

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Haunschild, Ljuba; Clemens, Reinhard

**Research Report**

## Konsistenz und Transparenz in der Beratungsförderung des Bundes und der Bundesländer: Empirische Analyse und Handlungsoptionen

IfM-Materialien, No. 167

**Provided in cooperation with:**

Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn

Suggested citation: Haunschild, Ljuba; Clemens, Reinhard (2006) : Konsistenz und Transparenz in der Beratungsförderung des Bundes und der Bundesländer: Empirische Analyse und Handlungsoptionen, IfM-Materialien, No. 167, <http://hdl.handle.net/10419/52280>

**Nutzungsbedingungen:**

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

**Terms of use:**

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.*

# **Institut für Mittelstandsforschung Bonn**

## **KONSISTENZ UND TRANSPARENZ IN DER BERATUNGSFÖRDERUNG DES BUNDES UND DER BUNDESLÄNDER.**

Empirische Analyse und Handlungsoptionen

von

Ljuba Haunschild und Reinhard Clemens

IfM-Materialien Nr. 167

© IfM Bonn Februar 2006



Materialien

**INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG**

Maximilianstraße 20 • D-53 111 Bonn

## Inhalt

1. Einleitung	1
2. Mittelstandsförderung durch Beratungsförderung - Zur Begründung einer staatlichen Beratungsförderung	3
2.1 Marktversagen als Rechtfertigung für Beratungsförderung	3
2.2 Beratungsförderung als Nachteilsausgleich	8
2.3 Der Grundsatz der "Hilfe zur Selbsthilfe"	11
3. Ergebnisse ausgewählter Studien zur Beratung und Beratungsförderung	13
4. Struktur des derzeitigen Fördersystems	29
4.1 Betriebsberatung im Handwerk	29
4.2 Freiberufliches Beratungsprogramm	31
4.3 Beratungsförderung durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau	33
4.4 Das Beratungssystem der Bundesagentur für Arbeit	36
4.5 Beratungsförderung der Länder über Einbindung der RKW-Organisation	37
4.6 Ein Beratungsfördersystem mit vielfältigen Facetten	40
5. Die Beratungsförderung des Bundes und der Länder	43
5.1 Die Erhebung der Förderprogramme	43
5.1.1 Datenbasis	43
5.1.2 Zusammengefasste Kennzahlen zur Beratungsförderung	45
5.1.3 Die Entwicklung der Förderung in den einzelnen Ländern	49
5.1.4 Der Gesamtmarkt für Beratungsförderung	52
5.2 Große Konditionenvielfalt	54
6. Probleme des aktuellen Fördersystems	57
7. Ausblick	63
Anhang A: Die Beratungsförderung des Bundes	65
Anhang B: Die Beratungsförderung der Länder	73
Literaturverzeichnis	119

## 1. Einleitung

Die staatliche Förderung von Unternehmensberatungen gilt als traditionelles Instrument der Mittelstandspolitik, entspricht als solches den Grundsätzen einer Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen aus dem Jahre 1970 und ist im ebenfalls 1970 beschlossenen Aktionsprogramm (Drucksache VI/1666, Teil III) als "außerordentlich wichtiges und wirksames Mittel zur Erhaltung und Steigerung der Leistungsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen" charakterisiert. In den vergangenen 35 Jahren hat die Beratungsförderung eine zentrale Rolle in der Mittelstandsförderung gespielt, gleichzeitig hat sich ein differenziertes Angebot an staatlichen Förderprogrammen entwickelt, das sowohl vom Bund als auch von den Ländern bereitgehalten wird. In jüngster Zeit wird die Finanzierung einiger Programme auch aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF-Mittel) ganz oder teilweise bestritten. Die Vielfalt an Beratungsförderprogrammen hat immer wieder zur Kritik in dem Sinne geführt, dass die mangelnde Transparenz und Konsistenz des Angebots ein Problem besonders für kleinere Unternehmen darstelle und deren Informations-, Such- und Transaktionskosten dadurch überproportional hoch seien.

Überdies ist immer wieder zu prüfen, ob die Effektivität der Förderung gewährleistet und die Durchführung der Maßnahmen effizient organisiert ist. Letztlich stellt sich die Aufgabe der Sicherstellung eines konsistenten und transparenten Fördersystems. Aus diesem Grunde haben sowohl der Bund als auch einzelne Länder Studien zur Evaluation der Beratungsförderung oder einzelner Programme in Auftrag gegeben, mitunter im Rahmen einer Gesamtbetrachtung der mittelstandspolitischen Maßnahmen.

Ein wichtiger Schritt war die Konstituierung einer gemeinsamen Arbeitsgruppe des Bundes und der Länder<sup>1</sup> im Jahre 1995, die sich die Verbesserung der Transparenz und Konsistenz der Mittelstandsförderung zum Ziel gesetzt hat. Eines der Vorhaben war der Aufbau und die Pflege einer zentralen Förderdatenbank,<sup>2</sup> die vom Bundesministerium für Wirtschaft bereitgestellt wird. Damit sollte der Grundforderung eines umfassenden und stets aktuellen Informationsangebots auch in Hinsicht auf die Beratungsförderung Rechnung getragen

---

<sup>1</sup> Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.) (1995): Verbesserung der Transparenz und Konsistenz der Mittelstandsförderung, BMWi-Dokumentation Nr. 379, Bonn

<sup>2</sup> <http://db.bmwa.bund.de>

werden. Ob die Förderdatenbank des Bundes diesem Anspruch gerecht wird, ist Teil der Analyse.

Seit den 70er Jahren hat sich der Markt für Unternehmensberatungen stark entwickelt und ist zu einem der größten in Europa geworden. Vor dem Hintergrund dergestalt veränderter Rahmenbedingungen stellt sich die grundsätzliche Frage, ob staatliche Beratungsförderung heutzutage noch notwendig und zu rechtfertigen ist. Die einzelwirtschaftliche Zweckmäßigkeit von Beratungsleistungen kann in der Regel nicht in Zweifel gezogen werden, zielt sie doch unmittelbar auf die individuelle, problembezogene Unterstützung der Unternehmensführung. Allein aus dieser Sicht ist auch die staatliche Förderung zweckmäßig, wenn das Unternehmen eine Beratung ohne diese Förderung nicht in Anspruch nehmen könnte oder würde und die Beratung im Sinne der Zielsetzung der Förderung erfolgreich ist. Dagegen stehen in gesamtwirtschaftlicher Sicht Mitnahmeeffekte, die - wie bei jeder Subvention - auch bei der Beratungsförderung nicht ausgeschlossen werden können. Eine Beurteilung der staatlichen Unterstützung von Unternehmensberatungen muss, sieht man von der Grundvoraussetzung der Finanzierbarkeit einmal ab, beide Aspekte einbeziehen.

## **2. Mittelstandsförderung durch Beratungsförderung - Zur Begründung einer staatlichen Beratungsförderung**

In der Begründung für die Beratungsförderung steht die Stärkung der Leistungs-, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Vordergrund. Wie für die Mittelstandsförderung insgesamt gelten auch für die Beratungsförderung gemeinhin die Grundsätze des Ausgleichs größenbedingter Nachteile mittelständischer Unternehmen und der "Hilfe zur Selbsthilfe".

Im Folgenden sollen zunächst allgemeine Überlegungen zur staatlichen Beratungsförderung angestellt werden vor dem Hintergrund der Frage, ob diese Form der staatlichen Unterstützung den Maximen moderner Mittelstandspolitik entspricht und sich somit rechtfertigen lässt. In einem weiteren Schritt werden die Wirkungen der Beratungsförderung betrachtet, um festzustellen, ob es sich hierbei um ein zweckmäßiges und effektives Förderinstrument handelt.

Zur generellen Rechtfertigung für staatliches Tätigwerden wird üblicherweise ein Marktversagen herangezogen. Dabei ist zwischen totalem und partiellem Marktversagen zu unterscheiden. Im Zusammenhang mit der Förderung der Beratung privater Unternehmen wäre wohl primär zu prüfen, ob ein partielles Marktversagen vorliegt. Weiterhin stellt sich die Frage, ob die häufig für Mittelstandsförderung geltend gemachte Begründung, einen Nachteilsausgleich durch staatliche Unterstützung herbeizuführen, bei der Beratungsförderung zutrifft. Schließlich ist zu prüfen, ob der für mittelstandspolitische Maßnahmen vorgegebene Grundsatz der "Hilfe zur Selbsthilfe" auch bei der Beratungsförderung zum Tragen kommt.

### **2.1 Marktversagen als Rechtfertigung für Beratungsförderung**

Unternehmen, die sich mit einem internen Problem konfrontiert sehen, können zur Lösung dieses Problems sowohl eigene Kapazitäten einsetzen als auch Lösungskompetenz extern, über Unternehmensberater, zukaufen. Es handelt sich für die Unternehmen im Grunde um eine klassische "Make or Buy"-Entscheidung, da grundsätzlich ein Markt für die gewünschten Leistungen existiert. Wie sehen nun die Realisierungschancen einer externen Problemlösung, wie sieht der Markt für Unternehmensberatung bzw. der Beratermarkt, aus? Handelt es sich um einen funktionsfähigen Markt oder liegt Marktversagen und damit die Rechtfertigung für einen staatlichen Eingriff vor?

Von Marktversagen ist dann auszugehen, wenn ein staatlicherseits für notwendig erachtetes Angebot an Beratungsleistungen privat nicht bereitgestellt wird. Trifft dies zu, dann ist ein staatliches oder gefördertes Beratungsangebot dann angebracht, wenn die Maßnahme vorteilhaft in dem Sinne ist, dass der damit erzielte gesellschaftliche Nutzen größer ist als es die Kosten der Maßnahme sind. Es stellt sich die Frage, ob es genügend empirische Evidenz für den Staat gibt, um dieses entscheiden zu können und welche Messkriterien ihm dafür zur Verfügung stehen?

Eine Entscheidung auf Grundlage der Gegenüberstellung von gesamtgesellschaftlichem Nutzen einerseits und den Kosten der Beratungsförderung andererseits ist kaum möglich, da es an adäquaten Messkriterien fehlt. Es ist vielmehr zu konstatieren, dass die mittlerweile erreichte Größe und die Struktur des Beratungs- und Beratermarkts keine Indizien für ein generelles Marktversagen liefern.

Das Umsatzvolumen auf dem Markt für Unternehmensberatungen belief sich 2004 auf 12,3 Mrd. €, die nominale durchschnittliche Wachstumsrate in dem Zeitraum 1994 bis 2004 betrug 5,8 % pro Jahr.<sup>3</sup> Im Jahre 2004 waren auf dem Markt für Unternehmensberatung Schätzungen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) zufolge 14.340 Beratungsunternehmen mit 67.300 Beratern tätig.<sup>4</sup> Der Größe nach erzielten 69 % der Beratungsunternehmen bis zu 0,5 Mio. € Umsatz, 30,7 % hatten einen Jahresumsatz von über 0,5 Mio. € bis zu 20 Mio. € und 0,3 % (das sind die sogenannten "Top 40", d.h. die 40 größten Beratungsunternehmen) hatten einen Jahresumsatz von mehr als 20 Mio. €. Die entsprechenden Marktanteile am Gesamtumsatz beliefen sich auf 15,6 % für die kleinsten, 35,0 % für die mittleren und 49,4 % für

---

<sup>3</sup> Alle Marktangaben basieren auf BDU (Hrsg.) (2005): Facts & Figures zum Beratermarkt 2004, Bonn; zur Marktstruktur siehe auch Häußler, U. (1998): Studie über den Markt für Unternehmensberatungen in Deutschland und Europa, Karlsruhe

<sup>4</sup> Es existieren keine amtlichen Statistiken über den Unternehmensberatungsmarkt. Die Umsatzsteuerstatistik weist für das Jahr 2003 unter der Rubrik Unternehmensberatung und Public Relations-Beratung 49.595 Steuerpflichtige mit einem Gesamtumsatz von 20,9 Mrd. € aus. Im Jahre 1997 lagen die entsprechenden Werte noch bei 35.143 Steuerpflichtigen und 27,5 Mrd. DM. In der Dienstleistungsstatistik wurden für 2003 lediglich 34.592 Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von 16,7 Mrd. € aufgeführt. Hier wird die durchschnittliche Unternehmensgröße mit 4 tätigen Personen je Unternehmen ausgewiesen. Weitere Anhaltspunkte für die Anzahl der Marktteilnehmer auf dem Unternehmensberatungsmarkt liefern Wirtschaftsauskunfteien: So weist die bedirect-Datenbank der Wirtschaftsauskunftei Creditreform 51.416 marktaktive Unternehmensberater und Unternehmensberatergesellschaften aus (2005).

die größten Anbieter von Unternehmensberatung. Zwar ist die vom BDU gewählte Größensegmentierung nicht identisch mit der IfM- oder der EU-Mittelstandsdefinition, dennoch ist unschwer zu erkennen, dass auch der Beratungsmarkt typisch mittelständisch strukturiert ist: 99,7 % der Beratungsunternehmen erreichen Umsätze bis zu 20 Mio. €, ein Anteil, der sich bei Anwendung der höheren IfM- oder EU-Umsatzgrenze noch weiter erhöht und damit dem Mittelstandsanteil an der Gesamtwirtschaft sehr nahe kommt.

Es wird somit deutlich, dass der Beratungsmarkt enorm an Volumen zugelegt hat - ein Indiz für die Funktionsfähigkeit eines Marktes. Vermutlich hat die staatliche Beratungsförderung dazu beigetragen, dass sich die Marktangebotsseite erweitert hat. Ein generelles Marktversagen ist somit auszuschließen und die Frage bleibt, ob trotz eines gewachsenen und funktionierenden Beratungsmarktes ein partielles Marktversagen vorliegt, das eine (weitere) Meritorisierung des Gutes Beratungsförderung rechtfertigt.

Eine Meritorisierung wird häufig damit gerechtfertigt, dass "verzerrte" Präferenzen zu einem Nachfrageverhalten führen, das nach Art und Umfang nicht zu dem politisch gewünschten Marktergebnis führt und es zu einer gemessen am normativ festgelegten Marktergebnis suboptimalen Allokation kommt.<sup>5</sup> Ein partielles Marktversagen könnte etwa darin bestehen, dass kleine und mittlere Unternehmen vor unüberwindlichen Schwierigkeiten stehen, eine adäquate Beratung zu finden, woraus sich dann eine Rechtfertigung für einen regulierenden Eingriff des Staates ableiten ließe. Ist dies bei mittelständischen Unternehmen der Fall und ist eine Meritorisierung somit notwendig?

Es könnte beispielsweise sein, dass die Angebotsseite des Beratungsmarktes zwar ein großes Volumen aufweist, dieses aber von der Struktur her die Nachfrage kleiner Unternehmen nicht bedient. Das wäre dann der Fall, wenn die Marktangebotsseite nur aus wenigen großen Beratungsunternehmen bestände, die eine Beratung kleiner Unternehmen aus Rentabilitätsgründen nicht anbieten oder aber nur zu solchen Konditionen, die kleinere Unternehmen nicht zu zahlen in der Lage oder bereit wären.

Betrachtet man die weiter oben dargestellte Struktur des Beratermarktes, so zeigt sich allerdings, dass er wie die meisten Branchen durch eine große An-

---

<sup>5</sup> Vgl. Oberender, P. O.; Rudolf, T. (2005): Das Konzept des Marktversagens bei öffentlichen Gütern aus mikroökonomischer Sicht, in: WiSt Heft 6, S. 323

zahl kleiner Unternehmen geprägt ist, aber auch mittlere und große Unternehmen Beratungsleistungen anbieten. Die Struktur des Beratermarktes gleicht also der der gesamten Wirtschaft, so dass davon auszugehen ist, dass auch mittelständische Unternehmen ein für sie passendes Beratungsangebot vorfinden. Ferner könnte es sein, dass die Ausrichtung des Beratungsangebots nach Beratungsfeldern nicht mit den Nachfragewünschen kleiner und mittlerer Unternehmen vereinbar ist. Auch dafür liefert die Marktstruktur keine Hinweise: Der BDU zieht die einzelnen Beratungsfachgebiete zu vier Bereichen zusammen, und zwar zur Strategieberatung, Organisations- bzw. Prozessberatung, IT-Beratung/IT-Services und die Human-Ressource-Beratung (Personalberatung). Strategie- und Organisationsberatung beinhalten die klassische Managementberatung zu grundsätzlichen Unternehmensfragen und Prozessen, worunter auch die Existenzgründungsberatung zu verstehen ist. Die klassische Managementberatung hatte 2004 einen Marktanteil von 60 % am gesamten Umsatzvolumen auf dem Unternehmensberatungsmarkt.<sup>6</sup>

Auch wenn eine Aufteilung der Managementberatung auf einzelne Beratungsfachgebiete für den Gesamtmarkt nicht möglich ist, spricht dieser hohe Marktanteil nicht dafür, dass bestimmte, für Existenzgründer und kleine und mittlere Unternehmen relevante Beratungsfachgebiete nicht in ausreichender Menge am Markt angeboten werden. Dies findet sich auch in kleineren, regional begrenzten Marktstudien wie z.B. einer Befragung zur Angebotsstruktur der im mittleren Ruhrgebiet ansässigen Beratungsunternehmen der IHK Bochum bestätigt, wonach bei einem insgesamt breiten Spektrum der Beratungsfelder die Strategie- und Existenzgründungsberatung von 60 % der Beratungsunternehmen angeboten wird.<sup>7</sup> Somit wäre auch ein partielles Marktversagen in Hinblick auf die Beratungsfelder auszuschließen.

Marktmängel könnten ferner aus Marktzugangsbarrieren für beratungssuchende kleine und mittlere Unternehmen resultieren, z.B. aufgrund unzureichender Transparenz des Beratungs- bzw. Beratermarkts, hohen Transaktionskosten, hohen Beratungspreisen und einer hohen Qualitätsunsicherheit. Die aufgeführten Einzelaspekte sind miteinander verbunden: So verursacht z.B. Intransparenz über geeignete Berater oder Beratungsangebote hohe Informations-

---

<sup>6</sup> BDU (2005): Facts & Figures zum Beratermarkt, Bonn, S. 10

<sup>7</sup> Vgl. IHK Bochum (2002): Der Unternehmensberatungsmarkt im mittleren Ruhrgebiet, Bochum, S. 4; Jonas, R. (2002): Unternehmensberatungen im mittleren Ruhrgebiet. Breites Angebot und beachtliche Kompetenz, herausgegeben von der IHK Bochum, Bochum, Download unter <http://www.bochum.ihk.de>

Such-, Vertragsabschluss- und Kontrollkosten; Unsicherheit über die Qualität der Beratungsleistung führt z.B. dazu, dass die Preiswürdigkeit von Beratungsleistungen schwer zu beurteilen ist.

Eine Marktzugangsbarriere könnte auch in einer mangelnden Preisdifferenzierung bestehen, so z.B. wenn Standard- und Spezialleistungen zu ähnlichen Preisen angeboten würden. Für eine mangelnde Preisdifferenzierung gibt es aber keine hinreichenden empirischen Belege: Aus einer Betriebsvergleichsstudie des BDU auf Basis des Geschäftsjahres 2000 geht hervor, dass es in Abhängigkeit von der Größe des Beratungsunternehmens erhebliche Unterschiede in der Höhe der durchschnittlichen Honorarforderungen gibt.<sup>8</sup> Die durchschnittlichen Tagessätze von Geschäftsführern, Seniorberatern, Projektleitern, Beratern, Juniorberatern und Beratungsassistenten sind bei kleinen Beratungsunternehmen, die gemäß der erhobenen Umsatzverteilung nach der Größe der Kunden in der Tat auf kleine Unternehmen fokussiert sind, niedriger als bei größeren Beratungsunternehmen mit Ausrichtung auf die Zielgruppe großer Unternehmen: So belief sich der mittlere Tagessatz für den Geschäftsführer auf 1.108 € bei den kleinsten und 1.760 € bei den größten Beratungsunternehmen. Ähnliches gilt für die Tagessätze für Senior- und Juniorberater, Berater sowie Beratungsassistenten: Die durchschnittlichen Tagessätze betragen für Seniorberater 1.278 € bei den kleinsten und 1.487 € bei den großen Beratungsunternehmen, für die anderen Beratergruppen wurden entsprechend im Mittel 786 €, 986 € und 498 € von kleinen und 1.037 €, 1.218 € bzw. 969 € von großen Beratungsunternehmen verlangt.<sup>9</sup> Grundsätzlich weist die Preisdifferenzierung darauf hin, dass es von der Preisgestaltung her keine systematischen Marktzugangsbarrieren zum Beratermarkt für kleine und mittlere Unternehmen gibt.

Hinweise auf Marktzugangsbarrieren durch Intransparenz und Qualitätsunsicherheit lassen sich hingegen durchaus finden: Es ist nicht nur die Vielzahl von Kleinunternehmen, die einen Marktüberblick erschwert, sondern auch das Fehlen von verbindlichen Mindestqualitäten. So zwingen Größe und Reife des Beratungsmarktes die Anbieter zu einer Spezialisierung auf Branchen oder Beratungsfelder und Differenzierung durch freiwillige, aber unverbindliche Zertifizierungen oder Qualitätslabels. Für den Nachfrager sind aber keine klaren

---

<sup>8</sup> Alle Angaben beruhen auf BDU (Hrsg.) (2001): Betriebsvergleich 2001 auf Basis des Geschäftsjahres 2000, Bonn

<sup>9</sup> ebenda, S. 11

Strukturen auf dem Beratungsmarkt erkennbar, denn Spezialisierungen, Inhalt und Reichweite von nicht allgemein verbindlichen Qualitätsstandards erschließen sich den Nachfragern - insbesondere den nicht beratungserfahrenen - nur sehr schwer oder nur mit relativ hohem Aufwand. Hier könnte möglicherweise ein partielles Marktversagen vorliegen. Daraus lässt sich aber nicht zwingend eine Subventionierung von unternehmensbezogenen Beratungen für kleine und mittlere Unternehmen ableiten, sondern dies heißt zunächst nur, dass die Transparenz und Qualitätssicherung verbessert werden sollte, z. B. mit geeigneten Informationsmaßnahmen oder mit verbindlichen Mindeststandards.

Lassen sich somit keine eindeutigen Anhaltspunkte für ein Marktversagen finden und sorgt der Staat mit seiner Förderung trotzdem dafür, dass die Beratung zu einem meritorischen Gut wird und die Nachfrage nach Beratung durch Förderung künstlich erhöht wird, stellt sich die Frage der externen Effekte dieser staatlichen Regulierung. Positive externe Effekte einer erfolgreichen geförderten Beratung wären Produktivitäts-, Struktur- und Beschäftigungseffekte, die mit der Sicherung der Marktpräsenz beratener Unternehmen verbunden wären. Die Förderung und damit letztlich auch Erhaltung marktschwacher oder krisenanfälliger Unternehmen kann aber zugleich negative externe Effekte mit sich bringen, schwächt sie doch die Marktchancen nicht geförderter Unternehmen und wirkt gesamtwirtschaftlich tendenziell produktivitätssenkend. Ein Aufwiegen der positiven und negativen externen Effekte mit dem Ziel eindeutiger Handlungsempfehlungen ist aufgrund fehlender empirischer Erkenntnisse nicht möglich.

## **2.2 Beratungsförderung als Nachteilsausgleich**

Im Rahmen der Mittelstandspolitik wird unter dem Begriff des Nachteilsausgleichs der Versuch des Staates verstanden, unternehmensgrößenbedingte Benachteiligungen mittelständischer Unternehmen, die diesen wegen ihrer geringen Marktmacht im Vergleich mit Großunternehmen entstehen, auszugleichen. Was den Nachteilsausgleich im Zusammenhang mit der Beratungsförderung angeht, so kann argumentiert werden, dass die geringe Größe der kleinen und zum Teil auch mittleren Unternehmen diese nicht in die Lage versetzt, notwendiges fachspezifisches Know-how (oder auch das entsprechend spezialisierte Personal) ständig vorzuhalten und dieses deshalb bei Bedarf am Markt als externe Beratungsleistung zukaufen zu müssen. Gibt es besondere Defizite in der Unternehmensführung von KMU im Vergleich zu Großunternehmen? Könnte es möglich sein, dass die Kleinheit des Unternehmens den

Unternehmer so in Anspruch nimmt, dass Fehlentwicklungen oder Krisen vorprogrammiert sind und nur mit externer Hilfe zu überwinden sind?

Das Fehlen von Stabsstellen in der Mehrzahl der mittelständischen Unternehmen wäre ein Ansatzpunkt für staatlichen Nachteilsausgleich durch Beratungsförderung, ist es doch bei Großunternehmen üblich, für bestimmte Bereiche der Unternehmensführung Stabsstellen zu bilden, die die Unternehmenssteuerung unterstützen und helfen sollen, Unternehmenskrisen zu vermeiden. Hierbei handelt es sich quasi um "interne Unternehmensberatung", die bei kleineren Unternehmen kaum zu verwirklichen ist. Dass diese Form der internen Beratung aber nicht jedes Problem zu lösen in der Lage ist, zeigt die hohe Inanspruchnahme von externer Unternehmensberatung durch die großen Unternehmen.

Ein typisches Merkmal mittelständischer Unternehmen ist zudem darin zu sehen, dass der Unternehmer in der Regel in alle Funktionsbereiche (meist inklusive des operativen Bereichs (Tagesgeschäft)) des Unternehmens eingebunden ist. Hieraus resultiert eine hohe zeitliche Inanspruchnahme, die es dem Unternehmer nicht ermöglicht, sich in allen Gebieten zu spezialisieren. Somit wächst die Wahrscheinlichkeit, dass beim Auftreten von Problemen die Lösung nur durch Zukauf externen Sachverständs herbeigeführt werden kann. Die hohe zeitliche Beanspruchung des Unternehmers lässt in Verbindung mit geringeren Spezialisierungspotenzialen (gilt u.U. auch für Mitarbeiter) eine staatliche Förderung von Unternehmensberatung für dieses Größensegment gerechtfertigt erscheinen. Offenbar handelt es sich aber nicht um einen systematischen Nachteil, denn der Anteil der Existenzgründer und der kleinen und mittleren Unternehmen, der externe geförderte Beratung in Anspruch nimmt, ist mit ca. 4,6 %<sup>10</sup> recht gering, d.h. die interne Problemlösungskompetenz im Mittelstand ist hoch und weitverbreitet oder wird - nicht gefördert - am Beratungsmarkt erworben. Der angegebene Prozentsatz stellt eine rein rechnerische Größe für das Jahr 2004 dar. Er gibt nicht den Gesamtanteil der Unternehmen, die eine geförderte Beratung in Anspruch genommen haben, wieder und stellt insofern eine Untergrenze dar.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> IfM-Schätzung auf Grundlage der erhobenen Förderfälle (151.994) und des Bestands kleiner und mittlerer Unternehmen (3,3 Mio.)

<sup>11</sup> Es ist zu berücksichtigen, dass im Gesamtbestand auch Unternehmen enthalten sind, die in den Vorjahren eine geförderte Beratung in Anspruch genommen haben. Fehlende Daten, z.B. zur Altersstruktur des Gesamtbestands, spezifischen Austrittsraten geförderter

Existenzgründer greifen im Vergleich zu bestehenden Unternehmen deutlich häufiger auf externe Beratung zu, der entsprechende Anteil der Geförderten an allen Existenzgründern liegt bei 19,1 %<sup>12</sup> im Jahr 2004. Es bleibt die Frage, ob der Staat diejenigen, die möglicherweise weniger Engagement bei der Lösung ihrer unternehmensinternen Probleme an den Tag legen, fördern soll zu Lasten derjenigen, die sich eigenständig um eine (interne) Problembewältigung bemühen.

Ein Ansatzpunkt für einen Nachteilsausgleich lässt sich auch aus den bereits im vorangegangenen Abschnitt thematisierten Aspekten der mit dem Zugang zum Beratungsmarkt verbundenen Transaktionskosten und Qualitätsunsicherheiten herleiten. Für Existenzgründer und kleinere Unternehmen bedeutet die Inanspruchnahme einer (geförderten) Beratung i.d.R. eine erstmalige oder selten zu treffende Entscheidung, für die es keine Erfahrungswerte gibt. Dies ist ein Nachteil verglichen mit den (großen) Unternehmen, die den Markt beobachten und kennen und über Fühlungs- bzw. Erfahrungsvorteile verfügen, weil sie externe Leistungen häufiger zukaufen und damit eine weniger hohe Unsicherheit bezüglich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Beratungsleistung haben. Hinzu kommen hohe relative Transaktionskosten, relativ in Hinblick auf die Auftragssumme. Dieses Problem verschärft sich, je intransparenter der Markt für Beratungsleistungen und je größer die Qualitätsunsicherheiten sind.

Ein systematischer Nachteil kleinerer Unternehmen resultiert schließlich aus einer höheren Krisenanfälligkeit infolge geringerer Möglichkeiten zur Diversifikation und Risikostreuung. Die Abhängigkeit vieler kleiner Unternehmen von einem Produkt oder einer Dienstleistung könnte einen hohen Beratungsbedarf bei schwieriger Marktlage und der Notwendigkeit zur unternehmerischen Neuorientierung bedingen. Beratungsförderung im Sinne des Nachteilsausgleichs lässt sich in diesem Fall strukturpolitisch begründen.

Alles in allem lässt sich festhalten, dass ein Nachteilsausgleich über die Förderung von Unternehmensberatungen gerechtfertigt erscheint, auch wenn nicht

---

Unternehmen oder unterjährigen Unternehmensaustritten geförderter Unternehmen, lassen jedoch keine zuverlässige Schätzung über die kumulierte Anzahl der in einem bestimmten Zeitraum gefördert beratenen Unternehmen im Bestand zu.

<sup>12</sup> IfM-Schätzung auf Grundlage der erhobenen Förderfälle (109.209 (inklusive 54.000 Coachingfälle der BA im ersten Jahr nach Gründung)) und der Zahl der Existenzgründungen (572.500)

grundsätzlich von einer systematischen Benachteiligung kleiner und mittlerer Unternehmen auszugehen ist. Hohe relative Transaktionskosten, Transparenz- und Qualitätsunsicherheitsprobleme und höhere Krisenanfälligkeit aufgrund niedriger Diversifikationsgrade sind systematische Nachteile, die durch Information und Beratung, aber auch durch die Schaffung von mehr Transparenz und Qualitätssicherheit von Seiten des Staates verringert werden können. Die Inanspruchnahme geförderter Unternehmensberatung von nur einem kleinen Teil der mittelständischen Unternehmen weist allerdings auch auf eine hohe Problemlösungskompetenz und "Selbsthilfe" in der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen hin, so dass in dieser Hinsicht nicht von einem systematischen Nachteil auszugehen ist und die Frage nach der Zielgruppe und der Wirkungsbreite der Beratungsförderung letztlich offen bleibt.

