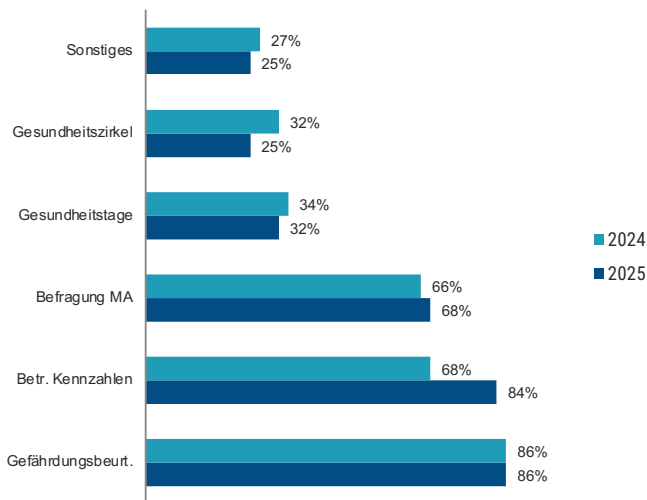
Die Antworten auf die Frage, was im Vergleich zum Vorjahr verändert wurde, zeigen ein zweigeteiltes Bild:

Rund 40 % der Einrichtungen haben keine nennenswerten Veränderungen vorgenommen, während die übrigen vor allem auf individuelle Begleitung, Gesprächsformate und punktuelle Qualifizierungsmaßnahmen setzten. Der Wunsch nach mehr Weiterbildung ist spürbar – die Umsetzung bleibt vielerorts aus.

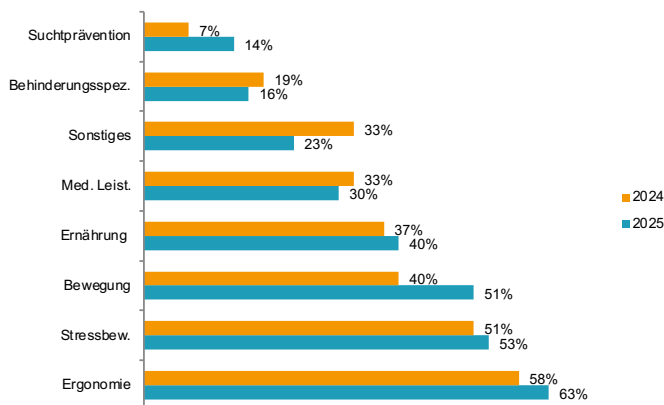
3. Betriebliche Gesundheitsförderung

Die Bereitstellung und Entwicklung eines Angebots zur betrieblichen Gesundheitsförderung ist seit 2018 für Inklusionsbetriebe verpflichtend. Die Umsetzung und Erfassung dieser Maßnahmen sind in den hessischen Inklusionsunternehmen unterschiedlich ausgeprägt.

Die Inklusionsbetriebe in Hessen ermittelten den Bedarf 2025 an gesundheitsfördernden Maßnahmen vor allem durch Gefährdungsbeurteilungen, interne Kennzahlen und Mitarbeiterbefragungen. Hinweise erfolgten häufig im Rahmen von Gesundheitstagen oder Gesundheitszirkeln. Im Vergleich zum Vorjahr ließ sich 2025 in den Inklusionsbetrieben eine deutliche Weiterentwicklung in der systematischen Erfassung von Gesundheitsbedarfen beobachten: Zunehmend mehr Betriebe griffen auf Kennzahlen zurück, um den Bedarf an gesundheitsfördernden Maßnahmen zu erheben. Dies deutet auf eine wachsende Professionalisierung im betrieblichen Gesundheitsmanagement hin und ermöglicht eine gezieltere, datenbasierte Steuerung von Angeboten.



Grafik: Gesundheitsförderung Personalförderung: n= 2024: 138 Antworten, 44 TN, 2025: 141 Antworten, 44 TN, Darstellung nach der Häufigkeit nach TN



Grafik: Themen verhaltenspräventiver Maßnahmen, n= 2024: 119 Antworten, 43 TN, 2025: 141 Antworten, 44 TN

Verhaltensorientierte Maßnahmen konzentrieren sich darauf, dass „gesündere Verhalten der einzelnen Mitarbeitenden“ zu fördern. Bei den konkreten Maßnahmen zeigten sich ebenfalls spürbare Verschiebungen gegenüber dem Vorjahr: Maßnahmen zur Ergonomie und Bewegung gewannen an Bedeutung und wurden von mehr Betrieben aktiv angeboten.

Ein auffälliger Trend ist die verstärkte Thematisierung von Suchtprävention: Entsprechende Maßnahmen wurden 2025 häufiger genannt als im Vorjahr, was darauf hindeutet, dass Suchtproblematiken in den Inklusionsbetrieben wieder stärker in den Fokus rücken. Darüber hinaus blieb Stressbewältigung ein zentrales Thema. Die Antworten zeigten, dass der Umgang mit psychischen Belastungen – sowohl bei den Mitarbeitenden mit Behinderung als auch beim Anleitungspersonal – weiterhin eine hohe Relevanz besitzt. Maßnahmen zur Stressreduktion, Resilienzförderung und mentalen Gesundheit blieben damit ein wichtiger Baustein im betrieblichen Gesundheitsmanagement der Inklusionsbetriebe.

Bei 90 % der Befragten wurde bei der Umsetzung verhaltensorientierter Maßnahmen auf behinderungsspezifische Besonderheiten eingegangen, indem Kommunikationshilfen, leichte Sprache, Gebärdendolmetscher sowie persönliche Begleitung eingesetzt wurden. Um die

Mitarbeitenden besonders zu motivieren, diese Maßnahmen umzusetzen und daran teilzunehmen, wurden bei 90 % der Betriebe spezielle Anreize angeboten.

Die Akzeptanz der Maßnahmen hat sich im Vergleich zum Vorjahr leicht verbessert von 3,1 auf 3,4 (1 = sehr schlecht bis 5 = sehr gut). Es gab 2025 keinen Unterschied zwischen Menschen mit und ohne Behinderung (3,2 von 5 = sehr hohe Akzeptanz).

Zusätzlich wurden in der Umfrage Themen zu verhältnisorientierten Maßnahmen abgefragt. Diese Maßnahmen sorgen für gesundheitsförderliche Strukturen und Bedingungen in den Bereichen Unternehmenskultur, Kommunikation, Führungsverhalten, Arbeitsorganisation sowie der Gestaltung von Arbeitsplätzen.

Die Befragung der hessischen Inklusionsunternehmen zeigt, dass bereits eine Vielzahl von verhältnispräventiven Maßnahmen umgesetzt wird. Besonders hervorgehoben wurde die Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen: bei 86 % der Unternehmen.

Es dominieren drei Themenbereiche: Gefährdungsbeurteilung, Kommunikation sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurden am häufigsten genannt und bildeten damit die Schwerpunkte der Verhältnisprävention.

Im Vergleich zum Vorjahr haben mehrere Themenbereiche an Bedeutung gewonnen: Kommunikation, Arbeitsorganisation und Führungskräftebildungen wurden häufiger als Maßnahme genannt, ebenso die Themen Ernährung und altersentsprechende Maßnahmen.

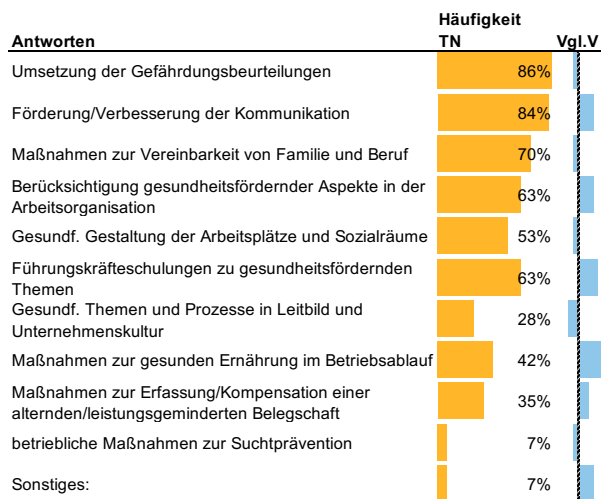


Tabelle: Verhältnispräventive Maßnahmen, n = 2024: 217 Antworten, 43 TN, 2025: 243 Antworten, 44 TN

Die Wirkung der gesundheitsfördernden Maßnahmen wird kaum gemessen (17,5 %), damit fehlt den Inklusionsbetrieben das Controlling über die eingesetzten Mittel.

Rund 67 % der Befragten ermöglichten, die Durchführung gesundheitsfördernder Maßnahmen während der Arbeitszeit. Die Förderung der Fahrradmobilität sowie Zuschüsse zu Bewegungsangeboten wurden in der Befragungsrunde von einigen Teilnehmenden positiv bewertet. „Bonussysteme“ nahmen nur 7 % (VJ: 19 %) in Anspruch.

Frage 33 - Gibt es Anreize für die Mitarbeitenden an gesundheitsfördernden Maßnahmen teilzunehmen?	Anzahl	Häufigkeit	
		nach TN	nach Antworten
Förderung Fahrradmobilität	29	69%	34%
Durchführung während der Arbeitszeit	28	67%	33%
Zuschüsse zu Maßnahmen (z.B. e-Gym, Fitnessstudio, Sportverein)	16	38%	19%
Sonstiges:	5	12%	6%
Bonussysteme (z.B. zusätzlicher Urlaub, Gehaltszuschuss)	3	7%	4%
Nein	2	5%	2%
Gutschein für Massage, Kinobesuch etc.	1	2%	1%
Persönliches Budget für Gesundheitsmaßnahmen	1	2%	1%

Tabelle: Anreize Personalförderung n=85 Antworten; 42 TN

Unter „Sonstiges“ wurden weitere Anreize genannt:

Sonstiges

- Einführung betriebliche Krankenzusatzversicherung
- Krankenkasse
- Jobticket
- Es gibt für diverse Sportaktivitäten Sonderkonditionen

Tabelle: Sonstige Anreize Personalförderung

Die Inanspruchnahme der finanziellen Mittel zur betrieblichen Gesundheitsförderung von Krankenkassen oder Berufsgenossenschaft ging gegenüber dem Vorjahr weiter zurück, diese nutzten 18,2 % (VJ: 21,5%).

Auch im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung wurde nach Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr gefragt; wie bei der arbeitsbegleitenden Betreuung ist das Bild heterogen: Einige Betriebe entwickelten ihre Gesundheitsförderung gezielt weiter – insbesondere in den Bereichen Ernährung, Bewegung und Arbeitssicherheit. Einige Betriebe erweiterten ihre Angebote oder führten Gesundheitstage ein. Zusätzlich konnten neue Kooperationspartner gewonnen werden, um neue Maßnahmen umzusetzen, wie beispielsweise E-Gym, Wellpass oder Fahrradmobilität. Dabei stand die Individualität der einzelnen Mitarbeitenden im Mittelpunkt.

Gleichzeitig zeigten sich begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen. Es gaben 40 % (n= 30) an, explizit keine Veränderungen vorgenommen zu haben. Die geringe Beteiligungsquote an den Maßnahmen in einzelnen Betrieben zeigt zudem die Herausforderungen der Motivation zur Nutzung gesundheitsfördernder Angebote.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Die Ergebnisse der Befragung zur Personalförderung im Jahr 2025 zeigen, dass die Personalförderung in den hessischen Inklusionsbetrieben in vielen Bereichen weiterentwickelt wird. Positiv hervorzuheben sind:

- Zunahme der systematischen Erhebung des Fortbildungsbedarfs (von 43 % auf 51 %)
- Steigerung der Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeitende mit Schwerbehinderung
- Steigerung der Erstellung von Anforderungsprofile für alle Arbeitsplätze (von 41 % auf 48 %)

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die arbeitsbegleitende Betreuung und Gesundheitsförderung im letzten Jahr weiter intensiviert wurden. Nach wie vor stellen der anhaltende Personalmangel sowie die hohe Krankheitsquote sowie der zunehmende Kostendruck große Herausforderungen dar, was zu einer starken Belastung der Belegschaft führt. Ressourcenknappheit ist das häufigste Argument, Maßnahmen oder Ideen nicht umsetzen zu können.

2. Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren

Aufgrund eingangs beschriebener Veränderungen im Panel wird die folgende betriebswirtschaftliche Darstellung auf die Betrachtung der Bestandsunternehmen abgestellt, also jener, die über den gesamten Betrachtungszeitraum zwischen 2022-1.Hj. 2025 Daten geliefert haben. Hierin sind auch Betriebsstätten⁵ enthalten, zumindest bis zu zum Kapitel 2.6 Bilanzanalyse.

2.1 Ertrags- und Rentabilitätsanalyse

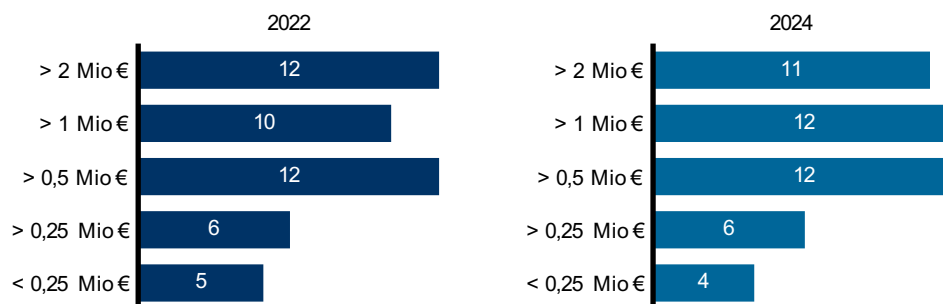
a. Umsatz und Ertrag

Umsatz und Ertrag waren auch im Jahr 2022 noch in Teilen beeinflusst durch die Corona-Pandemie, vor allem im Bereich Gemeinschaftsverpflegung. In den Schulen gab es im 1. Hj. 2022 noch Einschränkungen. Betroffen waren in der Pandemie überwiegend die Branchen Gemeinschaftsverpflegung, Gastronomie und Hotel.

