

**DHI**

Hans-Ulrich Küpper (Hrsg.)

## **Lehren aus der Krise**

**Auswirkungen und Konsequenzen aus der  
Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009  
für den Handwerksbereich**





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

ISBN: 978-3-925397-61-5

**2010**

**Ludwig-Fröhler-Institut**

***Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI)***

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



**DHKT**  
DEUTSCHER  
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie den  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

IV

**Hans-Ulrich Küpper (Hrsg.)**

## **Lehren aus der Krise**

**Auswirkungen und Konsequenzen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise**

**2008/2009 für den Handwerksbereich**



**Geleitwort**

Die Finanz- und Wirtschaftskrise bedeutete auch für das Handwerk einen unerwarteten und deutlichen Einbruch. Nachdem es nun danach aussieht, dass sie zumindest in Deutschland schneller als befürchtet überwunden werden kann, stellt sich vor allem die Aufgabe, aus ihr Lehren zu ziehen. Das gilt auch für das Handwerk; aus den Erfahrungen ergeben sich Konsequenzen zum Verhalten in künftigen Krisen.

Die Basis dafür bildet eine Analyse, wie stark es von der Krise betroffen war, welche seiner Unternehmen die Krise erfolgreich gemeistert haben und was die zentralen Faktoren hierfür waren. Dieser wichtigen Aufgabe hat sich das Deutsche Handwerksinstitut (DHI) in der vorliegenden Schrift gewidmet. Erstmals haben dabei alle zu ihm gehörenden Teilinstitute zusammengewirkt. Hierdurch ist es gelungen, aus unterschiedlichen Sichtweisen – volkswirtschaftlich, betriebswirtschaftlich, technisch und personalpolitisch – Erkenntnisse für das künftige Verhalten von Unternehmen, Organisation und Politik zu gewinnen.

Die Schrift enthält eine Vielzahl interessanter Einsichten. Deshalb ist zu wünschen, dass sie in hohem Maße genutzt wird, damit das Handwerk und seine Betriebe künftige Krisen noch besser bewältigen können.

Berlin, im Dezember 2010

Holger Schwannecke

(Generalsekretär des ZDH)



## Inhaltsverzeichnis

1. Zentrale Erkenntnisse für das Handwerk aus der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009  
(Management Summary) ..... 1  
  
*Hans-Ulrich Küpper*  
*Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften (LFI)*
2. Das Handwerk – ein Konjunkturstabilisator?..... 19  
  
*Jörg Thomä*  
*Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität  
Göttingen (ifh)*
3. Krisen erfolgreich meistern. Erfolgsfaktoren für die Bau- und Metallbranche in der  
Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009..... 78  
  
*Anja Baumann, Joachim Hamburger*  
*Institut für Technik der Betriebsführung (itb)*
4. Finanzierungsbedingungen des Handwerks für Kredite vor dem Hintergrund der  
Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009..... 126  
  
*Maximilian Wolf*  
*Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften (LFI)*
5. Ansatz zur Entwicklung eines Innovationsindikators für das Handwerk..... 173  
  
*Daniela Franke, Michael Eisermann*  
*Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover (HPI)*
6. Klüger aus der Krise: Die Perspektive der beruflichen Aus- und Weiterbildung ..... 225  
  
*Detlef Buschfeld*  
*Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln (FBH)*
7. Ausblick in Form von zehn Thesen: Was kann das Handwerk und die Politik aus der  
Wirtschaftskrise 2008/2009 lernen, wenn sie Maßnahmen für das Handwerk ergreifen  
wollen? ..... 255





**1. Zentrale Erkenntnisse für das Handwerk aus der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009  
(Management Summary)**

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

Leiter des Ludwig-Fröhler-Instituts für Handwerkswissenschaften in München  
(LFI)



## **Inhalt**

1. Gegenstand und Zweck der Untersuchung
2. Gesamtwirtschaftliche Funktion des Handwerks als Stabilisator in Krisenzeiten?
3. Faktoren einer krisengerechten Betriebsführung
4. Finanzierungsbedingungen für das Handwerk
5. Entwicklung eines Innovationsindikators für das Handwerk
6. Aus- und Weiterbildung als Ansatzpunkt zur Vorbereitung auf künftige Krisen



## **1. Gegenstand und Zweck der Untersuchung**

Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 war ein wirtschaftlicher Einbruch, wie ihn Deutschland (und die Welt) seit langem nicht erfahren hat. Vieles spricht inzwischen dafür, dass dieses Land schneller als erwartet und besser als die meisten anderen Volkswirtschaften wieder aus ihm herausgekommen ist, auch wenn die internationalen Nachwirkungen möglicherweise noch nicht bewältigt sind. Umso wichtiger ist es, aus dieser Krise zu lernen. Das gilt für alle wirtschaftlich und politisch Beteiligten, auch für die Organisationen und Unternehmen des Handwerks.

Deshalb haben sich die im DHI zusammengeschlossenen Institute in einem gemeinsamen Projekt der Aufgabe gestellt, erste Erkenntnisse aus den verschiedenen Blickwinkeln ihrer jeweiligen Forschungsrichtungen herauszuarbeiten. Dies sollte relativ rasch geschehen und kann deshalb keine umfassende Analyse sein. Wichtiger schien es, den Verantwortlichen frühzeitig Hinweise zu geben, worin zentrale Einsichten und Erfahrungen für das Handwerk und seine Betriebe liegen.

## **2. Gesamtwirtschaftliche Funktion des Handwerks als Stabilisator in Krisenzeiten?**

Die erste Untersuchung dieser Schrift befasst sich mit der seit langem umstrittenen Frage, welche Funktion das Handwerk für die Konjunktur hat. Hierbei stehen sich zwei gegensätzliche Hypothesen gegenüber. Nach der „Stabilisatorhypothese“ trägt das kleinbetrieblich geprägte Handwerk aufgrund seiner höheren Flexibilität eher zur Stabilisierung der Konjunktur als Großunternehmen bei. Dem steht die „Krisenverstärkerhypothese“ gegenüber, nach der in Zeiten eines konjunkturellen Abschwungs aufgrund der allgemeinen Flucht in die Selbständigkeit das Angebot des Handwerks bei zugleich sinkender Nachfrage nach Handwerksleistungen wächst. Die bisherigen Forschungsarbeiten sprechen – entgegen mancher Äußerungen während der Krise - eher gegen die erste These einer stabilisierenden Funktion des Handwerks.

Die Untersuchung von Jörg Thomä vom Volkswirtschaftlichen Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh) kommt durch eine vertiefte Auswertung der Daten für die Zeit der Krise und die Jahre davor zu interessanten neuen Einsichten. Methodisch führt der Beitrag dabei vor allem aus, dass man durch Heranziehung von Quartals- statt Jah-

resdaten zeitliche Verschiebungen wesentlich genauer erfasst und die konkrete Entwicklung am längerfristigen Trend spiegelt.

Ein interessanter Ausgangspunkt liegt darin, dass sich die Stimmungslage im Handwerk während der Krise 2008/2009 deutlich schwächer eingetrübt hat als in der gewerblichen Wirtschaft. Dennoch verzeichneten die zulassungspflichtigen Handwerke im Gesamtjahr 2009 mit -5 % einen stärkeren Umsatzrückgang zum Vorjahr als das nominale Bruttoinlandsprodukt. Demnach schien das Handwerk in vergleichbarer Weise von der Krise betroffen zu sein wie die anderen Wirtschaftszweige.

Dieses Bild ändert sich jedoch, wenn man laut der Studie die verschiedenen zum Handwerk gehörenden Gewerbegruppen näher betrachtet. Dabei bilden sich im Kern drei verschiedene Handwerksbereiche heraus, die zu unterscheiden sind:

- Industrienaher Handwerke für den gewerblichen Bedarf,
- Bau- und Ausbaugewerbe sowie
- Konsumnahe Gewerbegruppen.

Die erste Gruppe der industrienahen Handwerke, zu denen die handwerklichen Zulieferer gehören, hatte den mit Abstand stärksten Umsatzeinbruch. Er betrug -17,7 %. Nimmt man sie aus der Gesamtbetrachtung heraus, so hätten sich die summierten Handwerksumsätze in 2009 erheblich stabiler entwickelt.

Im Vergleich dazu deutlich schwächer, aber noch relativ stark sind mit -6,9 % die Umsätze im Bauhauptgewerbe gesunken. Vor allem der Einbruch im Wirtschaftsbau hat hier die Entwicklung belastet. Auch das Ausbaugewerbe hatte mit -3,3 % einen Abschwung zu verzeichnen.

Dem steht die Entwicklung in den anderen Gewerbegruppen des Handwerks gegenüber. Ihre Umsatzentwicklung war wesentlich stabiler, wozu die Konsum anregenden Wirkungen des Konjunkturpakets beitragen haben. Insbesondere verzeichnete das Kfz-Gewerbe ein wohl maßgeblich auf die „Abwrackprämie“ zurückzuführendes Umsatzwachstum von +1,7 %.

Diese Ergebnisse werden erhärtet, wenn man den langfristigen Trend in die Betrachtung einbezieht. Das Handwerk befindet sich seit geraumer Zeit in einem starken strukturellen Anpassungsprozess. Bezogen auf diesen negativen Trendverlauf wird sichtbar, dass

- das Handwerk zwar 2009 einen deutlichen Rückgang erlebt hat, aber kein Einbruch wie in der Gesamtwirtschaft zu verzeichnen war. Relativ gesehen hatte es demnach in dieser Wirtschaftskrise bis zu einem gewissen Grad eine stabilisierende Wirkung.

Dazu kommt, dass das Handwerk mehr als die Industrie bemüht ist, seine Beschäftigten so lange als möglich zu halten.

- Das charakteristische beharrende Beschäftigungsverhalten des überwiegenden Teils des Handwerks unterstützt daher die Stabilisatorhypothese.

Wie die tiefergehende Untersuchung durch Filterung der Zeitreihe zeigt, ist im Hinblick auf die Lage des Handwerks im gesamtwirtschaftlichen Konjunkturverlauf die Differenzierung in seine verschiedenen Gewerbegruppen von zentraler Bedeutung. Sie teilen sich in einen eher konjunkturabhängigen und einen weniger konjunkturabhängigen Bereich. Der erstere umfasst die Handwerke für den gewerblichen Bedarf sowie das Bau- und Ausbaugewerbe; er macht am Umsatz gemessen mehr als 50 % des gesamten Handwerks aus. Deshalb kann es auch keine generelle Stabilisatorfunktion wahrnehmen. Die unterschiedliche Konjunkturabhängigkeit der einzelnen Gewerbegruppen ist dabei im Wesentlichen ein Spiegelbild der gesamtwirtschaftlichen Nachfrageentwicklung, wie sie sich am Verlauf der handwerksrelevanten Verwendungskomponenten des Bruttoinlandsprodukts zeigt. Hierbei gilt die private Investitionsnachfrage (Bau- und Ausrüstungsinvestitionen) als besonders konjunkturreagibel. Dementsprechend reagieren die von ihnen abhängigen Gewerke sehr stark auf konjunkturelle Änderungen. Demgegenüber sind die konsumnahen Gewerke deutlich weniger konjunkturabhängig, weil der private Konsum allgemein nicht so stark schwankt. Daher geht von ihm in der Regel eine dämpfende Wirkung auf den Konjunkturverlauf aus, weshalb dem entsprechenden Teil des Handwerks eher eine stabilisierende Funktion zugesprochen werden kann. Insgesamt

- übertragen sich damit die gesamtwirtschaftlichen Nachfrageschwankungen innerhalb des Handwerks vor allem auf die Gruppen „Gewerblicher Bedarf“ sowie „Bau und Ausbau“,
- während die konsumnahen Gewerbegruppen stabilisierend wirken.

Die Betroffenheit des Handwerks von Konjunkturschwankungen und seine Möglichkeit, eine stabilisierende Funktion wahrzunehmen, hängen aus diesen Gründen auch und in erster Linie von der Struktur der jeweils aktuellen volkswirtschaftlichen Nachfrageschwäche ab.

Wegen der starken internationalen Verflechtung der deutschen Volkswirtschaft war der Exporteinbruch die prägende Determinante der jüngsten Wirtschaftskrise. Dies bekamen insbesondere die Investitionsgüterhandwerke zu spüren, während die konsumnahen Handwerksbereiche dadurch weniger betroffen waren. Auf der anderen Seite ist damit zu rechnen, dass expansive Tendenzen auch in Zukunft vor allem vom Export ausgehen. Darauf sollte sich auch das Handwerk mehr einstellen und die sich ihm hierbei eröffnenden Potentiale nutzen:

- Es sollte die Wogen der Weltkonjunktur stärker als bisher als Chance begreifen, zum einen durch Ausweitung seiner Auslandsgeschäfte.
- Um die indirekten Exportimpulse zu nutzen, sollte es zum anderen eine stärkere Einbindung in die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfungskette erreichen.

Insgesamt können also wichtige Teile des Handwerks tatsächlich eine stabilisierende Wirkung im Konjunkturverlauf wahrnehmen. Vor allem gilt dies aber im Hinblick auf den Arbeitsmarkt. Diese Funktion sollte daher wirtschaftspolitisch gefördert werden durch Maßnahmen, welche die Handwerksbetriebe in die Lage versetzen, ihre Beschäftigten auch in schwierigen Zeiten möglichst lange zu halten.

### **3. Faktoren einer krisengerechten Betriebsführung**

Aus Sicht des einzelnen Handwerksbetriebs stellen sich insbesondere die Fragen, welche Faktoren eine erfolgreiche Bewältigung gesamtwirtschaftlicher Einbrüche ermöglichen und wie die Finanzierung trotz übergreifender Finanzkrise gesichert werden kann. Ihnen sind die beiden nachfolgenden Untersuchungen gewidmet.

Anja Baumann und Joachim Hamburger vom Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut (itb) ermitteln über eine zweistufige empirische Erhebung Unterschiede in der Betriebsführung erfolgreicher und weniger erfolgreicher Handwerksunternehmen. Dabei konzentrieren sie sich auf die Bau- und Metallbranche, weil diese besonders stark von der Krise betroffen wurden. Methodisch führten sie einerseits teilstandardisierte Interviews mit 20 Inhabern von Handwerksbetrieben über die Umsatzentwicklung zwischen 2007 und 2009 sowie die von ihnen erwartete zukünftige Entwicklung. Zum andern wurde in Seminaren des Deutschen Handwerkskammertags (DHKT) bei 35 technischen betriebswirtschaftlichen und Innovationsberatern des Handwerks eine Expertenbefragung zu deren Einschätzung erfolgreicher bzw. präventiver Betriebsführung in der Krise durchgeführt.

Als erfolgreich wurden die Handwerksbetriebe eingestuft, die ihren Umsatz trotz Krise stabil halten konnten. Entsprechend der ausführlichen Literatur zu den Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen wurden

- Betriebsorganisation und Planung,
- Produkt/Marketing/Vertrieb,
- Personal/Führung und
- Finanzierung

als wichtigste Bereiche der Betriebsführung analysiert. Dabei zeigte sich, dass die erfolgreichen Betriebe vor allem in folgenden Aspekten den anderen Betrieben vorausgehen:

- Im Bereich Betriebsorganisation und Planung fällt auf, dass die erfolgreichen Handwerksbetriebe deutlich häufiger in Arbeitskreisen mitwirken. Überraschenderweise nutzen sie seltener Managementsysteme und sehen die Notwendigkeit weiterer Organisationsstandards. Das zweite Ergebnis dürfte jedoch zu relativieren sein, indem erfolgreichere Betriebe flexibler und sensibler gegenüber Mängeln und Verbesserungsmöglichkeiten sind.
- Als zentral wichtiger Erfolgsfaktor erweist sich im Bereich Produkt/Marketing/Vertrieb die Innovationsfähigkeit. Erfolgreiche Betriebe haben fünfmal häufiger neue Produkte und Dienstleistungen in ihrem Portfolio als die weniger erfolgreichen. Weiterentwickelte Produkte bilden eine wesentliche Bestimmungsgröße unternehmerischen Erfolgs. In der Betriebsführung gelingt es den erfolgreichen Betrieben, ihre Mitarbeiter stärker zu motivieren. Ferner ist die Bereitschaft ihrer Mitarbeiter zur Flexibilität signifikant höher, und diese besitzen eine um ein Drittel höhere Bereitschaft zur Fortbildung.

Die Befragung der “Experten“ bestätigte und verfeinerte diese Ergebnisse. Erfolgreiche Betriebe zeichnen sich

- im Bereich Betriebsorganisation und Planung durch eine weitsichtige Planung und vorausschauendes Denken des Unternehmers, ein aussagekräftiges Controlling, Transparenz in der Abwicklung von Aufträgen, deren Nachkalkulation sowie Zuverlässigkeit und Termintreue aus.

- Für die Erfüllung der Kundenanforderungen und –bedürfnisse des Bereichs Produkt/Marketing/Vertrieb bilden die Offenheit und das ganzheitliche Denken des Unternehmers einen günstigen Ausgangspunkt für die aktive Suche nach neuen Märkten und Trends. Darüber hinaus werden die Fähigkeit zur Spezialisierung, ein positives Image und ein breites Kundenspektrum von den Experten als Merkmale erfolgreicher Betriebe genannt.
- Ein erfolgreicher Handwerksbetrieb sollte im Bereich Personal/Führung über motivierte und bezüglich der Arbeitszeit flexible Mitarbeiter verfügen. Deren Bindung an das Unternehmen wird als wichtiger Faktor zur Sicherung der Stabilität angesehen. Deshalb muss das Unternehmen seinen Mitarbeitern eine hohe Wertschätzung entgegenbringen und vor allem für deren Weiterbildung und Qualifizierung sorgen.

Diese Ergebnisse lassen die Schlüsselrolle des Gestaltungsfelds der Innovationsfähigkeit erkennen. Um Voraussetzungen dafür zu schaffen, ist es nach Auffassung der Experten notwendig, dass die Betriebe ganzheitlich ausgerichtet sind und ihre Perspektive über die eigene Branche hinaus reicht. Dabei sind die Faktoren der verschiedenen Felder gegenseitig voneinander abhängig. In der Arbeitsorganisation müssen die Abläufe und Strukturen der Prozesse so gestaltet sein, dass sie neue Ideen für Produkte und deren Weiterentwicklung fördern. Eine offene sowie vorausschauende Einstellung des Unternehmers und motivierte, flexible und qualifizierte Mitarbeiter sind ebenso wie eine strategische Ausrichtung durch Nutzung von Controlling-Instrumenten notwendig, um innovative Produkte sowie Dienstleistungen entwickeln sowie umsetzen zu können.

#### **4. Finanzierungsbedingungen für das Handwerk**

Die Finanzierung ist für Handwerksbetriebe kein einfacher Bereich. Ihre Unternehmer sind in der Regel primär auf die Erstellung guter Leistungen ausgerichtet; für Aktivitäten auf dem Kapitalmarkt sind sie auch nicht speziell ausgebildet. Zudem haben sie nur einen begrenzten Zugang zu Finanzierungsquellen. Deshalb erscheint es besonders interessant zu untersuchen, wie sich ihre Finanzierungsbedingungen in einer derart einschneidenden Finanzkrise entwickelt haben.

Um diese herauszufinden hat Maximilian Wolf vom Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften (LFI) auf der Basis früherer Untersuchungen (auch des LFI) deren Beeinflussung durch die Krise analysiert. Hierzu stellt er die Finanzierungssituation im Handwerk vor

der Finanz- und Wirtschaftskrise deren Entwicklung von 2008 und 2009 gegenüber. Methodisch führte er hierzu im Mai/Juni 2010 in Zusammenarbeit mit acht Handwerkskammern eine Fragebogenerhebung bei über 8000 Handwerksbetrieben des Ausbau- Bauhaupt-, Gesundheits-, Kfz- und Nahrungsgewerbes sowie der Handwerke für den gewerblichen Bedarf durch.

Vor der Krise war die Finanzierungssituation von Handwerksunternehmen durch

- eine schwache Ausstattung mit Eigenkapital,
- eine Dominanz der klassischen Finanzierungsinstrumente (z.B. Kontokorrentkredite) und
- unzureichende Kreditsicherheiten

gekennzeichnet. Die hiermit verbundenen Probleme können sich in einer Krise verschärfen und zu einer Gefährdung des Unternehmens führen. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass sich die Kapitalstruktur in der Krise nicht verbessert hat. Eher überrascht es dagegen, dass

- die Eigenkapitalquote im Vergleich zu der Zeit vor der Krise in den überwiegenden Fällen in allen Branchen unverändert blieb.

Auch die Bereitschaft der Banken zur Kreditgewährung nahm nicht deutlich ab, jedoch stiegen die Anforderungen an die Betriebe:

- Zwar zeigte sich in allen Branchen eine „gefühlte“ Krise bei Vergabe langfristiger Kredite. Jedoch war beim Großteil der Unternehmen unabhängig von der Branche keine reale Krise bei der Kreditvergabe feststellbar.
- Das zentrale Hemmnis hierbei stellen unabhängig von der Branche weiter unzureichende Kreditsicherheiten dar.
- Gestiegen sind gegenüber 2008 vor allem vier Anforderungsbereiche:
  - Kreditsicherheiten,
  - die Offenlegung von Geschäftszahlen und –strategien,
  - die schriftliche Dokumentation von Krediten und
  - die Bedeutung von Branchenratings.

Das zuletzt angesprochene Rating hat für die Kapitalbeschaffung in allen Wirtschaftsbereichen immer größere Bedeutung erlangt. Die Auseinandersetzung damit kann die Beurteilung auch eines Handwerksunternehmens positiv beeinflussen. Die empirischen Ergebnisse machen deutlich, dass dies im Handwerk stärker genutzt werden sollte. Dies kommt in folgenden Erkenntnissen zum Ausdruck:

- Über die Hälfte der Unternehmen im Bau- und Ausbaugewerbe sowie in den konsumnahen Handwerken kennt seine Ratingnote nicht. Bisher haben sie sich meist nicht nach ihrer Ratingnote erkundigt. Am besten ist die Situation noch bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf.
- Bei denjenigen Unternehmen, welche die Ratingnote kennen, ist diese über die Krise hinweg unverändert geblieben.
- Ein Rating wird bei diesen Unternehmen insbesondere über ausführliche Erklärungen der Kreditinstitute kommuniziert; die Erläuterungen erhielten vor allem konsumnahe Handwerke.

Dem entsprechen Finanzierungsstrategien, welche sich in der Krise als erfolgreich herausgestellt haben:

- Intensivierter Kontakt zur Hausbank, der vor allem von den Handwerken für den gewerblichen Bedarf genutzt wurde.
- Alternative Finanzierungsformen wie z.B. Leasing oder Factoring gewinnen zwar an Bedeutung, gelten aber nicht in allen Branchen als erfolgreiche Finanzierungsform.
- Bei den öffentlichen Hilfen dominieren die Unterstützungsleistungen der Bürgschafts- und Landesbanken. Sie haben einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur Stärkung der Eigenkapitalquote der Handwerksunternehmen geleistet. Das Sonderprogramm „Kreditkrise“ der KfW- und Landesbanken hat darüber hinaus einen erheblichen Beitrag zur Finanzierung in der Krise beigetragen.
- Die Beratung durch die Handwerkskammern war vor allem in konsumnahen Handwerken wichtig und hilfreich.

Diese empirischen Ergebnisse zur Entwicklung der Finanzierungssituation im Handwerk zeigen ein hohes Maß an Übereinstimmung mit den in Abschnitt 2 dargestellten gesamtwirt-

schaftlichen Daten. Offensichtlich hat die Finanzkrise nicht so stark auf das Handwerk durchgeschlagen, obwohl dessen finanzielle Ausgangsbedingungen nicht ideal waren. Die gefühlte Betroffenheit war stärker als die reale. Die Intensivierung des Kontakts zur Hausbank bei den Handwerkern des gewerblichen Bedarfs wird verständlich vor dem Hintergrund, dass sie besonders stark von der Krise betroffen waren. Zugleich hat die Krise Defizite im Finanzierungsbereich noch klarer hervortreten lassen. Daraus sollten in Handwerk und Politik Konsequenzen gezogen werden:

- Handwerksunternehmen sind verschärften Konditionen für Bankkredite ausgesetzt. Sie sollten sich eingehender mit ihrem Rating befassen und auch alternative Instrumente zum Bankkredit nutzen. Von den Banken ist mehr Transparenz über die Bewertungsverfahren und ihre Ergebnisse zu fordern.
- Da die Folgen der Wirtschaftskrise über 2010 hinausreichen werden, besteht auch danach ein Bedarf an Förderprogrammen. Diese sollten noch deutlicher auf die Bedingungen von Handwerksunternehmen ausgerichtet und besser in diesem Bereich kommuniziert werden.
- Die Stärkung der Eigenkapitalbasis ist eine bleibende Aufgabe für Handwerksunternehmen. Ihre Bedeutung sollte durch die Organisationen des Handwerks betont, durch Ausbildung und Beratung sowie durch öffentliche Maßnahmen gefördert werden.

## **5. Entwicklung eines Innovationsindikators für das Handwerk**

In der Untersuchung zur Betriebsführung hat sich die Innovationsfähigkeit als ein zentraler Faktor für erfolgreiches Wirtschaften auch im Handwerksbereich herauskristallisiert. Dem kommt auch gesamtwirtschaftlich große Bedeutung zu, nachdem ca. ein Drittel der Innovationsaufwendungen in Deutschland von KMUs mit weniger als 500 Beschäftigten erbracht wird. Vor diesem Hintergrund erweist es sich als Defizit, dass es an Wissen über die Innovationstätigkeit im Handwerk mangelt. Deshalb schlägt das Heinz-Piest-Institut für Handwerks-technik an der Leibniz Universität Hannover (HPI) die Entwicklung eines Innovationsindikators für das Handwerk vor und erarbeiten Daniela Franke sowie Michael Eisermann in dieser Schrift einen Ansatz dazu.

Dies ist erforderlich, weil die ansonsten verwendeten Innovationsindikatoren an der Praxis des Handwerks vorbeigehen. Für diesen, durch eine Vielzahl an Leistungsarten gekennzeich-

neten Wirtschaftsbereich stehen kundenspezifische Anpassungen und fortlaufende Verbesserungen bestehender Basisinnovationen im Vordergrund ihrer Innovationstätigkeit. Die Basis für erfolgreiche Innovationsprozesse liegt in der bei ihnen in besonderem Maße gegebenen Nähe zum Kunden. Neben der Kundenorientierung sind flache Organisationshierarchien, die Kultur der Selbständigkeit, unternehmerisches Denken und Handeln, die hohe Bedeutung von Qualifizierung und Ausbildung, Kooperationsoffenheit, persönliche Beziehungen sowie die Offenheit für neue Technologien Merkmale, durch welche sich erfolgreiche Innovationsprozesse im Handwerk auszeichnen.

In der Öffentlichkeit gibt es ein Vorurteil, dass größere Unternehmen innovativer seien. Begründet liegt dies in dem Umstand, dass die innovative Tätigkeit von kleinen Handwerksbetrieben oft nicht ausreichend sichtbar und zu wenig in empirischen Erhebungen beachtet wird. Diese Betriebe verfügen über keine formalen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sondern stellen die Lösung von Kundenproblemen im Vordergrund ihrer Aktivitäten. Umso notwendiger erscheint es, die volkswirtschaftlich wichtige Innovationstätigkeit im Handwerk über einen entsprechenden Indikator sichtbar zu machen, mit dem rückkoppelnd auch ein Instrument zur Beeinflussung der Innovationstätigkeit im Handwerk gewonnen würde.

Eine Orientierung für dessen Entwicklung bietet der Gesamtindikator zur Messung der Innovationsfähigkeit Deutschlands, der seit fünf Jahren vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) erarbeitet wird und einen Vergleich mit 16 anderen führenden Industrienationen ermöglichen soll. Dieser besteht aus 150 Einzelindikatoren, die zu einem Gesamtindikator aggregiert werden. Zwar berücksichtigt dieser Indikator die vielfältigen Einflussfaktoren, die auch im Handwerk wirksam sind. Seine andersartige Zwecksetzung des internationalen Vergleichs und die spezifischen Strukturmerkmale des Handwerks verhindern jedoch seine unmittelbare Anwendung auf das Handwerk. Eine weitere Grundlage für den zu erarbeitenden Indikator lieferte eine Expertendiskussion mit Beratern für Innovation und Technologie.

Nach dem in dieser Schrift dargestellten Ansatz sollte der „Innovationsindikator Handwerk“ aus sieben Subindikatoren zusammengesetzt werden:

- (1) Subindikator Qualifizierung
- (2) Subindikator Entwicklung und Anwendung
- (3) Subindikator Finanzierung
- (4) Subindikator Vernetzung
- (5) Subindikator Wettbewerb

(6) Subindikator Nachfrage

(7) Subindikator gesellschaftliches Innovationsklima

Jeder von ihnen erfasst wiederum unterschiedliche Aspekte, die durch verschiedene Kennzahlen analysiert werden. Letztere können aus verfügbaren Daten hergeleitet oder spezifisch erhoben werden und sind in einem Gesamtzusammenhang zu betrachten.

Mit diesem Ansatz wird das Grundgerüst für einen Innovationsindikator Handwerk bereitgestellt. Er gibt wieder, dass das Innovationsverhalten im Handwerksbereich von einer Vielzahl miteinander verbundener Einflussgrößen abhängt. Mit ihm könnte man das Innovationsverhalten im Handwerk transparent machen und den Handwerkssektor als ein Treiber im volkswirtschaftlichen Innovationssystem kenntlich machen. Ein spezifischer Indikator kann des Weiteren Stärken und Schwächen im Innovationsmanagement aufzeigen, die Innovationskultur in diesem Sektor analysieren bzw. beeinflussen sowie wichtige Hinweise auf gezielte innovationspolitische Anreize liefern. Das spricht dafür, den vorliegenden Ansatz zu operationalisieren und nach erfolgreichem Test in die organisationseigene Handwerksstatistik aufzunehmen.

## **6. Aus- und Weiterbildung als Ansatzpunkt zur Vorbereitung auf künftige Krisen**

Konjunkturzyklen scheinen unvermeidlich zu sein. Auch wenn insbesondere Deutschland schneller aus dieser tiefen Finanz- und Wirtschaftskrise herauszukommen scheint, muss man aus ihr für die nächste Krise lernen. Deshalb wird im letzten Beitrag von Detlef Buschfeld, dem Leiter des Forschungsinstituts für Berufsbildung im Handwerk (FBH), die Aus- und Weiterbildung als zentraler Ansatzpunkt für die Vorbereitung auf nächste Krisen herausgestellt. Er zeigt auf, dass man tatsächlicher „klüger“ aus dieser Krise herauskommen kann und dazu konkrete Empfehlungen ableitbar sind.

In seiner Analyse der Ausgangslage wird in Übereinstimmung zu den anderen Beiträgen sichtbar, dass diese Krise das Handwerk weniger stark als andere Wirtschaftszweige betroffen hat, wenn man den längerfristigen Trend einer abnehmenden Zahl an Beschäftigten berücksichtigt. Zudem ist auch im Hinblick auf die Aus- und Weiterbildung zwischen den anti- und den prozyklischen Handwerksbereichen zu differenzieren. Die eingehend ausgewerteten empirischen Daten machen sichtbar, dass mehr als die Hälfte der Weiterbildungsanbieter auch in 2009 die aktuelle wirtschaftliche Lage als positiv, ein Drittel noch als neutral eingeschätzt haben. Zwar kommt es durch die Krise zu Änderungen, dennoch behauptete sich eine positive

Grundstimmung. Insgesamt kann der Schluss gezogen werden, dass sich auch durch die Konjunkturpakete der Bundesregierung kritische und befördernde Auswirkungen der Krise tendenziell ausgleichen. Drohen im wirtschaftlichen Gesamtzusammenhang Entlassungen, so liegt Qualifizierung eher im Aufschwung. Zudem ist sie ein Mittel, um Mitarbeiter zu binden und nach der Krise mit qualifizierten Fachkräften durchstarten zu können. Darüber hinaus sind in ihr das Bemühen um Innovationen zu intensivieren und damit Qualifizierungen wahrscheinlich.

Aus dieser Analyse lassen sich Lehren zu den Handlungsoptionen der Weiterbildung und die Gestaltung der Rahmenbedingungen ziehen. Dabei erweist sich das deutsche System beruflicher Aus- und Weiterbildung als geeignet, um biografisch sinnvoll auf Qualifizierungsanlässe in der Krise zu reagieren. Seine berufliche Grundstruktur kann als ein Vorteil in der Krise gewertet werden. Deshalb ist es weiter zu fördern, weil Berufslaufbahnkonzepte sich als wertvolles Instrument der Krisenprävention erweisen und ein sinnvolles Handeln in der Krise ermöglichen. Dazu ist es jedoch erforderlich, Hemmnisse abzubauen, die KMU gegenüber Großunternehmen (noch) aufweisen. Nach empirischen Erhebungen liegen diese z.B. darin, dass es in ihnen keine hinreichend guten Vertretungsregelungen gibt und Mitarbeiter zur Weiterbildung weniger freigestellt werden. Deren Kosten werden bei beiden Unternehmenstypen nur begrenzt übernommen. Das maßgebliche Hemmnis in KMU folgt aus der hohen Arbeitsbelastung. Ferner ist in ihnen die Personalentwicklung selten strategisch eingebunden und fehlt es an kompetenten Ansprechpartnern zu Weiterbildungsfragen sowie Weiterbildungsplänen. Insgesamt sollte die geringere Auslastung einer Krise als Potenzial gewonnener Zeitreisen zur innerbetrieblichen Rationalisierung und Optimierung, zur Schaffung innovativer Produkte und Dienste und zur externen aktiven Marktbearbeitung genutzt werden.

Um dies zu erreichen, sind auch die hierfür förderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Handwerksinnungen – und Verbände sollten entsprechende strategischen Konzepte der Personalentwicklung, der Rationalisierung und Marktbearbeitung vorhalten. Des Weiteren benötigt man für künftige Krisenzeiten Instrumente der finanziellen Vorsorge von Weiterbildungsaktivitäten. Weiterbildung ist als Alternative zu Lohnersatzleistungen oder Ergänzung zu Kurzarbeitergeld, Arbeitszeitverkürzungen u.a. zu gestalten. Hierzu wird die Einrichtung eines Fonds für Qualifizierung angeregt, der sowohl der Überwindung von Krisen als auch für bedarfsorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen in sonstigen Konjunkturphasen dienen kann. Er könnte so gestaltet werden, dass es in Konjunkturkrisen einen besonderen Anreiz, zur Entnahme von Anteilen des Fonds gibt, beispielsweise im Rahmen individueller Entwick-

lungspläne. Eine Ausschüttung sollte individuell und bedarfsorientiert jederzeit erfolgen können. Die Finanzierung des Fonds sollte eine betriebliche und einen personenbezogene Komponente enthalten. Darüber hinaus können bestimmte Anlässe und Formen ggf. öffentlich subventioniert werden, soweit sich dies durch das Gemeinwohlinteresse begründen lässt. Ein solcher Vorschlag, der konzeptionell genauer auszuarbeiten und zu prüfen wäre, ist ein Beispiel für konkrete Konsequenzen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise, um für künftige Krisen im Handwerk (noch) besser gewappnet zu sein.



## **2. Das Handwerk – ein Konjunkturstabilisator?**

Dipl.-Volksw. Jörg Thomä

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität  
Göttingen (ifh)



## **Inhalt**

1. Problemstellung: Stabilisator oder Krisenverstärker?
  2. Überblick zum Forschungsstand
  3. Die Krise 2008/2009: das Handwerk als Stabilitätsanker?
    - 3.1 Lage der Gesamtwirtschaft und wirtschaftspolitische Reaktionen
    - 3.2 Betroffenheit des Handwerks
  4. Datenbasis
  5. Allgemeine Konjunkturmuster im Handwerk
    - 5.1 Methodisches Vorgehen
    - 5.2 Stilisierte Fakten zur Handwerkskonjunktur
    - 5.3 Zwischenfazit
  6. Determinanten der Handwerkskonjunktur
    - 6.1 Bestimmungsfaktoren der Nachfrage nach Handwerksleistungen
    - 6.2 Konjunkturelle Trendentwicklungen im Vorfeld der Krise
    - 6.3 Ausblick: Eine zukünftige Stabilisatorfunktion des Handwerks?
  7. Zusammenfassung und Implikationen
- Literaturverzeichnis



## 1. Problemstellung: Stabilisator oder Krisenverstärker?

Auch das Handwerk konnte sich der schweren Wirtschaftskrise 2008/2009 nicht entziehen. Nach den vorliegenden Berechnungen gingen im Jahr 2009 die *nominalen* Umsätze im zulassungspflichtigen Handwerk gegenüber dem Vorjahr um 5,0 % zurück.<sup>1</sup> Prozentual gesehen erlebte die Handwerkswirtschaft damit einen stärkeren Rückgang als das  *nominale* Bruttoinlandsprodukt (-3,5 % gegenüber 2008).<sup>2</sup> Auf der anderen Seite wurde jedoch in ersten Einschätzungen hervorgehoben, dass das Handwerk und darüber hinaus der gewerbliche Mittelstand insgesamt zwar stark von den Auswirkungen der Krise betroffen waren. Alles in allem hätten sie aber in dieser kritischen Phase – anders als die Entwicklung des Handwerksumsatzes im Krisenjahr 2009 vermuten lässt – eine aus volkswirtschaftlicher Sicht wichtige konjunkturelle Stabilisatorfunktion innegehabt.<sup>3</sup> Vor diesem Hintergrund geht der vorliegende Beitrag der Frage nach, inwieweit die Handwerkswirtschaft tatsächlich – mit Blick auf den aktuellen Fall und allgemein – eine konjunkturelle Stabilisatorfunktion besitzt und welche Folgerungen sich hieraus für die Wirtschaftspolitik ergeben.

Nachdem Kapitel 2 zunächst einen Überblick zum Forschungsstand liefert, wird in Kapitel 3 der Krisenverlauf in der deutschen Realwirtschaft sowohl aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive als auch aus Sicht des Handwerks nachgezeichnet. In diesem Kapitel soll vor allem die Frage geklärt werden, ob das Handwerk in der jüngsten Wirtschaftskrise als Konjunkturstabilisator gewirkt hat oder nicht. Nachdem in Kapitel 4 die Datengrundlage der anschließenden Analyse dargestellt wurde, zeigt Kapitel 5 mit Hilfe einer zeitreihenanalytischen Auswertung von Beschäftigungs- und Umsatzdaten der Handwerksberichterstattung (Zeitraum 1996 bis 2009) stilisierte Fakten zur Handwerkskonjunktur auf. Hierbei geht es um statistisch messbare Zusammenhänge zwischen dem gesamtwirtschaftlichen Konjunkturzyklus und der wirtschaftlichen Entwicklung in einzelnen Bereichen der Handwerkswirtschaft. Dieser Vergleich erlaubt bereits erste Rückschlüsse bezüglich der Tatsache, dass die einzelnen Bereiche des Handwerks im Krisenjahr 2009 unterschiedlich stark von der Rezession betroffen waren. Auf

---

<sup>1</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 110 vom 19.03.2010: „5,0 % weniger Umsatz im Handwerk im Jahr 2009“, in: <http://www.destatis.de> (letzter Zugriff: 25.05.2010). Parallel dazu waren im zulassungspflichtigen Handwerk 1,5 % weniger Personen beschäftigt als im Vorjahr.

<sup>2</sup> Da die Handwerksumsätze nur in nominaler (d.h. nicht-preisbereinigter) Form vorliegen, wird das nominale Bruttoinlandsprodukt als Vergleichsmaßstab herangezogen.

<sup>3</sup> Vgl. IW-Köln (2010) und KfW et al. (2010): S. 5 ff.

dieser Grundlage verdeutlicht wiederum Kapitel 6 die zentralen gesamtwirtschaftlichen Determinanten der Nachfrage nach Handwerksleistungen. An dieser Stelle ist demnach zu klären, wovon die konjunkturellen Bewegungen im Handwerk unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten maßgeblich abhängen. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse wird der konjunkturelle Trendverlauf der Handwerkswirtschaft im Vorfeld der Krise 2008/2009 eingeschätzt. Hierdurch soll zum einen deutlich werden, wie sich der spezifische Charakter einer konjunkturellen Gesamtkonstellation auf die jeweilige Wirtschaftslage im Handwerk auswirkt. Zum anderen soll auf diesem Wege berücksichtigt werden, dass die vergangene wirtschaftliche Entwicklung im Handwerk neben eher kurzfristigen konjunkturellen Bewegungen vor allem auch durch längerfristige strukturelle Entwicklungsprozesse geprägt war. Nachdem des Weiteren der Frage nachgegangen wurde, inwieweit zukünftig eher eine konjunkturelle Stabilisatorfunktion des Handwerks zu erwarten ist, schließt Kapitel 6 mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und einer abschließenden Beantwortung der Ausgangsfrage. Zudem werden die verschiedenen Implikationen der gewonnenen Untersuchungsergebnisse formuliert.<sup>4</sup>

## 2. Überblick zum Forschungsstand

Es liegen nur wenige Untersuchungen vor, die explizit der Frage nach der konjunktur-stabilisierenden Funktion des Handwerks nachgegangen sind.<sup>5</sup> Sie nähern sich der Thematik dabei durch eine Messung der statistischen Zusammenhänge zwischen dem gesamtwirtschaftlichen Konjunkturverlauf und der wirtschaftlichen Entwicklung des Handwerks.

Vor dem Hintergrund der Krisenjahre 1966/1967 und 1974/1975 legte Schmidt (1975) die bisher umfangreichste Untersuchung vor. Schmidt setzte sich hierbei zum Ziel, auf der Grundlage von konjunkturstatistischen Daten zwei, bereits zum damaligen Zeitpunkt diskutierte Hypothesen einer Überprüfung zu unterziehen. Gemäß der sog. „Stabilisatorhypothese“ trägt das kleinbetrieblich geprägte Handwerk aufgrund seiner höheren Flexibilität und Anpassungsfähigkeit eher zur Stabilisierung der Konjunktur bei als Großunternehmen. Laut

---

<sup>4</sup> Der vorliegende Beitrag wurde im April 2010 abgeschlossen. Der Verfasser dankt Herrn Dr. Ullrich Kornhardt für wertvolle Anregungen und zahlreiche Diskussionen während der Entstehungszeit.

<sup>5</sup> Vgl. Schmidt, K.-H. (1975); Momm, H.-J. (1983): S. 27 ff und Dürig, W. et al. (2004): S. 66 ff.

der „Krisenverstärkerhypothese“ verhält es sich hingegen genau umgekehrt, da in Zeiten des konjunkturellen Abschwungs die allgemeine Flucht in die Selbstständigkeit das Angebot des Handwerks - bei zugleich sinkender Nachfrage nach Handwerksleistungen - wachsen lassen würde.<sup>6</sup> Im Ergebnis seiner Analyse leitet Schmidt für die Zeit von 1955 bis 1970 „die Tendenz verzögerter prozyklischer Reaktionen des Handwerks auf die Schwankungen der gesamtwirtschaftlichen Aktivität“<sup>7</sup> ab. Momm (1983) vertieft dieses Ergebnis durch eine Erweiterung des Untersuchungszeitraums auf die Jahre 1955 bis 1980. Gemessen an jährlichen Veränderungsraten wird dabei deutlich, dass das Gesamthandwerk und die Gesamtwirtschaft im Untersuchungszeitraum ein nahezu identisches Konjunkturmuster aufwiesen. Der Umsatz des Gesamthandwerks verlief über die Jahre hinweg im Gleichlauf zum Bruttosozialprodukt (entspricht dem Bruttonationaleinkommen<sup>8</sup>), wobei die Schwankungen des Handwerksumsatzes zum Teil größer ausfielen als die der gesamtwirtschaftlichen Produktion (vgl. Abbildung 1). Nach Momm verstärkt das Handwerk folglich eher Konjunkturschwankungen, „statt stabilisierenden Einfluss zu haben“<sup>9</sup>.

