

**Lagebericht der**  
**Regionalen Diakonie in Hessen und Nassau gGmbH**  
**(RDHN gGmbH)**  
**für das Geschäftsjahr 1. Januar 2024 bis 31. Dezember 2024**

**1. Aufgaben der RDHN gGmbH**

Die Diakonie ist der soziale Dienst der evangelischen Kirchen. Dem Wortursprung nach versteht man unter dem altgriechischen Wort „diakonia“ alle Aspekte des Dienstes am Nächsten. Die Regionalen Diakonien (RD) verstehen ihren Auftrag als gelebte Nächstenliebe und setzen sich engagiert und professionell für Menschen in schwierigen Lebenslagen ein.

Die **Regionale Diakonie in Hessen und Nassau gGmbH** (im Folgenden **RDHN gGmbH**) versteht sich gemäß Präambel ihres Gesellschaftsvertrages als Wesens- und Lebensäußerung der Evangelischen Kirche. Die RDHN gGmbH nimmt sich besonders der Menschen an, die sich in körperlicher Not oder seelischer Bedrängnis befinden oder aus anderen Gründen Hilfe bedürfen. Sie sucht auch die Ursachen von Nöten zu erforschen und zu beheben. In der RDHN gGmbH sind die Regionalen Diakonien auf dem Gebiet der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (im Folgenden **EKHN**) in eigenständiger Rechtsträgerschaft zusammengefasst. Die Gesellschaft ist eine Tochtergesellschaft der EKHN. Die RDHN gGmbH erstreckt sich neben dem mittleren und südlichen Teil des Bundeslandes Hessen auch auf Teile des Bundeslandes Rheinland-Pfalz. Sitz der Gesellschaft ist Frankfurt am Main.

Zur RDHN gGmbH gehören **17 Regionale Diakonien (RD)** und eine Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM). Sie erbringt **Beratungs-, Begleitungs- und Betreuungsleistungen** für Menschen in Konfliktsituationen und für Hilfebedürftige. Die Hauptarbeitsgebiete der RD sind die Soziale Teilhabe für Menschen mit psychischen Erkrankungen, die Wohnungsnotfallhilfe, die Kinder-, Jugend- Frauen-, und Familienhilfe sowie einer Vielzahl gemeinwesendiakonischer Angebote inklusive der Angebote im Bereich Flucht und Migration und Integration.

Die insgesamt ca. 1.400 hauptamtlich Mitarbeitenden der RD (987,2 VZÄ<sup>1</sup>) werden in ihrer Arbeit an den 210 Standorten vielfältig von mehr ca. 5.000 ehrenamtlich Engagierten, ca. 50% davon im Bereich der Tafelarbeit unterstützt. Ehrenamtlich Engagierte unterstützen darüber hinaus besonders im Bereich der Wohnungsnotfallhilfe, der Flüchtlingshilfe und im Rahmen gemeinwesendiakonischer Angebote. Jährlich werden in den unterschiedlichen Arbeitsgebieten ca. 136.000 Beratungsgespräche<sup>2</sup> geführt. Hierbei sind die Klient:innen mit einem leichten Überhang (54 %), vorrangig weiblich, dies liegt auch daran, dass die Beratungsangebote einige frauenspezifische Themen abdecken (Schwangerschaftskonfliktberatung, Frauenhaus, ...). Dagegen gibt es kein rein männerspezifisches Angebot.

Im Vergleich zum Vorjahr erscheint die Anzahl Beratungsgespräche deutlich verringert (Vorjahr 230.000). Dies ist jedoch auf eine Veränderung in der Dokumentation durch neue Vorgaben im hessischen Landesrahmenvertrag zurückzuführen. Im Bereich Gemeindepsychiatrie ist nach den aktuellen Anforderungen eine Dokumentation aller Einzelleistungen nicht mehr erforderlich. Stattdessen werden nun im Rahmen einer Prozessdokumentation nur noch Abweichungen gegenüber der bewilligten Leistungsgruppe dokumentiert.

Die RDHN gGmbH erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2024 Gesamterlöse von 107,4 Mio. EUR.

In Erfüllung des in der Präambel genannten Auftrags dient die RDHN gGmbH nach § 2 Abs. (2) f. ihrer Satzung dem Zweck, die Förderung des Wohlfahrtswesens sowie die selbstlose Unterstützung von Personen, die infolge ihres körperlichen, geistigen oder seelischen Zustandes auf die Hilfe anderer angewiesen sind oder die Maßgabe des § 53 Nr. 2 der Abgabenordnung (AO) wirtschaftlich hilfsbedürftig sind. Dieser Dienst wird ohne Ansehen der Person geleistet. Die Gesellschaft muss nicht alle Zwecke gleichzeitig und im gleichen Umfang verfolgen. Der Satzungszweck kann auch verwirklicht werden durch die Beschaffung von Mitteln i.S.d. § 58 Nr. 1 AO zur Förderung der in Absatz. 2 genannten Zwecke durch andere steuerbegünstigte Körperschaften oder durch Körperschaften des öffentlichen Rechts.

---

<sup>1</sup> Vollzeitäquivalent

<sup>2</sup> Die Auswertung erfolgt für die meisten Arbeitsgebiete über Vivendi Conseil.

Die daraus im Einzelnen abgeleiteten wesentlichen Aufgaben der Gesellschaft ergeben sich aus § 2 Abs. (4) der Satzung.

Die RDHN gGmbH ist Mitglied im Landesverband Diakonie Hessen – Diakonisches Werk in Hessen und Nassau und Kurhessen-Waldeck e.V. (im Folgenden Diakonie Hessen). Auf regionaler Ebene sind Vertreter:innen der RDHN gGmbH in Arbeitsbereichen der Ligen der Freien Wohlfahrtspflege und in den Dekanaten aktiv. Die RDHN gGmbH ist außerdem Mitglied im VdDD (Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland) sowie in vielen Fachverbänden (z.B. Deutsches Institut für Interne Revision e.V., BAG Wohnungslosenhilfe e.V., Fresh X – Netzwerk e.V.).

