DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

Markus Buchner & Christoph Merz

Die Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Beratung

LUDWIG FRÖHLER INSTITUT

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

DHKT
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Urheberrechtsangabe zum Titelbild: © Rynio Productions - Fotolia.com

2017

Ludwig-Fröhler-Institut
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Markus Buchner & Christoph Merz

Die Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Beratung

Projektbericht

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis I

Abbildungsverzeichnis III

Tabellenverzeichnis IV

Anhangsverzeichnis V

1 Einleitung 1

1.1 Thematische Einordnung 1

1.2 Thematische Eingrenzung und Vorgehensweise 2

2 Thematische Grundzüge zur Handwerksorganisation und Standardisierung 4

2.1 Wesentliche Basisdaten zum Handwerk in Deutschland 4

2.2 Die Aufbauorganisation im Handwerk 5

2.3 Die Betriebsberatung im Handwerk 7

2.3.1 Rahmenbedingungen und Eckdaten der Betriebsberatung 7

2.3.2 Ergebnisse der Beratungsstatistik des ZDH im Jahr 2016 8

2.3.3 Evaluation der Beratungsleistungen für das Jahr 2014 10

2.4 Thematischer Abriss zur Standardisierung 14

2.5 Zwischenfazit 15

3 Empirische Ergebnisse zur Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten 17

3.1 Vorbemerkungen 17

3.2 Datenerhebung und Stichprobe 17

3.2.1 Fragebogen als Erhebungsinstrument 17

3.2.2 Zeitlicher Ablauf und Rücklaufquote der Erhebung 18

3.2.3 Beschreibung der Stichprobe 21

3.3 Ergebnisse der Befragung 23

3.3.1 Welche Beratungsthemen werden angeboten? 23

3.3.2 Welche Beratungsthemen werden nachgefragt? 25

3.3.2.1 Gewerbegruppenspezifische Nachfrage 25

3.3.2.2 Beratungsthemenspezifische Nachfrage 26

3.3.3 Für welche Beratungsthemen bestehen bereits Analyseinstrumente? 28

3.3.3.1 Verfügbarkeit von Analyseinstrumenten 28

3.3.3.2 Formen von Analyseinstrumenten 30

3.3.3.3 Darstellung konkreter Analyseinstrumente 30

3.3.4 Welche Anforderungen werden an Analyseinstrumente gestellt? 33

3.3.4.1 Einstellung der Betriebsberater zu Analyseinstrumenten 33

3.3.4.2 Geforderte Eigenschaften von Analyseinstrumenten 34
3.4 Welche Beratungsthemen eignen sich für eine Standardisierung? 35
3.4.1 Implikationen der deskriptiven Befragungsergebnisse 35
3.4.2 Entscheidungskriterium: Mindestniveau an Standardisierung 36
3.4.3 Entscheidungskriterium: Ranking-Score 38
4 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen 41
4.1 Thematisches Resümee 41
4.2 Handlungsempfehlungen für die Handwerksorganisation 42
Anhang 45
Literaturverzeichnis 50

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handwerksbetriebe in Deutschland je Bundesland relativ zur Einwohnerzahl..... 4

Abbildung 2: Erwerbstätige und Umsätze im Handwerk von 2003-2015..... 5

Abbildung 3: Aufbau der Handwerksorganisation..... 6

Abbildung 4: Unternehmensgröße der beratenen Betriebe 10

Abbildung 5: Beurteilung der Beratung insgesamt (Prozent) 11

Abbildung 6: Einschätzung des fachlichen und handwerksspezifischen Wissens (Prozent) 11

Abbildung 7: Betriebliche Maßnahmen infolge der Beratung (Prozent) 12

Abbildung 8: Erneute Inanspruchnahme der Betriebsberatung (Prozent)..... 13

Abbildung 9: Verbesserungsvorschläge zur Betriebsberatung (Prozent)..... 13

Abbildung 10: Fragebogenrücklauf nach Rückversandmethode und Tagen 19

Abbildung 11: Antwortquote nach Bundesländern 20

Abbildung 12: Angebotene Beratungsthemen der Betriebsberater 24

Abbildung 13: Anpassung des Angebotsportfolios auf institutioneller Ebene 24

Abbildung 14: Verteilung der Beratungsgespräche auf Gewerbegruppen..... 25

Abbildung 15: Themenspezifische Nachfrage nach Beratungsleistungen 26

Abbildung 16: Zyklizität von Beratungsleistungen..... 27

Abbildung 17: Zeitintensität der Beratungsthemen..... 27

Abbildung 18: Verfügbare Analyseinstrumente nach Beratungsthemen je Berater..... 28

Abbildung 19: Zufriedenheit mit bestehenden Analyseinstrumenten 29

Abbildung 20: Formen von Analyseinstrumenten 30

Abbildung 21: Einschätzung der Betriebsberater zu Analyseinstrumenten 34

Abbildung 22: Anforderungen an die Analyseinstrumente..... 35

Abbildung 23: Standardisierungsmatrix der Beratungsmethode und -inhalte..... 37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beratungsdauer nach Beratungsphasen gemäß Beratungsstatistik 2015 9

Tabelle 2: Verteilung der Beratungsdauer nach Zeitkategorien 10

Tabelle 3: Verteilung der antwortenden Berater auf die Organisationseinheiten..... 20

Tabelle 4: Deskriptive Maßzahlen zur Stichprobe 22

Tabelle 5: Betriebswirtschaftliche Beratungsthemen 23

Tabelle 6: Analyseinstrumente nach Beratungsthemen..... 31

Tabelle 7: Einflussfaktoren im Ranking-Score..... 39

Tabelle 8: Ergebnisse des Ranking-Score 39

Tabelle 9: Zufriedenheit mit wenig verfügbaren Analyseinstrumenten 44

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Fragebogen 45

Anhang 2: Anschreiben zum Fragebogen 49

1 Einleitung

1.1 Thematische Einordnung

Dem Handwerk kommt in der Bundesrepublik eine herausragende volkwirtschaftliche, gesellschaftliche und beschäftigungspolitische Bedeutung zu. Die Betriebe des Handwerks stellen 28,8 % des gesamten Unternehmensbestands und beschäftigen 12,5 % aller Erwerbstätigen in Deutschland. Im dualen Berufsbildungssystem sind ferner 27,4 % aller Auszubildenden diesem Wirtschaftsbereich zuzuordnen.[1] Zudem leistet das Handwerk auch einen wesentlichen Beitrag zum deutschen Innovationssystem und gilt als wichtiger Umsetzer politischer Entscheidungen (z.B. Energiewende). Als bedeutendes Glied in der Wertschöpfungskette für die deutsche Industrie und den Handel übernimmt dieser Wirtschaftsbereich überdies wichtige Aufgaben bei der Integration von benachteiligten Personen und Migranten in den Arbeitsmarkt.[2] Weiterhin hat das Handwerk einen wesentlichen Anteil an der flächendeckenden Versorgung gerade auch in den ländlichen Regionen.[3]

Auf absehbare Zeit sehen sich die meisten Handwerksbetriebe jedoch zahlreichen Herausforderungen gegenüber, deren eigenständige Bewältigung aufgrund ihrer Struktur nicht möglich ist: Zum einen ist ein schnellerer technologischer Wandel, immer kürzere Innovationszyklen sowie ein zunehmender Wettbewerbsdruck aus dem In- und Ausland zu verzeichnen. Zum anderen werden die Betriebe auch durch den zunehmenden Fachkräftemangel infolge des demografischen Wandels stark gefordert und müssen angemessen auf die Auswirkungen der digitalen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft reagieren. Die meisten Betriebe verfügen aufgrund ihrer geringen Größe jedoch nicht über die notwendigen unternehmerischen Möglichkeiten, um eine langfristige Strategieentwicklung zu betreiben und diese umzusetzen. Um das Handwerk daher bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu unterstützen und dadurch ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit sowie ihre Innovationskraft zu stärken, bedarf es eines speziell auf die Anforderungen der Betriebe dieses Wirtschaftsbereichs ausgerichteten Informations-, Beratungs- und Technologienetzwerkes, das bundesweit in Anspruch genommen werden kann.[4]

Dieses Informations-, Beratungs- und Technologienetzwerk wird den Betrieben von den Organisationseinheiten im Handwerk (Handwerkskammern und Fachverbände) angeboten und erstreckt sich fachlich auf ein breites Themenfeld (z.B. Betriebswirtschaft, Recht, Technologie, Außenwirtschaft, Energie, etc.). Zur Beratungsdurchführung erfolgt regelmäßig ein unterstützender Einsatz von Analyseinstrumenten, wie z.B. Excel- oder Online-Tools, Checklisten oder Richtlinien, die auch der Sicherstellung von Qualitätsstandards dienen. Diese Analyseinstrumente werden in der Regel nicht bundes-

---

1 Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2017b). Diese Angaben beziehen sich auf das Jahr 2016.
2 Vgl. z.B. Glasl (2017) zum Potenzial von Flüchtlingen für eine Berufsausbildung im Handwerk; ferner Glasl (2015) zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung im Handwerk.
3 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017), S. 1.
4 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017), S. 1.

weit einheitlich zur Verfügung gestellt, sondern werden häufig von den regionalen Handwerkskammern und Fachverbänden entwickelt und kommen dadurch nur „hausintern“ auf Ebene der jeweils regionalen Einheit zum Einsatz. Diese Vorgehensweise ist aus mehreren Gründen kritisch zu betrachten: Da sich die angebotenen Themenfelder der Beratung in allen 53 Handwerkskammern sowie 48 Fachverbänden überschneiden, ist mit mehrfachem Arbeitsaufwand und Kosten zu rechnen, wenn jede Organisationseinheit im Handwerk jeweils eigene Analyseinstrumente erstellt, die nur von einem kleinen Kreis an Betriebsberatern genutzt werden. Zudem besteht die Gefahr, dass die – zwangsläufig verschiedenen – Analyseinstrumente bei den einzelnen Handwerkskammern und Fachverbänden zu Unterschieden in der Beratungsqualität führen.

Hingegen könnte eine zentrale (Fort-)Entwicklung von Analyseinstrumenten diesen genannten Ineffizienzen entgegenwirken. Jedoch hat sich auf Bundesebene beim Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) lediglich für die Beratungsleistung zur Unternehmensbewertung („AWH-Standard“) eine Planungsgruppe gebildet, die u.a. ein Analyseinstrument erarbeitet hat. Trotz anfänglicher Widerstände hat sich dieses (früher: Excel-, jetzt: Online-)Tool zur Wertermittlung etabliert und kommt nun flächendeckend in Deutschland zum Einsatz.[5] Die positiven Erfahrungen mit dieser Vorgehensweise und diesem Analyseinstrument haben dazu geführt, dass immer mehr Betriebsberater an den ZDH den Wunsch äußern, auch für andere Beratungsthemen neben der Unternehmensbewertung standardisierte Analyseinstrumente zur Verfügung gestellt zu bekommen.[6]

Der vorliegende Projektbericht knüpft an die dargelegte Entwicklung an und möchte Erkenntnisse zum bestehenden Standardisierungsgrad und -wunsch von Analyseinstrumenten in der Handwerksorganisation erfassen und darlegen. Hierzu wurde gemeinsam mit der Handwerkskammer Münster, dem ZDH sowie in Kooperation mit der Technischen Universität München ein Fragebogen erarbeitet, der die gegenwärtige Ist-Situation erheben soll. Aufbauend auf den Ergebnissen des Fragebogens sollen Beratungsthemen identifiziert werden, die sich aufgrund ihrer Nachfrage bzw. Bedeutung besonders zur (weiteren) Standardisierung eignen.

1.2 Thematische Eingrenzung und Vorgehensweise

Zwar kommen Analyseinstrumente in allen fachlichen Beratungsfeldern der Organisationseinheiten im Handwerk zur Anwendung, jedoch konzentriert sich dieser Projektbericht auf den bestehenden Standardisierungsgrad und -wunsch im Bereich der *betriebswirtschaftlichen* Beratung. Bereits die einzelnen Beratungsthemen innerhalb des betriebswirtschaftlichen Bereichs umfassen mehrere Spezialisierungen. Ein Einbezug der verbleibenden Beratungsfelder (wie z.B. Energie, Außenwirtschaft, Technologie, etc.) und deren individueller Beratungsthemen war daher aus forschungsökonomischen Gründen (Umfang, Zeitrahmen) nicht möglich.

---

5 Vgl. AWH (2017), S. 4; Buchner/Friedl/Hinterdobler (2017), S. 1341.
6 Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2014), S. 20.

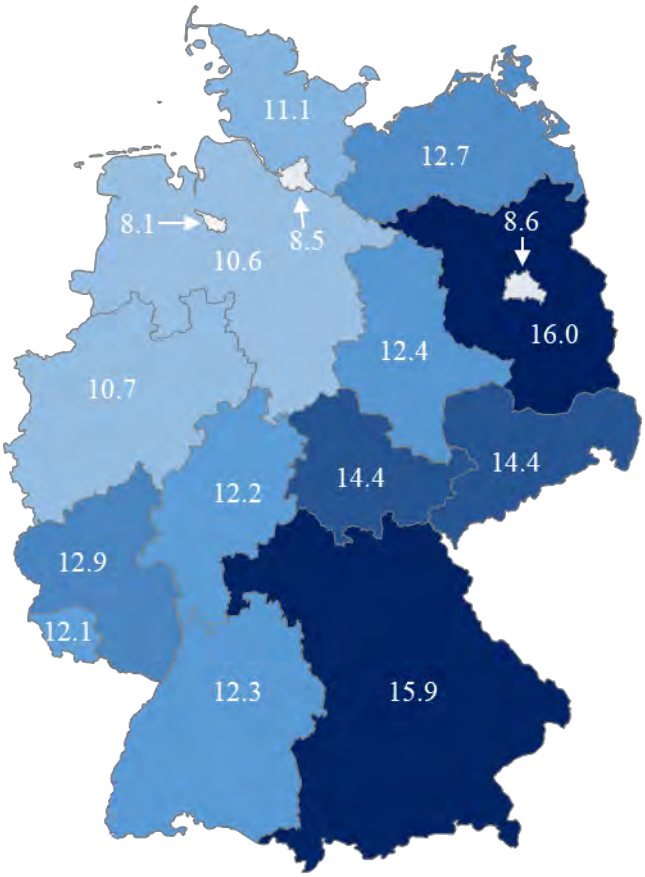
Die Erkenntnisse, welche im Rahmen dieses Projektberichts präsentiert werden, sind ebenfalls Bestandteil einer schriftlichen Ausarbeitung von Herrn *Christoph Merz* an der Technischen Universität München, die nicht zur Veröffentlichung vorgesehen ist. Herr *Markus Buchner* vom Ludwig-Fröhler-Institut war an dieser schriftlichen Ausarbeitung an der Technischen Universität München konzeptionell, inhaltlich und betreuend mitverantwortlich.

Die weiteren Ausführungen dieses Projektberichts sind wie folgt strukturiert: In Kapitel 2 werden thematische Grundzüge zur Handwerksorganisation und Standardisierung dargestellt. Neben wesentlichen Basisdaten zum Handwerk wird auch der Aufbau der Handwerksorganisation in Deutschland sowie die Betriebsberatung näher erläutert. In Kapitel 3 werden die Vorgehensweise und die Ergebnisse der Befragung zur Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten dargestellt. Ferner erfolgt in diesem Kapitel die Darstellung von Entscheidungskriterien, nach denen sich weitere Standardisierungsbemühungen priorisieren lassen können. In Kapitel 4 erfolgt eine Zusammenfassung dieses Projektberichts sowie eine Darstellung von Implikationen für die Handwerksorganisation.

2 Thematische Grundzüge zur Handwerksorganisation und Standardisierung

2.1 Wesentliche Basisdaten zum Handwerk in Deutschland

Die Abgrenzung des Handwerks wird in Deutschland durch eine gesetzliche Klassifikation vorgenommen. Die Anlagen A, B1 und B2 der Handwerkordnung (HwO) umfassen insgesamt 151 Berufe und regeln das zulassungspflichtige, das zulassungsfreie sowie das handwerksähnliche Gewerbe. Die ca. 1 Million Handwerksbetriebe in der Bundesrepublik verteilen sich im Jahr 2016 wie folgt auf die einzelnen Bereiche: Auf Anlage A entfallen 58,0 % aller Betriebe. Der Anlage B1 sind 23,9 % aller Betriebe zuzuordnen. Auf Anlage B2 entfallen 18,1 % aller Handwerksbetriebe. Im Durchschnitt sind 5,45 Erwerbstätige je Betrieb beschäftigt.[7]



Anzahl der Handwerksbetriebe in Deutschland je Bundesland (pro 1.000 Einwohner)

8	9	10	11	12	13	14	15	16

Abbildung 1: Handwerksbetriebe in Deutschland je Bundesland relativ zur Einwohnerzahl[8]

Die vorstehende **Abbildung 1** zeigt eine Verteilung der Handwerksbetriebe in Deutschland auf die einzelnen Bundesländer für das Jahr 2015. Je dunkler ein einzelnes Bundesland dargestellt wird, desto

[7] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2017b).

[8] Diese Abbildung wurde aus dem Englischen übersetzt und übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München. Für die zugrundeliegenden Daten vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015a).

höher ist die Anzahl an Handwerksbetrieben je 1.000 Einwohner. Es ist zu erkennen, dass die Anzahl an Betrieben in Relation zur Einwohnerzahl in Bayern sowie den neuen Bundesländern vergleichsweise hoch ist. Ein Grund hierfür könnte sein, dass in ländlichen Gebieten möglicherweise bessere Existenzbedingungen für Handwerksbetriebe herrschen.[9] Hingegen ist in den Freien Hansestädten Bremen und Hamburg die geringste relative Anzahl an Handwerkbetrieben zu verzeichnen. Eine Begründung hierfür lässt sich möglicherweise in der wirtschaftlichen Historie beider Städte finden, die aufgrund der Seefahrt wohl seit jeher traditionell mehr auf den Handel denn auf das Handwerk ausgerichtet war.

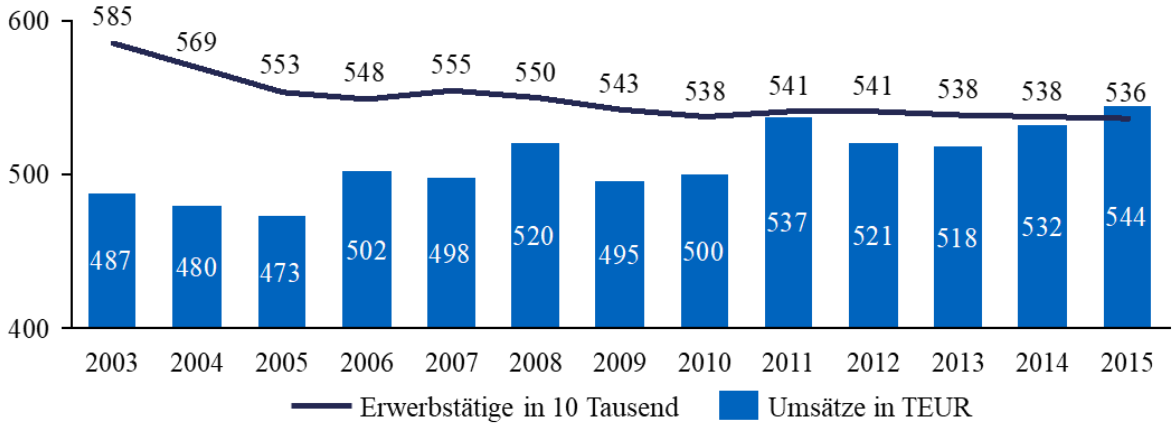


Abbildung 2: Erwerbstätige und Umsätze im Handwerk von 2003-2015[10]

Die vorstehende **Abbildung 2** zeigt die Anzahl der Erwerbstätigen (in 10 Tausend) im Gesamthandwerk sowie die Höhe der Umsätze in Tausend Euro je Handwerksbetrieb in Deutschland im Zeitraum von 2003-2015. In diesem Zeitraum haben sich beide Datenreihen um jeweils ca. ein Zehntel verändert: Während sich die Anzahl der Erwerbstätigen von 5,85 Millionen auf 5,36 Millionen verringert hat, ist im gleichen Zeitraum der Umsatz pro Betrieb von 487.000 EUR auf 544.000 EUR gewachsen.

2.2 Die Aufbauorganisation im Handwerk

Das Handwerk wird in Deutschland durch verschiedene Einheiten vertreten, die sich in ihrer konkreten Funktion und Ausgestaltung unterscheiden, im Ergebnis aber das gemeinsame Ziel einer effektiven Vertretung der Interessen des Handwerks gegenüber der Gesellschaft und Politik verfolgen. Explizit in der Handwerksordnung gesetzlich geregelt sind die Handwerksinnungen (§§ 52-78 HwO), die Innungsverbände (§§ 79-85 HwO), die Kreishandwerkerschaften (§§ 86-89 HwO) sowie die Handwerkskammern (§§ 90-116 HwO).[11]

---

9 Vgl. Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk (2009).

10 Diese Abbildung wurde aus dem Englischen übersetzt und leicht modifiziert übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München. Für die zugrundeliegenden Daten vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015a).

