DEUTSCHES HANDWERKS-INSTITUT

DHI

Wolfgang U. Schwarz

# Strategische Unternehmensführung im Handwerk

## Konzeption und empirische Ergebnisse im Bau- und Ausbaugewerbe

Handwerkswirtschaftliche Reihe Nr. 112

Institut für Handwerkswirtschaft

IHW

**Handwerkswirtschaftliche Reihe**
begründet 1949 von Prof. Dr. Dr. h. c. Karl F. Rößle †
herausgegeben vom Leiter des
Instituts für Handwerkswirtschaft, Prof. Dr. H.-U. Küpper

Die vorliegende Arbeit wurde als Inaugural-Dissertation an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität, München, unter dem ursprünglichen Titel „Strategische Unternehmensführung von Handwerksunternehmen am Beispiel des Bau- und Ausbaugewerbes" angenommen.

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Schwarz, Wolfgang U.:**
Strategische Unternehmensführung im Handwerk : Konzeption und empirische Ergebnisse im Bau- und Ausbaugewerbe / Wolfgang U. Schwarz. — München : Institut für Handwerkswirtschaft, 1998.
(Handwerkswirtschaftliche Reihe ; Bd. 112)
Zugl.: München Univ., Diss., u.d.T.: Schwarz, Wolfgang U.: Strategische Unternehmensführung von Handwerksunternehmen am Beispiel des Bau- und Ausbaugewerbes
ISBN 3-925397-12-4

**ISBN 3-925397-12-4**

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.

© 1998 Institut für Handwerkswirtschaft - München

**Institut für Handwerkswirtschaft München**
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

***Meinen Eltern und Großeltern, die mir in allen Phasen meines Lebens stets Liebe, Vertrauen, Geduld und Verständnis geschenkt haben, in großer Dankbarkeit gewidmet.***

## *Geleitwort*

Der Erfolg und die Überlebensfähigkeit von Unternehmungen hängen wesentlich von strategischen Entscheidungen ab. Deshalb haben sich Forschung und Beratung eingehend mit diesem Bereich befaßt. In der industriellen Praxis ist er intensiv ausgebaut worden. Eine Reihe von Anzeichen deutet darauf hin, daß diese Entwicklung im Handwerk bislang nicht ausreichend nachvollzogen worden ist. Deshalb erschien es dringend geboten, den Stand der strategischen Führung zumindest am Beispiel eines Gewerbezweiges wissenschaftlich zu untersuchen.

Die vorliegende Arbeit kennzeichnet den Gegenstand und die Struktur der strategischen Unternehmensführung sowie deren wichtigste Einflußgrößen und Bedingungen im Bau- und Ausbauhandwerk. Für diesen empirischen Bereich werden einerseits die Aufgaben der strategischen Führung systematisch herausgearbeitet. Zum anderen wurde eine umfassende empirische Erhebung durchgeführt. Durch die Struktur der Befragung, die Art des Auswahlverfahrens und den zufriedenstellenden Rücklauf liefert sie wertvolle Einsichten in die Verhältnisse im Bau- und Ausbaugewerbe. Sie belegt die Notwendigkeit eines Ausbaus der strategischen Unternehmensführung im Handwerk. Bisher herrscht in ihm ein eher passives strategisches Verhalten vor. Die Betriebe bemühen sich zu wenig, um eine aktive Strategiegewinnung, ihr Planungshorizont ist äußerst kurz, und es werden zu wenig Informationsquellen genutzt. Anhand der empirischen Daten werden ferner die wichtigsten Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren von Handwerksbetrieben herausgearbeitet. Sie liegen insbesondere in der Qualität der Arbeit, der Mitarbeiter, des Absatzes, der Produkte sowie in der Qualifikation der Unternehmensleitung. Die empirische Analyse mündet in äußerst informative Eigenschaftsprofile erfolgreicher und nicht erfolgreicher Handwerksbetriebe und wird für den speziellen Bereich des Hoch- und Tiefbaus vertiefend ausgewertet.

Das strategische Defizit welches die empirische Erhebung im Handwerk deutlich aufzeigt, ist Anlaß für die Entwicklung konkreter Empfehlungen zum Ausbau der strategischen Unternehmensführung. Zentrale Ansatzpunkte hierzu sieht der Verfasser im Ausbau der Planung, der Intensivierung der Markt- und Kundenbeziehungen sowie einer Umstrukturierung zur besseren Nutzung der betrieblichen Potentiale. Handwerksbetriebe sollten insbesondere innovative Produkte und Leistungsfelder erkennen, ihre strategische Grundhaltung ändern und das Planungs- sowie das Marketinginstrumentarium stärker nutzen, um in dem zunehmenden Wettbewerb einer sich global öffnenden Wirtschaft zu bestehen.

Ein zentrales Anliegen dieser Arbeit liegt darin, Handwerksbetriebe für diese Aufgaben zu sensibilisieren. Ihre Ergebnisse sind deshalb für viele Unternehmen dieses Wirtschaftszweiges, nicht nur im Bau- und Ausbaugewerbe, von großer Bedeutung.

München, im Frühjahr 1998 Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper

## *Vorwort*

Dieser Arbeit möchte ich den Dank an die Menschen voranstellen, die mich in meinen Bemühungen sehr unterstützt haben. Zu allererst sei mein Doktorvater, Herr Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper, genannt, der auf meinen wissenschaftlichen und beruflichen Werdegang in den letzten Jahren maßgeblichen Einfluß hatte. Er war es, der mein Interesse in seiner ersten Seminarveranstaltung an der Ludwig-Maximilians-Universität für die betriebswirtschaftliche Forschung weckte. Er gab mir durch die Anstellung am Institut für Handwerkswirtschaft die Gelegenheit, meine wissenschaftliche Tätigkeit durch die Promotion zu vervollständigen. Hierfür und für seine wertvollen Anregungen während des Entstehungsprozesses dieser Arbeit gebührt ihm mein aufrichtiger Dank. Herrn Prof. Dr. Peter F. E. Sloane danke ich für die Übernahme des Korreferats.

Die Entstehung dieser Arbeit ist untrennbar mit den Erlebnissen und Erfahrungen am Institut für Handwerkswirtschaft verbunden. Besondere Unterstützung wurde mir durch meinen Kollegen, Herrn Dipl.-Kfm. Gustav Mayer, zuteil. Aus seinem reichen Erfahrungsschatz erwuchsen in einigen Teilbereichen wertvolle Hinweise. Seine Hilfsbereitschaft und sein freundliches Wesen werden für mich immer unvergeßlich bleiben. Den Diplomkaufleuten Bernd Bertram-Pfister, Dietmar Eisenschmid und Markus Glasl sowie den anderen Kollegen danke ich für die förderliche und gute Atmosphäre am Institut.

Für ihre fachlichen und kritischen Anregungen möchte ich mich bei Herrn Dipl.-Betriebswirt (FH) Klaus-Peter Ohland, den Diplomkaufleuten Rolf Papenfuß, Gerhard Kammel sowie meinen Freunden Dr. Christian Glas, Christian Lechner und ganz besonders bei Gregor Plab bedanken. Herrn Hans-Erich Müller bin ich für die gründliche Durchsicht des Manuskriptes sehr dankbar.

Meiner Freundin Birgit, meiner Mutter und meinen Schwestern, die mit ihrer Liebe und ihrem Verständnis stets für das private Umfeld gesorgt haben, in dem eine gewinnbringende Beschäftigung erst möglich wird, bin ich zu großem Dank verpflichtet. Ich würde mich freuen, wenn sie das Erreichte auch als ihr Verdienst sähen.

München, im Frühjahr 1998 Wolfgang U. Schwarz



# Inhaltsverzeichnis

Seite

**Abbildungsverzeichnis** ..... **IX**
**Tabellenverzeichnis** ..... **XI**
**Abkürzungsverzeichnis** ..... **XII**

**1 Gegenstand und Struktur der strategischen Unternehmensführung** ..... **1**

1.1 Entwicklung und Bedeutung der strategischen Unternehmensführung ..... 1

1.2 Architektur und wichtige Aufgaben der strategischen Unternehmensführung ..... 6

1.3 Problembezug und Ziele der Arbeit ..... 9

**2 Einflußgrößen und Bedingungen der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk** ..... **12**

2.1 Abgrenzung und typische Merkmale des Handwerks gegenüber anderen Wirtschaftszweigen ..... 12

2.2 Stellung und Besonderheiten der Bau- und Ausbaubetriebe innerhalb des Handwerks ..... 14

2.3 Endogene Bedingungen und Probleme der strategischen Unternehmensführung ..... 16

2.3.1 Spezifische Besonderheiten der Betriebsgröße und der Inhaberunternehmerschaft ..... 16

2.3.2 Übergewicht der operativen Unternehmensführung ..... 18

2.3.3 Geringe Eigenkapitalquoten und Probleme der Fremdkapitalbeschaffung ..... 19

2.3.4 Problematik des mangelnden Dienstleistungsbewußtseins ..... 20

2.3.5 Starker Inlandsbezug bei der Leistungserbringung ..... 21

2.3.6 Defizite bei der Betriebsnachfolgeregelung ..... 22

2.4 Exogene Einflußgrößen und Probleme für die strategische Unternehmensführung ..... 24

2.4.1 Dynamik der Absatzmärkte ..... 24

2.4.2 Probleme des Arbeitsmarktes ..... 27

2.4.3 Einflüsse gesetzlicher Rahmenbedingungen ..... 32

**3 Aufgaben der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk ... 36**

3.1 Erkennung und Erschließung neuer Märkte und Geschäftsfelder ... 37

3.1.1 Chancen durch die Öffnung des Marktes im Zuge der EU ... 38

3.1.2 Schaffung innovativer Produkte und Leistungsfelder ... 39

3.1.3 Zeitgemäße Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit ... 41

3.1.4 Akquisition öffentlicher Aufträge ... 43

3.2 Sicherung und Ausbau von bestehenden Marktpositionen ... 45

3.2.1 Kundennähe, Marketing-Mix und Kommunikation mit Märkten ... 45

3.2.2 Bildung strategischer Geschäftsfelder und Anwendung von Marktbehauptungsstrategien ... 48

3.2.3 Bestimmung der strategischen Grundhaltung ... 51

3.3 Durchführung strategischer Betriebsplanung ... 53

3.3.1 Strategische Potentialplanung ... 53

3.3.2 Strategische Organisationsplanung ... 55

3.4 Einsatz geeigneter strategischer Führungsinstrumente ... 58

**4 Empirische Analyse der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk ... 61**

4.1 Konzeption und Ablauf der empirischen Untersuchung ... 62

4.1.1 Auswahlverfahren der zu untersuchenden Betriebe ... 62

4.1.2 Entwurf und Durchführung der schriftlichen Befragung ... 65

4.1.3 Auswertungsmethoden des Datenmaterials ... 69

4.2 Allgemeine betriebswirtschaftliche Kennzeichnung der Betriebe des Bau- und Ausbauhandwerks ... 71

4.2.1 Grundlegende betriebswirtschaftliche Bestimmungsgrößen ... 73

4.2.2 Umsatzverteilung auf Auftraggeber und Auftragsarten ... 81

4.2.3 Zurückliegende und erwartete Entwicklung von Umsatz und Gewinn ... 83





4.3 Merkmale des strategischen Verhaltens im Bau- und Ausbauhandwerk ... 85

4.3.1 Verfolgte Unternehmensstrategien und strategische Grundhaltungen im Bau- und Ausbauhandwerk ... 85

4.3.2 Planungsverhalten und -informationen im Bau- und Ausbauhandwerk ... 89

4.3.3 Einsatz von Planungsinstrumenten im Bau- und Ausbauhandwerk ... 96

4.3.4 Klassifizierung der Bedeutsamkeit von Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren im Bau- und Ausbauhandwerk ... 100