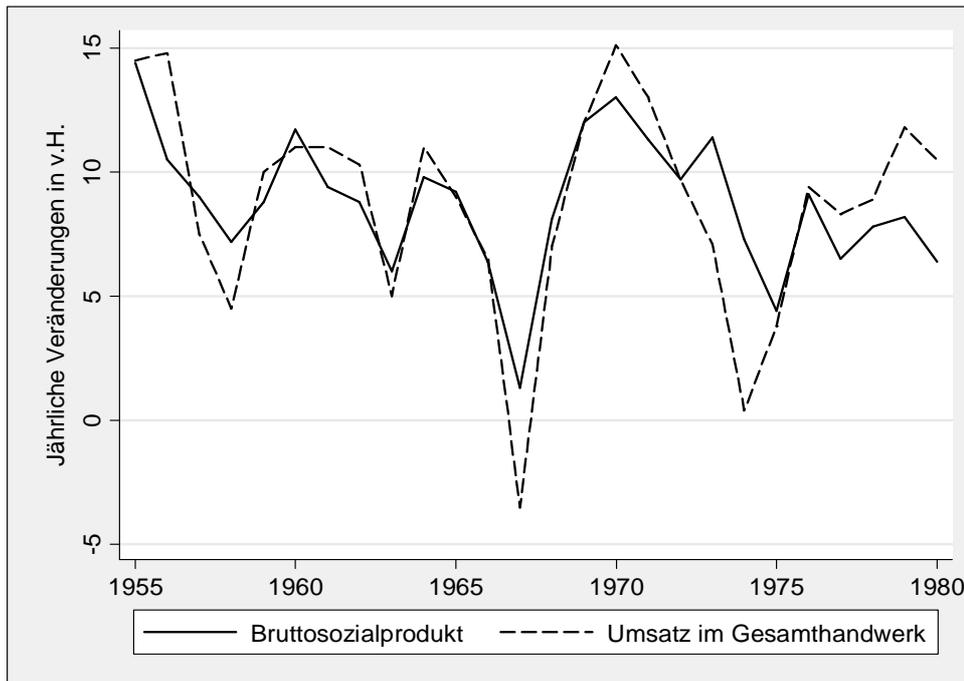
---

<sup>6</sup> Vgl. Schmidt, K.-H. (1975): S. 3.

<sup>7</sup> Ebd.: S. 42.

<sup>8</sup> Das Bruttonationaleinkommen (BNE) ist dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) sehr ähnlich. Das BNE wird nach dem Inländerprinzip ermittelt. Das BIP wird nach dem Inlandsprinzip erhoben.

<sup>9</sup> Momm, H.-J. (1983): S. 56.



**Abbildung 1: Entwicklung der Gesamtwirtschaft und des Gesamthandwerks im Zeitraum 1955 bis 1980 (nominale Werte; jährliche Veränderungen)**

**(Quelle: Momm (1983): S. 50 und S. 256 (Tabelle 1))**

Auch in der jüngeren Studie von Dürig u. a. (2004) setzen die Autoren an den Ergebnissen von Schmidt (1975) an. Der Vergleich der jährlichen Veränderungen des Bruttoinlandsprodukts mit denjenigen des Umsatzes im westdeutschen Handwerk (Zeitraum 1950-2002) brachte hierbei wiederum das Resultat, dass sich das Handwerk im Zeitablauf eher prozyklisch verhält und die Schwankungen der Handwerksproduktion in der Regel sogar stärker ausgefallen sind als in der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur. Insofern müsse nach Dürig u.a. nicht von einer konjunkturstabilisierenden, sondern von einer konjunkturverstärkenden Rolle der Handwerkswirtschaft ausgegangen werden.<sup>10</sup> Im Vergleich zu früheren Untersuchungen erweitern die Autoren dieser Studie jedoch die Überprüfung der Stabilisatorhypothese um den Aspekt der Beschäftigungsentwicklung. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass mit Blick auf den Arbeitsmarkt in der Vergangenheit regelmäßig eine stabilisierende Funktion des Handwerks angenommen wurde. In Handwerksbetrieben – so die entsprechende Annahme – wird

<sup>10</sup> Vgl. Dürig, W. et al. (2004): S. 52 ff und S. 66.

demnach in Krisenzeiten tendenziell länger an Beschäftigten festgehalten als in Industriebetrieben.<sup>11</sup>

In der Tat lassen sich verschiedene Argumente anführen, die für eine vergleichsweise stabile Beschäftigungsentwicklung im Handwerk sprechen. Zunächst sind soziologische Argumente zu nennen, die von einem sozial motivierten Beschäftigungsverhalten ausgehen. Aufgrund der persönlichen Arbeitsbeziehungen in inhabergeführten Kleinbetrieben ist es demnach gerade für das Handwerk charakteristisch, dass Einstellungspraktiken eher auf eine dauerhafte Beschäftigung von Mitarbeitern abzielen und krisenbedingte Entlassungen nur als letzte Auswegmöglichkeit gesehen werden. Neben persönlichen Bindungen lässt sich aber vor allem eine Reihe von ökonomisch-rationalen Argumenten anführen, die für ein stabileres Beschäftigungsverhalten in Handwerksbetrieben sprechen. Die Einstellung neuer Mitarbeiter ist für Kleinbetriebe mit hohen Transaktions- und Einarbeitungskosten (Bearbeitung von Bewerbungen, Einstellungsgespräche, Aneignung betriebspezifischen Wissens etc.) verbunden. Des Weiteren führt die wichtige Rolle des Humankapitals für die Handwerkswirtschaft nicht erst in Zeiten eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels dazu, dass an qualifizierten Beschäftigten möglichst lange festgehalten wird. In diesem Zusammenhang ist zudem die hohe Bedeutung des betriebspezifischen Erfahrungswissens für den Unternehmenserfolg im Handwerk hervorzuheben. Kündigungen in Handwerksbetrieben führen daher oftmals zu einem kritischen Know-how-Abfluss bzw. im Zuge des Stellenwechsels zu einem unerwünschten Wissenstransfer in andere Unternehmen. Nicht nur in Fällen, bei denen die Betriebe bereits in die berufliche Erstausbildung eines Beschäftigten investiert haben, wird daher auch in Krisenzeiten möglichst lange an qualifizierten Fachkräften festgehalten. Zudem ist die kleinbetrieblich geprägte Größenstruktur des Handwerks als zentraler Faktor zu sehen. Beschäftigtenverluste sind in Kleinunternehmen weniger gut zu verkraften als in Großunternehmen, da z.B. durch die Entlassung eines Mitarbeiters in einem 5-Personen-Betrieb eine deutlich größere Lücke in der Personal- und Organisationsstruktur entsteht als in einem 100-Personen-Betrieb.<sup>12</sup>

Dürig et al. (2004) sehen insbesondere in den genannten ökonomischen Argumenten eine Ursache für den oftmals zu beobachtenden Umstand, dass viele Handwerksbetriebe in konjunkturellen Abschwungphasen an ihren Beschäftigten möglichst lange festhalten. Dennoch be-

---

<sup>11</sup> Vgl. Dispan, J. (2003): S. 120.

<sup>12</sup> Vgl. Dürig, W. et al. (2004): S. 68 ff.

zweifeln Dürig u.a. eine sich hieraus ergebende Stabilisatorfunktion des Handwerks für die Gesamtwirtschaft, da sie vermuten, dass im konjunkturellen Verlauf ein konservatives Beschäftigungsverhalten von einzelnen Handwerksbetrieben nicht zu einer Stabilisierung der handwerklichen Gesamtbeschäftigung führt.<sup>13</sup> Verantwortlich hierfür wäre der prozyklische Aggregationseffekt der kontinuierlichen Personalfluktuations (Austausch von Beschäftigten im Zuge von Personalzugängen und -abgängen), welcher in Kleinunternehmen erfahrungsgemäß deutlich größeren Schwankungen unterliegen würde als in Großunternehmen.<sup>14</sup> In der Summe – so die These der Autoren – führt das konservative Beschäftigungsverhalten der handwerklichen Kleinbetriebe dazu, „dass in Rezessionszeiten Neueinstellungen bei entstehenden Vakanzen zögerlicher erfolgen und in Aufschwungsphasen – wenn die Auftragslage besser ist – umso bereitwilliger.“<sup>15</sup> Zur Bekräftigung ihrer These vergleichen Dürig u.a. die jährlichen Veränderungen des Beschäftigungswachstums im westdeutschen Handwerk mit derjenigen der gesamtwirtschaftlichen Erwerbstätigkeit (Zeitraum 1950 bis 2002). Ähnlich zum obigen Fall der handwerklichen Produktion kommen die Autoren zu dem Schluss, dass sich die Beschäftigung im Gesamthandwerk eher prozyklisch verhalten hat und das Handwerk daher im Zeitverlauf auch kein Beschäftigungsstabilisator gewesen ist.<sup>16</sup>

Der Überblick zu den bisherigen Forschungsarbeiten spricht folglich eher gegen die Gültigkeit der Stabilisatorhypothese. Die vorliegenden Ergebnisse sprechen sogar dafür, dass dem Handwerk anstatt einer stabilisierenden eher eine konjunkturverstärkende Funktion zukommt. Gerade im Falle der jüngsten Wirtschaftskrise wurde der Handwerkswirtschaft jedoch wiederholt eine konjunkturelle Stabilisatorfunktion zugeschrieben.<sup>17</sup> In den folgenden Kapiteln wird daher untersucht, ob die Verneinung einer konjunkturellen Stabilisatorfunktion des Handwerks nicht dennoch einer gewissen Differenzierung bedarf. Hierzu wird in Kapitel 3 überprüft, ob das Handwerk in der Krise 2008/2009 trotz des relativ starken Rückgangs des

---

<sup>13</sup> Vgl. ebd.: S. 70 f.

<sup>14</sup> Die Ergebnisse von Müller, K. (2005) deuten darauf hin, dass dies nicht uneingeschränkt gilt. Für die Gesamtwirtschaft konnte dabei auf Grundlage des IAB-Betriebspanels zwar in der Tat eine steigende Fluktuationsrate mit sinkender Betriebsgröße festgestellt werden. Im Falle des Handwerks verhielt es sich hingegen genau umgekehrt, d.h. die Fluktuationsrate stieg mit der Betriebsgröße an. Hierbei lag die Fluktuationsrate im Handwerk in den unteren Betriebsgrößeklassen in etwa auf dem Niveau der Gesamtwirtschaft. Vgl. Müller, K. (2005): S. 49 und S. 107.

<sup>15</sup> Dürig, W. et al. (2004): S. 71.

<sup>16</sup> Vgl. ebd.: S. 54 und S. 71.

<sup>17</sup> Vgl. z.B. IW-Köln (2010). In der öffentlichen Diskussion zur Wirtschaftskrise wurde die stabilisierende Wirkung des Handwerks wiederholt hervorgehoben. Vgl. z.B. die folgenden Artikel aus der Handwerkspresse: „Handwerk trotz der Wirtschaftskrise“, in: Allgemeine Fleischer-Zeitung Nr. 45 vom 04.11.2009, S. 9; „Handwerk in Rezession weitgehend robust“, in: Allgemeine Bäcker-Zeitung Nr. 01 vom 16.01.2010: S. 28; „Handwerk als stabilisierender Faktor“, in: Deutsche Handwerkszeitung, Ausgabe HWK Wiesbaden vom 18.12.2009: S. 1.

Handwerksumsatzes im Jahr 2009 als Konjunkturstabilisator gewirkt hat. Des Weiteren wird der Frage nachgegangen, was über die aktuellen Ereignisse hinaus für eine generelle Gültigkeit der Stabilisatorhypothese sprechen könnte. Die oben angeführten Forschungsarbeiten liefern hierfür einen wichtigen Ausgangspunkt. Dennoch sollen deren Ergebnisse in den Kapiteln 5 und 6 aus den folgenden Gründen vertieft bzw. ergänzt werden: *Erstens* fällt auf, dass die Arbeiten zur Überprüfung der Stabilisatorhypothese das Gesamthandwerk als Untersuchungseinheit gewählt haben. Gerade das Handwerk ist jedoch keine homogene Branche gemäß der Wirtschaftszweigsystematik.<sup>18</sup> Diese Heterogenität sollte daher auch in einer Untersuchung zur etwaigen Stabilisatorfunktion des Handwerks durch eine getrennte Betrachtung von handwerklichen Gewerbegruppen berücksichtigt werden. *Zweitens* liegen den bereits vorliegenden Untersuchungen jährliche Werte zur Messung des langfristigen Konjunkturverlaufs im Handwerk zu Grunde. Zur Analyse von eher kurzfristigen Konjunkturschwankungen sind jedoch gerade Quartalsdaten von Interesse, da sie die Datengrundlage um wichtige unterjährliche Informationen erweitern.<sup>19</sup> Der Analyse in den Kapiteln 5 und 6 liegen daher vierteljährliche Daten über die Beschäftigungs- und Umsatzentwicklung im Handwerk zu Grunde.<sup>20</sup> *Drittens* setzt eine Beantwortung der Ausgangsfrage zumindest näherungsweise das Aufspüren von konjunkturellen Zyklen im Handwerk durch einen Ausschluss von anderweitigen Einflüssen voraus. Solche Einflüsse können saisonaler Natur sein oder eher mit längerfristigen Trendentwicklungen zusammenhängen, wie z.B. den strukturell bedingten Beschäftigungs- und Umsatzverlusten im Handwerk seit der Mitte der 90er Jahre.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Kornhardt, U./Kucera, G. (2003): S. 108 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Schirwitz, B. et al. (2008): S. 18 f.

<sup>20</sup> Zur Datenquelle vgl. Kapitel 4.

<sup>21</sup> Vgl. Lageman, B. et al. (2005): S. 4 ff.

### 3. Die Krise 2008/2009: das Handwerk als Stabilitätsanker?

#### 3.1 Lage der Gesamtwirtschaft und wirtschaftspolitische Reaktionen

Im Winterhalbjahr 2008/2009 griff die weltweite Nachfrageschwäche in Folge der anfänglichen Finanzmarktkrise auch auf die deutsche Wirtschaft über. In der Folge stand in der Bilanz des Krisenjahres 2009 mit einer Schrumpfung des realen Bruttoinlandsprodukts um 5 % gegenüber dem Vorjahr die bis dato schwerste Rezession in der bundesdeutschen Wirtschaftsgeschichte zu Buche. Der Konjunkturabschwung hatte sich zuvor bereits seit einiger Zeit angekündigt. Hierbei verlief die Entwicklung bis zum August 2008 zunächst noch ähnlich wie in den vorangegangenen Abschwungphasen der Jahre 1992 und 2001. Durch die Insolvenz der Investmentbank Lehman Brothers im September 2008 kulminierte jedoch nicht nur das Misstrauen an den Weltfinanzmärkten, wodurch der Interbankenmarkt zum Erliegen kam und weltweit die Zentralbanken zur Sicherstellung der Liquiditätsversorgung einspringen mussten. Die durch eine starke psychologische Komponente geprägte Finanzkrise schlug nun auch realwirtschaftlich durch, was sich z.B. in verschlechterten Bedingungen für die Unternehmensfinanzierung äußerte. Vor allem im internationalen Wettbewerb stehende Industrieunternehmen waren hiervon in hohem Maße betroffen, was sich in massiven Auftrags- und Produktionseinbrüchen äußerte. Das Welthandelsvolumen ging zwischen November 2008 und Januar 2009 um fast 20 % zurück. Die starke internationale Verflechtung von Branchen und Wertschöpfungsketten hat somit erheblich zur weltweiten Verbreitung der zunächst nur auf die USA beschränkten Nachfrageschwäche beigetragen. Aufgrund ihrer hohen Export- und Industrieorientierung war Deutschland hiervon in stärkerem Maße betroffen als viele andere fortgeschrittene Volkswirtschaften.<sup>22</sup>

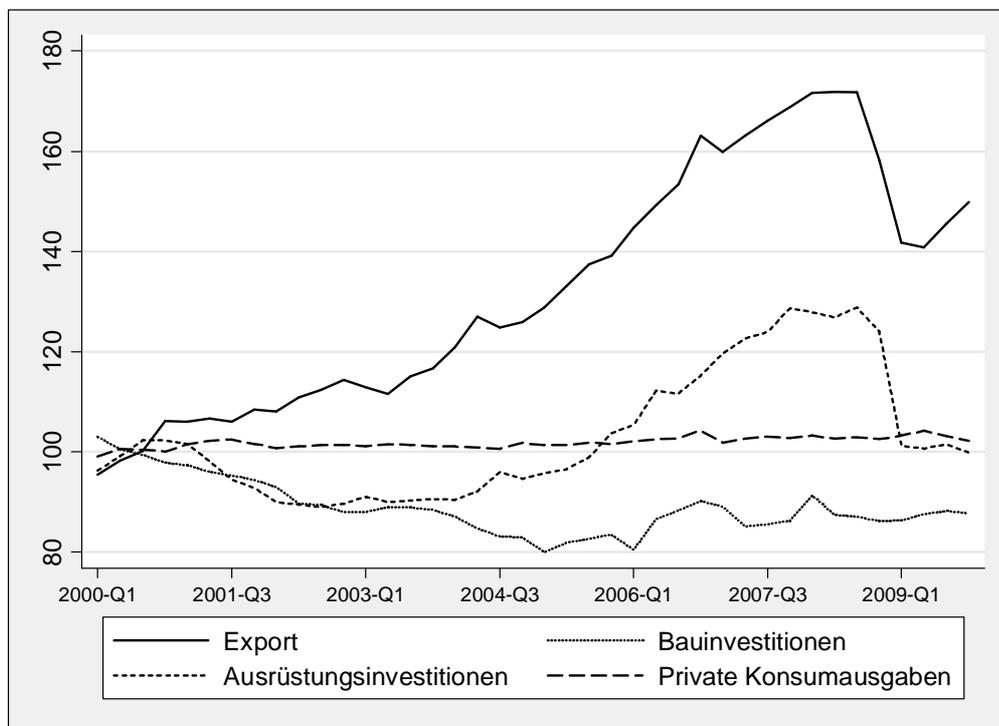
Die Entwicklung der deutschen Wirtschaft im Krisenjahr 2009 kann dabei (vereinfacht) am Verlauf von einzelnen Verwendungskomponenten<sup>23</sup> des Bruttoinlandsprodukts abgelesen

---

<sup>22</sup> Vgl. IW-Köln (2009): S. 15 f und ifo (2009a): S. 3 f.

<sup>23</sup> Die Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung setzt zur Ermittlung des Bruttoinlandsprodukts u.a. auf der Nachfrageseite an (Verwendungsrechnung). Das Bruttoinlandsprodukt ergibt sich hier aus der Summe der privaten Konsumausgaben, der Konsumausgaben des Staates, der Bruttoinvestitionen (einschließlich Vorratsveränderungen) und des Außenbeitrags (Exporte abzüglich Importe).

werden (vgl. Abbildung 2).<sup>24</sup> War der Export im vergangenen Konjunkturzyklus noch die treibende Wachstumskraft gewesen, bremste er im Jahr 2009 die gesamtwirtschaftliche Entwicklung deutlich. Der Exporteinbruch beendete damit (vorerst) das prägende Wachstumsmuster der vorangegangenen Jahre: Erstmals seit 1993 lag in Deutschland die reale Ausfuhr an Waren und Dienstleistungen unter dem Wert des Vorjahres. Da sich in der deutschen Volkswirtschaft das Exportgeschäft zu fast 90 % aus Gütern zusammensetzt, wurden Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und hierbei vor allem diejenigen der exportorientierten Industrie besonders stark in Mitleidenschaft gezogen. Im Jahresverlauf setzte zwar wieder eine allmähliche Erholung der Exporte ein; gegenüber dem Vorjahr sanken die deutschen Ausfuhren im Jahr 2009 dennoch preisbereinigt um 14,2 % (nominal:-16,7 %).<sup>25</sup>



**Abbildung 2: Entwicklung ausgewählter BIP-Verwendungskomponenten (saison- und preisbereinigt; 2000 bis 2009; Kettenindex; 2000 = 100)**

(Quelle: Sachverständigenrat)

<sup>24</sup> Zur Lage der deutschen Volkswirtschaft im Jahr 2009 vgl. im Folgenden auch ifo (2009a): S. 29 ff und ifo (2009b): S. 27 ff.

<sup>25</sup> Vgl. IW-Köln (2009): S 27 f; Statistisches Bundesamt (2010): S. 178; Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 012 vom 13.01.2010, „Deutschland erlebte 2009 schwerste Rezession der Nachkriegszeit“, in: <http://www.destatis.de> (letzter Zugriff: 30.03.2010).

Mit dem Krisenjahr 2009 endete zudem die hohe Investitionsdynamik der vorangegangenen drei Jahre. Die Bruttoinvestitionen, welche sich gemäß der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung aus den Bruttoanlageinvestitionen (vorrangig Ausrüstungsinvestitionen und Bauinvestitionen) und den Vorratsänderungen zusammensetzen, sanken preisbereinigt um 15,7 %. Dieser Rückgang war in erster Linie auf den Einbruch der Ausrüstungsnachfrage zurückzuführen: Im Vergleich zum Vorjahr investierten die Unternehmen sowohl nach realer (-20,5 %) als auch nach nominaler Rechnung (-22 %) deutlich weniger in Ausrüstungsgüter, worunter z.B. Maschinen, Geräte (einschließlich Ausstattungen) oder Fahrzeuge fallen. Die Unternehmen haben somit auf den negativen Nachfrageschock der Krise durch eine rasche Anpassung ihrer Investitionspläne reagiert. An diesem Beispiel zeigt sich sehr gut, dass es sich bei den Ausrüstungsinvestitionen in der Regel um die konjunktursensibelste Verwendungskomponente des Bruttoinlandsprodukts handelt. Angesichts des eingetrübten Investitionsklimas waren die gewerblichen Bauinvestitionen ebenfalls stark von der Rezession betroffen. In der Summe blieb die Baunachfrage jedoch vergleichsweise stabil, da im Jahr 2009 bei den Bauinvestitionen nur ein leichter preisbereinigter Rückgang gegenüber 2008 zu verzeichnen war (-0,8 %). Nominal gesehen blieben die Bauinvestitionen nahezu auf dem Vorjahresniveau (+0,1 %). Der private Konsum wirkte im Krisenjahr 2009 ebenfalls stabilisierend. Von ihm gingen sogar leicht positive Impulse aus, da gegenüber dem Jahr 2008 die Konsumausgaben der privaten Haushalte preisbereinigt um 0,17 % bzw. nominal um 0,18 % zulegten. Einen wichtigen Beitrag zu diesem positiven Jahresergebnis lieferten die durch die sog. „Abwrackprämie“ angeregten privaten Kraftfahrzeugkäufe.<sup>26</sup>

Die „Abwrackprämie“ war zuvor im Rahmen des deutschen Konjunkturprogramms von der Bundesregierung beschlossen worden. Neben einer expansiven Ausrichtung der Geldpolitik und weiterer Maßnahmen zur Stabilisierung der Finanzmärkte wurden im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise weltweit diskretionäre Konjunkturprogramme aufgelegt, um die rezessionsbedingten Folgen für die Realwirtschaft abzufedern. Die hiermit verbundenen fiskalpolitischen Maßnahmen umfassen grundsätzlich alle Möglichkeiten eines Staates, öffentliche Ausgaben und Einnahmen für Zwecke der Konjunkturpolitik anzupassen.<sup>27</sup> Nach anfänglichem

---

<sup>26</sup> Vgl. IW-Köln (2009): S. 30 ff; Statistisches Bundesamt (2010): S. 178; Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 012 vom 13.01.2010, „Deutschland erlebte 2009 schwerste Rezession der Nachkriegszeit“, in: <http://www.destatis.de> (letzter Zugriff: 30.03.2010).

<sup>27</sup> Unabhängig hiervon haben in der Krise die automatischen Stabilisatoren eine starke Wirkung entfaltet. Dabei handelt es sich um bestimmte Staatsausgaben bzw. -einnahmen, die naturgemäß mit der Konjunktur schwanken und somit von sich

Zögern schlug die Bundesregierung diesen Weg mit dem Beschluss der Konjunkturpakete I (5.11.2008) und II (27.1.2009) sowie weiterer nachfrageorientierter Impulse in einem Gesamtumfang von ca. 85 Mrd. Euro ein. Auch im Handwerk boten sich hierdurch eine Reihe von Chancen (vgl. Tabelle 1).<sup>28</sup>

Konjunkturpaket I	Konjunkturpaket II
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonderkreditprogramm der KfW im Umfang von 15 Mrd. Euro für kleine und mittlere Unternehmen zur Vermeidung einer Kreditklemme im Mittelstand</li> <li>• Erhöhte Absetzbarkeit von Handwerkerleistungen durch Verdoppelung des Steuerbonus</li> <li>• Aufstockung der Fördermittel für energetische Gebäudesanierung und energieeffizientes Bauen um 3 Mrd. Euro</li> <li>• Aufstockung der Infrastrukturprogramme für Kommunen und Verkehrsinvestitionen sowie der Gemeinschaftsaufgabe regionale Wirtschaftsstruktur um über 5 Mrd. Euro. Beschleunigung der Verfahren</li> <li>• Aufstockung der KfW-Innovationsförderung (ERP-Innovationsprogramm, ERP-Startfonds, Sonderfonds Energieeffizienz)</li> <li>• Verlängerung der Bezugsdauer von Kurzarbeitergeld</li> <li>• Wiedereinführung der degressiven Abschreibung für bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens i. H. v. 25 Prozent sowie Erweiterung der Sonderabschreibungen und von Investitionsabzugsbeträgen für kleine und mittlere Unternehmen</li> <li>• Stützung der Automobilindustrie und des Kfz-Gewerbes durch Einführung einer Umweltprämie („Abwrackprämie“), befristete Kfz-Steuerbefreiung für Neuwagen und schadstoffbezogene Umstellung der Kfz-Steuer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senkung der einkommenssteuerlichen Belastung (Anhebung des Grundfreibetrags auf 7.834 Euro und Rechtsverschiebung der Tarifeckwerte um 400 Euro) als Vorteil für Einzelunternehmer und Personengesellschaften im Handwerk</li> <li>• Stabilisierung der Lohnzusatzkosten durch Senkung des paritätisch finanzierten Beitragssatzes zur gesetzlichen Krankenversicherung um 0,6 Prozentpunkte sowie durch eine Beitragssatzgarantie in der Arbeitslosenversicherung</li> <li>• Zusätzliche Investitionen der öffentlichen Hand in Infrastruktur und Bildung von insgesamt 14 Mrd. Euro; vereinfachtes Vergaberecht zur Beschleunigung von Investitionen</li> <li>• Flexibilisierung des KfW-Sonderprogramms für den Mittelstand. Einrichtung eines zusätzlichen Kredit- und Bürgschaftsprogramms im Volumen von 100 Mrd. Euro. Prüfung staatlicher Unterstützung im Bereich Warenkreditversicherung, Exportgarantien, Leasing und Factoring</li> <li>• Nochmalige Aufstockung des Zentralen Innovationsprogramms Mittelstand (ZIM) um 450 Mio. Euro und Ausweitung der Förderung auf ganz Deutschland sowie mittelgroße Unternehmen</li> <li>• Weitere Verlängerung und Erleichterung des Kurzarbeitergeldes u.a. durch Übernahme der vollständigen Sozialbeiträge ab dem siebten Monat</li> <li>• Stärkere Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten</li> <li>• Aufstockung der Mittel für die „Abwrackprämie“</li> </ul>

**Tabelle 1: Handwerksrelevante Teile der Konjunkturpakete**

(Quelle: PKM (2009): S. 16)

aus eine stabilisierende Wirkung entfalten können (z.B. die Arbeitslosenversicherung oder die progressive Ausgestaltung der Einkommenssteuer).

<sup>28</sup> Vgl. Roos, M. W. M. (2009): S. 399 ff und Sachverständigenrat (2009): S. 166 ff.

Obwohl eine Skepsis hinsichtlich der grundsätzlichen Tauglichkeit von fiskalpolitischen Konjunkturprogrammen weit verbreitet ist herrscht unter Experten weitgehend Einigkeit darüber, dass im Fall der Wirtschaftskrise 2008/2009 angesichts des globalen Ausmaßes der realwirtschaftlichen Krisenerscheinungen und der gestörten Wirksamkeit der Geldpolitik in Folge der Finanzkrise eine aktive Fiskalpolitik notwendig war. Trotz vorhandener Unsicherheiten hinsichtlich der Effektivität von einzelnen fiskalpolitischen Maßnahmen und den zukünftigen Herausforderungen der unter anderem hierdurch gestiegenen Staatsverschuldung kam der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung daher zu dem Schluss, dass „die Konjunkturprogramme die gesamtwirtschaftliche Nachfrage stabilisiert und einen noch stärkeren Einbruch des Bruttoinlandsprodukts verhindert [haben]. Ohne sie wäre alles noch schlimmer gekommen.“<sup>29</sup>

### **3.2 Betroffenheit des Handwerks**

Auch die Handwerkskonjunktur konnte sich im Winterhalbjahr 2008/2009 der weltweiten Krise nicht entziehen. Der konjunkturelle Abschwung hatte sich dabei insbesondere im 1. Quartal 2009 verschärft, wobei jedoch kein Einbruch wie in anderen Bereichen der deutschen Wirtschaft zu verzeichnen war. In der Folge rutschte die Stimmung der Handwerksbetriebe im Frühjahr 2009 zwar spürbar ab. Nur noch 64 % der Betriebsinhaber beurteilten ihre Geschäftslage als zufriedenstellend oder gut, was im Vergleich zum Vorjahresquartal einem Rückgang um 9 Prozentpunkte entsprach. Diese Eintrübung der Stimmungslage im Handwerk fiel jedoch deutlich schwächer aus als in der gewerblichen Wirtschaft (vgl. Abbildung 3). Trotz des konjunkturellen Rückschlags blieb damit die (gefühlte) Wirtschaftslage im Handwerk – auch an den Rückgängen anderer Konjunkturindikatoren gemessen – vergleichsweise stabil.<sup>30</sup>

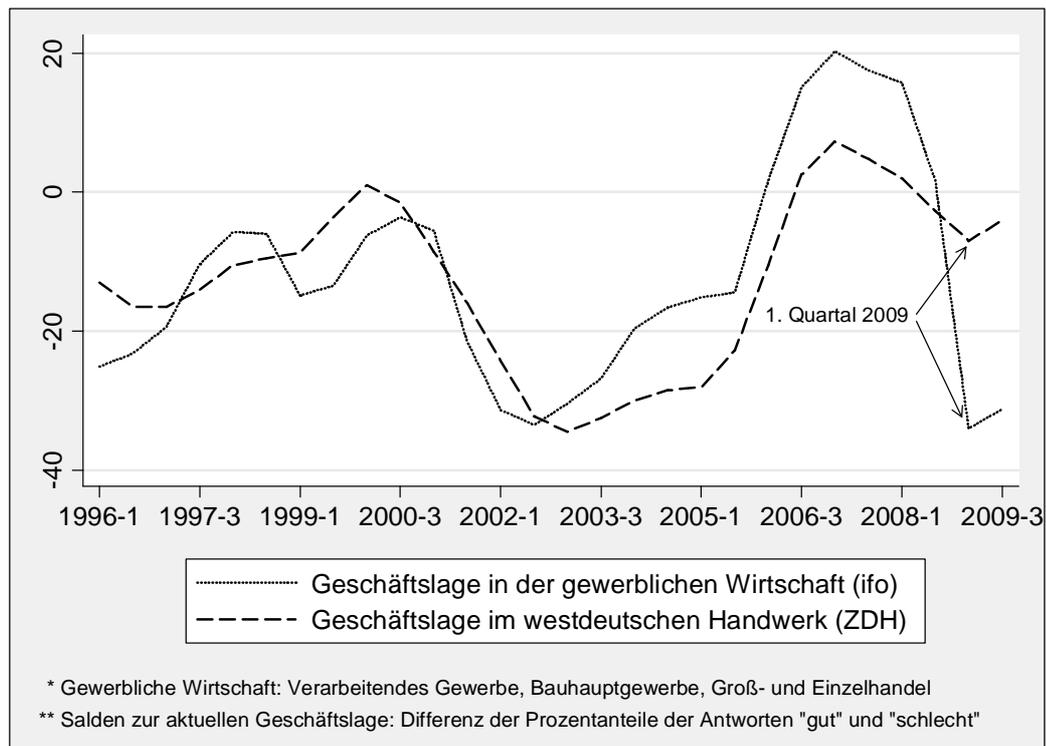
Im 1. Quartal 2009 hatte sich dennoch die wirtschaftliche Lage in allen Gewerbegruppen des Handwerks verschlechtert. Die Wirtschaftskrise traf dabei einige Teile des Handwerks und hierbei in erster Linie die handwerklichen Zulieferer der Industrie besonders hart. Die weggebrochene Auslandsnachfrage und der freie Fall der Industrieproduktion hatten in diesem Handwerksbereich mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung zu einem massiven Nachfrage-

---

<sup>29</sup> Sachverständigenrat (2009): S. 166.

<sup>30</sup> Vgl. ZDH (2009a): S. 7 ff.

rückgang geführt. In Folge eines langen und harten Winters verschlechterte sich zudem die Entwicklung der Bauhandwerke neben konjunkturellen Gründen auch aufgrund von besonders widrigen saisonalen Umständen. Aus konjunktureller Sicht hatte die Wirtschaftskrise in diesem Handwerksbereich vor allem zu einem starken Rückgang der Nachfrage nach gewerblichen Bauten geführt. Vergleichsweise positiv stellte sich die Lage in den Ausbauhandwerken dar, was auf eine fortwährend hohe Nachfrage nach Sanierungsmaßnahmen im Bestand und energiesparende Maßnahmen zurückzuführen war. Auch in den konsumnahen Gewerbegruppen blieb am Anfang des Krisenjahrs 2009 die Lage weitgehend stabil. Im Kfz-Handwerk hatte die Einführung der „Abwrackprämie“ im Rahmen der Konjunkturpakete zu einer spürbaren Belebung der Nachfrage nach Kleinwagen geführt. Absatzprobleme in den Mittel- und Oberklassesegmenten und ein nachlassendes Werkstattgeschäft bremsten jedoch hier die Entwicklung.<sup>31</sup>



**Abbildung 3: Geschäftslage im Handwerk im Vergleich zur gewerblichen Wirtschaft (Werte zum 1. und 3. Quartal; Salden; saisonbereinigt)**

(Quelle: ifo-Institut, Zentralverband des Deutschen Handwerks, eigene Berechnungen)

<sup>31</sup> Vgl. ebd.: S. 7 f. Siehe auch Creditreform (2009).

Im Laufe des Krisenjahrs 2009 belebte sich die Handwerkskonjunktur spürbar. Im 3. Quartal 2009 zeigte sich die Stimmung in den Handwerksbetrieben deutlich aufgeheitert (vgl. Abbildung 3). Nun beurteilten 76 % der befragten Handwerksbetriebe ihre Geschäftslage als zufriedenstellend oder gut. Im Vergleich zum krisengeschüttelten 1. Quartal entsprach dies einer Verbesserung um 12 Prozentpunkte. Diese Entwicklung basierte neben günstigen saisonalen Effekten auch auf den anregenden Wirkungen der Konjunkturpakete im Bereich der Bauwirtschaft und der privaten Konsumnachfrage. Zugleich wirkten jedoch die Folgen der gesunkenen Industrie- und Exportnachfrage in den hiervon betroffenen Handwerksbereichen weiterhin deutlich nach. Hierdurch erklärt sich der Umstand, dass innerhalb der Handwerkskonjunktur im Zuge der Wirtschaftskrise 2008/2009 fortwährend starke branchenspezifische Unterschiede bestanden haben. In der Summe hatte sich die Handwerkswirtschaft jedoch am Ende des Krisenjahrs 2009 wieder gefestigt.<sup>32</sup>

Im Zuge der skizzierten Entwicklung musste sich im Frühjahr 2009 ein größerer Anteil der Betriebsinhaber von Mitarbeitern trennen als noch im Vorjahresquartal (I/2009: 20 % vs. I/2008: 16 %). Zugleich konnten weniger Betriebe zusätzliche Mitarbeiter einstellen (I/2009: 7 % vs. I/2008: 10 %). Eine Reihe von Inhabern sah sich folglich im 1. Quartal 2009 gezwungen, auf die krisenbedingten Nachfragerückgänge mit einem Beschäftigungsabbau zu reagieren. Dennoch hatten damit aber immerhin noch 80 % der Handwerksbetriebe ihren Beschäftigungsstand zumindest stabil halten können. Die Handwerkskonjunktur war auch in diesem Fall in sich sehr heterogen. Vor allem die krisengeschüttelten Zulieferer der Industrie mussten im Frühjahr 2009 Mitarbeiter entlassen. 23 % der entsprechenden Betriebe verzeichneten einen Beschäftigungsabbau (I/2008: 12 %), während nur noch 8 % zusätzliche Mitarbeiter einstellen konnten (I/2008: 16 %). Vor dem Hintergrund der aufgehellten Konjunkturlage stabilisierte sich dann auch die Handwerksbeschäftigung in der Summe wieder im 3. Quartal des Jahres 2009. Viele Handwerksunternehmer hatten nicht nur versucht, so lange wie möglich an ihren Fachkräften festzuhalten, sondern stellten sogar nach Möglichkeit zusätzliche Mitarbeiter ein. Hierbei war jedoch ebenfalls zu beobachten, dass das positive Gesamtergebnis vom

---

<sup>32</sup> Vgl. ZDH (2009b): S. 7 f und ZDH (2009c).

Herbst 2009 die immer noch angespannte Beschäftigungslage in einigen Handwerksbereichen (v.a. bei den handwerklichen Zulieferern) überdeckte.<sup>33</sup>

Trotz der belebten Handwerkskonjunktur im Jahresverlauf und der im Vergleich zur Gesamtwirtschaft in vielen Handwerksbetrieben stabil gebliebenen Geschäftslage fällt die Bilanz zum Krisenjahr 2009 aus Sicht des Handwerks – in erster Linie aufgrund des Einbruchs der handwerklichen Zulieferer – kritisch aus (vgl. Tabelle 2).

	Veränderung der Umsätze im Jahr 2009 gegenüber 2008 in %
Zulassungspflichtiges Handwerk insgesamt	- 5,0
davon folgende Gewerbegruppen:	
Bauhauptgewerbe	- 6,9
Ausbaugewerbe	- 3,3
Handwerke für den gewerblichen Bedarf	- 17,7
Kraftfahrzeuggewerbe	1,7
Lebensmittelgewerbe	- 1,2
Gesundheitsgewerbe	0,9
Personenbezogene Dienstleistungsgewerbe	0,0

**Tabelle 2: Umsatzentwicklung im zulassungspflichtigen Handwerk – Bilanz 2009**

**(Quelle: Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 110 vom 19.03.2010, „5,0 % weniger Umsatz im Handwerk im Jahr 2009“, in: <http://www.destatis.de> (letzter Zugriff: 27.04.2010))**

Im Gesamtjahr 2009 verzeichneten die zulassungspflichtigen Handwerke im Vergleich zum Vorjahr einen Rückgang ihrer nominalen Umsätze um -5 %.<sup>34</sup> Prozentual gesehen fiel dieser Ausschlag somit stärker aus als im Falle des nominalen Bruttoinlandsprodukts (-3,5 %). Da-

<sup>33</sup> Vgl. ZDH (2009a): S. 8 f und S. 14 f; ZDH (2009b): S. 8 f und S. 14 f.

<sup>34</sup> Zugleich ist die Beschäftigung im zulassungspflichtigen Handwerk um -1,5 % gesunken.

her liegt zunächst der Schluss nahe, dass das Handwerk in der Wirtschaftskrise 2008/2009 nicht als Konjunkturstabilisator gewirkt hat.

Die mit Abstand stärksten Umsatzeinbußen im Handwerk meldeten dabei die industrienahen Handwerke für den gewerblichen Bedarf, worunter die handwerklichen Zulieferer fallen (-17,7 %). Im Vergleich hierzu deutlich schwächer, aber prozentual gesehen dennoch relativ stark gesunken sind zudem die Umsätze im Bauhauptgewerbe (-6,9 %). Im Jahresverlauf hatte sich die konjunkturelle Lage in dieser Gewerbegruppe zwar zunehmend verbessert, zudem entfaltete das kommunale Investitionsprogramm als Teil des Konjunkturprogramms ab Herbst 2009 erste stimulierende Wirkungen. Der krisenbedingte Nachfrageeinbruch im Wirtschaftsbau schlug sich dennoch deutlich in der Jahresbilanz des Bauhauptgewerbes nieder. In den Ausbauhandwerken fiel das Krisenjahr 2009 ebenfalls negativ aus (3,3 % weniger Umsätze als im Vorjahr). Dieses Ergebnis musste überraschen, da die Betriebe des Ausbaugewerbes in den Konjunkturmfragen des Jahres 2009 ihre Stimmungslage durchweg besser eingeschätzt hatten als im übrigen Handwerk. In den anderen Gewerbegruppen des Handwerks verlief die Umsatzentwicklung hingegen deutlich stabiler, wozu nicht zuletzt die anregenden Wirkungen der Konjunkturpakete auf die Konsumbereitschaft der privaten Verbraucher beigetragen haben. Das Kraftfahrzeuggewerbe erzielte im Jahr 2009 aufgrund der „Abwrackprämie“ ein Umsatzwachstum von +1,7 %. Im Lebensmittelgewerbe war ein leichter Umsatzrückgang um -1,2 % zu verbuchen, die Gesundheitshandwerke legten leicht zu (+0,9 %) und bei den personenbezogenen Dienstleistungshandwerken stagnierte die Umsatzentwicklung auf dem Vorjahresniveau.<sup>35</sup>

Die bisherigen Ausführungen scheinen einen Widerspruch in sich zu bergen: Die laut den Konjunkturmfragen in der Wirtschaftskrise 2008/2009 insgesamt vergleichsweise stabil gebliebene Geschäftslage des Handwerks spiegelt sich nicht im oben genannten Gesamtergebnis zur jährlichen Umsatzentwicklung im Handwerk wider. Denn demzufolge hat das Handwerk im Vergleich zur Gesamtwirtschaft keineswegs als Stabilisator wirken können. Zwei Gründe sprechen dennoch dafür, dass zumindest vom überwiegenden Teil des Handwerks im Krisenjahr 2009 eine stabilisierende Wirkung ausgegangen ist.

---

<sup>35</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 110 vom 19.03.2010, „5,0 % weniger Umsatz im Handwerk im Jahr 2009“, in: <http://www.destatis.de> (letzter Zugriff: 27.04.2010). Siehe auch ZDH (2009a), S. 7 ff; ZDH (2009b), S. 7 ff und ZDH (2009c).