Die Umsatzverteilung im Panel zeigt, Inklusionsbetriebe mit Umsätzen unter 250.000 € werden zunehmend seltener – und weisen gleichzeitig eine geringere wirtschaftliche Resilienz auf. Eine gewisse Betriebsgröße ist entscheidend, um (plötzliche) Schwankungen verursacht durch externe Faktoren bei Kosten, Personal oder Auftragsvolumen ausgleichen zu können.

Das umsatzstärkste Unternehmen im Panel erzielte 2024 einen Umsatz von rund 11 Mio. €, drei Betriebe lagen über 6 Mio. € und sieben zwischen 2 und 5,9 Mio. €. Die umsatzstärksten Betriebe entstammen den Branchen: Wäscherei, Lebensmitteleinzelhandel, Gemeinschaftsverpflegung und Großhandel. Das Inklusionsunternehmen mit dem zweithöchsten Umsatz 2024 (7,5 Mio. €), erzielte eine 37% Umsatzsteigerung von 2022 – 2024 ausschließlich aus Erweiterungen und baute parallel das Personal um 16 Vollzeitstellen aus.

Das umsatzschwächste Unternehmen generierte 2024 einen Umsatz von 112 T€.



Grafik: Spannweite der Umsatzerlöse für 2022 und 2024 (n=45) in 5 Größenklassen - Bestand

Analysiert man die Bewegungen von Umsatz und Betriebsergebnis im Panel, so zeigt sich – angesichts der Aufhebung der Corona-Beschränkungen und folgender Kostensteigerungen mit Start des Ukrainekriegs im Februar 2022 weiterhin wenig überraschend –, dass zwar die Mehrheit Umsatzsteigerungen im Zeitraum 2022–2024 erzielen konnte, die Betriebsergebnisse sich jedoch nicht entsprechend entwickelten. Insgesamt hatten 18 Inklusionsbetriebe im Jahr 2024 ein schlechteres Betriebsergebnis als 2022. Dies verdeutlicht den hohen Kostendruck. Dabei bewegten sich die Defizite einzelner Unternehmen im Jahr 2024 zwischen -3,4 T€ und -341 T€.

⁵ Betriebsstätten sind Betriebsteile in Hessen, die gesondert anerkannt und betriebswirtschaftlich auswertbar sind, der Unternehmenssitz ist aber in einem anderen Bundesland.



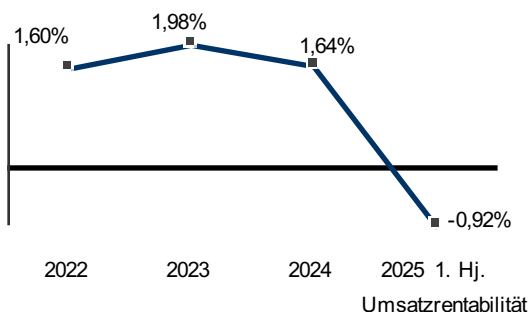
Grafik: Veränderung von Umsatz und Ergebnis über 3 Jahre (G&V Bestand, n=45)

Im ersten Halbjahr 2025 verzeichneten 30 Betriebe teils deutlich schlechtere Ergebnisse als im Vorjahreszeitraum, während 15 Betriebe eine Verbesserung erzielten. Das negative kumulierte Gesamtergebnis verweist auf zunehmend strukturelle Probleme, wie fehlende strategische Ausrichtung, unzureichendes Controlling, mangelhaftes Personalmanagement und Innovationsresistenz als zentrale Schwachstellen.

Die positiven Entwicklungen in 2024 und im ersten Halbjahr 2025 gehen dagegen auf gezielte Maßnahmen zurück: Erfolgreiche Betriebe konzentrierten sich auf profitable Kernbereiche, schlossen unrentable Geschäftsfelder konsequent und erschlossen Wachstumspotenziale durch Expansion, Marktanpassungen und Professionalisierung. Rechtzeitige und transparente Preisnachverhandlungen sicherten langfristige Kundenbeziehungen. Operative Verbesserungen – insbesondere konsequentes Controlling, Digitalisierung und Investitionen in Energieeffizienz, – gefördert durch den LWV Hessen und die Aktion Mensch – senkten Kosten und steigerten die Effizienz. In Einzelfällen sicherten Gesellschafterzuschüsse und -darlehen die finanzielle Stabilität, was 2024 allerdings nur noch bei vier Betrieben der Fall war.

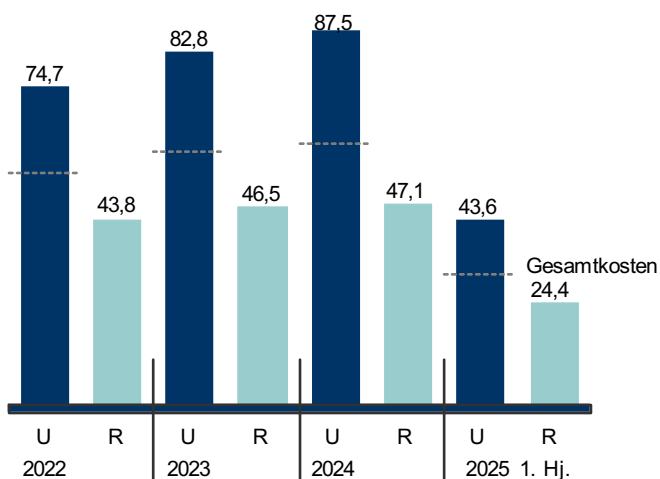
Die negativen Entwicklungen sind auf ein Zusammenspiel aus Markt-, Kosten- und Strukturproblemen zurückzuführen. Pandemiebedingte Einnahmeausfälle sind bis heute nicht vollständig ausgeglichen; Kundenverluste – etwa durch Homeoffice-Verlagerungen im Kantinenbereich – sowie strukturelle Veränderungen in Branchen wie der Druck-/Scanindustrie und dem Einzelhandel verschärfen die Lage. Kostenseitig belasteten Mindestloohnerhöhungen, Tarifsteigerungen, steigende Energie- und Einkaufskosten sowie hohe Krankheitsquoten die Ergebnisse erheblich. Da Kostensteigerungen aufgrund von Preisbindungen, langfristigen Ausschreibungen oder hoher Preissensibilität der Kunden nur verzögert weitergegeben werden konnten, gerieten und geraten die Margen zunehmend unter Druck. Inklusionsbetriebe sind dabei durch ihren strukturell höheren Personalschlüssel stark betroffen.

Die Analyse der Umsatzrentabilität bis 2023 zeigte einen leichten Anstieg sank aber 2024 wieder und war maßgeblich beeinflusst durch ein verbessertes Betriebsergebnis nach Nachteilsausgleichen und Förderungen. Im 1. Hj. 2025 sank sie in den negativen Bereich.

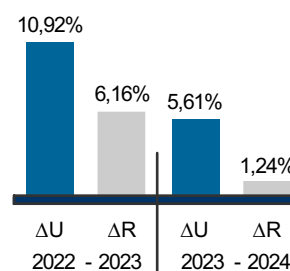


Grafik: Umsatzrentabilität in %
(n=45) - Bestandsunternehmen

Betrachtet man die Entwicklung der Umsätze und Roherträge, so zeigt sich zwar eine deutliche Zunahme der Umsätze von 2022 auf 2024 (+ 17%). Allerdings stieg der Rohertrag langsamer als der Umsatz. Während die Umsatzsteigerungen von 2022 auf 2023 bei 11 % und von 2023 auf 2024 bei 6 % lagen, stieg der Rohertrag von 2023 auf 2024 lediglich um 1 %. Dies war auf erheblich steigende variable Kosten im Verhältnis zum Umsatz zurückzuführen. Im 1. Hj. 2025 stagnierten die Umsätze, die Roherträge stiegen allerdings um 3 %-Punkte an, da sich das Verhältnis der variablen Kosten zum Umsatz verbesserte (1. Hj. 2025: 44% vom Umsatz).

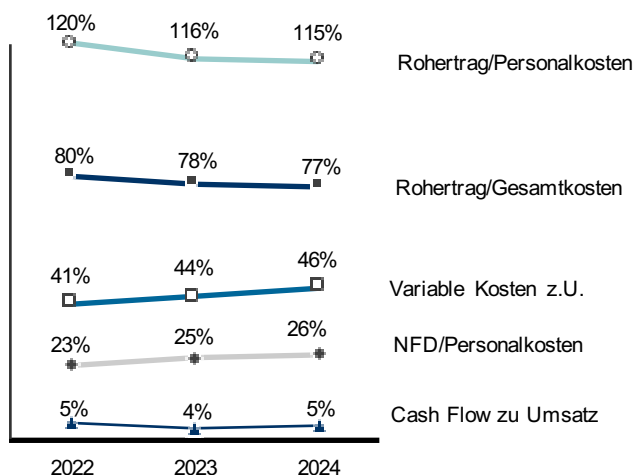


Grafik: Entwicklung der Umsätze (U) und Roherträge (R) in Mio. €
Gestrichelte Linie: Gesamtkosten
Bestandsunternehmen (n=45)



Grafik: Veränderung der Umsätze (ΔU) und Roherträge (ΔR) in %

Mit Blick auf einzelne Kennzahlen ist die Entwicklung wie folgt:



Grafik: Entwicklung verschiedener Kennzahlen in % der Bestandsunternehmen (n=45)

Die Kennzahl „Rohertrag zu Gesamtkosten“ zeigte eine rückläufige Tendenz und sank auf 77 % was die Kostensteigerungen verdeutlicht.

Der Cash Flow⁶ im Verhältnis zum Umsatz war während des gesamten Monitoringzeitraums positiv, wenngleich stagnierend: 2023 sank er auf kumuliert 4% und stieg 2024 wieder etwas an. 2024 hatten 12 (2023: 9) Inklusionsunternehmen einen negativen Cash Flow. Liquiditätsbedarfe wurden in der Regel von Gesellschaftern kompensiert bzw. wurden Rücklagen aufgelöst.

Die Quote der Nachteilsausgleiche und Förderungen gemessen an den Personalkosten stieg im Zeitraum 2022 bis 2024 von 23 % auf 26 % an.

Es zeigt sich für den Zeitraum 2022-2024, dass die Nachteilsausgleiche nicht nur im Verhältnis zu den Kosten (insbesondere den Personalkosten), sondern auch im Verhältnis zu den Gesamteinnahmen zunahm (Vgl. Grafik unten). Gleichzeitig sank die Relation des Rohertrags zu den Gesamtkosten.

	IST 1. Hj. 2024	IST 1. Hj. 2025	Δ
n =	45	45	
Umsatzrendite	3,2%	-1%	█
Wareneinsatz	35%	37%	█
Rohertrag zu Gesamtkosten	83%	79%	█
Cash Flow zu Umsatz	6,0%	3,2%	█
NFD zu Personalkosten	22%	22%	!
Rohertrag zu Personalkosten	121%	116%	█

Grafik: Vergleich 1. Halbjahr 2024/2025, Bestandsunternehmen

⁶ Cash Flow = Ergebnis nach Steuern, bereinigt um alle nicht liquiditätswirksamen Posten. Die nicht auszahlungswirksamen Aufwendungen (z.B. Abschreibung) werden hinzugerechnet und nicht auszahlungswirksame Erträge (Auflösung Sonderposten) abgezogen (Betrifft: Bestandsveränderungen, aktiv. Eigenleistungen, AfA, Auflösung SoPo, Invest. Zuschuss, Bildung SoPo, Forderungsverluste, Gesellsch. VU Erlass Darlehen, sonst. Erträge nicht liqui.wirks., sonst. Aufwand nicht liqui.wirks.)

Im ersten Halbjahr 2025 lag das Verhältnis Rohertrag zu Gesamtkosten bei 79%, damit unter dem Wert des Vergleichszeitraums 1.Hj. 2024 (83%). Auch die Planungen von kumuliert 83% wurden nicht getroffen. Allerdings sind im Halbjahr häufig Abschreibungen und Zinsen noch nicht vollständig verbucht.

Betrachtet man die wichtigsten Kennzahlen im Verhältnis zu den Planungen, so zeigten die Bestandsbetriebe sowohl 2024 als auch im 1. Hj. 2025 wesentlich optimistischere Planungen – mit Ausnahme der Kennzahl NFD zu Personalkosten, was auf Verbesserungen bei Förderungen zurückzuführen ist. Planungen werden zunehmend schwieriger, da vor allem unvorhergesehene Ereignisse Auswirkungen auf die Kostenstruktur haben, die auf der Absatzseite nicht in dieser Geschwindigkeit nachjustieren sind.