11 Vgl. Baier-Treu (2016), § 52 HwO, Rz. 1.

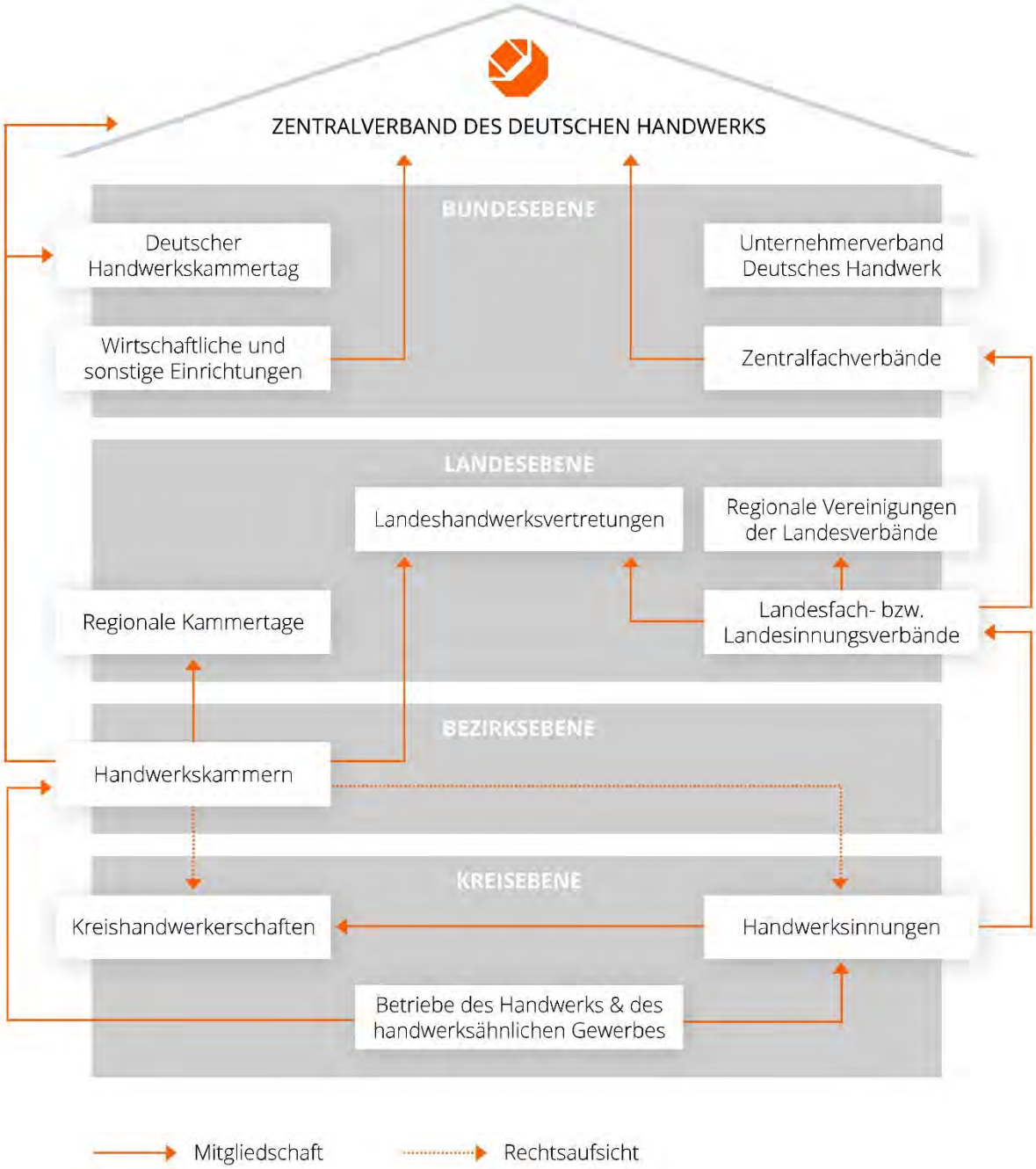


Abbildung 3: Aufbau der Handwerksorganisation[12]

Die vorstehende **Abbildung 3** stellt den in verschiedenen Ebenen gegliederten Aufbau der Handwerksorganisation in Deutschland sowie die Mitglieder des ZDH dar, ausgehend von der untersten Stufe der Kreisebene, zur jeweils höheren Bezirks-, Landes- und Bundesebene. Die **Betriebe des Handwerks und des handwerksähnlichen Gewerbes** entsprechend den Anlagen A, B1 und B2 können auf Kreisebene Mitglieder der entsprechenden Innung sein und unterliegen auf Bezirksebene einer Pflichtmitgliedschaft bei der zuständigen Handwerkskammer. Auf Kreisebene sind die **Hand-**

[12] Zentralverband des Deutschen Handwerks (2017a).

werksinnungen verpflichtend Mitglied der Kreishandwerkerschaft sowie freiwillige Mitglieder der Landesfach- bzw. Landesinnungsverbände; diese Landesverbände können wiederum Mitglieder der Zentralfach- bzw. Bundesinnungsverbände sein. Auf Landesebene sind die **Handwerkskammern** Mitglieder der Landeshandwerksvertretungen und der regionalen Kammertage, auf Bundesebene sind sie Mitglieder des Deutschen Handwerkskammertags (DHKT) sowie des ZDH. Als Zusammenschluss des Deutschen Handwerkskammertags, dem Unternehmerverband Deutsches Handwerk, der Zentralverbände des Handwerks sowie weiterer wissenschaftlicher, wirtschaftlicher und sonstiger Einrichtungen stellt der **ZDH** das höchste Interessenvertretungsorgan des Handwerks auf Bundesebene dar.[13]

Der ZDH gehört zu den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft und dient der einheitlichen Willensbildung in allen grundsätzlichen Fragen der Handwerkspolitik. Der ZDH vertritt die Gesamtinteressen des Handwerks gegenüber zentralen Behörden, dem Deutschen Bundestag, der Bundesregierung, der Europäischen Union und anderen internationalen Organisationen. Auf europäischer Ebene ist der ZDH ferner Mitglied in der Europäischen Union des Handwerks und der Klein- und Mittelbetriebe (UEAPME).[14]

Hinsichtlich politischer Grundsätze steht der ZDH für eine Mittelstandspolitik des Leistungswettbewerbs sowie eine Soziale Marktwirtschaft ein. Er steht rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen positiv gegenüber, die den Betrieben entsprechenden Freiraum geben, damit diese ihre Potenziale als Arbeitgeber und Ausbilder entfalten können. Der ZDH tritt gegen Wettbewerbsnachteile im Handwerk ein, v.a. im Bereich der Unternehmensfinanzierung sowie der Energie-, Umwelt-, Steuer- und Finanzpolitik. Einen wesentlichen Schwerpunkt der Interessensvertretung im Handwerk sieht der ZDH in der Bildungspolitik, die zum Ziel hat, eine Gleichwertigkeit von beruflicher und allgemeiner Bildung zu erreichen.[15]

2.3 Die Betriebsberatung im Handwerk

2.3.1 Rahmenbedingungen und Eckdaten der Betriebsberatung

Die Betriebsberatung ist ein wichtiger Teil des Serviceangebots der Handwerksorganisation. Sie hat zum einen zum Ziel, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks nachhaltig zu stärken, zum anderen sollen die Beratungsinhalte in der Breite und für jeden Handwerksbetrieb zugänglich vermittelt werden. Aufgrund ihrer Größe können Handwerksbetriebe betriebswirtschaftliche Fragestellungen oftmals nicht aus eigener Kraft beantworten, weil ihnen hierzu fachlich qualifizierte Mitarbeiter bzw. Stabsstellen fehlen. Zudem ermöglicht die mangelnde Finanzkraft der Betriebe es in den meisten Fällen nicht, externe Berater einzusetzen. Größenbedingte Nachteile, die zu Markt- und Wett-

[13] Vgl. Baier-Treu (2016), § 52 HwO, Rz. 2-5.
[14] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2013), S. 15.
[15] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2013), S. 17.

bewerbsverzerrungen führen können, sollen durch die Beratungsstellen im Handwerk effizient und zu volkswirtschaftlich günstigen Kosten möglichst ausgeglichen werden.[16]

Das Beratungsnetzwerk im Handwerk umfasst ca. 900 Berater, von denen ca. 600 bei den Handwerkskammern beschäftigt sind und ca. 300 bei den Fachverbänden; jeweils rund die Hälfte der Berater hat dabei einen betriebswirtschaftlichen oder technischen Schwerpunkt. Bei ca. 1 Million Handwerksbetriebe in Deutschland ergibt sich damit ein Beratungsverhältnis von rund 1.111 Betrieben je Berater. [17]

Der Prozess der Betriebsberatung im Handwerk unterscheidet sich wesentlich von Beratungsleistungen auf freiberuflichen Märkten. Während freie Unternehmensberater auf die proaktive Akquise von Kunden angewiesen sind, findet der Erstkontakt im Handwerk regelmäßig durch den Unternehmer statt, der sich direkt an den Betriebsberater (bzw. das Sekretariat) wendet. Dieses Erstgespräch ist dabei vielmals durch die symptomatische Beschreibung der Auswirkungen des Problems gekennzeichnet; oftmals ist dem Handwerker jedoch das zugrundeliegende Problem nicht bekannt. Der Umfang und das Ausmaß der Beratung (bzw. der Bearbeitung und der Problemlösung) sind daher zunächst nur schwerlich erkennbar.[18]

Der ZDH geht insgesamt, d.h. unter Berücksichtigung aller Berater sowie Kurzberatungen, von rund 500.000 Beratungen pro Jahr aus. Statistisch kommt daher jeder Handwerksbetrieb alle zwei Jahre mit der Betriebsberatung der Handwerksorganisation in Kontakt. Im Rahmen dieses Prozesses werden die Beratungsleistungen dem Betrieb regelmäßig so unbürokratisch und schnell wie möglich angeboten und erfolgen kostenlos.[19] Vor allem das kostenlose Angebot ist gerade bei den kurzfristigen Beratungen der Handwerksorganisation von hoher Bedeutung, da vergleichbare Leistungen auf freien Märkten nicht zustände kämen, weil die Transaktionskosten eines freiberuflichen Anbieters in keinem angemessenen Verhältnis zum Wert der verrechenbaren Dienstleistung stehen.[20]

2.3.2 Ergebnisse der Beratungsstatistik des ZDH im Jahr 2016

Bestimmte Beratung werden vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert. Die Legitimation hierfür ergibt sich dabei aus der wirtschaftlichen, struktur- und beschäftigungspolitischen Bedeutung des Handwerks. Zudem leistet dieser Wirtschaftsbereich auch einen wesentlichen Beitrag zum deutschen Innovationssystem und gilt als wichtiger Umsetzer politischer Entscheidungen (z.B. Energiewende). Als bedeutendes Glied in der Wertschöpfungskette übernimmt das Handwerk überdies wichtige Aufgaben bei der Integration von benachteiligten Personen und Migranten in den Arbeitsmarkt. Weiterhin hat dieser Wirtschaftsbereich einen wesentlichen Anteil an der flächendeckenden Versorgung gerade auch in den ländlichen Regionen.[21] In einer Gesamtbetrachtung lässt sich daher

[16] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015b), S. 1.
[17] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015b), S. 2-3.
[18] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015b), S. 5-7.
[19] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015b), S. 2-10.
[20] Vgl. Kucera/Müller/Kornhardt (2000), S. 7-8.
[21] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017), S. 1.

konstatieren, dass das Handwerk bis zu einem gewissen Grad meritorische Güter „produziert“. Der Nutzen derartiger Güter ist den Nachfragenden nicht in vollem Umfang bewusst, weshalb sie nicht bereit sind, die Kosten über Marktpreise vollständig abzudecken. Eine Förderung der Beratungsleistungen mit öffentlichen Geldern ist daher gerechtfertigt, weil sie das Handwerk in seinem gesellschaftlichen Wirken unterstützen.[22]

Hinsichtlich der Höhe werden vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie bis zu 120 Tagewerke gefördert; für jedes in die Förderung einbezogene Beratungstagewerk (entspricht 8 Stunden) beträgt der Zuschuss 200 EUR.[23] Der Förderungshöchstbetrag beläuft sich somit auf (120 Tage x 200 EUR) 24.000 EUR. Viele Bundesländer gewähren einen ergänzenden Förderzuschuss von 50 % (d.h. 12.000 EUR), weil sie die auf Bundesebene fixierten Förderziele und -grundsätze teilen. Die entstehenden Kosten der Beratung können über die öffentliche Förderung jedoch nicht vollständig abgedeckt werden; über Mitgliedsbeiträge werden die verbleibenden Differenzbeträge daher von der Wirtschaft gedeckt.[24]

Der ZDH erhebt in regelmäßigen Abständen eine Beratungsstatistik über wesentliche Maßzahlen der öffentlich geförderten Beratungen. Die Beratungsstatistik zum Jahr 2015 (Stand: 3. Mai 2016) zeigt, dass insgesamt 43.000 Beratungen durchgeführt wurden, die zu 82 % (absolut: 35.260) auf die Handwerkskammern und zu 18 % (absolut: 7.740) auf die Fachverbände entfallen. In 97 % aller Fälle werden die Leistungen als Einzelberatungen durchgeführt. Den überwiegenden Anteil der Beratungen nehmen Betriebe der Anlage A in Anspruch (80,5 %), gefolgt von Betrieben der Anlage B1 (13,6 %) und B2 (5,9 %).[25]

	Beratung		**Vor-/Nachbereitung**		**Reisezeit**		**Gesamt**
	Tage	**%**	**Tage**	**%**	**Tage**	**%**	**Tage**
Gesamt	18.812	43%	20.608	47%	4.435	10%	43.855
Handwerkskammern	14.928	44%	15.803	47%	3.010	9%	33.741
Fachverbände	3.884	38%	4.805	48%	1.425	14%	10.114

Tabelle 1: Beratungsdauer nach Beratungsphasen gemäß Beratungsstatistik 2015[26]

Die vorstehende **Tabelle 1** zeigt die aufgewendeten Stunden (absolut und relativ) getrennt nach den einzelnen Bewertungsphasen *Beratung*, *Vor- und Nachbereitung* und *Reisezeit* in einer Gesamtbetrachtung sowie auf Handwerkskammer- und Fachverbandsebene auf. Während auf die Reisezeit jeweils der geringste Anteil entfällt, erfordert die Nachbereitung einer Beratung stets rund die Hälfte der beanspruchten Zeit. Auf die Beratung selbst werden 38-44 % der Zeit aufgewendet.

Die nachstehende **Tabelle 2** zeigt die Verteilung der Dauer von durchgeführten Beratungen auf unterschiedliche Zeitkategorien. Mit 68 % nehmen die mit Abstand meisten Beratungen eine Zeitdauer von

[22] Vgl. Kucera/Müller/Kornhardt (2000), S. 1-2, 10.
[23] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017), S. 8.
[24] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015b), S. 13.
[25] Zu den genannten Zahlen sowie der gesamten Beratungsstatistik vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2016).
[26] Eigene Darstellung. Zur Datengrundlage vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2016).

3 bis 8 Stunden in Anspruch. Beratungen, die sich über einen Zeitrahmen von 9 bis 16 Stunden erstrecken, sind zu 20 % zu verzeichnen. Eine Beratungsdauer von 17 bis 32 Stunden ist nur in 12 % aller durchgeführten Beratungen festzustellen.

Verteilung Beratungsdauer		
	Anzahl	**Prozent**
3-8 Stunden	25.737	68%
9-16 Stunden	7.776	20%
17-32 Stunden	4.523	12%

Tabelle 2: Verteilung der Beratungsdauer nach Zeitkategorien[27]

Letztens zeigt die nachfolgende **Abbildung 4** die Unternehmensgröße der Betriebe, welche die Beratungen in Anspruch genommen haben. Es ist ersichtlich, dass mehr als drei Viertel der beratenen Betriebe weniger als 10 Mitarbeiter aufweisen. Jedoch wird das Leistungsangebot auch von Betrieben wahrgenommen, die 10 bis 19 Beschäftigte (16 %) bzw. 20 und mehr Beschäftigte (8 %) aufweisen.

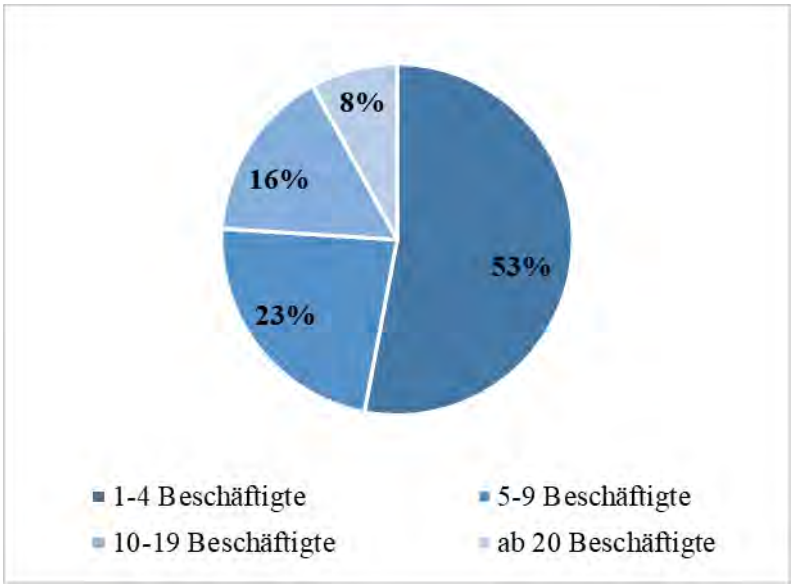


Abbildung 4: Unternehmensgröße der beratenen Betriebe[28]

2.3.3 Evaluation der Beratungsleistungen für das Jahr 2014

Der ZDH hat eine umfassende Befragung der Handwerksbetriebe und Gründer durchgeführt, die im Jahr 2014 eine Beratungsleistung bei den Handwerkskammern oder Fachverbänden in Anspruch genommen haben. Insgesamt wurden 14.583 einheitliche Fragebögen verteilt, von denen 9.255 Beobachtungen für die Umfrage ausgewertet werden können; dies entspricht einer Rücklaufquote von 63 %.[29] Die nachfolgenden Ausführungen in diesem Abschnitt geben ausgewählte wesentliche Erkenntnisse dieser Evaluation der Beratungsleistungen für das Jahr 2014 wieder.

[27] Eigene Darstellung. Zur Datengrundlage vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2016).
[28] Eigene Darstellung. Zur Datengrundlage vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2016).
[29] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015c).

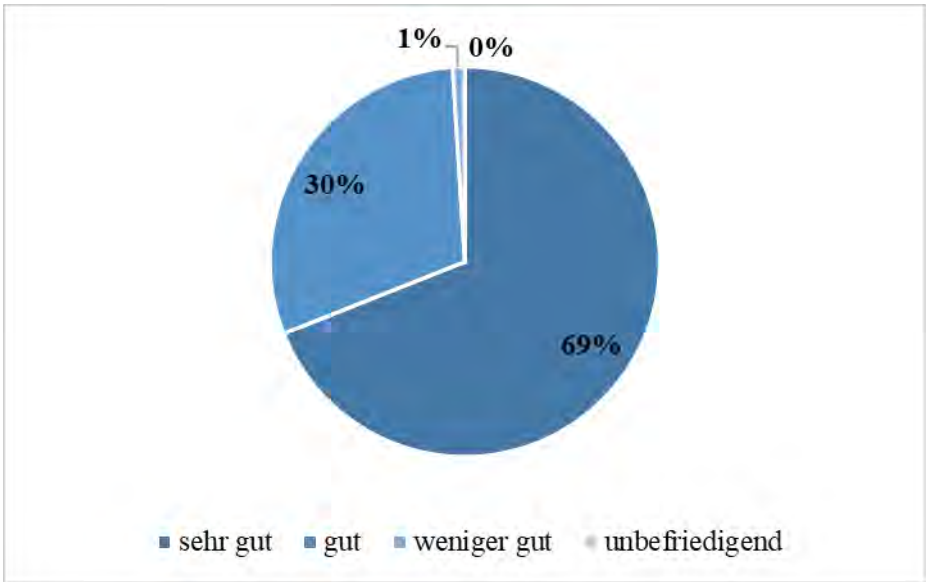


Abbildung 5: Beurteilung der Beratung insgesamt (Prozent)[30]

Die vorstehende **Abbildung 5** stellt die Zufriedenheit der beratenen/befragten Betriebe mit der Betriebsberatung insgesamt dar. Es ist festzuhalten, dass 69 % die Beratung mit „sehr gut“ sowie 30 % mit „gut“ bewerten. In Gesamtheit kann daher davon ausgegangen werden, dass 99 % der Betriebe mit der Beratung der Handwerksorganisation zufrieden sind. Lediglich 1 % der Handwerksbetriebe beurteilt die Beratung mit „weniger gut“. Eine „unbefriedigende“ Einschätzung liegt (gerundet) in Gesamtheit nicht vor.

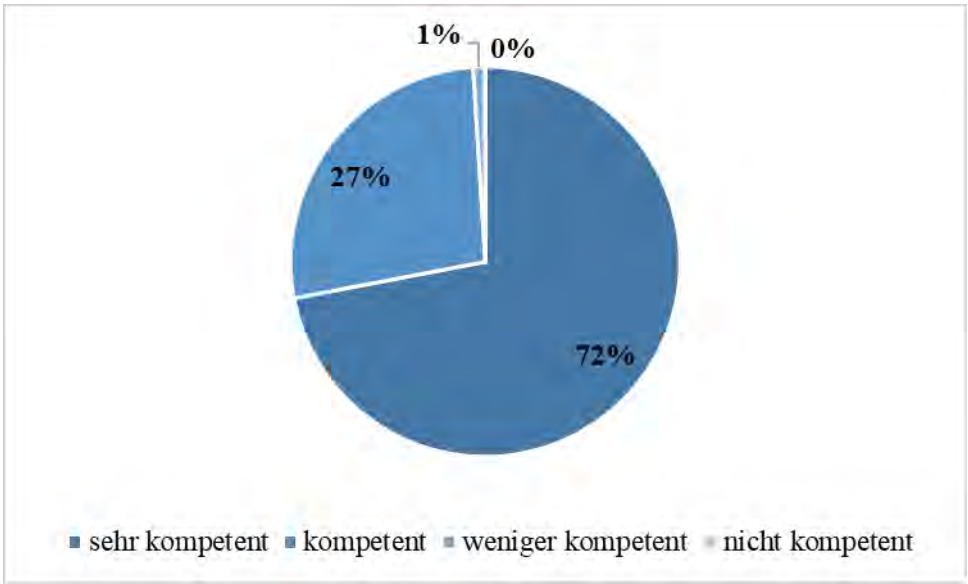


Abbildung 6: Einschätzung des fachlichen und handwerksspezifischen Wissens (Prozent)[31]

[30] Eigene Darstellung. Zur Datengrundlage vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015c).
[31] Eigene Darstellung. Zur Datengrundlage vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015c).

Die vorstehende **Abbildung 6** gibt Auskunft über die Einschätzung der beratenen/befragten Betriebe über das fachliche und handwerksspezifische Wissen des Betriebsberaters. In 72 % der Fälle wird das Fach- und Handwerkswissen als „sehr kompetent“ sowie in 27 % aller Fälle mit „kompetent“ angegeben. In Gesamtheit kann daher davon ausgegangen werden, dass 99 % der Betriebe mit dem Wissensstand der Betriebsberater zufrieden sind. Lediglich 1 % der Handwerksbetriebe beurteilt den Wissensstand mit „weniger kompetent“. Eine „nicht kompetente“ Einschätzung liegt (gerundet) in Gesamtheit nicht vor.

In der hohen Kompetenz der Betriebsberater sowie deren Problemlösungsorientierung ist vermutlich auch die hohe Verständlichkeit der vorgebrachten Vorschläge und Empfehlungen zu begründen: In 99 % der Fälle wird von den beratenen/befragten Betrieben die Verständlichkeit der von den Beratern im Rahmen ihrer Leistungserbringung erarbeiteten Lösungsstrategien bejaht. Nur in 1 % der Fälle erfolgt von den beratenen/befragten Betrieben die Einschätzung, dass die von den Beratern vorgebrachten Vorschläge und Empfehlungen nicht verständlich waren.[32]

Die nachfolgende **Abbildung 7** stellt dar, ob von beratenen/befragten Betrieben infolge der Beratung betriebliche Maßnahmen unternommen wurden. Diesbezüglich wird von 31 % der Betriebe berichtet, dass entsprechende Aktionen bereits durchgeführt wurden. Betriebliche Maßnahmen wurden von 53 % der Betriebe bereits eingeleitet oder zumindest geplant. In Gesamtheit lässt sich daher erkennen, dass in 84 % der Fälle die Betriebsberatung unmittelbar zu betrieblichen Handlungen führt, um das in der Beratung angesprochene Problem zu lösen. Lediglich in 6 % der Fälle wurden betriebliche Maßnahmen im Nachgang der Beratung nicht verfolgt, in 10 % der Fälle konnten die Betriebe hierzu keine Antwort erteilen.