Erstens wäre nach Schätzungen des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH) ohne die krisengeschüttelten Handwerke für den gewerblichen Bedarf die Jahresbilanz 2009 mit einem nominalen Rückgang des Handwerksumsatzes in Höhe von etwa -2 % deutlich geringer ausgefallen. Zweitens ist zu beachten, dass der starke nominale Umsatzrückgang im Handwerk von -5 % gegenüber dem Jahr 2008 neben eher kurzfristigen konjunkturellen Faktoren auch längerfristigen strukturellen Einflüssen geschuldet sein dürfte. Denn gerade im Handwerk wird die konjunkturelle Entwicklung seit geraumer Zeit durch starke strukturelle Anpassungsprozesse überlagert.<sup>36</sup> Die Antwort auf die Frage, ob das Handwerk in der Wirtschaftskrise 2008/2009 als Konjunkturstabilisator gewirkt hat oder nicht, setzt daher zumindest näherungsweise eine Verdeutlichung der tatsächlichen Konjunkturzyklen im Handwerk durch einen Ausschluss von längerfristigen Entwicklungstrends voraus. In diesem Fall wäre dann von einer konjunkturellen Stabilisatorfunktion des Handwerks auszugehen, wenn sich die zyklischen Ausschläge des Handwerksumsatzes gegenläufig zu den zyklischen Ausschlägen der Gesamtwirtschaft verhalten (antizyklisch) oder diese gegebenenfalls nur geringfügig nachvollziehen.<sup>37</sup>

Ein Vergleich der für das Handwerk und die Gesamtwirtschaft *näherungsweise* bestimmten Konjunkturschwankungen im Zeitraum 1994-2009 wirft dann auch ein neues Licht auf die Ausgangsfrage (vgl. Abbildung 4).<sup>38</sup> Gemessen an den prozentualen Abweichungen vom längerfristigen Trendverlauf erlebte die Handwerkskonjunktur demnach im Jahr 2009 zwar einen deutlichen Rückgang gegenüber dem unter konjunkturellen Gesichtspunkten noch besonders positiv verlaufenen Vorjahr, dennoch war kein Einbruch wie in der Gesamtwirtschaft zu verzeichnen. Relativ gesehen hat das Handwerk demzufolge in der Wirtschaftskrise 2008/2009 durchaus bis zu einem gewissen Grad eine stabilisierende Wirkung entfaltet. Aufgrund der deutlichen Abweichung zwischen den zyklischen Ausschlägen des Handwerksumsatzes und

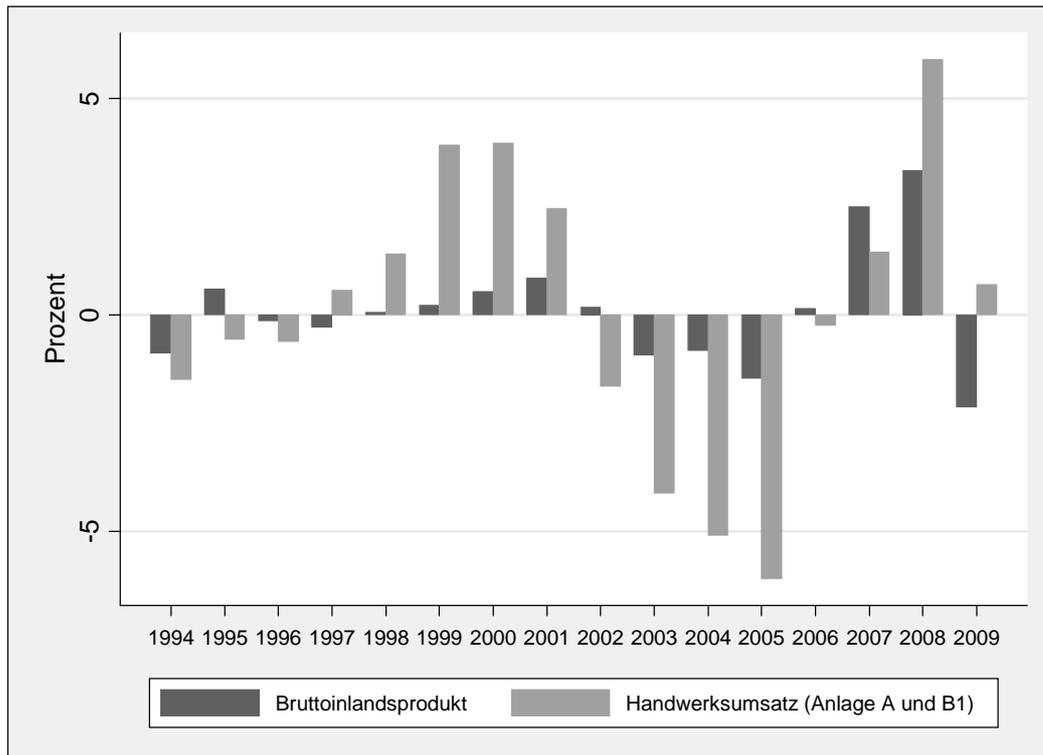
---

<sup>36</sup> Vgl. Lageman, B. u. a. (2005): S. 4 ff. Vgl. hierzu auch Abschnitt 6.2.

<sup>37</sup> Vgl. Dürig, W. et al. (2004): S. 82.

<sup>38</sup> Das zyklische Verlaufsmuster wurde folgendermaßen berechnet: Mit Hilfe des Hodrick-Prescott-Filters für Jahresdaten ( $\lambda = 100$ ) wurde der sog. HP-Trend für die logarithmierten Ausgangsreihen geschätzt und von diesen dann jeweils abgezogen. Im Ergebnis stehen die zyklischen Komponenten der betrachteten Zeitreihen, die sich (näherungsweise) als prozentuale Abweichungen der Ausgangsreihen von ihrem jeweiligen Trendverlauf ergeben. Da der HP-Trend am aktuellen Rand einer Zeitreihe Ungenauigkeiten aufweisen kann („Endpunktproblem“), wurden in der Schätzung zudem die beim Abschluss der vorliegenden Untersuchung aktuellen Prognosewerte für das Jahr 2010 berücksichtigt. Hierbei wurde für das Jahr 2010 ein Rückgang des nominalen Handwerksumsatzes um -1 % und ein Anstieg des nominalen Bruttoinlandsprodukts um 2,3 % unterstellt. Vgl. hierzu das interne Protokoll zur Sitzung der ZDH-Planungsgruppen „Konjunkturprognosen und Handwerksstatistik“ am 20. April 2010 in Berlin und ifo (2010). Zur näheren Beschreibung des methodischen Vorgehens siehe auch Abschnitt 5.1.

des Bruttoinlandsprodukts dürfte diese Aussage selbst unter der Annahme gelten, dass das ermittelte Schätzergebnis aufgrund von Ungenauigkeiten am aktuellen Rand der Zeitreihen ein Stück weit verzerrt ist. Bekräftigt wird diese Schlussfolgerung wiederum dadurch, dass bspw. die im Jahresverlauf 2009 laut den Konjunkturumfragen vergleichsweise stabil gebliebene Geschäftslage im Handwerk (vgl. Abbildung 3) in deutlich plausiblerer Übereinstimmung zum ermittelten zyklischen Verlaufsmuster steht als die nicht-trendbereinigten Ergebnisse zur Entwicklung der Handwerksumsätze im Jahr 2009.



**Abbildung 4: Prozentuale Trendabweichungen im Handwerk und in der Gesamtwirtschaft (zyklische Komponenten; nominale Jahresdaten; 1994 bis 2009)**

**(Quelle: Statistisches Bundesamt, Zentralverband des Deutschen Handwerks, eigene Berechnungen)**

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden der Frage nachgegangen, wodurch sich die konjunkturelle Lage des Handwerks während der Wirtschaftskrise 2008/2009 erklärt. Zugleich soll hierbei untersucht werden, inwieweit die Handwerkswirtschaft eine allgemeine Stabilisatorfunktion besitzt. Eine uneingeschränkte Gültigkeit dieses Phänomens scheint bereits angesichts der Tatsache fraglich, dass das Handwerk z.B. in der gesamtwirtschaftlichen Schwächeperiode der Jahre 2002 bis 2005 – gemessen an der Stimmungslage und am ermittelten zyklischen Verlaufsmuster – offenbar keineswegs stabilisiert hat (vgl. Abbildung 3 und Ab-

bildung 4). Es ist daher nach spezifischen Ausgestaltungen der konjunkturellen Gesamtkonstellation zu fragen, die eine Stabilisatorfunktion des Handwerks eher begünstigen als andere. Hierzu werden im Rahmen von Kapitel 6 die gesamtwirtschaftlichen Determinanten der Handwerkskonjunktur verdeutlicht, welche angesichts der sektoralen Struktur des Handwerks einen wichtigen Beitrag zur Erklärung einer etwaigen Stabilisatorfunktion liefern. Die Grundlage zum Verständnis der Auswirkungen dieser gesamtwirtschaftlichen Verflechtungen auf die konjunkturellen Ausschläge der Handwerkswirtschaft liefert jedoch zunächst eine Verdeutlichung von statistisch messbaren Konjunkturmustern im Handwerk (vgl. Kapitel 5).

#### **4. Datenbasis**

Die Analyse in Kapitel 5 und 6 basiert auf den vierteljährlichen Beschäftigungs- und Umsatzdaten der Handwerksberichterstattung. Das primäre Ziel dieser vom Statistischen Bundesamt seit 1960 veröffentlichten Handwerksstatistik ist eine Abbildung des konjunkturellen Verlaufs im Handwerk. Bis zum Jahr 2008 wurden hierzu die Daten im Rahmen einer vierteljährlichen Befragung von etwa 50.000 Handwerksbetrieben erhoben, wobei die Ergebnisse der verschiedenen Handwerkszählungen jeweils zur strukturellen Überprüfung und Ergänzung der erhobenen Daten herangezogen wurden. Seit 2008 wird die Primärerhebung durch eine Auswertung von unterjährigen Verwaltungsdaten ersetzt. Hierbei werden zum einen die Angaben zu den sozialversicherungspflichtigen und geringfügig Beschäftigten aus den Meldungen zur Sozialversicherung für die Bundesagentur für Arbeit genutzt. Zum anderen fließen die Umsatzsteuervoranmeldungen der Unternehmen für die Finanzverwaltung in die statistische Erhebung mit ein.<sup>39</sup>

Seit der letzten Handwerkszählung 1995 werden vom Statistischen Bundesamt in der Handwerksberichterstattung keine Absolutzahlen über Beschäftigte und Umsatz im Handwerk mehr veröffentlicht. Stattdessen erfolgt nur eine Darstellung von Indexwerten bzw. prozentualen Veränderungen. Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ausgewerteten Zeitreihendaten wurden daher vom Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) bezogen. Hierbei handelt es sich um vierteljährliche Daten über Beschäftigte und Umsatz im zulassungspflichtigen Handwerk (Anlage A HwO) im Zeitraum 1996 bis 2009, die vom ZDH auf

---

<sup>39</sup> Vgl. Müller, K. (2010): S. 13 ff.

Grundlage der Handwerksberichterstattung und der Handwerkszählung 1995 näherungsweise wieder auf ihre Absolutwerte rückgerechnet wurden.<sup>40</sup> Neben dieser Aufbereitungsform besitzen die ZDH-Daten den weiteren Vorteil, dass sie eine separate Betrachtung von handwerklichen Gewerbegruppen erlauben. Angesichts der großen Heterogenität der Handwerkswirtschaft ist aus konjunkturanalytischer Sicht eine Zusammenfassung der handwerklichen Gewerbebezüge in möglichst homogene Gewerbegruppen geboten. Gleichwohl ist zu beachten, dass innerhalb der Gewerbegruppen auch weiterhin erhebliche konjunkturelle und strukturelle Unterschiede bestehen können.<sup>41</sup>

1. Bauhauptgewerbe	4. Kraftfahrzeuggewerbe
- Maurer und Betonbauer	- Karosserie- und Fahrzeugbauer
- Zimmerer	- Zweiradmechaniker
- Dachdecker	- Kraftfahrzeugtechniker
- Straßenbauer	
- Gerüstbauer	5. Lebensmittelgewerbe
	- Bäcker
2. Ausbaugewerbe	- Konditoren
- Maler und Lackierer	- Fleischer
- Klempner	
- Installateur und Heizungsbauer	6. Gesundheitsgewerbe
- Elektrotechniker	- Augenoptiker
- Tischler	- Zahntechniker
- Glaser	- Hörgeräteakustiker
- Ofen- und Luftheizungsbauer	- Orthopädienschuhmacher
	- Orthopädietechniker
3. Handwerke für den gewerblichen Bedarf	
- Feinwerkmechaniker	7. Personenbezogene Dienstleistungsgewerbe
- Elektromaschinenbauer	- Friseure
- Landmaschinenmechaniker	- Schornsteinfeger
- Kälteanlagenbauer	- Steinmetzen und Steinbildhauer
- Metallbauer	- Boots- und Schiffbauer
- Informationstechniker	

**Tabelle 3: Einteilung des zulassungspflichtigen Handwerks (Anlage A HwO) in Gewerbegruppen mit Beispielen**

(Quelle: Neuhäuser (2008): S. 406 und ZDH (2009b): S. 48)

<sup>40</sup> Erst seit dem Jahr 2008 wird das zulassungsfreie Handwerk (Anlage B Abschnitt 1 HwO) wieder in die Handwerksberichterstattung einbezogen. Für die Längsschnittbetrachtung der vorliegenden Studie konnten die B1-Handwerke daher nicht berücksichtigt werden. Vgl. Neuhäuser, J. (2008): S. 404 f.

<sup>41</sup> Vgl. Lehmann, S./Müller, K. (2010): S. 5 f.

Tabelle 3 führt die sieben Gewerbegruppen des Handwerks auf. Beispielhaft werden den einzelnen Gruppen dabei solche Gewerbe zugeordnet, die nach Anlage A der Handwerksordnung einer Zulassungspflicht unterliegen. Die Aufzählung macht bereits deutlich, dass durch die nötige Beschränkung auf die zulassungspflichtigen A-Handwerke eine Reihe von handwerklichen Berufen in der folgenden Analyse außer Acht gelassen werden muss. Dies führt freilich dazu, dass die Repräsentativität der Untersuchungsergebnisse ein Stück weit eingeschränkt ist. Angesichts der Tatsache, dass nach Schätzungen des ZDH auf die A-Handwerke jedoch in etwa 90 % des Umsatzes und ca. 75 % der Beschäftigten im Gesamthandwerk entfallen (Stand 2008), kann hinsichtlich der folgenden Einschätzungen zur Handwerkskonjunktur dennoch eine weitreichende Aussagekraft unterstellt werden.

## 5. Allgemeine Konjunkturmuster im Handwerk

### 5.1 Methodisches Vorgehen

Als methodische Grundlage zur möglichst weitreichenden Bereinigung von nicht-konjunkturellen Einflüssen dient das Komponentenmodell der Zeitreihenanalyse. Es umfasst im Kern vier Bausteine: Der *Trend* bestimmt die längerfristige Entwicklungsrichtung einer Zeitreihe. Dagegen misst die Konjunkturkomponente zyklisch wiederkehrende Schwankungen und wird daher auch als *zyklische Komponente* bezeichnet. Die *Saisonkomponente* bildet jahreszeitliche Schwankungen ab, wohingegen die *irreguläre Komponente* alle restlichen (unsystematischen) Einflüsse erfasst.<sup>42</sup> Es würde nun für das Vorliegen einer Stabilisatorfunktion des Handwerks sprechen, wenn sich die zyklischen Komponenten der handwerklichen Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung gegenläufig (antizyklisch) zur gesamtwirtschaftlichen Konjunktur verhalten oder gegebenenfalls die dortigen zyklischen Ausschläge nur geringfügig nachvollziehen.<sup>43</sup>

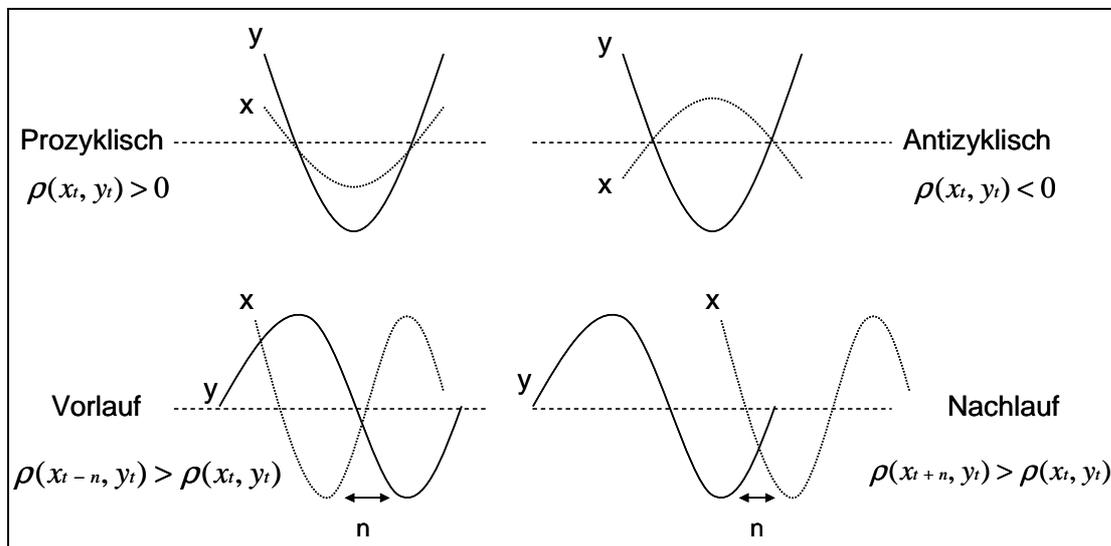
Die statistische Filterung einer Zeitreihe bietet eine Möglichkeit, nicht-konjunkturelle Einflüsse möglichst auszuschließen und somit die zyklische Komponente zu ermitteln. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden zu diesem Zweck verschiedene methodische Schritte

---

<sup>42</sup> Vgl. Maußner, A. (1994): S. 6 f. Wird eine Zeitreihe als Summe (Produkt) der vier Komponenten verstanden, wird von einem additiven (multiplikativen) Komponentenmodell gesprochen.

<sup>43</sup> Vgl. Dürig, W. et al. (2004): S. 82.

durchgeführt. Zunächst wurden die Zeitreihendaten mit Hilfe des „Berliner Verfahrens“<sup>44</sup> einer Saisonbereinigung unterzogen. Eine saisonbereinigte Reihe ist jedoch noch immer durch ihren längerfristigen Trend überlagert. Zur Messung von konjunkturell bedingten Schwankungen musste daher zusätzlich eine entsprechende Trendbereinigung erfolgen. Die Zeitreihendaten wurden hierzu zunächst logarithmiert. Für diese Reihen wurde daraufhin mit Hilfe des Hodrick-Prescott-Filters für Quartalsdaten ( $\lambda = 1600$ ) der sog. HP-Trend geschätzt, welcher zum Abschluss von der logarithmierten Ausgangsreihe abgezogen wurde. Im Ergebnis steht die zyklische Komponente eine Zeitreihe, welche näherungsweise die prozentuale Abweichung der saisonbereinigten Ausgangsreihe von ihrem Trend darstellt.<sup>45</sup>



**Abbildung 5: Idealtypische Verlaufseigenschaften von Konjunkturzeitreihen**

(Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von Maußner (1994): S. 15)

In der modernen Konjunkturforschung hat insbesondere eine Charakterisierung von zyklischen Schwankungen durch sogenannte Konjunkturmuster („stilisierte Fakten“) weite Verbreitung gefunden.<sup>46</sup> Bei stilisierten Fakten handelt es sich um „feste Muster im zeitlichen

<sup>44</sup> Das Berliner Verfahren (BV) ist ein mathematisch-statistisches Verfahren, das vom Statistischen Bundesamt in seiner aktuellen Version BV4.1 zur Zeitreihenzerlegung benutzt wird. Zur ausführlichen Information vgl. Speth, H.-T. (2004).

<sup>45</sup> Zur ausführlichen methodischen Beschreibung vgl. Maußner, A. (1994): S. 7 ff und S. 248 ff; Winker, P. (2007): S. 215 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Tichy, G. (1994): S. 39.

Nebeneinander vieler Zeitreihen“<sup>47</sup>. Entsprechend werden im folgenden Abschnitt für den Zeitraum 1996 bis 2009 die zentralen stilisierten Fakten der Handwerkskonjunktur anhand des Korrelationskoeffizienten  $\rho$  und der Standardabweichung  $S$  beschrieben. Der Korrelationskoeffizient misst die Stärke des linearen Zusammenhangs zwischen zwei Zeitreihen.<sup>48</sup> Zwei Reihen verhalten sich prozyklisch (antizyklisch) zueinander, wenn ein signifikant positiver (negativer) Korrelationskoeffizient zum Zeitpunkt  $t$  vorliegt. Die zyklische Komponente einer Zeitreihe besitzt dabei im Vergleich zu einer Referenzreihe einen Vorlauf (Nachlauf), wenn sie im Vergleich zum Höhepunkt der Referenzreihe ihr Maximum  $n$  Perioden vorher (nachher) erreicht. Der Korrelationskoeffizient ist in diesem Fall bei  $i = n$  am größten (vgl. Abbildung 5). Die Standardabweichung misst hingegen die Schwankungsintensität (Volatilität) der zyklischen Komponente einer Zeitreihe.<sup>49</sup>

## 5.2 Stilisierte Fakten zur Handwerkskonjunktur

Tabelle 4 liefert einen Eindruck zum Zusammenhang zwischen der nominalen Umsatzentwicklung in den Gewerbegruppen des Handwerks und dem Bruttoinlandsprodukt als Maß für den gesamtwirtschaftlichen Konjunkturzyklus (Referenzreihe).<sup>50</sup> Neben den Standardabweichungen der jeweiligen zyklischen Komponente sind in den Spalten die Korrelationskoeffizienten der Reihen zur zyklischen BIP-Komponente abgebildet. Anhand  $t \pm i$  ( $i = 0, 1, 2, 3, 4$ ) ist ersichtlich, um wie viele Quartale hinsichtlich der Referenzreihe ein Vorlauf ( $i < 0$ ) bzw. Nachlauf ( $i > 0$ ) besteht.

Mit Blick auf die Konjunkturabhängigkeit der einzelnen Gewerbegruppen fällt zunächst eine grundsätzliche Zweiteilung auf. Zunächst sind die Bau- und Ausbauhandwerke sowie die Handwerke für den gewerblichen Bedarf zu nennen. Diese Gewerbegruppen zeichnen sich

---

<sup>47</sup> Maußner, A. (1994): S. 14.

<sup>48</sup> Der Korrelationskoeffizient ist auf  $-1 \leq \rho \leq 1$  normiert. Bei  $\rho = 0$  besteht kein Zusammenhang. Werte von  $+1(-1)$  lassen auf einen vollständig positiven (negativen) Zusammenhang schließen.

<sup>49</sup> Vgl. Maußner, A. (1994), S. 15 f.

<sup>50</sup> Der Vergleich zwischen Handwerksumsätzen und dem BIP ist mit zwei methodischen Problemen verbunden. Erstens ist die grundsätzliche Vergleichbarkeit aufgrund einer unterschiedlichen Berücksichtigung der Vorleistungen nicht unproblematisch. In der Entstehungsrechnung der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung wird das BIP u.a. durch einen Abzug der Vorleistungen vom Bruttoproduktionswert errechnet, welcher somit besser vergleichbar zu den nicht von Vorleistungen bereinigten Handwerksumsätzen wäre. Angesichts des in etwa gleichgerichteten Verlaufs von BIP und Bruttoproduktionswert ist der vorgenommene Vergleich jedoch dennoch möglich. Zweitens liegt kein geeigneter Preisindex für Produkte und Leistungen des Handwerks vor, weshalb in der vorliegenden Untersuchung auf die Verwendung realer Größen verzichtet werden musste. Vgl. Müller, K. u. a. (2009), S. 109, Fußnote 128 zum Problem der Preisbereinigung von Handwerksumsätzen.

durch einen prozyklischen Gleichlauf aus, wobei der Zusammenhang zum Bruttoinlandsprodukt bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf am größten ausfällt. Auf Grundlage des errechneten Korrelationskoeffizienten kann in diesem Fall auf einen sehr engen Zusammenhang zur Gesamtwirtschaft geschlossen werden. Bei den Bau- und Ausbauhandwerken besteht hingegen nur ein moderater Zusammenhang zur Gesamtkonjunktur. Im Falle der Lebensmittelhandwerke ist ebenfalls ein tendenziell prozyklisches Verhalten zu beobachten, wobei jedoch ein Vorlauf von ein bis zwei Quartalen besteht und ebenfalls kein starker Zusammenhang feststellbar ist.

Gewerbe- gruppen des Handwerks <i>a)</i>	$S_x$ <sup>b)</sup>	Vorlauf <sup>c)d)</sup>				$t$ <sup>c)d)</sup>	Nachlauf <sup>c)d)</sup>			
		t-4	t-3	t-2	t-1		t+1	t+2	t+3	t+4
Bau	3,9	0,05	0,13	0,28	0,41*	0,52*	0,41*	0,20	0,04	-0,06
Ausbau	3,6	0,06	0,15	0,33	0,43*	0,52*	0,43*	0,29	0,22	0,16
Gewerblicher Bedarf	4,6	0,03	0,25	0,53*	0,85*	0,89*	0,70*	0,40*	0,17	0,04
Kraftfahrzeuge	2,6	-0,23	-0,33	-0,40*	-0,40*	-0,23	0,02	0,10	0,05	-0,01
Lebensmittel	2,0	0,26	0,37*	0,46*	0,44*	0,39*	0,28	0,18	0,10	0,07
Gesundheit	4,2	0,26	0,17	0,10	-0,01	-0,02	0,02	-0,04	-0,13	-0,25
Personenbe- zogene Dienst- leistungen	2,6	0,32	0,31	0,23	0,08	0,00	-0,06	-0,11	-0,22	-0,23
<p>a) Zyklische Komponenten der Umsatzentwicklung: HP-gefilterte natürliche Logarithmen (<math>\mu = 1600</math>) von saisonbereinigten Quartalsdaten (BV 4.1)</p> <p>b) Standardabweichung zur Messung der Volatilität</p> <p>c) Referenzreihe: Zyklische Komponente des nominalen Bruttoinlandsprodukts</p> <p>d) Korrelationskoeffizienten der Reihe zum angeführten Zeitpunkt mit der zyklischen Komponente des Bruttoinlandsprodukts zum Zeitpunkt <math>t</math>. Werte von <math>\rho =  0,4 </math> und geringer deuten auf einen schwachen Zusammenhang. Werte zwischen <math>\rho =  0,41 </math> und <math>\rho =  0,60 </math> weisen auf einen moderaten Zusammenhang. Werte von <math>\rho =  0,61 </math> und höher bedeuten einen starken Zusammenhang.</p> <p>e) Signifikanzniveau: * 1 %</p> <p>f) Quelle: Zentralverband des Deutschen Handwerks, eigene Berechnungen</p>										

**Tabelle 4: Zeitliche Korrelationen zwischen Umsatzschwankungen im zulassungspflichtigen Handwerk und der gesamtwirtschaftlichen Konjunkturlage**

Des Weiteren sind Gewerbegruppen zu nennen, die sich durch keine bzw. eine sehr geringe Konjunkturabhängigkeit auszeichnen. Die Kfz-Handwerke haben sich im Beobachtungszeitraum antizyklisch verhalten, wobei die Umsatzentwicklung dem Bruttoinlandsprodukt um

ein bis zwei Quartale voran gelaufen ist. Der Zusammenhang ist hier jedoch nur schwach ausgeprägt. Die handwerklichen Gewerbegruppen „Gesundheit“ und „Personenbezogene Dienstleistungen“ sind von der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftslage offenbar kaum abhängig, da kein merklicher Zusammenhang zum gesamtwirtschaftlichen Konjunkturzyklus besteht.

Die zyklische Komponente mit der größten Volatilität weisen die Handwerke für den gewerblichen Bedarf auf. Gemessen an der Standardabweichung sind demnach die konjunkturellen Ausschläge in diesem Handwerksbereich als besonders hoch anzusehen. Des Weiteren besitzt die Umsatzentwicklung im Bau- und Ausbauhandwerk für den Untersuchungszeitraum eine relativ hohe Volatilität. In Kapitel 5 wird auf die Hintergründe dieser Befunde detailliert eingegangen. Zunächst überraschend ist jedoch die hohe Schwankungsintensität der Umsatzentwicklung in den Gesundheitshandwerken. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass sich gesundheitspolitische Vorgaben zur Kostenübernahme von Hilfsmitteln (Brillen, Hörgeräte, Prothesen etc.) durch die Krankenkassen unmittelbar auf die Wirtschaftslage im Gesundheitshandwerk auswirken.<sup>51</sup> Die hohe Volatilität in diesem Fall dürfte sich daher durch die zurückliegenden Kostenstrukturreformen im Gesundheitswesen erklären, wovon die Gesundheitshandwerke in Form von deutlichen Umsatz- und Beschäftigungsschwankungen betroffen waren.<sup>52</sup>

Analog zum soeben vorgenommenen Vergleich stellt Tabelle 5 die zyklischen Ausschläge der Handwerksbeschäftigung dem konjunkturellen Verlauf der gesamtwirtschaftlichen Erwerbstätigkeit<sup>53</sup> gegenüber. Bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf zeigt sich auch in diesem Fall ein prozyklisches Verhalten mit starkem Gleichlauf zur Gesamtwirtschaft. Im Falle der Handwerke für personenbezogene Dienstleistungen ist ebenfalls ein prozyklisches Verhalten mit der Tendenz zum Vorlauf um ein Quartal zu beobachten, wobei jedoch kein starker Zusammenhang vorliegt. Von besonderem Interesse ist indes die Beschäftigungsentwicklung in den Bau-, Ausbau-, Kfz-, und Lebensmittelhandwerken. Hier zeigt sich je nach Gewerbegruppe ein Nachlauf der Beschäftigung um zwei bis vier Quartale, wobei in allen Fällen ein starker Zusammenhang zum Verlauf der gesamtwirtschaftlichen Erwerbstätigkeit vorliegt. Für

---

<sup>51</sup> Vgl. Dürig et al. 2004, S. 253.

<sup>52</sup> Vgl. Dispan, J. (2003), S. 119. Siehe hierzu beispielhaft auch die folgenden ZDH-Konjunkturberichte: Ausgabe 1/1999, S. 8; Ausgabe 2/1999, S. 12; Ausgabe 2/2004, S. 12, 14 und 16.

<sup>53</sup> „Zu den Erwerbstätigen in den Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen zählen alle Personen, die als Arbeitnehmer (Arbeiter, Angestellte, Beamte, geringfügig Beschäftigte, Soldaten) oder als Selbstständige beziehungsweise als mithelfende Familienangehörige eine auf wirtschaftlichen Erwerb gerichtete Tätigkeit ausüben.“ Siehe die Erwerbstätigendefinition auf <http://www.destatis.de>.

diesen Handwerksbereich kann somit im Vergleich zur Gesamtwirtschaft auf ein beharrendes Beschäftigungsverhalten geschlossen werden und folglich die oben diskutierte These von Dürrig et al. (2004) nicht bestätigt werden.

Eine relativ gesehen hohe Volatilität der Beschäftigung zeigt sich daneben bei den Bauhandwerken und den Handwerken für den gewerblichen Bedarf. Die Gesundheitshandwerke fallen zudem auch im Falle der Beschäftigungsentwicklung durch ein spezifisches Konjunkturmuster auf (antizyklisch, Nachlauf, hohe Volatilität), was auf die diskutierten Umbrüche in dieser Gewerbe­gruppe zurückzuführen sein dürfte.

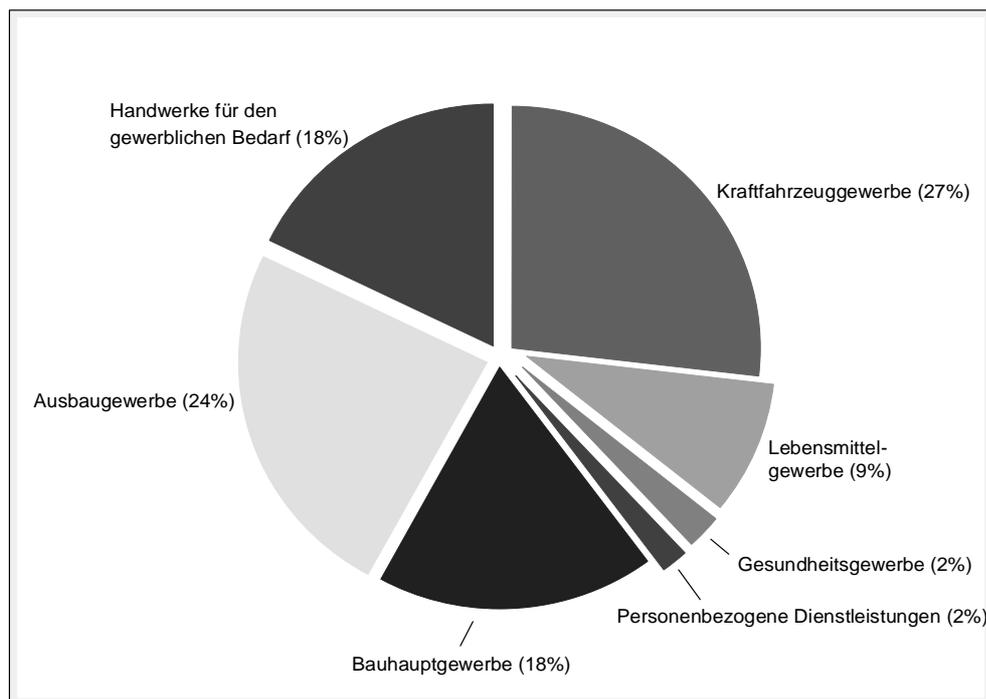
Gewerbe­gruppen des Handwerks <i>a)</i>	$S_x$ <sup><i>b)</i></sup>	Vorlauf <sup><i>c)d)</i></sup>				$t$ <sup><i>c)d)</i></sup>	Nachlauf <sup><i>c)d)</i></sup>			
		t-4	t-3	t-2	t-1		t+1	t+2	t+3	t+4
Bau	2,1	0,09	0,26	0,44*	0,60*	0,69*	0,8*	0,87*	0,89*	0,84*
Ausbau	1,4	0,40*	0,50*	0,58*	0,62*	0,59*	0,65*	0,67*	0,65*	0,60*
Gewerblicher Bedarf	1,7	0,34	0,52*	0,67*	0,78*	0,82*	0,79*	0,68*	0,54*	0,41*
Kraftfahrzeuge	0,9	-0,14	-0,04	0,10	0,27	0,44*	0,57*	0,62*	0,59*	0,50*
Lebensmittel	1,1	-0,06	0,10	0,25	0,37*	0,44*	0,56*	0,64*	0,69*	0,72*
Gesundheit	2,6	0,21	0,04	-0,13	-0,28	-0,40*	-0,47*	-0,51*	-0,54*	-0,54*
Personenbe­zogene Dienst­leistungen	0,6	0,27	0,44*	0,55*	0,60*	0,57*	0,55*	0,50*	0,45*	0,43*

a) Zyklische Komponenten der Beschäftigungsentwicklung: HP-gefilterte natürliche Logarithmen ( $\mu = 1600$ ) von saisonbereinigten Quartalsdaten (BV 4.1)  
b) Standardabweichung zur Messung der Volatilität  
c) Referenzreihe: Zyklische Komponente der gesamtwirtschaftlichen Erwerbstätigkeit  
d) Korrelationskoeffizienten der Reihe zum angeführten Zeitpunkt mit der zyklischen Komponente der Erwerbstätigkeit zum Zeitpunkt  $t$ . Werte von  $\rho = |0,4|$  und geringer deuten auf einen schwachen Zusammenhang. Werte zwischen  $\rho = |0,41|$  und  $\rho = |0,60|$  weisen auf einen moderaten Zusammenhang. Werte von  $\rho = |0,61|$  und höher bedeuten einen starken Zusammenhang.  
e) Signifikanzniveau: \* 1 %  
f) Quelle: Zentralverband des Deutschen Handwerks, Bundesbank, eigene Berechnungen

**Tabelle 5: Zeitliche Korrelationen zwischen Beschäftigungsschwankungen im zulassungspflichtigen Handwerk und gesamtwirtschaftlicher Erwerbstätigkeit**

### 5.3 Zwischenfazit

Der vorgenommene Vergleich der Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung im Handwerk mit den entsprechenden gesamtwirtschaftlichen Größen lässt verschiedene Schlüsse zu. Gemessen an der Umsatzentwicklung bleibt festzuhalten, dass sich wichtige Bereiche der Handwerkskonjunktur (Bau, Ausbau, Gewerblicher Bedarf, abgeschwächt auch Lebensmittel) insgesamt prozyklisch zum Auf und Ab der Gesamtkonjunktur verhalten. Gemessen am Umsatz machen diese Gewerbegruppen knapp 70 % des zulassungspflichtigen Handwerks aus (vgl. Abbildung 6).



**Abbildung 6: Prozentuale Verteilung des Umsatzes im zulassungspflichtigen Handwerk (Stand 2008)**

**(Quelle: Zentralverband des Deutschen Handwerks)**

Nach den oben definierten Kriterien spricht dieser Befund eher gegen die Gültigkeit der Stabilisatorhypothese. Allerdings muss hierbei beachtet werden, dass nur bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf von einem starken Zusammenhang gesprochen werden kann. Zudem sind am Umsatz gemessen ca. 30 % des zulassungspflichtigen Handwerks kaum konjunkturabhängig und dürften daher weit stärker durch branchenspezifische Entwicklungen geprägt sein. Das Kfz-Gewerbe hat sich z.B. im Untersuchungszeitraum mit einem leichten Vorlauf antizyklisch entwickelt. Die Gesundheitshandwerke und die Handwerke für personenbezogene Dienstleistungen weisen zudem keinen nennenswerten statistischen Zusammenhang zur Gesamtwirtschaft auf, was wie im Falle des Kfz-Gewerbes eher für die Gültigkeit der Stabi-

lisorhypothese spricht. Mit Blick auf die Umsatzentwicklung des zulassungspflichtigen Handwerks kann daher festgehalten werden, dass sich die Handwerkswirtschaft in einen eher konjunkturabhängigen und einen eher konjunkturunabhängigen Bereich gliedert, wobei Ersterer umsatztechnisch überwiegt. Diese Zweiteilung der Handwerkswirtschaft hinsichtlich des Ausmaßes der Konjunkturabhängigkeit wurde letztlich bereits am Beispiel der Wirtschaftskrise 2008/2009 deutlich. Hieran zeigt sich, dass eine Aussage zur etwaigen Stabilisatorfunktion des Handwerks stets differenziert ausfallen muss.

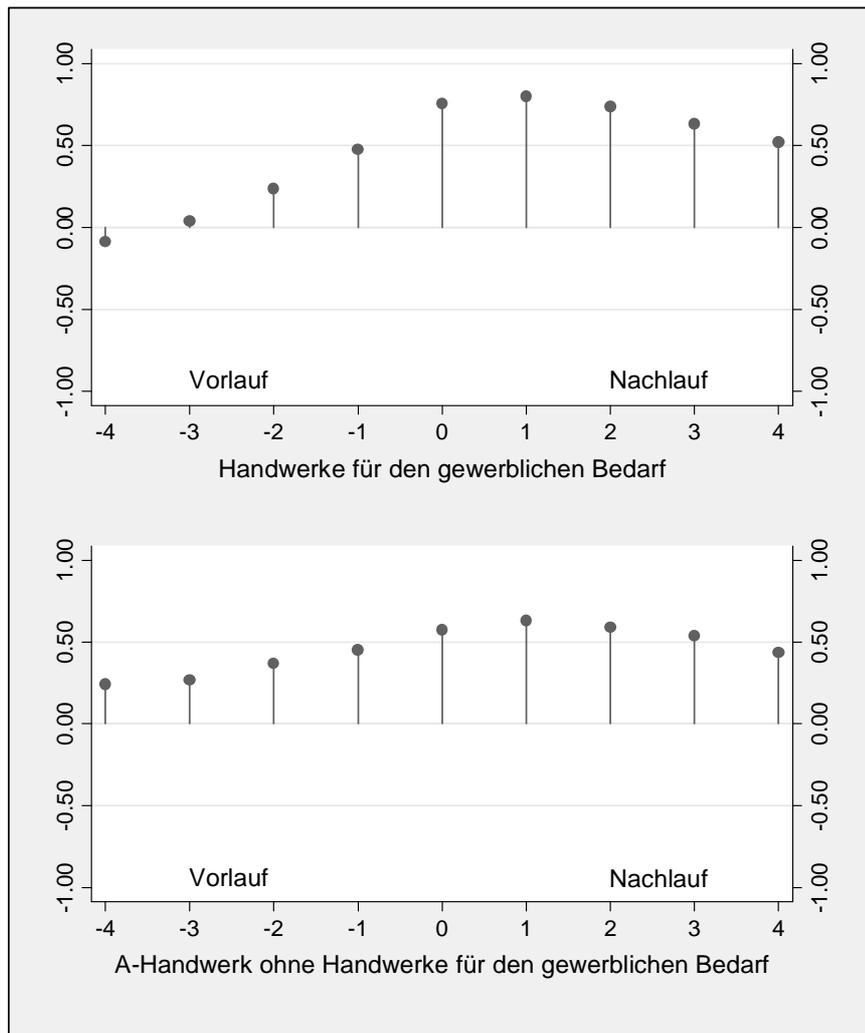
Eine eindeutige Verneinung der Stabilisatorfunktion des Handwerks erscheint auch angesichts der stilisierten Fakten zur handwerklichen Beschäftigungsentwicklung fraglich. Hier zeigte sich, dass sich die Handwerke für den gewerblichen Bedarf und in abgeschwächter Form auch die Handwerke für personenbezogene Dienstleistungen prozyklisch und gleichlaufend zum gesamtwirtschaftlichen Konjunkturverlauf verhalten. Demgegenüber weisen jedoch verschiedene Gewerbegruppen des Handwerks zwar ebenfalls ein prozyklisches Beschäftigungsverhalten auf. Dieses läuft den Ausschlägen der gesamtwirtschaftlichen Erwerbstätigkeit jedoch mit einem Nachlauf von zwei bis vier Quartalen hinterher, was für ein vergleichsweise beharrendes Beschäftigungsverhalten im überwiegenden Teil des Handwerks spricht. Bei den Gesundheitshandwerken war darüber hinaus sogar ein antizyklisches Verhalten im Untersuchungszeitraum feststellbar. Dieser Befund kann somit als Indiz für eine zumindest bedingte Gültigkeit der Stabilisatorhypothese gelten.

Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten, dass sich auch die Handwerkswirtschaft dem Auf und Ab der Gesamtwirtschaft nicht entziehen kann. Angesichts der sektoralen Verflechtung des Handwerks ist dies auch nicht weiter verwunderlich. Die überwiegende Konzentration des Handwerksumsatzes in eher konjunkturabhängigen Gewerbegruppen spricht in diesem Zusammenhang eher gegen eine Stabilisatorfunktion des Handwerks. Die aufgezeigten Konjunkturmuster zeigen aber auch, dass die Stabilisatorhypothese dennoch nicht ohne weiteres verworfen werden kann, wofür eine geringere Konjunkturabhängigkeit einzelner Gewerbegruppen (gemessen am Umsatz) und ein beharrendes Beschäftigungsverhalten in weiten Teilen des Handwerks spricht. Vor allem die Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung in den Handwerken für den gewerblichen Bedarf steht dabei angesichts eines hohen Gleichlaufs zur Gesamtkonjunktur im Widerspruch zur Stabilisatorhypothese. Diese Sonderstellung innerhalb der Handwerkskonjunktur bringt Abbildung 7 mit Hilfe eines Kreuzkorrelogramms zum Ausdruck.

Es handelt sich um eine grafische Darstellung der zeitabhängigen Korrelationskoeffizienten zwischen den zyklischen Umsatz- und Beschäftigungsschwankungen im Handwerk. Umsätze werden hier als Präsenzindikator und die Beschäftigung als Spätindikator der Handwerkskonjunktur verstanden. Folglich stellt sich die Frage, wie stark die aktuelle Beschäftigungslage im Handwerk die zeitlich vorgelagerte Umsatzentwicklung nachvollzieht, also inwiefern ein Nachlauf der Beschäftigung mit Bezug zur vorherigen Umsatzentwicklung gemessen werden kann. Hierbei zeigt sich, dass im Vergleich zum übrigen zulassungspflichtigen Handwerk nur bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf ein starker, prozyklischer Nachlauf zu beobachten ist. Ansonsten ist der Zusammenhang deutlich schwächer ausgeprägt, was auf ein stabileres Beschäftigungsverhalten deutet. Hinsichtlich der Erklärung dieses Befunds ist u.a. zu vermuten, dass z.B. handwerkliche Zulieferer der Industrie von „industriellen“ Zulieferern kaum noch zu unterscheiden sind. Das Beschäftigungsverhalten der Industrie dürfte von diesen Handwerksbetrieben in der Folge weitgehend übernommen worden sein.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Dürig, W. et al. (2004), S. 70.