### **2.3 Der Grundsatz der "Hilfe zur Selbsthilfe"**

Die "Grundsätze einer Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen"<sup>13</sup> sowie das "Aktionsprogramm zur Leistungssteigerung kleiner und mittlerer Unternehmen"<sup>14</sup> sehen die Hilfe zur Selbsthilfe als zentralen Grundsatz mittelstandspolitischer Maßnahmen. "Leitmotiv aller Förderungsmaßnahmen ist das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe. Die Förderung darf nicht als dirigistische Krisenhilfe missverstanden werden; sie soll vielmehr die eigene Initiative des mittelständischen Unternehmers dort unterstützen, wo sich für ihn durch strukturelle Veränderungen und im Wettbewerb mit Großunternehmen Hemmnisse und Probleme ergeben."<sup>15</sup>

Es stellt sich die Frage, ob durch die Subventionierung des Kaufs von Beratungsleistungen dem Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe Genüge getan wird. Eine Unternehmensberatung ist regelmäßig auf die Lösung eines konkreten, aktuellen Problems gerichtet und nicht darauf, den Unternehmer in die Lage zu versetzen, sich bei künftigen Problemen selbst helfen zu können. Dies wäre nur dann der Fall, wenn das gleiche Problem erneut aufträte. Im engen Sinne handelt es sich bei der Förderung der Unternehmensberatung typischerweise somit nicht um Hilfe zur Selbsthilfe, allerdings kann das Angebot des Staates

---

<sup>13</sup> Deutscher Bundestag (1970): Grundsätze einer Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen, Drucksache VI/1666, Bonn

<sup>14</sup> Deutscher Bundestag (1976): Bericht der Bundesregierung über Lage und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (Mittelstandsbericht), Drucksache 7/5248, Bonn

<sup>15</sup> ebenda, S. 60

die eigene Initiative des Unternehmers unterstützen, Beratung in Anspruch zu nehmen.

Betrachtet man das Problem differenziert nach Zielgruppen der Beratungsförderung, so kann man zwischen Existenzgründern und bestehenden Unternehmen unterscheiden. Die Beratung von Existenzgründern ist sowohl auf das naheliegende Problem, die eigentliche Gründung des Unternehmens, ausgerichtet, als auch darauf, den Gründer in die Lage zu versetzen, sein Unternehmen zu führen. Erfüllt die Gründungsberatung beides, ist davon auszugehen, dass der Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe erfüllt ist.

Lässt sich jedoch der Unternehmer eines bestehenden Unternehmens beraten, so kann nicht generell angenommen werden, dass es sich um Hilfe zur Selbsthilfe handelt. Hier wäre weiter nach der Art der Beratung zu differenzieren. Ist sie unmittelbar auf die Lösung eines betriebswirtschaftlichen oder technischen Problems ausgelegt oder gar eine Krisenberatung, so steht die unmittelbare und kurzfristige Problemlösung im Vordergrund und nicht die Qualifizierung des Unternehmers, künftig selbst dafür sorgen zu können. Anders stellt sich die Situation beispielsweise bei Beratungen dar, die ausschließlich die Unternehmensführung betreffen. So ist denkbar, dass die Beratung bei Kommunikationsproblemen zwischen Unternehmer und Mitarbeitern oder eine reine Strategieberatung durchaus Hilfe zur Selbsthilfe sein kann, wenn der Unternehmer dadurch Erkenntnisse für künftige Problemsituationen erlangt.

Beratungsförderung ist somit nicht per se auch Hilfe zur Selbsthilfe. Um diesem wichtigen strukturpolitischen Grundsatz volle Geltung zu verschaffen, wäre es notwendig, nur noch die Beratungen staatlich zu fördern, die auch zum Ziel der Selbsthilfe beitragen. Diesem Ziel entspricht beispielsweise die Information und vor allem die Unternehmerschulung, -qualifizierung und -weiterbildung in sehr viel höherem Maße.

### 3. Ergebnisse ausgewählter Studien zur Beratung und Beratungsförderung

In den letzten 20 Jahren sind verschiedene Untersuchungen zum Thema Beratung und Beratungsförderung erstellt worden, aus denen einige zentrale Ergebnisse dargestellt werden. Empirische Ergebnisse zu positiven und negativen Aspekten geförderter Unternehmensberatungen dienen der Beurteilung dieses mittelstandspolitischen Instruments und bilden eine Basis bei Reformüberlegungen.

In der Ifo-Studie<sup>16</sup> zur Effizienz der Förderung von allgemeinen Unternehmensberatungen aus den 1980er Jahren wurden Unternehmen und Unternehmensberater befragt. Im Ergebnis wurde festgehalten, dass

- das Gros der Beratungen (80 - 90 %) effizient verläuft, d.h. dass die beratungsinduzierten Erträge die Beratungskosten, z.T. erheblich, übersteigen,
- vier Fünftel der Beratungen ohne den Zuschuss nicht zustande gekommen wären; im Umkehrschluss bedeutet dies Mitnahmeeffekte in 20 % der Fälle,
- von sämtlichen bezuschussten Beratungen im Schnitt knapp vier Fünftel Erst- und reichlich ein Fünftel Folgeberatungen waren,
- das Programmangebot (3 Bundes- und 3 Landesprogramme (Bayern)) ausreicht, der heterogenen Nachfrage der gewerblichen Wirtschaft nach Beratungsleistungen zu entsprechen,
- die überwiegende Mehrheit der Unternehmen die staatliche Förderung der Beratung für richtig hält und etwa jedes zweite Unternehmen durch den Berater selbst von der Förderung gewusst hat. Drei Viertel der Unternehmen kannten die Förderrichtlinien gar nicht, ein Viertel "in etwa".

Die Beratungsförderung kann aufgrund dieser subjektiven Einschätzungen der befragten Unternehmen und Berater als überwiegend erfolgreich, effektiv und von den Unternehmen akzeptiert beschrieben werden, es zeigten sich aber zugleich Mitnahmeeffekte und eine große Unkenntnis der Unternehmen hinsichtlich der Förderrichtlinien. Offenbar bestanden erhebliche Defizite in Bezug auf die Transparenz des Förderangebots.

---

<sup>16</sup> Meyerhöfer, W. (1987): Effizienz der Förderung von Unternehmensberatungen, Ifo-Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen, Nr. 32, München

Ebenfalls zu Beginn der 1980er Jahre hat das Institut für Mittelstandsforschung Bonn die Entwicklung von Gründungsunternehmen untersucht und in diesem Zusammenhang nach der Beurteilung von in Anspruch genommenen Beratungsleistungen gefragt, unabhängig davon, ob gefördert oder nicht. Es zeigte sich hier für die Gründungsberatung eine relativ geringe Zufriedenheit. Jeweils rund zwei Drittel der erfolgreichen Gründer waren mit den Beratungsleistungen von IHK, HWK, Berufsverband/Innung und privaten Unternehmensberatern nicht zufrieden, die ausgeschiedenen Gründer bewerteten die privaten Unternehmensberater in etwa gleich, bei den übrigen fielen die Urteile noch deutlich negativer aus.<sup>17</sup>

Eine empirische Erhebung<sup>18</sup> zur Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen aus Industrie, Einzel- und Großhandel erbrachte folgende Erkenntnisse:

- Wichtigste Gründe für die Inanspruchnahme von Beratung sind die Aufdeckung von bisher unbekanntem Schwachstellen und die neutrale Beurteilung von Entscheidungen.
- Bedenken der Unternehmen betreffen in erster Linie die mangelnde Qualifikation der Unternehmensberater, erst an zweiter Stelle stehen die zu hohen Beratungskosten.
- Für gut drei Viertel der Unternehmen führte die Beratung zu einem umsetzungsfähigen Ergebnis, ein knappes Viertel verneinte dies. Erfolgsfaktoren auf Beraterseite sind umfangreiches Fachwissen und Branchenkompetenz, auf Unternehmensseite die aktive Mitarbeit der Unternehmensführung und der Mitarbeiter.
- Nur in knapp zwei Prozent der Fälle kam die Beratung aufgrund der Förderung zustande, 21 % nahmen die Förderung zwar in Anspruch, die Beratung wäre aber auch ohne sie erfolgt (Mitnahmeeffekt). 27 % der Unternehmen waren Beratungsförderungsprogramme nicht bekannt, 37 % meinten, dass die Fördervoraussetzungen in ihrem Fall nicht gegeben seien.

---

<sup>17</sup> Albach, H. (1984): Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmensgründung, ifm-Materialien Nr. 14, Bonn

<sup>18</sup> Lachnit, L.; Müller, S. (1993): Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen, in: Der Betrieb, Heft 28, 46. Jg., S. 1381-1386

- Kleinere Unternehmen nahmen durchschnittlich 11, mittlere 22 und größere 33 Tage Beratung p.a. in Anspruch.

Auch hier zeigte sich die geförderte Beratung, sieht man von den Mitnahmeeffekten einmal ab, als einzelwirtschaftlich überwiegend erfolgreiches Instrument, aber es bestanden auch Informationsdefizite bezüglich des Förderangebots. Hinzu kommt eine gewisse Unsicherheit der Unternehmen, die auf einer mangelnden Qualität und Transparenz des Beratermarktes zu beruhen scheint. Als wichtiges Resultat ist schließlich festzuhalten, dass der Erfolg einer Beratung keineswegs einseitig durch den Berater herbeizuführen ist, sondern dass nur der Konsens, die Mitarbeit von Unternehmer und Mitarbeitern, ein wesentlicher Erfolgsgarant ist.

In einer umfassenden Studie<sup>19</sup> zur Konsistenz und Transparenz der Mittelstandsförderung in Deutschland kommt das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung im Jahre 1996 zu dem zentralen Ergebnis, dass "durch die Generierung immer neuer Programme das Fördersystem allerdings inkonsistent geworden (ist): Es gibt zu viele Programme mit fast identischen oder ähnlichen Förderzwecken; die Ziele sind mit den gewählten Instrumenten oftmals nicht zu erreichen; die Bemessungsgrundlagen differieren zuweilen in einer nicht zu rechtfertigenden Weise. Dadurch ist für die eigentlichen Adressaten der Förderung die Transparenz des Fördersystems verlorengegangen. Auch die Effizienz der Programmdurchführung könnte verbessert werden. All dies stellt allerdings die Förderung nicht grundsätzlich in Frage" (S. 204f.).

In Hinblick auf die Beratungsprogramme wird festgestellt, dass die Fördereffekte generell schwer messbar sind und dass bis dato keine eindeutigen Ergebnisse hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen Beratungsmaßnahmen und der Entwicklung wichtiger betrieblicher Kennziffern vorliegen.

Das Gutachten kommt zu folgender Empfehlung: "Der Bund sollte sich bei der Beratungsförderung auf ein Basisprogramm beschränken. Im wesentlichen sollte das bisherige Angebot aufrechterhalten werden, wobei die Beratungsförderung und die Förderung von Schulungsmaßnahmen zusammenzuführen sind. Die längerfristige Beratungsförderung (Coaching) ist Angelegenheit der

---

<sup>19</sup> Klemmer, P.; Friedrich, W.; Lageman, B. u.a. (1996): Mittelstandsförderung in Deutschland – Konsistenz, Transparenz und Ansatzpunkte für Verbesserungen, Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, H. 21, Essen

Länder. Bund und Länder sollten in einer Vereinbarung die Kombinierbarkeit der Bundes- und Landesförderung regeln" (S. 246 f.).

In der Studie "Beratungsprogramme für kleine und mittlere Unternehmen in Sachsen"<sup>20</sup> wird die Beratungsförderung der Sächsischen Staatsregierung, die zu 80 % über das RKW (Landesgruppe Sachsen) ausgereicht wurde, analysiert.

- Der Beratungsnutzen wird insgesamt positiv beurteilt. Die Effektivität der Beratung bzw. Beratungsförderung wird letztlich darauf zurückgeführt, dass die Umsatzproduktivität in den geförderten Unternehmen stärker als im Durchschnitt Sachsens zugenommen zu haben scheint, es wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Intensität der Beratungsförderung und dem Wachstum der Umsatzproduktivität konstatiert. Ein Vergleich mit der amtlichen Statistik zeigte aber auch, dass die jeweiligen Wachstumsraten der geförderten Unternehmen ungünstiger ausfallen als im sächsischen Mittelstand insgesamt.
- Hinsichtlich der Effizienz der Beratungsförderung wird festgestellt, dass das RKW seiner Rolle als Trägerinstitution hinsichtlich Informationsfunktion, Fördermittelvergabe und Filterfunktion (Auswahl förderbedürftiger Unternehmen) alles in allem gerecht wurde und dass es eine hohe Akzeptanz bei den beratenen Unternehmen erzielt hat; Schwächen werden in Bezug auf die Dokumentation der Wirkungsindikatoren testiert. Die Einschaltung einer intermediären Einrichtung zur Umsetzung der Förderprogramme und zur konzeptionell-inhaltlichen Betreuung der Beratungen wird als erforderlich und sinnvoll bewertet.

Die vorsichtige Formulierung des Erfolgs unterstreicht erneut die Schwierigkeit der Messung der Fördereffekte von Beratungsmaßnahmen. Unmittelbar damit zusammen hängt augenscheinlich die Kritik an der - prinzipiell positiv bewerteten - Rolle einer Trägerinstitution, die sich auf die unzureichende Dokumentation der Effektivität der Beratungsförderung bezieht. Es handelt sich bei dieser Studie aber um eine der wenigen, sieht man einmal von den älteren Untersuchungen der Betriebswirtschaftlichen Beratungsstelle für den Einzelhandel

---

<sup>20</sup> Riedel, J. u.a. (1998): Beratungsprogramme für kleine und mittlere Unternehmen in Sachsen. Evaluierung des Mitteleinsatzes für Intensivberatung, Begleitende Beratung – Coaching sowie Qualitäts- und Umweltmanagement-Beratung 1991/92 bis 1996/97, ifo Dresden-Studien, 20, München

(Köln) aus den 60er und 70er Jahren ab, die den positiven Zusammenhang zwischen geförderter Unternehmensberatung und betriebswirtschaftlichen Erfolgskennziffern und damit die Effektivität der Beratung belegen.

Die Prognos AG hat im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Technologie die Effizienz und Effektivität der Beratungsförderprogramme aus dem Geschäftsbereich des StMWVT bewertet.<sup>21</sup> Im Einzelnen handelte es sich um das Mittelständische Industrieberatungsprogramm, das Mittelständische Technologieberatungsprogramm, das Außenwirtschaftsberatungsprogramm, die Kontaktstellen Asien-Pazifik Beratung, die Handelsberatung, die Organisationseigene Beratung im Handwerk und die Aus- und Fortbildungsberatung. Die wichtigsten Ergebnisse der Unternehmensbefragung für die jeweiligen Programme lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Der Anteil der Unternehmen, bei denen die Beratung erhebliche oder spürbare Auswirkungen auf die verfolgten Ziele hatte, liegt je nach Programm zwischen 29 % (Einzelhandelsberatungsprogramm) und 70 % (Mittelständisches Technologieberatungsprogramm).
- Der Anteil der Unternehmen, in denen keine Umsetzung der vom Berater vorgeschlagenen Lösung stattfand, liegt zwischen 9 % (Industrieberatungsprogramm) und 60 % (Außenwirtschaftsberatungsprogramm).
- Die Spannweite der Anteile von Unternehmen, die das verfolgte Ziel ohne Förderung nicht angegangen wären, ist mit 62 % (Außenwirtschaftsberatungsprogramm) und 23 % (Mittelständisches Industrieberatungsprogramm) sehr groß. Es wurden Mitnahmeeffekte bis zu 26 % ermittelt, insbesondere von den größeren Unternehmen.
- Die Beraterqualität, abgefragt nach sechs Kriterien, wird hoch eingeschätzt: Die wenigsten Defizite wurden den organisationseigenen Beratern im Handwerk für die Technikberatung (3 % - 12 %) und die betriebswirtschaftliche Beratung (4 % - 13 %) bescheinigt, die höchsten ergaben sich für die Berater im Außenwirtschaftsberatungsprogramm (23 % - 43 %).

---

<sup>21</sup> Prognos AG (1999): Evaluierung und Effizienzsteigerung von KMU-Beratungsprogrammen des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Technologie, Basel

- Zwischen 78 % (Organisationseigene Beratung im Handwerk, Mittelständisches Technologieberatungsprogramm) und 56 % (Außenwirtschaftsberatungsprogramm) der Geförderten würden das Programm bei einem erneuten Beratungsbedarf nochmals nutzen.
- Die Bereitschaft, für die Beratung etwas zu zahlen, variiert stark unter den Nutzern der einzelnen Programme. Sie ist mit 42 % (für einen moderaten Eigenanteil) in der kostenlosen organisationseigenen Beratung des Handwerks am höchsten und in der Einzelhandelsberatung mit 2 % am geringsten.

In der Gesamtbetrachtung wird der Bayerischen Beratungsförderung Effizienz und Effektivität bescheinigt, aber auch Verbesserungspotenzial aufgedeckt. So wurden u.a. Überschneidungen der Beratungsfelder, eine höhere Subventionierung von größeren Unternehmen, Mängel in der Qualitätssicherung/Beraterauswahl und im Beratungsangebot sowie der statistischen Erfassung und der Erfolgskontrolle festgestellt, wenn auch der Anpassungsbedarf nicht in jedem Einzelprogramm gleich hoch war. So wurden für die alt bewährten, traditionellen Beratungsprogramme (Organisationseigene Beratung im Handwerk, Industrieberatung und Handelsberatung) kaum noch grundlegende Verbesserungspotenziale gesehen, wohingegen in der Technologie- und Außenwirtschaftsberatung (einschl. Kontaktstelle Asien-Pazifik Beratung) zur Effizienzsteigerung weitreichende Änderungen bzw. Zusammenführung der Außenwirtschaftsberatung zu einem neu gestalteten Förderprogramm empfohlen wurden, um Inkonsistenzen zu beseitigen.

Die zu Vergleichszwecken durchgeführte Befragung einer Kontrollgruppe beratungsabstinenten Unternehmen kam im Wesentlichen zu dem Befund, dass die Förderstrukturen potenziellen Adressaten nicht ausreichend transparent sind.

Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) hat als Bewilligungsbehörde des BMWi bzw. BMWA die Förderung der Unternehmensberatung evaluiert; im einzelnen betraf es allgemeine Beratungen, Existenzaufbauberatungen, Energie- und Umweltberatungen. Die Befragung bestehender Unternehmen im Jahre 1998<sup>22</sup> mit dem Ziel der Überprüfung des Nutzens für diese geförderten Unternehmen führte zu folgenden Ergebnissen (n=779):

---

<sup>22</sup> <http://www.bafa.de/1/de/aufgaben/wirtschaft/beratung.htm>

- Die wichtigsten Beratungsanlässe waren Liquiditätsprobleme, vorgesehene Investitionen und Umsatzrückgang.
- 36 % der Befragten waren mit der Beratung sehr zufrieden, 52 % zufrieden und 12 % unzufrieden.
- 62 % (29 %) der Befragten gaben an, dass umsetzungsfähige (teilweise umsetzungsfähige) Beratungsergebnisse erzielt wurden. Zwei Drittel hatten konkrete betriebliche Maßnahmen eingeleitet, 21 % abgeschlossen und 19 % geplant.
- Die Beratungen führten in erster Linie zu Organisationsverbesserungen und Kosteneinsparungen (jeweils 41 %), es folgen die Verbesserung des Informationsflusses (32 %) und die Umsatz- bzw. Deckungsbeitragserhöhung (31 %).
- 435 Unternehmen erklärten, insgesamt 2.414 Arbeitsplätze erhalten zu haben, neu geschaffen wurden 498 Arbeitsplätze von 172 Unternehmen. 47 % der Befragten haben aufgrund der Beratung Investitionen getätigt.
- Jeweils drei von vier Unternehmen gaben an, dass sie durch den Berater auf das Förderprogramm aufmerksam gemacht wurden und dass die staatliche Förderung ein Anreiz für die Inanspruchnahme der Beratung gewesen sei.

Zusätzlich zu den bestehenden Unternehmen hat das BAFA 1998<sup>23</sup> auch Existenzgründer zur Beratung befragt (n=222):

- 83 % der befragten Gründungswilligen erklärten, durch die Beratung viele (42 %) bzw. ausreichende (41 %) Entscheidungshilfen für die Vorbereitung und Durchführung des beabsichtigten Gründungsvorhabens erhalten zu haben. 55 % konnten die meisten und 40 % zumindest einige Vorschläge bzw. Empfehlungen umsetzen.
- Die Zufriedenheit mit der Beratung drückt sich in einer Quote von 32 % sehr zufriedenen und 49 % zufriedenen Gründern aus. Als Gründe für Unzufriedenheit werden ein schlechtes Preis/Leistungsverhältnis der Beratung (73 %), nicht gegebene Handlungsempfehlungen (34 %) und keine Vermittlung von Know-how (24 %) genannt.

---

<sup>23</sup> <http://www.bafa.de/1/de/aufgaben/wirtschaft/beratung.htm>

- Bei jedem zweiten Befragten wurde die Bereitschaft zur Gründung stark und bei 16 % sogar sehr stark gefördert. Rd. 82 % haben ihr Vorhaben realisiert, wobei im Durchschnitt 4,5 Arbeitsplätze durch Neugründung, Übernahme bzw. Beteiligung geschaffen oder gesichert wurden.
- Auch die Existenzgründer wurden vor allem von den Beratern auf das Förderprogramm aufmerksam gemacht (71 %). Für 62 % war der staatliche Zuschuss ein Anreiz für die Inanspruchnahme der Beratung.

Im Juli/August 2003<sup>24</sup> hat das BAFA die Beratungs- und Schulungsförderung erneut evaluiert, getrennt nach Existenzgründungsberatungen, Unternehmensberatungen und überbetrieblichen Informations- und Schulungsveranstaltungen für Existenzgründer und Führungskräfte.<sup>25</sup>

Die Befragung von Existenzgründern erbrachte folgende Ergebnisse (n=129):

- 55 % (32 %) erklärten, viele (ausreichende) Entscheidungshilfen für die Vorbereitung und Durchführung des Gründungsvorhabens erhalten zu haben. Zwei Drittel der Gründer konnten die meisten, 30 % zumindest einige Vorschläge in die Praxis umsetzen.
- Die Zufriedenheit mit der Beratung hat seit 1998 zugenommen: Jeder zweite äußert sich sehr zufrieden und 36 % zufrieden. Ursächlich für Unzufriedenheit war vor allem ein schlechtes Preis/Leistungsverhältnis (65 %), gefolgt von zu allgemeinen Inhalten (29 %).
- Durch die Beratung wurde die Existenzgründungsbereitschaft stark (51 %) oder sogar sehr stark (18 %) gefördert. Über 77 % der Vorhaben waren realisiert worden und 13 % befanden sich in konkreter Planung. Im Durchschnitt wurden 4,3 Arbeitsplätze durch Neugründung, Übernahme bzw. Beteiligung geschaffen oder gesichert.
- 84 % der Existenzgründer gaben an, durch den Berater auf das Förderprogramm aufmerksam gemacht worden zu sein, für 68 % war der staatliche Zuschuss Anreiz für die Inanspruchnahme der Beratung.

---

<sup>24</sup> Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (o.J.): Förderung von Unternehmensberatungen sowie Informations- und Schulungsveranstaltungen, Fragebogenauswertung 2003

<sup>25</sup> Diese Ergebnisse werden nicht berichtet, weil der gemeinsame Ausweis von potenziellen Gründern und Führungskräften im hier analysierten Zusammenhang wenig Aussagekraft besitzt.

Die Befragung bestehender Unternehmen führte zu folgenden Ergebnissen (n=591):

- Die wichtigsten Gründe für die Beratungen waren Liquiditätsprobleme (37 %), Optimierung innerbetrieblicher Organisation (33 %) und Umsatzrückgang (32 %).
- 49 % waren zufrieden mit der Beratung, 39 % sogar sehr zufrieden. Von den Unzufriedenen gaben die meisten an, dass die Beratungen sehr allgemein waren und ohne individuellen Bezug zum Unternehmen; an zweiter Stelle rangiert das schlechte Preis/Leistungsverhältnis.
- Die Umsetzbarkeit der Beratungsergebnisse bestätigten 59 %, zumindest teilweise umsetzbare 32 %. In 58 % der Fälle wurden Maßnahmen eingeleitet, in 14 % abgeschlossen und in 18 % geplant. Vor allem wurden Kosteneinsparungen (45 %), Organisationsverbesserungen (43 %) und Verbesserungen des Informationsflusses (32 %) erreicht.
- Arbeitsplätze (1.510) durch die Beratung erhalten haben 56 % der Unternehmen, 12 % haben 138 neue geschaffen. Nur noch 35 % haben aufgrund der Beratungen Investitionen getätigt.
- Fast 70 % waren durch den Berater auf das Förderprogramm aufmerksam geworden, für 79 % war die Förderung ein Anreiz für die Beratung.

Eine DtA-Studie aus dem Jahre 2003<sup>26</sup> berichtet über die Fördermaßnahme DtA-Runde Tische, die die kostenlose Beratung und Unterstützung von Unternehmen in Krisensituationen zum Ziel hat. Die Evaluation bezieht sich auf das Jahr 2002, in dem insgesamt fast 3.000 Betriebe (seit Programmbeginn 1995 über 16.000) betreut wurden. Sie beruht auf einer telefonischen Befragung von betroffenen Unternehmern, IHK/HWK-Vertretern, Unternehmensberatern und Bankenvertretern. Zentrale Ergebnisse waren:

- Die Unternehmer selber machen zu 80 % externe Einflussgrößen (darunter 52 % die allgemeine wirtschaftliche Lage und Konjunktur) für die Krise verantwortlich, dagegen sehen die übrigen Beteiligten am Runden Tisch zu 60 % die Misere als durch den Unternehmer verursacht an (fehlende stra-

---

<sup>26</sup> Tchouvakhina, M. V. (2003): Turn-around durch Krisenmanagement? Ergebnisse der Evaluation DtA-Runde Tische, Bonn.

tegische Planung, falsche Einschätzung des Marktes, geringe Beobachtung des Wettbewerbsumfeldes).

- 63 % der Unternehmer gaben an, dass sich ihre Unternehmen auch nach der Beteiligung an den Runden Tischen weiterhin in der Krise befinden, rd. 30 % sagten, dass sie bereits wieder gesund am Markt vertreten seien. Unternehmens- und Kammerberater schätzen den Anteil der "Gesunden" wesentlich höher ein, Bankberater niedriger. Den Anteil nicht mehr existenter Unternehmen (der Unternehmen im Insolvenzverfahren) schätzen die befragten Unternehmer auf 5 % (4 %), die Berater auf 11 % bis 15 % (11 % bis 23 %).
- Auf die Frage nach den Auswirkungen des Runden Tisches auf den Geschäftsverlauf gaben 36 % der Unternehmen an, dass sich ihre Situation verbessert habe, 57 % erklärten die Lage als unverändert und 8 % als verschlechtert.
- Die Bewertung der Runden Tische ist unterschiedlich: Auf der Zufriedenheitsskala von 1 (vollkommen zufrieden) bis 5 (vollkommen unzufrieden) erreichen die Kammerberater den Wert 2,2, die Unternehmensberater 2,8 und die Unternehmer 3,1.

Als wesentliche Vorteile der Runden Tische aus Sicht der Unternehmer sind primär die Diagnose- bzw. Analysefunktion und danach die Beratung des Krisenunternehmens anzusehen. Die beteiligten Berater sehen die Stärke der Runden Tische primär in den kommunikativen Aspekten. Es überrascht nicht, dass der Evaluator, der zugleich die Trägerinstitution der Maßnahme ist, diese als sehr positiv beurteilt. Die dargestellten Ergebnisse und die unterschiedlichen Sichtweisen der beteiligten Akteure machen allerdings deutlich, dass ein derartiges pauschal positives Urteil nicht angemessen ist.

In einer Studie über die Erfolgs- und Misserfolgskriterien erfolgreicher und gescheiterter Unternehmen wurden insgesamt rd. 2.000 DtA-geförderte Unternehmen aus dem Zeitraum 1990 bis 2001 untersucht.<sup>27</sup> Als ein Erklärungsfaktor für den Erfolg wurde die Beratung durch Unternehmens- oder Steuerbera-

---

<sup>27</sup> Vgl. Bindewald, A. (2004): Was können gescheiterte von erfolgreichen Unternehmen lernen: Ergebnisse einer explorativen Datenanalyse von DtA-finanzierten Unternehmen, in: KfW Bankengruppe (Hrsg.): Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht, Heidelberg, S. 49-87

ter betrachtet. Konkret wurde lediglich nach der Häufigkeit der Inanspruchnahme von externen Beratungsleistungen gefragt, nicht nach der Qualität der Beratung. Entsprechend vage sind die Ergebnisse auch für die Beantwortung der Frage nach der Effektivität der Beratung. Im einzelnen zeigte sich, dass

- nur etwa ein Drittel der erfolgreichen Unternehmen häufig, rd. 60 % hin und wieder und knapp sieben Prozent nie externen Rat suchen,
- knapp zwei Drittel der gescheiterten Unternehmen häufig externe Berater hinzugezogen haben, knapp vier Prozent hin und wieder und rd. 31 % nie.

Es lässt sich hier der Schluss ziehen, dass die dosierte, fallweise Beratung eher als die häufige Beratung das Überleben im Markt, das hier als einziges Erfolgskriterium heranzuziehen ist, fördert. Aber immerhin haben sich rd. 93 % der Erfolgreichen beraten lassen, bei den Erfolglosen waren es nur sieben von zehn. Gleichzeitig macht aber der hohe Anteil der Unternehmen, die häufig Beratung in Anspruch genommen haben und doch gescheitert sind, deutlich, dass Beratung nicht generell als Erfolgsfaktor gelten kann.

Das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen berichtet für die Jahre 2003 und 2004 folgende Entwicklungen und Wirkungen für das Beratungsprogramm Wirtschaft, das einer regelmäßigen Evaluation unterzogen wird:<sup>28</sup>

- Im Jahr 2004 (2003) wurden insgesamt 3.430 (2.969) Beratungen mit 5,97 Mio. € (4,57 Mio. €) gefördert. Der durchschnittliche Förderbetrag belief sich auf 1.741 € (1.540 €), die durchschnittliche Beratungsdauer auf 4 (3,9) Tage je Beratung. 53 % (55 %) der Beratungen entfielen auf die Gründungsberatung, 47 % auf Beratungen für junge Unternehmen.
- Die geförderten Unternehmen haben 5.307 (4.886) Arbeitsplätze gesichert und 1.894 (1.782) Arbeitsplätze geschaffen.
- Die Beratungsergebnisse haben in 92 % (89 %) der Fälle den Erwartungen der Beratenen voll oder größtenteils entsprochen. In 95 % (92 %) der Beratungsfälle wurden die vorgeschlagenen Maßnahmen durchgeführt bzw. sind eingeleitet oder in Planung.

