

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie



Bundesamt  
für Wirtschaft und  
Ausfuhrkontrolle



Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



Europäische  
Union



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Beratungsarten und -themen

Hinweise

## Beratungsarten

Jung- und Bestandsunternehmen können zu folgenden Beratungsschwerpunkten eine Unterstützung erhalten:

allgemeine Beratungen zu allen

- wirtschaftlichen,
- finanziellen,
- personellen und
- organisatorischen Fragen der Unternehmensführung

spezielle Beratungen für Unternehmen

- die von Unternehmerinnen geführt werden,
- die von Migrantinnen oder Migranten geführt werden,
- die von Unternehmern/innen mit anerkannter Behinderung geführt werden,
- zur besseren betrieblichen Integration von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern mit Migrationshintergrund,
- zur Gestaltung der Arbeit für Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter mit Behinderung,
- zur Fachkräftegewinnung und -sicherung,
- zur Gleichstellung und zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- zur altersgerechten Gestaltung der Arbeit,
- zur Nachhaltigkeit und zum Umweltschutz.

Unternehmen in Schwierigkeiten erhalten unabhängig von ihrem Unternehmensalter eine Förderung für eine

- Unternehmenssicherungsberatung zur Wiederherstellung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit in einer wirtschaftlich schwierigen Situation
- Folgeberatung zur Vertiefung der aus der Unternehmenssicherungsberatung gewonnenen Erkenntnisse zur Wiederherstellung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu allen wirtschaftlichen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung

wenn sie die Voraussetzungen im Sinne von Nummer 20 a) oder Nummer 20 b) der Leitlinien für staatliche Beihilfen zur Rettung und Umstrukturierung nichtfinanzieller Unternehmen in Schwierigkeiten (2014/249/01) in der jeweils aktuellen Fassung erfüllen.

Beratungen für Bestandsunternehmen dürfen pro Beratungsart eine maximale Dauer von fünf Tagen nicht überschreiten. Diese Einschränkung gilt nicht für Jungunternehmen oder Unternehmen in Schwierigkeiten.

Für alle Beratungen gilt, dass sie innerhalb eines Zeitraums von sechs Monaten nach Erhalt des Informationsschreibens der Leitstelle (Nummer IV 7.2.5 der Richtlinien) gegenüber der Leitstelle abgerechnet werden müssen.

Nicht gefördert werden Beratungen,

- die ganz oder teilweise mit anderen öffentlichen Zuschüssen einschließlich Mitteln der Strukturfonds und des ESF finanziert werden (Kumulierungsverbot)
- die Vermittlungstätigkeiten beinhalten und/oder deren Zweck auf den Erwerb von bestimmten Waren oder Dienstleistungen gerichtet ist, die von den Beraterinnen oder Beratern selbst vertrieben werden (Neutralität)
- die überwiegend Rechts- und Versicherungsfragen sowie steuerberatende Tätigkeiten, wie z. B. die Ausarbeitung von Verträgen, die Aufstellung von Jahresabschlüssen oder Buchführungsarbeiten zum Inhalt haben
- die überwiegend gutachterliche Stellungnahmen zum Inhalt haben
- die den Verkauf/Vertrieb von Gütern oder Dienstleistungen, insbesondere individuellen Gesundheitsleistungen (IGeL) sowie sonstige Umsatz steigernde Maßnahmen einschließlich des entsprechenden Marketings von Ärztinnen oder Ärzten, Zahnärztinnen oder Zahnärzten, Psychotherapeutinnen oder Psychotherapeuten, Heilpraktikerinnen und Heilpraktikern und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Inhalt haben
- die ethisch-moralisch nicht vertretbare oder gegen Recht und Ordnung verstoßende Inhalte zum Gegenstand haben.

## Beratungsthemen

### Wirtschaftliche Beratungen

Vielfältige Bereiche im Unternehmerdasein lassen sich durch das Hinzuziehen eines Unternehmensberaters wirtschaftlicher und somit erfolgreicher gestalten. Ob es nun die eingeschlichene Routine - die eine Betriebsblindheit hervorruft - ist oder ob es neue Herausforderungen zu bewältigen gilt.

