



**FAF**  
FACHBERATUNG FÜR ARBEITS-  
UND FIRMENPROJEKTE

**HWK**  
**NBank**

HANDWERKSKAMMER  
MÜNSTER

Wir fördern Niedersachsen



**LWL**  
Für die Menschen.  
Für Westfalen-Lippe.



## BERATUNG VON INKLUSIONSBETRIEBEN

### **Auswertung der Bundesweiten Umfrage "Aktuelle Situation in Inklusionsbetrieben"**

Umfragezeitraum 01. Sep.- 22.Sep. 2025

Eine Zusammenarbeit von FAF gGmbH, bag if, HWK  
Münster, N-Bank, Schneider Organisationsberatung,  
LWL und KVJS.

Darmstadt, den 26.09.2025

---

## **Inhaltsverzeichnis**

A. Einleitung	2
B. Zusammenfassung der Ergebnisse	3
C. Auswertungen	5
D. Sonderauswertungen	16
E. Anhang	17

### **Impressum**

FAF gGmbH, Büro Darmstadt  
Celine Krenzke, Manuela Kisker

Rheinstraße 25, 64283 Darmstadt  
Tel: 06151 78 66 404  
E-Mail: [celine.krenzke@faf-gmbh.de](mailto:celine.krenzke@faf-gmbh.de), [manuela.kisker@faf-gmbh.de](mailto:manuela.kisker@faf-gmbh.de)

## A. Einleitung

Die wirtschaftliche Lage der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland bleibt angespannt. Sinkende Umsätze, steigende Löhne und stagnierende Beschäftigung zeigen, dass KMU weiterhin unter erheblichem Druck stehen. Besonders betroffen sind Branchen wie das Gastgewerbe, der Handel und das Baugewerbe. Der Fachkräftemangel bleibt eine zentrale Herausforderung, während steigende Kosten und rückläufige Investitionen die Situation zusätzlich belasten. Insgesamt ist die wirtschaftliche Entwicklung weiterhin von Unsicherheit und Zurückhaltung geprägt.<sup>1</sup>

Diese Tendenzen zeigen sich auch bei den Inklusionsbetrieben in Deutschland, mit zunehmenden Schließungen, Insolvenzen und Liquiditätsengpässen sowie Schwierigkeiten nötige Investitionen zu tätigen und Organisationsentwicklungsprozesse zur Bewältigung der Transformationsprozesse umzusetzen. Parallel dazu geraten die Sozialwirtschaft im Allgemeinen und die Träger von Inklusionsbetrieben durch Kürzungen und Veränderungen von Förderungen und Finanzierungen, bei gleichzeitig steigendem Kostendruck zunehmend unter Druck und können ihre Verbundunternehmen im Bedarfsfall nur noch eingeschränkt unterstützen. Um Ursachen und Auswirkungen dieser Entwicklungen besser zu verstehen, wurde eine bundesweite Umfrage durchgeführt.

Sie wurde von der Bundesarbeitsgemeinschaft für Inklusionsfirmen (bag if) e.V. und ihrem Tochterunternehmen, der FAF gGmbH, initiiert und in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer Münster, der N-Bank, Schneider Organisationsberatung, dem LWL und KVJS durchgeführt.

Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 1. bis zum 22. September 2025. Insgesamt haben 394 Inklusionsbetriebe teilgenommen. Für die Auswertung wurden ausschließlich die 321 vollständig ausgefüllten Fragebögen berücksichtigt, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten.

Teilnahme-Übersicht	Anzahl	Quote
Besucher	870	-
Teilnahmen	394	45,3%
<b>Rückläufe</b>	<b>321</b>	<b>81,5%</b>
Abbrecher	73	18,5%

<sup>1</sup> <https://www.marktundmittelstand.de/ratgeber/datev-mittelstandsindex-september-2025-keine-erholung-kmu>, <https://mittelstandsindex.datev.de/>, <https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Schlaglichter-der-Wirtschaftspolitik/2025/09/05-wirtschaftliche-lage.html>, Abruf 24.Sep. 2025

## B. Zusammenfassung der Ergebnisse

An der Umfrage haben sich Inklusionsbetriebe aus allen Bundesländern teilgenommen. Die Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Bayern, Hessen, Sachsen Thüringen, Berlin und Schleswig-Holstein sind am häufigsten vertreten. Ebenso sind die für Inklusionsbetriebe wichtigsten Branchen: Industriedienstleistungen, Gastronomie, Hotel, Gemeinschaftsverpflegung, Lebensmitteleinzelhandel, Grünbereich, Gebäudereinigung, Wäscherei und Bau-Handwerk vertreten. Nach wie vor sind viele Betriebe in mehreren Branchen tätig. 55% der 321 Inklusionsbetriebe hatte 2024 Umsätze unter 2 Mio €; 35% unter 1 Mio €. Dass es sich bei den Inklusionsunternehmen überwiegend um KMU handelt belegt auch die Tatsache, dass 66% der teilnehmenden Unternehmen weniger als 50 Mitarbeitenden beschäftigt.

Die aktuelle Lage der Inklusionsbetriebe in Deutschland zeichnet ein differenziertes Bild, das von erheblichen finanziellen und personellen Herausforderungen geprägt ist, aber auch von einzelnen positiven Entwicklungen und Chancen. Die Auswertung der Umfrageergebnisse zeigt, dass die Mehrheit der Betriebe ihre Auftragslage als „neutral“ bis „gut“ einschätzt (Mittelwert 3,27 von 5), wobei nur ein kleiner Teil von einer sehr schlechten oder sehr guten Situation berichtet. Trotzdem ist die wirtschaftliche Stabilität vieler Unternehmen fragil: Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Ausgaben schneller steigen als die Einnahmen, was ein zentrales Risiko - insbesondere vor dem Hintergrund des steigenden Mindestlohns bzw. der ansteigenden Tariflöhne und der notwendigen Investitionen in anstehende Struktur- und Transformationsprozesse - für die Existenz der Betriebe darstellt. Zusammenfassend berichten nur 42% aller befragten Unternehmen, dass ihr Unternehmen nicht gefährdet ist, bzw. nur in einzelnen Punkten (wie z.B. Kostensteigerungen und Bürokratie) vor Herausforderungen steht.

### Als zentrale Herausforderungen können festgehalten werden:

#### Finanzielle Risiken dominieren das Bild

Steigende Personalkosten, insbesondere durch die kontinuierliche Erhöhung des Mindestlohns, können oft nicht an die Kunden weitergegeben werden. Dies führt zu einer Lohnspirale, die Liquidität und Wettbewerbsfähigkeit gefährdet. Hinzu kommen steigende Kosten für Energie, Waren und Dienstleistungen sowie stagnierende oder sinkende Fördermittel. Viele Unternehmen berichten von Liquiditätsproblemen, fehlenden Rücklagen und der Unfähigkeit, notwendige Investitionen – etwa in Digitalisierung oder technische Ausstattung – aus eigener Kraft zu stemmen. Die Margen schrumpfen, und in einigen Branchen, wie dem Einzelhandel oder der Gastronomie, ist die Kostendeckung nicht mehr gegeben. Einzelne Betriebe stehen kurz vor der Insolvenz oder befinden sich bereits in Liquidation oder Sanierungsverfahren.

#### Personalmangel und Qualifikationsprobleme

Ein gravierender Mangel an Fach- und Arbeitskräften ist nach wie vor ein zentrales Problem. Besonders schwierig ist die Rekrutierung von Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung, was die Erfüllung der gesetzlichen Quoten erschwert. Die Suche nach qualifiziertem Personal ist im ländlichen Raum besonders herausfordernd. Hohe Ausfall- und Krankheitszeiten, eine alternde Belegschaft sowie Schwierigkeiten bei der Nachbesetzung von Führungspositionen verschärfen die Lage zusätzlich. Viele Unternehmen können die gestiegenen Anforderungen an die Qualifikation ihrer Mitarbeitenden nicht erfüllen, was sich negativ auf Produktivität und Qualität auswirkt. Zudem fehlt es auf der Leitungsebene schlichtweg an Ressourcen, um die derzeitigen Managementaufgaben zu erfüllen, da man auch im operativen Geschäft eingebunden ist.

