

Beratungsprogramm Wirtschaft des Landes Nordrhein Westfalen

Controlling 2004

Beratungsprogramm Wirtschaft NRW

Programmcontrolling 2004

1. Einleitung

Das Beratungsprogramm Wirtschaft NRW (BPW) ist ein wichtiges Instrument zur Förderung der mittelständischen Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen. Es richtet sich gezielt an Gründerinnen und Gründer sowie junge Unternehmen, um Ihnen den Auf- und Ausbau ihrer selbstständigen Existenz zu erleichtern. Sie erhalten Unterstützung bei der Entwicklung, Prüfung und Umsetzung von Gründungs- oder Übernahmehorhaben. Junge Unternehmen erhalten die Möglichkeit, externen Expertenrat zur Existenzsicherung und Stärkung ihrer Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen.

Die Förderung von Beratungen im Rahmen des BPW erleichtert kleinen und mittleren Unternehmen, externe Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen und so von kompetenter Unterstützung und praxisgerechtem Know-how zu profitieren. Dies ist insofern bedeutsam, als mittelständische Unternehmen im Gegensatz zu Großunternehmen nicht über das erforderliche Fachpersonal verfügen. Ziel der Förderung ist es, die Qualität und Bestandsfestigkeit von Existenzgründungen und jungen Unternehmen zu steigern. Außerdem sollen so die Leistungspotenziale junger Unternehmen bei Innovationen, bei der Internationalisierung und bei der Erhöhung ihrer Mobilität und Flexibilität besser erschlossen werden. Das BPW ist damit eines der wichtigsten Instrumente im Rahmen der Initiative "Go! Das Gründungsnetzwerk NRW" zur Erschließung von Wachstums- und Innovationspotenzialen und damit zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen in NRW.

Der vorliegende Controllingbericht 2004 bietet einen detaillierten Überblick über die Inanspruchnahme, die Wirkung und den Nutzen des Förderprogramms.

2. Organisation / Programmstruktur

Das Beratungsprogramm Wirtschaft zeichnet sich hinsichtlich der Beantragung, Bewilligung und Abrechnung der Fördermittel durch ein

unbürokratisches, wirtschaftsnahes Verfahren aus. Dies gewährleistet eine rationelle und effiziente Bearbeitung der Förderanträge und eine zielgerichtete Mittelverwendung.

Die Beantragung der Fördermittel erfolgt über **regionale Anlaufstellen** bei

- Industrie- und Handelskammern
- Handwerkskammern
- Wirtschaftsförderungseinrichtungen auf kommunaler Ebene
- Regionalagenturen

Die Anlaufstellen haben die Aufgabe, vor Beantragung einer Förderung im gemeinsamen Gespräch mit dem Antragsteller und dem Berater die Beratungsinhalte und den Förderbedarf zu klären. Auf der Grundlage dieses Kontaktgesprächs wird dann ein Antrag mit einem Votum bei den Trägern des Förderprogramms eingereicht. Diese wirtschaftsnahen Vorprüfung der Förderprojekte hat sich seit Jahren bewährt.

Träger des Programms sind:

- Rationalisierungs- und Innovationszentrum NordWest w.V. (RKW)
- Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH)
- IHK-Beratungs- und Projektgesellschaft (IBP)

Diese Träger nehmen im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand und Energie NRW folgende Schwerpunktaufgaben wahr:

- laufende Information und Beratung der Wirtschaft und der Wirtschaftsorganisationen
- Verwaltung der Fördermittel
- Bewilligung von Zuwendungen
- Auszahlung der Fördermittel
- Erfolgskontrolle / Evaluierung
- laufende Berichterstattung
- Beraterbetreuung
- Qualitätssicherung

Das Förderverfahren im Überblick

1. Durchführung von Kontaktgesprächen
2. Beantragung bei einem der Träger
3. Bewilligung der Fördermittel durch die Träger
4. Prüfung der Mittelanforderungen und Tätigkeitsnachweise
5. Auszahlung der Fördermittel
6. Kontrolle und Erfahrungsberichte zu einzelnen Beratungsprojekten

Die Erfahrungen mit diesem Verfahren zeigen, dass die Vorgehensweise bedarfsgerecht ist und die zielgenaue Umsetzung der Förderung gewährleistet.

Die Träger stellen sicher, dass die Anlaufstellen ihre Aufgaben umfassend wahrnehmen können. Außerdem werden auch die Berater regelmäßig über das Förderprogramm informiert. So ist ein reibungsloser Ablauf ohne größere Zeitverluste gewährleistet.

3. Zielerreichung des BPW

Das Förderangebot des Landes wurde 2004 wiederum intensiv in Anspruch genommen. Die Vielzahl der Beratungsfälle und Themen sowie die positiven Beurteilungen und Entwicklungen der Beratenen nach Abschluss der jeweiligen Beratungsprojekte bestätigen den Erfolg des Programms.

Geförderte Beratungen 2004

Existenzgründungsberatungen	1.808
Festigungsberatung	1.590
Begleitberatungen	31
<u>Fachspezifische Beratungen</u>	<u>1</u>
Gesamt	3.430

Im Rahmen der Neufassung der Richtlinien in 2003 wurde eine Neudefinition der förderfähigen Beratungsinhalte vorgenommen (Festigungsberatungen als Summe aller sonstigen Beratungen). Aus diesem Grund sind die in der Tabelle dargestellten Daten nicht direkt mit den Werten der Jahre vor 2003 zu vergleichen.

Das BPW hat sich auch 2004 als ein zentrales Förderinstrument für Gründer/-innen erwiesen. Existenzgründungsberatungen standen wiederum eindeutig im Vordergrund mit 53 % (2003 55 %).

Weitere Details zu den jeweiligen Beratungsbereichen und dabei gewonnenen Erfahrungen in 2004 enthält der nachfolgende Datenteil des Controlling-Berichtes. In diesem Jahr hat sich erfreulicherweise die Rücklaufquote der Erfahrungsberichte der Antragsteller/innen nochmals um 4 % auf 88 % erhöht. Dadurch ist eine noch bessere Aussagekraft im Hinblick auf die Wirkungsweise der einzelnen Beratungsmaßnahmen und somit der Förderung gegeben.

Die Einbeziehung der Kammern und Wirtschaftsförderungseinrichtungen mit einem flächendeckenden Angebot, die laufende Evaluierung und der Einsatz eines vernetzten Datenbanksystems zur Förderabwicklung mit damit verbundenen Möglichkeiten zum Programmcontrolling gewährleistet die zielgerichtete Mittelvergabe für Beratungen mit hoher Qualität.

4. Mittelvolumen 2004

2004 wurden insgesamt **5,97 Mio. €** für das Beratungsprogramm Wirtschaft eingesetzt. Mit diesen Fördermitteln wurden **3.430 Beratungen** mit einem Umfang von **13.824 Beratungstagen** gefördert. Der **durchschnittliche Förderbetrag je Beratung** betrug **1.741 €**.

Zur Förderung werden Finanzmittel des Landes NRW und der Europäischen Union eingesetzt (EFRE und ESF).

Aufteilung der Fördermittel nach Beratungsbereichen

Existenzgründungsberatungen	2,82	Mio. €
Festigungsberatung	3,11	Mio. €
Begleitberatungen	0,035	Mio. €
<u>Fachspezifische Beratungen</u>	<u>0,007</u>	<u>Mio. €</u>
Gesamt	5,97	Mio. €

5. Datenteil

Der nachfolgende Datenteil zeigt die Entwicklung und die Wirkung des Förderprogramms im Urteil der geförderten Antragsteller in 2004 in den folgenden Beratungsbereichen auf

- Gründungsberatung
- Festigungsberatung
- Begleitberatung*
- Fachspezifische Beratung *

* restliche Förderfälle nach alter Richtlinie (vom 01.09.2001)

In 2003 erfolgte eine Richtlinienänderung. Seitdem werden ausschließlich die sogenannten „Festigungsberatungen“ bewilligt, die thematisch auch ehemals „fachspezifische Inhalte“ enthalten dürfen. So können auch Technologiekonzepte oder Themen der Außenwirtschaft Beratungsinhalt sein.

Ergänzt werden die sachlichen Darstellungen durch Erfolgsbeispiele zu einzelnen Beratungsmaßnahmen.

Die Beurteilung der Beratungsleistungen erfolgt durch Auswertungen der Erfahrungsberichte im Rahmen der regelmäßig durchgeführten Programmevaluierung. Dabei ist zu beachten, dass in vielen Bereichen Mehrfachnennungen möglich waren und in einzelnen Fällen auch keine oder nur unvollständige Angaben gemacht wurden.

Erstmalig wurde in 2004 auch eine regionale Auswertung der Beratungsfälle vorgenommen, die neben allgemeinen Daten wie der Anzahl der geförderten Beratungen, den Zuordnungen zu den Wirtschaftszweigen, Umsatzgrößenklassen und Beschäftigtenzahlen auch einen Überblick über gesicherte und geschaffene Arbeitsplätze gibt und wie viele Gründungen z. B. aus der Arbeitslosigkeit vollzogen worden sind.

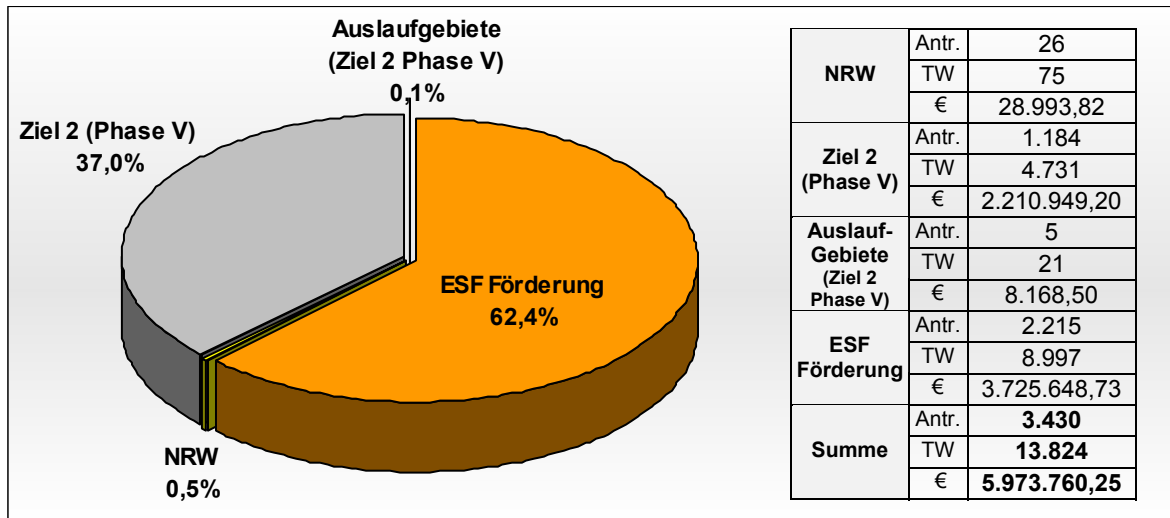
6. Ausblick

Das Beratungsprogramm Wirtschaft (BPW) leistet als KMU-spezifisches Förderinstrument einen wichtigen Beitrag zur Erschließung von Entwicklungspotenzialen in den NRW-Unternehmen. Aus diesem Grunde ist die Fortführung des Förderprogramms vorgesehen.

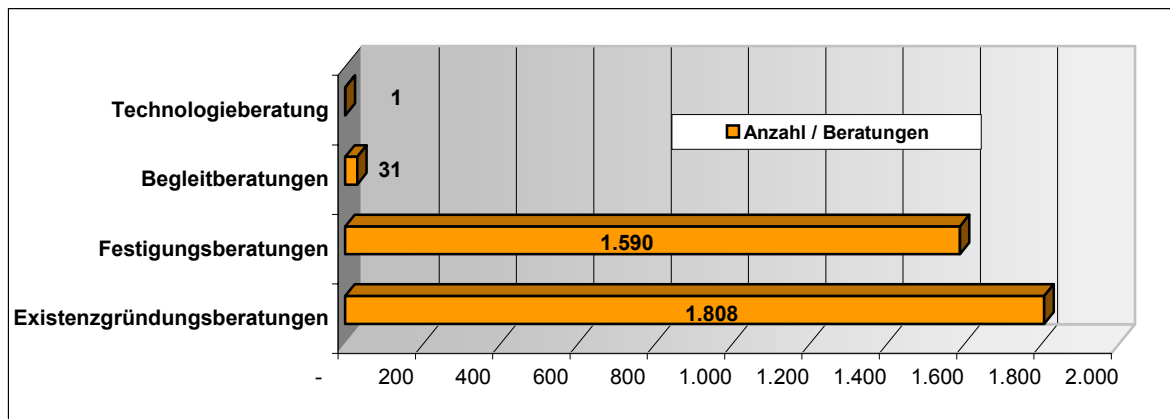
Es ist beabsichtigt, die Abwicklung des BPW ab dem 01.01.2006 auf die NRW.Bank zu übertragen.

A. BPW Gesamtprogramm 2004

1. Aufteilung nach Fördermitteln



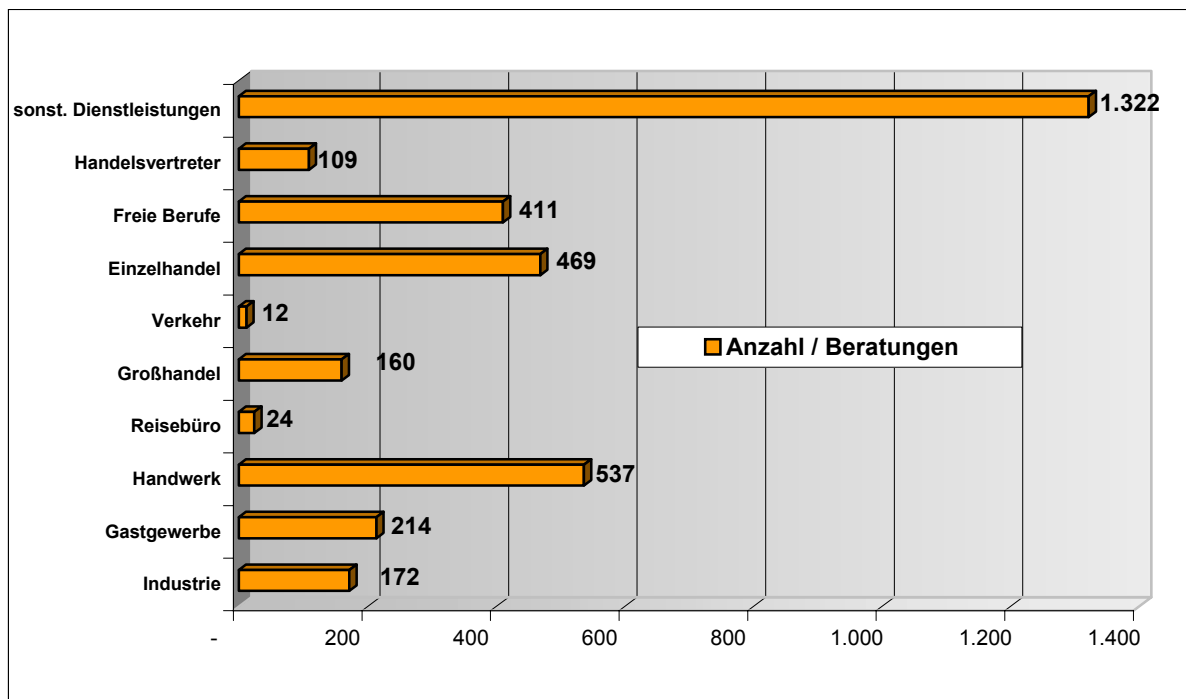
2. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



3. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	1.808	6.656	2.825.572,23
Festigungsberatung	1.590	7.073	3.111.808,70
Begleitberatungen	31	93	35.612,38
Technologieberatungen	1	2	766,94
Summe	3.430	13.824	5.973.760,25

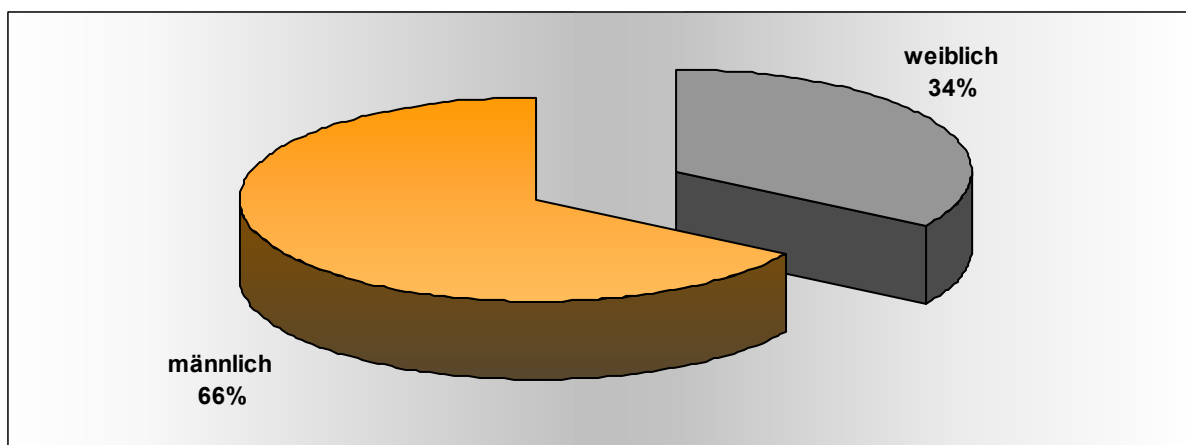
4. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



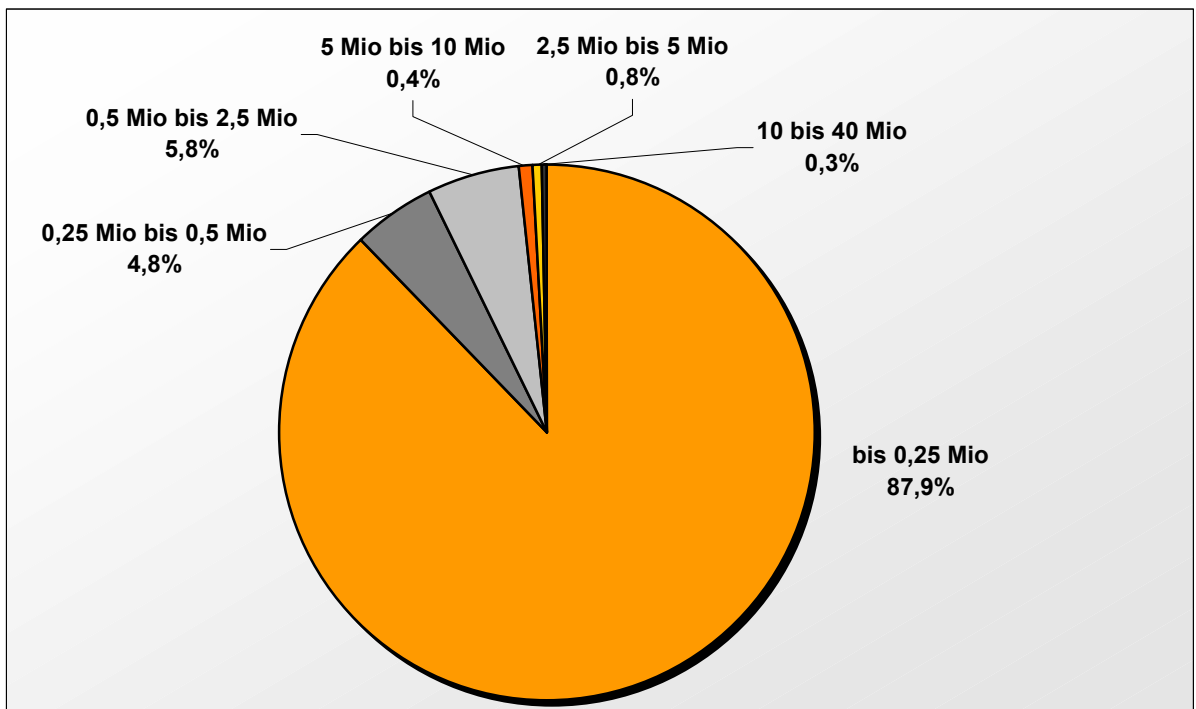
5. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweig	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	172	793	356.568,91
Gastgewerbe	214	835	356.142,95
Handwerk	537	2.247	954.405,02
Reisebüro	24	92	36.938,50
Großhandel	160	694	309.790,45
Verkehr	12	53	22.266,50
Einzelhandel	469	1.888	814.034,67
Freie Berufe	411	1.497	647.116,61
Handelsvertreter	109	422	174.262,06
sonst. Dienstleistungen	1.322	5.303	2.302.234,58
Summe:	3.430	13.824	5.973.760,25

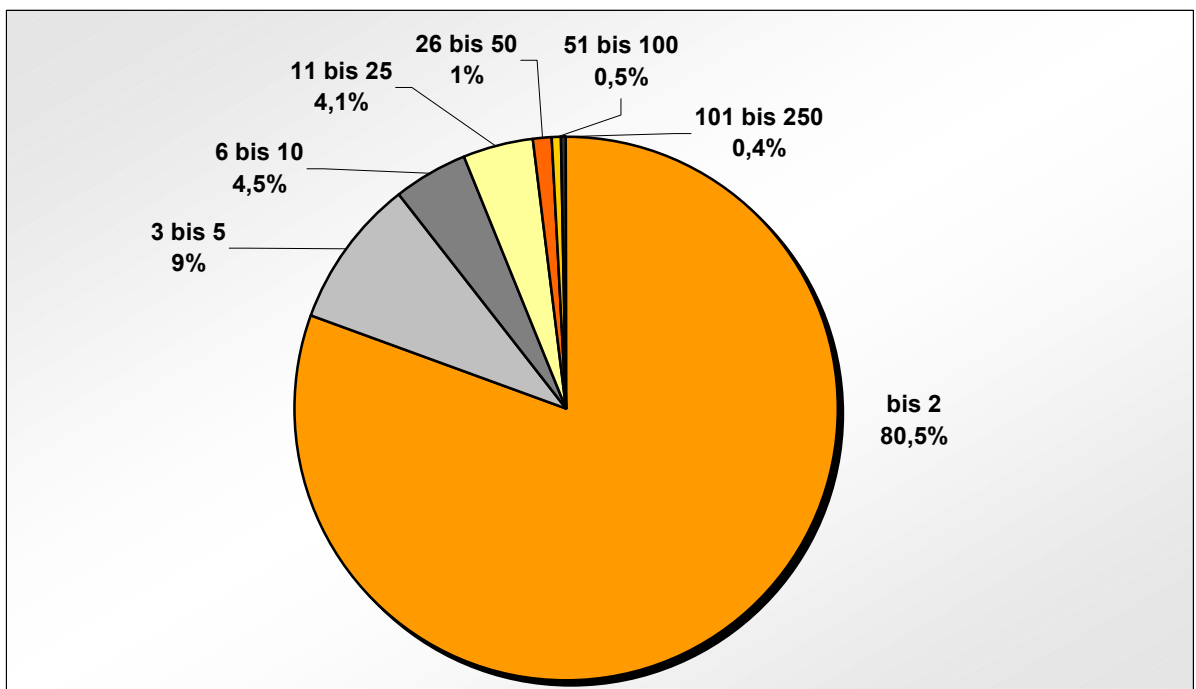
6. Aufteilung der Beratungen weiblich/männlich



7. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



8. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



9. Nennung der Beratungsinhalte

Unternehmensführung/Strategie	
Unternehmensplanung/Strategie	1736
Innerbetriebliches Berichtswesen	225
Stellenbeschreibungen	90
Organisation	964
Finanzierung/Investition	998
Nachfolgeregelung	78
Betriebsverlagerung	72
Unternehmensbewertung	108
Datenverarbeitung	114
Nutzung von Onlinediensten	97

Entwicklung neuer Technologien	
Neue Lösungen für Produkte	64
Neue Lösungen für Verfahren	43
Einsatz neuer Werkstoffe	6
Neue Anwendungen bekannter Technologien	31
Verwertbarkeit am Markt	64
Innerbetriebliche Umsetzung	48
Kundenfreundliches Design	30
Technologietransfer/Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen	22
FuE-Kooperation	22

Personalwesen	
Personalauswahl	464
Entlohnung	250
Vorschlagswesen	20
Personalentwicklung	203
Mitarbeitermotivation	184
Mitarbeiterbeteiligungen	56

Marketing und Vertrieb	
Marktforschung	545
Standortfragen	588
Sortimentsgestaltung	461
Kundenstruktur	951
Verkaufsorganisation	413
Auftragsabwicklung	351
Werbung	1061
Vertriebswege	621
Kundendienst	115
Messebeteiligung	106
Zulieferfragen	59
Ladengestaltung	97
Kooperation	395

Das Beratungsprogramm Wirtschaft wurde auch 2004 rege in Anspruch genommen. Insgesamt konnten 3.430 Beratungen gefördert werden. Dies entspricht einem Anstieg von 13 % gegenüber 2003 und unterstreicht die Bedeutung des BPW zur Förderung der kleinen und mittleren Unternehmen.

