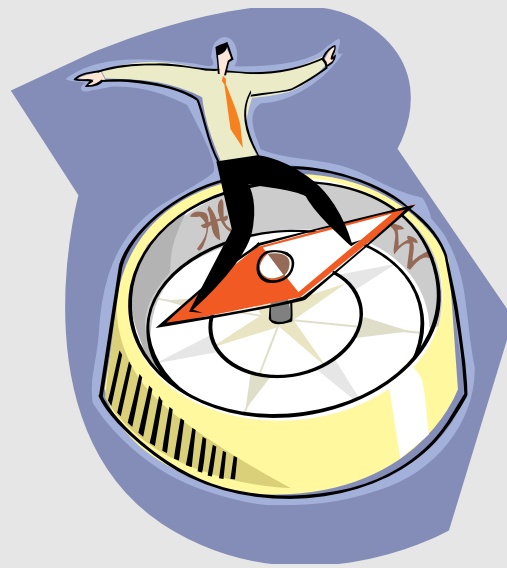


*Planungsleitfaden
Integrationsprojekte
(Integrationsunternehmen)*



Planung von Integrationsprojekten

1. Vorbemerkungen

Hauptbestandteil einer professionellen Planung neuer Integrationsprojekte bzw. der Erweiterung bestehender Firmen ist eine Darstellung des Vorhabens in Form eines Projektexposés. Darin sind die wesentlichen konzeptionellen Bestandteile erläutert und die Ergebnisse der durchgeführten Planungsüberlegungen in komprimierter Form zusammengefasst.

Im Hinblick auf die Präsentation des geplanten und zu gründenden Projektes bzw. der geplanten Erweiterung sind die inhaltlichen Bestandteile darzustellen. Erwartet werden Ausführungen zu:

- den rechtlichen Verhältnissen,
- der wirtschaftlichen Entwicklung,
- und zu den relevanten organisatorischen Aspekten.

Die Integrationsprojekte haben im wesentlichen zwei Zielsetzungen:

- Schaffung von Arbeitsplätzen für besonders betroffene behinderte Menschen.
- Mittel- und langfristige Sicherung der Arbeitsplätze durch professionelle Planung und Betriebsführung, Erreichen der Kostendeckung.

Integrationsprojekte unterscheiden sich von anderen Beschäftigungs- und Qualifizierungsaktivitäten bzw. Institutionen der Rehabilitation dadurch, dass sie am Markt tätig sind.

Die Tätigkeit am Markt birgt naturgemäß Chancen wie Risiken. Es gibt keine absolute Garantie für unternehmerischen Erfolg. Mittels gründlicher und durchschaubarer Planung können vorhandene Risiken sichtbar, Entscheidungsprozesse transparent und nachvollziehbar gemacht werden; insgesamt können die Planungsprozesse damit handhabbarer und beherrschbarer werden.

2. Inhaltliche Anforderungen an die Planungen

Ein Exposé sollte u. a. Auskunft über folgende Tatsachen geben:

- 2.1 Rechtliche Verhältnisse
- 2.2 Organisatorische Strukturen der Firma, ggf. der Kooperation mit dem Träger und anderen relevanten Einrichtungen
- 2.3 Darstellung der wirtschaftlichen Soll-Entwicklung, kommentierte mittelfristige Planungsrechnung
- 2.4 Veränderung der Zuschusssituation und ihre Auswirkung auf die betriebswirtschaftliche Situation
- 2.5 Einschätzung der Marktchancen
- 2.6 Darstellung der Absatzmärkte und -strategien
- 2.7 Betriebswirtschaftliche Betrachtung des konzeptionellen Ansatzes der Förderung der beruflichen Teilhabe von behinderten Menschen im Hinblick auf Personalkonzept und Realisierbarkeit der ökonomischen Sollvorgaben
- 2.8 Zusammenfassende Bewertung und Einschätzung unter Berücksichtigung der Erfahrung vergleichbarer Integrationsunternehmen

3. Operationalisierung der zu beantwortenden Fragestellungen

3.1 Rechtliche Verhältnisse

- Rechtliche Verhältnisse und organisatorische Strukturen im Hinblick auf Zuordnung zu den Typen Unternehmen, Betrieb, Abteilung
- Angaben über die Initiatoren, die Gesellschaft oder Körperschaft einschl. Angaben zu den Gesellschaftern (bei GmbH)

3.2 Stellenbeschreibungen, Funktions- und Organisationsstruktur

- Stellenplan, ggf. Stellenbeschreibungen der Schlüsselstellungen, Beschreibungen der Arbeitsplätze der vorgesehenen behinderten Mitarbeiter (Arbeitsinhalt, -organisation, -anforderungen, -zeit, -vergütung etc.)
- bei komplexeren Projekten ein Organigramm
- Angaben zur Qualifikation und beruflichen Erfahrung des zukünftigen Geschäftsführers
- Informationen zu den behinderten Menschen, die die oben genannten Arbeitsplätze einnehmen sollen (Angaben zur Person, Beschreibung des beruflichen Werdegangs, Angaben zur Behinderung, Angaben zu den beruflich relevanten behinderungsbedingten Einschränkungen, Fähigkeitsprofil)

3.3 Planung der betriebswirtschaftlichen Bestimmungsgrößen

Darstellung der wirtschaftlichen Sollentwicklung nach 5 Betriebsjahren, ergänzend dazu eine kommentierte Planungsrechnung. Die betriebswirtschaftlichen Bestimmungsgrößen sind differenziert darzustellen.