	IST 2024	PLAN 2024	Δ	IST 1. Hj. 2025	PLAN 2025	Δ
n =	45	45		45	45	
Umsatzrendite	2%	4%	-	-1%	2%	-
Variable Kosten zu Umsatz	46%	40%	+	44%	41%	+
Rohertrag zu Gesamtkosten	77%	85%	-	79%	83%	-
Cash Flow zu Umsatz	5%	7%	-	3%	5%	-
NFD zu Personalkosten	26%	24%	+	22%	22%	+
Rohertrag zu Personalkosten	115%	126%	-	116%	119%	-

Grafik: Vergleich Planzahlen gegenüber IST 2024 und 1.Hj 2025 - Bestandsunternehmen

Noch bis Ende 2024 überwog eine optimistische Grundstimmung: Die Berichte der Inklusionsbetriebe deuteten auf eine positive Entwicklung hin, die sich bis zum Jahresende fortzusetzen schien. Im ersten Halbjahr 2025 kehrte sich diese Tendenz bei vielen Betrieben jedoch um – ausgelöst vor allem durch die erneuten (deutlichen) Mindestloohnerhöhungen sowie die wirtschaftlichen Auswirkungen der geopolitischen Lage im Nahen Osten seit Oktober 2024 und eine Konsumzurückhaltung.

c. Nachteilsausgleiche und Zuschüsse

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Zusammensetzung der NFDs über drei Jahre für die Bestandsunternehmen.

	2022	Diff.	2023	Diff.	2024
n =	45		45		45
Summe	8.291	21%	10.000	7%	10.719
SGB III (Summe z.B. EGZ)	895	11%	993	-33%	664
I-Amt	4.968	28%	6.378	14%	7.280
SGB IX (§ 61 Budget für Arbeit)	435	12%	489	14%	558
SGB II	479	-24%	366	-20%	294
Regionale Förderung	537	40%	752	-25%	566
Stiftungen	798	10%	879	8%	945
Leistungen d. Arbeitsmarktpolitik	30	-9%	28	-100%	

Tabelle: Quellen der Fördermittel in T€ - Bestandsunternehmen

Die Gesamtförderungen der Bestandsunternehmen beliefen sich im Jahr 2024 auf rund 10,7 Mio. € – dies ist ein Anstieg von rund 30 % gegenüber 2022. Investitionszuschüsse und Zuschüsse für betriebswirtschaftliche Beratungen sind darin nicht enthalten. Die Zuwächse fielen je nach Förderquelle unterschiedlich aus.

Die Mittel der Aktion Mensch (Stiftungen: +18 %) sowie regionale Förderungen wurden verstärkt beantragt und ausgezahlt. Unternehmen in Frankfurt profitierten dabei von einem Anstieg regionaler Fördergelder um ca. 5 % von 2022-2024. Elf Inklusionsbetriebe wurden 2024 (2022: 12) durch die Aktion Mensch gefördert, zwei davon erhielten über 200 T€ und zwei wurden im Rahmen der Strukturförderung bedacht.

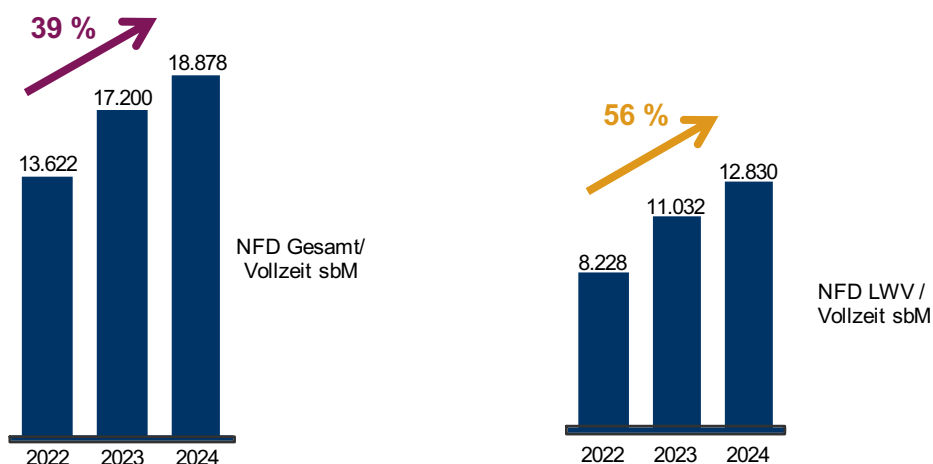
Demgegenüber gingen die Mittel aus dem SGB III deutlich zurück: Nach erneuten Einstellungen / Nachbesetzungen von Stellen von 2022-2023 überführen sich diese in laufende Förderungen nach § 27 SchwbAV. Auch die Förderungen nach §§ 16i/e SGB II gingen nach Auslaufen der entsprechenden Maßnahmen deutlich zurück.

Hinzuweisen ist darauf, dass der Anteil nicht differenzierbarer NFD im Jahr 2024 vergleichsweise hoch ausfällt. Ursächlich hierfür sind in den Unterlagen nicht sichtbare oder zuordenbare buchhalterische Abgrenzungen. Verstärkt wird dies durch zeitversetzte Auszahlungen, Buchungen und Bewilligungen einzelner Förderungen.

		2022	Diff.	2023	Diff.	2024
	n =	45		45		45
Summe		4.968	28%	6.378	14%	7.280
§ 217 SGB IX		2.107	27%	2.682	14%	3.052
§ 27 SchwbAV		2.311	39%	3.215	14%	3.668
HePAS		415	-14%	356	2%	362
Sonstige Leistungen I-Amt		135	-7%	125	58%	198
- Leist. Aus AM-Programm.		98	-71%	28	206%	86
- sonst. Begl. Hilfen / Ausbildung		37	162%	97	15%	112

Tabelle: Aufteilung der Fördermittel des Integrationsamtes in T€ - Bestandsunternehmen

Besonders hervorzuheben ist die deutliche Steigerung der Förderung durch das Integrationsamt LWV Hessen (+47 %), dessen Anteil an den Gesamtförderungen aller Inklusionsbetriebe 2024 bei 68 % lag (2022: 61 %). Der Beschäftigungssicherungszuschuss (§ 27 SchwbAV) und der Besondere Aufwand (§ 217 SGB IX) stiegen deutlich, maßgeblich bedingt durch Förderverbesserungen und die Kopplung des Beschäftigungssicherungszuschusses an den Mindestlohn. Die HePAS-Mittel nahmen im Betrachtungszeitraum ebenfalls wieder zu.



Grafik: Förderung pro Vollzeitstelle alle sv-pflichtige angestellte sbM der G&V - Bestandsunternehmen n= 45

Die Förderung pro sozialversicherungspflichtigem Vollzeitmitarbeitenden mit Behinderung stieg im Betrachtungszeitraum deutlich: Der Betrag des Integrationsamtes des LWV Hessen erhöhte sich um 56 % auf durchschnittlich 12.830 € pro Jahr, die Gesamtförderung aus allen Quellen um 39 % auf durchschnittlich 18.878 € pro Jahr.

Dieser Anstieg ist neben der Steigerung der Förderungen pro Vollzeitstelle selbst auch teilweise auf den Rückgang der Zahl der sozialversicherungspflichtigen Vollzeitstellen für Menschen mit Behinderung und Zielgruppenstatus zurückzuführen, diese gingen von 2022 bis 2024 um 26 Vollzeitstellen zurück (zzgl. -9 Vollzeitäquivalente mit Schwerbehinderung aber ohne Zielgruppenanerkennung).

d. Sonstige Erträge und Aufwendungen

In den Auswertungen der betriebswirtschaftlichen Entwicklung der hessischen Inklusionsunternehmen spielten die sonstigen Erträge schon immer eine besondere Bedeutung.

Aufgrund der Relevanz der sonstigen Erträge werden diese im Monitoring detailliert erfasst. Zu den sonstigen Erträgen zählen neben Liquiditätshilfen und Verlustausgleichen der Gesellschafter auch Auflösungen von Sonderposten, Versicherungsleistungen sowie Erstattungen für die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und weitere Posten. Häufig werden diese Erträge erst am Jahresende verbucht. Im Jahr 2024 machten die sonstigen Erträge rund 6% vom Umsatz aus, das Verhältnis sank im 1. Hj. 2025 auf 4% vom Umsatz.

	2022	2023	2024	2025 1. Hj.
n =	45	45	45	45
Auflösung SOPO z.B. SGB IX	701	929	844	218
Eingang Investitionszusch. Z.B. SGB IX	47	166	208	
Versicherungsleistungen	142	55	92	4
Lohnfortzahlung im Krankheitsfall	294	277	297	95
a.o. Erträge	294		29	3
periodenfremde Erträge	71	172	217	17
Spenden	185	69	138	15
Habenzinsen	4	20	100	34
Gesellschafter/VU	592	1.447	729	90
Erträge Verkauf Anlagevermögen	27	51	129	30
Erträge Untervermietung	480	480	588	306
Nicht differenzierbar	1.652	1.653	1.966	969
Summe der sonstigen Erträge	4.487	5.318	5.337	1.782

Tabelle: sonstige Erträge und Aufwendungen der hessischen Inklusionsbetriebe in T€ - Bestandsunternehmen

In den Jahren der Corona Pandemie (2022) wurden unter den außerordentlichen Erträgen (a.o. Erträgen) vor allem die Corona-Hilfen erfasst. Diese beliefen sich bei den Bestandsbetrieben im Jahr 2022 noch auf 294 € (vgl. 2020: 1,8 Mio. €).

Die Gesellschafterhilfen entwickelten sich im Betrachtungszeitraum rückläufig. Während 2022 und 2023 jeweils sechs Betriebe unterstützt wurden – mit rund 600 T€ bzw. 1,5 Mio. € (davon 800 T€ als Forderungsverzicht bei einem Betrieb) –, erhielten 2024 nur noch vier Unternehmen Unterstützung in Höhe von 46 T€ bis 250 T€. Die Bedingungen verschärfen sich dabei: Hilfen wurden zunehmend zeitlich befristet und an die Erwartung mittelfristiger Überschüsse geknüpft. In einem Fall mündete die Unterstützung in eine konsequente Transformation, die Ende 2025 positive Ergebnisse erwarten lässt.

Der Posten „Nicht differenzierbar“ stieg von 2022 – 2024 weiter an. Einige Inklusionsunternehmen führen ihre sonstigen Erträge nicht detailliert auf, daher handelt es sich hierbei um „Sammelposten“.

Die Erträge aus der „Auflösung der gebildeten Sonderposten“ waren steigend 2023 gegenüber 2022, sanken in 2024 etwas. Die verbesserten Förderbedingungen im Bereich Modernisierung und Erweiterung, unter Umständen in Kombination mit der Strukturförderung der Aktion Mensch, resultierten in erhöhten Investitionen.

Da die sonstigen Aufwendungen im Verhältnis niedrig sind und 2024 rückläufig, werden sie innerhalb dieses Berichtes nicht gesondert aufgelistet.

2.2 Aufwandsanalyse

a. Variable Kosten: Wareneinsatz und Fremdleistungen

Der Anteil der variablen Kosten am Umsatz stieg, wie unter 2.1.a bereits beschrieben, kontinuierlich an.

2022 lag der Anteil der variablen Kosten am Umsatz bei 41 % und ist 2023 auf 44 % gestiegen, 2024 waren es 46%. Im 1. Hj. 2024 betrug er 45% und sank leicht im 1. Hj. 2025 auf 44% vom Umsatz, was die allgemeine Preissteigerung widerspiegelt, aber auch die stärkere Inanspruchnahme von Fremdleistungen.

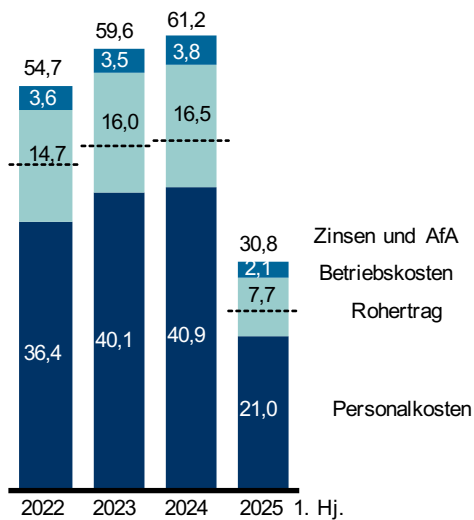
Der kumulierte reine Wareneinsatz (ausschließlich Materialkosten, ohne Fremdleistungen) aller hessischen Inklusionsbetriebe stieg im Verhältnis zum Umsatz von 35 % im Jahr 2022 auf 36 % im Jahr 2024 und konnte im 1. Halbjahr 2025 reduziert werden auf 35%, zum Beispiel durch erfolgreiche Preissteigerungen und einen besseren Einkauf. Generell gilt, sprunghafte und stark schwankende Wareneinstandskosten konnten und können in den meisten Betrieben nicht direkt oder in voller Höhe in den Verkaufspreisen abgebildet werden.

Der höhere Anteil an Fremdleistungen belastete vor allem die Marge bei personalintensiven Gewerken, wie der Gebäudereinigung. Gleichzeitig ermöglichen Fremdleistungen, Personalbedarfsspitzen aufzufangen oder zu verhindern, dass die Beschäftigungsquote gefährdet wird.

Jahr	2022	2023	2024	1.HJ. 24 2024	2025 1. Hj.
Variable Kosten v. Umsatz	41%	44%	46%	45%	44%
Wareneinsatz v. Umsatz	35%	36%	36%	37%	35%

Tabelle: Variable Kosten und Wareneinsatz zum Umsatz 2022-1.Hj.2025, Bestandunternehmen (n=45)

b. Personal-, Betriebskosten, Zinsen und Abschreibungen



Grafik: Entwicklung fixe Kosten in Mio. € alle IB
Gestrichelte Linie: Rohhertrag
Bestandsunternehmen (n=45)

Die Entwicklung der Fixkosten in den hessischen Inklusionsbetrieben zeigte ein kontinuierliches Wachstum, was 2024 abflachte. So stiegen die Fixkosten 2022 auf 2023 um 9% von 2023 auf 2024 nur noch um +3 %. Im 1. Hj. 2025 gegenüber dem 1. Hj. 2024 stiegen die Kosten noch einmal um 7 %-Punkte. Der Rohertrag (gestrichelte Linie), deckte die Personalkosten im Monitoring Zeitraum vollständig, im Jahr 2024 zu 115%; das Verhältnis ist rückläufig (vgl. 2022: 120 %).