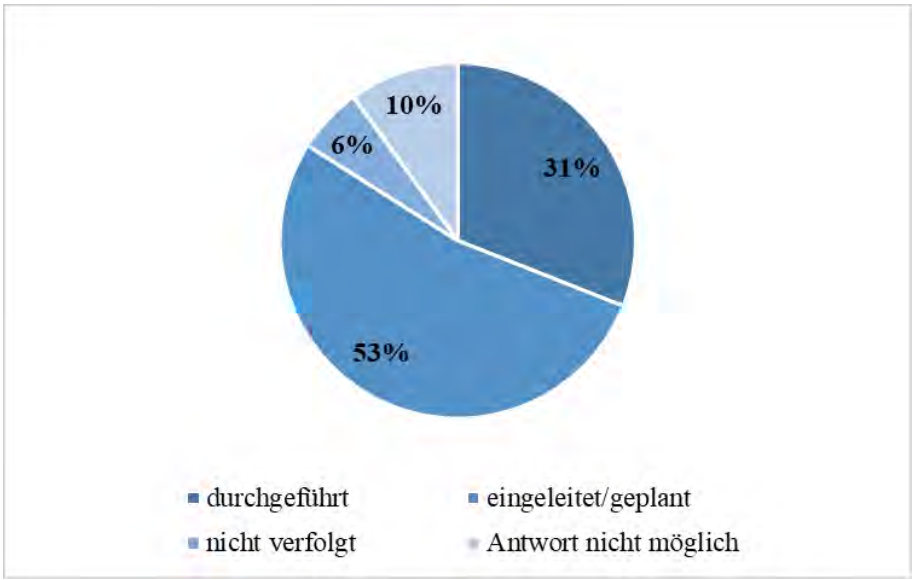


Abbildung 7: Betriebliche Maßnahmen infolge der Beratung (Prozent)[33]

[32] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015c).
[33] Eigene Darstellung. Zur Datengrundlage vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015c).

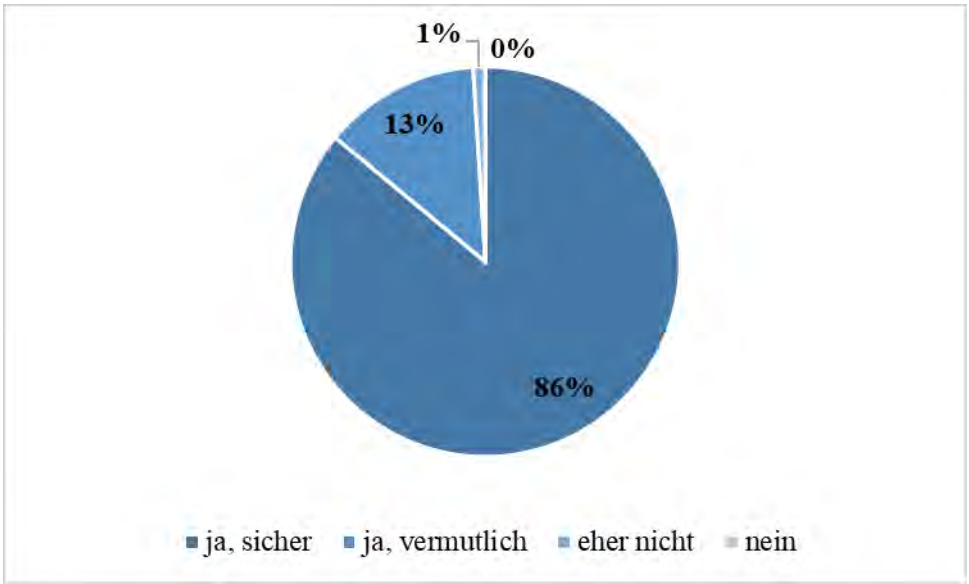


Abbildung 8: Erneute Inanspruchnahme der Betriebsberatung (Prozent)[34]

Die vorstehende **Abbildung 8** gibt Auskunft darüber, ob die beratenen/befragten Betriebe die Beratungsleistungen der Handwerkorganisation erneut in Anspruch nehmen würden. Zu 86 % beantworteten die befragten Betriebe, dass dies mit Sicherheit erneut erfolgen wird. Weitere 13 % der Betriebe gaben an, dass sie vermutlich wieder auf die Beratungsleistungen der Handwerksorganisation zurückkommen. Nur 1 % der Betriebe geben an, dass sie eine weitere Beratung tendenziell nicht mehr in Anspruch nehmen werden. Eine verneinende Einschätzung liegt (gerundet) in Gesamtheit nicht vor.

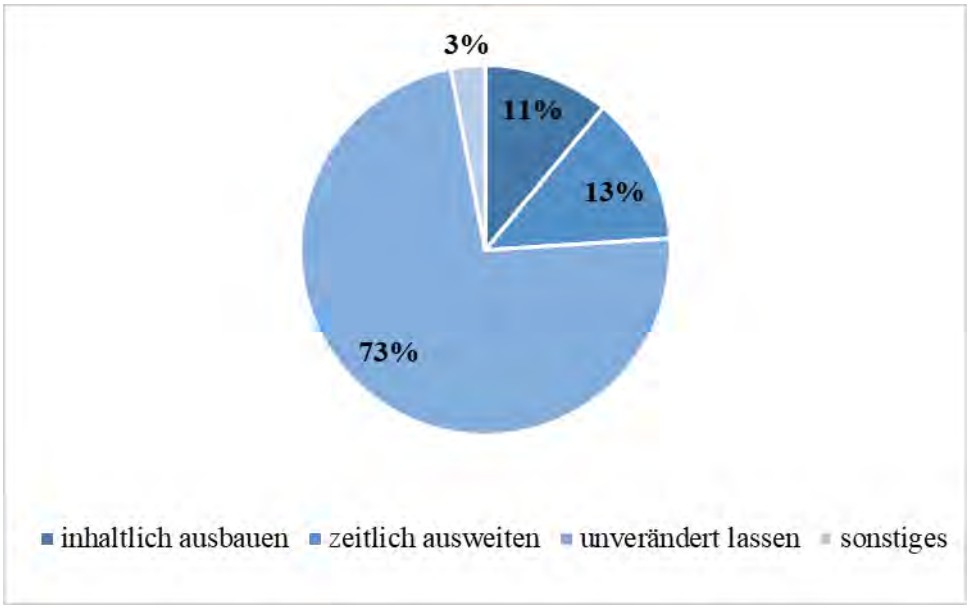


Abbildung 9: Verbesserungsvorschläge zur Betriebsberatung (Prozent)[35]

Die vorstehende **Abbildung 9** stellt Kategorien an Verbesserungsvorschlägen zur Beratung dar, welche die beratenen/befragten Betriebe geäußert haben. Mit 73 % äußerten die Betriebe, dass keine Ver-

[34] Eigene Darstellung. Zur Datengrundlage vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015c).
[35] Eigene Darstellung. Zur Datengrundlage vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015c).

änderungen an der derzeitigen Struktur bzw. dem derzeitigen Beratungsprozess notwendig sind. Für einen inhaltlichen Ausbau der Beratung votieren 11 % der Betriebe, eine zeitliche Ausweitung der Beratung befürworten 13 % der Betriebe. Sonstige, nicht näher genannte Verbesserungsvorschläge sollten nach Ansicht von 3 % der Betriebe durchgeführt werden.

2.4 Thematischer Abriss zur Standardisierung

Unter dem Begriff der Standardisierung ist die planmäßige Vereinheitlichung von materiellen und immateriellen Gegenständen (einschließlich Dienstleistungen und Prozesse) zu verstehen.[36] Sie zielt darauf ab, die Verhaltensvariabilität von Individuen einzuschränken sowie den Output von Prozessen (oder Aufgaben) vorherzusagen. Zur Standardisierung eignen sich insbesondere solche Prozesse, die einen hohen Grad an Strukturiertheit und Wiederholungsfähigkeit aufweisen.[37]

Mit Standardisierungsvorhaben sind eine Reihe von Vor- und Nachteilen verbunden. Potenzielle Vorteile stellen u.a. eine Risikoentlastung, Vergleichbarkeit, Unabhängigkeit, Qualitätsverbesserung sowie Effizienzsteigerung dar:[38]

- Eine *Risikoentlastung* entsteht aufgrund der geringeren Wahrscheinlichkeit einer Überforderung einzelner Mitarbeiter, einer besseren Erreichung von Compliance-Anforderungen sowie durch zielkonformes Verhalten.
- Die *Vergleichbarkeit* entsteht aufgrund einer Verkleinerung des Entscheidungsspielraums. Infolge der damit einhergehenden Eliminierung von Willkür sowie persönlicher Abhängigkeiten kann ferner die Chance bestehen, ein höheres Maß an Gleichbehandlung zu realisieren.
- Die *Unabhängigkeit* entsteht aufgrund der Zunahme der Substitutionsfähigkeit einzelner Mitarbeiter und der geringeren Verhaltensvariabilität.
- Eine *Qualitätsverbesserung* entsteht aufgrund einer Erhöhung des Informationswertes sowie der besseren Beurteilbarkeit bzw. dem besseren Verständnis des Ergebnisses (Output).
- Eine *Effizienzsteigerung* ist auf einen geringeren Koordinations- und Abstimmungsaufwand zurückzuführen, der wiederum den Freiraum für Ad-hoc-Analysen erhöht. Ferner können Kostensenkungen durch eine einheitliche Prozesssprache, schnellere Einarbeitungszeiten für neue Mitarbeiter, Synergieeffekte und Prozessverbesserungen erzielt werden.

Diesen positiven Effekten der Standardisierung stehen jedoch negative Aspekte gegenüber, die u.a. aus einer Gefahr der Überlastung der zentralen Einheit, umfangreicheren Datenstrukturen, Attraktivitätsminderung des Arbeitsplatzes, geringerer Innovation und geringerer Flexibilität bestehen:[39]

- Eine *Gefahr der Überlastung der zentralen Einheit* entsteht aufgrund der gesteigerten Verantwortung bei der zentralen Controllingeinheit.

[36] Vgl. hierzu Daniel (2008), S. 139-140.
[37] Vgl. Graf (2017), S. 26-27.
[38] Vgl. hierzu Graf (2017), S. 27-28.
[39] Vgl. hierzu Graf (2017), S. 28-29.

- Die *Zunahme von Datenstrukturen* ist darauf zurückzuführen, dass alle Spezifika der bedienten Einheiten [hier: Kammern und Fachverbände] berücksichtigt werden müssen; dadurch entstehen ggf. auch inhaltliche Redundanzen.
- Eine *Attraktivitätsminderung des Arbeitsplatzes* kann aufgrund möglicher Unterforderung bzw. Monotonie eintreten.
- Eine *geringere Innovation* ist auf die Vernachlässigung innovativer Methoden und Prozesse sowie auf enge Handlungsspielräume zurückzuführen, die Neuentwicklungen potenziell limitieren.
- Es ist eine *geringere Flexibilität* zu erwarten, weil aufgrund eines zu schematischen Vorgehens möglicherweise Einzelfälle oder lokale Spezifika nicht hinreichend sachgerecht abgebildet werden.

Bei Standardisierungsbemühungen ist die Zielfunktion daher nicht als eine Maximierung der Standardisierung zu verstehen, sondern es ist ein für die gesamte Organisation optimaler Standardisierungsgrad unter Abwägung aller Vor- und Nachteile anzustreben.

2.5 Zwischenfazit

Die vorstehenden Ausführungen legen dar, dass eine schnelle, unbürokratische und kostenlose Betriebsberatung für die Betriebe von enormen Wert ist. Die Betriebe verfügen regelmäßig über zu wenige Ressourcen, um die bevorstehenden Herausforderungen zu bewältigen und nehmen deshalb die Beratung der Handwerksorganisation in Anspruch; dies gilt insbesondere für die „kleineren“ Betriebe bis zu 10 Beschäftigte, die rund drei Viertel der Beratungsklientel stellen. Vergleichbare Beratungsleistungen privatwirtschaftlich zu erbringen, wäre für die Akteure auf freiberuflichen Märkten unattraktiv, weil die hierbei entstehenden Kosten nur über umfangreiche – und für derartige Kleinbetriebe nicht bezahlbare – Folgeaufträge wieder eingebracht werden könnten.[40]

Die Beratungsdauer variiert grundsätzlich in Abhängigkeit von Beratungsthema und Dringlichkeit. Der Berater orientiert sich ausschließlich am Klientel des Handwerks und hat daher – aufgrund der an ihn herangetragenen komplexen und speziellen Fragestellungen auch notwendige – hervorragende Kenntnisse branchenmäßiger und regionaler Besonderheiten und kann sich daher ohne besondere Vorbereitung oder thematische Einarbeitung mit der Bearbeitung individueller Probleme beschäftigen.[41] Häufig werden jedoch von den Betrieben auch nur informationsorientierte Ratschläge erbeten, die sich regelmäßig innerhalb weniger Stunden erteilen lassen. Diese Einschätzung ist auch in der Beratungsstatistik erkennbar, wonach die Beratungsdauer in über zwei Drittel der Fälle nur bis zu 8 Stunden beträgt. Vergleichbare Leistungen kämen wohl auf dem freiberuflichen Beratermarkt gar nicht erst zustande, weil hierfür die Transaktionskosten in einem unangemessenen Verhältnis stehen;[42]

[40] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015b), S. 5.
[41] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015b), S. 10.
[42] Vgl. Kucera/Müller/Kornhardt (2000), S. 7-8.

die durchschnittliche Dauer einer freiberuflichen Beratung beträgt rund sechs Tage und ist damit wesentlich länger als in der Handwerksorganisation. Die Probleme, Themen und Fragen, die in der Betriebsberatung der Handwerksorganisation gestellt werden, können daher nur im Rahmen einer „Solidargemeinschaft“ bearbeitet werden.[43] Diese Solidargemeinschaft erstreckt sich dabei zum einen auf öffentliche Gelder, mit der die Betriebsberatung gefördert wird, zum anderen auf die Deckung verbleibender Differenzbeträge durch die Mitgliedsbeiträge aller Kammer- und Fachverbandsmitglieder. Wie die Ergebnisse der Beratungsstatistik zeigen, sind die beratenen Betriebe zu einem hohen Grad mit den Beratungsleistungen der Handwerksorganisation zufrieden, leiten entsprechende betriebliche Maßnahmen ein und würden die Betriebsberatung erneut in Anspruch nehmen.

Jedoch befürwortet rund ein Viertel der Betriebe auch eine inhaltliche oder zeitliche Ausweitung der Betriebsberatung. Inhaltliche oder zeitliche Zugewinne ließen sich möglicherweise mit Standardisierungsvorhaben im Bereich der Betriebsberatung realisieren, weil diese regelmäßig mit einer Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung einhergehen. Zudem könnten Standardisierungsvorhaben bereits aufgrund der bloßen quantitativen Dimensionen angezeigt sein: Auf Basis von 500.000 Gesamtberatungen entfallen auf 900 Berater innerhalb der Handwerksorganisation ca. 555 Beratungen pro Jahr. Gepaart mit dem derzeit vorherrschenden Betreuungsverhältnis von 1 Berater zu ca. 1.111 Betrieben ist in praxi davon auszugehen, dass sich viele der behandelten Probleme in ihrer grundsätzlichen Art wiederholen. Aufgrund dieser postulierten Wiederholungsfähigkeit sollten sich die (Prozesse im Rahmen der) Beratungsleistungen im Grundsatz für eine planmäßige Vereinheitlichung eignen.

Letztlich ist jedoch festzuhalten, dass keine (maximale) Standardisierung nur um der Standardisierung willen angestrebt werden sollte; vielmehr sind diese Bemühungen unter Abwägung aller Vor- und Nachteile für die Organisation auszurichten. Welche Ansatzpunkte für ein derartiges Vorhaben jedoch gegeben sind, soll im Rahmen der nachfolgenden Ausführungen in Kapitel 3 näher erläutert werden.

[43] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015b), S. 5-6.

3 Empirische Ergebnisse zur Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten

3.1 Vorbemerkungen

Die Ausführungen in Kapitel 3 stellen die Ergebnisse einer Befragung zur Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten dar, welche im Rahmen des Forschungs- und Arbeitsprogramms 2016/2017 des Ludwig-Fröhler-Instituts durchgeführt wurde. Diese Ergebnisse sind ebenfalls Bestandteil einer schriftlichen Ausarbeitung von Herrn *Christoph Merz* an der Technischen Universität München, die nicht zur Veröffentlichung vorgesehen ist. Herr *Markus Buchner* vom Ludwig-Fröhler-Institut war an dieser schriftlichen Ausarbeitung an der Technischen Universität München konzeptionell, inhaltlich und betreuend mitverantwortlich. Sofern nicht explizit anders angegeben, geben die nachfolgenden Ausführungen in Kapitel 3 die wesentlichen Erkenntnisse wider, die auch in der schriftlichen Ausarbeitung an der Technischen Universität München dargelegt sind; dies betrifft auch die Abbildungen und Tabellen in Kapitel 3. Aufgrund dieses generellen Verweises wird im Rest von Kapitel 3 auf eine **dezidierte Zitation** zur schriftlichen Ausarbeitung an der Technischen Universität München **verzichtet**.

Der Fragebogen ist auf einen Erkenntnisgewinn zum aktuellen Standardisierungsgrad und -wunsch in der Betriebsberatung ausgerichtet. Zwar kommen Analyseinstrumente in allen fachlichen Beratungsfeldern der Organisationseinheiten im Handwerk zur Anwendung, jedoch konzentriert sich dieser Projektbericht auf den bestehenden Standardisierungsgrad und -wunsch im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung. Bereits die einzelnen Beratungsthemen innerhalb des betriebswirtschaftlichen Bereichs umfassen mehrere Spezialisierungen. Ein Einbezug der verbleibenden Beratungsfelder (wie z.B. Energie, Außenwirtschaft, Technologie, etc.) und deren individueller Beratungsthemen war daher aus forschungsökonomischen Gründen (Umfang, Zeitrahmen) nicht möglich.

3.2 Datenerhebung und Stichprobe

3.2.1 Fragebogen als Erhebungsinstrument

Im Rahmen des Forschungs- und Arbeitsprogramms 2016/2017 des Ludwig-Fröhler-Instituts wurde eine empirische Untersuchung im Auftrag der Handwerkskammer Münster durchgeführt. Ziel dieser Befragung war es, einen Erkenntnisgewinn zum aktuellen Standardisierungsgrad und -wunsch in der Betriebsberatung zu erhalten. Hierbei erfolgte aus forschungsökonomischen Gründen eine Fokussierung auf die betriebswirtschaftliche Beratung. Im Rahmen der Untersuchung soll ein Einblick in die nachfolgenden Fragen erlangt werden:

- Welche betriebswirtschaftlichen Beratungsthemen werden angeboten?
- Welche betriebswirtschaftlichen Beratungsthemen werden nachgefragt?

- Für welche betriebswirtschaftlichen Beratungsthemen bestehen bereits Analyseinstrumente?
- Welche Anforderungen werden an die Analyseinstrumente gestellt?
- Welche betriebswirtschaftlichen Beratungsthemen eignen sich für eine Standardisierung?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde gemeinsam mit der Handwerkskammer Münster, dem ZDH sowie in Kooperation mit der Technischen Universität München ein Fragebogen erarbeitet.[44] Dieser umfasst insgesamt vier Seiten und gliedert sich in fünf Abschnitte: Der erste Abschnitt dient zur Abfrage allgemeiner Daten. Der zweite Abschnitt adressiert Fragen zum Beratungsbedarf und -aufwand. Im dritten Abschnitt werden Fragen zum Standardisierungsgrad der Beratungsmethoden und -inhalte gestellt. Der vierte Abschnitt behandelt Fragestellungen zu den Analyseinstrumenten. Der fünfte Abschnitt widmet sich explizit der Verteilung von Analyseinstrumenten innerhalb der Handwerksorganisation. Die Fragen sind überwiegend quantitativer Natur, um den Teilnehmern ein einfaches und schnelleres Ausfüllen zu ermöglichen; häufig werden Likert-Skalen als Antwortmöglichkeit vorgegeben. Vereinzelt wurde der Fragebogen an geeigneten Stellen durch qualitative Bestandteile ergänzt, um ein akkurateres Gesamtbild zu erhalten.

3.2.2 Zeitlicher Ablauf und Rücklaufquote der Erhebung

Am 20. Februar 2017 wurde der Fragebogen als PDF-Dokument per E-Mail[45] an 385 betriebswirtschaftliche Berater der Handwerkskammern und Fachverbände versendet. Am 28. Februar 2017 wurde der Fragebogen zudem an 29 Abteilungs- bzw. Geschäftsbereichsleiter der Betriebsberatung versendet, sodass insgesamt 414 Personen kontaktiert wurden; diese potenziellen Befragungsteilnehmer stellen als **Grundgesamtheit** alle statistischen Untersuchungseinheiten dar und kommen in ihrem Arbeitsalltag mit Analyseinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Beratung in Kontakt. Am 21. März 2017 wurde als Nachfassaktion erneut eine E-Mail an diesen Personenkreis versendet. Der Befragungszeitraum belief sich auf ca. 6 Wochen und endete am 31. März 2017. Die notwendigen E-Mail-Adressen wurden vom ZDH (Referat für Gewerbeförderung) bereitgestellt.

Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen, wurden den Teilnehmern drei Rückversandmöglichkeiten eingeräumt: Das PDF-Dokument konnte zum einen elektronisch ausgefüllt und per E-Mail zurückgesandt werden. Zum anderen konnte das PDF-Dokument gedruckt und ausgefüllt als Scan an die bereitgestellte Faxnummer bzw. per E-Mail retourniert werden; diese Option wurde eingerichtet, um technisch weniger versierte Betriebsberater nicht von der Umfrage auszuschließen. Letztlich wurde der Fragebogen in einer Online-Version bereitgestellt („Unipark“).