4.3.5 Interdependenzen zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und betriebswirtschaftlichen Bestimmungsgrößen der Bau- und Ausbaubetriebe ... 106

4.3.6 Eigenschaftsprofile erfolgreicher und nicht erfolgreicher Bau- und Ausbaubetriebe ... 112

4.4 Charakterisierung der Betriebe der Hoch-/Tiefbau-Branche sowie ihres strategischen Verhaltens im Vergleich zur Gesamtstichprobe ... 120

4.4.1 Profil eines durchschnittlichen Hoch-/Tiefbau-Betriebes im Vergleich zur Gesamtstichprobe ... 121

4.4.2 Aggregiertes strategisches Verhalten in der Hoch-/Tiefbau-Branche und im Vergleich zur Gesamtstichprobe ... 125

4.4.2.1 Nachgewiesene Unternehmensstrategien und strategische Grundhaltungen in der Hoch-/Tiefbau-Branche ... 125

4.4.2.2 Planungsverhalten, -informationen und -instrumente in der Hoch-/Tiefbau-Branche ... 128

4.4.3 Charakteristische Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren der Branche und im Vergleich zur Gesamtstichprobe ... 134

**5 Ansatzmöglichkeiten zur Umsetzung des Konzepts einer strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk ... 139**

5.1 Sensibilisierung der Betriebe für die strategische Unternehmensführung ... 140

5.2 Handlungsfelder zur Verbesserung der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk ... 142

5.2.1 Ausdehnung des Planungshorizontes und vermehrter Einsatz von Planungsinformationen sowie -instrumenten ... 144

5.2.2 Intensivierung der Markt- und Kundenbeziehungen ... 147

5.2.3 Umstrukturierung der Organisation und bessere Nutzung der Potentiale ... 152

5.3 Rückschau auf die wichtigsten Ergebnisse und Ausblick ... 156

**Anhang 1 ... 159**
**Anhang 2 ... 162**
**Anhang 3 ... 174**
**Anhang 4 ... 177**
**Anhang 5 ... 179**
**Anhang 6 ... 182**

**Literaturverzeichnis ... 187**



# Abbildungsverzeichnis

**Seite**

Abb. 1: Merkmale der strategischen Planung ... 4

Abb. 2: Anpassungsfelder des "organizational fit" ... 7

Abb. 3: Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio ... 49

Abb. 4: Typen strategischer Grundhaltungen im Bau-/Ausbauhandwerk ... 51

Abb. 5: Übersicht der in die Untersuchung einbezogenen Gewerke ... 64

Abb. 6: Rücklaufstatistik der versandten Fragebögen ... 68

Abb. 7: Regionale Verteilung der antwortenden Betriebe auf Handwerkskammerbezirke ... 71

Abb. 8: Gewerkszugehörigkeit der antwortenden Betriebe ... 72

Abb. 9: Rechtsformen der antwortenden Betriebe ... 73

Abb. 10: Verteilung der Betriebsgründungen auf Zeitintervalle im Bau-/Ausbauhandwerk ... 74

Abb. 11: Häufigkeitsverteilung der Betriebe auf Unternehmensgrößenklassen im Bau-/Ausbauhandwerk ... 76

Abb. 12: Verteilung der Bau-/Ausbaubetriebe auf Umsatzklassen ... 79

Abb. 13: Ausprägungen des Mitarbeiter-Pro-Kopf-Umsatzes in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße im Bau-/Ausbauhandwerk ... 80

Abb. 14: Verteilung des Umsatzes auf Auftraggeber im Bau-/Ausbauhandwerk ... 81

Abb. 15: Verteilung des Umsatzes auf Auftragsarten im Bau-/Ausbauhandwerk ... 82

Abb. 16: Zurückliegende Umsatz- und Gewinnentwicklung im Bau-/Ausbauhandwerk ... 84

Abb. 17: Erwartete Umsatz- und Gewinnentwicklung im Bau-/Ausbauhandwerk ... 84

Abb. 18: Angewandte Unternehmensstrategien im Bau-/Ausbauhandwerk ... 85

Abb. 19: Planungshorizonte der Bau-/Ausbaubetriebe ... 90

Abb. 20: Verwendete Planungsinformationen im Bau-/Ausbauhandwerk ... 91

Abb. 21: Mittelwerte und Spannweite der Anzahl der verwendeten Planungsinformationen pro Mitarbeiterklasse im Bau-/Ausbauhandwerk ... 93

Abb. 22: Einsatz externer Berater im Bau-/Ausbauhandwerk ... 94

Abb. 23: Mittelwerte und Spannweite der Anzahl zur Unternehmensführung herangezogener externer Berater im Bau-/Ausbauhandwerk ..... 95

Abb. 24: Mittelwerte und Spannweite der Anzahl der verwendeten Planungsinstrumente pro Mitarbeiterklasse im Bau-/Ausbauhandwerk ..... 99

Abb. 25: Deskriptive Reihung von Erfolgsfaktoren nach Bedeutsamkeit im Bau-/Ausbauhandwerk ..... 102

Abb. 26: Deskriptive Reihung der Mißerfolgsfaktoren nach Bedeutsamkeit im Bau-/Ausbauhandwerk ..... 105

Abb. 27: Profile erfolgreicher und nicht erfolgreicher Bau-/Ausbaubetriebe in Abhängigkeit von empirisch ermittelten Bestimmungsgrößen ..... 114

Abb. 28: Abhängigkeit des Erfolgs erfolgreicher Bau-/Ausbaubetriebe von Strategien, strategischen Instrumenten und anderen relevanten Faktoren ..... 119

Abb. 29: Prozentuale Verteilung der Hoch-/Tiefbau-Betriebe auf Unternehmensgrößenklassen im Vergleich zur Gesamtstichprobe ..... 122

Abb. 30: Gegenüberstellung der Auftragszusammensetzung in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe ..... 124

Abb. 31: Gegenüberstellung der verfolgten Unternehmensstrategien in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe ..... 126

Abb. 32: Verwendete Planungsinformationen in der Hoch-/Tiefbau-Branche im Vergleich zur Gesamtstichprobe ..... 130

Abb. 33: Unterschied der geschätzten Wichtigkeit von Erfolgsfaktoren in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe ..... 136

Abb. 34: Unterschied der eingeschätzten Wichtigkeit von Mißerfolgsfaktoren in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe ..... 138

Abb. 35: Handlungsfelder zur Verbesserung der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk ..... 143

Abb. 36: Ausgewählte Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk ..... 158



# Tabellenverzeichnis

**Seite**

Tab. 1: Anzahl, Beschäftigte und Umsatz der deutschen Handwerksunternehmen ..... 16

Tab. 2: Mitarbeiterstruktur eines durchschnittlichen Bau-/Ausbaubetriebes der Gesamtstichprobe ..... 77

Tab. 3: Typen strategischer Grundhaltungen im Bau-/Ausbauhandwerk ..... 87

Tab. 4: Bekanntheits- und Anwendungsgrad strategischer Planungsinstrumente im Bau-/Ausbauhandwerk ..... 98

Tab. 5: Bedeutsamkeit der Erfolgsfaktoren im Bau-/Ausbauhandwerk (Auszug) ..... 101

Tab. 6: Bedeutsamkeit der Mißerfolgsfaktoren im Bau-/Ausbauhandwerk (Auszug) ..... 104

Tab. 7: Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und der Mitarbeiterzahl im Bau-/Ausbauhandwerk ..... 107

Tab. 8: Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und dem Unternehmensgründungszeitraum im Bau-/Ausbauhandwerk ..... 109

Tab. 9: Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und der Gewerksgruppenzugehörigkeit im Bau-/Ausbauhandwerk ..... 111

Tab. 10: Mitarbeiterstruktur eines durchschnittlichen Hoch-/Tiefbau-Betriebes .. 121

Tab. 11: Strategische Grundhaltungen in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe ..... 127

Tab. 12: Typen strategischer Grundhaltungen in der Hoch-/Tiefbau-Branche ..... 127

Tab. 13: Regelmäßige Planung und Planungshorizont in der Hoch-/Tiefbau-Branche im Vergleich zur Gesamtstichprobe ..... 128

Tab. 14: Nutzung externer Berater bei der Unternehmensführung in der Hoch-/Tiefbau-Branche im Vergleich zur Gesamtstichprobe ..... 131

Tab. 15: Bekanntheits- und Anwendungsgrad strategischer Instrumente in der Hoch-/Tiefbau-Branche im Vergleich zur Gesamtstichprobe ..... 133

# Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| Abb. | Abbildung |
| Abs. | Absatz |
| AG | Aktiengesellschaft |
| Anm. d. Verf. | Anmerkung des Verfassers |
| ARGE | Arbeitsgemeinschaft |
| Aufl. | Auflage |
| BAföG | Bundesausbildungsförderungsgesetz |
| Bd. | Band |
| BDU | Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. |
| BGB | Bürgerliches Gesetzbuch |
| BHT | Bayerischer Handwerkstag |
| BMWi | Bundesministerium für Wirtschaft |
| DHI | Deutsches Handwerksinstitut |
| DHKT | Deutscher Handwerkskammertag |
| DHZ | Deutsche Handwerks Zeitung |
| DIN | Deutsche Industrie-Norm |
| Diss. | Dissertation |
| EG | Europäische Gemeinschaft |
| EKD | Evangelische Kirche in Deutschland |
| et al. | et alii (und andere) |
| EU | Europäische Union |
| FB / IE | Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering |
| F-Wert | Prüfwert der einfaktoriellen Varianzanalyse |
| GbR | Gesellschaft bürgerlichen Rechts |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| GmbHG | GmbH-Gesetz |
| $H_0$ | Nullhypothese |
| $H_1$ | Alternativ-/Forschungshypothese |
| HGB | Handelsgesetzbuch |
| hrsg. | herausgegeben |
| HTTP | Hyper-Text Transfer Protocol |
| hw | Handwerkswirtschaft, Organ der HWK Aachen |
| HWK | Handwerkskammer |
| HwO | Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung) |
| IHW | Institut für Handwerkswirtschaft |
| IGA | Internationales Gewerbearchiv |
| ISO | International Standards Organization |
| i.V.m. | in Verbindung mit |
| Jg. | Jahrgang |
| JoF | Journal of Finance |
| Jr. | Junior |
| KG | Kommanditgesellschaft |
| KGG | Kredit-Garantiegemeinschaft des bayerischen Handwerks |
| KMU | Klein- und Mittelunternehmen |
| k-Wert | Wärmedurchgangskoeffizient-Wert |
| KWTB | Arbeitsgemeinschaft Kreislaufwirtschaftsträger Bau |





| | |
|---|---|
| LGH | Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. |
| Mbi | Marketing by Interaction |
| MCH | Marketing-Center Handwerk |
| ODAV | Ostbayerische Datenverarbeitungsgesellschaft |
| OHG | Offene Handelsgesellschaft |
| o.J. | ohne Jahresangabe |
| o.V. | ohne Verfasser |
| PIMS | Profit Impact of Market Strategies |
| QM | Qualitätsmanagement |
| RKW | Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. |
| SAPS | Strategisches Analyse- und Planungssystem |
| sbz | Zeitung für Sanitär, Blechbearbeitung, Zentralheizung |
| SEP | Strategische Erfolgsposition |
| SGE | Strategische Geschäfts(feld)einheit |
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences |
| Tab. | Tabelle |
| Tba. | Taschenbuchausgabe |
| TED | Tenders Electronic Daily |
| TM | Trade Mark |
| TQM | Total Quality Management |
| t-Test | Unabhängigkeitstest einer student-verteilten Zufallsvariablen |
| t-Wert | Prüfwert der Student-verteilung |
| Vgl. | Vergleiche |
| Vj. | Vierteljahr |
| VOB | Verdingungsordnung für Bauleistungen |
| Vol. | Volume |
| WIFI | Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Österreich |
| WWW | World Wide Web |
| ZDB | Zentralverband des Deutschen Baugewerbes |
| ZDH | Zentralverband des Deutschen Handwerks |
| ZDH-ZERT | Zertifizierungsstelle des Deutschen Handwerks |
| ZfbF | Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung |
| zit. | zitiert |

# 1 Gegenstand und Struktur der strategischen Unternehmensführung

## 1.1 Entwicklung und Bedeutung der strategischen Unternehmensführung

Die Geschichte der strategischen Führung geht weit zurück. Man kann ihre Wurzeln bis in die frühesten Schriften der europäischen Kultur zurückverfolgen[1]. Anfänglich stellt sie sich als Kunst der Kriegsführung dar[2]. Schon *Xenophon* (430 - 354 v. Chr.) schrieb über den erfolgreichen Heerführer, er müsse „nämlich imstande sein, den Krieg vorzubereiten und die Versorgung der Truppe sicherzustellen. Er muß erfinderisch, tatkräftig, umsichtig, ... sein; um als guter Feldherr zu gelten ... Schließlich muß er selbstverständlich auch die Regeln der Taktik beherrschen."[3]

Die strategische Führung eines Unternehmens läßt sich heutzutage wohl nicht im wörtlichen Sinne als Kriegsführung bezeichnen, dennoch gibt es in jedem Unternehmen tagtäglich "Schlachten", die geschlagen werden müssen. Der Erfolg, aus diesen Schlachten auf den unterschiedlichsten Feldern als Sieger hervorzugehen, hängt im großen Maße von der Planung[4] ab, die dem Tagesgeschäft vorausgegangen ist[5].