---

<sup>28</sup> MWME NRW (2005): Beratungsprogramm Wirtschaft des Landes Nordrhein-Westfalen. Controlling 2004, Düsseldorf; für das Vorjahr siehe: MWA NRW (2004): Beratungsprogramm Wirtschaft des Landes Nordrhein-Westfalen. Controlling 2003, Düsseldorf

- Der Beratungserfolg wird insbesondere in den erzielten bzw. erwarteten Kundenzugewinnen und Umsatzsteigerungen gesehen, gefolgt von Ertragssteigerungen und Kostensenkungen.
- 97 % (96 %) der Beratenen waren mit der Abwicklung der Förderung zufrieden und 94 % (91 %) würden den Berater weiterempfehlen.

Insgesamt betrachtet sind die geförderten Unternehmen diesen Ergebnissen zu Folge mit den Beratungsleistungen und der Förderung zufrieden, wobei die Zufriedenheit des Förderjahrgangs 2004 diejenige des Förderjahrgangs 2003 noch übersteigt.

Für die Hessischen Beratungsförderprogramme liegen für das Jahr 2004 Evaluationsergebnisse für Beratungen, die über das RKW abgewickelt wurden, vor.<sup>29</sup> Die Untersuchung kommt zu folgenden Resultaten:

- Insgesamt wurden 532 Beratungen durch das RKW Hessen in 2004 mit 786.349 € gefördert. Dies entspricht einem durchschnittlichen Förderbetrag von 1.478 € je Förderfall. Die Evaluation basiert auf den Beurteilungen für 324 Beratungen.
- Im Urteil der Befragten ergab sich für die Gesamtbewertung der Beratungsleistung des RKW und seiner Berater auf einer vierstufigen Skala (4=sehr gut, 3=gut, 2=zufriedenstellend, 1=unzureichend) ein Mittelwert von 3,48. Von den einzelnen Aspekten der Beratung wurde am besten das Fachwissen des Beraters, seine soziale Kompetenz und die Einbindung der beratenen Person bzw. der Mitarbeiter mit jeweils einem Mittelwert von 3,6 eingestuft. Die niedrigsten Bewertungen ergaben sich für die Umsetzung der Konzepte und die Anleitung zur Selbsthilfe, die mit einem Mittelwert von 3,3 aber immer noch mit "gut (plus)" beurteilt wurden.
- Das Gesamturteil der geförderten Beratenen zu den Beratungsinhalten erreichte den Wert 3,0 und somit ein "gut". In der Einzelbetrachtung der Teilaspekte der Beratungsinhalte bewerteten die Beratenen die Erreichung der gestellten Ziele generell und die Unterstützung der strategischen Entwicklung mit einem Mittelwert von jeweils 3,3 am besten, gefolgt von Verbesse-

---

<sup>29</sup> Vgl. Geschka, H. (2005): Evaluation der „betreuten Beratung“ der Förderprogramme: Existenzaufbau, Umsetzung, Übergabe und E-Commerce durch das RKW-Hessen, Ergebnisbericht für 2004, Darmstadt

rungen der Organisation (3,2), Sicherung bestehender Arbeitsplätze (3,1) sowie der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Auswirkungen auf Kundenzufriedenheit (jeweils 3,0). Am niedrigsten bewertet wurde die Verbesserung im Umweltschutz (2,5).

- Die Arbeitsplatzwirkungen der Beratung werden mit durchschnittlich 19 gesicherten und knapp einem zusätzlich neugeschaffenem Arbeitsplatz je Beratung angegeben.

Eine Auswertung der Beurteilungen von Beratungen durch das RKW Rheinland-Pfalz für 2003 kommt zu folgenden Ergebnissen (n=106):<sup>30</sup>

- 41 % der Beratenen konnten in Folge der Beratung Arbeitsplätze erhalten und 24 % neue schaffen. 30 % der Beratenen gaben an, dass ein ursächlicher Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzsicherung bzw. -schaffung und Beratung schwierig sei, für die restlichen 5 % war eine Beurteilung noch nicht möglich.
- Die Befragten sind mit der Beratung überwiegend zufrieden: In 40,6 % der Fälle hat die Beratung erheblich zur Problemlösung beigetragen und die Situation stark verbessert, bei weiteren 43,4 % hat sie eine deutliche Problemschärfung und langfristige Situationsverbesserung bewirkt, bei 6,6 % wurde die Problemlösung größtenteils erreicht, lediglich bei 2 % hat die Beratung nur wenig oder gar nicht zur Problemlösung beigetragen; den restlichen 7,5 % war eine Bewertung noch nicht möglich.

Aus einer Vier-Jahres-Statistik der Beurteilung von Beratungen und innerbetrieblichen Weiterbildungen durch das RKW NordWest geht hervor, dass eine hohe Zufriedenheit mit den Beratern vorherrscht:<sup>31</sup>

- Der Anteil von Beratenen, die den Beratern einen sehr guten oder guten Gesamteindruck testieren, variiert nach den Jahrgängen 2001 bis 2004 nur in einer engen Bandbreite von rd. 96 % (2002) bis 100 % (2003).

---

<sup>30</sup> Vgl. RKW Rheinland-Pfalz: Auswertungen 2003, Download unter: <http://www.rkw-rlp.de>

<sup>31</sup> Vgl. RKW NordWest: Statistik der zurückgekommenen Beurteilungen von Beratungen und Innerbetrieblichen Weiterbildungen 2001 bis 2004, Download unter: <http://www.rkw-nordwest.de>

- Insbesondere sind die Beratenen mit der Fachkompetenz des Experten zufrieden, hier liegt der niedrigste Anteil der "sehr gut" und "gut"-Nennungen bei rd. 96 % für den Jahrgang 2002 (100 % für den Jahrgang 2003).
- Für die Methodenkompetenz fallen die Bewertungen insgesamt etwas weniger günstig aus, der niedrigste Anteil der "sehr gut" und "gut"-Urteile beläuft sich auf 92 % (2002), erreicht aber auch 100 % in 2003.
- Ein positives Urteil ergibt sich auch für die Sozialkompetenz des Beraters, die im schlechtesten Fall von 93 % der Beratenen als sehr gut und gut beurteilt wird, im besten Falle vergaben alle Beratenen diese Urteile (2003).

Die oben beispielhaft angeführten Evaluationen, die auf Auswertungen von Beurteilungen der geförderten Beratenen durch die jeweiligen Landes-RKW basieren, geben in erster Linie Auskunft über die Kundenzufriedenheit mit der Beratungsleistung und dem Berater. Sie gestatten keine quantitativen Aussagen über die Wirkung der Beratung auf betriebswirtschaftliche Kennziffern und Erfolgsgrößen. Als zentrales Ergebnis dieser vielfältigen Evaluationen ist die (erstaunlich) hohe Kundenzufriedenheit in allen betrachteten Regionen und Branchen festzuhalten. Eine Schlussfolgerung, die daraus gezogen werden könnte, ist, dass bei den durch das RKW betreuten geförderten Beratungen eine - im positiven Sinne - qualitative Nivellierung der Leistungsangebote stattgefunden hat, so dass unabhängig von den landesspezifisch konkret geförderten Beratungsfeldern ein Qualitätsstandard geboten wird, der zu hoher Kundenzufriedenheit führt.

Die Ergebnisse der aufgeführten Untersuchungen bzw. Evaluationen sprechen *cum grano salis* für die einzelwirtschaftliche Effektivität und Effizienz bei der Mehrzahl der (geförderten) Unternehmensberatungen. Ohne die Förderung wäre ein Großteil der Beratungen nicht zustande gekommen. Insofern kann man von einem erfolgreichen und von den Unternehmen akzeptierten Instrument der Mittelstandsförderung ausgehen, auch wenn der Erfolg sich im Einzelfall nur schwer messen lässt und das Urteil nahezu ausschließlich auf den subjektiven Einschätzungen der Unternehmen beruht. Dieses vorwiegend positive Bild wird allerdings durch die auch mit dieser Subvention verbundenen Mitnahmeeffekte getrübt.

Gleichzeitig wird konstatiert, dass einerseits die Vielfalt der Programme zu einer gewissen Intransparenz führt, andererseits bei vielen Unternehmen eine Unsicherheit bezüglich der Qualität der Dienstleistung Beratung besteht. Somit

scheint auch der Markt für Unternehmensberatungen ein Transparenzproblem zu haben. Die Vielzahl der Programme führt offenbar dazu, dass kaum ein Unternehmer Kenntnis der Förderrichtlinien hat und hinsichtlich der Inanspruchnahme der Förderung auf die Information und Hilfestellung der Berater angewiesen ist. Die Berater nehmen also eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung der Fördermaßnahme ein, und es hat sich als zweckmäßig erwiesen, wenn eine Trägerorganisation wie beispielsweise das RKW eingebunden ist. Damit ist eine gewisse Qualitätskontrolle gewährleistet und ein potenzielles Korrektiv des durch die staatliche Verbilligung der Dienstleistung Beratung künstlich aufgeblähten Marktes für Unternehmensberatungen<sup>32</sup> möglich.

Wenn alles in allem einige Indizien für eine positive Rolle der (geförderten) Unternehmensberatung sprechen, gleichzeitig aber auch durchaus negative Ergebnisse vorliegen und Kritik geübt wird, so lassen sich dafür unterschiedliche mögliche Ursachen ausmachen. Zum einen ist sicherlich der Zeitpunkt der Evaluation von Bedeutung. Man muss der Zunft der Berater konzедieren, dass auch hier ein Fortschritt stattgefunden hat, sei es, dass die Professionalisierung und das Erfahrungswissen zugenommen haben, sei es, dass neue wissenschaftliche Methoden zum Einsatz gelangen, die es vor 20 oder 30 Jahren noch nicht gegeben hat. Insofern sind die zitierten "älteren" Ergebnisse mit Distanz zu betrachten.

Zum anderen bestehen nach wie vor erhebliche Probleme der Erfolgsmessung. Das zentrale Problem ist sicherlich, dass es in der Regel kaum möglich ist, den Erfolg der Beratung (für welchen Zeitraum?) einzig auf die Beratung zurückzuführen und den Beitrag anderer betrieblicher und externer Effekte zu eliminieren oder zu quantifizieren.<sup>33</sup> Hinzu kommt das Problem einer aussagekräftigen Messgröße, die eine isolierte Beurteilung der Beratungswirkungen erlaubt.

---

<sup>32</sup> Vgl. Wedemeier, C. (1994): Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte der staatlichen Förderung von Beratungen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main u.a.

<sup>33</sup> Siehe hierzu auch Pesch, S. (2005): Wirtschaftliche Wirkungen von öffentlichen Förderprogrammen für Existenz- und Unternehmensgründungen in Deutschland, Diss. Köln



## 4. Struktur des derzeitigen Fördersystems

Grundsätzlich bestehen in Deutschland fünf sich deutlich voneinander unterscheidende Arten oder Systeme geförderter Beratung: Die von Bund und Land geförderte Betriebsberatung im Handwerk, das freiberufliche Beratungsprogramm des Bundes, die Beratungsförderung der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und die Beratungsförderung durch die Bundesagentur für Arbeit, die sämtlich der Bundesförderung zuzurechnen sind. Hinzu kommt die institutionelle und projektgebundene Beratungsförderung durch die Bundesländer, die überwiegend über die Landes-RKW abgewickelt wird.

### 4.1 Betriebsberatung im Handwerk

Die Betriebsberatung im Handwerk wird über organisationseigene Betriebsberatungsstellen bei Handwerkskammern und Fachverbänden durchgeführt. Als Begründung für eine organisationseigene Beratung werden die geringe Unternehmensgröße und die mangelnde Finanzkraft der Handwerksunternehmen angeführt. Es werden somit betriebsgrößen- und sektorbedingte Nachteile geltend gemacht, die zu einer "Markt- und Wettbewerbsverzerrung" führten und durch externe Berater - also am freien Markt - nicht ausgeglichen werden könnten.<sup>34</sup>

Für die Beratung des Handwerks sind 875 Betriebsberater tätig, davon 574 in den Handwerkskammern und 301 in Fachverbänden. Sie sind ungefähr je zur Hälfte betriebswirtschaftlich und technisch qualifiziert. Die Betriebsberater liefern über die Beratung hinaus kontinuierlich praxisrelevante und zielgruppen-gerechte Informationen für das öffentlich zugängliche Beratungs- und Informationssystem BIS sowie für sonstige den Betrieben zugängliche Medien.<sup>35</sup>

Die Beratung von Handwerksunternehmen wird in Form einer Anteilsfinanzierung von Bund und Land gefördert. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit fördert 467 Beratungsstellen, 337 bei Handwerkskammern und 130 bei Landesfachverbänden des Handwerks, überdies 62 Informationsstellen bei Zentralfachverbänden. Der Zentralverband des Deutschen Handwerks fungiert als Leitstelle, über die die Abwicklung der Maßnahme erfolgt. Förderungsfähig sind konzeptionelle Beratungen für bestehende Unternehmen und Beratungen von natürlichen Personen vor der Existenzgründung sowie Gruppenberatun-

---

<sup>34</sup> Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZdH) (2005): Positionspapier, S. 1 f.

<sup>35</sup> ebenda, S. 3 ff.

gen, soweit sie von qualifizierten Beratern der Handwerkskammern und Handwerksverbände durchgeführt werden.

Konkret besteht die Förderung in einem Personalkostenzuschuss für jeden einbezogenen Berater bzw. Informationsstellenmitarbeiter. Der Zuschuss betrug 2003 17.600 €/Jahr und errechnet sich auf der Grundlage einer Förderpauschale von 200 € für maximal 88 Tagewerke. Die meisten Bundesländer gewähren einen ergänzenden Förderzuschuss in Höhe von ca. 50 % des Bundeszuschusses. Für den verbleibenden Finanzierungsbedarf werden die Kammerbeiträge eingesetzt.<sup>36</sup>

Im Jahre 2003 betragen die Gesamtkosten des Beratungswesens im Handwerk 85,75 Mio. €, die sich aus der Multiplikation der Kosten je Beratungs- und Informationsstelle von 98.000 € mit der Anzahl der Berater (875) ergeben. Die durchschnittlichen Kosten je Beratung belaufen sich entsprechend auf 198 €. Betrachtet man lediglich die Kosten für die reine Beratungszeit, so liegen die Gesamtkosten bei 64,31 Mio. € und die Kosten je Beratung im Durchschnitt bei 149 €. Die staatliche Förderung betrug im Jahre 2003 13,12 Mio. €<sup>37</sup>, so dass sich ein Subventionsanteil in der Vollzeitbetrachtung von 15,3 % und unter Berücksichtigung der reinen Beratungszeit von 20,4 % errechnet.<sup>38</sup> Bezogen auf die geförderten Beratungen ergibt sich ein Subventionsanteil von 26,9 %.

Setzt man Berater und Handwerksbetriebe ins Verhältnis und geht von den insgesamt 875 Beratern aus, ergibt sich eine Beraterdichte von 959 Betrieben je Berater, 1.813 Betriebe/Berater sind es, wenn nur die staatlich geförderten Berater einbezogen werden. Im Jahr 2003 wurden von den 441 geförderten Beratungsstellen 49.228<sup>39</sup> Beratungen mit einer durchschnittlichen Beratungsdauer von 6,8 Stunden (nur Beratungen zwischen 3 Stunden und maximal 4 Tagen) durchgeführt. Zusammen mit den nicht geförderten Beratungen und den Kurz-/Telefonberatungen wird von insgesamt über 400.000 Beratungen ausgegangen, davon 38 % für Existenzgründer.<sup>40</sup> Im Vergleich zu den freiberuflichen Beratungen, an denen das Handwerk überdies einen Anteil von

---

<sup>36</sup> ebenda, S. 2 f.

<sup>37</sup> 2004: 12,04 Mio. €

<sup>38</sup> Informationen des ZdH (August 2005)

<sup>39</sup> 2004: 57.257

<sup>40</sup> Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZdH) (2005): Positionspapier, S. 5 f.

etwa einem Drittel (2004) hat,<sup>41</sup> liegt die Beratungsdauer bei den Betriebsberatungen im Handwerk deutlich niedriger.

Da die Beratungsleistungen den Handwerksunternehmen unentgeltlich angeboten werden, diese aber die Beratung über ihre Beiträge mitfinanzieren, tragen sie zum Teil den Charakter eines Club-Gutes. Die Unternehmen werden somit durch Pflichtbeiträge (Gegenleistung) - und die Allgemeinheit durch Zwangsabgaben (keine Gegenleistung) - zur Finanzierung herangezogen und damit in gewisser Weise an die Betriebsberater gebunden; die Alternative einer Beratung durch freie Unternehmensberater käme die Unternehmen jedenfalls teurer. Den Existenzgründern und Unternehmen soll nur die Beratung angeboten werden, die im konkreten Fall erforderlich ist. Durch den verstärkten Einsatz von Gruppenberatungen und Schulungs- und Informationsveranstaltungen versucht die Handwerksorganisation mit den (begrenzten) Beratungskapazitäten effizient umzugehen und den Unternehmen eine möglichst große Informations- und Beratungsleistung zu bieten.

In besonders aufwändigen Beratungsfällen werden die Unternehmen auf das Angebot von freiberuflichen Beratern hingewiesen. Insofern besteht hier eine sinnvolle Arbeitsteilung, wenn die Betriebsberater ihre Kompetenzen realistisch einschätzen oder auch aufgrund finanzieller und/oder zeitlicher Restriktionen für die freiberufliche Beratung plädieren.

#### **4.2 Freiberufliches Beratungsprogramm**

Als zentrales und zugleich typisches Förderprogramm des Bundes ist das für Unternehmensberatungen in kleinen und mittleren Unternehmen und bei Existenzgründern durch freiberufliche Berater anzusehen. Dabei handelt es sich um eine Basisförderung, die nach dem Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe erfolgt; sie kann durch Länderprogramme ergänzt werden. Die Förderung sieht keine Vollfinanzierung vor, sondern setzt eine Eigenleistung des beratenen Unternehmens voraus (Anteilsfinanzierung). Wesentliche Kennzeichen dieser Form der Beratungsförderung sind die freie Auswahl des Beraters und die freie Auswahl des Beratungsinhalts. Ziel ist eine sachlich und zeitlich begrenzte Intensivberatung, die als "konzeptionelle Beratung" auf ein konkret umsetzbares Ergebnis gerichtet sein muss. Nicht förderfähig sind Dauerberatungen oder

---

<sup>41</sup> Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (2005): Geförderte Unternehmensberatungen des Bundes 2004, Anlage

lang andauernde sog. Betreuungsverhältnisse, ebenfalls nicht reines Coaching. Allerdings erlauben die Richtlinien die Förderung begleitender Maßnahmen, wenn sie sich aus dem Beratungsauftrag ergeben und zu dessen Erfüllung sinnvoll sind.<sup>42</sup>

Die Beratungsleistungen, die wettbewerbs- und vertriebsneutral zu erfolgen haben, müssen in einem Beratungsbericht dokumentiert werden, der sowohl dem Gründer/Unternehmer als Entscheidungsgrundlage dient als auch der Bewilligungsbehörde für die Beurteilung der Förderwürdigkeit. Der Zuschuss kann nur gewährt werden, wenn der Antragsteller die Beratungskosten vor Antragstellung in voller Höhe bezahlt hat. Dies bedeutet für den Unternehmer eine gewisse Unsicherheit hinsichtlich der Förderung. Für den Berater (und den Unternehmer) könnte es ein Anreiz für eine richtlinienkonforme und "gute" Beratung sein. Dem Staat schließlich hilft es, Mitnahmeeffekte tendenziell zu vermeiden.

Im Rahmen des freiberuflichen Beratungsprogramms des Bundes können vier Arten der Beratung gefördert werden:

- **Existenzgründungsberatung.** Hierbei handelt es sich um eine umfassende Beratung zu Unternehmenskonzept, Markt- und Wettbewerbsverhältnissen, Investitionen, Finanzierung usw. Eine Förderung ist auch möglich, wenn das Beratungsergebnis zu einem Abraten vom verfolgten Konzept führt. Der Zuschuss beträgt 50 % der in Rechnung gestellten Beratungskosten, höchstens jedoch 1.500 €.
- **Existenzaufbauberatung.** Die Existenzaufbauberatung dient der Festigung des neu gegründeten Unternehmens und ist innerhalb von drei Jahren nach der Gründung möglich. Sie wird ebenfalls mit 50 % der Beratungskosten, maximal 1.500 €, bezuschusst.
- **Allgemeine Beratung.** Ziel der allgemeinen Beratung, die nach den drei Jahren der Aufbauberatung gefördert werden kann, ist die klassische Unternehmensberatung mit den Elementen Analyse (optional), Identifikation von Schwachstellen, Handlungsempfehlungen und Anleitungen zur Umsetzung. Sie wird mit 40 % der Beratungskosten bezuschusst, höchstens je-

---

<sup>42</sup> Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (2005): Die Beratungsförderung des Bundes – ein Überblick, Info Nr. 4, S. 1 f.; Richtlinien über die Förderung von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen und Existenzgründer vom 17. 12. 2004

doch mit 1.500 €. Im Rahmen der allgemeinen Beratung sind auch Gruppenberatungen förderfähig, wobei neben den für alle teilnehmenden Unternehmen geltenden Ausführungen auch ein individueller Beratungsanteil für jeden Antragsteller gewährleistet sein muss.

- **Umweltschutzberatung.** Auch für die Umweltschutzberatung beträgt der Fördersatz 40 % der Beratungskosten, maximal 1.500 €.

Bis drei Monate nach Abschluss der Beratung ist der Antrag für den Zuschuss vom Beratenen (einschl. Beratungsbericht, Beraterrechnung, Zahlungsnachweis) bei einer Leitstelle (Einrichtungen der Spitzenverbände der Wirtschaft) einzureichen, die diesen einer Vorprüfung unterzieht und dann an das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle zur Entscheidung weiterleitet. Die Zuwendungen werden (seit 2005) zu 60 % aus Mitteln des Bundes und zu 40 % aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gewährt.

Mit dem freiberuflichen Beratungsprogramm werden nicht alle mittelständischen Unternehmen gefördert, sondern nur diejenigen, die eine maßgebliche Umsatzgrenze (bezogen auf ein volles Geschäftsjahr) nicht überschreiten. Diese Umsatzgrenze liegt bei allgemeinen Beratungen beispielsweise für Groß- und Außenhandelsunternehmen bei 7,41 Mio. € (höchster Wert), für Industrie- und Handwerksunternehmen bei 5,11 Mio. € und für Reisebürogewerbe und Handelsvertreter/Handelsmakler bei 1,02 Mio. € (niedrigster Wert). Umweltschutzberatungen bei Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und Freien Berufen werden bis zu einer Umsatzgrenze von 15,34 Mio. € gefördert. Damit ist die Förderung faktisch auf die Gruppe der kleineren Unternehmen fokussiert, bei denen die Bedürftigkeit aufgrund der oben genannten Gründe am ehesten vermutet wird.

#### **4.3 Beratungsförderung durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau**

Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) ist eine bundes- und landeseigene Förderbank in der Rechtsform einer Anstalt des öffentlichen Rechts. Kraft Gesetzes (Gesetz über die KfW) gehört zu ihren Aufgaben auch die Beratung der Existenzgründer, der mittelständischen Unternehmen und der Freien Berufe. Begründet wird die Notwendigkeit der Beratungsförderung mit betriebswirtschaftlichen Know-how-Defiziten von (potenziellen) Existenzgründern und KMU. Diese beruhen auf betriebsgrößenbedingten Nachteilen, aber auch auf strukturellen Defiziten des deutschen Bildungssystems, in dem die Befähigung zur unternehmerischen Selbständigkeit und die damit verbundene Wissens-

und Kenntnisvermittlung kein Bildungsziel sei. Daher reicht es nach dem Selbstverständnis der KfW nicht aus, nur die Marktdefizite auf dem finanziellen Sektor mit Finanzierungsförderung auszugleichen, hinzutreten müsse eine qualitative Komponente in Form der betriebswirtschaftlichen Beratung, die letztendlich auch das finanzielle Risiko der Kreditengagements verringert.

Kennzeichnend für das Beratungsfördersystem der KfW ist, dass diese im staatlichen Auftrag handelt und die vom Bund oder einem Land übertragenen Fördermaßnahmen durchführt. Als filiallose Bank und nach dem Diskriminierungsverbot erfüllt sie ihre Aufgaben in der Beratungsförderung gemeinsam mit Beratungsanbietern und durch Einschaltung von Landesförderinstituten und Kooperationspartnern bzw. regionalen Projektträgern. Letztere sind i.d.R. die örtlich zuständigen IHKn, HWKn bzw. deren Dachorganisation und Verbände der Wirtschaft. Grundsätzlich lässt sich die Beratungsförderung der KfW einteilen in die Bereiche KfW-eigene Beratung und betriebswirtschaftliche Beratung über freie Unternehmensberater.

Die KfW-eigene Beratung als institutionelle Beratung ist auf den Bereich der Finanzierungsberatung, d.h. die Beratung über die KfW-Förderprogramme, begrenzt. Diese Leistungen werden für die Beratungssuchenden unentgeltlich von der KfW erbracht als telefonische Beratung über das Infocenter und als persönliche Beratung in den Beratungszentren an den drei KfW-Standorten (Bonn, Berlin, Frankfurt) oder in den regelmäßigen Beratungssprechtagen bei den Kooperationspartnern in den einzelnen Bundesländern (z.Z. an über 50 Orten, zumeist bei IHKn und HWKn) sowie auf überregionalen Messen und Veranstaltungen für Existenzgründer und KMU, an denen sich die KfW als Aussteller beteiligt.

Die betriebswirtschaftliche Beratung, Gegenstand der Beratungsförderprogramme, erfolgt nicht durch KfW-eigene, sondern je nach Programm durch freie (Gründercoaching, Runder Tisch, Turn Around) oder ehrenamtliche Berater (Patencoaching), die von der KfW oder dem Kooperationspartner akkreditiert sind. Die KfW fungiert bei den Beratungsförderprogrammen als Verwalter (Bewilligung, Abwicklung, Abrechnung) der Fördermittel und stellt den Antragstellern, Kooperationspartnern und Beratern bestimmte "Tools" zur Verfügung, wie z.B. die Beraterbörse als Internetplattform oder die Startothek.

Für die Inanspruchnahme einer programmgemäßen, projektgebundenen Beratung ist vom Beratungssuchenden ein Antrag auf Zuschuss zu den Beratungskosten bei der KfW zu stellen; die Abrechnung der Beratungskosten richtet

sich nach den Förderrichtlinien der entsprechenden Programme. In Abgrenzung zum freiberuflichen Beratungssystem des Bundes unterscheidet sich das KfW-Fördersystem u.a. dadurch, dass die freie Beraterwahl auf einen gelisteten Beraterpool beschränkt ist, um das Qualitätsrisiko zu senken. Im September 2005 waren 4.956 Berater in der Beraterbörse registriert. Nach der Verfahrensweise liegt ein wesentlicher Unterschied darin, dass für die KfW-Förderung die Antragstellung vor der Inanspruchnahme der Beratungsleistung erfolgen muss, beim freiberuflichen Beratungssystem hingegen erst nach erfolgter Beratung.

Die KfW bietet vier Beratungsprogramme an, die sich an der Entwicklungsphase eines Unternehmens orientieren: Das KfW-Gründercoaching für KMU bis zu fünf Jahre nach Gründung bzw. Übernahme eines Unternehmens, das KfW/DIHK-Patencoaching für KMU in den neuen Bundesländern, deren wirtschaftliche Entwicklung an einem Wendepunkt angelangt ist, den Runden Tisch für Unternehmen in Schwierigkeiten sowie die Turn Around Beratung nach dem Runden Tisch zur Umsetzung der am Runden Tisch erarbeiteten Lösungsvorschläge.

Während der Runde Tisch und das KfW/DIHK-Patencoaching bereits seit mehreren Jahren angeboten werden, ist die Turn Around Beratung nach dem Runden Tisch erst nach den dort gemachten Erfahrungen, dass es häufig nicht ausreicht, Lösungswege zu erarbeiten, sondern die Umsetzung ebenso zu begleiten ist, als Programm aufgelegt worden. Die beiden Programme der KfW für Unternehmen in Krisensituationen sind von daher inhaltlich zusammengehörig und bieten sich für eine Zusammenlegung an. Ob dies verwaltungstechnisch geboten ist, da der Runde Tisch nur aus KfW-Mitteln finanziert wird, die sich dann eventuell anschließende Turn Around Beratung aber zum überwiegenden Teil aus ESF-Mitteln bestritten wird, wäre zu prüfen.

Im Jahre 2004 hat die KfW insgesamt 3.109 Beratungen mit einem Volumen von rd. 5,5 Mio. € gefördert. Das Fördervolumen teilt sich auf in 2,9 Mio. € KfW-Mittel und 2,6 Mio. € ESF-Mittel. Damit ergibt sich ein durchschnittlicher Förderbetrag von 1.780 € pro Förderfall. Insgesamt gesehen ist der Teil der Beratungsförderung, der über das KfW-System abgewickelt wird, (noch) als verhältnismäßig gering anzusehen (Gründercoaching wurde erst 2004 eingeführt).

#### 4.4 Das Beratungssystem der Bundesagentur für Arbeit

Die Beratungsförderung der Bundesagentur für Arbeit (BA) zielt ausschließlich auf Existenzgründer, die sich als Empfänger von Überbrückungsgeld oder Existenzgründungszuschuss aus der Arbeitslosigkeit heraus selbständig machen oder dies konkret planen, weil sie von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Es handelt sich somit um eine arbeitsmarktpolitische Maßnahme, die Förderung dient der Festigung der Existenzgründung und beinhaltet auch Elemente der beruflichen Qualifizierung. Flankiert wird die Förderung der BA durch Leistungen aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF).

Das Beratungssystem der BA setzt zwei Förderschwerpunkte: Die Beratung in der Gründungsvorbereitungsphase und das Coaching nach der Gründung. Zur Vorbereitung auf die Gründung können Seminare als Trainingsmaßnahmen nach §§ 48ff. SGB III und im Rahmen der beruflichen Weiterbildungsförderung nach §§ 77ff. SGB III gefördert werden. Die Existenzgründungsseminare nach §§ 48ff. SGB III werden als Module ausgeschrieben. Angeboten werden zum einen

- ein zweitägiges Seminar mit dem Ziel, grundlegende Informationen zur Existenzgründung zu vermitteln und Anreize für die Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit aufzuzeigen und zum anderen
- ein zweiwöchiges Seminar mit dem Ziel des Erwerbs ausführlicher Informationen sowie einer praxisorientierten Beratung zum Existenzgründungsvorhaben.

