

DER EUROPÄISCHE SOZIALFONDS  
IN BADEN-WÜRTTEMBERG IN DER  
FÖRDERPERIODE 2014-2020

INVESTITIONEN IN WACHSTUM UND  
BESCHÄFTIGUNG

EVALUATIONSBERICHT ZUR  
FÖRDERLINIE „COACHING FÜR  
KLEINERE UND MITTLERE  
UNTERNEHMEN“



Chancen fördern

Chancen fördern



Chancen fördern

Chancen fördern

Chancen fördern

Chancen fördern



Chancen fördern



Chancen fördern  
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS  
IN BADEN-WÜRTTEMBERG  
[www.esf-bw.de](http://www.esf-bw.de)



Baden-Württemberg  
MINISTERIUM FÜR SOZIALES UND INTEGRATION



EUROPÄISCHE UNION



# Evaluationsbericht zur Förderlinie „Coaching für kleinere und mittlere Unternehmen“

im Rahmen der Evaluierung des Operationellen Programms des Europäischen Sozialfonds in Baden-Württemberg 2014–2020

im Auftrag des Ministeriums für Soziales und Integration

Fassung vom 19.10.2017

---

Ansprechpartner/in:

Gerald Engasser (Referatsleiter)

Telefon: 0711 123-3614

E-Mail: ESF@sm.bwl.de

Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg

Referat 63

Schellingstr. 15

70174 Stuttgart

---

ISG Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH

Weinsbergstr. 190

50825 Köln

Autoren: Dr. Friedrich Scheller und Stefan Feldens

## **Inhalt**

1. Einleitung.....	1
--------------------	---



---

2.	Umsetzungsstand: Output und Fördermittelabruf .....	2
3.	Ergebnisse der standardisierten Unternehmensbefragung .....	4
3.1	Erreichte Unternehmen, Umfang und Bewertung der „KMU-Coachings“ .....	4
3.2	Wirksamkeit der KMU-Coachings für die Unternehmensentwicklung .....	7
4.	Fazit .....	11



## 1. Einleitung

Branchenübergreifend stellt der wirtschaftliche, technologische und demografische Strukturwandel Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen. Eine frühzeitige Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen – sei es z. B. durch strategische Kurswechsel, gezielte Produkt-/Serviceverbesserungen, Neuausrichtungen im Marktauftritt gegenüber Kunden, die Stärkung innerbetrieblichen Humankapitals oder den Aufbau bzw. Ausbau innerbetrieblicher Managementsysteme zur Fachkräftesicherung – ist unabdingbar für die mittel- bis langfristige Sicherung der regionalen und globalen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stellt die Anpassung an den Wandel wegen begrenzter finanzieller, organisatorischer und personeller Ressourcen oftmals eine Herausforderung dar. Aufgrund größenbedingter Wettbewerbsnachteile haben viele KMU nicht die Mittel zur Verfügung, um notwendige Anpassungsmaßnahmen systematisch zu entwickeln und zu implementieren.

Vor diesem Hintergrund zielt die ESF-Förderlinie „KMU-Coaching“ darauf ab, KMU in Baden-Württemberg im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe bei einer qualifizierten Unternehmensentwicklung zu unterstützen.<sup>1</sup> Bei dieser Förderung handelt es sich um ein externes Coaching, das von Unternehmen beantragt werden kann, die in Anlehnung an die EU-Definition als KMU klassifizierbar sind.<sup>2</sup> KMU können das Coaching dabei für sechs verschiedene thematische Schwerpunkte, die im entsprechenden Förderaufruf benannt sind, beantragen:

- Innovationsvorhaben und Umstrukturierungen / Veränderungsprozesse
- Klimafreundliche Geschäftstätigkeit
- Unternehmensübergaben
- Gelingende Ausbildung
- Wachstumsorientierung frauengeführter Unternehmen (für Solo-Selbständige und frauengeführte Kleinstunternehmen unter 10 Beschäftigten)
- Fachkräftesicherung (für KMU mit mindestens 10 Beschäftigten).

Das geförderte Coaching kann innerhalb der vorgegebenen Themenschwerpunkte in den konkreten Inhalten und Maßnahmen unternehmensindividuell zugeschnitten werden. Damit zeichnet sich die Förderlinie durch eine recht hohe Heterogenität und einen offenen Maßnahmencharakter aus, wodurch dem Tatbestand Rechnung getragen wird, dass jedes Unternehmen eine unterschiedliche Ausgangs- und Bedarfslage hat. Je in Anspruch genommenen Personentag erhalten die gecoachten Unternehmen einen Zuschuss in Höhe von 300 Euro, wobei der anrechenbare Förderbetrag auf maximal 15 Coaching- bzw. Personentage begrenzt ist. Folglich beträgt der Förderhöchstbetrag je thematischem Schwerpunkt 4.500 Euro (15 Personentage à 300 Euro). Diese Regelung gilt seit dem Jahr 2016. Zuvor betrug der Förderhöchstbetrag 6.000 Euro (15 Personentage à 400 Euro).

Der vorliegende Kurzbericht ist Bestandteil der Evaluation der Förderlinie „KMU-Coaching“. Im Vordergrund dieses Beitrags stehen Fragen der Bewertung der Coachings durch die partizipierenden Unternehmen sowie – unter Berücksichtigung des im OP definierten Ergebnisindikators – Fragen zur Wirksamkeit der Coachings für die Unternehmensentwicklung. Die hierzu vorgestellten Ergebnisse basieren

---

<sup>1</sup> Im operationellen Programm der ESF-Förderung für das Land Baden-Württemberg ist in Investitionspriorität A 5 („Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer an den Wandel“) unter dem spezifischen Ziel A 5.1 die „Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Erwerbstätigen und mittelständischer Wirtschaft“ vorgesehen. Die Förderlinie „KMU-Coaching“ ist förderpolitisch diesem spezifischen Ziel zugeordnet.

<sup>2</sup> Gemäß dieser Definition gelten Unternehmen dann als KMU, wenn sie maximal 249 Beschäftigte groß sind, einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro und eine Bilanzsumme von maximal 43 Mio. Euro vorweisen. Abweichend von dieser Definition, bei der alle drei Kriterien zu erfüllen sind, werden im Rahmen der KMU-Coachings Betriebe prinzipiell dann als förderberechtigt eingestuft, wenn sie weniger als 250 Beschäftigte haben und einen Umsatz von maximal 50 Mio. Euro oder eine Bilanzsumme von maximal 43 Mio. Euro aufweisen.



auf einer standardisierten Unternehmensbefragung, die Anfang 2017 online durch das ISG durchgeführt wurde. Nachdem in Kapitel 2 auf Basis der zur Verfügung stehenden ESF-Monitoring-Daten der Umsetzungsstand der Förderlinie vorgestellt wird, sind in Kapitel 3 die zentralen Ergebnisse der ISG-Unternehmensbefragung zu finden. Der Bericht endet mit einem kompakten Fazit in Kapitel 4.