Die Beratungen verteilen sich dabei fast gleichermaßen auf Gründungsberatungen (1.808 Beratungen = 53%) und Beratungen für junge Unternehmen (1.622 Beratungen = 47%). Das BPW erreicht damit genau die vorgesehenen Zielgruppen.

Einkauf und Logistik	
Beschaffungsmarketing	147
Bevorratung	137
Einkaufsorganisation	187
Lagerorganisation	135
Bestands- und Bewegungskontrolle	78
Materialfluss	56
Transportwesen	33

Rechnungswesen/Kostenrechnung	
Finanzbuchhaltung	749
Fakturierung/Mahnwesen	351
Kostenrechnung und Kalkulation	1153
Aufbau eines Controlling-Systems	660

Produktion/Auftragsabwicklung	
Arbeitsvorbereitung	111
Fertigungsplanung/-steuerung	60
Kapazitätsplanung	161
Wartung und Instandhaltung	20
Fabrik und Anlagenplanung	13
Umweltechnik/-schutz	18
Energiewirtschaft	6
Arbeitssicherheit/-schutz	41

Außenwirtschaft	
Beurteilung von Absatzchancen im Ausland	54
Anbahnung von Auslandsgeschäften	54
Vertragsgestaltung	22
Dokumentäre Vorschriften	11
Zahlungsabwicklung	20
Ausführfinanzierung/-versicherung	8
Zollpräferenzen	5
Messebeteiligung	10

Unternehmensgründung	
Gründung eines Unternehmens	1521
Erwerb eines Unternehmens	214
Beteiligung an einem Unternehmen	112
Gründungs- und Übernahmekonzept	1330
Gründerpersönlichkeit	1116
Marktsituation	1234
Finanzierungsmodelle	1162

Der meisten Beratungen werden in der großen Gruppe der sonstigen Dienstleister (1.322 Beratungen) durchgeführt. Mit erheblichem Abstand folgen die Bereiche Handwerk (537 Beratungen), Einzelhandel (469 Beratungen) und die freien Berufe (411 Beratungen).

Die zentrale Zielsetzung des Förderangebotes ist die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen. Dieses Ziel wird in hohem Maße erreicht. Nach Angabe der geförderten Unternehmen ergibt sich folgende Arbeitsplatzbilanz für 2004:

Gesicherte Arbeitsplätze	5.307
Geschaffene Arbeitsplätze	1.894

10. Evaluierungsergebnisse (Erfahrungsberichte)

Hat die Beratung Ihren Erwartungen	
voll entsprochen	1.926
größtenteils entsprochen	799
teilweise entsprochen	169
nicht entsprochen	66

Konkrete Maßnahmen wurden	
geplant	579
eingeleitet	968
durchgeführt	1.412
nicht weiter verfolgt	170

Die Vorschläge wurden aus folgenden Gründen nicht weiterverfolgt	
rechtliche / vertragliche	70
bauliche / räumliche	78
örtliche / lagebedingte	52
behördliche / formelle	66
personelle	80
finanzielle	369
persönliche	137
zeitliche	126
zu geringe Erfolgchancen	102
abweichende Meinung anderer	58
die Vorschläge waren bekannt	77

Folgende Verbesserungen wurden erreicht, bzw. erwartet	
Steigerung des Umsatzes	1.221
Senkung der Kosten	829
Verbesserung der Ertragssituation	894
Verbesserung im Rechnungswesen	613
Änderung der Angebotspalette	569
Verbesserung im Betriebsbereich	558
Umstellung des Betriebes	258
Erweiterung des Betriebes	310
Verbesserung der Arbeitsabläufe	705
Einführung neuer Produkte	348
Gewinnung neuer Kunden	1.416
Schaffung neuer Arbeitsplätze	701

Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	5.307
--	--------	-------

Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	1.894
	Frauen	766
	Männer	1.077

Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA	1.413
	NEIN	1.083

Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	345
--	--------	-----

Erfolgte eine Gründung?	JA	1.440
	NEIN	392

Weiterempfehlung des Beratungsunternehmens	JA	2.749
	NEIN	184

Mit der Abwicklung der Förderung zufrieden	JA	2.858
	NEIN	82

11. Bewertung der Evaluierungsergebnisse

Im Rahmen des Beratungsprogramms Wirtschaft wird ein laufendes Programmcontrolling durch Befragung der Zuwendungsempfänger durchgeführt. Die hohe Rücklaufquote (88 %) im Rahmen der Evaluierung vermittelt gesicherte Kenntnisse über die Wirkungsweise der Beratungsförderung.

Die geförderten Beratungen werden den Erwartungen der Beratenen gerecht und erzielen einen hohen Grad an Identifikation mit den Beratungsinhalten und -ergebnissen. In 92 % der Fälle wurden den Erwartungen „voll“ oder „größtenteils“ entsprochen. Außerdem zeichnen sich die Beratungen durch einen sehr hohen Umsetzungsgrad aus. In nur 5 % der Beratungsfälle wurden die vorgeschlagenen Maßnahmen nicht weiter verfolgt. Als wichtige Gründe hierfür werden die großen Schwierigkeiten bei der Finanzierung von Vorhaben genannt.

Entscheidend für die Beurteilung des Beratungserfolges ist die Frage nach den erzielten Verbesserungen. Die Befragten sehen die Verbesserungen insbesondere in den Bereichen Kundengewinnung und Umsatzsteigerung, gefolgt von Verbesserungen der Ertragssituation und Kostensenkungseffekten. Insgesamt ergeben sich dadurch sehr positive Effekte für die wachstumsorientierte Entwicklung der beratenen Unternehmen. Dies schlägt sich auch in der Arbeitsplatzbilanz nieder: 5.307 Arbeitsplätze konnten gesichert und 1.894 Arbeitsplätze neu geschaffen werden.

Auch in 2004 fanden zahlreiche Gründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus statt (57 %). Hierbei erhöht sich zunehmend auch der Anteil besonderer Zielgruppen, wie z. B. Langzeitarbeitsloser oder Sozialhilfeempfänger, die in den Ziel-Gebieten des NRW-EU Programms Ziel-2 (Phase V) eine erhöhte Förderung von 90 % für Beratungen erhalten haben.

Ein weiterer Indikator für Qualität der geförderten Beratungen ist die Aussage zur Weiterempfehlung von Beratern. 94 % der Befragten würden den Berater weiterempfehlen.

Sehr positiv beurteilen die Zuwendungsempfänger die Abwicklung der Förderung im Zusammenwirken der Anlaufstellen und Träger des BPW. 97 % beantworteten diese Frage mit „Ja“.

B. Regionale Auswertungen

Für das Berichtsjahr 2004 werden zum ersten Mal spezifische Daten und Ergebnisse der laufenden Evaluierung für folgende - nach den IHK-Bezirken in NRW definierten - Regionen dargestellt:

- Aachen
- Bergisches Städtedreieck
- Bonn/Rhein-Sieg
- Köln/Leverkusen/Oberbergischer Kreis/
Rhein-Berg-Kreis/Rhein-Erftkreis
- Düsseldorf/Mettmann
- Mittlerer Niederrhein
- Niederrhein
- Mülheim/Essen/Oberhausen
- Emscher-Lippe
- Ruhrgebiet/Bochum
- Östliches Ruhrgebiet
- Hagen-Ennepe-Mark
- Hellweg-Hochsauerland
- Siegen-Wittgenstein/Olpe
- Münsterland
- Ostwestfalen-Lippe

Diese regionalen Auswertungen vermitteln einen Einblick der geförderten Beratungen nach den Kriterien:

- Beratungsart
- Mittelvolumen
- Beratungen in den Wirtschaftsbereichen
- Fördermittel in den Wirtschaftsbereichen
- Umsatzgrößenklassen
- Mitarbeitergrößenklassen
- Kennzahlen der laufenden Evaluation

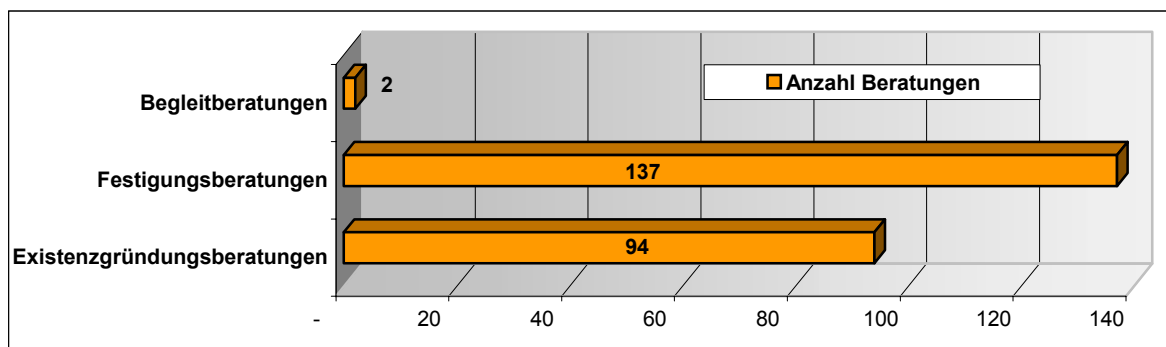
Die Daten zeigen die regionale Inanspruchnahme und Wirkungsweise des Förderprogramms auf. Diese Auswertungen sind aber nicht für den direkten Vergleich der Regionen geeignet. Hierfür müssten weitere Vergleichsdaten in die Überlegungen einbezogen werden, z.B. Anteil der Gründer/innen und Unternehmen in den Regionen.

Insgesamt verteilen sich die geförderten Beratungen in 2004 wie folgt auf die Regionen:

Region:	Beratungen	in Prozent
Aachen	233	6,8
Bergisches Städtedreieck	78	2,3
Bonn / Rhein-Sieg	326	9,5
Köln/Leverkusen/Oberberg. Kr./ Rhein-Berg-Kr./Rhein-Erftkreis	290	8,5
Düsseldorf / Mettmann	159	4,6
Mittlerer Niederrhein	141	4,1
Niederrhein	285	8,3
Mülheim/Essen/Oberhausen	155	4,5
Emscher-Lippe	336	9,8
Ruhrgebiet/Bochum	235	6,8
Östliches Ruhrgebiet	473	13,8
Hagen-Ennepe-Mark	98	2,9
Hellweg-Hochsauerland	60	1,8
Siegen-Wittgenstein/Olpe	35	1,0
Münsterland	374	10,9
Ostwestfalen-Lippe	152	4,4
Gesamt:	3.430	100 %

Region Aachen

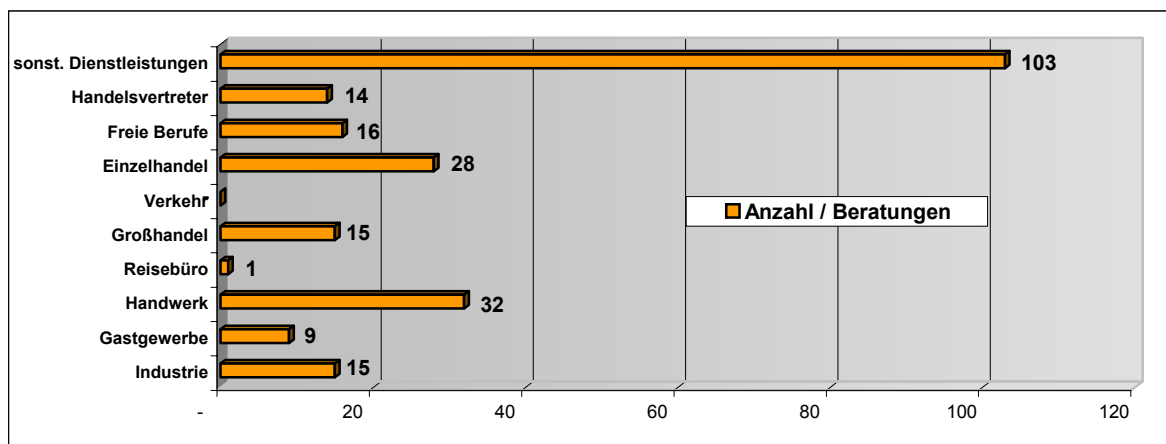
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	94	369	148.609,34
Festigungsberatung	137	642	274.960,00
Begleitberatungen	2	10	3.832,50
Summe	233	1021	427.401,84

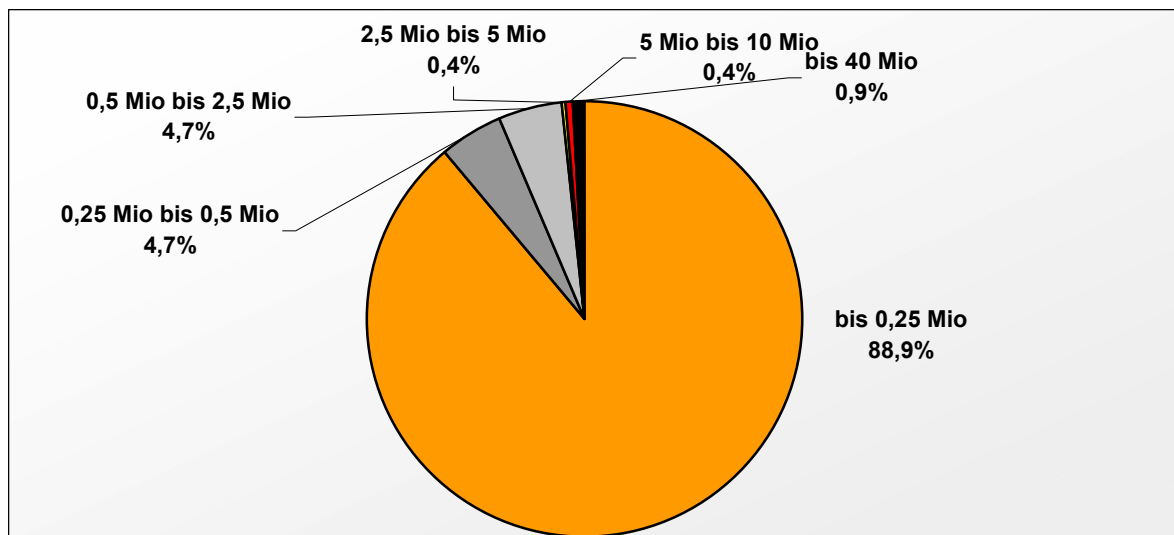
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



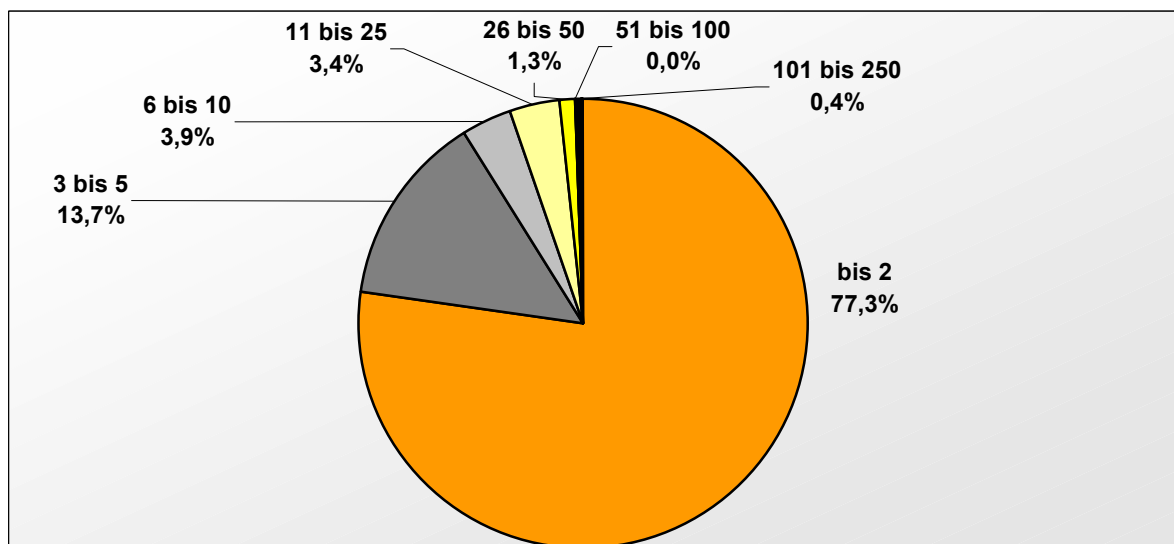
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	15	75	35.837,50
Gastgewerbe	9	38	15.596,00
Handwerk	32	144	56.333,00
Reisebüro	1	3	600,00
Großhandel	15	69	31.669,50
Verkehr	-	-	-
Einzelhandel	28	127	53.725,50
Freie Berufe	16	57	22.784,00
Handelsvertreter	14	54	19.919,00
sonst. Dienstleistungen	103	454	190.937,34
Summe:	233	1021	427.401,84

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	420
---	--------	-----

Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	148	Frauen	66
			Männer	80

Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	40
---	--------	----

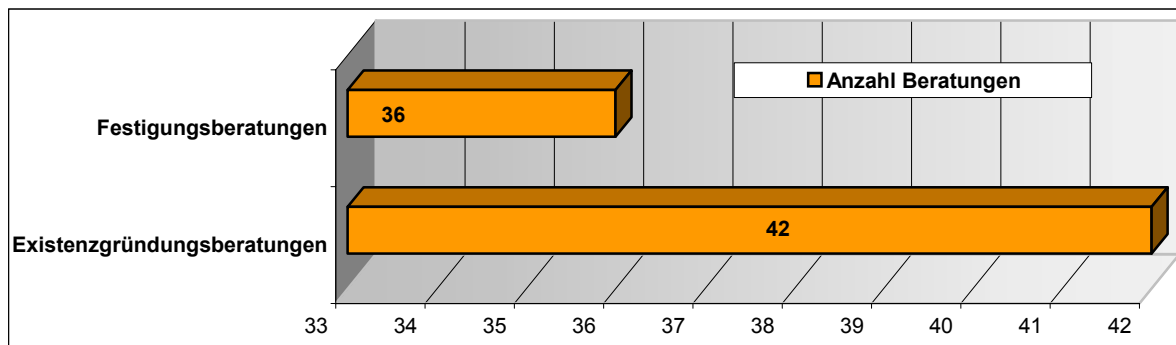
Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	89	NEIN	23
-------------------------	----	----	------	----

Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA	81
	NEIN	96

Region Bergisches Städtedreieck

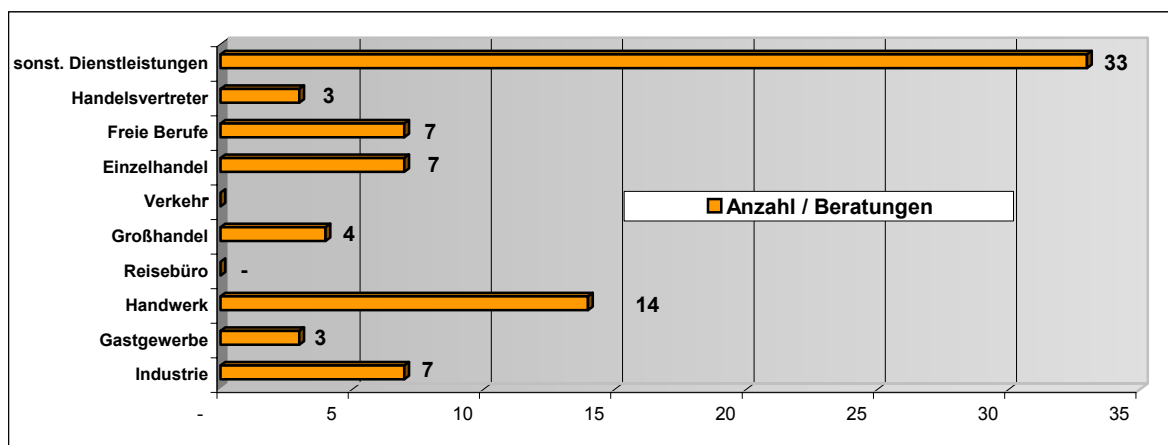
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	42	165	56.792,20
Festigungsberatung	36	160	69.418,80
Summe	78	325	126.211,00