#### Marktbedingungen und wirtschaftliches Umfeld

Die Inklusionsbetriebe sehen sich mit einer insgesamt angespannten wirtschaftlichen Lage konfrontiert. Die Rezession und die sinkende Kaufkraft der Kunden (in Einzelfall sogar deren Insolvenz) führen zu Umsatzrückgängen und einer stagnierenden Nachfrage. Preisverfall in einzelnen Märkten (z.B. Altkleidermarkt) und der steigende Konkurrenzdruck, insbesondere durch Billiganbieter und Discounter, verschärfen die Situation. Saisonale Schwankungen und branchenspezifische Probleme, wie der Rückgang der Übernachtungszahlen im Hotelgewerbe oder die rückläufigen Kundenzahlen im Gastronomiegewerbe, werden ebenfalls als Risiken genannt. Im Lebensmittelhandel ist die Schere zwischen Einnahmen und Kosten besonders

deutlich, da sich hier neben Mindestlohn- und Tariflohnsteigerungen auch steigende Energiekosten bemerkbar machen.

**Bürokratie und regulatorische Belastungen:**

Zunehmende bürokratische Vorgaben, lange Bearbeitungszeiten bei Ämtern und neue Berichtspflichten binden wichtige Ressourcen und erschweren den betrieblichen Alltag. Viele Unternehmen empfinden die staatlichen Auflagen und gesetzlichen Anforderungen als unverhältnismäßig und beklagen, dass Förderungen und Unterstützungsleistungen nicht dem tatsächlichen Bedarf entsprechen. Auch der Kündigungsschutz und das Schwerbehindertenrecht werden als hemmend für die betriebliche Flexibilität erlebt. Einige Antworten stellen die derzeitige Quotenregelung in Frage.

**Chancen und positive Aspekte**

Trotz der zahlreichen Risiken sehen einige Betriebe auch Chancen: Die Mehrheit gibt an, dass die Schwerbehindertenquote gesichert ist und sie über eine breite Kundenbasis verfügen, sodass keine Abhängigkeit von einzelnen Auftraggebern besteht. Einzelne Unternehmen benennen positiven Faktoren wie eine gesicherte Liquidität, regelmäßige Schulungsmaßnahmen für Mitarbeitende, die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie die Einleitung notwendiger Transformationsprozesse. Zudem profitiert man vereinzelt von einer verbesserten Auftragslage seit 2024 und erfolgreichen Sanierungskonzepten.

Insgesamt zeigt die Umfrage aber, dass die Inklusionsbetriebe vor allem durch steigende Kosten, Personalmangel und bürokratische Belastungen unter Druck stehen. Die strukturellen Probleme – insbesondere die schlechte Eigenkapitalausstattung, die Probleme bei Personalgewinnung bzw. mangelnde Fähigkeitsprofile sowie steigende Krankheitsquoten und die schleppende Anpassung an neue Marktbedingungen – sind tiefgreifend und werden durch externe Faktoren wie die Wirtschaftslage und politische Unsicherheiten zusätzlich verschärft. Zwar gibt es vereinzelt positive Entwicklungen, diese reichen jedoch nicht aus, um die grundlegenden Risiken zu kompensieren. Die Situation vieler Betriebe ist angespannt bis existenzgefährdend, und ohne gezielte Unterstützung und strukturelle Veränderungen drohen weitere Insolvenzen und ein Rückgang der inklusiven Beschäftigungsmöglichkeiten.

## C. Auswertungen

### Frage 1 - In welchem Bundesland ist der Sitz Ihres Inklusionsbetriebes?

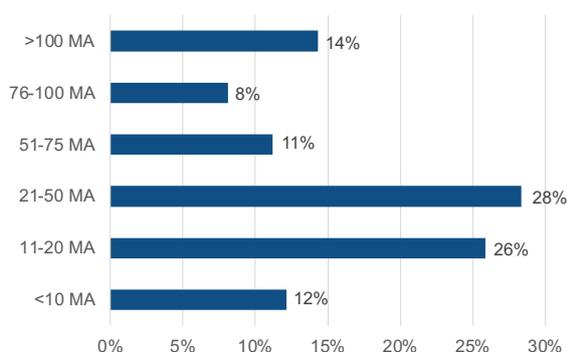
Bundesland	Anzahl	Häufigkeit
Baden-Württemberg	54	16,8%
Nordrhein-Westfalen Westfalen-Lippe	50	15,6%
Niedersachsen	33	10,3%
Rheinland-Pfalz	29	9,0%
Bayern	27	8,4%
Nordrhein-Westfalen Rheinland	25	7,8%
Hessen	23	7,2%
Sachsen	21	6,5%
Thüringen	14	4,4%
Berlin	13	4,1%
Schleswig-Holstein	11	3,4%
Brandenburg	8	2,5%
Hamburg	4	1,3%
Saarland	3	0,9%
Sachsen-Anhalt	3	0,9%
Bremen	2	0,6%
Mecklenburg-Vorpommern	1	0,3%
<b>Gesamt</b>	<b>321</b>	<b>321 TN</b>

### Frage 2 - In welcher Branche arbeitet Ihr Inklusionsbetrieb hauptsächlich?

Branchen	Anzahl	Häufigkeit
Restaurants / Café / Bistro	29	9,0%
Gemeinschaftsverpflegung / Catering	23	7,2%
Hotel / Beherbergungsbetriebe	28	8,7%
Lebensmitteleinzelhandel	23	7,2%
Sonstiger Handel	15	4,7%
Grünbereich (Garten-und Landschaftspflege, -bau, Gärtnerei)	23	7,2%
Gebäudereinigung	23	7,2%
Wäscherei	14	4,4%
Industriedienstleistungen (Logistik, Bestückung, Produktion, Verpackung etc.)	35	10,9%
Bau / Handwerk / Facility Management	12	3,7%
Büro-Dienstleistungen / IT-Dienstleistungen / Dokumentenmanagement	7	2,2%
Sonstiges (z.B. Bildung, Museen, Kino)	13	4,1%
Mehrere Branchen	76	23,7%
<b>Gesamt</b>	<b>321 Antworten</b>	<b>321 TN</b>

**Frage 3 - Wie groß ist Ihr Unternehmen bezogen auf sozialversicherungspflichtige Mitarbeitende (MA in Köpfen, ohne geringfügige Beschäftigung)?**

Optionen	Anzahl	Häufigkeit
<10 MA	39	12%
11-20 MA	83	26%
21-50 MA	91	28%
51-75 MA	36	11%
76-100 MA	26	8%
>100 MA	46	14%
<b>Gesamt</b>	<b>321 Antworten</b>	<b>321 Teilnehmer</b>



**Frage 4 - Wie hoch war der Jahresumsatz 2024?**

Optionen	Anzahl	Häufigkeit
Weniger als 250.000 €	17	5%
250.001 € bis 500.000 €	36	11%
500.001 € bis 1.000.000 €	61	19%
1.000.001 € bis 1.500.000 €	35	11%
1.500.001 € bis 2.000.000 €	29	9%
Mehr als 2.000.000 €	143	45%
<b>Gesamt</b>	<b>321 Antworten</b>	<b>321 TN</b>



**Frage 5 - Wie beurteilen Sie Ihre aktuelle Auftragslage?**

Mittelwert: 3,27

Bewertung: 1 = sehr schlecht bis 5 = sehr gut)

	1= Sehr Schlecht	2= Schlecht	3= Neutral	4= Gut	5= Sehr Gut	Gesamt	Mittelwert	Median
Häufigkeit in %	3%	16%	39%	34%	8%	100%		
Häufigkeit Anzahl	10	52	124	110	25	321	3,27	3

**Wie beurteilen Sie Ihre aktuelle Auftragslage?**

■ 1=Sehr Schlecht ■ 2=Schlecht ■ 3=Neutral ■ 4=Gut ■ 5= Sehr Gut



**Mittelwert**  
1 = sehr schlecht bis  
5 = sehr gut  
Branche

**2,9**  
Industriedienst-  
leistungen  
Lebensmittel-  
einzelhandel

**3,1**  
Restaurants / Café / Bistro  
Hotel /  
Beherbergungsbetriebe  
Sonstiges (z.B. Bildung,  
Museen, Kino)

**3,3**  
Sonstiger Handel  
Bau / Handwerk /  
Facility Managmt.

**3,4**  
Mehrere Branchen  
Büro-DL / IT-DL /  
Dokumentenmgmt  
.

**3,5-3,7**  
Gemeinschaftsverpflegung /  
Catering  
Gebäudereinigung  
Wäscherei  
Grünbereich

**Frage 6 - Besteht derzeit eine Gefährdung Ihres Inklusionsbetrieb (IB) hinsichtlich:**



Mehrfachnennung war möglich.