Die unvoreingenommenen Augen eines Externen zeigen eingefahrene Strukturen auf und weisen in neue Richtungen. Der Fachmann unterstützt bei dem Blick über den „Tellerrand“ und berät hinsichtlich der Einführung oder Anpassung betrieblicher Strukturen. Auch mangelt es gerade in kleinen und mittleren Unternehmen oftmals an der notwendigen Zeit, sich umfassend und intensiv mit Änderungen auseinander zu setzen.

Die folgende, nicht abschließende Auflistung soll Ihnen einen Überblick geben, zu welchen Beratungsthemen eine Förderung unternehmerischen Know-hows erfolgen kann:

- Verbesserung der Unternehmenskonzeption
- Standort und Wettbewerb
- Einkauf
- Produktion
- Sortiment
- Lagerhaltung/-system
- Marketing und Vertrieb
- Geschäftserweiterung
- Nachfolge

oder auch Themen wie:

- Technologie- und Innovationsberatungen zur Klärung der Chancen und Risiken von Innovation und Anwendung neuer Produkte, Verfahren und Dienstleistungen
- Außenwirtschaftsberatungen zu den Absatzchancen von Produkten und Leistungen eines Unternehmens auf Auslandsmärkten
- Kooperationsberatungen zur zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, um Unternehmen in die Lage zu versetzen, ihre Innovationskraft und Leistung zu steigern
- Beratungen zur Sicherung des Unternehmens gegen rechtswidrige oder schädigende Übergriffe und zur Regelüberwachung (Compliance)
- Einführung oder Anpassung eines Qualitätsmanagementsystems im Unternehmen
- Beratungen zum Arbeitsschutz

### Finanzielle Beratungen

Unternehmerinnen und Unternehmer müssen immer wieder erfahren, dass sich eine kurzfristig eingetretene finanzielle Schieflage sehr schnell zu einer handfesten Krise entwickeln kann. Dabei ließen sich viele dieser Schieflagen mit einer soliden Finanzplanung vermeiden.

Das Problem ist: vielen Unternehmerinnen und Unternehmern fehlt es am notwendigen Know-how, um ihre Finanzen im Griff zu haben. So werden beispielsweise bei der Finanzierung von Investitionen bei weitem nicht alle zur Verfügung stehenden Angebote von Kapitalgebern wie Banken und Sparkassen, Förderinstituten, Beteiligungsgesellschaften, Gesellschaftern oder auch Lieferanten in Betracht gezogen. Unklar ist meist auch, ob sich eine Investition überhaupt lohnt.

Zu den typischen Finanzierungsfehlern gehören u. a.:

- ein mangelhafter Überblick über die Liquidität des Unternehmens
- ungenaue Vorstellung vom Finanzierungsbedarf des laufenden Betriebs
- ungenaue Vorstellung vom vollständigen Kapitalbedarf bei Investitionen

- ungenaue Vorstellung von Finanzierungsmöglichkeiten
- Überschreitung des Finanzbudgets durch nicht eingeplante zusätzliche Investitionen
- zu schmale Eigenkapitalbasis
- chronische Mittelknappheit, die zu ständiger Kreditüberziehung führt
- fehlerhafte oder mangelnde Anschlussfinanzierung
- keine Nutzung öffentlicher Finanzierungshilfen

Diese und weitere Fehler lassen sich durch frühzeitige kompetente Beratung vermeiden. Dabei stehen nach den bisherigen Erfahrungen die folgenden Themen im Vordergrund:

- Berechnung von Investitionsbedarf und Rentabilität
- Überprüfung der Liquidität
- Entwicklung einer Finanzierungsstrategie
- Klärung einer geeigneten Kapitalbeschaffung
- eventuell Finanzierung durch Umschichtung von Kapital

## Personelle Beratungen

Wichtige Aspekte eines geeigneten Personalmanagements sind insbesondere die Personalplanung, Personalbedarfsdeckung, Personalführung, Personalentwicklung, Entgeltgestaltung und die Personalverwaltung.