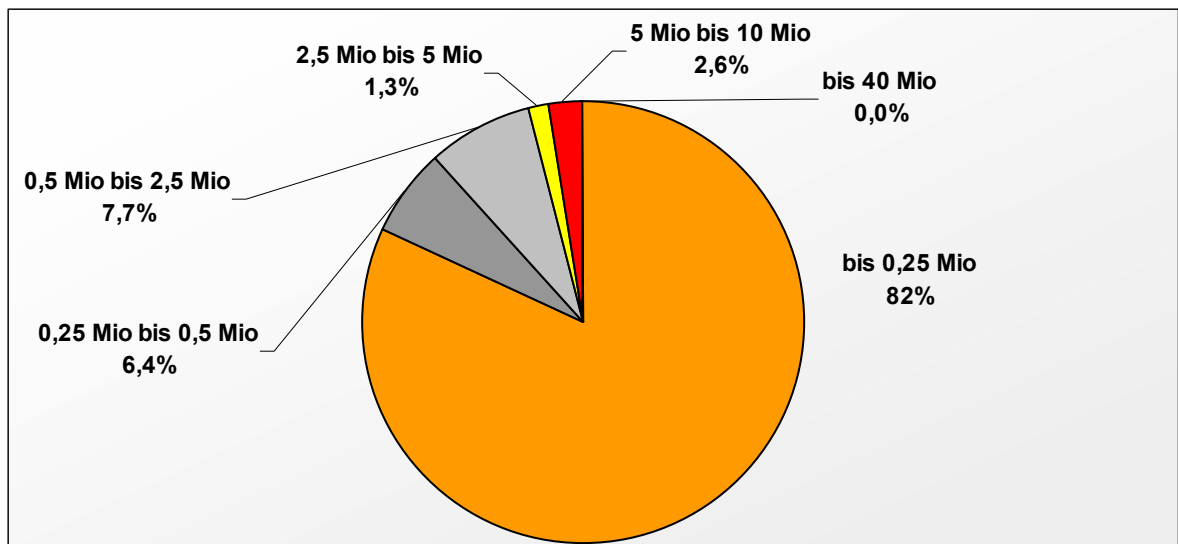
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



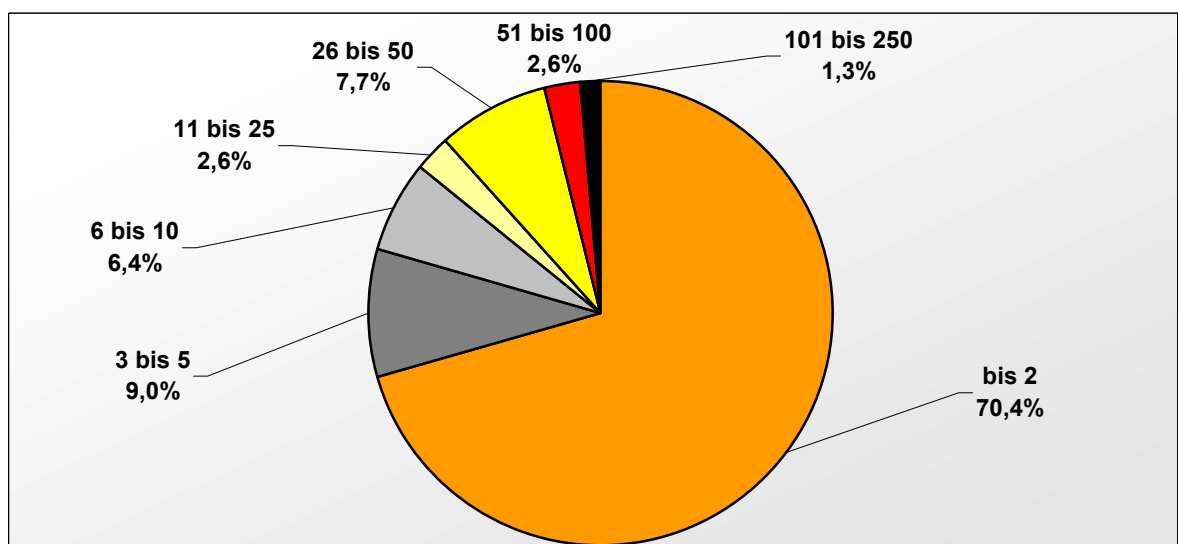
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	7	36	15.960,00
Gastgewerbe	3	10	4.280,00
Handwerk	14	61	23.605,00
Reisebüro	-	-	-
Großhandel	4	16	6.140,00
Verkehr	-	-	-
Einzelhandel	7	25	9.805,00
Freie Berufe	7	23	8.113,00
Handelsvertreter	3	12	4.260,00
sonst. Dienstleistungen	33	142	54.048,00
Summe:	78	325	126.211,00

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	270
---	--------	-----

Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	31	Frauen	9
			Männer	23

Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	9
---	--------	---

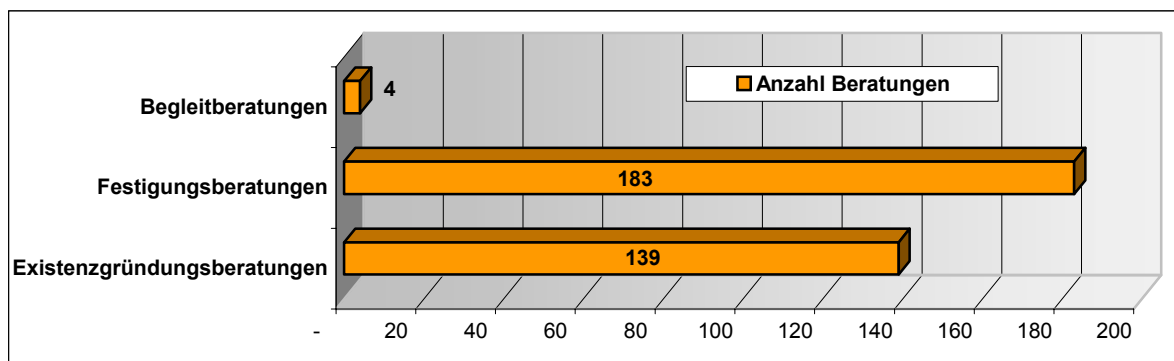
Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	26	NEIN	9
-------------------------	----	----	------	---

Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA	26
	NEIN	31

Region Bonn/Rhein-Sieg

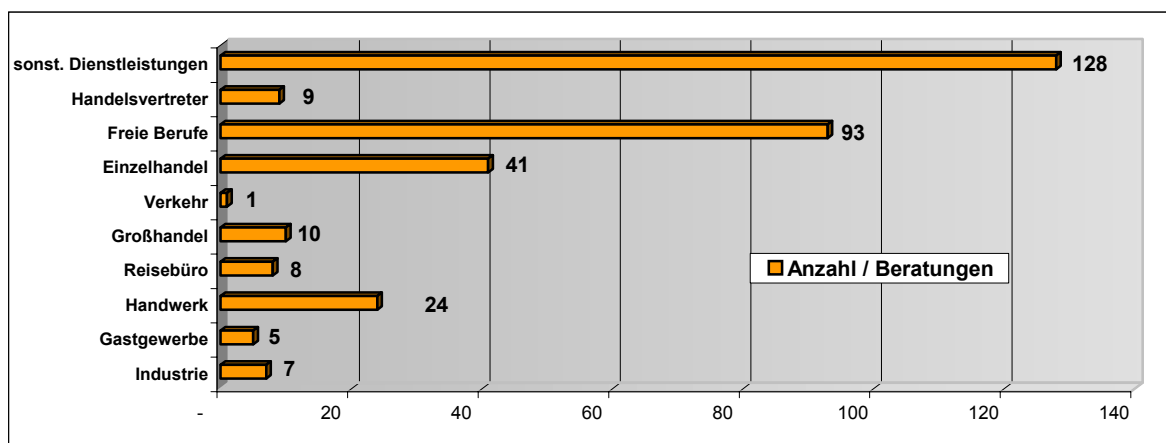
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	139	514	234.632,20
Festigungsberatung	183	754	355.695,00
Begleitberatungen	4	11	4.224,00
Summe	326	1279	594.551,20

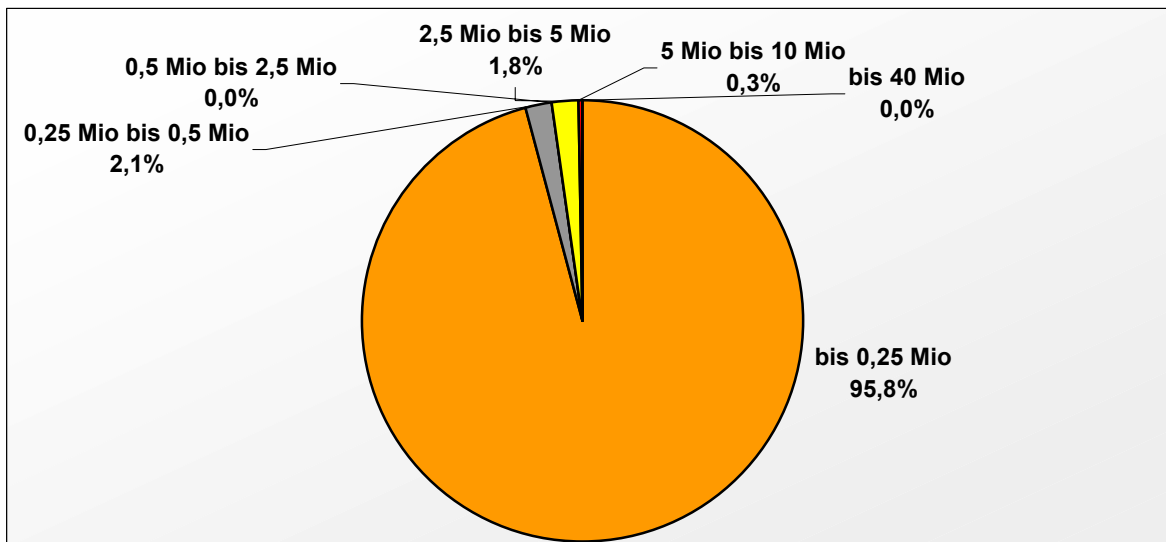
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



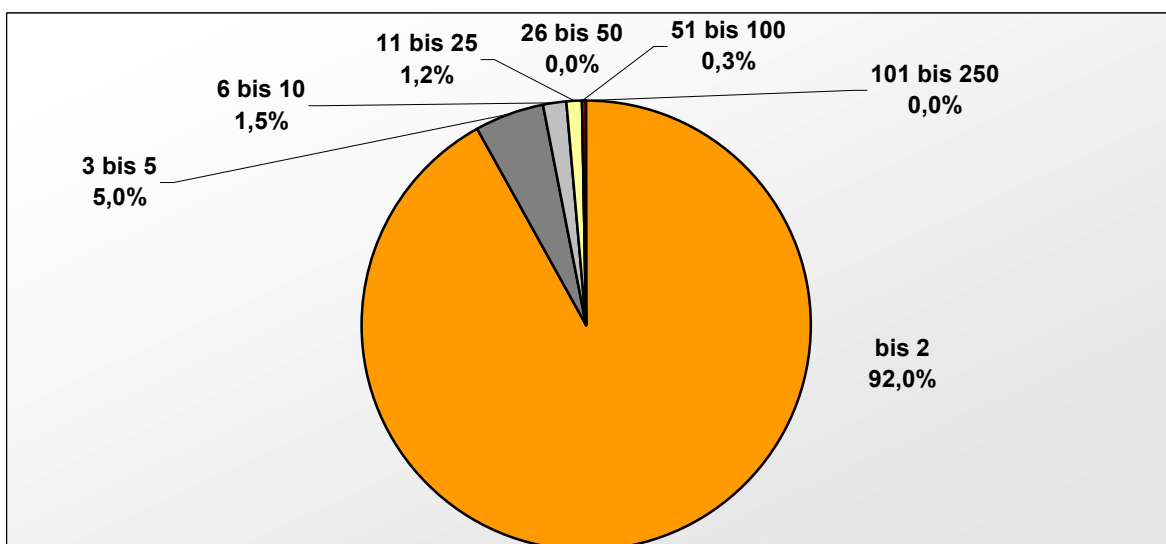
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	7	32	14.620,00
Gastgewerbe	5	22	8.952,00
Handwerk	24	102	44.554,00
Reisebüro	8	27	11.500,00
Großhandel	10	44	19.700,00
Verkehr	1	4	2.000,00
Einzelhandel	41	169	77.750,00
Freie Berufe	93	336	160.268,00
Handelsvertreter	9	39	19.500,00
sonst. Dienstleistungen	128	504	235.707,20
Summe:	326	1279	594.551,20

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

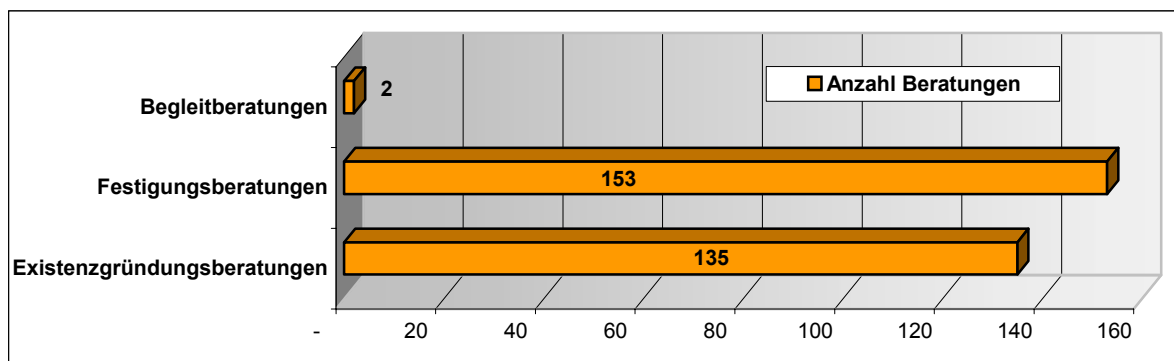
Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	217		
Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	83	Frauen	48
			Männer	36
Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	18		

Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	138	NEIN	31
Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA		172	
	NEIN		71	

Region Köln/Leverkusen/Oberberg. Kr./Rhein-Berg-Kr./Rhein-Erftkr.

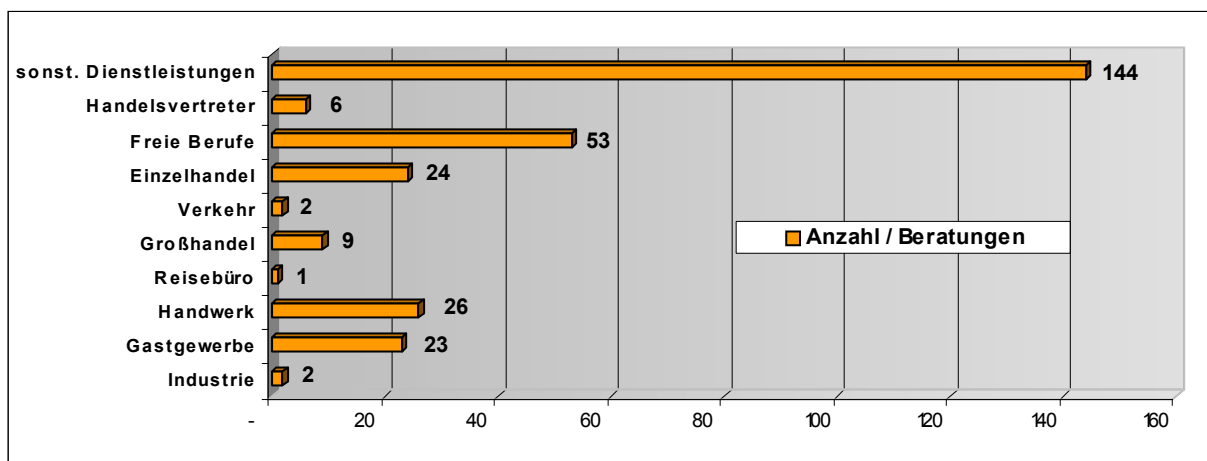
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	135	476	201.095,94
Festigungsberatung	153	680	300.227,10
Begleitberatungen	2	7	2.670,00
Summe	290	1163	503.993,04

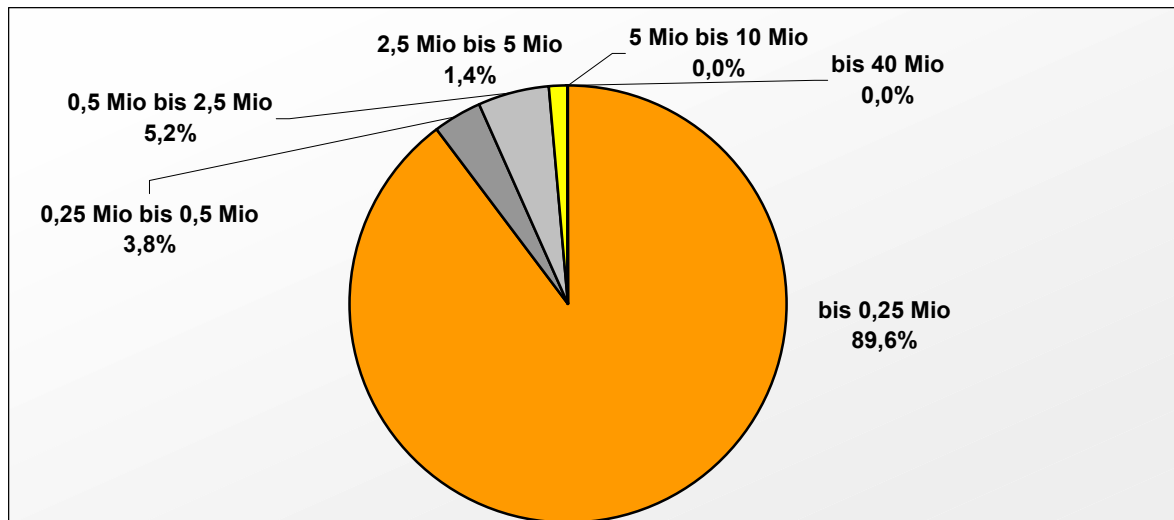
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



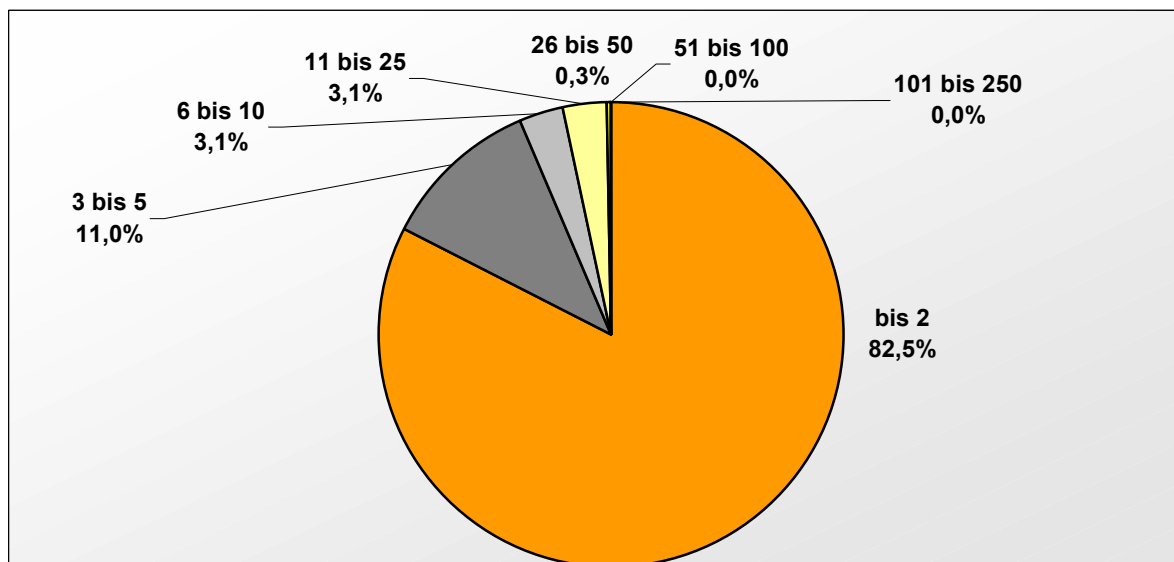
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	2	7	3.100,00
Gastgewerbe	23	86	38.570,00
Handwerk	26	118	48.468,00
Reisebüro	1	5	1.875,00
Großhandel	9	40	17.700,00
Verkehr	2	9	3.225,00
Einzelhandel	24	97	43.341,00
Freie Berufe	53	195	78.894,60
Handelsvertreter	6	23	11.088,00
sonst. Dienstleistungen	144	583	257.731,44
Summe:	290	1163	503.993,04

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

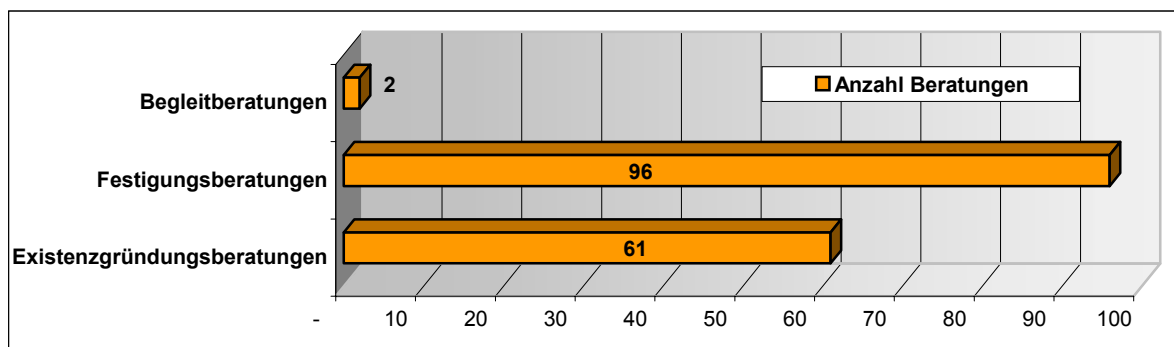
Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	333		
Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	91	Frauen	44
			Männer	39
Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	12		

Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	98	NEIN	36
Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA	110		
	NEIN	95		

Region Düsseldorf/Mettmann

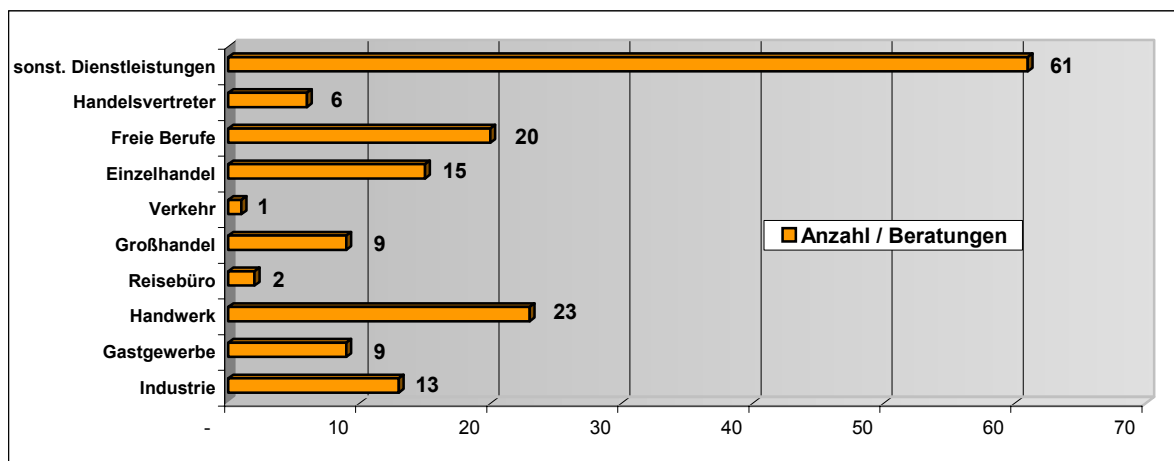
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	61	234	95.183,00
Festigungsberatung	96	441	188.387,50
Begleitberatungen	2	4	1.536,00
Summe	159	679	285.106,50