Optionen	Anzahl Antworten	Häufigkeit nach TN	Häufigkeit nach Antwort
Ausgaben steigen schneller als Einnahmen.	184	57,3%	19,9%
Es besteht derzeit keine Gefährdung.*	134	41,7%	14,5%
Der Arbeitsaufwand durch bürokratische Vorgaben ist unverhältnismäßig.	111	34,6%	12,0%
Wir finden keine Mitarbeitenden.	94	29,3%	10,2%
Aufrechterhaltung der Liquidität.	90	28,0%	9,7%
Notwendige Investitionen können nicht getätigt werden.	81	25,2%	8,8%
Erhalt der Arbeitsplätze.	78	24,3%	8,4%
Umsätze sinken signifikant (Rückgang gegenüber dem Vorjahr 15-20% bei gleichem Angebot).	48	15,0%	5,2%
Sonstiges	46	14,3%	5,0%
Wir verlieren wichtige Kunden (z.B. öffentliche Hand).	33	10,3%	3,6%
Gesetzliche Vorgaben können nicht eingehalten werden.	15	4,7%	1,6%
Der Gesellschafter ist in Schwierigkeiten und kann das IB nicht mehr unterstützen.	10	3,1%	1,1%
Wir befinden uns in einem Insolvenzverfahren.	2	0,6%	0,2%
<b>Gesamt</b>	<b>926</b>		<b>321 TN</b>

\* Obwohl bei 67 Antworten keine Gefährdung angegeben wurde, wurden von diesen Personen dennoch andere Antwortoptionen zusätzlich ausgewählt (dies war nicht ausgeschlossen):

- **33x** Ausgaben steigen schneller als Einnahmen
- **32x** Bürokratische Hürden zu hoch
- **13x** Sonstiges: *Beschreibung der Situation im Detail*
- **11x** Wir finden keine Mitarbeitenden.

- **7x** Umsätze sinken signifikant.
- **5x** Aufrechterhaltung der Liquidität.
- **4x** Wir finden keine Mitarbeitenden.

### Antworten unter Sonstiges (im Original):

Entgegen den letzten beiden Jahren, die mit Verlusten behaftet waren, ist die Auftragslage etwas besser, so dass mit einem geringen Plus zu rechnen ist
Wir stehen kurz vor der Insolvenz und werden diese wahrscheinlich in den kommenden Wochen anmelden müssen
Saisonbedingtes Tief
Gastronomien sind von Schließung bedroht, gut laufen nur die Arbeiten für unsere eigenen Auftraggeber (Inhouse)
Findung von Mitarbeiter*innen mit Beeinträchtigung
Personelle Probleme mit der Führung des Betriebes
Kurzarbeit
Anpassung des gesetzlichen Mindestlohnes und damit verbundene Steigerungen der Personalkosten im Fachkraftbereich erfordern Preisanpassungen, welche die Kunden derzeit noch akzeptieren. Künftig könnte sich bei etwaigen Kürzungen von Zuschüssen hieraus Probleme in der Preispolitik im Vergleich zu anderen Firmen ergeben.
Steigende Kosten bei Waren und Energie, sowie steigende Löhne ab 2026 bei gleichzeitig sinkenden Fördermitteln (Pauschale) bringt uns zusätzlich in Bedrängnis, ab 2027 bringen uns die weiter steigenden Löhne in eine bedrohte Lage
Massive Belastung durch Steuern und Abgaben. Unsinnige Vorgaben und Auflagen durch diverse Auflagen insb. von EU, 'vergoldet' durch hiesige Behörden.
Es ist zunehmend schwierig, für die Aufrechterhaltung unseres etablierten Angebotsportfolios leistungsfähige Personen mit Schwerbehinderung zu finden und so die Gemeinnützigkeit zu erhalten. Rezession macht sich immer stärker bemerkbar: Wir verlieren zwar (fast) keine Kunden, aber Projektumfänge werden signifikant verringert.
Wir befinden uns in der Liquidation
Durch Budgetkürzungen brechen Aufträge weg. Schiefelage im Verband.
Sinkende Kaufkraft der Kunden
Nachfolge in der Leitungsebene finden, die bereit wäre, auch in der Küche und/oder im Service gerade auch am Wochenende auszuhelfen.
Die aktuelle SBH-Quote ist nicht mehr zeitgemäß, da sie zu hoch ist. Sie kann nur noch mit extrem hohen Kosten von uns aufrechterhalten werden.
Der Quotenschlüssel schränkt die Handlungsfähigkeit des Unternehmens drastisch ein.
Die Leistungen aus der Ausgleichsabgabe und für Besonderen Aufwand sind nicht auskömmlich, um einen funktionierenden Betrieb mit den Herausforderungen der behinderten Menschen zu erfüllen. Als Teilnehmer am ersten Arbeitsmarkt sollten die Unternehmen finanziell so ausgestattet sein, dass notwendige (Ersatz)Investitionen getätigt werden können und zusätzliches Personal für Sozialarbeit im Unternehmen budgetiert werden kann. Beides ist leider aus dem operativen Betrieb heraus nicht darstellbar und somit ist eine langfristige substantielle Perspektive nicht gegeben.
Metallbereich deutlicher Umsatzrückgang gegenüber Vorjahr - Preissteigerung lassen sich nicht an Kunden weitergeben, Umsatz Elektrobereich + Gastrobereich stabil, deutlich gesunkene Zahlungsmoral
Politische unklare Verhältnisse!
Wir befinden uns in einem Sanierungsverfahren. Die Liquidität ist zurzeit gesichert. Allerdings ist die Auftragslage schlechter als gedacht (Zimmerauslastung 20% weniger. Das Konsumklima in Deutschland hat sich noch nicht erholt und der nächste Winter kommt bestimmt).
Insbesondere ist es für uns schwierig, Mitarbeitende aus der Gruppe der Schwerbehinderten zu rekrutieren
Mitarbeiter zu finden mit und ohne GdB 50 % ist im ländlichen Raum sehr schwer
Schwierigkeit, die Entlohnung von qualifizierten, leitenden MA´innen durch Umsätze zu decken