Die Entwicklung der deutschen Managementlehre der Neuzeit, und hier speziell der strategischen Unternehmensführung, begann zu Anfang des 19. Jahrhunderts. Wiederum war es die Lehre der Kriegsführung, die als Ursprung angesehen werden kann[6]. Der preußische General und Militärwissenschaftler *von Clausewitz* stellt in seinem Buch "Vom Kriege" die Planung und Führung[7] als die grundlegenden Leitungsfunktionen dar.[8] Neuere Autoren sehen die „zielorientierte soziale Einflußnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben"[9] mit ihrer Harmonisierungsfunktion auf alle betrieblichen Leistungsprozesse als Gegenstand der Führung an[10].

---

1 Vgl. Coenenberg/Baum (1992) S. 28.
2 Vgl. Kreikebaum (1981) S. 21 f. und Ulrich (1978) S. 106.
3 Xenophon (o.J.) 3,1,5.
4 Vgl. zur Planung, ihren Merkmalen und Phasen, Küpper (1995) S. 59 ff.; Schweitzer/Küpper (1995) S. 4; Schweitzer (1991) S. 19.
5 Vgl. Mellerowicz (1963) S. 60.
6 Vgl. Reuter (1989) S. 219 f.
7 Vgl. v. Clausewitz (1980) S. 345 ff.
8 Vgl. Janzen (1987) S. 43.
9 Wunderer/Grunwald (1980) S. 62.
10 Vgl. Bleicher (1991 a) S. 372; Küpper (1995) S. 13 f.

Für das folgende soll unter Führung nicht nur „das Humanproblem der Menschen-/ Mitarbeiterbehandlung durch die Vorgesetzten“[11] gesehen werden, sondern vielmehr die Gesamtheit aller Instrumente, Prozesse, Handlungen und Personen, die am Führungs- bzw. Leitungsprozeß beteiligt sind[12]. Sie wird durch ein „**Führungs-** oder **Managementsystem**“[13] unterstützt. Die Begriffe strategische Führung, strategische Unternehmensführung und strategisches Management werden in dieser Arbeit synonym verwendet[14].

Die Behandlung strategischer Führung in der modernen betriebswirtschaftlichen Literatur findet sich verstärkt ab Mitte bzw. Ende der fünfziger Jahre dieses Jahrhunderts[15]. Nachdem die Jahre des starken wirtschaftlichen Wachstums nach dem zweiten Weltkrieg langsam zu Ende gingen[16], mußten sich die Firmen Gedanken darüber machen, wie bestehende Erfolgspotentiale[17] „als Inbegriff der "strategischen Dimension" der Unternehmensführung“[18] gesichert werden konnten[19]. Dazu war es nötig geworden, sich den sich verändernden Marktdaten anzupassen. Man verstärkte daher die Forschungen auf dem Feld der strategischen Unternehmensführung ab Ende der siebziger Jahre[20], um nach Strategien[21] zu suchen, welche die Unternehmen auch in der Zukunft lenkbar und erfolgreich machen würden.

Zunächst wurden in der strategischen Unternehmensführung hauptsächlich das Aufspüren, der Aufbau und die Sicherung von langfristigen Erfolgspotentialen gesehen[22]. Diese Sichtweise, die bis heute eine zentrale Aufgabe der strategischen Unter-

11 Bleicher (1970) S. 58.
12 Vgl. Küpper (1990) S. 787.
13 Küpper (1995) S. 14.
14 Vgl. hierzu auch Wolfrum (1993) S. 11.
15 Vgl. Gabler (1988 b) Sp. 1785; Hinterhuber (1996) S. 31 ff.; Wolfrum (1993) S. 12 ff. Einen Überblick über die Entwicklung der strategischen Unternehmensführung und eine Analyse des Standes der Forschung auf diesem Gebiet bietet: Habel (1992) S. 1 ff. bzw. S. 124 ff.
16 Vgl. Kirsch/Trux (1983 a) S. 43 f.
17 Vgl. zur wissenschaftlichen Diskussion des Begriffes in der strategischen Unternehmensführung, Wolfrum (1993) S. 65 ff.
18 Wolfrum (1993) S. 29.
19 Vgl. Bussiek (1994) S. 202.
20 Vgl. Kirsch/Knyphausen (1993) S. 85.
21 Zur Definition und Ausdeutung des Begriffes "Strategie" vgl. Buzzell/Gale (1989) S. 17 f.; Hinterhuber (1996) S. 17 f.; Schreyögg (1984) S. 5; Werkmann (1989) S. 25 ff.; Wolfrum (1993) S. 36 ff. Man beachte auch: „It is especially disconcerting to find that there exists no widely accepted operational meaning for the term "strategy"“, Jemison (1981) S. 601.
22 Vgl. Gälweiler (1987) S. 247; Bleicher (1991 b) S. 170; Wieselhuber (1987) S. 55.





nehmensführung verkörpert[23], wurde später dahingehend erweitert, daß die strategische Unternehmensführung darüber hinaus als Prozeß[24] verstanden wird, der Ressourcen, Strukturen und Ziele[25] in die Planung mit einbeziehen muß[26]. Für diesen Planungsprozeß ist es typisch[27], daß er sich aufgrund seiner Langfristigkeit, seiner geringen Strukturiertheit und seines hohen Abstraktionsniveaus auf überwiegend qualitative Zielgrößen bezieht[28]. Diese Zielgrößen können in „Erfolgspotentialen als Voraussetzungen und Bestimmungsgrößen konkreter Erfolge in Form von Kapitalwerten und Gewinnen“ [29] gesehen werden[30]. „Zu ihr [strategische Planung, Anm. d. Verf.] gehören u.a. die Entwicklung von Produkten, der Aufbau von Marktpositionen, die Schaffung eines qualifizierten Führungspersonals und Mitarbeiterstamms u.ä.“[31]. Durch diese Zielsetzungen und Charakteristika grenzt sich die strategische Planung von der taktischen und operativen Planung ab[32].

23 Vgl. Kah (1994) S. 6 f.; Pümpin (1986) S. 29 f.
24 Vgl. Hinterhuber (1996) S. 1 ff.
25 Roventa und Mauthe beschreiben das strategische Management in diesem Zusammenhang als "zielsuchend" bzw. "zielbewußt", vgl. Roventa/Mauthe (1983) S. 90.
26 Vgl. Schweitzer/Küpper (1986) S. 63 f.; Gabler (1988 b) Sp. 1786.
27 Vgl. Coenenberg/Baum (1992) S. 13 ff.
28 Vgl. Küpper (1995) S. 64 f.
29 Küpper (1995) S. 64 f.
30 Vgl. hierzu auch Adrian (1989) S. 26.
31 Küpper (1995) S. 65.
32 Zur Abgrenzung der Merkmale der verschiedenen Planungsarten vgl. Küpper (1995) S. 64 f.; Schierenbeck (1989) S. 105.

| Merkmale der strategischen Planung | |
|---|---|
| Planungshorizont | langfristig<br>von 5 bis über 10 Jahre |
| Zielgrößen | qualitative Zielgrößen<br>– Erfolgspotentiale<br>– Bestimmungsgrößen des Gewinns |
| Variablen und Alternativen | – Produkt- und Marktstrategien<br>– Geschäftsfelder<br>– Ressourcenstrategien<br>– Standorte |
| Charakteristische Merkmale | – gesamtunternehmensbezogen<br>– hohes Abstraktionsniveau<br>– geringer Planungsumfang, geringe Detailliertheit und Vollständigkeit<br>– qualitative Ausrichtung<br>– langfristige Rahmenplanung<br>– Planänderung nur langfristig möglich |

*Abb. 1: Merkmale der strategischen Planung*[33]

Ein weiteres Merkmal der strategischen Planung ist darin zu sehen, daß die getroffenen Maßnahmen und Schlüsselentscheidungen, u.a. aufgrund ihrer signifikanten Ressourcenbindung, nicht leicht rückgängig zu machen sind[34]. Es ist daher angebracht, in diesem Bereich größtmögliche Sorgfalt walten zu lassen. Zwar können Planungsfehler bzw. -lücken durch Improvisation überbrückt oder sogar kompensiert werden, doch „darf nicht verkannt werden, daß Planung und Improvisation nicht in einem vollständigen Substitutionsverhältnis stehen"[35].

„Über die Notwendigkeit einer strategischen Unternehmensführung kann es keinen Zweifel geben."[36] Kein Unternehmen, das auf Dauer erfolgreich sein möchte, kommt ohne Planung und Richtschnur für die Zukunft aus[37]. Das Erkennen von Erfolgsfaktoren[38], die als „ ... Basis einer strategischen Unternehmensführung"[39] angesehen

33 In Anlehnung an Küpper (1995) S. 64.
34 Vgl. Buzzell/Gale (1989) S. 18.
35 Coenenberg/Baum (1992) S. 20.
36 Küpper (1996 b) S. 14.
37 Vgl. Anderson (1971) S. 1 ff.; Coenenberg/Baum (1992) S. 13 ff.
38 Zur Erläuterung und Systematisierung von Erfolgsfaktoren vgl. Daschmann (1994) S. 1 ff. Einige Autoren konzentrieren ihre Untersuchungen auf kritische Erfolgsfaktoren als Haupteinflußgrößen auf den Unternehmenserfolg. Vgl. Daschmann (1994) S. 11 ff.; Adrian (1989) S. 49 ff.
39 Gottschlich (1989) S. 78. Vgl. hierzu auch Bussiek (1994) S. 202.





werden können[40], sowie ihre Umsetzung in Wettbewerbsvorteile[41] und andere langfristige Erfolgspotentiale[42] bestimmen das Gelingen strategischer Unternehmensführung, mit ihrem Ziel „der nachhaltigen Existenzsicherung des Unternehmens"[43], und damit unmittelbar den Fortbestand der gesamten Unternehmung[44]. Daran läßt sich die zentrale Bedeutung der strategischen Unternehmensführung für moderne Unternehmen ablesen, gleichgültig welchem Wirtschaftszweig oder welcher Größenklasse sie angehören.