**Abbildung 7: Korrelationen zwischen Umsatz und Beschäftigung im Handwerk  
(Kreuzkorrelogramm; zyklische Komponenten; 1996-2009)**

**(Quelle: Zentralverband des Deutschen Handwerks, Bundesbank, eigene Berechnungen)**

Abschließend bleibt an dieser Stelle zu betonen, dass die ermittelten Korrelationen zwischen Handwerks- und Gesamtwirtschaft noch keinen Rückschluss auf kausale Zusammenhänge hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Verflechtung des Handwerks und der unterschiedlichen Konjunkturabhängigkeit von einzelnen Gewerbegruppen zulassen. Zur Einschätzung der eher prozyklischen Umsatzenschwankungen im Handwerk und somit auch mit Blick auf die Ausgangsfrage ist ebendies jedoch von besonderem Interesse.

## 6. Maßgebliche Determinanten der Handwerkskonjunktur

### 6.1 Bestimmungsfaktoren der Nachfrage nach Handwerksleistungen

Am Beispiel von Abbildung 2 wurden zur Verdeutlichung der gesamtwirtschaftlichen Nachfrageschwäche im Zuge der Wirtschaftskrise 2008/2009 bereits die Entwicklungsverläufe von verschiedenen BIP-Verwendungskomponenten diskutiert. Angesichts der gesamtwirtschaftlichen Verflechtung des Handwerks beeinflussen die Schwankungen der volkswirtschaftlichen Nachfrageaggregate über drei Wege die konjunkturellen Ausschläge der Handwerkswirtschaft. Erstens unterscheiden sich die Verwendungskomponenten in ihrer grundsätzlichen Relevanz für das Handwerk. Hinsichtlich der Nachfrage des Auslandes nach deutschen Waren und Dienstleistungen ist diesbezüglich z.B. festzuhalten, dass sich der Exportumsatz im Handwerk seit 1995 zwar fast verdoppelt hat. Insgesamt betrug der Exportanteil am Gesamtumsatz des Handwerks im Jahr 2006 jedoch nur 3,5 %.<sup>55</sup> Gemessen an direkten Einflüssen durch getätigte Auslandsgeschäfte hat die Entwicklung der volatilen Exportnachfrage folglich kaum einen Einfluss auf die konjunkturellen Ausschläge der Handwerkswirtschaft. Nennenswerte Anstöße durch den Export ergeben sich im Handwerk allenfalls auf indirektem Wege durch die Ausrüstungsnachfrage der Industrie (Handwerke für gewerblichen Bedarf) oder die Nachfrageentwicklung im Wirtschaftsbau (Bauhauptgewerbe). Zweitens wirken sich die konjunkturellen Schwankungen der besonders handwerksrelevanten BIP-Verwendungskomponenten, in Abhängigkeit von der Umsatzhöhe der hiervon jeweils betroffenen Gewerbegruppen, unterschiedlich stark auf die Wirtschaftslage des Gesamthandwerks aus. Drittens unterscheiden sich die Verwendungskomponenten selbst hinsichtlich ihrer konjunkturellen Dynamik.<sup>56</sup> Die einzelnen Nachfrageaggregate wirken dadurch entweder als „Zyklusverstärker“ oder als „Zyklusdämpfer“ der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, was wiederum konkrete Rückwirkungen auf die Konjunkturabhängigkeit der hiervon betroffenen handwerklichen Gewerbegruppen hat. Vor diesem Hintergrund ist aus konjunkturanalytischer Sicht eine Einteilung der Gewerbegruppen des Handwerks in drei (grobe) funktionale Gruppen und deren Vergleich mit den jeweils relevanten BIP-Verwendungskomponenten von besonderem Interesse.<sup>57</sup>

Als erste funktionale Gruppe sind die *Bau- und Ausbauhandwerke* zu nennen. Mit einem Anteil am Gesamtumsatz in Höhe von 42 % besitzt diese Gruppe das größte Gewicht innerhalb

---

<sup>55</sup> Vgl. Müller, K. (2008): S. 60 ff. Die Handwerke für den gewerblichen Bedarf (vor allem Feinwerkmechaniker) waren dabei am stärksten international tätig. Die meisten Handwerksbetriebe zeichnen sich jedoch weiterhin durch eine starke regionale Verankerung aus.

<sup>56</sup> Vgl. Pätzold, J./Baade, D. (2008): S. 49 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Dürig, W. et al. (2004): S. 82 ff.

des zulassungspflichtigen Handwerks (vgl. Abbildung 6). Hieran zeigt sich bereits die große Bedeutung der wirtschaftlichen Entwicklung im Baubereich für die Wirtschaftslage im Handwerk. Der Verlauf der gesamtwirtschaftlichen Baunachfrage lässt sich hingegen am Umfang der Investitionen ablesen, die pro Jahr in den verschiedenen Bausparten (Wohnungsbau, Wirtschaftsbau, öffentlicher Bau) getätigt werden. Die Bauwirtschaft selbst wiederum ist stark durch das Handwerk geprägt.<sup>58</sup> Aufgrund der hohen Absatzkonzentration dieser Handwerksgruppe erklärt sich folglich auch der Umstand, dass die zyklischen Schwankungen der Umsätze im Bau- und Ausbauhandwerk sehr stark mit denjenigen der Bauinvestitionen korrelieren und auch deren Volatilität im Zeitablauf ähnlich hoch ist (vgl. Abbildung 8)<sup>59</sup>. Die konjunkturelle Lage des Bau- und Ausbauhandwerks spiegelt folglich die Schwankungen der Baunachfrage deutlich wider.

Die *Handwerke für den gewerblichen Bedarf* bilden die zweite funktionale Handwerksgruppe. Mit einem Umsatzanteil von 18 % besitzt dieser Bereich ein – relativ gesehen – geringes Gewicht innerhalb der Handwerkswirtschaft (vgl. Abbildung 6). Die inländische Nachfrage nach beweglichen Investitionsgütern (Maschinen, maschinelle Anlagen, Geräte, Betriebs- und Geschäftsausstattungen etc.) kann am Verlauf der Ausrüstungsinvestitionen abgelesen werden. Als vorrangig zuliefernde Handwerke sind die Handwerke für den gewerblichen Bedarf wiederum in besonderem Maße von der volatilen Ausrüstungsnachfrage abhängig. Die zyklischen Schwankungen der Umsätze in dieser Gewerbegruppe verlaufen in der Folge in enger Korrelation zu denjenigen der Ausrüstungsinvestitionen. Im Vergleich zu den anderen funktionalen Handwerksgruppen bzw. den anderen Nachfrageaggregaten ist im Zuge dessen auch die Volatilität in beiden Fällen ähnlich hoch ausgeprägt (vgl. Abbildung 8).<sup>60</sup>

Mit einem Umsatzanteil von 40 % haben des Weiteren die *konsumnahen Handwerke* (Kfz-, Lebensmittel-, Gesundheits-, Personenbezogenes Dienstleistungsgewerbe) ein hohes Gewicht

---

<sup>58</sup> Neben dem fast vollständig handwerklich dominierten Ausbaugewerbe ist auch das Bauhauptgewerbe mit einem Anteil von knapp 70 % der Betriebe und 73 % der Beschäftigten stark durch das Handwerk geprägt (Stand 2008). Vgl. ZDB (2009): S. 25 und S. 68.

<sup>59</sup> Nennenswerte Unterschiede ergeben sich im Beobachtungszeitraum nur aufgrund eines konjunkturellen Sondereffekts: Die Anhebung des Mehrwertsteuer-Regelsatzes auf 19 % zum 1. Januar 2007 hat im Bau- und Ausbauhandwerk zu besonders deutlichen Vorzieheffekten geführt.

<sup>60</sup> Als Einschränkung sei an dieser Stelle nochmals angemerkt, dass sich die vorliegenden Ergebnisse nur auf das zulassungspflichtige Handwerk beziehen. Die zulassungsfreien B1-Handwerke für den gewerblichen Bedarf, zu denen z.B. das beschäftigungsstarke Gebäudereinigerhandwerk zählt, wurden daher nicht berücksichtigt. Gerade ein Dienstleistungshandwerk wie die Gebäudereiniger dürfte jedoch die Schwankungen der Ausrüstungsinvestitionen weniger stark nachvollziehen als z.B. handwerkliche Zulieferer der Industrie. Vgl. Dürig, W. et al. (2004): S. 83 f.

innerhalb der Handwerkswirtschaft.<sup>61</sup> Die für diese Handwerksgruppe vor allem relevanten Konsumausgaben der privaten Haushalte werden in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung mit den Konsumausgaben der privaten Organisationen ohne Erwerbszweck zum privaten Konsum zusammengefasst. Bei Ersteren werden wiederum alle Waren- und Dienstleistungskäufe der inländischen Privathaushalte für Konsumzwecke erfasst, worunter folglich auch langlebige Gebrauchsgüter, wie z.B. Kraftfahrzeuge, gehören. Der private Konsum verläuft insgesamt prozyklisch und in etwa gleichlaufend zum Bruttoinlandsprodukt, wobei der Zusammenhang aber nur relativ schwach ausgeprägt und in beiden Fällen die Volatilität ähnlich niedrig ist. Absolut gesehen tragen die niedrigen Schwankungen des privaten Konsums jedoch aufgrund der Größe des Nachfrageaggregats – im Jahr 2008 betrug der Anteil am nominalen Bruttoinlandsprodukt 56 %<sup>62</sup> – in erheblichem Maße zum gesamtwirtschaftlichen Konjunktugeschehen bei. Die relativ schwachen Konjunkturbewegungen des privaten Konsums sind dabei vorwiegend auf die im Aggregat dominierenden Konsumausgaben für nicht-dauerhafte Güter und Dienstleistungen zurückzuführen.<sup>63</sup> Die Käufe von langlebigen Gebrauchsgütern schwanken zwar in etwa dreimal so stark wie der gesamte private Konsum und sind folglich als eher konjunktursensibel zu bezeichnen. Aufgrund ihres geringen Anteils an den gesamten Konsumausgaben der privaten Haushalte wirkt sich dies in der Regel jedoch nur wenig auf den privaten Konsum als Ganzes aus.<sup>64</sup>

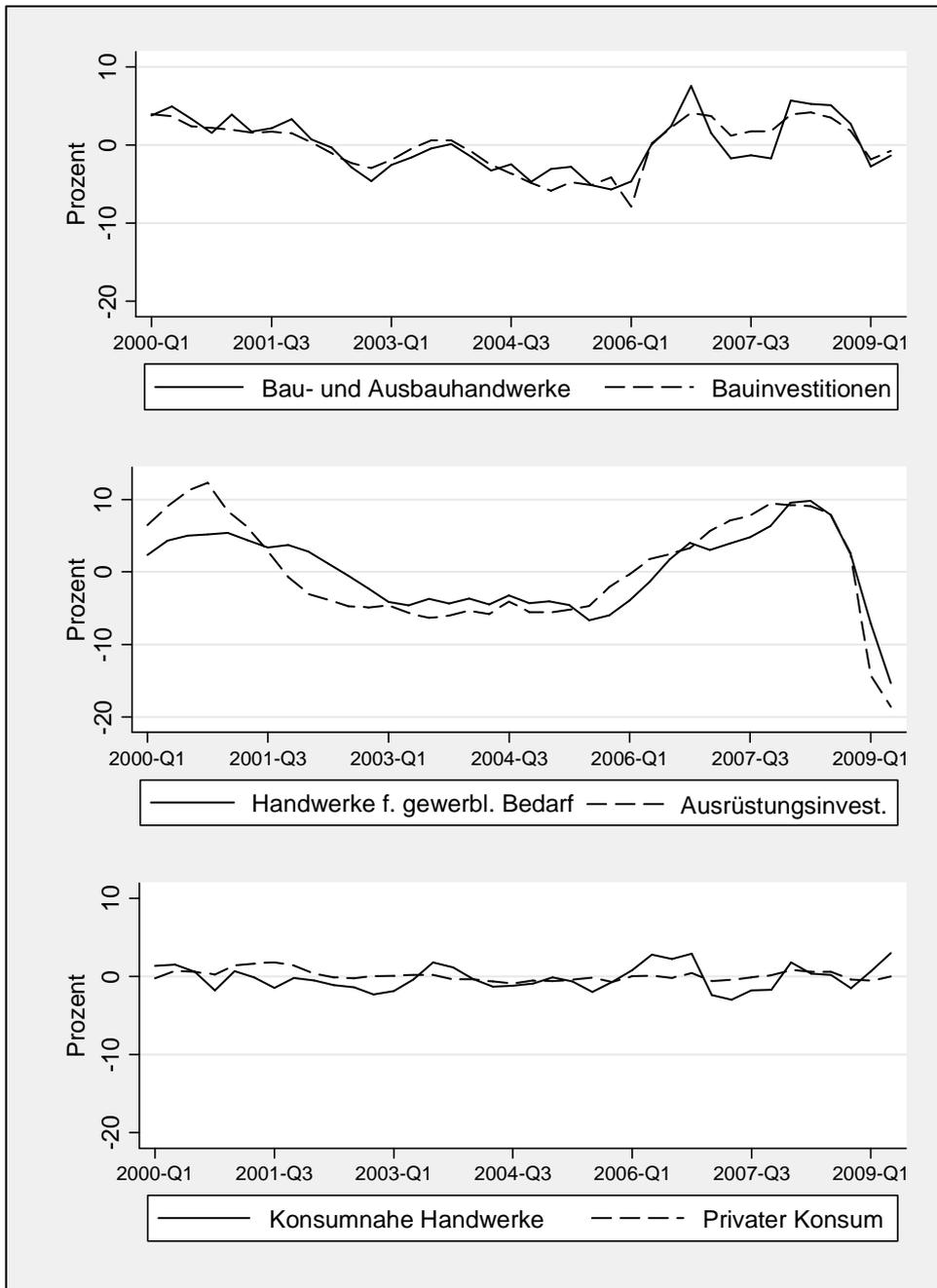
---

<sup>61</sup> Trotz der Einordnung des Kfz-Handwerks im konsumnahen Handwerksbereich muss beachtet werden, dass ein großer Teil der Kfz-Nachfrage auch auf gewerbliche Nutzer entfällt.

<sup>62</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 77.

<sup>63</sup> Im Jahr 2004 betrug der Anteil der langlebigen Konsumgüter an den inländischen Konsumausgaben der privaten Haushalte nur 11,3 %. Zu den nicht-dauerhaften Gütern und Dienstleistungen gehören neben kurzlebigen Gebrauchsgütern auch Verbrauchsgüter (z.B. Nahrungsmittel) und die einzelnen Dienstleistungsformen (z.B. Reparaturleistungen an Konsumgütern, Wohnungsmieten oder Beherbergungs- und Gaststättenleistungen). Vgl. Burghardt, M. (2006): S. 143.

<sup>64</sup> Vgl. Tichy, G. (1994): S. 81 ff. Die relativ starke Wirkung der durch die „Abwrackprämie“ angeregten Kraftfahrzeugkäufe auf die Entwicklung des privaten Konsums im Jahr 2009 dürfte diesbezüglich eine Ausnahme darstellen. Vgl. Abschnitt 3.1.



**Abbildung 8: BIP-Verwendungskomponenten und Umsätze in funktionalen Handwerksgruppen (zyklische Komponenten; Quartalswerte; 2000-2009)**

**(Quelle: Bundesbank, Zentralverband des Deutschen Handwerks, eigene Berechnungen)**

Vor diesem Hintergrund wird auch das zyklische Verlaufsmuster der konsumnahen Handwerke verständlich (vgl. Abbildung 8). Mit Blick auf die beiden anderen Vergleichspaare weist dieses eine ähnlich schwache Volatilität auf wie der private Konsum, wodurch bereits die hohe Bedeutung der privaten Konsumnachfrage für die konjunkturelle Lage der konsumnahen Handwerke zum Ausdruck kommt. Es wird jedoch auch deutlich, dass eine Korrelation zwi-

schen den zyklischen Umsatzschwankungen dieser Handwerksgruppe mit denjenigen des privaten Konsums zwar vorhanden, aber nicht sehr stark ausgeprägt ist. Zudem fallen die zyklischen Schwankungen der konsumnahen Handwerke etwas höher aus als beim privaten Konsum. Dies dürfte auf verschiedene Umstände zurückzuführen sein. Erstens stellt sich im Falle der konsumnahen Handwerke die Verteilung der Konsumausgaben nach der Dauerhaftigkeit der Güter deutlich anders dar als im volkswirtschaftlichen Vergleichsaggregat. Denn gemessen an der Umsatzhöhe dominiert das Kraftfahrzeuggewerbe innerhalb der konsumnahen Handwerke (vgl. Abbildung 6). Die Umsatzentwicklung in dieser Gewerbegruppe hängt wiederum stark vom konjunkturanfälligen Neu- und Gebrauchtwagenhandel ab<sup>65</sup>, wodurch die Umsatzentwicklung der konsumnahen Handwerke insgesamt stärker von der schwankungsinensiveren Nachfrage nach langlebigen Konsumgütern beeinflusst sein dürfte als der private Konsum. Zweitens und hiermit eng zusammenhängend verschiebt sich innerhalb des privaten Konsums seit geraumer Zeit die Verteilung der Konsumausgaben zu Gunsten der Dienstleistungen. Allein zwischen 1991 und 2004 hat sich im Zuge dessen der Anteil der langlebigen Güter an allen Konsumausgaben der privaten Haushalte von 14,3 % auf 11,3 % kontinuierlich verringert.<sup>66</sup> Der auch von Dürig et al. (2004), S. 83 f. festgestellte Umstand, dass seit Ende der 90er Jahre der Zusammenhang zwischen der Umsatzentwicklung im konsumnahen Handwerk und dem privaten Konsum schwächer geworden ist, dürfte daher u.a. auch mit dieser Strukturverschiebung zusammenhängen. Drittens entfällt ein nicht unerheblicher Teil der Kfz-Nachfrage auf gewerbliche Nutzer, was ebenfalls zur geringeren Korrelation mit dem privaten Konsum beitragen dürfte. Vor dem Hintergrund dieses und des vorangegangenen Abschnitts erklärt sich somit die in Abschnitt 5.2. getroffene Feststellung, wonach bei den konsumnahen Gewerbegruppen des Handwerks ein eher schwacher Zusammenhang zum gesamtwirtschaftlichen Konjunkturverlauf besteht.

Die Betrachtung der handwerksrelevanten Nachfrageaggregate der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung hat damit zugleich auch weitere Hinweise zur Beantwortung der Ausgangsfrage geliefert. Die obigen Ausführungen machten diesbezüglich deutlich, dass vom privaten Konsum in der Regel eine dämpfende bzw. stabilisierende Wirkung auf den Kon-

---

<sup>65</sup> Im Jahr 2008 betrug der Anteil des Neu- und Gebrauchtwagenhandels am Gesamtumsatz des Kraftfahrzeuggewerbes 78%. Im Kfz-Handwerk fällt dieser Anteil zwar vor allem aufgrund des Werkstattgeschäfts geringer aus. Dennoch spielt auch dort der Handel eine zentrale Rolle. In der Handwerkszählung 1994 entfielen knapp 68 % des Gesamtumsatzes im Kfz-Technikerhandwerk auf Handelsgeschäfte. Vgl. ZDK (2009): S. 9 und Dürig, W. et al. (2004): S. 245 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Burghardt, M. (2006): S. 143.

junkturverlauf ausgeht. Eine relativ stabile Entwicklung in diesem Bereich lässt darauf schließen, dass private Konsumausgaben weniger vom aktuell verfügbaren Einkommen, sondern eher von der durchschnittlichen Einkommensentwicklung abhängig sind. Kurzfristige zyklische Schwankungen des privaten Konsums sind daher weniger wahrscheinlich.<sup>67</sup> Kann die private Konsumnachfrage somit in der Regel als „Zyklusdämpfer“ gelten, wird die private Investitionsnachfrage hingegen zu den „Zyklusverstärkern“ gezählt. Dies gilt vor allem für die Bruttoanlageinvestitionen, die sich gemäß der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung überwiegend aus den diskutierten Bau- und Ausrüstungsinvestitionen zusammensetzen. Die Anlageinvestitionen verlaufen weitgehend gleichlaufend und stark prozyklisch zum Bruttoinlandsprodukt, wobei jedoch bei Ersteren die Ausschläge zwei- bis viermal höher ausfallen. Hierbei gelten die Ausrüstungsinvestitionen als besonders konjunkturreegibel. Ein wichtiger Grund für den unsteten Verlauf der privaten Investitionsnachfrage wird darin gesehen, dass das Investitionsverhalten von Unternehmen vor allem in kurz- und mittelfristiger Perspektive - stärker als z.B. der private Konsum - von Erwartungen abhängig ist und auf Zinsänderungen, Lohnstückkosten sowie institutionelle Neuregelungen (Abschreibungsmodalitäten etc.) sensibel reagiert. Starke zyklische Schwankungen der Anlageinvestitionen haben dabei zum einen zur Folge, dass auch der Auslastungsgrad der gesamtwirtschaftlichen Produktionskapazitäten zyklischen Schwankungen unterworfen ist. Zum anderen unterliegt hierdurch auch die Zuwachsrate der Kapazitätsentwicklung einem zyklischen Verlaufsmuster. Die zyklisch schwankende Investitionstätigkeit ist daher stets ein wichtiger Ansatzpunkt für eine Politik der Konjunkturstabilisierung.<sup>68</sup>

An dieser Stelle bleibt folglich festzuhalten, dass verschiedene Aggregate der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung als Bestimmungsfaktoren der Nachfrage nach Handwerksleistungen gelten können. Je stärker diese Verwendungskomponenten im Konjunkturverlauf schwanken und umso höher der jeweilige Umsatzanteil der hiervon betroffenen Handwerksgruppen ist, desto stärker ist auch der Einfluss auf die Konjunkturlage des Gesamthandwerks. Die gesamtwirtschaftlichen Nachfrageschwankungen übertragen sich dabei innerhalb des Handwerks vor allem auf die funktionalen Handwerksgruppen „Gewerblicher

---

<sup>67</sup> Schwankungen der Konsumnachfrage können freilich dennoch großen Einfluss auf die konjunkturelle Gesamtentwicklung nehmen. Gemäß der Akzeleratorhypothese wird davon ausgegangen, dass bereits geringe Ausschläge des privaten Konsums zu überproportionalen Schwankungen der privaten Investitionstätigkeit führen. Vgl. Pätzold, J. und Baade, D. (2008): S. 51.

<sup>68</sup> Vgl. Tichy, G. (1994): S. 81 ff; Pätzold, J./Baade, D. (2008): S. 51 f; Duong, M. H. (2002): S. 638.

Bedarf“ sowie „Bau und Ausbau“, da deren Abnehmer ein eher prozyklisches Nachfrageverhalten aufweisen. Die konjunkturellen Schwankungen der gesamtwirtschaftlichen Bau- bzw. Ausrüstungsnachfrage spiegeln sich daher in der Umsatzentwicklung der Bau- und Ausbauhandwerke bzw. den Handwerken für den gewerblichen Bedarf deutlich wider. Die bereits in Abschnitt 5.2 festgestellte Konjunkturabhängigkeit der entsprechenden Gewerbegruppen (vor allem bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf) wird somit im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang verständlich. Zugleich haben die obigen Ausführungen gezeigt, dass der private Konsum in der Regel als Zyklusdämpfer wirkt, woraus sich eine stabilisierende Funktion für den gesamtwirtschaftlichen Konjunkturverlauf ergibt. Angesichts dieser Tatsache erklärt sich auch die geringere Konjunkturabhängigkeit der konsumnahen Gewerbegruppen des Handwerks. Die Betrachtung der gesamtwirtschaftlichen Determinanten der Nachfrage nach Handwerksleistungen hat damit aber auch vor Augen geführt, dass in der Vergangenheit von der privaten Konsumnachfrage kaum konjunkturelle Impulse ausgegangen sind. Die konjunkturelle Dynamik der deutschen Wirtschaft wurde im Vorfeld der Wirtschaftskrise 2008/2009 stattdessen vor allem durch umfangreiche Exportaktivitäten gespeist<sup>69</sup>, von denen das Handwerk insgesamt nur unterproportional profitieren konnte.

Letztlich wurde damit deutlich, dass die Betroffenheit des Handwerks von wirtschaftlichen Krisen stets von der Struktur der jeweils aktuellen gesamtwirtschaftlichen Nachfrageschwäche abhängt. Das folgende Kapitel reflektiert vor diesem Hintergrund den konjunkturellen Trendverlauf im Handwerk von der Mitte der 90er Jahre bis zur Wirtschaftskrise 2008/2009.

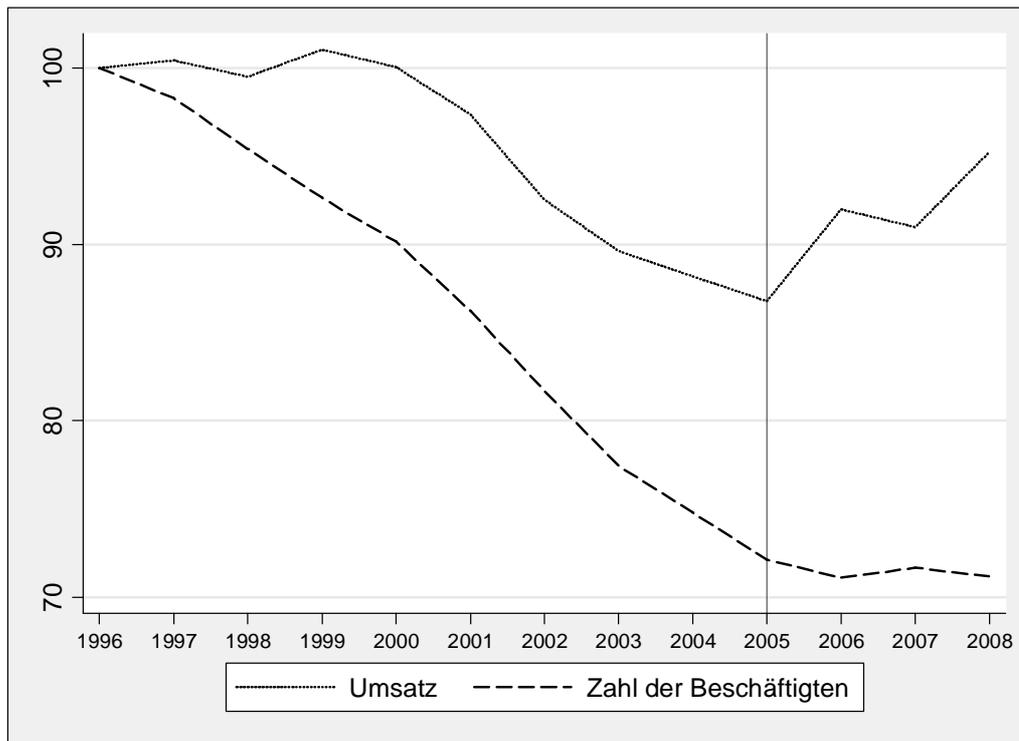
## **6.2 Konjunkturelle Trendentwicklungen im Vorfeld der Krise**

Die Entwicklung der Handwerkswirtschaft von der Mitte der 90er Jahre bis zum Ausbruch der Wirtschaftskrise in der zweiten Hälfte des Jahres 2008 unterlag sowohl konjunkturellen als auch strukturellen Einflüssen. Von 1996 bis zum Jahr 2005 sanken die Umsätze und die Beschäftigung in den A-Handwerken kontinuierlich ab, wobei die Beschäftigungsverluste stärker ausgefallen sind (vgl. Abbildung 9). Ab dem Jahr 2006 legten die Handwerksumsätze wieder zu. Der etwas unregelmäßige Verlauf ergab sich hierbei durch Vorzieheffekte im Zuge

---

<sup>69</sup> Vgl. Loschky, A./Ritter, L. (2007); Steinfeld, J. (2007).

der Mehrwertsteuererhöhung zum 1. Januar 2007. Die Beschäftigung stabilisierte sich in diesem Zeitraum. Erst das Krisenjahr 2009 beendete (vorerst) diese für das Handwerk positive Entwicklung (vgl. Abschnitt 3.2). Die Entwicklung der Handwerkskonjunktur seit der Mitte der 90er Jahre bis zum Ausbruch der Wirtschaftskrise im Jahr 2008 kann daher grob in die Zeitabschnitte *1996 bis 2005* und *2006 bis 2008* eingeteilt werden.



**Abbildung 9: Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung im zulassungspflichtigen Handwerk  
(1996 = 100)**

**(Quelle: Zentralverband des Deutschen Handwerks, eigene Berechnungen)**

In den Jahren 1996 bis 2005 durchlief das Handwerk eine ausgeprägte Abschwungphase, die durch starke Umsatzrückgänge und Beschäftigungsverluste gekennzeichnet war. Die Bau- und Ausbauhandwerke waren hierbei von den größten kumulierten Verlusten betroffen. Nach Schätzungen des RWI baute diese Handwerksgruppe allein zwischen 1996 und 2003 ca. 26 % an Umsätzen und etwa 33 % ihrer Beschäftigten ab. Die langjährige Baukrise kann daher als wichtigste Ursache für den allgemeinen Schrumpfungsprozess im Handwerk gelten. Mit Blick auf den Transformationsprozess in Ostdeutschland war diese Krise dabei eindeutig strukturell bedingt, da dem Wiedervereinigungsboom in der Bauwirtschaft ein notwendiger Abbau von Überkapazitäten ab den späten 90er Jahren folgte. Konjunkturrell verstärkt wurde die Baukrise noch durch den zeitgleichen Eintritt der westdeutschen Bauwirtschaft in eine Abschwungpha-

se im Rahmen ihres acht- bis zehnjährigen Bauzyklus.<sup>70</sup> Gesamtwirtschaftliches Spiegelbild dieser Entwicklung war wiederum der Verlauf der Baunachfrage. Nach dem starken Anstieg nach der Wiedereinführung (+20,5 % im Jahr 1994) sanken die Zuwachsraten der realen Bauinvestitionen nahezu kontinuierlich ab auf -8,7 % im Jahr 2005.<sup>71</sup>

Des Weiteren stellte sich die allgemeine konjunkturelle Lage der Handwerkswirtschaft im Zeitraum 2002 bis 2005 als besonders problematisch dar.<sup>72</sup> Den Hintergrund hierfür lieferte eine parallel verlaufende gesamtwirtschaftliche Nachfrageschwäche. Bereits seit Mitte 2000 war die Konjunktur der deutschen Wirtschaft durch einen Wechsel von rezessiven und stagnativen Tendenzen gekennzeichnet. Im Jahr 2002 stagnierte die Wirtschaft (Nullwachstum) und erreichte im Rezessionsjahr 2003 eine reale Wachstumsrate von -0,2 %. Zur gleichen Zeit brach die Handwerkskonjunktur auf breiter Front ein.<sup>73</sup> Maßgeblich beigetragen zur Abkühlung der Konjunktur hatte die Verschlechterung der außenwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, was insbesondere die stark exportorientierte deutsche Wirtschaft zu spüren bekam. Das Platzen der „Dotcom-Blase“, die Terroranschläge vom 11. September 2001, die Unsicherheit durch den Irak-Konflikt und eine Aufwertung des Euro lieferten zentrale Dämpfer der Konjunktur. Nachdem sich die Exportdynamik im Jahr 2002 merklich verlangsamt hatte und die Ausfuhren im Jahr 2003 sogar relativ stark gesunken waren, wirkte die Auslandsnachfrage aber bis zum Jahr 2005 als Stütze der schwächelnden Gesamtwirtschaft. Ein prägendes Merkmal der damaligen Wirtschaftslage war stattdessen die anhaltend schwache Binnennachfrage.<sup>74</sup>

Die binnenwirtschaftliche Nachfrageschwäche dieser Jahre zeigte sich bereits am obigen Beispiel der kontinuierlich sinkenden Baunachfrage. Neben den starken Rückgängen im Wohnungsbau kam in diesen Jahren hinzu, dass sich die öffentlichen Bauinvestitionen angesichts einer angespannten kommunalen Haushaltslage verringerten und die Nachfrage im Wirtschaftsbau ebenfalls bis zum Jahr 2005 rückläufig war. Angesichts dieses breiten Rückgangs

---

<sup>70</sup> Vgl. Lageman, B. et al. (2005): S. 4 ff; Kornhardt, U./Kucera, G. (2003): S. 108 ff.

<sup>71</sup> Vgl. ZDB (2007), S. 13. Nur im Jahr 1999 ergab sich noch ein leichtes Zwischenhoch (+1,5 %).

<sup>72</sup> Siehe hierzu auch Abbildung 3 und Abbildung 4.

<sup>73</sup> Vgl. z.B. die folgenden ZDH-Konjunkturberichte: Ausgabe 2/2002 (Titel: „Konjunkturkrise im Handwerk zugespitzt“) und Ausgabe 1/2003 (Titel: „Handwerk ringt um Aufträge“). Im Frühjahr 2003 schätzte Creditreform (2003), S. 1 die Wirtschaftslage im Handwerk folgendermaßen ein: „Nahezu alle Wirtschaftsbereiche sind von der Konjunkturflaute betroffen, doch in diesem Jahr hat insbesondere das Handwerk auf seine schlechte wirtschaftliche Lage aufmerksam gemacht.“

<sup>74</sup> Mit Bezug auf den folgenden Abschnitt vgl. ifo (2003): S. 16 ff; ifo (2004): S. 18 ff; ifo (2005): S. 21 ff. Zum Überblick vgl. auch Abbildung 2.

der Baunachfrage erklärt sich die besonders kritische Lage der Bau- und Ausbauhandwerke in dieser Zeit (vgl. Abbildung 10). Parallel dazu durchlief aufgrund des eingetrübten Investitionsklimas auch die Nachfrage nach Ausrüstungsgütern seit 2001 eine fortwährende und nur von leichten Erholungstendenzen unterbrochene Schwächephase, deren Ende sich erst im Jahr 2004 allmählich abzeichnete. Die konjunkturelle Entwicklung der Handwerke für den gewerblichen Bedarf hat diese Entwicklung wiederum deutlich nachvollzogen. Zusätzlich hierzu war die Zeit seit 2002 auch durch eine anhaltende Konsumschwäche geprägt. Der private Konsum entwickelte sich außerordentlich schwach und stagnierte mehr oder weniger auf niedrigem Niveau. Die Zurückhaltung der privaten Konsumenten in dieser Zeit macht daher die – relativ zu anderen Jahren – kritische Lage der konsumnahen Handwerke zwischen 2002 und 2005 verständlich (vgl. Abbildung 10).

Alles in allem wird somit deutlich, wieso mit Blick auf die Zeitperiode 2002 bis 2005 zuweilen von den „Krisenjahren des Handwerks“ gesprochen wird. Die Struktur der damaligen gesamtwirtschaftlichen Nachfrageschwäche führte dazu, dass das Handwerk in seiner Gänze von einem Konjunkturinbruch betroffen war und in der Gesamtschau somit auch nicht einzelne Krisenherde aufgrund der großen Heterogenität der Handwerkskonjunktur kompensiert werden konnten. Die ungünstigere Entwicklung des Handwerks im Vergleich zur Gesamtwirtschaft ist in dieser Phase daher neben strukturellen Faktoren zudem auf eine nachteilige konjunkturelle Konstellation zurückzuführen.<sup>75</sup>

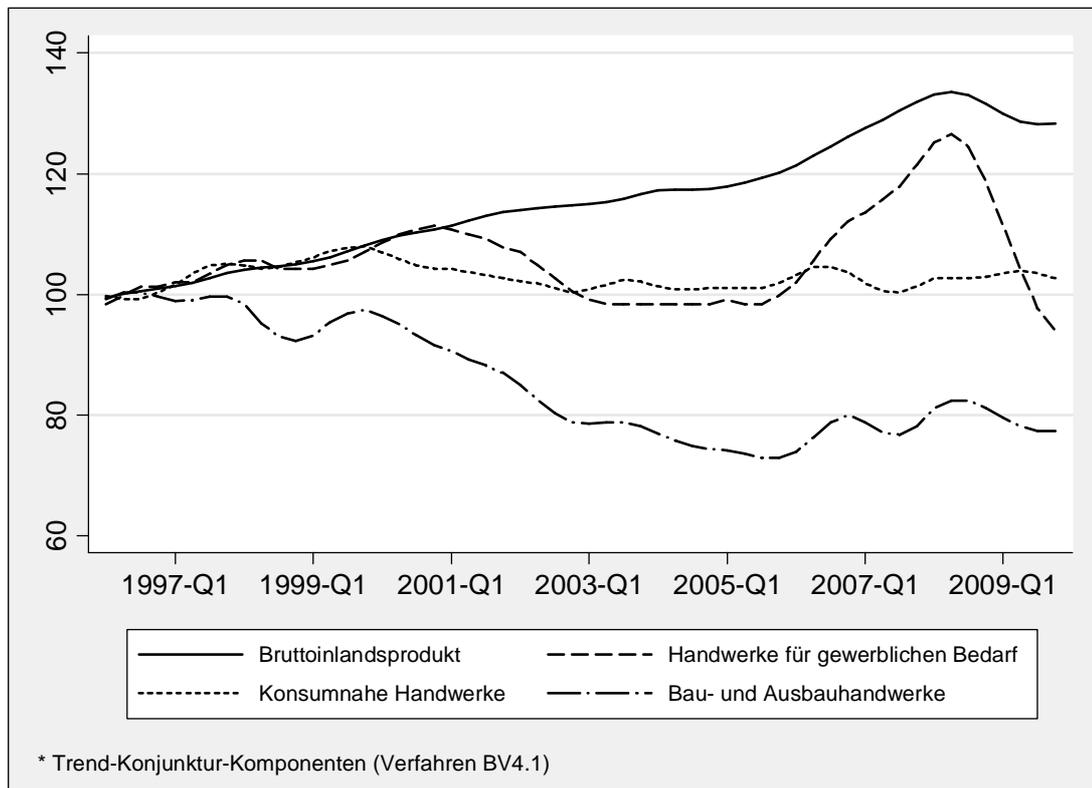
In der Phase 2006 bis 2008 wurde auch das Handwerk vom allgemeinen Konjunkturaufschwung der deutschen Wirtschaft erfasst. Nachdem erste Tendenzen einer Erholung bereits seit dem Jahr 2004 zu spüren waren, gewann die Konjunktur ab 2006 deutlich an Fahrt. Der Konjunkturaufschwung wurde hierbei angesichts einer kräftigen Expansion der Weltwirtschaft vor allem von der rasch wachsenden Exportgüternachfrage getrieben. Zudem war die Konjunktur insofern nicht mehr gespalten, da nun auch von der Binnennachfrage Wachstumsimpulse ausgingen.<sup>76</sup> Die Nachfrage der Unternehmen nach Ausrüstungsgütern legte angesichts positiver Absatz- und Gewinnerwartungen kräftig zu. Allein im Durchschnitt des Jahres 2006 wuchsen die Ausrüstungsinvestitionen um 7,3 %, was der stärkste Anstieg seit

---

<sup>75</sup> Dispan, J. (2003), S. 118 ff.

<sup>76</sup> Mit Bezug auf diesen und die folgenden beiden Abschnitte vgl. ifo (2006): S. 16 ff; ifo (2007): S. 19 ff; ifo (2008): S. 27 ff. Zum Überblick vgl. auch Abbildung 2.

dem Jahr 2000 war. Neben den Exporten wurden damit die Ausrüstungsinvestitionen bis in das erste Halbjahr 2008 hinein zum Wachstumstreiber der deutschen Wirtschaft. Entsprechend verzeichneten die Handwerke für den gewerblichen Bedarf im gleichen Zeitraum einen starken Anstieg ihrer Umsätze, wodurch diese Gewerbegruppe zur Konjunkturlokomotive des Handwerks wurde (vgl. Abbildung 10).



**Abbildung 10: Konjunktuelle Trendentwicklung von funktionalen Handwerksgruppen im Vergleich zum BIP (nominale Umsätze; 1996 bis 2009; 1996 = 100)**

**(Quelle: Zentralverband des Deutschen Handwerks, eigene Berechnungen)**

Ebenfalls mit dem Jahr 2006 endete zudem der über zehn Jahre andauernde Abwärtstrend der Baunachfrage, da nun die Bauinvestitionen in allen drei Bausparten wieder zulegten.<sup>77</sup> Die Nachfrage der Unternehmen nach gewerblichen Bauten (Wirtschaftsbau) stieg im Zuge des allgemeinen Investitionsbooms zwischen 2006 und 2008 deutlich an. Vom Wohnungsbau

<sup>77</sup> Die Zunahme der Bauinvestitionen im Jahr 2006 war jedoch nicht nur konjunktuell bedingt. Aufgrund einer turnusmäßigen Überarbeitung der Ergebnisse der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung stellte sich der Zuwachs etwas überzeichnet dar. Vgl. ZDB (2007): S. 13.

gingen im Jahr 2006 noch starke Impulse aus, danach bremsten aber die Mehrwertsteuererhöhung und der Wegfall der Eigenheimzulage die dortige Gesamtentwicklung. Aus Sicht des Handwerks ist hierbei jedoch hervorzuheben, dass trotz der insgesamt eher schwachen Entwicklung im Wohnungsbau von energetischen Bestandssanierungen fortwährend wichtige nachfragewirksame Impulse ausgegangen sind. Angesichts eines kräftigen Anstiegs der Aufträge durch öffentliche Auftraggeber (Abbau von angestautem Baubedarf) und einer stark verbesserten Finanzsituation in den Kommunen gingen in den Jahren 2006 bis 2008 des Weiteren auch vom öffentlichen Bau starke Impulse aus. Vor diesem Hintergrund ist die konjunkturelle Lage der Bau- und Ausbauhandwerke in dieser Zeit zu sehen, deren Umsätze mit dem Jahr 2006 nach langer Zeit wieder auf einen leichten Wachstumspfad eingeschwenkt waren (vgl. Abbildung 10).

Auch der private Konsum hatte im Verlauf des Jahres 2006 merklich zugenommen. Neben Realeinkommenszuwächsen hatten insbesondere Vorzieheffekte im Vorfeld der Mehrwertsteuererhöhung dazu geführt, dass die Nachfrage nach langlebigen Gebrauchsgütern, wie z.B. Pkw, anstieg. Im Jahr 2007 erlitt der private Konsum dann aufgrund der vorgezogenen Käufe und des Kaufkraftentzugs in Folge der steuerbedingt erhöhten Verbraucherpreise einen Dämpfer. Trotz einer leichten Belebung konnte der private Konsum damit bis in das Jahr 2008 hinein keine wirkliche Dynamik entfalten. Vor diesem Hintergrund ist auch die Entwicklung der konsumnahen Handwerke in den Jahren 2006 bis 2008 zu sehen. Deren Lage stellte sich zwar eher schwach, aber relativ zu den vorangegangenen Krisenjahren dennoch etwas besser dar (vgl. Abbildung 10).

Im Vergleich zur vorherigen Phase zeichnete sich der Zeitabschnitt 2006 bis 2008 somit durch eine gesamtwirtschaftliche Nachfragesituation aus, in der auch von der Inlandsnachfrage konjunkturelle Anstöße ausgegangen sind. Hiervon konnte wiederum das binnenmarktorientierte Handwerk stark profitieren. Strenggenommen hat die Handwerkswirtschaft in dieser Phase daher freilich nur bedingt zur Glättung des gesamtwirtschaftlichen Konjunkturverlaufs beigetragen (vgl. Abbildung 4). Mit Blick auf die Ausgangsfrage zeigt der Vergleich dieser beiden Zeitperioden damit folgendes: Eine konjunkturelle Stabilisatorfunktion kann sich im Falle des Handwerks zwar aufgrund einer relativ geringen Abhängigkeit vom volatilen Exportgeschäft

ergeben.<sup>78</sup> In exportinduzierten Wirtschaftskrisen trägt das wirtschaftliche Geschehen im Handwerk damit auch eher zur Stützung des gesamtwirtschaftlichen Konjunkturverlaufs bei. Zur Erfüllung einer solchen Stabilisatorfunktion ist es aber notwendig, dass sich die Inlandsnachfrage entsprechend stabil entwickelt. Eine schwache Binnennachfrage, wie sie z.B. in den Jahren 2002 bis 2005 zu beobachten war, führt dazu, dass das Handwerk eine solche Funktion kaum erfüllen kann.