Zu den typischen Versäumnissen beim Personalmanagement gehören u. a.

- keine gezielte Suche und ungeeignete Ansprache (Anzeigentexte, Medienauswahl) potenzieller Mitarbeiter
- zu wenig Flexibilität hinsichtlich der Bewerberwünsche (Gehaltsvorstellungen, flexible Arbeitszeiten, Telearbeit usw.)
- keine adäquate Mitarbeiterführung
- zu geringe Aufstiegschancen im Unternehmen
- keine zeitgemäße Corporate Identity des Unternehmens (kein gesellschaftliches und/oder ökologisches Engagement).

Welche Möglichkeiten kleine und mittlere Unternehmen bei der Rekrutierung und „Pflege“ ihres Personals haben, lässt sich durch spezialisierte Berater klären. Dabei stehen nach den bisherigen Erfahrungen die folgenden Themen im Vordergrund:

- Rekrutierungsprozess
- Nachwuchsförderung
- Mitarbeiterbeteiligung
- Weiterbildung
- Personalkosten / Entlohnung
- Mitarbeiterführung

Von der Förderung ausgeschlossen ist die reine Arbeits- und Personalvermittlung.

## Organisatorische Beratungen

Unternehmerische Entscheidungen auf der Chef-Etage zu treffen, ist das eine. Das andere ist, diese Entscheidungen im Unternehmen umzusetzen. Viele Unternehmer oder Führungskräfte müssen erleben, dass ihre noch so guten Ideen im Sande verlaufen.

Schuld daran sind meist Strukturen im Unternehmen, die die Umsetzung von Entscheidungen eher behindern als fördern: unklare Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche, unzureichende Kommunikation zwischen den Hierarchie-

ebenen, keine Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern – und nicht zuletzt Entscheidungsprozesse, die im Ergebnis eher Probleme schaffen als lösen.

Eine mangelhafte Organisation gehört zu den häufigsten Wachstumsschwellen junger Unternehmen, wird aber oft unterschätzt. Die Folge ist: unternehmerische Abläufe geraten ins Stocken, die gewünschten Qualitätsziele werden nicht erreichen, die Wettbewerbsfähigkeit lässt nach.

Organisationskonzepte für Unternehmen kann man nicht „von der Stange“ kaufen. Sie sollten individuell nach Größe, Branche, Kundenkreis, Leistungsangebot und Unternehmenskultur erstellt und begleitet werden. Auch ist hierbei zu beachten, dass weder eine Über- noch eine Unterorganisation eingeführt wird. Grundsätzlich müssen die Konzepte geeignet und erreichbar sein.

Dafür stehen Organisationsspezialisten zur Verfügung, die Unternehmen vor allem zu folgenden Themen beraten:

- unternehmerische Ausrichtung / Strategie
- Prozessoptimierung
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Umstrukturierung

## **Unternehmerinnen**

Die Zahl der Unternehmerinnen nimmt zu. Sie sind vor allem auf bisher unbesetzten Nischen oder neuen Märkten tätig und tragen auf diese Weise zur weiteren Ausdifferenzierung der Wirtschaftsstruktur einer Region bei. Darüber hinaus sind sie vor allem im Dienstleistungsbereich tätig, einem Bereich, der angesichts der demographischen Entwicklung aus volkswirtschaftlicher Sicht immer bedeutsamer wird und eine Wachstumsbranche darstellt.

Spezielle, auf die Bedürfnisse der Unternehmerinnen zugeschnittene Beratungsangebote, erhöhen den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen. Viele Geschäftsfrauen scheuen jedoch bisweilen unterstützende Beratung aus Furcht vor den Kosten, die eine solche Begleitung durch Expertinnen und Experten mit sich bringt. Neben den allgemeinen und speziellen Beratungen zu Fragen der Unternehmensführung gibt es auch besondere Förderangebote für Unternehmerinnen, die sie zusätzlich in Anspruch nehmen können. Flankiert wird diese Maßnahme durch die Förderung von Beratungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Um die Antragsvoraussetzungen zu erfüllen, muss die Unternehmerin operativ im Geschäft tätig sein. Dies kann neben der Inhaberin oder der Geschäftsführerin auch die Prokuristin sein. Die prozentuale Beteiligung ist hierbei nicht entscheidend. Eine stille Beteiligung reicht jedoch nicht aus.

