

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie



Bundesamt  
für Wirtschaft und  
Ausfuhrkontrolle



Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



Europäische  
Union



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Merkblatt Beratung und Beratungsbericht

## Anforderungen an die Beratung und den Beratungsbericht

Mit dem Programm „Förderung unternehmerischen Know-hows“ werden nur konzeptionelle Beratungsleistungen gefördert. Konzeptionell ist eine Beratung, wenn sie der Unternehmerin bzw. dem Unternehmer Entscheidungshilfe bietet (Hilfe zur Selbsthilfe). Dies ist dann der Fall, wenn der Berater eine Analyse im Rahmen des Beratungsauftrages durchführt, Schwachstellen und deren Ursachen feststellt sowie darauf aufbauend Vorschläge zur Verbesserung einschließlich konkreter Anleitungen zur Umsetzung in die betriebliche Praxis vorlegt.

### I. Ablauf einer konzeptionellen Beratung:

Die Beraterin bzw. der Berater

- bespricht die speziellen Probleme mit der Unternehmerin bzw. dem Unternehmer und verschafft sich einen ersten Eindruck über die Unternehmenssituation,
- stellt den Ist-Zustand des Unternehmens fest. Er nimmt den Betrieb oder einen Teilbereich kritisch unter die Lupe,
- analysiert die Ist-Situation des Unternehmens im Rahmen des Beratungsauftrages (= Analyse),
- untersucht sorgfältig die Ursachen der einzelnen Schwachstellen (= Benennung der Schwachstellen und deren Ursachen),
- erarbeitet darauf aufbauend Verbesserungsvorschläge (= Handlungsempfehlungen) und Anleitungen zur Umsetzung der Vorschläge in die betriebliche Praxis.

Eine konzeptionelle Beratung darf sich folglich nicht auf eine Analyse und die Schwachstellenbenennung beschränken, selbst wenn sie von hervorragender Qualität sein sollte.

Ausschlaggebend für die Förderung ist vielmehr, dass zusätzlich Handlungsempfehlungen entwickelt und Anleitungen zur Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen in die betriebliche Praxis gegeben werden. Nur auf dieser Grundlage kann bewertet werden, ob die Beratung den Richtlinienanforderungen genügt und so eine Förderung gerechtfertigt ist.

Das beratene Unternehmen benötigt somit neben der am Beratungsauftrag orientierten Analyse überzeugende, betriebsbezogene und vor allem realisierbare Verbesserungsvorschläge zur Lösung seiner Probleme und Hinweise dazu, wie diese Vorschläge umgesetzt werden sollen.

Die Verbesserungsvorschläge und Anleitungen müssen konkrete Aussagen dazu enthalten, was vom Unternehmen nach den Feststellungen, Bewertungen und Überlegungen des Beraters zur Lösung seiner Probleme zu tun ist. Sie müssen auf die finanziellen, personellen und organisatorischen Möglichkeiten des beratenen Unternehmens ausgerichtet sein. Soweit sich verschiedene Lösungsmöglichkeiten ergeben, muss sich der Berater mit ihren Vor- und Nachteilen befassen und begründen, welcher Alternative der Vorzug zu geben ist. Allgemeine Ratschläge wie „Entwicklung von Abrechnungssystemen zum Zwecke der Umsatzsteigerung und Kostenreduzierung“, „Werbung ist zu verstärken“, „Setzen von Produktprioritäten“, „Straffere Organisation der Produktion“ sind nicht ausreichend. Vielmehr müssen die Vorschläge im Einzelnen, auf die konkreten Verhältnisse des beratenen Unternehmens bezogen, erläutert werden.

## II. Beratungsbericht

Die Beratungsleistung muss von der Beraterin bzw. dem Berater in einem schriftlichen, individuellen Beratungsbericht niedergelegt werden und der Unternehmerin bzw. dem Unternehmer ausgehändigt werden. Er dient dem beratenen Unternehmen als Arbeitsgrundlage und Nachweis für die durchgeführte Beratung.

Die Bewilligungsbehörde, die über den Förderantrag entscheidet, kann nur anhand des Berichts beurteilen, inwieweit die jeweilige Beratung der wirtschaftspolitischen Zielsetzung des Förderprogramms und den Mindestanforderungen der Richtlinien entspricht. Der Bericht muss deshalb einen individuellen Bezug zum beratenen Unternehmen unter Berücksichtigung des Beratungsauftrags enthalten. Die Richtlinien stellen keine Anforderungen an den Textumfang des Beratungsberichts.

Grundsätzlich muss im Beratungsbericht

- kurz und präzise der Beratungsgegenstand umrissen,
- die Situation des beratenen Unternehmens im Rahmen des Beratungsauftrages analysiert,
- die im einzelnen ermittelten Schwachstellen und ihre Ursachen aufgezeigt und benannt
- entsprechende betriebsindividuelle Handlungsempfehlungen mit Anleitungen zu ihrer Umsetzung in die Betriebspraxis gegeben werden.

Es muss eine ausreichende Übereinstimmung zwischen Beratungsauftrag und Beratungsbericht bestehen.

Der Bericht muss alle in der Beratung behandelten Themen beinhalten. Nachträgliche Ergänzungen des Beratungsberichtes sind nur möglich, soweit es sich um weitere Details zu bereits im Bericht enthaltenen Themen handelt.

Kein Beratungsbericht im Sinne der Richtlinien sind bloße Beschreibungen erbrachter Leistungen (sog. Tätigkeitsnachweis).