Zum Abschluss begründet sich damit auch die stabilisierende Wirkung weiter Teile des Handwerks in der Wirtschaftskrise 2008/2009. Wie in Abschnitt 3.1 ausgeführt, griff die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise vor allem durch einen massiven Einbruch der Exporte auf die deutsche Realwirtschaft über. Die sich hieraus ergebenden Multiplikatorprozesse wirkten sich des Weiteren vornehmlich auf die konjunktursensible private Investitionsnachfrage aus, was sich in deutlichen Rückgängen der Nachfrage nach Ausrüstungsgütern und gewerblichen Bauten äußerte. Die Handwerke für den gewerblichen Bedarf wurden von dieser Entwicklung aufgrund ihrer großen Industrienähe voll erfasst (vgl. Abbildung 10). Trotz des historisch einmaligen Einbruchs der Gesamtwirtschaft blieben jedoch im Krisenjahr 2009 – nicht zuletzt auch aufgrund verschiedener konjunkturpolitischer Maßnahmen – die Inlandsnachfrage und damit auch weite Teile des Handwerks in der Summe relativ stabil. Die geringe Exportabhängigkeit der Handwerkswirtschaft dürfte sich daher in der Wirtschaftskrise 2008/2009 (ausnahmsweise) gleich doppelt zum Vorteil für das Handwerk ausgewirkt haben: Erstens war das binnenmarktorientierte Handwerk vom massiven Einbruch der Exportnachfrage deutlich weniger betroffen als andere Wirtschaftsbereiche. Zweitens zielen konjunkturpolitische Maßnahmen auf eine Stimulierung der binnenwirtschaftlichen Nachfrage, weshalb Konjunkturpakete die Folgen eines weltweiten Produktionsrückgangs und eines Zusammenbruchs des Welthandels allenfalls mildern können.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Den überwiegenden Teil des Handwerks (und darüber hinaus das Gros der kleinen und mittleren Unternehmen) erreichen exportinduzierte Impulse allenfalls zeitverzögert und in abgeschwächter Form über Liefer- und Leistungsverflechtungen sowie gesamtwirtschaftliche Nachfrageeffekte. Vgl. KfW et al. (2003): S. 9 f.

<sup>79</sup> Vgl. ifo (2009a): S. 75 ff.

Das Handwerk dürfte daher von den fiskalpolitischen Maßnahmen der Konjunkturpakete – relativ gesehen – deutlich stärker profitiert haben als die exportorientierte Industrie.<sup>80</sup>

### 6.3 Ausblick: Eine zukünftige Stabilisatorfunktion des Handwerks?

Auf Grundlage der dargestellten Ergebnisse stellt sich die Frage, inwieweit zukünftig eher eine stabilisierende Wirkung des Handwerks zu erwarten ist. Es wurde deutlich, dass die diesbezüglichen Grundvoraussetzungen eine stabile Entwicklung der Inlandsnachfrage und eine geringe Exportabhängigkeit sind. Hierbei zeigte sich wiederum, dass durch den fortwährend hohen Anteil des Bau- und Ausbaugewerbes am Gesamtumsatz des Handwerks, das relative geringe Gewicht der industrienahen Handwerke und die eher stagnativen Tendenzen in den konsumnahen Gewerbegruppen das Auf und Ab der Handwerkskonjunktur letztlich vor allem von den zyklischen Schwankungen in der Bauwirtschaft bestimmt wird. Die Einschätzung von Beckermann (1974), wonach „die konjunkturellen Bewegungen im Handwerk in erster Linie vom Baugeschehen [...] bestimmt werden“<sup>81</sup> hat damit trotz der zurückliegenden Umbrüche in diesem Handwerksbereich immer noch ihre Gültigkeit.

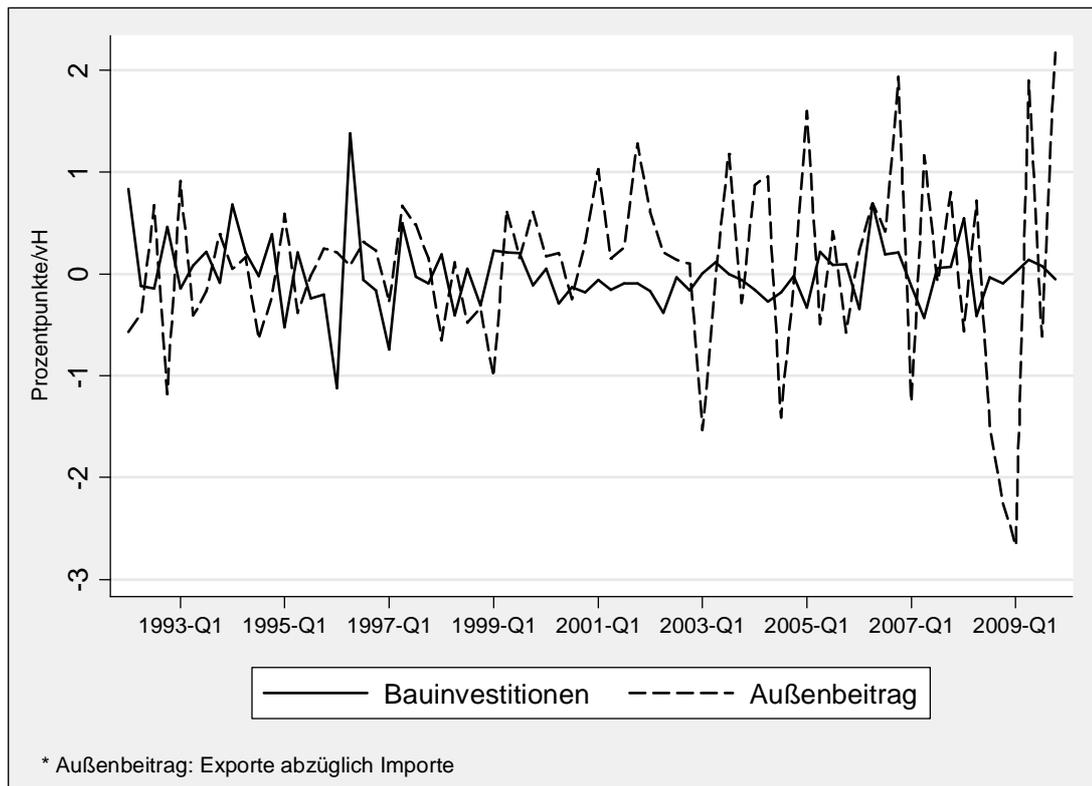
Die hohe Abhängigkeit von der inländischen Baunachfrage und die geringe Abhängigkeit vom unmittelbaren Außenhandel sind folglich zentrale Determinanten einer etwaigen Stabilisatorfunktion des Handwerks. Mit Blick auf die entsprechenden Verwendungskomponenten zeigt die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts seit Anfang der 90er Jahre eine zunehmend deutlichere Verlagerung der hiermit verbundenen Wachstumskräfte. Spätestens mit Beginn des Jahrzehnts 2000-2009 gingen die (positiven und negativen) Wachstumsbeiträge in der deutschen Wirtschaft in immer stärkerem Maße vom Außenhandel aus. Im Vergleich dazu verharrte die Baunachfrage hingegen auf einem geringen Wachstumsniveau (vgl. Abbildung 11).<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> Dies lässt freilich noch keinen Rückschluss auf eine hohe inländische Wirksamkeit von fiskalpolitischen Maßnahmen zu. Gerade bei Volkswirtschaften mit hohem Offenheitsgrad wie der deutschen ergeben sich relativ starke Sickerverluste von fiskalpolitischen Maßnahmen ins Ausland. Vgl. hierzu Roos, M. W. M. (2009). Zum Zeitpunkt der Manuskriptfertigstellung war des Weiteren nicht im Detail bekannt, wie stark einzelne Bereiche des Handwerks von den Konjunkturpaketen profitiert haben.

<sup>81</sup> Beckermann, T. (1974): S. 22.

<sup>82</sup> Gleichwohl gehörte eine zunehmende Weltmarktverflechtung von jeher zu den Grundlinien der bundesdeutschen Wirtschaftsgeschichte. Vgl. Abelshauser, W. (2004): S. 217 ff und 262 ff.



**Abbildung 11: Beiträge der Bauinvestitionen und des Außenbeitrags zum Wachstum des BIP (preis- und saisonbereinigt; 1992 bis 2009)**

(Quelle: Sachverständigenrat)

Angesichts der hiermit verbundenen Anfälligkeit für weltweite Konjunkturschwankungen führte die Wirtschaftskrise 2008/2009 eindrücklich vor Augen, welche Nachteile mit der überdurchschnittlich hohen Exportabhängigkeit der deutschen Volkswirtschaft verbunden sein können. Infolgedessen entwickelte sich im Zuge der Krise eine intensive Debatte um die deutsche Exportorientierung, in der von einigen Experten die deutsche Außenwirtschaftsstrategie als zu einseitige Fokussierung kritisiert wurde.<sup>83</sup>

Ungeachtet möglicher wirtschaftspolitischer Maßnahmen zur Erzielung einer ausgewogeneren Nachfragestruktur der deutschen Wirtschaft dürften jedoch angesichts der vergangenen Entwicklung auch zukünftig vom Export deutlich höhere Wachstumsimpulse ausgehen als bspw.

<sup>83</sup> Vgl. Horn, G. et al. (2010). Siehe beispielhaft die folgenden Diskussionsbeiträge von Ökonomen im Handelsblatt: „Weltmeisterschaft auf Pump“ von Hans-Werner Sinn, in: Handelsblatt Nr. 174 vom 10.09.2009, S. 6 und „Ein Rückzug wäre fatal“ von Renate Ohr, in: Handelsblatt Nr. 129 vom 09.07.2009: S. 6.

von der inländischen Baunachfrage. Hieran wird sehr gut deutlich, dass eine etwaige Stabilisatorfunktion des Handwerks stets zwei Seiten hat. Da sich erstens an der geringen (unmittelbaren) Exportabhängigkeit des Handwerks im Wesentlichen auch in Zukunft nichts ändern dürfte, wird die Handwerkswirtschaft weiterhin von exportinduzierten Wirtschaftskrisen weniger stark betroffen sein als andere Wirtschaftsbereiche und in solchen Fällen somit eher als konjunktureller Stabilisator der Volkswirtschaft wirken. Letzteres dürfte künftig umso eher gelten, da im Zuge des demografischen Wandels von der besonders handwerksrelevanten Baunachfrage in der Summe kaum noch umfangreiche gesamtwirtschaftliche Wachstumsimpulse zu erwarten sind.<sup>84</sup> Zweitens bringt die konjunkturstabilisierende Funktion aufgrund einer geringen Exportabhängigkeit für die Handwerkswirtschaft auch Schattenseiten mit sich. Denn aufgrund einer solchen Rolle dürfte das Handwerk weiterhin nur unterproportional von exportgetragenen Konjunkturaufschwüngen profitieren. Eine zukünftige Stabilisatorfunktion würde in diesem Falle somit bedeuten, dass die Handwerkswirtschaft im Wesentlichen von wichtigen Wachstumsbereichen der deutschen Wirtschaft abgekoppelt bleibt.

## **7. Zusammenfassung und Implikationen**

Auch das Handwerk konnte sich den Auswirkungen der schweren Wirtschaftskrise 2008/2009 nicht entziehen. Prozentual gesehen fiel der Rückgang des nominalen Handwerksumsatzes im Jahr 2009 sogar stärker aus als im Falle des nominalen Bruttoinlandsprodukts. Zuvor war im Jahresverlauf hingegen von unterschiedlicher Seite immer wieder die konjunkturstabilisierende Wirkung des Handwerks hervorgehoben worden. Dies nicht zuletzt deshalb, da die im Rahmen von Konjunkturumfragen festgestellte Lage vieler Handwerksbetriebe im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen relativ stabil geblieben war. Der vorliegende Beitrag hat sich mit diesem Spannungsverhältnis auseinandergesetzt, indem er der Frage nachgegangen ist, inwiefern das Handwerk eine konjunkturelle Stabilisatorfunktion besitzt und welche wirtschaftspolitischen Folgerungen sich hieraus ergeben.

---

<sup>84</sup> Vgl. Dürig, W. et al. (2004): S. 272 f. Dessen ungeachtet bieten freilich einzelne Bereiche der Baunachfrage auch zukünftig für das Handwerk ein hohes Wachstumspotenzial, wie z.B. die energetische Sanierung und Modernisierung im Gebäudebestand.

Die Untersuchung führte zu folgenden Ergebnissen:

- Der relativ starke Rückgang des Handwerksumsatzes im Jahr 2009 lässt zunächst darauf schließen, dass das Handwerk nicht als Stabilisator wirken konnte. Zwei Gründe sprechen dennoch dafür, dass große Teile des Handwerks in der Wirtschaftskrise 2008/2009 durchaus stabilisiert haben:
  - Erstens hätten sich die summierten Handwerksumsätze im Jahr 2009 ohne die Handwerke für den gewerblichen Bedarf, worunter die von der Krise besonders stark in Mitleidenschaft gezogenen handwerklichen Zulieferer fallen, erheblich stabiler entwickelt.
  - Zweitens erlebte die Handwerkswerkskonjunktur im Jahr 2009 zwar insgesamt gemessen an der prozentualen Abweichung vom längerfristigen Trendverlauf – einen deutlichen Rückgang, dennoch war kein Einbruch wie in der Gesamtwirtschaft zu verzeichnen.
- Die Handwerkswirtschaft teilt sich in einen eher konjunkturabhängigen und einen weniger konjunkturabhängigen Bereich. Ersterer überwiegt hierbei umsatztechnisch, was gegen eine generelle Stabilisatorfunktion des Handwerks spricht. Die höchste Konjunkturabhängigkeit zeigen die Handwerke für den gewerblichen Bedarf. Relativ gesehen stärker fällt zudem die Konjunkturabhängigkeit im Falle der Bau- und Ausbaugewerbe aus. Die konsumnahen Gewerbegruppen des Handwerks erweisen sich demgegenüber als deutlich weniger konjunkturabhängig. Hieran bestätigt sich die bereits am Beispiel der Wirtschaftskrise 2008/2009 gemachte Beobachtung, dass eine Aussage zur etwaigen Stabilisatorfunktion des Handwerks stets differenziert ausfallen muss.
- Das charakteristische Beschäftigungsverhalten des überwiegenden Teils des Handwerks spricht eher für die Stabilisatorhypothese. Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft weist der Großteil des Handwerks ein eher beharrendes Beschäftigungsverhalten auf. In der Summe halten demnach viele Handwerksbetriebe auch in konjunkturell schlechten Zeiten so lange wie möglich an ihren Mitarbeitern fest.<sup>85</sup> Angesichts eines starken Gleichlaufs zum

---

<sup>85</sup> Das eher konservative Beschäftigungsverhalten der Handwerksbetriebe führt freilich auch dazu, dass Neueinstellungen in konjunkturellen Aufschwungphasen eher zögerlich erfolgen.

Auf und Ab der gesamtwirtschaftlichen Erwerbstätigkeit zeigte sich jedoch auch in diesem Fall die Sonderrolle der Handwerke für den gewerblichen Bedarf.

- Die Betroffenheit des Handwerks von wirtschaftlichen Krisen hängt stets von der Struktur der jeweils aktuellen volkswirtschaftlichen Nachfrageschwäche ab. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass die unterschiedliche Konjunkturabhängigkeit der einzelnen Handwerksbereiche im Wesentlichen ein Spiegelbild der gesamtwirtschaftlichen Nachfrageentwicklung ist.
- Die Schwankungen der Handwerkskonjunktur werden in erster Linie von der Baunachfrage und in abgeschwächter Form von der privaten Konsumnachfrage bestimmt. Ein nennenswerter Einfluss auf die wirtschaftliche Lage im Gesamthandwerk geht zudem von der Nachfrage nach Ausrüstungsgütern aus. Abgesehen von indirekten Impulsen spielt demgegenüber die konjunktursensible Exportnachfrage für die Ausschläge der Handwerkskonjunktur nur eine untergeordnete Rolle. Vor diesem Hintergrund wird die aufgezeigte Konjunkturanfälligkeit der handwerklichen Gewerbegruppen verständlich. Denn im Falle der privaten Investitionsnachfrage (Bau und Ausrüstung) handelt es sich um besonders schwankungsintensive Verwendungskomponenten des Bruttoinlandsprodukts, wodurch sie eher als Zyklusverstärker der gesamtwirtschaftlichen Konjunkturentwicklung wirken. Hierdurch erklärt sich wiederum die höhere Konjunkturabhängigkeit der entsprechenden Gewerbegruppen (Bau, Ausbau und vor allem Gewerblicher Bedarf). Die private Konsumnachfrage dämpft hingegen in der Regel die konjunkturellen Ausschläge des Bruttoinlandsprodukts, weshalb die konsumnahen Handwerke eher stabilisierend wirken.
- Vor diesem Hintergrund erklärt sich die Betroffenheit des Handwerks in der Wirtschaftskrise 2008/2009: Die Gesamtwirtschaft wurde in der Krise vor allem durch einen Exporteinbruch sowie durch deutliche Rückgänge der Nachfrage nach Ausrüstungsgütern und gewerblichen Bauten in Mitleidenschaft gezogen. Abgesehen davon blieb die Binnennachfrage – auch aufgrund erheblicher konjunkturpolitischer Eingriffe – weitgehend stabil. Die Handwerkswirtschaft wiederum ist insgesamt gesehen kaum exportabhängig. Des Weiteren spielen die im Krisenjahr 2009 besonders stark betroffenen Handwerke für den gewerblichen Bedarf für die Ausschläge der Handwerkskonjunktur eine weniger große Rolle als andere Handwerksbereiche. Die konjunkturelle Lage blieb daher in weiten Teilen des binnenmarktorientierten Handwerks vergleichsweise stabil. Die geringe

Exportabhängigkeit des Handwerks dürfte dabei in zweierlei Hinsicht die relative Stabilität der Handwerkswirtschaft begünstigt haben: Erstens spielt der unmittelbare Exportumsatz in Folge von getätigten Auslandsgeschäften im Handwerk kaum eine Rolle. Zweitens stimulieren Konjunkturpakete vor allem die Inlandsnachfrage, wovon das Handwerk – relativ gesehen – stärker profitiert haben dürfte als die exportorientierte Industrie.

Zusammengefasst lässt sich vor dem Hintergrund der dargestellten Ergebnisse die Ausgangsfrage nach der konjunkturellen Stabilisatorfunktion des Handwerks folgendermaßen beantworten:

1. Gemessen an der Konjunkturabhängigkeit der Umsatzentwicklung besitzt das Handwerk keine generelle Stabilisatorfunktion. In Abhängigkeit vom Charakter der jeweils aktuellen konjunkturellen Gesamtkonstellation kann ein solches Phänomen jedoch durchaus begünstigt werden. Die diesbezüglichen Grundvoraussetzungen sind eine stabile Entwicklung der Inlandsnachfrage und eine geringe Exportabhängigkeit des Handwerks. Ist die Konjunktursituation aufgrund einer schwachen Binnennachfrage ungünstig, kann das Handwerk aber auch als Krisenverstärker wirken. Vor allem die konjunkturellen Bewegungen im Bausektor und in abgeschwächter Form diejenigen im Konsumgüterbereich bestimmen dabei, ob das Handwerk stabilisiert oder nicht.
2. Da sich an der geringen Exportabhängigkeit des Handwerks im Wesentlichen in Zukunft nichts ändern dürfte, wird die Handwerkswirtschaft aller Voraussicht nach auch künftig von exportinduzierten Wirtschaftskrisen – wie am aktuellen Beispiel gezeigt – weniger stark betroffen sein als andere Wirtschaftsbereiche und in solchen Fällen damit eher als Stabilisator wirken.
3. Ein relativ beharrendes Beschäftigungsverhalten eines Großteils der Handwerkswirtschaft spricht dafür, dass das Handwerk im Bereich des Arbeitsmarkts eine stabilisierende Funktion besitzt.

Mit den Ergebnissen des vorliegenden Beitrags sind verschiedene wirtschaftspolitische Implikationen verbunden:

- Das Handwerk kann nur dann als Konjunkturstabilisator wirken, wenn sich die Inlandsnachfrage entsprechend stabil entwickelt. Dies zeigt, wie wichtig aus Sicht des Handwerks konkrete Maßnahmen zur Stärkung des Binnenmarkts sind.

- Gleichwohl dürfte die deutsche Wirtschaft weiterhin nicht umhin können, auf die Export- und Weltmarktorientierung als wesentlichen Wachstumstreiber zu setzen. Eine etwaige Stabilisatorfunktion des Handwerks dürfte daher auch zukünftig bedeuten, dass die Handwerkswirtschaft von wichtigen Wachstumsbereichen der deutschen Wirtschaft weitgehend abgekoppelt bleibt. In den Betrieben und Organisationen des Handwerks sollten daher die Wogen der Weltkonjunktur stärker als bisher als lohnenswerte Chance begriffen werden. Dies kann zum einen durch eine unmittelbare Ausweitung der handwerklichen Auslandsgeschäfte geschehen.<sup>86</sup> Hinsichtlich der indirekten Exportimpulse wäre zum anderen eine stärkere Einbindung des Handwerks in die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfungskette wichtig.
- Das beharrliche Beschäftigungsverhalten eines Großteils des Handwerks zeigt, dass die Handwerkswirtschaft eine wichtige konjunkturelle Stabilisatorfunktion im Bereich des Arbeitsmarkts einnimmt. Bei Bedarf sollten daher die Handwerksbetriebe durch geeignete wirtschaftspolitische Maßnahmen in die Lage versetzt werden, ihre Beschäftigten auch in konjunkturell schwierigen Zeiten möglichst lange zu halten.<sup>87</sup> Darüber hinaus setzt die Erfüllung einer solchen Funktion die Sicherstellung des Personalangebots voraus. Damit das Handwerk daher zukünftig in Zeiten des verschärften Fachkräftemangels eine beschäftigungsstabilisierende Funktion ausüben kann, sind entsprechende Anstrengungen seitens der Betriebe, der Handwerksorganisationen und der Politik gefragt.

Mit Blick auf künftige Forschungsarbeiten ist eine Differenzierung der vorgelegten Ergebnisse wünschenswert. Hierzu wäre eine Auswertung der Handwerksberichterstattung nach Unternehmensgrößenklassen von besonderer Relevanz. Die gestiegene Bedeutung von flexiblen Formen der Beschäftigung im Handwerk (z.B. Teilzeitbeschäftigte oder befristete Arbeitsverhältnisse) konnten im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ebenfalls nicht berücksichtigt werden. Zur Bekräftigung der gewonnenen Ergebnisse wäre es ferner von Interesse, die nur für das zulassungspflichtige Handwerk vorgenommene Analyse mit entsprechenden Daten auf das Gesamthandwerk ausdehnen zu können.

---

<sup>86</sup> Wie eine Untersuchung des ifh Göttingen zeigt, besteht in der Handwerkswirtschaft noch ein erhebliches Exportpotenzial. Vgl. Müller, K. (2008): S. 33 ff und S. 63 f.

<sup>87</sup> Die erleichterte Inanspruchnahme des Kurzarbeitergeldes im Rahmen des zweiten Konjunkturpakets kann z.B. als entsprechende Maßnahme gewertet werden.

## Literaturverzeichnis

- Abelshauser, W. (2004): Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, Lizenzausgabe der Bundeszentrale für Politische Bildung, Bonn.
- Beckermann, T. (1974): Das Handwerk im Wachstum der Wirtschaft. Eine statistische Analyse, Schriftenreihe des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung Essen, Heft 34, Berlin.
- Burghardt, M. (2006): Zur Revision der privaten Konsumausgaben im Rahmen der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen 2005, in: Wirtschaft und Statistik, Statistisches Bundesamt, Heft 2/2006, S. 136-144.
- Creditreform (2003): Wirtschaftslage Handwerk. Frühjahr 2003, Neuss.
- Creditreform (2009): Wirtschaftslage Handwerk. Frühjahr 2009, Neuss.
- Dispan, J. (2003): Regionale Strukturen und Beschäftigungsperspektiven im Handwerk: Regionalanalyse, Entwicklungstrends, Herausforderungen, regionalpolitische Handlungsfelder, Umsetzungsansätze in der Region Stuttgart, IMU-Informationendienst, Heft 4/03, München.
- Duong, M. H. (2002): Abgebrochener Aufschwung belastet Investitionstätigkeit, in: Wochenbericht des DIW Berlin, Heft 38/2002, S. 638-642.
- Dürig, W., Lagemann, B., Rothgang, M., Trettin, L. und Welter, F. (2004): Determinanten des Strukturwandels im deutschen Handwerk. Band 1, Essen.
- Horn, G., Sturn, S. und Treeck, T. (2010): Die Debatte um die deutsche Exportorientierung, in: Wirtschaftsdienst. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Jg. 90, Heft 1, S. 22-28.
- ifo (2003): Gemeinschaftsdiagnose. Die Lage der Weltwirtschaft und der deutschen Wirtschaft im Frühjahr 2003, in: ifo Schnelldienst, Jg. 56, Heft 7/2003.
- ifo (2004): Gemeinschaftsdiagnose. Die Lage der Weltwirtschaft und der deutschen Wirtschaft im Herbst 2004, in: ifo Schnelldienst, Jg. 57, Heft 20/2004.
- ifo (2005): Gemeinschaftsdiagnose. Die Lage der Weltwirtschaft und der deutschen Wirtschaft im Herbst 2005 in: ifo Schnelldienst, Jg. 58, Heft 20/2005.
- ifo (2006): Gemeinschaftsdiagnose. Die Lage der Weltwirtschaft und der deutschen Wirtschaft im Herbst 2006, in: ifo Schnelldienst, Jg. 59, Heft 20/2006.

- ifo (2007): Gemeinschaftsdiagnose. Die Lage der Weltwirtschaft und der deutschen Wirtschaft im Frühjahr 2007, in: ifo Schnelldienst, Jg. 60, Heft 8/2007.
- ifo (2008): Folgen der US-Immobilienkrise belasten die Konjunktur. Gemeinschaftsdiagnose Frühjahr 2008, in: ifo Schnelldienst, Jg. 61, Heft 8/2008.
- ifo (2009a): Im Sog der Weltrezession. Gemeinschaftsdiagnose Frühjahr 2009, in: ifo Schnelldienst, Jg. 62, Heft 8/2009.
- ifo (2009b): Zögerliche Belebung - steigende Staatsschulden. Gemeinschaftsdiagnose Herbst 2009, in: ifo Schnelldienst, Jg. 62, Heft 20/2009.
- ifo (2010): Erholung setzt sich fort - Risiken bleiben groß. Gemeinschaftsdiagnose Frühjahr 2010, in: ifo Schnelldienst, Jg. 63, Heft 08/2010.
- IW-Köln (2009): In der Tiefebene - IW-Konjunkturprognose Frühjahr 2009, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, in: IW-Trends, Heft 2/2009, S. 15-47.
- IW-Köln (2010): Handwerk - Fast ohne Schrammen durch die Krise, in: Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Jg. 36, Heft 17, S. 4-5.
- KfW, Creditreform, IfM, ZEW und DtA (2003): MittelstandsMonitor 2003 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main.
- KfW, Creditreform, IfM, RWI und ZEW (2010): Konjunkturelle Stabilisierung im Mittelstand – aber viele Belastungsfaktoren bleiben, MittelstandsMonitor 2010 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main.
- Kornhardt, U. und Kucera, G. (2003): Investitionsverhalten im Handwerk: Ursachen für die Investitionsschwäche im Handwerk seit Mitte der 90er Jahre, Göttinger handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 68, Duderstadt.
- Lageman, B., Dürig, W. und Trettin, L. (2005): Determinanten des Strukturwandels im Handwerk, in: Bundesarbeitsblatt, Heft 7-2005, S. 4-16.
- Lehmann, S. und Müller, K. (2010): Cluster im Handwerk. Eine Analyse hinsichtlich deren Vorkommen und Bedeutung, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 80, Duderstadt.
- Loschky, A. und Ritter, L. (2007): Konjunkturmotor Export, in: Wirtschaft und Statistik, Statistisches Bundesamt, Heft 5/2007, S. 478-488.

- Maußner, A. (1994): Konjunkturtheorie, Berlin.
- Momm, H.-J. (1983): Konjunkturprognosen im Handwerk. Systeme der Früherkennung von Konjunkturbetroffenheiten in ausgewählten Handwerkszweigen, Göttinger handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 32, Göttingen.
- Müller, K. (2005): Beschäftigung im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 72, Duderstadt.
- Müller, K. (2008): Auslandsgeschäfte im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 76, Duderstadt.
- Müller, K. (2010): Statistische Datenquellen für das Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 81, Duderstadt.
- Müller, K., Koschmieder, K.-D., Trombska, D., Zapfe, A. und Rötzer, K. (2009): Unternehmensnachfolge im Thüringer Handwerk. Eine Analyse im Zeichen des demografischen Wandels, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 78, Duderstadt.
- Neuhäuser, J. (2008): Verwaltungsdaten ersetzen Konjunkturerhebungen im Handwerk, in: Wirtschaft und Statistik, Statistisches Bundesamt, Heft 5/2008, S. 398-408.
- Pätzold, J. und Baade, D. (2008): Stabilisierungspolitik, 7 Aufl., München.
- PKM (2009): Die Konjunkturpakete der Bundesregierung aus Sicht des Handwerks, in: PKM Journal, Parlamentskreis Mittelstand der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, Sonderausgabe Handwerkspolitik, Heft III/2009, S. 16.
- Roos, M. W. M. (2007): Die makroökonomischen Wirkungen diskretionärer Fiskalpolitik in Deutschland - Was wissen wir empirisch?, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, Jg. 8, Heft 4, S. 293-308.
- Roos, M. W. M. (2009): Die deutsche Fiskalpolitik während der Wirtschaftskrise 2008/2009, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, Jg. 10, Heft 4, S. 389-412.
- Sachverständigenrat (2009): "Die Zukunft nicht aufs Spiel setzen", Jahresgutachten 2009/10 des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Online:[[http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/download/gutachten/ga09\\_ges.pdf](http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/download/gutachten/ga09_ges.pdf)], Abruf am 30.03.2010.
- Schirwitz, B., Seiler, C. und Wohlrabe, K. (2008): Regionale Konjunkturzyklen in Deutschland – Teil I: Die Datenlage, in: ifo Schnelldienst, Jg. 62, Heft 13.

- Schmidt, K.-H. (1975): Die Konjunkturabhängigkeit des Handwerks, in: Aßmann, K. und Schmidt, K.-H. (Hrsg.), Die Konjunkturabhängigkeit der Klein- und Mittelbetriebe, Göttinger handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 26, Göttingen, S. 1-171.
- Speth, H.-T. (2004): Komponentenerlegung und Saisonbereinigung ökonomischer Zeitreihen mit dem Verfahren BV4.1, in: Methodenberichte, Statistisches Bundesamt, Heft 3.
- Statistisches Bundesamt (2009): Statistische Monatszahlen, in: Wirtschaft und Statistik, Statistisches Bundesamt, Heft 10/2009.
- Statistisches Bundesamt (2010): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. Inlandsproduktsberechnung, Detaillierte Jahresergebnisse 2009, in: Statistisches Bundesamt, Fachserie 18, Reihe 1.4.
- Steinfelder, J. (2007): Exportweltmeister Deutschland – Titel auf Zeit? Der deutsche Außenhandel 2006 und seine Märkte, in: Wirtschaft und Statistik, Statistisches Bundesamt, Heft 4/2007, S. 362-369.
- Tichy, G. (1994): Konjunktur. Stilisierte Fakten, Theorie, Prognose, 2. Aufl., Berlin.
- Winker, P. (2007): Empirische Wirtschaftsforschung und Ökonometrie, 2. Aufl., Berlin.
- ZDB (2007): Baumarkt 2006 - Ergebnisse, Entwicklungen, Tendenzen, Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (ZDB), Berlin.
- ZDB (2009): Baumarkt 2008 - Ergebnisse, Entwicklungen, Tendenzen, Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (ZDB), Berlin.
- ZDH (2009a): Konjunkturbericht 1/2009, Kein Einbruch der Handwerkskonjunktur - Aber starke Verlangsamung und gedämpfte Erwartungen, Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), Berlin.
- ZDH (2009b): Konjunkturbericht 2/2009, Handwerkskonjunktur spürbar belebt - Starke Unterschiede zwischen den Branchen, Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), Berlin.
- ZDH (2009c): Kurzbericht Konjunktur 4. Quartal 2009, Handwerkskonjunktur stabilisiert sich weiter – bei großen Gruppenunterschieden, Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), Online: [<http://www.zdh.de>], Abruf am 27.04.2010.
- ZDK (2009): Zahlen & Fakten 2008, Zentralverband des deutschen Kraftfahrzeuggewerbes (ZDK), Bonn.



**3. Krisen erfolgreich meistern. Erfolgsfaktoren für die  
Bau- und Metallbranche in der Wirtschafts- und Finanz-  
krise 2008/2009**

Soziologin M.A. Anja Baumann

Dipl.-Chem.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Joachim Hamburger

Institut für Technik der Betriebsführung (itb)



## **Inhalt**

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

1. Einleitung
2. Forschungsfragen und Untersuchungsrahmen
  - 2.1 Untersuchungsdesign
  - 2.2 Erfolg in der Krise: Unterscheidung zwischen stabilen und instabilen Betrieben
  - 2.3 Branchenauswahl
3. Erfolgsfaktoren in der Literatur
  - 3.1 Erfolg und Erfolgsfaktoren
  - 3.2 Methodik der Erfolgsfaktorenforschung
  - 3.3 Erfolgsfaktoren für KMU und Handwerk
4. Merkmale erfolgreicher Handwerksbetriebe
  - 4.1 Stufe 1: Unternehmerbefragung
    - 4.1.1 Vorgehensweise
    - 4.1.2 Durchführung
    - 4.1.3 Ergebnisse
  - 4.2 Stufe 2: Expertenbefragung
    - 4.2.1 Vorgehensweise
    - 4.2.2 Durchführung
    - 4.2.3 Ergebnisse
  - 4.3 Handlungsfelder für erfolgreiche Betriebsführung im Handwerk
5. Zusammenfassung und Ausblick: Möglichkeiten zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs

Literaturverzeichnis

Anhang

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Untersuchungsdesign

Abbildung 2: Krisenstabile Betriebe: Gleicher Verlauf des Umsatzes

Abbildung 3: Kriseninstabile Betriebe: Veränderter Verlauf des Umsatzes

Abbildung 4: Umsatz- und Beschäftigtenentwicklung Handwerk

Abbildung 5: Umsatz- und Beschäftigtenentwicklung in der Baubranche

Abbildung 6: Umsatz- und Beschäftigtenentwicklung in der Metallbranche

Abbildung 7: Methoden der Erfolgsfaktorenforschung

Abbildung 8: Unterschiede zwischen krisenstabilen und -instabilen Betrieben im Bereich Betriebsorganisation und Planung

Abbildung 9: Unterschiede zwischen krisenstabilen und kriseninstabilen Betrieben im Bereich Produkt/Marketing/Vertrieb

Abbildung 10: Unterschiede zwischen krisenstabilen und kriseninstabilen Betrieben im Bereich Personal/Führung

Abbildung 11: Ergebnisse der Expertenbefragung im Bereich Betriebsorganisation und Planung

Abbildung 12: Ergebnisse der Expertenbefragung im Bereich Produkt/Marketing/Vertrieb

Abbildung 13: Ergebnisse der Expertenbefragung im Bereich Personal/Führung

Abbildung 14: Erfolgsfaktoren und Handlungsfelder

**Tabellenverzeichnis**

- Tabelle 1: Erfolgsfaktoren nach Unternehmensbereichen. Ergebnisse einer Literaturliteraturauswertung
- Tabelle 2: Fragen an die Unternehmer, nach den einbezogenen Bereichen der Betriebsführung
- Tabelle 3: Ergebnisse der Unternehmerbefragung im Bereich Betriebsorganisation und Planung
- Tabelle 4: Ergebnisse der Unternehmerbefragung im Bereich Produkt/Marketing/Vertrieb
- Tabelle 5: Ergebnisse der Unternehmerbefragung im Bereich Personal/Führung



## **1. Einleitung**

Vor dem Hintergrund der Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 auf die Gesamtwirtschaft konnte im Handwerksbereich über all seine Branchen hinweg nicht durchweg von Krisenstimmung gesprochen werden. Einige Branchen und Betriebe haben jedoch Auswirkungen der Krise erfahren. Die Stärke der Auswirkungen richtete sich meist nach der Abhängigkeitsstruktur der jeweiligen Branchen und Betriebe von Industrie, Export und der Entwicklung öffentlicher oder privater Auftragslagen.

Aber nicht nur externe Faktoren bestimmen darüber, in welchem Maße sich Wirtschaftskrisen in den einzelnen Handwerksbetrieben auswirken. Diese Arbeit richtet den Blick vor allem auf interne, betriebsorganisatorische Faktoren und untersucht, inwiefern solche Aspekte der Betriebsführung den Erfolg oder Misserfolg bzw. die Stabilität oder Instabilität eines Betriebes in Zeiten der Krise begünstigen.

Die Forschung, besonders die empirische Erfolgsfaktorenforschung beschäftigt, sich bereits umfassend mit Bestimmungsgründen des betrieblichen Erfolgs, jedoch nicht mit Fokus auf das Handwerk. Vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 ist ein Blick auf mögliche Erfolgsfaktoren vor allem deshalb lohnenswert, weil Handlungsempfehlungen für zukünftige Krisensituationen abgeleitet werden können.

## **2. Forschungsfragen und Untersuchungsrahmen**

Das Ziel dieser Untersuchung ist die Ermittlung von Unterschieden in der Betriebsführung von erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen Betrieben. Daraus sollen Hinweise auf Erfolgsfaktoren abgeleitet werden, die Handwerksbetriebe in erneuten Krisen unterstützen können. Betrachtet werden hierbei Unternehmen der Bau- und Metallbranche, da diese Branchen von der Krise deutlich betroffen waren.

## 2.1 Untersuchungsdesign

Die folgende Untersuchung ist aufgebaut wie in Abbildung 1 dargestellt.



**Abbildung 1: Untersuchungsdesign**

Zunächst wird der in der Literatur vorhandene Stand der Erfolgsfaktorenforschung allgemein und in Bezug auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und das Handwerk dargestellt. Es ist zu prüfen, wie weit bei den ermittelten Erfolgsfaktoren Übereinstimmungen für unterschiedliche Unternehmensgrößen bestehen. Die Erfolgsfaktoren sind als Grundlage für die weitere Untersuchung nach Bereichen der Betriebsführung zu gruppieren.

Diese aus der Literatur ermittelten Erfolgsgrößen werden im nächsten Schritt (Stufe 1) anhand einer Unternehmerbefragung auf ihre Relevanz für das Handwerk überprüft. Dafür wurden Handwerksunternehmer nach ihrer Betriebsführung während der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 befragt. Handwerksunternehmer liefern einen Eindruck aus „erster Hand“, und kennen die Situation ihres Betriebes am besten. So sollen Unterschiede zwischen krisenstabilen und kriseninstabilen Betrieben deutlich werden, wobei ein erster Eindruck entstehen soll, welche Erfolgsfaktoren aus der Forschung diese Befragung bestätigen konnte.

Im Anschluss daran werden in Stufe 2 die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung sowie der Unternehmerbefragung anhand der Einschätzungen von Experten geprüft und erweitert. Betriebsberater der Handwerkskammern stellen als Experten für diese Bearbeitung eine gute Informationsquelle dar. Sie sind einerseits in ihrer Funktion als Betriebsberater in den Hand-

werksbetrieben vor Ort und haben Einblicke in die Organisationsstrukturen und Abläufe gewonnen. Andererseits sind sie durch ihre Einbindung in die Handwerksorganisation auch über Besonderheiten und spezifische Anliegen des Handwerksbereichs informiert. Die Experten werden nach den während der Krise erfolgreichen Unternehmen befragt, um unsere Ergebnisse aus Stufe 1 durch deren Einschätzungen zu ergänzen und weiter auszuführen.

Zusammenfassend werden Hinweise auf mögliche Erfolgsfaktoren während der Krise resümiert. Die einzelnen Faktoren und ihre Wirkungszusammenhänge ergeben die relevanten Handlungsfelder für die erfolgreiche Betriebsführung.

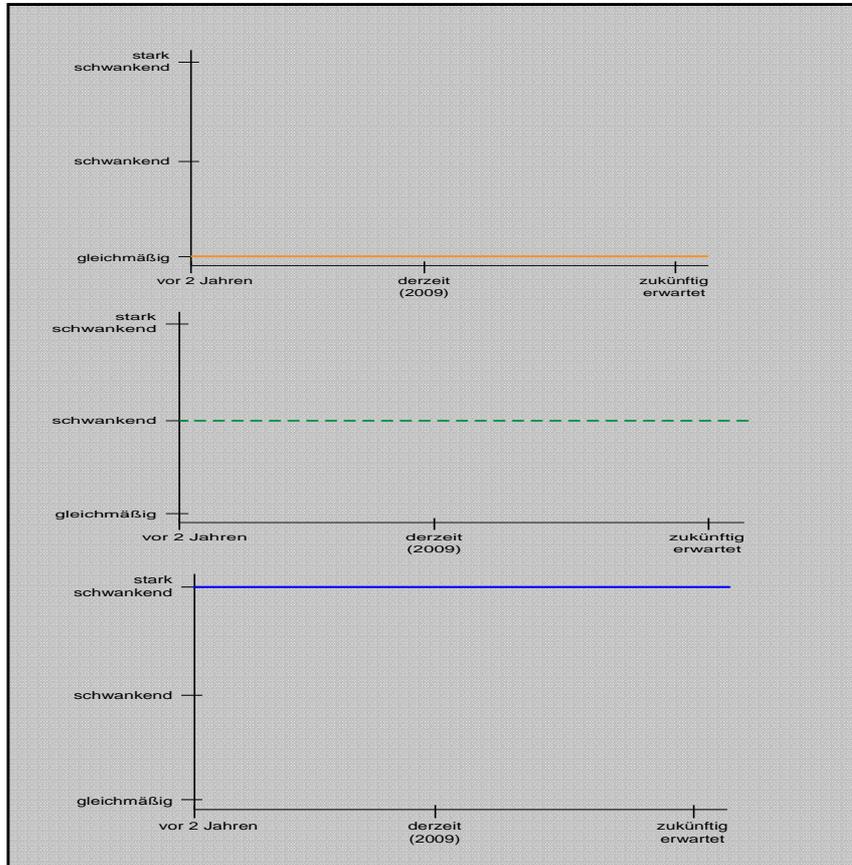
## 2.2 Erfolg in der Krise: Unterscheidung zwischen stabilen und instabilen Betrieben

Für die Datenerhebung und -auswertung wird auf den Vergleich von „in der Krise erfolgreichen“ und „in der Krise weniger erfolgreichen“ Handwerksbetrieben zurückgegriffen. Dabei werden als erfolgreich jene Betriebe betrachtet, die im Verlauf der Wirtschaftskrise ihren Umsatz halten konnten (krisenstabile Betriebe). Als weniger erfolgreich wurden die Betriebe betrachtet, deren Umsatzentwicklung sich in der Krisenzeit verschlechterte (kriseninstabile Betriebe).

