

Materialien zu

# Monitoring und Evaluation



## Umsetzung des Förderinstruments Potentialberatung Nordrhein-Westfalen

Eine empirische Analyse auf Basis von Monitoring- und Befragungsdaten



**Umsetzung des Förder-  
instruments Potentialberatung  
Nordrhein-Westfalen  
Eine empirische Analyse  
auf Basis von Monitoring-  
und Befragungsdaten**

Josef Muth

<b>1. Einleitung</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>2. Verwendete Daten und Methodeneinsatz</b> . . . . .	<b>6</b>
<b>3. Bewilligung von Potential- und Arbeitszeitberatungen sowie Fördermitteleinsatz</b> . . . . .	<b>8</b>
<b>4. Regionale Verteilung und Struktur der beratenen Unternehmen</b> . . . . .	<b>10</b>
4.1 Regionale Verteilung der beratenen Unternehmen . . . . .	10
4.2 Größenklassen der beratenen Unternehmen . . . . .	11
4.3 Wirtschaftszweige der beratenen Unternehmen . . . . .	13
4.4 Tarifbindung der beratenen Unternehmen . . . . .	17
<b>5. Gründe der Unternehmen für die Inanspruchnahme von Potentialberatung</b> . . . . .	<b>18</b>
<b>6. Inhalt und Umsetzung der Potentialberatung</b> . . . . .	<b>20</b>
<b>7. Ergebnisse der Potentialberatung</b> . . . . .	<b>24</b>
7.1 Aufschließung der Unternehmen für externe Beratungsleistungen . . . . .	24
7.2 Förderung des eigenständigen Problemlösungsvermögens . . . . .	26
<b>8. Erzielte Wirkungen</b> . . . . .	<b>27</b>
8.1 Wirkungen der Potentialberatung aus Sicht der beratenen Unternehmen. . . . .	27
8.2 Schaffung neuer Arbeitsplätze . . . . .	29
<b>9. Rahmenbedingungen für die Potentialberatung</b> . . . . .	<b>31</b>
9.1 Zugang zum Förderinstrument . . . . .	31
9.2 Beteiligung der Beschäftigten am Beratungsprozess . . . . .	31
<b>10. Abschätzung von Mitnahme- und Anschubeffekten</b> . . . . .	<b>34</b>
<b>11. Literatur</b> . . . . .	<b>36</b>
<b>12. Anlagen zur G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009</b> . . . . .	<b>37</b>
12.1 Strukturvergleich G.I.B.-Stichprobe versus Grundgesamtheit. . . . .	37
12.2 Ergebnisse zu den Unterkategorien der offenen Fragen. . . . .	37

# 1. Einleitung

Seit dem Jahr 2000 fördert das Land Nordrhein-Westfalen in Verantwortung des Arbeitsministeriums mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) die Verbreitung von innovativen und produktiven Formen der Arbeitsorganisation in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durch den Einsatz des Förderinstruments Potentialberatung. Bis Mitte 2011 wurden rund 15.300 Potentialberatungen bewilligt. Konkret bedeutet Potentialberatung, dass unter der Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine vom Unternehmen ausgewählte Beratungsgesellschaft dessen Stärken und Schwächen ermittelt und anschließend auf dieser Grundlage gemeinsam betriebliche Maßnahmen in einem verbindlichen Handlungsplan zur Verbesserung der betrieblichen Praxis entwickelt und Teile dieses Handlungsplans noch während der laufenden Beratung (so weit wie möglich) umsetzt.

Die Potentialberatung ist ein wichtiger Teil des arbeitspolitischen Rahmenkonzepts zur Entwicklung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in Nordrhein-Westfalen: „Damit ist gemeint, dass es mit zunehmender Dynamik und Flexibilisierung der Arbeitswelt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wichtiger wird, ihre eigene Kompetenz, Motivation und Gesundheit mit Blick auf die Veränderungen in der Arbeitswelt zu erhalten und fortzuentwickeln. Mit Stärkung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit erhöhen sich die Chancen, dauerhaft am Arbeitsleben teilzunehmen, sei es innerhalb oder außerhalb des Unternehmens oder der Organisation, in der sie momentan tätig sind. Beschäftigungsfähigkeit hat aber auch eine wichtige Bedeutung für die Unternehmen. Investitionen in die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind zugleich Investitionen in die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Dauerhaft erfolgreich sind unter den eingangs skizzierten Bedingungen oft Unternehmen, die ihre Beschäftigten durch geeignete Arbeits- und Unternehmensstrukturen unterstützen, sich offen und konstruktiv neuen Herausforderungen zu stellen. Es geht also beim Thema Beschäftigungsfähigkeit immer um zwei Seiten einer Medaille, um das Verhalten der Beschäftigten und um Verhältnisse im Unternehmen, die Beschäftigungsfähigkeit erhalten und fördern“ (Loß u. a. 2009, S. 277 ff.).

Die Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen durch eine Potentialberatung resultiert dabei aus der Erfahrung, dass diese Unternehmen – auch wenn sie über wichtige Potenziale, wie etwa schlanke und flexible Struk-

turen oder unbürokratische Kommunikationsmöglichkeiten verfügen – häufig nicht die notwendigen Kapazitäten und das erforderliche Wissen haben, um entsprechende Voraussetzungen für konkurrenzfähiges Wirtschaften zu schaffen. Dies kann sich in abnehmender Produktivität, Qualitätsproblemen, Lieferschwierigkeiten, Kundenverlust oder auch personalpolitischen Problemen (wie z. B. Fachkräftemangel) äußern. Vor diesem Hintergrund unterstützt die Landesregierung kleine und mittlere Unternehmen dabei, die relevanten betrieblichen Bedingungen eigenständig („Hilfe zur Selbsthilfe“) und nachhaltig zu gestalten. Das Land fördert daher den Einsatz privater Beratungsunternehmen, bei deren Auswahl die im Rahmen von Potentialberatung beratenen Unternehmen frei sind. Allerdings müssen diese Beratungsunternehmen im Sinne der Potentialberatung bei ihrer Beratungsmethodik ganzheitlich und beteiligungsorientiert vorgehen. Mitte 2011 waren in diesem Zusammenhang etwa 1.500 Beratungsunternehmen für nordrhein-westfälische KMU tätig.

Zur landesweiten Umsetzung des Förderinstruments bedarf es einer vorbereitenden Infrastruktur. Zum Zeitpunkt der Berichtslegung waren 92 Beratungsstellen mit 164 Beraterinnen und Beratern tätig, die als Anlaufstelle für interessierte Unternehmen fungieren und die obligatorische Erstberatung zur Potentialberatung durchführen. Die Beratungsstellen sind bei Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Wirtschaftsförderungsgesellschaften sowie Regionalagenturen angesiedelt. Ferner unterstützt die G.I.B. das nordrhein-westfälische Arbeitsministerium und die Beratungsstellen durch fachliche Begleitung und durch Monitoring. Der vorliegende Bericht wurde in der Abteilung Monitoring und Evaluation erstellt.

Während der Programmlaufzeit wurden zur Vereinfachung der administrativen Umsetzung, zur Verbesserung der Qualitätssicherung und nicht zuletzt auch aufgrund veränderter landespolitischer Prioritätensetzungen Anpassungen am Beratungsprogramm vorgenommen. So wurde – um an dieser Stelle nur die wichtigsten Änderungen zu nennen – zum April 2009 der sogenannte Beratungsscheck eingeführt. Darüber hinaus wurde seit Mai 2009 die bis dahin noch eigenständige Arbeitszeitberatung thematisch in die Potentialberatung integriert, sodass im vorliegenden Bericht für einige Auswertungen eine differenzierte Betrachtung der beiden Förderinstrumente vorgenommen wird. Schließlich wurde auch im selben Jahr die strategische Ausrichtung

der Potentialberatung modifiziert, indem die Entwicklung von Lösungswegen und Handlungszielen innerhalb der Handlungsfelder Arbeitsorganisation (Arbeitszeit), Arbeit und Gesundheit (Altersstruktur) und Kompetenzentwicklung (Personalentwicklung, Qualifizierungsbedarf, Fachkräftebedarf) erfolgen muss.

Der Ablauf einer Potentialberatung von der Ausstellung des Beratungsschecks über die Durchführung bis hin zur Beantragung und Bewilligung der Fördermittel wird im Rahmen dieses Berichts nicht im Einzelnen thematisiert; lediglich die wichtigsten Elemente der Potentialberatung sind in der Übersicht 1 aufgeführt. Weitere Informationen finden sich auf den Internetseiten des Arbeitsministeriums und der G.I.B. sowie in verschiedenen Publikationen. Mit der vorliegenden Untersuchung werden insbesondere zusätzliche Erkenntnisse aus einer breit angelegten Unternehmensbefragung der G.I.B. aus dem Jahre 2009 von Unternehmen, die eine Potentialberatung in Anspruch genommen haben, auf diesem Wege der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Der Aufbau des vorliegenden Berichts entspricht im Wesentlichen der Logik, die zumeist bei der Betrachtung von öffentlichen Förderprogrammen verwendet wird. Bezogen auf das Förderinstrument Potentialberatung bedeutet dies, dass der Input (Fördermitteleinsatz), der Output (realisierte Beratungen), die Ergebnisse (erreichte Verbesserungen im Unternehmen, Aufschließung der Unternehmen für externe Beratungsleistungen sowie Förderung des eigenständigen Problemlösungsvermögens) und die Wirkungen (erzielte Wirkungen aus Sicht der beratenen Unternehmen sowie Schaffung neuer Arbeitsplätze) dargestellt werden. Darüber hinaus befasst sich der Bericht auch mit den Rahmenbedingungen der Potentialberatung (Zugang zum Förderinstrument sowie Beteiligung der Beschäftigten) und mit der Abschätzung von möglichen Mitnahme- und Anschubeffekten.

## Übersicht 1: Die Kernelemente der Potentialberatung

- Gefördert wird die beteiligungsorientierte Beratung von Unternehmen in Nordrhein-Westfalen mit weniger als 250 Beschäftigten. Das Unternehmen muss älter als fünf Jahre sein. Es muss die Einverständniserklärung der betrieblichen Interessenvertretung (soweit vorhanden) vorliegen.
- Die Förderung setzt verpflichtend ein Beratungsgespräch in einer speziell dafür zuständigen Beratungsstelle des Landes voraus. In der Beratungsstelle wird geklärt, ob das Unternehmen die formalen Voraussetzungen für die Förderung erfüllt. Ferner werden dort die betrieblichen Anforderungen und Aufgabenstellungen herausgearbeitet und erste notwendige und sinnvolle Lösungsschritte erörtert
- Das Unternehmen muss mindestens eine vollzeitbeschäftigte sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmerin bzw. einen vollzeitbeschäftigten sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer beschäftigen; Unternehmen mit ausschließlich geringfügig Beschäftigten und/oder Auszubildenden werden nicht gefördert.
- Gefördert werden maximal 15 Beratungstage. Als Beratungstag gilt eine Beratung im Umfang von acht Stunden, die grundsätzlich mit Beteiligung von Unternehmensvertretern und -vertreterinnen und in der Regel im Unternehmen stattzufinden hat.
- Die Förderhöhe beträgt 50 % der notwendigen Ausgaben für ein bis 15 Beratungstage, jedoch höchstens 500,- Euro pro Beratungstag. Zur grundsätzlichen Förderfähigkeit und dem Umfang der Förderung muss eine fachliche Stellungnahme durch die dafür ausgewählte Beratungsstelle vorliegen.
- Bei Erfüllung der formalen Voraussetzungen und bei Vorlage eines Beratungsangebots eines Beratungsunternehmens erhalten die Unternehmen seit dem 1. April 2009 einen Beratungsscheck, auf dem dokumentiert ist, dass die Beratungsstelle die Potentialberatung als grundsätzlich antragsfähig einstuft. Er ist Voraussetzung für die eigentliche Beantragung der Förderung. Das Unternehmen ist frei bei der Auswahl eines Beraters bzw. einer Beraterin für die eigentliche Potentialberatung.
- Die Potentialberatung beinhaltet: (1.) die Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens hinsichtlich der mit der Beratungsstelle identifizierten Problem- und Aufgabenstellung, Unternehmensstrategie, (2.) die Entwicklung von Lösungswegen und Handlungszielen, (3.) die Festlegung von Maßnahmen in einem Handlungsplan, (4.) die Umsetzung dieser Maßnahmen gemäß den zeitlichen Möglichkeiten. Das prozessbezogene Ergebnis der Potentialberatung ist ein verbindlicher betrieblicher Handlungsplan.
- Soweit bei der zur Förderung beantragten Potentialberatung der zulässige Umfang an Beratungstagen nicht ausgeschöpft ist, kann eine weitere Potentialberatung gefördert werden, wenn insofern hierdurch die maximale Anzahl von 15 Beratungstagen nicht überschritten wird und wenn die notwendige Beratung in der Beratungsstelle für Potentialberatung innerhalb von 12 Monaten nach dem Beratungstermin zur vorhergehenden Potentialberatung erfolgt.
- Eine weitere Potentialberatung mit einem Umfang von maximal 15 Beratungstagen kann gefördert werden, wenn die Beratung in der Beratungsstelle für Potentialberatung frühestens 36 Monate nach Bewilligung der letzten Potentialberatung (Datum des Zuwendungsbescheides) stattgefunden hat.
- Nicht förderfähig sind u. a. Beratungen, die allgemeine Rechts- sowie Versicherungs- und Steuerfragen und/oder die Erarbeitung von Verträgen zum Inhalt haben, Architekten- und Ingenieurleistungen, Beratungen, die Personalabbau anstreben, Existenzgründungsberatung, fachspezifische Beratung ohne Berücksichtigung der Verbindungen zu bzw. zwischen den Handlungsfeldern Arbeitsorganisation, Personalentwicklung und Gesundheitsförderung, ferner Akquisitionstätigkeiten, Qualifizierungsmaßnahmen, Konkursabwehr- und Beschäftigtentransferberatung sowie Zertifizierungsverfahren.

## 2. Verwendete Daten und Methodeneinsatz

Die vorliegende Untersuchung basiert im Wesentlichen auf drei Datenquellen: erstens den Angaben auf dem Beratungsscheck sowie den Daten der Bewilligungsbehörde mit dem Datenstand zum 1. Juli 2011, zweitens dem Monitoringbogen, der von den beratenen Unternehmen nach Abschluss einer Potentialberatung ausgefüllt wird, sowie drittens einer Unternehmensbefragung der G.I.B. aus dem Jahre 2009. Darüber hinaus werden an verschiedenen Stellen Sekundärstatistiken, wie etwa von der Bundesagentur für Arbeit, herangezogen, um Ergebnisse in Bezug zu allgemeinen Entwicklungen in Nordrhein-Westfalen setzen zu können.

Die G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009, deren detaillierte Ergebnisse sich im Anhang des Berichts befinden, ist eine telefonische und schriftliche Befragung einer Stichprobe von 1.000 Unternehmen, die in jüngerer Vergangenheit<sup>1</sup> eine Potentialberatung in Anspruch genommen hatten.<sup>2</sup> Bei dieser Befragung konnte ein Rücklauf von rund 53 % realisiert werden, sodass Informationen von 529 Unternehmen vorliegen.<sup>3</sup> Die G.I.B.-Untersuchung sollte Aufschluss geben über die Motivation der Unternehmen, das Förderangebot zu nutzen, über die damit verbundenen Ziele sowie über die aus der Potentialberatung abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen. Diese Untersuchungsbereiche wurden in der G.I.B.-Befragung „offen“ abgefragt und ex post quantitativ-inhaltsanalytisch ausgewertet.<sup>4</sup> Darüber hinaus wurden weitere Themenbereiche, wie das Aufschließen der Unternehmen für externe Beratungsleistungen, die Förderung des eigenständigen Problemlösungsvermögens, die Beteiligung der Beschäftigten am Beratungsprozess sowie die Schätzung von Mitnahme- und Anschubeffekten untersucht.

Die verschiedenen zugrunde liegenden Befragungsmethoden haben jeweils spezifische Vor- und Nachteile. Gegenüber

geschlossenen Fragen haben offene Fragen einen deutlich höheren Auswertungsaufwand und stellen zudem auch höhere Anforderungen an die Artikulationsfähigkeit der Befragten. Gleichwohl unterstützen offene Fragen besser als geschlossene Fragen Äußerungen, die auch tatsächlich im Wissensbestand bzw. Einstellungsrahmen der Befragten verankert sind (vgl. Schnell u. a. 1989). Der Einfluss der Befragungsmethode auf das Antwortverhalten wird exemplarisch bei der Frage sichtbar, welche beschäftigungssichernde Wirkung die Potentialberatung möglicherweise in den Unternehmen gehabt hatte: Während im laufenden Monitoring die Antwortkategorie „Sicherung bestehender Arbeitsplätze“ bei der Frage nach den Beratungsergebnissen vorgegeben ist und dort eine beträchtliche Zustimmung erreicht – im Jahre 2010 gaben 58,1 % der Unternehmen diese Kategorie an – konnten im Rahmen der G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009 nur 1,9 % der Antworten zu der offen gestellten Frage, welche Wirkungen die aus der Potentialberatung abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen im Unternehmen erbracht hatten, explizit der Beschäftigungssicherung zugeordnet werden. Es dürfte unseres Erachtens in diesem Kontext davon auszugehen sein, dass die Beschäftigungssicherung in den Unternehmen zumeist nicht der primäre Anstoß für die Nutzung einer Potentialberatung war und eben deshalb auch bei offenen Fragen nicht vorrangig mit unmittelbaren Wirkungen in Zusammenhang gebracht wird. Wenn aber im Rahmen einer geschlossenen Antwortmöglichkeit eine solche Kategorie angeboten wird, dann dürfte vermutlich auch die „abgeleitete beschäftigungssichernde Wirkung“ der Potentialberatung stärker in die Wahrnehmung der befragten Unternehmensvertreter gelangen.

<sup>1</sup> Berücksichtigt wurden in der Stichprobe Potentialberatungen, die gemäß Monitoringbogen vom 1. Juli 2007 bis zum 1. Dezember 2008 begonnen und vom 11. März bis zum 31.12.2008 beendet wurden.

<sup>2</sup> In der ersten Phase Ende Juni 2009 wurde den Unternehmen der Stichprobe durch die G.I.B. ein schriftlicher Fragebogen postalisch zugesandt. Alle Unternehmen, die diesen Fragebogen bis Ende Juli 2009 nicht beantwortet hatten, wurden durch ein von der G.I.B. beauftragtes Institut telefonisch befragt. Die realisierte Stichprobe beinhaltet zu 59,6 % schriftliche und zu 40,4 % telefonische Interviews.

<sup>3</sup> Zur Abbildungsgenauigkeit der realisierten Stichprobe, siehe die Strukturvergleiche nach Wirtschaftsbranchen und Unternehmensgröße im Anhang.