Die Seminare vereinen die Elemente Information, Schulung und Beratung. Im Ergebnis sollen die potenziellen Gründer eine individuelle Checkliste für die Selbständigkeit erhalten, aus der Art, Inhalt und Zeitplan für noch zu klärende Voraussetzungen hervorgehen. Das zweiwöchige Seminar betont den Beratungsaspekt besonders und soll zur Grundstruktur eines individuellen Gründungskonzepts führen. Die Möglichkeit, die Existenzgründungsseminare als berufliche Weiterbildungsmaßnahme nach §§ 77ff. SGB III zu fördern, wird nach Angaben der BA von den Arbeitsagenturen in geringerem Umfang genutzt.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Schriftliche Auskunft der Bundesagentur für Arbeit (2005)

Seit Beginn der ESF-Förderperiode zum 1.1.2000 können begleitende Hilfen für Existenzgründer (Coaching) nach den Richtlinien des ESF-BA-Programms (§ 2 ESF-RL) gewährt werden. Die Maßnahme bezieht sich auf das erste Jahr nach der Gründung. Mit ihr werden Existenzgründer z.B. in den Themenbereichen Bedarfsanalyse, Kundenakquise, Marketing, Liquidität, Controlling unterstützt - Bereiche, die nicht zur gewöhnlichen Tätigkeit wie beispielsweise die laufende Buchführung gehören. Der Existenzgründer ist in der Wahl des Coaches grundsätzlich frei, die Agentur für Arbeit kann allerdings qualifizierte Berater empfehlen.

An Existenzgründungsseminaren nach §§ 48ff. SGB III haben im Jahre 2004 rd. 26.000 potenzielle Gründer teilgenommen, ca. 15.300 in den Zwei-Wochen-Seminaren und ca. 10.700 in den Zwei-Tages-Seminaren. Für den Zeitraum 1. 1. 2005 bis 31. 3. 2006 wird von insgesamt 24.257 Teilnehmern an standardisierten Existenzgründungsseminaren ausgegangen. Im Rahmen der Weiterbildungsförderung (§§ 77ff. SGB III) wurden im Jahre 2004 bundesweit 188 Maßnahmen mit einer Teilnehmerkapazität von 3.452 Personen zugelassen.

Coaching-Leistungen wurden in 2004 für über 54.000 Existenzgründer gewährt. Das aus ESF-Mitteln hierfür eingesetzte Fördervolumen betrug 72,8 Mio. € (143 % mehr als 2003). In den ersten acht Monaten 2005 sind für 44.800 Existenzgründer ca. 37,2 Mio. € aufgewendet worden.

#### **4.5 Beratungsförderung der Länder über Einbindung der RKW-Organisation**

Das RKW-Netzwerk besteht aus der Bundesgeschäftsstelle und 11 RKW Landesvereinen sowie der ZPT Saar. Die Landes-RKW sind rechtlich und wirtschaftlich selbständige Trägerorganisationen, überwiegend in der Rechtsform eingetragener Vereine. Jeder Landesverein hat für die Beratung eine Tochtergesellschaft gegründet, zumeist in Form einer GmbH. Die Landes-RKW sind private Anbieter von Beratungsleistungen, jedes Unternehmen kann sich vom RKW unabhängig vom Bestehen eines Förderprogramms beraten lassen. Sowohl die ungeforderte als auch die öffentlich geförderte Beratung wird nicht durch RKW-eigenes Personal, sondern durch externe Berater erbracht. Jede RKW-Beratung beginnt mit einem Vorgespräch im Unternehmen und umfasst die Ist-Analyse, die Ermittlung von Art und Umfang der erforderlichen Beratung sowie die Auswahl eines geeigneten Beraters durch das RKW-Personal. Die RKW-Beratung schließt i.d.R. mit einem Abschlussgespräch und einer schrift-

lichen Erfolgskontrolle ab, wodurch eine kontinuierliche Qualitätssicherung gewährleistet ist.

Aufgrund der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit der Landes-RKW gibt es kein bundes- oder landeseinheitliches System der Einbindung der Landes-RKW in die Landes- und Bundesförderung von Beratungen. Die Bundesgeschäftsstelle ist nicht in die Abwicklung der Förderprogramme eingebunden, ihre Aufgaben bestehen in der Aufarbeitung von Forschungsergebnissen und Informationen für KMU, Pilotprojekten, Entwicklung von Beratungs- und Weiterbildungskonzepten sowie Veranstaltungen.

Bei den Landes-RKW lassen sich nach dem Kriterium der Bewilligungsfunktion grundsätzlich drei Systeme der Beratungsförderung unterscheiden: das Leitstellenmodell, das Trägermodell (klassisches Modell der "Betreuten Beratung") und das freie Modell in Konkurrenz zu anderen Beratungsanbietern.

### **Leitstellenmodell**

Das Leitstellenmodell zeichnet sich dadurch aus, dass die Fördermittel bei dem RKW als Leitstelle beantragt, bewilligt und abgerechnet werden. Grundlage für die Geschäftstätigkeit der Leitstelle ist z.B. ein Beleihungs- und Geschäftsbesorgungsvertrag mit dem programmführenden Ministerium (z.B. in Nordrhein-Westfalen) oder ein Treuhandvertrag (z.B. in Thüringen). Damit erfolgt die gesamte Abwicklung der Fördermaßnahme über eine oder mehrere anerkannte Leitstelle(n) (z.B. bei branchenmäßiger Zuständigkeit), die ein vom titelverwaltenden Ministerium pauschal für eine Planungsperiode zugebilligtes Fördervolumen richtliniengemäß verwalten und abwickeln. Ferner obliegt ihnen die Erfolgskontrolle bzw. Evaluierung sowie die Qualitätssicherung der Beratungsleistungen.

Das Leitstellenmodell wurde früher z.B. in Nordrhein-Westfalen praktiziert. Zur Zeit ist das RKW dort keine Leitstelle mehr, sondern nur noch eine von drei Trägerorganisationen, die um die Programmmittel konkurrieren. Anträge auf Förderung sind nicht mehr direkt, sondern über zugelassene Anlaufstellen ("Vorprüfung") an die Trägerorganisationen zu richten. Die Trägerorganisationen verwalten die Fördermittel, bewilligen die Zuwendungen im eigenen Namen und zahlen die Fördermittel aus. Ab dem 01.01.2006 ist beabsichtigt, die Abwicklung der Landesprogramme für Beratung auf die landeseigene NRW.Bank zu übertragen.

## **Trägermodell der "Betreuten Beratung" durch das RKW**

Im klassischen Modell der "Betreuten Beratung" fungiert das Landes-RKW als beauftragter Träger oder Qualitätssicherer des Förderprogramms. Die Förderanträge sind an das RKW zu richten und werden entweder von ihm im Rahmen der zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel (Pauschale Bewilligung des titelverwaltenden Ministeriums oder beauftragter Institutionen wie z.B. Landesförderbanken) bewilligt und abgerechnet, oder im Falle der Einzelprüfung an die Bewilligungsbehörde (Ministerium, beauftragte Institution) weitergeleitet. Dieses klassische Modell wird z.B. in Baden-Württemberg, Bayern, Brandenburg, Bremen, Hessen, Rheinland-Pfalz, Sachsen und Sachsen-Anhalt praktiziert.

Das Trägermodell wird nach der inhaltlichen und vertraglichen Ausgestaltung des Beratungsprozesses als "Betreute Beratung" bezeichnet, weil alle Prozessschritte von der Problemanalyse bis zur Beauftragung, Abwicklung und Überprüfung der Beratungsleistungen sowie der Förderung vom RKW begleitet werden. Der typische Ablauf einer geförderten RKW-Beratung sieht folgendermaßen aus: Vor der Beratung führt ein RKW-Berater mit dem Unternehmen ein kostenloses und unverbindliches Vorgespräch, in dem das Beratungsziel und die Beratungsfelder an Hand einer ersten Problemanalyse geklärt werden. Nach Klärung des Beratungsbedarfs wählt das RKW einen passenden externen Berater aus seinem geprüften Beraterpool aus und plant zusammen mit dem Unternehmen die Beratungsschritte und den Zeitrahmen der Beratung. Das RKW beantragt für den Unternehmer die Fördermittel und schließt mit dem Unternehmensberater einen Beratervertrag ab. Nach Beauftragung des Beraters führt dieser im Unternehmen die Beratung durch und unterstützt das Unternehmen bei der Umsetzung der notwendigen Maßnahmen. Während des gesamten Beratungsprozesses bleibt das RKW als Vertragspartner der Ansprechpartner des Unternehmens und steuert das Projekt.

Zum Abschluss der Beratung verfasst der externe Berater einen Beratungsbericht, der vom RKW geprüft und beurteilt wird. Nach der Prüfung erstellt das RKW eine Endabrechnung und rechnet mit dem Berater und dem Unternehmen unter Einschluss der Fördermittel ab. Anschließend wird eine Erfolgskontrolle auf Basis der Beurteilung der Beratungsleistungen durch den Unternehmer durchgeführt, die in eine Aktualisierung der Bewertung des betreffenden Beraters im Beraterpool des RKW mündet. Der gesamte Prozess zeichnet sich damit durch mehrere, vernetzte Regelkreise ab, die vom RKW gesteuert wer-

den: den Regelkreis RKW - beratungssuchendes Unternehmen; RKW - Berater aus dem RKW-Beraterpool; RKW - fördermittelverwaltende Stelle und einem internen Regelkreis, der die Qualitätssicherung der Beratung durch Evaluation und Weiterbildung der Berater beinhaltet.

Von diesem idealtypischen Ablauf sind landes- oder programmspezifisch Abweichungen möglich, z.B. dass der Beratungsvertrag für eine geförderte Beratung direkt zwischen Unternehmen und dem externen Berater geschlossen wird und die Zahlung der Fördermittel direkt an das Unternehmen erfolgt (z.B. KfW-Gründercoaching). Ebenso besteht kein einheitliches Modell für die Aufnahme externer Berater in einen Beraterpool und kein einheitliches Vorgehen bei der Qualitätssicherung, hier bestehen spezifische Regelkreise.

### **Modell der Beratung ohne Leitstellen- und Trägerfunktion**

In einem weiteren Modell wird nur die Beratungsleistung (entsprechend dem System der betreuten RKW-Beratung) durch das RKW erbracht. Die Abwicklung der finanziellen Förderung, d.h. Beantragung, Bewilligung, Auszahlung und Abrechnung der Zuwendung erfolgt durch eine andere, mit der Programmabwicklung beauftragte Einrichtung. In diesem System agiert das RKW als einer unter anderen Anbietern von Beratungsleistungen. Bei diesem Modell sind durch die Einschaltung und Abstimmung mehrerer Akteure Reibungsverluste nicht zu vermeiden. Dieses Modell besteht seit dem 01.07.2005 z.B. in Niedersachsen, wo die Investitions- und Fördergesellschaft Niedersachsen GmbH (NBank) mit der Abwicklung der finanziellen Beratungsförderung beauftragt ist.

## **4.6 Ein Beratungsfördersystem mit vielfältigen Facetten**

Die Beschreibung der fünf Säulen des Beratungsfördersystems in Deutschland macht deutlich, dass die Unterstützung von Existenzgründern und kleinen und mittleren Unternehmen durch Förderung von Unternehmensberatung recht unterschiedlich geregelt und organisiert ist. Dabei gibt es traditionelle Elemente wie die Beratung im Handwerk durch organisationseigene Berater oder das Freiberufliche Beratungsprogramm des Bundes, die seit Jahrzehnten bestehen, aber auch neuere Entwicklungen wie beispielsweise die Beratungsleistungen der KfW oder der BA, die das bereits existierende Angebot nicht ersetzt, sondern ergänzt haben. Insofern kann es nicht überraschen, dass die Frage von Konsistenz und Transparenz der Förderung immer wieder aufgeworfen wird.

Betrachtet man zunächst die Angebotsseite, so sieht man nicht nur eine ganze Reihe von verschiedenen Programmen mit unterschiedlichen Zielgruppen, Subventionswerten und Abwicklungsmodalitäten, sondern ebenso eine Reihe von Institutionen, die mehr oder weniger stark in den Unterstützungsprozess für die Unternehmen mittels Beratungsförderung eingebunden sind. Das Spektrum reicht hier von der "betreuten Beratung" und gelisteten Beraterpools, wie sie beispielsweise im Rahmen der Landesförderung vom RKW angeboten wird, bis zum freiberuflichen Beratungsprogramm des Bundes mit völlig freier Beraterwahl und einem vergleichsweise anonymen Förderverfahren über Leitstellen und Bewilligungsbehörden.

Vor dem Hintergrund knapper staatlicher Mittel ist eine bessere Transparenz und Konsistenz des Angebots durch Straffung, Rationalisierung und Vereinheitlichung des Fördersystems anzustreben, wobei sowohl die Vielfalt der Programme als auch die institutionelle Komponente kritisch zu überprüfen sind. Auch eine stringente Aufteilung der Förderung nach Bundes- und Landeszuständigkeit trägt zu mehr Klarheit des Systems bei. Schließlich gilt es, Mitnahmeeffekte der Förderung zu verhindern, sei es über strenge Prüfverfahren oder über die Förderkonditionen. So könnte die überaus intensive Inanspruchnahme der für die Unternehmen kostenlosen Beratung durch die organisationseigenen Berater im Handwerk ein Indiz dafür sein, dass Inanspruchnahme und damit auch das Ausmaß an Mitnahmeeffekten um so höher sind, je günstiger die Förderkonditionen sind.

Für die Nachfrager nach geförderter Beratung bedeuten vielfältige Fördermöglichkeiten Wahlmöglichkeiten, tendenziell aber auch hohe Informations- und Suchkosten und gegebenenfalls eine gewisse Unsicherheit in Hinsicht auf die eingekaufte Leistung, soweit es sich nicht um eine unentgeltliche Förderung handelt und die Bewilligung des Zuschusses ungewiss ist. Aus Nachfragersicht ist somit eine Förderzusage vor Beratungsbeginn wegen der größeren Planungssicherheit der nachträglichen Bewilligung wie beim freiberuflichen Beratungsprogramm vorzuziehen. Insbesondere für kleinere Unternehmen dürfte ein System, das einen intensiven Betreuungseffekt und eine möglichst geringe Unsicherheit hinsichtlich der Qualität der Beratung bietet, vorteilhaft sein. Insofern ist die Einschaltung einer Trägerorganisation sinnvoll, wenn sie zum einen die zielgerichtete Vermittlung von Beratungsleistungen und zum anderen die Qualität der Berater gewährleistet. Letzteres ließe sich auch durch die Einführung allgemein akzeptierter Gütesiegel für Berater erreichen.



## 5. Die Beratungsförderung des Bundes und der Länder

### 5.1 Die Erhebung der Förderprogramme

#### 5.1.1 Datenbasis

Die Förderprogramme des Bundes und der Länder wurden an Hand der Förderdatenbank des BMWA bzw. BMWi im Mai 2005 ermittelt. Laut Datenbankrecherche gab es zu diesem Zeitpunkt insgesamt 101 Beratungsförderprogramme, davon 16 Bundes- und 85 Landesprogramme. Darin nicht enthalten ist die Beratungsförderung durch die Bundesagentur für Arbeit. Für alle ausgewiesenen Programme wurden die Richtlinien nach den Kriterien Förderziel, Förderberechtigte, Art der Förderung, Konditionen, Antragstellung, Mittelherkunft, Beratung als primäres Programmziel und Geltungsbereich analysiert. Die Richtlinienanalyse findet ihren Niederschlag in den Bundes- und Landesynopsen der Förderprogramme, wie sie in den jeweiligen Tabellen und Übersichten im Anhang wiedergegeben sind.

Die Förderdatenbank des Bundes erwies sich bei dieser Recherche als wenig transparent, war mit Aktualitätsmängeln behaftet und nicht stringent in der Erfassung von Landesprogrammen. Insbesondere der Ausweis der großen, von Bund und Land gemeinsam finanzierten Programme (organisationseigene Beratung im Handwerk, Beratungsförderung innerhalb der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA)) unterlag keiner einheitlichen Erfassung, eingestellte, vorübergehend eingestellte oder ausgesetzte Programme wurden weiterhin in der Datenbank geführt, obwohl keine Beantragung von Mitteln mehr möglich war,<sup>44</sup> neue Programme fanden hingegen nicht immer Eingang, auch wenn der Programmbeginn schon einige Monate zurücklag.<sup>45</sup> In einigen Ländern wurden öffentlich geförderte Einrichtungen wie z.B. Gründer-, Innovations- oder Technologiezentren als Beratungsförderprogramme geführt, bei denen es sich um eine institutionelle Förderung für ein vielfältiges Leistungsangebot und nicht um eine unternehmensbezogene individuelle Beratungsförderung handelte.<sup>46</sup> Des weiteren wurden häufig

---

<sup>44</sup> Z.B. das Programm Förderung der Erlangung, Sicherung und Verwertung von Schutzrechten in Thüringen; Förderung der Markteinführung innovativer Produkte und Dienstleistungen in Bremen oder die Programme Qualifizierung für den Einzelhandel und Qualifizierung für der Großhandel in Bayern.

<sup>45</sup> Z.B. das Programm BG-Start! in Hamburg.

<sup>46</sup> Z.B. das Programm BITZ Bremer Innovations- und Technologiezentrum oder GZA Gründerzentrum Airport in Bremen.

primär arbeitsmarktpolitisch motivierte Förderprogramme, die Personalkostenzuschüsse für die Beschäftigung oder Qualifizierung besonderer Personengruppen oder von Mitarbeitern mit besonderen Qualifizierungsmerkmalen beinhalteten, als Beratungsprogramme geführt.<sup>47</sup>

Die Selektion der insgesamt 101 in der Förderdatenbank ausgewiesenen Beratungsförderprogramme nach dem Kriterium, ob der Hauptzweck in der Förderung von Beratungsleistungen liegt, kommt zu dem Ergebnis, dass von den 16 als Beratungsförderung ausgewiesenen Programmtiteln des Bundes acht Beratung als primäres Programmziel haben, bei zwei Programmen ist Beratung ein sekundäres Programmziel, ein Programm zielt primär auf Beratung von privaten Haushalten und die restlichen fünf Programme beinhalten keine Beratungsförderung. Bei den Landesprogrammen zeigt sich eine noch höhere Fehlqualifizierungsquote: Von den 85 ausgewiesenen Landesprogrammen konnten nur 38 als primäre Beratungsprogramme eingestuft werden. In der Gesamtbetrachtung ist für die Förderdatenbank des Bundes ein Verbesserungsbedarf hinsichtlich Transparenz und Konsistenz festzuhalten.

Für alle Beratungsförderprogramme wurden den Bundes- und den Landesvertretern im Bund-Länder-Ausschuss „Mittelstand“ Mitte Mai 2005 einheitliche Erhebungsbogen mit den entsprechenden Programmtiteln aus der Förderdatenbank zugesandt, um Bund und Ländern die Möglichkeit zu geben, die IfM-Klassifikation des Programms als eines mit Beratung als primärem Programmziel zu überprüfen. Zusätzlich erhielten die Adressaten jeweils fünf unbetiteltete Erhebungsbogen für den Fall, dass weitere, nicht in der Förderdatenbank erfasste Beratungsförderprogramme existierten. Insgesamt erhielten wir zu 65 Programmen ausgefüllte Erhebungsbogen zurück, und zwar für 11 Bundes- und 54 Landesprogramme. Von den 11 Rückläufen zu Bundesprogrammen waren 7 Programme mit Beratung als primäres Förderziel, von den 54 Landesrückläufen waren 34 auswertbare Rückläufer zu Beratungsprogrammen.<sup>48</sup> Damit wurde eine sehr hohe Rücklaufquote für die Beratungsprogramme er-

---

<sup>47</sup> Z.B. das Programm Arbeitsmarktpolitische Flankierung neuer Dienstleistungen für die Zielgruppe 50-plus in Bremen oder das Programm Betriebliche Weiterbildung und Flexibilisierung der Arbeitsorganisation in Berlin.

<sup>48</sup> Nachfragen bei den Bund-Länder-Ausschuss-Vertretern, die nicht zu allen Beratungsprogrammen Daten liefern konnten, zeigten, dass es sich bei den wenigen fehlenden Rückläufern überwiegend um eingestellte bzw. nicht mehr bediente oder Kleinst-Programme handelt. Die Datenbeschaffung war daher wegen eines unverhältnismäßigen Aufwands nicht möglich.

zielt: Der Rücklauf deckt 90 % der Bundes- und 89,5 % der Landesberatungsprogramme ab. Tabelle 1 gibt Auskunft über die bundes- und landesspezifische Verschickung von Erhebungsbogen und den jeweiligen Rücklauf.

Tabelle 1: Grundgesamtheit der Erhebung und Rücklauf für Bundes- und Landesprogramme

Land/Bund	Erhebungsbogen verschickt	Davon Beratung	Rücklauf insgesamt	Davon Beratung
Baden-Württemberg	7	5	5	5
Bayern	5	5	3	3
Berlin	4	0	2	0
Brandenburg	8	3	7	3
Bremen	8	3	7	3
Hamburg	3	0	3	1*
Hessen	4	2	2	2
Mecklenburg-Vorpommern	6	1	2	1
Niedersachsen	4	2	1	1
Nordrhein-Westfalen	6	4	4	3
Rheinland-Pfalz	6	4	6	4
Saarland	2	1	2	2*
Sachsen	6	2	3	2
Sachsen-Anhalt	1	1	1	1
Schleswig-Holstein	7	2	0	0
Thüringen	8	3	6	3
Länder insgesamt	85	38	54	34
Bund	16	8	11	7
Insgesamt	101	46	65	41

© IfM Bonn

\* Es handelt sich um Beratungsprogramme, die nicht in der Förderdatenbank ausgewiesen waren.

### 5.1.2 Zusammengefasste Kennzahlen zur Beratungsförderung

Tabelle 2 gibt die Anzahl der Förderfälle und das Fördervolumen sowie die Mittelherkunft der Beratungsprogramme des Bundes für die Jahre 2002 bis 2004 wieder. Es ist zu berücksichtigen, dass die Förderung, die durch die

Bundesagentur für Arbeit ausgereicht wird, in dieser Zusammenstellung nicht enthalten ist. Enthalten ist hingegen die GA mit dem Beratungsanteil, obwohl sie nicht zu den reinen Beratungsprogrammen zählt, aber ein Förderprogramm mit einem bedeutenden Beratungsanteil darstellt. Das gesamte Fördervolumen des Bundes wird ohne die bei Gemeinschaftsprogrammen eingesetzten Landesmittel ausgewiesen, um Doppelzählungen bei Bund und Land zu vermeiden.

Tabelle 2: Kennzahlen zur Bundesförderung für Beratung 2002 - 2004

Kennzahlen Bundesprogramme	2002	2003	2004
Anzahl der Förderfälle	54.178	56.027	73.194
Fördervolumen in Mio. €* <sup>1)</sup>	33,1	33,3	35,9
<i>davon</i>			
- Bundesmittel	27,8	27,5	27,9
- KfW-Mittel	5,3	5,1	2,9
- EU-Mittel	-	0,7	5,1
Durchschnittlicher Förderbetrag pro Förderfall insgesamt in €	612	512	490
<i>darunter</i>			
- Bundesmittel <sup>2)</sup>	553	452	398
- KfW-Mittel <sup>3)</sup>	1.379	1.186	946
- EU-Mittel <sup>4)</sup>	-	1.073	4.006

© IfM Bonn

- 1) ohne Landesmittel
- 2) ohne KfW-Programme
- 3) nur KfW-Programme
- 4) nur Programme mit EU-Kofinanzierung

In dem Zeitraum 2002 bis 2004 ist die Zahl der Förderfälle um 35,1 %, das Fördervolumen hingegen nur um 8,5 % gestiegen. Während die eingesetzten Bundesmittel konstant blieben, sind die KfW-Mittel rückläufig, die EU-Mittel stark angewachsen. Angesichts dieser Entwicklung sank der durchschnittliche Förderbetrag insgesamt um rd. 20 % von 612 € im Jahre 2002 auf 490 € im Jahre 2004. Der durchschnittliche Förderbetrag aus Bundes- bzw. KfW-Mitteln verringerte sich mit rd. 28 % bzw. 31 % stärker als im Gesamtdurchschnitt. In dieser Betrachtungsweise sind die Durchschnittswerte jeweils auf die entsprechenden Förderfälle mit den spezifischen Mitteln bezogen, so dass sich der Gesamtdurchschnitt nicht aus der Addition der einzelnen Teildurchschnitte er-

gibt. Festzuhalten für die Bundesförderung bleibt, dass ein Trend zu steigenden Förderzahlen und sinkendem durchschnittlichen Förderbetrag besteht.

Tabelle 3: Kennzahlen zur Landesförderung für Beratung 2002 - 2004

Kennzahlen Landesprogramme	2002	2003	2004
Anzahl der Förderfälle	29.508	23.710	24.800
Fördervolumen in Mio. €* <i>davon</i>	52,7	47,6	50,7
- Landesmittel	24,8	20,5	20,5
- EU-Mittel	27,8	27,1	30,1
Durchschnittlicher För- derbetrag pro Förderfall insgesamt in € <i>davon</i>	1.786	2.008	2.044
- Landesmittel	840	865	827
- EU-Mittel	942	1.143	1.214

© IfM Bonn

\* ohne Bundesmittel

Im Gegensatz zur Bundes- ist für die Landesförderung eine sinkende Zahl von Förderfällen im betrachteten Zeitraum um 16,0 % zu konstatieren. Das Fördervolumen sank hingegen nur leicht um 3,8 %. Dieser Rückgang beruht auf einer überdurchschnittlichen Abnahme der eingesetzten Landesmittel (-17,3 %) bei einem gleichzeitigen Aufwuchs der EU-Mittel um 8,3 %. Der durchschnittliche Förderbetrag stieg in Folge des deutlichen Rückgangs der Förderfälle von 1.786 € im Jahre 2002 auf 2.044 € im Jahre 2004 um 14,4 %. Die Subventionshöhe im Jahre 2004 beträgt bei der Landesförderung damit das Vierfache der Bundesförderung. Bei annähernd konstanten durchschnittlichen Förderbeträgen aus Landesmitteln ist der Durchschnittsbetrag aus EU-Mitteln um 28,9 % angestiegen.

In der Erhebung wurde nach weiteren Merkmalen der geförderten Unternehmen gefragt, und zwar nach dem Wirtschaftsbereich, dem Anteil Handwerk und Freie Berufe, dem Anteil geförderter Frauen, der Altersstruktur der Unternehmen sowie der Unternehmensgröße, gemessen an der durchschnittlichen Anzahl der Beschäftigten. Die Differenzierung der Ergebnisse nach Wirtschaftsbereichen lässt sich nicht darstellen, da die Mehrzahl der Programmrückläufe hierzu keinerlei Angaben aufwies oder die Bereichszuordnung nicht

eindeutig möglich war. Lediglich für die Unterteilung der Förderfälle nach Handwerk und Freie Berufe liegen auswertbare Daten vor.

Auf der Basis von sechs Bundes- und 17 Landesprogrammen ist festzustellen, dass ein großer Teil der Beratungsförderung Handwerksförderung bedeutet. Beim Bund beläuft sich der Anteil 2004 auf rund 86 %, nachdem er im Jahr 2002 noch bei rund 79 % lag. In den Ländern ist der entsprechende Anteil ebenfalls recht hoch, hier zeigt sich jedoch eine rückläufige Tendenz der Handwerksförderung: Der Anteil sinkt zwischen 2002 und 2004 um rd. 10 Prozentpunkte auf 45 % im Jahre 2004. Freie Berufe haben sowohl bei Bundes- als auch Landesprogrammen Anteilszugewinne zu verzeichnen, gleichwohl ist ihr Gewicht an den Förderfällen 2004 mit 1,7 % bei Bundes- und 3,3 % bei Landesprogrammen nach wie vor noch sehr gering (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Anteil Handwerk und Freie Berufe an den Gesamtförderfällen 2002 bis 2004 in %

Bund*	2002	2003	2004
Handwerk	78,8	84,9	86,1
Freie Berufe	0,7	1,6	1,7
Länder**			
Handwerk	54,6	48,9	45,0
Freie Berufe	0,9	2,0	3,3

© IfM Bonn

\* Basis: 6 Programme

\*\* Basis: 17 Programme

Nach dem Alter der geförderten Unternehmen erreichen die Beratungsförderprogramme (2004) überwiegend Existenzgründer (25,7 %) und junge Unternehmen mit bis zu 5 Jahren (46,6 %). Ältere Unternehmen (6 Jahre und mehr) sind hingegen nur mit 27,8 % unter den Förderfällen vertreten.

Der Frauenanteil unter den Geförderten beläuft sich im Jahr 2004, gemittelt über alle Programme mit genderspezifischen Angaben, auf 27,6 %; bei Bundesprogrammen liegt er mit 32,0 % etwas höher als im Gesamtdurchschnitt. Bemerkenswert ist, dass der Frauenanteil unter den Geförderten je nach Programm stark differiert; die Bandbreite reicht von 9,7 % bis 34,2 %.

Differenziert nach der Unternehmensgröße, gemessen an der Anzahl der Beschäftigten, hat sich im Beobachtungszeitraum der Durchschnittswert nur geringfügig von 20 Beschäftigten in 2002 auf 21 im Jahre 2004 erhöht. Pro-

grammspezifisch ist eine hohe Spannweite festzustellen: Das Spektrum der Mittelwerte reicht von 1 bis 38 Beschäftigte.

### 5.1.3 Die Entwicklung der Förderung in den einzelnen Ländern

Die Entwicklung der Förderfälle und des Fördervolumens nach Bundesländern sowie die landesspezifischen Anteile an der Gesamtförderung sind in den Tabellen 5 und 6 enthalten.