Die RDHN gGmbH ist im Zuge einer Ausgliederung zur Neugründung gem. §§ 123 Abs. 3 Nr. 2, 136, 126 UmwG. aus der Diakonie Hessen im Jahr 2021 entstanden. Im Jahr 2022 wurde die Schenkung der Gesellschaftsanteile an die EKHN vorbereitet und zum 01.01.2023 umgesetzt. Alleingesellschafter ist die EKHN, welche alle Gesellschaftsanteile hält.

## **2. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen**

### **2.1. Gesamtwirtschaftliche Entwicklung und Branchenentwicklung**

Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung Deutschlands im Jahr 2024 war von einer anhaltenden Schwächephase geprägt, die sich in einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts (BIP), einer moderaten Inflation und einem leichten Anstieg der Arbeitslosigkeit manifestierte.

So schrumpfte die deutsche Wirtschaft 2024 um etwa 0,2 % bis 0,3 %<sup>3</sup>. Faktoren wie die anhaltende Schwäche der Industrie, hohe Energiekosten, strukturelle Anpassungsprozesse und globale Unsicherheiten beeinflussten die wirtschaftliche Entwicklung negativ.

Die Inflation in Deutschland zeigte 2024 einen Rückgang. Die Bundesbank prognostizierte einen Rückgang der Inflationsrate auf etwa 2,8 % im Jahr 2024, bedingt durch sinkende Energiepreise und eine nachlassende Teuerung bei Nahrungsmitteln. Allerdings blieb die Inflation bei Dienstleistungen und Löhnen weiterhin hoch.

---

<sup>3</sup> <https://publikationen.bundesbank.de/caas/v1/media/947440/localSettings%2Creference-Doc/bd6a0c88a2147f917b4f04056248e410>

Die deutschen Kommunen verzeichneten 2024 ein Rekorddefizit von 24,8 Mrd. EUR<sup>4</sup>, was hauptsächlich auf stark gestiegene Sozialausgaben zurückzuführen war. Insbesondere die Ausgaben im Sozialbereich, stiegen deutlich an, während die Einnahmen nur moderat zunahmen. Diese Entwicklung führte zu einer strukturellen Unterfinanzierung der kommunalen Ebene und somit zu einem erhöhten finanziellen Druck auf Sozialunternehmen, die auf kommunale Mittel angewiesen sind.

So standen die Sozialunternehmen in Deutschland auch 2024 vor einer Vielzahl von Herausforderungen, die ihre finanzielle Stabilität und operative Leistungsfähigkeit beeinträchtigten. Die Kombination aus Haushaltsdefiziten, finanziellen Leistungskürzungen, Fachkräftemangel und steigenden Kosten erfordert von den Organisationen eine hohe Anpassungsfähigkeit und Innovationsbereitschaft. Langfristig werden eine nachhaltige und verlässliche Finanzierung sowie eine stärkere Unterstützung durch die Politik sowie eine stärkere Verzahnung zwischen bürgerschaftlichem Engagement und professioneller Hilfestrukturen notwendig sein, um die sozialen Dienstleistungen aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln.

## **2.2. Unternehmensentwicklung**

Nach den Jahren 2021 bis 2023, die vor allem durch die rechtliche Entwicklung der Gesellschaft geprägt waren – darunter die Gründung, die Ausgliederung aus der Diakonie Hessen und die Eingliederung in die EKHN – lag der Fokus des Bereichs Unternehmensentwicklung im Jahr 2024 verstärkt auf internen Strategieprozessen, die sich auf Veränderungen im administrativen Bereich der einzelnen RDs beziehen (siehe Punkt 4.1).

Trotz dieser strategischen Ausrichtung gab es auch im Jahr 2024 einige relevante Ereignisse, die an dieser Stelle Erwähnung finden sollen:

Im Zuge der angekündigten, ab 2025 wirksam werdenden Kürzungen kirchlicher Mittel und Zuschüsse seitens der EKHN konnten bestehende Kooperationen und Mietverträge in der Bahnhofsmision Gießen nicht verlängert werden. In der Folge wurde das Arbeitsfeld zum September 2024 eingestellt.

Zur Erweiterung des Portfolios wurde zum 16. Juli 2024 die Tochtergesellschaft „DiaFam – Diakonie-Feriendorf Herbstein gGmbH“ gegründet. Geplant ist der Aufbau eines Inklusionsbetriebs in Herbstein, Hessen, basierend auf einem bereits bestehenden Konzept. Die entsprechenden Anträge befinden sich derzeit noch zur Prüfung beim

---

<sup>4</sup> [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/04/PD25\\_126\\_71137.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/04/PD25_126_71137.html)

LWV. Die Gründung der gGmbH war jedoch bereits im Vorfeld erforderlich, um die Antragsstellung zu ermöglichen. Alleinige Gesellschafterin ist die RDHN gGmbH.

### **3. Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage der RDHN gGmbH**

#### **3.1. Ertragslage der Gesellschaft**

Die RDHN gGmbH verzeichnete im Geschäftsjahr 2024 betriebliche Erträge in Höhe von 107,4 Mio. EUR. Diese teilen sich in Umsatzerlöse in Höhe von 94,3 Mio. EUR und sonstige betriebliche Erträge in Höhe von 13,1 Mio. EUR. Dabei entfallen 40,2 Mio. EUR auf Zuschüsse (Bund, Land, Kommune, Stadt, LWV<sup>5</sup> etc.), 39,4 Mio. EUR auf Leistungsentgelte von Kostenträgern oder Selbstzahlern, 8,9 Mio. EUR auf kirchliche Zuweisungen, sonstige Umsatzerlöse 5,1 Mio. EUR, 3,4 Mio. EUR auf Spenden, Sammlungen, Kollekten und Bußgelder und 10,4 Mio. EUR Sonstige Erträge.

Der betriebliche Gesamtaufwand (inkl. Abschreibungen) in 2024 betrug 104,4 Mio. EUR.

Die Aufwendungen ergeben sich aus Personal- und Personalnebenkosten in Höhe von 74,6 Mio. EUR, Materialaufwendungen für Strom, Heizöl, Klient:innenbetreuung in Höhe von 6,9 Mio. EUR sowie sonstige betriebliche Aufwendungen von 22,0 Mio. EUR, die insbesondere Mieten, Pachten, Instandhaltungen und Versicherungen umfassen.