## **Unternehmer/-innen mit Migrationshintergrund**

Unternehmen, die von Migrantinnen und Migranten geführt werden, spielen in Deutschland eine bedeutende Rolle. Allerdings handelt es sich dabei nicht selten um Unternehmen, die zu besonders krisenanfälligen Branchen wie der Gastronomie oder dem Einzelhandel gehören. Gerade in diesen Branchen ist es wichtig, „am Ball zu bleiben“ und kontinuierlich Informationen und Beratung in Anspruch zu nehmen.

Laut Statistischem Bundesamt hat eine Person einen "Migrationshintergrund", wenn

- sie nicht auf dem Gebiet der heutigen Bundesrepublik geboren wurde und 1950 oder später zugewandert ist und/oder
- sie keine deutsche Staatsangehörigkeit besitzt oder eingebürgert wurde oder
- ein Elternteil mindestens eine der in den ersten beiden Punkten genannten Bedingungen erfüllt.

## **Unternehmer/-innen mit anerkannter Behinderung**

Unternehmer mit Behinderung zu sein bedeutet oftmals größere Herausforderungen meistern zu müssen.

Ein straffes Zeitmanagement, Umbauten, spezielle technische Ausrüstung oder aber auch der Abbau vorhandener Behinderungsbahnen – dies sind nur einige Dinge die den unternehmerischen Alltag mit einer Behinderung erleichtern können. Allerdings ist dies meist mit einem erhöhten finanziellen Aufwand verbunden.

Im Rahmen einer Unternehmensberatung werden unter anderem die notwendigen Anschaffungen durchleuchtet, Ihre Kundenansprache analysiert oder Ihr Tagesablauf strukturiert. Hinsichtlich vieler weiterer Aspekte kann Ihnen eine Unternehmensberatung hilfreiche Unterstützung bieten.

Unternehmer/-innen können hierfür eine zusätzliche Förderung erhalten, wenn die Behinderung nach dem Schwerbehindertengesetz anerkannt oder einer solchen gleichgestellt ist. Näheres hierzu erfahren Sie über das für Sie zuständige Versorgungsamt.

## **Integration in den Betrieb**

Unternehmen müssen Strategien entwickeln, wie sie verhindern, dass erfolgreich angeworbene und gut eingearbeitete ausländische Fachkräfte wieder das Unternehmen verlassen, weil sie betrieblich und/oder sozial unzureichend integriert sind. Hier ist eine Fülle von Maßnahmen denkbar, z. B. Angebot von Sprachkursen, Begleitung zu Ämtern / Banken / Vermieter, Hilfe bei Wohnungssuche / Aufenthaltserlaubnis / Einschulung der Kinder, Hilfe beim Erlernen kultureller Unterschiede, Vermittlung von Tätigkeiten für Ehepartner, Vermittlung einer Mentorenfamilie.

Erfahrungen zeigen, dass die Gewinnung und Bindung von qualifiziertem ausländischem Personal durch Etablierung einer „Willkommenskultur“ erleichtert und der Verbleib von notwendigem Know-how im Betrieb so gesichert werden kann.

Laut Statistischem Bundesamt hat eine Person einen "Migrationshintergrund", wenn

- sie nicht auf dem Gebiet der heutigen Bundesrepublik geboren wurde und 1950 oder später zugewandert ist und/oder
- sie keine deutsche Staatsangehörigkeit besitzt oder eingebürgert wurde oder
- ein Elternteil mindestens eine der in den ersten beiden Punkten genannten Bedingungen erfüllt.

## **Gestaltung der Arbeit für Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter mit Behinderung**

Denken Sie über die Quotenregelung hinaus – Mitarbeiter mit Behinderung sind wertvolle Fachkräfte.