Der Rücklauf beläuft sich auf insgesamt 185 Fragebögen, von denen 133 auf vollständige und 52 auf unvollständige Fragebögen entfallen; die vollständigen Fragebögen wurden zu 86,5 % online, 9,0 % als elektronisches PDF-Dokument und 4,5 % als Scan bereitgestellt. Auf Basis der vollständigen Fra-

[44] Vgl. Anhang 1. Die Fragebogenerstellung wurde durch vereinzelte Interviews mit Mitarbeitern bzw. Verantwortlichen der Betriebsberatung innerhalb der Handwerksorganisation ergänzt.
[45] Vgl. Anhang 2 für das in der E-Mail verwendete Anschreiben.

gebögen lässt sich daher eine **Rücklaufquote von 32,1 %** errechnen. Im Allgemeinen liegt die Rücklaufquote bei Studien regelmäßig innerhalb einer Bandbreite von 5-40 %, wobei eine Abhängigkeit u.a. vom Distributionsweg des Fragebogens, von der Zielpopulation, von der Thematik, von der Länge des Fragebogens oder auch vom Zeitpunkt der Fragebogenversendung festzustellen ist.[46] Zu bisherigen Studien im Handwerkskontext waren z.T. deutlich niedrigere Rücklaufquoten von 11 %[47] oder 7 %[48] zu verzeichnen. In Zusammenhang mit der tendenziell längeren Bearbeitungszeit des Fragebogens (Median: 20 Minuten, 32 Sekunden) kann daher der in der vorliegenden Erhebung erzielte Rücklauf als sehr gut bezeichnet werden; insbesondere lässt er sich auch als hohes Interesse der Betriebsberater an dieser Thematik deuten. Der gesamte Zeitraum für den Rücklauf sowie die täglichen Eingänge der Fragebögen sind getrennt nach der Rückversandmethode in nachfolgender **Abbildung 10** dargestellt. Für die nachfolgenden Auswertungen ist jedoch herauszustellen, dass auch die erfolgten Angaben in den unvollständigen Fragebögen miteinbezogen werden, um keine Informationen von den Betriebsberatern zu vernachlässigen.

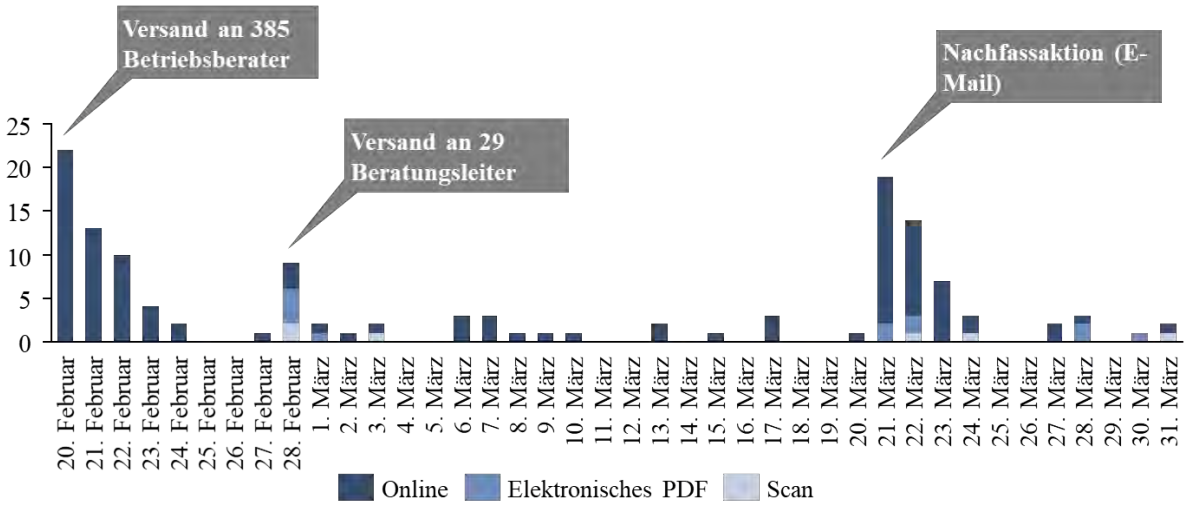


Abbildung 10: Fragebogenrücklauf nach Rückversandmethode und Tagen[49]

Die nachstehende **Tabelle 3** zeigt die Verteilung der antwortenden Berater auf die Handwerkskammern sowie Fachverbände. Es ist ersichtlich, dass sich in der Grundgesamtheit – und damit auch bei den versendeten E-Mails – die Betriebsberater zu 79 % (n = 325) auf die Handwerkskammern und zu 21 % (n = 89) auf die Fachverbände verteilen. Die Verteilung der antwortenden Berater liegt sehr nahe an der Verteilung der Grundgesamtheit: Die antwortenden Berater sind zu 83 % (n = 134) bei einer Handwerkskammer bzw. zu 17 % (n = 28) bei einem Fachverband tätig; die Abweichung von der Grundgesamtheit beträgt damit jeweils ±4 %-Punkte.

---

46 Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 412.
47 Vgl. Glasl (2013), S. 5. Befragt wurden jedoch Handwerksbetriebe und keine Betriebsberater.
48 Vgl. Glasl (2015), S. 5. Befragt wurden jedoch Handwerksbetriebe und keine Betriebsberater.
49 Diese Abbildung wurde aus dem Englischen übersetzt und übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.

	Grundgesamtheit		Antwortende Berater		Abweichung	
	%	Absolut	%	Absolut	%-Punkte	Absolut
Handwerkskammern	79%	325	83%	134	-4%	-191
Fachverbände	21%	89	17%	28	4%	61

Tabelle 3: Verteilung der antwortenden Berater auf die Organisationseinheiten[50]

Die nachfolgende **Abbildung 11** zeigt die Quote der antwortenden Betriebsberater im Verhältnis zur Gesamtanzahl an Betriebsberatern einer Handwerkskammer[51] getrennt nach Bundesländern. Es ist ersichtlich, dass sich diese Antwortquote deutlich zwischen den Bundesländern unterscheidet. Während der Kammerbezirk Saarland die höchste Antwortquote von 75 % – in diesem Fall haben drei von insgesamt vier Betriebsberatern einen ausgefüllten Fragebogen zurückgesendet – aufweist, haben im Kammerbezirk Berlin nur 17 % der Betriebsberater den Fragebogen beantwortet. Insgesamt sind die Antwortquoten jedoch sehr zufriedenstellend.

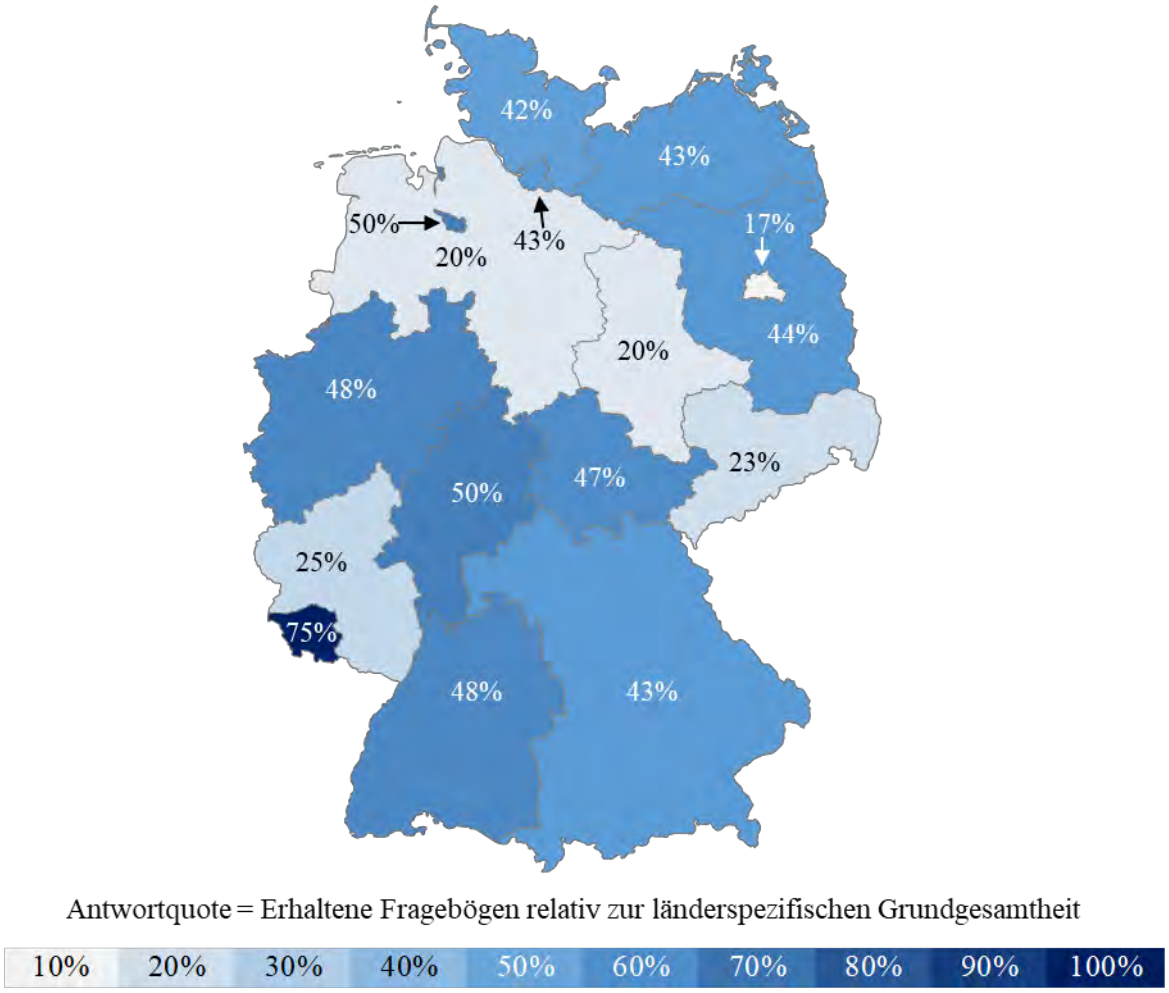


Abbildung 11: Antwortquote nach Bundesländern[52]

[50] Eigene Darstellung auf Basis der Erhebungsdaten bzw. der schriftlichen Ausarbeitung an der Technischen Universität München.

[51] An dieser Stelle werden nur Handwerkskammern betrachtet, weil für die Fachverbände nur wenige Antworten vorliegen.

[52] Diese Abbildung wurde aus dem Englischen übersetzt und übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.

Auf Basis der hohen (gesamten und länderspezifischen) Rücklaufquote sowie der Verteilung der antwortenden Berater im Vergleich zur Grundgesamtheit ist davon auszugehen, dass in dieser Erhebung eine **repräsentative Stichprobe** vorliegt und daher valide Aussagen aus den nachstehenden Auswertungen getroffen werden können.

3.2.3 Beschreibung der Stichprobe

Deskriptive Maßzahlen zur Beschreibung der Stichprobe können **Tabelle 4** entnommen werden. Im Mittel sind die an der Befragung teilnehmenden Betriebsberater 45,8 Jahre alt (Standardabweichung = 9,7), wobei der jüngste Teilnehmer 21 Jahre und der älteste Teilnehmer 65 Jahre alt ist. Diese Betriebsberater haben durchschnittlich 11 Jahre Berufserfahrung (Standardabweichung = 9,2) in der Handwerksorganisation. Die zeitliche Zugehörigkeit der Berater erstreckt sich jedoch über eine Bandbreite von 0,1 bis 32 Jahren.

In jeder Beratungsabteilung sind durchschnittlich 5,6 Betriebsberater (Standardabweichung = 3,4) beschäftigt. Die kleinste Abteilung beschäftigt nur einen Betriebsberater, während die größte Abteilung 16 Betriebsberater zählt. Eine Betrachtung getrennt nach Organisationseinheiten zeigt, dass die Beratungsabteilungen der Handwerkskammern mit durchschnittlich 6,4 Betriebsberatern (Standardabweichung = 3,1; Minimum = 1; Maximum = 16) größer sind als die Beratungsabteilungen der Fachverbände mit durchschnittlich 1,6 Betriebsberatern (Standardabweichung = 1,2; Minimum = 1; Maximum = 6).

Die Beratungsabteilungen werden durchschnittlich von 2,7 administrativen Mitarbeitern (Standardabweichung = 2,2) unterstützt; die Bandbreite der administrativen Unterstützung erstreckt sich von 0 bis 14 Mitarbeitern. Eine Betrachtung getrennt nach Organisationseinheiten zeigt, dass die Beratungsabteilungen der Handwerkskammern mit durchschnittlich 3,1 administrativen Mitarbeitern (Standardabweichung = 2,3; Minimum = 0; Maximum = 14) mehr administrative Unterstützung erhalten als die Beratungsabteilungen der Fachverbände mit durchschnittlich 1,1 administrativen Mitarbeitern (Standardabweichung = 1; Minimum = 0; Maximum = 4).

Die an der Befragung teilnehmenden Betriebsberater führen pro Jahr durchschnittlich 138,3 Beratungen (Standardabweichung = 77,3) durch, die mindestens eine Zeitdauer von 3 Stunden aufweisen; die Bandbreite erstreckt sich dabei über eine Anzahl von 5 bis 600 derartiger Beratungen. Eine Betrachtung getrennt nach Organisationseinheiten zeigt, dass die Berater der Handwerkskammern pro Jahr mit durchschnittlich 150,8 Beratungen (Standardabweichung = 77,2; Minimum = 5; Maximum = 600) mehr Leistungen durchführen als die Fachverbände mit durchschnittlich 78,1 Beratungen (Standardabweichung = 48,1; Minimum = 15; Maximum = 180).

Beschreibung	Mittelwert	Standard-abweichung	Minimum	Median	Maximum	N
Anzahl an Betriebsberatern (insgesamt)	5,6	3,4	1	5	16	161
Anzahl an Betriebsberatern (nur Handwerkskammern)	6,4	3,1	1	6	16	133
Anzahl an Betriebsberatern (nur Fachverbände)	1,6	1,2	1	1	6	27
Anzahl an administrativen Mitarbeitern in der Betriebsberatung (insgesamt)	2,7	2,2	0	2	14	150
Anzahl an administrativen Mitarbeitern in der Betriebsberatung (nur Handwerkskammern)	3,1	2,3	0	2	14	124
Anzahl an administrativen Mitarbeitern in der Betriebsberatung (nur Fachverbände)	1,1	1	0	1	4	25
Alter der Betriebsberater (Jahre)	45,8	9,7	21	46,5	65	154
Berufserfahrung (Jahre) des Betriebsberaters in der Handwerksorganisation	11	9,2	0,1	8	32	158
Anzahl an Betriebsberatungen pro Jahr (insgesamt)	138,3	77,3	5	128	600	140
Anzahl an Betriebsberatungen pro Jahr (nur Handwerkskammern)	150,8	77,2	5	130	600	112
Anzahl an Betriebsberatungen pro Jahr (nur Fachverbände)	78,1	48,1	15	70	180	25
Dauer einer Betriebsberatung in Stunden (insgesamt)	8	4,6	2,5	7	32	141
Dauer einer Betriebsberatung in Stunden (nur Handwerkskammern)	6,8	2,6	2,5	6,4	24	112
Dauer einer Betriebsberatung in Stunden (nur Fachverbände)	13,9	6,9	4,5	12	32	25

Tabelle 4: Deskriptive Maßzahlen zur Stichprobe[53]

[53] Diese Tabelle wurde aus dem Englischen übersetzt und modifiziert übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.

Die von den Betriebsberatern durchgeführten Beratungen haben eine Dauer von durchschnittlich 8 Stunden (Standardabweichung = 4,6); die berichteten Beratungszeiträume erstrecken sich über eine Bandbreite von 2,5[54] bis 32 Stunden. Die Beratungen in den Handwerkskammern sind mit durchschnittlich 6,8 Stunden (Standardabweichung = 2,6; Minimum = 2,5; Maximum = 24) kürzer als in den Fachverbänden mit durchschnittlich 13,9 Stunden (Standardabweichung = 6,9; Minimum = 4,5; Maximum = 32).

3.3 Ergebnisse der Befragung

3.3.1 Welche Beratungsthemen werden angeboten?

Die nachfolgende **Tabelle 5** stellt zunächst alle neun betriebswirtschaftlichen Beratungsthemen dar, die von den Handwerkskammern und Fachverbänden in Deutschland angeboten werden. Die Aggregation der Beratungsthemen entspricht der gebräuchlichen Darstellung innerhalb der Handwerksorganisation und wurde mit dem ZDH abgestimmt.

Beratungsthema	**Abkürzung**	**Leistungsbeschreibung** (beispielhaft)
Controlling	**CON**	Kostenrechnung, Auftragskalkulation, Unternehmensanalyse
Existenzgründung	**EG**	Kurzseminare für Existenzgründer, individuelle Gründungsfragestellungen
Finanzierung und Fördermöglichkeiten	**FF**	Bürgschaftsgutachten, Liquiditätsplanung, Kapitalbedarfsermittlung
Nachfolge	**NF**	Beteiligungen, Betriebsveräußerung, Betriebsverpachtung
Marketing	**MA**	Preisgestaltung, Werbung, Vertrieb, Produkt- und Dienstleistungsbezogene Beratungsleistungen
Personalwesen	**PW**	Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Personalentwicklung, Vielfalt in der Belegschaft
Strategische Unternehmensführung	**SU**	Kooperationsaufbau- und -strategie, Erstellung von Unternehmensprofilen, Zulieferwesen und -katalog
Recht und Versicherungen	**RV**	Rechtlich beratende Funktionen z.B. zu Vertrags-, Arbeits-, Wettbewerbs- oder Gesellschaftsrecht
Unternehmensbewertung	**UB**	Ermittlung des Unternehmenswerts, i.d.R. nach dem AWH-Standard

Tabelle 5: Betriebswirtschaftliche Beratungsthemen[55]

Auf **individueller Ebene** wird jedoch nicht jedes Beratungsthema vollumfänglich von jedem Berater angeboten. Dem Vernehmen nach werden insbesondere bei Abteilungen mit einer Vielzahl an Betriebsberatern fachliche Spezialisierungen vorgenommen, um Betriebe in den jeweiligen Fragestellun-

[54] Diese Angabe ist unschlüssig, da in der Befragung auf Beratungen mit einer Zeitdauer ab 3 Stunden abgezielt wurde.

[55] Diese Tabelle wurde aus dem Englischen übersetzt und modifiziert übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München. Die beispielhafte Leistungsbeschreibung entstammt auszugsweise den Internetseiten der Handwerkskammern.

gen in einem tieferen Detaillierungsgrad unterstützen zu können. Diese thematische Fokussierung zeigt sich auch bei den befragten Betriebsberatern: Zwar sind in der Stichprobe auch einzelne Berater vertreten, die nur eine bzw. auch alle von neun Beratungsthemen bedienen, im Durchschnitt werden von einem Berater jedoch **6,3 Beratungsthemen** angeboten.

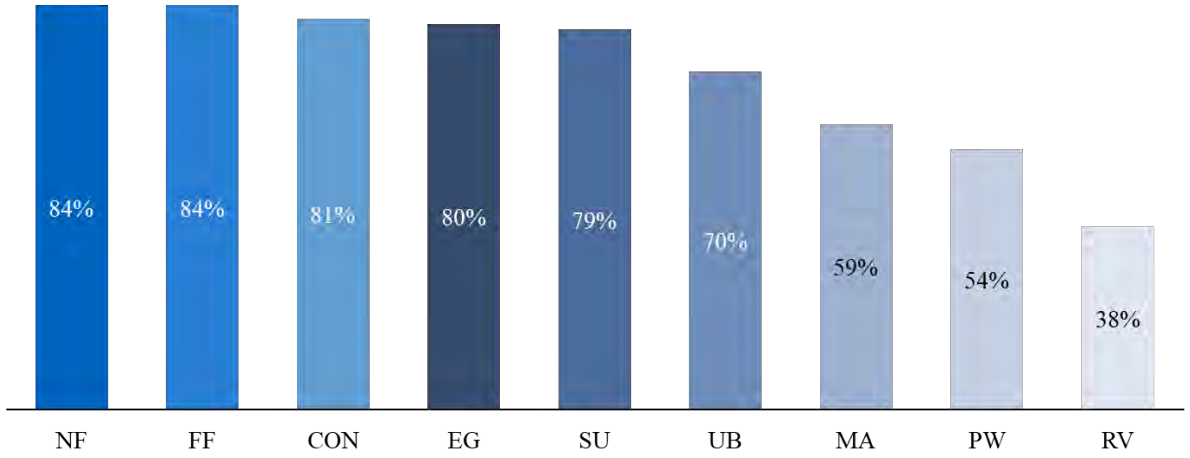


Abbildung 12: Angebotene Beratungsthemen der Betriebsberater[56]

Die vorstehende **Abbildung 12** stellt die prozentuale Häufigkeit dar, welche betriebswirtschaftlichen Beratungsthemen von den Betriebsberatern im Handwerk angeboten werden (n = 184). Es ist ersichtlich, dass Beratungen zur Betriebsnachfolge sowie zu Finanzierungen und Fördermöglichkeiten mit je 84 % am häufigsten von den Beratern offeriert werden. In absteigender Reihenfolge werden Controlling (81 %), Existenzgründung (80 %), Strategische Unternehmensführung (79 %), Unternehmensbewertung (70 %), Marketing (59 %) und Personalwesen (54 %) angeboten. Das am wenigsten von den Beratern offerierte Beratungsthema sind Recht und Versicherungen mit einer prozentualen Häufigkeit von 38 %.

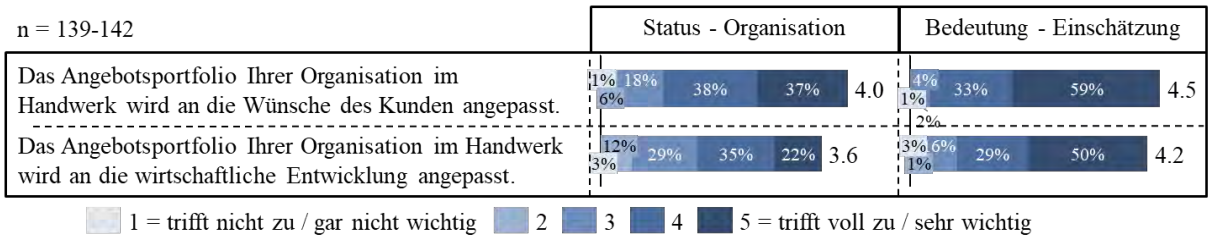


Abbildung 13: Anpassung des Angebotsportfolios auf institutioneller Ebene[57]

Im Hinblick auf das angebotene Portfolio an Beratungsthemen auf **institutioneller Ebene** der Handwerkskammern und Fachverbände ist festzuhalten, dass die Organisationseinheiten ihr Angebotsspektrum tendenziell zwar an die Wünsche der Kunden (d.h. die Handwerksbetriebe) sowie an die wirt-

[56] Diese Abbildung wurde mit deutschen Abkürzungen versehen und übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.