<sup>4</sup> Für die Auswertung der G.I.B.-Unternehmensbefragung wurden die Antworten auf offene Fragen datentechnisch mittels Einsatz der Software MAXQDA kodiert, d. h. manuell verschiedenen Inhaltskategorien zugeordnet. Diese Inhaltskategorien wurden zunächst aus der Programmatik des Förderinstruments, insbesondere der Durchführungsrichtlinie, abgeleitet und in einem zweiten Schritt auf der Basis der von den Unternehmen gegebenen Antworten weiterentwickelt. Das Kategoriensystem ist zweistufig angelegt und besteht aus Ober- und Unterkategorien. Auf diese Weise konnte sowohl die Bedeutung von größeren Themenzusammenhängen, wie etwa Personalpolitik als Oberkategorie, als auch deren Konkretisierung – zum Beispiel Reduzierung von Personalfuktuation als Unterkategorie – untersucht und dargestellt werden. Die Ergebnisse zu den Unterkategorien finden sich im Anhang des Berichts.



Für die Rezeption der im Rahmen der G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009 ermittelten Ergebnisse zu den offenen Fragen ist es ferner von zentraler Bedeutung, dass es sich bei den Antworten der befragten Unternehmen zumeist um Mehrfachantworten handelt. Die meisten Unternehmen haben innerhalb ihrer Antworten mehrere und zum Teil sehr unterschiedliche Aspekte ihrer Potentialberatung genannt. Ein fiktives Beispiel für eine solche Mehrfachantwort bei der Frage nach den abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen wäre: „Wir haben die Ablauforganisation überarbeitet und notwendige Qualifizierungsmaßnahmen ergriffen.“

Ferner erscheint es wichtig darauf hinzuweisen, dass Ergebnisse von offenen und geschlossenen Befragungen nicht direkt miteinander verglichen werden sollten, da offene Fragen erfahrungsgemäß geringere Anteilswerte erzeugen als offene Fragen. Bei Mehrfachantworten, wie etwa zur Frage nach den aus der Potentialberatung abgeleiteten Maßnahmen, sollten vielmehr die Rangfolgen der Unternehmensangaben in den Vordergrund gestellt werden: Welche Maßnahmen hatten die größte Bedeutung, welche die geringste?

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass mit der G.I.B.-Befragung in großem Umfang Vertreterinnen bzw. Vertreter in den Unternehmen erreicht wurden, die – gemessen sowohl an ihrer Position im Unternehmen als auch ihrer Rolle im Beratungsprozess – fundiert über die Potentialberatung Auskunft gegeben haben dürften. Bei mehr als drei Viertel der Befragten (76,7 %) handelte es sich nach eigener Aussage um Geschäftsführerinnen bzw. Geschäftsführer der Unternehmen; 88,5 % der Befragten insgesamt waren in der Vergangenheit verantwortlich für die Beauftragung der Potentialberatung und fast drei Viertel (72,8 %) der Befragten insgesamt waren verantwortlich für die Umsetzung des Beratungsprozesses.

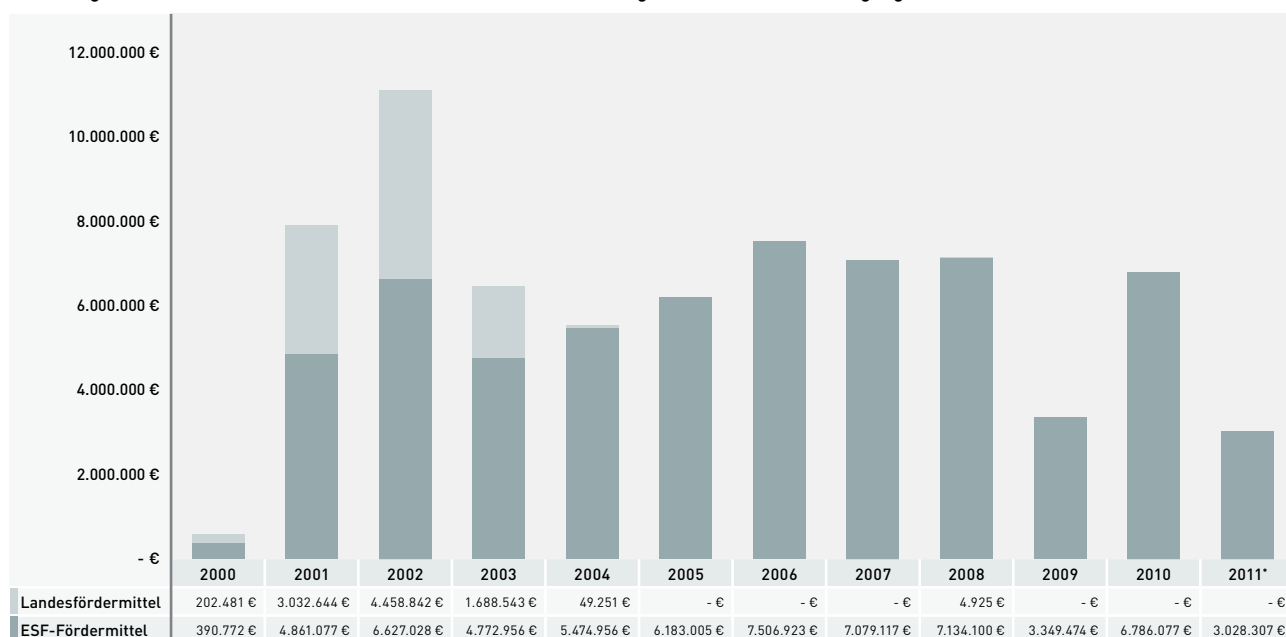
### 3. Bewilligung von Potential- und Arbeitszeitberatungen sowie Fördermitteleinsatz

Bei der Betrachtung der Bewilligung von Potentialberatungen ist zu beachten, dass das fördertechnische Verfahren dieses Beratungsinstrumentes zum 1. April 2009 mit der Einführung des Beratungsschecks umgestellt wurde. Während vor diesem Zeitpunkt eine Potentialberatung vor ihrem Beginn von der zuständigen Behörde bewilligt werden musste, so kann mit dem Beratungsscheck unmittelbar nach dessen Ausstellung mit dem Beratungsprozess begonnen werden – die Bewilligung erfolgt dann erst nach Abschluss der Potentialberatung. Letzteres führt dazu, dass zwischen dem Beginn einer Potentialberatung und ihrer Bewilligung ein gewisser Zeitversatz (durchschnittlich rund 6,5 Monate) entsteht und die Anzahl der bewilligten Potentialberatungen am rechten Datumsrand unterschätzt wird. Insgesamt wurden im Zeitraum von Ende April 2000 bis Ende Juni 2011 15.282 Potentialberatungen und 460 Arbeitszeitberatungen bewilligt. Arbeitszeitberatungen wurden letztmalig 2009 (n = 13) bewilligt, da in diesem Jahr die Arbeitszeitberatung in die Potentialberatung integriert wurde. Im Jahresdurchschnitt wurden in den Jahren 2000 bis 2010 1.334 Potentialberatungen und in den Jahren 2000 bis 2009 46 Arbeitszeitberatungen bewilligt.

Auf Basis des Datenbestands von Juli 2011 wurden von 2000 bis Mitte 2011 für Potential- und Arbeitszeitberatungen zusammen rund 72,6 Mio. Euro an Landes- und ESF-Fördermitteln bewilligt. Der Anteil der Landesmittel beträgt für diesen Zeitraum 13,0 %, wobei diese Form der Kofinanzierung – bis auf eine Ausnahme im Jahre 2008 – ausschließlich in den Jahren 2000 bis 2004 geleistet wurde (s. Abb. 1). Danach erfolgte die für den ESF notwendige Kofinanzierung allein durch die beratenen Unternehmen. Durchschnittlich wurde eine Potentialberatung mit rund 4.700,- Euro und eine Arbeitszeitberatung mit rund 2.400,- Euro gefördert. Die quantitative Bedeutung von Potential- und Arbeitszeitberatung für das gesamte nordrhein-westfälische ESF-Programm lässt sich dadurch abbilden, indem der Anteil der aufgewendeten Fördermittel am ESF-Programm insgesamt errechnet wird.

In der (aktuellen) Förderphase 2007 bis 2013 hatten die Förderinstrumente Potential- und Arbeitszeitberatung zusammen einen Anteil von 4,2 % an den bis Ende 2010 bewilligten ESF-Mitteln. Auch wenn in Nordrhein-Westfalen im Hinblick auf das Fördervolumen deutlich größere

**Abbildung 1: Fördermitteleinsatz für Potential- und Arbeitszeitberatungen nach Jahr der Bewilligung**



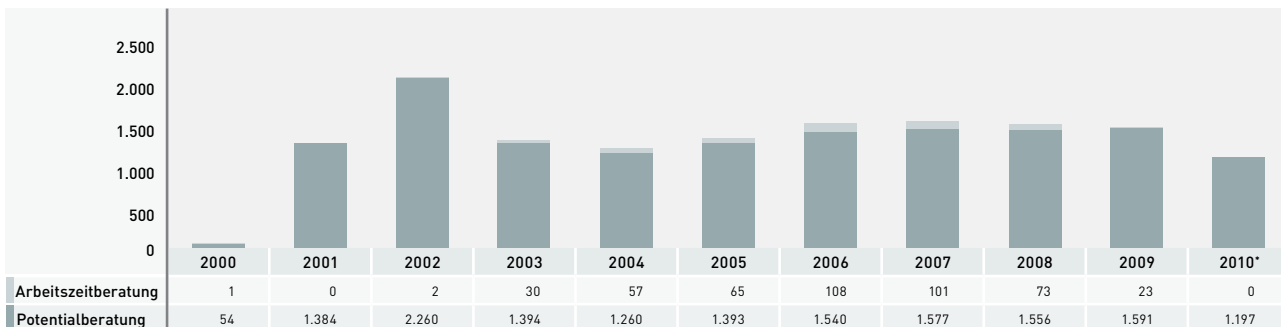
Quelle: BISAM 2011/07; \*bis 30.06.2011

Programme existieren, so ist die Potentialberatung gleichwohl in Bezug auf die Bindung von Fördermitteln das fünfgrößte Förderprogramm von den rund als 40 ESF-Förderinstrumenten insgesamt.

Abbildung 2 zeigt die Verteilung der bewilligten Potential- und Arbeitszeitberatungen nach dem Zeitpunkt des (geplanten) Projektbeginns, ein Datum, das am besten geeignet ist, um die Umsetzung der Beratungen im Zeitverlauf zu betrachten. Dieser Zeitpunkt weicht – wie oben beschrieben – von der Verteilung der Projekte nach dem Bewilli-

gungsdatum der Projekte ab. Da hier für die Auswertung ausschließlich bewilligte Projekte berücksichtigt wurden, war für das Jahr 2011 noch keine aussagekräftige Datelage vorhanden; auch das Ergebnis für 2010 dürfte aus demselben Grund stark unterschätzt sein. Wenn das Jahr 2000 wegen der geringen Fallzahl außer Acht gelassen wird, so lässt sich feststellen, dass durchschnittlich pro Jahr rund 1.560 Projekte (Potential- und Arbeitszeitberatungen) begonnen wurden.

Abbildung 2: Anzahl bewilligter Potential- und Arbeitszeitberatungen nach Jahr des Projektbeginns



Quelle: BISAM 2011/07; n = 15.666; \*noch unterschätzt

## 4. Regionale Verteilung und Struktur der beratenen Unternehmen

Die Untersuchung der Struktur der Unternehmen, die Potential- und/oder Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen haben, sowie auch ein regionaler Vergleich mit der KMU-Verteilung im Land insgesamt muss sich zunächst mit der möglichen Mehrfachnutzung der Förderinstrumente befassen. Schließlich sollte bei Strukturauswertungen jedes Unternehmen nur einmal in die Berechnung eingehen; es muss also zwischen Förderfällen einerseits und geförderten Unternehmen andererseits unterschieden werden.

Die hier zugrunde liegenden 15.742 bewilligten Potential- und Arbeitszeitberatungen (Förderfälle) wurden von 14.612 Unternehmen (92,8 %) in Anspruch genommen. Die Mehrfachnutzung der Förderung spielt bei der Arbeitszeitberatung nur eine sehr geringe Rolle; lediglich vier Unternehmen haben zwei Arbeitszeitberatungen in Anspruch genommen. Die im Betrachtungszeitraum bewilligten 15.282 Potentialberatungen wurden von 14.470 Unternehmen (94,7 %) genutzt; 771 Unternehmen haben zwei Potentialberatungen in Anspruch genommen und 17 Unternehmen drei Potentialberatungen. Ferner lassen sich 314 Unternehmen ermitteln, die im Betrachtungszeitraum sowohl Potentialberatung als auch Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen hatten.

### 4.1 Regionale Verteilung der beratenen Unternehmen

Nachfolgend wird untersucht, inwieweit die regionale Verteilung der mit Potential- und/oder Arbeitszeitberatungen geförderten Unternehmen mit der Verteilung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in den Regionen Nordrhein-Westfalens insgesamt korrespondiert. Zunächst zeigt die nachfolgende Tabelle die Verteilung der Potential- und Arbeitszeitberatungen nach dem Jahr des Projektbeginns und der Region des beratenen Unternehmens. Die Jahre 2000 und 2011 wurden hierbei aufgrund der geringen Fallzahl ausgeschlossen. Die Anteilswerte zeigen, dass es zwar im Zeitverlauf in einzelnen Regionen zu gewissen Schwankungen hinsichtlich des Anteils an begonnenen Potential- und Arbeitszeitberatungen gekommen ist, dass aber die grundlegende Struktur der Verteilung über die Jahre recht konstant geblieben ist. Lediglich der zuletzt stark angestiegene Anteil an begonnenen Potentialberatungen in Ostwestfalen-Lippe von 13,3 % in 2009 auf 16,3 % in 2010 soll an dieser Stelle herausgestellt werden (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Anteil bewilligter Potential- und Arbeitszeitberatungen nach Region des beratenen Unternehmens und Jahr des Beratungsbeginns**

Region des beratenen Unternehmens	Jahr des Projektbeginns									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	Anteil in %									
Hellweg-Hochsauerland	7,3	5,0	3,7	5,2	4,4	4,2	3,3	3,9	5,5	5,2
Mittleres Ruhrgebiet	5,5	5,3	6,4	3,7	3,2	3,7	3,2	2,9	4,8	3,3
Westfälisches Ruhrgebiet	7,0	7,3	5,5	5,8	5,8	6,3	6,4	5,9	6,3	8,1
Märkische Region	8,4	6,6	6,7	6,4	4,7	6,0	5,2	5,3	5,1	6,5
Siegen-Wittgenstein/Olpe	2,9	3,7	2,2	3,4	3,4	3,2	2,7	2,6	2,2	4,3
Ostwestfalen-Lippe	10,1	11,7	10,6	9,9	10,6	12,1	14,0	12,6	13,3	16,3
Bergisches Städtedreieck	4,3	4,8	5,6	5,1	3,0	2,7	3,7	3,2	3,9	3,8
Mittlerer Niederrhein	4,3	5,0	6,2	4,3	5,5	6,1	5,5	5,3	4,8	4,3
Düsseldorf/Kreis Mettmann	2,7	3,6	4,9	3,8	4,6	5,1	4,9	6,8	6,0	3,9
MEO	4,4	4,2	3,2	3,2	3,8	4,4	3,8	3,9	3,3	2,9
NiederRhein	6,9	5,4	7,6	5,4	7,5	7,1	6,1	7,5	5,7	6,2
Region Aachen	10,2	9,3	10,0	11,9	9,6	8,3	9,4	7,7	8,1	6,1
Bonn/Rhein-Sieg	4,3	4,2	4,9	3,6	5,6	3,7	3,4	3,3	2,9	3,6
Region Köln	3,9	6,5	8,4	7,9	10,5	9,8	8,8	9,1	9,2	7,2
Emscher-Lippe-Region	3,3	5,0	6,5	4,9	5,4	4,5	4,8	4,4	4,1	3,8
Münsterland	14,6	12,4	7,7	15,5	12,3	12,8	14,7	15,7	14,9	14,4
<b>Gesamt</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Quelle: BISAM 2011/07; n = 15.611

Für einen Vergleich mit der regionalen Verteilung der kleinen und mittleren Unternehmen in Nordrhein-Westfalen wurden für die Potential- und Arbeitszeitberatungen jene berücksichtigt, die im Jahre 2009 begonnen hatten (n = 1.614); die Verteilung der KMU in Nordrhein-Westfalen basiert auf der Stichtagserhebung der Bundesagentur für Arbeit zum 30. Juni 2009 (Betriebsstätten mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten). Tabelle 2 zeigt, um wie viel Prozentpunkte der regionale Anteil der Potential- und Arbeitszeitberatungen vom Anteil der kleinen und mittleren Unternehmen in den Regionen abweicht. Da diese Berechnung lediglich eine gewisse Orientierung geben soll und nur gravierende Strukturunterschiede aufzeigen kann – sollten unseres Erachtens Abweichungen von weniger als zwei Prozentpunkten vernachlässigt werden.

Arbeitszeitberatungen dagegen um rund vier Prozentpunkte niedriger als der Anteil an kleinen und mittleren Unternehmen. Das heißt, im Münsterland kann von einer deutlich überproportional starken Nutzung der Förderinstrumente ausgegangen werden, während die Daten für Köln von einer unterproportional starken Inanspruchnahme sprechen. Des Weiteren lässt sich noch für die Region Hellweg-Hochsauerland (plus 2,0 Prozentpunkte) eine leicht überproportional starke Nutzung der Förderinstrumente feststellen und für die Regionen Mittlerer Niederrhein und Bonn/Rhein-Sieg (minus 2,4 Prozentpunkte) eine leicht unterproportional starke Nutzung.