## 2. Umsetzungsstand: Output und Fördermittelabruf

Anhand der ESF-Monitoring-Daten kann der Umsetzungsstand einer Förderung nachvollzogen werden. Es zeigt sich, dass im Zeitraum von Januar 2015 bis Mitte 2017 (Stand: 01.08.2017) insgesamt 1.430 Unternehmen ESF-geförderte Coachings in Anspruch genommen haben (*Tabelle 1*).

**Tabelle 1: Übersicht der im „KMU-Coaching“ geförderten Betriebe**

<b>Unternehmensdemographie (Stand: 01.08.2017)</b>	<b>Anzahl Betriebe</b>	<b>Anteil Betriebe</b>
<b>Geförderte Betriebe nach Coaching-Schwerpunkt</b>	<b>insg.: 1.430</b>	<b>insg.: 100,0%</b>
Innovationsvorhaben	1.038	72,6%
Fachkräftesicherung	163	11,4%
Unternehmensübergaben	114	8,0%
Wachstumsorientierung frauengeführter Unternehmen	49	3,4%
Klimafreundliche Geschäftstätigkeit	39	2,7%
Gelingende Ausbildung	27	1,9%
<b>Betriebe nach Eintrittsjahr in die Förderung</b>		
01.01.-31.12.2015	529	37,0%
01.01.-31.12.2016	553	38,7%
01.01.-01.08.2017	348	24,3%
<b>Betriebe nach Anzahl der Beschäftigten</b>		
1 bis 9 Beschäftigte	539	37,7%
10 bis 49 Beschäftigte	646	45,2%
50 bis 149 Beschäftigte	183	12,8%
150 bis 249 Beschäftigte	62	4,3%
<b>Betriebe nach Wirtschaftszweig</b>		
Sonstiges nicht spezifiziertes verarbeitendes Gewerbe	409	28,6%
Sonstige nicht spezifizierte Dienstleistungen	321	22,4%
Baugewerbe/Bau	170	11,9%
Information und Kommunikation	138	9,7%
Handel	120	8,4%
Gastgewerbe (Beherbergung und Gastronomie)	85	5,9%
Andere Wirtschaftszweige	187	13,1%

Quelle: Daten des ESF-Monitoring-Systems für Baden-Württemberg, Report 2194 und Report 2205, Stand: 01.08.2017.

Im Jahr 2015 traten 529 Unternehmen in die Förderung ein, in 2016 begannen 553 Unternehmen ein ESF-gefördertes Coaching. In 2017 traten bis einschließlich Juli 348 Unternehmen in die Förderung ein. Hält die Dynamik in der zweiten Hälfte des Jahres 2017 an, dann erscheint eine Zahl von rund 600 gecoachten Unternehmen bis zum Jahresende als realistisch. Die Entwicklung zeigt an, dass sich die Nachfrage nach den Coachings seitens der Unternehmen auf einem konstant hohen Niveau bei einer leicht steigenden Nachfragetendenz eingependelt hat. Der Themenschwerpunkt „Innovationsvorhaben und Umstrukturierungen / Veränderungsprozesse“ (kurz: „Innovationsvorhaben“) wurde von den Unternehmen mit großem Abstand zu den anderen Coaching-Schwerpunkten am stärksten nachgefragt. Diese Coachings machen mit einem Anteil in Höhe von 72,6 % annähernd drei Viertel aller im



ESF-Monitoring-System verbuchten Coachings aus. Coachings zum Thema „Fachkräftesicherung“ wurden von 11,4 % aller gecoachten Unternehmen in Anspruch genommen, gefolgt vom Themenschwerpunkt „Unternehmensübergaben“ (Anteil: 8,0 %). Bei den anderen drei Themenschwerpunkten lag der Anteil geförderter bzw. gecoachter Unternehmen an allen Unternehmen jeweils unter 5 %.

Keines der geförderten Unternehmen hatte mehr als 249 Beschäftigte. Die durchschnittliche Betriebsgröße der gecoachten Unternehmen beläuft sich auf 31 Beschäftigte. Ein genauerer Blick auf die Größenstruktur der geförderten Unternehmen zeigt, dass von den Coachings vor allem Klein- und Kleinstunternehmen profitierten. So beschäftigten 37,7 % der Betriebe maximal neun (Kleinstbetriebe) und 45,2 % der Betriebe zwischen zehn und 49 Mitarbeiter/innen (Kleinbetriebe). Zusammengenommen beläuft sich der Anteil auf 82,9 %. Mehr als ein Viertel der Unternehmen ist in Bereichen des sonstigen – nicht spezifizierten – verarbeitenden Gewerbes tätig (28,6 %). Rund jedes fünfte Unternehmen bietet sonstige – nicht spezifizierte – Dienstleistungen an (22,4 %). 11,9 % der Unternehmen lassen sich dem Baugewerbe zuordnen, gefolgt von Information und Kommunikation (9,7 %), vom Handel (8,4 %) und vom Gastgewerbe (5,9 %). Die restlichen 13,1 % der Unternehmen verteilen sich auf andere Wirtschaftszweige.

In *Tabelle 2* sind die bisher für die KMU-Coachings bewilligten und ausgezahlten Mittel sowie die Ausschöpfung der Förderhöchstsumme für Coachings abgetragen. In den Jahren 2015 und 2016 wurden insgesamt rund 3,51 Mio. Euro ESF-Mittel bewilligt, von denen knapp 3,43 Mio. auch tatsächlich ausgezahlt worden sind. Dies entspricht einer Auszahlungsquote in Höhe von 97,6 %. Die im Vergleich zu 2015 in 2016 niedriger ausfallenden Finanzvolumina sind zum einen Folge der gesunkenen Förderhöchstsumme (2015: 6.000 Euro; 2016: 4.500 Euro). Zum anderen sind für das Jahr 2016 noch nicht alle Fälle endabgewickelt. Diese Fälle bleiben bei der Betrachtung außen vor. Eine „Pro-Kopf-Berechnung“ für die ESF-Mittel ergibt, dass in beiden Jahren zusammen für jedes der 785 gecoachten (und endabgewickelten) Unternehmen ESF-Mittel in Höhe von knapp 4.472 Euro bewilligt und rund 4.365 Euro ausgezahlt worden sind. Aufgrund des geringeren Fördermaximums fallen die entsprechenden Werte im Jahr 2016 niedriger aus als in 2015.

Rund zwei Drittel der Unternehmen (Anteil: 63,2 %) haben das Fördermaximum vollständig ausgeschöpft. Dies impliziert zugleich, dass die betreffenden Unternehmen 15 Coaching-Tage in Anspruch genommen haben. Insgesamt wird die Förderung damit recht ordentlich ausgeschöpft, wobei die maximale Ausschöpfungsrate (Abruf des Fördermaximums) in Abhängigkeit des Coaching-Schwerpunkts variiert. Im von den Unternehmen am stärksten nachgefragten Schwerpunkt „Innovationsvorhaben“ (vgl. Abschnitt 3) liegt die Ausschöpfung für die Jahre 2015 und 2016 bei 61,7 %, im am zweithäufigsten nachgefragten Bereich „Fachkräftesicherung“ liegt die Quote bei 89,1 %. Am seltensten werden Coachings zur „Wachstumsorientierung frauengeführter Unternehmen“ vollständig ausgereizt (Quote: 46,2 %), im Thema „Gelingende Ausbildung“ werden die Fördermittel dagegen nahezu vollständig ausgeschöpft (Quote: 94,4 %).