Tabelle 5: Entwicklung der Förderfälle und des Fördervolumens nach Bundesländern 2002 bis 2004

Land	Förderfälle			Fördervolumen in 1.000 €*		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Baden-Württemberg	14.621	9.217	8.879	5.622	4.891	5.790
Bayern	2.229	2.321	2.321	6.235	6.658	5.929
Berlin	-	-	-	-	-	-
Brandenburg	841	772	919	2.792	2.751	3.382
Bremen	239	362	411	633	978	1.055
Hamburg	-	-	85	-	-	192
Hessen	163	452	588	318	911	895
Mecklenburg-Vorpommern	152	164	237	607	708	1.481
Niedersachsen	980	1.037	1.061	2.609	2.586	2.170
Nordrhein-Westfalen	5.339	4.456	4.784	15.374	11.943	12.666
Rheinland-Pfalz	910	907	1.293	1.473	1.368	2.047
Saarland	137	226	299	420	651	793
Sachsen	778	624	911	4.006	2.804	4.775
Sachsen-Anhalt	377	303	500	1.998	2.235	3.372
Schleswig-Holstein	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Thüringen	2.742	2.869	2.513	10.550	9.087	6.136
Insgesamt	29.508	23.710	24.800	52.700	47.600	50.700

© IfM Bonn

\* jeweils ohne Bundesmittel

In den meisten Bundesländern (9) hat sich zwischen 2002 und 2004 sowohl die Anzahl der Förderfälle als auch das Fördervolumen erhöht. Dies ist insofern überraschend, als über alle Bundesländer hinweg beide Werte im gleichen Zeitraum gesunken sind. Ursächlich hierfür ist die Tatsache, dass es sich bei den Ländern mit expansiven Tendenzen um solche mit kleinen Förderzah-

len handelt, während in einigen großen Bundesländern (Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Thüringen) der Rückgang der Förderfälle den Zuwachs überkompensiert. Hinsichtlich des Fördervolumens sind es die Länder Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Thüringen, die für das insgesamt leicht sinkende Fördervolumen verantwortlich zeichnen.

Tabelle 6: Entwicklung der Förderfälle und des Fördervolumens nach Bundesländern 2002 bis 2004 - Anteile in %

Land	Förderfälle			Fördervolumen in 1.000 €*		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Baden-Württemberg	49,5	38,9	35,8	10,7	10,3	11,4
Bayern	7,6	9,8	9,4	11,8	14,0	11,7
Berlin	-	-	-	-	-	-
Brandenburg	2,9	3,3	3,7	5,3	5,8	6,7
Bremen	0,8	1,5	1,7	1,2	2,1	2,1
Hamburg	-	-	0,3	-	-	0,4
Hessen	0,6	1,9	2,4	0,6	1,9	1,8
Mecklenburg-Vorpommern	0,5	0,7	1,0	1,2	1,5	2,9
Niedersachsen	3,3	4,4	4,3	5,0	5,4	4,3
Nordrhein-Westfalen	18,1	18,8	19,3	29,2	25,1	25,0
Rheinland-Pfalz	3,1	3,8	5,2	2,8	2,9	4,0
Saarland	0,5	1,0	1,2	0,8	1,4	1,6
Sachsen	2,6	2,6	3,7	7,6	5,9	9,4
Sachsen-Anhalt	1,3	1,3	2,0	3,8	4,7	6,7
Schleswig-Holstein	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Thüringen	9,3	12,1	10,1	20,0	19,1	12,1
Insgesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

© IfM Bonn

Betrachtet man die Anteile der Länder an der Gesamtzahl der Förderfälle (Tabelle 6), so wird deutlich, dass lediglich in Baden-Württemberg ein deutlicher Anteilsverlust festzustellen ist, wohingegen alle anderen Länder ihren Anteil an den Förderfällen in dem betrachteten Zeitraum gesteigert haben. Auch beim Fördervolumen ergibt sich in der Mehrheit der Länder ein Zugewinn beim Fördervolumenanteil, der zu Lasten von Bayern und Niedersachsen mit geringen sowie Nordrhein-Westfalen und insbesondere Thüringen mit starken Anteilsverlusten geht.

Die uneinheitlichen Entwicklung von Förderfällen und -volumen setzt sich in der Kennzahl durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall fort (vgl. Tabelle 7). Ähnlich der Situation bei Förderfällen und Fördervolumen korrespondiert auch hier der Gesamtbefund nicht mit der Entwicklung in der Mehrzahl der Länder: dem insgesamt steigenden Durchschnittsbetrag im Beobachtungszeitraum entspricht lediglich eine Steigerung in sechs Bundesländern, in acht Ländern zeigt sich allerdings eine sinkende durchschnittliche Förderhöhe je Förderfall.

Tabelle 7: Durchschnittlicher Förderbetrag\* der Landesprogramme für Beratung 2002 bis 2004 in € - nach Ländern

Bundesland	2002	2003	2004
Baden-Württemberg	385	531	652
Bayern	2.797	2.869	2.554
Berlin	0	0	0
Brandenburg	3.320	3.563	3.680
Bremen	2.646	2.703	2.567
Hamburg	0	0	2.260
Hessen	1.948	2.014	1.522
Mecklenburg-Vorpommern	3.991	4.320	6.249
Niedersachsen	2.662	2.494	2.046
Nordrhein-Westfalen	2.879	2.680	2.648
Rheinland-Pfalz	1.619	1.508	1.583
Saarland	3.066	2.881	2.652
Sachsen	5.149	4.494	5.241
Sachsen-Anhalt	5.299	7.376	6.744
Schleswig-Holstein	k.A.	k.A.	k.A.
Thüringen	3.847	3.167	2.442
Insgesamt	1.786	2.008	2.044

© IfM Bonn

\* ohne Bundesmittel

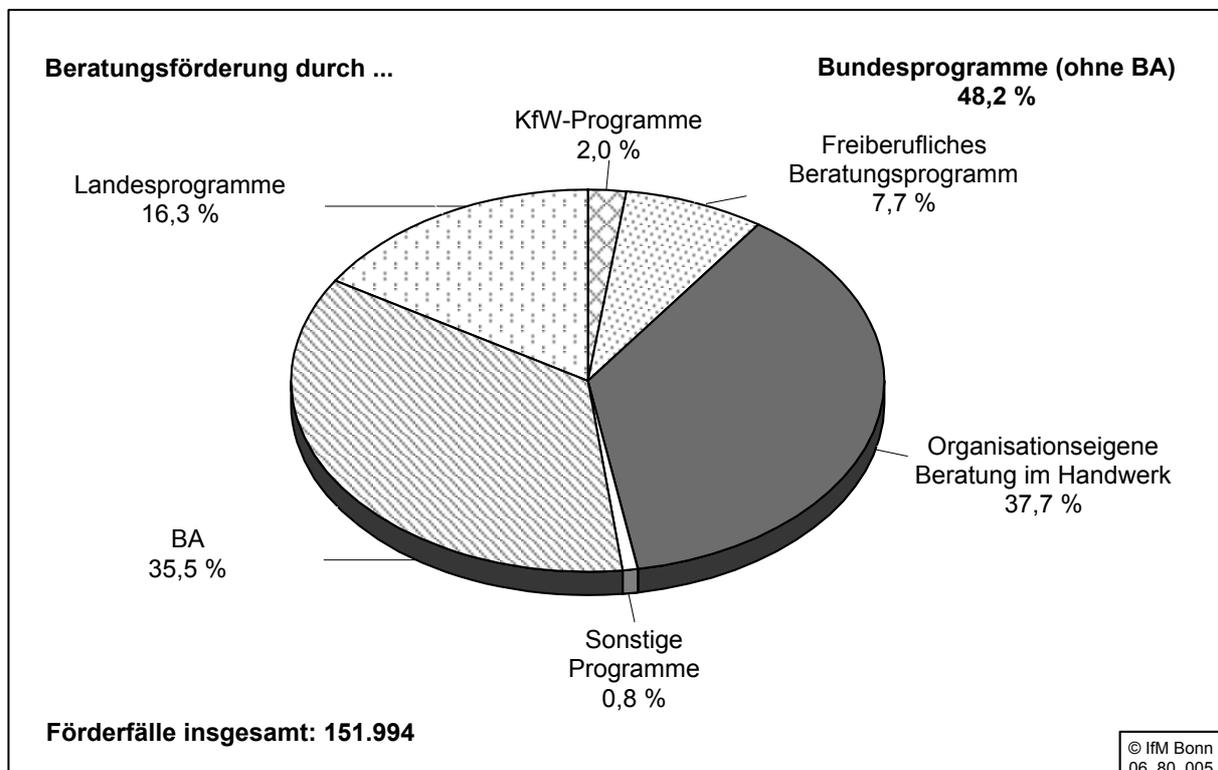
In den einzelnen Ländern zeigen sich sowohl nach der durchschnittlichen Förderhöhe als auch nach der Entwicklung im hier betrachteten Zeitraum sehr unterschiedliche Ergebnisse. So reicht beispielsweise im Jahre 2004 das Spektrum der Förderhöhe von 652 € in Baden-Württemberg bis 6.740 € in Sachsen-Anhalt. Baden-Württemberg verzeichnet darüber hinaus den höchsten Zuwachs von 69,4 %, gefolgt von Mecklenburg-Vorpommern mit 56,6 % und Sachsen-Anhalt mit 27,3 %. Die Rangliste der Länder mit rückläufigem

Förderbetrag führt Thüringen mit -36,5 % an, auf den weiteren Plätzen folgen Niedersachsen (-23,1 %) und Hessen (-21,9 %).

#### 5.1.4 Der Gesamtmarkt für Beratungsförderung

In der bisherigen Betrachtung war die Beratungsförderung, die über die Bundesagentur für Arbeit erfolgt, nicht berücksichtigt gewesen. Der Grund ist darin zu sehen, dass Daten für dieses Förderprogramm nur für das Jahr 2004 vorliegen und damit eine Verlaufsanalyse über die Gesamtförderung nicht möglich ist. In Abbildung 1 ist die Struktur der Beratungsförderung für das Jahr 2004 inklusive der BA-Förderung dargestellt.

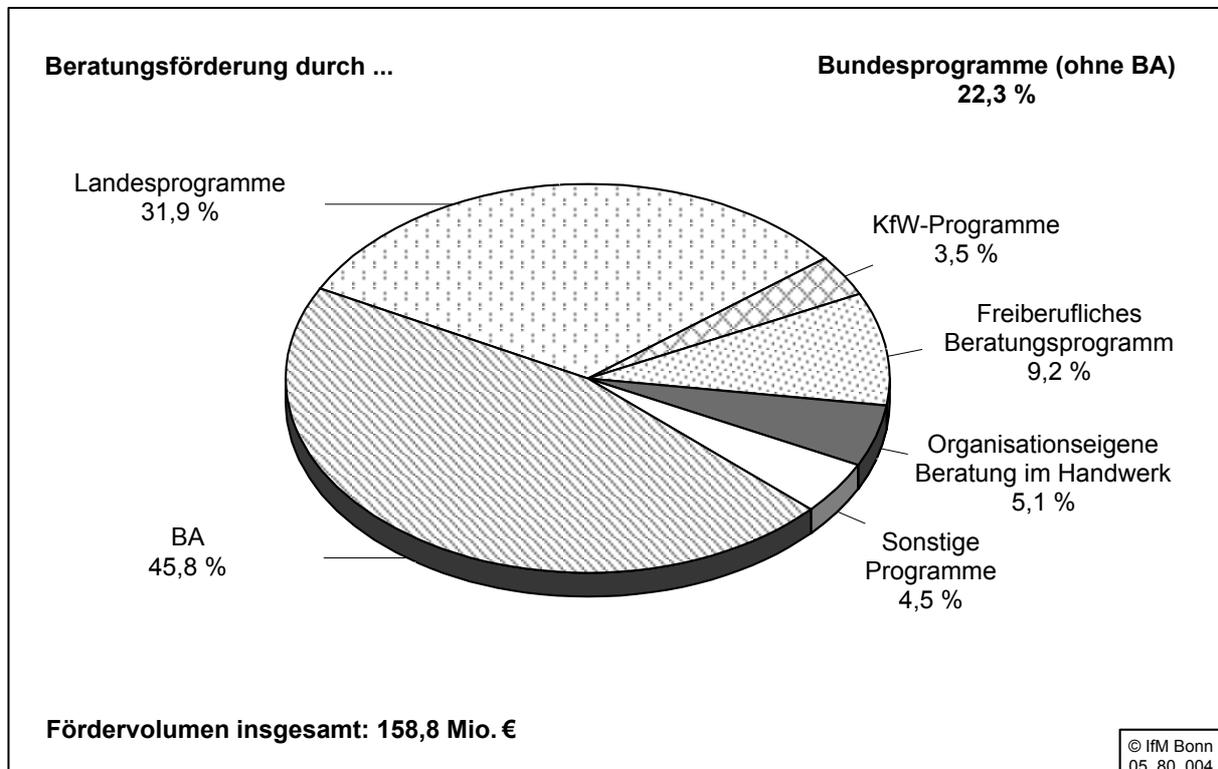
Abbildung 1: Struktur der Beratungsförderung 2004 - Förderfälle in %



Differenziert man zunächst nach der Zuständigkeit der Förderung, so zeigt sich ein deutliches Übergewicht der Bundesprogramme (83,7 %) gegenüber den Landesprogrammen (16,3 %) ab. Als deutliche Schwergewichte im Rahmen der Bundesförderung erweisen sich die organisationseigene Beratung im Handwerk mit 37,7 % der Fälle sowie die arbeitsmarktpolitisch motivierte Förderung durch die BA mit 35,5 %. Die restlichen 10 % des Gesamtmarktes tei-

len sich in erster Linie das Freiberufliche Beratungsprogramm (7,7 %), die KfW (2,0 %) und die sonstigen Programme (0,8 %).<sup>49</sup>

Abbildung 2: Struktur der Beratungsförderung 2004 - Fördervolumen in %



Betrachtet man die in Abbildung 2 wiedergegebene Struktur der Beratungsförderung nach dem Fördervolumen von insgesamt 158,8 Mio. €, zeigen sich deutliche Abweichungen zu den Marktanteilen nach Förderfällen. Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, dass die Landesförderung verglichen mit dem Anteil nach Förderfällen nahezu ein doppeltes Gewicht (31,9 %) hat. Im Rahmen der Bundesförderung gewinnt vor allem die BA an Bedeutung, auf sie entfällt mit 45,8 % der größte Teil der ausgereichten Fördermittel. Auch die übrigen Programme erreichen einen höheren Anteil als nach Förderfällen, mit Ausnahme der organisationseigenen Beratung im Handwerk. Aufgrund der vergleichsweise niedrigen Subventionsintensität ergibt sich für diese Art der Beratung eine große Diskrepanz zwischen dem Anteil der Förderfälle und dem damit verbundenen Fördervolumen.

<sup>49</sup> Hierbei handelt es sich um den Beratungsteil in der GA und um das Programm Innovationsmanagement

## 5.2 Große Konditionenvielfalt

Wie gezeigt werden konnte, bestehen in Bund und Ländern offenbar große Unterschiede in bezug auf die Höhe der staatlichen Unterstützung von Unternehmensberatungen von Existenzgründern und kleinen und mittleren Unternehmen. Dieser Befund spiegelt sich auch in den Richtlinien der Förderprogramme wider, die im Anhang in synoptischer Darstellung aufgeführt sind. Die aufbereiteten Informationen machen deutlich, dass die Konditionen für die Beratungsförderung in vielfältiger Hinsicht, nahezu von Programm zu Programm, verschieden sind. Insofern scheint die eingangs zitierte Kritik hinsichtlich der mangelnden Transparenz und Konsistenz der Beratungsförderung gerechtfertigt zu sein. Betrachtet man zunächst die Unterschiede in den Konditionen der Programme, so bietet sich eine Differenzierung nach folgenden Kriterien an:

- **Zuschuss zu den Beratungskosten:** Der Zuschuss zu den Beratungskosten kann als Regelfall der Förderung angesehen werden. Im Durchschnitt beträgt der Subventionsanteil rd. 60 %. Am häufigsten werden 50 % der Beratungskosten erstattet, der zweithäufigste Wert liegt bei 75 %. Über alle Förderprogramme hinweg betrachtet liegen die Fördersätze zwischen 25 % und 100 % (die Erstattung von 100 % der Kosten gilt bis zu einem Betrag von 1.500 €).
- **Maximale Förderung je Tagewerk:** Der maximal geförderte Betrag je Tagewerk liegt im Durchschnitt bei 450 €, wobei der häufigste Satz 400 € und der zweithäufigste 500 € beträgt. Auch hier ergibt sich eine große Bandbreite, die von 150 € bis 1.250 € reicht.
- **Anzahl geförderter Beratertage:** Auch in Bezug auf die Anzahl der geförderten Beratertage zeigt sich eine sehr große Spreizung, die von einem Tag bis zu 150 Tagen (in 3 Jahren) reicht. Der Durchschnitt liegt bei rd. 23 Tagen.
- **Maximaler Zuschuss-Betrag:** Schließlich ist auch der maximale Zuschussbetrag je Beratung von Land zu Land und von Programm zu Programm recht unterschiedlich. Liegt das rechnerische Mittel bei knapp 15.000 €, so reicht das Spektrum der Zuschusshöhe von 1.013 € bis zu 150.000 € in Einzelfällen.

Alles in allem hat sich ein sehr differenziertes System der Förderung von Unternehmensberatungen herausgebildet, dessen große Bandbreite der Subven-

tionsintensität ökonomisch nicht nachvollziehbar ist. Es kann zwar davon ausgegangen werden, dass mit der Subventionshöhe auch die Anreizwirkung und damit die Inanspruchnahme der Beratungsprogramme steigt, tatsächlich liegen aber keine empirischen Erkenntnisse über eine optimale Subventionsintensität vor. Eine hohe Subventionsintensität dürfte Mitnahmeeffekte tendenziell begünstigen.

Neben der ökonomisch fragwürdigen breiten Streuung der Anzeizeffekte der Förderung stellt sich die Frage nach der Notwendigkeit einer derartigen Vielzahl an Förderprogrammen. Sie verhindert nicht nur Transparenz und Konsistenz und damit den schnellen und problemlosen Zugang zur Förderung für die Unternehmen, sie wirft auch die Frage nach einer möglichst kostengünstigen und unbürokratischen Abwicklung der Förderung auf.

Betrachtet man schließlich die Anzahl der Programme, wie sie in der Förderdatenbank des Bundes und in den Synopsen im Anhang wiedergegeben sind und vergleicht dies mit dem, was tatsächlich an "lebenden" Programmen existiert, so wird ein Trend deutlich. In kaum einem Land entspricht die Zahl der "lebenden" Programme derjenigen der in der Förderdatenbank aufgeführten Programme. In einigen Ländern werden Programme wegen fehlender finanzieller Ressourcen nicht mehr ausgeführt, in einem Land gibt es kein Programm mehr mit Beratung als primärem Programmziel und ein weiteres Land verzichtet aus ordnungspolitischen Gründen auf die öffentliche Förderung von Beratungseinrichtungen, um Wettbewerbsverzerrungen zu Lasten gewerblicher Beratungsunternehmen zu vermeiden.



## 6. Probleme des aktuellen Fördersystems

Unter dem Blickwinkel der Transaktionskostentheorie verbessert die staatliche Subventionierung von Beratungsleistungen das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Beratung für den einzelnen Beratenen. Damit entsteht der Anreiz, Beratung in größerem Umfang nachzufragen als dies ohne Förderung der Fall wäre. Die Förderung hat daher das Ziel, dass mehr Existenzgründer/Unternehmer erstmalig Unternehmensberatung nachfragen (Aufschließungsfunktion für latenten Beratungsbedarf) und durch die dabei gewonnene Beratungserfahrung eher bereit sind, im weiteren Zeitverlauf auch bei anderen betriebswirtschaftlichen Problemlagen wieder auf Beratung zurückzugreifen (Habitualisierungsfunktion, Professionalisierung der Unternehmensführung).

Diese Wirkungen werden am ehesten erzielt, wenn der größtmögliche Teil der identifizierten Zielgruppe erreicht wird und dabei ein möglichst effizienter staatlicher Mitteleinsatz gewährleistet ist. Transparenz des Förderangebots ist dabei eine Grundvoraussetzung, da sie die Informations- und Suchkosten für Fördermöglichkeiten senkt und so den Marktzugang zu Beratungsleistungen erleichtert. Geringe Transparenz auf dem Beratungsmarkt, z.B. durch Unsicherheit über die angebotenen Qualitäten, führt tendenziell dazu, dass die Nachfrage nach Beratung geringer ausfällt als es dem tatsächlichen Bedarf entspricht, auf der Angebotsseite führt sie dazu, dass sich schlechte Qualitäten länger am Markt halten können als bei einem funktionsfähigen Wettbewerb.

Eine Förderung der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen verfolgt daher mehrere Teilziele: Sie soll den latenten Beratungsbedarf offen legen, die Qualitätsunsicherheit über die geförderten Beratungsleistungen reduzieren, das unternehmensindividuelle Kosten-Nutzen-Verhältnis verbessern und die "Kaufkraft" der Unternehmen für diese Leistungen stärken. Diese Ziele sind nach dem Effizienzgebot mit einem geeigneten Instrumentarium und einer Anreizgestaltung zu verfolgen, die einen möglichst hohen Wirkungsgrad bei sparsamer Mittelverwendung erlaubt.

Analysiert man die Beratungsförderprogramme nach Kriterien wie Umfang, Vollständigkeit, Verständlichkeit, Definition der Zielgruppen und Beratungsfelder, Anreiz- und Konditionengestaltung, Verfahrensweisen, die eingebundenen Institutionen, Anzahl, Struktur und Ebenen der Fördermodelle für die Durchführung der jeweiligen Förderprogramme und die dabei angewandten Qualitätssicherungssysteme, so ist festzustellen, dass die Transparenz der Beratungs-

förderung eingeschränkt ist. Nicht nur gibt es eine Vielzahl von Förderprogrammen und Fördersystemen auf Bundes- und Landesebene, sondern diese geht einher mit einer ebensolchen Vielfalt von eingebundenen Förderinstitutionen, unterschiedlichen Fördervoraussetzungen, -inhalten, -konditionen und -verfahren.

So sieht sich ein Beratungssuchender, der sich über Fördermöglichkeiten informieren will, acht Beratungsförderprogrammen des Bundes und - je nach Bundesland - bis zu fünf Landesprogrammen gegenüber (vgl. Synopsen im Anhang). Diese Zahlenangaben beinhalten nur diejenigen Programme, deren primäres Ziel die Beratungsförderung ist. Die Anzahl erhöht sich noch, wenn man auch diejenigen Programme, in denen u.a. Beratungen förderfähig sind, hinzuzieht.

Schaut man sich die eingebundenen Trägerorganisationen, Abwicklungsorganisationen, Anlauf- und Vorprüfstellen an, so sind mindestens fünf grundsätzlich unterschiedliche Fördermodelle zu erkennen, die zum Teil noch verschiedene Varianten aufweisen (vgl. Kapitel 4). Von „Förderung aus einer Hand“ kann daher keine Rede sein.

Die Konditionengestaltung, z.B. in Hinsicht auf Zuschussanteil und -betrag oder die förderfähigen Tagewerke und Beratertage, ist äußerst differenziert und erzeugt eine hohe Komplexität und Intransparenz. Überschneidungen bei Zielgruppen und Beratungsfeldern zwischen den Förderebenen Bund und Land verlangen ebenso ein Abwägen und tragen zu einem höheren Komplexitätsgrad der Entscheidungsfindung bei.

Vielfalt, Komplexität und hohe Differenzierung erschweren es gerade denjenigen, die man an den Beratungsmarkt heranführen will - das sind die beraterunserfahrenen Existenzgründer und kleinen und mittleren Unternehmen - , einen Überblick über die Fördermöglichkeiten zu erlangen. Die Anlaufstellen für Existenzgründer und Unternehmer wirken hier zwar als Informationsintermediäre und tragen damit zur Transparenzerhöhung bei, jedoch nur für ihren Kundenkreis. Die Reichweite intermediärer Einrichtungen ist daher äußerst unterschiedlich. So haben Handwerkskammern, die mit der organisationseigenen Betriebsberatung selbst als Beratungsanbieter in die Förderung eingebunden sind und bei denen die staatlich subventionierte Beratung für die Unternehmen kostenlos erbracht wird, einen deutlich höheren Ausschöpfungsgrad (siehe dazu die Förderfälle in Kapitel 5) als andere Selbstverwaltungsorganisationen der Wirtschaft, wie z.B. die IHKn, die keine ähnlich strukturierte,

staatlich geförderte organisationseigene Betriebsberatung anbieten (dürfen) und eine deutlich heterogenere Kundenstruktur aufweisen. Für Teile der Adressatengruppe besteht daher das Transparenzproblem trotz vielfältiger Informationsintermediäre unvermindert fort.

Die zentrale Datenbank des BMWi über Förderprogramme des Bundes und der Länder, mit dem Ziel der Transparenzschaffung ins Leben gerufen, trägt noch nicht in ausreichendem Maße zur Verbesserung der Informationsgewinnung bei: Wie die eigene Recherche zur Datenbank gezeigt hat, ist die Güte der Informationen in Hinsicht auf Vollständigkeit, Systematik, Relevanz und Aktualität eingeschränkt. Sie sollte auf jeden Fall durch verbesserte funktionale Suchkriterien ausgebaut und vor allem einer beständigen Pflege, die auch die Inhalte der Programme im Hinblick auf die Auswahlkriterien mit einbezieht, unterzogen werden.

Vergegenwärtigt man sich, dass das geförderte Beratungsvolumen einen Marktanteil von unter 2 % am gesamten Beratungsmarkt ausmacht, so ist festzustellen, dass sich dieses kleine Marktsegment durch eine sehr hohe Heterogenität der Fördermodelle und Vielfalt von Förderprogrammen auszeichnet, die es fraglich erscheinen lassen, ob mit der starken Ausdifferenzierung eine Breitenwirkung der Förderung des Marktzugangs zu Beratungsleistungen erreicht werden kann. Die Fall- und Volumenzahlen von Programmen mit sehr spezifischen Zielgruppendefinitionen und Beratungsbedarfen im Vergleich zu denjenigen, die über die organisationseigene Beratung des Handwerks abgewickelt werden, sprechen eher dagegen.

Konsistenz der Beratungsförderung beinhaltet insbesondere die Erfüllung von Kriterien eines inneren Zusammenhangs der Förderprogramme, der Ziel-Mittel-Kompatibilität, der Anreizmechanismen und -höhe, der Abgrenzung der Zielgruppen, der Beachtung des Subsidiaritätsprinzips zwischen den föderativen Ebenen und einer geeigneten Aufbau- und Ablauforganisation der Förderung allgemein. Auch in dieser Hinsicht weist das derzeitige Fördersystem einige Mängel auf.

In Hinsicht auf die Anreizfunktion, professionelle Beratungsleistungen extern nachzufragen, ist ein Beratungsmodell, das die Beantragung von Fördermitteln nach erfolgter und bezahlter Beratung vorsieht, in Hinsicht auf das Mitnahmepotenzial problematisch. Zum einen begründet die Ungewissheit, ob der Zuschuss tatsächlich gewährt wird, eine Planungsunsicherheit, die Beratungssuchende ohne ausreichende eigene Finanzierungspotenziale von der Inan-

spruchnahme der Beratung abhalten kann, was dem Förderziel zuwider läuft. Zum anderen ist bei Beratenen, die in Vorleistung für einen ungewissen Zuschuss treten, kein grundsätzliches Finanzierungsproblem erkennbar, insbesondere auch kein Liquiditätsproblem oder gravierendes Zahlungsbereitschaftsproblem. Ein solches Förderverfahren, das abwicklungstechnisch die Vorprüfung der Förderwürdigkeit bei den freien Unternehmensberatern ansiedelt und die Qualitätskontrolle nicht teilweise prozessual, sondern nur nach dem Beratungsbericht vornimmt, könnte von den Abwicklungskosten her zwar günstig sein, ist im Endeffekt jedoch eher ein Instrument für ein aufgeklärtes Klientel, das im Beratungsprozess auftretende Probleme mit dem Berater selbst meistern kann. Die Förderung hat in einem solchen Fördermodell eher den Charakter einer nachträglichen Honorierung von gewünschten Verhaltensweisen, die u.U. auch aus Eigeninteresse und ohne Förderung erfolgt wären. Von daher sind Fördermodelle, die Planungssicherheit und eine Moderations- und Überwachungsfunktion im Beratungsprozess beinhalten, wie z. B. im Modell der "Betreuten Beratung", vorzuziehen.

Dem Prinzip der Anteilsfinanzierung, unverzichtbar zur Minimierung von Mitnahmeeffekten und von großer Bedeutung für die Unterstützung der Eigeninitiative und der Trennung von ernsthaft und weniger ernsthaft interessierten Beratungssuchenden, wird nicht in allen Programmen genügend Rechnung getragen. Während sich kostenlose Kurzberatungen, insbesondere Erstberatungen für Existenzgründer, durchaus mit der Mächtigkeit der Aufgabe, dem konstitutiven Charakter der Entscheidung zur Selbständigkeit und der damit bedingten Unterwerfung unter die wirtschaftsrechtlichen Regularien begründen lassen, sind kostenlose länger andauernde oder Folgeberatungen kritischer zu sehen. Hier ist ein Eigenbeitrag in Höhe von mindestens 50 % ein geeignetes Instrument zur Selektion und Vermeidung von Mitnahmeeffekten.

In Hinsicht auf das Alter der Unternehmen ist festzuhalten, dass deutliche Überschneidungen zwischen Bundes- und Landesprogrammen bestehen, die auf mangelnde Abstimmung hinweisen und eine Konkurrenzsituation schaffen, wo eine Aufgabenteilung eher einen Kundennutzen stiften könnte. Eine Abgrenzung nach dem Lebenszyklus von Unternehmen bietet die Möglichkeit zur Abstimmung unter den beteiligten Förderebenen und -institutionen und zur eindeutigen Identifizierung des jeweils in Frage kommenden Programms. Eine derartige Abstimmung bedeutet keine Polarisierung zwischen Bundes- und Landesebene. Vielmehr ist denkbar, dass dieses Ziel als Gemeinschaftsprogramm verfolgt wird, was auch eine gemeinschaftliche Einwerbung von ESF-

Mitteln begünstigen könnte. Dies setzt eine vorherige Abstimmung im Sinne einer konzertierten Aktion unter den beteiligten föderativen Ebenen voraus, birgt aber den entscheidenden Vorteil, den Wildwuchs einzudämmen.



## 7. Ausblick

Unter der Maßgabe, den Nutzen der Beratungsförderung für kleine und mittlere Unternehmen zu steigern und die Komplexität des Fördersystems zu verringern, wird eine Verschlinkung und Vereinfachung der Förderstrukturen vorgeschlagen. Das Referenzmodell ist ausgerichtet an dem Lebenszyklusmodell eines Unternehmens und dem sich daraus u.U. jeweils ergebenden Beratungsbedarf. Ferner wird eine eindeutige Aufgabenteilung zwischen Bund und Land angestrebt, soweit nicht eine gemeinschaftliche Lösung herbeigeführt werden kann. Das modular aufgebaute Modell enthält folgende Elemente:

- Kostenlose allgemeine Existenzgründungsberatung durch die Selbsthilfeorganisationen der Wirtschaft
- Aufbau- bzw. Festigungsberatung bis zu vier Jahre nach Gründung mittels freiberuflicher Berater als Basisangebot des Bundes
- Maximaler Förderanteil von 50 % der Beratungskosten
- Antragstellung und Bewilligung vor Beginn der Beratung
- Einheitliche Mindestqualitätsstandards und einheitliche Erfolgskontrolle für die Aufnahme von Beratern in einen qualitätssichernden Beraterpool
- Allgemeine Unternehmensberatung mit max. Förderung von 50 % für Unternehmen über vier Jahre durch Landesmodule

Die Situation der öffentlichen Haushalte lässt es geboten erscheinen, alle Möglichkeiten der rationalen und effizienten Mittelverwendung auszuschöpfen, ohne das als notwendig erachtete Erstberatungsangebot wesentlich zu beschneiden. Freiwerdende Mittel könnten einer besseren Verwendung in den Informations-, Schulungs- und Qualifizierungsangeboten für Existenzgründer und Unternehmer zugeführt werden, was den künftig zu fördernden Beratungsbedarf tendenziell verringern könnte. Die Notwendigkeit zu Einsparungen hat in einigen Ländern bereits zur Folge, dass aufgelegte Programme nicht mehr umgesetzt werden bzw. die Beratung kein Förderziel mehr ist.