**Tabelle 2: Regionaler Vergleich der Verteilung der beratenen Unternehmen und den kleinen und mittleren Unternehmen in NRW insgesamt im Jahre 2009**

Region des Unternehmensstandortes	Begonnene Potential- und Arbeitszeitberatungen in 2009		Betriebsstätten mit weniger als 250 Beschäftigten zum Stichtag 30.06.2009		Differenz der Anteilswerte in %
	Anzahl	Anteil in %	Anzahl	Anteil in %	
Hellweg-Hochsauerland	88	5,5	14.280	3,5	2,0
Mittleres Ruhrgebiet	78	4,8	13.819	3,3	1,5
Westfälisches Ruhrgebiet	101	6,3	23.643	5,7	0,5
Märkische Region	82	5,1	17.942	4,3	0,7
Siegen-Wittgenstein/Olpe	36	2,2	9.683	2,3	-0,1
Ostwestfalen-Lippe	215	13,3	48.805	11,8	1,5
Bergisches Städtedreieck	63	3,9	14.611	3,5	0,4
Mittlerer Niederrhein	77	4,8	29.622	7,2	-2,4
Düsseldorf/Kreis Mettmann	97	6,0	32.136	7,8	-1,8
MEO	53	3,3	20.315	4,9	-1,6
NiederRhein	92	5,7	26.275	6,4	-0,7
Region Aachen	131	8,1	28.868	7,0	1,1
Bonn/Rhein-Sieg	46	2,9	21.802	5,3	-2,4
Region Köln	149	9,2	54.055	13,1	-3,9
Emscher-Lippe-Region	66	4,1	18.592	4,5	-0,4
Münsterland	240	14,9	38.163	9,2	5,6
<b>Gesamt</b>	<b>1.614</b>	<b>100,0</b>	<b>412.611</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Quelle: BISAM 2011/07; Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Betriebsstätten nach Größenklassen, Stichtag: 30.06.2009; eigene Berechnungen

Auffallend nach dieser Betrachtungsweise bleiben dann vor allem die Regionen Köln und Münsterland. Der Anteil an den begonnenen Potential- und Arbeitszeitberatungen an den in Nordrhein-Westfalen insgesamt in 2009 begonnenen Projekten lag im Münsterland um 5,6 Prozentpunkte höher als der Anteil an kleinen und mittleren Unternehmen; in der Region Köln ist der Anteil an den begonnenen Potential- und

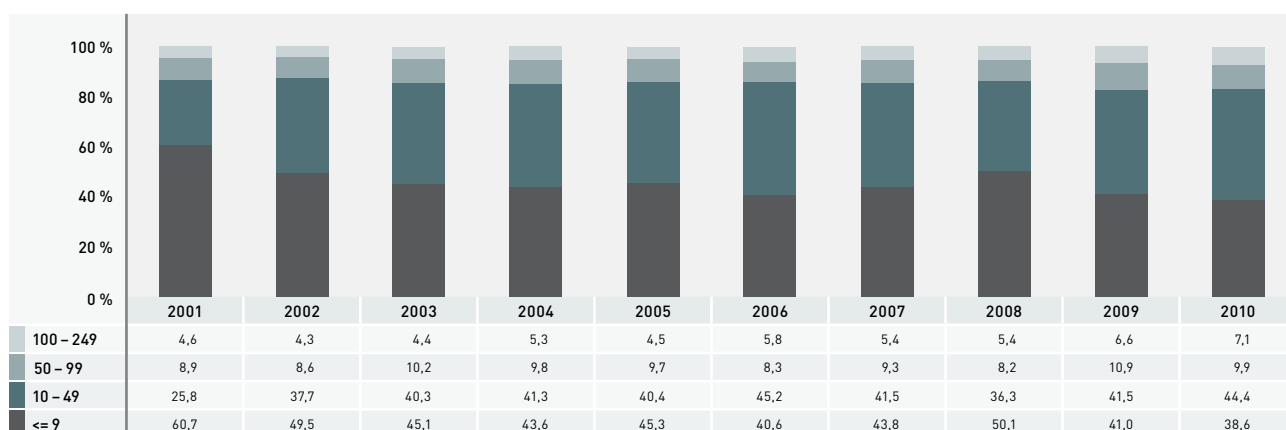
## 4.2 Größenklassen der beratenen Unternehmen

Abbildung 3 zeigt die beratenen Unternehmen nach Größenklassen auf Basis der Anzahl ihrer Beschäftigten (ohne Auszubildende) zu Beginn der Beratung. Wenngleich die

Ergebnisse auf den ersten Blick zum Teil Grund zur Annahme eines Trends geben könnten, so weisen bivariate Kontrollanalysen jedoch eher auf die weitgehende Unabhängigkeit der Unternehmensgröße von der zeitlichen Entwicklung hin. Die Anteilsschwankungen im Zeitverlauf müssen somit eher als zufällig denn als systematisch betrachtet werden.

rhein-Westfalen im Jahre 2009 durchgeführt werden. Nordrhein-Westfalen insgesamt ist – wie andere Bundesländer auch – durch eine starke Dominanz von Kleinstunternehmen mit bis zu neun Beschäftigten geprägt; diese Größenklasse hatte Mitte des Jahres 2009 in Nordrhein-Westfalen einen Anteil von mehr als vier Fünftel (80,6 %)

**Abbildung 3: Potential- und Arbeitszeitberatungen nach Größenklasse der beratenen Unternehmen und Jahr des Beratungsbeginns**



Quelle: BISAM 2011/07; n= 12.791

Auch in Bezug auf die Größenklassenstruktur der mit Potential- und/oder Arbeitszeitberatung geförderten Unternehmen soll hier ein Vergleich zur Struktur der Größenklassen von kleinen und mittleren Unternehmen in Nord-

an allen kleinen und mittleren Unternehmen; Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten hatten einen Anteil von 15,5 %, sodass auf diese beiden Größenkategorien allein 96,1 % aller kleinen und mittleren Unternehmen entfallen (vgl. Tabelle 3).

**Tabelle 3: Differenz der Anteilswerte der Beschäftigtengrößenklassen von beratenen Unternehmen zum Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen in NRW im Jahre 2009**

Beschäftigten- größenklasse	Begonnene Potential- und Arbeitszeitberatungen in 2009		Betriebsstätten mit weniger als 250 Beschäftigten zum Stichtag 30.06.2009		Differenz der Anteilswerte in %
	Anzahl	Anteil in %	Anzahl	Anteil in %	
<= 9	584	41,0	332.727	80,6	-39,7
10 – 49	592	41,5	64.009	15,5	26,0
50 – 99	155	10,9	9.798	2,4	8,5
100 – 249	94	6,6	6.077	1,5	5,1
<b>Gesamt</b>	<b>1.425</b>	<b>100,0</b>	<b>412.611</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigung, Betriebsstätten nach Größenklassen, Stichtag: 30.06.2009; eigene Berechnungen

Die Tabelle zeigt sehr deutlich, dass die Größenklassenstruktur der beratenen Unternehmen von dieser Struktur abweicht; zu den Kleinstunternehmen mit bis zu neun Beschäftigten beträgt die Differenz in Prozentpunkten minus 39,7 und zur Größenkategorie mit 10 bis 49 Beschäftigten plus 26 Prozentpunkte. Dies bedeutet, dass die Kleinstunternehmen bislang in sehr viel geringerem Maße das Beratungsangebot des Landes genutzt haben, als es ihrem Anteil in Nordrhein-Westfalen insgesamt entspricht.

Dieses Phänomen stellt jedoch kein Spezifikum der Potentialberatung dar, denn auch beispielsweise beim betrieblichen Zugang zum nordrhein-westfälischen Förderinstrument Bildungsscheck sind landesweit ähnliche Entwicklungen zu beobachten. Vielmehr spiegelt die stark unterproportionale Inanspruchnahme des Förderinstruments durch Kleinstbetriebe unseres Erachtens eine allgemeine Situation in der Unternehmenslandschaft wider – Rabbel (2007) spricht in diesem Kontext von einer „Beratungsresistenz“ kleiner und mittlerer Betriebe –, auf die das Land NRW mit der Bereitstellung der Beratungsförderung reagiert hat. Vor diesem Hintergrund wäre eine proportionale Erreichung von Kleinstbetrieben nicht zu erwarten gewesen. Lediglich der recht konstante geringe Anteil an Kleinstbetrieben im Zeitverlauf sowie auch die nachfolgend aufgezeigte stark überproportionale Erreichung von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes könnte möglicherweise Anlass für Überlegungen sein, zusätzliche Anreize für die Inanspruchnahme von Potentialberatung für diese Unternehmenszielgruppe zu entwickeln oder auch neue Anspracheverfahren zu schaffen.

### 4.3 Wirtschaftszweige der beratenen Unternehmen

Seit Einführung der Förderinstrumente ist die Struktur der beratenen Unternehmen stark durch das verarbeitende Gewerbe geprägt; im Jahre 2010 betrug sein Anteil 30,8 %. Weitere Wirtschaftszweige, die anteilmäßig größere Bedeutung haben, sind der Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen (12,9 %), das Gesundheits- und Sozialwesen (12,2 %), die freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (11,7 %) sowie die sonstigen Dienstleistungen (9,5 %).

Aufgrund des großen Anteils an Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes wurde diese Kategorie weiter aufgeschlüsselt. Hierbei zeigt sich, dass allein die Branchen Metallerzeugung und -bearbeitung, Herstellung von sonstigen Waren, Maschinenbau sowie Herstellung von Metallenerzeugnissen zusammen einen Anteil von 18,8 % an allen Unternehmen aufweisen, die die Potentialberatung genutzt haben.

Analog zu den Betriebsgrößenklassen wurde auch in weiteren bivariaten Analysen überprüft, ob ein statistischer Zusammenhang zwischen der Verteilung der Wirtschaftszweige und dem Jahr des Beratungsbeginns besteht. Ein solcher Zusammenhang ließ sich jedoch nicht feststellen. Lediglich für das Gesundheits- und Sozialwesen lässt sich eine kontinuierliche Steigerung des Anteilswertes von 2000 (4,5 %) auf 2010 (12,2 %) beobachten, die für diesen Wirtschaftszweig einen klaren Trend darstellt (vgl. Tabellen 4 und 5).

**Tabelle 4: Beratene Unternehmen nach Wirtschaftszweig**

Wirtschaftsabschnitt	Jahr des Projektbeginns (Anteile in %)										Gesamt
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
(A) Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	0,7	0,6	0,2	0,8	0,8	0,5	0,7	0,1	0,0	0,4	0,5
(B) Bergbau u. Gewinnung von Steinen und Erden	0,1	0,1	0,1	0,5	0,5	0,2	0,4	0,1	0,1	0,0	0,2
(C) Verarbeitendes Gewerbe	40,0	33,9	33,0	34,4	31,5	32,3	29,8	34,7	31,1	30,8	32,8
(D) Energieversorgung	0,3	0,4	0,3	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,3	0,2
(E) Wasserver- und -entsorgung, Umweltschutz	1,1	0,5	0,4	0,5	0,3	0,5	0,6	0,2	0,3	0,9	0,5
(F) Baugewerbe	11,8	11,4	13,1	12,4	11,5	9,6	9,0	9,9	10,1	7,9	10,4
(G) Handel, Instandhaltung u. Reparatur von Kfz	14,0	15,6	17,4	17,5	17,4	19,6	18,0	15,1	13,1	12,9	15,9
(H) Verkehr und Lagerei	2,9	2,5	0,9	0,6	0,1	1,0	2,0	1,9	2,4	1,8	1,7
(I) Gastgewerbe	1,4	2,2	3,2	2,7	2,1	1,3	2,6	2,6	2,3	1,5	2,2
(J) Information und Kommunikation	4,0	4,1	3,0	2,1	1,4	1,3	1,6	1,5	3,8	3,6	2,7
(K) Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	0,4	0,6	0,3	0,8	0,3	0,4	0,7	0,1	0,9	0,5	0,5
(L) Grundstücks- und Wohnungswesen	0,1	0,4	0,6	0,6	0,2	0,2	0,5	0,4	0,2	0,3	0,4
(M) Freiberufl., wissenschaftl. u. techn. Dienstl.	4,6	3,9	3,0	2,2	3,8	2,6	3,2	5,4	8,4	11,7	5,0
(N) Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	8,8	6,9	7,1	8,2	9,8	9,7	7,8	6,8	6,4	3,1	7,6
(O) Öffentl. Verwaltung, Verteidigung u. Sozialvers.	0,0	0,0	0,1	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0
(P) Erziehung und Unterricht	0,9	1,3	1,3	0,6	1,6	1,1	1,1	1,6	2,1	1,2	1,3
(Q) Gesundheits- und Sozialwesen	4,5	6,7	7,7	8,4	8,0	10,1	9,7	10,2	11,7	12,2	9,0
(R) Kunst, Unterhaltung und Erholung	0,9	0,9	0,7	1,1	0,8	1,3	0,9	0,5	0,9	1,3	0,9
(S) Sonstige Dienstleistungen	3,4	8,2	7,4	6,2	9,7	8,1	11,2	8,5	6,1	9,5	8,0
(T) Private Haushalte (Personal, Waren, Dienstl.)	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0
(U) Exterritoriale Organisationen u. Körperschaften	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
<b>Gesamt</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Quelle: BISAM 2011/07; n = 15.605



**Tabelle 5: Beratene Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes nach Wirtschaftszweig**

Wirtschaftsabteilungen des verarbeitenden Gewerbes für begonnene Beratungen in den Jahren 2001 bis 2010	Anteil in %
Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	2,0
Getränkeherstellung	0,0
Tabakverarbeitung	0,0
Herstellung von Textilien	0,8
Herstellung von Bekleidung	0,2
Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen	0,1
Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)	1,4
Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus	0,4
Herstellung von Druckerzeugnissen; Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern	1,9
Kokerei und Mineralölverarbeitung	0,0
Herstellung von chemischen Erzeugnissen	0,8
Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	0,5
Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	2,0
Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	0,6
Metallerzeugung und -bearbeitung	3,4
Herstellung von Metallerzeugnissen	5,7
Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	0,8
Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	0,8
Maschinenbau	5,6
Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	0,4
Sonstiger Fahrzeugbau	0,4
Herstellung von Möbeln	1,0
Herstellung von sonstigen Waren	4,1
Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	0,0
<b>Gesamt</b>	<b>32,8</b>

Quelle: BISAM 2011/07; n = 4.791

Im Vergleich zur Verteilung der Wirtschaftszweige der kleinen und mittleren Unternehmen in Nordrhein-Westfalen insgesamt lassen sich recht deutlich einige wenige Branchen herausstellen, die stark über- bzw. unterproportional die Förderinstrumente in Anspruch genommen haben. Zuallererst ist in diesem Zusammenhang das verarbeitende Gewerbe zu nennen, das 2009 an den kleinen und mittleren Unternehmen in Nordrhein-Westfalen insgesamt einen Anteil von 9,6 % hatte. Der Anteil der berateten Unternehmen dieser Branche betrug demgegenüber im Jahr 2009 31,1 %, sodass sich hier eine Anteilsdifferenz von plus 21,5 Prozentpunkten ergibt. Das verarbeitende Gewerbe partizipierte damit sehr stark überproportional von der Beratungsförderung des Landes. Deutlich unterproportional wurde dagegen der Dienstleistungssektor Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen mit den Beratungsleistungen unterstützt. Während der Anteil dieser Branche in Nordrhein-Westfalen im Jahre 2009 insgesamt 21,7 % betrug, hatte dieser Wirtschaftszweig an den geförderten Unternehmen im selben Jahr lediglich einen Anteil von 13,1 %, sodass sich hieraus eine Prozentpunktdifferenz von minus 8,6 Prozent ergibt. Schließlich ist noch das Gastgewerbe zu nennen, das mit einem Differenzwert von minus 4,1 Prozentpunkte bislang deutlich unterproportional die Förderinstrumente in Anspruch genommen hatte (vgl. Tabelle 6).

**Tabelle 6: Differenz der Anteilswerte der Wirtschaftszweige von beratenen Unternehmen zum Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen in NRW im Jahre 2009**

Wirtschaftszweig nach WZ2008	Begonnene Potential- und Arbeitszeitberatungen in 2009		Betriebsstätten mit weniger als 250 Beschäftigten zum Stichtag 30.06.2009		Differenz der Anteilswerte in %
	Anzahl	Anteil in %	Anzahl	Anteil in %	
(A) Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	0	0,0	7.870	1,9	-1,9
(B) Bergbau u. Gewinnung von Steinen und Erden	1	0,1	291	0,1	0,0
(C) Verarbeitendes Gewerbe	501	31,1	39.493	9,6	21,5
(D) Energieversorgung	3	0,2	652	0,2	0,0
(E) Wasserver- und -entsorgung, Umweltschutz	5	0,3	1.727	0,4	-0,1
(F) Baugewerbe	163	10,1	43.013	10,4	-0,3
(G) Handel, Instandhaltung u. Reparatur von Kfz	211	13,1	89.348	21,7	-8,6
(H) Verkehr und Lagerei	39	2,4	15.991	3,9	-1,5
(I) Gastgewerbe	37	2,3	26.364	6,4	-4,1
(J) Information und Kommunikation	61	3,8	10.963	2,7	1,1
(K) Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	15	0,9	10.931	2,7	-1,7
(L) Grundstücks- und Wohnungswesen	3	0,2	9.623	2,3	-2,1
(M) Freiberufl., wissenschaftl. u. techn. Dienstl.	135	8,4	40.511	9,8	-1,5
(N) Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	104	6,4	21.634	5,2	1,2
(O) Öffentl. Verwaltung, Verteidigung u. Sozialvers.	0	0,0	3.411	0,8	-0,8
(P) Erziehung und Unterricht	34	2,1	9.830	2,4	-0,3
(Q) Gesundheits- und Sozialwesen	188	11,7	41.994	10,2	1,5
(R) Kunst, Unterhaltung und Erholung	14	0,9	6.358	1,5	-0,7
(S) Sonstige Dienstleistungen	98	6,1	24.868	6,0	0,0
(T) Private Haushalte (Personal, Waren, Dienstl.)	1	0,1	7.295	1,8	-1,7
(U) Exterritoriale Organisationen u. Körperschaften	0	0,0	313	0,1	-0,1
<b>Gesamt</b>	<b>1.613</b>	<b>100,0</b>	<b>412.480</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Quelle: Statistik der Bundesanstalt für Arbeit, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SvB) am Arbeitsort (A0) – Betriebe und SvB nach Betriebsgrößenklassen, Stichtag: 30.06.2009 (vorläufiger Stand), Datenstand: Januar 2010; eigene Berechnungen

#### 4.4 Tarifbindung der beratenen Unternehmen

Die Frage nach der Tarifbindung der im Rahmen von Potentialberatung geförderten Unternehmen wurde zu Beginn des Jahres 2008 in das Programm-Monitoring eingeführt. Entsprechende Ergebnisse zur Tarifbindung waren unter Herausrechnung der möglichen Mehrfachnutzung des Förderinstruments für rund 3.400 Unternehmen verfügbar. Insgesamt unterlagen demnach etwas mehr als ein Viertel der beratenen Unternehmen (26,1 %) nach eigenen Angaben der Tarifbindung. Mit zunehmender Anzahl an Beschäftigten wächst der Anteil der der Tarifbindung unterliegenden Unternehmen. Während nur rund ein Fünftel der beratenen Unternehmen (19,6 %) mit bis zu neun Beschäftigten der Tarifbindung unterlagen, betrug der entsprechende Anteil bei den Betrieben mit 10 bis 49 Beschäftigten rund 27 % und bei den Betrieben mit 50 bis 249 Beschäftigten rund 41 %.