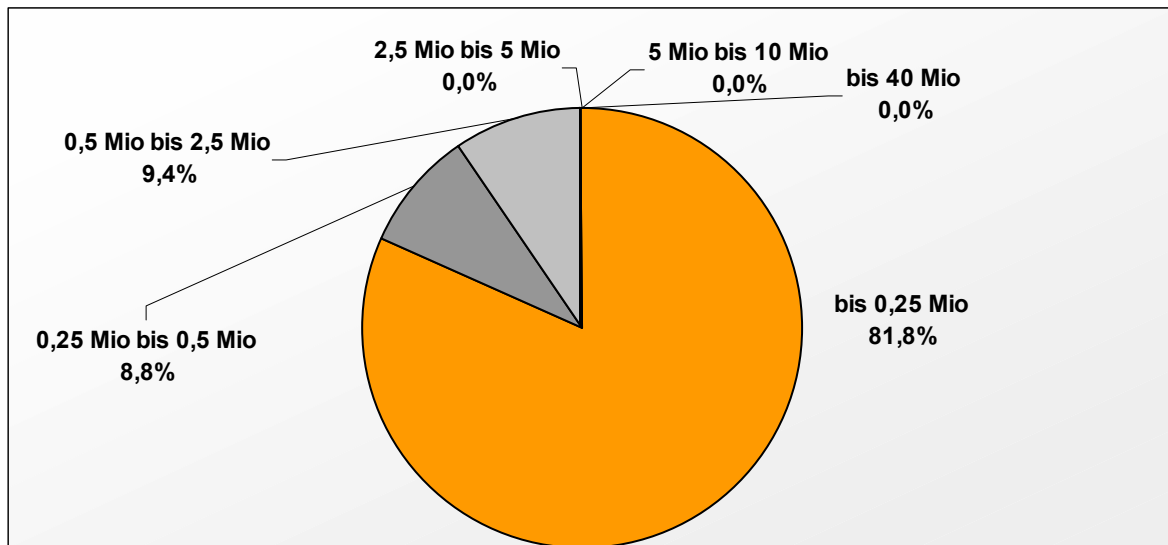
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



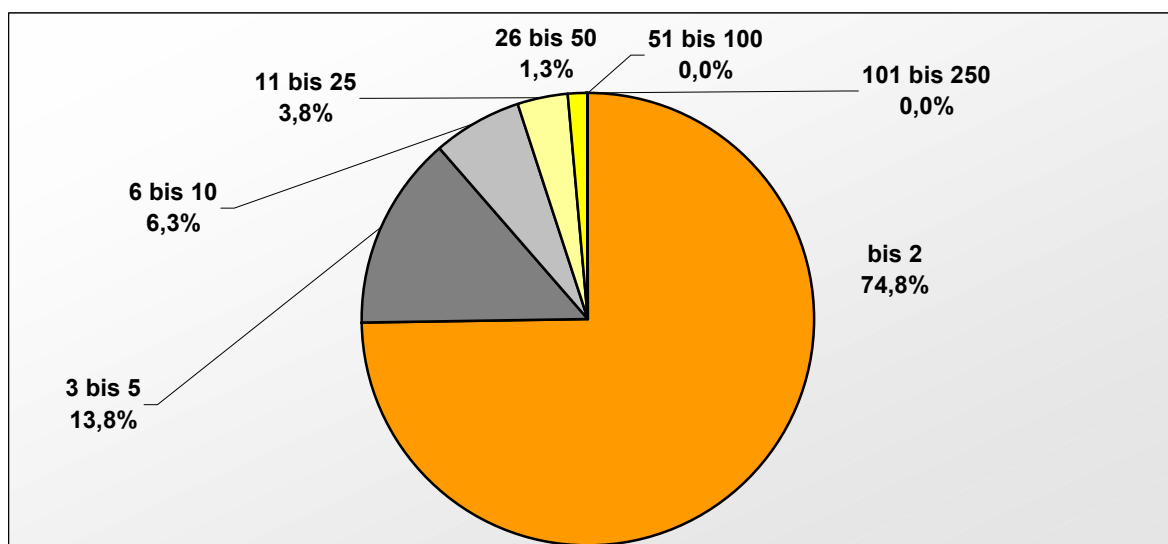
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	13	62	25.375,00
Gastgewerbe	9	40	19.500,00
Handwerk	23	95	39.271,00
Reisebüro	2	10	4.187,50
Großhandel	9	39	16.933,00
Verkehr	1	5	2.500,00
Einzelhandel	15	64	25.475,00
Freie Berufe	20	86	36.578,00
Handelsvertreter	6	25	9.447,00
sonst. Dienstleistungen	61	253	105.840,00
Summe:	159	679	285.106,50

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	365
---	--------	-----

Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	36	Frauen	15
			Männer	20

Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	6
---	--------	---

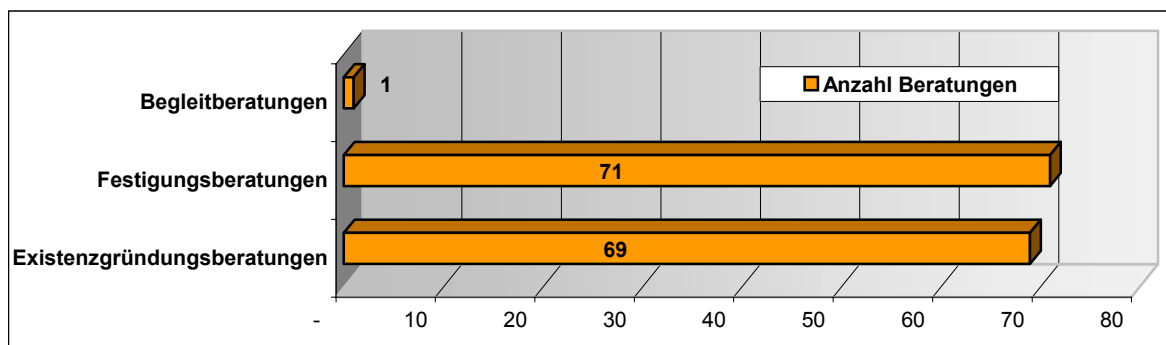
Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	42	NEIN	24
-------------------------	----	----	------	----

Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA	52
	NEIN	55

Region Mittlerer Niederrhein

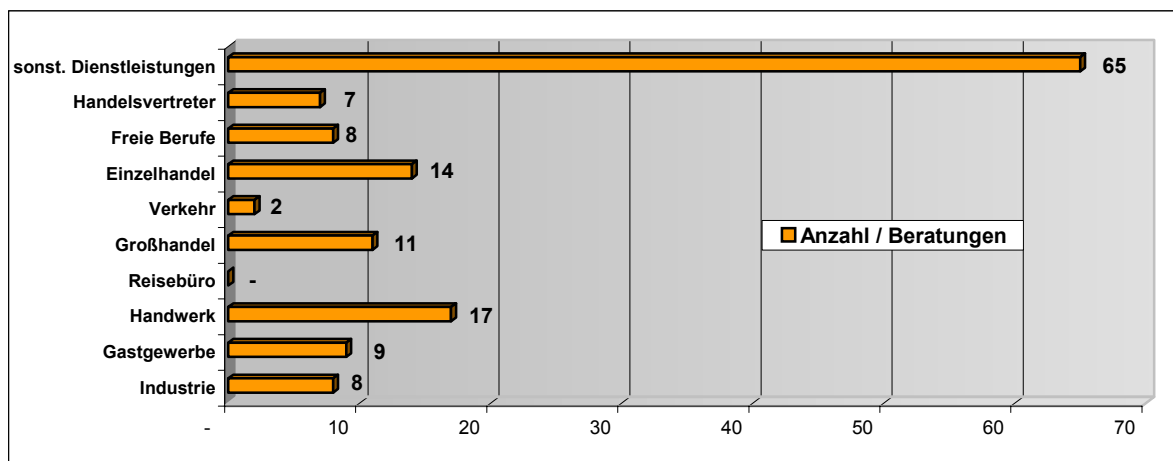
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	69	275	111.516,16
Festigungsberatung	71	320	136.220,95
Begleitberatungen	1	4	1.533,88
Summe	141	599	249.270,99

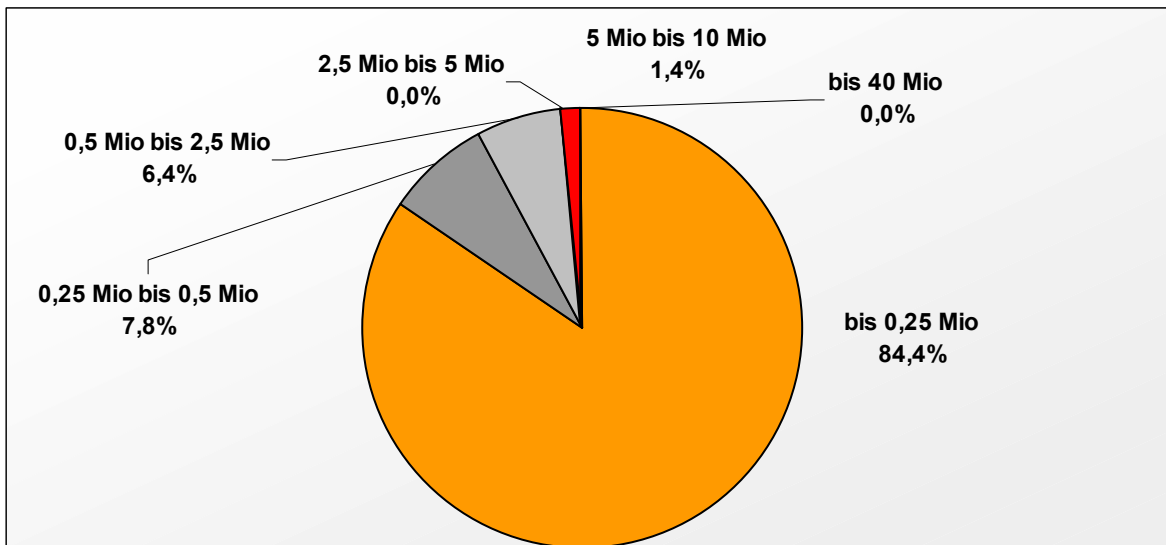
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



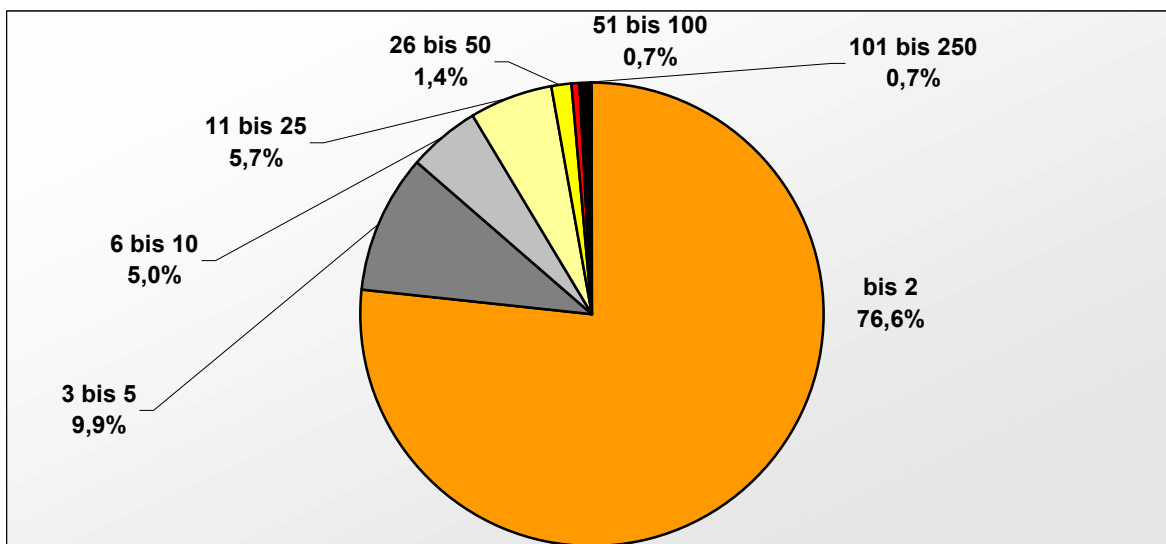
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	8	39	16.979,00
Gastgewerbe	9	34	14.904,00
Handwerk	17	75	28.678,40
Reisebüro	-	-	-
Großhandel	11	51	20.434,00
Verkehr	2	11	4.540,00
Einzelhandel	14	62	24.160,00
Freie Berufe	8	28	12.521,76
Handelsvertreter	7	30	11.812,00
sonst. Dienstleistungen	65	269	115.241,83
Summe:	141	599	249.270,99

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	234
---	--------	-----

Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	85	Frauen	37
			Männer	39

Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	13
---	--------	----

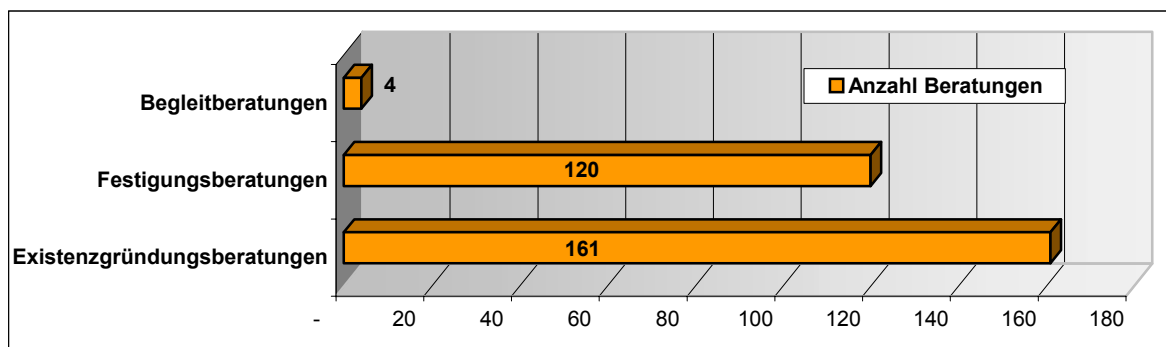
Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	52	NEIN	50
-------------------------	----	----	------	----

Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA	54
	NEIN	13

Region Niederrhein

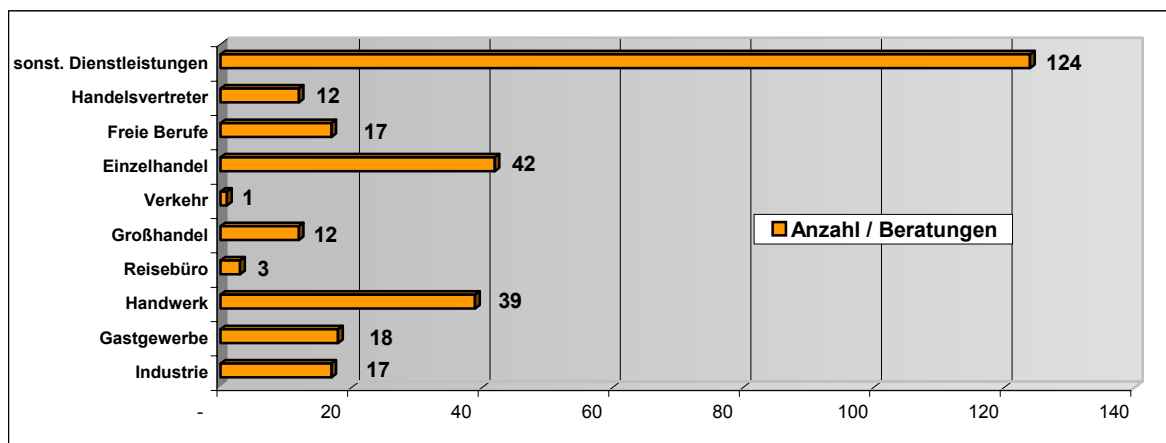
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	161	622	276.767,85
Festigungsberatung	120	547	241.987,50
Begleitberatungen	4	16	6.135,00
Summe	285	1185	524.890,35

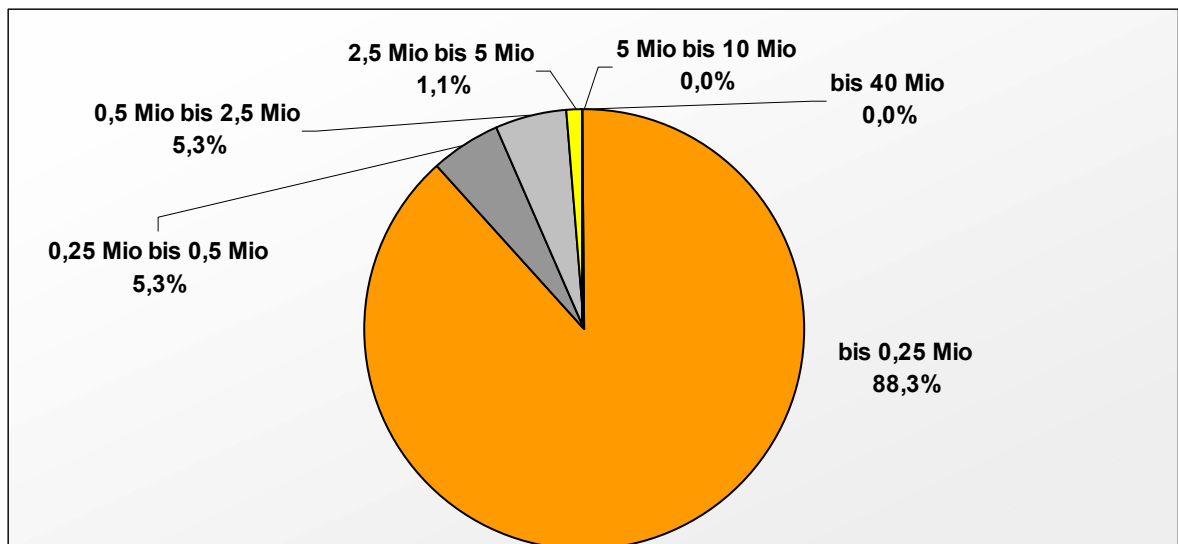
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



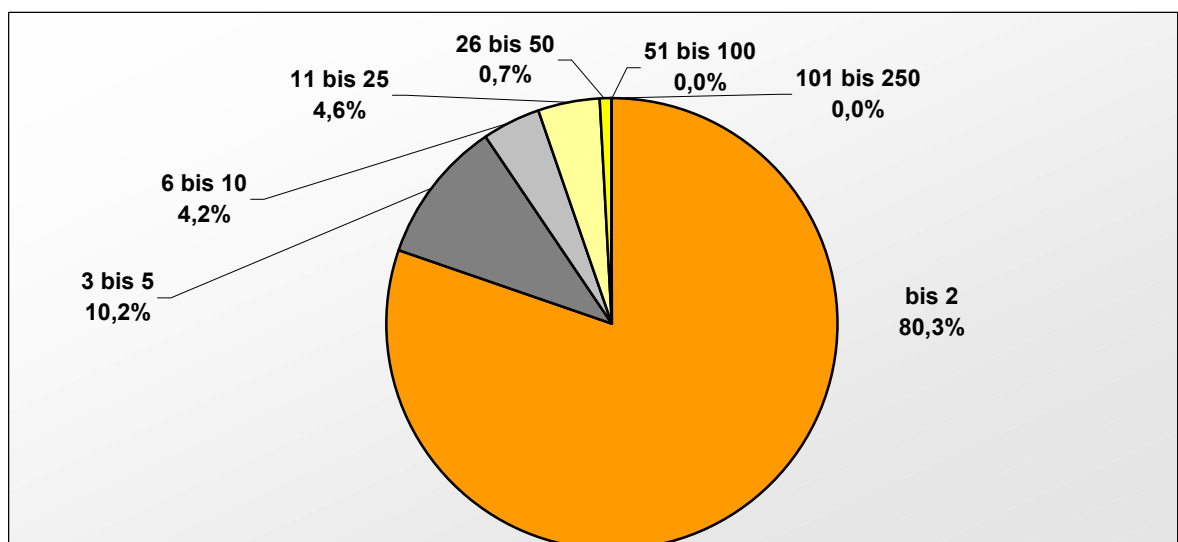
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	17	86	39.641,25
Gastgewerbe	18	75	34.450,00
Handwerk	39	165	71.498,00
Reisebüro	3	12	5.196,00
Großhandel	12	51	24.118,00
Verkehr	1	5	1.500,00
Einzelhandel	42	170	75.127,25
Freie Berufe	17	63	28.142,30
Handelsvertreter	12	48	19.272,50
sonst. Dienstleistungen	124	510	225.945,05
Summe:	285	1185	524.890,35

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	569
---	--------	-----

Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	361	Frauen	108
			Männer	240

Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	37
---	--------	----

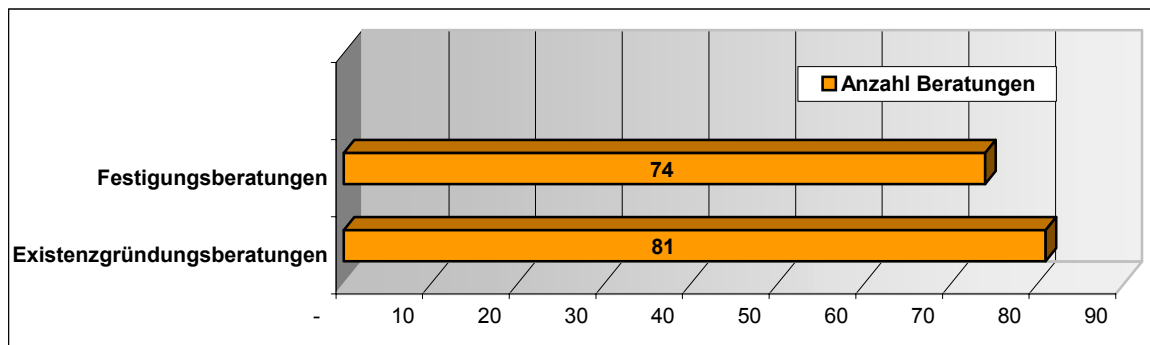
Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	178	NEIN	54
-------------------------	----	-----	------	----

Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA	151
	NEIN	154

Region Mülheim/Essen/Oberhausen

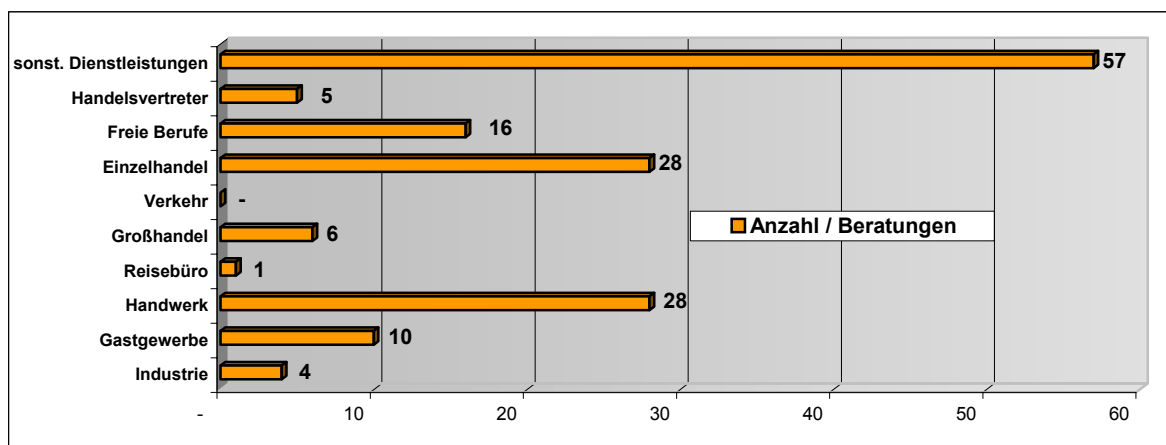
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	81	297	116.617,00
Festigungsberatung	74	349	152.695,25
Summe	155	646	269.312,25

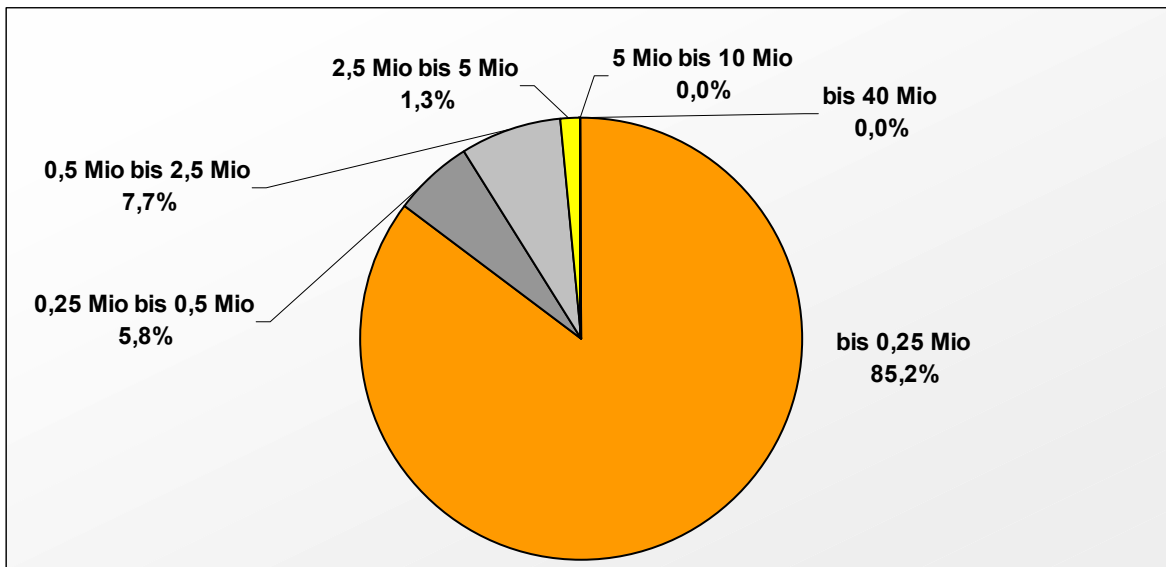
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



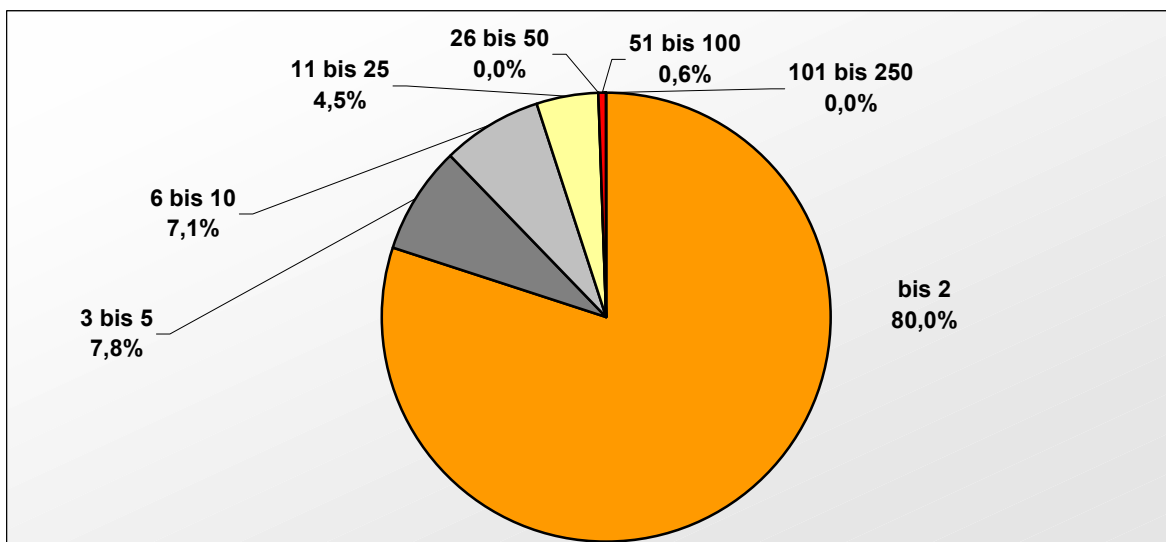
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	4	17	6.900,00
Gastgewerbe	10	41	18.000,00
Handwerk	28	124	53.255,50
Reisebüro	1	5	2.500,00
Großhandel	6	26	12.000,00
Verkehr	-	-	-
Einzelhandel	28	120	48.949,00
Freie Berufe	16	59	22.789,00
Handelsvertreter	5	20	8.887,50
sonst. Dienstleistungen	57	234	96.031,25
Summe:	155	646	269.312,25

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	156
---	--------	-----

Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	84	Frauen	29
			Männer	51

Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	16
---	--------	----

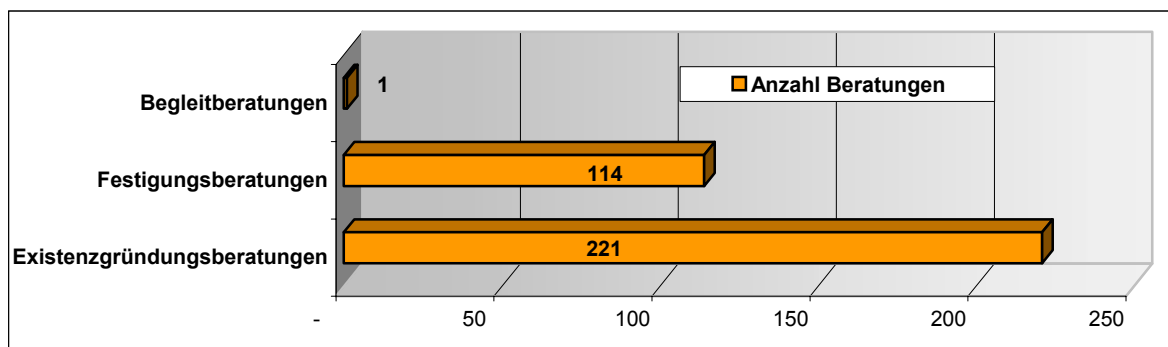
Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	72	NEIN	13
-------------------------	----	----	------	----

Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA	70
	NEIN	43

Region Emscher-Lippe

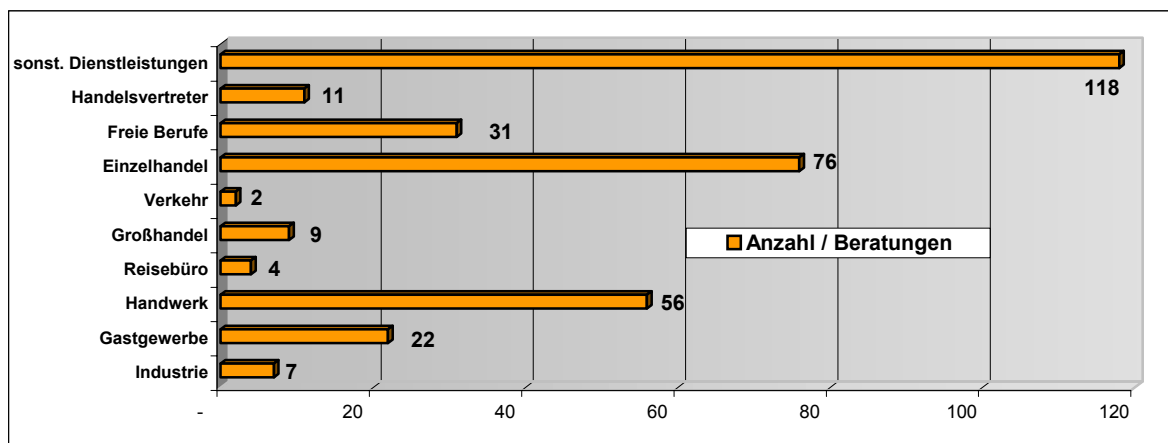
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	221	832	376.196,75
Festigungsberatung	114	487	222.158,00
Begleitberatungen	1	5	1.920,00
Summe	336	1.324	600.274,75

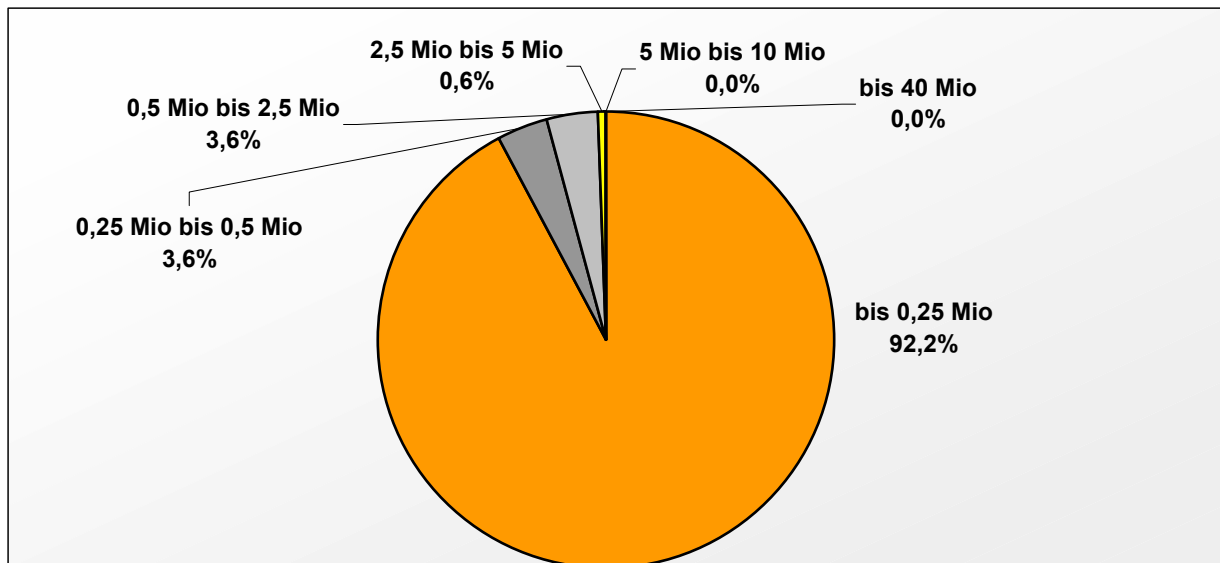
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



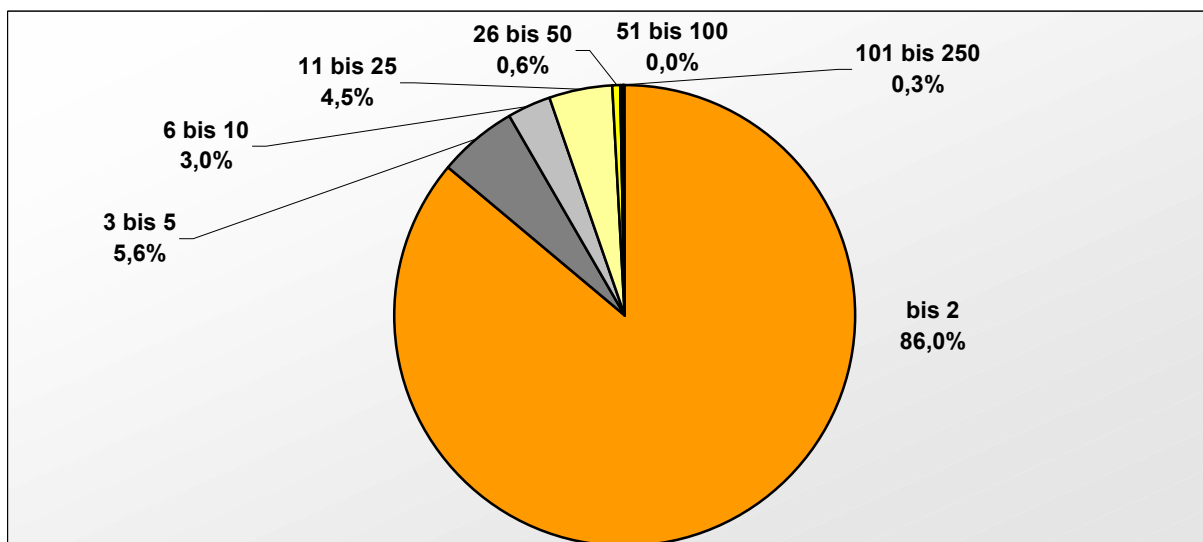
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	7	30	14.708,50
Gastgewerbe	22	85	37.288,50
Handwerk	56	236	109.997,75
Reisebüro	4	15	5.975,00
Großhandel	9	39	19.187,50
Verkehr	2	7	3.042,00
Einzelhandel	76	299	135.892,75
Freie Berufe	31	115	50.046,00
Handelsvertreter	11	39	17.681,50
sonst. Dienstleistungen	118	459	206.455,25
Summe:	336	1324	600.274,75

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	402
---	--------	-----

Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	178	Frauen	71
			Männer	105

Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	40
---	--------	----

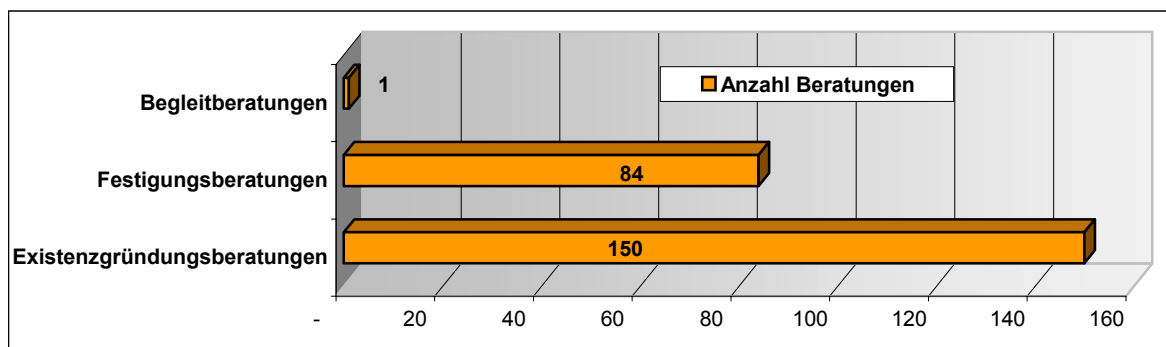
Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	162	NEIN	33
-------------------------	----	-----	------	----

Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA		145
	NEIN		100

Region Ruhrgebiet/Bochum

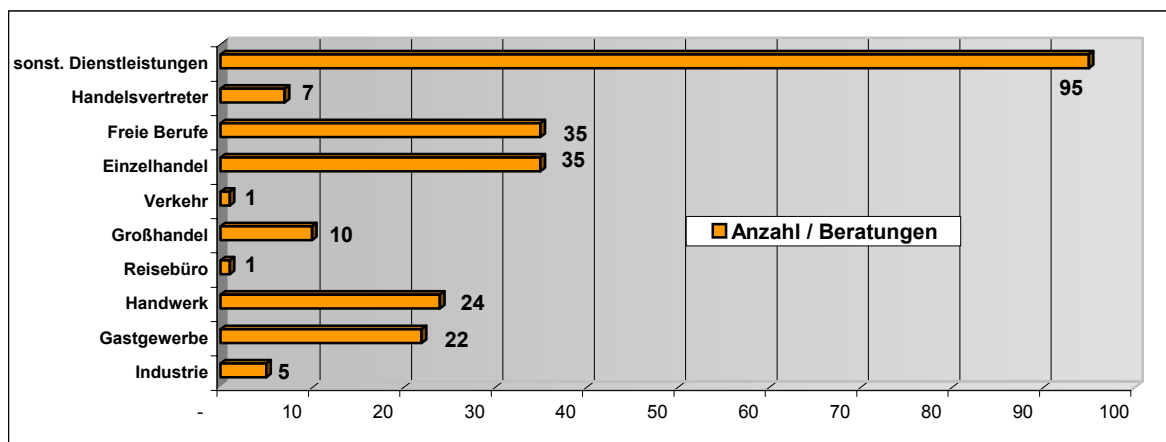
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	150	507	218.454,24
Festigungsberatung	84	370	161.350,50
Begleitberatungen	1	5	1.917,00
Summe	235	882	381.721,74

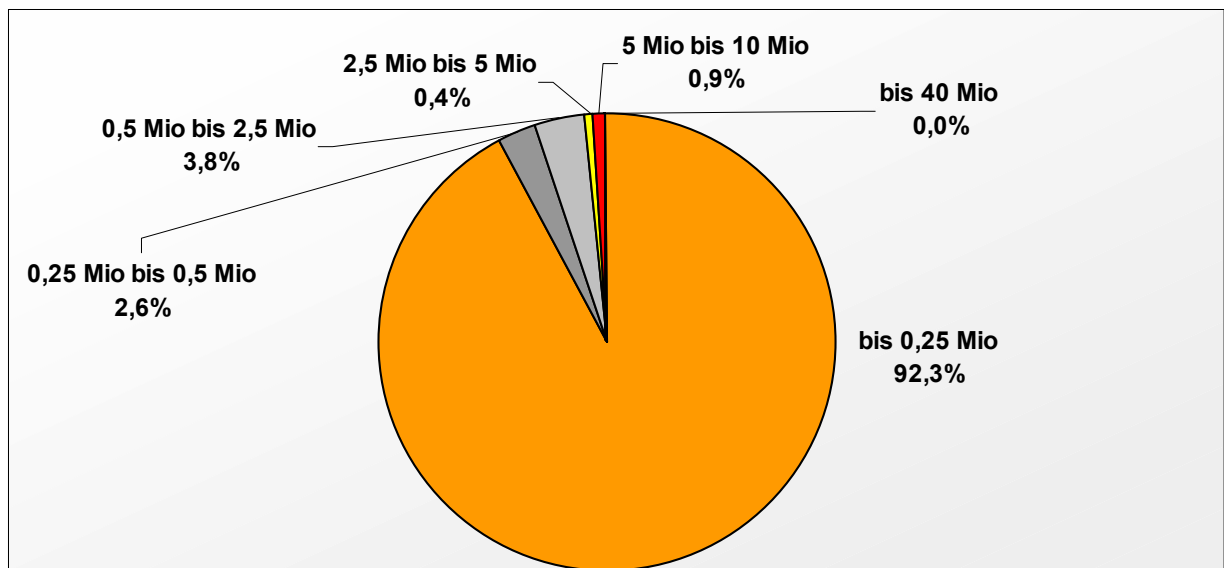
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



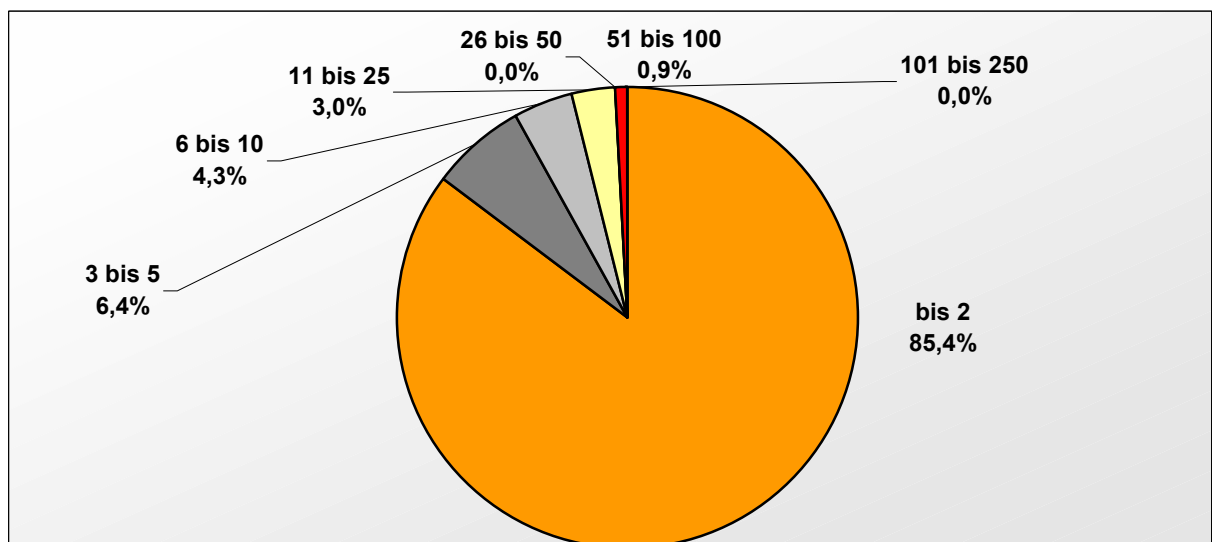
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	5	23	11.056,25
Gastgewerbe	22	80	34.214,70
Handwerk	24	99	43.794,50
Reisebüro	1	4	1.650,00
Großhandel	10	43	18.834,73
Verkehr	1	5	2.437,50
Einzelhandel	35	128	54.792,50
Freie Berufe	35	132	55.634,25
Handelsvertreter	7	25	10.520,06
sonst. Dienstleistungen	95	343	148.787,25
Summe:	235	882	381.721,74