**Anhang A:  
Die Beratungsförderung des Bundes**

## Übersicht A1: Synopse der Bundesprogramme

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Förderung von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen und Existenzgründer</b>							
Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit und der Bereitschaft zur Existenzgründung	Existenzgründer; rechtlich selbständige Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und der Freien Berufe (Umsatzgrenzen je nach Branche von 1,02 Mio. € bis 15,34 Mio. €)	Zuschuss zu den Beratungskosten (Anteilsfinanzierung)	Existenz-/Aufbauberatung (bis 3 J. n. Gr.): 50 %; max. 1.500 €, allg. u. Umweltschutzberatung: 40 %; max. 1.500 €	Leiststellen gemäß Anlage 2 der Richtlinien	Bundesmittel (ab 2005: 40 % ESF-Mittel)	ja	Bundesgebiet
<b>Förderung der Beratungen von Handwerksunternehmen durch Kammern und Fachverbände</b>							
Erleichterung der Anpassung an den wirtschaftlichen und technischen Fortschritt und Stärkung der Bereitschaft zur Existenzgründung	KMU im Sinne des Anhangs I der KMU-Freistellungsverordnung; Existenzgründer	Zuschuss zu den Beratungskosten (Anteilsfinanzierung)	200 € je Beratungstagewerk; max. 15 Tagewerke pro Unternehmen innerhalb von drei Jahren	Handwerkskammern, Fachverbände	Bundesmittel; z. T. Landesmittel	ja	Bundesgebiet
<b>Vor-Ort-Beratung</b>							
Hilfe zur Vornahme von Energieinvestitionen im Gebäudebereich	Berater	Zuschuss zu den Beratungskosten (Anteilsfinanzierung)	300 € bis 400 € (je nach Objekttyp)	BAFA	Bundesmittel	überwiegend Beratung für private Hausbesitzer	Bundesgebiet
<b>Informations- und Schulungsveranstaltungen (Fort- und Weiterbildung) für kleine und mittlere Unternehmer und Führungskräfte sowie Existenzgründer</b>							
Stärkung der Bereitschaft zur Existenzgründung, Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen sowie der Freien Berufe und Erleichterung der Anpassung an veränderte wirtschaftliche Bedingungen	Veranstalter von förderungsfähigen Informations- und Schulungsveranstaltungen (Organisationen der Wirtschaft, Beratungsunternehmen, selbständige Berater)	Zuschuss zu den gesamten Veranstaltungskosten	40 € je Veranstaltungsstunde, max. 720 € je Veranstaltung	Leiststellen gemäß Anlage 1 der Richtlinien	Bundesmittel (ab 2005: 40 % ESF-Mittel)	nein	Bundesgebiet
<b>Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur"</b>							
Stärkung der Wettbewerbs- und Anpassungsfähigkeit der Wirtschaft und Schaffung bzw. Sicherung von Arbeitsplätzen	Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und des Fremdenverkehrsgewerbes und Gemeinden und Gemeindeverbände aus den ausgewiesenen Fördergebieten	Zuschuss zu Investitionskosten, Zuschuss zu Lohnkosten, Zuschuss zu Beratungskosten	bei Beratung: bis zu 50.000 € je Förderfall	Wirtschaftsministerien der Länder bzw. von diesen beauftragte Stellen	Bundesmittel; Landesmittel; EU-Mittel	nein	Bundesgebiet

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Förderung von Ausbildungsplatzentwicklern</b>							
Gewinnung von Unternehmen und Praxen für die Schaffung von (zusätzlichen) Ausbildungsplätzen	DIHK, ZDH, Bundesverband der Freien Berufe	Zuschuss bei Einstellung von Ausbildungsplatzentwicklern	i. d. R. 50 % der Kosten	DIHK, ZDH, BFB	Bundesmittel; ESF	ja	Bundesgebiet
<b>Innovationsmanagement in kleinen Unternehmen der Neuen Bundesländer und Berlin (INNOMAN)</b>							
Erhöhung der Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit	rechtlich selbständige Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und Handwerksbetriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern und max. 10 Mio. € Jahresumsatz oder max. 10 Mio. € Jahresbilanzsumme	Zuschuss zu den Beratungskosten (Anteilfinanzierung)	zwischen 50 % und 60 % der Kosten für bis zu 30 Beratertage je nach Leistungsstufe, ein Beratertag ist bis zu 700 € förderfähig; (ab 2006: Absenkung der Zuschussätze um 5 %)	vom BMWA autorisierte Einrichtungen für Technologietransfer und Innovationsförderung	Bundesmittel	ja	Neue Bundesländer und Berlin
<b>KfW/DIHK-Patencoaching</b>							
Verbesserung der Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit	KMU	Zuschuss zur Aufwandsentschädigung für den ehrenamtlichen Patencoach	65 % der Aufwandsentschädigung von 160 € pro Einsatztag (max. 10 Tagewerke)	zuständige Kammer, Unternehmeragentur der KfW Mittelstandsbank	KfW	ja	Neue Bundesländer und Berlin
<b>Runder Tisch der KfW Mittelstandsbank</b>							
Unterstützung von Unternehmen in Schwierigkeiten	KMU	Aufwandsentschädigung für Berater/Betreuer	160 € pro Einsatztag, max. 10 Tagewerke	Kammern, Unternehmeragentur der KfW Mittelstandsbank	KfW	ja	Bundesgebiet
<b>Turn Around Beratung nach dem Runden Tisch</b>							
Unterstützung von Unternehmen in Schwierigkeiten	KMU, die zuvor am Runden Tisch der KfW teilgenommen haben	Zuschuss zu den Beratungskosten (Anteilfinanzierung)	50 % (Neue Bundesländer: 65 %) der förderfähigen Beratungskosten, max. vereinbartes Beraterhonorar darf 750 € je Tagewerk nicht überschreiten, max. 10 Beratungstage	Unternehmeragentur der KfW Mittelstandsbank	KfW; ESF	ja	Bundesgebiet

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>KfW-Gründercoaching</b>							
Erleichterung des Starts in die unternehmerische Selbstständigkeit	Gründer und KMU mit Investitionsbedarf bis zu 5 Jahren nach Gründung bzw. Übernahme	Zuschuss zu den Beratungskosten (Anteilfinanzierung)	50 % (Neue Bundesländer: 65 %) der förderfähigen Beratungskosten, max. förderfähiges Beraterhonorar 320 €, max. vereinbartes Beraterhonorar darf 750 € je Tagewerk nicht überschreiten, max. 10 Beratungstage	Unternehmeragentur der KfW Mittelstandsbank	KfW; ESF	ja	Länder, mit denen eine entsprechende Vereinbarung geschlossen wurde (z.B. Bremen, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Saarland, Sachsen, Schleswig-Holstein, Berlin, Kammerbezirk Neubrandenburg, Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Thüringen)
<b>Erfinderförderung im Handwerk</b>							
Umsetzung von Erfindungen und Innovationen unter Beachtung des gewerblichen Schutzrechtes	KMU und Existenzgründer im Handwerk	Zuschuss	Bereitstellung von Beratungs- und Betreuungsleistungen	Handwerkskammern	Bundesmittel	nein	Bundesgebiet
<b>INSTI-Innovationsaktion</b>							
Befähigung von Unternehmen und Existenzgründern zur professionellen Planung, Organisation und Abwicklung innerbetrieblicher Innovationsprozesse; Unterstützung von Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen bei der Planung und Umsetzung ihres Patent- und Verwertungsmanagements	KMU (EU-Definition) und Existenzgründer, staatliche und staatlich anerkannte Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen	Zuschuss	25 % der förderfähigen Rechnungssumme; Förderfähige Rechnungssumme: 2.000 € bis 32.500 € je nach INSTI-Dienstleistungsart	Mitglieder des INSTI-Innovation e.V.	Bundesmittel	nein	Bundesgebiet

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>INSTI-Patentaktion</b> Schaffung eines erfinderfreundlichen Klimas, Verbesserung der Umsetzung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen in marktfähige Produkte	KMU (EU-Definition) und Existenzgründer	Zuschuss zu externen Kosten	max. 8.000 € von insg. 16.000 € zuwendungsfähige Kosten	INSTI-Partner (gemäß Anlage)	Bundesmittel	nein	Bundesgebiet
<b>INSTI-Verwertungsaktion</b> Schaffung eines erfinderfreundlichen Klimas, Verbesserung der Umsetzung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen in marktfähige Produkte	Erfinder, innovationssuchende Unternehmen	Zuschuss zu Inseratskosten	30 % der Rechnungssumme für die ersten 100 Summaries, max. 800 €; 33 % für Dossiers, max. 5.200 €	INSTI-Innovationspartner	Bundesmittel	nein	Bundesgebiet
<b>Gründerwettbewerb Multimedia</b>							
Unterstützung der Gründung von Multimedia-Unternehmen	natürliche Personen	Unterstützungsleistungen, Preisgeld	25.000 € Startkapital für die drei ersten Gründungsideen und bis zu 20 Berater tagen; zehn weitere Preisträger 5.000 € Startprämie und bis zu 5 Berater tagen	VDI/DE- IT GmbH	Bundesmittel	nein	Bundesgebiet

Tabelle A1: Kennzahlen für Beratungsförderprogramme des Bundes

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in € <sup>1</sup>	Mittelherkunft (Bund/Land/EU) in €
Förderung von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen und Existenzgründer	2002	10.822	13.530.000	1.250	13.530.000/ 0/0
	2003	10.419	12.808.000	1.229	12.808.000/ 0/0
	2004	11.764	14.632.000	1.244	14.632.000/ 0/0 <sup>2</sup>
Förderung der Beratungen von Handwerksunternehmen durch Kammern und Fachverbände	2002	38.507	12.951.625	224	8.634.417/ 4.317.208 <sup>3</sup> /0
	2003	49.228	13.665.000	185	9.110.000/ 4.555.000/0
	2004	57.257	12.038.400	140	8.025.600/ 4.012.800/0
Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" - Beratungen	2002	640	6.910.200	5.390	3.449.600/ 3.460.600/0
	2003	690	6.602.310	5.321	2.930.990/ 2.930.990/ 740.330
	2004	589	6.776.430	7.823	2.168.480/ 2.168.480/ 2.439.470
Innovationsmanagement	2002	366	2.220.221	6.066	2.220.221/ 0/0
	2003	412	2.635.080	6.396	2.635.080/ 0/0
	2004	475	3.060.155	6.442	3.060.155/ 0/0
<b>Zwischensumme Bund (ohne KfW- Programme)</b>	2002	50.335	35.612.046	553	27.834.238/ 7.777.808/0
	2003	60.749	35.710.390	465	27.484.070/ 7.485.990/ 740.330
	2004	70.085	36.506.985	433	27.886.235/ 6.181.280/ 2.439.470

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in € <sup>1</sup>	Mittelherkunft (Bund/Land/EU) in €
KfW-Gründercoaching	2002	-	-	-	-
	2003	3	k.A.	k.A.	k.A.
	2004	37	80.000	2.162	2.000 (KfW)/0/ 78.000
KfW/DIHK- Patencoaching	2002	703	1.243.000	1.768	1.243.000 (KfW)/ 0/0
	2003	701	623.000	889	623.000 (KfW)/ 0/0
	2004	211	154.000	730	154.000 (KfW)/ 0/0
KfW-Turn-Around- Beratung	2002	230	564.000	2.452	564.000 (KfW)/ 0/0
	2003	130	315.000	2.423	315.000 (KfW)/ 0/0
	2004	630	2.637.000	4.186	123.000 (KfW)/ 0/2.514.000
KfW-Runder Tisch	2002	2.910	3.492.000	1.200	3.492.000 (KfW)/ 0/0
	2003	3.444	4.133.000	1.200	4.133.000 (KfW)/ 0/0
	2004	2.231	2.663.000	1.194	2.663.000 (KfW)/ 0/0
<b>Zwischensumme KfW- Programme</b>	2002	3.843	5.299.000	1.379	5.299.000 (KfW)/ 0/0
	2003	4.278	5.071.000	1.185	5.071.000 (KfW)/ 0/0
	2004	3.109	5.534.000	1.780	2.942.000 (KfW)/ 0/2.592.000
<b>Summe Bundes- und KfW-Programme</b>	2002	54.178	40.911.046	612	27.834.238 (Bund)/ 5.299.000 (KfW)/ 7.777.808 (Land)/0
	2003	65.027	40.781.390	512	27.484.070 (Bund)/ 5.071.000 (KfW)/ 7.485.990 (Land)/ 740.330 (EU)
	2004	73.194	42.040.985	490	27.886.235 (Bund)/ 2.942.000 (KfW)/ 6.181.280 (Land)/ 5.031.470 (EU)

1 Für Bundesprogramme bezogen nur auf Bundes- und EU-Mittel (ohne Landesmittel) bzw. für KfW-Programme bezogen nur auf KfW- und EU-Mittel; für Programme insgesamt bezogen auf Bundes-, KfW- und EU-Mittel (ohne Landesmittel)

2 Ab 2005 zu 40 % aus ESF-Mitteln finanziert

3 Landesmittel in der Erhebung nicht exakt ausgewiesen, betragen i.d.R. 50 % der Bundeszuschüsse

Tabelle A2: Kennzahlen aus dem Erhebungsrücklauf für Bundesförderprogramme, deren primäres Förderziel nicht die Beratung ist

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in €	Mittelherkunft (Bund/Land/EU) in €
Erfinderförderung im Handwerk	2002	250	156.000	624	156.000/0/0
	2003	360	287.000	797	287.000/0/0
	2004	340	189.000	556	189.000/0/0
Informations- und Schulungsveranstal- tungen (Fort- und Weiterbildung) für kleine und mittlere Unternehmen und Führungskräfte sowie Existenz- gründer	2002	4.728	4.463.000	944	4.463.000/0/0
	2003	6.141	6.146.000	1.001	6.146.000/0/0
	2004	8.563	8.628.000	1.008	8.628.000/0/0 <sup>1</sup>
Vor-Ort-Beratung	2002	k.A.	1.590.000	-	1.590.000/0/0
	2003	k.A.	1.760.000	-	1.760.000/0/0
	2004	k.A.	1.817.000	-	1.817.000/0/0

© IfM Bonn

1 Ab 2005 Finanzierung mit 40 % ESF-Mittel

**Anhang B:  
Die Beratungsförderung der Länder**

## B1: Baden-Württemberg

### Übersicht B1: Synopse der Landesprogramme Baden-Württemberg

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Beratung zur Qualifizierung und Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter</b>							
Stärkere Nutzung des Potentials älterer Arbeitnehmer	KMU (EU-Definition), die Arbeitnehmer ab 45 Jahre beschäftigen	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	70 % des Tageshonorars; max. 530 € je Beratungstag, max. 30 Beratungstage innerhalb von 2 Jahren, max. 15.900 €	Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg	ESF	ja	Baden-Württemberg (Programmbeginn in 2004)
<b>Coaching-Programm</b>							
Hilfe bei Betriebsübernahmen, technologieorientierten Ausgründungen aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Existenzfestigung, Expansion, Krisensituationen	KMU (EU-Definition); Existenzgründer	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 50 % der Beratungskosten; max. 350 € je Tagewerk, zuschussfähiger Höchstsatz für einen Coachingtag; 700 €, max. 30 Coachingtage pro Themenbereich, max. 10.500 €	Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg oder zugelassener Beratungsdienst (BWHM Beratungswerk, zuschussfähiger Höchstpreis für einen Coachingtag; 700 €, max. 30 Coachingtage pro Themenbereich, max. 10.500 € DEHOGA)	ESF	ja	Baden-Württemberg (Programmbeginn in 2004)
<b>Dienstleistungsinitiative - Förderung innovativer Dienstleistungskooperationen und -netzwerke</b>							
Unterstützung der Bildung und beim Management von Kooperationen zur Etablierung innovativer Dienstleistungen	KMU (EU-Definition); Freiberufler	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 50 % der Honorar- und Reisekosten, max. 350 € je Tagewerk pro Kooperation über 2 Jahre für neugebildete Kooperationen, max. 29 Tagewerke bei bestehenden Kooperationen	Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg Referat Dienstleistungen	ESF	nein	Baden-Württemberg (auslaufendes Programm)
<b>Existenzgründungsberatung durch das RKW (bis 2004 integriert in MFPÜ)</b>							
Steigerung der Inanspruchnahme von Beratungen	Existenzgründer in Industrie, Dienstleistung, Handel oder Freien Berufen	Zuschuss	590 € je Beratungstag, max. Kosten eines Beratertages: 740 €; max. 5 Beraterstage vor Gründung bis ein Jahr nach Beratungsbeginn	RKW Baden-Württemberg	Bundesmittel; Landesmittel	ja	Baden-Württemberg

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Überbetriebliches Mittelstandsförderungsprogramm (MFPÜ-Richtlinie)</b>							
Steigerung der Leistungsfähigkeit mittelständischer Unternehmen und freier Berufe	Landesinnungsverbände, Kreishandwerkerschaften, Handwerksinnungen, IHKS, Fachverbände der Industrie, Groß- und Einzelhandelsverbände, Gewerbe- und Handelsvereine, sonstige Organisationen der Wirtschaft	Zuschuss	Pauschalzuschuss zu den Personal- und Sachkosten bei ständigen Beratungsstellen, max. 80 % eines angemessenen Beratungshonorars bei Kurzberatungen, max. 10 Beratungstage je Unternehmen innerhalb von fünf Jahren bei Intensivberatung, bei Existenzgründern max. 20 bis 30 Beratungstage, max. 75 % der angemessenen Veranstaltungskosten bei Fortbildung von Beratern, max. 80 % der Honorar- und Druckkosten für Erarbeitung von Beratungsunterlagen	Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg	Bundesmittel; Landesmittel	ja	Baden-Württemberg
<b>Existenzgründungsberatung Handwerk bei der BWHM (integriert in MFPÜ)</b>							
Steigerung der Inanspruchnahme von Beratungen in Handwerksbetrieben	Existenzgründer im Handwerk	Zuschuss	590 € je Beratungstag, max. Kosten eines Beratertages: 740 €; max. 5 Beraterstage vor Gründung bis ein Jahr nach Beratungsbeginn	BWHM Beratungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Handwerk und Mittelstand mbH	Bundesmittel; Landesmittel	ja	Baden-Württemberg
<b>ESF-Landesprogramm zur Existenzgründung, Existenzfestigung sowie Betriebsübernahme und Betriebsübergabe - Förderung von Kleingruppentrainings für Existenzgründerinnen</b>							
Durchführung von Sprechtagen zur einmaligen Erst- und Orientierungsberatung bei Existenzgründung, Existenzfestigung und Unternehmensnachfolge, Sensibilisierung und Qualifizierung von Existenzgründern	Wirtschaftsorganisationen und Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft, Kommunen, Landkreise und Regionalverbände, regionale Existenzgründungsinitiativen, sonstige wirtschaftsnahe Einrichtungen	Zuschuss (Anteilfinanzierung)	50 %; max. 560 € der Honorare und Reiseausgaben für Referenten (pro Sprechtag mit mind. 6 Std.), Mietausgaben Veranstaltungsräume, Kinderbetreuungsausgaben, Werbung, Druckausgaben, Portokosten; 30 % bis 50 % der Teilnahmegebühr für anerkannte Seminare mit mind. 6 bis max. 240 Unterrichtseinheiten	Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg Referat 33, Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge ifex, Landesgewerbeamt Baden-Württemberg	ESF	nein, überwiegend Qualifizierung	Baden-Württemberg (auslaufendes Programm)

Tabelle B1: Kennzahlen für Beratungsförderprogramme des Landes Baden-Württemberg

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in € <sup>1</sup>	Mittelherkunft (Land/Bund/EU) in €
Beratung zur Quali- fizierung älterer Mitarbeiter <sup>2</sup>	2002	-	-	-	-
	2003	-	-	-	-
	2004	21	258.000	12.286	0/0/258.000
Coaching- Programm <sup>3</sup>	2002	-	-	-	-
	2003	-	-	-	-
	2004	173	923.000	5.335	0/0/923.000
Überbetriebliches Mittelstands- förderungspro- gramm (MFPÜ)	2002	14.621	6.503.000	385	5.622.000/881.000/0
	2003	9.217	5.897.000	531	4.891.000/1.006.000/0
	2004	8.685	5.445.000	531	4.609.000/836.000/0
<b>Summe</b>	2002	14.621	6.503.000	385	5.622.000/881.000/0
	2003	9.217	5.897.000	531	4.891.000/1.006.000/0
	2004	8.879	6.626.000	652	4.609.000/836.000/1.181.000

© IfM Bonn

1 Bezogen nur auf Landes- und EU-Mittel (ohne Bundesmittel)

2 Programmbeginn in 2004

3 Programmbeginn Juli 2004

## B2: Bayern

### Übersicht B2: Synopse der Landesprogramme Bayern

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Bayerisches Umweltberatungs- und Auditprogramm</b>							
Unterstützung des betrieblichen Umweltschutzes	KMU der gewerblichen Wirtschaft, Dienstleistungsunternehmen und Freie Berufe mit bis zu 15,3 Mio. € Jahresumsatz und bis zu 150 Mitarbeiter	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	60 % des förderfähigen Tagewerkhonorars, max. förderfähiges Tagewerkhonorar für Umweltberatung: 563 €; max. 3 Tagewerke; insgesamt max. 1.013 €; für Umweltmanagementsysteme: 60 % der förderfähigen Kosten; max. förderfähige Kosten 5.113 €; max. Förderbetrag 3.068 €	Landesgewerbestalt Bayern, zuständige HWK oder IHK	Landesmittel	ja	Bayern
<b>Betreuung von Existenzgründern und Betriebsübernehmern</b>							
Abbau von Wettbewerbsnachteilen, Herstellung oder Sicherung von Chancengleichheit	Existenzgründer und Betriebsübernehmer, KMU (EU-Definition) bis drei Jahre nach Gründung	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 60 % des zuschussfähigen Tagewerkhonorars (766,94 € bei Einzelcoaching, 1.124,84 € bei Gruppencoaching), max. 460,16 € bzw. 674,90 €; max. 20 Tagewerke innerhalb von drei Jahren, jedoch max. 10 Tagewerke pro Jahr	zuständige IHK	Landesmittel; ESF	ja	Bayern
<b>Mittelständisches Industrieberatungsprogramm</b>							
Stärkung der Leistungskraft kleiner und mittlerer Unternehmen	KMU (EU-Definition) aus Industrie, Produzierendem Handwerk, industrieorientiertem Dienstleistungsgewerbe, i. d. R. bis zu 10 Mio. € Jahresumsatz	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	25 % bis 50 % (Ziel-3-Gebiete) des Tagewerkhonorars, max. 180 € (Ziel-3: 360 €), max. 20 Tagewerke innerhalb von vier Jahren	RKW Bayern GmbH	Landesmittel; ESF	ja	Bayern (auslaufendes Programm, wird 2007 nicht mehr fortgeführt)

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Qualifizierung für den Einzelhandel</b>							
Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit im Handel, Abbau von großengrößenbedingten Nachteilen und Anpassungshemmnissen	BBE Handelsberatung GmbH (für Mittelverwendung zu Gunsten von Einzelhandelsunternehmen mit bis zu 4,5 Mio. € Jahresumsatz)	Zuschuss	50 % der Beratungskosten je Tagewerk für Kurzberatungen (max. 3 Tagewerke), max. 400 € je Tagewerk	BBE Handelsberatung GmbH	Landesmittel	ja	Bayern (Programm 2004 eingestellt)
<b>Qualifizierung für den Großhandel</b>							
Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit im Handel, Abbau von großengrößenbedingten Nachteilen und Anpassungshemmnissen	GfH Gesellschaft für Handelsberatung mbH (für Mittelverwendung zu Gunsten von Großhandelsunternehmen mit bis zu 13 Mio. € Jahresumsatz und Unternehmen im Handelsvermittlungsgewerbe bis zu 1 Mio. € Bruttoprovisionserträgen)	Zuschuss	50 % der Beratungskosten je Tagewerk für Kurzberatungen (max. 6 Tagewerke innerhalb von zwei Jahren), max. 400 € je Tagewerk	GfH Gesellschaft für Handelsberatung mbH	Landesmittel	ja	Bayern (Programm 2004 eingestellt)

Tabelle B2: Kennzahlen für Beratungsförderprogramme des Landes Bayern

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in €	Mittelherkunft (Land/Bund/EU) in €
Betreuung von Existenzgründern und Betriebsüber- nehmern	2002	1.160	4.083.000	3.520	2.208.000/0/1.875.000
	2003	1.363	4.658.000	3.417	1.865.000/0/2.793.000
	2004	1.300	4.151.000	3.193	1.578.000/0/2.573.000
Bayerisches Um- weltberatungs- und Auditprogramm	2002	105	103.000	981	103.000/0/0
	2003	118	118.000	1.000	118.000/0/0
	2004	124	124.000	1.000	124.000/0/0
Mittelständisches Industriebera- tungsprogramm	2002	964 <sup>1</sup>	2.049.300	2.126	1.024.650/0/1.024.650
	2003	840 <sup>1</sup>	1.881.800	2.240	983.000/0/898.800
	2004	897 <sup>1</sup>	1.653.980	1.844	520.000/0/1.133.980
<b>Summe</b>	2002	2.229 <sup>1</sup>	6.235.300	2.797	3.335.650/0/2.899.650
	2003	2.321	6.657.800	2.869	2.966.000/0/3.691.800
	2004	2.321	5.928.980	2.554	2.222.000/0/3.706.980

© IfM Bonn

1 Geschätzt auf Basis der Tagewerke

## B3: Berlin

### Übersicht B3: Synopse der Landesprogramme Berlin

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Betriebliche Weiterbildung und Flexibilisierung der Arbeitsorganisation (BWB)</b>							
Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen	KMU (EU-Definition) in Ziel-1-, Ziel-2- und Ziel-3-Gebieten Berlins	Zuschuss	Betriebliche Weiterbildung: max. 75 % des Nettorechnungsbetrages, max. 5.000 € je Weiterbildung; Beratung: max. 50 % des Nettorechnungsbetrages, max. drei Tagewerke mit einem Tageshöchstsatz bis zu 500 €	Investitionsbank Berlin	Landesmittel	nein	Ziel-1-, Ziel-2- und Ziel-3-Gebiete Berlins
<b>Neue Märkte erschließen</b>							
Unterstützung bei der Erschließung neuer Märkte	Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und bis zu 80 Mio. € Jahresumsatz oder bis zu 54 Mio. € Jahresbilanzsumme, Freiberufler	Zuschuss	max. 50 % der zuwendungs-fähigen Ausgaben, Höchstbe-träge variieren je nach Art der durchzuführenden Maßnah-me, für Außenwirtschaftscoa-ching: max. 50 % der Auf-wendungen für bis zu 20 Be-raterstage, max. 6.125 € pro Jahr, max. drei Auslands-märkte pro Jahr innerhalb von drei Jahren	Wirtschaftsförderung Berlin International GmbH	Landesmittel; EFRE	nein	Berlin
<b>Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GA)</b>							
Unterstützung besonderer Struktureffekte für die Wirtschaft und das Arbeitsplatzangebot	KMU (EU-Definition) der gewerblichen Wirtschaft	Zuschuss	zwischen 10 % (Grundförde-rung) und 38 % der förderfä-higen Kosten	Investitionsbank Berlin	Bundesmittel; Landesmittel; EFRE	nein	Berlin

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Zukunftsfonds der Investitionsbank Berlin</b>							
Erleichterung der Gründung innovativer, technologieorientierter Unternehmen	KMU (EU-Definition), Existenzgründer, Freiberufler	Zuschuss, Darlehen, Beteiligung	Zuschuss für Beratungsleistungen; max. 90 % der Beratungskosten, max. 900 € pro Tag (Gründungsphase); max. 80 % der Beratungskosten, max. 800 € pro Tag (Wachstumsphase), max. 5.000 € für eine in sich abgeschlossene Maßnahme, max. für zwei in sich abgeschlossene Beratungen	Investitionsbank Berlin	Eigenmittel der IBB	nein	Berlin

© IfM Bonn

## B4: Brandenburg

### Übersicht B4: Synopse der Landesprogramme Brandenburg

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Begleitende Beratung (Coaching) von KMU in der Nachgründungsphase (CoNaG)</b>							
Verbesserung der Qualität der Unternehmensführung in jungen Unternehmen	KMU (EU-Definition) unter 4 Jahre alt mit Ausnahme von Einzelhandelsunternehmen	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 90 % der förderfähigen Coachingausgaben; max. 2.600 €; max. 90 % der zuwendungsfähigen Ausgaben für Lotsendienste, max. 300 €	ILB Investitionsbank des Landes Brandenburg	Landesmittel; ESF	ja	Brandenburg (Programm in 2005 eingestellt)
<b>Beratungsrichtlinie - Förderung der Unternehmensaktivitäten in KMU (innerhalb der GA)</b>							
Steigerung der Wettbewerbs- und Anpassungsfähigkeit sowie der Innovationskraft von KMU	KMU (EU-Definition) des produzierenden Gewerbes und produktionsnahes Dienstleistungsgewerbe, gewerbliche Unternehmen des Fremdenverkehrs	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 50 % der förderfähigen Ausgaben für Beratungs- und Schulungsleistungen, max. 50.000 € innerhalb von drei Jahren	ILB Investitionsbank des Landes Brandenburg	Bundesmittel; Landesmittel; EFRE	nein	Brandenburg
<b>Beschäftigung von Innovationsassistenten</b>							
Steigerung der Innovationsfähigkeit von KMU	KMU (EU-Definition) der gewerblichen Wirtschaft und des Dienstleistungssektors	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 50 % des lohn- oder einkommensteuerpflichtigen Bruttogehalts neu eingestellter Hoch- oder Fachhochschulabsolventen mit best., vorgegebenen Arbeitsschwerpunkten, max. 20.000 € im ersten Jahr (max. 40 % bzw. 10.000 € im zweiten Jahr) für max. zwei Absolventen für je 24 Monate pro Unternehmen	ILB Investitionsbank des Landes Brandenburg	Bundesmittel; Landesmittel; EFRE	nein	Brandenburg
<b>Betriebswirtschaftliche Beratung Co-Management</b>							
Unterstützung bei Krisenbewältigung	KMU (EU-Definition), die aus dem Liquiditäts- oder dem Konsolidierungsprogramm gefördert werden	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	i.d.R. 50 %, max. 80 % der Beratungskosten, max. 30 Tagewerke pro Jahr, förderfähiger Honorarsatz max. 900 €	RKW Brandenburg GmbH	Landesmittel; ESF	ja	Brandenburg (Programm in 2005 eingestellt)