Um dieses Ergebnis einordnen zu können, wurden die Ergebnisse des IAB-Betriebspanels<sup>5</sup> für Nordrhein-Westfalen des Jahres 2008 zu einem Vergleich herangezogen.<sup>6</sup> Dies zeigt, dass die Tarifbindung der beratenen Unternehmen in allen drei Größenklassen deutlich niedriger ist, als bei den Unternehmen in Nordrhein-Westfalen insgesamt. Besonders groß fällt die Differenz bei den kleinen und mittleren Unternehmen mit minus 24 Prozentpunkten bzw. minus 27 Prozentpunkten aus (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: Vergleich nach Anteil der der Tarifbindung unterliegenden Betriebe: Beratene Betriebe versus Betriebe in NRW insgesamt

Betriebsgrößenklasse nach Anzahl der Beschäftigten	Beratene Unternehmen von 2008 bis 2010*	Betriebe in NRW 2009** insgesamt	Differenz der Anteilswerte
	Anteil in %		
Kleinstunternehmen (<= 9)	20	32	-12
Kleine Unternehmen (10 – 49)	27	51	-24
Mittlere Unternehmen (50 – 249)	41	68	-27
<b>Gesamt</b>	<b>26</b>	<b>38</b>	<b>n. z.</b>

Quelle: \* BISAM 2011/7; \*\* IAB-Betriebspanel, Beschäftigungstrends in Nordrhein-Westfalen, Auswertung der nordrhein-westfälischen Stichprobe der Betriebsbefragung 2009, S. 52 f.

<sup>5</sup> Im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) befragt TNS Infratest Sozialforschung seit 1993 jährlich mittlerweile knapp 16.000 Betriebe. Für die Befragung im Jahr 2008 liegen für Nordrhein-Westfalen verwertbare Interviews von insgesamt rund 1.500 Betrieben vor. Diese Betriebe sind repräsentativ für die Gesamtheit der rund 400.000 Betriebe in Nordrhein-Westfalen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

<sup>6</sup> Zum Zeitpunkt der Berichtslegung waren jüngere Auswertungen noch nicht verfügbar.

## 5. Gründe der Unternehmen für die Inanspruchnahme von Potentialberatung

Wie in der Einleitung bereits erwähnt, wurden im Rahmen der G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009 Unternehmen, die eine Potentialberatung in Anspruch genommen hatten, zu ihren Motiven für die Beratung befragt. Die Gründe, warum Unternehmen eine Beratungsleistung, wie sie die Potentialberatung darstellt, in Anspruch nehmen, sind sehr vielfältig. Es ist zunächst davon auszugehen, dass sich die Unternehmen einen wie auch immer gearteten Vorteil von der Beratung versprechen. Vor diesem Hintergrund wurde den Unternehmen die Frage zu ihren Gründen „offen“ gestellt (vgl. Abbildung 4), sodass ihnen auch die Angabe von verschiedenen Motiven möglich war.

**Abbildung 4: Gründe der Unternehmen, eine Potentialberatung in Anspruch zu nehmen**



Quelle: G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009; n = 529

Mehr als ein Drittel der Unternehmen (37,4 %) gab im Rahmen der G.I.B.-Unternehmensbefragung „allgemeine unternehmensstrategische Gründe“ dafür an, eine Potentialberatung in Anspruch genommen zu haben. Hierzu zählen eher unspezifische Themen wie insbesondere die Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Situation (Status quo), die allgemeine Neuorientierung des Unternehmens oder die

Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Daneben wurden eine Reihe konkreterer Gründe im Bereich der Unternehmensstrategie genannt, die jedoch anteilmäßig nur geringe Relevanz haben. Hierzu zählen etwa die Vergrößerung des Unternehmens, die Organisierung der Betriebsfortführung oder die Erfüllung gesetzlicher Normen.

28,9 % der befragten Unternehmen nannten „organisationsbezogene Gründe“ als Anlass für die Inanspruchnahme einer Potentialberatung. Besondere Relevanz hatte hier die Verbesserung der Ablauforganisation im Unternehmen – und in kleinerem Umfang die Aufbauorganisation –, aber auch eher allgemeine Organisationsverbesserungen. Nur in geringem Umfang wurden explizit die Verbesserung der Kommunikationsstrukturen sowie die Regelung von Verantwortlichkeiten genannt. Rund ein Fünftel der befragten Unternehmen (20,4 %) nannte „finanztechnische und kaufmännische Gründe“ für die Inanspruchnahme einer Potentialberatung. Herausragende Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Verbesserung von Kennwerten wie Gewinn, Rendite, Umsatz oder Produktivität; es ging allgemein also darum, die wirtschaftliche Verfassung des Unternehmens zu verbessern. Spezifische Bezugspunkte in diesem Feld, wie etwa das Rechnungswesen wurden dagegen nur sehr selten geäußert.

Ebenfalls nahezu ein Fünftel aller befragten Unternehmen (18,9 %) gab „qualitätsbezogene Gründe“ für die Nutzung von Potentialberatung an. Der wichtigste Punkt in diesem Zusammenhang ist die Einführung bzw. die Veränderung von Zertifizierung; dies gab allein mehr als ein Zehntel aller Unternehmen an. Daneben wurde in einem etwas geringeren Umfang auch die Einführung oder die Veränderung von Qualitätsmanagement genannt. Konkrete Qualitätsprobleme wurden von den Unternehmen kaum angegeben. Lediglich zwei Unternehmen äußerten, dass die Reduktion von Fehlern ein Anlass dafür gewesen sei, eine Potentialberatung in Anspruch zu nehmen.

14,9 % der Unternehmen konstatierten „personalpolitische Gründe“ als Anlass für ihre Potentialberatung, wobei die Sicherung (4,9 %) sowie die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (3,4 %) die größte Bedeutung hatten. Die übrigen Nennungen waren anteilmäßig auf sehr niedrigem Niveau; die Gewinnung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Mitarbeiterführung, Gesundheitsvorsorge oder die Gestaltung der Arbeitszeit wurden nur vereinzelt genannt.

Zu etwas mehr als einem Zehntel (11,5 %) nannten die Unternehmen „marktstrategische oder produktpolitische Gründe“. Hier ging es um die Veränderung des Marketings, das Erschließen neuer Absatzmärkte bzw. die Gewinnung von Neukunden oder auch um die Veränderung der Angebotspalette.

„Produktionswirtschaftliche Motive“, die von 6,8 % der Unternehmen genannt wurden, zielten dagegen darauf ab, den Produktionsprozess insgesamt hinsichtlich seiner Effizienz und Produktivität zu verbessern. Konkretere Bereiche, wie etwa Maßnahmen der Datenverarbeitung wurden lediglich in sehr geringem Umfang geäußert. Auf die „Gestaltung der Arbeitszeit“ bezogene Gründe wurden von den Unternehmen als Anlass für die Inanspruchnahme einer Potentialberatung kaum genannt; lediglich ein Unternehmen gab ein solches Motiv an.

Generell bestätigt die Untersuchung der Gründe, die die befragten Unternehmen für die Inanspruchnahme einer Potentialberatung anführten, die programmatische Zielstellung des Förderinstruments. Häufiger als alle anderen Gründe wurden solche genannt, die sich auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens insgesamt beziehen. Damit scheint ein bestimmter Anteil der Unternehmen zwar mit einer eher vagen Zielvorstellung in die Potentialberatung einzusteigen – jedoch offensichtlich auch mit einer grundsätzlichen Bereitschaft, mithilfe externen Beratungs-Know-hows die betriebliche Situation zu reflektieren bzw. über eine Neuausrichtung nachzudenken und dabei die Expertise der Beschäftigten mit einzubeziehen. Dass eine solche Neuausrichtung insbesondere im Bereich der betrieblichen Aufbau- und/oder Ablauforganisation liegt, machen die Ergebnisse ebenfalls deutlich.

## 6. Inhalt und Umsetzung der Potentialberatung

Wie bereits eingangs des Berichts erwähnt, sind die Unternehmen nach Abschluss einer Potentialberatung dazu verpflichtet, einen Monitoringbogen – seit Januar 2010 internetbasiert – auszufüllen. Teil dieses Monitoringbogens ist zum einen die Frage zu den Themen, die im Rahmen der Potentialberatung bearbeitet wurden, und zum anderen, zu welchen Themen in den Unternehmen auch entsprechende Maßnahmen eingeleitet wurden. Die Antwortkategorien zu diesen beiden Fragen wurden im Zeitverlauf modifiziert und der geänderten Ausrichtung des Förderinstruments angepasst, sodass hier von Längsschnittbetrachtungen abgesehen und eine Fokussierung auf die aktuelle Programmumsetzung vorgenommen wird.

Bei der Beantwortung der Fragen nach den Inhalten und der Umsetzung der Potentialberatungen sind Mehrfachantworten möglich, das heißt, die Unternehmen konnten mehrere Inhaltskategorien der Beratung bzw. Umsetzung angeben. Vereinfacht könnte man sagen, dass die erste Stufe, das heißt, die Frage nach den bearbeiteten Themen, den analytischen Teil der Potentialberatung darstellt, während die zweite Stufe, also die Frage nach den eingeleiteten Maßnahmen, die praktische Umsetzung der Potentialberatung beschreibt.<sup>7</sup>

In den Abbildungen 5 und 6 stehen an oberster Stelle jeweils die allgemeinen Kategorien, während die darunter subsumierten Kategorien weitere Konkretisierungen des jeweiligen Themas darstellen. Hieraus erklärt sich auch, warum die oberste Kategorie der verschiedenen Themenbündel stets den höchsten Wert innerhalb eines Themenbündels hat. Ferner ist zu beachten, dass natürlich Beziehungen zwischen den verschiedenen Themenbereichen existieren und im Rahmen einer späteren Bewertung nicht losgelöst voneinander zu betrachten sind. So geht etwa die Einführung von neuen Technologien häufig auch mit der Qualifizierung der Beschäftigten und arbeitsorganisatorischen Veränderungen einher.

Ferner erscheint es plausibel, dass die Ausprägungen für die Frage nach den bearbeiteten Themen in der ersten Abbildung stärker ausfallen als zu den eingeleiteten Maßnahmen in der zweiten Abbildung, da in der Regel nicht alle Themen, die im Beratungsprozess erörtert werden, zu konkreten Maßnahmen führen dürften. Vielmehr ist es ja ein Ziel einer Unternehmensberatung, aus einem Bündel von potenziellen Interventionsbereichen diejenigen herauszuarbeiten, in denen in den Unternehmen Veränderungsprozesse mit der erhofften Wirkung in Gang gesetzt werden können.

Die Abbildungen zeigen deutlich, dass der Bereich der Organisationsentwicklung/Arbeitsgestaltung der bedeutendste Aspekt der Potentialberatung darstellt. Mehr als vier Fünftel der beratenen Unternehmen (81,6 %) gaben an, entsprechende Themen bearbeitet zu haben und auch nahezu drei Viertel der Unternehmen (74,3 %) äußerten, derartige Maßnahmen eingeleitet zu haben. Die größte Bedeutung in diesem Themenfeld hat die Gestaltung der Arbeitsorganisation sowie die Optimierung der Geschäftsprozesse.

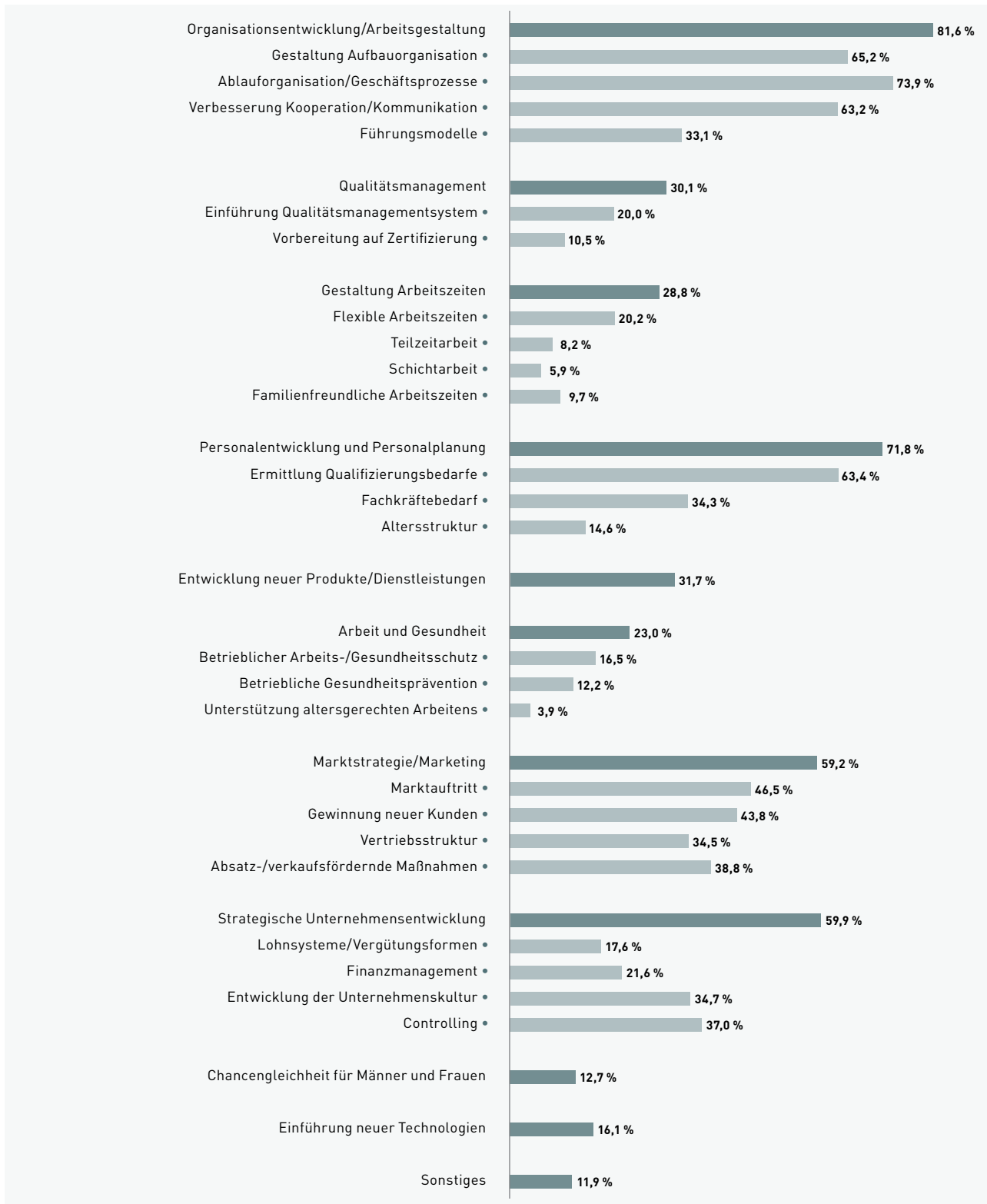
Das Themengebiet Personalentwicklung und Personalplanung folgt, bezogen auf die Anteilswerte der Nennungen, an zweiter Stelle. Während 71,8 % der Unternehmen angaben, derartige Themen im Rahmen der Potentialberatung bearbeitet zu haben, gaben 58,3 % an, auch entsprechende Maßnahmen der Personalentwicklung bzw. der Personalplanung eingeleitet zu haben. Hierbei spielte die Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe die anteilmäßig bedeutendste Rolle.

Die beiden Themengebiete Marktstrategie/Marketing sowie strategische Unternehmensentwicklung lagen sowohl hinsichtlich der Bearbeitung in der Beratung mit einem Anteil von jeweils etwa drei Fünftel der Nennungen als auch in Bezug auf die Frage nach den eingeleiteten Maßnahmen mit etwa der Hälfte der Nennungen gleichauf. Im zuerst

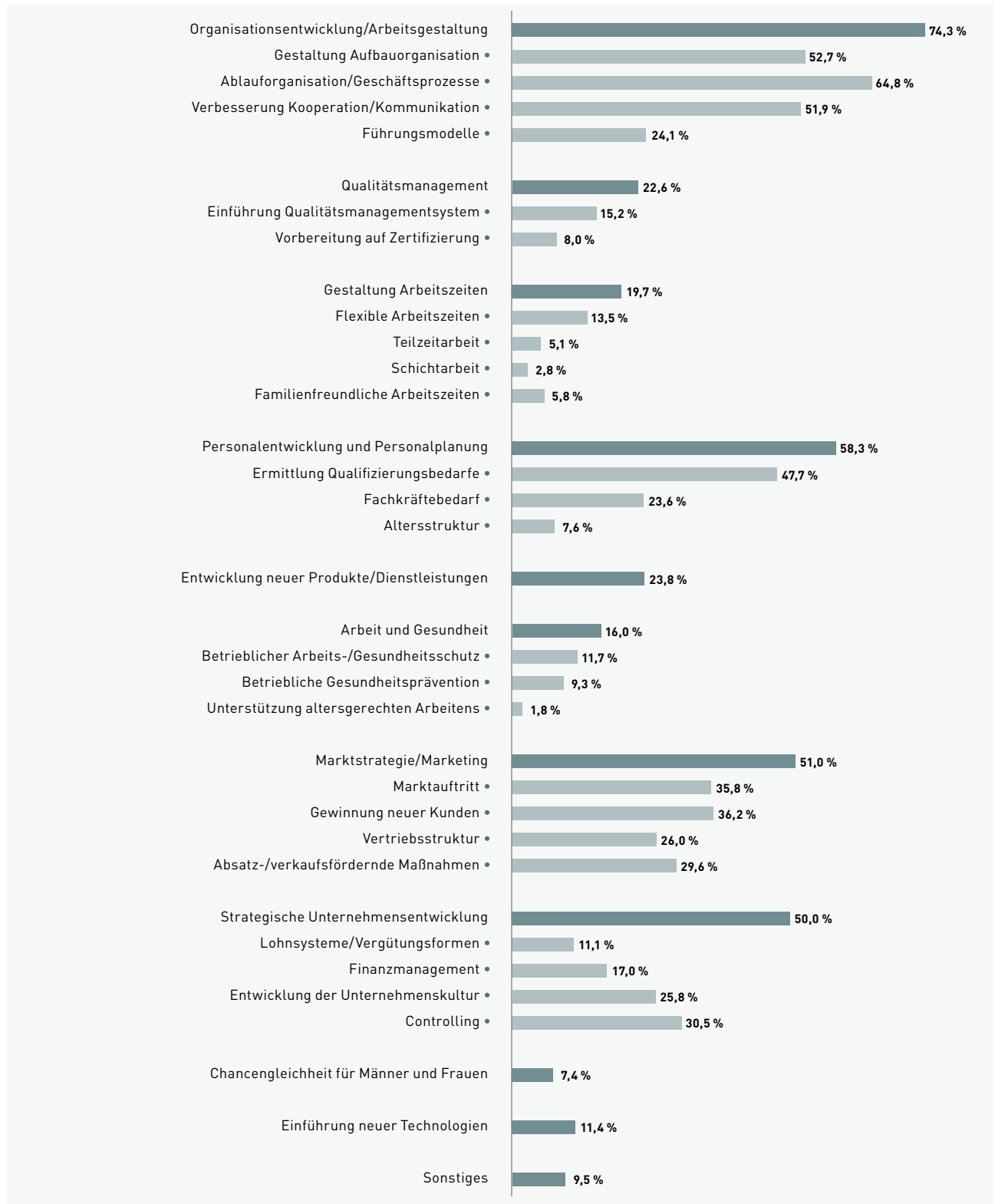
<sup>7</sup> Die Frage danach, welche konkreten Maßnahmen aus der Potentialberatung abgeleitet und umgesetzt wurden, wurde den Unternehmen auch im Rahmen der G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009 gestellt. Auf die Darstellung der Ergebnisse wird an dieser Stelle verzichtet, um Redundanzen zum Monitoring zu vermeiden. Anzumerken ist jedoch, dass lediglich 4,9 % der Unternehmen angaben, bis zum Befragungszeitpunkt keine konkreten Maßnahmen umgesetzt zu haben.