[57] Diese Abbildung wurde aus dem Englischen übersetzt und übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.

schaftliche Entwicklung (Trends) anpassen. Die Einschätzung der Betriebsberater hinsichtlich der Relevanz einer institutionellen Anpassung des Angebotsportfolios fällt jedoch im Mittelwert höher aus (**Abbildung 13**). Diese Diskrepanz aus Ist- und Soll-Situation deutet auf Verbesserungsmöglichkeiten hin, indem die Handwerkskammern und Fachverbände ihre Beratungsthemen noch flexibler auf strukturelle und nachfragebedingte Gegebenheiten anpassen.

3.3.2 Welche Beratungsthemen werden nachgefragt?

3.3.2.1 Gewerbegruppenspezifische Nachfrage

Die Befragung zeigt, dass eine Beratung vielfach auf die Initiative eines Handwerksbetriebs hin angestoßen wird. Basierend auf einer Likert-Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft voll zu), stimmen die Betriebsberater der Frage „Die Beratung erfolgt stets anlassbezogen vonseiten des Kunden“ mit einem Mittelwert von 4,4 von 5 zu.

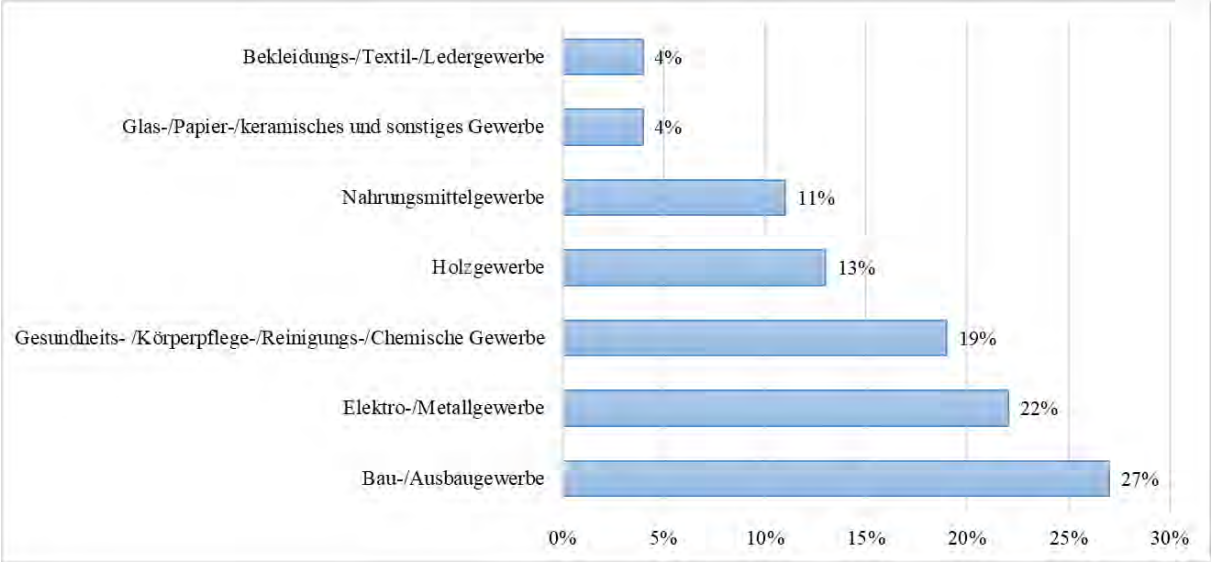


Abbildung 14: Verteilung der Beratungsgespräche auf Gewerbegruppen[58]

Die prozentuale Verteilung der Beratungsgespräche auf die verschiedenen Gewerbegruppen im Handwerk ist in vorstehender **Abbildung 14** dargestellt (n = 151). Mit 27 % entfallen die meisten Beratungsgespräche auf Betriebe, die dem Bau-/Ausbaugewerbe zuzurechnen sind; dieser Gewerbegruppe folgen das Elektro-/Metallgewerbe (22 %), die Gesundheits-/Körperpflege-/Reinigungs- und Chemischen Gewerbe (19 %), Holzgewerbe (13 %) sowie das Nahrungsmittelgewerbe (11 %) in absteigender Reihenfolge. Mit jeweils 4 % entfallen die wenigsten Beratungsgespräche auf das Bekleidungs-/Textil-/Ledergewerbe sowie das Glas-/Papier-/keramische und sonstige Gewerbe.

[58] Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der Befragung.

3.3.2.2 Beratungsthemenspezifische Nachfrage

Die nachfolgende **Abbildung 15** zeigt die Nachfrage nach Beratungsleistungen differenziert nach den verschiedenen Beratungsthemen (n = 151). Die Einschätzung der Betriebsberater wurde anhand einer Likert-Skala von 1 (nie) bis 5 (sehr oft) abgefragt. Die Beratungsthemen sind absteigend nach dem Mittelwert der Nachfrage sortiert. Der Mittelwert der Nachfrage über alle Beratungsthemen beträgt 3,3. Es ist ersichtlich, dass Beratungen zum Thema Betriebsnachfolge (Mittelwert = 4,1) am häufigsten nachgefragt werden; diesem Beratungsthema folgen aus einer Nachfrageperspektive die Existenzgründung (Mittelwert = 4), Finanzierung und Fördermöglichkeiten (Mittelwert = 3,8), Unternehmensbewertung (Mittelwert = 3,5) und Controlling (Mittelwert = 3,4). Unterdurchschnittlich nachgefragt werden die Beratungsthemen zu strategischer Unternehmensführung (Mittelwert = 3,2), Marketing (Mittelwert = 2,7), Recht und Versicherungen (Mittelwert = 2,7) sowie Personalwesen (Mittelwert = 2,6). Es wird zudem deutlich, dass Beratungen zum Thema Betriebsnachfolge (42 %), Existenzgründung (46 %) sowie Finanzierung und Fördermöglichkeiten (35 %) sehr oft, d.h. mit einer Klassifizierung der Stufe 5 auf der zugrundeliegenden Likert-Skala, nachgefragt werden.

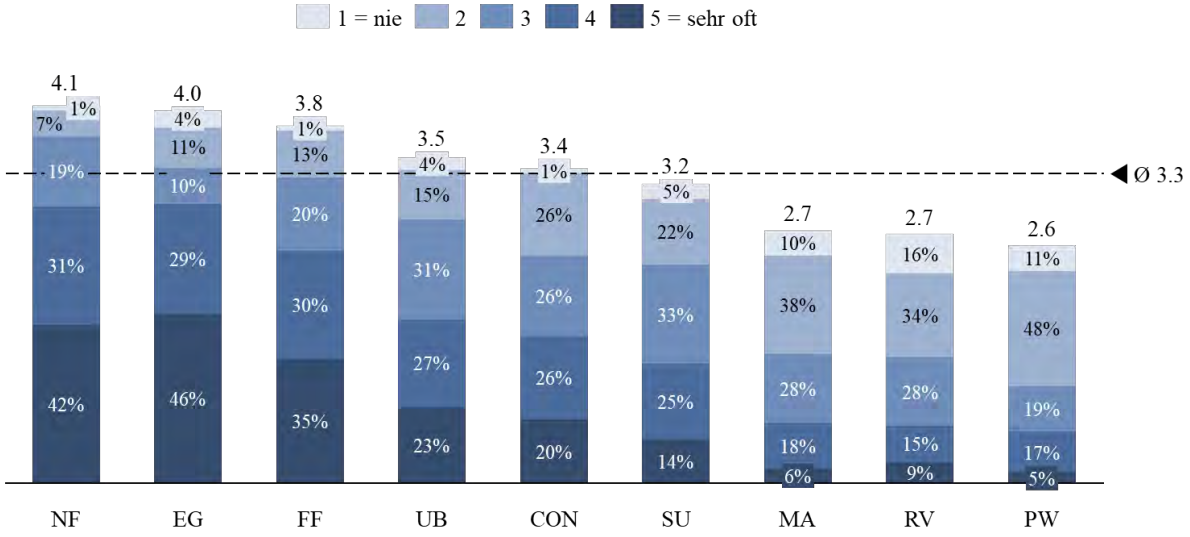


Abbildung 15: Themenspezifische Nachfrage nach Beratungsleistungen[59]

Die nachfolgende **Abbildung 16** gibt Auskunft über konjunkturelle bzw. wiederkehrende Schwankungen der Beratungsthemen. Im Durchschnitt unterliegen 65 % aller Beratungsthemen, d.h. rund zwei Drittel, gar keiner Zyklizität. Auch monatliche, quartalsweise, jährliche oder konjunkturtiefbedingte Schwankungen sind nur geringfügig zu beobachten. Hingegen unterliegen Beratungen zum Thema Controlling (30 %), Existenzgründung (30 %) und Marketing (32 %) einer vergleichsweise hohen Zyklizität, die sich durch Phasen eines Aufschwungs bzw. Konjunkturhochs begründen lassen.

[59] Diese Abbildung wurde mit deutschen Abkürzungen versehen und übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.

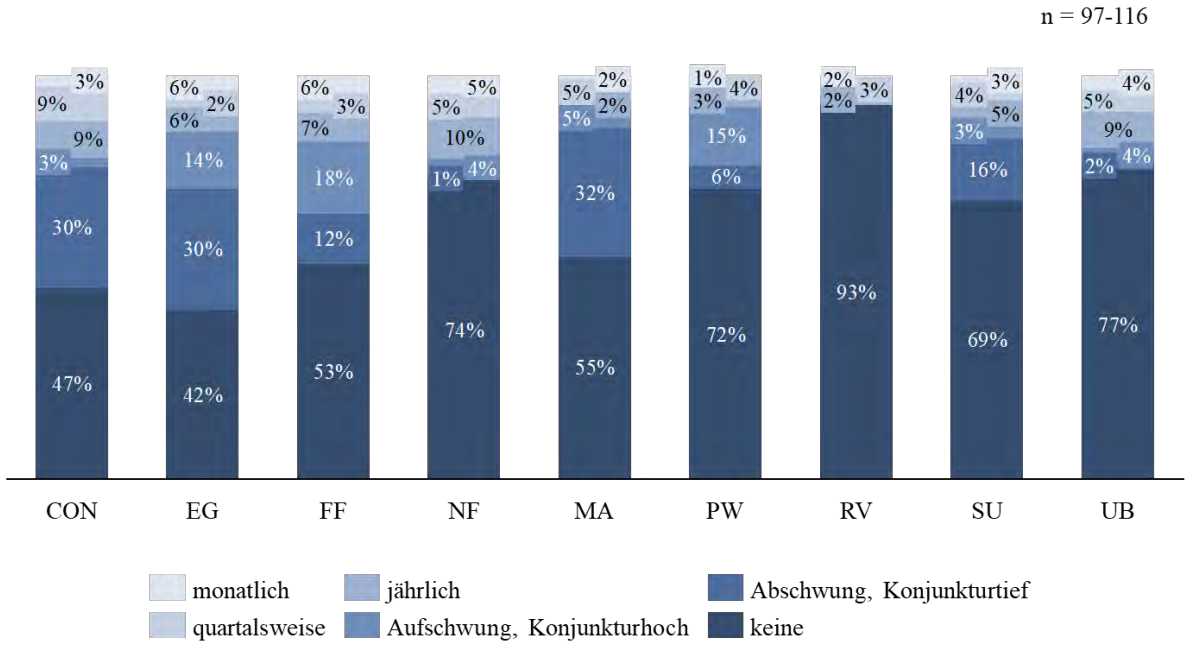


Abbildung 16: Zyklizität von Beratungsleistungen[60]

Im Hinblick auf eine potenzielle Standardisierung ist auch die Beratungszeit von hoher Bedeutung, weil eine Vereinheitlichung insbesondere bei besonders zeitintensiven Beratungsleistungen eine Effizienzsteigerung erhoffen lässt. Eine korrespondierende Abfrage der Beratungszeit wurde im Fragebogen anhand einer Likert-Skala von 1 (sehr niedrig) bis 5 (sehr hoch) vorgenommen. Die Ergebnisse sind nach absteigender Zeitintensität (Durchschnitt) in nachfolgender **Abbildung 17** dargestellt.

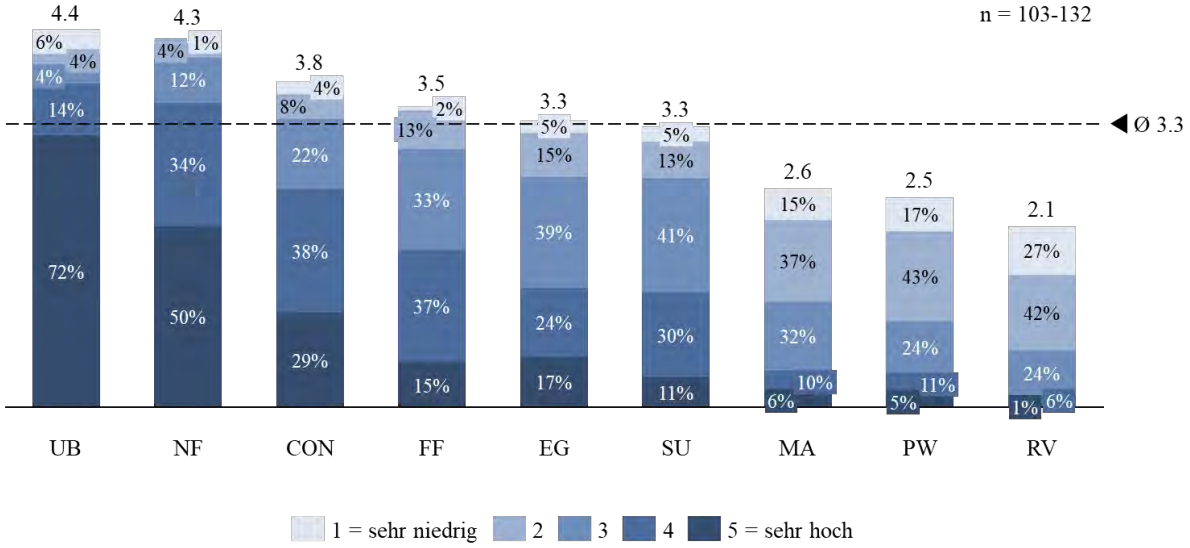


Abbildung 17: Zeitintensität der Beratungsthemen[61]

[60] Diese Abbildung wurde mit deutschen Abkürzungen versehen und übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.

[61] Diese Abbildung wurde mit deutschen Abkürzungen versehen und übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass der Zeitaufwand von allen Beratungsthemen im Durchschnitt mit einem Wert von 3,3 klassifiziert wird. Eine überdurchschnittlich hohe Zeitintensität wird dabei thematisch der Unternehmensbewertung (Mittelwert = 4,4), Nachfolge (Mittelwert = 4,3), Controlling (Mittelwert = 3,8) sowie Finanzierung und Fördermöglichkeiten (Mittelwert = 3,5) zugesprochen. Beratungen zur Existenzgründung und strategischen Unternehmensführung entsprechen mit einem Mittelwert von jeweils 3,3 exakt dem Durchschnitt. Am wenigsten zeitintensiv sind hingegen die Beratungsthemen Marketing (Mittelwert = 2,6), Personalwesen (Mittelwert = 2,5) sowie Recht und Versicherungen (Mittelwert = 2,1). Die Befragungsergebnisse zeigen zudem, dass es insbesondere drei Themen sind, deren Zeitintensität als (sehr) hoch eingestuft wird: Unternehmensbewertung (86 %), Nachfolge (84 %) und Controlling (67 %). Diese Erkenntnisse entsprechen auch der bisherigen Wahrnehmung in der Praxis. Dem Vernehmen eines Betriebsberaters zufolge sind für Beratungen zum Thema Nachfolge und Unternehmensbewertung bis zu 25 Stunden zu veranschlagen, während z.B. die Existenzgründungsberatung lediglich drei bis fünf Stunden in Anspruch nimmt.

3.3.3 Für welche Beratungsthemen bestehen bereits Analyseinstrumente?

3.3.3.1 Verfügbarkeit von Analyseinstrumenten

Die nachfolgende **Abbildung 18** stellt dar, ob den Betriebsberatern für die einzelnen Beratungsthemen bereits Analyseinstrumente vorliegen. Über alle Beratungsthemen hinweg können die Berater durchschnittlich zu 55 % auf Analyseinstrumente zurückgreifen. Die Schwankungsbreite der verfügbaren Analyseinstrumente ist jedoch enorm. Während zur Unternehmensbewertung 95 % der Betriebsberater auf bestehende Analyseinstrumente zurückgreifen können, ist ein derartiger Rückgriff im Bereich der rechtlichen und versicherungsspezifischen Themen nur für 20 % der Berater möglich.

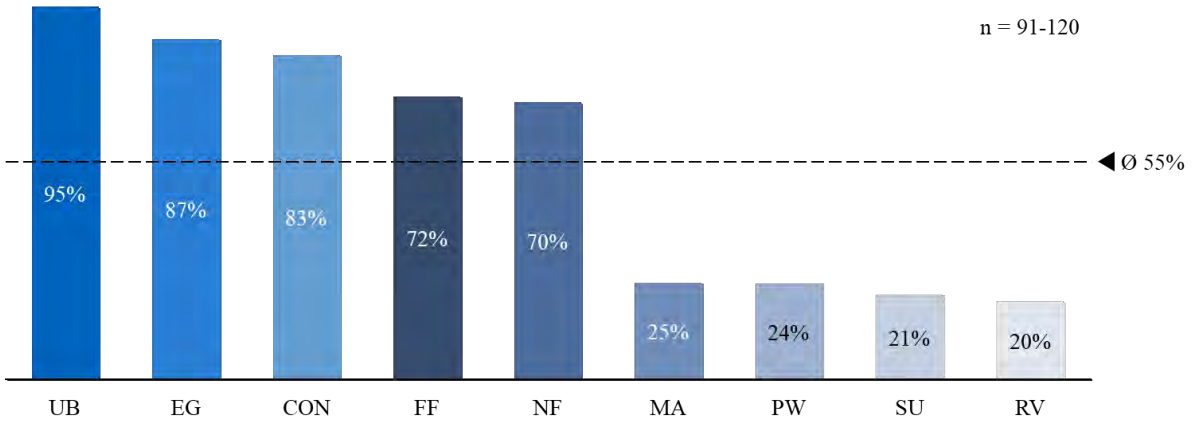


Abbildung 18: Verfügbare Analyseinstrumente nach Beratungsthemen je Berater[62]

[62] Diese Abbildung wurde mit deutschen Abkürzungen versehen und übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.

Im Hinblick auf die Verfügbarkeit von Analyseinstrumenten zwischen den Beratungsthemen lassen sich eindeutig zwei verschiedene Gruppen identifizieren: Während die Abdeckung für die Themenbereiche Unternehmensbewertung, Existenzgründung, Controlling, Nachfolge sowie Finanzierung und Fördermöglichkeiten mit mindestens 70 % vergleichsweise hoch ist, können nur ein Fünftel bis ein Viertel der Betriebsberater auf Analyseinstrumente in den Bereichen Marketing, Personalwesen, Strategische Unternehmensführung sowie Recht und Versicherungen zurückgreifen.

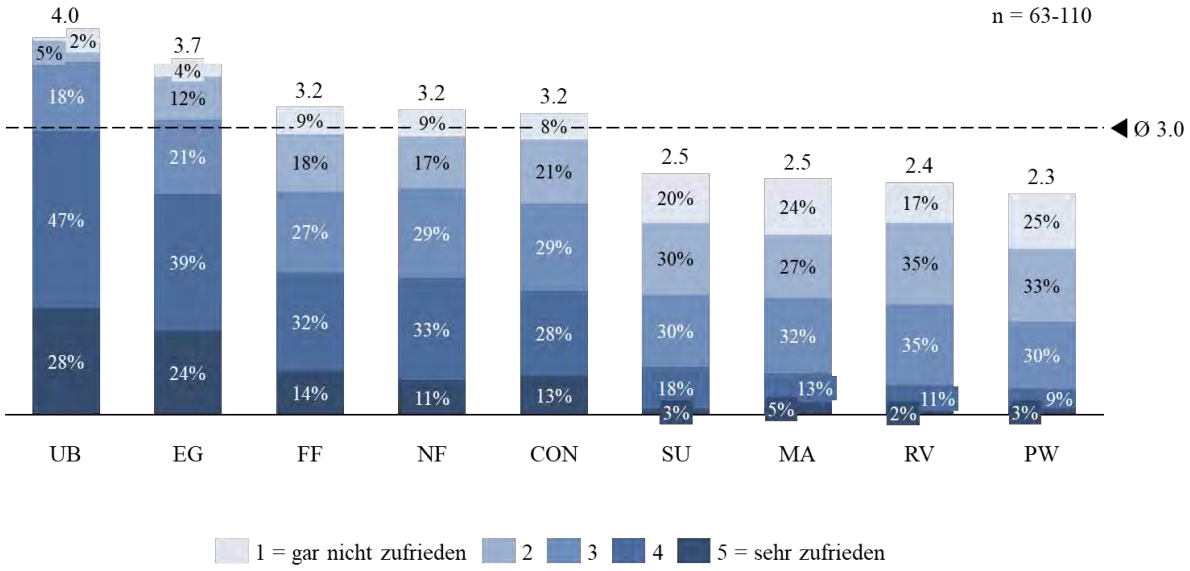


Abbildung 19: Zufriedenheit mit bestehenden Analyseinstrumenten[63]

Die Zufriedenheit der Betriebsberater mit bereits bestehenden Analyseinstrumenten wird in **Abbildung 19** dargestellt. Die Einschätzung der Betriebsberater wurde anhand einer Likert-Skala von 1 (gar nicht zufrieden) bis 5 (sehr zufrieden) abgefragt. Die Beratungsthemen sind absteigend nach dem Mittelwert der Zufriedenheit sortiert. Der Mittelwert der Zufriedenheit über alle Beratungsthemen beträgt 3 und kann daher als „weder zufrieden noch unzufrieden" interpretiert werden. In einer differenzierten Betrachtung ist jedoch eine Schwankung zwischen den einzelnen Beratungsthemen festzustellen. Eine überdurchschnittliche Zufriedenheit kann für die Bereiche Unternehmensbewertung (Mittelwert = 4), Existenzgründung (Mittelwert = 3,7), Finanzierung und Fördermöglichkeiten (Mittelwert = 3,2), Nachfolge (Mittelwert = 3,2) sowie Controlling (Mittelwert = 3,2) verzeichnet werden. Eine unterdurchschnittliche Zufriedenheit attestieren die Betriebsberater den verbleibenden Themen: Strategische Unternehmensführung (Mittelwert = 2,5), Marketing (Mittelwert = 2,5), Recht und Versicherungen (Mittelwert = 2,4) sowie Personalwesen (Mittelwert = 2,3). Es ist auffällig, dass die relative Häufigkeit der Betriebsberater, die (sehr) zufrieden mit den Analyseinstrumenten der letztgenannten Beratungsthemen sind, bedeutend geringer ist (12-21 %), als bei den ersten fünf – im Mittelwert überdurchschnittlich bewerteten – Themen (41-75 %).