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	182
---	--------	-----

Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	116	Frauen	45
			Männer	63

Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	13
---	--------	----

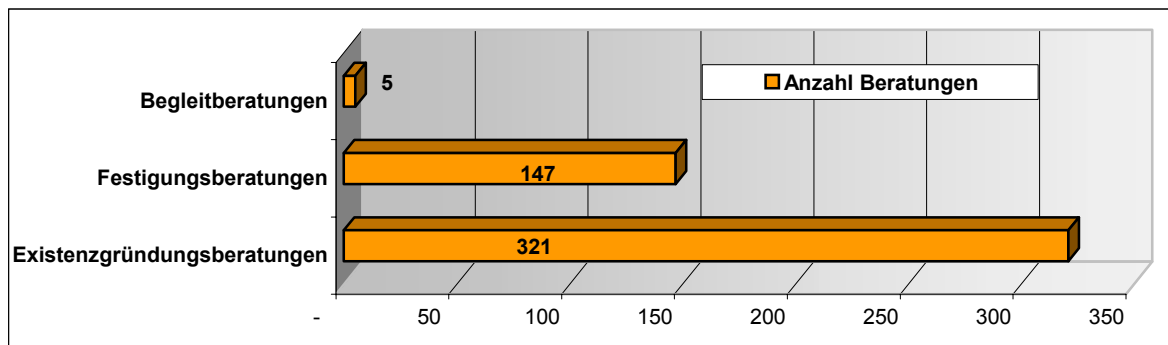
Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	109	NEIN	29
-------------------------	----	-----	------	----

Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA	116
	NEIN	54

Region Östliches Ruhrgebiet

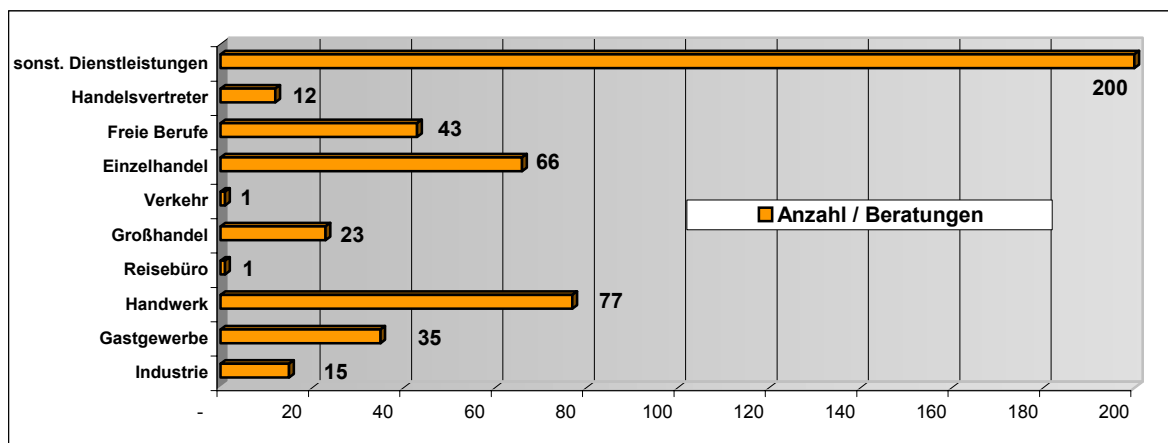
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	321	1210	541.173,16
Festigungsberatung	147	667	300.021,70
Begleitberatungen	5	15	5.760,00
Summe	473	1892	846.954,86

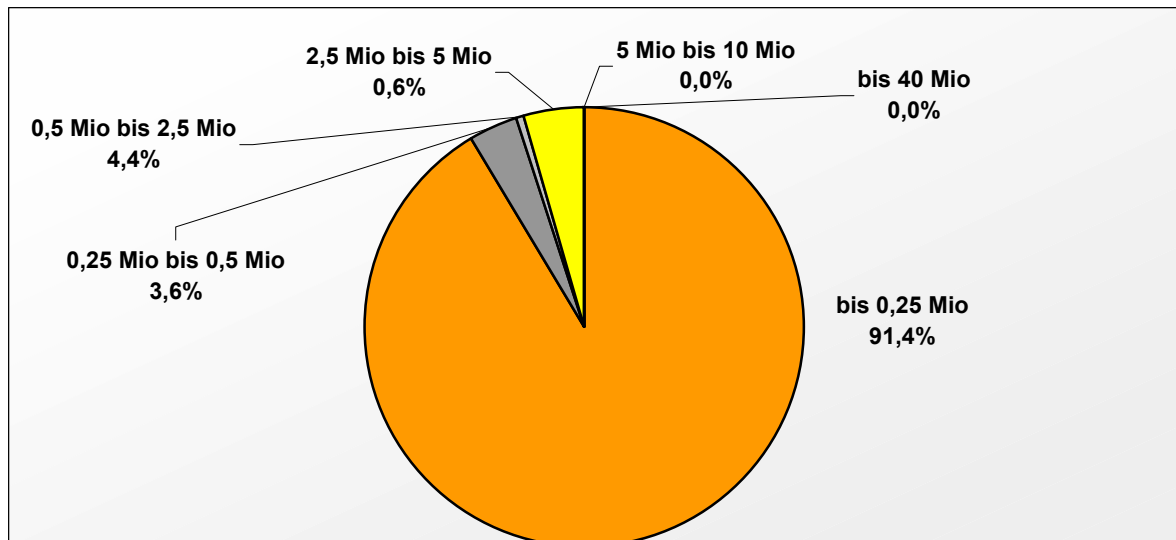
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



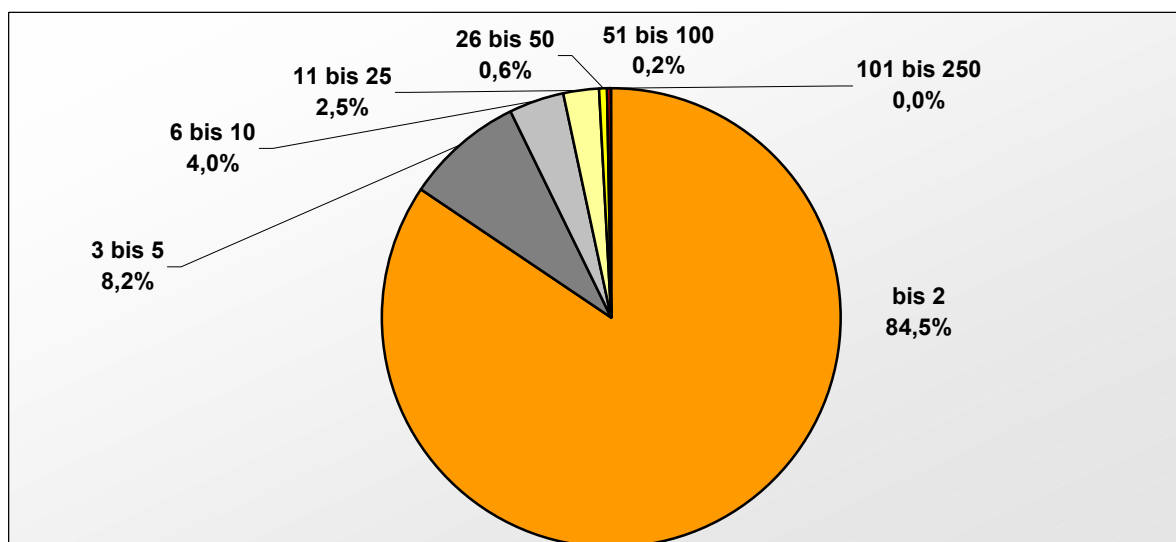
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	15	63	28.162,00
Gastgewerbe	35	128	55.494,75
Handwerk	77	310	134.815,87
Reisebüro	1	4	1.605,00
Großhandel	23	97	45.729,22
Verkehr	1	5	2.500,00
Einzelhandel	66	268	122.028,55
Freie Berufe	43	169	77.286,80
Handelsvertreter	12	45	19.496,50
sonst. Dienstleistungen	200	803	359.836,17
Summe:	473	1892	846.954,86

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

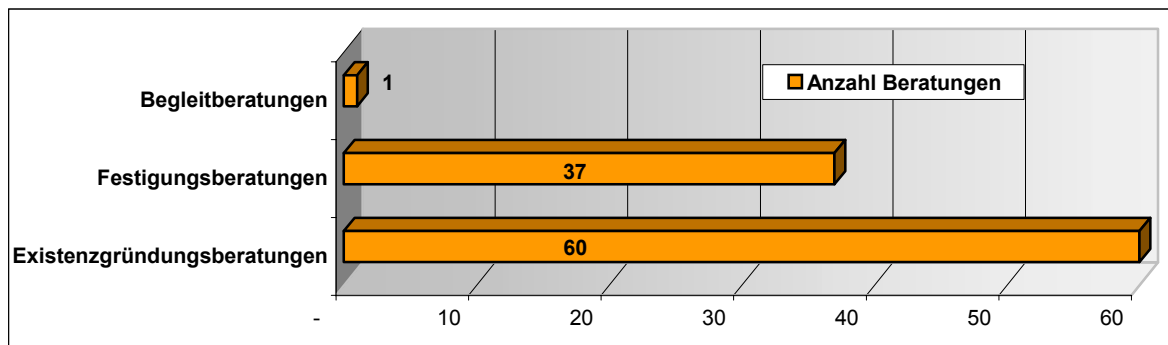
Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	660		
Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	343	Frauen	178
			Männer	154
Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	55		

Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	253	NEIN	43
Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA	226		
	NEIN	124		

Region Hagen-Ennepe-Mark

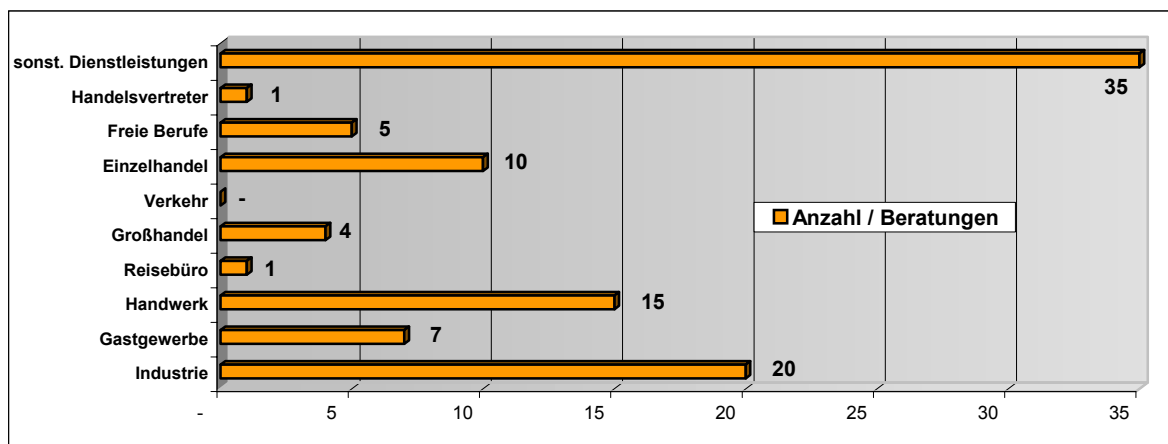
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	60	210	78.153,97
Festigungsberatung	37	167	73.428,00
Begleitberatungen	1	2	768,00
Summe	98	379	152.349,97

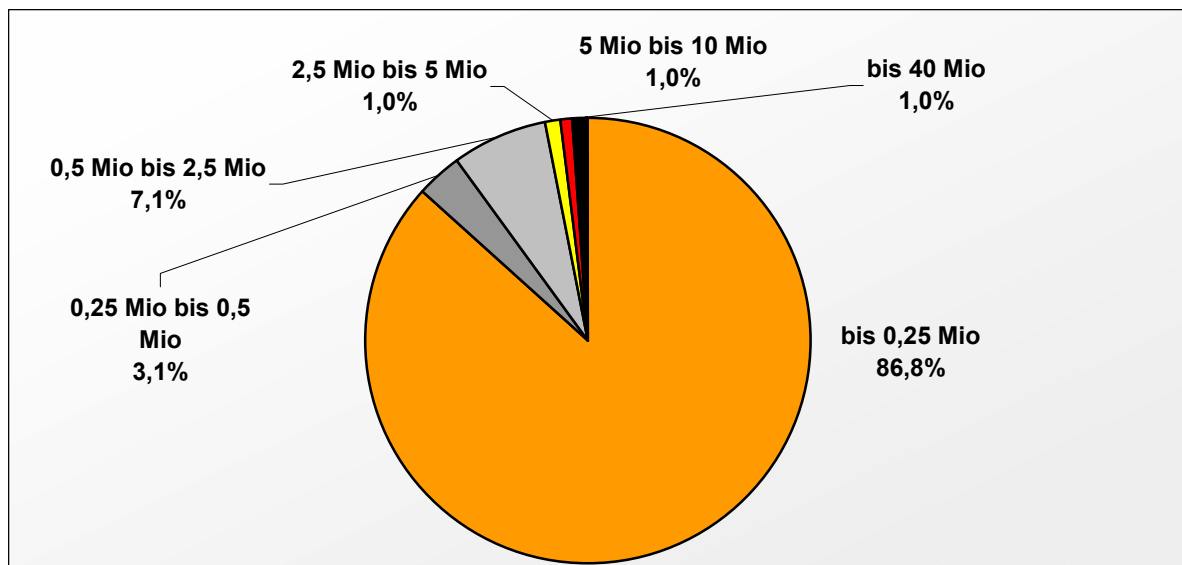
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



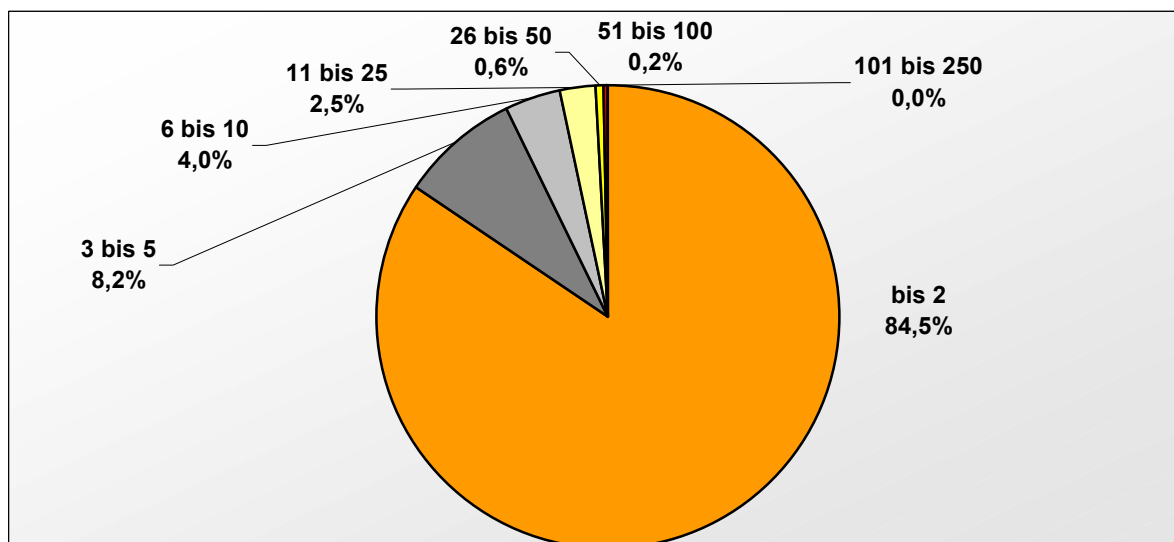
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	20	86	38.567,97
Gastgewerbe	7	20	6.360,00
Handwerk	15	54	20.671,00
Reisebüro	1	2	600,00
Großhandel	4	20	8.800,00
Verkehr	-	-	-
Einzelhandel	10	38	13.645,00
Freie Berufe	5	19	6.960,00
Handelsvertreter	1	4	1.080,00
sonst. Dienstleistungen	35	136	55.666,00
Summe:	98	379	152.349,97

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	157
---	--------	-----

Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	50	Frauen	23
			Männer	25

Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	5
---	--------	---

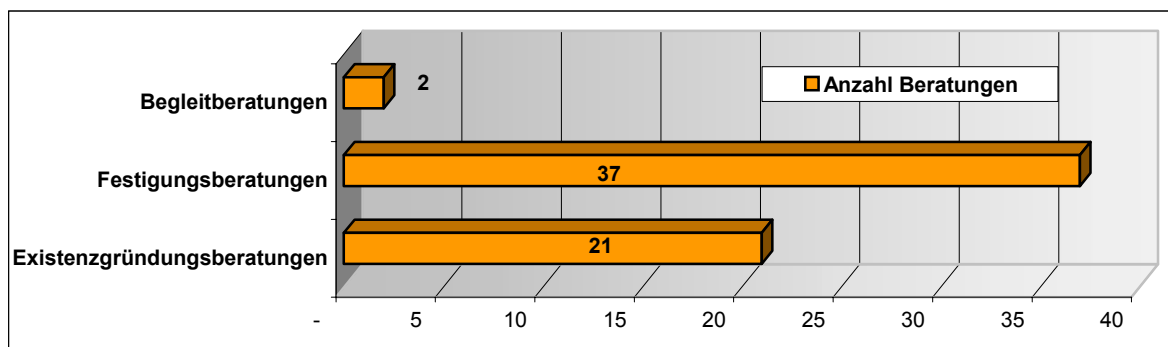
Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	41	NEIN	13
-------------------------	----	----	------	----

Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA	32
	NEIN	36

Region Hellweg-Hochsauerland

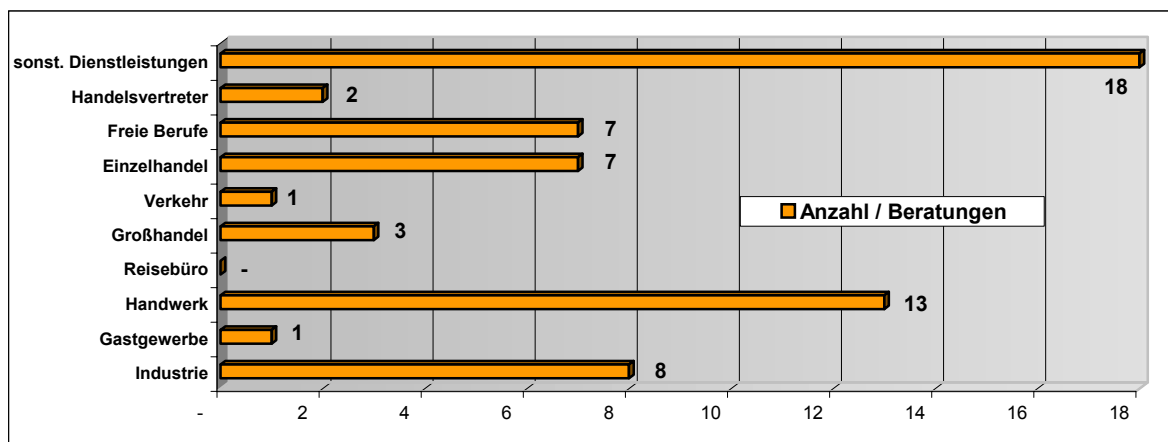
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	21	82	30.597,00
Festigungsberatung	37	166	71.387,50
Begleitberatungen	2	3	1.095,00
Summe	60	251	103.079,50

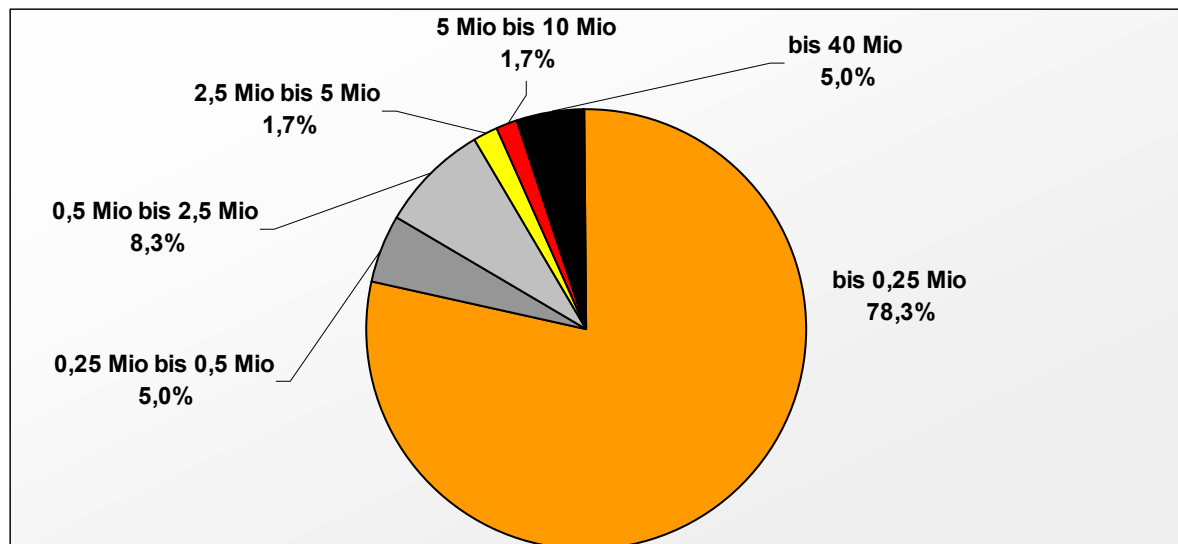
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



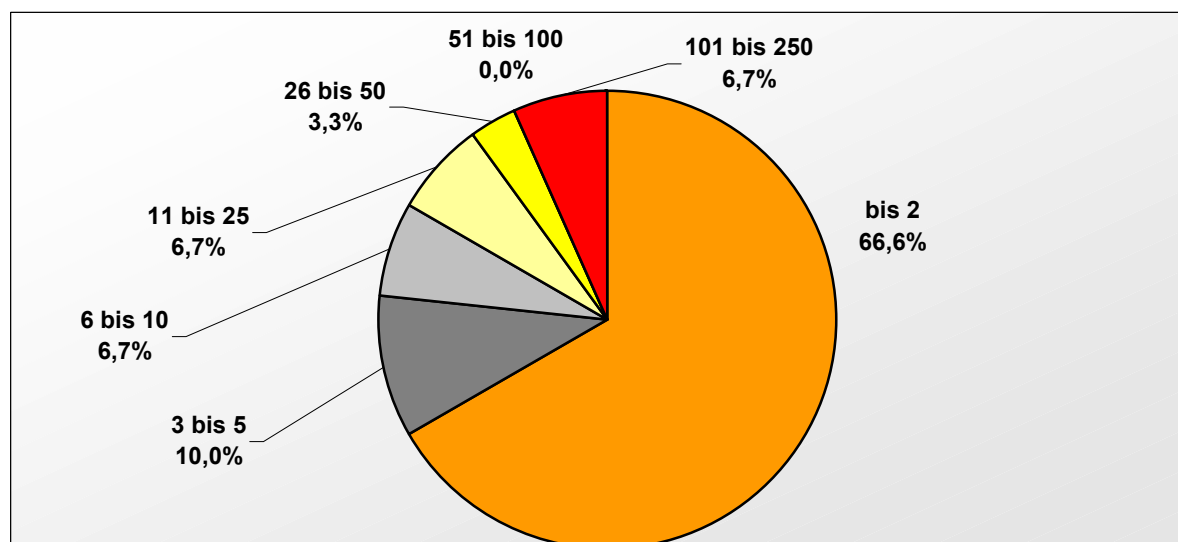
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	8	36	15.625,00
Gastgewerbe	1	4	2.000,00
Handwerk	13	53	21.795,00
Reisebüro	-	-	-
Großhandel	3	15	5.987,50
Verkehr	1	2	522,00
Einzelhandel	7	29	11.425,00
Freie Berufe	7	30	11.720,00
Handelsvertreter	2	8	2.800,00
sonst. Dienstleistungen	18	74	31.205,00
Summe:	60	251	103.079,50