<sup>8</sup> Die mit einem Punkt gekennzeichneten Kategorien stellen Unterkategorien der darüber liegenden Hauptkategorie dar. Die Angabe einer Unterkategorie führt im Online-Fragebogen automatisch auch zur Angabe der Oberkategorie. Eine Oberkategorie kann dagegen auch allein angegeben werden.

Abbildung 5: Im Rahmen der Potentialberatung bearbeitete Themen der im Jahr 2010 begonnenen Potentialberatungen<sup>a</sup>



Quelle: BISAM 2011/07

**Abbildung 6: Im Rahmen der Potentialberatung bearbeitete Themen der im Jahr 2010 begonnenen Potentialberatungen, zu denen Maßnahmen eingeleitet wurden<sup>8</sup>**


Quelle: BISAM



genannten Themengebiet waren es vor allem der Marktauftritt des Unternehmens sowie die Gewinnung neuer Kunden, die die größte Bedeutung hatten. Im Themengebiet der strategischen Unternehmensentwicklung standen dagegen das Controlling sowie die Entwicklung der Unternehmenskultur im Vordergrund.

Schließlich ist hier auch auf die Bedeutung des in 2009 neu eingeführten verbindlichen Bezugs der Potentialberatung zu den Themen Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeit und Gesundheit, Personalentwicklung, Qualifizierungsbedarf, Altersstruktur sowie Fachkräftebedarf einzugehen. Während, wie oben dargestellt, Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung sowie Personalentwicklung/Qualifizierungsbedarf an den ersten Stellen bei den bearbeiteten Themen sowie auch bei den eingeleiteten Maßnahmen stehen, spielen die Gestaltung der Arbeitszeiten sowie Arbeit und Gesundheit – gemessen an den Anteilswerten der Nennungen – noch eine eher nachrangige Rolle, während dem Fachkräftebedarf bereits mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird: Mehr als ein Drittel der beratenen Unternehmen (34,3 %) gaben an, dieses Thema in der Potentialberatung bearbeitet zu haben und immerhin fast ein Viertel der Unternehmen (23,6 %) hatten nach eigener Aussage nach der Potentialberatung auch entsprechende Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs eingeleitet.

---

<sup>8</sup> Die mit einem Punkt gekennzeichneten Kategorien stellen Unterkategorien der darüber liegenden Hauptkategorie dar. Die Angabe einer Unterkategorie führt im Online-Fragebogen automatisch auch zur Angabe der Oberkategorie. Eine Oberkategorie kann dagegen auch allein angegeben werden.

## 7. Ergebnisse der Potentialberatung

Nach Abschluss der Potentialberatung werden die Unternehmen auf dem Wege des begleitenden Monitorings auch zu den Ergebnissen der Beratung befragt. Konkret wird zu einer Auswahl von Themen gefragt, inwieweit hierzu bereits Verbesserungen erreicht wurden oder in Zukunft noch erwartet werden – wobei in diesem Bericht lediglich auf die Antworten zu den bereits erreichten Verbesserungen Bezug genommen wird. Die Ergebnisse (vgl. Abbildung 7) zeigen sehr deutlich, dass arbeitsorganisatorische Verbesserungen mit einem Anteil von fast zwei Dritteln (65,7 %) in den Unternehmen am häufigsten aus der Potentialberatung resultierten. Dies korrespondiert sowohl mit den sehr häufig genannten organisationsbezogenen Gründen für die Potentialberatung, mit den bearbeiteten organisationsbezogenen Themen, wie auch mit den an erster Stelle stehenden organisationsbezogenen Maßnahmen, die aus der Potentialberatung abgeleitet und umgesetzt wurden.

**Abbildung 7: Nach der Potentialberatung erreichte Verbesserungen der im Jahr 2010 begonnenen Potentialberatungen**



Quelle: BISAM 2011/07; n = 1.197

An zweiter Stelle, mit einem großen Anteil von 58,1 %, gaben die beratenen Unternehmen die Sicherung von Arbeitsplätzen als eine realisierte Verbesserung an. In Kapitel 2 dieses Berichts wurde bereits darauf hingewiesen, dass sich die Beschäftigungssicherung nicht in den Antworten zu der offen gestellten Frage nach den Wirkungen der Potentialberatung widerspiegelt, was unseres Erachtens vor allem aus der unterschiedlichen Befragungstechnik resultieren dürfte. So wurde die Sicherung von Arbeitsplätzen nur von sehr wenigen Unternehmen als ein Grund für die Inanspruchnahme der Potentialberatung genannt (Kapitel 5). Es dürfte insofern davon auszugehen sein, dass die im Monitoring vorgegebene Antwortkategorie „Sicherung von Arbeitsplätzen“ die Unternehmen dazu bewegt hat, die ansonsten realisierten Verbesserungen auch im Kontext ihrer beschäftigungssichernden Wirkung wahrzunehmen.

Neben den genannten Verbesserungen wurden von den Unternehmen auch in recht großem Umfang die Steigerung der Potenziale der Beschäftigten (43,7 %), die Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität (37,4 %) sowie die Steigerung der Produktivität (31,5 %) angegeben. Die positive Veränderung zentraler kaufmännischer Kennzahlen wie Umsatz, Kosten oder auch Gewinn wurde dagegen in deutlich geringerem Maße genannt. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass im Rahmen des laufenden Monitorings die Angabe der Unternehmen zu den erreichten Verbesserungen unmittelbar nach Abschluss der Potentialberatung erfolgen muss. Mittel- oder gar längerfristige Verbesserungen können auf diesem Wege noch nicht abgebildet werden.

Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse damit eine hohe Übereinstimmung mit der Programmphilosophie (Stichwort: „organisationale Beschäftigungsfähigkeit“) der Potentialberatung (Vgl. Loß u. a., 2009). Hierzu trägt auch bei, dass Verbesserungen durch die Einführung von neuen Technologien bzw. neuen technischen Verfahren nur von einem kleinen Anteil der Unternehmen (12,1 %) angegeben wurden.

### 7.1 Aufschließung der Unternehmen für externe Beratungsleistungen

Eine weitere Zielsetzung, die das Land Nordrhein-Westfalen mit dem Förderinstrument Potentialberatung verbindet, ist, Unternehmen für die Nutzung von externen Beratungs-

dienstleistungen aufzuschließen, damit sich diese erfolgreicher an veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen anpassen können. Vor diesem Hintergrund wurden die Unternehmen im Rahmen der G.I.B.-Untersuchung danach gefragt, ob die Unternehmen in den letzten fünf Jahren und vor Beginn der Potentialberatung bereits andere Beratungsleistungen in Anspruch genommen hatten, die sich auf ähnliche Themen wie die Potentialberatung bezogen haben?

Deutlich mehr als vier Fünftel aller Unternehmen (85,0 %) verneinten diese Frage (vgl. Tabelle 8). Differenziert nach Wirtschaftsbranchen zeigt sich, dass insbesondere im Bereich von Handel und Instandhaltung und Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern die Angabe dieser Kategorie mit einem Wert von 77,3 % deutlich niedriger ist (vgl. Tabelle 9). Ferner gibt es Hinweise dafür, dass Kleinstunternehmen mit einem Anteil von 87,4 % in einem etwas größerem Umfang für Beratungsleistungen aufgeschlossen werden konnten als kleine und mittlere Unternehmen (vgl. Tabelle 10).

**Tabelle 8: Inanspruchnahme von Beratung**

Frage	Antwort	Anzahl	Anteil
Hatte Ihr Unternehmen in den letzten fünf Jahren und vor Beginn der Potentialberatung bereits andere Beratungsleistungen in Anspruch genommen, die sich auf ähnliche Themen wie die Potentialberatung bezogen?	Ja	75	15,0 %
	Nein	424	85,0 %

Quelle: G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009

**Tabelle 9: Inanspruchnahme von Beratung nach Wirtschaftsabschnitten**

Wirtschaftsabschnitt der Unternehmen	Hatte Ihr Unternehmen in den letzten fünf Jahren und vor Beginn der Potentialberatung bereits andere Beratungsleistungen in Anspruch genommen, die sich auf ähnliche Themen wie die Potentialberatung bezogen?					
	Ja		Nein		Gesamt	
	Anzahl	Zeilen (%)	Anzahl	Zeilen (%)	Anzahl	Zeilen (%)
Verarbeitendes Gewerbe	20	11,6 %	153	88,4 %	173	100,0 %
Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern	17	22,7 %	58	77,3 %	75	100,0 %
Immobilien, Vermietung, sonstige wirtsch. Dienstleistungen	7	13,0 %	47	87,0 %	54	100,0 %
Baugewerbe	9	17,0 %	44	83,0 %	53	100,0 %
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	7	13,7 %	44	86,3 %	51	100,0 %
Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönl. Dienstleistungen	5	10,9 %	41	89,1 %	46	100,0 %
Sonstige Wirtschaftsabschnitte	9	20,9 %	34	79,1 %	43	100,0 %
<b>Gesamt</b>	<b>74</b>	<b>14,9 %</b>	<b>421</b>	<b>85,1 %</b>	<b>495</b>	<b>100,0 %</b>

Quelle: G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009

**Tabelle 10: Inanspruchnahme von Beratung nach Unternehmensgröße**

Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten zu Beginn der Beratung, ohne Auszubildende)	Hatte Ihr Unternehmen in den letzten fünf Jahren und vor Beginn der Potentialberatung bereits andere Beratungsleistungen in Anspruch genommen, die sich auf ähnliche Themen wie die Potentialberatung bezogen?					
	Ja		Nein		Gesamt	
	Anzahl	Zeilen (%)	Anzahl	Zeilen (%)	Anzahl	Zeilen (%)
Kleinstunternehmen (<= 9)	28	12,6 %	194	87,4 %	222	100,0 %
Kleine Unternehmen (10 – 49)	31	16,8 %	153	83,2 %	184	100,0 %
Mittlere Unternehmen (50 – 249)	9	15,3 %	50	84,7 %	59	100,0 %
<b>Gesamt</b>	<b>68</b>	<b>14,6 %</b>	<b>397</b>	<b>85,4 %</b>	<b>465</b>	<b>100,0 %</b>

Quelle: G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009

## 7.2 Förderung des eigenständigen Problemlösungsvermögens

Eine zentrale Zielsetzung der Potentialberatung ist es, Unternehmen hinsichtlich ihrer Problemlösungs- und Steuerungskompetenz zu stärken. Die Unternehmen sollen durch die Potentialberatung im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ in die Lage versetzt werden, besser als vorher ihre Zukunftsentwicklung eigenständig planen und auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können. Vor diesem Hintergrund wurde den Unternehmen in der G.I.B.-Untersuchung die Frage gestellt, „Inwieweit hat die Potentialberatung dazu beigetragen, dass Ihr Unternehmen besser als vorher auch eigenständig Unternehmensentwicklungen planen, realisieren und steuern kann?“

**Tabelle 11: Erreichte Problemlösungskompetenz**

Frage	Antwort	Anzahl	Anteil
Inwieweit hat die Potentialberatung dazu beigetragen, dass Ihr Unternehmen besser als vorher auch eigenständig Unternehmensentwicklungen planen, realisieren und steuern kann?	In hohem Maße	371	70,0 %
	In geringem Maße	124	23,4 %
	Gar nicht	35	6,6 %

Quelle: G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009

Im Ergebnis (vgl. Tabelle 11) gaben deutlich mehr als zwei Drittel der Unternehmen (70,0 %) an, dass die Potentialberatung in hohem Maße zu dieser Kompetenzerweiterung beigetragen habe; lediglich 6,6 % der Unternehmen konstatierten in diesem Zusammenhang gar keinen Einfluss der Potentialberatung. Dieses Ergebnis deutet sehr stark darauf hin, dass mit der Beratungsförderung Veränderungsprozesse in Gang gesetzt worden sind, die über den eigentlichen Beratungsprozess hinaus wirken; möglicherweise ist dies auch ein Indiz für die Nachhaltigkeit von Potentialberatung.

## 8. Erzielte Wirkungen

Generell sind Abschätzungen über die Wirkungen von öffentlichen Förderprogrammen, wie es die Potentialberatung darstellt, für alle beteiligten Akteure von großem Interesse (vgl. Bertram u. a. 2010).<sup>9</sup> Methodisch ist die Wirkungsanalyse jedoch außerordentlich schwierig, da Veränderungen in einem Unternehmen in einer bestimmten Zeitspanne zum einen sehr vielfältig sein können und zum anderen auch durch vielfältige Faktoren – und nicht nur allein durch den Beratungsprozess – beeinflusst werden. Neben der Identifikation der relevanten Wirkungsindikatoren und der statistischen Kontrolle von sonstigen Einflussfaktoren, wie etwa konjunkturelle Effekte, müsste eine „echte“ Wirkungsanalyse auch die Untersuchung einer Vergleichsgruppe nicht geförderter Unternehmen umfassen. Es würden damit in einem bestimmten Zeitraum zwei Gruppen von Unternehmen – eine Experimental- und eine Kontrollgruppe – untersucht, die sich ausschließlich durch den Zugang zum Beratungsschecks unterscheiden. Voraussetzung bei dieser Untersuchung wäre es, dass die Zugehörigkeit der Unternehmen zu einer dieser beiden Gruppen statistisch nach dem Zufallsverfahren erfolgt wäre.<sup>10</sup>

### 8.1 Wirkungen der Potentialberatung aus Sicht der beratenen Unternehmen

Da bei der vorliegende Untersuchung nur begrenzt die methodischen Voraussetzungen für eine Wirkungsanalyse gegeben waren, wurde ein heuristisches Alternativverfahren gewählt, indem den beratenen Unternehmen die offene Frage gestellt wurde: „Welche Wirkungen haben die verschiedenen Maßnahmen in Ihrem Unternehmen erbracht?“ Ferner wurde den Befragten im Rahmen der Antwortmöglichkeiten auch die Möglichkeit eingeräumt, die Kategorie „Maßnahmen haben bislang keine Wirkungen erbracht“ zu nennen. Im Ergebnis gaben 40 von 503 Unternehmen (8,1 %) an, dass die Maßnahmen bislang keine Wirkungen erbracht haben.

Aufgrund der geringen Fallzahl von Unternehmen, die keine Wirkungen konstatierten, ist eine Differenzierung nach Wirtschaftsbranchen in diesem Zusammenhang nicht zweckmäßig. Eine Aufteilung nach Betriebsgrößenklassen zeigt, dass der entsprechende Anteil von Unternehmen in der Kategorie Mittlere Unternehmen mit 10,3 % überdurchschnittlich hoch ist (vgl. Tabelle 12).

Tabelle 12: Grundsätzliche Einschätzung zu den Wirkungen nach Unternehmensgröße

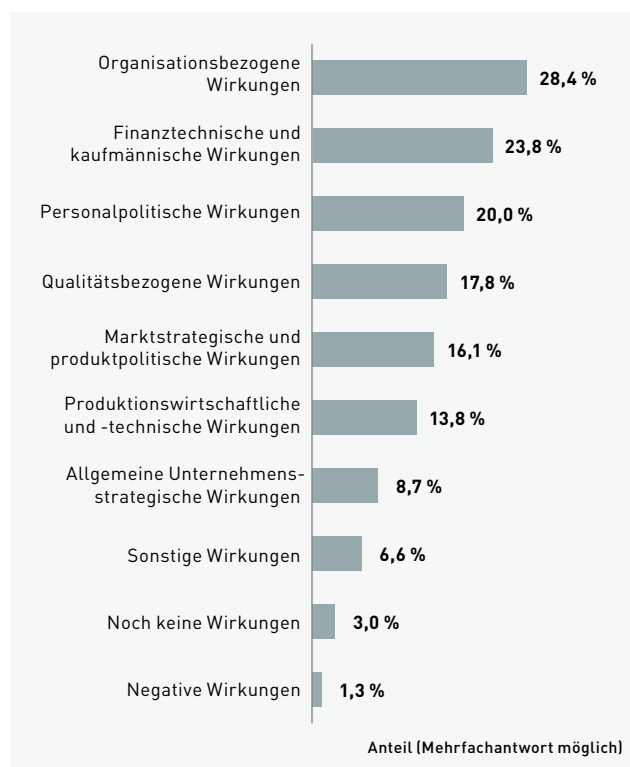
Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten zu Beginn der Beratung, ohne Auszubildende)	Welche Wirkungen haben die verschiedenen Maßnahmen in Ihrem Unternehmen erbracht?					
	Offene Antwort zu den Wirkungen der Maßnahmen		Maßnahmen haben bislang keine Wirkungen erbracht		Gesamt	
	Anzahl	Zeilen (%)	Anzahl	Zeilen (%)	Anzahl	Zeilen (%)
Kleinstunternehmen (<= 9)	206	92,0 %	18	8,0 %	224	100,0 %
Kleine Unternehmen (10 – 49)	174	92,6 %	14	7,4 %	188	100,0 %
Mittlere Unternehmen (50 – 249)	52	89,7 %	6	10,3 %	58	100,0 %
<b>Gesamt</b>	<b>432</b>	<b>91,9 %</b>	<b>38</b>	<b>8,1 %</b>	<b>470</b>	<b>100,0 %</b>

Quelle: G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009

Werden jene Wirkungen in das Blickfeld genommen, die die aus der Potentialberatung abgeleiteten Maßnahmen erbracht haben, so gilt es hierbei zu berücksichtigen, dass auch bei der G.I.B.-Befragung zum einen der Zeitraum vom Abschluss der Beratung, der Einleitung von Maßnahmen und deren etwaigen Wirkungen relativ kurz war. Der längste Zeitabstand ergab sich für Unternehmen, die ihre Beratung gemäß Monitoring im März 2008 abgeschlossen hatten. Wird der zeitliche Abstand vom Ende der Beratung bis zum Beginn der Befragung (hier näherungsweise Stichtag 15. Juli 2009) berechnet, so beträgt der durchschnittliche zeitliche Abstand 10,3 Monate, der maximale 16 und der minimale Abstand sechs Monate.

