

# Umsetzung des Förderinstruments Potentialberatung

Jahresbericht 2013

G.I.B. –  
Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop

**Autor:** Josef Muth

Juni 2014

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Ausgegebene Beratungsschecks und Bewilligung von Potentialberatungen .....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Wirtschaftszweige der beratenen Unternehmen .....</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>Tarifbindung der beratenen Unternehmen.....</b>	<b>8</b>
<b>5.</b>	<b>Größenklassen der beratenen Unternehmen .....</b>	<b>9</b>
<b>6.</b>	<b>Entwicklung der Beschäftigung in den beratenen Unternehmen .....</b>	<b>10</b>
<b>7.</b>	<b>Bearbeitete Themen, eingeleitete Maßnahmen sowie erreichte Ergebnisse.....</b>	<b>12</b>
<b>8.</b>	<b>Planung neuer Arbeitsplätze .....</b>	<b>18</b>
<b>9.</b>	<b>Bewertung des Beratungsscheckverfahrens .....</b>	<b>21</b>
<b>10.</b>	<b>Zufriedenheit mit der Beratungsstelle .....</b>	<b>22</b>
<b>11.</b>	<b>Zufriedenheit mit der Unternehmensberatung .....</b>	<b>23</b>
<b>12.</b>	<b>Information über das Förderangebot.....</b>	<b>24</b>
<b>13.</b>	<b>Resümee .....</b>	<b>25</b>

## **1. Einleitung**

Seit Ende des Jahres 2000 unterstützt das Land Nordrhein-Westfalen in Zuständigkeit des Arbeitsministeriums und unter Einsatz von Fördermitteln aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) kleine und mittlere Unternehmen und deren Beschäftigte mit dem Förderinstrument Potentialberatung. Von 2000 bis Ende 2013 wurden rund 18.300 Beratungen bewilligt und hierfür rund 86 Mio. Euro Landes- und ESF-Fördermittel eingesetzt.

Im Rahmen des in Nordrhein-Westfalen verfolgten arbeitspolitischen Ansatzes der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit soll die Potentialberatung Unternehmen und Beschäftigte dabei unterstützen, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung zukunftsorientiert zu sichern und auszubauen. Mit Hilfe externer Beratung und unter Beteiligung der Beschäftigten sollen die Stärken und Schwächen des Unternehmens analysiert, Zukunftsstrategien entwickelt, ein Handlungsplan zur Verbesserung der betrieblichen Praxis entworfen und Umsetzungsschritte eingeleitet werden.

Dabei stellt die Potentialberatung darauf ab, die Problemstellung des Unternehmens im Kontext der Handlungsfelder Arbeitsgestaltung, Kompetenzentwicklung sowie Gesundheit bei der Arbeit in den Blick zu nehmen. Darüber hinaus soll die Stärkung der betrieblichen Selbststeuerungskompetenz im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu einer nachhaltigen Wirkung der Potentialberatung im Unternehmen beitragen.

Der vorliegende Bericht wirft mit ausgewählten Ergebnissen einen schlaglichtartigen Blick auf die jüngere Vergangenheit der Programmumsetzung, bei dem insbesondere die bewilligten Potentialberatungen des Jahres 2013 und zu verschiedenen Fragestellungen auch die des Jahres 2012 zum Vergleich betrachtet werden. Mit dieser zeitlichen Eingrenzung wird zugleich der Fokus auf die Praxis des Beratungsschecks gelenkt, der im April des Jahres 2009 eingeführt wurde und mit dem auf Basis einer fachlichen Expertise einer Beratungsstelle die Beratung im Unternehmen bereits vor dem Antrags- und Bewilligungsverfahren durchgeführt werden kann.

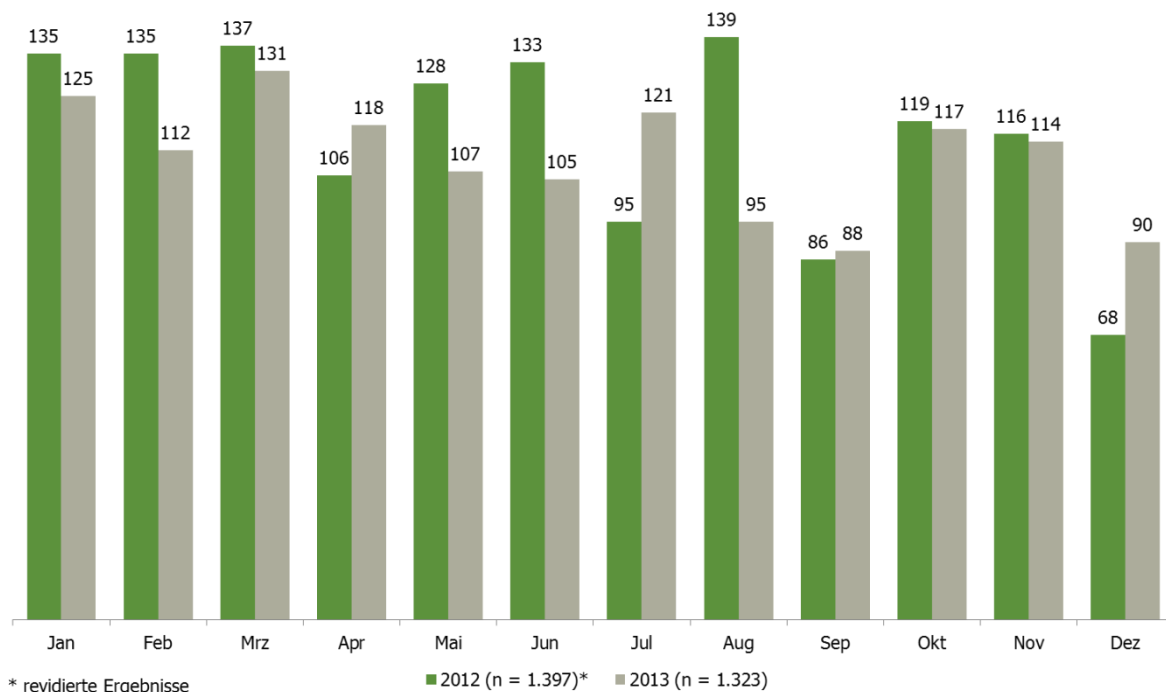
Die Ergebnisse dieses Berichts basieren auf den Beratungsprotokollen, die im Zuge der Ausstellung von Beratungsschecks angelegt werden, auf den Daten der Bewilligungsbehörde und schließlich auf den Angaben der beratenen Unternehmen, die im Rahmen des Programm-Monitorings in einem gesonderten Fragebogen nach Abschluss der durchgeführten Potentialberatung erhoben werden. Für einzelne Aspekte wurden darüber hinaus – um eine Vergleichsperspektive zu schaffen – Statistiken für das Land Nordrhein-Westfalen insgesamt herangezogen. Der Bericht knüpft konzeptionell an den vorangegangenen Jahresbericht 2012 an und schreibt im Wesentlichen die dort präsentierten Ergebnisse fort.

Die Daten des Programm-Monitorings haben einen Stand vom 2. Januar 2014. Die Vergleichsergebnisse für das Jahr 2012 wurden auf dieser Basis aktualisiert und gegenüber dem Vorjahresbericht zum Teil revidiert.

## 2. Ausgegebene Beratungsschecks und Bewilligung von Potentialberatungen

Im Jahre 2013 wurden in Nordrhein-Westfalen 1.323 Beratungsschecks an Unternehmen ausgegeben. Gegenüber dem Vorjahr hat sich die Programmumsetzung damit um 5,3 % weiter abgeschwächt. In der Betrachtung nach Monaten zeigen sich in beiden Jahrgängen gewisse und für die Umsetzung von Förderprogrammen allgemein nicht unübliche Schwankungen, die auch mit veränderten Rahmenbedingungen, wie etwa die Lage der Schulferien bzw. Urlaubszeiten, korrespondieren dürften.

Abb. 1: Anzahl der ausgegebenen Beratungsschecks



Quelle: Programm-Monitoring

Im Jahr 2013 wurden 1.055 Potentialberatungen bewilligt (gegenüber 1.264 in 2012) und hierfür insgesamt rund 5 Mio. Euro an ESF-Fördermitteln eingesetzt (gegenüber rund 5,8 Mio. in 2011). Durchschnittlich wurde eine Potentialberatung in 2013 mit rund 4.900 Euro und in 2012 mit rund 4.700 Euro unterstützt. Bei der Betrachtung der Bewilligungen ist zu beachten, dass diese seit Einführung des Beratungsscheck-Verfahrens nicht mehr vor, sondern erst nach der durchgeführten Potentialberatung erfolgen. In der Statistik entsteht damit ein gewisser Zeitversatz zwischen der Ausgabe eines Beratungsschecks, der Durchführung der eigentlichen Potentialberatung und deren fördertechnischen Bearbeitung, wie etwa der Bewilligung der Fördermittel. Ein Teil der ausgegebenen Beratungsschecks wird deshalb erst im nachfolgenden Jahr zu einer bewilligten Potentialberatung. Bei kalendari-

schen Betrachtungen handelt es sich damit je nach Fragestellung immer um unterschiedliche Ausschnitte der Programmumsetzung.

Zu den in 2013 bewilligten Potentialberatungen lagen im verwendeten Datensatz 1.023 Monitoring-Abschlussfragebögen als Grundlage für die Erstellung des vorliegenden Berichts vor.