Befragt wurden 20 Inhaber von Handwerksbetrieben nach der Entwicklung des Umsatzes im Zeitraum von 2007 bis 2009 und der erwarteten zukünftigen Entwicklung. Da die Wirtschaftskrise innerhalb dieses Zeitabschnitts stattfand, deutet ein gleich verlaufender Umsatz im Zeitraum von „vor 2 Jahren“ (2007) bis „derzeit (Ende 2009)“ darauf hin, dass ein Betrieb seine Auslastung während der Krise stabil halten konnte (vgl. Abbildung 2). Betriebe mit diesen Verläufen konnten somit in der Krise stabiler bestehen als solche, deren Auslastung sich in diesem Zeitraum veränderte (vgl. Abbildung 3). Ein Unternehmen mit der Fähigkeit, seinen Umsatz trotz Wirtschaftskrise stabil zu halten, wird als erfolgreich angesehen. Denn diese Stabilität unter erschwerten äußeren Bedingungen setzt eine erfolgreiche Betriebsführung voraus, die in der Lage ist, Auswirkungen einer solchen Krise abzufangen. Aufgrund dieser Verläufe können die Betriebe in krisenstabil und kriseninstabil eingeordnet werden.

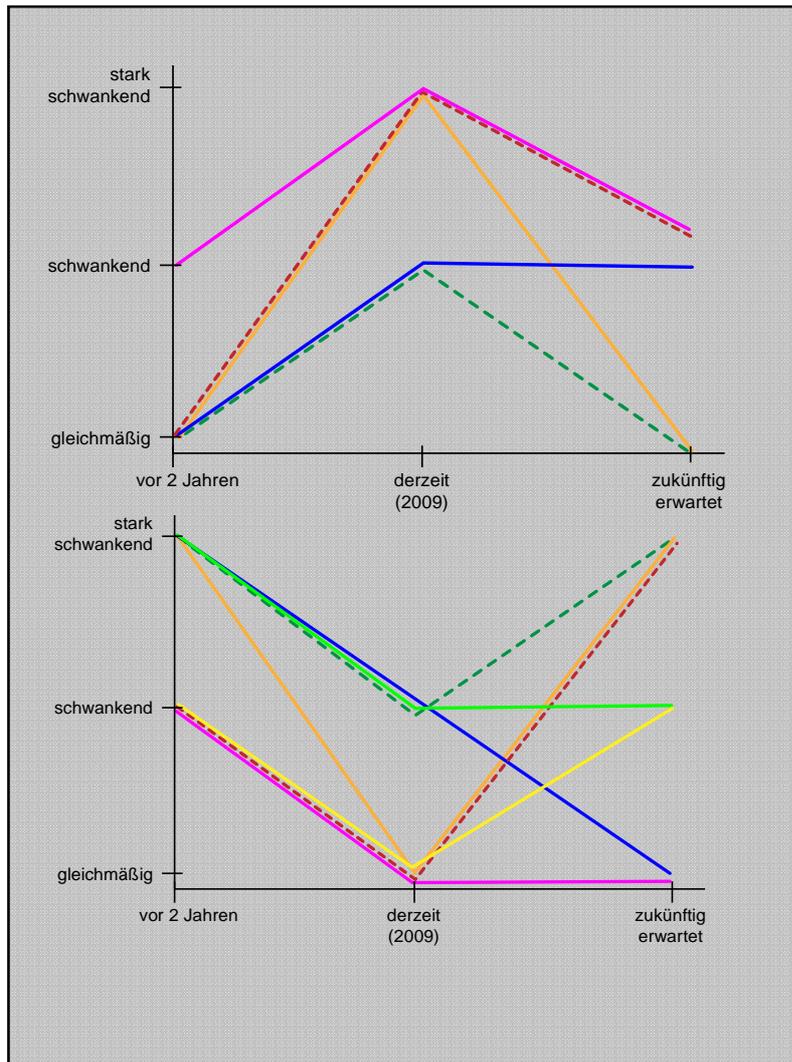
- **Krisenstabil** sind diejenigen Handwerksbetriebe, deren Umsatz gleich blieb. Dabei wurden auch die Betriebe mit gleichbleibend „stark schwankendem“ und „schwankendem Umsatz“ als stabil eingeordnet. Von den 20 befragten Betrieben wurden 10 als krisenstabil zugeordnet.

- **Kriseninstabil** sind diejenigen Betriebe, deren Umsatzverlauf sich veränderte. Von den 20 befragten Betrieben wurden 10 als kriseninstabil zugeordnet.



**Abbildung 2: Krisenstabile Betriebe: Gleichbleibender Verlauf des Umsatzes**

**(Quelle: Eigene Darstellung)**



**Abbildung 3: Kriseninstabile Betriebe: Veränderter Verlauf des Umsatzes**

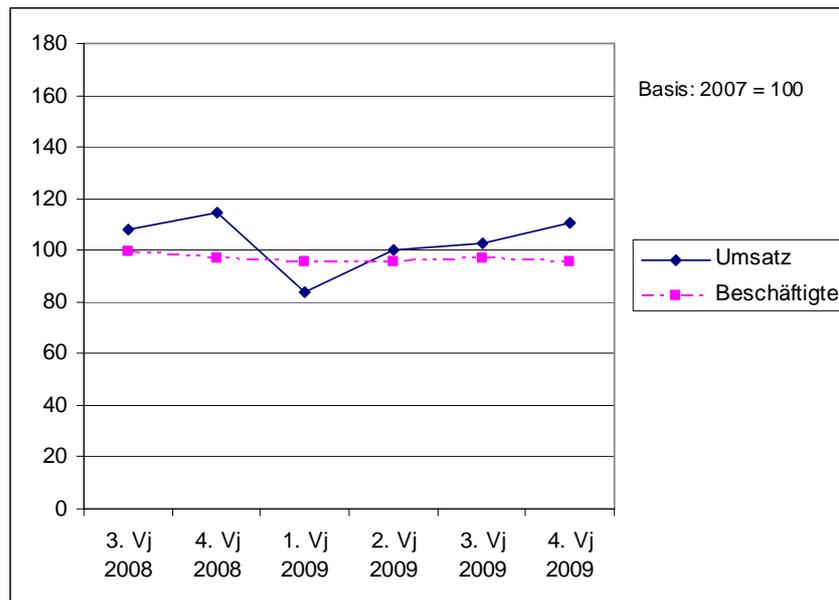
(Quelle: Eigene Darstellung)

### 2.3 Branchenauswahl

Im Rahmen der Untersuchung werden Betriebe der Bau- und Metallbranche betrachtet. Diese Branchen waren in relativ starkem Maße von der Krise betroffen. Diese Betroffenheit wird durch die Entwicklung von Umsatz und Beschäftigten in diesen Branchen im Vergleich zu den Entwicklungen im Handwerk allgemein festgestellt<sup>88</sup>. Das zeigen die Umsatz- und Be-

<sup>88</sup> Statistisches Bundesamt (2008 ff.): S. 14ff.

schäftigtenzahlen dieser beiden Branchen, insbesondere im Vergleich zum Handwerk insgesamt (vgl. Abbildung 4-6)<sup>89</sup>.

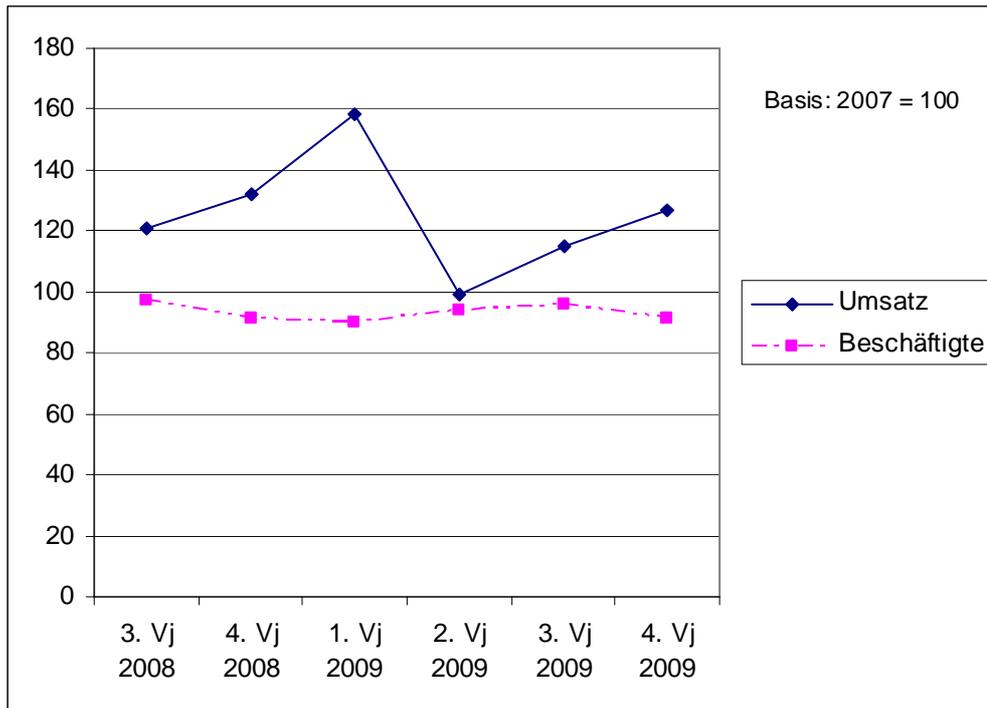


**Abbildung 4: Umsatz- und Beschäftigtenentwicklung Handwerk gesamt**

**(Quelle: Statistisches Bundesamt (2008ff.))**

Während im Handwerk insgesamt im ersten Quartal 2009 (Vj.) der Umsatz um 5% sinkt, hat die Baubranche im gleichen Zeitraum einen Umsatzrückgang von -17,8% zu verzeichnen, wobei dieser in Folge stetig ansteigt (siehe Abbildung 5). Im vierten Quartal ist der Umsatz im Vergleich zum vierten Quartal 2008 nur noch mit -3,6% im Rückstand. Die Beschäftigtenzahlen schwanken jedoch seit Ende 2008 zwischen -1,5 und -2,4 %.

<sup>89</sup> Die Daten sind entnommen aus der vom Statistischen Bundesamt quartalsweise herausgegebenen „Handwerksberichterstattung“. Sie informiert über Beschäftigten- und Umsatzverläufe der einzelnen Handwerksgewerbegruppen. Die in der Konjunkturstatistik publizierten Messzahlen und Veränderungsdaten sind keine absoluten Werte, sondern orientieren sich am Wert des Vorjahres. Zur Ermittlung der Veränderungsdaten werden die Werte direkt mit dem Durchschnittswert von 2007 vergleichbar gemacht.



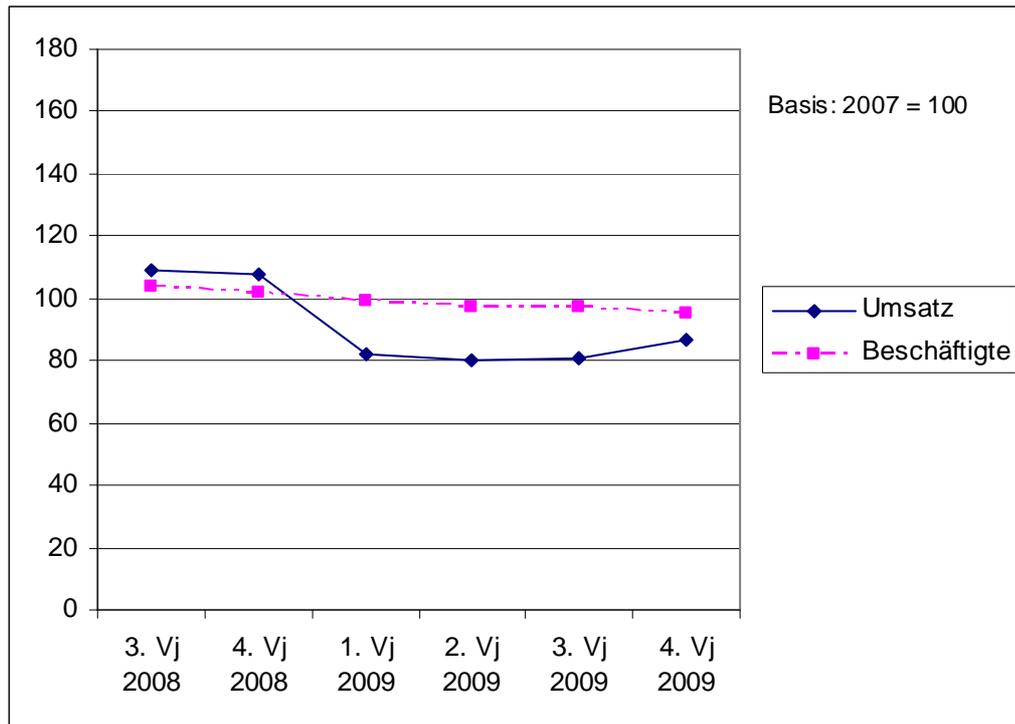
**Abbildung 5: Umsatz- und Beschäftigtenentwicklung in der Baubranche<sup>90</sup>**

**(Quelle: Statistisches Bundesamt (2008ff.))**

Die Metallbranche hatte im ersten Quartal 2009 gegenüber dem Vorjahreszeitraum 12,1% Einbußen im Umsatz (siehe Abbildung 6). Im zweiten Quartal sank der Umsatz um weitere 4% auf ein Tief, aus dem sie erst Ende des dritten Quartals wieder heraus kam. Seitdem ist ein Anstieg des Umsatzes zu verzeichnen. Die Beschäftigtenzahlen sanken im ersten Quartal 2009 gegenüber dem Vorquartal in Anbetracht der tiefen Umsatzeinbrüche um 3,4%.

Aus dieser Betroffenheitsstruktur ergibt sich unsere Auswahl dieser beiden Branchen für die weitere Untersuchung. Für eine ausführlichere Darstellung der Auswirkungen der Wirtschaftskrise in den einzelnen Handwerksbranchen vgl. Beitrag 2 „Das Handwerk – ein Konjunkturstabilisator“ S. 16 in diesem Band.

<sup>90</sup> Besteht aus: Betonbauern, Dachdeckern, Maurern, Straßenbauern und Zimmerern.



**Abbildung 6: Umsatz- und Beschäftigtenentwicklung in der Metallbranche<sup>91</sup>**

(Quelle: Statistisches Bundesamt (2008ff.))

### 3. Erfolgsfaktoren in der Literatur

#### 3.1 Erfolg und Erfolgsfaktoren

In der Erfolgsfaktorenforschung wird nach der Überzeugung gehandelt, dass, trotz vielfältiger Kausalitäten, Erfolg oder Misserfolg auf wenige zentrale Einflussgrößen zurückgeführt werden kann<sup>92</sup>. Um Erfolg zu operationalisieren, braucht es messbare Größen, aus denen sich der Einfluss auf die Erfolgsfaktoren ableiten lässt. Diese Größen können quantitativer (Wachstum, Rentabilität) oder qualitativer Natur (Kundenzufriedenheit) sein. In der Regel sind beide Arten von Erfolgsmessgrößen zu berücksichtigen. Erfolg wird damit nicht allein durch finanzielle Messgrößen definiert, sondern weiter gefasst als Erreichung von Unternehmenszielen

<sup>91</sup> Besteht aus: Metallbauern, Feinwerkmechanikern, Modellbauern.

<sup>92</sup> Schmalen, C. et al. (2005): S.1.

verstanden, wobei nicht ein einzelnes isoliertes Ziel, sondern ein komplexes Zielbündel existiert<sup>93 94</sup>.

Nach Müller<sup>95</sup> und Rusnjak et al.<sup>96</sup> können Erfolgsfaktoren als beeinflussbare Faktoren, welche einen nachhaltigen und längerfristigen positiven Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben, bezeichnet werden. Der Begriff „Erfolgsfaktor“ findet in der Literatur durch weitere Synonyme (kritischer Erfolgsfaktor, Schlüsselfaktoren, Erfolgskomponenten usw.) eine heterogene Anwendung, die eine einheitliche Definition bisher verhindert hat. Für die vorliegende Studie wird die Definition von Kreilkamp<sup>97</sup> aufgrund des Einbezugs interner und externer Faktoren (Elemente, Determinanten, Bedingungen) und der Betonung des „unternehmerischen Handelns“ verwendet: „Als[...] Erfolgsfaktoren werden die Elemente, Determinanten oder Bedingungen bezeichnet, die den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischen Handelns entscheidend beeinflussen“.

---

<sup>93</sup> Göttgens, O. (1996): S. 118.

<sup>94</sup> Raffée, H., Fritz, W. (1991): S. 121ff.

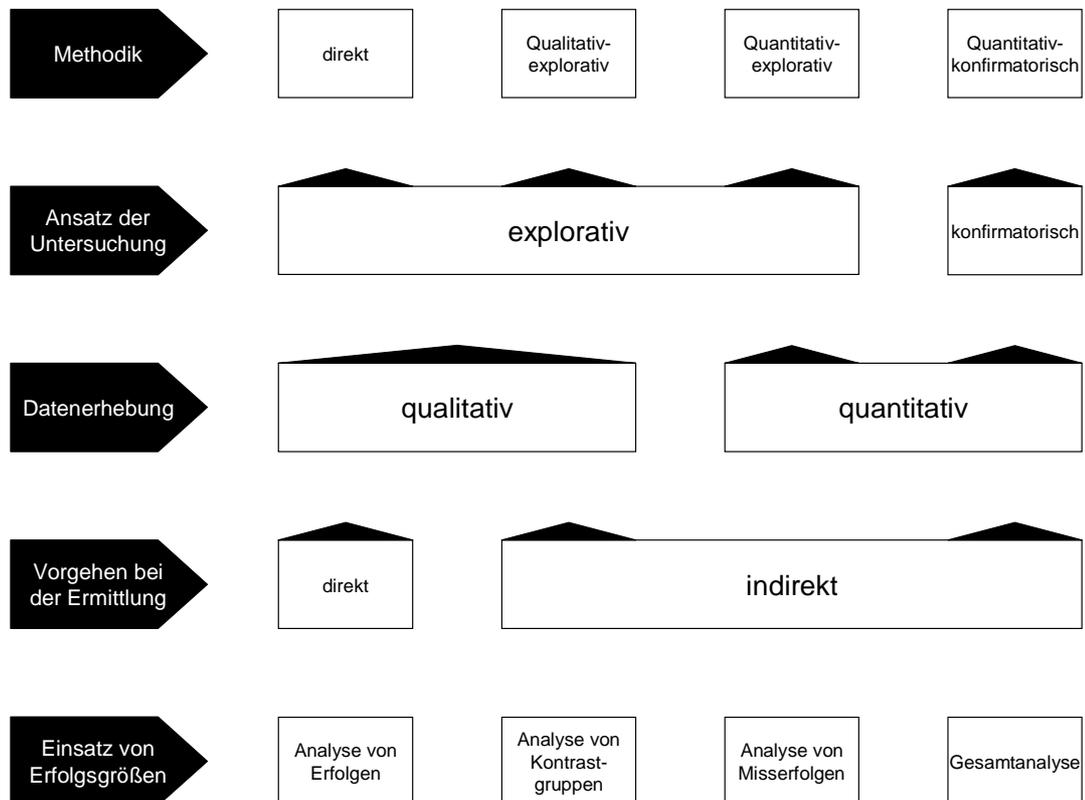
<sup>95</sup> Müller, R. (1999).

<sup>96</sup> Rusnjak, A. et al. (1999).

<sup>97</sup> Kreilkamp, E. (1987): S. 176.

### 3.2 Methodik der Erfolgsfaktorenforschung

Zur Identifikation von Erfolgsfaktoren existiert eine Vielzahl methodischer Ansätze, die in Abbildung 7 zusammengefasst sind.



**Abbildung 7: Methoden der Erfolgsfaktorenforschung**

(Quelle: Schmalen, C. et al. (2005): S.4)

#### Einsatz von Erfolgsgrößen

Prinzipiell lassen sich Erfolgsfaktorenanalysen nach Art des Einsatzes von Erfolgsgrößen unterscheiden: Die ausschließliche Analyse von Erfolgen, die ausschließliche Analyse von Misserfolgen, eine Analyse von Kontrastgruppen und eine Gesamtanalyse ohne Unterteilung der Untersuchungsobjekte.

## **Vorgehen bei der Ermittlung**

Die Ermittlung von Erfolgsfaktoren geschieht entweder direkt, indem in Expertengesprächen nach erfolgsbeeinflussenden Variablen gefragt wird, oder indirekt. Hier wird versucht, einen empirischen Zusammenhang zwischen potenziellen Erfolgsfaktoren als unabhängige Variable und der Erfolgsmessgröße als abhängige Variable herzustellen. Gefragt wird nicht nach den direkten Ursachen des Erfolgs, sondern erhoben werden Erfolgsmessgrößen auf der einen und unternehmensinterne und -externe Größen auf der anderen Seite.

## **Datenerhebung**

Die indirekte Ermittlung kann weiter nach Art der Datenerhebung in qualitative und quantitative Studien unterteilt werden.

Qualitative Studien besitzen immer explorativen Charakter und erfolgen meist ohne Anwendung statistischer Methoden. Es finden vor allem „weiche“ Faktoren Berücksichtigung, welche nicht direkt quantifizierbar sind. Bei einem quantitativen Untersuchungsansatz wird versucht, zwischen den internen/externen Größen einerseits und den Erfolgsmessgrößen andererseits einen Wirkungszusammenhang mittels statistischer Verfahren herzustellen.

## **Ansatz der Untersuchung**

Quantitative Studien unterteilen sich weiter in explorative und konfirmatorische Ansätze. Zur Kennzeichnung des Untersuchungsziels werden die beiden Klassen „exploratorisch“ oder „explorativ“ (entdeckend) und „konfirmatorisch“ (bestätigend) verwendet. Die Unterscheidung besteht darin, ob das Ziel eines empirischen Forschungsprojektes dahin geht, Inhalte, Wirkungszusammenhänge und damit Strukturen aufzudecken (explorativ), oder ob es darauf abzielt, unterstellte theoretische Zusammenhänge und damit hypothetische Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge zu überprüfen und zu bestätigen (konfirmatorisch)<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Töpfer, A. (2010): S. 151.

## Methodik

Quantitativ-explorative Ansätze dienen dazu, Strukturen und Zusammenhänge aufzudecken. Aus der Vielzahl potenzieller erfolgswirksamer Variablen werden die tatsächlich wirksamen Variablen herausgefiltert.

Quantitativ-konfirmatorische Ansätze kommen zum Einsatz, wenn bereits theoretisch und empirisch gut untersuchte Wirkungszusammenhänge vorliegen. Mit Hilfe einer Kausalanalyse werden aufgestellte Hypothesen getestet, wobei die empirische Untersuchung lediglich der Überprüfung der a priori vermuteten Zusammenhänge dient. Für eine Kausalanalyse wird eine Stichprobengröße von mindestens 200 empfohlen<sup>99</sup>. Statistische Verfahren haben die Identifikation der Erfolgsfaktoren und die Festlegung ihrer relativen Wichtigkeit zum Ziel. Neben bivariaten Verfahren (z. B. Korrelationsanalysen) kommen hauptsächlich multivariate Verfahren zum Einsatz.

Die Erfolgsfaktorenforschung weist einige methodische Schwächen auf. Zu nennen sind hier etwa die Problematik der vollständigen Erfassung aller Dimensionen der Einflussfaktoren oder die schwierige Quantifizierung qualitativer Faktoren und damit die problembehaftete Operationalisierung des Erfolgs. Des Weiteren taucht in Befragungen das Problem auf, dass Befragte (die zudem i. d. R. aus einem bestimmten Personenkreis stammen) eine subjektive Meinung scheinbar objektiver Tatbestände wiedergeben (sollen), der sogenannte key informant bias. Diese Mängel können vermieden oder wenigstens gemildert werden, wenn die folgenden Anforderungen erfüllt sind<sup>100</sup>:

- Homogenität der Untersuchungsobjekte
- Operationalisierung des Erfolgs unter Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Erfolgsfaktoren
- Theoriegeleitetes Vorgehen bei der Identifizierung von Erfolgsfaktoren
- Qualität der Datenbasis

---

<sup>99</sup> Backhaus, K. et al. (2000).

<sup>100</sup> Schmalen, C. et al. (2005).

- Quantitative Analysemethodik und Verwendung multivariater Verfahren

Die Homogenität (spezifische Ergebnisse nur für bestimmte Untersuchungsobjekte) steht in Widerspruch zu einer auch geforderten Reichweite der Ergebnisse. Deshalb ist hier ein Kompromiss nötig. Daneben sind alle Dimensionen des Erfolgs in den Ansatz zu integrieren und eine genaue Definition der Erfolgsgröße vorzunehmen. Nötig sind darüber hinaus der Einbezug bereits vollzogener Erfolgsfaktorenstudien und die Schaffung eines theoretischen Bezugsrahmens als Suchraum. Für die Anwendung quantitativer Verfahren braucht es eine hohe Qualität der Daten. Die Aufdeckung von Kausalstrukturen kann nur durch einen quantitativ-konfirmatorischen Ansatz gewährleistet werden.

### 3.3 Erfolgsfaktoren für KMU und Handwerk

In ihrer Metastudie haben Homburg/Krohmer<sup>101</sup> u. a. die Ergebnisse von durchgeführten Erfolgsfaktorenforschungen dargelegt. Die in der Metastudie festgestellten unabhängigen Variablen (Erfolgsfaktoren) sind:

- Existenz einer formalisierten strategischen Planung,
- Formalisierung und unternehmensinterne Bedeutung des strategischen Planungsprozesses,
- die Art der organisationalen Konfiguration,
- Wettbewerbsstrategie,
- Marktanteile und Marktstrategie
- Größe und Gestaltung des Boards of Directors (Anzahl der Mitglieder und deren Rolle)

#### **Erfolgsfaktoren für KMU**

Die Aussagen der Metastudie beziehen sich nicht auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die Ergebnisse einer empirischen Befragung von Küpper/Daschmann<sup>102</sup> von mittel-

---

<sup>101</sup> Homburg, C./Krohmer, H. (2004).

ständischen Unternehmen lassen sich aber gemäß der Metastudienergebnisse einordnen. Als wesentliche Erfolgsfaktoren werden dort benannt:

- Qualität der Mitarbeiter (81,4%)
- (Rolle der) Unternehmensführung (77,7%)
- Produktqualität (75,9%)
- Innovationsfähigkeit (53%)
- Markt- und Wettbewerbsposition (49%).

In einer Unternehmensbefragung der HTW Aalen<sup>103 104</sup> nennen fast dreiviertel der Befragten „gute und qualifizierte Mitarbeiter“, mehr als vierzig Prozent das Vorhandensein einer „strategischen Unternehmensplanung“ und immerhin ein Drittel aller befragten Unternehmer eine „ausreichende Kapitalausstattung“ als die drei wesentlichen Erfolgsfaktoren.

Nach Küpper/Daschmann ist die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens eine zum Erfolg wesentlich beitragende Größe. Zu diesem Thema liefert das Fraunhofer IAO in Stuttgart eine Untersuchung zur „Messung“ Bewertung und Steigerung der Innovationsfähigkeit durch [www.innoscore.de](http://www.innoscore.de)<sup>105</sup>. Von den in dieser Studie befragten KMU werden als TOP 5 der kritischen Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit benannt:

- Mut für Neues aus der Geschäftsleitung (77%)
- Einbringen von Ideen und Vorschlägen der Mitarbeiter (diese und die nachfolgenden Punkte wurden von mehr als 60% der Befragten benannt)
- hohes Maß an Engagement und Eigeninitiative
- sehr gute Kenntnisse über die Wettbewerbssituation
- schnelle und kurze Entscheidungswege

---

<sup>102</sup> Küpper H.-U./Daschmann, A. (1993).

<sup>103</sup> Held, H. (2007): S. 22.

<sup>104</sup> N = 631, darunter etwa zehn Prozent aus dem Handwerk.

<sup>105</sup> Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Hg.) (2007): S. 19.

## Erfolgsfaktoren im Handwerk

Die Übertragbarkeit der ermittelten Erfolgsfaktoren allgemein sowie der Erfolgsfaktoren für KMU auf Handwerksbetriebe ist nur mit Anpassung möglich. Die dabei „handwerkstypischen“ Eigenheiten, wie etwa die Fokussierung auf den Unternehmer, individuell ausgestaltete Organisationsformen und Defizite in der Ablauforganisation sind zu berücksichtigen.

Untersuchungen mit speziellem Bezug zum Handwerk zeigen aber eine deutliche Übereinstimmung mit den zuvor genannten Ergebnissen der Erfolgsfaktorenforschung: So werden etwa im BMBF-Projekt „Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen“<sup>106</sup> z. B. Erfolgsfaktoren benannt wie

- „Ausgestaltung der Ablauforganisation“,
- „geeignete Mitarbeiter“,
- „Wissen“ oder
- „differenzierte Geschäftsmodelle“

Im Projekt „KomKon“<sup>107</sup> werden für den Bereich Mitarbeiter und Kompetenzerhaltung folgende Erfolgsfaktoren ermittelt:

- „Unternehmensführung und Unternehmenskultur“,
- „Mitarbeiterführung“,
- „Sicherheit und Gesundheitsschutz“

sind miteinander zu verzahnen und besonders in die mittel- und langfristigen Ziele und Strategien des Handwerksbetriebes zu integrieren.“<sup>108</sup>

Es kann insgesamt festgestellt werden, dass die aus der Erfolgsfaktoren- und KMU-Forschung bekannten Erfolgsfaktoren mit ggf. leichten Modifikationen und mit einem zunehmenden Fokus auf die strategische Planung auch für die (i. d. R. dieser Größenklasse zuzuordnenden)

---

<sup>106</sup> Kuiper, K. (2007): S. 24 ff.

<sup>107</sup> KomKon: vgl. Handwerkskammer Rheinhessen (Hg) (2009).

<sup>108</sup> Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Hg.) (2007): S. 12.

Klein- und Kleinstbetriebe des Handwerks als relevant abzeichnen. Zusammenfassend können sich die oben genannten Erfolgsfaktoren in vier Bereiche gruppieren:

- Bereich Betriebsorganisation und Planung
- Bereich Produkt/Marketing/Vertrieb
- Bereich Personal/Führung
- Finanzierung

In der folgenden Tabelle 1 sind die Ergebnisse der oben beschriebenen Studien zusammenfassend dargestellt.

Erfolgsfaktoren und unabhängige Variablen in...					
Bereich der Betriebsführung	Metastudie	KMU-Studien			Handwerksstudien
	Allgemein	Allgemein	Strategie	Innovation	Allgemein
Betriebsorganisation und Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art der organisationalen Konfiguration</li> <li>• Boards of Directors</li> <li>• Marktanteile und -strategie</li> <li>• Wettbewerbsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle der Unternehmensführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Unternehmensplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mut der Geschäftsleitung zu Neuem</li> <li>• Effizienz der Entscheidungswege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganzheitliches strategisches Denken</li> <li>• Ablauforganisation</li> <li>• Arbeitsgestaltung</li> <li>• Differenzierte Geschäftsmodelle</li> </ul>
Produkt/Marketing/Vertrieb		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markt- und Wettbewerbsposition</li> <li>• Produktqualität</li> <li>• Innovationsfähigkeit</li> </ul>		Kenntnis der Wettbewerbssituation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktgestaltung</li> <li>• Kundennähe</li> </ul>
Personal/Führung		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute und qualifizierte Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation und Engagement der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeignete Mitarbeiter</li> </ul>
Finanzierung			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausreichende Kapitalausstattung</li> </ul>		

**Tabelle 1: Erfolgsfaktoren nach Unternehmensbereichen. Ergebnisse einer Literaturlauswertung**

(Quelle: Eigene Darstellung)

## 4. Merkmale erfolgreicher Handwerksbetriebe

Auf Basis der vorliegenden Ergebnisse zur Erfolgsfaktorenforschung aus Kapitel 3 wird nun in einer zweistufigen Befragung ermittelt, wie weit sich Erfolgsfaktoren für die untersuchten Handwerksbetriebe in den Bereichen

- Betriebsorganisation und Planung,
- Produkt/Marketing/Vertrieb und
- Personal/Führung

bestätigen lassen. Dabei wurde für die Unterscheidung in erfolgreich und weniger erfolgreiche auf die Unterteilung in krisenstabile und kriseninstabile Betriebe aus Kapitel 2.2 zurückgegriffen.

Der Bereich der Finanzierung wird in diesem Kapitel nicht näher betrachtet, denn hier wurden nur wenige den Unternehmenserfolg beeinflussende Faktoren ermittelt. Dieser Bereich wird in diesem Band in Abschnitt 4 ausführlich behandelt.<sup>109</sup>

### 4.1 Stufe 1: Unternehmerbefragung

#### 4.1.1 Vorgehensweise

Für die Unternehmerbefragung wurden 20 Handwerksbetriebe der Branchen Bau und Metall im Bezirk der Handwerkskammer der Pfalz in 90-minütigen teilstandardisierten Interviews befragt. Die Baubranche ist mit 9 Betrieben aus Bau, Hoch-Tiefbau, Anlagenbau, Gerüstbau und Dachdeckern vertreten. 11 Betriebe aus Metallbau, Formtechnik, Schlosserei, Zerspannung und Stahlbau bilden die Metallbranche in dieser Untersuchung ab. Die befragten Betriebe haben zwischen 4 und 83 Beschäftigte.

Die Auswahl der untersuchten Betriebe erfolgte in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer der Pfalz. Ausgewählt wurden Betriebe nach ihrer Mitarbeiterzahl und der Zugehörigkeit

---

<sup>109</sup> Vgl. „Finanzierungsbedingungen des Handwerks für Kredite vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 (Wolf)“ S. 125ff. in diesem Band

zu den betroffenen Branchen. Die befragten Betriebe sollten Betriebe mit hoher Mitarbeiteranzahl wie auch Klein- und Kleinstbetriebe enthalten. Auch sollten möglichst gleich viele Betriebe der Bau- und Metallbranchen vertreten sein und damit eine zumindest annähernde Repräsentativität zu gewährleisten.

#### 4.1.2 Durchführung der Befragung

In den Bereichen Betriebsorganisation und Planung, Produkt/Marketing/Vertrieb und Personal/Führung werden die Unternehmer nach den folgenden Aspekten befragt:

Betriebsorganisation und Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ob im Betrieb ein Managementsystem verwendet wird. Managementsysteme stellen standardisierte Normen an die Organisation eines Betriebs</li> <li>• welche Organisationsstandards (Standards, die Auftragsabwicklungen und Abläufe regeln) genutzt werden bzw. ob die Unternehmer einschätzen, mehr Organisationsstandards zu benötigen</li> <li>• ob die Auftragsabwicklung eher strukturiert oder improvisiert vollzogen wird</li> <li>• ob die Unternehmer in Arbeitskreisen der Handwerkskammer mitwirken</li> </ul>
Produkt/Marketing/Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Reaktion auf sich ändernde Kundenwünsche</li> <li>• das Innovationspotential „Innovationspotential“ als Aspekt von Produkt/Marketing/Vertrieb wird im Fragebogen über die Angabe, wie hoch der Anteil neuer Produkte am Umsatz des Betriebes ist, ermittelt. Dieser prozentuale Anteil wird im Zeitraum von 2007 bis 2009 betrachtet. Der sich daraus ergebende Wert des Anteils in diesem Zeitraum macht eine Aussage darüber, wie innovationsfähig der Betrieb ist.</li> </ul>
Personal/Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Bereitschaft der Mitarbeiter, flexibel für den Betrieb verfügbar zu sein (bei Auftragspitzen auch Abends oder am Wochenende)</li> <li>• die Motivation der Mitarbeiter</li> <li>• das Ausmaß, in dem die Mitarbeiter ihren Aufgaben gewachsen sind (Arbeitsfähigkeit)</li> <li>• ihre Offenheit gegenüber Weiterbildungsmaßnahmen, bzw. die Bereitschaft, sich fortzubilden</li> </ul>

**Tabelle 2: Fragen an die Unternehmer, nach den einbezogenen Bereichen der Betriebsführung**

(Quelle: Eigene Darstellung)

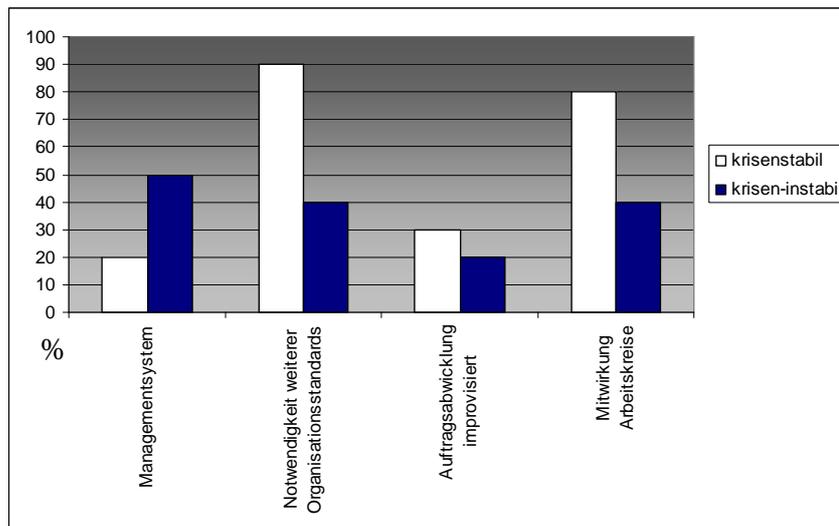
#### 4.1.3 Ergebnisse

##### Betriebsorganisation und Planung

Nur eine Minderheit (20%) der als stabil eingestuften Betriebe nutzt ein Managementsystem. Von den instabilen Betrieben sind dies immerhin 50%. Hier ist auch ein Unterschied zwischen den beiden Branchen zu erkennen: Von den 50% der weniger stabilen Betriebe, die ein Managementsystem anwenden, sind drei Viertel aus der Metallbranche. 90% der Unterneh-

mer stabiler Betriebe erachten es als notwendig, weitere Organisationsstandards zu schaffen, während 40% der weniger stabilen Betriebe diese Notwendigkeit nicht sieht.

Bei der Betrachtung der Ausgestaltung der Auftragsabwicklung haben wir zwischen den beiden Polen „eher improvisiert“ und „eher standardisiert“ differenziert. Hier sind keine Unterschiede zu erkennen. Die Mitwirkung in Arbeitskreisen ist ein weiterer Aspekt, in dem sich stabile und weniger stabile Betriebe unterscheiden. 80% der „krisenresistenteren“ Betriebe wirkt in Arbeitskreisen mit, während dies lediglich 40% der weniger stabilen Betriebe tun (vgl. Abbildung 8).



**Abbildung 8: Unterschiede zwischen krisenstabilen und -instabilen Betrieben im Bereich Betriebsorganisation und Planung**

(Quelle: Eigene Darstellung)

Während der Krise stabile Betriebe...	
Betriebsorganisation und Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nutzen selten Managementsysteme</li> <li>• benötigen weitere Organisationsstandards</li> <li>• wirken häufiger in Arbeitskreisen mit</li> </ul>

**Tabelle 3: Ergebnisse der Unternehmerbefragung im Bereich Betriebsorganisation und Planung**

(Quelle: Eigene Darstellung)

Dieses Ergebnis hinsichtlich der unterschiedlichen Nutzung von Managementsystemen sollte jedoch relativiert werden. Managementsysteme setzen für einen Betrieb Organisationsstandards voraus. Diese Standards, wie z. B. Stellenbeschreibungen und die Festlegung bestimmter Abläufe richten den Betrieb in seiner Organisation effektiver aus, könnten aber die mit

festgelegten Arbeitsschritten und Aufgaben verbundenen Ablaufstrukturen einem schnellen und flexiblen Entgegenkommen auf Kundenwünsche und Marktanforderungen im Wege stehen. Die Tatsache, dass die stabilen Betriebe ein Drittel seltener Managementsysteme nutzen, und gleichzeitig mehr Organisationsstandards als Handlungsfeld sehen, während dies die weniger stabilen Betriebe nicht tun, kann zwei Gründe haben: entweder sind die krisenstabilen Betriebe sensibler gegenüber Mängeln und Verbesserungsmöglichkeiten, oder sie brauchen Standards, weil sie kein Managementsystem haben, das diese Standards vorgibt. Diese Möglichkeit wird von der Tatsache untermauert, dass die meisten der Managementsystem-Nutzer Betriebe der Metallbranche sind<sup>110</sup>, die in stärkerem Ausmaß von der Krise betroffen waren (vgl. Kapitel 2.3 Branchenauswahl).

Interessant ist der Unterschied in der Häufigkeit der Mitwirkung in einem Arbeitskreis. Dieses Angebot einer Innung oder Handwerkskammer zum Erwerb von Wissen v. a. zur Unternehmensführung und zum gegenseitigen Austausch spricht wohl eher Unternehmer an, die vorausschauend denken und nach außen orientiert sind. Die Mitwirkung in Arbeitskreisen ist demnach mit der Unternehmerpersönlichkeit verbunden. Dies (Rolle des Unternehmers und Offenheit des Unternehmers nach außen) korrespondieren mit den Erfolgsfaktoren aus der Forschung.

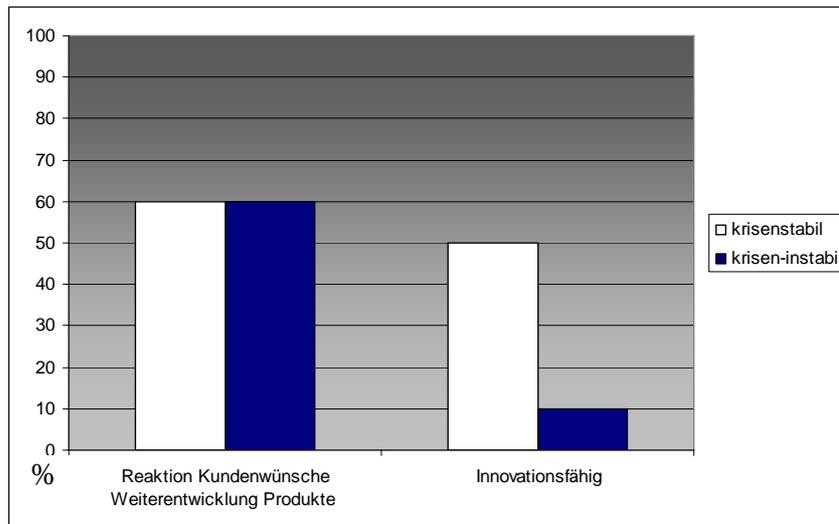
### **Produkt/Marketing/Vertrieb**

Die in den krisenstabilen sowie den kriseninstabilen Betrieben vorherrschende Reaktion auf sich ändernde Kundenwünsche ist ähnlich. Die hier am häufigsten genannten Strategien sind das Weiterentwickeln von Produkten und die Erschließung neuer Märkte (jeweils 60%).

Beim Aspekt „Innovationsfähigkeit“ werden Unterschiede zwischen den beiden Gruppen sichtbar. Stabile Betriebe haben fünfmal häufiger neue umsatzrelevante Produkte und Dienstleistungen im Portfolio (50%) als die kriseninstabilen (10%); (vgl. Abbildung 9).

---

<sup>110</sup> Betriebe der Metallbranche, die häufig Zulieferer-Betriebe sind, haben häufig von ihren Industriekunden Auflagen bzgl. eines Managementsystems.