Überschreiten Sie die Barrieren. Ob es nun um die Lösung rechtlicher, finanzieller oder organisatorischer Aspekte geht oder um die Einrichtung der Arbeitsplätze, ein Unternehmensberater kann Ihnen hierbei helfen. Auch die Eingliederung am Arbeitsplatz und somit auch innerhalb der Belegschaft kann durch einen Unternehmensberater unterstützt werden.

## **Fachkräftegewinnung und -sicherung**

Um in Zukunft erfolgreich zu sein, müssen sich zunehmend auch mittelständische Unternehmen darauf einstellen, dass es infolge des demografischen Wandels zu einem deutlichen Alterungsprozess der Belegschaft kommen wird und ein Wettbewerb um die weniger werdenden Talente einsetzt. Die Frage einer generationsgerechten und -übergreifenden Personal- und Standortpolitik wird daher für kleine und mittlere Unternehmen entscheidend sein, um im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können.

Eine solche Unternehmenspolitik beinhaltet eine stärkere Orientierung an älteren Personen, Frauen mit Familienpflichten und Migrantinnen. Eine weitere Möglichkeit, den Fachkräftebedarf zu decken, besteht darin, durch immaterielle Ange-

bote die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Gerade kleinen und mittleren Unternehmen, die im Vergleich zu Großunternehmen weniger mit finanziellen Anreizen mithalten können, öffnet sich hier ein besonderes Potential.

Mit der Förderung von Beratungen zum Thema Fachkräftegewinnung und -sicherung soll deshalb gezielt ein Anreiz gegeben werden, rechtzeitig entsprechende betriebliche Maßnahmen zu ergreifen, etwa in Form von bedarfsgerechten Austrittsmodellen, Ausbildungs- und Patenmodellen für Jüngere, Weiterbildung Älterer, Pflege und Weitergabe des Know-how von Älteren an Nachfolgende, Qualifikationsmaßnahmen für Schulabgänger, Kooperationsverträgen mit Schulen, etc..

## **Gleichstellung und Vereinbarkeit von Familie & Beruf**

Direkte oder auch indirekte Ungleichheiten hinsichtlich zum Beispiel Einstellung, beruflicher Förderung, Aufstiegsbedingungen müssen vermieden werden.

Ein wichtiger Aspekt hierbei ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf:

Die Balance zwischen Familie und Beruf zu ermöglichen, spielt eine immer wichtigere Rolle, um Fachkräfte für ein Unternehmen zu gewinnen und zu halten.

Darüber hinaus wirken sich flexible Arbeitszeitregelungen positiv auf die Produktivität des Unternehmens und auf effektive Arbeitsabläufe aus und sie sorgen für eine erhöhte Arbeitszufriedenheit. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist es allerdings nicht einfach, diesen Balanceakt zwischen Familie und Beruf herzustellen.

Zu den typischen Defiziten gehören u. a.

- zu wenige Arbeitsteams
- unflexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte
- mangelnde Personalplanung bei Elternzeit- und Mutterschutzvertretung
- zu wenig Weiterbildung für Berufsrückkehrerinnen und -rückkehrer
- keine Kinderbetreuungsangebote

Am Rande bemerkt: wir fördern keine Beratung die dem Gedanken der Gleichstellung und Nicht-Diskriminierung widersprechen.

## **Alterngerechte Gestaltung der Arbeit**

Um den Auswirkungen des demografischen Wandels entgegenzuwirken, müssen unter anderem Fachkräfte im Geschäftsablauf gehalten werden.

Dies stellt Betriebe vor neue Herausforderungen. Oftmals ist die Karriereleiter erreicht - hier müssen neue Motivationschübe gesetzt werden. Der Erhalt der Gesundheit sollte zwar nicht nur bei der älteren Belegschaft im Fokus stehen, ist jedoch gerade im Hinblick auf eine alterngerechte Gestaltung der Arbeit mit anderen Augen zu betrachten. Arbeitsplätze sowie die technische Ausstattung sind besonders einzurichten. Neue Arbeitszeitmodelle, das Angebot Tätigkeiten zu Hause auszuüben oder eine Änderung des Einsatzgebietes zum Beispiel als Ausbilder, Trainer oder Teamleiter müssen überdacht werden.