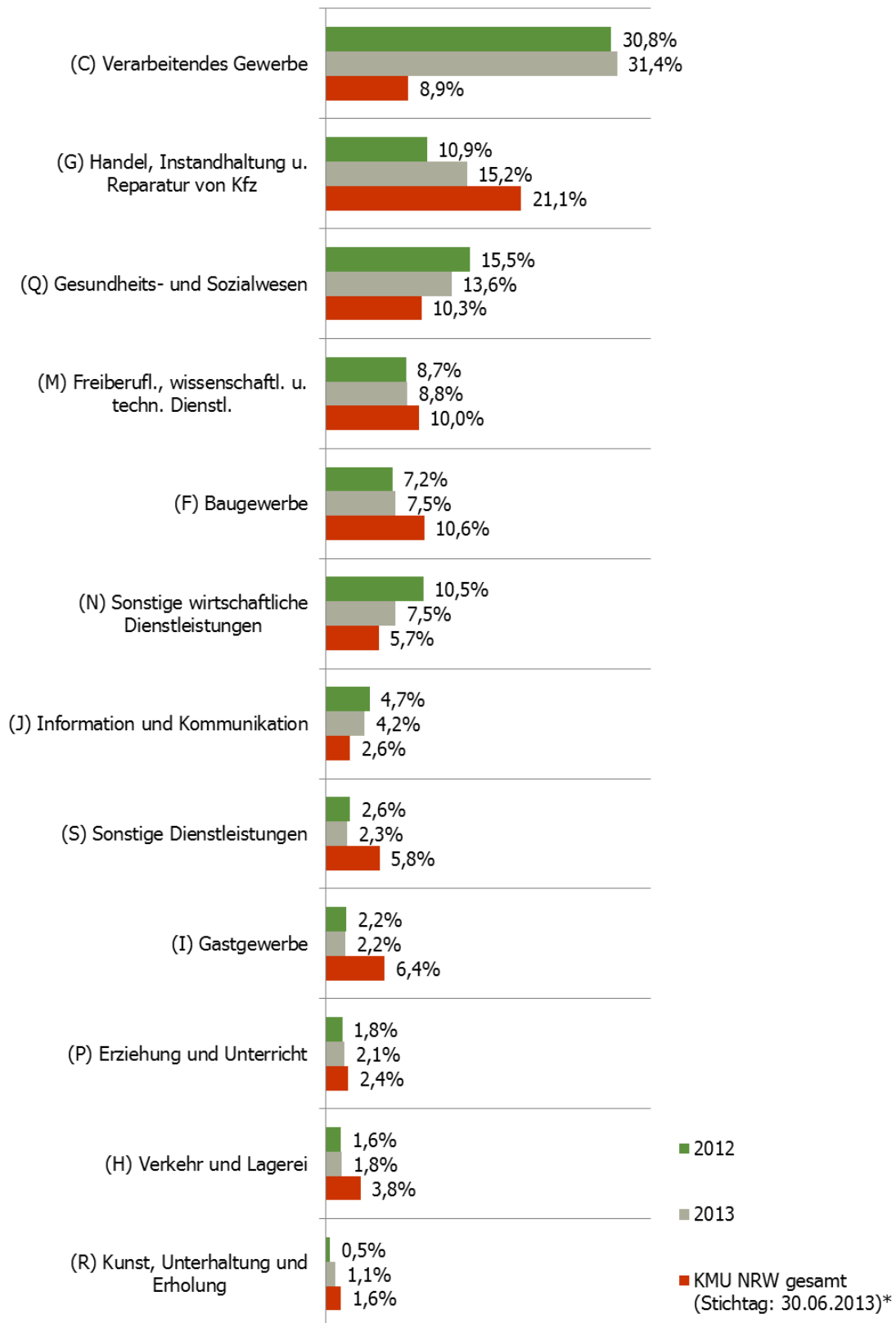
### **3. Wirtschaftszweige der beratenen Unternehmen**

Mit der Potentialberatung wurden kleine und mittlere Unternehmen in den unterschiedlichsten Branchen erreicht.<sup>1</sup> Die Wirtschaftsstruktur der beratenen Unternehmen ist in den letzten Jahren dabei relativ konstant geblieben. Die größte Zunahme eines Wirtschaftszweiges hat sich im Handel sowie der Instandhaltung und Reparatur von Kfz mit 4,3 Prozentpunkten vollzogen und der stärkste Rückgang mit 3,0 Prozentpunkten in den sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen. Ein Schwerpunkt bei der Inanspruchnahme von Potentialberatung sind seit jeher Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes: 31,4 % aller Unternehmen, denen in 2013 eine Potentialberatung bewilligt wurde – und damit 0,6 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr –, sind hier zu verorten. Anders als im Vorjahr folgen in 2013 anteilmäßig an zweiter Stelle jedoch nun Unternehmen aus dem Bereich Handel sowie der Instandhaltung und Reparatur von Kfz mit 15,2 %. Der vormals zweitstärkste Wirtschaftszweig, das Gesundheits- und Sozialwesen, steht aktuell mit einem Anteil von 13,6 % an dritter Stelle.

---

<sup>1</sup> In der offiziellen Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes (WZ 2008) werden die oberste Ebene als „Abschnitte“ und die nachfolgende zweite Ebene als „Abteilungen“ bezeichnet. Da diese Begriffe im allgemeinen Sprachgebrauch eher unüblich sind, werden hier auch die Bezeichnungen „Wirtschaftszweig“ oder „Branche“ verwendet.

Abb. 2: Beratene Unternehmen nach Wirtschaftsabschnitten, Jahr der Bewilligung der Potentialberatung im Vergleich zu der Verteilung der Unternehmen in NRW insgesamt



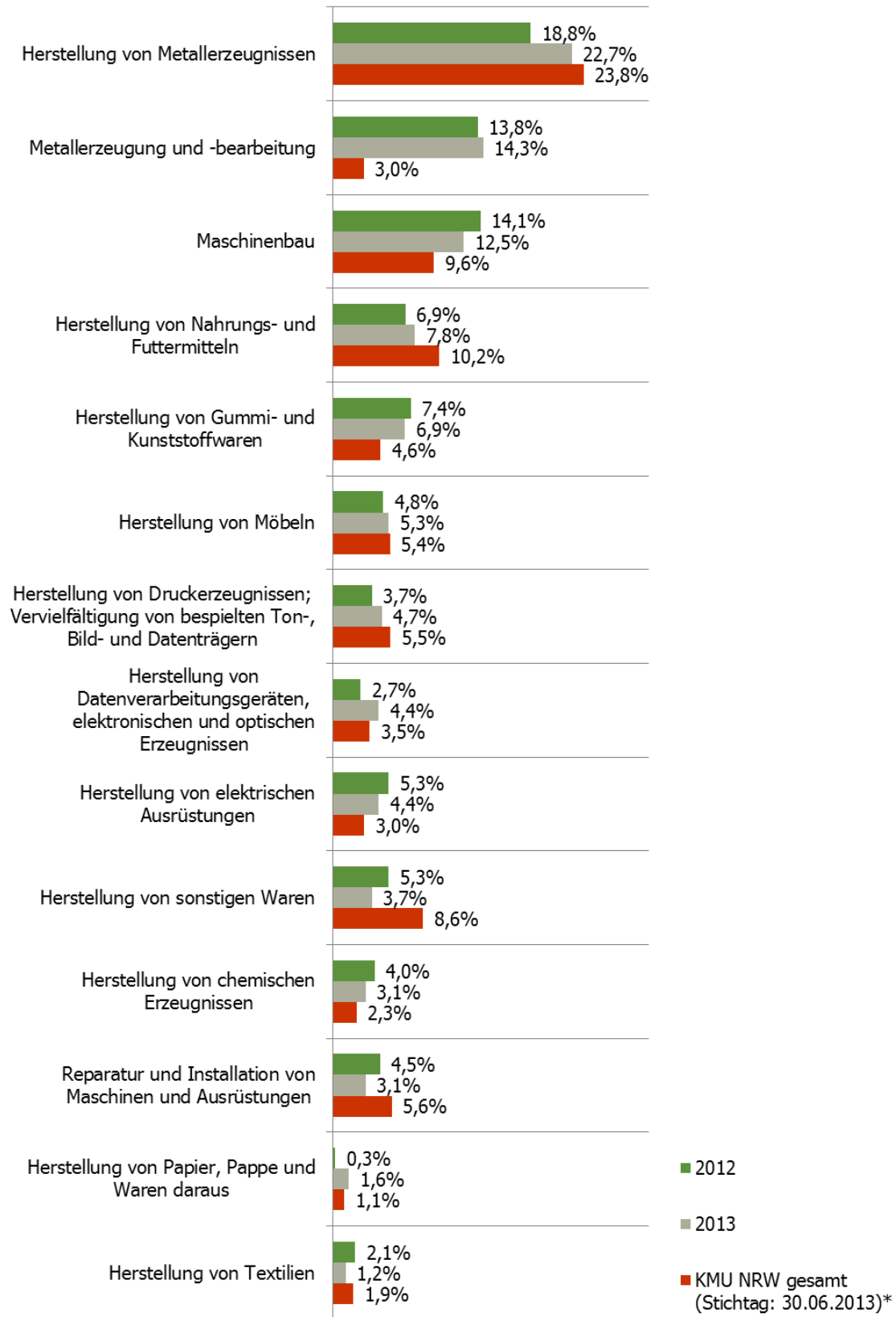
Quellen: Programm-Monitoring, Ausweisung ausschließlich von Ergebnissen von mehr als 1,0 % in 2013; \* Bundesagentur für Arbeit (a)

Aufgrund der großen Bedeutung des verarbeitenden Gewerbes an den beratenen Unternehmen wird dieser Wirtschaftszweig bzw. diese Wirtschaftsabteilung etwas differenzierter betrachtet (vgl. Abb. 3). Hierbei zeigt sich, dass es im Bewilligungsjahr 2013 vor allem Unternehmen aus den Bereichen Herstellung von Metallerzeugnissen (22,7 %), Metallerzeugung und -bearbeitung (14,3 %) sowie Maschinenbau (12,5 %) sind, die unter den beratenen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes stark vertreten sind. Innerhalb des verarbeitenden Gewerbes fallen die Veränderungen der Branchenanteile von 2012 auf 2013 mit -1,6 bei der Herstellung von sonstigen Waren bis 3,9 Prozentpunkte bei der Herstellung von Metallerzeugnissen etwas geringer aus als auf der oben dargestellten übergeordneten Ebene der Wirtschaftsabschnitte.

Ein Vergleich der Branchenstruktur der mit Potentialberatung unterstützten Unternehmen mit der Branchenstruktur der kleinen und mittleren Unternehmen in Nordrhein-Westfalen insgesamt zeigt – wie auch schon in den Vorjahren – zum Teil sehr deutliche Unterschiede. Während zum Beispiel das verarbeitende Gewerbe in Nordrhein-Westfalen insgesamt in 2013 nur einen Anteil von 8,9 % an den kleinen und mittleren Unternehmen hatte, waren – wie bereits oben beschrieben – 31,4 % aller beratenden Unternehmen diesem Wirtschaftszweig zugeordnet. Dagegen sind insbesondere der Handel oder auch das Gastgewerbe in diesem Vergleich bei den beratenen Unternehmen nur unterdurchschnittlich stark vertreten.