Preissteigerungen können nicht in vollem Umfang an die Kunden weitergegeben werden.
Umsatzrückgang Automotivesektor
Preisverfall auf dem Altkleidermarkt macht uns sehr zu schaffen, da bis dato wesentlicher Geschäftsbereich
das Rekrutieren von Menschen mit einer Schwerbehinderung bzw. ist die Person dann auch Zielgruppe erschwert das Finden von Mitarbeitenden und somit auch das Wachstum des Unternehmens.
Seit 2024 sind Aufträge stark angestiegen.
Wir haben Schwierigkeiten beim Finden von Inklusionsmitarbeitenden.
Notwendige Investitionen könnten ohne Förderung (z.B. Aktion Mensch) nicht mehr getätigt werden.
Unsere 3 CAP-Märkte arbeiten derzeit alle nicht kostendeckend Ursache sind: Rückgang der Kundenzahlen Kaufzurückhaltung - dadurch stagnierende oder sinkende Umsätze starker Anstieg der Personalkosten Handelsspanne unter Druck. Ein Markt ist aktuell von der Schließung bedroht.
Zum 30.11.2025 schließen wir den Geschäftsbereich Hotel & Restaurant (aus wirtschaftlichen Gründen).
-gebotene Investitionen können nur zum Teil getätigt werden -auch wenn Kunden Preiserhöhungen in begrenztem Umfang akzeptieren, reicht das nicht für Preissteigerungen (z.B. durch enorme Erhöhung der Übernachtungssteuer zum Jahreswechsel
Die Tagungsräume sind gut ausgelastet. Allerdings sind die Übernachtungen rückläufig. Im ersten Halbjahr 2025 gegenüber 2024 um 20%.
die hohe Inflation und die geringere Auslastung sind ein Problem. Dazu kommen auf unsere Branche enorme Belastungen durch Bürokratie auf uns zu.
Nachbesetzung für passendes Personal ist sehr sehr schwer.
(Mindest-)Lohnentwicklung und Preissteigerung können nicht an Kunden weitergegeben werden (u.a. Im Secondhandbereich)
Das Unternehmen hat nicht genug Ressourcen um Führungskräfte ausreichend gut zu bezahlen. Es wäre notwendig einen Geschäftsführer anzustellen, der allerdings nicht finanziert ist. Die Kapazität der derzeitigen Geschäftsführung ist daher begrenzt und nicht ausreichend für strategische Planungen und auch die Zeit für tägliche Aufgaben ist unzureichend. Die Führung des Unternehmens ist unzufriedenstellend.
Nein, wir sind nicht existenzgefährdet, aber die angekreuzten Themen sind dennoch präsent. Wie wahrscheinlich bei allen anderen IU auch.
Zu hohes Lohnniveau und zu wenig Förderungen für die Mitarbeitenden. Preise beim Endkunden können aufgrund geringem Leistungsniveau (im Branchenvergleich) nicht nach oben angepasst werden und müssen Konkurrenz auf dem Markt deutlich unterbieten, was über Förderungen nicht kompensiert wird
Erhöhter Krankenstand - physisch und psychisch. Investitionen in Bildung und Weiterentwicklung ist gehemmt. Stark veralteter Fuhrpark und notwendige Reparaturen von wichtigen Geräten stehen an oder sind nicht mehr reparierbar.
Einer der großen Kunden könnte den Vertrag zum Ende des Jahres 2025 kündigen, weil die Zusammenarbeit mit einem gemeinsamen Geschäftspartner nicht gut läuft. Damit verlieren wir möglicherweise einen Umsatz von 41 T€, das entspricht rund 6 %.
Schwierige Zielgruppenakquise jedoch n o c h keine Gefährdung
Es ist schwierig Menschen aus der Zielgruppe zu gewinnen!
Einhaltung der SB-Quote für die Gemeinnützigkeit

**Frage 7 - Was sind aus Ihrer Sicht aktuelle Chancen für Ihr Unternehmen?**

Was sind aus Ihrer Sicht aktuelle Chancen für Ihr Unternehmen?	Häufigkeit nach TN
Unsere Schwerbehinderten-Quote ist gesichert.	61%
Wir haben viele Kunden und sind nicht von einem abhängig.	50%
Gesellschafter unterstützen uns weiterhin zuverlässig.	46%
Die Liquidität ist gesichert.	42%
Wir haben eine gute Auftragslage.	41%
Die Mitarbeitenden durchlaufen regelmäßige Schulungsmaßnahmen.	31%
Wir haben neue Produkte oder Dienstleistungen oder entwickeln diese gerade.	30%
Wir haben viele Lieferanten und sind nicht von einem abhängig.	28%
Unsere Kunden akzeptieren Preiserhöhungen.	26%
Notwendige Transformationsprozesse sind eingeleitet.	26%
Wir haben genügend und ausreichend qualifizierte Mitarbeitende.	26%
Wir können Investitionen (in die Zukunft) tätigen.	25%
Die Leitungsebene hat genug Ressourcen für eine strategische Weiterentwicklung.	20%
Die Einnahmen reichen aus, um die nächsten Lohnsteigerungen zu kompensieren.	19%
Unser Absatzmarkt ist nicht gefährdet durch neue Mitbewerber oder Marktentwicklung ( z.B. KI).	19%
Sonstiges	6%

Eine Mehrfachauswahl war möglich.

Optionen	Anzahl Antworten	Häufigkeit nach Teilnehmer	Häufigkeit nach Antworten
Unsere Schwerbehinderten-Quote ist gesichert.	197	61,37%	12,36%
Wir haben viele Kunden und sind nicht von einem abhängig.	160	49,84%	10,04%
Gesellschafter unterstützen uns weiterhin zuverlässig.	149	46,42%	9,35%
Die Liquidität ist gesichert.	136	42,37%	8,53%
Wir haben eine gute Auftragslage.	130	40,50%	8,16%
Die Mitarbeitenden durchlaufen regelmäßige Schulungsmaßnahmen.	100	31,15%	6,27%
Wir haben neue Produkte oder Dienstleistungen oder entwickeln diese gerade.	95	29,60%	5,96%
Wir haben viele Lieferanten und sind nicht von einem abhängig.	91	28,35%	5,71%
Unsere Kunden akzeptieren Preiserhöhungen.	85	26,48%	5,33%
Notwendige Transformationsprozesse sind eingeleitet.	85	26,48%	5,33%
Wir haben genügend und ausreichend qualifizierte Mitarbeitende.	84	26,17%	5,27%
Wir können Investitionen (in die Zukunft) tätigen.	79	24,61%	4,96%
Die Leitungsebene hat genug Ressourcen für eine strategische Weiterentwicklung. Die Organisation ist resilient, alle Aufgaben sind klar verteilt.	64	19,94%	4,02%
Die Einnahmen (Umsätze, Förderungen und sonstige Erträge) reichen aus, um die nächsten Lohnsteigerungen zu kompensieren.	60	18,69%	3,76%
Unser Absatzmarkt ist nicht gefährdet durch neue Mitbewerber oder Marktentwicklung ( z.B. KI).	60	18,69%	3,76%
Sonstiges	19	5,92%	1,19%
<b>Gesamt</b>	<b>1594</b>		<b>321 Teilnehmer</b>

**Antworten unter Sonstiges (im Original):**

Wir bieten Ausbildungsplätze. Es sind Planungen für zukunftsnotwendige Investitionen ausgearbeitet.
Nach Abschluss des aktuell stattfindenden Leitungswechsel werden Transformations- bzw. Weiterentwicklungsprozesse entworfen, geplant und eingeleitet.
Unser Sanierungskonzept zeigt bereits erste Umsatzsteigerungen. Allerdings hat erneut die Küchenleitung gekündigt und eine zweite Kündigung in der Küche steht bevor. Fachkräftemangel, hohe Anforderungen an die Teamfähigkeit durch Inklusionsalltag - das macht nicht jeder mit in der Küche.
In spätestens 3 Jahren steht eine Nachfolge für mich als geschäftsführender Alleingesellschafter an. Wir sind dazu auf dem Weg, haben schon Teillösungen gefunden, aber noch nicht auf der Zielgeraden.
Die allgemeine Situation ist selbstverständlich auch in unseren Arbeitsbereichen spürbar. Die Kaufkraft der Kunden lässt nach, wir mussten bereits einzelne Angebote beenden.
Die Chancen liegen in den weiterhin bestehenden Bereichen Gesundheitssport, Solebad, Physiotherapie und Pferdehof. Ohne die Schließung des Hotels wäre der Gesamtbetrieb gefährdet.
Neuer Blick auf das langjährig Bestehende, Analyse Kostensparpotential, Effizienz der Abläufe, Personalentwicklung u.a.m.
Eine bessere Welt- Bundes - und Landeswirtschaft würde das GEschäft wieder ankurbeln. Dann gibt es auch keine Liquiditätsprobleme
Leider gibt es keine Zukunft mehr
Die Liquidität ist für 6 Monate gesichert. Unser Gesellschafter ist nicht in der Lage und dauerhaft zu unterstützen.
Ohne zusätzliche Förderung (z.B. Aktion Mensch) nicht dauerhaft stabil
Margendruck und Konsumzurückhaltung, gesteigerte Konkurrenz durch Discounter (hohe Inflation im Lebensmittelbereich), Mindestlohnsteigerungen
Lohnsteigerungen und utopische Forderungen des Betriebsrats/der Gewerkschaften sind unverhältnismäßig und gefährden den Auftrag von Inklusionsunternehmen.
Preiserhöhungen sollten auch mit dem Qualitätsversprechen an den Kunden weiterhin passen, was durch den hohen Krankenstand durch Inklusions- und Nichtinklusionsmitarbeiter gehemmt ist.
Alle Antworten sind Momentaufnahmen, es kann sein, dass in einem halben Jahr etwa Gesellschafter versterben, keine Tickets verkauft werden wegen Inflation oder Kosten weiterhin steigen wegen Inflation
Unsere Regierung in Bayern blockiert das persönliche Budget. Wir haben eine Petition eingereicht, dass Menschen mit Behinderung selbst entscheiden können welche Sachleistungen sie beauftragen, unabhängig ob Leistungsvereinbarung besteht oder nicht.
Die Anforderungen des Gesetzgebers wie z. B. aus dem Wachstumschancengesetz und Berichtspflichten wie das Statistische Bundesamt (offiziell abgekürzt StBA, [5] veraltend auch StatBA, [6] inzwischen häufig Destatis belasten unsere Firmenkunden und uns als Dienstleister. Dazu kommen anstehende Generationswechsel der Beschäftigten und wichtigen Dienstleister. Der Erhalt der Schwerbehindertenquote stellt ebenfalls hohe Anforderung an die Personalentwicklung. Aktuell wird die Quote erfüllt.