**Abbildung 9: Unterschiede zwischen krisenstabilen und kriseninstabilen Betrieben im Bereich Produkt/Marketing/Vertrieb**

(Quelle: Eigene Darstellung)

Während der Krise stabile Betriebe...	
Produkt/Marketing/Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• besitzen ein höheres Innovationspotenzial</li> </ul>

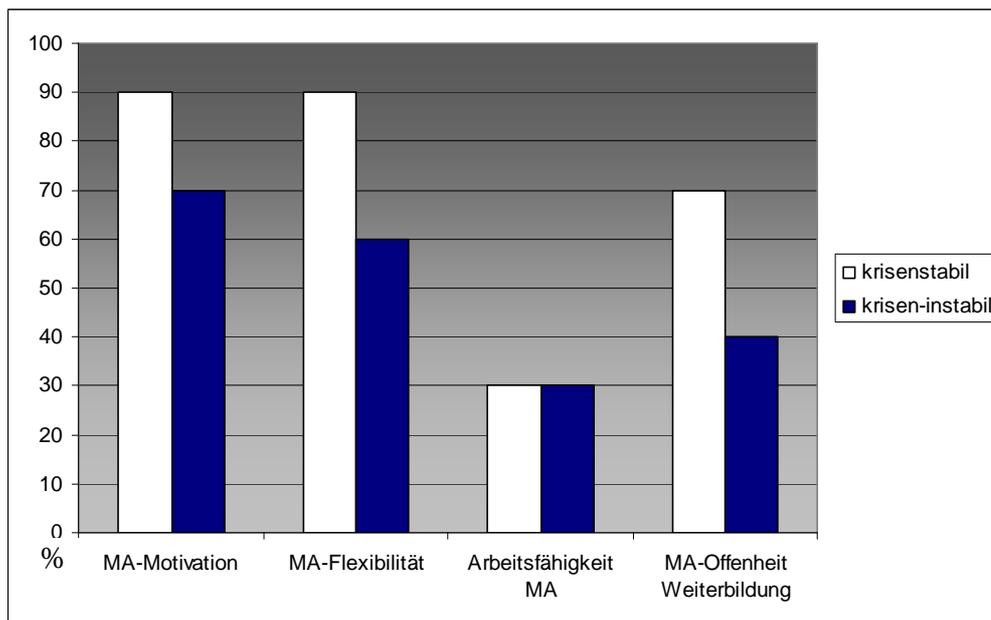
**Tabelle 4: Ergebnisse der Unternehmerbefragung im Bereich Produkt/Marketing/Vertrieb**

(Quelle: Eigene Darstellung)

Bei diesem Bereich der Betriebsführung ist die Kombination der beiden Ergebnisse interessant. Bei der abgefragten Reaktion auf sich ändernde Kundenwünsche gaben die krisenstabilen und kriseninstabilen Betriebe gleich häufig an, Produkte weiter zu entwickeln und neue Märkte zu ergründen. Gleichzeitig deutet eine fünfmal so häufig auftretende Innovationsfähigkeit der krisenstabilen Betriebe auf die Bedeutung von weiterentwickelten Produkten als wesentliche Ressource unternehmerischen Erfolgs hin. Die krisenstabilen Betriebe sind also eher in der Lage, Produkte weiterzuentwickeln bzw. neue Märkte zu ergründen als die kriseninstabilen Betriebe. Dieses Ergebnis stimmt demnach mit den Erfolgsfaktoren der KMU-Forschung (Innovationfähigkeit und Kundennähe) überein. Somit entspricht das Ergebnis aus diesem Bereich der Betriebsführung den Erfolgsfaktoren der Forschung. Markt- und Wettbewerbsposition findet dabei keine Erwähnung.

## Personal/Führung

Im Bereich Personal/Führung haben wir die Unternehmer nach den folgenden Ausgestaltungen in ihrer Betriebsführung befragt: Personal/Führung als Betriebsführungsaspekt enthält einige deutliche Unterschiede in der Ausgestaltung dieses wichtigen Führungsbereichs. Die Motivation ist in der Gruppe stabiler Betriebe etwas höher. Bei 90% der stabilen Betriebe haben die Mitarbeiter mindestens „hohe Motivation“, während 70% der weniger stabilen Betriebe „hoch“ bzw. „sehr hoch motivierte“ Mitarbeiter haben. Eine hohe bzw. sehr hohe Bereitschaft der Mitarbeiter zur Flexibilität hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten ist bei den stabileren Betrieben mit 60 zu 90% häufiger anzutreffen. Die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter verteilt sich auf die stabilen und weniger stabilen Betriebe gleich: Bei je 30% der Betriebe beider Gruppen sind die Beschäftigten ihren Aufgaben „voll und ganz gewachsen“. Die Offenheit der Mitarbeiter, sich fortzubilden, ist in der Gruppe der stabilen Betriebe (70%) um ein Drittel höher als in der Gruppe der weniger stabilen Betriebe (40%); (vgl. Abbildung 10).



**Abbildung 10: Unterschiede zwischen krisenstabilen und krisenin stabilen Betrieben im Bereich Personal/Führung**

(Quelle: Eigene Darstellung)

Während der Krise stabile Betriebe...	
Personal/Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• haben motivierte und flexible Mitarbeiter</li> <li>• haben Mitarbeiter, die eher offen für Weiterbildungsmaßnahmen sind</li> </ul>

**Tabelle 5: Ergebnisse der Unternehmerbefragung im Bereich Personal/Führung**

**(Quelle: Eigene Darstellung)**

Flexible, motivierte Beschäftigte, die für Weiterbildung offen sind, dieses Ergebnis greift alle Erfolgsfaktoren aus dem Bereich Personal/Führung aus der Forschung auf.

Da die Stichprobe der in diese Untersuchung einbezogenen Betriebe (N=20) relativ klein ist, können im Folgenden lediglich Trends und Tendenzen dargestellt werden. Diese Ergebnisse reichen nicht aus, um Erfolgsfaktoren abzuleiten. Wichtig sind vor allem die Wechselbeziehungen, die gegenseitige Bedingtheit dieser Faktoren untereinander und vor allem die Wirkungen, die manche Ausgestaltungen auf bedeutende Aspekte der Unternehmensführung haben. Bei der Formulierung der Erkenntnisse sollen diese Wechselbeziehungen und Abhängigkeiten miteinbezogen werden. Diese Ergebnisse sollen im Anschluss anhand einer Befragung von Experten ergänzt werden.

## **4.2 Befragung Stufe 2: Expertenbefragung**

Die Befragung Stufe 2 soll dazu dienen, die vorangegangene Perspektive der Unternehmer zu verbreitern und eine spezialisiertere Sicht auf die Betriebsführung von Handwerksbetrieben zu ermöglichen.

### **4.2.1 Vorgehensweise**

Auf Seminaren des Deutschen Handwerkskammertages (DHKT) wurden 35 technische, betriebswirtschaftliche und Innovationsberater des Handwerks zu ihren Einschätzungen bezüglich erfolgreicher bzw. präventiver Betriebsführung in der Krise befragt.

Die Befragung erfolgte mit einem schriftlich auszufüllenden, offenen Fragebogen.

Die Betriebsberater des Handwerks als Experten wurden nach ihrem Spezialgebiet (Betriebsführung, Technik, Innovation) ausgewählt. Hier sollte eine relativ ausgewogene Anzahl von technischen und Innovationsberatern, jedoch ein Hauptanteil von Betriebsführungsberatern, vertreten sein.

### **4.2.2 Durchführung**

Gefragt wurde nach Unterschieden in der Betriebsführung von krisenstabilen und kriseninstabilen Betrieben in Hinblick auf die Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009, sowie nach Präventionsmaßnahmen zur langfristigen Sicherung eines Betriebes im Falle einer erneuten Krise. Die Zuordnung der Angaben der Experten in die einzelnen Bereiche der Betriebsführung entstanden nachträglich bei der Auswertung.

Die Ergebnisse dieser Expertenbefragung ergänzen die Auswertung der Unternehmerbefragung in Stufe 1 um detaillierte Handlungshinweise für die untersuchten Bereiche.

### 4.2.3 Ergebnisse

#### Handlungshinweise zu Betriebsorganisation und Planung

Die Nutzung eines Qualitätsmanagements thematisierten die Experten nicht als Unterschiede. Dagegen wurde ein Aspekt deutlich, der in der einen oder anderen Formulierung häufig auftritt: Während der Krise stabile Betriebe sind ganzheitlicher ausgerichtet und haben die Perspektive über die eigene Branche hinausgerichtet. Hier wird im Grunde genommen eine weit-sichtige Planung und vorausschauendes Denken des Unternehmers als Unterschied zwischen krisenstabilen und kriseninstabilen Betrieben genannt. Nach Ansicht einiger Experten (9%) ist auch ein „aussagekräftiges“ Controlling ein unterscheidender Faktor. Bezüglich der Auftragsorganisation betonten einige Experten eine Transparenz in der Abwicklung von Aufträgen, um eigene betriebswirtschaftliche Schwächen erkennen zu können (6%). Die Nachkalkulation von Aufträgen wurde als weiterer Faktor für die Stabilität in wirtschaftlich schwierigen Zeiten formuliert (6%). Außerdem unterstützen Zuverlässigkeit und Termintreue Unternehmen bei einer stabilen Planung (6%); (vgl. Abbildung 11).

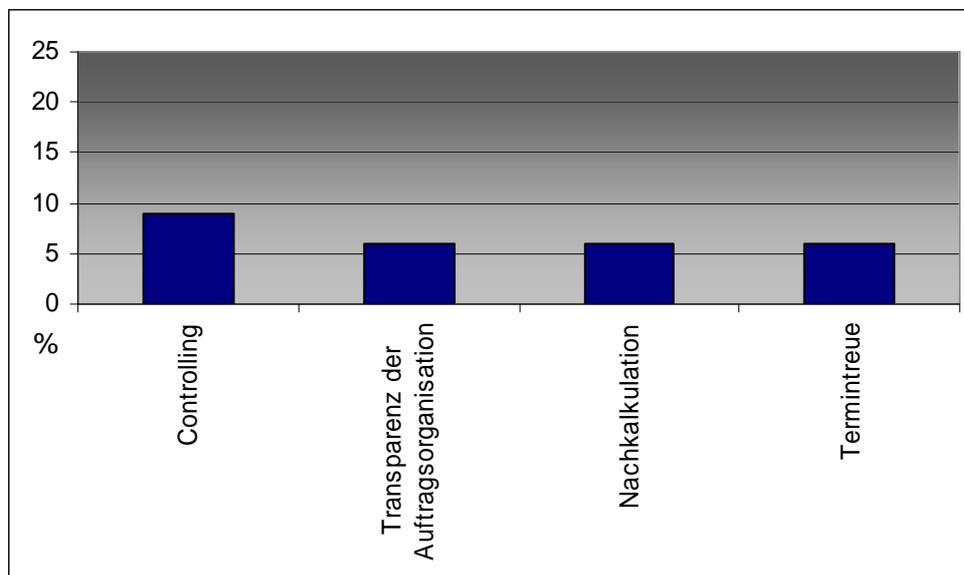


Abbildung 11: Ergebnisse der Expertenbefragung im Bereich Betriebsorganisation und Planung

(Quelle: Eigene Darstellung)

Betriebe, die Controlling-Maßnahmen nutzen, sind eher strategisch ausgerichtet als Betriebe, die dies nicht tun. Die im Handwerk häufig mangelnde strategische Ausrichtung ist auch nach der Erfolgsfaktorenforschung ein häufig genannter Aspekt erfolgreicher Unternehmen.

Schnelle und kurze Entscheidungswege, die von der KMU-Forschung als Erfolgsfaktor hinsichtlich der Innovationsfähigkeit thematisiert wurden<sup>111</sup>, sind nur unter der Voraussetzung transparenter Arbeitsabläufe gewährleistet. Die von den Experten betonte „umfassende Haltung“ geht mit der offenen Einstellung des Unternehmers und somit der Rolle der Unternehmensführung, einher. Insgesamt bestätigen die Aussagen der Experten damit sowohl die Erfolgsfaktoren als auch die Unternehmerbefragung.

### **Handlungshinweise zu Produkt/Marketing/Vertrieb**

6% der Experten betonen die Wichtigkeit des Marketings allgemein und beobachteten in der Krise stabilen Betriebe als häufigere Anwender betriebswirtschaftlicher Techniken. Ein Fünftel sind der Auffassung in der Krise seien die Suche nach neuen Märkten und Trends bzw. deren fachlich gute Umsetzung und ein gutes Leistungs- und Produktportfolio zum Erreichen einer vorteilhaften Marktposition stabilisierend gewesen. Als besonders wichtig wird die Kundenorientierung eingeschätzt: Hier gibt fast ein Drittel (30%) an, erfolgreichere Unternehmen investieren vor allem in guten Service und die Pflege ihrer Kunden, sei dies durch Wartungsverträge, kontinuierliche Kundenansprache, Service aus einer Hand oder die Zufriedenheit der Beschäftigten, die sich im Verhalten den Kunden gegenüber widerspiegelt.

Ein breites Kundenspektrum wurde von immerhin 9% als krisensicher bewertet.

18% der Experten thematisierten die positiven Effekte eines guten Images. So behaupteten sich Betriebe in der Krise mit einem einheitlichen Auftreten bzw. einer klaren Positionierung und mit einer Bekanntheit für qualitativ hohe Leistungen.

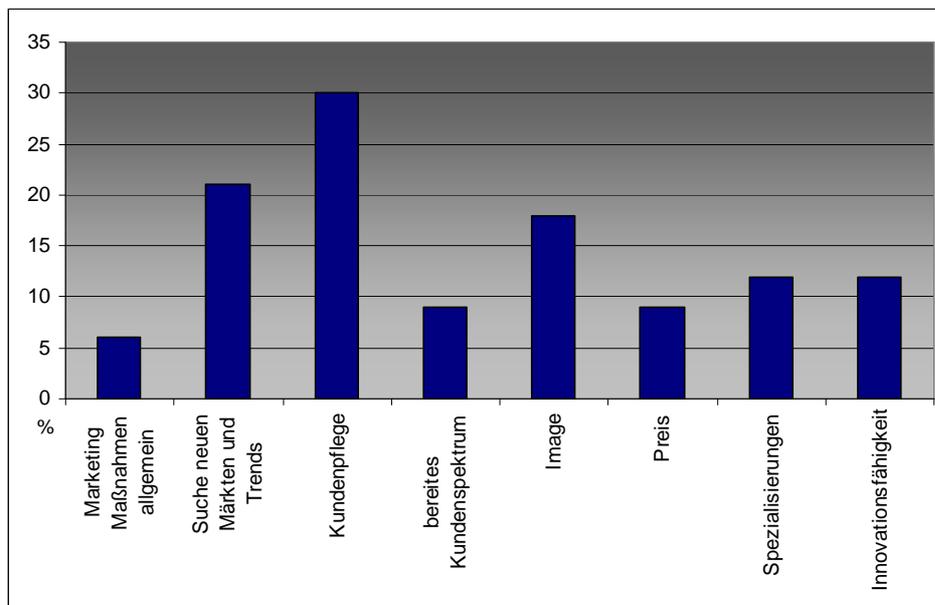
9% beziehen sich auf die Preisgestaltung. Hier konnten krisenstabile Betriebe durch Kalkulation die Einhaltung der Preise gewährleisten.

---

<sup>111</sup> Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Hg.) (2007).

12% sprachen die Spezialisierung der Dienstleistungen und Produkte an. Durch eine Besetzung von Nischen und das Anbieten spezieller Dienstleistungen können viele Betriebe während der Krise stabil bleiben (vgl. Abbildung 12).

Weitere 12% sehen die Innovationsfähigkeit eines Handwerksunternehmens als wichtigen Aspekt der Stabilität in der Krise.



**Abbildung 12: Ergebnisse der Expertenbefragung im Bereich Produkt/Marketing/Vertrieb**

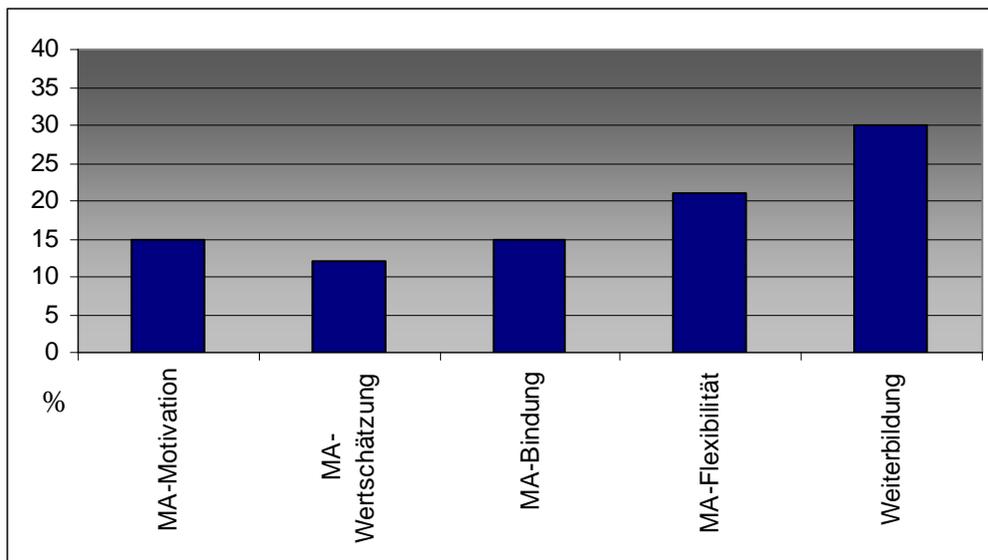
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Experten äußern sich zum Aspekt der Innovation als Unterschied krisenstabiler und kriseninstabiler Betriebe. Dieser Aspekt schließt einige weitere Ergebnisse mit ein: Suche nach neuen Märkten und Trends sowie Kundenpflege. Wie die Erfolgsfaktorenforschung und die Unternehmerbefragung zeigte die Untersuchung der Experten, dass Innovation ein bedeutender Faktor für einen krisenstabilen Betrieb darstellt. Die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung für diesen Bereich der Betriebsführung decken sich mit den Ergebnissen der Experten. Kenntnis der Markt- und Wettbewerbsposition finden keine Erwähnung.

### **Handlungshinweise zu Personal/Führung**

Personal/Führung ist ein Aspekt, den nahezu alle Experten in das Zentrum des Unterschieds zwischen krisenstabilen und kriseninstabilen Betrieben stellen.

15% sind der Ansicht, dass die Motivation der Mitarbeiter ein wichtiger Faktor ist, der krisenstabile Betriebe auszeichnet. Weitere 12% beschreiben die Wertschätzung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern als Erfolgsfaktor in der Krise. Diese Merkmale könnten als Aspekte der Bindung von Mitarbeitern an den Betrieb gesehen werden. 15% der Experten machten dies explizit deutlich und formulieren die Fähigkeit eines Betriebs, gute Mitarbeiter an sich zu binden, als Faktor zur Sicherung der Stabilität. Für Flexibilität bezüglich der Arbeitszeiten spricht sich gut jeder fünfte Experte (21%) aus. Eine Nutzung von Instrumenten zur Regelung, wie Arbeitszeitkonten und gegebenenfalls auch der Kurzarbeit zur Anpassung der Mitarbeiter an die aktuellen Rahmenbedingungen des Betriebes, sind hier hilfreich. Fast ein Drittel der Experten (30%) legen den Schwerpunkt der Unterscheidung von stabilen und weniger stabilen Betrieben auf die Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter (vgl. Abbildung 13).



**Abbildung 13: Ergebnisse der Expertenbefragung im Bereich Personal/Führung**

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung und der Unternehmerbefragung für den Bereich Personal/Führung konnten die Experten voll bestätigen, wobei der Aspekt der Wertschätzung in dieser Untersuchung von den Experten zuerst erwähnt wurde.

### 4.3 Handlungsfelder für erfolgreiche Betriebsführung im Handwerk

Die Befragungsergebnisse zeigen die Determinanten für eine erfolgreiche Betriebsführung in der Krise, wie in Abbildung 14 dargestellt. Die einzelnen Faktoren sind häufig nur in Verbindung miteinander wirksam. Aus der gegenseitigen Abhängigkeit der Faktoren untereinander wird deutlich, dass die oft isoliert nebeneinander stehenden Handlungsfelder im Unternehmen miteinander verbunden werden müssen.<sup>112</sup>

Der Betrachtungsbereich, auf den sich diese Arbeit beschränkt, bezieht alle potenziellen internen Gestaltungsebenen auf drei Aspekte von Betriebsführung ein:

- Betriebsorganisation und Planung,
- Produkt/Marketing/Vertrieb und
- Personal/Führung.

---

<sup>112</sup> Handwerkskammer Rheinhessen (Hg) (2004).

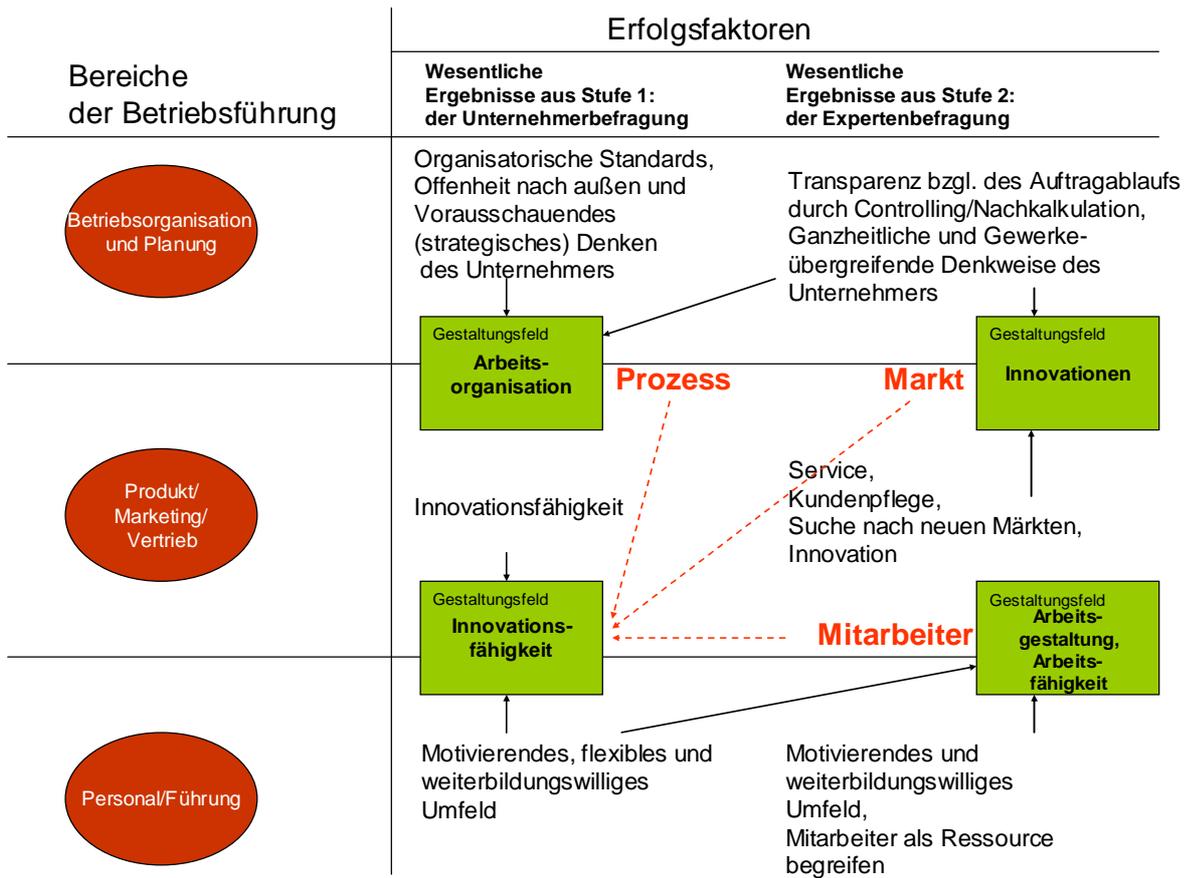


Abbildung 14: Erfolgsfaktoren und Handlungsfelder

(Quelle: Eigene Darstellung)

In Kombination (schwarze Pfeile in der Abbildung 14) zeigen sie auf die relevanten Handlungsfelder („Gestaltungsfeld“- Kästen):

- Das Gestaltungsfeld Arbeitsorganisation weist auf die transparente Ausgestaltung der organisatorischen Standards und Abläufe des Betriebes hin. Auch die Einstellung des Unternehmers, der nach außen offen ist, vorausschauend denkt und seinen Betrieb entsprechend strategisch ausrichtet, gehört zu diesem Handlungsfeld.
- Das Gestaltungsfeld Innovation, das sich auf Dienstleistungs- bzw. Produktentwicklung bezieht, dient der langfristigen Kundenbindung und der Erschließung neuer Märkte. Dies ist nur unter der Voraussetzung von Transparenz der Abläufe im Betrieb, einer offenen Einstellung und vorausschauenden Denkweise des Unternehmers möglich.

- Innovationsfähigkeit als Gestaltungsfeld schließt die Beschäftigten eines Betriebes mit ein. Kompetente und motivierte Mitarbeiter sind bei der Umsetzung neuer Ideen in innovative Produkte und Dienstleistungen ein wichtiger Faktor.
- Arbeitsgestaltung und Arbeitsbewältigung zur Entwicklung einer langfristigen Mitarbeiterbindung mit gesunden und motivierten Mitarbeitern ist im Kontext des demografischen Wandels und des sich verstärkenden Fachkräftemangels als Handlungsfeld unerlässlich.

Diese Handlungsfelder, die innerhalb der Bereiche Betriebsorganisation und Planung, Produkt/Marketing/Vertrieb und Personal/Führung ermittelt wurden, bilden die Basis und das Potenzial, welche dann in der Umsetzung die Stabilität des Betriebs ausmacht.

Hier wird eine Schlüsselrolle des Gestaltungsfeldes „Innovationsfähigkeit“ deutlich (helle Pfeile in Abbildung 14). Wenn im Gestaltungsfeld „Arbeitsorganisation“ die „Prozesse“, also Abläufe und Strukturen, so gestaltet sind, dass sie neue Ideen für Produkte oder für deren Weiterentwicklung fördern, sind gute Voraussetzungen für Innovationsfähigkeit geschaffen.

Wenn der „Markt“, das heißt die Kundenanforderungen und -bedürfnisse, durch Offenheit und ganzheitliches Denken des Unternehmers überblickt werden kann, führt dies zu einem günstigen Ausgangspunkt für einen innovationsfähigen Betrieb.

Bei motivierten, flexiblen Mitarbeitern, die vom Betrieb wertgeschätzt werden, können die Beschäftigten ihren Betrieb darin unterstützen, innovative Produkte/Dienstleistungen entwickeln und umsetzen zu können. Somit ist der „Mitarbeiter“, eine wichtige Ressource hinsichtlich der Innovationsfähigkeit des Betriebs.

Ein passendes Werkzeug zur Erarbeitung einer Unternehmensstrategie für Handwerksbetriebe und -berater ist das „Handbuch zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk“, von der Abteilung für Handwerkswirtschaft des Ludwig-Fröhler-Instituts im Deutschen Handwerksinstitut e.V.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Vgl. Glasl, M. et al. (2001).

## **5. Zusammenfassung und Ausblick: Möglichkeiten zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs in der Krise**

Die ermittelten Faktoren für Erfolg in der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 sind:

- Transparenz in den Abläufen und Prozessen des Betriebes
- eine offene und vorausschauende Einstellung des Unternehmers
- eine strategische Ausrichtung durch Nutzung von Controlling-Instrumenten
- Kundenpflege: auf Kundenwünsche eingehen und Ideen für neue Produkte/Dienstleistungen daraus ermitteln, die neue Märkte erschließen können
- Innovationen
- Weiterbildung
- Motivierte, flexible und kompetente Beschäftigte
- Wertschätzung des Unternehmers für seine Mitarbeiter
- Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Hierbei handelt es sich durchgehend um Instrumente der Betriebsführung, die nicht einfach kurzfristig in einen Betrieb einzuführen sind, sondern langfristig geplant und umgesetzt werden müssen. Als Lehre aus der Wirtschaftskrise kann den Betrieben des Handwerks an die Hand gegeben werden, langfristiges Planen als tatsächliche Ausrichtung des Betriebs in ihr Alltagsgeschäft aufzunehmen, und somit in ihre Zukunftsfähigkeit, auch unter schwierigen Rahmenbedingungen, zu investieren.

### **Weiterer Bedarf der Forschung**

Um Handwerksbetrieben zu helfen, strategische Planung und bestimmte Maßnahmen zur Erreichung der gesetzten Ziele in ihrem Unternehmen einzuführen, ist weitere Forschung sinnvoll, die die speziellen Bedürfnisse des Handwerks kennt. Ein besonders bedeutender Schritt in diese Richtung stellt die INQA-Initiative „Offensive Mittelstand“ dar, denn diese hat für

das Handwerk umsetzungsfreundliche Analyseinstrumente entwickelt, mit der in einem Betrieb mögliche Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden können.<sup>114</sup>

Untersuchungen zu Transparenz, die die Fragen beantworten, unter welchen Bedingungen sie entsteht und im Unternehmensalltag besteht, welche Faktoren sie auf welche Weise beeinflussen und welche Bedingungen für das Handwerk gelten, wären hilfreich, um qualifiziertere Aussagen machen zu können.

Auch Innovationsfähigkeit in einen Wirkungszusammenhang zu stellen und zu untersuchen, was ein positives Innovationsklima ausmacht, wäre wichtig, um auf konkrete Maßnahmen hinweisen zu können, die von Handwerksunternehmen leicht umgesetzt werden können. Eine Analyse von Nikolas Warkotsch (2004) untersucht Einflussfaktoren auf das Innovationsverhalten von Handwerksunternehmen.<sup>115</sup> Dies und der Beitrag zur Entwicklung eines Innovationsindikators für das Handwerk sind Schritte hin zu einer besseren Erkenntnislage.<sup>116</sup>

Viele Erfolgsfaktoren weisen auf die Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit hin. Der „Bottleneck-Effekt“ wirkt besonders in den kleineren Handwerksbetrieben. Alle wichtigen Entscheidungen kommen demnach nur über den Geschäftsführer/Inhaber zustande. Hier sind zwei Studien des Deutschen Handwerksinstituts zu nennen<sup>117/118</sup>, die die berufliche Qualifikation und allgemeine Einstellung von Unternehmern und die Nutzung von strategischen Instrumenten in Zusammenhang bringen. Für alle Gestaltungsfelder eines Handwerksbetriebs ist die Unternehmerpersönlichkeit eine wichtige Schnittstelle und somit entscheidend, ob der Geschäftsführer eher offen für neue Impulse und Ideen ist, oder konservativ und steile Hierarchien bevorzugend führt. Instrumente zur Steuerung des starken Einflusses der „Unternehmer-Mentalität“ sollten bearbeitet werden.

Schließlich stellt sich die Frage, ob diese Erfolgsfaktoren einerseits auch außerhalb der Branchen Bau und Metall im gesamten Handwerksbereich gelten und ob sie andererseits auch unter weiteren, „unbeständigen“ Rahmenbedingungen, wie in einer Wirtschaftskrise, relevant sind.

---

<sup>114</sup> Vgl. INQA-Mittelstand (Hg) (2009a und b)

<sup>115</sup> Vgl. Warkotsch, N. (2004).

<sup>116</sup> Vgl. Beitrag „Ansatz zur Entwicklung eines Innovationsindikators für das Handwerk“ (Franke, Eisermann): S.171ff. in diesem Band.

<sup>117</sup> Vgl. Glasl, M. (2008).

<sup>118</sup> Vgl. Schempp, A. C. (2010).

## Literaturverzeichnis

- Backhaus K. et al. (2008): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 12. vollst. überarb. Auflage, Springer, Berlin
- Bundesministerium für Wirtschaft (Hg) (2009): Schlaglichter der Wirtschaftspolitik, Online: [<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Monatsbericht/schlaglichter-der-wirtschaftspolitik-11-2009,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>], Abruf am 15.07.2010.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T. (1989): Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden, Gabler
- Daschmann, H-A. (1994): Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Reihe: Controlling Entwicklungen herausgegeben von Hans-Ulrich Küpper, Schäfer-Poeschel, Stuttgart
- Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Hg) (2007): Überholspur Innovation. Messung, Bewertung und Steigerung der Innovationsfähigkeit durch [www.innoscore.de](http://www.innoscore.de), Online: [<http://www.innoscore.de/http/index.php?pNET=706e65747369645f696e6e6f73636f72653d396439626236303166306565336539313633626333643135386231643234373926616d703b6d656e7549643d313226616d703b736974653d7765626c6973746974656d26616d703b636f6e7449443d3131&nosid=0>], Abruf am 12.09.2010.
- Glasl, M., Bertram-Pfister, B. et al. (2001): Handbuch zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk, Ludwig-Fröhler-Institut, Abteilung für Handwerkswirtschaft, München
- Glasl, M. (2008): Förderung des Einsatzes von Managementinstrumenten im Handwerk. Ergebnisse eines Feldexperiments mit Betrieben aus dem Bezirk der Handwerkskammer Lüneburg-Stade, Online: [<http://www.lfi-muenchen.de/publikationen/Managementinstrumente.pdf>], Abruf am: 11.10.2010.
- Göttgens, O. (1996): Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten. Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, Gabler, Wiesbaden
- Handwerkskammer Rheinhessen (Hg) (2009): Kompetenzerhaltung im Handwerk. Maßnahmen und Beispiele guter Praxis, Verlag Dr. Jochem Heizmann, Ingolstadt

- Haenecke, H. (2002): Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72 (2), S.165-183
- Held, H. (2007): Strategische Unternehmensplanung in kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnisse einer bundesweiten Unternehmensbefragung in Zusammenarbeit mit dem Mittelstandsmagazin Pro Firma. Online: [[https://www.ksk-ostalb.de/pdf/sonstige/siftungsprofessur/Studie\\_Planung\\_in\\_KMU\\_2007.pdf](https://www.ksk-ostalb.de/pdf/sonstige/siftungsprofessur/Studie_Planung_in_KMU_2007.pdf)], Abruf am 29.07.2010.
- Homburg, Chr., Krohmer, H. (2004): Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Eine Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von A. Nikolai und A. Kieser, Wissenschaftliche Arbeitspapiere Nr. W74 des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Mannheim
- Hüttner, J. (2008): Innovation durch Unternehmenskultur – Unternehmen aus der Baubranche entwickeln sich, in: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg) (2008): Unternehmenserfolg – eine Frage der Kultur. Bielefeld: Bertelsmann Verlag
- INQA-Mittelstand (Hg) (2009a): Check: „Guter Mittelstand: Erfolg ist kein Zufall“. Wie lassen sich die Arbeitsgestaltung und Organisation verbessern?, Online: [<http://www.offensive-mittelstand.de/html/mittelstand/download/check-mittelstand.pdf>], Abruf am 13.10.2010.
- INQA-Mittelstand (Hg) (2009b): Guter Mittelstand: Erfolg ist kein Zufall. Leitfaden: Bausteine für eine gute Arbeits- und Organisationsgestaltung, Online: [<http://www.offensive-mittelstand.de/html/mittelstand/download/flyer-mittelstand.pdf>] Abruf am: 13.10.2010.
- Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (Hg) (2009): Dienstleistungen systematisch entwickeln. Ein Methodenleitfaden für den Mittelstand, Verlag Gebrüder Kopp, Köln
- Kreilkamp, E. (1987): Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettbewerbsanalyse strategischer Frühaufklärung Portfolio-Management, de Gruyter, Berlin
- Kuiper, K. (2007): Befragung der Betriebe – wesentliche Ergebnisse. In: Heinen, H. (Hg) (2007): Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen. Konzeptentwicklung und Praxisbeispiele, Verlag Jochem Heizmann, Ingolstadt, S. 23-29
- Kunze, S. (2008): Erfolgsfaktoren bei KMU's, Online: [[www.fom.de/fileadmin/fom/.../13\\_IHK\\_Managementforum.pdf](http://www.fom.de/fileadmin/fom/.../13_IHK_Managementforum.pdf)], Abruf am 18.08.2010.

- Küpper, H.-U., Daschmann, H.-A. (1993): Erfolgs- und Mißerfolgskriterien mittelständischer Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur strategischen Unternehmensführung, in: Steuern + Gewerbe 1993, Heft 3, S. 7-12
- Küpper, H.-U. (1994): Erfolgsfaktoren Mittelständischer Unternehmen, in: Pleitner, H.J. (Hg), Strukturen und Strategien in Klein- und Mittelunternehmen als Wegbereiter des Aufschwungs. Beiträge zu den Rencontres de St-Gall, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG, St. Gallen
- Müller, R. (1999): Erfolgsfaktoren schnell wachsender Software-Startups. Eine lebenszyklusorientierte Untersuchung von Softwareunternehmen des Produktgeschäfts, Lang, Frankfurt am Main et al.
- Nicolai, A., Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, 62 (6), S. 579-596
- Raffée, H., Fritz, W. (1991): Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61 (11), S. 1211-1226
- Ritter A. (2005): Kennzeichen erfolgreich gestalteter Innovationen in Handwerksbetrieben, in: Heinen, E., Ritter, A., Schulte, A., Zühlke-Robinet, K., (2005): Erfolgreich gestaltete Innovationen in Handwerksbetrieben. Verlag Dr. Jochem Heizmann, Ingolstadt, S. 44-45
- Rusnjak, A., El Kharbili, M., et al. (2009): Managing the dynamics of e/m Commerce with a hierarchical overlapping Business-Value-Framework, eingereicht bei WAMIS 2010 (The 6th International Symposium on Web and Mobile Information Services), Perth
- Schempp, A. C. (2010): Erfolgsfaktoren von PPP-Projekten aus Sicht des Handwerks. Einschätzungen und Empfehlungen hinsichtlich der Beteiligung kleiner und mittelgroßer Handwerksbetriebe an PPP-Projekten, online: [[http://www.lfi-muenchen.de/publikationen/Erfolgsfaktoren\\_PPP.pdf](http://www.lfi-muenchen.de/publikationen/Erfolgsfaktoren_PPP.pdf)], Abruf am: 12.10.2010.
- Schmalen, C. (2005): Erfolgsfaktoren der Markteinführung von Produktinnovationen klein- und mittelständischer Unternehmen der Ernährungsindustrie, Herbert Utz Verlag, München

- Schmalen, C., Kunert, M.. et al. (2005): Erfolgsfaktorenforschung. Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie, 45. Tagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues, Online: [<http://www.uni-goettingen.de/docs/de3ce1be13dea20bce2d2fe660a78a26.pdf>], Abruf am 28.10.2010.
- Statistisches Bundesamt (2008ff.): Produzierendes Gewerbe. Beschäftigte und Umsatz im Handwerk - Zulassungsfreies Handwerk und Handwerk insgesamt. Fachserie 4 Reihe 7.1.2., Online: [<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/search/results.psm1>], Abruf am 06.09.2010.
- Töpfer, A. (2010): Erfolgreich Forschen. Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden, 2. Auflage, Springer, Heidelberg et al.
- Warkotsch, N. (2004): Einflussgrößen und Wirkungen des Innovationsverhaltens von Handwerksunternehmen. Modell und empirische Ergebnisse, Online: [[www.gbv.de/dms/zbw/389221376.pdf](http://www.gbv.de/dms/zbw/389221376.pdf)], Abruf am: 22.09.2010.
- ZDH (2010): Pressemeldung vom 16.06.2010: Stabilität bei Beschäftigung und Umsatz 2010 bleibt erreichbar, Online: [<http://www.zdh.de/index.php?id=15240>], Abruf am 16.07.2010.

## 7. Anhang

### Anhang 1: Fragebogen der Unternehmerbefragung

#### Institut für Technik der Betriebsführung



Management-Partner des  
Handwerks / Kompetenz  
in Forschung & Training

1. Wie reagieren Ihre Mitarbeiter auf Verschiebungen in der Arbeitseinteilung bzw. auf anfallende Überstunden bzw. Wochenendarbeit (Einschätzung der Flexibilität)?

Anteil der Mitarbeiter, die → sehr flexible sind .... %

→ bedingt flexibel .... %

→ unflexibel sind .... %

2. Wie schätzen Sie die fachlichen und geistigen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter ein, ihre betrieblichen Aufgaben zu bewältigen?

.... % der Mitarbeiter sind den gestellten Aufgaben voll und ganz gewachsen.

.... % der Mitarbeiter sind teilweise an ihren Grenzen.

.... % der Mitarbeiter sind häufig an ihren Grenzen.

3. Wie schätzen Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter ein?

Anteil der Mitarbeiter

.... % sehr hoch

.... % hoch

.... % gering

.... % sehr gering

4. Sind Ihre Mitarbeiter für Weiterbildungsmaßnahmen offen?

Anteil der Mitarbeiter mit einer ... Bereitschaft zur Weiterbildung

.... % sehr hohen

.... % hohen

.... % geringen

.... % sehr geringen

5. In welchen Arbeitskreisen arbeiten Sie mit?





Seite 2

.....  
 .....

6. Wie ist die Auslastung Ihres Unternehmens?

	Gleichmäßig	Schwankend	Stark schwankend
in den letzten 2 Jahren (2007)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
derzeit (Ende 2009)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zukünftig erwartet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Wie reagieren Sie auf die sich ändernden Kundenwünsche, Verhaltensweisen von Kunden und Marktentwicklungen?

.....  
 .....

8. Wendet Ihr Unternehmen ein Managementsystem an?

 nein  ja; welche? .....

9. Sehen Sie die Notwendigkeit weiterer Organisationsstandards?

 nein  ja10. Wie sieht eine typische Auftragsabwicklung aus?  eher improvisiert  eher standardisiert

Anhang 2: Fragebogen der Expertenbefragung

Institut für Technik der Betriebsführung



Management-Partner des  
Handwerks / Kompetenz  
in Forschung & Training

## Auswirkungen und Lehren aus der Krise 2008/2009 im Handwerksbereich

### Befragung der Berater des Handwerks

1. Als Berater haben Sie Handwerksbetriebe auch während der Krise betreut und Einblicke in die Gestaltung vieler betrieblicher Strukturen. Was haben nach Ihren Einschätzungen Betriebe, die über die Krise hinweg stabil und erfolgreich blieben, bezüglich ihrer Betriebsführung besser gemacht als diejenigen, die weniger erfolgreich waren? (z.B. Mitarbeiter, Produkte, Betriebsorganisation)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Sie unterstützen Betriebe auch darin, nachhaltige Zielsetzungen zu verfolgen. Welche Maßnahmen der Unternehmensführung geben Sie Handwerksunternehmen an die Hand, um sich auch im Falle einer erneuten Krise langfristig zu sichern und erfolgreich zu halten?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



itb  
Institut für Technik der Betriebsführung  
im Deutschen Handwerksinstitut e.V.  
Leitung: Prof. Dr. Birgit Ester

Hausadresse:  
Karl-Friedrich-Straße 17  
D-76133 Karlsruhe  
Kernzeit: 9-16 Uhr

Tel.: 0721 93103-0  
Fax: 0721 93103-50  
E-Mail: info@itb.de  
Internet: www.itb.de

USt-IdNr.:  
DE202619597  
Steuernummer:  
27/640/50837

Bankverbindung:  
Sparkasse Karlsruhe  
Bankleitzahl: 660 501 01  
Kontonummer: 102 584 40



**4. Finanzierungsbedingungen des Handwerks für Kredite  
vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Finanzkrise  
2008/2009**

Dipl.-Kfm. Maximilian Wolf, MBR

Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften in München (LFI)



## Inhalt

1. Die Finanz- und Wirtschaftskrise als Herausforderung für das Handwerk in Deutschland
2. Bisherige Studien zur Finanzierungssituation im Handwerk als Ausgangspunkt der Untersuchung
3. Die Finanzierungssituation im Handwerk vor der Finanz- und Wirtschaftskrise
4. Empirische Ergebnisse hinsichtlich der Finanzierungsbedingungen von Bankkrediten während der Finanz- und Wirtschaftskrise
  - 4.1 Bonität
  - 4.2 Finanzierungsbedingungen von Bankkrediten
  - 4.3 Erfolgreiche Strategien der Unternehmensfinanzierung in der Krise
5. Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzierungsbedingungen in der Wirtschaftskrise

## Anhang

## Literaturverzeichnis



## 1. Die Finanz- und Wirtschaftskrise als Herausforderung für das Handwerk in Deutschland

Ein charakteristisches Merkmal von Handwerksunternehmen liegt im Hinblick auf ihre **Finanzierung durch Fremdkapital** in dem fehlenden Zugriff auf den organisierten Kapitalmarkt. Dies führt zu einem Finanzierungssystem von Handwerksunternehmen, das typischerweise durch hohe Bankverbindlichkeiten<sup>119</sup> und eine im internationalen Vergleich geringe Eigenkapitalquote gekennzeichnet ist.<sup>120</sup> Die niedrige Ausstattung mit Eigenkapital ist zum einen durch die erleichterte Kreditaufnahme aufgrund langfristig etablierter Beziehungen zwischen Banken und Unternehmen („Hausbankprinzip“) begründet. Zum anderen ist die Finanzierung durch Bankkredite in Deutschland im internationalen Vergleich häufig leichter verfügbar und günstiger als andere Finanzierungsformen.<sup>121</sup>

Mit Beginn der **Finanz- und Wirtschaftskrise** im September 2008 haben sich die Finanzierungsbedingungen im Allgemeinen und die Konditionen von Bankkrediten im Speziellen für Handwerksunternehmen verschärft.<sup>122</sup> Das Handwerk, Banken und die Politik sind seitdem verstärkt mit der Gefahr einer „Kreditklemme“ konfrontiert.<sup>123</sup>

Die Unternehmensbefragung der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW Mittelstandsbank) 2010 zeigt für kleine Unternehmen (bis 1,0 Mio. € Umsatz), dass sich die Finanzierungssituation verschlechtert hat: 52,3% der Betriebe berichten von einer erschwerten Kreditaufnahme. Die Untersuchung betont zudem die allgemeine Bedeutung der Eigenkapitalquote bei der Kreditaufnahme für Handwerksunternehmen: 66% der kleinen Unternehmen mit einer im Vergleich zum Vorjahr geringeren Eigenkapitalquote haben Probleme bei der Kreditaufnahme.<sup>124</sup> Die erschwerte Kreditaufnahme hat mehrere Konsequenzen für das Handwerk.