Das Konzept nur in die „Jungen“ zu investieren ist überholt. Die Sicherung der vorhandenen Potenziale muss ausgebaut werden. Eine gewachsene Belegschaft und deren wertvolles Wissen sind Garanten für den betrieblichen Erfolg. Der Erhalt aber auch die Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen die eine (Weiter-) Beschäftigung älterer Mitarbeiter mit sich bringt sind Gegenstand einer speziellen Beratung zur alterngerechten Gestaltung der Arbeit.

Fachkundige Berater zeigen Ihnen Wege auf, ihre Fachkräfte zu motivieren, leistungsorientiert einzusetzen und dabei die gesundheitlichen Aspekte nicht außer Acht zu lassen.

## **Nachhaltigkeit und Umweltschutz**

Nachhaltig bedeutet, bei den heutigen Schritten andere zu berücksichtigen und nicht zu gefährden.

Fairer Handel, die Arbeitsbedingungen der Herkunftsländer, soziale Verträglichkeit, Nicht-Diskriminierung und die ökologische Verträglichkeit des eigenen wirtschaftlichen Handelns sind nur einige Punkte dieses für unsere Entwicklung und die der nachfolgenden Generationen so wichtigen Themas.

Bedenken Sie, dass z.B. Umweltschutzmaßnahmen nicht nur der Umwelt nutzen, sondern Unternehmen auch eine Reihe von Vorteilen bieten. Der ressourcensparende Umgang mit Materialien führt zu erheblichen Kosteneinsparungen. Darüber hinaus ist das Umweltengagement eines Unternehmens heutzutage ein Entscheidungskriterium für Fachkräfte aber auch für Kunden, sich für oder gegen ein Unternehmen zu entscheiden und

Fachkundige Berater helfen Ihnen Ihren Einkauf, Ihre Produktion, Ihre Vertriebswege wie auch Ihre internen Strukturen hinsichtlich vertraglicher, nachhaltiger Aspekte zu organisieren und zu strukturieren.

## **Unternehmenssicherungsberatung**

Sollte Ihr Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage geraten sein, ist eine Unternehmensberatung mit das wichtigste Instrument die Leistungsfähigkeit Ihres Betriebes wieder herzustellen. Oftmals ist der Druck solcher Schwierigkeiten so groß, dass der Unternehmer/die Unternehmerin dies nicht mehr allein bewältigen kann. Ein Berater kann Ihnen hierbei helfen. Der Berater wird Ihren Betrieb genau unter die „Lupe“ nehmen, feststellen worin die Ursachen der Schwierigkeiten liegen und diese gezielt mit Ihnen und wenn nötig weiteren Beteiligten (z.B. Bank, Lieferanten) angehen. Das was, wann und wie erhält Struktur.

## **Folgeberatung**

In Rahmen einer Folgeberatung werden einzelne Schritte der Unternehmenssicherungsberatung vertieft betrachtet.

Sollten Sie über die Unternehmenssicherungsberatung hinaus noch weitere Hilfe benötigen, weil das Ein oder Andere nicht geklappt hat oder sich neue Gesichtspunkte ergeben haben, kann hier nochmals eine Unternehmensberatung in Anspruch genommen werden.

# Impressum

## Herausgeber

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle  
Leitungsstab Presse- und Öffentlichkeitsarbeit  
Frankfurter Str. 29 - 35  
65760 Eschborn

<http://www.bafa.de/>

Referat: 413

E-Mail: [andreas.renner@bafa.bund.de](mailto:andreas.renner@bafa.bund.de)

Tel.: +49(0)6196 908-2846

Fax: +49(0)6196 908-112846

## Stand

01.12.2015

## Bildnachweis



Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle ist mit dem audit berufundfamilie für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie GmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.