Selbst Unternehmen, die vorgeben, über keine Strategie zu verfügen, haben meist konkrete Vorstellungen, wie die Zukunft gestaltet werden soll. Die fehlende schriftliche Fixierung von Unternehmenszielen, Strategien und Grundsätzen[45] ist per se noch kein Beweis für die Nichtexistenz der strategischen Unternehmensführung in einem Unternehmen[46]. Sie stellt lediglich ein Indiz dafür dar, daß die strategische Unternehmensführung verbesserungsbedürftig sein könnte. Aber auch dieser Schluß ist möglicherweise verfrüht, denn es kann ebenfalls eine Strategie sein, offiziell keine Strategie zu haben[47].

40 Vgl. Peters/Waterman (1984) S. 36 ff.; Pümpin (1992) S. 28 f.
41 Vgl. Porter (1992 b) S. 59 ff.
42 Vgl. Bronner (1995) S. 130 f.
43 Coenenberg/Baum (1992) S. 29.
44 Vgl. Daschmann (1994) S. 199. Coenenberg/Baum (1992) S. 25 bezeichnen die strategische Planung als „Suche nach den richtigen Fragestellungen, mit denen sich das Unternehmen zur Existenzsicherung auseinanderzusetzen hat". Vgl. hierzu auch Steiner (1971) S. 345.
45 Im Zusammenhang mit Zielen, Strategien und Grundsätzen von Unternehmen sprechen Kirsch/Obring (1994) S. 17 von „der "Policy" als Inbegriff der grundlegenden Maximen eines Unternehmens"; vgl. hierzu auch Kirsch (1991) S. 55 ff.; Gabele/Kretschmer (1986) S. 28 f.
46 Vgl. Coenenberg/Baum (1992) S. 32.
47 Vgl. Kirsch/Roventa/Trux (1983) S. 24 ff.

## 1.2 Architektur und wichtige Aufgaben der strategischen Unternehmensführung

Die strategische Führung ist dadurch gekennzeichnet, daß sie sich durch sämtliche Unternehmensbereiche zieht[48]. Ursprünglich war die strategische Unternehmensführung hauptsächlich in marktnahen Unternehmensbereichen angesiedelt[49]. Die Übernahme der Portfolio-Analyse aus der Kapitalmarkttheorie[50], als eines der ersten und heute noch weitverbreiteten strategischen Instrumente, bestätigt diese Aussage.

Im Laufe der Zeit unterlagen die Unternehmen jedoch einem Wandel, der durch die Änderung der Umwelt gekennzeichnet war[51]. Es stellte sich heraus, daß es nicht mehr genug war, sich auf einzelne, sich ändernde Marktdaten einzustellen, vielmehr sah man sich gezwungen, das Unternehmen in sämtlichen Bereichen auf die geänderten Umweltdaten auszurichten[52]. Daraus resultierte ein nahezu unüberschaubares Einsatzgebiet für die strategische Unternehmensführung[53]. Nicht nur Beschaffungs- und Absatzmärkte galt es richtig einzuschätzen, sondern man mußte auch die Planung der (Erfolgs-) Potentiale (Programme, Personal, Investitionen, Finanzen) und der Organisation ausbauen[54].

Darüber hinaus steht es außer Frage, daß sich eine Unternehmung nicht in einem luftleeren Raum befindet, sondern durch eine Vielzahl von Interdependenzen mit der Außenwelt verbunden ist[55]. Daraus ergab sich im Laufe der Evolution der strategischen Unternehmensführung die Erkenntnis, daß ökonomische Ziele einerseits und soziale bzw. ökologische Ziele andererseits in dieser wissenschaftlichen Disziplin vereint werden müssen[56]. „Strategische Unternehmensführung ist daher in ganzheitlicher Sicht immer zukunftsorientierte Integration ökonomischer und sozialer Elemente und Beziehungen im Rahmen einer Konzeption der Anpassung des Unternehmens."[57] Oder ein wenig anders formuliert: Die Unternehmensleitung muß durch die strategische Unternehmensführung befähigt werden, „die langfristige Evolution des Unternehmens und dessen Aufgabenumwelten konzeptionell zu steuern und zu koordinieren."[58] Diese Anpassungs- und Innovationsfunktion der strategischen Unternehmensführung kann gleichzeitig als ein bedeutender Teilbereich[59] des Controlling[60] angesehen werden[61].

Die strategischen Beziehungen einer Unternehmung mit ihrer Umwelt einerseits und innerhalb der eigenen Organisation anderseits[62], lassen sich in Anlehnung an das Konzept des „organizational fit"[63] wie folgt darstellen:

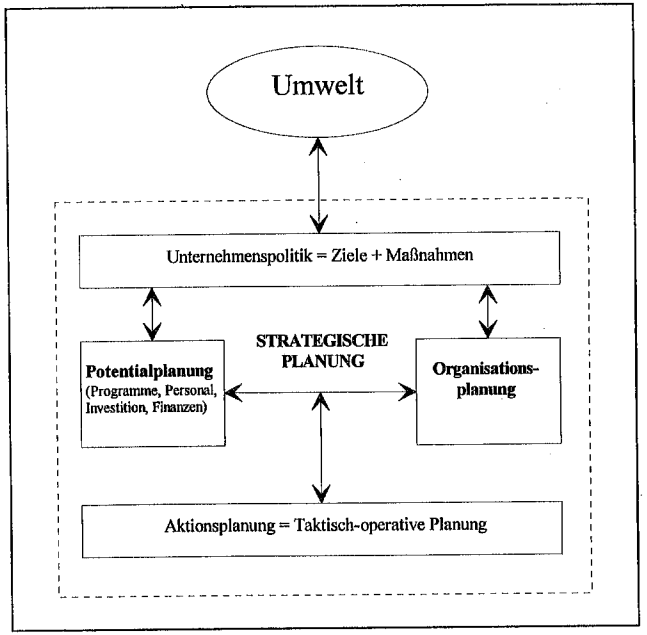


*Abb. 2: Anpassungsfelder des "organizational fit"*[64]

48 Vgl. Welge (1985) S. 15 in Anschluß an Töpfer (1976) S. 145.
49 Vgl. Bussiek (1994) S. 203; Wührer (1985) S. 14.
50 Vgl. Markowitz (1952) S. 77 ff. Dort wird die Portfolio-Analyse erstmals in betriebswirtschaftlichem (im speziellen: finanzwirtschaftlichem) Sinne eingesetzt.
51 Vgl. Meffert (1988) S. 5.
52 Vgl. Küpper (1995) S. 17; Bea/Dichtl/Schweitzer (1991) S. 5; Mayer (1981) S. 267; Zentes (1989) S. 314 f.
53 Vgl. Kirsch/Knyphausen (1993) S. 85.
54 Vgl. Bleicher (1991 b) S. 170 f.; vgl. Meffert (1988) S. 5.
55 Vgl. Dalton/Lawrence/Lorsch (1971) S. 6 ff.
56 Vgl. hierzu Küpper (1995) S. 17 f., der ausdrücklich auf die Umweltproblematik hinweist.





57 Bleicher (1991 b) S. 170.
58 Roventa/Mauthe (1983) S. 89.
59 Vgl. Zünd (1979) S. 22.
60 Vgl. zum Begriff und den Konzeptionen des Controlling: Küpper (1995) S. 1 ff.; Mengele (1995) S. 59 ff.; Welge (1988) S. 12 ff.
61 Vgl. Küpper (1995) S. 17 f.; Küpper (1996 a) S. 10.
62 Vgl. Küpper (1996 b) S. 15.
63 Bleicher (1991 b) S. 170.
64 In Anlehnung an Bleicher (1991 b) S. 171.

Das strategische Management und alle damit in Zusammenhang stehenden Entscheidungen fallen in den Zuständigkeitsbereich der Betriebsleitung[65] bzw. von dieser speziell dafür vorgesehener Personen. Für die Ideenfindung und Weiterentwicklung der strategischen Führung kann es jedoch sinnvoll sein, ein möglichst breites Spektrum von Anregungen der Mitarbeiter[66] einzubeziehen[67]. Hierbei ist es hilfreich, strukturiert an die Aufgabe zu gehen und die Phasen Analyse, Planung, Steuerung sowie Kontrolle[68] nach Möglichkeit nacheinander abzuarbeiten[69]. Je exakter die Analyseinstrumente wie z.B. Früherkennung[70] und Stärken-/Schwächenanalyse angewandt werden, desto genauer können Planung[71] und Steuerung erfolgen.

Für die strategische Planung steht, gemäß ihrer umfangreichen Aufgaben, ein Bündel von Instrumenten zur Verfügung. Diese lassen sich in die Hauptbereiche Problemanalyse, Alternativensuche, Prognose und Bewertung einteilen[72]. Erst die prozeßbegleitende bzw. abschließende Kontrolle, die sich „hinsichtlich Kontrolltypen, Kontrollobjekten, Kontrollumfang und Kontrollträgern"[73] von der operativen Kontrolle unterscheidet, gibt dann darüber Auskunft, ob und inwieweit die gesteckten Ziele erreicht wurden.

65 Vgl. Einsiedler (1993) S. 262; Haspeslagh/Jemison (1991) S. 242; Karlöf (1991) S. 21; Laux/Liermann (1993) S. 132 ff.; Mag (1990) S. 50 f.; Mintzberg (1979) S. 24 f.; Welge (1985) S. 15.

66 In dieser Arbeit werden aus Gründen der Vereinfachung und Übersichtlichkeit die männlichen Wortformen wie Mitarbeiter, Unternehmer etc. verwendet. Die weiblichen Formen wie Mitarbeiterin, Unternehmerin etc. sind darin grundsätzlich inbegriffen. Vgl. Dingler (1997) S. 8.

67 Vgl. Karlöf (1991) S. 21 f.

68 Von einigen Autoren wird in diesem Zusammenhang auch der Begriff strategisches Controlling gebraucht, vgl. z.B. Wieselhuber (1987) S. 56; Mann (1987) S. 465 ff.; Töpfer/Afheldt (1987) S. 46 ff.; Ansoff/Kirsch/Roventa (1983) S. 256 ff. In dieser Arbeit soll aber, in Anlehnung an Küpper (1995) S. 31 u. 65 ff., die *Koordinationsfunktion des Controlling* betont werden. Daher erscheint es, in Anlehnung an Küpper (1996 b) S. 17 f., sinnvoll, von strategischer Kontrolle und nicht von strategischem Controlling zu sprechen. Manche Autoren subsumieren die strategische Kontrolle unter die anderen drei Bereiche; vgl. Roventa/Mauthe (1983) S. 90 f.

69 Vgl. Küpper/Bronner/Daschmann (1994) S. 663; vgl. hierzu auch Meffert (1988) S. 7.

70 Zu den Grundlagen der Früherkennung vgl. Wiedmann (1989) S. 302 ff.

71 Vgl. Zettelmeyer (1984) S. 105, der in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit der Verzahnung von Früherkennungssystem und Planung spricht.

72 Vgl. Küpper/Bronner/Daschmann (1994) S. 697 ff.; Meffert (1988) S. 7.

73 Zettelmeyer (1984) S. 79.





## 1.3 Problembezug und Ziele der Arbeit

Die deutsche Wirtschaft befindet sich im Moment in einer schwierigen Phase. Hieraus resultieren Belastungen für das Handwerk im allgemeinen und das Bau-/Ausbauhandwerk im speziellen[74]. Es erscheint daher sinnvoll, diesen Branchen die Notwendigkeit der strategische Unternehmensführung und die daraus erwachsenden möglichen Chancen zu verdeutlichen.