Das Betriebsergebnis (inkl. der sonstigen Steuern) der Gesellschaft liegt somit bei einem Überschuss von 1,8 Mio. EUR für das Geschäftsjahr 2024.

Das Finanzergebnis liegt bei einem Überschuss von 95 TEUR.

Bei den sonstigen Steuern belaufen sich im Geschäftsjahr auf 28 TEUR.

Das Jahresergebnis beläuft sich auf einen Überschuss von 1,9 Mio. EUR.

---

<sup>5</sup> Landeswohlfahrtsverband Hessen

### 3.2. Ertragslage der einzelnen Arbeitsgebiete

Im Folgenden werden die zehn ertragsreichsten Arbeitsgebiete dargestellt, die ca. 82 % der Gesamterlöse erzielen. Um eine Aussage über die Veränderungen (Steigerung und Minderung der Erträge) im Vergleich zum Vorjahr darzustellen, sind diese hier auch mit angegeben.

<b>Die 10 ertragsreichsten Arbeitsgebiete der RDHN gGmbH</b>	<b>IST 2024 EUR</b>	<b>IST 2023 EUR</b>	<b>2023/2024</b>	<b>An 2024 Gesamt- Erlösen</b>
Teilhabe Leistungen soz. Teilhabe, Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben, Leistungen zur Teilhabe an Bildung	30.364.839	23.552.766	28,9%	28,3%
Wohnungsnotfallhilfe	14.080.893	13.579.772	3,7%	13,1%
Kinder- und Jugendhilfe	9.852.545	8.343.104	18,1%	9,2%
Flucht, interkulturelle Arbeit, Migration	8.708.261	7.205.982	20,8%	8,1%
Gemeinwesendiakonie	8.667.783	7.204.730	20,3%	8,1%
Frauen und Familie	5.684.113	5.224.684	8,8%	5,3%
Psych. Beratungsstellen	2.405.873	2.368.276	1,6%	3,2%
Leben im Alter	1.986.099	2.077.661	-4,4%	3,1%
Sucht	3.059.724	6.039.409	-49,3%	2,8%
Schuldnerberatung	2.695.039	2.321.908	16,1%	2,5%
<b>Gesamt TOP TEN</b>	<b>87.505.169</b>	<b>77.918.292</b>	<b>12,3%</b>	<b>81,5%</b>
<b>Übrige Erträge</b>	<b>19.883.900</b>	<b>21.054.245</b>	<b>-5,6%</b>	<b>18,5%</b>
<b>Gesamterträge RDHN</b>	<b>107.389.069</b>	<b>98.972.537</b>	<b>8,5%</b>	<b>100,0%</b>

Von den o.g. Tätigkeitsfeldern sind die größten Ertragssteigerungen in folgenden Arbeitsgebieten zu verzeichnen:

Teilhabe mit 28,9 % durch die Übernahme des Vereins für psychosoziale Hilfen Taunus e.V., durch die Finanzierungsumstellung durch das BTHG Bundesteilhabegesetz sowie durch Verschiebungen der Teilbereiche der besonderen Wohnformen und Flächen der Sucht und Wohnungsnotfallhilfe in dem Bereich Teilhabe.

Flucht, interkulturelle Arbeit, Migration mit 20,8 % durch die Nachverhandlung mit dem Kostenträger für das Flüchtlingswohnheim Grävenwiesbach, durch die Übernahme von weiteren Gemeinschaftsunterkünften für Geflüchtete des RD Dreieich-Rodgau sowie durch Ertragssteigerungen in div. RD durch Neuverhandlungen mit Kostenträgern.

Gemeinwesendiakonie (GWA) mit 20,3 % durch das Arbeitsfeld Familienzentrum Westblick des RD Gießen sowie durch div. neue GWA Projekte der RD Rheinhessen wie KITA Worms, Stadtteilsozialarbeit Mainz etc.

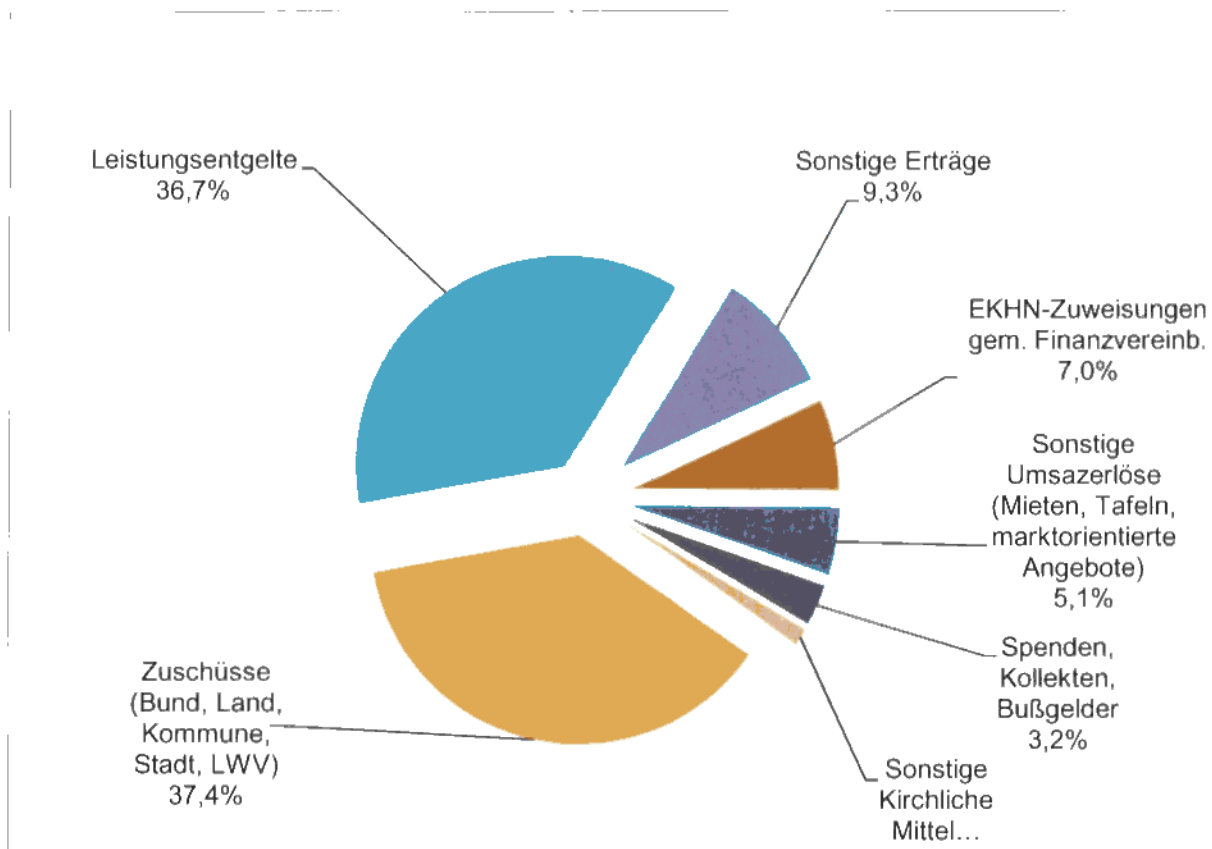
Kinder- und Jugendhilfe mit 18,1 %, hierbei Ausweitungen in der KITA- und Schulsozialarbeit in div. Regionen sowie durch Ausweitung der stationären Jugend- und Mädchengruppe im RD Groß-Gerau/Rüsselsheim und durch das neue Arbeitsfeld Berufsorientierung der RD Main-Taunus.