Trotz des gegenüber 2022 rückläufigen Personalbestandes stiegen die Personalkosten im Zeitraum 2022 auf 2024 um 12%, auch durch den Wegfall der 2022 noch in einigen Inklusionsbetrieben in Anspruch genommenen Kurzarbeit. Ganz besonders belasteten die Mindestlohnerhöhungen (+18,8% 2022-2024) und Tarifentwicklungen die Inklusionsbetriebe.

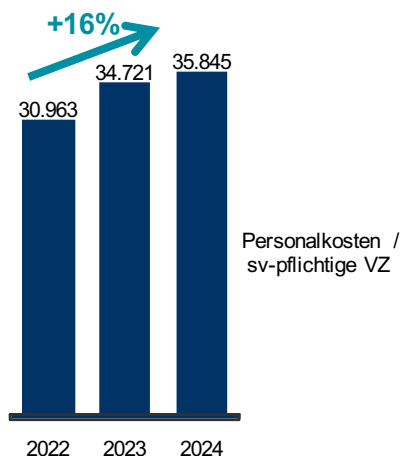
Bei den Betriebskosten wirkten sich steigende Mieten und Instandhaltungen, sowie Energie- und KFZ-Kosten aus.⁷

Kosten für zentrale Dienstleistungen und Umlagen (meist gegenüber dem Gesellschafter) sind bei den Bestandsunternehmen gegenüber 2022 zwar angestiegen, blieben im Jahr 2024 aber auf dem Niveau des Vorjahres bei rund 1,7 Mio €. 2024 veranschlagten 15 der 45 Inklusionsunternehmen Kosten für zentrale Dienstleistungen bzw. Umlagen. Die Höhe variierte stark. Kumuliert betrachtet wurden im gesamten Zeitraum rund 4% des Rohertrags in Rechnung gestellt. Der Ansatz der Verrechnung ist dabei sehr unterschiedlich. 380 T€ entfielen dabei erstmalig 2024 auf einen Inklusionsbetrieb.

Unbestritten ist, dass die Personalkosten in den hessischen Inklusionsbetrieben den Großteil der Kosten ausmachen. Setzt man bei den Bestandsbetrieben die sozialversicherungspflichtigen Vollzeitstellen in Relation zu den Personalkosten, so zeigte sich 2024 gegenüber 2022 ein Wachstum von über 16%, wobei auch hier die Effekte der Kurzarbeit (und damit die Verrechnung des Kurzarbeitergeldes mit den Personalkosten) in 2022 zu berücksichtigen sind, sowie

⁷ Im Vergleich dazu: Der Verbraucherpreisindex (VPI) in Deutschland ist von 2022 bis 2024 deutlich gestiegen, wobei der stärkste Anstieg 2022 erfolgte. Der Index (Basis 2020 = 100) lag 2022 bei 110,2, 2023 bei ca. 118,5 (basierend auf monatlichen Daten) und 2024 bei rund 121,9 Punkten. Die Inflationsrate betrug 2022 sehr hohe 7 % und beruhigte sich 2024 auf 2 % (Statista).

Mindestlohn und Tariferhöhungen seit 2022. Generell ist das Lohnniveau in den hessischen Inklusionsunternehmen niedrig, aber steigend.



Grafik: Entwicklung Personalkosten (Arbeitgeber Brutto) / sv-pflichtige Arbeitsverhältnisse (VZ)
Bestandsunternehmen (n=45)

Zum Vergleich: Im Jahr 2024 verdienten vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland durchschnittlich etwa 4.480 € brutto im Monat (53.760 € im Jahr), was einem Arbeitgeber-Brutto⁸ (+23%) von 66 T€ entspricht.⁹

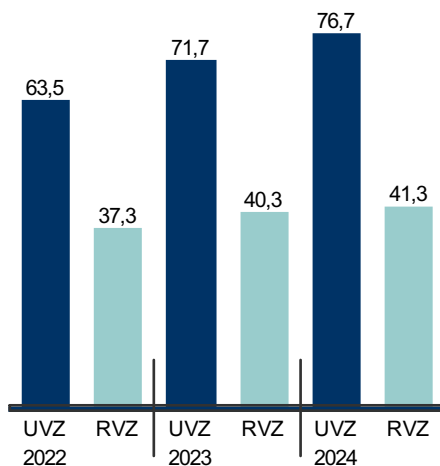
2.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse

Die Produktivität eines Inklusionsbetriebes wird im Monitoring mittels zweier Kennzahlen festgestellt. Zum einen wird der Rohertrag in Relation zu den Personalkosten gesetzt. Im Betrachtungszeitraum war diese Kennzahl rückläufig von 120% in 2022 auf 115% in 2024. Dies verdeutlicht den zunehmenden Kostendruck, unter dem die Unternehmen stehen.

Die zweite Produktivitätskennzahl, die die Umsätze und Roherträge pro Vollzeitstelle erfasst, erholte sich nach den Coronajahren bis 2024.

⁸ Errechnet aus: Arbeitnehmer Brutto = Durchschnittseinkommen*1,23 Arbeitgeberanteil
Arbeitgeberanteil: Durchschnittswert in Deutschland 23%,
https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitskosten-Lohnnebenkosten/_inhalt.html)

⁹ Zieht man jedoch alle Beschäftigten in Betracht, einschließlich Teilzeitkräfte und geringfügig Beschäftigter, lag das durchschnittliche Bruttogehalt bei rund 3.540 € monatlich (42.480 € im Jahr, Arbeitgeber-Brutto: 52 T €). Nach Abzug von Steuern und Sozialabgaben belief sich das durchschnittliche Netto-Einkommen aller Arbeitnehmenden auf etwa 2.430 Euro pro Monat (statista, <https://de.statista.com/themen/293/durchschnittseinkommen/>)



Grafik: Wirtschaftlichkeitskennzahlen in T€
UVZ: Umsatz pro Vollzeitstelle RVZ: Rohertrag pro Vollzeitstelle
Bestandsunternehmen (n=45)

Die Zahlen zeigen, dass das tendenziell rückläufige Personal in den Bestandsbetrieben höhere Umsätze und Roherträge erwirtschaftet. Auffällig ist hierbei der Unterschied zwischen dem erheblichen Anstieg der Umsätze pro Vollzeitstelle und der im Vergleich dazu deutlich langsameren Zunahme des Rohertrags pro Vollzeitstelle.

Die Produktivität variiert stark zwischen den einzelnen Branchen, sollte jedoch in jedem Fall so hoch sein, dass sie die Kosten einer Vollzeitstelle abdecken kann.

2.4 Rückführung an die Sozialsysteme

Modellhaft wurden die Kennzahlen zur Rückführung eingesetzter Mittel an die Sozialsysteme errechnet. Von den Inklusionsbetrieben werden Lohnsteuern und Beiträge zu den Sozialversicherungen abgeführt. Da die Höhe der Lohnsteuer abhängt von den persönlichen Rahmenbedingungen sowie der Höhe des Einkommens, wird von einem Wert auf Basis der Personalkosten pro Vollzeitstelle (2024: 36 T€ / Jahr) ausgegangen, dies entspricht einem Anteil von rund 16%, wohlwissend, dass zwischen 14% und 45% Lohnsteuern gezahlt werden, was damit die Rückflussquote erhöhen oder verringern würde.

Folgende Abgaben sind in die errechnete Rückflussquote eingegangen:

Art der Abgabe	In % vom Arbeitnehmerbrutto
Krankenversicherung (inkl. Kassenzusatzbeiträge)	17,1%
Pflegeversicherung	3,6%
Rentenversicherung	18,6%
Arbeitslosenversicherung	2,6%
Summe Sozialabgaben	41,9%
Lohnsteuer	16,0%
Summe Rückfluss an öffentliche Systeme	57,9%

Tabelle: Ermittlung der Sozialabgaben und Lohnsteuer¹⁰

¹⁰ Beiträge zur Unfallversicherung und die Insolvenzgeldumlage wurden nicht einbezogen. Die Abgaben geben den Stand zum Januar 2025 wieder.

Die von den Betrieben abgeführte Umsatzsteuer ist aus methodischen Gründen¹¹ nicht berücksichtigt. Daraus ergeben sich folgende absolute Summen für den Rückfluss an den Staat und die Systeme der sozialen Sicherung der Betriebe:

	2022	2023	2024
n =	45	45	45
Summe AG Brutto	36.407	40.142	40.931
An öffentl. Systeme zurückgeflossen	17.421	19.208	19.586
NFD	8.225	9.945	10.712
Rückflussquote = Rückflüsse dividiert durch NFD	212%	193%	183%

Tabelle: Entwicklung der Rückflüsse an Finanzamt und soziale Sicherungssysteme in T €

Die Rückflussquote ist im Monitoringzeitraum der 18. Auswertungsrunde von 212 % auf 183 % gesunken. Dies bedeutet, dass 2024 aus jedem Euro eingesetzter Personalkostenförderung 1,83 € an die Sozialversicherungssysteme zurückfließen. In den oben ermittelten Zahlen sind die Personalkosten aller Beschäftigten der Betriebe sowie sämtliche Nachteilsausgleiche und Förderungen (NFD) enthalten (ohne Investitionszuschüsse, Auflösungen von Sonderposten, Leasingzuschüsse des Integrationsamtes).

Damit setzt sich der Trend einer sinkenden Rückflussquote fort. Dies ist auf die signifikanten Förderverbesserungen und langsamer steigenden Personalkosten ab 2022 zurückzuführen. Gleichzeitig wirken sich höhere Sozialversicherungsanteile positiv auf die Rückflussquote aus.

2.5 Ergebnis und Cash Flow

Für das Monitoring betrachten wir drei unterschiedliche Arten von Betriebsergebnissen. Danach gelang den Bestandsunternehmen eine profitable Geschäftsführung in der kumulierten Betrachtung 2022 und 2024 nach Einbezug der Nachteilsausgleiche und Förderungen sowie der sonstigen Erträge.

Das Betriebsergebnis I, also vor Nachteilsausgleichen, Förderungen und a.o. Erträgen zeigte einen deutlichen Rückgang. So stieg das Defizit 2023 zunächst um 21% auf rund -13 Mio. € und dann 2024 auf -14 Mio €. Das verdeutlicht, dass nur dank steigender Zuschüsse und Nachteilsausgleiche sowie der veritablen sonstigen Erträge ein kumuliert positives Betriebsergebnis nach Steuern möglich war.

Im 1. Hj. 2025 zeigten das Betriebsergebnis I und II ebenfalls einen negativen Trend, wobei 15 der 45 Inklusionsbetriebe ein negatives Betriebsergebnis II auswiesen.

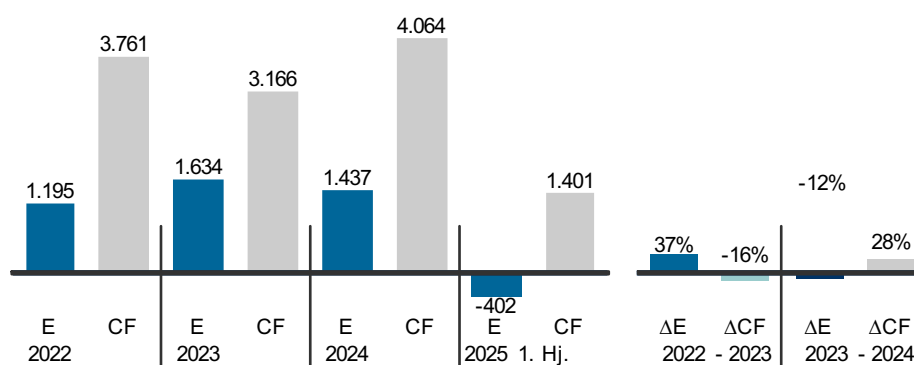
¹¹ Die Berechtigung zum Vorsteuerabzug besteht bei fast allen Inklusionsbetrieben.

	2022	2023	2024	2025 1. Hj.
n =	45	45	45	45
Betriebsergebnis I (vor öffentl. Förderung)	-10.832	-13.092	-14.084	-6.387
NFD	8.225	9.945	10.712	4.534
Ergebnis nach Zuschüssen	-2.607	-3.147	-3.372	-1.853
Sonstige Erträge und Aufwendungen	3.835	4.847	4.881	1.485
davon Auflösung Sonderposten	701	929	844	218
Betriebsergebnis vor Steuern	1.228	1.700	1.509	-368
Steuern	-33	-66	-72	-34
Betriebsergebnis II nach Steuern	1.195	1.634	1.437	-402

Tabelle: NFD / Außerordentliche Erträge / Sonderposten (Sopo) in T€ - Bestandsunternehmen

Auffällig ist der, trotz schwankender und im Jahr 2023 steigender Ergebnisse, kontinuierliche Rückgang des Cash Flows. Dies erklärt sich aus sinkenden Abschreibungen und steigenden Auflösungen von Sonderposten sowie steigenden Forderungsverzichten von Seiten der Gesellschafter, aber auch Forderungsverlusten. Langfristig kann ein dauerhaft niedriger oder gar negativer Cash Flow zu Liquiditätsengpässen führen, die die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens gefährden und zu Insolvenzrisiken beitragen. Insgesamt zeigten 10 Inklusionsbetriebe einen negativen Cash Flow zwischen -3 und -320 T€; 5 von ihnen hatten einen negativen Cash Flow größer -100 T€.