Abb. 3: Beratene Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, Jahr der Bewilligung der Potentialberatung im Vergleich zu der Verteilung der Unternehmen in NRW insgesamt

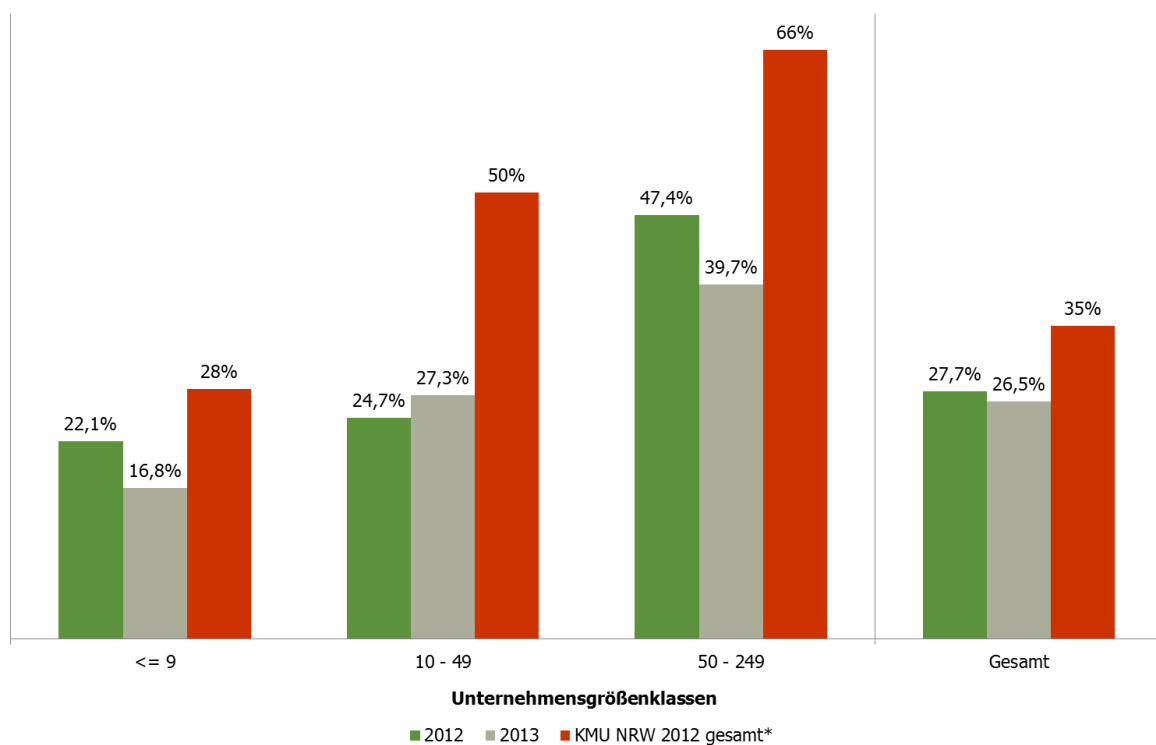


Quellen: Programm-Monitoring, Ausweisung ausschließlich von Ergebnissen von mehr als 1,0 % in 2013; \* Bundesagentur für Arbeit (a)

## 4. Tarifbindung der beratenen Unternehmen

Seit Beginn des Jahres 2008 werden die mit Potentialberatung geförderten Unternehmen zu einer bestehenden Tarifbindung befragt. Insgesamt gaben 26,5 % der Unternehmen, deren Potentialberatung im Jahre 2013 bewilligt wurde, an, einer Tarifbindung zu unterliegen. Gegenüber dem Vorjahr war dies eine Abnahme um 1,2 Prozentpunkte. Grundsätzlich ist feststellbar, dass der Anteil tarifgebundener Unternehmen mit der Größe der Unternehmen – bzw. mit der Anzahl ihrer Beschäftigten – kontinuierlich zunimmt. Während in 2013 nur 16,8 % der beratenen Kleinstunternehmen mit bis zu neun Beschäftigten der Tarifbindung unterlagen, betrug die Quote der Tarifbindung der Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten 39,7 %. Augenfällig ist, dass in dieser Unternehmensgrößenklasse das Ausmaß der Tarifbindung recht deutlich gegenüber dem Vorjahr um 7,7 Prozentpunkte abgenommen hat.

*Abb. 4: Anteil der beratenen Unternehmen nach bestehender Tarifbindung, Jahr der Bewilligung der Potentialberatung und Unternehmensgrößenklasse im Vergleich zu der Verteilung der Unternehmen in NRW insgesamt*



Quellen: Programm-Monitoring, \* IAB-Betriebspanel 2012

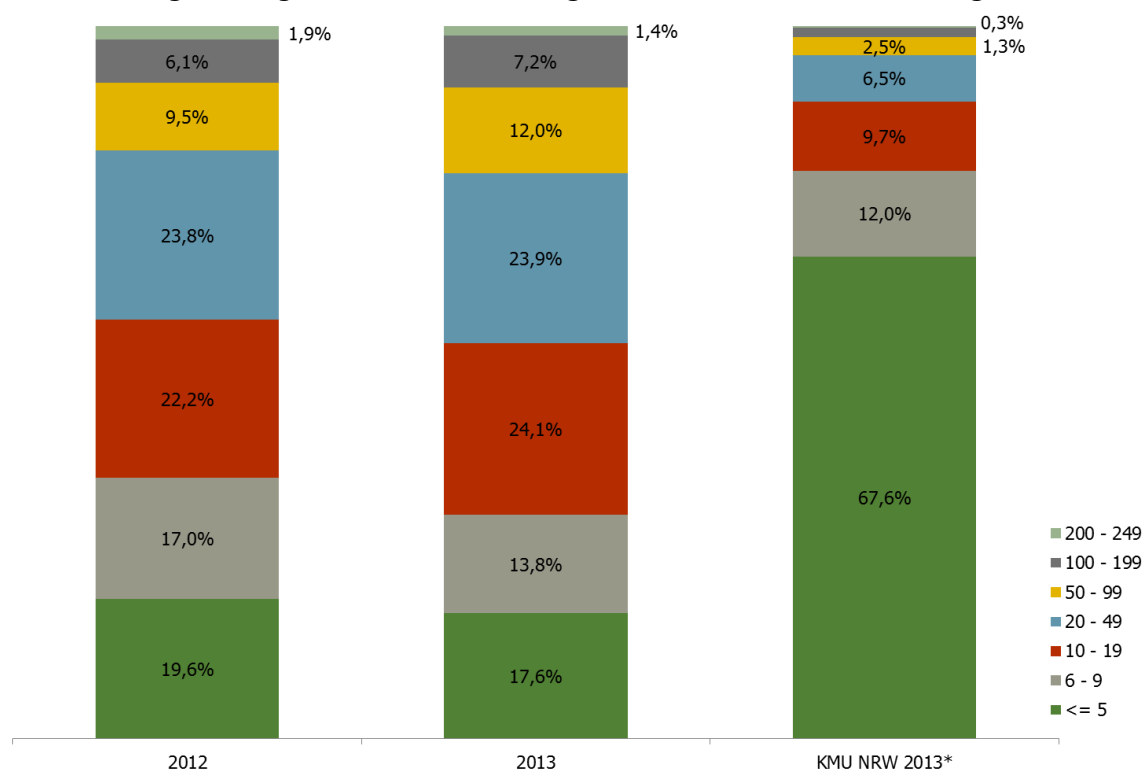
Der Zusammenhang von Unternehmensgröße und Tarifbindung in kleinen und mittleren Unternehmen ist kein Spezifikum der mit Potentialberatung unterstützten Unternehmen. Ein Vergleich mit den Ergebnissen des IAB-Betriebspanels der Befragungswelle 2012 für die kleinen und mittleren Unternehmen in Nordrhein-Westfalen insgesamt zeigt einen analogen Trend, jedoch auf einem deutlich höheren Niveau. Die Daten des IAB-Betriebspanels weisen für die Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen insgesamt einen Anteil an Tarifbindung von 35 % aus. Besonders groß sind die Unterschiede zu den Unter-

nehmen, die eine Potentialberatung in Anspruch genommen hatten, in den Unternehmensgrößenklassen 10 – bis 49 Beschäftigte mit 50 % vers. 27,3 % sowie 50 – 249 Beschäftigte mit 66 % vers. 39,7 % Tarifbindung.

## 5. Größenklassen der beratenen Unternehmen

Mit dem Förderangebot der Potentialberatung werden kleine und mittlere Unternehmen in Nordrhein-Westfalen angesprochen, die maximal 249 Personen beschäftigen. Insgesamt ist – bei einer recht hohen Übereinstimmung mit den Vorjahreswerten – festzustellen, dass in 2013 die Kleinstunternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten etwas weniger und die mittleren Unternehmen mit 20 bis 99 Beschäftigten etwas stärker das Förderangebot in Anspruch genommen haben.

Abb. 5: Anteil der beratenen Unternehmen nach Größenklassen, Jahr der Bewilligung der Potentialberatung im Vergleich zu der Verteilung der Unternehmen in NRW insgesamt



Quellen: Programm-Monitoring; \* Bundesagentur für Arbeit (b)

Für die Interpretation der Unternehmensgrößenklassen der im Rahmen von Potentialberatung unterstützten Betriebe ist es notwendig, die Struktur der KMU im Land insgesamt vergleichend in den Blick zu nehmen. So existierten im Juni 2013 in Nordrhein-Westfalen insgesamt 419.244 Betriebe mit bis zu 249 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten.<sup>2</sup> Die vor-

<sup>2</sup> Vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigungsstatistik, Betriebe und ihre sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Betriebsgrößenklassen, Nürnberg, 30. Juni 2013. Die Betrachtungseinheit der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit ist der „Betrieb“ als eine regional und wirtschaftsfachlich abgegrenzte Einheit, in der sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer tätig sind. Der Betrieb kann aus einer oder mehreren Niederlassungen eines Un-

herrschende Struktur der KMU-Landschaft in Nordrhein-Westfalen ist dabei durch einen sehr hohen Anteil an Kleinstunternehmen mit bis zu fünf Beschäftigten geprägt, die traditionell mit Beratungsangeboten nur schwer zu erreichen sind. Im Juni 2013 betrug ihr Anteil an den Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten 67,6 %. Werden die Unternehmen mit bis zu neun sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hinzugerechnet, so hat diese Größenklasse im Land insgesamt allein einen Anteil von rund vier Fünftel (79,7 %).