Schuldnerberatung mit 16,1 % durch Neuverhandlungen mit Kostenträgern in div. RD sowie durch Ausweitung des Kreis Beratungszentrums Dreieich.

Sucht mit einer Ertragsminderung von -49,3 %, überwiegend auf die Verschiebungen der Teilbereiche der besonderen Wohnformen und Flächen in den Bereich Teilhabe (BTHG) zurückzuführen.

In den übrigen Bereichen bleibt die Ertragslage nahezu unverändert.

Prozentual gliedern sich die Gesamterträge wie folgt auf:



### **3.3. Vermögens- und Finanzlage der Gesellschaft (gesamt)**

Die Aktiva der gGmbH liegen bei 46,7 Mio. EUR. Davon entfallen ca. 18,5 Mio. EUR auf den langfristigen Bereich sowie 28,2 Mio. EUR auf den kurzfristigen Bereich.

Die Sachanlagen (Vorjahr 15,977 Mio. EUR) erhöhten sich per Saldo um ca. 2,0 Mio. EUR auf nunmehr 17,952 Mio. EUR.

Die Finanzanlagen liegen bei 61.740 EUR und betreffen Genossenschaftsanteile, sowie Anteile an zwei GmbHs.

Im Umlaufvermögen (Vorjahr 26.754 Mio. EUR) ist ein Anstieg von 1,1 Mio. EUR zu verzeichnen. Dies ist vor allem zurückzuführen auf den Anstieg bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 0,9 Mio. EUR und der sonstigen Vermögensgegenstände um 0,5 Mio. EUR bei leicht rückläufigem Bankguthaben.

Das Eigenkapital der Gesellschaft ist zum 31.12.2024 um den Jahresüberschuss und erhöht und beträgt 19,879 Mio. EUR (Vorjahr 18,004 Mio. EUR).

Die Rückstellungen sind mit 4,360 Mio. EUR um insgesamt 536 TEUR höher als im Vorjahr. Dies ergibt sich aus Rückstellungen für Mitarbeiterjubiläen, Urlaub- sowie Mehrarbeit (in Summe 236 TEUR). Eine Rückstellung für Archivierungskosten in Höhe von 120 TEUR wurde neu gebildet. Ebenfalls stellen sich die Rückstellungen für die etwaige Rückzahlung von Zuschüssen und Gerichtskosten um 160 TEUR erhöht dar.

Die Verbindlichkeiten gegenüber dem Gesellschafter liegen nach Abrechnung aller Forderungen und Verbindlichkeiten bei 2,7 Mio. EUR. Das bedeutet eine Erhöhung gegenüber dem Vorjahr um ca. 950 TEUR, aufgrund der Restzahlung eines Darlehens in Höhe von 1,0 Mio. EUR.

Die Eigenkapitalquote zum 31.12.2024 beträgt 42,6 % (Vorjahr 41,4 %). Unter Hinzuziehung der Sonderposten beläuft sie sich auf 50,8 % (Vorjahr 50,7 %).

Die Kapitalflussrechnung weist zum Bilanzstichtag des Berichtsjahres eine Überdeckung von 13.892 TEUR aus. Das kurzfristig realisierbare Schuldendeckungspotential deckt demnach in vollem Umfang das kurzfristige Fremdkapital.

Die Liquiditätsgrade I bis II stellen sich wie folgt dar:

	31.12.2024	31.12.2023
Liquiditätsgrad I in %	72,5	72,8
Liquiditätsgrad II in %	145,0	137,2

Die Liquidität der Gesellschaft und ihrer Geschäftseinheiten war jederzeit gesichert, kurzfristige Verbindlichkeiten konnten und können jederzeit mit liquiden Mitteln bedient werden.

Als Gesamtaussage beurteilt die Geschäftsführung die Finanz-, Ertrags-, und Vermögenslage der gGmbH insgesamt als „gut“.

### **3.4. Investitionen**

Im Jahr 2024 wurden keine außerordentlichen Investitionen getätigt.

### **3.5. Personal**

Die RDHN gGmbH ist an die Arbeitsvertragsrichtlinien der Diakonie in Hessen und Nassau (AVR.HN) gebunden, durch diese Bindung wird auch die gleiche Bezahlung von Männer und Frauen sichergestellt. Derzeit findet eine umfangreiche Prozessanalyse im Personalbereich statt. Es sollen weitere Prozesse digitalisiert, vereinheitlicht und vereinfacht werden.