**Frage 8 - Welche Risiken sehen Sie für Ihren Inklusionsbetrieb?**

	Häufigkeit nach Teilnehmer
<b>Frage 8 - Welche Risiken sehen Sie für Ihren Inklusionsbetrieb?</b>	
<b>Erhöhung des Lohnniveaus, steigender Mindestlohn</b>	81,00%
<b>Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.</b>	66,04%
Hohe Ausfall- / Krankheitszeiten	59,19%
Fehlendes Fachpersonal	46,42%
Bestehende / zunehmende Bürokratie	43,61%
Fähigkeiten des Personals entsprechen nicht den Anforderungen.	34,58%
Fehlendes Personal zugehörig zur Zielgruppe §215 SGB IX	31,78%
<b>Fehlende Rücklagen für Investitionen und vorübergehende Defizite</b>	27,41%
Fehlendes Personal auf allen Ebenen	24,92%
Die Leitungsebene hat nicht genug Ressourcen für eine strategische Weiterentwicklung.	22,12%
<b>Mangelnde Liquidität</b>	15,89%
Wechsel auf der Leitungsebene oder der Geschäftsführung	9,03%
Sonstige	8,72%
Digitalisierung / Automatisierung von Arbeitsprozessen gefährden Geschäftsfelder.	6,23%
Gesellschafterstruktur, bzw. Probleme beim Gesellschafter	5,61%

*Zusammenfassende Darstellung (Hellblau= Personalthemen, Fett = Kosten und Finanzierungsthemen, Mehrfachnennungen möglich)*

Optionen	Anzahl Antworten	Häufigkeit nach Teilnehmer	Häufigkeit nach Antworten
Erhöhung des Lohnniveaus, steigender Mindestlohn	260	81,00%	16,79%
<b>Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.</b>	212	66,04%	13,69%
Hohe Ausfall- / Krankheitszeiten	190	59,19%	12,27%
Fehlendes Fachpersonal	149	46,42%	9,62%
Bestehende / zunehmende Bürokratie	140	43,61%	9,04%
Fähigkeiten des Personals entsprechen nicht den Anforderungen.	111	34,58%	7,17%
Fehlendes Personal zugehörig zur Zielgruppe §215 SGB IX	102	31,78%	6,58%
<b>Fehlende Rücklagen für Investitionen und vorübergehende Defizite</b>	88	27,41%	5,68%
Fehlendes Personal auf allen Ebenen	80	24,92%	5,16%
Die Leitungsebene hat nicht genug Ressourcen für eine strategische Weiterentwicklung.	71	22,12%	4,58%
<b>Mangelnde Liquidität</b>	51	15,89%	3,29%
Wechsel auf der Leitungsebene oder der Geschäftsführung	29	9,03%	1,87%
Sonstige	28	8,72%	1,81%
Digitalisierung / Automatisierung von Arbeitsprozessen gefährden Geschäftsfelder.	20	6,23%	1,29%
Gesellschafterstruktur, bzw. Probleme beim Gesellschafter	18	5,61%	1,16%
<b>Gesamt</b>	<b>1549</b>		<b>321 Teilnehmer</b>

**Antworten unter Sonstiges (im Original):**

- Der Leitung fehlt es an Qualifikation und Willen den Betrieb weiter zu entwickeln.
- Der Vermieter lässt das Objekt verkommen und legt sämtliche Kosten der Instandhaltung auf den Betrieb um. Diese Kosten setzen uns extrem zu.
- kleiner Gesellschafter (Förderverein) ohne großen finanziellen Spielraum
- der soziale Bereich ist mittlerweile ein Wirtschaftsbereich geworden, der hart umkämpft ist
Ressourcen auf Leitungsebene für strategische Entwicklung sind da, aber Umfang nach Jahren des 'Weiter so' ist zu groß, um auf die Schnelle geleistet werden zu können
Unsicherheit in der Sozialpolitik/Finanzierung lässt die Situation unserer Holding deutlich unsicherer werden, da die großen Gesellschaften unter der nicht komplett refinanzierten Struktur leiden. Damit ist ggf. auch die Situation des Inklusionsunternehmens unsicherer.
Die Gewinnmargen werden geringer, da der Aufwand (Personalkosten, Kosten für Verwaltungsaufwand) stärker steigt als die Einnahmen.
Kampf um Zuschüsse
Steigende Preise in fast allen Bereichen. Z.B. Einkauf von Lebensmitteln und Getränken, Waren. Steigende Lohn- und Lohnnebenkosten. Steigende Energiekosten. Steigende Reparatur- & Wartungskosten, etc.
Die Mindestloohnerhöhung stellt uns vor große Probleme. Nicht nur die Zielgruppen-Beschäftigten und die vielen Aushilfskräfte werden erhebliche Mehrkosten verursachen, sondern die damit verbundene Lohnsteigerungen der sonstigen Beschäftigten. Fast alle Arbeitsangebote (Gastro, Landwirtschaft, Dienstleistungen) finden durch die einfachen zu verrichtenden Tätigkeiten im Niedriglohnbereich statt, wo ich alle restlichen Löhne entsprechend steigern muss um einen Abstand zur Fachkraft aufrecht zu erhalten.
wegfallende Umsätze durch Insolvenzen oder Betriebsaufgaben
Fehlende Kaufkraft
Unsere Auftragslage bzw. der unserer Kundschaft
Sparvorgaben bei den kommunalen Auftraggebern, Investitionszurückhaltung bei den Privat- und Firmenkunden. Konkurrenzdruck durch Billiganbieter (Handwerkerfinden / Blauarbeit.de)
Sinkende Nachfrage nach Dienstleistungen, Kosteneinsparungen bei Kunden
Wirtschaftslage in Deutschland ändert sich nicht zum Positiven
Alterndes Personal, das stetige Unterstützung im privaten wie betrieblichen braucht.
Staatliche Auflagen wie Energiemanagement und Finanzamt-Kontrollen
Vollautomatisierte Mähsysteme werden den Bereich der Rasenpflege verändern. Ein echtes Risiko ist dies aber nicht.
Notwendige Investitionen in Digitalisierung, KI und Change werden nicht gefördert
Entwicklungshemmnisse im Bereich neue Märkte & Geschäftsfelder erschließen, Strukturen modernisieren. Die Weichen für die Zukunft werden aktuell erarbeitet - außerhalb des operativen Geschäfts. Die Hemmnisse gerade im Personalbereich, sowie die hohen Unterhaltskosten minimieren zusätzlich Umsätze.
sinkende oder stagnierende Fördergelder
nötige Investitionen können nicht getätigt werden
Effizienz in der Leistungserstellung - Einschränkungen insbesondere durch nicht ausgebildete Kräfte (§ 215 SGB IX)
Einschränkungen der MA wirken sich auf Produktivität und Qualität aus in einer Form die durch Förderungen nicht mehr kompensiert wird. Gefahr, dass Wettbewerber unsere Aufträge übernehmen
Unpopuläres Thema, aber das Schwerbehindertenrecht müsste gelockert werden. Eine utopische Forderung, das ist mir klar. Aber bei der Größe der IU (20 bis max. 100 MA) sind zwei oder drei Langzeitkranke Mitarbeitende ein echtes Risiko, aber keine Seltenheit. Die Arbeitsplätze müssen vorgehalten werden und können maximal mit Aushilfen (befristeter Vertrag) kompensiert werden, andernfalls steigt die Belastung bei den anderen behinderten Personen. Hinzu kommen zahlreiche Gespräche mit dem Inklusionsamt/IFD, Präventionsverfahren, Anträge sowie anschließende Gerichtsprozesse. Arbeitnehmer sind ohnehin sehr gut geschützt – die Hürden durch den besonderen Kündigungsschutz, der ausgerechnet IU am härtesten trifft, sind unverhältnismäßig und gefährden den langfristigen Erfolg von Inklusion in den allg. Arbeitsmarkt.
Mehr Flexibilität in der Schwerbehindertenquote - der Markt-Situation angepasst- statt des Beharrens auf ursprünglichen Genehmigungsschlüssel. Höhe Förderung durch das Inklusionsamt bei steigenden Löhnen und Kosten. Weniger Bürokratie und Begleitung vom Schreibtisch aus!
Fehlendes Personal wäre nicht ganz passend, aber sehr knappe Personalressourcen sowohl bei Menschen mit und ohne GdB 50 %
Altkleiderrichtlinie EU
Es wird schwerer, günstige Mietflächen in zentraler Lage zu sichern.
ab 2026 entfällt der Steuervorteil für Speisen für Inklusionsbetriebe in der Gastronomie