**Tabelle 2: Fördermittelabruf für KMU-Coachings in 2015 und 2016**

Jahr	2015	2016	2015-2016*
<b>Bewilligte Mittel</b>			
ESF-Mittel	2.478.619,6	1.031.506,3	3.510.125,8
privatwirtschaftliche Mittel	2.478.619,6	1.031.506,3	3.510.125,8
<b>insgesamt</b>	<b>4.957.239,2</b>	<b>2.063.012,5</b>	<b>7.020.251,7</b>
<b>ESF-Mittel je Unternehmen („Pro-Kopf-Mittel“)</b>	<b>4.766,6</b>	<b>3.892,5</b>	<b>4.471,5</b>
<b>Ausgezahlte Mittel</b>			
ESF-Mittel	2.438.619,6	988.006,3	3.426.625,8
privatwirtschaftliche Mittel	2.438.619,6	988.006,3	3.426.625,8



<b>insgesamt</b>	<b>4.877.239,2</b>	<b>1.976.012,5</b>	<b>6.853.251,7</b>
<b>ESF-Mittel je Unternehmen („Pro-Kopf-Mittel“)</b>	<b>4.689,7</b>	<b>3.728,3</b>	<b>4.365,1</b>
<b>Verhältnis ausgezahlte Mittel zu bewilligten ESF-Mitteln</b>	<b>98,4%</b>	<b>95,8%</b>	<b>97,6%</b>
<b>Ausschöpfung der Fördermittel</b>			
unter 50% des geltenden Fördermaximums	19,6%	13,6%	17,6%
50 bis 74% des geltenden Fördermaximums	14,8%	9,4%	13,0%
75 bis 99% des geltenden Fördermaximums	5,2%	8,3%	6,2%
<b>100% des geltenden Fördermaximums</b>	<b>60,4%</b>	<b>68,7%</b>	<b>63,2%</b>
<b>Maximale Ausschöpfungsquote nach Coaching-Schwerpunkt</b>			
Innovationsvorhaben	62,2%	60,6%	61,7%
Fachkräftesicherung	71,4%	96,9%	89,1%
Unternehmensübergaben	51,2%	75,0%	58,7%
Wachstumsorientierung frauengeführter Unternehmen	31,3%	70,0%	46,2%
Klimafreundliche Geschäftstätigkeit	44,4%	66,7%	55,6%
Gelingende Ausbildung	75,0%	100,0%	94,4%

Quelle: Daten des ESF-Monitoring-Systems für Baden-Württemberg, Report 2194, Stand: 01.08.2017. \*Angaben zu bewilligten und ausgezahlten Mitteln stellen Summen der Jahre 2015 und 2016 dar, Angaben zur Ausschöpfung und den Anteilen nach Coaching-Schwerpunkten sind Durchschnittswerte der Jahre 2015 und 2016. Hinweis: Es wurden nur diejenigen Fälle der ESF-Monitoring-Daten verwendet, die zum Stand 01.08.2017 endabgewickelt gewesen sind.

### 3. Ergebnisse der standardisierten Unternehmensbefragung

#### 3.1 Erreichte Unternehmen, Umfang und Bewertung der „KMU-Coachings“

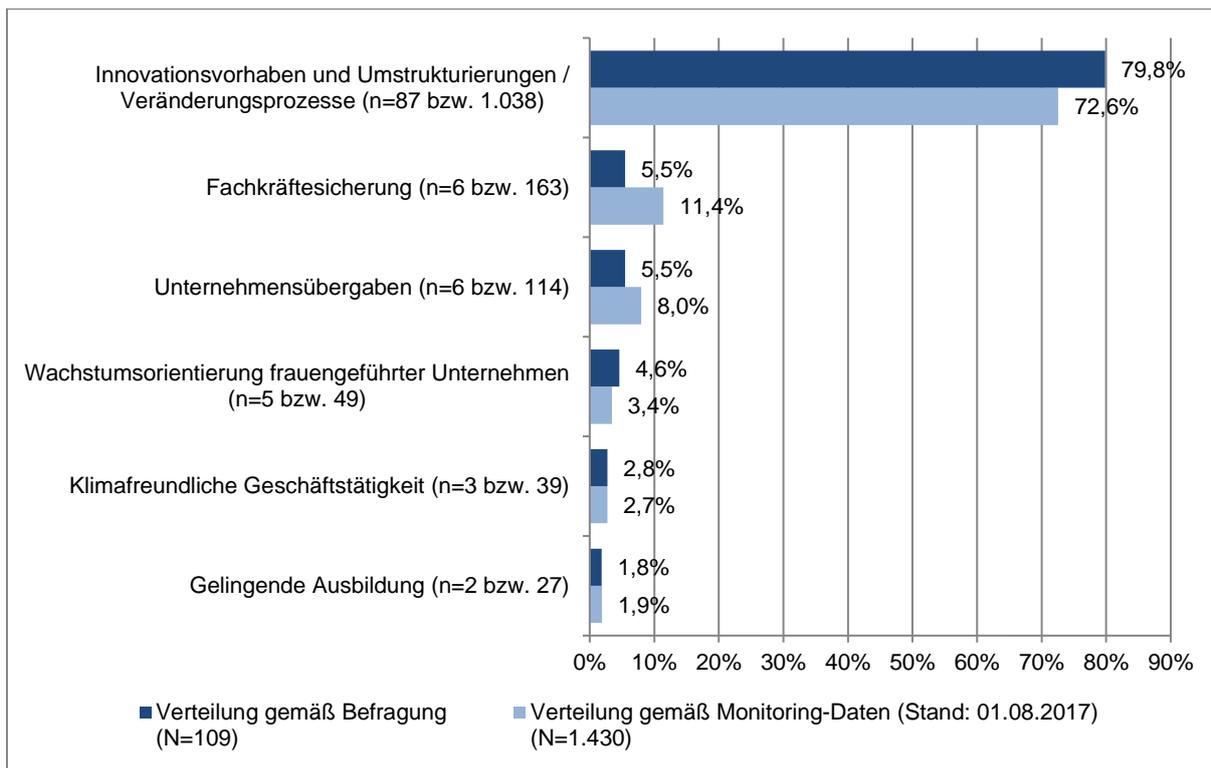
Im Rahmen der KMU-Coachings wurden zwischen dem 13.02.2017 und 13.04.2017 insgesamt 1.024 Unternehmen angeschrieben, von denen letztlich 109 an der Befragung teilgenommen haben. Die Rücklaufquote beträgt damit 10,6 %. Aufgrund des niedrig ausfallenden Rücklaufs und der niedrigen Anzahl auswertungswürdiger Fälle<sup>3</sup> können die Befragungsergebnisse als nicht-repräsentative Annäherung an die Förderrealität verstanden werden.

Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl der befragten Unternehmen liegt mit 34 nah am Mittelwert aller im ESF-Monitoring-System verbuchten Betriebe, der sich auf 31 beziffert. 40,4 % der befragten Unternehmen beschäftigten maximal neun Mitarbeiter/innen (Kleinstbetriebe), 39,4 % beschäftigten bis zu 49 Mitarbeiter/innen (Kleinbetriebe). Der Anteil der befragten Kleinst- und Kleinbetriebe liegt mit insgesamt 79,8 % fast so hoch wie in den Monitoring-Daten.

Betrachtet man die Verteilung der Unternehmen auf die sechs verschiedenen Coaching-Schwerpunkte, dann lässt sich in den Befragungsdaten beim am stärksten nachgefragten Coaching-Schwerpunkt „Innovationsvorhaben“ gegenüber den ESF-Monitoring-Daten eine leichte Überrepräsentation feststellen. Unterrepräsentiert sind hingegen die Coaching-Schwerpunkte „Fachkräftesicherung“ und „Unternehmensübergaben“ (Abbildung 1). Insgesamt bildet die Befragung eine den Monitoring-Daten vergleichbare Rangordnung der Coaching-Schwerpunkte ab.

#### Abbildung 1: Verteilung der in der Befragung erreichten und der im Monitoring-System verbuchten Unternehmen auf die Coaching-Schwerpunkte

<sup>3</sup> Für „auswertungswürdig“ wurden Fälle befunden, die die Fragen zur Bewertung der Coachings sowie mindestens eine Frage zur Wirksamkeit der Coachings beantwortet haben. Diese Angaben sind für die Evaluation am relevantesten. Nur sehr lückenhafte oder frühzeitig aus der Befragung ausgestiegene Fälle wurden dagegen nicht berücksichtigt.



Quelle: ISG-Unternehmensbefragung 2017; Daten des ESF-Monitoring-Systems für Baden-Württemberg, Report 2194 und Report 2205, Stand: 01.08.2017.

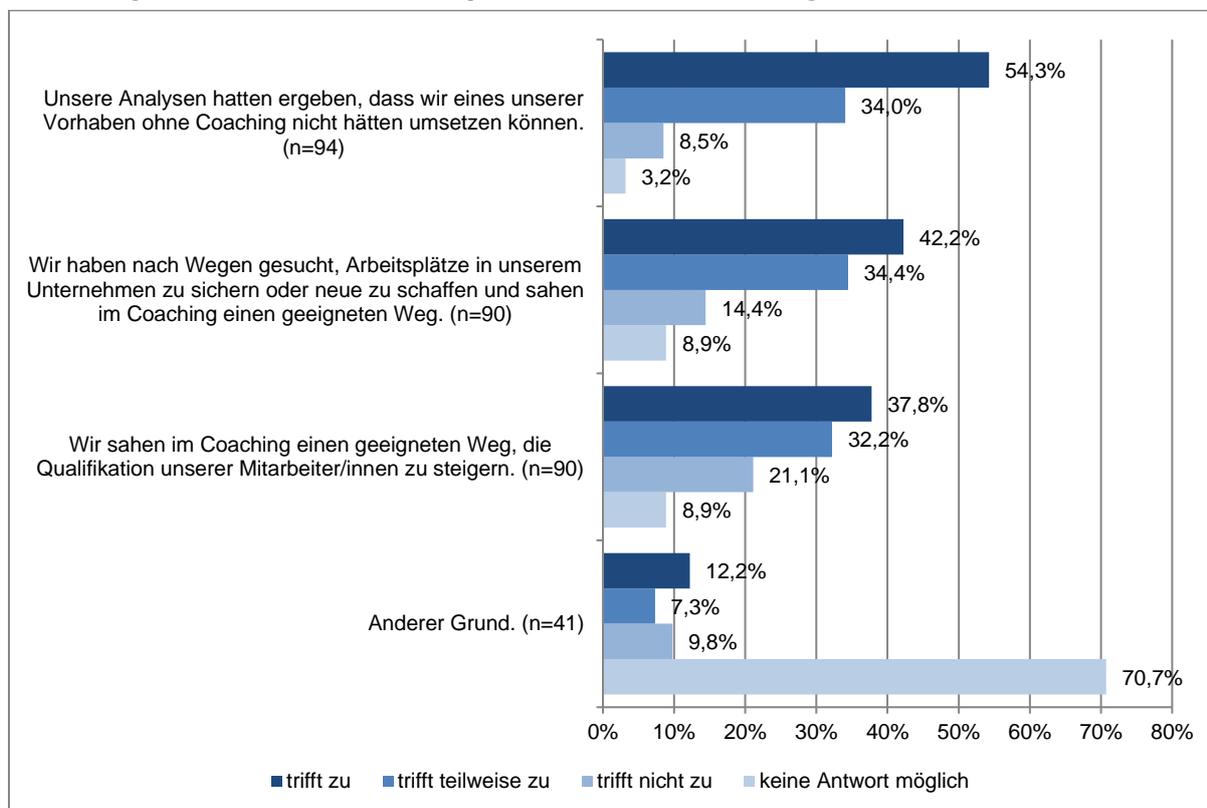
Auch hinsichtlich der Verteilung der Betriebe auf die Wirtschaftszweige zeigt ein Abgleich der befragten mit den im ESF-Monitoring-System erfassten Unternehmen, dass die Rangfolgen übereinstimmen. Bei Unternehmen des sonstigen – nicht spezifizierten – verarbeitenden Gewerbes (25,7 % zu 28,6 %) und Unternehmen mit sonstigen – nicht spezifizierten – Dienstleistungen (22,9 % zu 22,4 %) fallen die Unterschiede in der Verteilung recht niedrig aus, in den anderen Wirtschaftszweigen sind die Differenzen geringfügig größer. In der Befragung wurden die Unternehmen darum gebeten, ihr Leistungsangebot zu beschreiben. Es zeigt sich, dass Unternehmen des sonstigen – nicht spezifizierten – verarbeitenden Gewerbes und mit Angeboten sonstiger – nicht spezifizierter – Dienstleistungen oftmals im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Metall- und Elektroindustrie tätig sind bzw. häufig wirtschaftsnahe und technikbasierte Dienstleistungen vermarkten (z. B. im 3D-Druck, im Design oder in der Entwicklung). Auf nachträgliche Gewichtungen der Ergebnisse wird vor allem wegen der niedrigen Fallzahl der Befragung verzichtet.

Aus den Befragungsdaten geht ferner hervor, dass etwa jedes fünfte Unternehmen (19,0 %) jünger als fünf Jahre alt gewesen ist und sich somit in einer noch recht jungen Phase der Unternehmensentwicklung befunden hat. Der Großteil der Unternehmen hat langjährige Markterfahrung: Gut ein Viertel (28,6 %) der Unternehmen war seit fünf bis 19 Jahren am Markt aktiv. Etwas mehr als die Hälfte der befragten Betriebe existierte bereits seit mindestens 20 Jahren (Anteil: 52,4 %).