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Impulsprogramm zur Stärkung von Branchenkompetenzen (Impuls)</b>							
Unterstützung von Kooperationen in Form von Netzwerken	Branchenorientierte Netzwerke von KMU (EU-Definition) aus dem Verarbeitenden Gewerbe	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 50 % der förderfähigen Kosten (Managementleistungen), mind. 25.000 €, max. 150.000 € pro Jahr und Netzwerk, max. 4 Jahre	ILB Investitionsbank des Landes Brandenburg	Landesmittel	nein	Brandenburg (Programmbeginn Oktober 2004)
<b>Markterschließungsrichtlinie</b>							
Unterstützung der Markterschließung auf in- und ausländischen Märkten	KMU (EU-Definition), vorrangig mit weniger als 50 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis zu 7 Mio. € oder einer Jahresbilanzsumme von bis zu 5 Mio. €	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 50 % der zuwendungsfähigen Ausgaben für Beratungs- und Schulungsleistungen, max. 50.000 € innerhalb von drei Jahren	ILB Investitionsbank des Landes Brandenburg	Landesmittel; EU	nein	Brandenburg
<b>Prävention - Kompetenzentwicklung durch Qualifizierung in KMU</b>							
Stabilisierung und Sicherung von Arbeitsplätzen in KMU	KMU (EU-Definition), Organisationsträger (Kammern, Innungen, Kreishandwerkerschaften, Bildungsträger)	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	Qualifizierung von Beschäftigten und Geschäftsführern: max. 10.000 € pro Teilnehmer; Kinderbetreuungskosten: max. 2.000 € pro Teilnehmer; Beratungsleistungen: gestuft nach Beschäftigtenzahl bis zu 5.000 € pro Betrieb, Eigenanteil mind. 50 % der zuwendungsfähigen Ausgaben; für Projektmanagement von Kooperationen oder Weiterbildungsverbund von mind. 10 Unternehmen bis zu 30.000 €	Landesagentur für Struktur und Arbeit LASA Brandenburg GmbH	Landesmittel; ESF	nein	Brandenburg (Programmbeginn in 2003)
<b>Qualifizierende Beratung von Existenzgründern in der Vorgründungsphase</b>							
Schaffung eines positiven Gründungsklimas. Unterstützung bei der Entscheidung zur Selbständigkeit	Juristische Personen des öffentlichen und des privaten Rechts	Zuschuss (Festbetragsfinanzierung)	900 € pro Tag für max. fünf Tage Assessment; max. 20 Assessments innerhalb des Förderzeitraums (24 Monate); bis zu max. 2.600 € für Beratung je Gründungswilligem/r	Landesagentur für Struktur und Arbeit LASA Brandenburg GmbH	Landesmittel; ESF	ja	Brandenburg

Tabelle B4: Kennzahlen für Beratungsförderprogramme des Landes Brandenburg

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in €	Mittelherkunft (Land/Bund/EU) in €
Coachingrichtlinie	2002	165	390.080	2.364	231.630/0/158.450
	2003	54	120.520	2.232	60.260/0/60.260
	2004	69	176.510	2.558	55.040/0/121.470
Betriebswirtschaftliche Beratung – Co- Management	2002	26	161.250	6.202	161.250 <sup>1</sup>
	2003	15	105.000	7.000	105.000 <sup>1</sup>
	2004	25	125.000	5.000	125.000 <sup>1</sup>
Qualifizierende Bera- tung von Existenz- gründern in der Vor- gründungsphase	2002	650	2.241.000	3.448	672.300/0/1.568.700
	2003	703	2.525.200	3.592	757.560/0/1.767.640
	2004	825	3.080.400	3.734	924.120/0/2.156.280
<b>Summe</b>	2002	841	2.792.330	3.320	1.065.180/0/1.727.150 <sup>2</sup>
	2003	772	2.750.720	3.563	922.820/0/1.827.900 <sup>2</sup>
	2004	919	3.381.910	3.680	1.104.160/0/2.277.750 <sup>2</sup>

© IfM Bonn

- 1 Aufteilung auf Landes- und EU-Mittel wegen fehlender Angaben nicht möglich
- 2 EU-Mittel für Co-Managementprogramm in den Landesmitteln enthalten

## B5: Bremen

### Übersicht B5: Synopse der Landesprogramme Bremen

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Arbeitsmarktpolitische Flankierung neuer Dienstleistungen für die Zielgruppe 50-plus</b>							
Unterstützung des Netzaufbaus im Handwerk und Dienstleistungsbereich für ein altersgerechtes Angebot an Dienstleistungen	Handwerksbetriebe und andere KMU, Netzwerke, Einrichtungen	Zuschuss	max. 45 % der ESF-förderfähigen Projektgesamtkosten (Teilnahmegebühren/Kursgebühren, Qualifizierungsmaßnahmen, Coachingkosten)	BIA Bremer Innovations-Agentur GmbH	Landesmittel; ESF	nein	Bremen (Programmbeginn in 2005)
<b>Begleitende Hilfen nach Existenzgründung (Coaching-Maßnahmen)</b>							
Unterstützung von Existenzgründern bei Problembewältigung und -lösung	Existenzgründer, die Überbrückungsgeld oder Existenzgründungszuschuss erhalten haben	Zuschuss	max. 3.200 € je Antragsteller für Coachingleistungen, bei weiteren erforderlichen Coachingmaßnahmen weitere Zuschüsse bis zu max. 1.600 €	RKW Bremen GmbH	ESF	ja	Bremen
<b>Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen</b>							
Verbesserung der Leistungsfähigkeit von KMU durch stärkere Inanspruchnahme von Beratung	KMU (EU-Definition), Freie Berufe, Existenzgründer	Zuschuss (Anteilfinanzierung)	allg. Beratung: max. 50 % der Beratungskosten, max. Tagewerksatz 700 €, max. 7.000 € je Antragsteller; Existenzgründung: max. 80 % der Beratungskosten, max. Tagewerksatz 700 €, max. 2.800 € je Antragsteller; Existenzfestigung: max. 80 % der Beratungskosten, max. Tagewerksatz 700 €, max. 10.000 € je Antragsteller	RKW Bremen GmbH	Landesmittel	ja	Bremen

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Beratungskostenzuschüsse (im Rahmen des Landesinvestitionsförderprogramms LIP 2000)</b>							
Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU	KMU (EU-Definition), Existenzgründer	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 50 % der laufenden Aufwendungen für Beratungskosten, max. 15.000 € pro Projekt, max. 50.000 € pro Unternehmen innerhalb von drei Jahren	WfG Bremer Wirtschaftsförderung GmbH, BIS Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung GmbH	Landesmittel	ja	Bremen (in 2003 und 2004 keine Förderfälle mehr)
<b>Bremer Innovations- und Technologiezentrum</b>							
Verbesserung des Technologietransfers und des FuE-Know-how	BITZ	Zuschuss (institutionelle Förderung)	entfällt	entfällt	Landesmittel	nein	Bremen
<b>Bremisches Außenwirtschaftsförderprogramm</b>							
Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU	KMU (EU-Definition)	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 50 % der zuschussfähigen Beraterhonorare pro Beratungsmaßnahme, max. 10.000 €, max. zwei Förderungen pro Unternehmen in einem Haushaltsjahr, max. drei Maßnahmen für das gleiche Zielland pro Unternehmen innerhalb von 10 Jahren	WfG Bremer Wirtschaftsförderung GmbH, BIS Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung GmbH	Landesmittel	nein	Bremen
<b>Förderung der Markteinführung innovativer Produkte und Dienstleistungen</b>							
Erhöhung der Erfolgchancen von KMU	KMU (EU-Definition) der gewerblichen Wirtschaft	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 50 % der zuwendungsfähigen Kosten (Beraterhonorar), max. 40.000 € pro Vorhaben, max. drei Vorhaben je Unternehmen, Mindesthöhe der förderfähigen Projektkosten: 10.000 € netto	WfG Bremer Wirtschaftsförderung GmbH, BIS Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung GmbH	Landesmittel	nein	Bremen (in 2002 bis 2004 keine Förderfälle)

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Landesinvestitionsförderprogramm (LIP 2000)</b>							
Unterstützung bei volkswirtschaftlich förderungswürdigen Maßnahmen	KMU (EU-Definition), die auf Positivliste stehen	Zuschuss	gestaffelte Fördersätze je nach Investition und Stadtgemeinde zwischen 7,5 % und 28 %	WfG Bremer Wirtschaftsförderung GmbH, BIS Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung GmbH	Landesmittel; Bundesmittel; EFRE	nein	Bremen
<b>Bremer Förderprogramm für Unternehmensgründungen durch Hochschulabsolventen/-innen und Young Professionals LP BRUT</b>							
Stärkung von innovativen Unternehmensgründungen	Hochschulabsolventen/-innen und Young Professionals in der Gründungs-vorbereitungsphase	Zuschuss	100 % der Kosten für Qualifizierungsmaßnahmen (ca. 14 Tage), 100 % der Kosten für Coaching (ca. 6 Tage), Beitrag zum Lebensunterhalt max. 15.000 €, Sachkostenzuschuss max. 2.500 €	BIA Bremer Innovations-Agentur GmbH	Landesmittel; ESF	nein	Bremen

Tabelle B5: Kennzahlen für Beratungsförderprogramme des Landes Bremen

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in €	Mittelherkunft (Land/Bund/EU) in €
Existenzgründungs- und Existenzfesti- gungsberatung	2002	131	394.390	3.011	394.390/0/0
	2003	187	591.480	3.163	591.480/0/0
	2004	274	793.320	2.895	793.320/0/0
Begleitende Hilfen nach Existenzgrün- dungen (Coaching- Maßnahmen/Inner- betriebliche Qualifi- zierung)	2002	14	8.090	578	8.090/0/0
	2003	34	48.880	1.438	48.880/0/0
	2004	48	44.490	927	44.490/0/0
Beratung kleiner und mittlerer Unter- nehmen	2002	94	230.020	2.447	230.020/0/0
	2003	141	338.060	2.398	338.060/0/0
	2004	89	217.220	2.441	217.220/0/0
<b>Summe</b>	2002	239	632.500	2.646	632.500/0/0
	2003	362	978.420	2.703	978.420/0/0
	2004	411	1.055.030	2.567	1.055.030/0/0

## B6: Hamburg

### Übersicht B6: Synopse der Landesprogramme Hamburg

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Förderprogramm für Umweltechnologie</b>							
Stärkung des Umweltschutzes	Unternehmen, Verbände und Institutionen der Wirtschaft	Zuschuss, Darlehen	Zuschuss: max. 100.000 €, max. 40 % der förderungsfähigen Kosten	Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt	Landesmittel	nein	Hamburg
<b>Projektförderung der Innovationsstiftung Hamburg</b>							
Erhöhung der Innovationsbereitschaft und der Innovationsfähigkeit von KMU	KMU (EU-Definition), Existenzgründer, Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen	Zuschuss, Darlehen	Zuschuss: max. 50 % der Beratungskosten	Innovationsstiftung Hamburg	Landesmittel	nein	Hamburg
<b>Unternehmen für Ressourcenschutz (innerhalb des Hamburger Förderprogramms für Umweltechnologie)</b>							
Stärkung des vorsorgenden Umweltschutzes, nachhaltige Reduzierung der CO <sub>2</sub> -Emissionen	Unternehmen	Zuschuss	bis zu 40 % der förderfähigen Kosten, max. 50.000 €	Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt	Landesmittel	nein	Hamburg
<b>FuE-Programm der Behörde für Wirtschaft und Arbeit</b>							
Krisenprävention für Existenzgründer	Existenzgründer, die eine Ausfallbürgschaft der Bürgerschaftsgemeinschaft Hamburg in Anspruch nehmen	Zuschuss	<b>BG-Start!</b> Kostenübernahme für Coaching, Kostenbeitrag des Gründers: 250 € (bei Ausfallbürgschaft mit einem B6-Obligo bis 100.000 €) bzw. 500 € (bei B6-Obligo über 100.000 €)	Bürgerschaftsgemeinschaft Hamburg GmbH	Landesmittel; ESF	ja	Hamburg (Programmbeginn: Juli 2004)

Tabelle B6: Kennzahlen für Beratungsförderprogramme des Landes Hamburg

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in €	Mittelherkunft (Land/Bund/EU) in €
BG-Start!	2002	-	-	-	-
	2003	-	-	-	-
	2004	85	192.092	2.260	69.400/0/122.692
<b>Summe</b>	2002	-	-	-	-
	2003	-	-	-	-
	2004	85	192.092	2.260	69.400/0/122.692

## B7: Hessen

### Übersicht B7: Synopse der Landesprogramme Hessen

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Außenwirtschaftsberatungsprogramm</b>							
Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU durch Unterstützung bei der Entwicklung neuer Märkte im Ausland	natürliche Personen, KMU (EU-Definition)	Zuschuss	Einzelberatung: bis zu 400 € je Beratungstag (Ziel-2-Gebiete: 450 €), max. 6.000 € (6.750 €), innerhalb von drei Jahren, Gruppenberatung: bis zu 500 € pro Beratungstag; Eigenbeteiligung des/der Beraternen mind. 40 %	IHK, HWK	Landesmittel; ESF	ja	Hessen
<b>Gründungs- und Mittelstandsförderung - Betriebsberatung und Unternehmerschulung</b>							
Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU und Verbesserung der Qualifikation der Unternehmer	natürliche Personen, KMU (EU-Definition), Freie Berufe	Zuschuss (Anteilfinanzierung)	Einzelberatung: je nach Art und Fördergebiet zwischen 300 € und 450 € je Beratungstag für max. 2 bis 5 Beratungstage, Check-Ups für Vorbereitung auf Rating zwischen 1.500 € und 2.250 € für fünf Tagewerke, max 6.000 € (7.000 € in Ziel-2-Gebieten) innerhalb von drei Jahren (ohne Existenzgründungs- und -aufbauberatungen), Gruppenberatung: bis zu 500 € pro Veranstaltungstag	Beratungsstellen: RKW, BBE-Hessen Unternehmensberatung GmbH, GfH Gesellschaft für Handelsberatung mbH im Verband Großhandel, Außenhandel, Verlage und Dienstleistungen und Stadtplanerkammer Hessen e.V., Architekten-Hessen, IBH - InvestitionsBank Hessen AG, Design-Zentrum Hessen (DZH) oder die in den Richtlinien aufgeführten Anlaufstellen	Landesmittel; ESF	ja	Hessen
<b>Innovationsförderung</b>							
Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch höheres Innovationstempo	KMU (EU-Definition), Kommunen und andere Projektträger	Zuschuss, Darlehen		IBH-InvestitionsBank Hessen AG	Landesmittel; ESF	nein	Hessen

Tabelle B7: Kennzahlen für Beratungsförderprogramme des Landes Hessen

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in €	Mittelherkunft (Land/Bund/EU) in €
Technologieberatungs- förderung durch das RKW	2002	163	317.500	1.948	149.300/0/168.200
	2003	109	210.000	1.927	33.500/0/176.500
	2004	56	108.300	1.934	17.500/0/90.800
Gründungs- und Mittel- standsförderung - Betriebsberatung und Unternehmensschulung	2002	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
	2003	343	700.500	2.042	238.200/0/462.300
	2004	532	786.349	1.478	786.349 <sup>1</sup> /0/k.A.
<b>Summe</b>	2002	163	317.500	1.948	149.300/0/168.200
	2003	452	910.500	2.014	271.700/0/638.800
	2004	588	894.649	1.522	803.849 <sup>2</sup> /0/90.800

© IfM Bonn

1 Landes- und EU-Mittel, getrennter Ausweis wegen fehlender Angaben nicht möglich

2 Einschließlich EU-Mittel für das Programm Gründungs- und Mittelstandsförderung - Betriebsberatung, da getrennter Ausweis für Landes- und EU-Mittel nicht möglich

## B8: Mecklenburg-Vorpommern

### Übersicht B8: Synopse der Landesprogramme Mecklenburg-Vorpommern

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklungsprogramm - Anpassungsfähigkeit der Unternehmen und Beschäftigten</b>							
Verbesserung der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit	natürliche und juristische Personen des privaten und öffentlichen Rechts	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 75 % der zuwendungsfähigen Ausgaben für allg. Bildungs- und Beratungsmaßnahmen; max. 45 % für spezifische Bildungs- und Beratungsmaßnahmen	Landesversorgungsamt Mecklenburg-Vorpommern Außenstelle Rostock	Landesmittel; ESF	nein	Mecklenburg-Vorpommern
<b>Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklungsprogramm - Förderung des Unternehmergeistes</b>							
Verbesserung des Klimas für Existenzgründungen, Stärkung des Bewusstseins für Selbständigkeit	natürliche und juristische Personen des privaten und öffentlichen Rechts	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 90 % der zuwendungsfähigen Ausgaben für Personal- und Sachausgaben, im Ausnahmefall 100 % der zuwendungsfähigen Ausgaben, Förderdauer i. d. R. ein Jahr	Landesversorgungsamt Mecklenburg-Vorpommern Außenstelle Rostock	Landesmittel; ESF	nein	Mecklenburg-Vorpommern
<b>Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklungsprogramm - Integrationsprojekte</b>							
Erleichterung der Integration von Arbeitslosen in den allgemeinen Arbeitsmarkt	juristische Personen des privaten und öffentlichen Rechts	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 100 % der zuwendungsfähigen Ausgaben für Personal- und Sachausgaben	Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung Mecklenburg-Vorpommern	Landesmittel; ESF	nein	Mecklenburg-Vorpommern
<b>Mittelstandsförderung - Verbesserung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit</b>							
Verbesserung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit	KMU (EU-Definition) aus produzierendem Gewerbe, Handel, Handwerk, wirtschaftsnahen Dienstleistungen und Tourismus	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	allg. Unternehmensberatern: max. 50 % der zuwendungsfähigen Ausgaben, max. zu berücksichtigender Tagesatz von 500 €. Höchstgrenze gestaffelt nach Unternehmensgröße zwischen 2.000 € bis 6.000 €	Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern	Landesmittel; ESF	ja	Mecklenburg-Vorpommern

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Technologie- und Innovationsförderung - TIF (teilweise aus GA finanziert)</b>							
Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der Wirtschaft	Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, gemeinnützige außeruniversitäre wirtschaftsnahe Forschungseinrichtungen, freie Erfinder	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	abhängig vom Vorhaben: max. 50 % für KMU und 80 % für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen	Technologie-Beratungs-Institut GmbH (Schwerin, Neubrandenburg, Rostock, Greifswald)	Landesmittel; EFRE	nein	Mecklenburg-Vorpommern
<b>Unternehmensbildung mit jungen Fachkräften - Jungbetriebe</b>							
Unterstützung der Unternehmensbildung	natürliche und juristische Personen des privaten Rechts	Zuschuss (Festbetragsfinanzierung)	max. 100.000 € für einen Förderzeitraum von max. drei Jahren für Ausgaben für Qualifizierung und für Zinsschüsse	Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung Mecklenburg-Vorpommern	Landesmittel	nein	Mecklenburg-Vorpommern

Tabelle B8: Kennzahlen für Beratungsförderprogramme des Landes Mecklenburg-Vorpommern

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in €	Mittelherkunft (Land/Bund/EU) in €
Mittelstandsförderung – Verbesserung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit	2002	152	606.580	3.991	151.490/0/455.090
	2003	164	708.440	4.320	177.130/0/531.310
	2004	237	1.481.040	6.249	370.290/0/1.110.750
<b>Summe</b>	2002	152	606.580	3.991	151.490/0/455.090
	2003	164	708.440	4.320	177.130/0/531.310
	2004	237	1.481.040	6.249	370.290/0/1.110.750

## B9: Niedersachsen

### Übersicht B9: Synopse der Landesprogramme Niedersachsen

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Einzelbetriebliche Unternehmensberatung und Existenzgründungsberatung (Beratungsrichtlinie 2004)</b>							
Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	KMU (EU-Definition), Freie Berufe, Existenzgründer	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	bei Kurzberatungen: max. 50 % der Ausgaben für Tagewerke, max 275 € pro Tagewerk, bei konzeptioneller Beratung: max. 50 % der Tagewerke, max. 350 € pro Tagewerk für max. 20 Tagewerke (mit ESF oder EFRE bis max. 400 €); bei Existenzgründung bis zu 80 % für Tagewerke bis max. 400 € (600 €) pro Tagewerk, Außenwirtschaftsberatung: max. 400 € pro Tagewerk; Gesamtzuschuss max. 50.000 € innerhalb von drei Jahren	Investitions- und Förderbank Niedersachsen GmbH (Nbank), RKW NordWest, Unternehmerverband Einzelhandel Niedersachsen e.V., Institutionen des niedersächsischen Handwerks gemäß Anlage der Richtlinie	Bundesmittel; Landesmittel; EFRE; ESF	ja	Niedersachsen
<b>Gründercampus - Förderung von Existenzgründungen aus niedersächsischen Hochschulen/außerhochschulischen Forschungseinrichtungen</b>							
Steigerung der Existenzgründungen aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen	Mitarbeiter bzw. Jungunternehmer aus Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen, Absolventen niedersächsischer Hochschulen bis max. 45 Jahre und Absolventen und Jungunternehmer aus außerhochschulischen Hochschulen	Zuschuss	für Beratung: 750 € pro Gründer; für die Mitbenutzung der Hochschulinfrastruktur: 2.500 € pro Gründer; als Zuschuss zum laufenden Betrieb: max. 18.000 € pro Gründer für max. ein Jahr	regionale Ansprechpartner gemäß Anlage	Landesmittel	nein	Niedersachsen

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Gründungscoaching</b>	Existenzgründungen und neu gegründete KMU (EU-Definition) bis zu drei Jahre, die einen Förderkredit oder Beteiligungskapital erhalten haben sowie geförderte Gründer aus der Arbeitslosigkeit	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	50 % der zuwendungsfähigen Ausgaben für Coaching, max. 3.000 €; bei Gründungen aus der Arbeitslosigkeit: 83,33 % der zuwendungsfähigen Ausgaben für Coaching, max. 5.000 €	Investitions- und Förderbank Niedersachsen GmbH (Nbank)	Landesmittel; ESF	ja	Niedersachsen
<b>Koordinierungsstellen zur beruflichen und betrieblichen Förderung von Frauen mit Mitteln des Landes und des ESF</b>	juristische Personen des öffentlichen und privaten Rechts	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. förderfähige Ausgaben pro Koordinierungsstelle 153.388 € per anno	Regierungsbezirk	Landesmittel; ESF	nein	Niedersachsen

Tabelle B9: Kennzahlen für Beratungsförderprogramme des Landes Niedersachsen

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in € <sup>1</sup>	Mittelherkunft (Land/Bund/EU) in €
Einzelbetriebliche Unternehmensbera- tung und Existenz- gründungsberatung (Beratungsrichtlinie 2004)	2002	980	2.837.531	2.662	1.757.531/229.000/851.000
	2003	1.037	2.811.038	2.494	1.560.038/225.000/1.026.000
	2004	1.061	2.396.329	2.046	1.194.329/226.000/976.000
<b>Summe</b>	2002	980	2.837.531	2.662	1.757.531/229.000/851.000
	2003	1.037	2.811.038	2.494	1.560.038/225.000/1.026.000
	2004	1.061	2.396.329	2.046	1.194.329/226.000/976.000

© IfM Bonn

1 Bezogen nur auf Landes- und EU-Mittel (ohne Bundesmittel)

## B10: Nordrhein-Westfalen

### Übersicht B10: Synopse der Landesprogramme Nordrhein-Westfalen

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Arbeitszeitberatung</b>							
Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigung	Unternehmen, KMU (EU-Definition)	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	50 % der Kosten für Beratungstage, jedoch max. 500 € pro Beratungstag für 3 bis max. 6 Beratungstage (Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten) bzw. 3 bis max. 9 Beratungstage (Unternehmen ab 50 Beschäftigte)	Anlaufstellen gemäß Anlage	ESF	ja	NRW
<b>Beratungsprogramm Wirtschaft NRW (BPW)</b>							
Unterstützung der Gründung und Festigung von Unternehmen, die neue Arbeits- und Ausbildungsplätze schaffen und/oder bestehende Arbeits- und Ausbildungsplätze sichern	natürliche Personen, KMU (EU-Definition) der gewerblichen Wirtschaft und Freie Berufe, deren Gründung nicht länger als fünf Jahre zurückliegt	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	Gründungsberatung: 50 % des Tagewerksatzes (75 % in Ziel-2-Gebieten, 90 % bei Langzeitarbeitslosen), max. 500 € je Tagewerk bis max. 4 Tagewerke (6 Tagewerke bei Unternehmensübernahme) innerhalb von 12 Monaten; Festigungsberatung: wie oben, aber max. 5 Tagewerke pro Jahr, insgesamt max. 10 Tagewerke; Technologische Kurzberatungen: max. 1 Tagewerk; Gruppenberatung: Kalkulation der Tagewerksätze je Teilnehmer	Anlaufstellen gemäß Anlage	Landesmittel; EFRE; ESF	ja	NRW
<b>Potenzialberatung</b>							
Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigung	Unternehmen	Zuschuss	max. 50 % der Kosten für Beratung, Betriebe mit bis zu 49 Beschäftigten: max. drei bis zehn Beratertage zu je 500 €; Betriebe ab 50 Beschäftigte: max. 3 bis 15 Tage zu je 500 €	zugelassene Anlaufstellen	EU	ja	NRW

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Regionales Wirtschaftsförderungsprogramm (RWP) - Durchführungserlass Beratungsförderung</b>							
Unterstützung in Krisensituationen	Unternehmen in Krisensituationen	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	Erstförderung für Machbarkeitsstudie: max. 800 € pro Beratungstagewerk, max. 5 Beratertagewerke, insg. max. 4.000 €; Folgeförderung: max. 800 € pro Beratertagewerk, max. 10 Tagewerke, insg. max. 8.000 €; Unternehmen mit besonderer arbeits-, regional-, strukturpolitischer Bedeutung oder mit Landesbürgschaften und -garantien: 50 % der Beratungskosten, max. 40 Tagewerke je 1.250 €	Ministerium für Wirtschaft und Arbeit; NRW.Bank	Landesmittel	ja	NRW
<b>Verbundprojekte</b>							
Sicherung und Ausbau von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung	Bildungsträger und Beratungseinrichtungen	Zuschuss	Beratung: max. 50 % der Ausgaben für Beratungstage, max. 500 € pro Beratungstag; Qualifizierung: max. 50 % der Ausgaben für Teilmertage, jedoch max. 20 € pro Teilmertage; Erfahrungstrainingstransfer: 80 % der Ausgaben für Veranstaltungen bis max. 800 €, max. 50 % der Ausgaben zur Erstellung von Transferprodukten bis max. 250 € pro Arbeitstag	zuständige Regionalagenturen	EU	nein	NRW
<b>Finanzielle Absicherung von Unternehmensgründern aus Hochschulen (PFAU)</b>							
Abfederung finanzieller Risiken von Hochschulabsolventen, die eine Unternehmensgründung anstreben	Hochschulen	Zuschuss	Personalkosten bis zu zwei Jahre einer halben BAT II/A Stelle (Universität) oder einer halben IVB bis BAT III Stelle (Fachhochschule); Beratungsleistungen bis max. 5.000 € als Zuschuss	ZENITH GmbH	Landesmittel	nein	NRW

Tabelle B10: Kennzahlen für Beratungsförderprogramme des Landes Nordrhein-Westfalen

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in €	Mittelherkunft (Land/ Bund/EU) in €
Arbeitszeitberatung	2002	2	10.000	5.000	0/0/10.000
	2003	42	147.000	3.500	0/0/147.000
	2004	52	182.000	3.500	0/0/182.000
Beratungsprogramm Wirtschaft NRW (BPW)	2002	3.135	4.353.650	1.389	3.349.440/0/1.004.210
	2003	2.969	4.571.170	1.540	2.714.210/0/1.856.960
	2004	3.430	5.973.760	1.742	28.990/0/5.944.770
Potenzialberatung	2002	2.202	11.010.000	5.000	0/0/11.010.000
	2003	1.445	7.225.000	5.000	0/0/7.225.000
	2004	1.302	6.510.000	5.000	0/0/6.510.000
<b>Summe</b>	2002	5.339	15.373.650	2.879	3.349.440/0/12.024.210
	2003	4.456	11.943.170	2.680	2.714.210/0/9.228.960
	2004	4.784	12.665.760	2.648	28.990/0/12.636.770

## B11: Rheinland-Pfalz

### Übersicht B11: Synopse der Landesprogramme Rheinland-Pfalz

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Beratungsprogramm für Existenzgründer</b>							
Sicherung und Ausbau von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung	natürliche Personen, KMU (EU-Definition)	Zuschuss	Existenzgründung: 75 % der Beratungskosten, förderfähiger Tagessatz von bis zu 500 €, max 3 Tagewerke; Existenzsicherung: 75 % der Beratungskosten, bei Blockberatung max. 6 Tagewerke, bei Coaching max. 10 Tagewerke über mind. 6 Monate	IHK, HWK, RKW Rheinland-Pfalz GmbH, Landesverband der Freien Berufe	Landesmittel; ESF	ja	Rheinland-Pfalz
<b>Förderung der allgemeinen Betriebsberatung durch die RKW Rheinland-Pfalz GmbH</b>							
Sicherung und Ausbau von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung	KMU mit max. 20 Mio. € Jahresumsatz	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	bei Unternehmen mit bis zu 7 Mio. € (über 7 Mio. € bis zu 20 Mio. €) Jahresumsatz 275 € (200 €) pro Tagewerk für max. 40 Tagewerke in 5 Jahren	RKW Rheinland-Pfalz GmbH	Landesmittel	ja	Rheinland-Pfalz
<b>Förderung von technologieorientierten Anschlussberatungen</b>							
Unterstützung bei der Nutzung von neuen Technologien	KMU mit max. 20 Mio. € Jahresumsatz	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	bei Unternehmen mit bis zu 7 Mio. € (über 7 Mio. € bis zu 20 Mio. €) Jahresumsatz 300 € (225 €) pro Tagewerk von freien Beratern und 225 € bzw. 175 € pro Tagewerk von Hochschul-/Fachhochschullehrern für max. 10 Tagewerke in 3 Jahren	RKW Rheinland-Pfalz GmbH	Landesmittel	ja	Rheinland-Pfalz
<b>Technologieberatungsprogramm (BITT-Programm)</b>							
Unterstützung des Zugangs und der Anwendung neuer Technologien	Technologieorientierte KMU (EU-Definition) des verarbeitenden und produzierenden Gewerbes sowie der produktionsnahen Dienstleistungen	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	abhängig vom Jahresumsatz des Unternehmens zwischen 30 % und 70 % der förderfähigen Kosten	IHK, HWK	Landesmittel	ja	Rheinland-Pfalz