Der kumulierte Cash Flow verbesserte sich 2024 (2023: Forderungsverzicht von 800 T€). Allerdings sank dieser im 1. Hj. 2025 im Vergleich mit dem Vorjahreszeitraum um 47% (CF 1.Hj. 2024: 2.628 T€).



Grafik: Entwicklung Ergebnis (E) und Cash Flow (CF) in T€, Veränderung in % - Bestandsunternehmen (n=45)

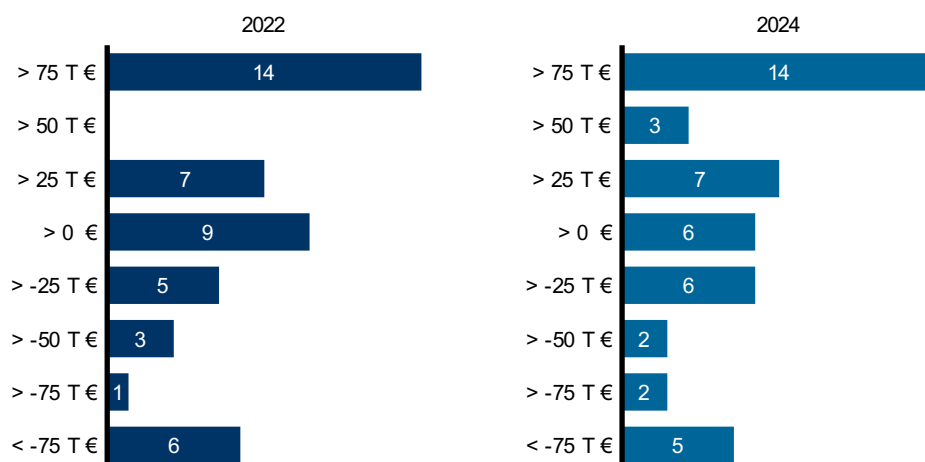


Abb. Verteilung der Ergebnisse im Panel, n = 45 - Bestandsunternehmen

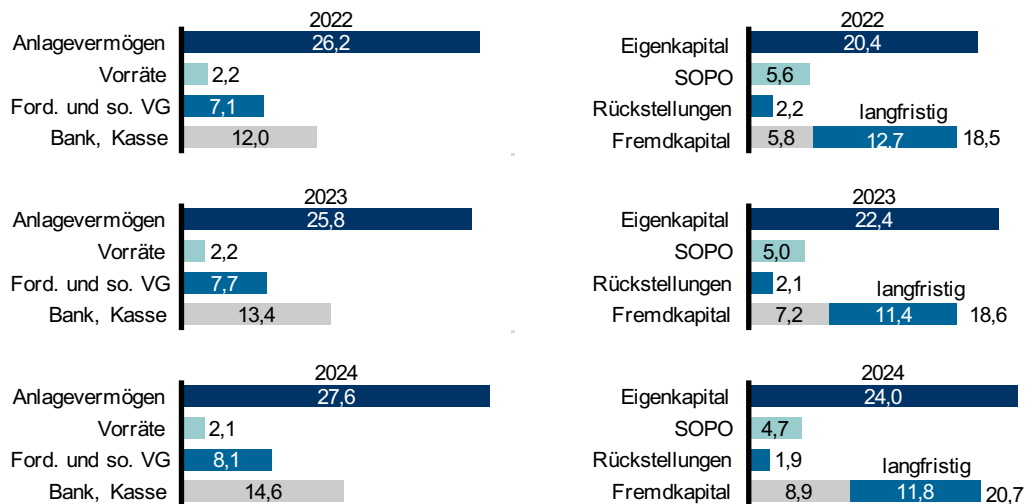
Das Jahr 2024 zeigte eine deutliche Erholung gegenüber den pandemiebeeinflussten Ergebnissen 2022: 14 Betriebe erzielten Überschüsse von über 75 T€, drei von ihnen dank Gesellschafterzuschüssen oder laufender Förderungen der Aktion Mensch.¹²

Gleichzeitig wiesen 15 der 45 Bestandsunternehmen Defizite aus, die Betriebe mit Defiziten über 50 T€ waren gefährdet. Neun der Betriebe mit einem Defizit in 2024 zeigten auch im ersten Halbjahr 2025 weiterhin hohe Defizite, davon meldete ein Unternehmen im Jahr 2025 Insolvenz an, bei einem anderen konnte die Insolvenz durch die Aufnahme eines neuen Gesellschafters verhindert werden, der sowohl die Liquidität absicherte als auch ein Sanierungskonzept erarbeitete.

¹² Besonders herausfordernd ist das turnusmäßige Auslaufen der Anschubförderung der Aktion Mensch nach 6 Jahren, die 2024 auf 400.000 € erhöht wurde. Das Auslaufen der degressiven Zuschüsse reißt eine Liquiditätslücke, die entsprechend abgesichert bzw. erwirtschaftet werden muss.

2.6 Bilanzanalyse

Die Finanz- und Vermögenslage der 42 Bestandsunternehmen, die durchgängig einen Jahresabschluss geliefert und den Hauptsitz in Hessen haben, zeigte eine recht stabile Entwicklung und in der kumulierten Betrachtung 2022 bis 2024 verbesserte Kennzahlen.



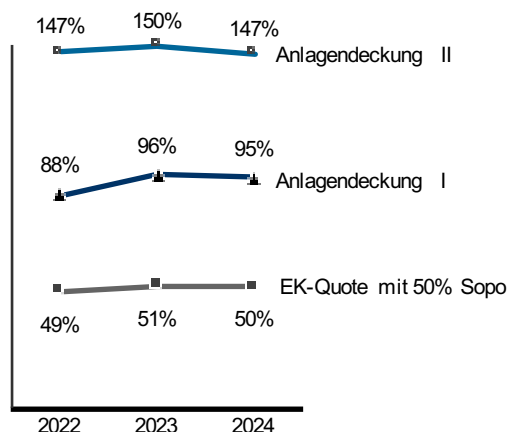
Grafik: Entwicklung der Bilanz in Mio. €, Bestandsunternehmen in Bilanzauswertung
Ford.: Forderungen, so. VG: Sonstige Vermögensgegenstände, SOPO: Sonderposten
(2022 n=42, 2023: n=42; 2024 n=42)

Die kumulierte Bilanzsumme der hessischen Inklusionsunternehmen stieg 2024 auf 52,4 Mio. € und damit um 7 % gegenüber dem Vorjahr. Parallel dazu entwickelte sich das Eigenkapital erneut positiv (+7 %), sodass die Eigenkapitalquote – unter Berücksichtigung von 50 % des Sonderpostens – mit 50 % auf dem Niveau der Vorjahre verblieb (2023: 51 %, 2022: 49 %) und damit erneut deutlich über dem bundesdeutschen KMU-Durchschnitt im Jahr 2024 von 30,7 % lag (Quelle: Statista).

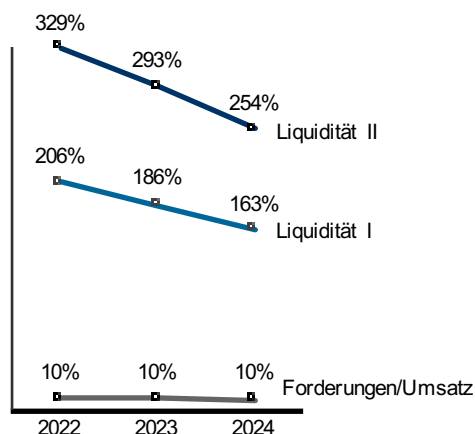
Das Anlagevermögen, das 2023 noch rückläufig war, stieg 2024 infolge von Investitionen in Modernisierung sowie erfolgreicher Betriebserweiterungen wieder an. Der Sonderposten ging hingegen leicht zurück.

Verbesserte Förderbedingungen für Investitionen bei Erweiterungen und Modernisierungen sowie deren verstärkte Inanspruchnahme lassen erwarten, dass bestehender Investitionsstau teilweise abgebaut werden kann. So wurden beispielsweise 2025 zehn Modernisierungen und zwei Erweiterungen vom Integrationsamt des LWV Hessen gefördert.

Dennoch bleiben die Rahmenbedingungen anspruchsvoll: Gestiegene Zinsen, eine restriktivere Kreditvergabe und langwierige Genehmigungsverfahren erschweren die Umsetzung. Hinzu kommen Eigenanteile, Abschreibungen sowie Zins- und Tilgungsverpflichtungen, die die finanziellen Spielräume vieler Betriebe spürbar einschränken.



Grafik: Entwicklung von Vermögenskennzahlen in %
Bestandsunternehmen (n=42)



Grafik: Entwicklung der Liquidität
Bestandsunternehmen (n=42)

Die Kennzahlen zur Liquidität¹³ zeigten 2023 und 2024 kumuliert über alle Unternehmen im Vergleich zu 2022 rückläufige, aber ausreichende Werte. Im Durchschnitt waren die hessischen Inklusionsunternehmen liquide, Zahlungsausfälle kamen im Jahr 2024 nicht vor. Im Rahmen des Monitorings wurde die Erstellung von Liquiditätsplänen empfohlen, um vor allem auch saisonale Schwankungen auffangen zu können. In Einzelfällen hat der oder haben die Gesellschafter unterstützend eingegriffen.

Allerdings zeigten fünf Inklusionsunternehmen unzureichende Kennzahlen zur langfristigen Liquidität und sieben hatten eine kurzfristige Liquidität von unter 50%. Zur Absicherung der kurzfristigen Liquidität bedienen sich immer mehr Inklusionsunternehmen den im Verbund eingerichteten Cash-Pools, d.h. gemeinsam eingerichteten Konten zur Deckung des jeweiligen Liquiditätsbedarfs.

Der Forderungsbestand aller betrachteter Unternehmen stieg 2024 etwas an, er betrug aber weiterhin rund 10 % des Umsatzes.

¹³ Liquidität 1. Grades (kurzfristige Liquidität) beschreibt das Verhältnis der flüssigen Mittel zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Liquidität 2. Grades (langfristige Liquidität) beschreibt das Verhältnis der flüssigen Mittel und kurzfristigen Forderungen zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten.

a. Passiva

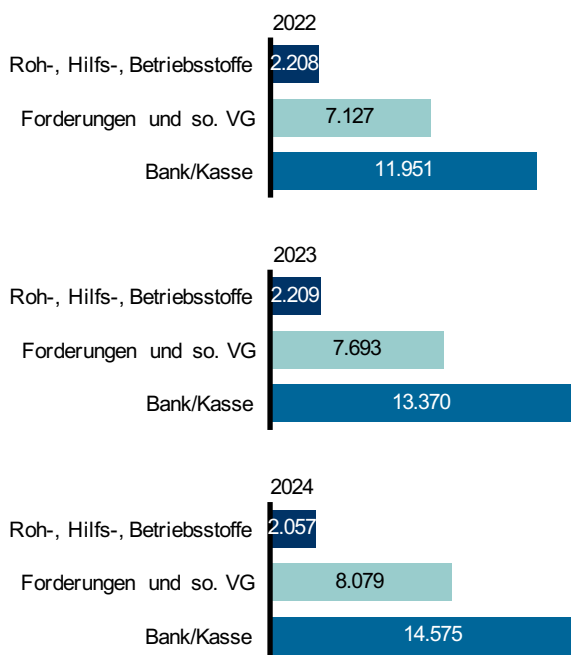
Auf der Passivseite stieg das Eigenkapital seit 2022 um 18 % an, das Fremdkapital stieg ebenfalls um 12 %; von 2022 auf 2023 waren nur geringe Veränderung zu erkennen.

2024 wiesen drei Inklusionsunternehmen eine Überschuldung aus (dabei erreichte das negative Eigenkapital Werte von -5 T € bis -1,3 Mio €). In allen Fällen lagen Rangrücktritte oder sonstige Sicherheiten des Gesellschafters vor; die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften attestierten eine positive Fortführungsprognose.

Weitere Unternehmen wurden während der Monitoringrunde im Jahr 2024 durch Gesellschafterzuschüsse (4) und Forderungsverzichte oder Kapitalerhöhungen, aber auch durch Corona-Hilfen (bis 2022) unterstützt.

b. Aktiva

Auf der Aktivseite dominierte 2024 das Anlagevermögen, welches im Vergleich zu 2022 um 5% stieg und 53 % der Bilanzsumme (Vorjahresperiode 52%) ausmachte. Das Umlaufvermögen stieg dagegen deutlich (12 % gegenüber 2022), ausgelöst durch steigende Bar-/Kassenbestände und Forderungen.



Grafik: Zusammensetzung des Umlaufvermögens in T€
so. VG: Sonstige Vermögensgegenstände
Bestandsunternehmen (n=42)

Das Umlaufvermögen betrug 2024 unverändert 47 % der Bilanzsumme. Inventurbestände gab es nach wie vor kaum, bedingt durch die eher dienstleistungsorientierten Inklusionsunternehmen. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände stiegen um 13 % gegenüber 2022.

2.7 Rating

Ziel des Ratings ist es, die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens anhand quantitativer Faktoren zu bewerten. Die ausgewählten Kennzahlen beruhen auf den Daten des Jahresabschlusses und beziehen sich auf die Analysebereiche Finanzierung, Liquidität,

Rentabilität und Ertrag. Auf dieser Grundlage ist eine grundsätzliche Einschätzung der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens möglich.