[63] Diese Abbildung wurde mit deutschen Abkürzungen versehen und übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.

3.3.3.2 Formen von Analyseinstrumenten

Neben der bloßen Verfügbarkeit von Analyseinstrumenten sind auch die Formen von Analyseinstrumenten von Bedeutung für deren Akzeptanz und letztlich die Häufigkeit der Verwendung (**Abbildung 20**). Hierzu wurde eine Einschätzung der Betriebsberater anhand einer Likert-Skala von 1 (nie) bis 5 (häufig) abgefragt. Die verschiedenen Formen von Analyseinstrumenten sind absteigend nach dem Mittelwert ihrer Anwendungshäufigkeit sortiert. Es ist ersichtlich, dass Excel-Tools (Mittelwert = 4,4) am häufigsten von den Betriebsberatern zur Beratungsdurchführung genutzt werden. Den Excel-Tools folgen Checklisten (Mittelwert = 3,8), Leitfäden (Mittelwert = 3,6) und sonstige Formen (3,3). Am wenigsten häufig wird auf Online-Tools in der Anwendung zurückgegriffen (Mittelwert = 2,8).

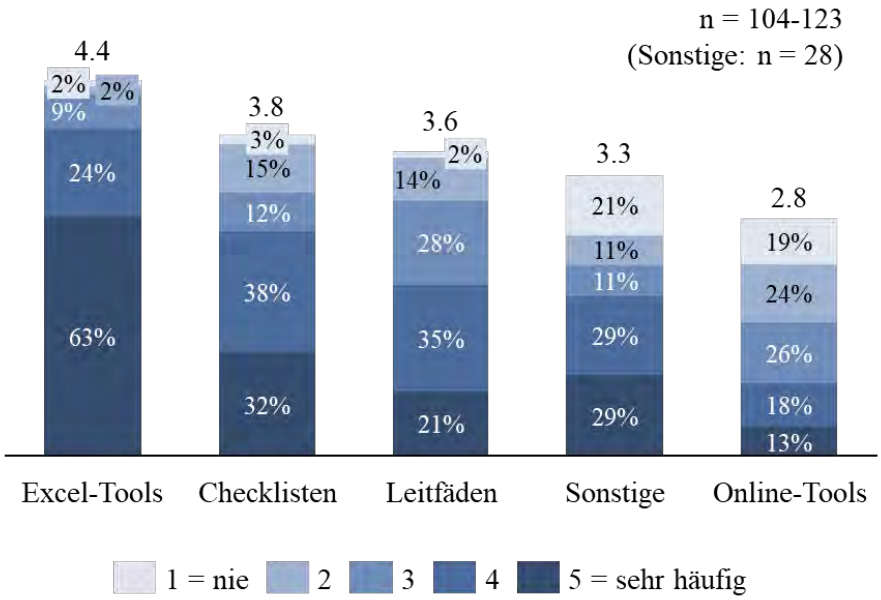


Abbildung 20: Formen von Analyseinstrumenten[64]

3.3.3.3 Darstellung konkreter Analyseinstrumente

Abhängig von den einzelnen Beratungsthemen wurden die Betriebsberater (qualitativ) befragt, welche Analyseinstrumente konkret in ihrer Beratungstätigkeit zum Einsatz kommen. In der nachfolgenden **Tabelle 6** wurden die erhaltenen Antworten aufbereitet und nach *subjektiver Verdichtung* in absteigender Häufigkeit der Nennungen getrennt nach Beratungsthema aufgelistet. Im Rahmen der Aufbereitung wurde jedoch auf die Zählung allgemein formulierter Analyseinstrumente verzichtet, d.h. wurde beispielsweise „Checkliste“ ohne weitere Konkretisierung genannt, ist keine Aufnahme erfolgt. Ziel dieser Aufbereitung war, nur *wesentliche* Analyseinstrumente in die tabellarische Übersicht aufzunehmen, die eindeutig als solche erkannt werden können bzw. sich über mehrere Themen hinweg wiederholen.

[64] Diese Abbildung wurde aus dem Englischen übersetzt und übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.

Controlling	
Data Cubis	22
Betriebsvergleiche (z.B. von LGH)	10
Kalkulation	8
Bilanzanalyse	4
Branchenbriefe (z.B. von VR-Bank)	3
perfakta Analysetools	3
Exi-Rück (HWK BaWü)	3
Budget- und Liquiditätsplanung	2
BILIS (eigenes Tool, Berater d. HWK Trier)	1
NWB-Berechnungstools	1

Existenzgründung	
Broschüren (z.B. von BMWi)	26
Data Cubis	20
Existenzgründungs-Tool (z.B. Exi-Rück)	13
Businessplan-Unterstützung (z.B. von LGH)	6
"Niederbayern"-Tool	3
Mindestumsatzplanung (z.B. von HWK München)	3

Finanzierung und Fördermöglichkeiten	
Data Cubis	20
Förderdatenbank	5
Existenzgründungs-Tool	5
KfW-Informationen	4
Kennzahlenvergleich	3
"Niederbayern"-Tool	3
Businessplan-Unterstützung (z.B. von LGH)	2
Exi-Rück (HWK BaWü)	1

Nachfolge	
Checklisten (z.B. von HWKs in BaWü)	37
Broschüren (z.B. von Nexxt, BMWi)	30
Leitfäden (z.B. von HWK Stuttgart)	16
Data Cubis	8
Betriebsvergleiche (z.B. von LGH)	1
Pachtberechnung (z.B. von HWK Stuttgart)	1

Marketing	
Broschüren (z.B. von LGH)	9
INQA	1

Personalwesen	
INQA	3

Recht und Versicherungen	
Broschüren (z.B. von Signal Iduna)	5

Strategische Unternehmensführung	
Data Cubis	4
INQA	3

Unternehmensbewertung	
AWH-Tool	110

Tabelle 6: Analyseinstrumente nach Beratungsthemen[65]

[65] Eigene Darstellung. Die Bezeichnung des Analyseinstruments befindet sich in der linken, die Anzahl der Nennungen in der rechten Spalte.

Die Darstellung konkreter Analyseinstrumente in **Tabelle 6** ist im Wesentlichen konsistent zu den Erkenntnissen aus **Abbildung 18**, welche die verfügbaren Analyseinstrumente je Berater darstellt: Für die Beratungsthemen Unternehmensbewertung, Existenzgründung, Controlling, Finanzierung und Fördermöglichkeiten sowie Nachfolge sind bedeutend mehr Nennungen zu verzeichnen, als dies im Bereich Marketing, Personalwesen, Strategische Unternehmensführung sowie Recht und Versicherungen der Fall ist; gerade zu letzteren Beratungsthemen werden nur wenige konkrete Analyseinstrumente genannt, vielmehr erfolgt eine Nennung von – aus der Tabelle ausgeschlossenen – *unbestimmten* Checklisten, Leitfäden oder Broschüren. Ein Mangel an Analyseinstrumenten scheint daher insbesondere zu den „weicheren" Beratungsthemen im Handwerk vorzuherrschen, in denen wenig Zahlenmaterial und quantitative Daten zu verarbeiten sind.

Es ist zudem erkennbar, dass einige Analyseinstrumente für verschiedene Beratungsthemen angewendet werden. Für die „harten" Themen (Controlling, Existenzgründung, Nachfolge, Finanzierung und Fördermöglichkeiten) sind dies insbesondere: *Data Cubis*, *perfakta*, *Exi-Rück* sowie das *„Niederbayern"-Tool*. Für die „weichen" Themen (Marketing, Personalwesen, Strategische Unternehmensführung, Recht und Versicherungen) ist dies insbesondere: *INQA*.

- **Data Cubis**:[66] Das Programm Data Cubis besteht aus vier Modulen und bietet für Praktiker umfassende Planungs-, Berechnungs- und Analysetools sowie Checklisten und Geschäftspläne zu vielen betriebswirtschaftlichen Themen wie Finanzierung, Liquidität, Controlling, Investition, Kostenrechnung, Betriebsgründung und Unternehmensnachfolge. Auch „weichere" Themen wie Unternehmensführung, Personal und Marketing werden grundsätzlich abgedeckt.
- **perfakta**:[67] perfakta ist ein eingetragener Verein mit dem Ziel, das Handwerk zu stärken. Die Vereinsmitglieder sind 25 Landesinnungsverbände und -innungen aus dem Handwerk in Schleswig-Holstein sowie der Handwerkskammer Flensburg und Lübeck. Die Leistungen von perfakta umfassen Betriebsvergleiche, Unternehmensanalysen und Ratingprofile. Im Bereich der Unternehmensanalyse umfasst der Leistungsumfang insbesondere eine Darstellung der betriebswirtschaftlichen Entwicklung im Zeitvergleich, eine Ermittlung der Stundenverrechnungssätze, eine Analyse von Stärken und Schwächen sowie eine persönliche Ergebnisbesprechung.
- **Exi-Rück**: Dem Vernehmen nach handelt es sich bei „Exi-Rück" um ein Analyseinstrument auf Excel-Basis, das thematisch vornehmlich bei Existenzgründungsberatungen verwendet wird. Das Tool steht bislang allen baden-württembergischen Handwerkskammern zur Verfügung, insbesondere haben jedoch Betriebsberater von der *Handwerkskammer Reutlingen* die Anwendung angegeben. „Exi-Rück" ist von den Banken im Bundesland anerkannt und auch die Bürgschaftsbank schätzt die sich daraus ergebenden Planzahlen als sehr gut nachvollziehbar und fundiert ein. Die einzelnen Funktionen des Tools umfassen die Kapitalbedarfspla-

[66] Vgl. hierzu Data Cubis (2017).
[67] Vgl. hierzu perfakta (2017).

nung, einen Finanzierungsvorschlag unter Einbindung öffentlicher Fördermittel, die Berechnung des aus der Finanzierung resultierenden Kapitaldienstes, die Ermittlung der benötigten Privatentnahmen bzw. des notwendigen Geschäftsführergehalts, die Berechnung des zur Vollkostendeckung notwendigen Mindestumsatzes, eine Rentabilitätsvorschau für die ersten drei Jahre des Vorhabens, Plausibilitätsprüfungen, die Berechnung des zur Kostendeckung notwendigen Stundenverrechnungssatzes sowie eine Liquiditätsplanung.

- **„Niederbayern"-Tool**: Dem Vernehmen nach handelt es sich bei dem „Niederbayern"-Tool um ein Analyseinstrument auf Excel-Basis, das von einem Betriebsberater der *Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz* entwickelt wurde. Es weist einen hohen Detaillierungsgrad auf und dient u.a. zur Umsatz- und Ertragsvorschau, zur Bestimmung des Kapitalbedarfs und der Kapitaldienstfähigkeit, zur Erstellung von Liquiditätsplänen sowie zur Kostenplanung und Kalkulation.
- **INQA**:[68] Der Begriff INQA ist ein Akronym für Initiative Neue Qualität der Arbeit und bietet Unterstützung und Wissen für Institutionen und Arbeitgeber, die im Rahmen gezielter Veränderungsprozesse ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern und ihre Arbeitskultur verbessern möchten. Hierzu können eine Bestandsaufnahme des Unternehmens durchgeführt und Handlungshilfen erörtern werden. Ferner kann aufgezeigt werden, welche Ansätze sich in der Praxis bewährt haben. INQA verfügt zudem über ein großes Netzwerk an Partnern und bietet Beratungs- und Auditierungsmöglichkeiten. Thematisch erstreckt sich das Leistungsangebot von INQA im Wesentlichen auf Personalpolitik, das sich in vier Handlungsfelder unterscheidet: Führung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz.

3.3.4 Welche Anforderungen werden an Analyseinstrumente gestellt?

3.3.4.1 Einstellung der Betriebsberater zu Analyseinstrumenten

Im Rahmen der Befragung wurde eine Einschätzung von den Betriebsberatern zum potenziellen Nutzen standardisierter Analyseinstrumente erbeten (**Abbildung 21**). Die Abfrage erfolgte anhand einer Likert-Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft voll zu).

Die Betriebsberater sind der Ansicht, dass Analyseinstrumente die Beratungsqualität erhöhen (Mittelwert = 4,1). Zwar ist nach deren Einschätzung nicht klar auszumachen, ob sich eine Reduzierung der Beratungszeit durch den Einsatz von Analyseinstrumenten erzielen lässt (Mittelwert = 3,0), jedoch unterstützen sie die Aussagen, dass in den einzelnen Phasen einer Beratung eine Effizienzsteigerung erzielt werden kann (Vorbereitung: Mittelwert = 3,5; Durchführung: Mittelwert = 3,9; Nachbereitung: Mittelwert = 3,9).

[68] Vgl. hierzu INQA (2017).

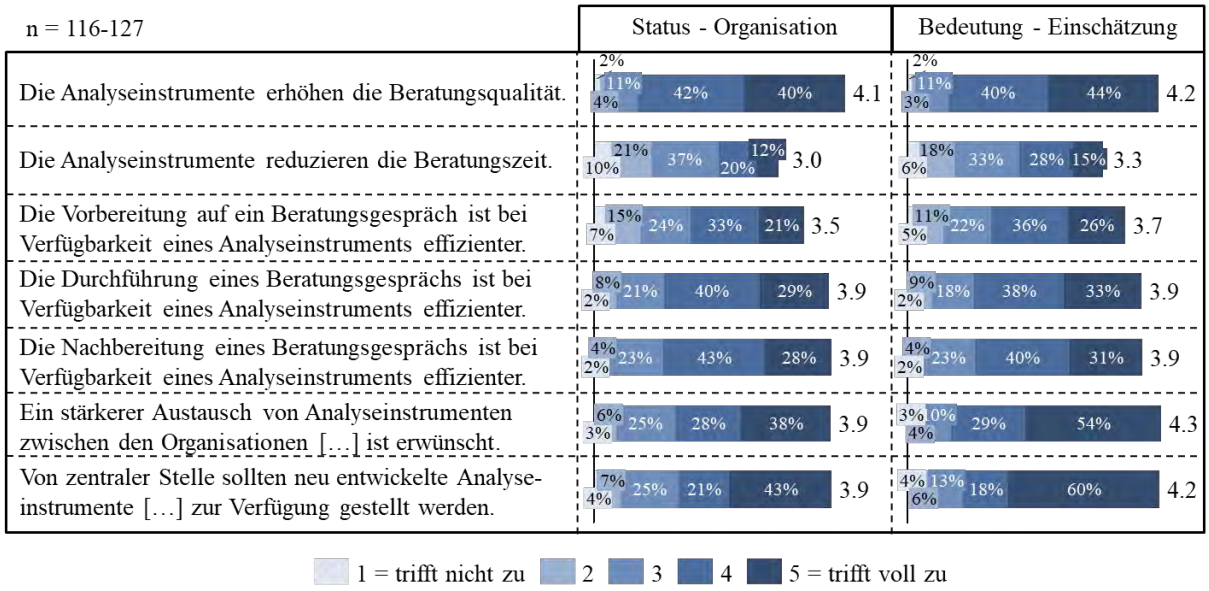


Abbildung 21: Einschätzung der Betriebsberater zu Analyseinstrumenten[69]

Eine Umfrage des ZDH aus dem Jahr 2014 hat ergeben, dass 47 % der Beratungsstellen über Materialien verfügen, welche sie wiederum anderen Beratungsstellen offerieren könnten.[70] Der vorstehenden Abbildung kann entnommen werden, dass die Betriebsberater einen derartigen (stärkeren) Austausch befürworten (Mittelwert = 3,9). Dem ZDH könnte hierbei eine tragende Rolle als Koordinationsstelle zukommen, da die Betriebsberater ebenfalls befürworten, dass neu entwickelte Analyseinstrumente von zentraler Stelle zur Verfügung gestellt werden sollten (Mittelwert = 3,9).

3.3.4.2 Geforderte Eigenschaften von Analyseinstrumenten

Die Ergebnisse der Befragung erlauben keine eindeutige Aussage, ob ein neues und anerkanntes Analyseinstrument auch fortwährend in der Beratungspraxis eingesetzt wird.[71] Um die Akzeptanz von Analyseinstrumenten zu erhöhen und dadurch eine hohe Anwendungsquote zu erreichen, ist es von wesentlicher Bedeutung, die Anforderungen der Betriebsberater bei der Entwicklung bzw. (weiteren) Standardisierung sachgemäß zu berücksichtigen.

Hierzu wurde die Einschätzung der Betriebsberater anhand einer Likert-Skala von 1 (gar nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig) zu einem vorgegebenen Kriterienkatalog abgefragt. Die verschiedenen Anforderungskriterien sind absteigend nach dem Mittelwert ihrer Wichtigkeit sortiert. Der Mittelwert beträgt 3,9 und deutet darauf hin, dass im Durschnitt allen vorgegebenen Kriterien eine hohe Bedeutung zugesprochen wird.

---

69 Diese Abbildung wurde aus dem Englischen übersetzt und übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.

70 Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2014), S. 17.

71 Auf die Aussage „Wenn ein neues, anerkanntes Analyseinstrument verfügbar ist, wird dieses fortan immer für die entsprechenden Beratungsthemen eingesetzt.“ bei einer Likert-Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft voll zu) ergibt sich bei n = 125 ein Mittelwert von 3,2.

Die beiden wichtigsten Kriterien für die Betriebsberater sind die Verständlichkeit und Übersichtlichkeit des Analyseinstruments mit einem Mittelwert von je 4,7; es ist herauszustellen, dass rund drei Viertel der Berater diesen beiden Anforderungen jeweils die höchste Zustimmung beimessen. Ebenfalls überdurchschnittlich werden die Kriterien der Individualisierbarkeit (Mittelwert = 4,2) sowie der zentralen Pflege und Weiterentwicklung (Mittelwert = 4,1) bewertet. Das Vorhandensein einer Benutzungsanleitung (Mittelwert = 3,7), sonstige Anforderungen (Mittelwert = 3,4) und eine für das Analyseinstrument verantwortliche Kontaktperson (Mittelwert = 3,4) können als unterdurchschnittlich wichtige Kriterien ausgemacht werden. Die geringste Zustimmung erfährt die Anforderung, dass das Analyseinstrument ein Alleinstellungsmerkmal der gesamten deutschen Handwerksorganisation darstellen sollte; mit einem Mittelwert von 3,0 kann dieses Kriterium als „weder wichtig noch unwichtig" interpretiert werden.

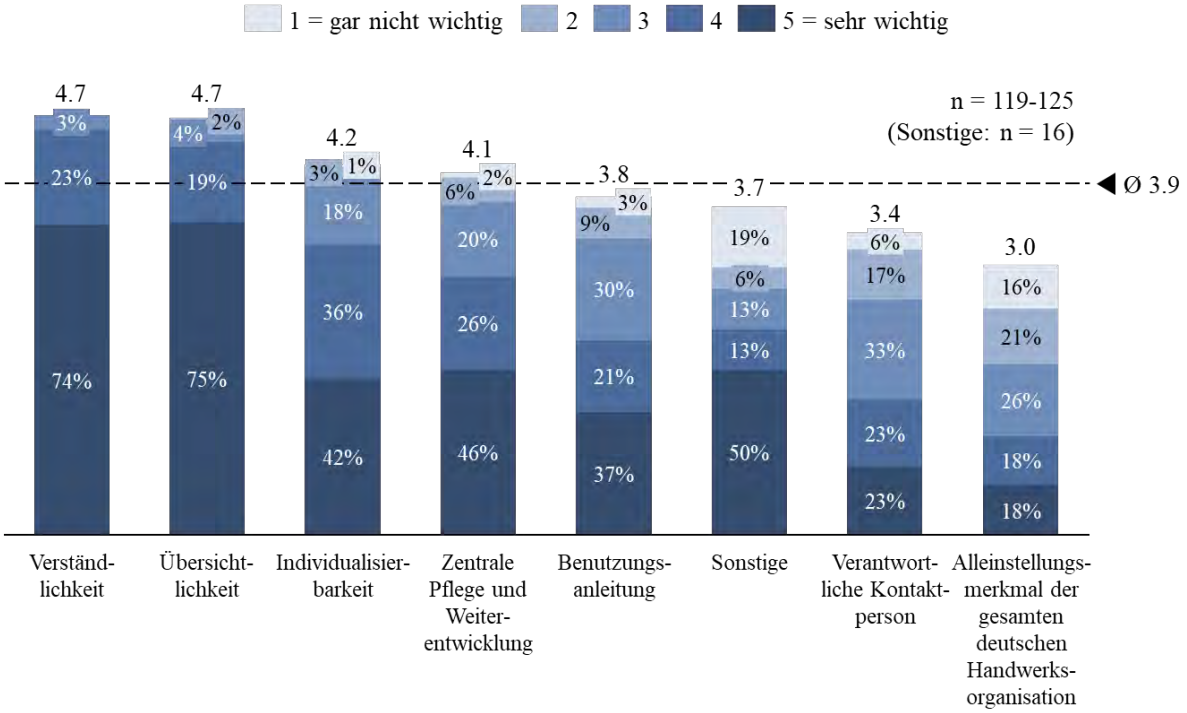


Abbildung 22: Anforderungen an die Analyseinstrumente[72]

3.4 Welche Beratungsthemen eignen sich für eine Standardisierung?

3.4.1 Implikationen der deskriptiven Befragungsergebnisse

In einer Gesamtbetrachtung für die deutsche Handwerksorganisation legen die Befragungsergebnisse im Hinblick auf die in der Beratung eingesetzten Analyseinstrumente die Vermutung nahe, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Themennachfrage, der Verfügbarkeit von und der Zufriedenheit mit Analyseinstrumenten besteht.

[72] Diese Abbildung wurde aus dem Englischen übersetzt und übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.

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 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; jeweils über 50 % der Betriebsberater geben an, mit den zur Verfügung stehenden Analyseinstrumenten für diese Themen (gar) nicht zufrieden zu sein. Dem Vernehmen nach könnte ein Grund für die geringe Verfügbarkeit und Zufriedenheit sein, dass die Betriebsberater unter Analyseinstrumenten vornehmlich eine Unterstützung von Berechnungsvorgängen verstehen, die aufgrund der Fragestellungen in diesen tendenziell „weicheren“ Themen nur bedingt vorkommen.

Jedoch lassen sich aus der bloßen deskriptiven Darstellung der Befragungsergebnisse keine prädominanten Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Standardisierung von Analyseinstrumenten generieren, da im Wesentlichen zwei Möglichkeiten bestehen: Es ließe sich entweder die (weitere) Standardisierung von Analyseinstrumenten zu Beratungsthemen vorantreiben, die häufig nachgefragt werden und deren Verfügbarkeit und Zufriedenheit bereits ein hohes Maß angenommen hat. Im Gegenzug ließe sich eine Standardisierung von Analyseinstrumenten zu Beratungsthemen betreiben, die weniger häufig nachgefragt werden und deren Verfügbarkeit sowie Zufriedenheit ein geringes Ausmaß einnehmen.