Die Fachkräftegewinnung steht weiterhin im Vordergrund und es wurden weitere Maßnahmen ergriffen um dem entgegenzuwirken, z.B. Aufbau von Social Recruiting, Werbekampagnen etc. Trotz einer Fluktuationsquote von 14%<sup>6</sup> im Jahr 2024, werden Benefits erweitert, das vorhandene Personal zu halten, z.B. Einkaufsplattform für Mitarbeitende sowie Erweiterung des Maximalbetrages beim Jobrad, um die Preissteigerung verschiedener Hersteller zu kompensieren. Auch mit der Einführung eines modernen Learningmanagementsystemes (LMS) stellen wir den Mitarbeitenden einen

---

<sup>6</sup> Nach der Schlüter-Formel errechnet.

weiteren Benefit zur Verfügung. Der Aufbau der Plattform erfolgte in 2024 und Beginn des Jahres 2025. Die ersten Test-User werden Mitte Juni 2025 an den Start gehen und danach wird das System auf alle Mitarbeitenden ausgerollt. Die Personalentwicklung arbeitet an der Einführung des LMS, um die Schulungsbedarfe optimal abzudecken und die Mitarbeitenden in der Weiterentwicklung optimal unterstützen zu können. Durch die Einführung der neuen Plattform, sowie Ausbau der Stellen im Bereich Personalentwicklung (von 1,0 auf 2,0 VZÄ) wird es wahrscheinlich erst zum Jahresbericht 2026 gesicherte Aussagen zur Fortbildungsquote geben.

Aufgrund der neuen Organisationsstruktur wurden Rollen und Anforderungsprofile der Führungsebenen neu definiert. Die Zusammenarbeit und Kommunikation unter den Führungskräften an den verschiedenen Standorten soll verstärkt werden. Hier wurde die Ebene der Bereichsleitungen stärker vernetzt, zu Tagungen eingeladen und der Austausch auf operativer Ebene gesteigert. Zudem hat diese Vernetzung zur Stärkung der Rolle der Bereichsleitungen beigetragen. Auch im Jahr 2024 wurden Instrumente zur Kommunikation wie z.B. der interne Newsletter eingesetzt. Daneben gibt es auf der internen Startseite des Internet-Browsers eine Wissensdatenbank aus dem Bereich Personal, die stetig aktualisiert und erweitert wird.

## **4. Prognose-, Chancen- und Risikobericht der RDHN gGmbH**

### **4.1. Strategieprozess**

Der im Jahr 2021 gestartete Strategieprozess, der sich bis 2023 mit der Positionierung als eigenständige und marktfähige Gesellschaft im Bereich der Sozialen Arbeit befasste, wurde im Jahr 2024 konsequent weitergeführt. Eine zentrale Erkenntnis aus der ersten Phase war, dass insbesondere im Verwaltungsbereich Optimierungsbedarf besteht. Auf dieser Grundlage haben die Abteilungen Controlling/Finanzen sowie Personal eigenständige, durch externe Beratung begleitete Entwicklungsprozesse angestoßen. Diese Analysen und Auswertungen werden voraussichtlich bis ins Jahr 2025 andauern, Endergebnisse werden in der zweiten Jahreshälfte erwartet. Ziel ist es, eine strukturierte und durchgängige Prozessbeschreibung zu erarbeiten – sowohl für die Geschäftsstelle als auch für die Regionalen Diakonien vor Ort.

Bereits 2023 wurden erste Überlegungen zu strukturellen Veränderungen auf Ebene der Regionalen Diakonien (RD) angestoßen und im Jahr 2024 konkretisiert. Diese Veränderungen beruhen zum Teil auf organischem Wandel – etwa durch Renteneintritte oder personelle Fluktuation – dienen aber vor allem dazu, die RDHN gGmbH zukunftsfähig aufzustellen und auf externe Anforderungen angemessen zu reagieren. Hierzu

zählen insbesondere Veränderungen innerhalb der EKHN sowie politische Rahmenbedingungen und Kürzungen öffentlicher Zuschüsse. Vor diesem Hintergrund streben Geschäftsführung und RD-Leitungen eine effektive, effizient gesteuerte Gesellschaft an, um die vielfältigen Arbeitsfelder besser steuern zu können.

Ein erster Schritt war die Entlastung der RD-Leitungen im administrativen und kaufmännischen Bereich, um ihnen mehr Raum für ihre fachliche Arbeit im Sozialbereich zu geben. Künftig werden die Regionalen Diakonien deshalb von einer Doppelspitze aus fachlicher Leitung und kaufmännischer Leitung geführt – ein gleichberechtigtes Modell, das es bislang in der Gesellschaft nicht gab.

Ein zweiter Schritt umfasst die Zusammenlegung von Regionen auf administrativer Ebene. Dabei wurde bewusst darauf geachtet, keine Arbeitsfelder zu schließen, sondern bestehende Strukturen sinnvoll zusammenzuführen. Daraus ergeben sich folgende (neue) Regionen:

- RD Main-Taunus und RD Hochtaunus (ab 01.01.2025) als RD Main- und Hochtaunus
- RD Rheingau-Taunus und RD Wiesbaden (ab 01.01.2025) als RD Wiesbaden Rheingau-Taunus
- RD Wetterau und RD Vogelsberg (ab 01.01.2025) als RD Oberhessen
- RD An der Dill und RD Limburg (ab 01.01.2026)
- RD Darmstadt-Dieburg, RD Odenwald und RD Bergstraße (ab 01.01.2026)
- RD Groß-Gerau/Rüsselsheim und RD Dreieich-Rodgau (ab 01.01.2026)
- RD Rhein-Lahn und RD Westerwald (ab 01.01.2026)
- RD Gießen und RD Rheinhessen bleiben jeweils eigenständig

Entscheidende Kriterien für diese Zusammenschlüsse waren neben der Anzahl der Mitarbeitenden auch geografische Nähe und kirchliche Strukturen (z. B. Anzahl der Dekanate pro RD). In einem eigenständig organisierten Prozess vor Ort wurde in den neu formierten RDs auch jeweils ein neuer Name erarbeitet. Die Regionen, deren Zusammenschluss erst 2026 erfolgt, werden diesen Prozess im Jahr 2025 durchführen.