Ergänzend werden von FAF speziell für Inklusionsbetriebe entwickelte Kennzahlen zur Marktorientierung einbezogen. Diese zeigen unter anderem, in welchem Umfang ein Unternehmen von Fördermitteln abhängig ist.

Dem Rating liegen folgende Kennzahlen zugrunde:

Ertragslage

- Cash-Flow in % vom Umsatz
- Gesamtkapitalrentabilität

Finanzielle Stabilität

- Eigenkapital-Quote (inkl. 50% d. Sonderpostens)
- Schuldentilgungsdauer in Jahren

Marktorientierung

- NFD zur Summe (Rohertrag + NFD)
- Rohertrag zu Gesamtkosten

Sicherheit

- Individuelle Beurteilung als Ergebnis der vorangegangenen Kennzahlenanalyse.

Auf Basis der berechneten Kennzahlen wird in einem zweiten Schritt jede Kennzahl bewertet. Die Bewertung erfolgt anhand einer Notensystematik, bei der die Note 1 für „sehr gut“ und die Note 5 für „gefährdet“ steht. Die Zuordnung der einzelnen Noten ergibt sich aus der folgenden Bewertungsskala.

Kennzahl	sehr gut (1)	gut (2)	mittel (3)	schlecht (4)	gefährdet (5)
EK-Quote inkl. 50% SOPO	≥ 35%	≥ 25%	≥ 15%	≥ 6%	< 6%
Schuldentilgung	< 3 J.	< 5 J.	< 12 J.	≤ 15 J.	> 15 J.
GK-Rentabilität	≥ 20%	≥ 15%	≥ 8%	≥ 0	negativ
CF in % v.U.	≥ 10%	≥ 8%	≥ 5%	≥ 0	negativ
NFD zur Summe	≤ 10%	≤ 20%	≤ 35%	≤ 50%	> 50%
RE zu Gesamtkosten	≥ 90%	≥ 80%	≥ 65%	≥ 50%	< 50%

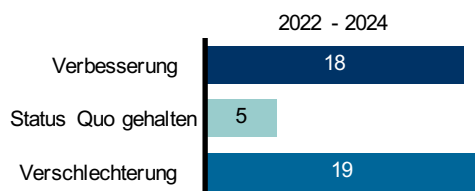
Tabelle: Bewertungsskala Kennzahlen Rating

Das Gesamtergebnis errechnet sich aus dem Durchschnitt der Einzelnoten. Jede Kennzahl fließt damit mit einem Sechstel in die Gesamtnote ein. Die Erfahrungen der FAF zeigen, dass negatives Eigenkapital bei Inklusionsbetrieben nicht zwangsläufig zu einer Überschuldung führt, sofern ein Rangrücktritt für Gesellschafterdarlehen mindestens in Höhe des negativen Eigenkapitals erklärt wurde. Negatives Eigenkapital wird daher im Rating nicht gesondert gewichtet.

In das aktuelle Rating dieser Monitoringrunde gingen 42 Bestandsunternehmen ein, die durchgehend einen Jahresabschluss vorgelegt hatten. Der überwiegende Teil der Unternehmen, nämlich 33, erreichte 2024 eine Bewertung zwischen „sehr gut“ und „befriedigend“. Neun Inklusionsunternehmen wurden als gefährdet eingestuft.

Ratingergebnisse	2022	2024
Sehr gut	5	4
Gut	15	19
Befriedigend	16	10
Gefährdet	8	9

Ratingergebnisse 2022-2024, Bestandsunternehmen (n=42)



Grafik: Veränderung des Ratings 2022-2024
Bestandsunternehmen (n=42)

Im Zeitraum 2022 bis 2024 verbesserten sich 18 Inklusionsunternehmen im Rating, 19 verschlechterten sich und fünf hielten den Status quo. Bei einigen Unternehmen zeigten sich deutliche Verschlechterungen bis hin zur Gefährdung. Zwei dieser Unternehmen haben mittlerweile ein Insolvenzverfahren eröffnet beziehungsweise eine Betriebseinstellung angekündigt.

Eine Häufung rückläufiger betriebswirtschaftlicher Entwicklungen zeigte sich insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel und in der Gemeinschaftsverpflegung. Demgegenüber konnten neun Inklusionsunternehmen ihr Rating deutlich verbessern. Gründe hierfür waren unter anderem Konsolidierungsmaßnahmen, etwa die Trennung von unrentablen Geschäftsbereichen oder Kosteneinsparungen, aber auch Erweiterungen, der Einstieg in neue Geschäftsfelder, Preiserhöhungen und eine verbesserte Kundenakquise.

Ausblick und Prognose

Auf Grundlage von Kurzchecks, Beratungsterminen sowie bereits vorliegenden Jahresabschlusszahlen für 2025 wurde im April 2026 eine Prognose für die wirtschaftliche Lage der hessischen Inklusionsbetriebe erstellt.

Prognose	2026
Sehr gut - gut	18
Befriedigend	16
Gefährdet	11
Im Insolvenzverfahren	2
Angekündigte Betriebsaufgabe	2

Grafik: Bewertungsprognose 2026 (n=49)

Zum Stand April 2026 galten 34 von 49 Unternehmen als wirtschaftlich gesichert. Bei elf Inklusionsbetrieben zeigte sich eine erhöhte Gefährdung. Zwei Unternehmen hatten bereits ein Insolvenzverfahren eröffnet. Zwei weitere Unternehmen hatten zunächst eine Betriebseinstellung zum Jahresende angekündigt.

Auffällig ist, dass nahezu alle gefährdeten Unternehmen stark konjunkturabhängig sind. Sie sind auf Publikumsverkehr, stabile Konsumbereitschaft oder eine kontinuierliche Nachfrage angewiesen. Steigende Kosten können in diesen Bereichen nur begrenzt an Kundinnen und Kunden weitergegeben werden. Besonders belastet zeigten sich im zweiten Halbjahr 2025 und im ersten Quartal 2026 Unternehmen aus dem Bereich Food, insbesondere Lebensmitteleinzelhandel, Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung. Auch Inklusionsbetriebe aus den Bereichen Bildung und Entertainment standen unter erhöhtem Druck.

Weitere Risikofaktoren sind Investitionsstau, steigende Investitionskosten, Standortprobleme durch auslaufende Mietverträge, Mindestlohn- und Tariferhöhungen, ausbleibende Gesellschafterzuschüsse, Geschäftsführungswechsel, Arbeitskräftemangel in einzelnen Branchen sowie Geschäftsmodelle, die durch Digitalisierung und KI unter Druck geraten. In Hessen kommt durch den Verkauf von tegut an REWE und EDEKA ein zusätzlicher Unsicherheitsfaktor für die Lädchen und teo-Märkte hinzu. Zwar verfügen sowohl REWE als auch EDEKA über eigene Nahversorgungskonzepte und Erfahrungen mit Inklusionsunternehmen, ihre Standortanforderungen sind jedoch deutlich strenger als die bisherigen tegut-Strukturen. Es ist daher nicht auszuschließen, dass einzelne tegut-Lädchen aufgrund ihrer Lage oder geringen Größe geschlossen werden. Stand Mai 2026 wird auch die Mini-Supermarkt-Kette Tante Enso bis zu 36 Filialen in Hessen, Bayern und Thüringen übernehmen. Da Tante Enso die Nahversorgung abdeckt, könnte die Übernahme einiger Lädchen damit gesichert werden.

Die hessischen Inklusionsunternehmen befinden sich damit in einer schwierigen Gemengelage. Viele von ihnen sind kleine oder mittlere Betriebe mit begrenzten finanziellen und organisatorischen Ressourcen. Sie verfügen häufig über geringe Rücklagen, keine spezialisierten Verwaltungsabteilungen und nur begrenzte Kapazitäten für Personalgewinnung, Digitalisierung, Recht, Fördermittelmanagement oder strategische Unternehmensentwicklung. Aufgaben, die in größeren Organisationen auf mehrere Abteilungen verteilt sind, liegen häufig bei der Geschäftsführung oder wenigen Schlüsselpersonen. Dadurch entstehen Engpässe, wenn operative Anforderungen, Personalmanagement und langfristige Anpassungsbedarfe gleichzeitig bewältigt werden müssen.

Eine zentrale Herausforderung bleibt der Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel. Viele Inklusionsunternehmen haben Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu gewinnen oder bestehende Mitarbeitende langfristig zu halten. Betroffen sind insbesondere arbeitsintensive Branchen wie Gastronomie, soziale Dienstleistungen, Logistik, Produktion, Einzelhandel, Reinigung sowie Garten- und Landschaftspflege. Inklusionsunternehmen konkurrieren dabei mit größeren Arbeitgebern, die häufig höhere Gehälter, klarere Aufstiegsmöglichkeiten, umfangreichere Zusatzleistungen oder professionellere Personalstrukturen anbieten können. Der Ausfall oder Weggang einzelner Schlüsselpersonen wirkt sich in kleineren Betrieben unmittelbar auf Abläufe, Qualität und Kundenbeziehungen aus.

Gleichzeitig belasten gestiegene Kosten die Betriebe. Energie, Mieten, Rohstoffe, Vorprodukte, Versicherungen, Löhne und Sozialabgaben haben sich in vielen Bereichen verteuert. Diese Kostensteigerungen treffen auf eine teilweise zurückhaltende Nachfrage. Besonders problematisch ist dies für Geschäftsmodelle mit niedrigen Margen oder hoher Personalintensität, etwa in Gastronomie, Einzelhandel, Reinigung, Lebensmittelproduktion, sozialen Dienstleistungen sowie einfachen Produktions- und Montagebereichen. Preiserhöhungen lassen sich dort häufig nur begrenzt durchsetzen.

Hinzu kommt ein hoher administrativer Aufwand. Viele Inklusionsunternehmen müssen umfangreiche Dokumentations-, Datenschutz-, Arbeitsschutz-, Steuer-, Berichts- und Fördermittelanforderungen erfüllen, ohne über entsprechende Verwaltungsressourcen zu verfügen. Besonders Betriebe mittlerer Größe geraten dadurch in eine Zwischenposition: Sie sind zu groß, um Abläufe ausschließlich informell zu steuern, aber zu klein, um eigene Fachabteilungen für Personal, Controlling, Recht oder Compliance aufzubauen. Zusätzlich sind gemeinnützige Inklusionsbetriebe durch die Pflichtmitgliedschaft in der BG Gesundheits- und Wohlfahrtspflege belastet.

Auch Digitalisierung und KI stellen Inklusionsunternehmen vor erhebliche Anforderungen. Digitale Werkzeuge können Arbeitsabläufe vereinfachen, Informationen verständlicher

bereitstellen, Kommunikation erleichtern, Assistenz ermöglichen und Personal entlasten. Die Einführung solcher Lösungen erfordert jedoch Zeit, Investitionen, technisches Wissen, Schulung und klare Zuständigkeiten. Viele Inklusionsunternehmen verfügen hierfür nur über begrenzte Ressourcen. Entscheidend ist, dass digitale Lösungen zu den tatsächlichen Arbeitsabläufen passen und von den Mitarbeitenden genutzt werden können. Andernfalls können sie zusätzlichen Aufwand erzeugen oder neue Barrieren schaffen. Der mögliche Ausfall der Strukturförderung der Aktion Mensch könnte sich als Innovationshemmer erweisen.¹⁴

Für Inklusionsunternehmen ist Digitalisierung nicht allein eine Effizienzfrage. Ihr Auftrag besteht darin, Menschen mit Behinderung oder anderen Unterstützungsbedarfen sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, Teilhabe und Entwicklungsmöglichkeiten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Digitalisierung und KI dürfen deshalb nicht dazu führen, dass gerade jene einfachen, strukturierten oder gut unterstützbaren Tätigkeiten wegfallen, die für bestimmte Beschäftigtengruppen den Zugang zu Arbeit ermöglichen. Digitale Technologien müssen daher auch danach bewertet werden, welche Auswirkungen sie auf Beschäftigung, Teilhabe, Qualifizierung und Arbeitsfähigkeit haben.

Regionale Unterschiede sind relevant: In Ballungsräumen profitieren Unternehmen von einem größeren Arbeitsmarkt, mehr potenzieller Kundschaft, besserer Infrastruktur und Nähe zu Hochschulen, Netzwerken oder Verwaltung. Gleichzeitig sind Mieten, Gewerbeflächen, Gehälter und Konkurrenzdruck höher. In ländlichen Regionen sind Flächen teilweise günstiger und Unternehmen stärker lokal verankert. Dafür sind Fachkräfte schwerer zu gewinnen, Mobilität und ÖPNV-Anbindung können problematisch sein, und spezialisierte Dienstleister oder Kooperationspartner sind nicht immer verfügbar.

¹⁴ Die Strukturförderung förderte bislang als einzige Institution, Personal und Sachkosten sowie Beratungs- und Schulungskosten in Change-Prozessen bei gemeinnützigen Unternehmen

3. Branchen

Die Geschäftsfelder der hessischen Inklusionsbetriebe decken eine große Bandbreite ab. Für die Branchenauswertung wurden Cluster gebildet, die eine aussagefähige Menge von Betrieben einer ähnlichen Branche enthalten. Das Monitoring stößt bei der Branchenauswertung an Grenzen. Diese ergeben sich zum Beispiel schon daraus, dass einzelne Lebensmittelgeschäfte nur Provisionszahlungen als Ertrag buchen, andere wiederum verbuchen Umsätze aus dem Verkauf von Waren. Darüber hinaus beinhalten manche Kostenstellen Gemeinkostenanteile, andere wiederum nicht. Insofern sind die folgenden Kennzahlen nur bedingt vergleichbar, sie zeigen aber eine Tendenz. Die Monitoringberichte der einzelnen Unternehmen, die nach dem jährlichen Beratungstermin den Firmen zur Verfügung erstellt werden, beinhalten daher spezifische Branchenbetrachtungen.