Letztlich bedarf es daher zusätzlicher Kriterien, um eine Entscheidung hinsichtlich der (weiteren) Standardisierung von Analyseinstrumenten zu treffen. In den nachfolgenden zwei Abschnitten sollen auf Basis des bisherigen Standardisierungsgrads sowie der Ermittlung eines Ranking-Score zwei potenzielle Entscheidungskriterien erläutert werden.

3.4.2 Entscheidungskriterium: Mindestniveau an Standardisierung

Eine Zielgröße der Handwerksorganisation könnte ein Mindestniveau an standardisierten Analyseinstrumenten über alle Beratungsthemen hinweg darstellen. Weitere Bemühungen wären deshalb daran auszurichten, zunächst die bislang am geringsten standardisierten Analyseinstrumente bzw. Beratungsthemen zu vereinheitlichen. Eine Einschätzung zum gegenwärtigen Standardisierungsgrad der Beratungsmethode (Vorgehensweisen, Analyseinstrumente, Hilfsmittel) wurde von den Beratern anhand einer Likert-Skala von 1 (einzigartig) bis 5 (voll standardisiert) erbeten.

Die nachfolgende **Abbildung 23** stellt eine Matrix dar, in welcher der gegenwärtige Standardisierungsgrad an der Y-Achse aufgetragen ist. Da sich zur Standardisierung insbesondere solche Prozesse

eignen, die einen hohen Grad an Strukturiertheit und Wiederholungsfähigkeit aufweisen,[73] ist auf der X-Achse die strukturelle Ähnlichkeit der Beratungsinhalte aufgetragen; eine Einschätzung zur Ähnlichkeit der Beratungsinhalte wurde von den Betriebsberatern auf Basis einer Likert-Skala von 1 (unterschiedlich) bis 5 (gleichartig) erbeten. Die vier Felder der Matrix stellen somit unterschiedliche Kombinationen einzelner Ausprägungen von gegenwärtigem Standardisierungsgrad und inhaltlicher Ähnlichkeit dar. Die neun verschiedenen Beratungsthemen finden sich innerhalb dieser Matrix wider, indem die Mittelwerte dieser zwei Ausprägungen gegeneinander aufgetragen werden.

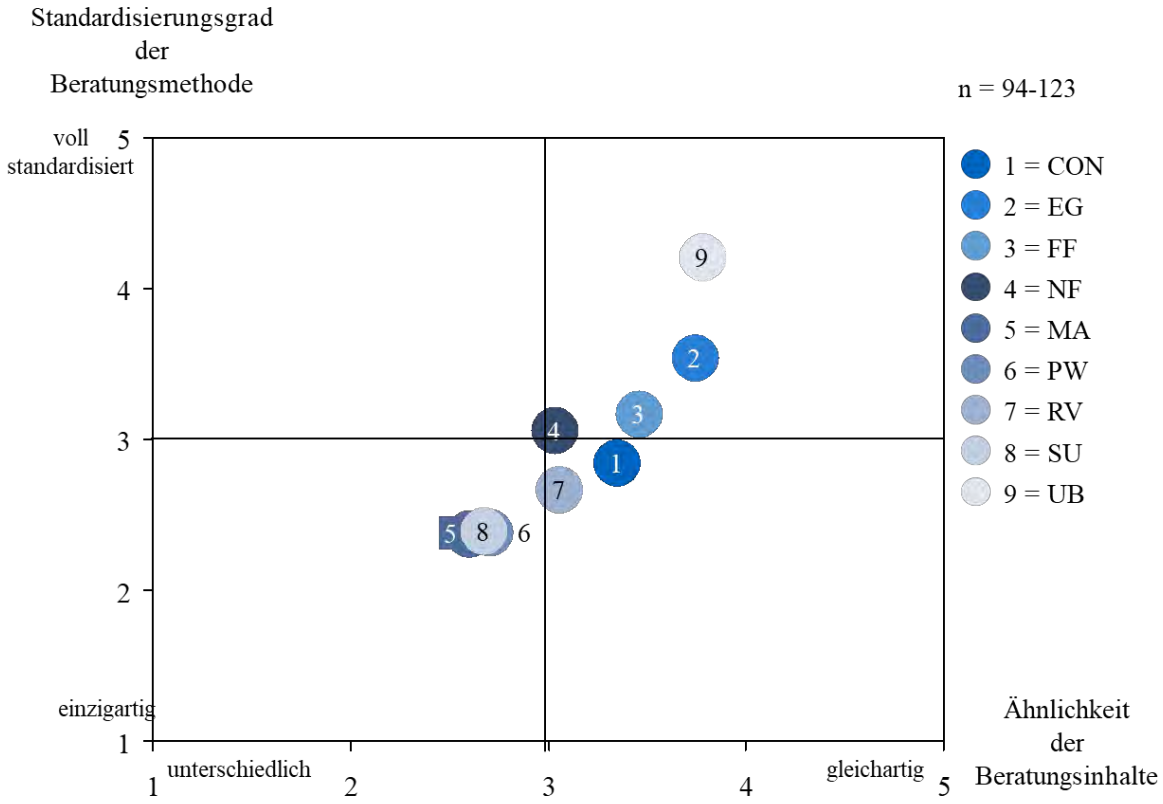


Abbildung 23: Standardisierungsmatrix der Beratungsmethode und -inhalte[74]

Es ist ersichtlich, dass das Beratungsthema „Unternehmensbewertung“ jeweils den höchsten gegenwärtigen Standardisierungsgrad (Mittelwert = 4,2) und die höchste inhaltliche Homogenität (Mittelwert = 3,8) aufweist. Das Beratungsthema „Marketing“ weist hingegen jeweils den geringsten Grad an Vereinheitlichung (Mittelwert = 2,4) und inhaltlicher Ähnlichkeit (Mittelwert = 2,6) auf. Insgesamt deutet die Matrix bereits optisch darauf hin, dass mit zunehmender Gleichartigkeit der Beratungsinhalte auch eine zunehmende Standardisierung zu verzeichnen ist; dieser optisch wahrgenommene Zusammenhang entspricht insofern auch der Argumentation in der Literatur.[75] Im Idealfall sollten daher alle Beratungsthemen in Bezug auf ihren gegenwärtigen Standardisierungsgrad sowie ihre inhaltliche

[73] Vgl. Graf (2017), S. 26-27.
[74] Diese Abbildung wurde aus dem Englischen übersetzt und übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.
[75] Vgl. hierzu Graf (2017), S. 26-27.

Ähnlichkeit in den rechten oberen Quadranten „wandern"; dies könnte im Hinblick auf die inhaltliche Homogenität problembehaftet sein, da die Beratungsinhalte wohl regelmäßig exogen vom Kunden determiniert werden. Von der Handwerksorganisation wird sich daher nur der Grad der Vereinheitlichung verändern lassen, das z.B. bei quantitativen Themen durch die Unterstützung von Berechnungsprozessen bzw. weniger quantitativen Themen durch die Aufspaltung von bürokratischen und kreativen Prozessen geschehen kann.

Durch die Festlegung eines Mindestniveaus des gegenwärtigen Standardisierungsgrads lassen sich nun die Beratungsmethoden determinieren, die für eine weitere Vereinheitlichung in Betracht gezogen werden sollten. Wird dieses Mindestniveau z.B. auf den Wert 3 festgelegt, so wären infolge dieser Festsetzung die bestehenden Vorgehensweisen, Analyseinstrumente und Hilfsmittel zu den Themen Marketing (Mittelwert = 2,37), Personalwesen (Mittelwert = 2,38), Strategische Unternehmensführung (Mittelwert = 2,39), Recht und Versicherungen (Mittelwert = 2,66) sowie Controlling (Mittelwert = 2,85) weiteren Standardisierungsbemühungen zu unterziehen.

Das Problem am Entscheidungskriterium „Mindestniveau an Standardisierung" ist seine Eindimensionalität. Da es vollumfänglich an einem Einbezug weiterer Kriterien fehlt, könnten falsche Schlussfolgerungen abgeleitet werden, falls für die Beratungsstellen neben dem gegenwärtigen Standardisierungsgrad weitere Aspekte von Bedeutung sind.

3.4.3 Entscheidungskriterium: Ranking-Score

Das Problem der Eindimensionalität bei der Entscheidungsfindung lässt sich beheben, indem weitere Kriterien berücksichtigt werden. Hierzu wird in diesem Abschnitt ein Ranking-Score dargestellt, der neben dem gegenwärtigen Standardisierungsgrad der Beratungsmethode auch die themenspezifische Kundennachfrage, die Zeitintensität der Beratungsthemen, die Zufriedenheit mit bestehenden Analyseinstrumenten sowie die Ähnlichkeit der Beratungsinhalte berücksichtigt (**Tabelle 7**); diese einzelnen Kategorien sind variabel und nicht festgeschrieben, d.h. es liegt an der Handwerksorganisation die Angemessenheit dieser Faktoren zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen, um einen geeigneteren Ranking-Score zu bestimmen. Die einzelnen Kategorien werden einer (unterschiedlichen) Gewichtung unterzogen, die naturgemäß der Subjektivität unterliegt. Auf Basis dieser Vorgehensweise errechnet sich ein verdichteter Wert, der als Rangfolge hinsichtlich (weiterer) Vereinheitlichungsbemühungen herangezogen werden kann.[76]

[76] Alle Einflussfaktoren im Ranking-Score wurden im Fragebogen auf Basis einer Likert-Skala erfasst. Jedoch wurden die Angaben zum gegenwärtigen Standardisierungsgrad sowie der strukturellen Ähnlichkeit invertiert, sodass der Wert 5 jeweils die logisch erforderliche Größe darstellt.

Faktor	Kategorie	Gewichtungs-faktor
1	Kundennachfrage	30%
2	Zeitintensität	20%
3	Beratungsmethode und -inhalt[77]	20%
4	Zufriedenheit mit bestehenden Analyseinstrumenten	30%

Tabelle 7: Einflussfaktoren im Ranking-Score[78]

Auf Basis dieser Kategorien und Gewichtungsfaktoren errechnet sich ein Ranking-Score, der in nachfolgender **Tabelle 8** dargestellt ist. Die Mittelwerte der einzelnen Kategorien sind jeweils nach Beratungsthemen differenziert dargestellt. Zwar schwanken die berücksichtigten Durchschnittswerte innerhalb der einzelnen Kategorien zum Teil sehr stark, die Ergebnisse des Ranking-Score befinden sich jedoch innerhalb einer Bandbreite von [3,5;2,9] und liegen damit maximal um einen Wert von 0,6 auseinander; der Mittelwert des Ranking-Score beträgt 3,1.

Faktor	Kategorie	NF	SU	FF	CON	MA	PW	EG	UB	RV
1	Kundennachfrage	4.1	3.2	3.8	3.4	2.7	2.6	4.0	3.5	2.7
2	Zeitintensität	4.3	3.3	3.5	3.8	2.6	2.5	3.3	4.4	2.1
3	Beratungsmethode und -inhalt	3.0	3.5	2.7	2.9	3.5	3.5	2.4	2.0	3.1
4	Zufriedenheit mit bestehenden Analy-seinstrumenten	2.8	3.5	2.8	2.8	3.5	3.7	2.3	2.0	3.6
	Ranking-Score[79]	3.5	3.4	3.2	3.2	3.1	3.1	3.0	2.9	2.9
1 = sollte nicht standardisiert werden, 5 = sollte standardisiert werden										
	Rangfolge	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**

Tabelle 8: Ergebnisse des Ranking-Score[80]

[77] Die Kriterien des gegenwärtigen Standardisierungsgrads sowie der strukturellen Ähnlichkeit wurden zu ihren jeweiligen Mittelwerten zusammengefasst, weil gerade die inhaltliche Homogenität eine Vereinheitlichung unterstützt.

[78] Diese Tabelle wurde aus dem Englischen übersetzt und modifiziert übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.

[79] Jeder Wert einer Kategorie wird mit dem vorgesehenen Gewichtungsfaktor multipliziert und addiert.

Der Ranking-Score lässt erkennen, dass die Beratungsthemen zur Nachfolge (Ranking-Score = 3,5), zur Strategischen Unternehmensführung (Ranking-Score = 3,4), zu Finanzierung und Fördermöglichkeiten (Ranking-Score = 3,2) sowie zum Controlling (Ranking-Score = 3,2) einen überdurchschnittlichen Ranking-Score aufweisen und daher das größte Potenzial bzw. den höchsten Bedarf für eine weiterführende Standardisierung aufweisen. Der Ranking-Score von „Marketing“ und „Personalwesen“ entspricht mit 3,1 jeweils dem Durchschnitt. Die Beratungsthemen zu Existenzgründung (Ranking-Score = 3,0), Unternehmensbewertung (Ranking-Score = 2,9), sowie Recht und Versicherungen (Ranking-Score = 2,9) weisen auf Basis des Ranking-Score nur unterdurchschnittlichen Bedarf an (weiterer) Standardisierung auf.

Die Ergebnisse bleiben auch bei einer (geringfügig) unterschiedlichen Gewichtung der Ranking-Score-Kategorien robust und variieren auch bei einer Differenzierung nach Handwerkskammern und Fachverbänden nur unwesentlich.

Es bleibt anzumerken, dass die Ergebnisse und infolge die Implikationen des Ranking-Score dahingehend abgewandelt werden können, als dem Vernehmen nach das Excel- bzw. Online-Tool zum AWH-Standard zur Unternehmensbewertung häufig auch bei Beratungen zur Nachfolge herangezogen wird. Aus diesem Grund könnte ein Bias für den Ranking-Score zum Beratungsthema „Nachfolge“ vorliegen, das einen Ausschluss aus der Rangfolge rechtfertigen könnte. Folgt man dieser Argumentation, sollten Standardisierungsbemühungen vornehmlich zu den Beratungsthemen „Strategische Unternehmensführung“, „Finanzierung und Fördermöglichkeiten“ sowie „Controlling“ angestrebt werden.

[80] Diese Tabelle wurde aus dem Englischen übersetzt und leicht modifiziert übernommen aus der schriftlichen Ausarbeitung der Technischen Universität München.

4 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

4.1 Thematisches Resümee

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: Die beratenen Betriebe bewerten die Beratungsleistung zu 99 % mit (sehr) gut, beurteilen die Berater zu 99 % als (sehr) kompetent und sehen zu 99 % die Verständlichkeit der erarbeiteten Lösungsvorschläge gegeben. Aufgrund der Betriebsberatung leitet eine Vielzahl an Handwerksbetrieben konkrete Maßnahmen zur Problembewältigung ein, sodass die Beratungsleistungen unmittelbar zur Leistungsfähigkeit dieses Wirtschaftsbereichs beitragen.

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 entgegnen, 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; dieser Fragebogen wurde an alle betriebswirtschaftlichen Berater der Handwerksorganisation (Grundgesamtheit) versendet. Es konnte – auf Basis vollständiger Antworten – eine Rücklaufquote von 32,1 % erzielt werden. Durch diese Befragung sollten insbesondere Erkenntnisse erlangt werden, welche betriebswirtschaftlichen Beratungsthemen angeboten bzw. nachgefragt werden, für welche dieser Themen bereits Analyseinstrumente bestehen und wie es um deren Zufriedenheit vonseiten der

Berater bestellt ist und welche Anforderungen die Berater der Handwerksorganisation an Analyseinstrumente stellen. Letztlich sollte aus den Ergebnissen der Befragungen auch abgeleitet werden, welche Analyseinstrumente bzw. Beratungsthemen sich im Rahmen künftiger Bemühungen für eine (weitere) Vereinheitlichung eignen.

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; jeweils über 50 % der Betriebsberater geben an, mit den zur Verfügung stehenden Analyseinstrumenten für diese Themen (gar) nicht zufrieden zu sein.

Jedoch lassen sich aus der bloßen deskriptiven Darstellung der Befragungsergebnisse keine prädominanten Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Standardisierung von Analyseinstrumenten generieren. Es bedarf daher zusätzlicher Kriterien, um eine Entscheidung hinsichtlich der (weiteren) Standardisierung von Analyseinstrumenten zu treffen. Hierzu wurden zwei Entscheidungskriterien bereitgestellt: Auf Basis eines (beispielhaft festgelegten) *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.

4.2 Handlungsempfehlungen für die Handwerksorganisation

Rund die Hälfte der Beratungsstellen im Handwerk sind nach einer ZDH-Umfrage aus dem Jahr 2014 im Besitz von Analyseinstrumenten, die sie wiederum anderen Beratungsstellen zur Verfügung stellen könnten.[81] Auf Basis der in diesem Projektbericht dargestellten Befragungsergebnisse würden die Betriebsberater einen derartigen Austausch durchaus befürworten; dieser Wunsch ist verständlich, da nach Ansicht der Berater die Beratungsqualität als auch die einzelnen Phasen eines Beratungsgesprächs durch Analyseinstrumente verbessert werden. Die Ergebnisse deuten zudem darauf hin, dass

[81] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2014), S. 17.

die Betriebsberater hierbei die Verantwortung bei einer zentralen Einheit sehen. Dem **ZDH** könnte daher eine **tragende Rolle** als **Koordinationsstelle** zukommen. Im Hinblick auf einen Austausch von Materialien wären zunächst *vollumfänglich* die Analyseinstrumente zu sammeln, die von den Beratern verwendet werden. In einem nächsten Schritt wäre deren *Tauglichkeit* zu überprüfen und zu bewerten, bevor sie kategorisiert über BISTECH, eine Cloud-Lösung oder ein Inventurverzeichnis zur Verfügung gestellt werden.[82] Hierbei sollte es sich um einen *fortlaufenden* Prozess handeln und nicht lediglich um eine einmalige „Sammelaktion" von Analyseinstrumenten, um deren Aktualität zu gewährleisten. Ergänzend könnten hierbei die Verantwortlichkeiten auf die Leiter der Beratungsstellen erweitert werden, die letztlich sicherstellen müssen, dass bei Vorliegen neuer Materialien eine Weiterleitung an den ZDH erfolgt.

Hinsichtlich der Sammlung von bestehenden Materialien zeigen die Befragungsergebnisse, dass mehrere prominente Analyseinstrumente bestehen, die in regionalen Herden von den Betriebsberatern angewendet werden; dies sind insbesondere *Data Cubis*, *Exi-Rück*, das *„Niederbayern"-Tool* sowie *INQA*. Der ZDH sollte auf die externen Anbieter (Data Cubis, INQA) bzw. Beratungsstellenleiter der Handwerkskammern („Exi-Rück": Reutlingen; „Niederbayern"-Tool: Niederbayern-Oberpfalz) zugehen und nach Tauglichkeitsprüfung eine Ausweitung auf Bundesebene in Erwägung ziehen.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen außerdem, dass die Verfügbarkeit von und die Zufriedenheit mit Analyseinstrumenten insbesondere zu den Beratungsthemen „Marketing", „Personalwesen", „Strategische Unternehmensführung" sowie „Recht und Versicherungen" vergleichsweise gering ist. Dennoch existieren zu diesen Themen bereits Analyseinstrumente,[83] mit denen ein Teil der Betriebsberater auch (sehr) zufrieden ist; die nachfolgende **Tabelle 9** gibt Auskunft darüber, welcher Handwerkskammer bzw. welchem Verband diese zufriedenen Berater zugehörig sind. Der ZDH sollte daher auf die Beratungsstellen dieser Handwerkskammern und Verbände zugehen und sich nach diesen Analyseinstrumenten erkundigen. Werden diese Analyseinstrumente nach einer Tauglichkeitsprüfung für geeignet erachtet, so lässt sich gegebenenfalls eine Ausweitung auf Bundesebene in Betracht ziehen.

Zur Tauglichkeitsüberprüfung und -bewertung von bestehenden bzw. zur (Fort-)Entwicklung von (neuen) Analyseinstrumenten könnte der ZDH einen Arbeitskreis einberufen, der sich aus verschiedenen Betriebsberatern der Handwerkskammern und Fachverbände zusammensetzt. Nicht nur entspricht dies dem Vorgehen, das sich auch zum AWH-Standard bewährt hat. Es wird dadurch auch sichergestellt, dass die Vereinheitlichungsvorhaben letztlich den Anforderungen der Betriebsberater in der Praxis genügen. Bei der Zusammenstellung einer Arbeitsgruppe sollte darauf geachtet werden, dass Berater aus allen Bundesländern mitwirken, um auf diese Weise die Integration von regionalen Besonderheiten sicherzustellen.

---

[82] Vgl. bereits Zentralverband des Deutschen Handwerks (2014), S. 17. Auf einen bilateralen Austausch bzw. einen Austausch durch persönliche Ansprache sollte jedoch verzichtet werden, um die vollständige Transparenz und Zugänglichkeit zu Analyseinstrumenten für jeden Berater zu wahren.

[83] Wäre dem nicht so, müsste die Verfügbarkeit mit 0 % angegeben sein.

Organisation im Handwerk	SU	RV	PW	MA
Baugewerbe Verband Sachsen-Anhalt	x		x	x
Fachverband der Stuckateure für Ausbau und Fassade für Baden Württemberg			x	x
Fachverband Elektro- und Informationstechnik Hessen/Rheinland-Pfalz	x			
Handwerkskammer des Saarlandes	x			
Handwerkskammer Chemnitz	x			
Handwerkskammer Dresden	x			
Handwerkskammer Düsseldorf	x	x		
Handwerkskammer für Ostfriesland	x			
Handwerkskammer für Unterfranken		x		
Handwerkskammer Hamburg		x		
Handwerkskammer Karlsruhe	x			
Handwerkskammer Mannheim Rhein-Neckar-Odenwald	x	x	x	x
Handwerkskammer Münster			x	x
Handwerkskammer Niederbayern/Oberpfalz	x	x		x
Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld			x	x
Handwerkskammer Region Stuttgart	x	x	x	x
Handwerkskammer Südthüringen	x			
Handwerkskammer Trier	x		x	
Landes-Innungsverband für das bayerische Bäckerhandwerk				x
Metallgewerbeverband Nord			x	

Tabelle 9: Zufriedenheit mit wenig verfügbaren Analyseinstrumenten[84]

Insgesamt kann durch die Koordinationsverantwortlichkeit des ZDH eine Unterstützung geleistet werden, dass die Analyseinstrumente in Deutschland vereinheitlicht und „top-down“ zur Verwendung bereitgestellt werden. Dieses Vorgehen kann daher dazu beitragen, dass sich potenziell vorhandene Unterschiede in der Qualität von Beratungsleistungen zwischen einzelnen Handwerkskammern und Fachverbänden nivellieren.