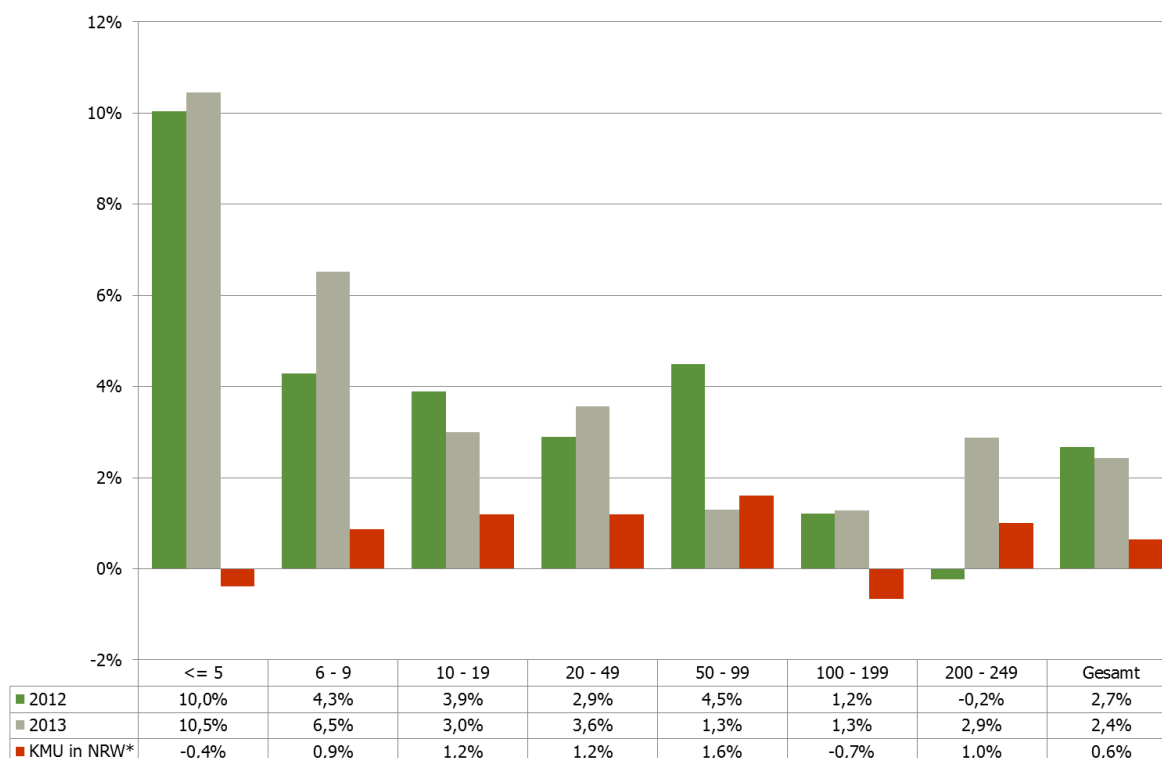
## **6. Entwicklung der Beschäftigung in den beratenen Unternehmen**

Die Unternehmen, die eine Potentialberatung in Anspruch genommen haben, geben nach Abschluss der Beratung die Anzahl ihrer Beschäftigten zu den beiden Zeitpunkten vor sowie nach der Beratung an. Die Abbildung zeigt das Ausmaß der auf dieser Basis berechneten Veränderung in Prozentwerten. Insgesamt – das heißt über alle Unternehmensgrößenklassen hinweg – kann für die Unternehmen mit im Jahre 2013 bewilligten Potentialberatungen ein Zuwachs ihrer Beschäftigung (ohne Auszubildende) um 2,4 % bzw. absolut 845 Personen festgestellt werden, der damit erneut geringer ausfiel als im Vorjahr mit 2,7 % bzw. absolut 1.040 Personen. Differenziert nach Unternehmensgrößenklassen ist auffällig, dass die Beschäftigungszuwächse in den kleinsten Unternehmen (mit bis zu fünf Beschäftigten) mit Werten von 10,5 % im Jahre 2013 und 10,0 % im Jahre 2012 mit großem Abstand zu den übrigen Unternehmensgrößenklassen ausfallen. Allerdings ist hierbei relativierend der statistische Effekt zu berücksichtigen, dass beispielsweise in einem Unternehmen mit fünf Beschäftigten die Einstellung einer einzelnen Person den Beschäftigtenstand bereits um 20 % vergrößert. Weiterhin ist relativierend anzumerken, dass Kleinstbetriebe mit bis zu 9 Beschäftigten trotz ihrer großen Anzahl lediglich einen Anteil von 15,7 % an der Zunahme der Beschäftigung insgesamt, das heißt dem Saldo vor und nach der Potentialberatung, von 845 Personen hatten.

---

ternehmens bestehen. Als Betrieb wird immer die Einheit bezeichnet, für die eine Betriebsnummer vergeben wurde. Dabei erfolgt die regionale Abgrenzung auf der Grundlage des Gemeindegrenzen.

Abb. 6: Anteil der beratenen Unternehmen nach Beschäftigungssaldo, Jahr der Bewilligung der Potentialberatung im Vergleich zu der Verteilung der Unternehmen in NRW insgesamt



Quellen: Programm-Monitoring; \* Bundesagentur für Arbeit (b)

Die Beschäftigungszuwächse der Unternehmen in Nordrhein-Westfalen, die eine Potentialberatung in Anspruch genommen haben, fallen damit in 2013 deutlich größer aus, als bei den kleinen und mittleren Unternehmen im Land insgesamt, wenn hier vergleichend die jährliche Veränderung betrachtet wird.<sup>3</sup> Auf dieser Basis lässt sich für die kleinen und mittleren Unternehmen in Nordrhein-Westfalen insgesamt eine Veränderungsrate für den Zeitraum Juni 2012 auf Juni 2013 von nur 0,6 % errechnen. Besonders gravierend ist jedoch der Unterschied zur allgemeinen Beschäftigungsentwicklung in den Unternehmen Nordrhein-Westfalens mit bis zu fünf Beschäftigten. Während die Beschäftigung von 2012 auf 2013 in dieser Größenklasse im Saldo mit einem Wert von -0,4 % nahezu konstant geblieben war, legten die im Rahmen von Potentialberatung unterstützten Unternehmen dagegen, wie oben bereits dargestellt, mit einem Plus von rund einem Zehntel kräftig zu.

<sup>3</sup> Zu berücksichtigen ist, dass hierbei unterschiedliche statistische Phänomene – zum einen die Veränderung der Beschäftigung vor und nach der Beratung und zum anderen die Veränderung der Beschäftigung von einem auf das andere Jahr – betrachtet werden. Gleichwohl erscheint dieses heuristische Vorgehen unseres Erachtens für einen „orientierenden“ Vergleich zulässig.

## 7. Bearbeitete Themen, eingeleitete Maßnahmen sowie erreichte Ergebnisse

Nach Abschluss einer Potentialberatung geben die beratenen Unternehmen im Rahmen des Monitorings an, welche Themen in der Beratung bearbeitet und zu welchen Themen entsprechende Maßnahmen eingeleitet wurden.<sup>4</sup> Während die bearbeiteten Themen die im Rahmen einer Stärken-/Schwächen-Analyse identifizierten Problemstellungen und Bedarfslagen ausweisen, handelt es sich bei den eingeleiteten Maßnahmen um deren praktische Umsetzung.

Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass in den folgenden zwei Abbildungen in einem thematischen Block das oberste Thema eine Oberkategorie darstellt, die folglich immer einen höheren Anteilswert aufweist als die ihr untergeordneten Kategorien. Schließlich ist es für die Interpretation der Ergebnisse wichtig, dass die Unternehmen zu den Fragen nach den bearbeiteten Themen sowie zu den eingeleiteten Maßnahmen mehrere Antwortkategorien angeben konnten. Es handelt sich damit um so genannte Mehrfachantworten, deren Prozentwertsummen auch 100 % überschreiten können.

### 7.1 Bearbeitete Themen

Insgesamt ist das Spektrum der in den Potentialberatungen bearbeiteten Themen nach wie vor sehr breit. Auch wenn die Ergebnisse aus dem Jahr 2012 aus darstellerischen Gründen in diesem Bericht nicht präsentiert werden, so kann jedoch mit Rückblick auf den Vorjahresbericht festgestellt werden, dass die quantitative Bedeutung der bearbeiteten Themen – sowie ebenfalls die der eingeleiteten Maßnahmen im nachfolgenden Abschnitt – im Jahresvergleich nur geringen Schwankungen unterliegen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich nahezu alle Unternehmen (97,4 %) in der Potentialberatung mit Fragen der Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung befasst haben, wobei insbesondere die Gestaltung der Ablauforganisation und die Optimierung der Geschäftsprozesse im Vordergrund standen. Auch die Verbesserung der Kooperation und der Kommunikation hatten in diesem Zusammenhang einen sehr hohen Stellenwert. Die Thematisierung von Führungsmodellen hatte dagegen in diesem Themenfeld eine eher nachrangige Bedeutung (38,8 %).

Eine weitere wichtige Säule in den Potentialberatungen waren Fragen der Personalentwicklung und der Personalplanung, die von 77,8 % der beratenen Unternehmen genannt wurden. Im Zentrum dieses Themenfeldes stand hierbei die Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen mit 65,1 %. Des Weiteren wurde in 36,8 % aller Potentialberatungen der Fachkräftebedarf in den Unternehmen behandelt.

Zwei weitere Themenfelder hatten schließlich ebenfalls eine große Bedeutung im Rahmen der Potentialberatungen. So gaben zum einen 60,2 % der beratenen Unternehmen an, dass Sie sich mit Fragen der Marktstrategie und des Marketings befasst hätten, wobei häufig das Gewinnen neuer Kunden erörtert wurde. Hierbei ist anzumerken, dass gegenüber dem Vorjahr dieses Themenfeld um 7,0 Prozentpunkte und damit recht deutlich zurückgegangen ist.