Im Jahr 1995 entfielen rund 45 % der Unternehmenszusammenbrüche im bayerischen Handwerk auf das Baugewerbe[75]. In den alten Bundesländern nahm im selben Zeitraum die Zahl der Insolvenzfälle im Bauhauptgewerbe um 32,2 % zu. „Im Vergleich zur übrigen Wirtschaft nahm die Insolvenzquote im Baugewerbe damit weiterhin einen Spitzenwert ein."[76] Dieser negative Trend setzte sich im Jahr 1996 nahezu unvermindert fort[77]. Im Jahr 1997 rechnet der Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (ZDB) mit einem weiteren Beschäftigungsrückgang im Baugewerbe um bis zu 80.000 Arbeitsplätze[78]. Es steht weiterhin zu befürchten, daß diese Krise nicht nur konjunkturelle Ursachen hat, sondern auch auf strukturelle Mängel in der Baubranche zurückzuführen ist, die unter Umständen bis in das nächste Jahrhundert hineinreichen könnten[79].

Diese Untersuchung bezieht sich auf ausgewählte Gewerke des Bau- und Ausbauhandwerks. Der Grund für diese Auswahl liegt neben der aktuellen und prognostizierten schlechten konjunkturellen sowie strukturellen Lage darin[80], daß sich in dieser Gruppe von Unternehmen mit die größten und umsatzstärksten Betriebe des Handwerks befinden. Auf sie entfällt seit Jahren beispielsweise nahezu ein Drittel des Gesamthandwerksumsatzes[81]. Außerdem besitzen die Unternehmen dieser Branchen auf den Märkten, auf denen sie tätig sind, eine starke Stellung. Im Jahre 1994

74 Vgl. o.V. (1995 f) S. 34; o.V. (1996 g) S. 23; o.V. (1996 i) S. 31; o.V. (1997 a) S. 21.

75 Vgl. Späth (1995) S. H02; o.V. (1996 c) S. 17.

76 ZDB (1996 b) S. 35.

77 Vgl. Bundschuh (1997 a) S. 43.

78 Vgl. o.V. (1997 k) S. 21.

79 Vgl. o.V. (1997 i) S. 19.

80 Der gesamte Auftragseingang der Betriebe des Bauhauptgewerbes mit mehr als 20 Mitarbeitern nahm im Jahr 1995 real um 4,9 % ab. Ebenso verringerte sich ihr Auftragsbestand um 1,9 %. Vgl. hierzu ZDB (1996 b) S. 274 f. Im November 1996 sanken beispielsweise die Auftragseingänge in Westdeutschland um real 15,5 %, vgl. o.V. (1997 a) S. 21. Vgl. auch o.V. (1996 f) S. 21; o.V. (1996 h) S. 21; o.V. (1996 i) S. 31.

81 Vgl. Gress et al. (1996 b) S. 445; o.V. (1997 p) S. 25; o.V. (1995 a) S. H12.

entfielen z.B. ca. zwei Drittel des gesamten inländischen Bauvolumens auf Handwerksbetriebe[82]. Aufgrund dieser Tatsachen könnten die Ergebnisse dieser Arbeit dort wahrscheinlich auch unter volkswirtschaftlichen Aspekten (Anteil am Bruttoinlandsprodukt, Anzahl der Arbeitsplätze etc.) am gewinnbringendsten umgesetzt werden.

In dieser Arbeit wird eine empirische Analyse des strategischen Managements in ausgewählten Betrieben aller Größenklassen[83] der Bau- und Ausbaugewerke durchgeführt. Hierbei wird u.a. der Frage nachgegangen, ob zwischen unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Bestimmungsfaktoren wie z.B. Alter, Größe sowie Gewerksgruppenzugehörigkeit und der strategischen Ausrichtung eines Betriebes Zusammenhänge bestehen.

Die Fokussierung auf die Bau- und Ausbaugewerke des Vollhandwerks[84] erscheint noch aus einem weiteren Grunde sinnvoll: Da das Handwerk der vielseitigste und in seinen Strukturen wohl heterogenste Wirtschaftszweig in Deutschland ist, kann nur eine gezielte Auswahl eine halbwegs homogene Grundgesamtheit hervorbringen. Andernfalls sähe man sich mit dem Problem konfrontiert, allgemeingültige strategische Überlegungen für einzelne Handwerkszweige, wie z.B. für Bäcker, Friseure, Elektroinstallateure, Betonbauer usw., anzustellen. Dieses Unterfangen wäre wahrscheinlich von vornherein, durch die Heterogenität dieser Gruppe bedingt, zum Scheitern verurteilt.

Innerhalb der vorliegenden Arbeit soll zunächst auf die Probleme und Besonderheiten der Handwerksbetriebe in bezug auf die strategische Unternehmensführung eingegangen werden. Hierbei wird zu prüfen sein, inwieweit diese Probleme "hausgemacht" oder "fremdverschuldet" sind[85].

---

82 Vgl. ZDB (1996 b) S. 262. Andere Autoren gehen sogar von noch höheren Umsatzanteilen aus; vgl. Gress et al. (1996 b).

83 Im folgenden wird zur Messung der Betriebsgrößen die Beschäftigtenzahl oder der Umsatz herangezogen. Die Verwendung des einen oder des anderen Wertes kann als zulässig betrachtet werden; vgl. Pfohl/Kellerwessel (1982) S. 12 ff. „Es spielt bei der starken Abhängigkeit des Umsatzes von der Beschäftigtenzahl [im Baugewerbe, Anm. d. Verf.] keine Rolle, ob die Betriebsgröße an der Beschäftigtenzahl oder am Umsatz ermittelt wird." Lucadou (1960) S. 17.

84 Zum Vollhandwerk gehören diejenigen Gewerke, die in der Anlage A der Handwerksordnung aufgeführt sind.

85 Vgl. Rühle von Lilienstern (1986 c) S. 303 ff.





Im nächsten Abschnitt sollen Chancen und Aufgaben des strategischen Managements beleuchtet werden, mit deren Hilfe man langfristige Erfolgspotentiale sichern bzw. aufbauen kann. In diesem Punkt sollen die marktlichen Möglichkeiten einerseits und die innerbetrieblichen Notwendigkeiten andererseits vorgestellt werden.

Das daran anschließende Kapitel beschreibt den Entwurf, das Design und die Ergebnisse einer empirischen Analyse der strategischen Unternehmensführung in der betrieblichen Praxis der ausgewählten Gewerke. Aus diesen Ergebnissen werden im Anschluß Folgerungen abgeleitet, die zur Verbesserung des strategischen Denkens und Handelns im Handwerk beitragen können.

# 2 Einflußgrößen und Bedingungen der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk

## 2.1 Abgrenzung und typische Merkmale des Handwerks gegenüber anderen Wirtschaftszweigen

Die Besonderheiten des Handwerks gegenüber anderen Zweigen der Wirtschaft beruhen auf unterschiedlichsten Gegebenheiten, die teils geschichtlich gewachsene, teils betriebswirtschaftliche Gründe oder eine Kombination aus beiden haben. Monokausale Aussagen, die eine hinreichende Erklärung des einen oder anderen Phänomens lieferten, sind schwer oder gar nicht zu finden. Vielmehr ist davon auszugehen, daß, wie auch in anderen Bereichen der Wirtschaft überwiegend anzutreffen, eine Vielzahl von Interdependenzen und komplexen Beziehungen für die Handwerksbetriebe Gültigkeit besitzt. Eine klare Zuordnung von Handwerksbetrieben in eine Typologie von Wirtschaftsunternehmen ist sehr schwierig, da die vom Handwerk angebotene Leistungspalette äußerst heterogen ist[86].

Da sich die Modelle der modernen Betriebswirtschaftslehre vornehmlich mit großen und mittleren Industrie- bzw. Handelsunternehmen ab einer Größe von oftmals 50 Mitarbeitern an aufwärts beschäftigen[87], wird es erforderlich, einige handwerksspezifische Modifikationen der aus diesen Modellen gewonnenen Aussagen vorzunehmen. Die Übertragung der so erlangten Erkenntnisse kann aber durchaus zulässig sein[88], da „theoretische Aussagen über "große" Unternehmen auch für "kleine" Handwerksbetriebe Geltung haben können"[89].

Einige Erklärungsansätze für die Besonderheiten des Handwerks sind z.B. in den geringen Betriebsgrößen[90], der meist schlechten Eigenkapitalausstattung[91], der alles überragenden Gestalt des Betriebsinhabers[92] sowie den speziellen Tätigkeitsfeldern zu erkennen. Diese Tatbestände sind über die Jahrhunderte der Handwerksgeschichte

86 Vgl. Gutersohn (1968) S. 47 ff.; Rössle (1986 a) S. 11.
87 Vgl. Schweitzer (1990 a) S. 19.
88 Vgl. Mellerowicz (1966) S. 108 f.
89 Schweitzer (1990 b) S. 33.
90 Vgl. Mellerowicz (1966) S. 108; Pfohl/Kellerwessel (1982) S. 10 ff.
91 Vgl. Buhren (1997) S. 9; Schmoll (1981) S. 235 f.
92 Vgl. hierzu und zum folgenden Schweitzer (1990 a) S. 21.





bis in die heutige Zeit hineingewachsen. Kein anderer Wirtschaftszweig kann auf eine ähnlich lange Tradition zurückblicken[93]. Das Selbstverständnis des Handwerks rührt aus einer jahrhundertelangen Tradition, die, bei entsprechender Überbetonung der Rückwärtsgewandtheit, auch zu Problemen bei der Führung zukunftsorientierter Unternehmen führen kann. Dennoch ist davon auszugehen, daß die Besinnung auf Stärken des Handwerks wie z.B. Qualität, Flexibilität, Unnachahmlichkeit der Leistung und Aufspüren neuer Leistungsfelder erhebliche Potentiale sichern und ausbauen helfen kann[94]. In diesem Zusammenhang beschreibt folgendes Zitat die realen Verhältnisse sehr gut: „In keinem Berufsstand sind Traditionsgebundenheit und Dynamik so nahe beieinander wie im Handwerk."[95]

Innerhalb der Volkswirtschaft der Bundesrepublik Deutschland kommt dem Handwerk als Wirtschaftszweig eine bedeutende Rolle zu, da es, laut Einschätzung seines Ehrenpräsidenten (H. Späth), mit seinen „sieben Millionen Beschäftigten ein ebenso bedeutender Faktor wie die Industrie"[96] sei. Inwieweit diese Aussage gerade vor dem Hintergrund der multinationalen Verflechtungen und der starken grenzüberschreitenden Wirtschaftskraft der Industrie- und Handelsbetriebe uneingeschränkt Gültigkeit hat, sei hier dahingestellt. Es steht auf alle Fälle fest, daß das Handwerk ein einflußreicher und wichtiger Wirtschaftszweig unserer Volkswirtschaft ist.[97]

93 Vgl. hierzu und zur Entwicklungsgeschichte des Handwerks: Franke (1995) S. 48; Henning (1991) S. 224 ff.; Otto (1927) S. 6 ff.; Potthoff (1938) S. 13 ff.; Sinz (1977) S. 16 ff.; Wernet (1953) S. 11 ff.
94 Vgl. ZDH (1993) S. 78 ff.
95 Konrad Adenauer, zit. nach Sinz (1977) S. 15.
96 o.V. (1996 b) S. 25.
97 Vgl. Gress et al. (1996 b) S. 441 ff.

## 2.2 Stellung und Besonderheiten der Bau- und Ausbaubetriebe innerhalb des Handwerks

Das Bau- und Ausbauhandwerk, auf welches das Hauptaugenmerk gelegt werden soll, nimmt innerhalb des Gesamthandwerks eine besondere und bedeutende Stellung ein. Im ersten Quartal 1997 entfielen beispielsweise rund 30 % des gesamten Handwerksumsatzes auf diese Gewerke[98]. Unter den Begriff "Betriebe des Bau- und Ausbauhandwerks" werden in dieser Arbeit einige Branchen der Gewerkgruppe I der Anlage A der Handwerksordnung (HwO)[99] sowie weitere Branchen aus den Gewerkgruppen II, III sowie VII subsumiert. Maßgeblich für die Auswahl der Branchen war die Tatsache, daß sie umsatz- und zahlenmäßig bedeutsam sind und ihre Leistungen überwiegend bzw. ausschließlich am Bau (Neu-, Aus-, Umbau) erbringen[100]. Zu diesem Zweck war ein Lösen von der in der Handwerksordnung vorgenommenen Einteilung nach Gewerbezweigen notwendig. Zusätzlich wurden Branchen des Ausbaugewerbes, wie sie in der Wirtschaftszweigsystematik nach Tätigkeitsmerkmalen ausgewiesen werden, in die Arbeit einbezogen.