Letztlich bleibt festzuhalten, dass keine (maximale) Standardisierung nur um der Standardisierung willen angestrebt werden sollte; vielmehr sind diese Bemühungen unter Abwägung aller Vor- und Nachteile für die Handwerksorganisation auszurichten. Die beiden in diesem Projektbericht vorgestellten Entscheidungskriterien können eine Hilfestellung bieten, welche Beratungsthemen sich grundsätzlich für (weitere) Vereinheitlichungsbemühungen eignen. Ein weiteres Augenmerk sollte der ZDH hierbei auch auf die zukünftige Beratungsnachfrage richten. So ist davon auszugehen, dass Beratungen zum Personalwesen aufgrund des Fachkräftemangels künftig an Bedeutung zunehmen werden. Auch weiterhin sollte das Beratungsangebot der Handwerksorganisation an den Bedürfnissen der Betriebe ausgerichtet sein, sodass die Zufriedenheit der Handwerker weiterhin so hoch bleibt, wie es bereits in den letzten Beratungsstatistiken ersichtlich wurde.

[84] Eigene Darstellung.

Anhang

Anhang 1: Fragebogen

ZDH ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS

Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Beratung

LUDWIG FRÖHLER INSTITUT

An das:	**Anleitung zum Ausfüllen**
Ludwig-Fröhler-Institut zu Hd.: Markus Buchner Max-Joseph-Straße 4 80333 München **Telefon: (089) 51 55 60 – 85** **Fax: (089) 51 55 60 – 77** **E-Mail: analyseinstrumente@lfi-muenchen.de**	1. Der Fragebogen ist so konzipiert, dass er leicht und schnell zu bearbeiten ist. Bitte beantworten Sie die Fragen durch Ankreuzen oder bei Fragen ohne Antwortvorlage durch handschriftlichen Text. 2. Dabei sind auch nicht ausgefüllte Felder für unsere Arbeit von großer Bedeutung. Deshalb überspringen Sie bitte einfach Felder, die Sie nicht beantworten können bzw. die nicht zu Ihren Beratungsthemen gehören. 3. Die Auswertung erfolgt anonym und unter vertraulicher Behandlung Ihrer Angaben. Außerdem garantieren wir dafür, dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind.

	1 Allgemeine Fragen	
1.1	Für welche Organisation im Handwerk arbeiten Sie? *(z.B. Handwerkskammer für München und Oberbayern)*	
1.2	Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrer Organisation im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung?	*(Anzahl an betriebswirtschaftlichen Beratern)* *(Anzahl an administrativen Mitarbeitern)*
1.3	Wie alt sind Sie?	*(Jahre)*
1.4	Wie lange sind Sie schon in der betriebswirtschaftlichen Beratung innerhalb der Organisation im Handwerk tätig?	*(Jahre)*
1.5	Welche betriebswirtschaftlichen Beratungsthemen bieten Sie persönlich an? *(Mehrfachnennungen möglich)*	☐ Controlling / Kostenrechnung / Rechnungswesen *fortfolgend Controlling genannt* ☐ Existenzgründung ☐ Finanzierung / Investition / Förderung *fortfolgend Finanzierung / Förderung genannt* ☐ Betriebsnachfolge / -erwerb *fortfolgend Nachfolge genannt* ☐ Marketing / Vertrieb / Kooperation *fortfolgend Marketing genannt* ☐ Personal- / Sozialwesen / Organisation *fortfolgend Personalwesen genannt* ☐ Recht / Versicherung ☐ Strategische Unternehmensführung ☐ Unternehmensbewertung

	2 Fragen zu Beratungsbedarf und -aufwand	
2.1	Wie viele Beratungen (ab 3 Stunden) werden pro Jahr bei Ihnen in Anspruch genommen?	*(Anzahl)*
2.2	Wie hoch ist Ihr durchschnittlicher Zeitbedarf in Stunden pro Beratung?	*(Stunden)*

2.3 Wie häufig beraten Sie die folgenden Gewerbegruppen?
(In % der jährlich durchgeführten Beratungsgespräche, Schätzungen sind dabei ausreichend)

Bau- / Ausbaugewerbe	
Elektro- / Metallgewerbe	
Holzgewerbe	
Bekleidungs- / Textil- / Ledergewerbe	
Nahrungsmittelgewerbe	
Gesundheits- / Körperpflegegewerbe sowie chemische / Reinigungsgewerbe	
Glas- / Papier- / keramisches und sonstiges Gewerbe	
Summe:	= 100%

2.4 Wie oft werden die einzelnen Beratungsthemen bei Ihnen nachgefragt?

	nie 1	2	3	4	sehr oft 5
Controlling	○	○	○	○	○
Existenzgründung	○	○	○	○	○
Finanzierung / Förderung	○	○	○	○	○
Nachfolge	○	○	○	○	○
Marketing	○	○	○	○	○
Personalwesen	○	○	○	○	○
Recht / Versicherung	○	○	○	○	○
Strategische Unternehmensführung	○	○	○	○	○
Unternehmensbewertung	○	○	○	○	○

2.5 Nennen Sie die zwei bei Ihnen am häufigsten nachgefragten Beratungsinhalte.
(Konkrete Fragestellung innerhalb der Beratungsthemen)

2.5.1		2.5.2	

Seite 1 von 4

2.6	Welche Beratungsthemen sind bei Ihnen besonders beratungsintensiv bzgl. des Zeitaufwands? *(Beanspruchte Zeit um dieses Beratungsthema zu erbringen)*	sehr niedrig 1	2	3	4	sehr hoch 5	2.7	Welche Beratungsthemen unterliegen bei Ihnen einer konjunkturellen bzw. wiederkehrenden Schwankung?	monatlich	quartalsweise	jährlich	Aufschwung, Konjunktur-hoch	Abschwung, Konjunktur-tief	keine
	Controlling	○	○	○	○	○			○	○	○	○	○	○
	Existenzgründung	○	○	○	○	○			○	○	○	○	○	○
	Finanzierung / Förderung	○	○	○	○	○			○	○	○	○	○	○
	Nachfolge	○	○	○	○	○			○	○	○	○	○	○
	Marketing	○	○	○	○	○			○	○	○	○	○	○
	Personalwesen	○	○	○	○	○			○	○	○	○	○	○
	Recht / Versicherung	○	○	○	○	○			○	○	○	○	○	○
	Strategische Unternehmensführung	○	○	○	○	○			○	○	○	○	○	○
	Unternehmensbewertung	○	○	○	○	○			○	○	○	○	○	○

Bitte geben Sie zu jeder Aussage an, wie sehr diese auf Ihre Organisation im Handwerk zutrifft und wie wichtig Ihnen diese persönlich ist.

		Status - Organisation: trifft nicht zu 1	2	3	4	trifft voll zu 5	Bedeutung - eigene Einschätzung: gar nicht wichtig 1	2	3	4	sehr wichtig 5
2.8	Die Beratung erfolgt stets anlassbezogen vonseiten des Kunden.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2.9	Die Beratungsthemen wiederholen sich.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2.10	Das Angebotsportfolio Ihrer Organisation im Handwerk wird an die Wünsche des Kunden angepasst.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2.11	Das Angebotsportfolio Ihrer Organisation im Handwerk wird an die wirtschaftliche Entwicklung (Trends) angepasst.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

3 Fragen zu dem Standardisierungsgrad der Beratungsmethoden und -inhalte

3.1	Wie zufrieden sind Sie mit dem gegenwärtigen Status-quo der für die Beratung zur Verfügung gestellten Utensilien? *(Dies beinhaltet Vorgehensweisen, technische Systeme, Beratungsmethoden, Beratungsinhalte, Analyseinstrumente.)*	gar nicht zufrieden 1	2	3	4	sehr zufrieden 5	3.2	Wie hoch beurteilen Sie den gegenwärtigen Standardisierungsgrad der **Beratungsmethode** der betriebswirtschaftlichen Beratung? *(Unter Beratungsmethode werden Vorgehensweisen, Instrumente und Hilfsmittel verstanden, die im Beratungsprozess zum Einsatz kommen.)*	einzig-artig 1	2	3	4	voll standardisiert 5	3.3	Wie hoch beurteilen Sie die strukturelle Ähnlichkeit der **Beratungsinhalte** der betriebswirtschaftlichen Beratung? *(Unter Beratungsinhalte wird die konkrete Problemstellung verstanden, die im Beratungsgespräch angesprochen wird.)*	unter-schiedlich 1	2	3	4	gleich-artig 5
	Controlling	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○		○	○	○	○	○
	Existenzgründung	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○		○	○	○	○	○
	Finanzierung / Förderung	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○		○	○	○	○	○
	Nachfolge	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○		○	○	○	○	○
	Marketing	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○		○	○	○	○	○
	Personalwesen	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○		○	○	○	○	○
	Recht / Versicherung	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○		○	○	○	○	○
	Strategische Unternehmensführung	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○		○	○	○	○	○
	Unternehmensbewertung	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○		○	○	○	○	○

4 Fragen zu den Analyseinstrumenten

4.1 Für welche Beratungsthemen bestehen bei Ihnen bereits Analyseinstrumente?
Wenn ja, welche? *(z.B. AWH-Excel-Tool, Leitfäden, Checklisten, usw.)*

	ja	nein	Analyseinstrument 1	Analyseinstrument 2	Analyseinstrument 3
Controlling	○	○			
Existenzgründung	○	○			
Finanzierung / Förderung	○	○			
Nachfolge	○	○			
Marketing	○	○			
Personalwesen	○	○			
Recht / Versicherung	○	○			
Strategische Unternehmensführung	○	○			
Unternehmensbewertung	○	○			

4.2 Welche zwei der angegebenen Analyseinstrumente werden von Ihnen am häufigsten genutzt?
(Bitte nennen Sie das Analyseinstrument sowie den konkreten Beratungsinhalt)

4.2.1		4.2.2	

4.3 Wie zufrieden sind Sie mit den vorhandenen Analyseinstrumenten der betriebswirtschaftlichen Beratung?

4.4 Welche Bedeutung hat das Analyseinstrument bei Ihnen für die betriebswirtschaftliche Beratung?
(Bitte nur angeben wenn ein Analyseinstrument vorhanden ist)

4.5 Wie sehr unterstützen die Analyseinstrumente bei Ihnen die Standardisierung der betriebswirtschaftlichen Beratung?

	4.3 gar nicht zufrieden … sehr zufrieden					4.4 gar nicht wichtig … sehr wichtig					4.5 gar nicht … sehr stark				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Controlling	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Existenzgründung	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Finanzierung / Förderung	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Nachfolge	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Marketing	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Personalwesen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Recht / Versicherung	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Strategische Unternehmensführung	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Unternehmensbewertung	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

4.6 Welche Formen der Analyseinstrumente werden bei Ihnen wie oft verwendet?

	nie … sehr häufig				
	1	2	3	4	5
Online-Tools	○	○	○	○	○
Excel-Tools	○	○	○	○	○
Checklisten	○	○	○	○	○
Leitfäden	○	○	○	○	○
Sonstige *(Bitte andere Formen hier angeben)*	○	○	○	○	○

4.7 Welche Anforderungen stellen Sie an die Analyseinstrumente?

	gar nicht wichtig … sehr wichtig				
	1	2	3	4	5
Verständlichkeit	○	○	○	○	○
Übersichtlichkeit	○	○	○	○	○
Benutzungsanleitung	○	○	○	○	○
Individualisierbarkeit	○	○	○	○	○
Verantwortliche Kontaktperson	○	○	○	○	○
Zentrale Pflege und Weiterentwicklung des Analyseinstruments	○	○	○	○	○
Alleinstellungsmerkmal der gesamten deutschen Handwerksorganisation	○	○	○	○	○
Sonstige *(Bitte andere Anforderungen hier angeben)*	○	○	○	○	○

4.8	In welcher Form bevorzugen Sie die Analyseinstrumente?	Elektronisch	○	Papierform	○		
4.9	Mir persönlich ist eine Standardisierung von Analyseinstrumenten auf folgender Ebene wichtig…	Bundesebene	○	Landesebene	○	egal	○

Bitte geben Sie zu jeder Aussage an, wie sehr diese auf Ihre Organisation im Handwerk zutrifft und wie wichtig Ihnen diese persönlich ist.

		Status - Organisation (trifft nicht zu → trifft voll zu)					Bedeutung - eigene Einschätzung (gar nicht wichtig → sehr wichtig)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.10	Die Analyseinstrumente werden von meiner Organisation im Handwerk entwickelt.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4.11	Die Entwicklung von neuen Instrumenten wird von meiner Organisation im Handwerk unterstützt.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4.12	Wenn ein neues, anerkanntes Analyseinstrument verfügbar ist, wird dieses fortan immer für die entsprechenden Beratungsthemen eingesetzt.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4.13	Die Analyseinstrumente erhöhen die Beratungsqualität.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4.14	Die Analyseinstrumente reduzieren die Beratungszeit.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4.15	Auf unserer Internetseite werden Analyseinstrumente auch für den Kunden zur Verfügung gestellt.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4.16	Die Beratungsergebnisse sind abhängig vom jeweiligen Berater.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4.17	Auf unserer Internetseite kann vom Kunden bereits im Vorfeld zum Beratungsgespräch Informationsmaterial zu dem Beratungsthema abgerufen werden.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4.18	Dem Kunden werden bereits vor dem vereinbarten Termin Informationen zugesendet.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4.19	Die Vorbereitung auf ein Beratungsgespräch ist bei Verfügbarkeit eines Analyseinstrumentes effizienter.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4.20	Die Durchführung eines Beratungsgesprächs ist bei Verfügbarkeit eines Analyseinstrumentes effizienter.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4.21	Die Nachbereitung eines Beratungsgesprächs ist bei Verfügbarkeit eines Analyseinstrumentes effizienter.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4.22	Durch zusätzliche Vorbereitungszeit des Beraters kann die gesamte Beratungszeit reduziert werden.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4.23	Durch zusätzliche Vorbereitungszeit des Kunden kann die gesamte Beratungszeit reduziert werden.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

5 Fragen zu der Verteilung der Analyseintrumente

5.1	Stellen Sie anderen Organisationen im Handwerk Ihre Analyseinstrumente zur Verfügung?	Ja	Nein	5.2	Bekommen Sie von anderen Organisationen im Handwerk Analyseinstrumente zur Verfügung gestellt?	Ja	Nein
		○	○			○	○

5.3	Aus welchen Gründen stellen Sie anderen Organisationen im Handwerk Analyseinstrumente zur Verfügung bzw. warum würden Sie anderen Organisationen im Handwerk Analyseinstrumente zur Verfügung stellen? *(Mehrfachnennungen möglich)*	Kollegialität	☐	Erleichterung der Arbeit	☐
		Vereinheitlichung der Qualitätsstandards	☐	Als Gegenleistung für andere Analyseinstrumente	☐
		Sonstige *(Wenn abweichende Gründe, bitte nennen)*	☐		

Bitte geben Sie zu jeder Aussage an, wie sehr diese auf Ihre Organisation im Handwerk zutrifft und wie wichtig Ihnen diese persönlich ist.

		Status - Organisation (trifft nicht zu → trifft voll zu)					Bedeutung - eigene Einschätzung (gar nicht wichtig → sehr wichtig)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.4	Ein stärkerer Austausch von Analyseinstrumenten zwischen den Organisationen im Handwerk ist erwünscht.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5.5	Von zentraler Stelle sollten neu entwickelte Analyseinstrumente für alle Organisationen im Handwerk zur Verfügung gestellt werden.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang 2: Anschreiben zum Fragebogen

Sehr geehrter Herr [...] / Sehr geehrte Frau [...],

in der betriebswirtschaftlichen Beratung wurden mit großem Erfolg bundesweit die Excel- und Online-Tools zur Unternehmensbewertung nach dem AWH-Standard eingeführt. Aus vielen Handwerksorganisationen engagieren sich BetriebsberaterInnen bei der (Fort-)Entwicklung des Bewertungsstandards und schaffen auf diese Weise ein einheitliches Instrument, das im Rahmen der Beratung in ganz Deutschland verwendet werden kann.

Leider fehlt es in anderen Beratungsbereichen großflächig an Materialien mit vergleichbarem Standardisierungsgrad. Viele Handwerksorganisationen konzipieren daher für identische Beratungsfelder jeweils eigenständige Analyseinstrumente, die letztlich nur von einem kleinen Kreis an BeraterInnen angewendet werden und nicht bundesweit zur Verfügung stehen. Gemeinsam mit der Handwerkskammer Münster und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (Rolf Papenfuß) führt das Ludwig-Fröhler-Institut deshalb eine **Befragung** unter den betriebswirtschaftlichen BeraterInnen zum Thema „Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Beratung" durch, um eine Einschätzung zu erhalten, wie alle Organisationen im Handwerk und BeraterInnen gemeinsam von vereinheitlichten Materialien profitieren können.

Um ein verlässliches Bild von der Gesamtsituation zu bekommen, sind wir auf eine Einschätzung möglichst vieler BeraterInnen angewiesen. Wir bitten Sie daher, sich ca. 15 Minuten Zeit zu nehmen, um entweder den anhängenden **Fragebogen** oder den **Online-Fragebogen** unter folgendem Link zu beantworten:

https://ww2.unipark.de/uc/Befragung_Analyseinstrumente

Bitte beantworten Sie den Fragebogen bis spätestens zum **31. März 2017** und lassen Sie uns diesen per E-Mail, Fax, Post oder Online-Umfrage zukommen. Die Auswertung erfolgt anonym und selbstverständlich unter vertraulicher Behandlung Ihrer Angaben. Dabei ist ein Rückschluss auf Einzelpersonen zu keiner Zeit möglich.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen im Fragebogen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

Die wichtigsten Ergebnisse der Befragung werden in einem Projektbericht zusammengefasst, der u. a. über unsere Internetseite veröffentlicht wird.

Für Rückfragen steht Ihnen Markus Buchner (Ludwig-Fröhler-Institut, Tel.-Nr.: 089 51 55 60 – 85, E-Mail: analyseinstrumente@lfi-muenchen.de) jederzeit gerne zur Verfügung.

Bereits im Voraus möchten wir uns ganz herzlich für Ihre Unterstützung bedanken.

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit und freundliche Grüße

Ludwig-Fröhler-Institut
i. A. Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl. Markus Buchner
(Projektleiter, Ludwig-Fröhler Institut)

Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten
DHI-F&A-Projekt 2016/2017

Ludwig-Fröhler-Institut
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Max-Joseph-Str. 4/IV
80333 München

Tel.: +49 (0)89 - 51 55 60 - 70
Fax: +49 (0)89 - 51 55 60 - 77
Internet: www.lfi-muenchen.de

Das Deutsche Handwerksinstitut e.V. wird gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie auf Grund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages sowie von den Wirtschaftsministerien der Bundesländer und vom Deutschen Handwerkskammertag.

Literaturverzeichnis

AWH (2017): Handbuch – Unternehmensbewertung im Handwerk, AWH-Standard 5.0 (Stand: 01.02.2017), Berlin 2017.

BAIER-TREU, Kunigunde (2016): § 52 HwO, in: Handwerksordnung Kommentar, hrsg. v. Walter Georg Leisner, München 2016, Rz. 1-79.

BUCHNER, Markus / FRIEDL, Gunther / HINTERDOBLER, Toni (2017): Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen nach dem AWH-Standard, in: Deutsches Steuerrecht, Heft 24 (55) 2017, S. 1341-1350.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2017): Bekanntmachung v. 10. Januar 2017 – Richtlinie zur Förderung eines Innovationsclusters im Handwerk durch ein Informations-, Beratungs- und Technologietransfernetzwerk, in: Bundesanzeiger, Amtlicher Teil v. 16. Januar 2017, S. 1-10.

DANIEL, Klaus (2008): Managementprozesse und Performance, Wiesbaden 2008.

DATA CUBIS (2017): Managementwerkzeuge Data Cubis – Leistungsbeschreibung, URL: http://www.managementwerkzeuge-cubis.de/index.php/datacubis/produktbeschreibung, 6.7.2017, 10.15 Uhr.

DÖRING, Nicola / BORTZ, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., Berlin et al. 2016.

GLASL, Markus (2013): Familienfreundlichkeit von Handwerksbetrieben, München 2013.

GLASL, Markus (2015): Beschäftigung von Menschen mit Behinderung im Handwerk, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, München 2015.

GLASL, Markus (2017): Potenzial von jungen Flüchtlingen für eine Berufsausbildung im Handwerk, München 2017.

GRAF, Sabrina (2017): Standardisierung im Konzerncontrolling, Wiesbaden 2017.

INQA (2017): Initiative Neue Qualität der Arbeit, URL: http://www.inqa.de/DE/Startseite/start.html, 6.7.2017, 11.10 Uhr.

KUCERA, Gustav / MÜLLER, Klaus / KORNHARDT, Ullrich (2000): Argumentationsleitfaden – Förderung der organisationseigenen Beratung im Handwerk, Seminar für Handwerkswesen, Universität Göttingen 2000.

PERFAKTA (2017): Internetauftritt perfakta, URL: https://www.perfakta.de, 6.7.2017, 10.30 Uhr.

VOLKSWIRTSCHAFTLICHES INSTITUT FÜR MITTELSTAND UND HANDWERK (2009): Auf dem Land mehr Handwerksbetriebe als in den Städten. Ergebnisse einer Untersuchung über regionale Handwerksstrukturen im Gebiet MORO-Nord, URL: http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de/en/node/207, 26.6.2017, 18.50 Uhr.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS (2013): Das Handwerk in Deutschland, Berlin 2013.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS (2014): ZDH-Beratungsstellenumfrage 2014, Berlin 2014 [internes Dokument].

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS (2015a): Daten und Fakten zum Handwerk für das Jahr 2015 - Betriebszahlen - Berufliche Bildung - Beschäftigte und Umsätze, URL: https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/statistik/kennzahlen/Kennzahlen_2015/Flyer-2015-Veroeffentlichung.pdf, 28.6.2017, 16.05 Uhr.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS (2015b): Die Betriebsberatung im Handwerk, Berlin 2015 [internes Dokument].

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS (2015c): Evaluation der Beratungsleistung der Handwerkskammern und Fachverbände im Handwerk für das Jahr 2014, Berlin 2015 [internes Dokument].

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS (2016): Auswertung ZDH-Beratungsstatistik (Stand: 3.5.2016), Berlin 2016 [internes Dokument].

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS (2017a): Aufbau der Handwerksorganisation, URL: https://www.zdh.de/organisationen-des-handwerks/aufbau-der-handwerksorganisation/, 26.6.2017, 20.10 Uhr.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS (2017b), Wirtschaftlicher Stellenwert des Handwerks 2016, URL: https://www.zdh.de/daten-fakten/kennzahlen-des-handwerks/, 26.6.2017, 13.40 Uhr.