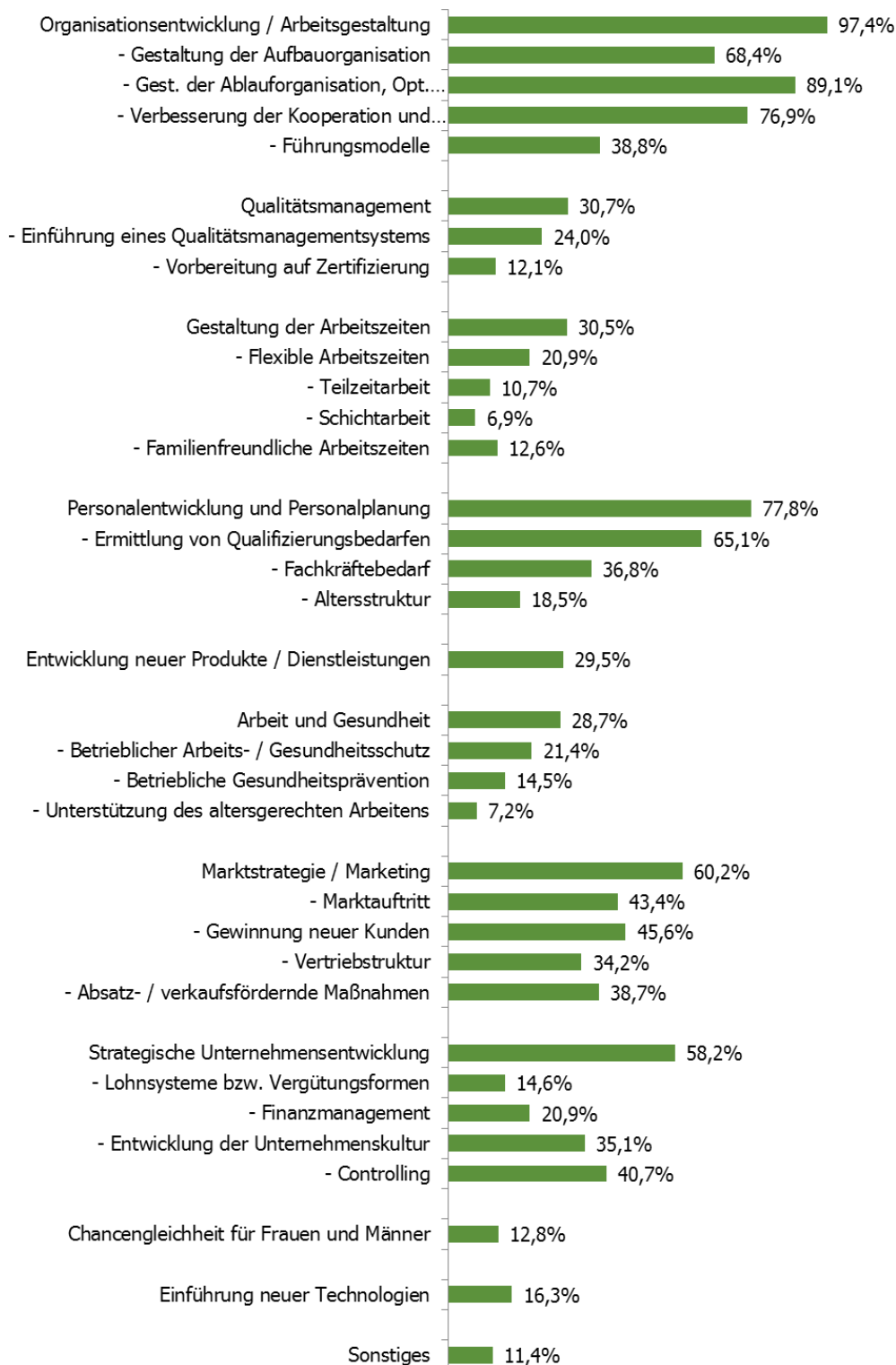
---

<sup>4</sup> Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird in diesem Kapitel darauf verzichtet, einen Vorjahresvergleich herzustellen.

Zum anderen hatten Fragen der strategischen Unternehmensentwicklung mit einem Anteil von 58,2 % ebenfalls eine beachtliche Bedeutung. Hierbei standen das Controlling sowie die Entwicklung der Unternehmenskultur im Vordergrund. Das Themenfeld der strategischen Unternehmensentwicklung ging dabei gegenüber dem Vorjahr um 4,2 Prozentpunkte zurück

Schließlich lässt sich in Bezug auf die im Rahmen der Potentialberatung bearbeiteten Themenfelder feststellen, dass jene mit besonderer arbeitspolitischer Bedeutung, wie die Gestaltung der Arbeitszeiten (30,5 %) oder auch Arbeit und Gesundheit (28,7%), im Vergleich zum Vorjahresergebnis ihr Anteilsniveau etwas steigern konnten.

Abb. 7: Im Rahmen der Potentialberatung bearbeitete Themen<sup>5</sup>



Quelle: Programm-Monitoring, bewilligte Potentialberatungen in 2013; Mehrfachantworten möglich

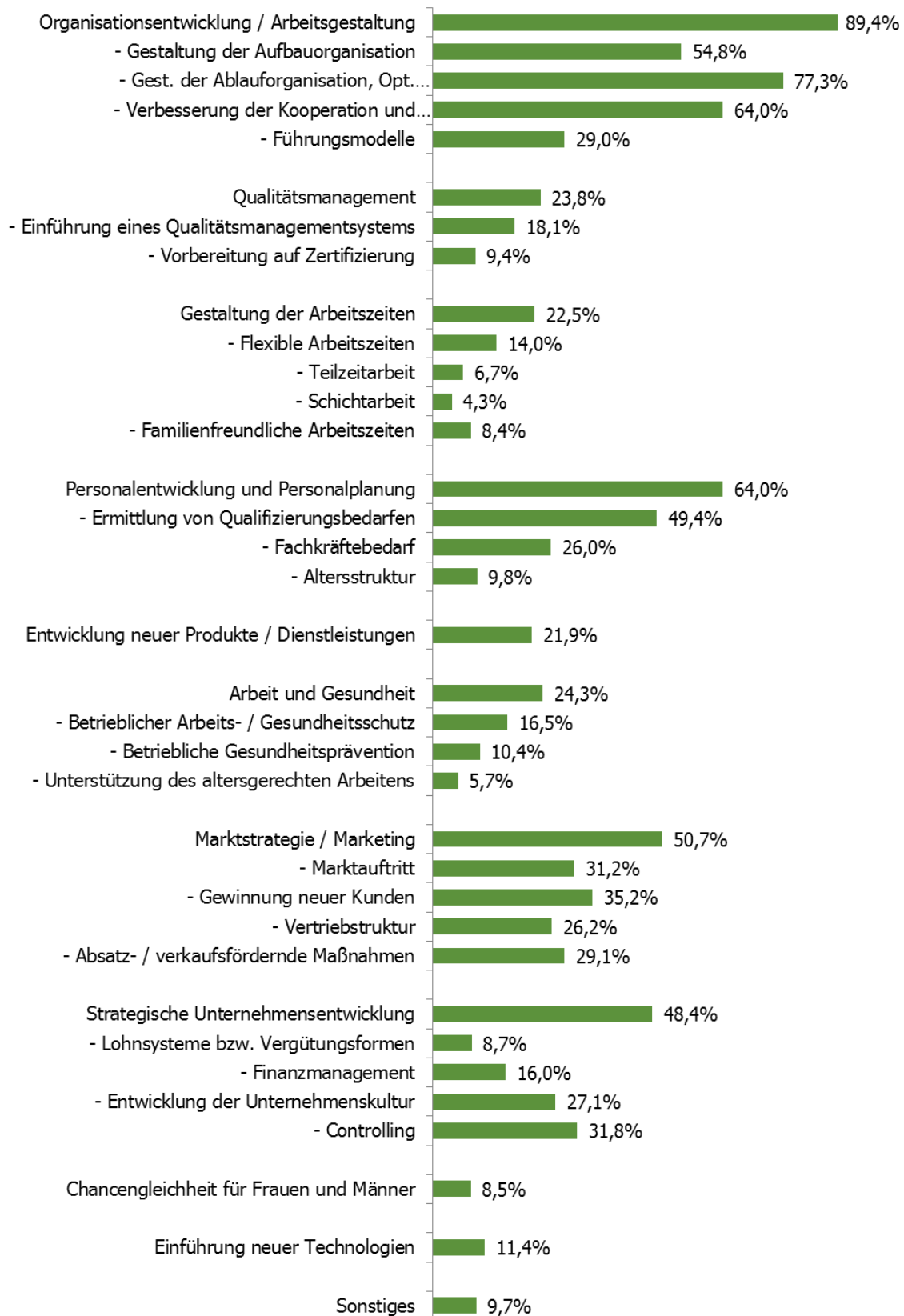
<sup>5</sup> Die mit einem Spiegelstrich gekennzeichneten Kategorien stellen Unterkategorien der darüber liegenden Hauptkategorie dar. Die Angabe einer Unterkategorie führt im Online-Fragebogen automatisch auch zur Angabe der Oberkategorie. Eine Oberkategorie kann dagegen auch allein angegeben werden.



## 7.2 Eingeleitete Maßnahmen

Die aus der Potentialberatung abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen haben naturgemäß eine quantitativ geringere Bedeutung als die bearbeiteten Themen, da es im Rahmen der Potentialberatung letztlich darum gehen muss, aus einem breiteren „potenziellen“ unternehmerischen Interventionsfeld diejenigen Bereiche mit besonderer Relevanz herauszuarbeiten. Gleichwohl bleiben beim Vergleich zwischen bearbeiteten Themen und eingeleiteten Maßnahmen die jeweiligen Schwerpunkte weitgehend erhalten. Neben eingeleiteten Maßnahmen im Bereich der Organisationsentwicklung und der Arbeitsgestaltung, die 89,4 % aller Unternehmen angaben, folgt an zweiter Stelle die Personalentwicklung bzw. die Personalplanung mit 64,0 % vor Maßnahmen der Marktstrategie und des Marketings (50,7 %) und strategischer Unternehmensentwicklung (48,4 %).

*Abb. 8: Im Rahmen der Potentialberatung eingeleitete Maßnahmen*

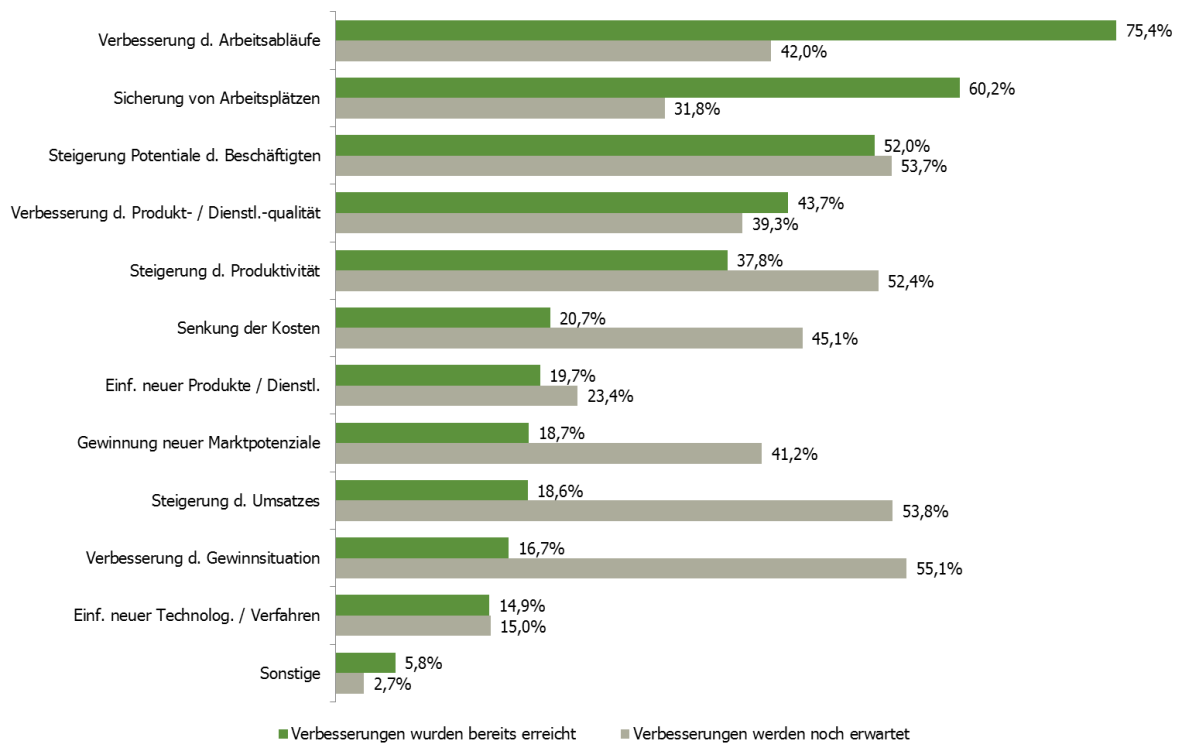


Quelle: Programm-Monitoring, bewilligte Potentialberatungen in 2013; Mehrfachantworten möglich