Die Summe der Betriebe in den ausgewählten Branchen repräsentiert ca. 44 % aller Handwerksbetriebe mit ca. 35 % aller Beschäftigten[101]. Es kann daher davon ausgegangen werden, daß durch das zahlenmäßig gute Abbild der Stichprobe die Besonderheiten und Probleme, die in den folgenden Kapiteln[102] für das Handwerk im allgemeinen dargestellt werden, auch für diese Teilmenge zutreffend sind.

Weiterhin ist anzunehmen, daß die Strukturen zwischen den untersuchten Branchen hinsichtlich der Betriebsgrößen und anderer Bestimmungsgrößen, wie z.B. Umsatz, Gründungszeitraum etc., unterschiedlich sind. Es wird deshalb nötig werden, diesen

98 Vgl. o.V. (1997 p) S. 25.

99 Vgl. Anlage A der Handwerksordnung.

100 Zur Zusammenstellung der Branchenauswahl vgl. Punkt 4.1.1 S. 62 ff. Sämtliche Fußnotentexte, die ohne Quellenangabe auf Punkte, Abbildungen, Tabellen, Fußnoten oder den Anhang verweisen, beziehen sich auf diese Arbeit.

101 Bezogen auf die Gesamtanzahl aller westdeutscher Handwerksunternehmen, vgl. Statistisches Bundesamt (1995 a) S. 92 f. Neuere Zahlen waren bei Drucklegung dieser Arbeit aufgrund der Aussetzung der statistischen Veröffentlichungen durch das statistische Bundesamt nach der Handwerkszählung 1995/96 nicht verfügbar. Obwohl sich eine Erhöhung der Betriebsanzahl nach inoffiziellen Angaben abzeichnet, ist nicht mit einer signifikanten Verschiebung der Prozentanteile der Gewerke am Gesamtbestand zu rechnen.

102 Vgl. Punkt 2.3 S. 16 ff.





Unterschieden Rechnung zu tragen, indem branchenspezifische Besonderheiten bei der Diskussion der endogenen und exogenen Bedingungen der strategischen Unternehmensführung im Handwerk jeweils herausgestellt werden. Trotzdem kann von der Gültigkeit der Hypothese ausgegangen werden, daß die Bedingungen, bezogen auf das strategische Management von Bau- und Ausbaubetrieben, auch - cum grano salis - auf die jeweiligen anderen Branchen zutreffen.

Im empirischen Teil dieser Arbeit werden daher die Betriebe der Gewerkgruppe 01 (Maurer) der Anlage A der Handwerksordnung, die neben ihrem Hauptgeschäftsfeld (Hochbau) zumeist auch noch in weitaus geringerem Umfange Tiefbau betreiben[103], der Gesamtstichprobe (Bau- und Ausbaugewerke) gegenübergestellt. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse können dann anschließend die obige These widerlegen oder bestätigen.

In jedem der untersuchten Gewerke existieren spezifische Besonderheiten, die aber, soweit die empirische Analyse nichts Gegenteiliges zu Tage fördern wird, im Mittel nicht so stark von den Durchschnittsergebnissen abweichen, so daß eine Generalisierung der Ergebnisse der Gesamtstichprobe auf alle untersuchten Gewerke zulässig erscheint.

In der Fortführung dieser Annahme wird es interessant sein, das strategische Verhalten anderer, nicht berücksichtigter Branchen zu untersuchen, um so Unterschiede und Gemeinsamkeiten für letztlich alle Gewerke zu erarbeiten. Eine derartige Weiterführung des Themas kann wegen des damit verbundenen Aufwandes nicht in dieser Arbeit bewerkstelligt werden. Es wäre jedoch wünschenswert, dahingehende Versuche in nachfolgenden Studien zu verfolgen.

103 Die Gesamtheit dieser Betriebe wird im folgenden als Hoch-/Tiefbau-Branche bezeichnet. Vgl. hierzu auch Punkt 4.4 S. 120 ff.

## 2.3 Endogene Bedingungen und Probleme der strategischen Unternehmensführung

### *2.3.1 Spezifische Besonderheiten der Betriebsgröße und der Inhaberunternehmerschaft*

Eine bedeutende Besonderheit für die strategische Unternehmensführung im Handwerk stellt, wie auch sonst bei mittelständischen Unternehmen, die Betriebsgröße dar[104]. Die 563.000 Handwerksunternehmen[105], die derzeit in Deutschland existieren, weisen im Durchschnitt eine Größe von lediglich 11 Mitarbeitern und einen Jahresumsatz von ca. 1,5 Mio. DM auf[106].

| | West | Ost | Insgesamt |
|---|---|---|---|
| Zahl der Unternehmen März 1995 | 445.000 | 118.000 | 563.000 |
| Zahl der Beschäftigten September 1994 | 4,8 Mio. | 1,4 Mio. | 6,2 Mio. |
| Umsatz 1994 | 646 Mrd. DM | 164 Mrd. DM | 810 Mrd. DM |
| Beschäftigte je Unternehmen | 11 | 12 | |
| Umsatz je Beschäftigten | 136.000 DM | 118.000 DM | |

*Tab. 1: Anzahl, Beschäftigte und Umsatz der deutschen Handwerksunternehmen*[107]

Der familiäre Charakter einer Vielzahl von Handwerksbetrieben bewirkt vor dem Hintergrund der verhältnismäßig kleinen Betriebsgrößen und der personenbezogenen Rechtsform der Unternehmen eine starke bzw. dominierende Stellung des Betriebsinhabers[108]. Noch stärker als in der Industrie oder im Handelsbereich hängt die Zukunft des Unternehmens unmittelbar an der Person des Unternehmers[109]. Er und seine Familie sind mit den Geschicken des Betriebes meist so eng verbunden, daß eine Trennung zwischen Privatem und Geschäftlichem kaum mehr möglich ist[110]. Die pa-

104 Vgl. Daschmann (1994) S. 63 ff.; Thürbach (1991) S. 12.
105 Hierbei kann ein Unternehmen aus einem oder mehreren Betrieben bestehen. Im folgenden werden die Begriffe Handwerksbetrieb und Handwerksunternehmen synonym verwendet.
106 Vgl. o.V. (1996 b) S. 25.
107 Entnommen aus: o.V. (1996 a) S. 19. Vgl. auch Statistisches Bundesamt (1995 a) S. 17.
108 Vgl. Fischer (1961) S. 21; Bussiek (1994) S. 203 f.; Otto (1927) S. 5; Schweitzer (1991 a) S. 21.
109 Vgl. Daschmann (1994) S. 56; Deck (1995) S. 98 f.
110 Vgl. Deck (1995) S. 99; Mugler (1995) S. 120.





triarchalische Haltung eines Handwerksmeisters setzt sich häufig, da sie meist auf langjähriger Familientradition beruht, in der Führung des Betriebes fort[111].

Die Angestellten des Betriebes werden oftmals als eine Art "entfernte Verwandte" mit in die Unternehmerfamilie integriert[112]. Gemeinsames Mittagessen im Hause des Betriebsinhabers oder die Verpflegung der Mitarbeiter auf der Baustelle durch die Frau des Chefs sind auch heute noch anzutreffen.

Die überwiegende Mehrzahl der Handwerksbetriebe firmiert als Einzelunternehmung[113]. Das Firmenkapital ist durch diese Konstruktion unmittelbar mit dem Privatvermögen des Firmeninhabers verbunden[114]; es liegt also eine „Eigentümerunternehmerschaft"[115] vor. Schwankungen in der Geschäftstätigkeit schlagen sich sofort auf seinem Bankkonto nieder[116]. Im Falle eines schlechten Geschäftsverlaufes wird in der Regel der Unternehmer dafür sorgen, daß Maßnahmen zur Verbesserung der Lage ergriffen werden. Seine unmittelbare und unumschränkte Führungsposition wird darin wiederum deutlich.

Die langjährige Tradition des Handwerks steht häufig einer zukunftsorientierten, strategischen Unternehmensführung im Wege[117]. Das Verhaftetsein mit Althergebrachtem und Überkommenem nimmt manchem Handwerksmeister die Sicht auf ertrags- und zukunftsträchtige Ziele. Die Orientierung an den Werten vorangegangener Generationen mag in einer sich schnell wandelnden Zeit eine gewisse Stabilisierung bewirken, andererseits ist es gerade in der gegenwärtigen Periode wichtiger als je zuvor, sich modernen Trends und Erkenntnissen zu öffnen[118]. Wer es versäumt, wegweisenden und bahnbrechenden Strömungen zu folgen, der wird, schneller als es in der Vergangenheit der Fall war, seinen Betrieb ins Abseits manövrieren[119].

Durch das starre Festhalten an der Tradition kann es geschehen, daß die Aufgeschlossenheit für Neues blockiert wird. Gerade durch die Kombination von nach in-

111 Vgl. hierzu und zum folgenden Pausenberger (1968) S. 95 ff.
112 Vgl. Oppenländer (1980) S. 36.
113 Vgl. Rössle (1986 a) S. 18; Schweitzer (1991 a) S. 22; Statistisches Bundesamt (1995 a) S. 91.
114 Vgl. Bea (1991) S. 356; Swoboda (1981) S. 25.
115 Hinderer (1984) S. 9; vgl. Schmoll (1981) S. 232.
116 Vgl. Rössle (1986 b) S. 224.
117 Vgl. Timmermann (1989) S. 199.
118 Vgl. Kirsch/Roventa/Trux (1983) S. 19; Milgrom/Roberts (1992) S. 586; ZDH (1993) S. 101 ff.
119 Vgl. Birkenbihl (1995) S. 26 ff.; Timmermann (1989) S. 198 f.

nen gerichteter, solider Betriebsführung und nach außen zielenden, innovativen Produkten[120], Dienstleistungsangeboten sowie attraktiven Arbeitsplätzen könnten zusätzliche Erfolgspotentiale erschlossen werden. Dadurch würde nicht zuletzt das Image des Handwerks im allgemeinen gefördert[121].

### 2.3.2 *Übergewicht der operativen Unternehmensführung*

Da dem Betriebsinhaber in den meisten Fällen die Schlüsselposition in seinem Unternehmen zukommt, fällt er in der Regel alle wichtigen Entscheidungen. Er und nicht zuletzt auch seine Familie müssen die daraus resultierenden Konsequenzen tragen. In der Mehrzahl der Betriebe lenkt der Inhaber nicht nur die langfristigen Geschicke des Betriebes, sondern auch diejenigen, die aus dem Tagesgeschäft erwachsen und sofort einer Entscheidung zugeführt werden müssen. Er ist de facto im Spannungsfeld zwischen strategisch/taktischer Unternehmensführung und operativem Tagesgeschäft gefangen.

Oftmals verhält es sich so, daß er sich durch das Tagesgeschäft derart in Anspruch genommen fühlt, daß ihm für strategische Führungsaufgaben keine Zeit mehr bleibt[122]. Er versucht quasi, das Schiff aus dem Maschinenraum heraus auf Kurs zu halten, ohne diesen vorher auf der Brücke festgesetzt zu haben. Dabei wäre es von großer Wichtigkeit zu beachten, daß „strategisches Management ein Denken jenseits des Tagesgeschäftes ist"[123].

