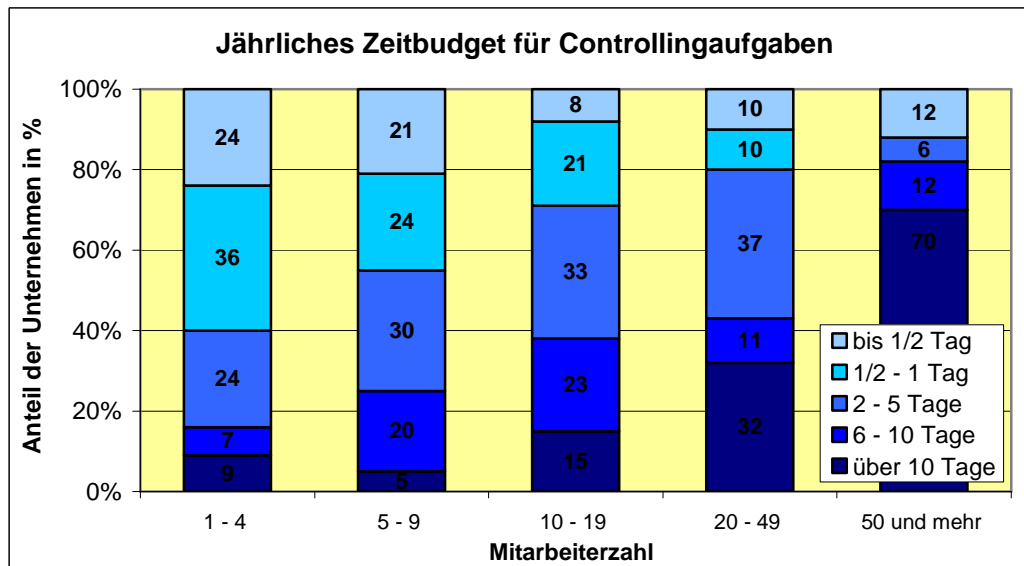


Förderung des Einsatzes von Managementinstrumenten im Handwerk

Viele Bereiche des Handwerks waren früher durch eine begrenzte Wettbewerbsintensität geprägt, so dass recht gute Erträge verbucht werden konnten. Rechtliche Einschränkungen durch die Novellierung der Handwerksordnung, die laufende Erweiterung der Europäischen Union sowie zahlreiche Produkt- und Verfahrensinnovationen führten in den letzten Jahren jedoch zunehmend zu unübersichtlicheren Umwelten und zu einer Informationsüberflutung der Entscheidungsträger. Damit das Handwerk im erhöhten Wettbewerb seinen sprichwörtlich goldenen Boden behält, bedarf es des gezielten Einsatzes von **Managementinstrumenten**, um die Unternehmensführung systematischer, methodischer und zielgerichteter zu machen.

Auf Initiative und mit Unterstützung der Handwerkskammer Lüneburg-Stade hat das Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften (LFI) Möglichkeiten zur Förderung des Einsatzes von Managementinstrumenten untersucht. Für die Zwecke des durchgeführten Feldexperimentes erschienen **Controlling-Instrumente** besonders geeignet, weil sie bei vergleichsweise geringem Aufwand auch in kleinen Unternehmen großen Nutzen stiften können. Zudem war für diese ein hoher Bekanntheitsgrad zu erwarten.

In einem **ersten Untersuchungsschritt** wurde der aktuelle Entwicklungsstand des Controllings mittels einer **schriftlichen Befragung** erhoben. Dabei wurde auch die Einstellung der befragten Betriebsinhaber zu den wichtigsten Managementinstrumenten gemessen. Die Befragung hat gezeigt, dass sich etwa 70 Prozent aller Betriebe monatlich mit den Zahlen aus ihrer **Buchhaltung** auseinandersetzen. Dieser Anteil ist bei großen Betrieben tendenziell etwas höher als bei den kleineren. Diese Unterschiede zeigen sich noch klarer, wenn man das Zeitbudget für Controllingaufgaben analysiert:



Viele der befragten Betriebsinhaber brachten darüber hinaus zum Ausdruck, dass **Intuition** und **Erfahrung** für ihre unternehmerischen Entscheidungen ausreichend seien und sie deshalb auf die gezielte Informationsbeschaffung beispielsweise mittels eines aussagekräftigen Controllings oder eine langfristige strategische Planung verzichten könnten. Auch die Präferenz für handwerkliches Arbeiten gegenüber einer Bürotätigkeit deutet darauf hin, dass in vielen Betrieben emotionale **Barrieren** gegen den Einsatz von Managementinstrumenten bestehen. Unzureichende betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind ein weiterer Grund für den Verzicht auf derartige Instrumente. Dies spiegelt sich auch in dem großen **Interesse an Qualifizierungsmaßnahmen** wieder. Weit mehr als die Hälfte aller Untersuchungsteilnehmer bezeichnete sein Weiterbildungsinteresse als „groß“ oder „sehr groß“.

Im **zweiten Schritt der Untersuchung** wurden die antwortenden Unternehmen in sechs Gruppen eingeteilt. Jede von ihnen wurde mit einer anderen **Informations- und/oder Qualifikationsmaßnahme**, nämlich einer Vortragsveranstaltung, Einzelberatung, Checkliste, Informationsbroschüre oder wissenschaftlichen Empfehlung, konfrontiert. Deren Wirkung auf die Einstellung der Unternehmer wurde im **dritten Schritt** in einer weiteren **Befragungsrunde** mit einem identischen Fragenkatalog gemessen. Gleichzeitig wurde abgefragt, ob eine Intensivierung des Controllings für die Zukunft vorgesehen ist und wie diese aussehen wird.

Allen untersuchten **Informations- und Qualifikationsmaßnahmen** haben die Unternehmen stark **positive Effekte** zugesprochen. So planen knapp 90 Prozent der Probanden eine Intensivierung ihres Controllings, die sich unter anderem in einer Erhöhung des Zeitbudgets für Controllingmaßnahmen konkretisiert. Im Hinblick auf die Analyse des Jahresabschlusses wollen zukünftig mehr als doppelt so viele Betriebe neben den eigenen Vorjahreswerten Branchenzahlen als Vergleichsbasis nutzen. Dies ist insbesondere auf die Einzelberatung zurückzuführen, die den Betriebsvergleich explizit zum Inhalt hatte. Die Erhöhung im Bereich der Planzahlen ist primär auf die Vortragsveranstaltung zurückzuführen, da einer der Referenten die Unternehmensplanung in den Mittelpunkt gestellt hat.

Als **Fazit der Untersuchung** ist festzuhalten, dass zur Stärkung der Managementkompetenz von Handwerksunternehmern nicht nur Kenntnisse vermittelt, sondern auch emotionale Barrieren aufgebrochen werden müssen. Hierzu sind die untersuchten Maßnahmen unterschiedlich gut geeignet. Nachdem auch die Wünsche und Erwartungen der Betriebsinhaber stark differieren, sollte ein möglichst breites Spektrum an aufeinander abgestimmten Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden.

Der vollständige Untersuchungsbericht kann über die Homepage des Instituts abgerufen werden:

Ludwig-Fröhler-Institut
Max-Joseph-Str. 4
80333 München

089-51556080
ihw@lfi-muenchen.de
<http://www.lfi-muenchen.de>