Die Motivation zur Teilnahme am Coaching lag bei den Unternehmen häufig darin, ein bereits geplantes Vorhaben systematisch mit Hilfe des Coachings zu implementieren. So stimmten 88,3 % der Aussage (teilweise) zu, dass sie ein „Vorhaben ohne Coaching nicht hätten umsetzen können“. Vor dem Hintergrund des hohen Anteils an Kleinst- und Kleinbetrieben deutet der hohe Zustimmungswert darauf hin, dass durch die Coachings wichtige Impulse für die tatsächliche Umsetzung von innerbetrieblichen Veränderungen gesetzt werden konnten, für die die betrieblichen Ressourcen ohne das Coaching ggf. nicht ausgereicht hätten. Ferner sahen 76,6 % der Betriebe das Coaching (teilweise) als „geeigneten Weg“ für die Sicherung oder Schaffung von Arbeitsplätzen an. Insgesamt 70,0 % der Unternehmen nutzten das Coaching (teilweise) auch zur Steigerung der Qualifikationen ihrer Mitarbei-

ter/innen. Für 19,5 % der Betriebe waren andere Gründe ausschlaggebend für die Teilnahme am Coaching (*Abbildung 2*). Zu den hierzu offen formulierten Antworten zählten z. B. die Einführung einer „effizienteren Arbeitsverteilung“, die „Überprüfung der Geschäftsfelder“ sowie „neue Inputs für die Vertriebs-/Marketing-Strategie“.

**Abbildung 2: Gründe für die Inanspruchnahme des Coachings**

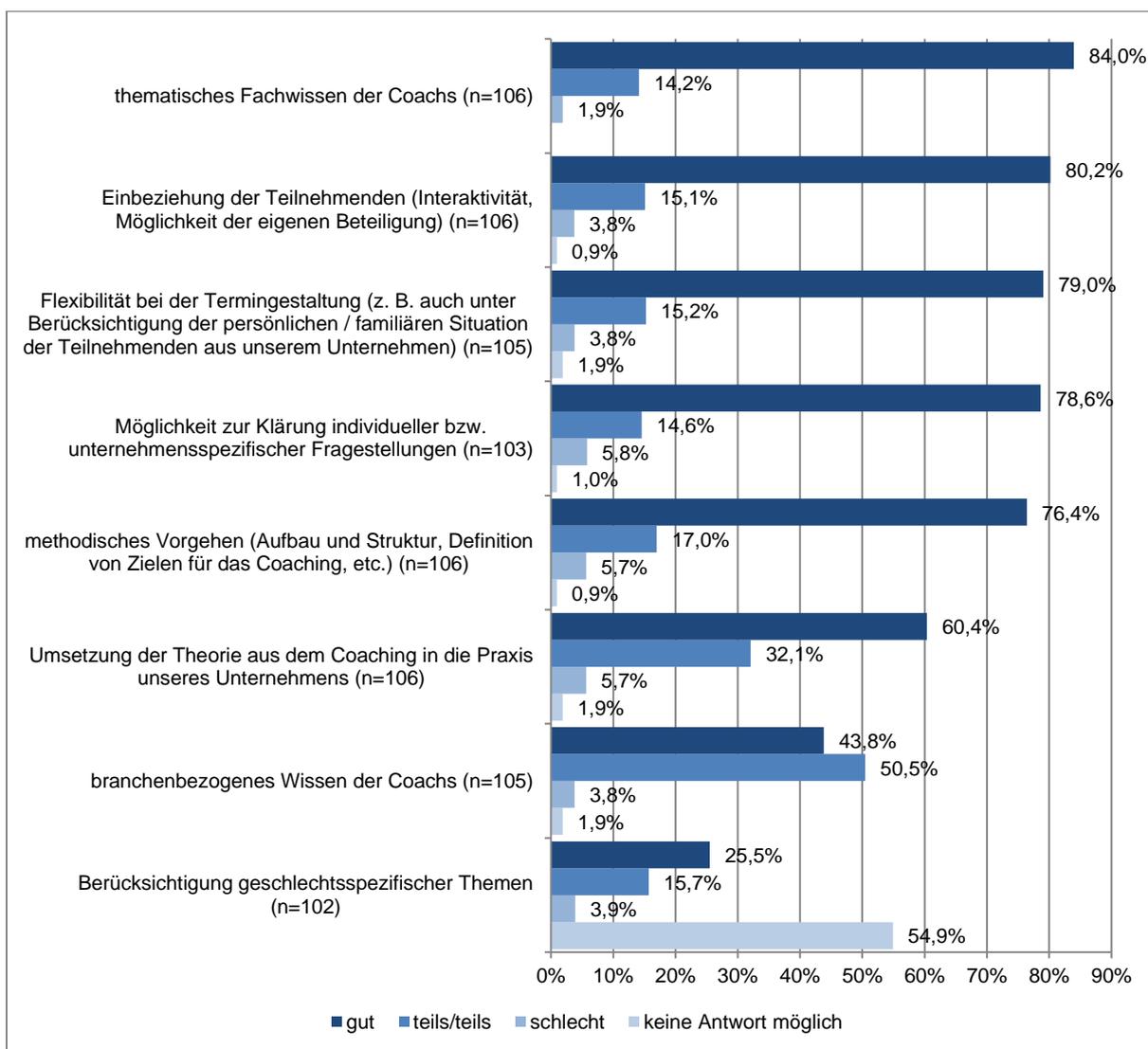


Quelle: ISG-Unternehmensbefragung 2017.

Ogleich die maximale Anzahl an 15 förderfähigen Tagen nicht von allen Unternehmen ausgereizt worden ist, handelt es sich bei den Coachings in der Regel um relativ zeitintensive Maßnahmen. Der Zeitumfang der Coachings wurde vom Großteil der befragten Unternehmen als „optimal“ bewertet (Anteil: 83,5 %). Nur 14,6 % gaben an, dass die für das Coaching veranschlagte Zeit „zu knapp bemessen“ gewesen sei. Ein marginaler Anteil in Höhe von 1,9 % gab zur Angemessenheit des Zeitumfangs an, dass das Coaching „hätte gestrafft werden können“, also zu lang ausgefallen sei.

Thematisch, organisatorisch, methodisch sowie fachlich wurde das Coaching von den Betrieben überwiegend mit „gut“ bewertet (*Abbildung 3*). Das insgesamt positiv ausfallende Bewertungsmuster drückt sich insbesondere darin aus, dass der höchste Anteilswert eines „schlecht“ bewerteten Aspekts bei lediglich 5,8 % liegt. Die beste Bewertung gaben die Unternehmen für „thematisches Fachwissen der Coachs“ ab (Anteil „gut“: 84,0 %), gefolgt von der „Einbeziehung der Teilnehmenden“ (Anteil „gut“: 80,2 %), der „Flexibilität bei der Termingestaltung“ (Anteil „gut“: 79,0 %), der „Möglichkeit zur Klärung individueller bzw. unternehmensspezifischer Fragestellungen“ (Anteil „gut“: 78,6 %) sowie dem „methodischen Vorgehen“ (Anteil „gut“: 76,4 %).