<sup>9</sup> Vgl. hierzu auch Bertram, Ulrich; Bieler, Stefan; Siebers, Ruth (2010): Erfolgsfaktoren von Beratungsprozessen in mittelständischen Unternehmen. Nicht veröffentlichter Tagungsband

<sup>10</sup> Zur exemplarischen Anwendung dieses Untersuchungsansatzes im Bereich der Weiterbildungsförderung mittels Gutscheinen, vgl. Dolores Messer und Stefan Wolter (2009)

**Abbildung 8: Wirkungen der verschiedenen Maßnahmen im Unternehmen**


Quelle: G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009; n = 529

Bei den Wirkungen, die die Unternehmen den aus der Potentialberatung abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen zuschrieben (vgl. Abbildung 8), stehen „organisationsbezogene Wirkungen“ an oberster Stelle; mehr als ein Viertel aller befragten Unternehmen (28,4 %) gaben diese an. Wirkungen der Potentialberatung wurden von den Unternehmen hierbei vor allem in verbesserten Arbeitsabläufen bzw. Geschäftsprozessen gesehen. Zu einem deutlich kleineren Anteil wurden auch eine erhöhte Transparenz im Unternehmen sowie ein verbesserter Informationsfluss bzw. eine verbesserte Kommunikation genannt. An dieser Stelle soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass es sich hierbei um Ergebnisse der offen gestellten Frage der G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009 handelt und die Anteilswerte nicht mit den Ergebnissen aus dem laufenden Monitoring – wie etwa zu den in der Potentialberatung bearbeiteten Themen (vgl. Kapitel 6 – verglichen werden sollten, wo geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien gestellt werden. Ein Vergleich sollte hier bestenfalls zwischen den Rangfolgen der Nennungen erfolgen.

Etwas weniger als ein Viertel der Unternehmen (23,8 %) konstatierten in der G.I.B.-Befragung „finanztechnische und kaufmännische Wirkungen“, der aus der Potentialberatung abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen. Nahezu ein Zehntel der Unternehmen stellte eine Steigerung des Umsatzes fest. Daneben spielten noch die Reduktion der Kosten (5,7 %) bzw. die Erhöhung des Gewinns (4,0 %) eine Rolle, die Erhöhung der finanztechnischen Transparenz sowie in geringerem Maße die Verbesserung der Liquidität und der Finanzierung.

Ein Fünftel der Unternehmen (20,0 %) äußerte „personalpolitische Wirkungen“, wobei die anteilmäßige Bedeutung der verschiedenen Antworten innerhalb dieser Kategorie relativ nahe beieinander lag. An oberster Stelle stand die gesteigerte Motivation der Beschäftigten mit 5,3 %. Danach folgte die Einstellung neuer Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit. Die Steigerung der Kompetenzen der Beschäftigten sowie die Verbesserung des Betriebsklimas wurden jeweils von 2,3 % der Unternehmen angegeben. Schließlich äußerten 1,9 % der Unternehmen, dass die aus der Potentialberatung abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen zur Sicherung von Arbeitsplätzen beigetragen hätten. Im methodischen Kapitel dieses Berichts wurde bereits darauf Bezug genommen, dass in der G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009 das Ausmaß der von den befragten Unternehmen konstatierten beschäftigungspolitischen Wirkung der Potentialberatung sehr viel geringer ist als im Vergleich dazu das Ergebnis im laufenden Monitoring mit 58,1 %, wo die Kategorie „Sicherung bestehender Arbeitsplätze“ als ein mögliches Beratungsergebnis vorgegeben ist. Diese beträchtliche Ergebnisdiskrepanz dürfte wie bereits angemerkt unseres Erachtens befragungsmethodisch begründet und auch plausibel sein, da die Sicherung der Beschäftigung wohl eher als eine mittelbare Wirkung der Potentialberatung zu betrachten ist und in offenen Fragen demgegenüber vielmehr die unmittelbaren Beratungswirkungen in der Wahrnehmung der Befragten verankert sein werden.

„Qualitätsbezogene Wirkungen“ wurden mit einem Anteil von 17,8 % von den Unternehmen genannt. Sie richteten sich vor allem auf den Vorbereitungsprozess zur Erlangung einer Zertifizierung<sup>11</sup>, der Verbesserung des Qualitätsma-

<sup>11</sup> Die Zertifizierung selbst ist im Rahmen der Potentialberatung nicht förderfähig, sodass davon auszugehen ist, dass ein Zertifizierungsverfahren im Nachgang zur Potentialberatung durchgeführt wurde.

nagements bzw. der Qualität oder der Steigerung der Kundenzufriedenheit. 16,1 % der Unternehmen äußerten „marktstrategische und produktionspolitische Wirkungen“. Den größten Anteil an diesen Nennungen hatte die Gewinnung von Neukunden mit 5,5 %. Die übrigen Angaben bezogen sich auf Aspekte, wie etwa die Verbesserung des Vertriebs oder eine verbesserte Außenwirkung des Unternehmens. „Produktionswirtschaftliche und -technische Wirkungen“, die von 13,8 % der Unternehmen angegeben wurden, standen vor allem in Zusammenhang mit der Erhöhung der Produktivität, mit Zeitersparnis oder mit der Optimierung des Ressourceneinsatzes mit unterschiedlichem Bezug, wie z. B. Material- und Zeiteinsatz, Lager oder der Betriebsauslastung insgesamt.

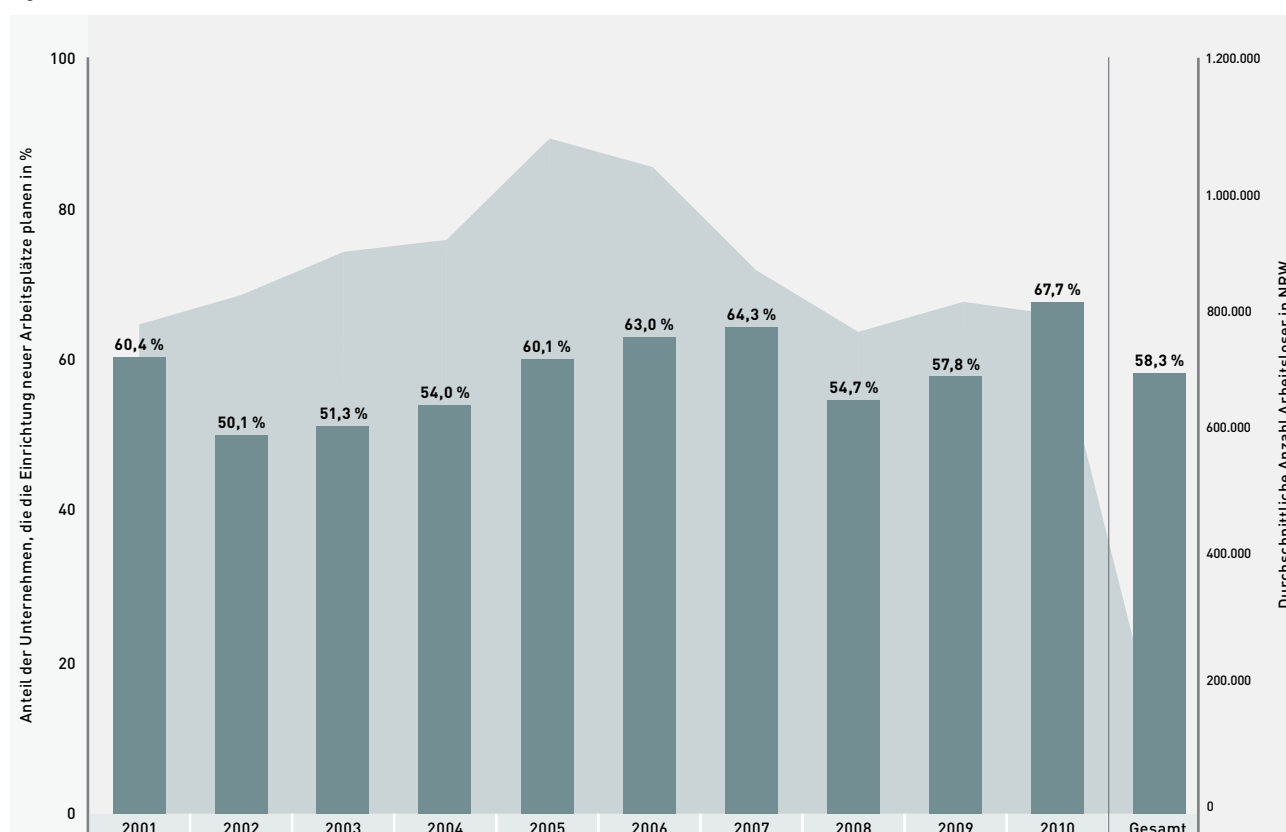
Etwas weniger als ein Zehntel der befragten Unternehmen (8,7 %) gab in der G.I.B.-Befragung an, dass die Potentialberatung bzw. die aus dieser abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen „allgemeine unternehmensstrategische Wirkungen“ erbracht habe. Derartige Wirkungen sind etwa die Verbesserung der Unternehmenssteuerung, die Expansion des Unternehmens oder allgemein dessen Zukunftssicherung. „Sonstige Wirkungen“ hatten insgesamt einen Anteil von 6,6 %. Wenngleich dieser Anteil durchaus beträchtlich ist, konnten die entsprechenden Aussagen nicht weiter konkretisiert bzw. zugeordnet werden. Typische Äußerungen lauteten etwa „Der Plan wurde umgesetzt“ oder „Alle Ziele wurden erreicht“. Das heißt, die Potentialberatung hat in diesen Fällen offensichtlich etwas bewirkt, worauf sich diese Wirkungen bezogen haben, blieb jedoch in der Untersuchung unklar. Keine oder negative Wirkungen äußerten nur 2,3 % der Unternehmen. Die wenigen Antworten stehen vor allem in Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise, die mögliche positive Wirkungen der aus der Potentialberatung abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen überlagert hat.

Es lässt sich im Zusammenhang mit der Untersuchung der Beratungswirkungen dann feststellen, dass zwar viele Unternehmen offensichtlich recht offen in den Beratungsprozess eingestiegen und sehr stark von unternehmensstrategischen Motiven geleitet waren, dass aber im Ergebnis sehr konkrete Wirkungen – insbesondere im Bereich der organisationalen Gestaltung der betrieblichen Abläufe – von den Unternehmen benannt wurden.

## 8.2 Schaffung neuer Arbeitsplätze

Nach Abschluss der Potentialberatung werden die Unternehmen, die diese Beratungsleistung in Anspruch genommen haben, dazu befragt, ob sie die Einrichtung neuer Arbeitsplätze planen. Abbildung 9 zeigt die entsprechenden Ergebnisse für die Jahre 2001 bis 2010 – die Ergebnisse für die Jahre 2000 und 2011 wurden aufgrund der geringen Fallzahl ausgeschlossen. Auch könnte der recht große Sprung von 2001 auf 2002 möglicherweise noch mit Implementationseffekten bei der Einführung des Förderinstruments zusammenhängen, die sich im Rückblick jedoch nicht mehr konkretisieren ließen.

Insgesamt gaben deutlich mehr als die Hälfte der beratenen Unternehmen (58,3 %) an, dass sie nach Abschluss der Potentialberatung die Einrichtung neuer Arbeitsplätze planten. Bei der Betrachtung der Jahreswerte lässt sich ein sukzessiver Anstieg von 2002 (50,1 %) bis zum Jahre 2007 (64,3 %) feststellen. Danach kommt es zu einem deutlichen Rückgang um gut zehn Prozentpunkte auf einen Wert von 54,7 %, dem ein erneuter Anstieg bis zum Jahre 2010 folgte, in dem der bisherige Höchstwert von 67,7 % erreicht wurde.

**Abbildung 9: Entwicklung des Anteils der Potentialberatungsunternehmen mit geplantem Beschäftigungszuwachs und Entwicklung der Arbeitslosigkeit in Nordrhein-Westfalen**


Quelle: BISAM/2011/07; n = 12.423; Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitslosigkeit im Zeitverlauf

In Abbildung 9 wurde die jahresdurchschnittliche Anzahl der Arbeitslosen in Nordrhein-Westfalen integriert, um einen Bezug zur Entwicklung der Arbeitsmarktlage im Land herzustellen. Hierbei zeigt sich das Phänomen, dass Veränderungen des Anteils an Unternehmen, die nach Abschluss der Potentialberatung die Einrichtung neuer Arbeitsplätze planen, im Zeitverlauf in keinem eindeutigen Zusammenhang mit der Entwicklung der Arbeitslosigkeit stehen. Allerdings könnte der Eindruck einer antizyklischen Beziehung entstehen. Dies könnte darauf hindeuten, dass es sich bei den mit Potentialberatung unterstützten Unternehmen um solche handelte, die auch in konjunkturellen Krisenphasen Beschäftigung aufbauen können, und dass diese Zusammenhänge eher auf Selektionsprozesse beim Zugang zur Potentialberatung hinweisen.

Die Frage, inwieweit die Planungen neuer Arbeitsplätze aus der stattgefundenen Potentialberatung resultieren –, das

heißt zu ihr in einem kausalen Zusammenhang stehen –, lässt sich an dieser Stelle nicht beantworten. Diese Annahme ist ebenso vorstellbar, wie die Möglichkeit, dass die Personalplanungen der Unternehmen bereits im Vorfeld der Potentialberatung feststanden.

Im Rahmen des Monitorings wird zudem die Anzahl der Beschäftigten in den beratenen Unternehmen sowohl vor als auch nach erfolgter Beratung erfragt. Auswertungen dieser Angaben ergeben regelmäßig ein positives Beschäftigungssaldo von etwa 2 % – selbst in Jahren, in denen es auf dem Arbeitsmarkt insgesamt zum Abbau von Arbeitsplätzen gekommen ist. Auch in diesem Kontext geben die verfügbaren Informationen keinen hinreichenden Ansatz zur Erklärung dieses Phänomens und weisen womöglich ebenfalls eher auf Selektionsprozesse bei der Nutzung der Potentialberatung hin.



## 9. Rahmenbedingungen für die Potentialberatung

Die folgenden Ausführungen befassen sich mit dem Zugang der Unternehmen zum Förderinstrument Potentialberatung, d. h. mit der Frage, durch welche Informationskanäle sie auf dieses Förderangebot aufmerksam geworden sind sowie mit der geforderten Beteiligung der Beschäftigten am Beratungsprozess.

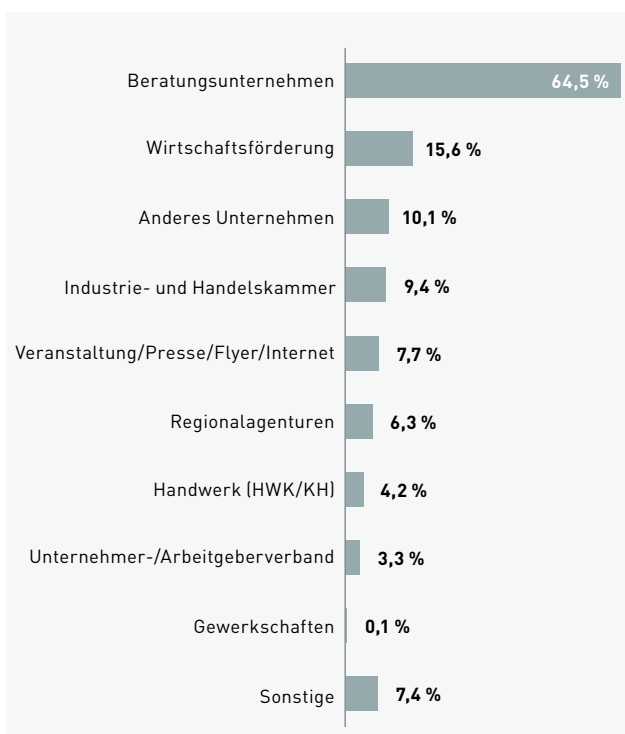
### 9.1 Zugang zum Förderinstrument

Von Bedeutung für die fachliche Steuerung des Förderinstruments ist, wie kleine und mittlere Unternehmen, das heißt die Zielgruppe der Potentialberatung, auf diese Unterstützungsleistung des Landes aufmerksam geworden sind. Eine entsprechende Frage wird im Rahmen des Monitorings gestellt, wobei hier die Möglichkeit zu einer Mehrfachantwort gegeben ist, da die Informationen auch aus mehreren Quellen bzw. von verschiedenen Akteuren stammen können. Die Abbildung 10, in der die Ergebnisse für das Jahr 2010 dargestellt werden, zeigt, dass die Beratungsunternehmen, das heißt jene Unternehmen, die auch die Potentialberatung

durchführen, der anteilmäßig bedeutendste „Informant“ für die Unternehmen sind; fast zwei Drittel der Unternehmen (64,5 %), die eine Potentialberatung durchlaufen hatten, gaben dies an. Alle anderen Informationsquellen sind demgegenüber nachrangig. Mit deutlichem Abstand folgen die Wirtschaftsförderungsgesellschaften mit 15,6 % und andere Unternehmen mit etwas mehr als einem Zehntel (10,1 %). Die Unternehmer- und Arbeitgeberverbände (3,3 %) sowie die Gewerkschaften (0,1 %) stehen dagegen am unteren Rand der Skala.

Die herausragende Bedeutung der Beratungsunternehmen für die Bewerbung des Förderinstruments Potentialberatung (Stichwort „Öffentlichkeitsarbeit“) könnte die Frage aufwerfen, ob die in diesem Bericht weiter oben bereits herausgearbeitete unterproportionale Erreichung von Kleinstunternehmen sowie von Unternehmen außerhalb des verarbeitenden Gewerbes auch im Kontext der Öffentlichkeitsarbeit zu betrachten sind, vor allem auch deshalb, weil die Anteile der verschiedenen Zugänge zur Potentialberatung in den letzten zehn Jahren recht konstant geblieben sind.

Abbildung 10: Wer hat die Unternehmen auf die Potentialberatung aufmerksam gemacht?



Quelle: BISAM 2011/07; n = 1.414

### 9.2 Beteiligung der Beschäftigten am Beratungsprozess

Die Richtlinie zur Potentialberatung sieht im Sinne der „beteiligungsorientierten“ Förderphilosophie vor, dass (soweit vorhanden) die betriebliche Interessenvertretung ihr Einverständnis zur Durchführung der Potentialberatung erklären soll. Im Rahmen der Erstberatung in den regionalen Anlaufstellen werden die Unternehmensvertreter seit der Einführung des Beratungsschecks im Jahre 2009 danach gefragt, ob in ihrem Unternehmen eine betriebliche Interessenvertretung vorhanden ist. Werden die Antworten für das Jahr 2010 betrachtet, so zeigt sich, dass in 13,2 % der beratenen Unternehmen betriebliche Interessenvertretungen existierten. Dieses Ergebnis erscheint plausibel, weil mit der Potentialberatung ausschließlich kleine und mittlere Unternehmen angesprochen werden – im Jahre 2010 betrug der Anteil der beratenen Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten 83 % (vgl. Abschnitt 4.2 –, in denen allgemein deutlich seltener Interessenvertretungsorgane vorhanden sind. Denn während insgesamt in Westdeutschland im Jahre 2010 in allen Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten Betriebsräte oder andere Mitarbeitervertretungsorgane vorhanden waren, betrug der entsprechende Anteil in Unternehmen mit 5 bis 50 Beschäftigten nur 16 % (vgl. Tabelle 13).