Zur Einteilung wurde das folgende Schema gewählt:

Gastronomie

Restaurant
Café, Bistro
Gemeinschaftsverpflegung mit Ausgabe
Gemeinschaftsverpflegung ohne Ausgabe
Veranstaltungen, Event, Catering

Hotel, Tagungshaus
Hostel, Jugendherberge
Sonstiges Gastro, Hotel, Tourismus

Handel

Gebrauchsgüter-Kaufhaus
Lebensmittel Supermarkt über 500 qm
Lebensmittel Tante Emma unter 500 qm
Lebensmittel Kiosk
Bäckerei
Gartencenter
Versandhandel, Onlinehandel
Copy-Shop
Bio / Naturkost-Läden
Sonstiges Handel

Grünbereich

Gärtner
Garten- und Landschaftsbau, -pflege
Landwirtschaft (Anbau)
Forstwirtschaft, Natur- und
Landschaftsschutz
Sonstiges Grünbereich

Industrie-DL

Produktion, Be- + Verarbeitung Metall
Produktion, Be- + Verarbeitung Nicht-Metall
Montage (Elektromontage u.a.)
Verpackung und Logistik-DL

DL Haus/Handwerk

Gebäudereinigung
Hausmeister-DL
Hauswirtschaftliche DL
Fahrdienste
Logistische DL (Umzüge, Transporte, Entsorgung,
Haushaltsauflösung etc.)
Wäschereien
Facility-Management
Pflegedienst, Reha, Altenhilfe
Sonstiges DL Haus Handwerk

Bau und Handwerk

DL Baubereich (ohne Maler)
Maler-DL
DL Holzbereich, Tischlerei
DL für Fahrzeuge (Autowäsche, Werkstatt, etc.)
Elektriker, E-Check
Näherei, Weberei, Schneiderei, Textil
Sonstige handwerksnahe DL

Büro-, Verwaltungs-, IT-DL

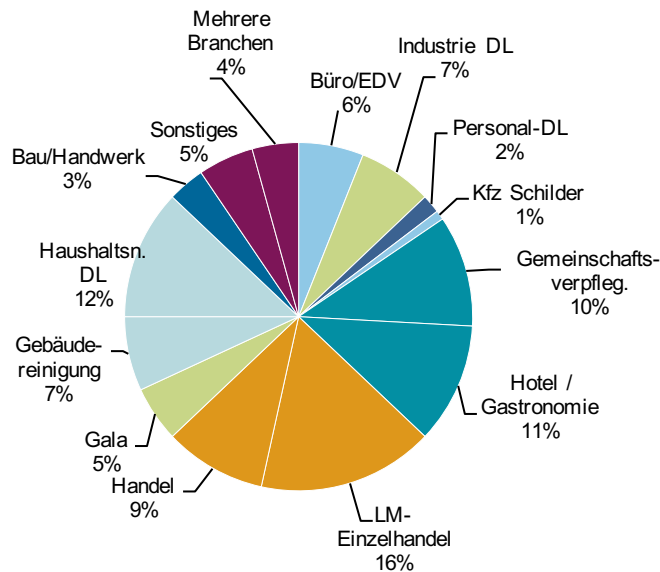
Büro-DL (Sekretariatsdienste, Poststelle etc.)
Finanz- und Lohnbuchhaltung, Steuerberatung
IT DL (Scannen, Dokumentenmanagement,
Digitalisierung)
Call-Center
IT-DL - Hard- und Software (Programmierung,
Grafik, Server etc.)
Sonstiges Büro-, Verwaltungs-, IT-Dienstleistungen

Specials

Personaldienstleistungen
Kfz-Schilder
Kultur und Bildungseinrichtungen, Kino, Museen
Fahrräder mit und ohne Werkstatt, Verleih
Sonstiges außerhalb der sonstigen

Tabelle: Vollständige Übersicht der Branchen

Die hessischen Inklusionsbetriebe arbeiten in den verschiedensten oben genannten Branchen. Diese sind:



2024

Grafik: IB nach Branchen (n=116)

Clustert man die Kostenstellen und Unternehmensdaten nach den Branchen, so lag der Schwerpunkt 2024 ungebrochen in den Branchen Lebensmitteleinzelhandel, Hotel/Gastronomie, Gemeinschaftsverpflegung und Facility Management (Dienstleistungen rund um die Gebäudeverwaltung/-instandhaltung, GaLa, Gebäudereinigung, haushaltsnahe Dienstleistungen).

Alle genannten Branchen stehen vor erheblichen Herausforderungen. Branchenübergreifend belasten stark steigende Tarifabschlüsse die Betriebe. In der Lebensmittel- sowie der Gastronomie- und Hotelbranche verschärfen zusätzlich steigende Energie- und Wareneinstandskosten die Lage, während preissensiblere Kunden die Nachfrage dämpfen. In der Gemeinschaftsverpflegung wächst zudem der Wettbewerbsdruck durch regionale Anbieter.

Im Detail zeigen sich je nach Branche unterschiedliche Schwerpunkte: Gastronomie, Hotellerie und Catering kämpfen mit Personalmangel, hoher Fluktuation und langen Arbeitszeiten bei gleichzeitig schwankender Nachfrage. Der Einzelhandel sieht sich mit Online-Konkurrenz, steigenden Mietkosten und veränderten Konsumgewohnheiten konfrontiert. Soziale und persönliche Dienstleistungen leiden unter Personalengpässen, hoher körperlicher und psychischer Belastung sowie engen Refinanzierungsspielräumen. Produktions- und Manufakturbetriebe stehen vor Herausforderungen durch Energie- und Materialkosten, Investitionsbedarf und Lieferkettenrisiken. Wissensintensive Dienstleistungen schließlich müssen ihre Leistungsangebote und Preismodelle angesichts fortschreitender Digitalisierung, KI und Automatisierung grundlegend neu ausrichten.

Für die wichtigsten Branchen sind nachfolgend Kennziffern zusammenfassend dargestellt. Schwankungen in der Anzahl der Betriebe erfolgen aus dem Verlust von Aufträgen und damit dem Wegfall von Kostenstellen oder durch die Zusammenlegung von Kostenstellen.

	2022	2024	Diff.	Diff. In %
n =	4	5		
Umsatz	4.904	5.897	993	20%
Rohertrag	2.979	3.284	305	10%
Personalkosten	2.034	2.357	323	16%
Ergebnis nach Steuern	350	417	67	19%
Wareneinsatz	39%	44%		5%
Rohertrag/Personalkosten	146%	139%		-7%
Zuschussquote	25%	32%		7%
Umsatzrendite	7%	7%		0%

Tabelle: IB branchenübergreifend in T€

	2022	2024	Diff.	Diff. In %
n =	19	19		
Umsatz	18.186	23.772	5.587	31%
Rohertrag	4.596	5.244	648	14%
Personalkosten	3.877	4.496	619	16%
Ergebnis nach Steuern	-42	366	408	975%
Wareneinsatz	75%	78%		2%
Rohertrag/Personalkosten	122%	121%		-1%
Zuschussquote	26%	29%		4%
Umsatzrendite	0%	2%		2%

Tabelle: Lebensmitteleinzelhandel in T€

	2022	2024	Diff.	Diff. In %
n =	12	14		
Umsatz	10.375	12.848	2.473	24%
Rohertrag	8.384	8.605	221	3%
Personalkosten	5.434	5.733	299	6%
Ergebnis nach Steuern	401	-116	-518	-129%
Wareneinsatz	19%	33%		14%
Rohertrag/Personalkosten	154%	150%		-4%
Zuschussquote	13%	16%		3%
Umsatzrendite	4%	-1%		-5%

Tabelle: Dienstleistungen Haus (Hausmeister, Facility Management, Wäscherei, Hauswirtschaft) in T€

	2022	2024	<i>Diff.</i>	<i>Diff. In %</i>
n =	13	12		
Umsatz	8.089	10.322	2.233	28%
Rohrertrag	4.400	5.909	1.508	34%
Personalkosten	3.506	4.125	619	18%
Ergebnis nach Steuern	315	911	596	189%
Wareneinsatz	46%	43%		-3%
Rohrertrag/Personalkosten	126%	143%		18%
Zuschussquote	23%	18%		-5%
Umsatzrendite	4%	9%		5%

Tabelle: Gemeinschaftsverpflegung mit Ausgabe in T€

	2022	2024	<i>Diff.</i>	<i>Diff. In %</i>
n =	14	11		
Umsatz	9.307	8.924	-382	-4%
Rohrertrag	3.665	3.640	-25	-1%
Personalkosten	3.089	3.048	-42	-1%
Ergebnis nach Steuern	-111	-48	63	57%
Wareneinsatz	61%	59%		-1%
Rohrertrag/Personalkosten	119%	119%		1%
Zuschussquote	19%	16%		-3%
Umsatzrendite	-1%	-1%		1%

Tabelle: Handel ohne LEH in T€

	2022	2024	<i>Diff.</i>	<i>Diff. In %</i>
n =	5	6		
Umsatz	6.365	8.133	1.768	28%
Rohrertrag	4.361	5.347	987	23%
Personalkosten	2.982	3.856	874	29%
Ergebnis nach Steuern	591	682	92	16%
Wareneinsatz	31%	34%		3%
Rohrertrag/Personalkosten	146%	139%		-8%
Zuschussquote	23%	25%		2%
Umsatzrendite	9%	8%		-1%

Tabelle: Specials und Kultureinrichtungen in T€

	2022	2024	Diff.	Diff. In %
n =	10	8		
Umsatz	5.880	5.891	11	0%
Rohhertrag	4.587	4.406	-182	-4%
Personalkosten	4.182	3.947	-235	-6%
Ergebnis nach Steuern	439	402	-37	-9%
Wareneinsatz	22%	25%		3%
Rohhertrag/Personalkosten	110%	112%		2%
Zuschussquote	14%	14%		0%
Umsatzrendite	7%	7%		-1%

Tabelle: Gebäudereinigung in T€

	2022	2024	Diff.	Diff. In %
n =	13	13		
Umsatz	4.662	5.344	682	15%
Rohhertrag	3.335	3.686	351	11%
Personalkosten	2.895	4.099	1.205	42%
Ergebnis nach Steuern	201	-552	-753	-375%
Wareneinsatz	28%	31%		3%
Rohhertrag/Personalkosten	115%	90%		-25%
Zuschussquote	25%	31%		6%
Umsatzrendite	4%	-10%		-15%

Tabelle: Hotellerie/Gastronomie allgemein in T€

	2022	2024	Diff.	Diff. In %
n =	6	8		
Umsatz	3.585	3.141	-445	-12%
Rohhertrag	2.623	2.248	-375	-14%
Personalkosten	2.518	2.396	-122	-5%
Ergebnis nach Steuern	369	526	157	42%
Wareneinsatz	27%	28%		1%
Rohhertrag/Personalkosten	104%	94%		-10%
Zuschussquote	28%	33%		5%
Umsatzrendite	4%	17%		13%

Tabelle: Industrie DL in T€

4. Wirkungsrelationen der eingesetzten Mittel des Integrationsamtes LWV Hessen

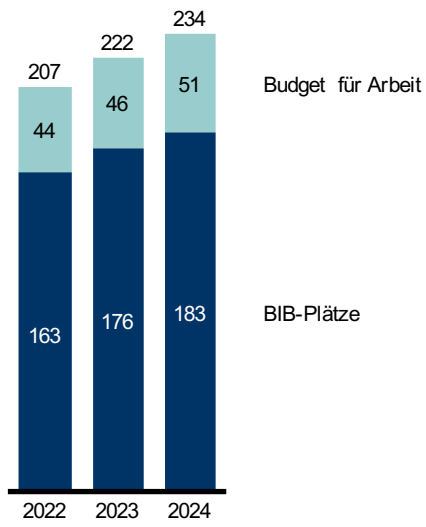
Wirkungen der eingesetzten Mittel der Ausgleichsabgabe sind im vorstehenden Text bereits angesprochen worden. Die wichtigsten Wirkungsrelationen werden im Folgenden noch einmal gesondert dargestellt.

- a) *Rückflussquote: Ausgezählte Öffentliche Mittel in Relation zu Rückflüssen*
Wie oben bereits dargestellt, überwiegen die kumulierten Rückflüsse an die sozialen Sicherungssysteme gegenüber den insgesamt ausgeschütteten Fördermitteln. Waren es 2022 2,12 €, die jeder aus Mitteln der Ausgleichsabgabe und anderen Förderungen bewilligte Euro an Rückflüssen erbracht hat, so sank dieser Rückfluss 2024 auf 1,83 €. In 2022 sind diverse Sondereinflüsse von Kurzarbeit und der damit einhergehenden Senkung der Personalkosten zu berücksichtigen.
- b) *Arbeitsbegleitende Betreuung/betriebliche Gesundheitsförderung*
Eine direkte Wirkungsbeziehung zwischen den eingesetzten Förderprogrammen und der arbeitsbegleitenden Betreuung sowie der betrieblichen Gesundheitsförderung lässt sich aufgrund der limitierten Datenlage nicht eindeutig belegen. Die Ergebnisse der Erhebung zeigen dennoch, dass die Fördermittel – insbesondere der Besondere Aufwand – vorrangig in Einarbeitung und Qualifizierung fließen und damit zur Weiterentwicklung von Beschäftigten mit Behinderung beitragen. Das Qualifizierungsspektrum wird dabei kontinuierlich erweitert, Bedarfe werden konsequenter erhoben und Führungskräfte gezielt geschult, um der hohen Belastung im Betreuungsalltag entgegenzuwirken. Parallel dazu arbeiten die Inklusionsunternehmen verstärkt an strategischen Themen: 48 % verfügen bereits über ein Leitbild, weitere 21 % befinden sich in der Entwicklung.