**Abbildung 3: Bewertung der Coachings entlang der abgefragten Aspekte**



Quelle: ISG-Unternehmensbefragung 2017.

Die „Umsetzung der Theorie aus dem Coaching in die Praxis“ befanden 60,4 % der Unternehmen für „gut“. Bezüglich des „branchenbezogenen Wissens der Coachs“ beläuft sich der Wert noch auf 43,8 %. Die vergleichsweise niedrig ausfallenden Zustimmungswerte dieser beiden Aspekte können mitunter damit erklärt werden, dass die Aufgaben von Beratung und Coaching in erster Linie in bedarfsspezifischen Orientierungshilfen und der Begleitung von Vorhaben bestehen und nicht in der betriebs- bzw. branchenbezogenen Umsetzung. Diese liegt letztlich in der Verantwortung der Unternehmen selbst. Die „Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Themen“ scheint für die Mehrzahl der Unternehmen im Rahmen der Coachings nicht von hoher Relevanz oder nicht bewertbar gewesen zu sein, da mehr als die Hälfte der Unternehmen zu diesem Aspekt keine Antwort geben konnte.

Losgelöst von der Einzelbewertung der in Anspruch genommenen Coachings zeigte sich der Großteil der befragten Unternehmen mit der bestehenden Beratungslandschaft und der von ihr angebotenen Themenvielfalt zufrieden. So gaben lediglich 7,3 % der Betriebe an, dass es „nur wenige Beratungsunternehmen/Coaches“ gegeben habe, „die thematisch geeignet erschienen“.

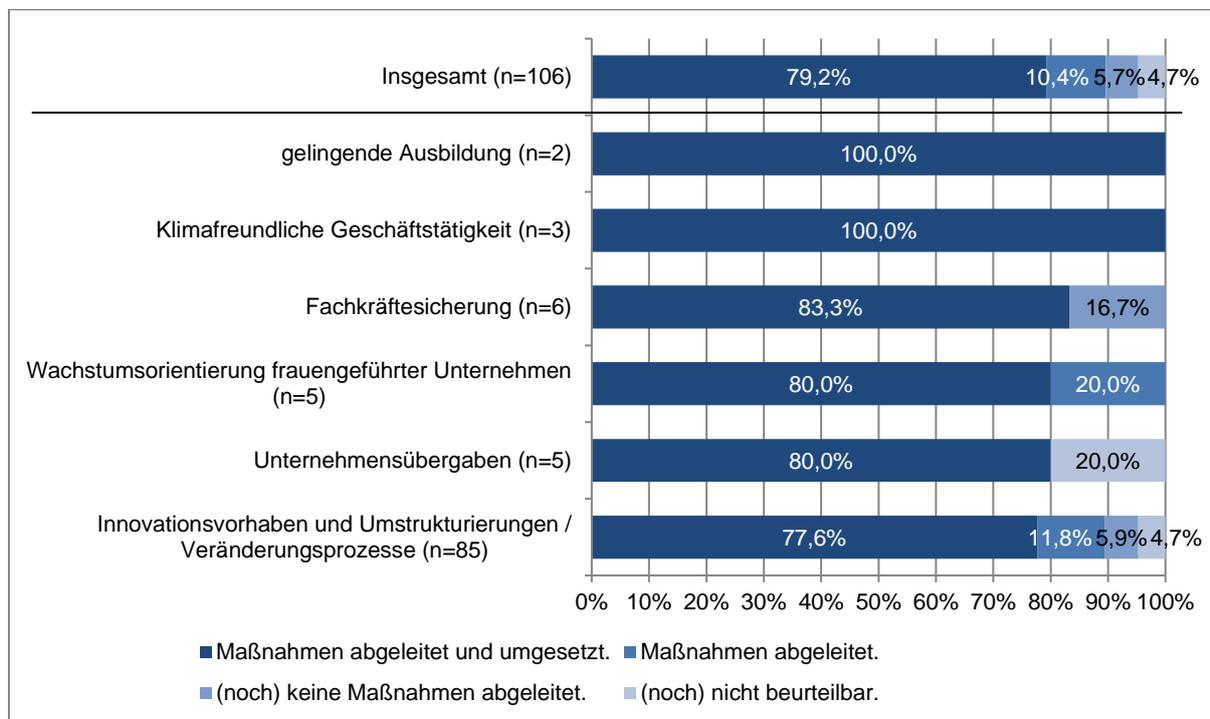
### 3.2 Wirksamkeit der KMU-Coachings für die Unternehmensentwicklung

Um eine Einschätzung zur Wirksamkeit der Förderung vornehmen zu können, wurden die Unternehmen u. a. gefragt, ob mit den Coachings die Umsetzung oder Ableitung von konkreten Maßnahmen verbunden gewesen ist. Hierzu zählen z. B. Maßnahmen zu organisatorischen Änderungen, zu Anpas-



sungen an Arbeitsabläufen oder zu Veränderungen der Unternehmensstrategie. In *Abbildung 4* ist das entsprechende Antwortmuster für alle Coachings sowie differenziert nach den sechs verschiedenen Themenschwerpunkten abgetragen.

**Abbildung 4: Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen im Zuge der Coachings**



Quelle: ISG-Unternehmensbefragung 2017.

Insgesamt haben knapp vier Fünftel der befragten Unternehmen (Anteil: 79,2 %) zum Zeitpunkt der Befragung angegeben, dass sie Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt hätten. In 10,4 % der Betriebe wurden zwar Maßnahmen abgeleitet, aber noch nicht umgesetzt. Nur 5,7 % der Unternehmen hatten (noch) keine Maßnahmen abgeleitet. 4,7 % der Unternehmen konnten dies zum Befragungszeitpunkt (noch) nicht beurteilen.

Für 72,7 % der Unternehmen war der zusätzliche Aufwand, der mit der Umsetzung der Maßnahmen verbunden gewesen ist, hoch bis sehr hoch. Der recht hohe Wert kann einerseits auf den hohen Anteil der Klein- und Kleinstbetriebe zurückgeführt werden, bei denen die systematische Implementation von Maßnahmen aufgrund begrenzter Ressourcen vergleichsweise starke Anstrengungen erfordern dürfte. Andererseits kann das Ergebnis als Indiz dafür gesehen werden, dass die Coachings bei der Mehrheit der Unternehmen die Implementation handfester bzw. konkreter Maßnahmen zur Folge hatte. Bei fast allen Unternehmen (Anteil: 97,6 %) haben sich die Maßnahmen in der innerbetrieblichen Organisation mindestens teilweise durchgesetzt. Die meisten Unternehmen gaben mit einem Anteil in Höhe von 63,5 % an, dass sich die Maßnahmen überwiegend durchgesetzt hätten.