**Tabelle 13: Betriebliche Interessenvertretung nach Betriebsgrößenklassen in Westdeutschland im Jahre 2010 in %**

	Betriebsgrößenklassen					Insgesamt
	5 bis 50 Besch.	51 bis 100 Besch.	101 bis 199 Besch.	200 bis 500 Besch.	501 u. m.	
Westdeutschland (ohne Berlin) Anteil in %						
Betriebe mit BR	6	41	64	79	90	10
Betriebe mit anderer MA-Vertretung	10	16	11	10	10	11
Beschäftigte mit BR	10	41	65	79	93	45
Beschäftigte mit anderer MA-Vertretung	13	16	11	10	12	12

Quelle: Ellguth, Peter; Kohaut, Susanne (2011): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010. In: WSI-Mitteilungen 5/2011, S. 245

Dieses Ergebnis hat Relevanz für die Beurteilung der Unternehmensangaben zur Einbindung der verschiedenen Beschäftigtengruppen in den Beratungsprozess. Im Rahmen der G.I.B.-Untersuchung wurden die beratenen Unternehmen danach befragt, ob und ggf. welche Beschäftigtengruppen an den Besprechungen mit der Unternehmensberatung teilgenommen hatten? Zunächst ist festzustellen, dass nach eigener Auskunft deutlich mehr als vier Fünftel aller Unternehmen (86,5 %) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Beratungsprozess beteiligt haben.

Die Antworten zur Frage nach der Art der beteiligten Beschäftigtengruppen zeigt ein heterogenes Bild (vgl. Tabelle 14): Die geringe inhaltliche Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung (9,1 %) korrespondiert dabei mit der oben angesprochenen geringen Verbreitung der betrieblichen Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalabteilungen wurden dagegen mit 28,3 % in einem ähnlich hohe Umfang eingebunden wie Fachvertreterinnen bzw. Fachvertreter des Unternehmens (26,8 %). Größte Bedeutung hat aber die Kategorie „sonstige Beschäftigte“ mit einem Anteil von (53,8 %).<sup>12</sup>

**Tabelle 14: Beschäftigtengruppen und ihre Beteiligung an der Potentialberatung**

Frage: Welche Beschäftigtengruppen haben an den Besprechungen mit der Unternehmensberatung teilgenommen? (Mehrfachnennung möglich)	Anzahl der Antworten	Anteil der Unternehmen
Mitarbeiter/-innen der Personalentwicklung bzw. Personalabteilung	150	28,3 %
Betriebliche Interessenvertretung (Personalrat, Betriebsrat o. Ä.)	48	9,1 %
Fachvertreter/-innen	142	26,8 %
Sonstige Beschäftigte	285	53,8 %
Keine	71	13,4 %
<b>Gesamt</b>	<b>696</b>	<b>131,3 %</b>

Quelle: G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009

Des Weiteren wurde untersucht, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den verschiedenen Wirtschaftsbranchen in unterschiedlichem Ausmaß am Beratungsprozess beteiligt wurden. Da Ergebnisse, die auf Fallzahlen von weniger als 50 Fälle basieren, mit Vorbehalt betrachtet werden sollten, wurden diese Branchen hier unter „Sonstige Branchen“ zusammengefasst. Da das verarbeitende Gewerbe in der Stichprobe (wie auch in der Grundgesamtheit) stark überproportional vertreten ist, prägt dieser Wirtschaftszweig maßgeblich das Gesamtergebnis: 84,0 % der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes gaben an, dass sie

<sup>12</sup> Die offenen Antworten zu den Beschäftigtengruppen, die an den Besprechungen mit der Unternehmensberatung teilgenommen haben, beinhalten sehr unterschiedliche betriebliche (Fach-)Bereiche, sodass hier eine weitere detaillierte Auswertung nicht zweckmäßig erschien.

ihre Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter am Beratungsprozess beteiligt hatte. Hierbei ist festzustellen, dass dieses Ergebnis eher den unteren Rand darstellt; lediglich für die Branche Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern kann eine noch etwas geringere Mitarbeiterbeteiligung mit einem Anteil von 82,1 % festgestellt werden. In deutlich größerem Umfang (98,2 %) wurden dagegen die Beschäftigten im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen am Beratungsprozess beteiligt, im Baugewerbe (92,7 %) oder auch in der Branche Immobilien, Vermietung sowie sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (89,3 %).

Von besonderem Interesse ist jedoch die Frage, inwieweit die Beteiligung der Beschäftigten am Beratungsprozess diesen auch beeinflusst hat? Wiederum deutlich mehr als vier Fünftel der Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden an der Potentialberatung beteiligt hatten (88,5 %), äußerten sich diesbezüglich positiv. Lediglich etwa ein Zehntel der Unternehmen stellte keinerlei Einfluss fest, und nur drei Unternehmen gaben an, dass sich die Beteiligung der Beschäftigten negativ auf das Beratungsergebnis ausgewirkt hätte.

**Tabelle 15: Beteiligung der Mitarbeiter/-innen am Beratungsprozess nach Wirtschaftszweig**

Wirtschaftsabschnitt der Unternehmen	Beteiligung der Mitarbeiter/-innen am Beratungsprozess					
	Nein		Ja		Gesamt	
	Anzahl	Zeilen %	Anzahl	Zeilen %	Anzahl	Zeilen %
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	1	1,8 %	54	98,2 %	55	100,0 %
Baugewerbe	4	7,3 %	51	92,7 %	55	100,0 %
Immobilien, Vermietung, sonstige wirtsch. Dienstleistungen	6	10,7 %	50	89,3 %	56	100,0 %
Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönl. Dienstleistungen	7	14,3 %	42	85,7 %	49	100,0 %
Verarbeitendes Gewerbe	30	16,0 %	158	84,0 %	188	100,0 %
Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern	14	17,9 %	64	82,1 %	78	100,0 %
Sonstige Wirtschaftsabschnitte	9	20,5 %	35	79,5 %	44	100,0 %
<b>Gesamt</b>	<b>71</b>	<b>13,5 %</b>	<b>454</b>	<b>86,5 %</b>	<b>525</b>	<b>100,0 %</b>

Quelle: G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009

Mehr als die Hälfte aller beratenen Unternehmen (53,8 %) hatte darüber hinaus nach eigener Angabe „besondere Maßnahmen“ ergriffen, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Beratungsprozess zu involvieren. Derartige Maßnahmen waren z. B. Workshops mit den Beschäftigten, spezielle Teamsitzungen, Seminare, Schulungen, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen oder auch die Einrichtung von Projekt- oder Arbeitsgruppen. Eine Reihe von Unternehmen gab an, dass sie die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (zeitweise) von der Arbeit befreit hatten. Vereinzelt wurde auch geäußert, dass besondere Betriebsversammlungen durchgeführt wurden.

Zusammenfassend lässt sich damit feststellen, dass der beteiligungsorientierte Beratungsansatz des Förderinstrumentes Potentialberatung von den befragten Unternehmen sehr deutlich bestätigt wurde. Die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war mehr als ein in den Durchführungsbestimmungen verankertes Pflichtprogramm und hat in den Unternehmen offensichtlich auch in sehr großem Umfang dazu beigetragen, das Ergebnis des Beratungsprozesses in eine positive Richtung zu lenken.

## 10. Abschätzung von Mitnahme- und Anschubeffekten

Das Ausmaß von Mitnahmeeffekten ist ein zentrales Kriterium zur Bewertung eines Förderinstruments. In Bezug auf die Potentialberatung lassen sich Mitnahmeeffekte als Umfang an Beratungen definieren, die auch ohne die ESF-Förderung des Landes von den Unternehmen mit gleichen Zielsetzungen realisiert worden wären. Die Unternehmen hätten nach diesem Verständnis auch ohne das Angebot der Potentialberatung eine Unternehmensberatung mit derselben Zielsetzung beauftragt und diese Dienstleistung selbst finanziert. Da die methodischen Voraussetzungen in dem hier bestehenden Untersuchungskontext nicht zu realisieren waren, wurden den Unternehmen im Rahmen der G.I.B.-Untersuchung verschiedene retrospektive Fragen gestellt, die zumindest eine gewisse Abschätzung über das mögliche Ausmaß von Mitnahmeeffekten geben sollten. Diese Befragungstechnik beinhaltet zwar methodisch generell zwei Problemaspekte: Zum einen können bei einem Teil der Antworten Effekte einer „nachträglichen Identifikation“ mit dem positiven Ergebnis der Potentialberatung angenommen werden; die Befragten geben in diesem Fall an, das Unternehmen hätte die Beratung auch ohne die Förderung durchführen lassen, was zu einer Überschätzung des Mitnahmeeffekts führt. Zum anderen kann (entgegengesetzt) auch der Effekt angenommen werden, dass durch die Antwort auch eine positive Anerkennung in Richtung des Fördermittelgebers ausgedrückt wird. Antworten, die in diesem Sinne durch „soziale Erwünschtheit“ geprägt sind, führen folglich zu einer Unterschätzung des Mitnahmeeffekts. Vermutlich werden sich beide Effekte in der Gesamtsicht mehr oder weniger neutralisieren. Eine genauere Einschätzung ist auf Grundlage der vorliegenden Daten nicht möglich.

Als ein erster Indikator wurde ein Unternehmensmerkmal herangezogen, das sich als „bisherige Beratungsabstinenz“ beschreiben lässt. Im Zusammenhang mit der Zielsetzung des nordrhein-westfälischen Arbeitsministeriums, mit dem Förderinstrument Potentialberatung Unternehmen für die Nutzung von externen Beratungsdienstleistungen aufzuschließen, damit sich diese erfolgreicher an veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen anpassen können, wurden die Unternehmen im Rahmen der G.I.B.-Untersuchung danach gefragt, ob sie in den letzten fünf Jahren und vor Beginn der Potentialberatung bereits andere Beratungsleistungen in Anspruch genommen hatten, die sich auf ähnliche Themen wie die Potentialberatung bezogen haben? Ein hoher Anteil beratungsferner Unternehmen dürfte unseres Erachtens ein erster Hinweis auf eher geringe Mitnahmeeffekte sein.

Deutlich mehr als vier Fünftel aller Unternehmen (85,0 %) verneinten jedoch diese Frage, d. h. sie hatten solche Leistungen nicht in Anspruch genommen. Differenziert nach Wirtschaftsbranchen zeigt sich, dass insbesondere im Bereich von Handel und Instandhaltung und Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern dieser Anteil mit einem Wert von 77,3 % deutlich niedriger ist. Ferner gibt es Hinweise dafür, dass Kleinunternehmen in einem etwas größeren Umfang für Beratungsleistungen aufgeschlossen werden konnten als kleine und mittlere Unternehmen; der entsprechende Anteil beträgt 87,4 %.

Weit mehr als die Hälfte der Unternehmen (57,0 %) gab an, dass sie keine vergleichbare Beratungsleistung in Anspruch genommen hätte, wenn es die Potentialberatung nicht gegeben hätte; fast ein Viertel der Unternehmen (23,0 %) konnte auf diese Frage keine Antwort geben. Damit verbleibt genau ein Fünftel der Unternehmen (20,0 %), die ohne das Angebot der Potentialberatung eine vergleichbare Beratungsleistung in Anspruch genommen und diese auch vollständig finanziert hätten (vgl. Tabelle 16).

**Tabelle 16: Inanspruchnahme einer Beratung mit und ohne Förderung**

Frage	Antwort	Anzahl	Anteil
Hätte Ihr Unternehmen seinerzeit eine vergleichbare Beratungsleistung in Anspruch genommen, wenn es die Potentialberatung nicht gegeben hätte?	Ja, unser Unternehmen hätte eine vergleichbare Beratungsleistung in Anspruch genommen und diese vollständig selbst finanziert	106	20,0 %
	Nein, unser Unternehmen hätte keine vergleichbare Beratungsleistung in Anspruch genommen	302	57,0 %
	Weiß nicht	122	23,0 %

Quelle: G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009

Grundsätzlich können Mitnahmeeffekte durch Anschubeffekte bzw. Hebelwirkung der Förderung relativiert werden. Hebelwirkungen sind zu verstehen als das Ausmaß von Aktivitäten, die durch den Impuls der Förderung initiiert wurden und sich ohne die Förderung in dieser Weise bzw. in diesem Ausmaß nicht ereignet hätten. Anschubeffekte in Bezug auf das Förderinstrument Potentialberatung könnten demnach darin zum Ausdruck kommen, dass die Teilnahme an einer Potentialberatung eine Initialzündung für die Inanspruchnahme weiterer – und eben nicht geförderter – Beratungsleistungen gewesen ist. Danach befragt, ob die Erfahrung mit der Potentialberatung die Unternehmen darin bestärkt hätte, zukünftig bei bestimmten Anforderungen wieder externe Beratungsleistungen in Anspruch

zu nehmen, äußerten sich 94,7 % der Unternehmen positiv. Zwar lassen die verfügbaren Daten nicht erkennen, ob diese Unternehmen ihre Aussage auf öffentlich geförderte Beratungsangebote bezogen oder auch auf kommerzielle Beratungsdienstleistungen. Gleichwohl erscheint es vor dem Hintergrund, dass die meisten der mittels Potentialberatung erreichten Unternehmen (85 %) in den letzten fünf Jahren keine derartigen Dienstleistungen in Anspruch genommen hatten, wahrscheinlich, dass dieser Impuls zumindest zum Teil durch die Potentialberatung ausgelöst wurde und insofern auch als Schubeffekt betrachtet werden kann. Darüber hinaus kann dieses Ergebnis auch als Ausdruck einer großen Zufriedenheit der Unternehmen mit der Potentialberatung verstanden werden.

Die Unternehmen wurden auch dahingehend befragt, ob sie bereits nach der Beendigung der Potentialberatung weitere Beratungsleistungen in Anspruch genommen hatten? Diese Frage wurde von 25,8 % der Unternehmen bejaht, wobei zu berücksichtigen ist, dass die geförderte Potentialberatung für einen großen Teil der Unternehmen erst seit wenigen Monaten beendet war. Diese Ergebnisse sollten aus diesem Grund mit Vorbehalt betrachtet werden. Des Weiteren wurden die Unternehmen danach befragt, wie groß ihrer Einschätzung nach der Einfluss der Potentialberatung auf die Entscheidung war, weitere Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen. Generell ist festzustellen, dass die Erfahrung mit der Potentialberatung die Entscheidung für weitere Beratungsleistungen in deutlich stärkerem Maße beeinflusst als die Entscheidung auf deren Verzicht. Der überwiegende Anteil der Unternehmen, die nach Beendigung der Potentialberatung bereits weitere Beratungsleistungen in Anspruch genommen hatten, stellte in diesem Zusammenhang einen starken oder mittelstarken Einfluss der Potentialberatung fest (vgl. Tabelle 17). Auf der anderen Seite lassen sich auch rund zwei Fünftel der Unternehmen (39,7 %) benennen, die einen starken oder mittelstarken Einfluss auf die Entscheidung konstatierten, nach der Potentialberatung keine weitere Beratungsleistung in Anspruch genommen zu haben.

**Tabelle 17: Nutzung weiterer Beratungsleistungen**

		Hat Ihr Unternehmen nach Beendigung der Potentialberatung bereits weitere Beratungsleistungen in Anspruch genommen?	
		Ja	Nein
		Anteil	
Wie groß war der Einfluss der Potentialberatung auf diese Entscheidung?	Stark oder mittel	88,2 %	39,7 %
	Gering oder gar nicht	11,8 %	60,3 %
	Gesamt	100,0 %	100,0 %

Quelle: G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009

Die Interpretation dieser Befunde kann verschiedene Pfade einschlagen. Zwar wäre vorstellbar, dass die Erfahrung mit der Potentialberatung für eine bestimmte Anzahl an Unternehmen negativ war und sie deshalb keine weitere Beratungsleistung im Anschluss in Anspruch genommen haben. Plausibler vor dem Hintergrund der verschiedenen anderen tendenziell sehr positiven Ergebnisse erscheint unseres Erachtens jedoch die Annahme, dass die Potentialberatung in gewisser Weise „erschöpfend“ gewesen ist, sodass im Anschluss daran im Unternehmen vorläufig kein weiterer Beratungsbedarf entstanden ist.

Zusammenfassend lässt sich somit feststellen, dass die Abschätzung von Mitnahme- und Schubeffekten – mit den hier begrenzten methodischen Möglichkeiten – insgesamt ein recht positives Bild zum Förderinstrument Potentialberatung ergibt. Hierbei ist voranzustellen, dass in der Förderpraxis häufig davon ausgegangen wird, dass sich Mitnahmeeffekte nicht gänzlich vermeiden lassen, wenn bestimmte Ziele oder Zielgruppen erreicht werden sollen. Über das zu tolerierende Ausmaß von Mitnahmeeffekten gibt es – insbesondere wenn keine fördertechnischen Äquivalente für ein Benchmarking vorhanden sind – jedoch keine einheitliche und auch keine wissenschaftliche Auffassung; letztlich ist dies eine politische Setzung. Evaluationsbefunde aus anderen Zusammenhängen, wie etwa im Bereich der Weiterbildungsförderung (vgl. van Elk/Gelderblom o. J., Muth 2008) deuten darauf hin, dass bei gutscheinbasierten Förderverfahren eher hohe Mitnahmeeffekte von bis zu mehr als 50 % angenommen werden können. Vor diesem Hintergrund erscheint das eine Fünftel der Unternehmen, das – hätte es das Angebot der Potentialberatung seinerzeit nicht gegeben – dann eine vergleichbare und selbst finanzierte Beratungsdienstleistung in Anspruch genommen hätte, als durchaus hinnehmbar.