**Frage 9 - Welches der genannten Risiken stellt in den nächsten zwei Jahren die größte Bedrohung für Ihr Unternehmen dar?**

Kategorien	Aussage	Gewichtung
<b>Personalkosten &amp; Mindestlohn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die kontinuierliche Erhöhung von Mindestlohn und Lohnniveau belastet die Kostenstruktur massiv.</li> <li>- Lohnsteigerungen können oft nicht an Kunden weitergegeben werden.</li> <li>- Die Lohnspirale gefährdet Liquidität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.</li> <li>- Steigende Personalkosten bei stagnierenden oder sinkenden Umsätzen führen zu finanziellen Engpässen.</li> </ul>	sehr hoch (über 60 Nennungen)
<b>Fach- &amp; Arbeitskräftemangel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es herrscht ein gravierender Mangel an Fach- und Arbeitskräften auf allen Ebenen.</li> <li>- Besonders schwierig ist die Suche nach qualifiziertem Personal in der Zielgruppe der Menschen mit Behinderung.</li> <li>- Hohe Ausfall- und Krankheitszeiten verschärfen das Problem.</li> <li>- Die alternde Belegschaft belastet die Personalgewinnung zusätzlich.</li> </ul>	sehr hoch (über 50 Nennungen)
<b>Kostensteigerungen &amp; Wirtschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energie-, Material- und Einkaufspreise steigen kontinuierlich.</li> <li>- Rückläufige Auftragslage und sinkende Nachfrage verschlechtern die Liquidität.</li> <li>- Fehlende Rücklagen und Investitionsmöglichkeiten erhöhen die wirtschaftliche Unsicherheit und erhöhen den Wettbewerbsnachteil</li> <li>- Allgemeine Preissteigerungen können nicht vollständig an Kunden weitergegeben werden.</li> </ul>	Hoch (ca. 40 Nennungen)
<b>Bürokratie &amp; Regulierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zunehmende Bürokratie und lange Bearbeitungszeiten bei Ämtern binden wichtige Ressourcen.</li> <li>- Neue regulatorische Anforderungen und Berichtspflichten erschweren den Alltag.</li> <li>- Förderungen entsprechen nicht dem tatsächlichen Bedarf der Unternehmen.</li> <li>- Digitalisierung und regulatorische Vorgaben werden als zusätzliche Belastung empfunden.</li> </ul>	Mittel (20-25 Nennungen)

## D. Sonderauswertungen

Branche	Auffälligkeiten
Wäscherei	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derzeit keine Gefährdung (71%)</li> </ul>
Industriedienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branche mit hohem Risikopotentiale</li> <li>• Steigendes Lohnniveau</li> </ul>
Restaurants / Café / Bistro Hotel / Beherbergungsbetriebe Gemeinschaftsverpflegung / Catering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höchstes Risiko (&gt;80%): Erhöhung des Lohnniveaus, steigender Mindestlohn</li> <li>• Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.</li> <li>• Hohe Ausfallzeiten / Krankheitsquoten</li> </ul>
Lebensmitteleinzelhandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefährdung durch schneller steigende Ausgaben als Einnahmen (83%)</li> <li>• Risiko durch Erhöhung des Lohnniveaus, steigender Mindestlohn (100%)</li> <li>• Steigende Kosten können nicht umgelegt werden (78%)</li> </ul>
Sonstiger Handel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höchstes Risiko (&gt;70%): Erhöhung des Lohnniveaus, steigender Mindestlohn</li> <li>• Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.</li> <li>• Steigende Bürokratie auf Platz 3 der Risiken</li> </ul>
Grünbereich	<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabile Auftragslage: am besten bewertete Auftragslage (3,7)</li> <li>• dadurch gute Chancen für das Unternehmen, viele Kunden</li> </ul> <p>Risiko:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Mitarbeitende (48%)</li> </ul>
Gebäudereinigung	<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Auftragslage, Gesellschafterunterstützung ist groß, Liquidität kein Problem</li> </ul> <p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Ausfall- / Krankzeiten (74%)</li> <li>• Steigende Bürokratie (65%)</li> <li>• Lohnniveau (65%)</li> </ul>
Bau / Handwerk / Facility Management	<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefährdung in der Aufrechterhaltung der Liquidität (50%)</li> </ul> <p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesellschafter Unterstützung (70%)</li> </ul>
Büro-DL / IT-DL / Dokumentenmgmt.	<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchlaufen regelmäßig Schulungsmaßnahmen (85%)</li> </ul>
Sonstiges (z.B. Bildung, Museen, Kino)	Keine besonderen Auffälligkeiten
Mehrere Branchen	Keine besonderen Aussagen

## E. Anhang

### Details Frage 9: - Welches der genannten Risiken stellt in den nächsten zwei Jahren die größte Bedrohung für Ihr Unternehmen dar? (Antworten sind geordnet nach inhaltlichen Schwerpunkten)