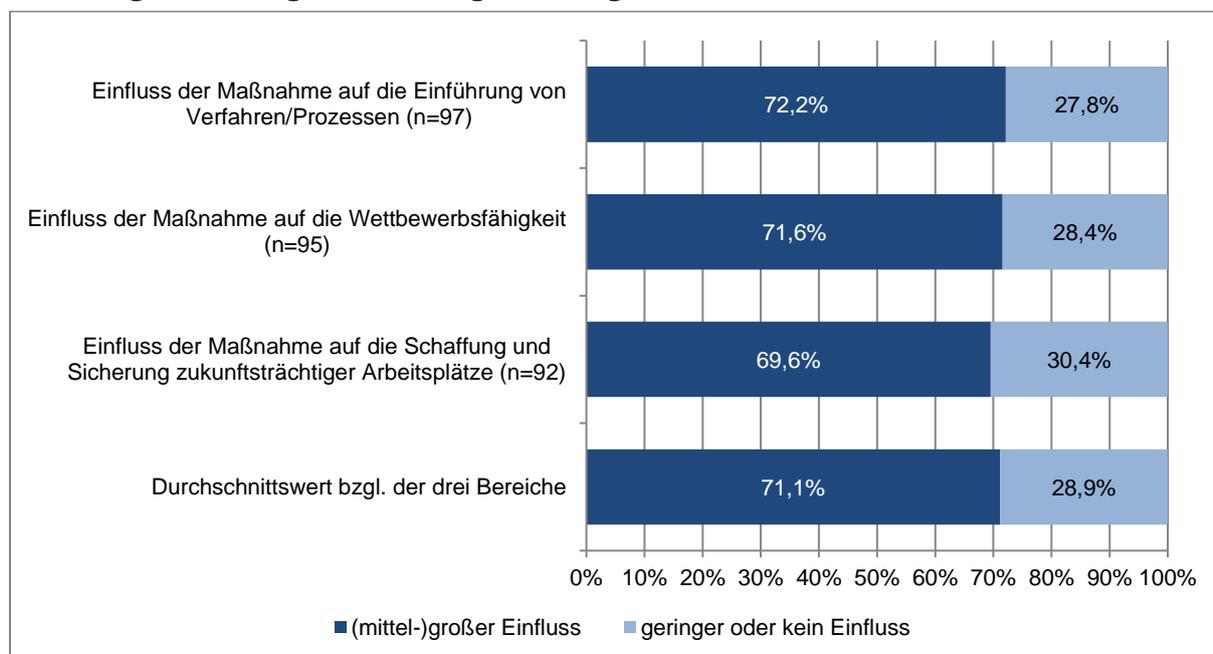
Die Unternehmen wurden in einer offenen Frage darum gebeten, die Maßnahmen zu beschreiben. In vielen Fällen wurde die Optimierung von Steuerungs- und Planungsprozessen – auch mit Hilfe der Einführung moderner IT-Lösungen – genannt. Hierzu zählten z. B. der Aufbau eines „Controlling im ganzen Haus“, die Einführung eines „Kennzahlensystems“ oder die „Entwicklung neuer Reportingstrukturen“. Weitere Unternehmen berichteten über eine „Digitalisierung der Kundendienstabteilung“, die Verbindung der „ITK-Prozesse mit der Cloud-Technologie“ und die „globale Vernetzung von Prozessen über Cloud-Lösungen“. Veränderungen im Personalmanagement und in der Arbeitsorganisation wurden ebenfalls häufig von den Betrieben angeführt. Diesbezüglich wurden z. B. die Einführung von „regelmäßigen Teambesprechungen“, die Durchführung eines „abteilungsübergreifenden Verände-

rungsprozesses zwischen den einzelnen Produktionsabteilungen“, die Durchführung eines „Trainings zur Einstellung von höher qualifiziertem Personal“ sowie die „Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen in Bezug auf agile Methoden und deren Anwendungen in konkreten Projekten“ genannt. Es zeigt sich, dass die implementierten Vorhaben im Anschluss an die Coachings auf handfesten und aufwändigen Maßnahmen basieren.

Die bisher diskutierten Befragungsergebnisse geben einen Überblick über das Umsetzungsausmaß, den korrespondierenden Aufwand sowie die Durchsetzungsstärke der mit dem Coaching in Verbindung stehenden Maßnahmen. Für die Erfassung des Ergebnisindikators interessiert vor allem, welche Wirkungen die Coachings auf Bereiche haben, die für die Unternehmensentwicklung von hoher Bedeutung sind.<sup>4</sup> Operationalisiert wurde der Ergebnisindikator anhand der folgenden drei Aspekte: „Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens“, „Einführung neuer Verfahren/Prozesse im Unternehmen“ und „Schaffung und Sicherung zukunftsträchtiger Arbeitsplätze“.

Anhand von *Abbildung 5* können die für den Ergebnisindikator ermittelten Resultate entlang der drei relevanten Bereiche abgelesen werden. Den höchsten Einfluss übte das Coaching gemäß den Angaben der befragten Unternehmen auf die Einführung von Verfahren bzw. Prozessen aus. Der Anteil der Unternehmen, die den Coachings bezüglich dieses Bereichs einen (mittel-)großen Einfluss bescheinigten, lag bei 72,2 %. Die hohe Wirksamkeit in diesem Bereich deutet darauf hin, dass die Optimierung innerbetrieblicher Abläufe ein häufiger Gegenstand der Beratungen gewesen ist. Bezüglich der beiden anderen wichtigen Bereiche fallen die Werte nur unwesentlich niedriger aus. So kann für den Bereich der Wettbewerbsfähigkeit festgehalten werden, dass 71,6 % der befragten Unternehmen dem Coaching einen (mittel-)großen Einfluss attestieren. Eine ähnlich hohe Wirksamkeit lässt sich auch für den Bereich der Schaffung und Sicherung zukunftsträchtiger Arbeitsplätze konstatieren. Hier liegt der entsprechende Anteilswert bei 69,6 %. Die Ermittlung des Durchschnittswerts für die drei ergebnisindikatorrelevanten Bereiche ergibt schließlich einen Wert in Höhe von 71,1 %.

**Abbildung 5: Wirkung der Coachings auf ausgewählte Unternehmensbereiche**



Quelle: ISG-Unternehmensbefragung 2017.

<sup>4</sup> Der Ergebnisindikator ist wie folgt definiert: „KMU, nach deren Einschätzung das Coaching einen (mittel-)großen Einfluss auf betriebsspezifische Maßnahmen zur qualifizierten Unternehmensentwicklung hat.“



Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Zielwert des Ergebnisindikatorwerts in Höhe von 60 % im Rahmen der KMU-Coachings für alle drei relevanten Bereiche erreicht werden konnte. Der ermittelte Durchschnittswert liegt rund elf Prozentpunkte über der Zielmarke. Wegen der unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen der Coachings ist der Durchschnittswert für die finale Bestimmung des Ergebnisindikatorwerts für die im Fokus stehende Förderlinie allerdings nur bedingt sinnvoll. Unabhängig von dieser Einschränkung ergibt sich aus den Ergebnissen in der Gesamtschau, dass die zeitintensiven Coachings bei vielen Unternehmen zur Umsetzung handfester Maßnahmen führen und sich bei der Mehrheit positiv auf die Unternehmensentwicklung auswirken. Auch bei einer differenzierten Betrachtung zeigen sich ähnliche Ergebnisse in allen drei Bereichen. In *Tabelle 3* findet sich eine Zusammenfassung der relevantesten Ergebnisse zur Wirksamkeit der ESF-Förderlinie „KMU-Coaching“.