Die Geschäftsstelle hat sich im Jahr 2024 auf die Suche nach neuen Räumlichkeiten begeben, da die bisherigen Gegebenheiten in der Ederstraße 12, 60486 Frankfurt, den Anforderungen – insbesondere angesichts der gestiegenen Mitarbeitendenzahl und der neuen Ausrichtung als eigenständiger Träger – nicht mehr entsprachen. Der Umzug in die neuen Büroräume in der Theodor-Heuss-Allee 108, 60486 Frankfurt, wurden Januar 2025 durchgeführt.

## **4.2. Risikomanagement**

Der bewährte monatliche Austausch von Geschäftsführung, Leitungen der RD und weiteren Mitarbeitenden der Unternehmenssteuerung zu aktuellen unternehmensspezifischen Thematiken wurde in 2024 fortgeführt.

Ergänzend hierzu findet im gleichen Rhythmus ein regelmäßiger Informations- und Wissenstransfer der Geschäftsführung mit den Kaufmännischen Leitungen - ebenfalls ergänzt um Mitarbeitende der Unternehmenssteuerung – statt, um die schnelle Entscheidungsfindung innerhalb des Trägers zu wirtschaftlichen Themen sicherzustellen.

Im Geschäftsjahr wurden darüber hinaus Abläufe im Bereich Controlling & Finanzen standardisiert, um Fehlerquoten zu senken (z.B. Qualitätssicherung durch Einbindung der Abteilung Personal in Antragstellungen) und die Planbarkeit zu optimieren (z.B. Abgrenzung in der Zuschussverwaltung).

Verantwortlichkeiten und Rollen wurden über Stellenbeschreibungen für Leitungen, Kaufmännische Leitungen sowie Teamleitungen (Finanzen und Administration, Finalisierung Anfang 2025) eindeutig zugewiesen, Prozesse zur Reduzierung von Fehlerquellen weiter automatisiert (digitales Rechnungseingangsbuch).

Erwähnt sei die Entscheidung der Geschäftsführung zum 01.01.2025 die bisherige Abteilung „Controlling & Finanzen“ in die neue Stabsstelle „Controlling & Consulting“ und den Bereich „Finanzen & Steuern“ aufzuspalten.

Die Liquiditäts- und Budgetplanungen erfolgen seit 2024 durch die Kaufmännischen Leitungen der RD. Diese Planungen basieren auf qualitätsgesicherten Daten der Zentralbereiche der gGmbH (Personal sowie Controlling & Finanzen).

Vor Genehmigung durch den Aufsichtsrat werden die Planwerte durch die internen Bereiche verplausibilisiert.

Die Kaufmännischen Leitungen der RD werden regelmäßig durch den Zentralbereich der Geschäftsstelle über wesentliche Sachverhalte, die sich auf die Ertrags- und Aufwandssituation auswirken, informiert. Beispielhaft seien hier die (unterjährigen) Tarifabschlüsse und Entwicklungen der Entgeltsteigerungen genannt.

Die enge fachliche Anbindung an das (seit 2024 neu organisierte) Referat „Wirtschaft und Recht“ des Landesverbands der Diakonie Hessen wurde auch in 2024 fortgeführt.

Neben dem weiterhin monatlichen Trägeraustausch, insbesondere zu dem Thema Refinanzierung von Leistungen, war die aktuelle Verhandlungsstrategie des LWV Hessen wesentlicher Bestandteil der Tagungen. Daraus resultierend wurde u.a. eine Unterarbeitsgruppe gebildet, die sich im vierzehntägigen Rhythmus zu aktuellen Verhandlungsergebnissen austauscht und gemeinsame Vorgehensweisen entwickelt.

Es werden quartalsweise Abgleiche der budgetierten Planwerte mit den tatsächlichen Istwerten durchgeführt, die als Basis für das Reporting an die Leitungen und Bereichsleitungen dient. Zudem wird unterjährig die Information über die aktuelle Aufwands- und Ertragslage sowie Abweichungen zu den Planwerten durch ein monatliches Reporting an die Budgetverantwortlichen sichergestellt. Verantwortlich hierfür sind die seit 2024 benannten Kaufmännischen Leitungen der RD.

Erwähnt sei hier, dass es ab 2025 künftig Monatsabschlüsse geben wird, die Umsetzung ist ab dem zweiten Halbjahr vorgesehen. Potentielle Risiken werden dann noch frühzeitiger erkannt und Gegenmaßnahmen können schneller und zielgerichteter eingeleitet werden.

Basis bildet hier der in 2023 begonnene Systemwechsel zur Controllingsoftware Xview des Anbieters „Controlling & More“. Im Zuge dieses Prozesses wurden mehrere Schulungstermine zur Vertiefung der Anwendungsmöglichkeiten durchgeführt und durch die Kaufmännischen Leitungen bzw. Verwaltungsleitungen<sup>7</sup> wahrgenommen.

Wie bereits in den Vorjahren erfolgte auch in 2024 die Teilnahme am Verwaltungsbenchmark des Verbands diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD), dieses Mal mit dem Schwerpunkt „Overheadkosten“. Nach Vorliegen der Ergebnisse (Mai 2025) können etwaige Auffälligkeiten auch vor dem Hintergrund der Verwaltungsstruktureform, die durch die Unternehmensberatung rosenbaum & nagy im Berichtsjahr begleitet wurde, hinterfragt werden.

Darüber hinaus erfolgt weiterhin über regelmäßige Leitungsgespräche sowie Leitungskonferenzen eine ständige Berichterstattung zur Entwicklung der Arbeitsgebiete und zur Bewertung von Frühwarnindikatoren. Die Geschäftsführer berichten regelmäßig

---

<sup>7</sup> Bis zur Einführung der Kaufmännischen Leitungen in allen RD, gibt es weiterhin die schon vorhandenen Verwaltungsleitungen. Teilweise werden diese 1:1 in ihre Rollen als KL übergeführt, teilweise verbleiben sie in diesen Rollen bis zum Renteneintritt oder weil Sie persönlich die Rolle als KL, welche mehr Verantwortung innehat, nicht nachgehen wollen.

dem Aufsichtsrat und der Gesellschafterversammlung (drei Mal bzw. ein Mal im Jahr 2024).