Im Bereich der verhältnisorientierten Maßnahmen zeigt die Befragung eine breite Umsetzung gesundheitsförderlicher Strukturen. Gefährdungsbeurteilungen werden in 86 % der Unternehmen durchgeführt; Kommunikation sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zählen zu den meistgenannten Schwerpunkten. Im Vergleich zum Vorjahr haben Themen wie Arbeitsorganisation, Führungskräftebildungen sowie Ernährung und altersentsprechende Maßnahmen an Bedeutung gewonnen. Bei den verhaltensorientierten Maßnahmen sind Ergonomie und Bewegungsangebote stärker in den Vordergrund gerückt. Suchtprävention wird häufiger thematisiert als im Vorjahr, und Stressbewältigung sowie die Förderung mentaler Gesundheit bleiben für Mitarbeitende mit Behinderung wie auch für das Anleitungspersonal ein zentraler Bestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

- c) *Übergänge aus der WfbM in Inklusionsbetriebe (Betriebsintegrierte Beschäftigung (BIB), Budget für Arbeit)*
Die Förderung von Übergängen aus der Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) in den allgemeinen Arbeitsmarkt – und damit auch in Inklusionsunternehmen – ist erklärtes politisches Ziel der hessischen Landesregierung und gewinnt angesichts des zunehmenden Bewerbermangels unter Menschen mit Behinderung zusätzlich an Bedeutung. Das Instrument der Betriebsintegrierten Beschäftigung (BIB) findet dabei wachsenden Zuspruch: 2024 wurden in 27 Inklusionsunternehmen 183 Plätze besetzt, gegenüber 163 im Jahr 2022. 19 dieser Betriebe kombinierten das BIB-Angebot zusätzlich mit dem Budget für Arbeit nach § 61 SGB IX.

Das Budget für Arbeit hat sich seit seiner Einführung 2018 als weiteres Übergangsinstrument etabliert: 2024 wurden in 24 Inklusionsunternehmen 51 sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze auf diesem Weg besetzt, nach 44 in 19 Unternehmen im Jahr 2022. Gleichzeitig zeigt die Praxis strukturelle Herausforderungen: Die professionelle Begleitung von Übergängen erweist sich personell, finanziell und logistisch als aufwendig, und unklare Zuständigkeiten erschweren den Prozess.



Grafik: Anzahl der Mitarbeitenden in BIB und Budget für Arbeit in Köpfen
(2022: n=49, 2023: n=50; 2024 n=49)

E. Anhang

1. Zusammengefasste G+V Bestand

	2022	Differenz	2023	Differenz	2024	2025 1. Hj.
n =	45		45		45	45
Umsatz	74.686.691	11%	82.842.915	6%	87.493.560	43.593.888
Wareneinsatz	-30.911.553	17%	-36.103.559	12%	-40.303.169	-19.200.997
Rohrertrag	43.842.438	6%	46.542.472	1%	47.121.822	24.405.340
Personalkosten	-36.407.328	10%	-40.141.619	2%	-40.930.856	-20.963.989
Betriebskosten	-14.714.496	9%	-16.018.886	3%	-16.463.283	-7.719.923
Zinsen	-212.719	0%	-211.768	6%	-224.960	-120.392
Abschreibungen	-3.339.688	-2%	-3.261.722	10%	-3.586.624	-1.988.110
Betriebsergebnis 1	-10.831.793	21%	-13.091.523	8%	-14.083.901	-6.387.074
Nachteilsausgl./Zuschüsse	8.224.812	21%	9.944.534	8%	10.712.153	4.534.438
a.o. Ertrag/Aufwand	3.834.578	26%	4.846.663	1%	4.880.572	1.484.521
davon Auflösung SOPO	700.546	33%	928.656	-9%	843.835	218.404
Ergebnis nach Steuern	1.194.889	37%	1.633.773	-12%	1.436.906	-402.062

Tabelle: Zusammenfassende G+V

Jahresvergleich ausgewählter Kennzahlen der Ertragslage

	2022	2023	2024
n =	45	45	45
Variable Kosten zu Umsatz	41%	44%	46%
1 € PK erzeugt an Rohrertrag	1,20	1,16	1,15
1 € PK erzeugt an Umsatz	2,05	2,06	2,14
Rohrertrag zu Personalkosten	120%	116%	115%
Rohrertrag zu Betriebskosten	5%	4%	5%
Rohrertrag zu Gesamtkosten	80%	78%	77%
NFD zu Personalkosten	23%	25%	26%
NFD zu Rohrertrag	19%	21%	23%
NFD zu Gesamtkosten	15%	17%	18%
NFD zur Summe (RE+NFD)	16%	18%	19%

Tabelle: Kennzahlen – Ertragslage

Jahresvergleich der Betriebskosten

	2022	Differenz	2023	Differenz	2024
n =	45		45		45
Miete Pacht, NK Heizung	3.502.113	6%	3.699.513	8%	4.004.353
Grundstücksaufwendungen	61.116	-78%	13.419	37%	18.363
Energie, Gas, Strom, Wasser	1.155.778	17%	1.351.414	-11%	1.197.046
Instandhaltung + Reparaturen	1.290.974	61%	2.079.523	-11%	1.841.205
Werkzeug, Kleingeräte	90.626	11%	100.900	-1%	100.265
Entsorgung, Abfall	102.764	-13%	89.185	22%	109.225
Logistik Kosten	37.798	158%	97.647	-70%	29.020
Leasing Maschinen, Gesch. Austatt.	151.017	-13%	131.123	44%	189.240
Provisionen und Vertriebskosten	10.002	125%	22.508	-100%	
Marketing und Werbekosten	360.942	25%	450.691	-26%	333.063
Kommunikation: Post, Mail, Telefon	125.229	23%	154.323	-6%	144.659
Reisekosten	15.196	101%	30.606	20%	36.781
KfZ incl. Steuer und incl. Leasing	1.101.711	8%	1.184.499	1%	1.199.694
Buchführung, (Steuer-)Beratungen	629.210	21%	762.300	-1%	757.015
Versicherungen, Beiträge, Gebühren	541.593	31%	711.762	11%	790.218
allg. Betriebsbedarf + Verbr. Material	512.830	40%	719.242	4%	751.123
zentrale Dienstleistungen	1.599.639	2%	1.627.984	2%	1.654.709
Umlage an Träger	147.588	-75%	36.449	1%	36.825
sonstige Steuern	117.020	-37%	73.777	-70%	21.956
EDV Kosten	57.405	80%	103.230	-9%	93.682
Fremdarbeiten Reinigung	185.724	-2%	181.715	33%	241.278
Geb. Franchise / Lizenzen	16.065	38%	22.163	55%	34.390
Qualifizierung/Weiterbildung	117.557	-27%	85.735	3%	88.095
Psychosoziale Betreuung	2.391	-9%	2.182	-7%	2.019
Beratung, Zertifizierung	6.861	-92%	541	8%	583
nicht differenzierbare Positionen	2.775.347	-18%	2.286.455	22%	2.788.475
Summe der Betriebskosten	14.714.496		16.018.886		16.463.283

Tabelle: Betriebskosten

Jahresvergleich der außerordentlichen Erträge und Aufwendungen

	2022	Differenz	2023	Differenz	2024
n =	45		45		45
Auflösung SOPO z.B. SGB IX	700.546	33%	928.656	-9%	843.835
Eingang Investitionszusch. Z.B. SGB IX	36.264	350%	163.205	25%	203.495
SGB IX - Zuschüsse zu Leasing			3.105	52%	4.712
SGB IX - Mietkostenzuschüsse	3.901	-100%			
SGB IX - Sonstige Zuschüsse	6.531	-100%			
Versicherungsleistungen	142.212	-62%	54.515	70%	92.498
Lohnfortzahlung im Krankheitsfall	293.639	-6%	277.251	7%	297.357
a.o. Erträge	294.330	-100%			29.231
periodenfremde Erträge	71.405	140%	171.680	26%	217.094
Spenden	184.551	-62%	69.465	98%	137.633
Habenzinsen	4.049	384%	19.589	411%	100.195
Gesellschafter/VU/Verlustausgleich bar	591.518	9%	647.479	13%	728.739
Gesellschafter/VU/Erlass Darlehen nicht liqui- w			800.000	-100%	
Erträge Verkauf Anlagevermögen	27.171	86%	50.544	155%	128.957
Erträge Untervermietung	479.582	%	480.085	23%	588.140
Sonstige Erträge	1.651.581	%	1.652.655	19%	1.965.572
Summe der außerordentlichen Erträge	4.487.281	19%	5.318.229	%	5.337.457
Bildung SOPO z.B. SGB IX					
a.o. Aufwendungen	-393.012	-65%	-135.673	17%	-159.205
periodenfremde Aufwendungen	-179.303	-73%	-47.759	59%	-75.733
Forderungsverluste	-44.464	5%	-46.864	-10%	-42.029
sonstige Aufwendungen	-35.924	572%	-241.270	-25%	-179.917
Summe der außerordentlichen Aufwendungen	-652.703	-28%	-471.566	-3%	-456.885

Tabelle: Außerordentliche Erträge und Aufwendungen

Jahresvergleich ausgewählter Kennzahlen der Bilanz

	2022	2023	2024
n =	42	42	42
Eigenkapital +50% Sopo	23.179.788	24.843.198	26.355.484
Fremdkapital + 50% Sopo	24.400.767	24.267.754	26.037.168
EK-Quote (ohne Sopo)	43%	46%	46%
Anlagendeckung I	88%	96%	95%
Anlagendeckung II	147%	150%	147%
Liquidität I	206%	186%	163%
Liquidität II	329%	293%	254%
Working Capital	15.480.679	16.074.938	15.795.337
Schuldentilgungsdauer in Jahren	4	3	3
Forderungen/Umsatz in Prozent	10%	10%	10%
Gesamtkapitalrentabilität	3%	4%	3%

Tabelle: Kennzahlen – Bilanz

	2022	Differenz	2023	Differenz	2024
n =	45		45		45
Anlagevermögen	26.247.910	-2%	25.761.218	7%	27.626.744
Umlaufvermögen	21.285.691	9%	23.272.087	6%	24.711.606
EK ohne SOPO	20.400.565	10%	22.361.399	7%	23.985.220
SOPO	5.558.447	-11%	4.963.598	-4%	4.740.528
Rückstellungen	2.186.906	-5%	2.084.987	-8%	1.919.751
Verbindlichkeiten ohne SOPO	18.514.920	0%	18.594.084	12%	20.739.020
Bilanzsumme	47.580.555	3%	49.110.952	7%	52.392.652

Tabelle: Kennzahlen Vermögenslage

2. Auswertungen zur Personalförderung

Die Auswertungen zur Abfrage der Inklusionsbetriebe zur Personalförderung können detailliert bei der FAF gGmbH angefragt und eingesehen werden.

Abkürzungsverzeichnis

ΔR	Veränderung Rohertrag
ΔU	Veränderung Umsatz
ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
AfA	Abschreibungen
AG	Arbeitgeber
AGL	Arbeitsgelegenheiten
AN	Arbeitnehmer
AV	Arbeitslosenversicherung
BA	Bundesagentur für Arbeit
BG	Berufsgenossenschaft
BK	Betriebskosten
BIB	Betriebsintegrierte Beschäftigung
CF	Cash-Flow
CTF	Corona-Teilhabe-Fonds
E	Ergebnis
EGZ	Eingliederungszuschuss
EK	Eigenkapital
ESF	Europäischer Sozialfond
FK	Fremdkapital
G+V	Gewinn- und Verlustrechnung
GaLa	Garten- und Landschaftsbau
GF-Ebene	Geschäftsführungsebene
HePAS	Hessisches Perspektivprogramm zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen schwerbehinderter Menschen aller Altersgruppen
HJ / Hj.	Halbjahr
IB	Inklusionsbetrieb
IFD	Integrationsfachdienst
IHK	Industrie- und Handelskammer
KV	Krankenversicherung
LAG	Landesarbeitsgemeinschaft
LWV	Landeswohlfahrtsverband
nb	Nicht behindert
NFD	Nachteilsausgleiche, Förderungen, Einnahmen aus Dienstleistungen für die Arbeitsmarktpolitik
PK	Personalkosten
PV	Pflegeversicherung
R	Rohertrag
RAP	Rechnungsabgrenzungsposten
REPK	1 € Personalkosten erzeugt an Rohertrag
RV	Rentenversicherung
RVZ	Rohertrag pro Vollzeitstelle
sbM	Mitarbeitende mit Schwerbehinderung
SchwB-Quote	Schwerbehindertenquote
SchwB-Quote	Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabeverordnung
SGB	Sozialgesetzbuch
SOPO	Sonderposten
StKI	Steuerklasse
Sv	Sozialversicherung
TN	Teilnehmende
TZ	Teilzeit
U	Umsatz
UPK	1 € Personalkosten erzeugt an Umsatz
UVZ	Umsatz pro Vollzeitstelle
VJ / Vj.	Vorjahr
VZ-Stelle	Vollzeitstelle
WfbM	Werkstatt für behinderte Menschen