## 11. Literatur

- Bertram, Ulrich; Bieler, Stefan; Siebers, Ruth (2010): Erfolgsfaktoren von Beratungsprozessen in mittelständischen Unternehmen. Nicht veröffentlichter Tagungsband
- Loß, Uwe; Matzdorf, Roland; Richenhagen, Gottfried; Riepert, Willi (Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen) (2009): Erfolgreich Arbeiten: Qualifizierter. Flexibler. Gesünder – Das arbeitspolitische Rahmenkonzept zur Entwicklung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in Nordrhein-Westfalen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 4, S. 277 – 283
- Messer, Dolores; Wolter, Stefan (2009): Kann man mit Gutscheinen die Weiterbildungsbeteiligung steigern? Resultate aus einem wissenschaftlichen Feldexperiment. Universität Zürich, ISU – Institut für Strategie und Unternehmensökonomik, Working Paper No. 42
- Muth, Josef (2008): Zwischenbilanz zur Umsetzung des Förderinstruments „Bildungsscheck NRW“. Bottrop: Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Arbeitspapiere 22, Materialien zum Programm-Monitoring
- Rabbel, Christian (2007): Beratungsresistenz in kleinen und mittleren Unternehmen – Eine ökonomische und psychologische Betrachtung. Saarbrücken: Vdm Verlag Dr. Müller
- Schnell, Rainer; Paul B. Hill; Esser, Elke (1989): Methoden der empirischen Sozialforschung, München und Wien, 2. überarb. Aufl.
- van Elk, Koos; Gelderblom, Arie (o. J.): Lebensbegleitendes Lernen und betriebliche Fortbildung. EIM Business & Policy Research, Niederlande und SEOR Erasmus-Universität Rotterdam

## 12. Anlagen zur G.I.B.-Unternehmensbefragung 2009

Die Anlage umfasst zum einen den Strukturvergleich zwischen der Erhebungsgrundgesamtheit und der realisierten Stichprobe bei der G.I.B.-Unternehmensbefragung sowie die differenzierten Ergebnisse (Unterkategorien) der in dieser Untersuchung den beratenen Unternehmen gestellten offenen Fragen.

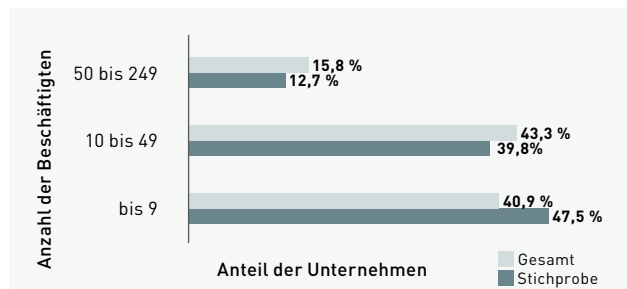
### 12.1 Strukturvergleich G.I.B.-Stichprobe versus Grundgesamtheit

Strukturvergleich nach WZ2003 – Realisierte G.I.B.-Stichprobe (n = 526) versus beratene Unternehmen insgesamt (n = 12.805)



Quelle: BISAM 2009/12

Strukturvergleich nach Anzahl der Beschäftigten – Realisierte G.I.B.-Stichprobe (n = 495) versus beratene Unternehmen insgesamt (n = 9.409)



Quelle: BISAM

### 12.2 Ergebnisse zu den Unterkategorien der offenen Fragen

Unterkategorien zu „Ausschlaggebende Gründe für die Inanspruchnahme einer Potentialberatung“

Gründe der (strategischen) Unternehmensführung	Anzahl	Anteil
Bestandsaufnahme Status quo	47	8,9 %
Allgemeine Neuorientierung	39	7,4 %
Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit	38	7,2 %
Vergrößerung des Unternehmens	22	4,2 %
Strategische Entwicklung	18	3,4 %
Organisierung der Betriebsfortführung	12	2,3 %
Erfüllung gesetzlicher Normen	9	1,7 %
Einführung oder Verbesserung von Controlling	7	1,3 %
Aufnahme oder Loslösung von Geschäftsfeldern	5	0,9 %
Standortplanung	4	0,8 %
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	4	0,8 %
Veränderte allgemeine Rahmenbedingungen	3	0,6 %
Entwicklung von Planung und Steuerung	2	0,4 %
Kooperationspartner suchen/ Zusammenarbeit verbessern	2	0,4 %
Outsourcing	2	0,4 %
Bildung von Netzwerken	1	0,2 %
Sonstige Gründe der (strategischen) Unternehmensführung	7	1,3 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>198</b>	<b>37,4 %</b>

Organisationsbezogene Gründe	Anzahl	Anteil
Verbesserung der Ablauforganisation	78	14,7 %
Allgemeine Organisationsverbesserung	49	9,3 %
Verbesserung der Aufbauorganisation	29	5,5 %
Verbesserung der Kommunikationsstrukturen	13	2,5 %
Regelung von Verantwortlichkeiten	6	1,1 %
Sonstige organisationsbezogene Gründe	7	1,3 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>153</b>	<b>28,9 %</b>

Finanztechnische oder kaufmännische Gründe	Anzahl	Anteil
Steigerung von Gewinn, Rendite, Umsatz	65	12,3 %
Finanzmanagement	22	4,2 %
Rückgang der Aufträge	10	1,9 %
Rechnungswesen	8	1,5 %
Auflage oder Empfehlung des Kreditgebers	7	1,3 %
Sonstige finanztechnische oder kaufmännische Gründe	4	0,8 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>108</b>	<b>20,4 %</b>

Qualitätsbezogene Gründe	Anzahl	Anteil
Einführung oder Veränderung von Zertifizierung	55	10,4 %
Einführung oder Veränderung von Qualitätsmanagement	37	7,0 %
Verbesserung der Dokumentation	2	0,4 %
Reduktion von Fehlern	2	0,4 %
Sonstige qualitätsbezogene Gründe	9	1,7 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>100</b>	<b>18,9 %</b>

Personalpolitische Gründe	Anzahl	Anteil
Sicherung von Arbeitsplätzen	26	4,9 %
Qualifizierung von Mitarbeitenden	18	3,4 %
Gewinnung neuer Mitarbeitender	6	1,1 %
Motivation der Mitarbeitenden	6	1,1 %
Steigerung der Potenziale der Mitarbeitenden	4	0,8 %
Demografischer Wandel	3	0,6 %
Mitarbeiterführung	3	0,6 %
Schaffung neuer Arbeitsplätze	3	0,6 %
Einführung neuer Vergütungssysteme	2	0,4 %
Gesundheitsvorsorge	2	0,4 %
Abbau von Überstunden	1	0,2 %
Erhöhung der Arbeitssicherheit	1	0,2 %
Reduzierung der Personalfuktuation	1	0,2 %
Sonstige personalpolitische Gründe	10	1,9 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>79</b>	<b>14,9 %</b>

Marktstrategische und produktpolitische Gründe	Anzahl	Anteil
Veränderung des Marketings	19	3,6 %
Erschließung neuer Absatzmärkte	15	2,8 %
Gewinnung von Neukunden	12	2,3 %
Veränderung der Angebotspalette	9	1,7 %
Verbesserung des Kundenservice	3	0,6 %
Sonstige marktstrategische und produktpolitische Gründe	11	2,1 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>61</b>	<b>11,5 %</b>

Produktionswirtschaftliche Gründe	Anzahl	Anteil
Erhöhung von Produktivität oder Effizienz	13	2,5 %
Faktoreinsatzoptimierung	6	1,1 %
Maßnahmen der Datenverarbeitung	5	0,9 %
Kapazitätsplanung	3	0,6 %
Personaleinsatzoptimierung	3	0,6 %
Mengen- und Terminplanung	2	0,4 %
Verbesserung des Herstellungsprozesses	2	0,4 %
Sonstige produktionswirtschaftliche Gründe	2	0,4 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>36</b>	<b>6,8 %</b>



Arbeitszeitbezogene Gründe	Anzahl	Anteil
<b>Gesamt</b>	<b>1</b>	<b>0,2 %</b>

Sonstige Gründe	Anzahl	Anteil
Möglichkeit der Förderung	12	2,3 %
Empfehlung Dritter	7	1,3 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>18</b>	<b>3,4 %</b>

Nicht auswertbar	Anzahl	Anteil
<b>Gesamt</b>	<b>16</b>	<b>3,0 %</b>

#### Unterkategorien zu „Konkrete Maßnahmen, die aus der Potentialberatung abgeleitet und umgesetzt wurden“

Organisationsbezogene Maßnahmen	Anzahl	Anteil
Definition oder Verbesserung der Arbeitsabläufe/ Geschäftsproz.	99	18,7 %
Verbesserung der Kommunikationsstrukturen	26	4,9 %
Definition oder Regelung von Zuständigkeiten	20	3,8 %
Verbesserung der Aufbauorganisation	19	3,6 %
Allgemeine Organisationsverbesserung	18	3,4 %
Beschreibung von oder Neuordnung zu Stellen	17	3,2 %
Neuverteilung der Aufgaben bzw. Einführung von Aufgabenplanung	14	2,6 %
Allgemeine Umstrukturierung	12	2,3 %
Verbesserung der Ablauforganisation	10	1,9 %
Einführung und Entwicklung von Checklisten	8	1,5 %
Änderung der Leitungsstruktur	8	1,5 %
Einführung od. Verbesserung von Teamstrukturen	4	0,8 %
Sonstige organisationsbezogene Maßnahmen	7	1,3 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>202</b>	<b>38,2 %</b>

Marktstrategische und produktpolitische Maßnahmen	Anzahl	Anteil
Marketingmaßnahmen	41	7,8 %
Sortiments- und Produktmaßnahmen	23	4,3 %
Marketingplanung od. Entwicklung einer Marketingstrategie	17	3,2 %
Gewinnung von Neukunden	14	2,6 %
Maßnahmen zur Kundenbindung	13	2,5 %
Verbesserung der Außendarstellung	12	2,3 %
Verbesserung des Internetauftritts	9	1,7 %
Veränderung der Vertriebsstruktur	9	1,7 %
Einführung oder Verbesserung von Serviceleistungen	8	1,5 %
Kundenbefragungen	6	1,1 %
Preispolitische Maßnahmen	6	1,1 %
Eröffnung neuer Geschäfte, Filialen o. Ä.	5	0,9 %
Analyse der Wettbewerbssituation	2	0,4 %
Sonstige marktstrategische und produktpolitische Maßnahmen	4	0,8 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>130</b>	<b>24,6 %</b>

Qualitätsbezogene Maßnahmen	Anzahl	Anteil
Planung oder Einführung eines Qualitätsmanagementsystems	38	7,2 %
Durchführung von Zertifizierung	32	6,0 %
Einführung oder Verbesserung von Dokumentation	19	3,6 %
Entwicklung oder Verbesserung eines Qualitätshandbuchs	10	1,9 %
Umsetzung der Vorgaben aus dem QMS/Zertifizierung	9	1,7 %
Verbesserung der Hygiene	5	0,9 %
Einführung oder Verbesserung von Reklamationsmanagement	4	0,8 %
Einführung von Qualitätskontrollen	4	0,8 %
Verbesserung der Qualität bzw. Reduktion der Fehler	4	0,8 %
Sonstige qualitätsbezogene Maßnahmen	1	0,2 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>110</b>	<b>20,8 %</b>

Produktionswirtschaftl. und -technische Maßnahmen	Anzahl	Anteil
Maßnahmen der Datenerfassung und -verarbeitung	30	5,7 %
Optimierung der Lagerwirtschaft	15	2,8 %
Veränderung der Räumlichkeiten	14	2,6 %
Optimierung des Herstellungsprozesses	12	2,3 %
Materialbedarfsplanung und -einsatzoptimierung	8	1,5 %
Einführung oder Durchführung von Kapazitätsplanung	7	1,3 %
Terminplanung	7	1,3 %
Personaleinsatzoptimierung	6	1,1 %
Einführung oder Verbesserung von PPS-Systemen	5	0,9 %
Sonstige produktionswirtschaftl. und -technische Maßnahmen	3	0,6 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>95</b>	<b>18,0 %</b>

Personalpolitische Maßnahmen	Anzahl	Anteil
Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen	40	7,6 %
Neueinstellungen	19	3,6 %
Einführung von Personal(entwicklungs)gesprächen	9	1,7 %
Arbeitsschutz- und Sicherheitsmaßnahmen	8	1,5 %
Durchführung von Personalplanung	4	0,8 %
Einführung neuer Vergütungssysteme	4	0,8 %
Änderung des Führungsstils	2	0,4 %
Gesundheitsförderung	1	0,2 %
Personalentlassungen	1	0,2 %
Sonstige personalpolitische Maßnahmen	10	1,9 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>91</b>	<b>17,2 %</b>

Maßnahmen der (strategischen) Unternehmensführung	Anzahl	Anteil
Entwicklung von Zielen oder Strategien	20	3,8 %
Einführung oder Verbesserung von Controlling	15	2,8 %
Einführung oder Verbesserung von Unternehmens- oder Projektplanung	11	2,1 %
Aufnahme oder Loslösung von Geschäftsfeldern	7	1,3 %
Neue Kooperationspartner finden	6	1,1 %
Fusion oder Übernahme	4	0,8 %
Betriebsnachfolge organisieren	2	0,4 %
Sonstige allgemeine unternehmensstrategische Maßnahmen	11	2,1 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>69</b>	<b>13,0 %</b>

Finanztechnische und kaufmännische Maßnahmen	Anzahl	Anteil
Einführung oder Verbesserung von Finanzmanagement	23	4,3 %
Einführung oder Veränderung des internen Rechnungswesens	17	3,2 %
Optimierung des Einkaufs	8	1,5 %
Verbesserung zahlungstechnischer Prozesse	5	0,9 %
Optimierung der Angebotserstellung	3	0,6 %
Sonstige finanztechnische Maßnahmen	5	0,9 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>57</b>	<b>10,8 %</b>

Investive Maßnahmen	Anzahl	Anteil
<b>Gesamt</b>	<b>7</b>	<b>1,3 %</b>

Arbeitszeitmaßnahmen	Anzahl	Anteil
<b>Gesamt</b>	<b>7</b>	<b>1,3 %</b>

Sonstige Maßnahmen	Anzahl	Anteil
<b>Gesamt</b>	<b>36</b>	<b>6,8 %</b>

Wirkungen anstatt Maßnahmen	Anzahl	Anteil
<b>Gesamt</b>	<b>10</b>	<b>1,9 %</b>

#### Unterkategorien zu „Wirkungen, die die verschiedenen Maßnahmen im Unternehmen erbracht haben“

Organisationsbezogene Wirkungen	Anzahl	Anteil
Verbesserte Arbeitsabläufe od. Geschäftsprozesse	83	15,7 %
Erhöhte Transparenz	26	4,9 %
Verbesserter Informationsfluss bzw. Kommunikation	25	4,7 %
Allgemeine Organisationsverbesserung	19	3,6 %
Verbesserte Aufgabenverteilung bzw. Zuständigkeiten	8	1,5 %
Erstellung von Stellenbeschreibungen	2	0,4 %
Sonstige organisationsbezogene Wirkungen	15	2,8 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>150</b>	<b>28,4 %</b>

Finanztechnische und kaufmännische Wirkungen	Anzahl	Anteil
Steigerung des Umsatzes	49	9,3 %
Reduktion der Kosten	30	5,7 %
Erhöhung des Gewinns	21	4,0 %
Erhöhung der Transparenz bei Kosten, Leistungen od. Finanzen	17	3,2 %
Verbesserung der Liquidität und der Finanzierung	13	2,5 %
Sonstige finanztechnische und kaufmännische Wirkungen	10	1,9 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>126</b>	<b>23,8 %</b>

Personalpolitische Wirkungen	Anzahl	Anteil
Gesteigerte Motivation der Mitarbeitenden	28	5,3 %
Einstellung neuer Mitarbeiter/-innen	20	3,8 %
Erhöhte Arbeitszufriedenheit	17	3,2 %
Steigerung der Kompetenz der Mitarbeitenden	12	2,3 %
Verbesserung des Betriebsklimas	12	2,3 %
Sicherung von Arbeitsplätzen	10	1,9 %
Stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen oder höhere Eigenverantwortung	9	1,7 %
Arbeitsschutz und Sicherheitsmaßnahmen	7	1,3 %
Verbesserung der Arbeitszeiten	1	0,2 %
Sonstige personalpolitische Wirkungen	2	0,4 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>106</b>	<b>20,0 %</b>

Qualitätsbezogene Wirkungen	Anzahl	Anteil
Zertifizierung erhalten	24	4,5 %
Verbesserung des Qualitätsmanagements	21	4,0 %
Verbesserung der Qualität	18	3,4 %
Steigerung der Kundenzufriedenheit	16	3,0 %
Verbesserte Dokumentation	14	2,6 %
Mehr Kontrolle der Arbeitsabläufe	8	1,5 %
Reduktion von Fehlern	6	1,1 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>94</b>	<b>17,8 %</b>

Marktstrategische und produktpolitische Wirkungen	Anzahl	Anteil
Gewinnung von Neukunden	29	5,5 %
Zielgenauere Werbung od. zielgenauerer Vertrieb	14	2,6 %
Verbesserte Außenwirkung	12	2,3 %
Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	10	1,9 %
Veränderung des Produktspektrums	7	1,3 %
Verbesserung des Internetauftritts	2	0,4 %
Verbesserung von Produkten	1	0,2 %
Sonstige marktstrategische oder produktpolitische Wirkungen	22	4,2 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>85</b>	<b>16,1 %</b>

Produktionswirtschaftliche und -techn. Wirkungen	Anzahl	Anteil
Erhöhung der Produktivität	14	2,6 %
Optimierung des Materialeinsatzes	11	2,1 %
Zeitersparnis	11	2,1 %
Optimierung des technischen Herstellungsprozesses	9	1,7 %
Erhöhung der Betriebsauslastung	7	1,3 %
Optimierung der Lagerwirtschaft oder Beschaffung	6	1,1 %
Verbesserung der Datenverarbeitung	6	1,1 %
Verbesserte Terminierung	5	0,9 %
Optimierung des Personaleinsatzes	4	0,8 %
Sonstige produktionswirt. und -technische Wirkungen	10	1,9 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>73</b>	<b>13,8 %</b>

Allgemeine unternehmensstrategische Wirkungen	Anzahl	Anteil
Verbesserung der Unternehmenssteuerung	17	3,2 %
Expansion des Unternehmens	10	1,9 %
Zukunftssicherung	7	1,3 %
Betriebsnachfolge organisiert	2	0,4 %
Änderung der Rechtsform	2	0,4 %
Sonstige allgemeine unternehmensstrategische Wirkungen	11	2,1 %
<b>Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine Kategorie genannt haben.</b>	<b>46</b>	<b>8,7 %</b>

Sonstige Wirkungen	Anzahl	Anteil
Gesamt	35	6,6 %

Noch keine Wirkungen	Anzahl	Anteil
Gesamt	16	3,0 %

Negative Wirkungen	Anzahl	Anteil
Gesamt	7	1,3 %

# Impressum

## **Herausgeber**

G.I.B.  
Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop  
Telefon: +49 2041 767-0  
Telefax: +49 2041 767-299  
E-Mail: [mail@gib.nrw.de](mailto:mail@gib.nrw.de)  
Internet: [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)

## **Autor**

Josef Muth

## **Redaktion**

Manfred Keuler

## **Gestaltung**

Andrea Bosch

ISSN-Nr. 1866-0401

Mai 2012



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



**G.I.B.**  
**Gesellschaft für innovative**  
**Beschäftigungsförderung mbH**

Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop  
Telefon: 02041 767-0  
Telefax: 02041 767-299  
E-Mail: [mail@gib.nrw.de](mailto:mail@gib.nrw.de)  
Internet: [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)