Ein weiterer Bestandteil des Risikomanagementsystems ist die regelmäßige Überprüfung der in den Ablaufprozessen integrierten Kontrollfunktionen.

Die Stabsstelle Interne Revision ist seit Dezember 2024 mit einem Referenten neu besetzt worden.

Derzeit befindet sich die Revisionsfunktion im Aufbau eines organisatorischen Handlungsrahmens zur strukturierten Erbringung von Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen für die Gesellschaft.

Zudem wurde der Prozess der Prüfungsplanung initiiert, mit dem Ziel, auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse einen risikoorientierten Prüfungsplan zu entwickeln.

Die Geschäftsführung hat nach dem Hinweis des Wirtschaftsprüfers die möglichen Interessenskonflikte aufgrund der Feststellung einer teilweisen Personenidentität innerhalb der Gesellschafterversammlung und des Aufsichtsrates für die RDHN gGmbH durch die CURACON Rechtsanwalts-gesellschaft mbH einer Compliance-Prüfung unterziehen lassen. Die Stellungnahme von CURACON liegt mittlerweile vor.

Aktuell ist die EKHN als Gesellschafterin in einem internen Abstimmungsprozess zum weiteren Vorgehen.

### **4.3. Risikobericht**

#### **4.3.1. Gesamtwirtschaftliche Risiken**

Die deutsche Wirtschaft befindet sich weiterhin in einer Krise, die durch bedeutende innen- und außenpolitische Veränderungen zu Beginn des Jahres 2025 geprägt ist. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) dürfte in diesem Jahr mit einem Anstieg um lediglich 0,1 %<sup>8</sup> kaum mehr als stagnieren.

Die protektionistische Handelspolitik der USA unter Präsident Trump stellt ein erhebliches Risiko für die exportorientierte deutsche Wirtschaft dar. Einfuhrzölle von bis zu 20 % auf europäische Exporte könnten den Welthandel erheblich stören und zu Gegenmaßnahmen anderer Länder führen. Bereits bestehende Zölle auf Autos und Maschinen haben die deutsche Exportwirtschaft belastet, und die Aussicht auf weitere Handelsbarrieren verstärkt die Unsicherheit.

---

<sup>8</sup> <https://www.ifo.de/fakten/2024-12-12/ifo-konjunkturprognose-winter-2024-deutsche-wirtschaft-am-scheideweg>

Doch die deutsche Wirtschaft kämpft nicht nur mit konjunkturellen Schwächen, sondern auch mit tiefgreifenden strukturellen Problemen. Jährlich scheiden mehrere Hunderttausend Erwerbstätige<sup>9</sup> altersbedingt aus dem Arbeitsmarkt aus, während die Zahl der Berufseinsteiger deutlich niedriger ist. Fortschritte in der Künstlichen Intelligenz ersetzen zunehmend einfache Bürotätigkeiten. Gleichzeitig fehlen jedoch qualifizierte Fachkräfte, um diese Technologien zu entwickeln und zu betreuen.

#### **4.3.2. Branchenspezifische Risiken**

Die Sozialwirtschaft steht 2025 vor komplexen Herausforderungen, die ein ausgewogenes Management erfordern. Es bedarf einer engen Zusammenarbeit zwischen Politik, Finanzsektor und den Trägern der Sozialwirtschaft, um Lösungen zu finden, die sowohl ökologischen als auch ökonomischen Anforderungen gerecht werden. Nur durch gezielte Anpassungen in der Finanzierung, der Personalplanung und der Digitalisierung können die Risiken minimiert und die Zukunftsfähigkeit der Sozialwirtschaft gesichert werden.

Hohe Personalkosten und unzureichende Vergütung durch Kostenträger verschärfen die Situation zusätzlich. Ein Drittel der Sozial- und Gesundheitsunternehmen erwartet für das Jahr 2025 ein wirtschaftliches Defizit<sup>10</sup>.

Der ab 2027 kommende Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung an Schulen wird zu einer weiteren massiven Verschärfung der Personalknappheit führen. Um diesem Rechtsanspruch gerecht zu werden, braucht es deutlich mehr neues pädagogisch qualifiziertes Personal an Schulen.

#### **4.3.3. Unternehmensspezifische Risiken**

Begleitet durch eine weiterhin gute Auslastung der Arbeitsgebiete, die an den insgesamt gestiegenen Erträgen in 2024 erkennbar ist, stellt sich die RDHN gGmbH den Herausforderungen des Jahres 2025, insbesondere in Bezug auf die Arbeitsgebiete mit Leistungsfinanzierung (36,7 % der Erträge in 2024 (2023: 34,7 %)).

---

<sup>9</sup> <https://www.zeit.de/arbeit/2023-04/demografie-arbeitsmarkt-alter-statistisches-bundesamt>

<sup>10</sup> <https://www.aerztezeitung.de/Wirtschaft/Umfrage-Sozialunternehmen-kompensieren-Personalmangel-mit-Digitalisierung-454308.html?searchtoken=CuoKxjqWxa77Ot%2be85zbJZLRJRw%3d&starhit=2>

Da die Zahl der Leistungsberechtigten in den Arbeitsgebieten mit Leistungsfinanzierung (Teilhabe, Wohnungsnotfallhilfe) kontinuierlich zunimmt, ergibt sich aus der Wichtigkeit dieser Arbeitsgebiete für unsere Gesellschaft die Notwendigkeit eines engmaschigen Controllings.

Die RDHN gGmbH ist diesen Herausforderungen bereits in 2024 mit strukturellen Veränderungen (Einführung eines Clearings, monatlicher Personalabgleich und Controlling der abgerechneten Leistungen) entgegengetreten.

Die Finanzierungsbasis der Gesellschaft ist weiterhin geprägt von einer Zusammenarbeit mit einer großen Vielzahl von Kostenträgern (LWV, der Bund, Stiftungen sowie 18 Landkreise und über 50 Kommunen). Aufgrund der breiten Basis der unterschiedlichen Finanzierungen sind die Risiken für die einzelnen Arbeitsgebiete und für die Gesellschaft als Gesamtheit weiterhin begrenzt; für auslaufende Vergütungsvereinbarungen werden Steigerungen der Personal- und Sachkosten darüber hinaus regelmäßig neu verhandelt. Pauschalleistungen sollen eine vertragliche Dynamisierung beinhalten, um inflationären Entwicklungen entgegen zu wirken.