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	362
---	--------	-----

Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	34	Frauen	17
			Männer	14

Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	7
---	--------	---

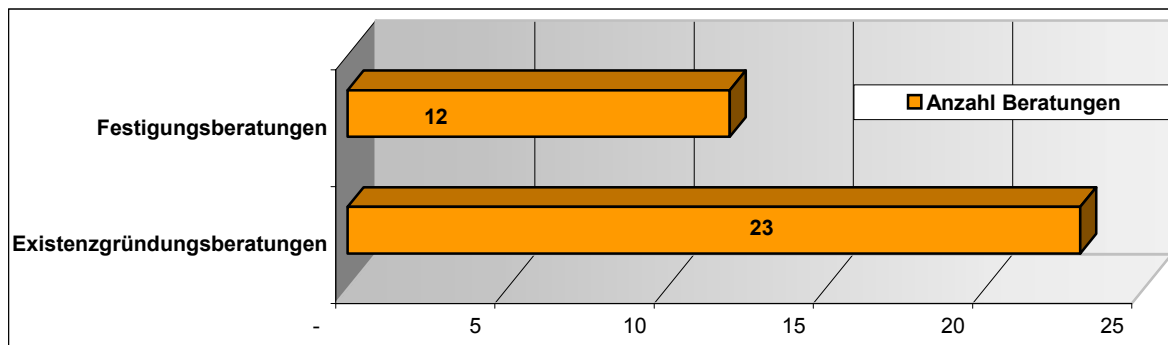
Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	17	NEIN	15
-------------------------	----	----	------	----

Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA	20
	NEIN	28

Region Siegen-Wittgenstein/Olpe

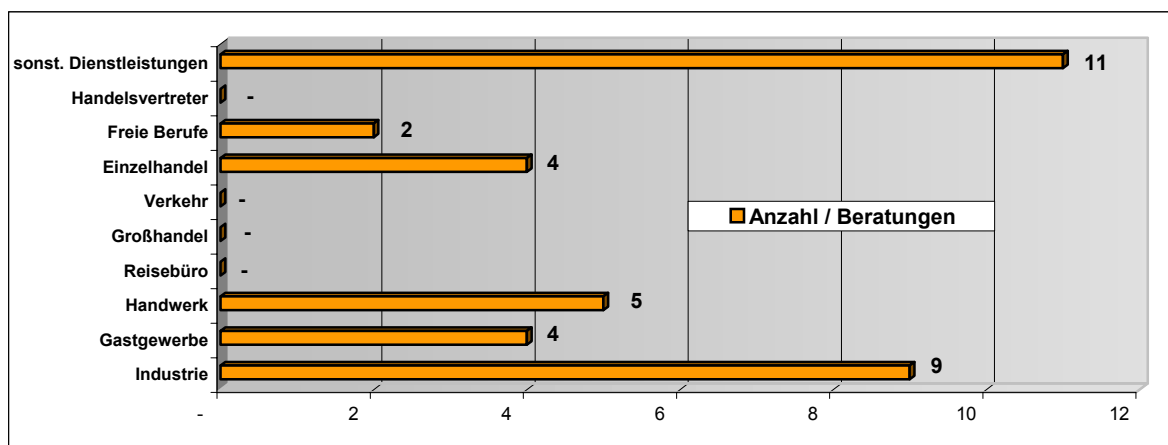
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	12	42	14.313,00
Festigungsberatung	23	109	48.272,50
Summe	35	151	62.585,50

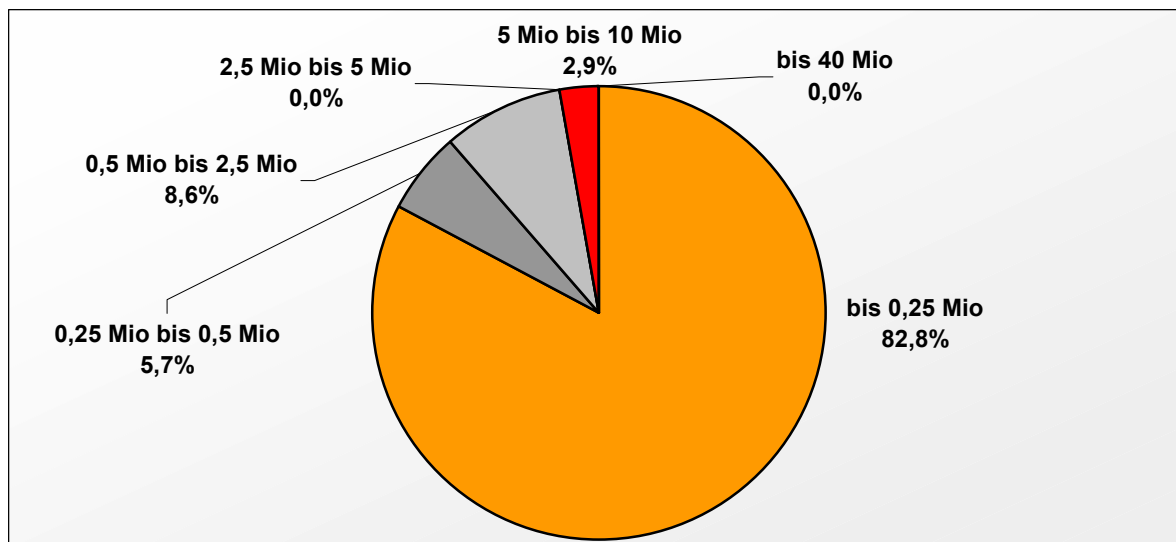
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



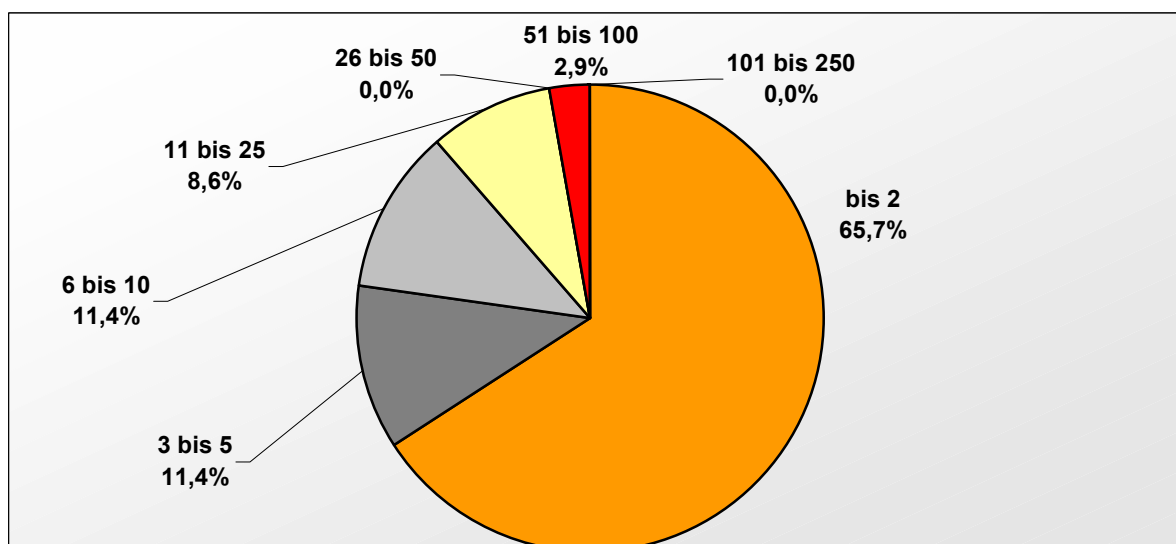
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	9	42	18.617,50
Gastgewerbe	4	18	7.893,00
Handwerk	5	17	4.490,00
Reisebüro	-	-	-
Großhandel	-	-	-
Verkehr	-	-	-
Einzelhandel	4	16	7.000,00
Freie Berufe	2	7	2.915,00
Handelsvertreter	-	-	-
sonst. Dienstleistungen	11	51	21.670,00
Summe:	35	151	62.585,50

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	50
---	--------	----

Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	4	Frauen	2
			Männer	8

Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	2
---	--------	---

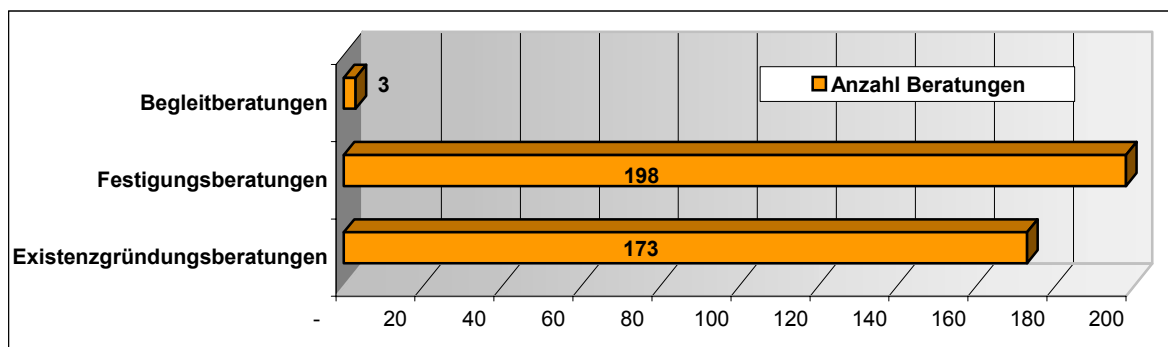
Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	11	NEIN	4
-------------------------	----	----	------	---

Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA	11
	NEIN	14

Region Münsterland

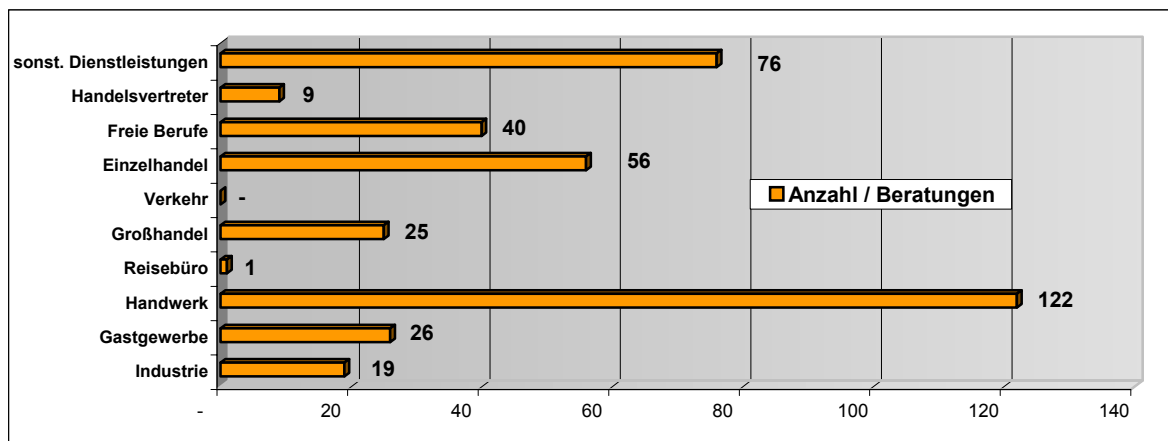
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	173	599	233.157,42
Festigungsberatung	198	860	363.051,40
Begleitberatungen	3	3	1.152,00
Summe	374	1.462	597.360,82

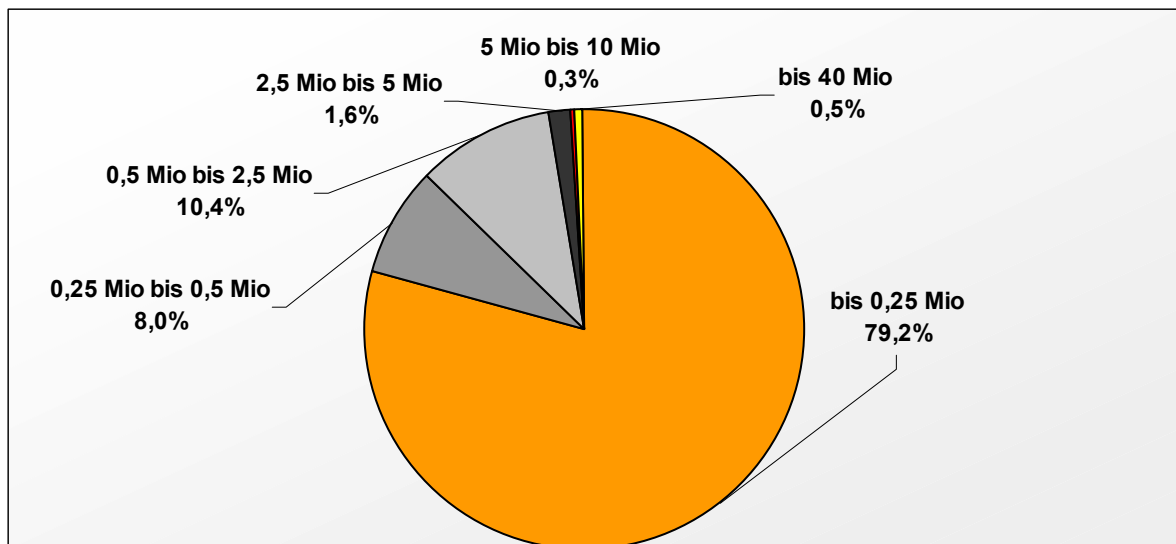
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



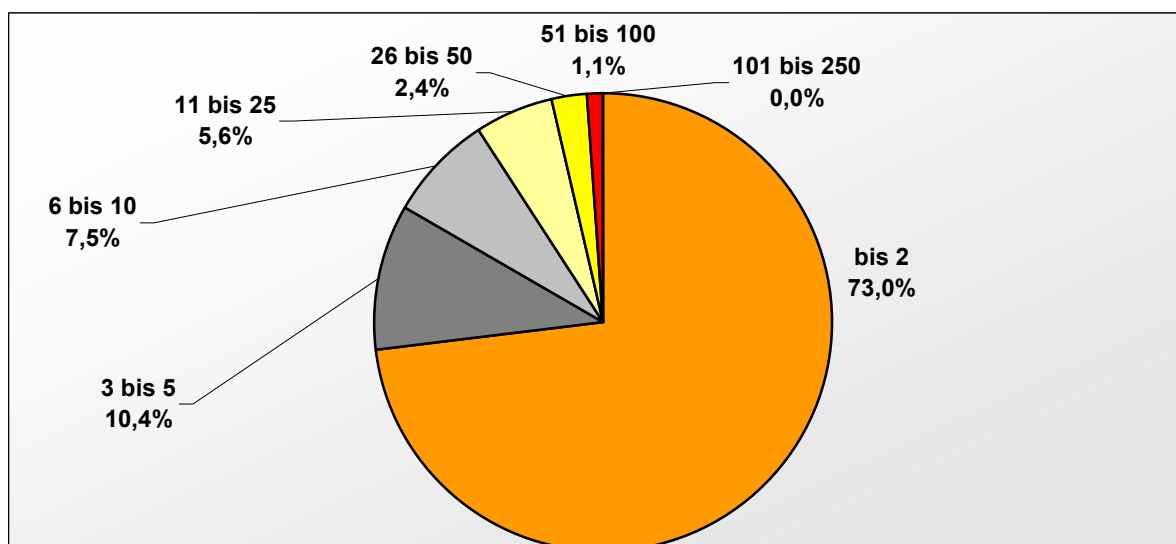
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	19	86	37.205,00
Gastgewerbe	26	110	40.705,00
Handwerk	122	507	216.382,00
Reisebüro	1	5	1.250,00
Großhandel	25	98	41.205,00
Verkehr	-	-	-
Einzelhandel	56	221	89.257,12
Freie Berufe	40	120	50.431,40
Handelsvertreter	9	34	13.045,00
sonst. Dienstleistungen	76	281	107.880,30
Summe:	374	1462	597.360,82

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

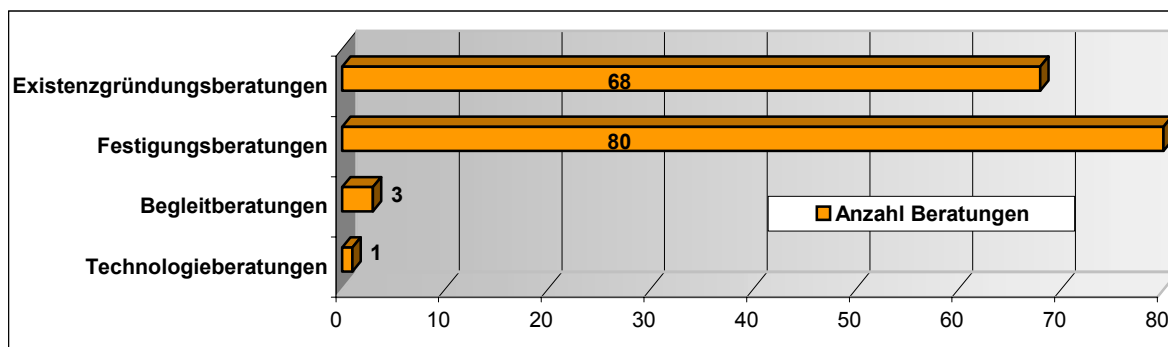
Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	792		
Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	253	Frauen	80
			Männer	167
Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	67		

Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	155	NEIN	43
Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA	148		
	NEIN	132		

Region Ostwestfalen-Lippe

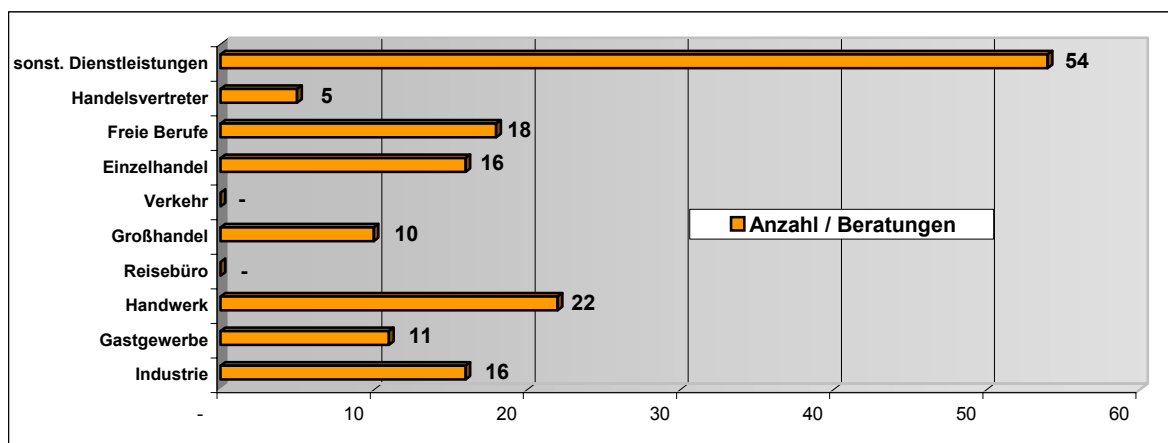
1. Anzahl der geförderten Beratungen (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)



2. Fördermittel (nach Beratungsinhalt aufgeteilt)

Beratungsart	Anträge	TW	Fördermittel
Existenzgründungsberatungen	68	222	92.313,00
Festigungsberatung	80	354	152.547,00
Begleitberatungen	3	8	3.069,00
Technologieberatungen	1	2	766,94
Summe	152	586	248.695,94

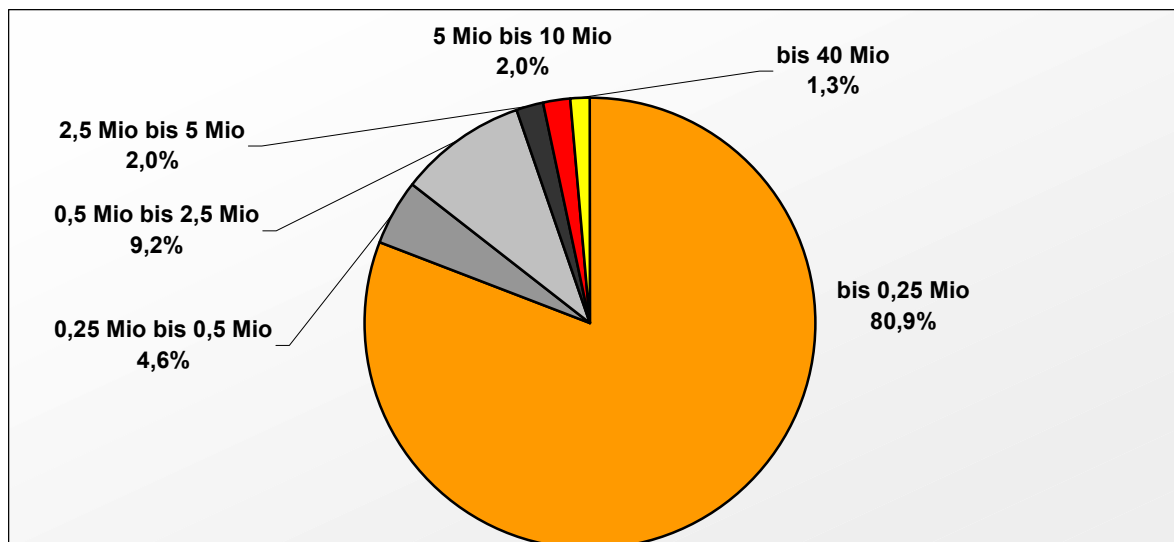
3. Aufteilung der bewilligten Anträge nach Wirtschaftszweigen



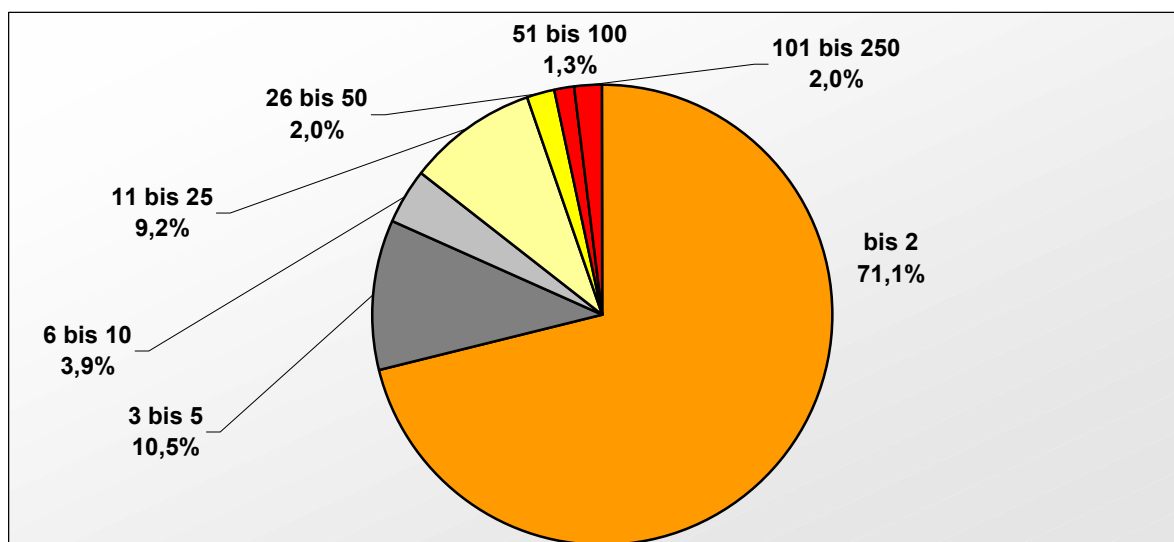
4. Fördermittelaufteilung nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anzahl Anträge	Anzahl Tagewerke	Fördermittel
Industrie	16	73	34.213,94
Gastgewerbe	11	44	17.935,00
Handwerk	22	87	36.796,00
Reisebüro	-	-	-
Großhandel	10	46	21.352,00
Verkehr	-	-	-
Einzelhandel	16	55	21.661,00
Freie Berufe	18	58	22.032,50
Handelsvertreter	5	16	5.453,00
sonst. Dienstleistungen	54	207	89.252,50
Summe:	152	586	248.695,94

5. Verteilung der Anträge nach Umsatzgrößenklassen



6. Verteilung der Anträge nach Mitarbeitergrößenklassen



7. Kennzahlen der Evaluation

Wie viele Arbeitsplätze konnten gesichert werden?	Anzahl	372		
Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden?	Anzahl	82	Frauen	31
			Männer	52
Wie viele Ausbildungsplätze wurden infolge der Beratung geschaffen?	Anzahl	18		

Bei Gründungsberatungen:

Erfolgte eine Gründung?	JA	48	NEIN	22
Wurde die Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit vollzogen?	JA	53		
	NEIN	49		

Erfolgsgeschichten Gründungsberatung

1.) Fotografin -Kunst und Bildungsangebote

Petra Bürger arbeitet seit 1989 als freischaffende Künstlerin und realisiert regelmäßig Ausstellungen. 2000 initiierte und gründete sie das Netzwerk KNOTENpunkt für Kunst- und Medienschaffende und war seitdem an der Entwicklung und Realisierung von Kunstprojekten in der Region maßgeblich beteiligt.