### 7.3 Erreichte Ergebnisse

Die beratenen Unternehmen äußern sich nach dem Ende der Beratung zu den aus ihrer eigenen Sicht erreichten Ergebnissen der Potentialberatung. Im Abschlussfragebogen des Monitorings wird hierbei unterschieden zwischen einerseits den „bereits erreichten“ Ergebnissen zum Befragungszeitpunkt und andererseits den „noch erwarteten“ Ergebnissen. Die Antworten der Unternehmen deuten auf fünf Bereiche, in denen deutlich häufiger als in anderen Verbesserungen erzielt werden konnten. Am häufigsten gaben rund drei Viertel der Unternehmen (75,4 %) erreichte Verbesserungen im Bereich der Arbeitsabläufe an, was sehr stark mit den in diesem Feld bearbeiteten Themen korrespondiert und nahezu dem Vorjahresniveau entspricht.

Abb. 9: Anteil der beratenen Unternehmen nach bereits erreichten bzw. noch erwarteten Ergebnissen der Potentialberatung<sup>6</sup>



Quelle: Programm-Monitoring, bewilligte Potentialberatungen in 2013; Mehrfachantworten möglich

60,2 % der Unternehmen – was einem Rückgang um 4,8 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr entspricht – gaben an, dass durch die Potentialberatung Arbeitsplätze gesichert wurden. Etwa die Hälfte der beratenen Unternehmen (52,0 %) gab auf dem Abschlussfragebogen zu Protokoll, dass die Potentialberatung zur Steigerung der Potentiale der Beschäftigten beigetragen habe, ein Ergebnis, das sehr stark mit der großen Bedeutung des Themas „Personalentwicklung und Personalplanung“ in den durchgeführten Potentialberatungen korrespondiert.

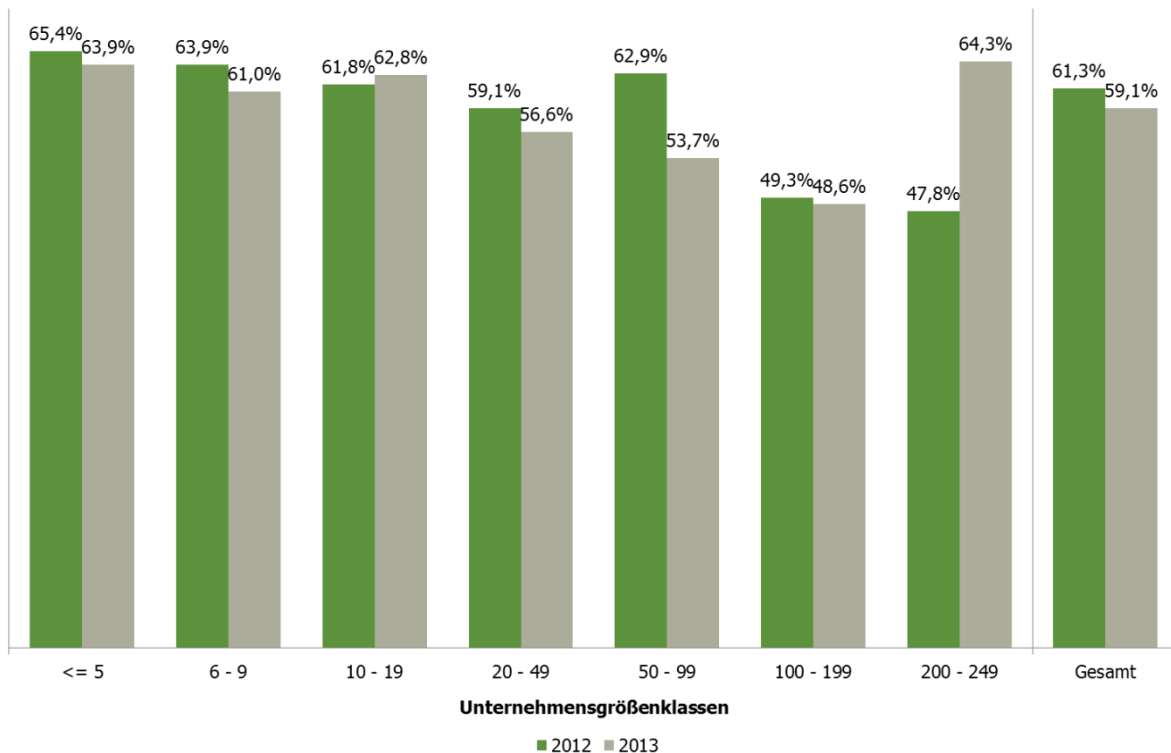
<sup>6</sup> Die Angaben zu den erreichten und noch erwarteten Ergebnissen können im Monitoringbogen unabhängig voneinander angegeben werden.

Zu dem Zeitpunkt, an dem die Unternehmen den Abschlussfragebogen zur Potentialberatung ausfüllen, können sich mittel- oder auch längerfristige Wirkungen der Beratung noch nicht gezeigt haben. Insofern ist es von Bedeutung, welche Ergebniserwartungen die beratenen Unternehmen im Rahmen des Monitorings angegeben haben. Die entsprechende Auswertung zeigt, dass die Mehrheit der beratenen Unternehmen von einer Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Situation ausgehen: 55,1 % erwarten zukünftig eine Verbesserung ihrer Gewinnsituation, 53,8 % eine Steigerung des Umsatzes, mehr als die Hälfte der Unternehmen (52,4 %) eine Steigerung der Produktivität, 45,1 % eine Senkung der Kosten und schließlich 41,2 % das Hinzugewinnen neuer Marktpotenziale.

### 8. Planung neuer Arbeitsplätze

Bei der Berechnung der Beschäftigungsentwicklung der beratenen Unternehmen konnte bereits ein positiver und im Vergleich zur Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen in Nordrhein-Westfalen insgesamt überproportional starker Anstieg festgestellt werden (vgl. Kapitel 6). Ergänzend zum Beschäftigungsstand vor und nach der Potentialberatung werden die Unternehmen im Rahmen des Monitorings nach dem Ende der Beratung auch danach befragt, ob und ggf. in welchem Ausmaß sie die Einrichtung neuer Arbeitsplätze planen.

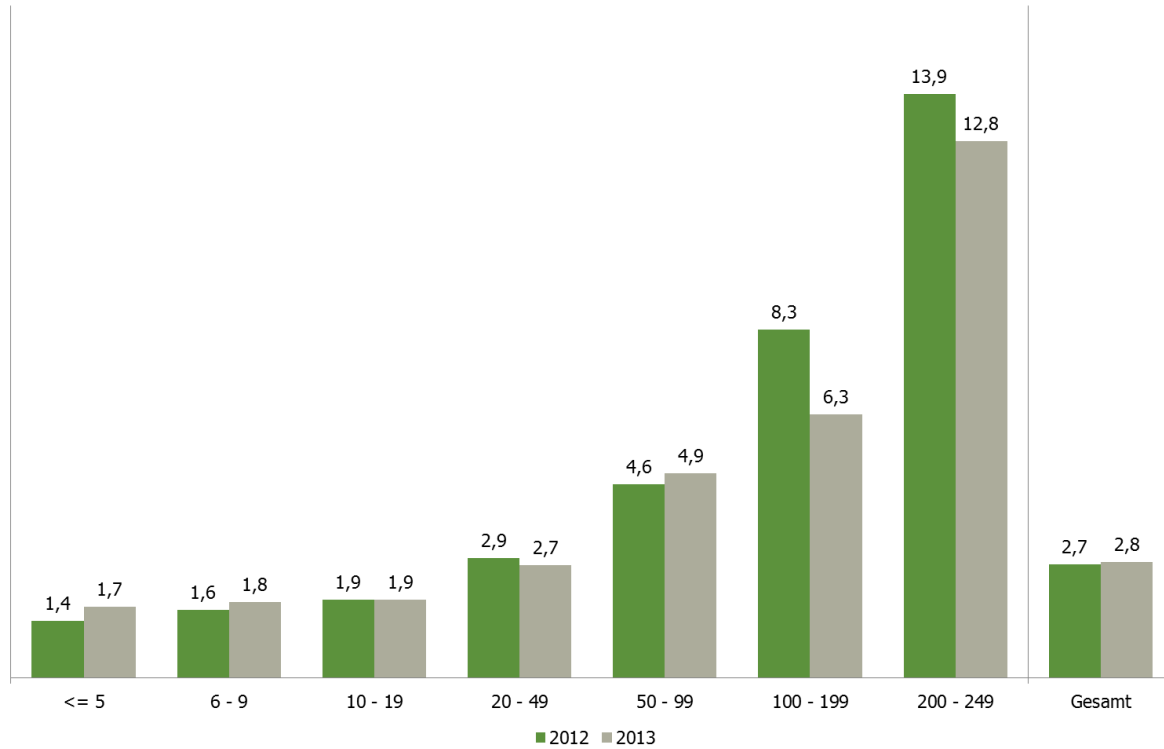
*Abb. 10: Anteil der beratenen Unternehmen, die nach Durchführung der Potentialberatung die Einrichtung neuer Arbeitsplätze planen nach Unternehmensgröße und Jahr der Bewilligung der Potentialberatung*



Quelle: Programm-Monitoring

Insgesamt äußerte sich in dieser Weise die überwiegende Mehrheit der beratenen Unternehmen positiv: Im Jahre 2013 waren es 59,1 % und im Jahr 2012 61,3 %, womit abermals ein leichter Rückgang gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen ist. Die Absicht, neue Arbeitsplätze einzurichten, nimmt sukzessive mit zunehmender Unternehmensgröße ab. Eine deutliche Ausnahme von diesem Trend bilden jedoch die Unternehmen mit 200 bis 249 Beschäftigten. Diese Größenklasse ist in den verwendeten Monitoring-Daten jedoch mit einer Fallzahl von nur neun Unternehmen sehr schwach besetzt, sodass dieses Ergebnis unter Vorbehalt zu betrachten ist. Aus dem gleichen Grund sollte hier auch der sehr starke Anstieg gegenüber dem Vorjahr um 16,5 Prozentpunkte nicht überbewertet werden.