Um dem Fachkräftemangel zu begegnen und gleichzeitig die Arbeitsgebiete vertraglich bedienen zu können, setzt die Gesellschaft auf eine qualitative und quantitative Personalplanung und –entwicklung. Zudem legt sie einen verstärkten Blick auf die Ausbildungsberufe, multiprofessionelle Teams und die Einbindung von Hilfeberufen.

Weiterhin beschäftigt sich die RDHN gGmbH mit den Risiken der Auswirkungen des Reformprozesses „ekhn2030“:

Aufgrund der bereits beschriebenen Mittelkürzungen (bis 2030 rd. 880 TEUR) werden im Zuge der Konsolidierungen Arbeitsgebiete weiter auf ihre Wirtschaftlichkeit hin überprüft und ggf. aufgegeben (vergl. Ausführungen unter 2.2 zur Schließung der Bahnhofsmision Gießen).

Darüber hinaus wurden in der Leitungsklausur im Juni 2024 Kriterien entwickelt, um die Wirkung und Priorität der Arbeitsfelder zu bewerten – insbesondere jener, die bisher nur durch Eigenmittel finanziert werden konnten. Auf dieser Grundlage wurde über eine Reihenfolge entschieden, in der Arbeitsfelder ohne kostendeckende Refinanzierung perspektivisch aufgegeben werden.

Zunächst betrifft dies die Angebote im Arbeitsfeld Müttergenesung/Kurvermittlung sowie die Straffälligenhilfe/Täterarbeit, gefolgt von Sozialarbeit an Schulen.

Als nächster Schritt wurde in der Leitungsrunde ein Profil der diakonischen Arbeit erarbeitet, das sich derzeit in der Endabstimmung befindet und dem Aufsichtsrat im Juni 2025 vorgelegt wird.

#### **4.4. Chancen**

Auch im Jahr 2025 wird aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Situation und der geplanten Kürzungen im Sozialbereich (u.a. z.B. Reform des Bürgergelds (Verkürzung des Schonvermögens), Unterstützung für Suchthilfe, Flüchtlinge und gewaltbetroffene Frauen) mit einer weiterhin hohen Nachfrage nach Hilfsleistungen gerechnet. Gleichzeitig sieht sich die Gesellschaft analog anderer Träger sozialer Arbeit vor der Herausforderung, dass öffentliche Gelder, Spenden oder Förderprogramme nicht ausreichen, um den wachsenden Bedarf abzudecken.

In diesen Faktoren, der beschlossenen Mittelkürzung der EKHN und die damit einhergehende Überprüfung defizitärer Arbeitsbereiche sieht die Gesellschaft zugleich neue Möglichkeiten:

In der engen Verzahnung mit Kirche vor Ort (Nachbarschaftsräumen) liegt die Chance einer noch stärkeren Anbindung an hochengagierte Bevölkerungsgruppen und dadurch die Stärkung gemeinwesendiakonischer Angebote in den Sozialräumen. Diese Chance korreliert mit der sozialräumlichen Ausrichtung der Kirche mit einem stärkeren diakonischen Profil. Darin liegen sowohl wirtschaftliche Chancen (Abbau Doppelstrukturen), als auch die Chance einer engeren Verzahnung zwischen freiwilligem Engagement.

Die seit 2024 laufende Zusammenlegung der Regionalen Diakonien (vergl. 4.1 „Strategieprozess“) zu neun größeren Einheiten stärkt die Position der Organisationen in den Regionen, insbesondere im Umgang mit Kostenträgern. Dieser Prozess wird fachlich durch die Einführung Kaufmännischer Leitungen in den einzelnen RD unterstützt.

## 5. Fazit

Basierend auf der Risikolage im Geschäftsjahr 2024 wurden bis zur Testatserteilung im Juni 2025 keine Risiken festgestellt, die den Bestand der Gesellschaft gefährden könnten. Im Rahmen des Risikomanagements werden angemessene Anpassungen an die Unternehmenspolitik vorgenommen, um auf alle relevanten bekannten Risiken zu reagieren.

Die Vermögens- und Liquiditätslage des Unternehmens wird von der Geschäftsführung als ausreichend gesichert angesehen. Sie erkennt keine wesentlichen Risiken, wenngleich die weitere Kürzung der Kirchenmittel bis 2030 einen nicht unwesentlichen Einschnitt in die Finanzierungsstruktur der Gesellschaft darstellt. Die RDHN gGmbH wird das Geschäftsjahr 2025 weiter nutzen, um defizitäre Arbeitsgebiete auf ihren Fortbestand zu überprüfen oder alternativ zu finanzieren. Unabhängig davon wird die EKHN als 100 %ige Gesellschafterin weiterhin sicherstellen, dass das Unternehmen Bestand hat und handlungsfähig bleibt.

Für das Jahr 2025 wird mit einem positiven Ergebnis von rund 192 TEUR (geplante Erlöse rd. 106 Mio. EUR) gerechnet. Die Kaufmännischen Leitungen haben sich zur Planerfüllung in Abstimmung mit der Geschäftsführung auf folgendes Vorgehen geeinigt:

- Überprüfung von defizitären Arbeitsgebieten gem. den Entscheidungen der Leitungsklausur;
- Engmaschiges Controlling mit monatlichen Analysen der betriebswirtschaftlichen Auswertungen, um die Frühwarnsysteme zu schärfen;
- Sicherstellung der Liquidität der Gesellschaft und ihrer Geschäftseinheiten;
- Ausbau des Risikomanagementsystems und der internen Revision, um externe und interne Risiken frühzeitig zu erkennen, diese zu bewerten und die Gesellschaft so vor etwaigen finanziellen Schäden zu bewahren.

Frankfurt a. M., den 12. Juni 2025



Volker Knöll

Geschäftsführer



Tobias Lauer

Geschäftsführer