Ebenso wenig genügen reine Projektbeschreibungen oder Beratungsberichte in Form von Skizzen, lehrbuchartige Ausführungen oder aus vorgefertigten Bestandteilen und gleichlautenden Passagen bestehende Texte.

Auch der Hinweis, es sei alles mündlich ausreichend besprochen worden, entspricht nicht den Berichtsanforderungen.

Der Beratungsbericht muss eine vom beratenen Unternehmen (Antragsteller) mit Datum abgezeichnete Erklärung beinhalten, dass der Bericht die tatsächlich erbrachte Beratungsleistung dokumentiert. Sollten weitere Leistungen durch die Beraterin bzw. den Berater erbracht worden sein, ist dies ebenfalls zu vermerken.

Darüber hinaus ist von der durchführenden Beraterin bzw. dem durchführenden Berater im Bericht mit Datumsangabe unterschriftlich zu bestätigen, dass der Bericht selbst erstellt wurde und alle tatsächlich durchgeführten Beratungsleistungen beinhaltet.

## III. Mindestanforderungen an den Beratungsbericht bei Jungunternehmen und Bestandsunternehmen

1. Darstellung des beratenen Unternehmens und Benennung des Beratungsauftrags: Beschreibung des antragstellenden Unternehmens, Inhaber-/Beteiligungsverhältnisse, Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgegenstand, Mitarbeiterzahl, Grund für Auftrag und Auftragsgegenstand, Beginn und Ende der Beratung;

Achtung: Besonderheit bei Bestandsunternehmen

Hier müssen neben den einzelnen Daten der Beratungstage auch die jeweiligen Zeiten angegeben werden. Die Angabe der einzelnen Tage und Stunden ist erforderlich, weil die Förderung bei Bestandsunternehmen auf 5 Tage begrenzt ist. Beratungen, die länger als 5 Tage bzw. 40 Stunden dauern, können nicht gefördert werden. Hierbei wird grundsätzlich ein Tag mit 8 Stunden angesetzt. Auch eine Reduzierung auf diese Zeiten ist ausgeschlossen.

Die Reisezeiten sowie die Zeit, die der Berater benötigt um den Bericht zu erstellen, zählen jedoch nicht zum Zeitkontingent

2. Analyse der Unternehmenssituation unter Beachtung des Beratungsauftrages und der mit der Beratung verbundenen Zielsetzung.
3. Angaben zur Auftragsdurchführung: Erläuterung des Vorgehens, Darstellung des Instrumentariums, mit dem die Unternehmenssituation erhoben und analysiert wurde, ggf. unter Beifügung entsprechender Unterlagen.
4. Benennung der einzelnen ermittelten Schwachstellen: Benennung der Ursachen des Beratungsbedarfs, Zusammenfassung der ermittelten Schwächen und ggf. Stärken des Unternehmens.
5. Darstellung des detaillierten Maßnahmenplans zur Überwindung der ermittelten Schwachstellen: Benennung der einzelnen Handlungsempfehlungen und der betriebsindividuellen Anleitungen, wie diese Empfehlungen in den betrieblichen Alltag umgesetzt werden können.

#### **IV. Mindestanforderungen an den Beratungsbericht bei Unternehmen in Schwierigkeiten**

Im Falle einer **Unternehmenssicherungsberatung**:

1. Beschreibung des antragstellenden Unternehmens und Benennung des Beratungsauftrags: Unternehmensgegenstand, Inhaber-/Beteiligungsverhältnisse, Branchenzugehörigkeit, Mitarbeiterzahl, Grund für Auftrag und Auftragsgegenstand, Beginn und Ende der Beratung
2. Ausführung zur Beteiligung des regionalen Ansprechpartners, Inhalt des Vorgesprächs, Ergebnisse der Besprechung bzw. der Begleitung im Beratungsprozess
3. Analyse der Unternehmenssituation und Benennung der Schwachstellen: Erläuterung des Vorgehens, Darstellung des Instrumentariums, mit der die finanzielle Lage erhoben und analysiert wurde, Beschreibung der wirtschaftlichen Verhältnisse, Erläuterung der Kennzahlen, die begründen, dass es sich um ein Unternehmen in Schwierigkeiten im Sinne der Leitlinie handelt, detailliertes Herausarbeiten der einzelnen Ursachen für die wirtschaftlichen Schwierigkeiten, Stärken-/Schwächenanalyse
4. Darstellung der Handlungsempfehlungen mit detaillierten Anleitungen zur Umsetzung in die Praxis: notwendige Maßnahmen zur Überwindung der wirtschaftlichen Schwierigkeiten, zukünftige Strategie des Unternehmens, detaillierte Beschreibung des weiteren Vorgehens, Erläuterung zur Einbeziehung Dritter (z. B. Bank/Sparkasse, Lieferanten, Vermieter, Finanzamt, Krankenkasse)

Im Falle einer **Folgeberatung**:

1. Benennung des Beratungsauftrages: Benennung der konkreten Handlungsempfehlung/en aus der Vorberatung, zu der/denen vertieft beraten werden soll
2. Detaillierte Beschreibung des geplanten Vorhabens: Beschreibung des Vorgehens und Instrumentariums, ausführliche Beschreibung der Maßnahmen, die im Rahmen der Folgeberatung ergriffen wurden oder werden müssen, um die wirtschaftliche Situation zu verbessern detaillierte, nachvollziehbare Darlegung der Umsetzungsschritte.
3. Darstellung der wirtschaftlichen Effizienz der getroffenen Maßnahme

# Impressum

## Herausgeber

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

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

Referat: 413

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

Tel.: +49(0)6196 908-1570

Fax: +49(0)6196 908-1800

## Stand

06.11.2020

## Bildnachweis



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