*Abb. 11: Durchschnittliche Anzahl der geplanten Arbeitsplätze der beratenen Unternehmen, die nach Ende der Beratung die Einrichtung neuer Arbeitsplätze planen, nach Unternehmensgrößenklasse und Jahr der Bewilligung der Potentialberatung*



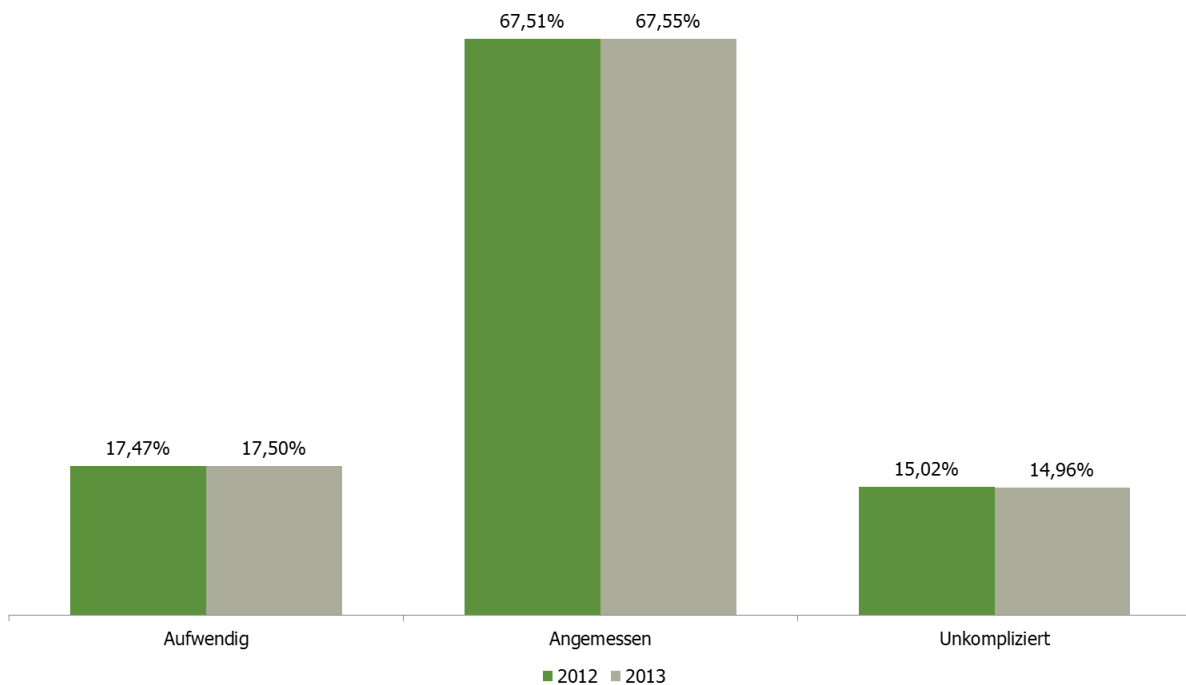
Quelle: Programm-Monitoring

Insgesamt planten die Unternehmen mit im Jahre 2013 bewilligten Potentialberatungen durchschnittlich 2,8 neue Arbeitsplätze einzurichten, was eine geringfügige Zunahme um 0,1 Arbeitsplätze gegenüber dem Vergleichsjahr 2012 bedeutet und in der Summe rund 1.700 Arbeitsplätze ergibt. Die Angaben der Unternehmen zum geplanten Umfang neuer Arbeitsplätze zeigt erwartungsgemäß eine recht gleichmäßige Zunahme von den kleinen zu den größeren Unternehmen. Auffällig ist jedoch auch in 2013 wieder der sehr große Sprung in die Unternehmensgrößenklasse 200 bis 249 Beschäftigte auf durchschnittlich 12,8 geplante Arbeitsplätze. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass dieses Ergebnis durch eine Angabe eines einzelnen Unternehmens im sozialen Bereich stark beeinflusst wurde. Da diese Unternehmensgrößenklasse, wie bereits erwähnt, zahlenmäßig zudem nur schwach besetzt ist, wirkt sich diese Angabe auf den Durchschnittswert sehr stark aus, so dass das Ergebnis für diese Unternehmensgrößenklasse ebenfalls nur mit Vorbehalt betrachtet werden sollte.

## 9. Bewertung des Beratungsscheckverfahrens

Das im Jahre 2009 eingeführte Beratungsscheckverfahren wird von den Unternehmen überwiegend positiv aufgenommen: Mehr als zwei Drittel der Unternehmen (67,6 %), deren Potentialberatung in 2013 bewilligt wurde, bewerteten das Beratungsscheckverfahren als angemessen und weitere rund 15,0 % als unkompliziert. 17,5 % der beratenen Unternehmen bewerteten das Verfahren als aufwendig. Die Angaben sind damit nahezu identisch mit den denen des Vorjahres.

*Abb. 12: Bewertung des Beratungsscheckverfahrens durch die beratenen Unternehmen nach Jahr der Bewilligung der Potentialberatung*

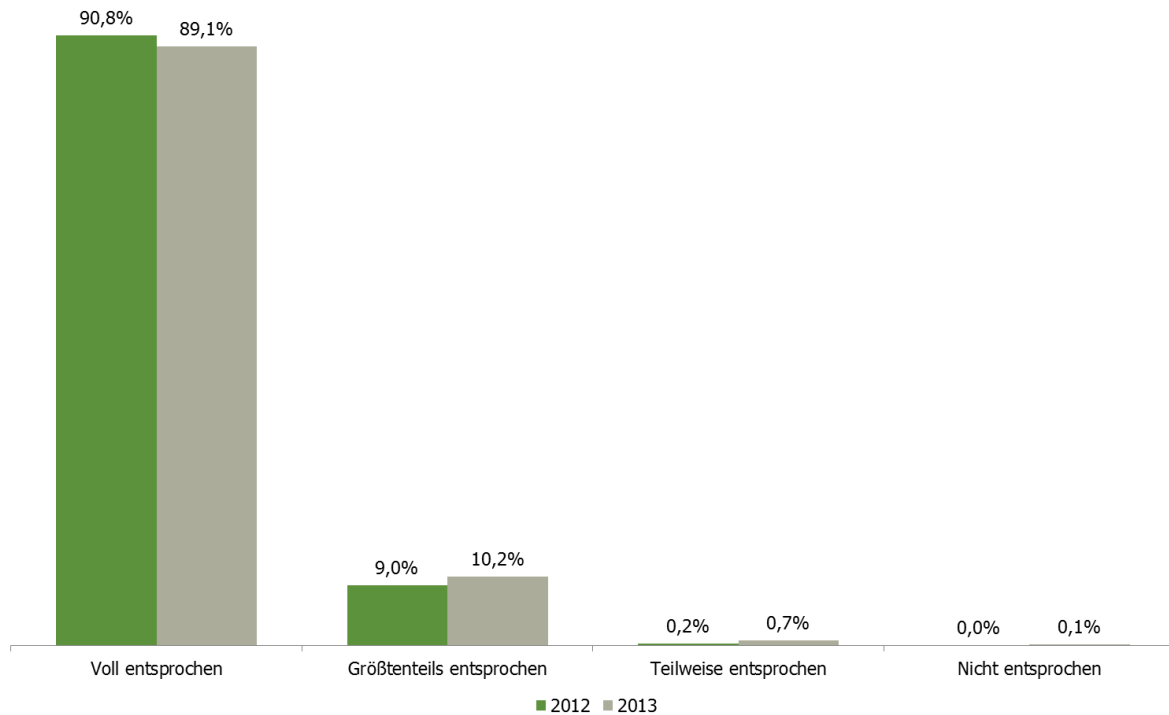


Quelle: Programm-Monitoring

## 10. Zufriedenheit mit der Beratungsstelle

89,1 % der Unternehmen, deren Potentialberatung in 2013 bewilligt wurde, gaben an, dass die Unterstützung durch die Beratungsstelle ihren Erwartungen voll oder größtenteils entsprochen habe. Weitere 10,2 % äußerten, dass die Beratung Ihres Unternehmens durch die Beratungsstelle ihren Erwartungen größtenteils entsprochen habe. Dass die Beratung durch die Beratungsstelle ihren Erwartungen nur teilweise oder nicht entsprochen hatte, gaben mit 0,7 % bzw. 0,1 % folglich nur einzelne Unternehmen an.

*Abb. 13: Zufriedenheit der beratenen Unternehmen mit der Beratungsstelle nach Jahr der Bewilligung der Potentialberatung – Die Beratung durch die Beratungsstelle hat unseren Erwartungen...*