- **Investitionen:** detaillierte Darstellung der geplanten Investitionen (Anschaffungspreis, Nutzungsdauer, jährliche Abschreibung)
- **Personalkosten:** Anhand des Stellenplans und der Angaben über die Tarifverhältnisse des Betriebes werden die Personalkosten mehrerer Jahre berechnet; jährliche Tarifierhöhungen werden berücksichtigt. Evtl. geplante sukzessive Einstellung von Mitarbeitern wird gesondert ausgewiesen.
- **Betriebskosten:** Schätzung anhand von Vergleichszahlen und Erfahrungswerten; detaillierte Angaben zu Raumkosten (Art, Dauer und Preisentwicklung des Mietvertrages), Energiekosten, Werbung, Versicherungen, Buchhaltung und Buchprüfung.
- **Variable Kosten** (Rohstoffe, Handelswaren, Materialien): Ermittlung entsprechender Angaben aufgrund von Branchen Kennziffern bzw. Erfahrungswerten vergleichbarer Betriebe.
- ggf. **kalkulatorische Kosten:** Neben den Abschreibungen der Investitionen sind je nach Betriebszweig und konkreter Risikolage pauschale Wertberichtigungen, Forderungsverluste, Risiko- und Wagniskosten einzuplanen.
- ggf. **Zins- und Finanzierungskosten**
- **Zuschüsse:** Die zu erwartenden Zuschüsse sind unter Angabe der gesetzlichen Grundlagen und Berechnung der zeitlich (meist degressiven) Entwicklung zu nennen.
- **Investitionskostenzuschüsse** sollten nicht in die Gewinn- und Verlustplanung einfließen, der Betrieb sollte das Ziel der Erwirtschaftung von Reinvestitionen verfolgen und ggf. Überschüsse für Substanzverbesserung, Rücklagen oder die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen verwenden.

3.4 Planung der betriebswirtschaftlichen Soll-Entwicklung

Auf Basis der betriebswirtschaftlichen Bestimmungsgrößen wird der "break-even point"

- unter Berücksichtigung der Zuschüsse sowie
- ohne Berücksichtigung der Zuschüsse

ermittelt.

Der als Ergebnis errechnete Sollumsatz wird je nach spezifischem Konzept in folgender Hinsicht verprobt:

- **Betriebsleistungskapazität** (personelle und maschinelle Ressourcen, Berücksichtigung von notwendigen Reserven)
- **Marktsituation** (Absatzmöglichkeiten der Produkte)
- **Wachstumsdynamik** (Ist das notwendige bzw. errechnete Soll-Wachstum realistisch zu erzielen? Welcher flankierender Maßnahmen bedarf es?)
- **Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter** (unter Berücksichtigung von Produktivitätswerten und -steigerungen lt. Erfahrungen in bestehenden Betrieben)

Die Soll-Entwicklung wird in der Form einer Plan Gewinn- und Verlustrechnung erstellt. Sie hat folgende Form:

1.	Umsatzerlöse
2.	- Wareneinsatz / Rohstoffe
3.	= Rohertrag
4.	- Personalkosten
5.	- Betriebskosten
6.	- AfA
7.	- Zinskosten
8.	= Betriebliches Planergebnis vor Zuschüssen
9.	+ Lohnkostenzuschüsse
10.	= Betriebliches Planergebnis nach Zuschüssen

Der hier zugrundegelegte Planungsleitfaden ist im Rahmen der Studie "Wirtschaftlichkeit von Selbsthilfefirmen für psychisch Behinderte in Nordrhein-Westfalen" entwickelt worden (Autor: FAF - Beratungsstelle des Vereins zur Förderung von Arbeitsinitiativen und Firmenprojekten, Berlin, Bearbeiter: Peter Stadler)

Zur Berechnung der betriebswirtschaftlichen Bestimmungsgrößen können MS-EXCEL-Worksheets verwendet werden, die im Rahmen verschiedener Planungsprozesse entstanden sind.

LWL - Integrationsamt - 48133 Münster

Ansprechpartner:

Hedwig Schlüter, Tel. 0251-591-6547, eMail: he.schlueter@lwl.org

Michael Schneider, Tel. 0251-591-272, eMail: m.schneider@lwl.org