

## Die Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Beratung

Dem Handwerk kommt in der Bundesrepublik eine bedeutende beschäftigungspolitische, gesellschaftspolitische und volkswirtschaftliche Bedeutung zu. Auf absehbare Zeit sehen sich die Betriebe dieses Wirtschaftsbereichs jedoch zahlreichen Herausforderungen gegenüber, deren eigenständige Bewältigung aufgrund ihrer Struktur häufig nicht möglich ist. Die Handwerksorganisation in Deutschland unterstützt die Betriebe daher durch ein umfassendes Beratungsnetzwerk, damit das Handwerk seine Wettbewerbsfähigkeit sowie seine Innovationskraft auch weiterhin aufrechterhalten bzw. stärken kann. Die von der Handwerksorganisation angebotenen Betriebsberatungen werden umfangreich in Anspruch genommen und sind aus institutioneller Perspektive ein voller Erfolg.

Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Beratung kommen bei der Beratungsdurchführung häufig Analyseinstrumente zum Einsatz. Diese Analyseinstrumente werden häufig dezentral entwickelt bzw. verbleiben regelmäßig in dieser dezentralen Ebene, sodass sie nur „hausintern“ von den jeweiligen Beratern zur Anwendung kommen. Eine derartige Einschränkung ist zum einen aufgrund der potenziellen Mehraufwendungen und -kosten kritisch zu betrachten. Zum anderen besteht die Gefahr, dass die – zwangsläufig verschiedenen – Analyseinstrumente bei den verschiedenen Handwerkskammern und Fachverbänden zu jeweils unterschiedlichen Qualitäten in der Beratung führen. Diesen Risiken ließe sich entgegen, indem eine zentrale (Fort-)Entwicklung und Vereinheitlichung der Analyseinstrumente etabliert wird. Trotz anfänglicher Widerstände hat sich ein derartiges Vorgehen im Bereich der Unternehmensbewertung etabliert und wird nun von den Betriebsberatern auch für weitere Beratungsthemen gewünscht.

Bislang fehlte es jedoch noch an einem Überblick, welche Analyseinstrumente in der Breite für die betriebswirtschaftlichen Beratungsthemen bestehen und wie sich der gegenwärtige Status Quo darstellt. Aus diesem Grund wurde gemeinsam mit der Handwerkskammer Münster, dem ZDH sowie der Technischen Universität München ein Fragebogen erarbeitet, der die gegenwärtige Ist-Situation erheben soll. Die Befragungsergebnisse legen die Vermutung nahe, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Themennachfrage, der Verfügbarkeit von und der Zufriedenheit mit Analyseinstrumenten besteht. Die fünf nachgefragtesten Beratungsthemen („Nachfolge“, „Existenzgründung“, „Finanzierung und Fördermöglichkeiten“, „Unternehmensbewertung“ sowie „Controlling“) haben – in unterschiedlicher Reihenfolge – auch die höchste Verfügbarkeit und die höchste Zufriedenheit mit Analyseinstrumenten. Die vorhandenen Analyseinstrumente tragen daher dazu bei, den Beratungsprozess bei den häufigsten thematischen Fragestellungen zu unterstützen. Ein umgekehrtes Bild zeigt sich hingegen bei den vier am wenigsten nachgefragten Beratungsthemen („Strategische Unternehmensführung“, „Marketing“, „Recht und Versicherungen“ sowie „Personalwesen“), die – in unterschiedlicher Reihenfolge – auch die geringste Verfügbarkeit und die geringste Zufriedenheit mit Analyseinstrumenten aufweisen.

Im Hinblick auf weitere Standardisierungsbemühungen werden zwei Entscheidungskriterien bereitgestellt: Auf Basis eines Mindestniveaus an Standardisierung wären die bestehenden Analyseinstrumente bzw. Beratungsthemen zu „Marketing“, „Personalwesen“, „Strategische Unternehmensführung“, „Recht und Versicherungen“ sowie „Controlling“ weiteren Vereinheitlichungsbemühungen zu unterziehen. Auf Basis eines Ranking-Score, der neben dem gegenwärtigen Standardisierungsgrad noch weitere Kriterien umfasst, weisen die

Beratungsthemen zur „Nachfolge“, zur „Strategischen Unternehmensführung“, zu „Finanzierung und Fördermöglichkeiten“ sowie zum „Controlling“ das größte Potenzial für eine weiterführende Standardisierung auf.

Der ZDH sollte zudem in Erwägung ziehen, im Hinblick auf die Verwendung von Analyseinstrumenten die Rolle einer Koordinationsstelle zu übernehmen. Hierzu kann ein Arbeitskreis eingerichtet werden, der bestehende Materialien sammelt, prüft, bundesweit bereitstellt und ggf. weiterentwickelt; ein Überblick über wiederkehrende und nach Beratungsthemen klassifizierte Analyseinstrumente wird in der Ausarbeitung gegeben.

Die Publikation „Die Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Beratung“ ist ab sofort über das Ludwig-Fröhler-Institut verfügbar.

Kontakt: Ludwig-Fröhler-Institut  
Markus Buchner  
Max-Joseph-Str. 4  
80333 München  
T: +49 (0)89 - 51 55 60 - 85  
F: +49 (0)89 - 51 55 60 - 77  
E-Mail: buchner@lfi-muenchen.de