#### 1. Personalkosten / Lohnniveau / Mindestlohn

Lohnsteigerungen, und dass diese nicht durch Personalkostenzuschüsse aufgefangen werden.  
 Steigendes Lohnniveau gefährdet Arbeitsplätze der Zielgruppe in bestimmten Geschäftsfelder.  
 Steigendes Lohnniveau  
 Erhöhung des Lohnniveaus  
 Erhöhung des Lohnniveaus und fehlendes Fachpersonal  
 Mindestlohnerhöhung und angestrebte Tarifbindung bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen  
 der schnell steigende Mindestlohn und entsprechende Verhandlungen mit Kunden, aber auch, dass trotz höherem Mindestlohn kaum qualifiziertes Personal gefunden wird.  
 Lohnerhöhungen können nicht über die Preise weitergegeben werden, möglicher Wegfall eines Zuschusses, was existenzgefährdend wäre.  
 Erhöhung des Lohnniveaus / Mindestlohn  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können, erhöhtes Lohnniveau bzw. gerechter Lohnwachstum  
 Erhöhung des Lohnniveaus  
 Erhöhung Lohnniveau  
 Lohnsteigerungen auf Aufträge umzulegen, Akzeptanz beim Kunden  
 Ständig steigender Mindestlohn  
 Mindestlohnerhöhung  
 Mindestlohnerhöhung  
 Immer schlechtere Auftragslage bei unseren Kunden, dadurch weniger Aufträge die ausgelagert werden. Der steigende Mindestlohn ist immer schwerer weiterzugeben.  
 Steigender Mindestlohn  
 Steigerungen des Lohngefüges  
 Steigerung des Lohnniveaus bei Intoleranz der Kunden bzgl. Preissteigerungen  
 Lohnkostensteigerungen, Fachkräftemangel  
 Steigender Mindestlohn  
 Mindestlohnsteigerungen  
 Erhöhung des Lohnniveaus, Personalkosten gesamt - Steigende Kosten die nicht 1zu1 umgelegt werden können  
 Lohnsteigerung und Preissteigerung  
 Erhöhung des Lohnniveaus  
 Steigerung des Mindestlohns führt zu höheren Produktkosten, Mitbewerber werden bei der MWST entlastet von 19% auf 7% und müssen dadurch die Preise nicht anziehen.  
 Lohnniveau Ausfallzeiten der schwerbehinderten Mitarbeiter  
 Steigende Kosten, insbesondere Lohnkosten, die nicht umgelegt werden können  
 Personalmangel, Lohnsteigerungen aufgrund Erhöhung Mindestlohn, mit Auswirkungen für alle Mitarbeiter, Nichtanpassung von Fördergeldern  
 Steigende Kosten die nicht auf die Preise umgelegt werden können. Insbesondere verursacht durch steigende Personalkosten.  
 Steigerung Mindestlohn, da diese Steigerungen im Gastrobereich nicht in vollem Umfang an die Kunden weitergegeben werden können.  
 Steigende Kosten/Mindestlohn  
 Lohnsteigerungen bei gleichzeitigem Rückgang von Zuschüssen  
 Erhöhung des Lohnniveaus / steigender Mindestlohn  
 Steigerung des Mindestlohns  
 Steigerung Mindestlohn  
 Steigerung des Mindestlohns  
 Steigende Lohnkosten  
 Erhöhung der Lohnkosten  
 Mindestlohnerhöhung --> wenn die Lohnkostenzuschüsse nicht parallel angepasst werden  
 Lohnerhöhungen im Zusammenhang mit der schwindenden Kaufkraft  
 Erhöhung der Mindestlöhne und Preisverfall unserer Produkte  
 Mindestlohnentwicklung, Investitionsstau  
 Steigende Kosten, insbesondere Lohnkosten bei gleichzeitig fehlendem Fachwissen  
 Die Mindestlohnerhöhung  
 Die Erhöhung des Mindestlohns und die damit verbundenen Kosten  
 Steigende Löhne bzw. den Mitarbeitenden keine Lohnerhöhungen und Sonderzahlungen gewähren zu können sowie fehlende Rücklagen für Investitionen.  
 Lohnsteigerungen - Krankenstand  
 Erhöhung des Lohnniveaus, steigender Mindestlohn  
 Die Lohnentwicklung, welche in Folge die Preise erhöht. Gleichermaßen müssen diese Kosten an den Kunden weitergereicht werden, was zu Problemen führen könnte.  
 Steigende LM Preise. Mindestlohn -Anstieg. Anstieg der Betriebskosten  
 Preissteigerungen im Einkauf sowie Gehaltssteigerungen und ML-Erhöhung bei sinkenden Fördermitteln  
 steigender Mindestlohn, Bürokratismus  
 Steigende Mindestlöhne  
 Lohnerhöhung, Fehlen des Fachpersonals, steigende Einkaufspreise  
 Erhöhung des Lohnniveaus und sinkende Preise  
 Erhöhung des Lohnes/ der Inflation

Steigerung des Lohnes  
Erhöhung des Lohnniveaus, fehlendes Fachpersonal  
Erhöhung des Mindestlohns

---

## 2. Personalmangel / Fachkräftemangel / Qualifikation

Bürokratie, Hohe Kosten, Keine qualifizierten Mitarbeitende  
Fehlendes Fachpersonal  
Instandhaltung der Technik des Mietobjektes sowie Qualifikation der Marktleitung  
Fehlendes Fachpersonal  
Fachkräftemangel  
Zielgruppenkollegen finden  
Arbeitskräfte  
fehlendes Fachpersonal, Entwicklung der Zielgruppe §215 SGB IX, steigende Kosten  
strategische Weiterentwicklung  
Steigende Kosten und Fehlendes Fachpersonal  
fehlendes Personal und deren Fähigkeiten  
alternde Belegschaft / keine passenden Bewerber\*innen auf allen Ebenen / keine Förderung für MA die im Erwerbsleben eine SB  
erwerben / Förderungen entsprechen nicht der tatsächlichen Minderleistung  
kein Personal §215  
Ausfall- und Krankheitstage, fehlendes Personal (mit und ohne Schwerbehinderung)  
Fehlendes Fachpersonal  
Fachkräfte  
Personal SB finden  
Wir suchen seit sechs Monate eine Fachkraft als Koch und einen Helfer für den Fahrdienst. leider bisher ohne Erfolg.  
Fehlendes Personal aus der Zielgruppe §215SGBIX  
Fehlendes Personal  
Fehlendes Fachpersonal  
Leitungsebene hat nicht genug Ressourcen für eine strategische Weiterentwicklung  
Digitalisierung / Automatisierung von Arbeitsprozessen gefährden Geschäftsfelder  
Fehlendes Personal  
Fachpersonal  
Fehlendes (Fach-)Personal und hohe Ausfallzeiten der Mitarbeitenden  
Fachkräftemangel, Hohe Ausfallzeiten  
qualifizierte Mitarbeiter zu finden  
Personalmangel  
Fachkräftemangel (Gastronomieleitung), Nachfolge für Geschäftsführerin  
Fehlendes Personal  
Fehlendes bzw. nicht ausreichend qualifiziertes Personal  
Ressourcen für die strategische Weiterentwicklung  
Fehlendes Fachpersonal mit Sprachkompetenz  
Fehlende Rücklagen für Investitionen, Mangel an Personal, Qualifikation Personal, Hoher Krankenstand  
Fehlendes Personal  
Fehlendes Personal, sowohl Inklusionspersonal als auch Fachpersonal  
Fehlendes (Fach-)Personal  
Mangelndes Fachpersonal  
Fehlendes Personal zugehörig zur Zielgruppe §215 SGB IX  
Fehlendes Fachpersonal  
Gutes Personal in allen Bereichen zu finden  
Personal der Zielgruppe  
Fehlendes Personal aus der Zielgruppe  
Fehlendes Fachpersonal  
Fehlendes Fachpersonal  
Fehlendes Personal der Zielgruppe  
Fehlendes Zielgruppenpersonal  
Fehlendes Fachpersonal  
Fehlendes Personal auf allen Ebenen, Mindestlohnerhöhung.  
Fehlendes Fachpersonal  
Fehlendes Personal zugehörig zur Zielgruppe  
Fehlendes Personal auf allen Ebenen  
Fehlendes Personal zugehörig zur Zielgruppe §215 SGB IX  
Fehlendes Personal zugehörig zur Zielgruppe §215 SGB IX  
Ausreichend geeignetes Fachpersonal finden  
Facharbeitermangel  
Finden von Mitarbeitern aus der Zielgruppe SWB Lohnsteigerungen Mindestlohn UND geeignetes Fachpersonal  
Mitarbeiterakquise war schon immer eine Herausforderung, in den letzten Jahren ist es jedoch noch einmal enorm schwer geworden Mitarbeiterschaft über alle Qualifikationen und Zielgruppen hinweg zu akquirieren.