Die Menge an Entscheidungen, die für das operative Tagesgeschäft zu fällen sind, übersteigt für gewöhnlich und absolut naturgemäß die Menge der Entscheidungen, die im strategischen Bereich zu tätigen sind. Aufgrund der großen Anzahl der täglichen Entscheidungen fehlt den meisten Betriebsinhabern die Zeit und der Überblick[124], den sie sich aus gezielten Informationen verschaffen müßten[125], um strategische Unternehmensführung praktizieren zu können. In diesem Zusammenhang wird

[120] Vgl. Porter (1992 b) S. 42; Rühle von Lilienstern (1986 c) S. 309.
[121] Vgl. ZDH (1993) S. 64 f.
[122] Vgl. Daschmann (1994) S. 59; Küpper (1996 b) S. 14; Mugler (1995) S. 121 f.
[123] Kirsch/Trux (1983 a) S. 53.
[124] Vgl. Stelzmann (1980) S. 105 f. Zur Struktur eines geordneten Entscheidungsfindungsprozesses vgl. Laux/Liermann (1993) S. 39 f.
[125] Vgl. Blake/Mouton (1986) S. 25.





wiederholt auf Management- und Planungslücken im strategischen Bereich[126] und **„mangelnde Kenntnisse bei der Unternehmensführung"**[127] hingewiesen.

### 2.3.3 *Geringe Eigenkapitalquoten und Probleme der Fremdkapitalbeschaffung*

Das Finanzierungsproblem der Handwerksbetriebe - seit Jahren rückläufige Eigenkapitalquoten in nahezu sämtlichen Gewerken[128] und kein Zugang zum anonymen Kapitalmarkt[129] - stellt eine weitere Schwierigkeit dar, welche sich auf die strategische Unternehmensführung auswirken kann. Vielen Unternehmen ist es aufgrund ihrer schmalen Eigenkapitalbasis bzw. ihrer begrenzten Möglichkeiten der Finanzmittelbeschaffung nicht oder nur in unzureichendem Maße möglich, große Aufträge anzunehmen und über einen längeren Zeitraum vorzufinanzieren. Das trifft besonders für die Baugewerke zu, in denen die Eigenkapitalquote, verglichen mit anderen Branchen, äußerst gering ist. „In Westdeutschland müssen 37 Prozent der [Bau-, Anm. d. Verf.] Betriebe mit weniger als 10 Prozent Eigenkapital auskommen. In Ostdeutschland sind es sogar 53,3 Prozent [der Betriebe, Anm. d. Verf.]"[130] Für das gesamte Baugewerbe (Handwerks- und Industrieunternehmen) wurde eine durchschnittliche Eigenkapitalquote an der bereinigten Bilanzsumme von lediglich 5,8 % ermittelt[131].

Dadurch wird der Planungshorizont, entgegen den Notwendigkeiten des strategischen Managements, auf eine relativ kurze, aber vorfinanzierbare Periode beschränkt. Der Kontokorrentkredit wird, im Gegensatz zu seiner eigentlichen Bestimmung[132], vielfach als bequeme Möglichkeit angesehen, längerfristige Projekte zu finanzieren. Daß aber gerade diese nicht fristenkongruente Deckung des Finanzbedarfes[133] in ein existenzbedrohendes Desaster wie z.B. Illiquidität führen kann, ist bekannt[134].

[126] Vgl. Darscheid (1980) S. 106; Daschmann (1994) S. 59; Kirsch (1983) S. 151; Töpfer (1980) S. 379.
[127] Daschmann (1994) S. 59; vgl. Sadowski (1981) S. 287 ff.; Broom/Longenecker (1979) S. 47.
[128] Vgl. Bertram-Pfister (1997) S. 18 f.; Buhren (1997) S. 9.
[129] Vgl. Perridon/Steiner (1995) S. 328.
[130] o.V. (1996 o) S. 48.
[131] Vgl. ZDB (1996 b) S. 139. Der Wert bezieht sich auf das Jahr 1993 (neuere Daten liegen noch nicht vor). Er dürfte sich, aufgrund der mäßigen konjunkturellen Entwicklung seit 1993, nicht wesentlich verbessert haben. Daher ist eher von einer Verschlechterung auszugehen.
[132] Vgl. Gress et al. (1996 a) S. 322.
[133] Vgl. Oettle (1966) S. 203 ff.; Perridon/Steiner (1995) S. 504 f.
[134] Vgl. Gutenberg (1975) S. 114; Perridon/Steiner (1995) S. 496; Gress et al. (1996 a) S. 314.

Ein weiterer Aspekt, der sich auf die strategische Unternehmensführung auswirken kann, ist die Tatsache, daß durch die dünne Kapitaldecke Geld fehlt, mit dem man neue Geschäftsfelder erschließen könnte. Flexibilität und Innovationsfreudigkeit der Betriebe können dadurch stark beeinträchtigt oder gänzlich aufgehoben werden.

### 2.3.4 *Problematik des mangelnden Dienstleistungsbewußtseins*

Das Dienstleistungsbewußtsein und die Kundenorientierung können als „die zentrale strategische Leitidee des Marketing"[135] und als bedeutsamer Erfolgsfaktor für die strategische Unternehmensführung angesehen werden[136]. Diese zwei integralen Voraussetzungen für den Betriebserfolg sind bisher von vielen Handwerksbetrieben nicht erkannt worden[137]: „Das Handwerk kann die sich eröffnenden Marktchancen nur nutzen, wenn es künftig konsequent kundenorientiert denkt, plant und handelt. Dazu muß zunächst eine Bewußtseinsänderung in den Handwerksbetrieben erreicht werden."[138]

Die Kundenzufriedenheit muß in den Mittelpunkt des Interesses der Mitarbeiter und des Betriebsinhabers rücken[139]. Es reicht heutzutage nicht mehr aus, ein gutes Produkt herzustellen, vielmehr kommt es darauf an, spezielle Zusatzleistungen anzubieten, wie z.B. qualifizierte Beratung, freundlichen Service sowie Leistungen, welche die Bequemlichkeit des Kunden fördern[140]. Beim letztgenannten Punkt kann man an folgende Beispiele denken: Lieferservice mit Abholung des Altgerätes (z.B. Waschmaschine, Fernsehgerät), umweltgerechte Entsorgung von alten Produkten (z.B. Kühlschrank, Autobatterie, schadstoffbelastetes Baumaterial[141]), Ausführung von Ausbau-/Renovierungsaufträgen während des Urlaubs des Kunden, Koordination einer gesamten Bauabwicklung mit Betrieben anderer Gewerke usw.

Diese Liste läßt sich beliebig lange fortsetzen. In jedem Gewerk und in nahezu jedem Betrieb können weitere Beispiele gefunden werden. Aus Veröffentlichungen geht

135 Raffée (1989 a) S. 42.
136 Vgl. Peters/Waterman (1984) S. 36 f.; Raffée (1989 b) S. 5.
137 Vgl. o.V. (1997 e) S. 35 f.
138 ZDH (1993) S. 94.
139 Vgl. Heckner/Meier/Schwarz (1996) S. 244 ff.; Wagner (1995) S. 66 f.; Wolf (1997) S. 42 f.
140 Vgl. Peters/Waterman (1984) S. 36 f.; o.V. (1997 e) S. 36; ZDH (1993) S. 94.
141 Vgl. Winterstein (1997 a) S. 17.





diesbezüglich hervor, daß „in der Vergangenheit ... dieser umfassende Qualitäts- und Servicegedanke im Handwerk vernachlässigt"[142] wurde.

### 2.3.5 *Starker Inlandsbezug bei der Leistungserbringung*

Viele Handwerksbetriebe besitzen, allein schon wegen ihrer Produkt- oder Leistungspalette, einen stark ausgeprägten Inlandsbezug[143]. Sprachbarrieren und Unwissen über ausländische Handels- sowie Rechtssysteme bilden weitere Hürden. Es mag einleuchten, wenn ein kleiner Bäcker-, Metzger- oder Friseurbetrieb die örtliche Nähe zu seiner Kundschaft braucht und auch sucht. Doch könnte eine Vielzahl von Handwerksbetrieben, die mit ihrer Leistungserbringung nicht in diesem Maße ortsgebunden sind, wie z.B. Bau-, Ausbau- oder metallverarbeitende Betriebe, einen zusätzlichen Geschäftserfolg außerhalb ihres angestammten Absatzterritoriums suchen[144]. Beispielsweise bringt die Öffnung des europäischen Marktes Möglichkeiten mit sich, die den Betrieben zusätzliche Chancen bieten[145]. Die Ausweitung der Geschäftsaktivitäten über die nächste Umgebung hinaus könnte folglich einen weiteren Baustein innerhalb der strategischen Unternehmensführung im Handwerk darstellen.

Die zuvor angeführten Hürden bestehen einerseits aufgrund von Vorbildungsmängeln z.B. im fremdsprachlichen und (gewerbe)-rechtlichen Bereich, die aus der oftmals kurzen bzw. auf anderen Schwerpunkten beruhenden allgemein- und/oder meisterschulischen Ausbildung der Handwerker resultieren. Andererseits rühren sie aus der im Handwerk häufig anzutreffenden örtlichen Inflexibilität der Betriebe her.

Ein Indiz für die vorstehenden Punkte stellen die einschlägigen Veröffentlichungen im Handwerksbereich dar. Oftmals wird hier eine Steigerung bzw. Anpassung der Wettbewerbsfähigkeit der Handwerksbetriebe für den gemeinsamen europäischen Binnenmarkt gefordert[146]. Den Veröffentlichungen kann aber entnommen werden, daß meist nicht die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Betriebe auf ausländischen Märkten gemeint ist, sondern mehr oder minder der Schutz der inländischen Betriebe

142 ZDH (1993) S. 95; vgl. hierzu auch Mayer/Schwarz (1995) S. 21 f.
143 Vgl. ZDH (1993) S. 91 ff.
144 Vgl. hierzu auch Thürbach/Geiser (1981) S. 7 ff., die in ihrer Untersuchung die Chancen mittelständischer Unternehmen auf Exportmärkten untersuchen.
145 Vgl. o.V. (1997 d) S. 5.
146 Vgl. Späth (1989) S. 9 ff.; ZDH (1990) S. 17.

durch staatliche Eingriffe vor ausländischer Konkurrenz[147]. Darunter können möglichst hohe Markteintrittsbarrieren für ausländische Konkurrenten [z.B. Erschwerung der Ausnahmebewilligung für ausländische Handwerker (gem. § 9 HwO)[148] oder Einführung von Mindestlöhnen auf deutschen Baustellen][149] oder Subventionen für inländische Betriebe (z.B. Regionalförder- und Eigenkapitalhilfeprogramme der Bundesregierung)[150] gezählt werden.

Die Zwiespäligkeit des Handwerks in der Auseinandersetzung mit diesem Thema belegt, im Gegensatz zu den zuvor genannten Versuchen der Marktverzerrung, folgendes Zitat: „Das deutsche Handwerk fordert - ... - keine Schutzzaunpolitik im nationalen und keinen Mittelstandsprotektionismus im EG-Bereich"[151].

### 2.3.6 *Defizite bei der Betriebsnachfolgeregelung*

„Die Sicherung der Unternehmensnachfolge ist die größte unternehmerische Herausforderung."[152] Gerade auch unter strategischen Gesichtspunkten stellt die (frühzeitige) Regelung der Betriebsnachfolge einen wichtigen Punkt dar[153]. Wird der Betrieb nicht beizeiten übergeben bzw. nicht für die Übergabe bereitgemacht, so kann dies zur Betriebsaufgabe führen. Diese Aufgabe kann zwar von der übergebenden Generation gewünscht, aber genausogut ein Nebeneffekt einer nicht durchdachten Betriebsübergabe sein[154].