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Umweltprüfung und Umweltbetriebsprüfung (Öko-Audit) in kleinen und mittleren Unternehmen</b>							
Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU	KMU (EU-Definition) in Ziel-2-Fördergebiet, die sich erfolgreich an dem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagementsystem und die Umweltbetriebsprüfung nach EMAS beteiligen haben und die EMAS-Ersteintragung bei der zuständigen Kammer haben	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	bei der erfolgreichen Ersteintragung: 50 % der Kosten für die Umweltprüfung und Umweltbetriebsprüfung, max. 5.000 € je Betriebsstätte; bei der erfolgreichen Aufrechterhaltung der Eintragung: 50 % der Kosten, max. 2.500 € je Betriebsstätte und Betriebsprüfungszyklus	IHK, HWK	Landesmittel; EU	nein	Ziel-2-Gebiete in Rheinland-Pfalz
<b>FITOUR - Förderung innovativer technologieorientierter Unternehmensgründungen</b>							
Förderung technologieorientierter Existenzgründer	Studierende und wissenschaftliche Mitarbeiter an rheinland-pfälzischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen; Arbeitnehmer aus Unternehmen	Zuschuss Freistellung Darlehen	bis zu 20 Tagewerke Ausbildungs- und Beratungsleistungen à 500 € innerhalb von zwei Jahren; nach Gründung Eigenbeteiligung 175 € pro Tag bzw. 200 € pro Tag ab dem 12. Monat	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau	Landesmittel	nein	Rheinland-Pfalz

Tabelle B11: Kennzahlen für Beratungsförderprogramme des Landes Rheinland-Pfalz

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in €	Mittelherkunft (Land/Bund/EU) in €
Beratungsprogramm für Existenzgründer	2002	554	909.000	1.641	707.000/0/202.000
	2003	531	838.000	1.578	493.000/0/345.000
	2004	947	1.571.000	1.659	1.226.000/0/345.000
Förderung der allgemeinen Betriebsberatung	2002	83	231.000	2.783	231.000/0/0
	2003	88	181.000	2.057	181.000/0/0
	2004	90	180.000	2.000	180.000/0/0
Förderung von technologieorien- tierten Anschluss- beratungen	2002	52	128.000	2.462	128.000/0/0
	2003	45	98.000	2.178	98.000/0/0
	2004	51	99.000	1.941	99.000/0/0
Technologiebera- tungsprogramm (BITT-Programm)	2002	221	205.310	929	205.310/0/0
	2003	243	250.510	1.031	250.510/0/0
	2004	205	197.350	963	197.350/0/0
<b>Summe</b>	2002	910	1.473.310	1.619	1.271.310/0/202.000
	2003	907	1.367.510	1.508	1.022.510/0/345.000
	2004	1.293	2.047.350	1.583	1.702.350/0/345.000

## B12: Saarland

### Übersicht B12: Synopse der Landesprogramme Saarland

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Zuwendungen für Beratungen kleiner und mittlerer Unternehmen (Beratungsprogramm)</b>							
Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU	KMU des produzierenden Gewerbes und des Handwerks bis zu 20 Mio. € Jahresumsatz und sonstige Unternehmen bis zu 10 Mio. € Jahresumsatz	Zuschuss (Festbetragsfinanzierung)	200 € je Tagewerk für max. 10 Tagewerke je Unternehmen und Kalenderjahr; bei Existenzgründung (bis zwei Jahre nach Gründung) sowie bei Beratung zu Arbeitsflexibilisierung und Mitarbeiterbeteiligung: 400 € je Tagewerk; Unternehmen, die erstmals ein Beratungsprogramm in Anspruch nehmen: 400 € je Tagewerk für die ersten beiden Tagewerke, erhöhter Zuwendungssatz bei Existenzgründern für max. 15 Tagewerke	Zentrale für Produktivität und Technologie Saar e.V. (ZPT); HWK	Landesmittel	ja	Saarland
<b>Saarländisches Umwelt-Audit-Programm</b>							
Erhöhung der Anzahl von Organisationen, die sich freiwillig an dem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung der EU (EMAS) beteiligen	juristische Personen des privaten und öffentlichen Rechts, sofern sie gemäß EMAS-Verordnung teilnahmeberechtigt sind	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	je nach Größe der Organisation und Umfang der Maßnahmen bis zu 75 % der Aufwendungen, max. zwischen 5.000 € und 15.000 €	IHK; HWK	Landesmittel	nein	Saarland
<b>Coaching-Programm</b>							
Stabilisierung von jungen Unternehmen	KMU in den ersten 5 Jahren nach der Unternehmensgründung	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	innerbetriebliches Coaching: 70% der Maßnahmekosten, max. 20 Tage im Jahr, max. 30 Tage je Unternehmen, max. 800 € je Maßnahmetag; überbetriebliches Coaching: 70% der Maßnahmekosten, max. 15 Workshopstage pro Unternehmen, max. 150 € pro Stunde	HWK, Zentrale für Produktivität und Technologie Saar e.V. (ZPT);	Landesmittel; ESF	nein	Saarland

Tabelle B12: Kennzahlen für Beratungsförderprogramme des Landes Saarland

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in €	Mittelherkunft (Land/Bund/EU) in €
Coachingprogramm	2002	28	214.000	7.643	76.000/0/138.000
	2003	53	284.000	5.358	141.000/0/143.000
	2004	60	443.000	7.383	164.000/0/279.000
Zuwendungen für Beratungen kleiner und mittlerer Un- ternehmen (Bera- tungsprogramm)	2002	109	206.000	1.890	206.000/0/0
	2003	173	367.000	2.121	367.000/0/0
	2004	239	350.000	1.464	350.000/0/0
<b>Summe</b>	2002	137	420.000	3.066	282.000/0/138.000
	2003	226	651.000	2.881	508.000/0/143.000
	2004	299	793.000	2.652	514.000/0/279.000

## B13: Sachsen

### Übersicht B13: Synopse der Landesprogramme Sachsen

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Außenwirtschafts- und Marktzugangsförderung</b>							
Verbesserung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit	KMU (EU-Definition) des produzierenden Gewerbes, wirtschaftsnaher Dienstleister und Außenhandel	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 50 % der Kosten für Beratung, max. 5.000 € pro Jahr; für Inlandsmessen max. 25 % der zuwendungsfähigen Ausgaben; externe Außenwirtschaftsberatung: max. 5.000 € jährlich bzw. 15.000 € insgesamt innerhalb von drei Jahren; bei Firmengemeinschaften: max. 150.000 €; Interne Außenwirtschaftsberatung: max. 5.000 € pro Jahr; für Teilnahme an Inlandsmessen max. 2.000 € pro Jahr, in Gebieten mit besonderen Entwicklungsaufgaben gelten besondere Konditionen	Sächsische AufbauBank - Förderbank (SAB)	Landesmittel; EU	ja	Sachsen
<b>Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (RIGA)</b>							
Schaffung und Sicherung von qualifizierten Dauerarbeitsplätzen, Verbesserung der Einkommenssituation und Stärkung der regionalen Wirtschaftsstruktur	Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und des Fremdenverkehrsgewerbes aus den ausgewiesenen Fördergebieten, Ausschluss bestimmter Branchen gemäß Richtlinie	Zuschuss zu Investitionskosten, in Ausnahmefällen Zuschuss zu Lohnkosten	max. 35 % der förderfähigen Kosten; bei KMU nach EU-Definition: max. 50 % der förderfähigen Kosten	Sächsische AufbauBank - Förderbank (SAB)	Bundesmittel; Landesmittel	nein	Ausgewiesene Fördergebiete in Sachsen
<b>KOMPRI 2.1 - Kommunikation und Prozessintegration</b>							
Beschleunigung und Optimierung von Wertschöpfungsprozessen; verstärkter Einsatz von elektronischem Geschäftsverkehr; Erschließung, Ausbau und Bedienung überregionaler Absatzmärkte	KMU mit mehr als 5 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowie Unternehmensverbände mit mehr als 15 Beschäftigten	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	für einzeln antragstellende Unternehmen: max. 40 % der zuwendungsfähigen Kosten; für Unternehmensverbände: max. 50 % der zuwendungsfähigen Kosten	Sächsische AufbauBank - Förderbank (SAB)	Landesmittel	nein	Sachsen

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Intensivberatung/Coaching/ Umweltmanagement (innerhalb der GA)</b>							
Entwicklung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU	KMU (EU-Definition)	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	Intensivberatung/Coaching: max. 50 % (für Unternehmen bis zu 7 Mio. € Jahresumsatz: max. 65 %) der Beratungskosten, max. 400 € (für Jungunternehmen: max. 500 €) je Tagewerk, max. 50 Tagewerke pro Jahr (im Rahmen der GA: max. 70 Tagewerke); max. 90 Tagewerke in drei Jahren (GA: 110); Umweltmanagement: Durchführung von Workshops und Beratungen max. 50 % (für Unternehmen bis zu 7 Mio. € Jahresumsatz max. 65 %) der Kosten, max. 400 € je Tagewerk für max. 20 Tagewerke in drei Jahren; Öko-Audits: max. 50 % der Kosten, max. 8.000 €; Zertifizierung: max. 50 % der Kosten, max. 7.000 €; Auditierung und Zertifizierung insgesamt max. 8.000 €	für Intensivberatung/Coaching: ausgewählte Qualitätssicherer; für Umweltmanagement: Sächsische AufbauBank - Förderbank (SAB)	Landesmittel; Bundesmittel	ja	Sachsen
<b>Unterstützung der Staaten Mittel- und Osteuropas (MOE) sowie der Neuen Unabhängigen Staaten der früheren Sowjetunion (NUS)</b>							
Unterstützung der betreffenden Länder bei der demokratischen Umgestaltung ihrer Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung	eingetragene gemeinnützige Vereine, Körperschaften des öffentlichen Rechts, juristische Personen des privaten Rechts, sonstige Personengesellschaften, insbesondere GbR	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 80 % der zuwendungsfähigen Ausgaben (in Ausnahmefällen bis zu 90 %), max. 50.000 € pro Vorhaben	Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft	Landesmittel	nein	Sachsen
<b>Verbesserung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit (GA) - Mittelstandsförderung Allgemeine Richtlinie</b>							
Steigerung der Leistungsfähigkeit von KMU	KMU (EU-Definition) und Freie Berufe	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	-	-	Landesmittel	nein	Sachsen

Tabelle B13: Kennzahlen für Beratungsförderprogramme des Landes Sachsen

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in €	Mittelherkunft (Land/Bund/EU) in €
Intensivberatung/ Coaching/Um- weltmanagement	2002	627	3.462.000	5.522	3.462.000/0/0
	2003	539	2.525.000	4.685	2.525.000/0/0
	2004	753	4.192.000	5.567	4.192.000/0/0
Außenwirtschafts- beratung	2002	151	544.000	3.603	479.000/0/65.000
	2003	85	279.000	3.282	70.000/0/209.000
	2004	158	583.000	3.690	146.000/0/437.000
<b>Summe</b>	2002	778	4.006.000	5.149	3.941.000/0/65.000
	2003	624	2.804.000	4.494	2.595.000/0/209.000
	2004	911	4.775.000	5.241	4.338.000/0/437.000

## B14: Sachsen-Anhalt

### Übersicht B14: Synopse der Landesprogramme Sachsen-Anhalt

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Beratungshilfeprogramm</b>							
Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU	KMU (EU-Definition) und Freie Berufe	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	je nach Beratungsfeld zwischen 50 % und 75 % der Beratungskosten, max. 350 € bis 475 € je Tagewerk für max. 10 bis 150 Tagewerke; bei Gruppenberatung: 50 % der Kosten, max. 350 € bis 500 € je Tagewerk	RKW Sachsen-Anhalt GmbH	Landesmittel; ESF	ja	Sachsen-Anhalt

© IfM Bonn

Tabelle B14: Kennzahlen für Beratungsförderprogramme des Landes Sachsen-Anhalt

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in €	Mittelherkunft (Land/Bund/EU) in €
Mittelstands- beratungs- programm (Beratungs- hilfeprogramm)	2002	377	1.997.800	5.299	998.900/0/998.900
	2003	303	2.234.800	7.376	558.700/0/1.676.100
	2004	500	3.371.800	6.744	842.900/0/2.528.900
<b>Summe</b>	2002	377	1.997.800	5.299	998.900/0/998.900
	2003	303	2.234.800	7.376	558.700/0/1.676.100
	2004	500	3.371.800	6.744	842.900/0/2.528.900

## B15: Schleswig-Holstein

### Übersicht B15: Synopse der Landesprogramme Schleswig-Holstein

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Arbeit für Schleswig-Holstein - Audit Beruf &amp; Familie</b>							
Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Sensibilisierung für eine familienfreundliche Unternehmenspolitik	KMU (EU-Definition) mit weniger als 199 Beschäftigten	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	Für Auditierung: 45 % der Ausgaben, max. 3.600 €; für Reauditierung: 40 % der Ausgaben, max. 2.000 €	Beratungsgesellschaft für Beschäftigung in Schleswig-Holstein (BSH) mbH	Landesmittel; ESF	nein	Schleswig-Holstein
<b>Arbeit für Schleswig-Holstein - Potenzialberatung</b>							
Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Sicherung von Arbeitsplätzen	KMU (EU-Definition) der gewerblichen Wirtschaft und der Freien Berufe	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	45 % der zuwendungsfähigen Beratungskosten, max. 400 € pro Beratungstag für max. 10 Beratungstage (14 weitere Beratungstage für Beratungen im Zusammenhang mit Finanzierungsanträgen) für Betriebe bis zu 49 Beschäftigten bzw. max. 15 Beratungstage (17 weitere Beratungstage für Beratungen im Zusammenhang mit Finanzierungsanträgen) für Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten	Beratungsgesellschaft für Beschäftigung in Schleswig-Holstein (BSH) mbH	Landesmittel; ESF	ja	Schleswig-Holstein
<b>Arbeit für Schleswig-Holstein - Weiterbildungsmaßnahmen zum beruflichen Wiedereinstieg von Frauen</b>							
Unterstützung von Frauen beim beruflichen Wiedereinstieg	Institutionen der Weiterbildung	Zuschuss	für Beratungs- und Weiterbildungsmaßnahmen: 4,60 € pro Teilnehmerin/Stunde, max. 51,13 € pro Lehrgangsstunde, insgesamt max. 4.090,34 €; Praktika: max. 102,26 € je Praktikumsplatz; begleitende Kinderbetreuung: max. 1,02 € pro Kind/Teilnehmerin/Stunde, max. 9,20 € pro Unterrichtsstunde	Beratungsgesellschaft für Beschäftigung in Schleswig-Holstein (BSH) mbH	Landesmittel; ESF	nein	Schleswig-Holstein

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Außenwirtschaftsförderungsrichtlinie (WAR)</b>							
Stärkung der Motivation der Unternehmen, sich am Exportgeschäft zu beteiligen	KMU (EU-Definition)	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	max. 40 % der zuwendungsfähigen Ausgaben für Beratungen und erstmalige Messeteilnahmen, bei weiteren Beteiligungen max. 30 %, max. 8 Tagewerke (branchenübliches Honorar); max. 12.000 € pro Jahr, max. 4.000 pro Messe; für Beteiligungen an Firmengemeinschaftsbüros: max. 50 % im 1. und max. 40 % im 2. Jahr der zuwendungsfähigen Ausgaben, max. 8.000 € pro Jahr für ein Unternehmen	Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH)	Landesmittel	nein	Schleswig-Holstein
<b>Einführung des elektronischen Geschäftsverkehrs bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) - B2B-Richtlinie (im Rahmen der GA)</b>							
Ausgleich struktureller Nachteile	KMU (EU-Definition) im Ziel-2-Gebiet	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	für Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagevermögen: je nach Fördergebiet und Betriebsgröße zwischen 7,5 % und 25 % der förderfähigen Ausgaben; für Beratungen: max. 50 % der förderfähigen Ausgaben; max. 300.000 € pro Maßnahme und pro Unternehmen	Technologie-Transfer-Zentrale Schleswig-Holstein GmbH (tz SH)	Landesmittel; EFRE	nein	Ziel-2-Fördergebiete in Schleswig-Holstein
<b>KMU System</b>							
Erleichterung des Zugangs zur Finanzierung für bonitätschwache Unternehmen und Reduzierung des Ausfallrisikos	KMU (EU-Definition), die eine Ausfallbürgschaft der Bürgschaftsbank Schleswig-Holstein beantragt haben	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	je nach Phase bis zu 45 % der Beratungskosten, max. Tagewerksatz 888 € für insgesamt max. 15 Tagewerke (Unternehmen bis zu 49 Beschäftigten) bzw. 19 Tagewerke (für Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten)	Bürgschaftsbank Schleswig-Holstein GmbH	Landesmittel; ESF	ja	Schleswig-Holstein

**B16: Thüringen**

**Übersicht B16: Synopse der Landesprogramme Thüringen**

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Außenwirtschaftsförderung</b>							
Erschließung, Wahrung und Festigung ausländischer Märkte	KMU (EU-Definition) des verarbeitenden Gewerbes und aus dem Bereich technologieorientierte Dienstleistungen sowie Architektur- und Ingenieurbüros	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	unterschiedlich je nach zu fördernder Maßnahme; für Außenwirtschafts- und Marketingberatung: max. 50 % der Beratungskosten, max. 500 € pro Beratungstag , max. 10 Tagewerke	IHK, Architektenkammer Thüringen, Ingenieurkammer Thüringen	Landesmittel; EU	nein	Thüringen
<b>Beratungsrichtlinie</b>							
Förderung des Zugangs zu externem Fachwissen	KMU (EU-Definition) der gewerblichen Wirtschaft, wirtschaftsnahe Freie Berufe, Existenzgründer	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	Kurzzeitberatungen: max. 75 % der Beratungskosten, max. 400 € je Tagewerk, max. 10 Tagewerke innerhalb eines Jahres für gleichen Beratungsgegenstand; Gruppenberatung: max. 90 % der Beratungskosten, max. 480 € je Tagewerk; Co-Managementberatung: max. 50 % der Beratungskosten, max. 200 € je Tagewerk; Seniorenberatung: max. 75 % der pauschalisierten Aufwendungen der Seniorengeneration, max. 150 € pro Tagewerk, max. 10 Tagewerke je Kalenderjahr für gleichen Beratungsgegenstand; Existenzgründerpass: 100 % bis zu einer Höhe von 1.500 €, max. anerkannte Honorarkosten: 540 € je Tagewerk	RKW Thüringen, IHK, HWK	Landesmittel; EFRE; ESF	ja	Thüringen

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<p><b>Förderung der Erlangung, Sicherung und Verwertung von Schutzrechten</b></p> <p>Stärkung der Innovationsfähigkeit</p>	<p>KMU (EU-Definition), evaluierte wirtschaftsnahen Forschungseinrichtungen, die nicht durch Bund/Land institutionell gefördert sind, freie Erfinder</p>	<p>Zuschuss (rückzahlbar bei erfolgreicher Verwertung)</p>	<p>Erfinderberatungen: max. 75 % der Beratungskosten, max. 500 € pro Tagewerk, max. 2 Tagewerke je Projekt, insg. max. 2.500 € je Antragsteller im Jahr; Patentrecherche: max. 75 % der zuzuschussfähigen Ausgaben, max. 2.500 € je Antragsteller und Recherche; Anmeldung von Schutzrechten: max. 45 % der Ausgaben, max. je nach Maßnahme zwischen 350 € und 10.000 €, insg. max. bei nationalen Anmeldungen 5.000 € je Anmelder und Jahr</p>	<p>Erfinderzentrum Thüringen (EZT)</p>	<p>Landesmittel</p>	<p>nein</p>	<p>Thüringen</p>
<p><b>Förderung von Energieberatung und Energiekonzepten</b></p> <p>Verringerung klimaschädlicher Emissionen, Senkung von Risikopotenzialen</p>	<p>natürliche Personen, Personengesellschaften, juristische Personen des privaten Rechts, Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts, für Schulungs- und Informationsveranstaltungen auch Organisationen der gewerblichen Wirtschaft, eing. Vereine, Gebietskörperschaften, wissenschaftliche Institutionen</p>	<p>Zuschuss</p>	<p>Energieberatung in Unternehmen: 350 € je Tagewerk, max. förderfähiges Tagewerk 400 €, max. 4 Tagewerke; Energieberatung im Gebäudebereich: zwischen 150 € und 600 €; Erstellung von Energiekonzepten: max. 50 % der Kosten, max. 30.000 €</p>	<p>Thüringer Aufbaubank (TAB), Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur</p>	<p>Landesmittel</p>	<p>nein</p>	<p>Thüringen</p>

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
Förderung der Leistungssteigerung, Beratung und Qualifizierung von Existenzgründern im Handwerk	<p>Handwerksorganisationen, Organisationen des Kunsthandwerks, KMU (EU-Definition) im Handwerk, Existenzgründer im Handwerk</p>	Zuschuss	<p>Organisationseigene Beratung: Festbetragzuschuss zu Aufwendungen für die organisatorischen Berater max. 280 €, max. 135 Tagewerke und pro Jahr, zuwendungsfähig; Kurzzeitberatungen bis max. 4 Tagewerke; Existenzgründerpass: 100 % bis max. 1.500 €, max. 540 € je Tagewerk anerkannt; Meistergründungsprämie: max. 5.000 €; Projekte zur Erschließung von Marktpotenzialen: max. 75 % der Projektausgaben, max. 25.000 €; im Einzelfall max. 90 %, max. 150.000 €; Messebeteiligung: zwischen 50 % und 75 % der zuwendungsfähigen Ausgaben, zwischen 5.000 € und 50.000 €; Technologietransfer: 500 € je organisatorischem Berater je Tagewerk, max. 75 Tagewerke; Technologietransferstudien: max. 75 % der Projektausgaben, max. 37.500 €</p>	Handwerksförderungs-gesellschaft Thüringen mbH, HWK	Landesmittel; Bundesmittel	ja	Thüringen

Förderziel	Berechtigte	Art der Förderung	Konditionen	Antragstellung über/bei	Finanzierung des Programms	Beratung primäres Programmziel	Geltungsbereich
<b>Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung und Projekte zur Verbesserung von Umweltauswirkungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung in KMU</b>							
Förderung des nachhaltigen Wirtschaftens	KMU (EU-Definition), Kommunen, Verbände, Einrichtungen, sonstige Organisationen	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	<p>erstmalige Beteiligung an Umweltmanagementsystemen: max. 75 % der zuwendungsfähigen Ausgaben, max. 510 € pro Manntag, max. 6.600 € für 12 Manntage (Unternehmen bis zu 9 Beschäftigten), max. 9.000 € für 18 Manntage (Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten) bzw. 11.500 € für 24 Manntage (Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten); umweltrelevante Beratungsprojekte: max. 510 € pro Manntag, max. 3.060 € für 8 Manntage; Projekte zur Verbesserung der Umweltauswirkungen: max. 100.000 € der Personal- und Sachausgaben</p>	Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt	Landesmittel; EFRE	nein	Thüringen
<b>Technologie-Beratungsrichtlinie (Teil der allgemeinen Beratungsrichtlinie)</b>							
Erleichterung des Zugangs zu externem Fachwissen	KMU (EU-Definition)	Zuschuss (Anteilsfinanzierung)	<p>Kurzzeitberatung: max. 75 % der Beratungskosten, max. 375 € je Tagewerk, max. 20 Tagewerke je Unternehmen und pro Jahr; Co-Managementeinsatz: max. 75 % des Honorars, max. 250 € je Tagewerk; Informationsrecherchen: max. 75 % der zuwendungsfähigen Ausgaben, max. 2.500 € je Antragsteller und Recherche; Marktstudien: max. 75 % der zuwendungsfähigen Ausgaben, max. 10.000 € pro Antragsteller und Jahr; Gruppenberatung: max. 90 % des Honorars, max. 450 €, max. 20 Tagewerke je Antragsteller und Jahr</p>	IHK, RKW	Landesmittel; EFRE	ja	Thüringen

Tabelle B16: Kennzahlen für Beratungsförderprogramme des Landes Thüringen

Programm	Jahr	Förderfälle	Fördervolumen in €	Durchschnittlicher Förderbetrag je Förderfall in € <sup>1</sup>	Mittelherkunft (Land/Bund/EU) in €
Beratungsrichtlinie	2002	2.198	7.293.000	2.718	5.975.000/ 1.318.000/0
	2003	2.429	6.505.000	2.324	5.646.000/ 859.000/0
	2004	2.145	4.285.000	1.525	3.271.000/ 1.014.000/0
Außenwirtschafts- förderung (Teil Außenwirtschafts- beratung)	2002	22	48.965	2.226	5.034/0/ 43.931
	2003	52	189.500	3.644	18.100/0/ 171.400
	2004	98	319.245	3.258	80.156/0/ 239.089
Technologie- Beratungsrichtlinie	2002	522	3.207.650	6.145	988.390/0/ 2.219.260
	2003	388	2.392.010	6.165	497.710/0/ 1.894.300
	2004	270	1.531.440	5.672	564.000/0/ 967.440
<b>Summe</b>	2002	2.742	11.867.615	3.847	2.311.424/ 1.318.000/ 8.238.191
	2003	2.869	9.945.510	3.167	1.374.810/ 859.000/ 7.711.700
	2004	2.513	7.149.685	2.442	1.658.156/ 1.014.000/ 4.477.529

© IfM Bonn

1 Bezogen nur auf Landes- und EU-Mittel (ohne Bundesmittel)

## Literaturverzeichnis

ALBACH, H. (1984): Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmensgründung, IfM-Materialien Nr. 14, Bonn

BDU (Hrsg.) (2001): Betriebsvergleich 2001 auf Basis des Geschäftsjahres 2000, Bonn

BDU (Hrsg.) (2005): Facts & Figures zum Beratermarkt 2004, Bonn

BINDEWALD, A. (2004): Was können gescheiterte von erfolgreichen Unternehmen lernen: Ergebnisse einer explorativen Datenanalyse von DtA-finanzierten Unternehmen, in: KfW Bankengruppe (Hrsg.): Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht, Heidelberg, S. 49-87

BUNDESAMT FÜR WIRTSCHAFT UND AUSFUHRKONTROLLE (2005): Die Beratungsförderung des Bundes - ein Überblick, Info Nr. 4

BUNDESAMT FÜR WIRTSCHAFT UND AUSFUHRKONTROLLE (2005): Geförderte Unternehmensberatungen des Bundes 2004

BUNDESAMT FÜR WIRTSCHAFT UND AUSFUHRKONTROLLE (o.J.): Förderung von Unternehmensberatungen sowie Informations- und Schulungsveranstaltungen, Fragebogenauswertung 2003

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT (Hrsg.) (1995): Verbesserung der Transparenz und Konsistenz der Mittelstandsförderung, BMWi-Dokumentation Nr. 379, Bonn

DEUTSCHER BUNDESTAG (1970): Grundsätze einer Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen, Drucksache VI/1666, Bonn

DEUTSCHER BUNDESTAG (1976): Bericht der Bundesregierung über Lage und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (Mittelstandsbericht), Drucksache 7/5248, Bonn

GESCHKA, H. (2005): Evaluation der "betreuten Beratung" der Förderprogramme: Existenzaufbau, Umsetzung, Übergabe und E-Commerce durch das RKW-Hessen, Ergebnisbericht für 2004, Darmstadt

HÄUSSER, U. (1998): Studie über den Markt für Unternehmensberatungen in Deutschland und Europa, Karlsruhe

IHK Bochum (2002): Der Unternehmensberatungsmarkt im mittleren Ruhrgebiet, Bochum

JONAS, R. (2002): Unternehmensberatungen im mittleren Ruhrgebiet. Breites Angebot und beachtliche Kompetenz, herausgegeben von der IHK Bochum, Bochum, Download unter <http://www.bochum.ihk.de>

KLEMMER, P.; FRIEDRICH, W.; LAGEMAN, B. u.a. (1996): Mittelstandsförderung in Deutschland - Konsistenz, Transparenz und Ansatzpunkte für Verbesserungen, Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, H. 21, Essen

LACHNIT, L.; MÜLLER, S. (1993): Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen, in: Der Betrieb, Heft 28, 46. Jg. , S. 1381-1386

MEYERHÖFER, W. (1987): Effizienz der Förderung von Unternehmensberatungen, Ifo-Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen, Nr. 32, München

MWA NRW (2004): Beratungsprogramm Wirtschaft des Landes Nordrhein-Westfalen. Controlling 2003, Düsseldorf

MWME NRW (2005): Beratungsprogramm Wirtschaft des Landes Nordrhein-Westfalen. Controlling 2004, Düsseldorf

OBERENDER, P. O.; RUDOLF, T. (2005): Das Konzept des Marktversagens bei öffentlichen Gütern aus mikroökonomischer Sicht, in: WiSt Heft 6

PESCH, S. (2005): Wirtschaftliche Wirkungen von öffentlichen Förderprogrammen für Existenz- und Unternehmensgründungen in Deutschland, Diss. Köln

PROGNOS AG (1999): Evaluierung und Effizienzsteigerung von KMU-Beratungsprogrammen des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Technologie, Basel

RIEDEL, J. u.a. (1998): Beratungsprogramme für kleine und mittlere Unternehmen in Sachsen. Evaluierung des Mitteleinsatzes für Intensivberatung, Begleitende Beratung - Coaching sowie Qualitäts- und Umweltmanagement-Beratung 1991/92 bis 1996/97, ifo Dresden-Studien, 20, München

RKW NordWest: Statistik der zurückgekommenen Beurteilungen von Beratungen und Innerbetrieblichen Weiterbildungen 2001 bis 2004, Download unter: <http://www.rkw-nordwest.de>

RKW Rheinland-Pfalz: Auswertungen 2003, Download unter: <http://www.rkw-rlp.de>

TCHOUVAKHINA, M. V. (2003): Turn-around durch Krisenmanagement? Ergebnisse der Evaluation DtA-Runde Tische, Bonn.

WEDEMEIER, C. (1994): Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte der staatlichen Förderung von Beratungen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main u.a.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS (ZdH) (2005): Positionspapier