---

## 3. Kostensteigerungen / Preisentwicklung / Liquidität

Allgemeine Preissteigerungen im Einkauf und Energie vor allem Tarifsteigerungen  
Steigende Kosten für Energie, Räume,  
steigende Kosten  
Kostensteigerungen  
Unsicherheiten auf der Zuschussseite (u.a. Bezirk Oberbayern)  
Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können, erhöhtes Lohnniveau bzw. gerechter Lohnwachstum

**Liquidität**

Fehlende Rücklagen zumindest für die Bereiche mit hohem maschinellen Einsatz  
 Personal- und Sachkostensteigerungen (Energie)  
 Steigende Kosten und Fehlendes Fachpersonal  
 Fehlende Liquidität  
 steigende Kosten die nicht auf Preise umgelegt werden können  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können, erhöhtes Lohnniveau bzw. gerechter Lohnwachstum  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können  
 Steigende Kosten vs. Umsatzentwicklung  
 Steigende Kosten und Anforderungen, die nicht auf Preise umgelegt oder durch steigende Kundenzahl aufgefangen werden können  
 Steigende Kosten, die kaum vom Umsatz aufgefangen werden können.  
 Wirtschaftlich unklare Verhältnisse  
 Fallende Erlöse und steigende Kosten  
 Kostenexplosion  
 Steigende Kosten, die nicht weiter gegeben werden können  
 Steigende Kosten (Personalkosten)  
 steigende Kosten, sinkende Produktivität  
 Steigende Kosten die nicht auf die Preise umgelegt werden können  
 Steigende Kosten, insbesondere Lohnkosten, die nicht umgelegt werden können  
 Steigende Kosten die nicht auf die Preise umgelegt werden können. Insbesondere verursacht durch steigende Personalkosten.  
 Steigende Kosten  
 Steigende Kosten  
 Steigende Kosten, insbesondere Lohnkosten bei gleichzeitig fehlendem Fachwissen  
 Steigende Kosten/Mindestlohn  
 Steigende Kosten / Personalaufwendungen, die nicht auf die Preise umgelegt werden können  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.  
 Steigende Kosten, einschl. Personalkosten  
 Steigende Personalkosten  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können, insbesondere im Bereich Lebensmitteleinzelhandel.  
 Steigende Ausgaben  
 Kostensteigerung  
 Kostensteigerung, mangelnde Investitionen  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können. Unsere Preise sind abhängig von den Rohstoffpreisen der Börsen  
 Überhöhte Strom- und Gaspreise  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.  
 Steigende Kosten, welche nicht umgelegt werden können  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.  
 Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.

**4. Bürokratie / Regulierungen / Verwaltung**

Bürokratie, Hohe Kosten, Keine qualifizierten Mitarbeitende  
 Sinnfreie, bürokratische Auflagen.  
 Bestehende/zunehmende Bürokratie  
 Zunehmende Regulierungen durch die EU  
 Die Gesellschafterstruktur und die Bürokratie des LWL mit schlechter Betreuung und einem unübersichtlichen und bedienunfreundlichem Portal  
 Bearbeitungsdauer bei den Ämtern, Anpassung Mindestlohn und Lohnausgleich für andere Angestellte  
 Bürokratie  
 Bürokratische Hürden  
 steigende Bürokratie  
 Digitalisierung in Verbindung mit zunehmender Bürokratie und Generationswechseln

**5. Führung / Leitung / Organisation**

Wechsel in der Führungsebene  
 Leitungsebene könnte überfordert sein.  
 strategische Weiterentwicklung  
 Leitungsebene hat nicht genug Ressourcen für eine strategische Weiterentwicklung  
 Wechsel auf der Leitungsebene/Geschäftsführung  
 Wechsel der Leitungsebene  
 Nachfolge scheidet  
 Wechsel Leitungsebene  
 Wechsel Geschäftsführung  
 Wechsel auf der Leitungsebene oder der Geschäftsführung  
 Ressourcen für strategische Weiterentwicklung

Die verzögerte strategische Weiterentwicklung

Das Unternehmen ist noch im Aufbau und insgesamt ist das Unternehmen gut gestartet. Allerdings kommt die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens durch einen Mangel zeitlicher Ressourcen auf der Leitungsebene derzeit noch zu kurz.

---

#### 6. Krankheit / Ausfallzeiten / Demografie

Hohe Ausfall- und Krankheitszeiten

Ausfall- und Krankheitstage, fehlendes Personal (mit und ohne Schwerbehinderung)

Ausfallzeiten durch Krankheit

Hohe Ausfall und Krankzeiten

Hohe Ausfallzeiten

Hoher Ausfall

Fachkräftemangel, Hohe Ausfallzeiten

Hohe Krankheitszeiten bei Zielgruppenmitarbeitenden und fehlendes Fachpersonal für die Weiterentwicklung

Fehlendes (Fach-)Personal und hohe Ausfallzeiten der Mitarbeitenden

Die sehr hohen Krankenfehlzeiten auch in Verbindung mit negativen Ausstrahlungseffekten hinsichtlich Produktivität.

Lohnsteigerungen - Krankenstand

Krankheitsquote und Lohnniveau

Krankheitszeiten

---

#### 7. Markt / Umsatz / Nachfrage / Wettbewerb

Keine auskömmlichen Aufträge

Umsatz im angestammten Bereich bricht weg, wir müssen neue Felder aufbauen

Immer schlechtere Auftragslage bei unseren Kunden, dadurch weniger Aufträge die ausgelagert werden.

Fortbestand wichtiger großer Aufträge (aktuell gesichert über Vergaben) => können aber in der nächsten Ausschreibung wegfallen

Rückläufige Auftragslage

Aktuelle geringe Auftragslage im Vergleich zu enormen Personalkosten

Unsere Auftragslage bzw. der unserer Kundschaft

Sinkende Nachfrage

Wettbewerbsfähig bleiben - Werkstätten sind durch ihre Preisgestaltung eine große Konkurrenz

weiter sinkende Umsätze, steigende Lohnkosten

Sinkende Absatzpreise aufgrund Haushaltslage der Kunden

Preisdumping ausländischer Mitbewerber

Kombination aus wirtschaftlichem Druck und strukturellen Herausforderungen, insbesondere weil wir als Inklusionsbetrieb soziale und wirtschaftliche Ziele gleichzeitig erfüllen müssen.

Größtes Risiko besteht darin, dass neu entwickelte Produkte nicht den gewünschten Absatz finden.

Konsumflaute, mangelnde Auftragslage

Zahlkraft / Wirtschaftskraft der Kunden

---

#### 8. Liquidität / Rücklagen / Finanzierung

Liquidität

Fehlende Rücklagen zumindest für die Bereiche mit hohem maschinellen Einsatz

Fehlende Liquidität

Liquidität, Zielgruppe, Qualifikation

1. Wirtschaftslage, daraus resultierend die Liquidität, dann die fehlende Masse um zu Investieren

Weiterer Auftragsrückgang, weiterhin sinkende Zahlungsmoral -> Probleme mit der Liquidität

Liquiditätsengpass, fehlende Rücklagen für Investitionen (z. B. veralteter Fuhrpark)

Fehlende Rücklagen für Investitionen

Fehlende Rücklagen für Investitionen, Fehlendes Fachpersonal, Erhöhung des Lohnniveaus, steigender Mindestlohn

Fehlende Rücklagen für Investitionen und vorübergehende Defizite

Liquidität - keine Reserven

Liquiditätsthemen

Fehlende Rücklagen

Fehlende Rücklagen für notwendige Investitionen

---

#### 9. Digitalisierung / Automatisierung / Technik

Digitalisierung / Automatisierung von Arbeitsprozessen gefährden Geschäftsfelder

Digitalisierung / Automatisierung von Arbeitsprozessen gefährden Geschäftsfelder. Fähigkeiten des Personals entsprechen nicht den Anforderungen. Steigende Kosten, die nicht auf die Preise umgelegt werden können.

Das wir das Tempo der Transformation Digitalisierung/KI nicht mitgehen können

Kosten für Digitalisierung, Nachhaltigkeit, KI, Datenschutz

Digitalisierung in Verbindung mit zunehmender Bürokratie und Generationswechsellern

Wegfall von Arbeitsplätzen durch Digitalisierung

---

#### 10. Sonstiges / Einzelthemen

Das rechtswidrige und undemokratische Handeln des Staats bzw. dem Bundesland Bayern

Erhalt der Schwerbeschädigtenquote (Unterschied 40% Finanzamt und 30% Integrationsamt völlig unverständlich), zu wenige

Personen können der Zielgruppe angerechnet werden

Das neue Bestattungsgesetz in Rheinland-Pfalz

meine Glaskugel gibt keine Auskunft :)

Keines

Resilienz ist absehbar gesichert

sonstiges

multiple Risiken-- es gibt bei uns nicht das große Risiko