---

<sup>119</sup> Vgl. Börner, C. J. (2006): S. 298 ff.

<sup>120</sup> Die Eigenkapitalquote von KMU lag im Jahr 2000 in Deutschland bei etwa 12%; in Belgien, Frankreich, Portugal und Spanien bei über 30% (vgl. Grichnik (2003): S. 93 ff.).

<sup>121</sup> Vgl. Fischer/Rudolph (2000): S. 399 ff.

<sup>122</sup> Vgl. z.B. Hefer, C. (2010): S. 11.

<sup>123</sup> Vgl. z.B. Birk, K. (2010): S. 1 oder Hülsbörner, D. (2010): S. 38 f.

<sup>124</sup> Vgl. ZDH (2010): S. 3.

Eine *erste Konsequenz* besteht in den **verschlechterten Finanzierungsbedingungen**.<sup>125</sup> Viele Handwerksunternehmen erfahren entweder für erteilte Kredite eine stärkere finanzielle Belastung in Form höherer Zinszahlungen oder bekommen erst gar keine Kredite mehr von den Banken.<sup>126</sup> Die zu erwartende Erhöhung der Eigenkapitalvorschriften von Banken im Zuge von Basel III könnten in Zukunft Kredite für Handwerksunternehmen zusätzlich verteuern, wenn Kreditinstitute Kosten für die Erhöhung des Eigenkapitals an ihre Kunden weitergeben.<sup>127</sup>

Aus diesen verschlechterten Finanzierungsbedingungen erwächst in *zweiter Konsequenz* ein **Investitionshemmnis** für die Handwerksunternehmen. Zunächst können Neuinvestitionen, beispielsweise in Sach- und Humankapital, nicht vollständig geplant werden, so dass der Handwerkssektor in seiner Wachstums- und Innovationsfähigkeit eingeschränkt wird. Untersuchungen der KfW Bank zeigen, dass 90% der befragten Finanzierungsexperten 2010 eine Verringerung bzw. Verschiebung der geplanten Neuinvestitionen in allen deutschen Unternehmen erwarten.<sup>128</sup> Notwendige Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen können ebenfalls nur limitiert durchgeführt werden, so dass die Handwerksbetriebe vielfach nicht einmal ihre bestehende Wirtschaftskraft aufrechterhalten können.

Eine *dritte Konsequenz* der verschlechterten Finanzierungsbedingungen besteht in der **Erhöhung der Insolvenzquote** der Handwerksunternehmen. Die Insolvenzquote kann durch die restriktivere Kreditvergabe beeinflusst werden, da viele Handwerksunternehmen mögliche Anpassungen in den Zinszahlungen und bestehenden Verbindlichkeiten schwerer durch die Neuaufnahme von Krediten nachkommen können. Aufgrund der Wirtschaftskrise stieg die Zahl der Insolvenzen im Jahr 2009 im Vergleich zum Vorjahr um 1,9% auf 6350.<sup>129</sup>

Durch die verschärfte Finanzierungssituation gehen nicht nur bestehende Handwerksunternehmen verloren, sondern es werden auch oft **Unternehmensgründungen** in *vierter Konsequenz* verhindert. Eine Befragung der Geschäftsführer der Handwerkskammern in Deutsch-

---

<sup>125</sup> Vgl. Birk, K. (2010): S. 1.

<sup>126</sup> Die deutsche Bundesregierung hat vor diesem Hintergrund ab dem 01.04.2010 einen Kreditmediator eingesetzt, um zu verhindern, dass mittelständischen Unternehmen zu wenig Kredite zur Verfügung gestellt werden (vgl. Hülsbömer, D. (2010): S. 38 f.)

<sup>127</sup> Vgl. Frühauf (2010).

<sup>128</sup> Vgl. KfW (2010): S. 23.

<sup>129</sup> Vgl. Creditreform (2010): S. 23.

land zeigt in diesem Zusammenhang, dass die zunehmend schwierigere Finanzierung das größte Hemmnis für Unternehmensgründungen im Handwerk darstellt.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> Vgl. Externbrink (2010).

## 2. Bisherige Studien zur Finanzierungssituation im Handwerk als Ausgangspunkt der Untersuchung

Bisherige **Untersuchungen zur Finanzierungssituation** von Unternehmen, z.B. durch die KfW-Bankengruppe oder die Creditreform Wirtschaftsforschung, bilden in ihren Analysen den Handwerkssektor mit ab. Allerdings erfolgt dabei in der Regel keine umfassende separate Betrachtung einzelner Gewerke, wodurch eine Vielzahl wichtiger Informationen für einzelne Handwerksbranchen nicht zur Verfügung steht. Darüber hinaus hat sich bisher keine Untersuchung explizit mit den Veränderungen der Finanzierungssituation von Handwerksunternehmen vor und in der Finanzkrise 2008/2009 beschäftigt. Folglich können weder das Handwerk mit seinen Unternehmen und Organisationen, noch die Politik die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise speziell für den Handwerkssektor abschätzen und damit verbundene Lehren für die Zukunft ziehen. Die vorliegende Untersuchung liefert auf Basis empirischer Erkenntnisse einen Erklärungsbeitrag für diese Lücke.

Die vom Ludwig-Fröhler-Institut durchgeführte Analyse beschäftigt sich mit folgender **Forschungsfrage**: Wie haben sich die Finanzierungsbedingungen des deutschen Handwerks im September 2008 durch die Finanz- und Wirtschaftskrise im Vergleich zum September 2010 verändert? Im Fokus stehen dabei im Speziellen:

- Die **Kapitalstruktur** (Bonität und Rating) der Handwerksunternehmen,
- Ihre **Zugangs- und Finanzierungsbedingungen** zu kurz- und langfristigen Bankkrediten,
- Erfolgreiche **Finanzierungsstrategien** während der Wirtschaftskrise.

Um die Forschungsfrage zu beantworten wird in **Kapitel 3** zunächst die Finanzierungssituation des Handwerks vor der Finanzkrise dargestellt. **Kapitel 4** beschreibt eine vom Ludwig-Fröhler-Institut München im Juni 2010 durchgeführte empirische Untersuchung bei 650 Handwerksunternehmen aus ganz Deutschland. Anhand der Bonität der Handwerksunternehmen und den Zugangsbedingungen zu Bankkrediten werden die Veränderungen der Finanzierungsbedingungen von Bankkrediten während der Wirtschaftskrise untersucht. Zudem wird analysiert, welche Strategien die befragten Handwerksunternehmen während der Krise erfolgreich zur Finanzierung verwendet haben. **Kapitel 5** gibt vor dem Hintergrund der Untersu-

chungsergebnisse einen Überblick über Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzierungsbedingungen des Handwerks in der Finanzkrise.

### 3. Die Finanzierungssituation im Handwerk vor der Finanz- und Wirtschaftskrise

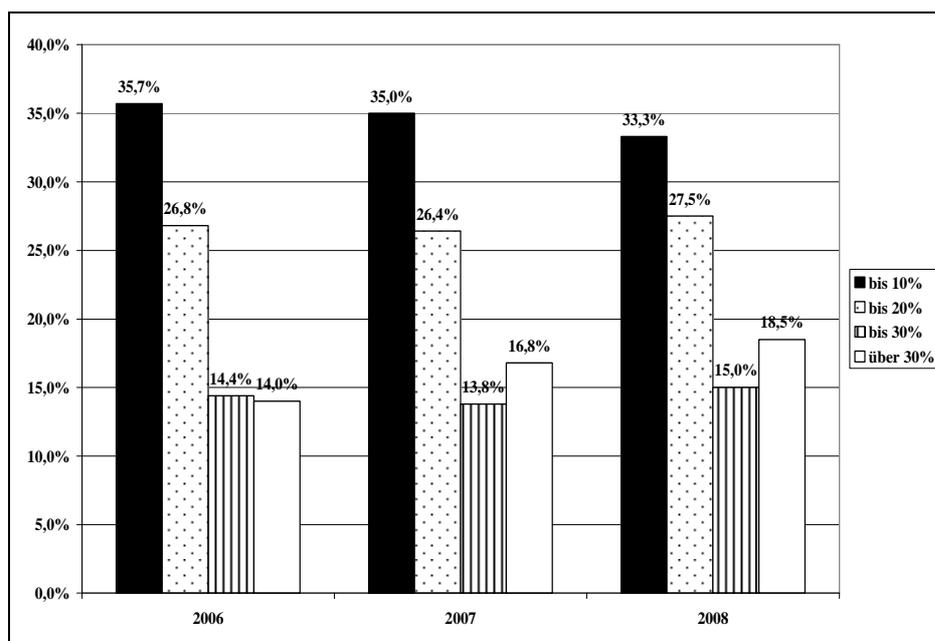
Um die Konsequenzen der veränderten Finanzierungsbedingungen durch die Wirtschaftskrise 2008/2009 besser einschätzen zu können, ist es zunächst sinnvoll, genauer die **Finanzierungssituation des Handwerks vor der Wirtschaftskrise** zu untersuchen. In einem *ersten Schritt* wird dazu auf die Bonität der Handwerksunternehmen anhand der Eigenkapitalquote eingegangen. Vor dem Hintergrund des fehlenden Kapitalmarktzugangs werden in einem *zweiten Schritt* die verschiedenen Finanzierungsinstrumente des Handwerks und damit Probleme bei ihrer Anwendung genauer analysiert. Abschließend werden in einem *dritten Schritt* die Finanzierungsbedingungen des Handwerks bei der Aufnahme von Bankkrediten untersucht, da diese Finanzierungsmöglichkeit die vorherrschende Fremdkapitalquelle für Handwerksunternehmen darstellt.

Die bilanzielle Eigenkapitalquote hat für Handwerksunternehmen große Bedeutung, da sie für Banken im Zuge von Basel II und III bei der Kreditvergabe ein zentrales Kriterium für die Beurteilung der **Bonität** von Unternehmen darstellt. Je unabhängiger ein Unternehmen von Fremdkapital ist, desto höher ist seine Fähigkeit, bestehende Verbindlichkeiten fristgerecht zu begleichen. Anhand der Bonität ordnen Banken Unternehmen unter anderem bestimmten Ratingklassen zu, welche die Finanzierungskosten für die Kreditaufnahme determinieren.<sup>131</sup>

Analysiert man mit Hilfe der Abbildung 1 die **bilanzielle Eigenkapitalquoten** von 2006 bis zu Beginn der Wirtschaftskrise 2008, fällt zunächst auf, dass diese im Zeitverlauf relativ unverändert bleiben.

---

<sup>131</sup> Zum Thema Rating für KMU vgl. z.B. Hofbauer/Bergman (2008).



**Abbildung 1: Bilanzielle Eigenkapitalquote des Handwerks bis 2008**

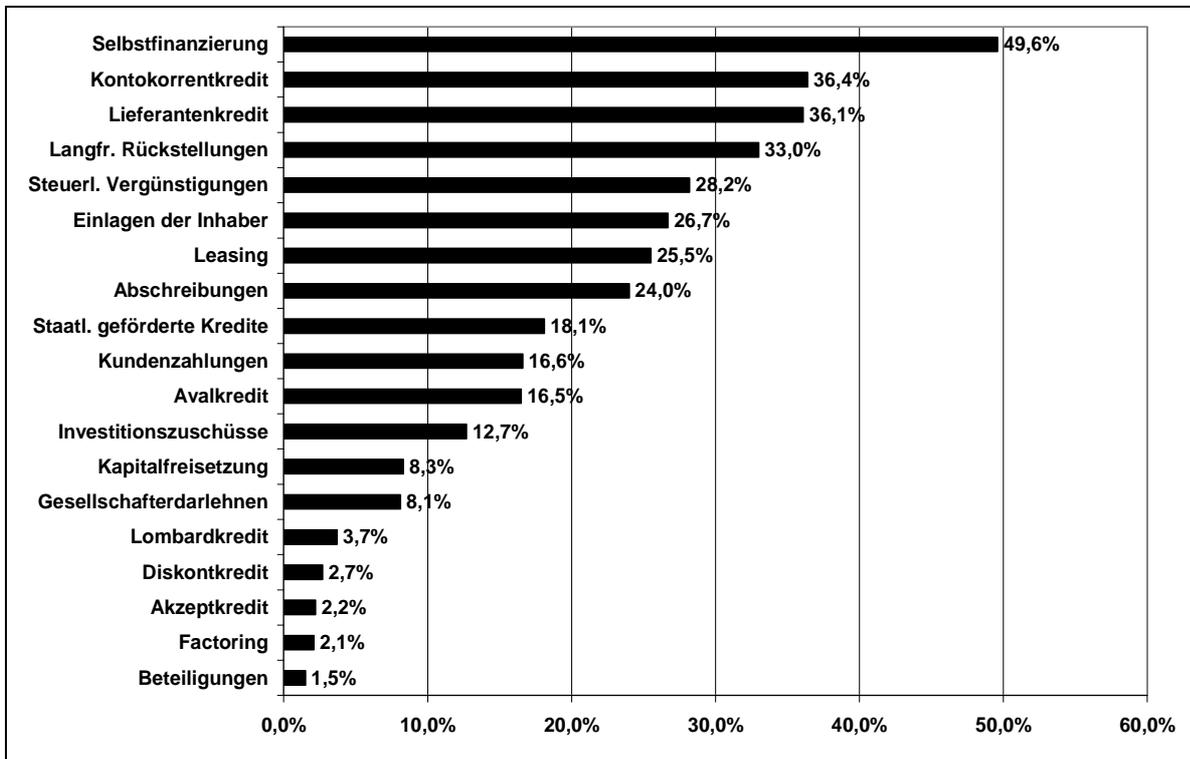
(Quelle: Eigene Darstellung aus Basis der Creditreform (2006, 2008, 2010))

Rund ein Drittel der Unternehmen (33,3%) verfügte bis zum Beginn der Wirtschaftskrise im Herbst 2008 über eine Eigenkapitalquote von bis zu 10%. Lediglich 18,5% der Handwerksbetriebe konnten 2008 eine Eigenkapitalquote von über 30% aufweisen. Die allgemein schlechte Eigenkapitalausstattung im Handwerk ist durch eine Vielzahl von Faktoren begründet. Neben der bereits erwähnten günstigen Aufnahme von Krediten und dem Hausbankprinzip spielen die steuerliche Begünstigung der Gewinnausschüttung, die vergleichsweise hohe Bildung von Rückstellungen und stille Reserven eine wichtige Rolle.<sup>132</sup> Diese Faktoren haben dazu beigetragen, dass viele Handwerksunternehmen sich anscheinend trotz ihrer geringen Eigenkapitalquote vor der Wirtschaftskrise nicht auf ein Rating vorbereiten mussten oder keine größeren Probleme beim Zugang zu Krediten hatten. Diese Situation der Handwerksunternehmen wird durch die Checkliste „Rating im Handwerk“ von Bertram-Pfister<sup>133</sup> belegt. Handwerker werden darin für das Thema Rating sensibilisiert und durch die Beantwortung von Leitfragen auf einfache Weise („Pre-Rating“) auf die Verhandlungen mit Banken vorbereitet.

<sup>132</sup> Vgl. Schempp (2006): S. 11.

<sup>133</sup> Vgl. Bertram-Pfister (2004).

Aufgrund des fehlenden Kapitalmarktzugangs sind Handwerksunternehmen auf alternative **Finanzierungsinstrumente** angewiesen. Abbildung 2 zeigt das Ergebnis einer empirischen Untersuchung von Handwerksunternehmen in Deutschland durch das Ludwig-Fröhler-Institut zu den Finanzierungsbedingungen und Finanzierungsinstrumenten im Handwerk aus dem Jahr 2007.



**Abbildung 2: Finanzierungsinstrumente des Handwerks vor der Wirtschaftskrise**

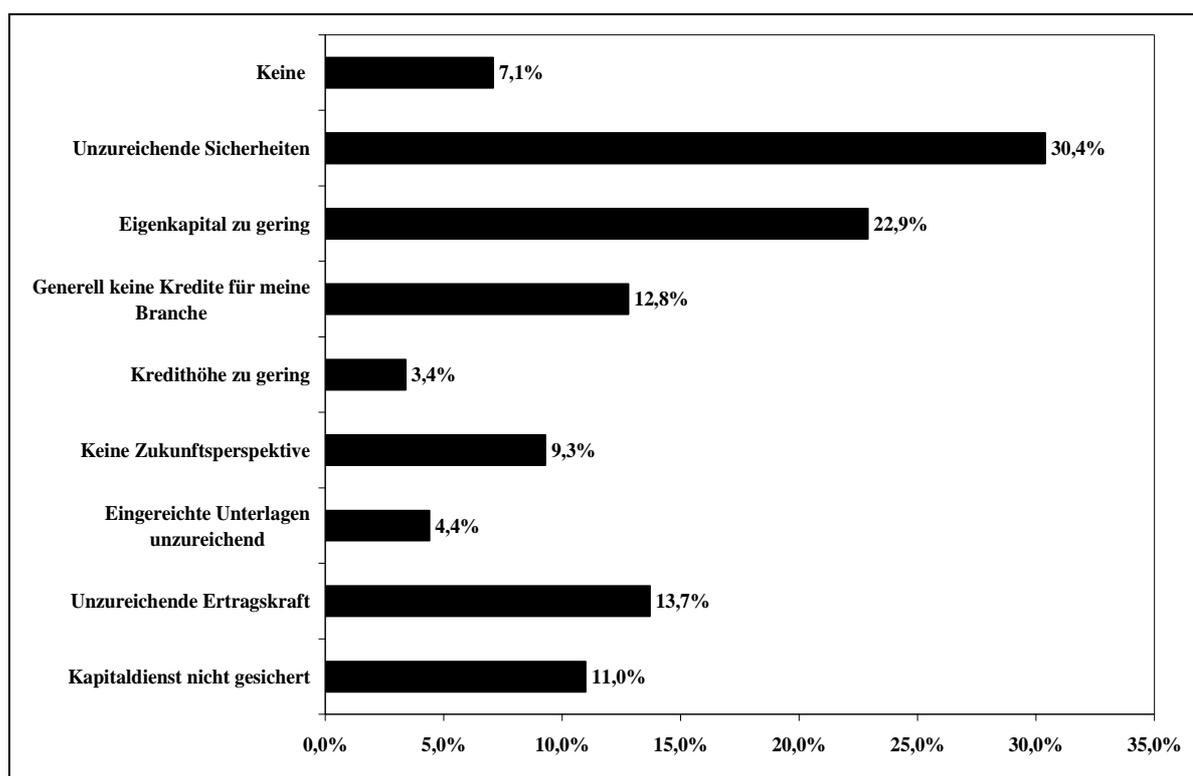
(Quelle: Burger (2007): S. 77 (Darstellung verändert)).

49,6% der befragten Unternehmen gaben an, sich unabhängig von Fremdkapitalgebern selbst zu finanzieren. Alternative Finanzierungsformen wie Factoring oder Beteiligungen werden nur von 2,1% bzw. 1,5% der Unternehmen eingesetzt. Ein möglicher Grund für den seltenen Einsatz dieser Finanzierungsinstrumente könnte im persönlichen Bereich wie beispielsweise der Angst bestehen, nicht mehr „Herr im eigenen Haus“ zu sein.<sup>134</sup> Darüber hinaus stehen einige Finanzierungsinstrumente wie beispielsweise die Beteiligung nur für eine geringe Zahl von Handwerksunternehmen zur Verfügung, da sie oft eine zu geringe Betriebsgröße aufwei-

<sup>134</sup> Vgl. Burger (2007): S. 109 ff. auch für weitere Gründe.

sen und der Beteiligungsbetrag zu hoch wäre.<sup>135</sup> Trotz der häufig hohen Kosten dominieren die „klassischen“ Finanzierungsinstrumente in Form des Lieferantenkredits (36,1%) und des Kontokorrentkredits (36,4%) die Fremdfinanzierung von Handwerksunternehmen.

Die **Finanzierungsbedingungen** von Bankkrediten in ihrer Funktion als wichtigste Fremdkapitalquelle des Handwerks wurden in einer Sonderumfrage des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks im Jahr 2004 näher betrachtet. Abbildung 3 zeigt darum die Probleme bei der Kreditvergabe für die Handwerksunternehmen vor der Wirtschaftskrise.



**Abbildung 3: Finanzierungsbedingungen von Handwerksunternehmen bei Bankkrediten vor der Wirtschaftskrise**

(Quelle: Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2004): S: 18 (Darstellung verändert).

Neben unzureichenden Sicherheiten (30,4%) ist vor allem die bereits in Kapitel 2.1 angesprochene zu geringe Eigenkapitalausstattung (22,9%) ein Hauptgrund für die Ablehnung von

<sup>135</sup> Vgl. Hefer, C. (2010): S: 16.

Kreditfragen. Vor der Wirtschaftskrise waren hingegen beispielsweise unzureichende Unterlagen beim Kreditantrag nur für 4,4% ein Grund für die Nichterteilung des Bankkredits.

Die **Finanzierungssituation** von Handwerksunternehmen **vor der Wirtschaftskrise** lässt sich somit wie folgt zusammenfassen:

- **Bonität:** Das Handwerk verfügt über eine schwache Eigenkapitalausstattung (lediglich 33,3% der Unternehmen weisen eine Eigenkapitalausstattung von über 30% auf).
- **Finanzierungsstrategien:** Es dominieren „klassische“ Finanzierungsinstrumente (z.B. Kontokorrentkredit bei 36,4% der Unternehmen), alternative Finanzierungsstrategien haben kaum eine Bedeutung (z.B. Factoring für 2,1% der Unternehmen).
- **Finanzierungsbedingungen von Fremdkapital:** Unzureichende Kreditsicherheiten (für 30,4% der Unternehmen) und eine zu geringe Eigenkapitalquote (22,9% der Unternehmen) stellen die größten Hemmnisse beim Zugang zu Fremdkapital dar.

#### 4. Empirische Ergebnisse hinsichtlich der Finanzierungsbedingungen von Bankkrediten während der Finanz- und Wirtschaftskrise

Um die Finanzierung von Handwerksunternehmen in der Wirtschaftskrise zu untersuchen, wurde von Anfang Mai bis Ende Juni 2010 eine bundesweite **Fragebogenerhebung**<sup>136</sup> in Zusammenarbeit mit den folgenden **Handwerkskammern** durchgeführt:

- Handwerkskammer Kassel
- Handwerkskammer Koblenz
- Handwerkskammer Lübeck
- Handwerkskammer für Oberfranken
- Handwerkskammer des Saarlandes
- Handwerkskammer Stuttgart
- Handwerkskammer Südthüringen

Durch das geographische Einzugsgebiet dieser Handwerkskammern können die Forschungsergebnisse als Tendenzaussagen für ganz Deutschland gewertet werden.<sup>137</sup>

Untersucht wurden dabei folgende **Handwerksbranchen**:<sup>138</sup>

- **Ausbaugewerbe** (z.B. Elektrotechniker, Installateur und Heizungsbauer)
- **Bauhauptgewerbe** (z.B. Mauerer und Betonbauer, Zimmerer)
- **Gesundheitsgewerbe** (z.B. Augenoptiker, Zahntechniker)

---

<sup>136</sup> Der Fragebogen findet sich im Anhang 1.

<sup>137</sup> Die Aussagen können dabei aber geographisch nicht als repräsentativ gewertet werden, da struktur- und bevölkerungsstarke Bundesländer wie beispielsweise Nordrhein-Westfalen nicht in der Untersuchung enthalten sind.

- **Handwerke für den gewerblichen Bedarf** (z.B. Feinwerkmechaniker, Metallbauer)
- **Kraftfahrzeuggewerbe** (z.B. Karosserie- und Fahrzeugbauer, Kraftfahrzeugtechniker)
- **Nahrungsmittelgewerbe** (z.B. Bäcker, Fleischer)

Die **Gruppierung der Gewerke** orientiert sich am Konjunkturbericht des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks. Durch die Vielzahl der Gewerke wird gewährleistet, dass mögliche Branchenunterschiede in die Untersuchungsergebnisse einfließen.

Die Handwerkskammern stellten per Zufallsauswahl insgesamt 8044 **Datensätze** aus diesen Branchen zur Verfügung, die für den Postversand der Fragebögen verwendet wurden. Von den zurückgesendeten 807 Fragebögen (Rücklaufquote 10%), waren 650 vollständig auswertbar.

Durch die Zufallsauswahl wird gewährleistet, dass **mögliche Störfaktoren** (z.B. hinsichtlich der Wirtschaftskraft einer Region oder persönlicher Vorbehalte von Handwerksunternehmen gegenüber Befragungen) minimiert werden können. Auf diese Weise konnte die Aussagekraft der Forschungsergebnisse bestmöglich sichergestellt werden.

Die Darstellung der empirischen Ergebnisse fokussiert sich im Folgenden auf die Darstellung der Bau- und Ausbauhandwerke, Handwerke für den gewerblichen Bedarf und konsumnahe Handwerke.

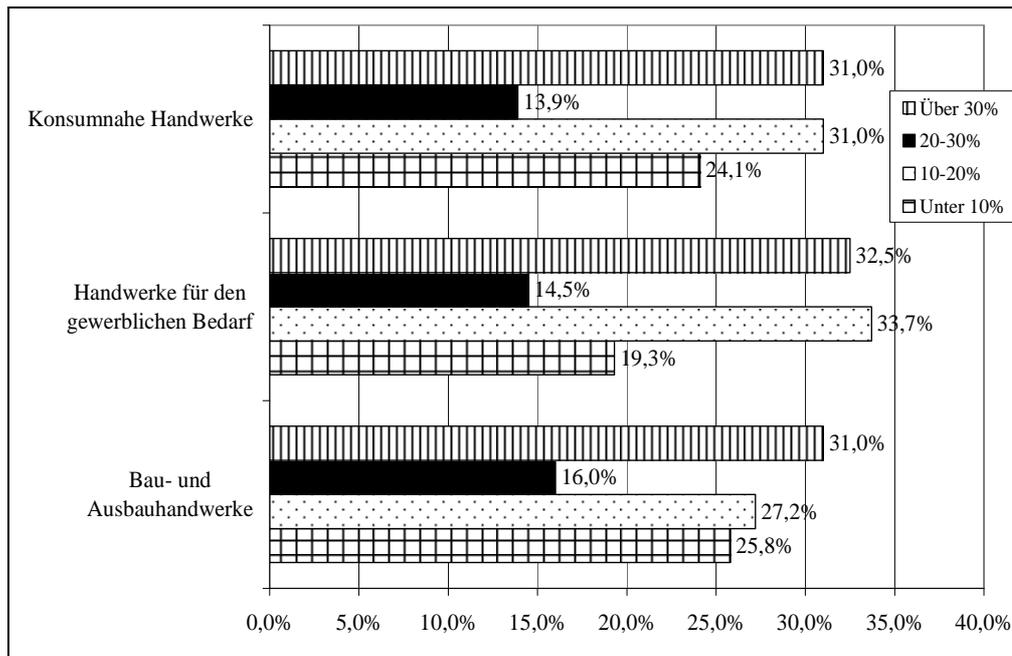
Die **Struktur der antwortenden Unternehmen** lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

- **Rechtsform:** Die vorliegende Untersuchung bildet mit leichten Verzerrungen die Grundgesamtheit der Handwerksunternehmen in Deutschland ab (die dominante Rechtsform ist das Einzelunternehmen mit 51,2%).
- **Umsatzgrößenklassen:** Die Umsatzgrößenklassen geben die Grundgesamtheit in Bezug auf ihr Verhältnis nur mit geringen Abweichungen wider (die Kategorie „100.000 bis 500.000 €“ bildet mit 35,4% die größte Umsatzgrößenklasse).
- **Region:** Es herrscht annähernd eine Gleichverteilung zwischen Handwerksunternehmen aus einer eher ländlichen Region (59,3%) und Unternehmen in oder im Umkreis einer Großstadt (40,7).
- **Banken:** Die Handwerksunternehmen haben vorwiegend Geschäftsbeziehungen mit Sparkassen (51,8%) unterhalten, um ihre Geschäfte abzuwickeln.

#### 4.1 Bonität

##### **Kapitalstruktur**

Analysiert man die Angaben hinsichtlich ihrer **Eigenkapitalquote** im Jahr 2009 wird aus Abbildung 4 ersichtlich, dass rund 31% der untersuchten Unternehmen unabhängig von der Branche eine Eigenkapitalquote von über 30% aufweisen. Der Anteil der Handwerksbetriebe mit Eigenkapitalquoten unter 10% liegt zwischen 19% und 27%, der mit 10% bis 20% beträgt in allen Branchen ca. 45%.

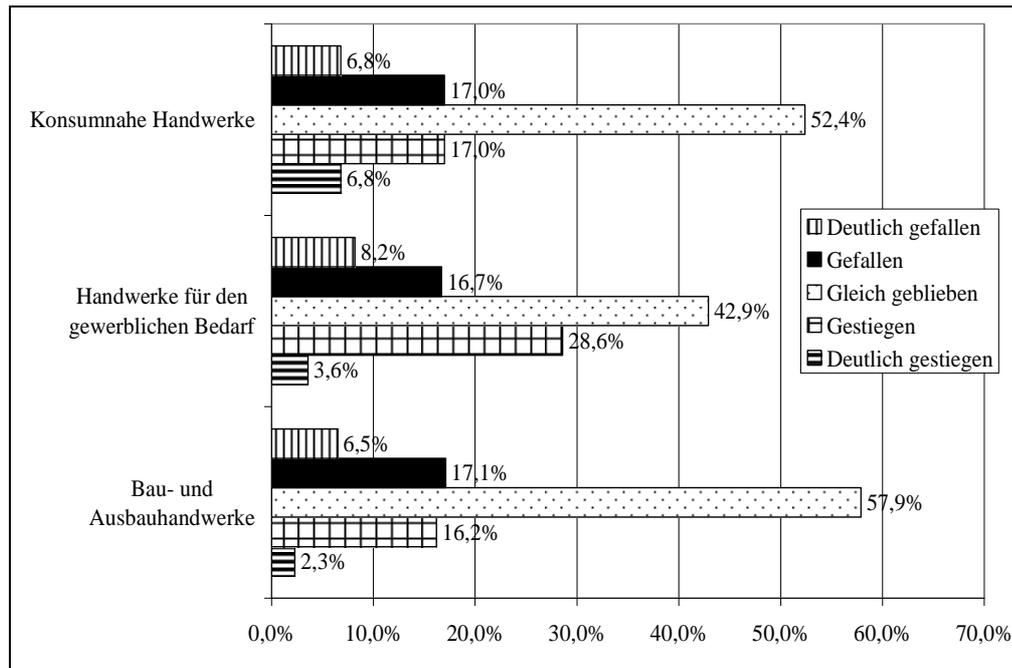


**Abbildung 4: Eigenkapitalquoten der Unternehmen**

(Quelle: Eigene Darstellung)

Zwar lassen sich Abweichungen zu den Ergebnissen aus Abbildung 1 feststellen, jedoch bleiben die allgemeinen Tendenzaussagen unverändert: Der Großteil der Handwerksunternehmen verfügt über eine Eigenkapitalquote von unter 20%. Abweichungen von den obigen Ergebnissen lassen sich durch unterschiedliche Untersuchungsmethoden erklären: Schempp (2006) verwendet für seine Analyse dokumentierte Zahlen aus Betriebsvergleichen, die vorliegende Untersuchung stützt ihre Aussagen auf empirische Primärdaten.

Darüber hinaus wurden die Handwerksunternehmen nach der **Veränderung ihrer Eigenkapitalquote** im Jahr 2009 im Vergleich zum September 2008 gefragt. Abbildung 5 zeigt, dass über die Hälfte der Unternehmen in den Bau- und Ausbauhandwerken (57,9%) und den konsumnahen Handwerken (52,4%) die gleiche Eigenkapitalquote für beide Zeitpunkte angibt. Die Handwerke für den gewerblichen Bedarf geben nur zu 42,9% eine unveränderte Eigenkapitalquote an. Die Handwerksunternehmen aus dieser Branche verzeichnen im Vergleich zu den anderen Gewerke die größte Fallzahl an Unternehmen mit gesteigener Eigenkapitalquote (32,2%).



**Abbildung 5: Veränderung der Eigenkapitalquote der Unternehmen in der Finanzkrise**

(Quelle: Eigene Darstellung)

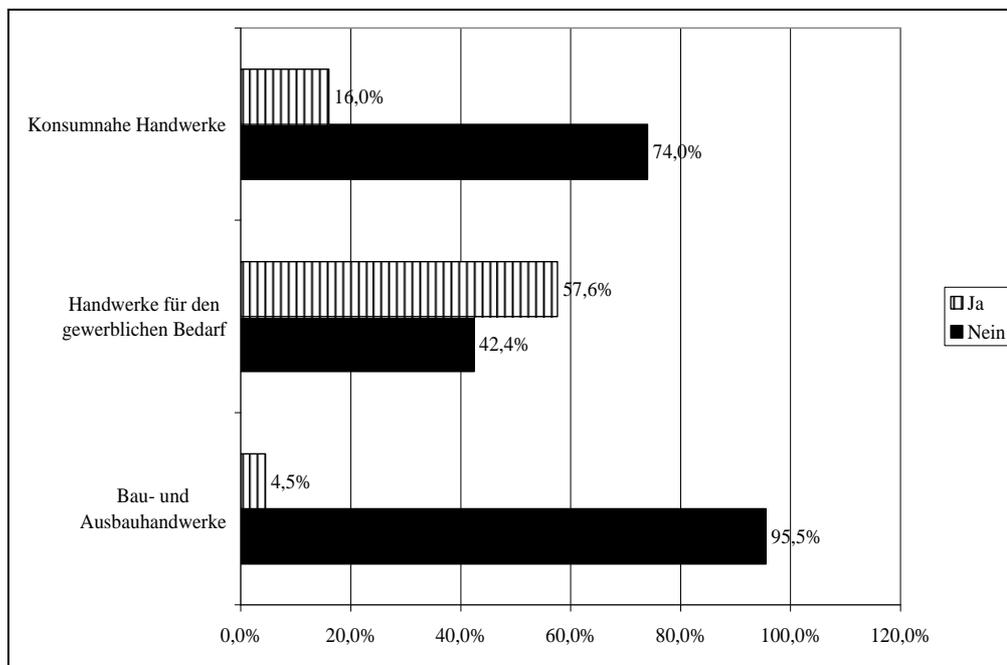
An dieser Stelle bleibt im Hinblick auf das Rating von Handwerksunternehmen festzuhalten, dass die untersuchten Unternehmen in der Finanzkrise über eine im Vergleich zu den Jahren vor der Finanzkrise überwiegend unveränderte Eigenkapitalquoten aufweisen. Allerdings fällt die Eigenkapitalquote bei ebenso vielen Betrieben wie sie bei anderen Unternehmen steigt, so dass die Krise die wirtschaftliche Stärke bzw. Schwäche der Unternehmen zu betonen scheint. Aus dem Blickwinkel dieser Ergebnisse dürfte sich die Kreditvergabe der Banken in Bezug auf die Eigenkapitalquote kaum verändert haben.

Für die **Kapitalstruktur** zeigen sich zusammengefasst folgende Ergebnisse:

- Die Handwerksunternehmen verfügen 2010 unabhängig von der Branche mehrheitlich immer noch über eine **Eigenkapitalausstattung** von unter 20%.
- Die **Eigenkapitalquote** ist 2010 im **Vergleich zu der Zeit vor der Finanzkrise** in den überwiegenden Fällen in allen Branchen unverändert geblieben.

## Rating

Die Handwerksunternehmen gaben Auskunft darüber, ob sie ihre **Ratingnote** kennen. Zunächst ist festzustellen, dass erhebliche (wenn auch statistisch nicht signifikante) Unterschiede zwischen den untersuchten Branchen bestehen (Abbildung 6).

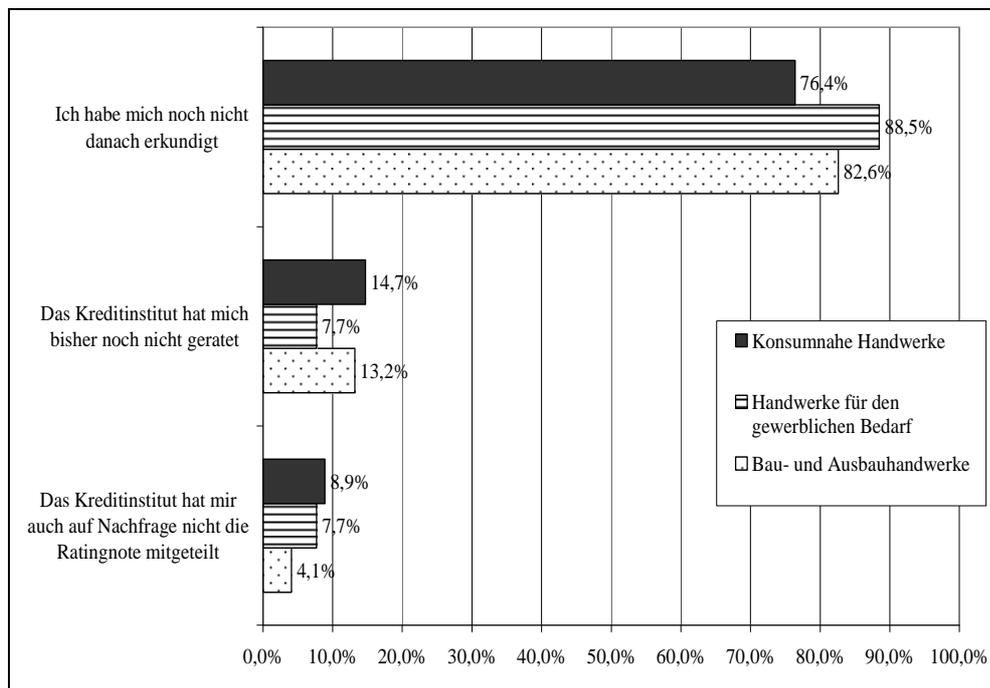


**Abbildung 6: Bekanntheit der Ratingnote in den verschiedenen Gewerken**

(Quelle: Eigene Darstellung)

Kennen die Unternehmen aus dem Bau- und Ausbauhandwerk sowie konsumnahen Handwerken überwiegend ihre Ratingbeurteilung nicht, sind sich rund 60% der Betriebe aus dem Handwerk für den gewerblichen Bedarf ihrer Ratingnote bewusst. Vor dem Hintergrund der Veränderung der Eigenkapitalquote in der Finanzkrise (Abbildung 5) gibt dies Hinweise darauf, dass sich die aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Rating positiv auf die Rating-

beurteilung der Unternehmen auswirken kann. Abbildung 7 zeigt, aus welchen Gründen die Unternehmen in den drei Branchen ihre Ratingnote nicht kennen.



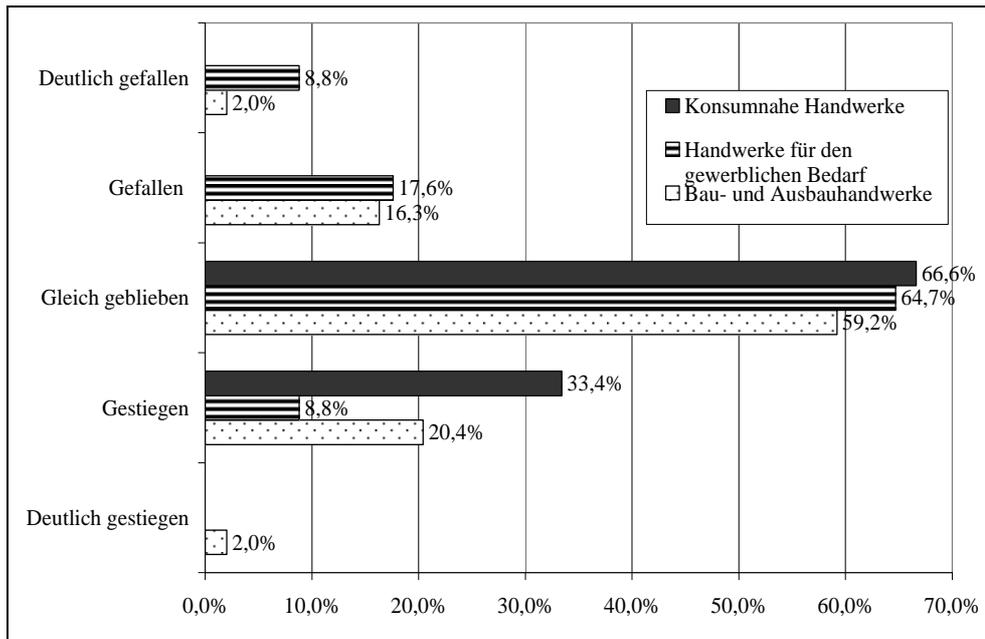
**Abbildung 7: Gründe für die Unbekanntheit der Ratingnote bei den Unternehmen**

(Quelle: Eigene Darstellung)

Unabhängig vom Gewerk hat sich der größte Teil der Handwerksunternehmen bisher noch nicht nach der Ratingnote bei der Bank erkundigt.

Eine Erklärung für dieses Ergebnis könnte sein, dass ein Teil der Unternehmen noch keine Probleme beim Zugang zu den kurz- und langfristigen Krediten gehabt hat und sich deshalb nicht mit der Ratingnote auseinandersetzen musste. Die Gruppe dieser Unternehmen umfasst dabei Handwerker, die zwar Probleme beim Kreditzugang haben, aber sich nur ungern mit dem Thema Rating beschäftigen wollen.

Abbildung 8 zeigt die **Veränderung der Ratingnote** im Vergleich zu September 2008 aus Sicht derjenigen Unternehmen, die ihre Ratingbeurteilung kannten.



**Abbildung 8: Veränderung der Ratingnote im Juni 2010 im Vergleich zu September 2008 bei den Unternehmen**

(Quelle: Eigene Darstellung)

Unabhängig von der Branche gaben über die Hälfte der Unternehmen an, dass ihre Ratingnote 2009 im Vergleich zu September 2008 unverändert geblieben ist. Lediglich bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf und dem Bau- und Ausbaugewerbe ist die Ratingbeurteilung 2009 im Vergleich zu vor der Finanzkrise deutlich gefallen bzw. gefallen. Am häufigsten ist die Ratingbeurteilung bei den konsumnahen Handwerken gestiegen (33,4%). Verknüpft man dieses Ergebnis mit jenem der unveränderten Eigenkapitalquote (Abbildung 5) der Handwerksunternehmen verstärkt sich die Vermutung, dass sich die Vergabepaxis der Banken 2009 im Vergleich zu 2008 in Summe kaum verändert hat.

Die **Kommunikation des Ratings** seitens des Kreditinstituts gibt Hinweise auf die Vergabepaxis der Banken (Abbildung 9).