**Tabelle 3: Zusammenfassung der ergebnisindikatorrelevanten Resultate**

Ergebnisindikatorrelevante Items	Alle gecoachten Unternehmen	Coaching-Schwerpunkt Innovationsvorhaben	Andere fünf Coaching-Schwerpunkte
Anteil der befragten Unternehmen, die im Zuge der Förderung Maßnahmen umgesetzt oder zumindest abgeleitet haben	89,6%	89,4%	90,5%
..., bei denen sich die Maßnahmen in der Unternehmensorganisation (überwiegend) durchgesetzt haben	82,3%	83,6%	77,8%
..., bei denen die Maßnahmen einen (mittel-)großen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit hatten	71,6%	75,6%	52,9%
..., bei denen die Maßnahmen einen (mittel-)großen Einfluss auf die Einführung neuer Verfahren/Prozesse hatten	72,2%	71,3%	76,5%
..., bei denen die Maßnahmen einen (mittel-)großen Einfluss auf die Schaffung und Sicherung zukunftsträchtiger Arbeitsplätze hatten	69,6%	74,7%	47,1%
..., bei denen die Maßnahmen einen (mittel-)großen Einfluss auf die drei ergebnisindikatorrelevanten Bereiche hatten (Durchschnittswert)	71,1%	73,9%	62,0%

Quelle: ISG-Unternehmensbefragung 2017. Hinweis: Grün hinterlegte Felder: Zielwert des Ergebnisindikators (Anteil: 60 %) wurde erreicht. Gelb hinterlegte Felder: Zielwert des Ergebnisindikators (Anteil: 60 %) wurde relativ knapp verfehlt. Rot hinterlegte Felder: Zielwert des Ergebnisindikators (Anteil: 60 %) wurde relativ weit verfehlt (trifft nicht zu).

#### 4. Fazit

Von den ESF-geförderten Coachings profitieren vor allem Klein- und Kleinstunternehmen. Dies ist bei angenommenen begrenzten Ressourcen und Anpassungsmöglichkeiten prinzipiell zu begrüßen. Wenngleich die maximale Anzahl an 15 förderfähigen Tagen nicht von allen Unternehmen ausgereizt wird, kann aus den Auswertungen der ESF-Monitoring-Daten geschlussfolgert werden, dass sich die Ausschöpfungsrate auf einem hohen Niveau bewegt. Es handelt sich folglich bei den Coachings in der Regel um umfangreiche und zeitintensive Unterfangen, die die Unternehmen erfolgreich bei der Umsetzung von konkreten Maßnahmen unterstützen. Zum einen drückt sich dies in der von den Unternehmen vorgenommenen Bewertung der Coachings aus. So befand die überwiegende Mehrheit der Betriebe die zeitliche Dauer des Coachings für „optimal“. Ferner bewertete die große Mehrheit der Unternehmen die relevantesten Aspekte (Kompetenz der Coaches, Organisation und Durchführung der Coachings) positiv. Hiervon zeugt zum anderen die relativ hohe Wirksamkeit der Coachings. So waren die Coachings bei knapp vier Fünftel der Unternehmen mit der Ableitung und Umsetzung von größtenteils aufwändigen Maßnahmen verbunden. Die betreffenden Maßnahmen setzten sich zudem bei der Mehrheit der befragten Unternehmen zumindest teilweise dauerhaft in der betrieblichen Organisation durch. Somit verbleiben die Coaching-Inhalte nicht lediglich im theoretischen Bereich, sondern finden im Sinne der „Hilfe zur Selbsthilfe“ nach Ende des Coachings Eingang in die Unternehmensentwicklung der Betriebe. Der Eindruck einer guten Förderwirksamkeit konnte durch die Auswertung des Ergebnisindikators bekräftigt werden. So wurden alle Zielwerte für die ergebnisindikatorrelevanten Bereiche der Unternehmensentwicklung erfüllt. Dies gilt auch bei einer Berechnung des Durchschnittswerts der vier relevanten Dimensionen.

Im Rahmen dieses Evaluationskurzberichts können für die Förderlinie „KMU-Coaching“ sowohl bezüglich der Fördereffizienz als auch hinsichtlich der Fördereffektivität zufriedenstellende Ergebnisse präsentiert werden. Final kann festgehalten werden: Vor dem Hintergrund der recht erfolgreichen Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen sind die maximal 4.500 Euro (bzw. bis 2016: 6.000 Euro) je Unternehmen ein sinnvoll investierter Förderbetrag.

Losgelöst von der positiven Gesamtschau der Förderlinie deutet die asymmetrische Verteilung der in Anspruch genommenen Coaching-Themen allerdings darauf hin, dass die Marktrelevanz nicht für alle Schwerpunkte in gleichem Maße gegeben ist. So trifft vor allem das Angebot der Coachings mit den Schwerpunkten „Wachstumsorientierung frauengeführter Unternehmen“, „Klimafreundliche Geschäfts-



tätigkeit“ und „Gelingende Ausbildung“ kaum auf Nachfrage seitens der Unternehmen. Vor dem Hintergrund, dass die demografische Entwicklung und der drohende Fachkräftemangel im OP als „wichtige Handlungsfelder“ von KMU-Coachings definiert worden sind und es auch baden-württembergischen Unternehmen in den letzten Jahren immer schwerer gefallen ist, ihre angebotenen Ausbildungsplätze zu besetzen, vermag zunächst vor allem die geringe Nachfrage nach dem Themenschwerpunkt „Gelingende Ausbildung“ zu überraschen. Allerdings kann die relativ geringe Nachfrage womöglich mit der Existenz alternativer Förderangebote erklärt werden. So existieren zu gewissen Teilbereichen, wie z. B. der Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen, viele Förderangebote des Landes und des Bundes, die von den Unternehmen – im Gegensatz zu den KMU-Coachings – kostenlos in Anspruch genommen werden können. Die KMU-Coachings sprechen vermutlich jene Betriebe an, deren Bedarf an einer systematischen Steigerung der Ausbildungsbeteiligung und -qualität hoch ist und die dementsprechend zu einer nicht unerheblichen finanziellen Eigenbeteiligung bereit sind. Nichtsdestotrotz könnte förderpolitisch ggf. überlegt werden, ob und wie bisher kaum nachgefragte Themenschwerpunkte attraktiver gemacht werden könnten oder ob zukünftig unter Wahrung der förderpolitischen Kohärenz alternative Schwerpunkte gesetzt werden sollten.