Kunst und Bildungsangebote – auf diese beiden Bereiche vertraut die Lünenerin als Unternehmerin und geht nach einer Gründungsberatung durch die Beraterin Bettina Pelz davon aus, damit ihre wirtschaftliche Existenz sichern zu können. Die neuen Geschäftsfelder beschränken sich nach einer eingehenden Analyse auf den Ausbau ihrer eigenen künstlerischen Tätigkeit vor allem als Fotografin sowie auf die Entwicklung von Bildungsangeboten, die in engem Zusammenhang mit ihrer Kunsttätigkeit stehen. Darüber hinaus gab Bettina Pelz wichtige Anregungen, um die betriebswirtschaftliche und organisatorische Seite von Petra Bürgers Freiberuflichkeit zu verbessern: regelmäßige Bürozeiten zur zeitnahen Bewältigung der Verwaltungsaufgaben und zur Gewährleistung der Erreichbarkeit, ein effektives Zeitmanagement für die Bewältigung der verschiedenen Aufgabenbereiche, eine überschaubare Finanzplanung, ein Liquiditätsmanagement und ein einfaches, aber effektives Controlling im laufenden Betrieb inklusive Dokumentation und nachhaltiger Auswertung, bessere PC- und Software-Kenntnisse sowie eine externe Buchführung und Steuerberatung gehören dazu. Selbstverständlich wurden bei der Beratung auch die Finanzierungs- und Förderfragen geklärt.

Als Ergebnis der Beratung konzentriert sie sich inzwischen aber auf die eigenen künstlerischen Prozesse und Werke und auf deren Kommunikation. In ihren Kunstaktivitäten ist sie sowohl in der Lage, aus dem eigenen Antrieb heraus zu produzieren sowie themen- und/oder projektorientiert zu arbeiten. Mit ihrem journalistischen Hintergrund verfügt sie daneben über das Potenzial, Kunst zu beschreiben und anderen Zugänge zu vermitteln. Dies nutzt sie zukünftig sowohl für Kunst begleitende Texte wie auch für Bildungsangebote, die in das Medium Kunstfotografie einführen. In interdisziplinären Kooperationen entwickelt sie in Zusammenarbeit mit Fachleuten Seminarangebote, die bisher beispiellos sind. Diese Kombination eröffnet nach Überzeugung von

Bettina Pelz auch langfristig eine realistische Chance, wirtschaftlich zu agieren. Gestützt wird diese Prognose insbesondere durch Bürgers weit verzweigtes Netzwerk an Kontakten. Unter anderem hat die Künstlerin ihr eigenes Atelier „Photo Kunst Bürger“ in Lünen eröffnet.

2.) Gebäudemanagement - mit Beratung und Förderung auf Wachstumskurs

Selbstständigkeit als Alternative für eine leitende Tätigkeit - dieser Gedanke beschäftigte den Gebäudemanager Ballmann schon längere Zeit. Der entscheidende Impuls für die Gründung wurde dann bei einem Gründerstammtisch der Universität Duisburg/Essen gegeben. Hier lernte Herr Ballmann den Berater Baumann kennen und von dem Zeitpunkt an reifte der Entschluss, ein eigenes Unternehmen aufzubauen. Auf der Basis seiner langjähriger Berufs- und Branchenerfahrung war es ihm möglich, eine sehr gute Einschätzung der Marktchancen und der Planung des Leistungsangebotes vorzunehmen. Gemeinsam mit dem Berater setzte er dann seine Überlegungen in eine systematische Unternehmensplanung um und sie erarbeiteten ein konkretes Realisierungskonzept.

Der Business-Plan war so überzeugend, dass die vorher als Wunschpartner ausgewählte Bank sich bereit erklärte, die Anfangsfinanzierung zu übernehmen. Der gemeinsame Auftritt von künftigem Unternehmer und Berater in Banken- und Behördengesprächen erwies sich als erfolgreiche Vorgehensweise, da alle einschlägigen Fördermittel, wie die Go!-Gründungsprämie, reibungslos in Anspruch genommen werden konnten.

Nach dem Fragen der Rechtsform und der Finanzierung geklärt waren, ging das neue Unternehmen „CUBUS Gebäudemanagement“ am 1.9.2004 an den Start.

Nicht nur der Start des Unternehmens war glanzvoll; von Beginn an ist das Unternehmen auf Wachstumskurs. Ballmann und die mittlerweile 8 Mitarbeiter freuen sich über die gute Geschäftslage und das weitere Wachstum scheint vorprogrammiert.

Rückblickend stellt Ballmann fest: „Die Teilnahme an dem Gründerstammtisch und der dabei entstandene Kontakt zu meinem Berater Baumann war ein Glücksfall. Ich hätte meine Idee zur Selbstständigkeit sonst noch nicht umgesetzt.“

Als wesentlichen Erfolgsfaktor nennt er das vertrauensvolle Verhältnis zu seinem Berater, das sich in der Zeit entwickelt hat. Aus diesem Grund nutzt er auch nach Gründung die Beraterstützung bei der Begleitung der Unternehmensentwicklung – mit der Fördermöglichkeit im Rahmen des Beratungsprogramms Wirtschaft. Herr Baumann hat gemeinsam mit Herrn Ballmann sukzessive einen funktionellen Administrationsablauf erarbeitet und Hilfestellung bei Finanzbuchhaltung und Lohnbuchhaltung geleistet. Dies erlaubt Ballmann, das Augenmerk stärker auf den eigentlichen Geschäftszweck zu richten und Präsenz bei den potentiellen Auftraggebern zu zeigen.

Als wichtiger Baustein der erfolgreichen Unternehmensführung erweist sich die fortlaufende Beobachtung aus der „Beraterperspektive“ - des objektiven Dritten. Dies hilft bei unternehmerisch-taktischen Entscheidungen Fehler zu vermeiden sowie Chancen und Risiken früh zu erkennen. Den von Herrn Baumann fortlaufend durchgeführten Abgleich des Geschäftsverlaufs mit dem für einen Zeitraum von drei Jahren aufgestellten Geschäftsplan schätzt Herr Ballmann als zusätzliches Controlling-Instrument.

3.) Übernahme statt Zerschlagung

Der Mutterkonzern hatte vor, sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren und plante den Verkauf des Tochterunternehmens. Der Verkauf an einen der meist ausländischen Interessenten hätte die Zerschlagung des Betriebes und den Verlust vieler Arbeitsplätze zur Folge gehabt. Vor diesem Hintergrund entschloss sich Dr. Hans-Peter Opitz, der das Unternehmen bereits seit sieben Jahren als Geschäftsführer leitete, den Betrieb in der bisherigen Form unter Erhalt der Arbeitsplätze fortzuführen. Da ihm zum Schritt in die Selbstständigkeit nur ein gut zweimonatiges „Zeitfenster“ blieb, musste vor allem die Frage der Finanzierung schnell geklärt werden. Opitz schaltete deshalb die rf-consult AG für eine Gründungsberatung ein.

Ziel der Beratung war es, rasch zu überprüfen, ob die Übernahme Basis einer tragfähigen Vollexistenz sein könne. In einem ersten Teilschritt wurde eine Bilanz- und Rentabilitätsanalyse der Jahre 2001 bis 2004 durchgeführt. Dabei stand die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Fokus. Gleichzeitig prüfte rf-consult das vorliegende Gutachten zur Unternehmensbewertung und gelangte zu dem Ergebnis, dass der ermittelte Kaufpreis angemessen war.

Die Berater klärten zudem, inwieweit die bisherigen Planungs- und Controllinginstrumente den Bankanforderungen, vor allem auch vor dem Hintergrund von Basel II, auch in Zukunft genüge tun. Auf dieser Basis wurde dann ein fundierter Businessplan erarbeitet, der die Grundlage für die Entscheidung und für die Finanzierung des Vorhabens durch Kreditinstitute bildete.

Im Rahmen einer Unternehmens- und Liquiditätsplanung für die nächsten drei Jahre galt es, die mit der Übernahme entstehenden Veränderungen zu berücksichtigen und sehr kritisch die Entwicklung des Vorhabens zu beurteilen. Alle Chancen und Risiken wurden gegenübergestellt. Des Weiteren wurde der Mittelbedarf beziffert und eine langfristige Finanzierungslösung unter Berücksichtigung öffentlicher Förderprogramme erarbeitet. Das erfreuliche Ergebnis: Die Tragfähigkeit des Konzeptes ist gegeben.

Drei Banken wurden um Stellungnahme gebeten. Nach intensiven gemeinsamen Gesprächen mit dem Berater, konnte letztlich von zwei Banken eine rechtzeitige Finanzierungszusage erreicht werden. Ausgewählt wurde schließlich das Institut, das auch eine optimale Unterstützung unter Einsatz öffentlicher Mittel darstellen konnte.

Die Übernahme wurde planmäßig zum 1.1.2005 mit Hilfe einer Zwischenfinanzierung durchgeführt. Bis Ende April wurde diese Finanzierung durch langfristige öffentliche Mittel (KfW-Unternehmerkredit, GuW-Nachrangdarlehen, ERP-Unternehmerkapital) ersetzt, um ein langfristig solides finanzielles Fundament für das Unternehmen zu schaffen. Wirtschaftlich entwickelt sich der Betrieb seither gut und hat bis Mitte 2005 seine Planzahlen deutlich überschritten.

4.) „Haare, Haut & Wohlgefühl“ – Erfolgreicher Start mit den Förderangeboten der Go!Gründungsinitiative

Der Firmename „Friseursalon Ploeger“ hat in Recklinghausen noch immer einen sehr guten Ruf. Bis 1989 hatten die Eltern von Ulrike Ploeger mit 15 Mitarbeiterinnen einen der größten und erfolgreichsten Salons in der Stadt betrieben, der wegen seiner hervorragenden Servicequalität ein Begriff war. An diese gute Tradition wollte Ulrike Ploeger anknüpfen, als sie sich 2004 entschloss, sich mit dem „Salon Ploeger – Haare, Haut & Wohlgefühl“ selbstständig zu machen.

1984 hatte sie mit 21 Jahren als damals jüngste Friseurmeisterin Deutschlands die Meisterprüfung abgelegt und bis zum Jahr 2000 in verschiedenen Salons gearbeitet, darunter auch lange und in verantwortlicher Position in dem ihrer Eltern. Unter anderem ihre vier Kinder waren Anlass für verschiedene „Auszeiten“.

Im Vorfeld der Neugründung nutzte Ulrike Ploeger die Beratungs- und Förderangebote der *Go!*Gründungs-offensive: Für eine Gründungsberatung nahm sie Kontakt zur Unternehmensberatung Neyer Consulting auf, beantragte eine Förderung der Beratungskosten bei der ELGO in Recklinghausen und erarbeitete gemeinsam mit der Beraterin ein umfassendes Konzept ihres zukünftigen Friseursalons. Ihre Gründungsberaterin Birgit Neyer bestärkte sie in ihrem Vorhaben, denn die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start in die Selbstständigkeit waren mehr als gut: Fachliches Können und kaufmännische Erfahrung, ausgeprägte Marktorientierung und ein funktionierendes Netzwerk potenzieller Kunden. Mit Hilfe der Beratung konnten Mittel zum Lebensunterhalt aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF-Mittel) beantragt werden. Verschiedene Ladenlokale haben Frau Ploeger und Frau Neyer analysiert, bis schließlich ein geeignetes gefunden war: Fußläufig zur Stadtmitte von Recklinghausen. Der Kapitalbedarf wurde ermittelt und die Rentabilitätsberechnung erstellt.

Die Verhandlungen mit Banken empfand Ploeger wie einen Albtraum: Alle Banker lobten ihr Konzept als herausragend, lehnten aber mit Verweis auf ihre persönliche Situation – allein erziehend mit vier Kindern ohne finanzielle Sicherheiten – die Finanzierung ab. Nicht einmal die beantragte *Go!*Gründungs-prämie wurde als Eigenkapital akzeptiert. Angesichts dieser deprimierenden Erfahrungen suchte Ulrike Ploeger nach Alternativen. Eine Freundin half ihr schließlich mit einem Privatdarlehen. In Verbindung mit der inzwischen bewilligten *Go!*Gründungsprämie war die Finanzierung dann gesichert.

Inzwischen hat die Friseurmeisterin in ihren im November 2004 eröffneten Salon eine Angestellte und eine Auszubildende und sucht händierend eine weitere Fachkraft. Wirtschaftlich entwickelt sich der Betrieb seither gut und hat bis Mitte 2005 seine Planzahlen deutlich überschritten.

Die qualitäts- und serviceorientierte Ausrichtung des Betriebs mit seiner Wohlfühlatmosphäre, breit gefächerten Angeboten und einem differenzierten Preiskonzept kommt sehr gut an.

Erfolgsgeschichten Festigungsberatung

1.) Stabile Finanzierung – Basis für erfolgreiches Unternehmenswachstum

Fehler in der Finanzierung und Bewertung der von einem Vorgängerbetrieb übernommenen Maschinen und Betriebsmittel führten zu erheblichen Liquiditätsengpässen des Unternehmens. In dieser Phase wurde das Beratungsunternehmen Keiderling & Kollegen mit einer Festigungsberatung beauftragt. Ziel war die Ermittlung des Finanzstatus und die Erstellung eines Finanzierungskonzeptes. Als erstes gelang es, durch Ausweitung der Kontokorrentlinie dem Unternehmen finanziellen Spielraum zu verschaffen und eine vertretbare Umfinanzierung der Altverbindlichkeiten zu erreichen. Hierdurch wurde kurzfristiges Wachstum ermöglicht und das Jahr 2003 konnte mit einem ausgeglichenen Ergebnis abgeschlossen werden. Dies war vor allem der unermüdlichen, erfolgreichen Akquisetätigkeit des Unternehmers zu verdanken. Die wesentlich verbesserten Ergebnisse erlaubten sogar die Zusammenarbeit mit einem Factoring-Institut, was dem Unternehmen weitere Liquidität verschaffte. Die Mitarbeiterzahl wurde binnen acht Monaten von acht auf 20 erhöht.

Das rasche Wachstum erforderte weitere Expertenunterstützung beim Aufbau eines Controllings zu Steuerung der Investitionen und zur Planung der Arbeitsabläufe und Kapazitäten. Dies erfolgte durch eine Festigungsberatung in 2004. Zusätzlich wurde eine wachstumsorientierte Investitionsplanung erarbeitet und erste Kontakte für anzubahnende Kooperationen hergestellt. Die nun forcierte Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen führte zu einer Umsatzverdoppelung, der Ausweitung der Mitarbeiterzahl um weitere 15 auf 35 und die Ausweitung der Innovationstätigkeit.

Für das laufende Jahr wird mit einem sechsstelligen Gewinn gerechnet. Das Unternehmen hat mittlerweile 41 Mitarbeiter. Damit ist nicht nur die Kapazitätsgrenze des Unternehmers erreicht, der zu seiner Entlastung einen weiteren Betriebsleiter einstellte, sondern auch die Kapazitätsgrenze der Räumlichkeiten, so dass über eine Erweiterung des Gewerbeobjektes nachgedacht wird. Da hierfür noch keine Eigenmittel zur Verfügung stehen, soll die Finanzierung mit Unterstützung einer Bürgschaft über die Bürgschaftsbank NRW abgesichert werden.

2.) Mit systematischer Planung erfolgreich investieren

Bereits nach 18 Monaten hatte Michael Nelson mit seinem Unternehmen „Mechanische Lohnfertigung“ eine Marktstellung erreicht, die die Anschaffung einer modernen CNC-Drehmaschine notwendig erscheinen ließ. Er erhielt wiederholt Anfragen von potenziellen Auftraggebern, die er bis zu diesem Zeitpunkt nicht bedienen konnte. Durch die Investition in eine neue Technik sollte deshalb die Grundlage zur Erweiterung des Leistungsangebotes und der betrieblichen Kapazitäten. In dieser Situation beauftragte Nelson im Rahmen einer geförderten Festigungsberatung Karl-Heinz Höning mit der Durchführung einer detaillierten Investitionsplanung.

Der Berater machte zunächst eine Bestandsaufnahme der bisherigen Entwicklung des Unternehmens und erstellte darauf aufbauend eine Planungsrechnung mit Bewertung der Wirtschaftlichkeit und Tragfähigkeit der geplanten Investition unter Berücksichtigung der möglichen Auslastung. In Verbindung mit den einzuplanenden Personalkosten konnten die Stundenverrechnungssätze ermittelt und auf ihre Wettbewerbsfähigkeit mit dem regionalen Markt verglichen werden. Nelson erhielt dadurch Anhaltspunkte, welche Stundenverrechnungssätze kostendeckend sind, wann der break-even-point erreicht bzw. die Rentabilität sicher gestellt ist. Außerdem wurden die Neueinstellung von Mitarbeitern sowie die Finanzierungsalternativen dargestellt. Das Ergebnis: Die Investition ist lohnenswert.

Jetzt fehlte nur noch die Finanzierung. In Gesprächen mit potenziellen Finanzierungspartnern wurde die Betriebserweiterung vorgestellt. Im August 2004 wurde dann ein Finanzierungspartner gefunden.

Michael Nelson hat daraufhin die Drehmaschine erworben. Sie wurde im September 2004 in Betrieb genommen. Hierdurch wurden der vorhandene Arbeitsplatz gesichert und zwei zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen, die seit Oktober 2004 beziehungsweise Februar 2005 besetzt sind.

3.) Teambildung statt Cliques

Wenn in einem Unternehmen nicht an einem Strang gezogen wird, sondern Cliques sich gegenseitig eher behindern und Missstimmung herrscht, ist meistens Hilfe von außen nötig. In dieser Situation befand sich die HEICO Umformtechnik. Das Problem war erkannt, aber die Lösung war aus eigener Kraft nur schwer möglich. Aus diesem Grund wurde ein Experte gesucht, der als Außenstehender unvoreingenommen die internen Strukturen und Prozesse auf der Mitarbeiterebene analysieren, eingeschliffene Verhaltensmuster aufbrechen und Veränderungen einleiten sollte.

Mit dem Berater Frank Morgens fand das Unternehmen den gewünschten Experten, der sich schnell in die betriebliche Situation einarbeitete und zu dem Ergebnis kam: Anstatt an einem Strang zu ziehen, bildeten sich immer Grüppchen in der etwa 140-köpfigen Belegschaft und zwischen den Gruppen kam es immer wieder zu Differenzen und Fehler- bzw. Schuldzuweisungen.

Im Rahmen der Festigungsberatung bereitete Morgens eine Befragung vor, in der er das Konfliktpotenzial und erste Lösungsansätze ermitteln wollte. Diese Umfrage wurde in einem Auftaktworkshop mit allen Abteilungsverantwortlichen und dem Betriebsrat (ca. 15 Personen) abgestimmt, bevor sie durchgeführt wurde. In dem „Stimmungsbild“ ging es unter anderem um die betriebsinterne Organisation, die Kommunikation und das Vorankommen der Einzelnen, es wurden aber ebenso die Rollen, die Zufriedenheit der Beschäftigten und die Führungsfähigkeiten der Vorgesetzten hinterfragt. Nicht zuletzt wurde um Anregungen gebeten.

Aus den Antworten erarbeitete Morgens einen Maßnahmenplan zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation: Abteilungsbezogen wurden Handlungsempfehlungen zur weiteren Bearbeitung durch die Mitarbeiter/innen bzw. durch die Geschäftsführung abgeleitet, um so in einem letzten Schritt bisherige Kritikpunkte auszuräumen. Im Rahmen der weiteren Umsetzung wurde ein Training zur Teamentwicklung und Kommunikation durchgeführt. Das „Miteinander“ in dem Unternehmen hat sich seitdem verbessert und das Betriebsgeschehen wird nicht mehr negativ durch Konflikte zwischen den Mitarbeitern beeinflusst.