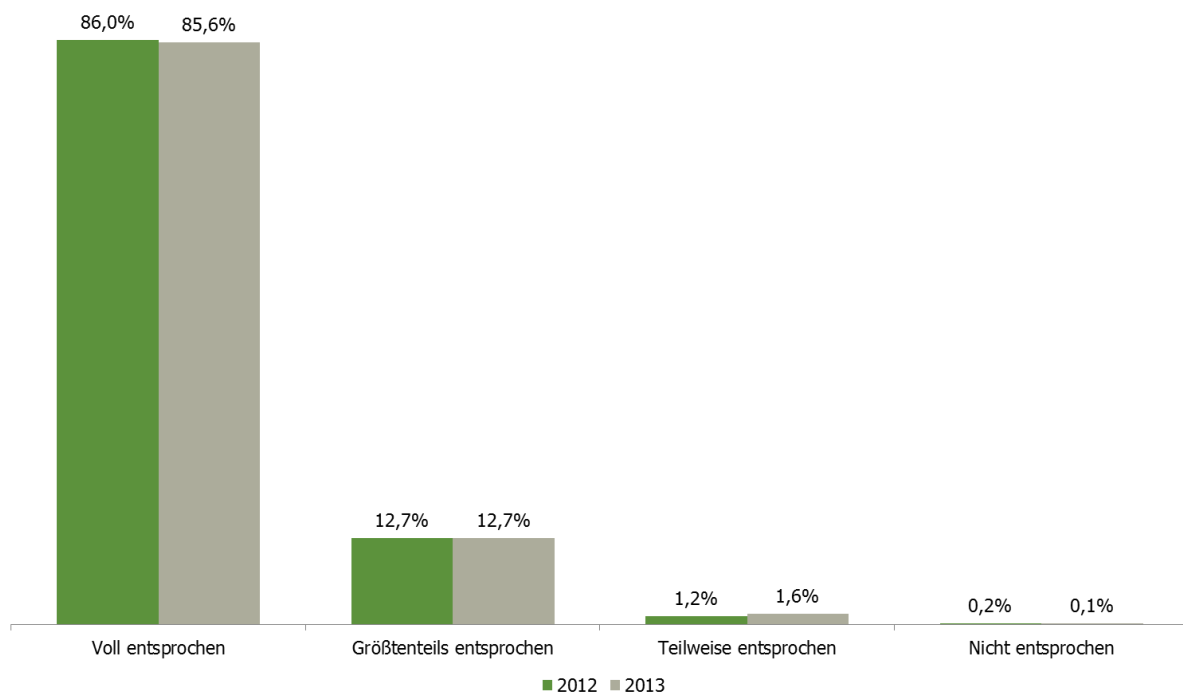
Quelle: Programm-Monitoring



## 11. Zufriedenheit mit der Unternehmensberatung

Analog zur Zufriedenheit der Unternehmen mit den Beratungsstellen des Landes vor Ort lässt sich auch eine sehr hohe Zufriedenheit der beratenen Unternehmen mit der eigentlichen Unternehmensberatung feststellen. Sowohl zu den in 2013 als auch in 2012 bewilligten Potentialberatungen gaben (rund) 86 % der Betriebe an, dass die Beratung ihren Erwartungen voll entsprochen habe; weitere 12,7 % gaben in beiden Jahrgängen an, dass die Beratung ihren Erwartungen größtenteils entsprochen habe. Nur 1,6 % in 2013 bzw. 1,2 % in 2012 gaben zum Ausdruck, dass die Beratung nur teilweise ihren Vorstellungen entsprochen habe. Schließlich äußerten in 2013 lediglich 0,1 % bzw. nur eines der beratenen Unternehmen, dass die Dienstleistung der Unternehmensberatung seinen Erwartungen nicht entsprochen habe. Insgesamt ist die Zufriedenheit mit der Unternehmensberatung damit weitgehend auf dem Niveau des Vorjahres geblieben.

*Abb. 14: Zufriedenheit der beratenen Unternehmen mit der Unternehmensberatung nach Jahr der Bewilligung der Potentialberatung – Die Beratung durch die Unternehmensberatung hat unseren Erwartungen...*

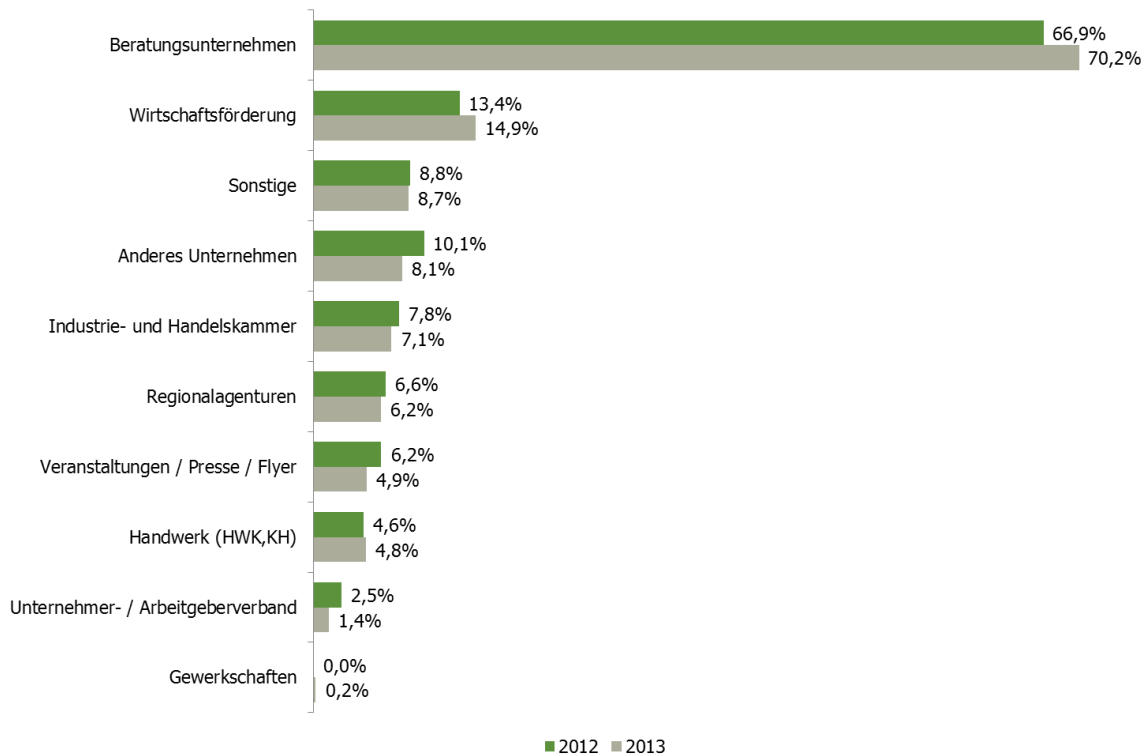


Quelle: Programm-Monitoring

## 12. Information über das Förderangebot

Bei der Frage, wer die beratenen Unternehmen auf das Förderinstrument Potentialberatung aufmerksam gemacht hatte, fällt die herausragende Stellung der Beratungsunternehmen auf. 70,2 % aller Unternehmen in 2013 und 66,9 % in 2012 wurden von Beratungsunternehmen selbst auf die bestehende Fördermöglichkeit hingewiesen. Die Bedeutung der Unternehmensberatung als Vermittler ist damit weiter angewachsen. Gleichwohl informieren aber auch die Wirtschaftsförderungen und die Kammerorganisationen ihre Unternehmen über die Potentialberatung – freilich in einem sehr viel geringeren Umfang. Auffällig ist, dass auch zwischen den Unternehmen selbst über das Angebot Potentialberatung berichtet wird: In 2013 wurden immerhin 8,1 % aller Unternehmen von einem anderen Unternehmen auf das Angebot der Potentialberatung aufmerksam gemacht.

*Abb. 15: Beratene Unternehmen nach Informationsquelle für das Förderangebot nach Jahr der Bewilligung der Potentialberatung*



Quelle: Programm-Monitoring; Mehrfachantworten möglich

### 13. Resümee

Im hier zugrunde liegenden Berichtszeitraum, das heißt bewilligte Potentialberatungen in 2012 und zum Vergleich in 2013, hat das Förderinstrument Potentialberatung die Zielgruppe der kleinen und mittelständischen Unternehmen mit hoher Treffsicherheit erreicht. Wird bedacht, dass in Nordrhein-Westfalen mehr als zwei Drittel aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen tätig sind, dann kann die Aussage gemacht werden, dass die Potentialberatung mit ihrem Angebot die Hauptträger der nordrhein-westfälischen Beschäftigung unterstützt.<sup>7</sup> Potentialberatungen werden von Betrieben nahezu aller Branchen in Anspruch genommen, wobei das verarbeitende Gewerbe anteilmäßig besonders herausragt.

Der ganzheitliche Ansatz der Potentialberatung wird deutlich bei der Betrachtung der bearbeiteten Gegenstände: Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung und Personalplanung, strategische Unternehmensentwicklung und Marktstrategie waren, wie auch schon in den letzten Jahren, die vorrangig bearbeiteten Themen.

Die Entwicklung der Beschäftigung bei Unternehmen, die eine Potentialberatung nutzen, war auch in 2013 positiv. Bereits während der Beratung stieg die Anzahl der Beschäftigten um durchschnittlich rund 2,4 %, und 59,1 % der beteiligten Unternehmen planten nach Durchführung der Beratung die Einführung zusätzlicher Arbeitsplätze.

Herauszustellen ist auch der Umfang an Verbesserungen, der in den beratenen Unternehmen nach eigenen Angaben erreicht wurde. Allem voran steht hier die Verbesserung der Arbeitsabläufe, die rund drei Viertel (75,4 %) der Unternehmen angaben. Aus arbeitspolitischer Sicht ist es zudem besonders erfreulich, dass fast 60,2 % der beratenen Unternehmen die Sicherung von Arbeitsplätzen als ein Ergebnis der Potentialberatung zu Protokoll gaben. Und schließlich ist es in Hinblick auf die Sicherung von Fachkräften für das Land Nordrhein-Westfalen von großer Bedeutung, dass mehr als die Hälfte (52,0 %) aller beratenen Unternehmen feststellten, dass die Potentialberatung zur Steigerung der Potenziale ihrer Beschäftigten beigetragen habe.

Der mit der Potentialberatung verfolgte Ansatz, Wettbewerbsfähigkeit mit den Beschäftigten, das heißt unter Nutzung ihres Know-hows als Expertinnen bzw. Experten für die eigenen Arbeitsplätze sowie durch Weiterentwicklung ihrer Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern, dürfte sich damit insgesamt als erfolgreich erwiesen haben. Die Zufriedenheit der Unternehmen mit der Potentialberatung war – wie schon in der Vergangenheit – auch aktuell sehr hoch: In rund 85,6 % der Fälle hat sie den Erwartungen der Unternehmen voll entsprochen und in weiteren rund 12,7 % der Fälle wurden die Erwartungen größtenteils erfüllt. Eine zentrale Grundlage für diesen Erfolg dürfte die gute Arbeit der in ganz Nordrhein-Westfalen verteilten Beratungs- bzw. Anlaufstellen sein, die von den beratenen Unternehmen ebenfalls eine überwiegend sehr gute Bewertung erhalten haben.

---

<sup>7</sup> Vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen; Betriebe und sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, Land Nordrhein-Westfalen, Stichtag 30. Juni 2013

## Verwendete externe Datenquellen

Bundesagentur für Arbeit (a), Arbeitsmarkt in Zahlen, Betriebe mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Arbeitsort, Düsseldorf, Datenstand: April 2014, Sonderauswertung des Statistik-Service West für die G.I.B. mbH; eigene Berechnung

Bundesagentur für Arbeit (b), Arbeitsmarkt in Zahlen – Beschäftigungsstatistik; Betriebe und sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, Land Nordrhein-Westfalen, Stichtage jeweils zum 30. Juni

IAB-Betriebspanel: Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb. Beschäftigungsentwicklung, besondere Beschäftigungsverhältnisse, Löhne und Gehälter in nordrhein-westfälischen Betrieben. Ergebnisse der nordrhein-westfälischen Stichprobe der Arbeitgeberbefragung 2012. Hrsg: Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Sonderauswertung für die G.I.B mbH. Düsseldorf 2013