Ist an die Weiterführung des Betriebes durch einen Familienangehörigen oder eine fremde Person gedacht, so sind langfristige Aspekte der Übergabe für die Betriebsführung zu berücksichtigen[155]. Zum einen muß der Nachfolger gründlich in die Geschäfte eingeführt werden. Außerdem ist es sinnvoll, auch die Verantwortung, die der Geschäftsverlauf mit sich bringt, allmählich zu übergeben. Am Ende des Übergabe-

147 Vgl. Handwerkskammer für München und Oberbayern (1995) S. 38 f.; Handwerkskammer für München und Oberbayern (1996) S. 40 und S. 46 f.
148 Vgl. Heck (1996) S. 38.
149 Vgl. Heuser (1996) S. 19; o.V. (1995 e) S. 14; o.V. (1996 d) S. 26; Späth (1995) S. H02.
150 Vgl. ZDH (1990) S. 18 f.
151 ZDH (1990) S. 7. Vgl. hierzu auch Späth (1989) S. 10.
152 Riedel (1996) S. 43.
153 Einen ausführlichen Überblick der bei der Betriebsübergabe zu beachtenden Aspekte geben Müller/Ohland/Brandmüller (1996) S. 1 ff.
154 Vgl. Bundschuh (1996) S. IX.
155 Vgl. hierzu und zum folgenden Müller-Golchert (1996) S. 4 ff.





verfahrens steht dann das gänzliche Ausscheiden des Übergebenden aus dem Betrieb, damit den neuen Ideen des Nachfolgers keine Hindernisse entgegenstehen. „Nicht umsonst bezeichnen 30 % der Nachfolger ihren Vorgänger als das größte Problem."[156]

Darüber hinaus muß an steuer- und erbrechtliche Konsequenzen der Übertragung gedacht werden[157]. Je langfristiger und sorgfältiger ein solches Ausscheiden der Vorgängergeneration, z.B. auch durch das Vorhandensein eines sogenannten Unternehmertestaments zur Risikovorsorge[158], geplant wurde, desto eher werden der Fortbestand und die Ertragskraft des Unternehmens gesichert sein.

Welche Tragweite diese Ausführungen für das deutsche Handwerk haben, belegen folgende Zahlen: In der Bundesrepublik Deutschland stehen in den nächsten fünf bis zehn Jahren ca. 200.000 Betriebe zur Übergabe an[159]. Das ist mehr als ein Drittel aller in Deutschland gegenwärtig existierenden Handwerksunternehmen. Allein in Bayern werden ca. 40.000 Betriebe von dieser Problematik betroffen sein[160]. Im Bauhandwerk werden ca. 35 bis 40 % aller Betriebe davon tangiert[161].

Das Scheitern einer Vielzahl dieser Übergaben kann weitreichende Folgen für die Betriebe und für die gesamte Volkswirtschaft haben[162]. Daher erscheint es zielführend, wenn sich die Unternehmer rechtzeitig zu diesem Problemfeld Gedanken machen und diese in die Strategie ihrer Unternehmensführung integrieren bzw. eine eigene Übergabestrategie verfolgen[163].

156 Riedel (1996) S. 44; vgl. auch Pentzlin (1977) S. 21 ff.
157 Vgl. Pentzlin (1977) S. 43 ff.; Riedel (1996) S. 43 f.
158 Vgl. Riedel (1996) S. 45.
159 Vgl. Bundschuh (1996) S. IX.
160 Vgl. Sturm (1997 b) S. 28; o.V. (1995 a) S. H12.
161 Vgl. Bundschuh (1996) S. IX.
162 Vgl. Bundschuh/Köhler (1997) S. 53; Müller-Golchert (1996) S. 4.
163 Vgl. o.V. (1997 s) S. 15.

## 2.4 Exogene Einflußgrößen und Probleme für die strategische Unternehmensführung

### 2.4.1 *Dynamik der Absatzmärkte*

Die Absatzmärkte waren in den letzten Jahrzehnten einem bedeutenden Wandel unterworfen[164]. Einerseits änderten sie sich strukturell, andererseits traten neue, starke Konkurrenten für das Handwerk auf. Die Reaktion auf diese Veränderungen verlangt vom einzelnen Betrieb außergewöhnliche Anstrengungen, wenn er sich auf dem Markt behaupten will. Vor allem sind diejenigen Gewerke betroffen, die in solchen Marktsegmenten[165] tätig sind, die in unmittelbarer Konkurrenz zu Handel oder Industrie stehen, z.B. das Bau- und Ausbaugewerbe[166], die Radio-, Fernsehtechniker mit angeschlossenen Handelsgeschäften, Bäckereien in Ballungsräumen etc.

- *Tendenzielle Verschiebung der Marktmacht vom Verkäufer zum Käufer*

Die tendenzielle Verschiebung der Marktmacht in den meisten Wirtschaftsbereichen vom Verkäufer zum Käufer[167] stellt nicht nur ein Problem für die Handwerksbetriebe dar. Viele Unternehmen, ob sie dem Handwerk zuzurechnen sind oder nicht, stehen vor der Schwierigkeit, in überwiegend gesättigten Märkten ihren Marktanteil zu halten oder sogar auszubauen[168]. Vielfach birgt dies gerade für die Handwerksbetriebe große Schwierigkeiten, denn aufgrund der oftmals schmalen Kapitalbasis fehlen die Mittel, um den Markt mit modernen Marketingmaßnahmen zu durchdringen und so den Konsumenten zur Abnahme weiterer Erzeugnisse anzuregen. Neue Marktanteile können häufig nur durch das Verdrängen eines Mitbewerbers erzielt werden[169]. Die Zeiten steigender Absatzzahlen bei gleichzeitigem Wachstum der Anzahl der Anbieter gehören der Vergangenheit an.

164 Vgl. Böcker/Dichtl (1991) S. 125 ff.
165 Zur Unterscheidung der Begriffe Markt und Marktsegment vgl. Karlöf (1991) S. 83 f.
166 Vgl. Späth (1995) S. H02.
167 Vgl. Böcker/Dichtl (1991) S. 125; Marr (1989) S. 52 und etwas differenzierter bei Wöhe (1986) S. 534.
168 Vgl. o. V. (1992) S. 81; ZDH (1993) S. 74.
169 Vgl. Laux (1982 a) S. 17.





- *Wachsender Wettbewerb im Handelsmarktsegment*

Handwerksbetriebe, die in einem Handelsmarktsegment auftreten, sehen sich in zunehmendem Maße einer mächtigen Konkurrenz durch Industrie- und Handelsunternehmen, insbesondere dem Selbstbedienungs-Einzelhandel, gegenüber[170]. So zeichnen sich z.B. in der Elektroinstallateur-Branche starke Umsatz- und Gewinnrückgänge bei denjenigen Betrieben ab, die einen großen Umsatzanteil durch den Verkauf von Geräten der sogenannten "braunen Ware"[171] realisieren. In diesem Marktsegment sind die vergleichsweise kleinen Handwerksbetriebe gegenüber den sogenannten Großflächenanbietern fast chancenlos, da in ihm, anders als im gewerklichen Handwerk, das Entscheidungskriterium für den Kauf eines Produktes in der überwiegenden Zahl der Fälle der Preis ist. Serviceleistungen, die der Handwerksfachbetrieb produktbegleitend anbieten könnte, werden meist nicht oder nicht ausreichend in die Marktauftrittsstrategie einbezogen[172]. Die Betriebe begeben sich auf ein Wettbewerbsfeld (Preiskampf), auf dem sie von vornherein ohne reelle Aussichten auf Erfolg sind, anstatt ihre eigentlichen Stärken hervorzuheben.

- *Zunehmender Do-it-yourself-Anteil des Endverbrauchers*

Der in den letzten Jahren stark gestiegene Do-it-yourself-Anteil der Endverbraucher hat dazu geführt, daß Handwerksbetriebe gerade bei kleineren Bau- und Ausbauaufträgen Umsatzverluste hinnehmen mußten[173]. Einerseits gilt es bei einem nicht unerheblichen Teil der ehemaligen Handwerkskundschaft als zunehmend anerkennenswert, wenn man selbst über handwerkliche Fähigkeiten verfügt, andererseits spart es auch und nicht zuletzt Geld, das man dann anderen Konsumbereichen zuführen kann.

Außerdem trat durch die generelle Arbeitszeitverkürzung in der Bundesrepublik Deutschland seit Mitte/Ende der siebziger Jahre der Effekt ein, daß ein gestiegenes Maß an Freizeit zu häufigerem Arbeiten in der eigenen Wohnung bzw. dem eigenen Haus führt[174]. Weiterhin hat sich die Anzahl von Verbraucher- und Heimwerker-

170 Vgl. ZDH (1993) S. 74.
171 Unter brauner Ware versteht man im Fachjargon der Elektrobranche Elektrogeräte für Empfang, Wiedergabe und Aufzeichnung von analogen sowie digitalen Signalen, z.B. Radio-, Fernsehgeräte, Videorekorder, Stereoanlagen etc.
172 Vgl. o.V. (1997 e) S. 35 f.
173 Vgl. Mayer/Schwarz (1995) S. 22 ff.
174 Vgl. ZDH (1993) S. 74.

märkten stark erhöht, die ihre Waren oft zu Preisen an die Endabnehmer verkaufen[175], die sonst nur für gewerbliche Abnehmer gelten. Durch diese Märkte ist die Versorgung mit Werkzeug und Know-how nahezu flächendeckend gewährleistet.

- *Steigende Anforderungen des Qualitätsmanagements als Markteintrittsbarriere*

Ähnlich wie die im folgenden zu beschreibende Kostenbelastung durch die Umweltgesetzgebung[176], stellen das Qualitätsmanagement (QM) und die daran anschließende Zertifizierung nach DIN-ISO-9000 ff.[177] einen Kostentreiber für die Handwerksbetriebe dar[178]. Um den Anforderungen der jeweiligen Zertifizierungsstelle zu genügen, müssen oftmals der gesamte organisatorische Betriebsaufbau und -ablauf reformiert werden[179]. Dies kann ebenfalls mit hohen Kosten verbunden sein[180], die sich die finanziell schwächeren Handwerksbetriebe oft nicht leisten können. Wie viele der Handwerksbetriebe in der Lage sein werden, sich den veränderten Anforderungen zu stellen, wird sich wohl erst in einigen Jahren beantworten lassen. Ein Schritt in Richtung Selbsthilfe im Handwerk kann in der Gründung der handwerkseigenen Zertifizierungsstelle ZDH-ZERT liegen[181].

- *Auswirkungen konjunktureller Schwankungen*

Nicht nur die Betriebe des Handwerks sind dem Konjunkturverlauf unterworfen. Alle Subjekte der gesamten Marktwirtschaft hängen von ihm ab. Konjunkturelle Schwankungen stellen folglich keine wirtschaftszweigspezifische Schwierigkeit für Handwerksbetriebe dar, obwohl sie einen entscheidenden Stellenwert einnehmen[182]. Als konjunkturell erschwerender Faktor ist trotzdem das Auslaufen der wiedervereinigungsbedingten Sonderkonjunktur in der Bau- und Ausbaubranche oder im Kraftfahrzeuggewerbe zu nennen. Dennoch kann festgestellt werden, daß sich viele Handwerksunternehmen, trotz großer Probleme[183], gegenüber der konjunkturell an-

175 Vgl. Wöhe (1986) S. 652.
176 Vgl. Punkt 2.4.3 S. 32 ff.
177 Vgl. zu den Begriffen Qualitätsmanagement und DIN-ISO-9000 ff. sowie den Fragen ihrer Umsetzung, Petrenko/Sigl (1995) S. 262 ff; Wesseldijk (1994) S. 5.
178 Vgl. Hartmann (1997) S. 16.
179 Vgl. Petrenko/Sigl (1995) S. 263 ff.
180 Vgl. Lürzer et al. (1994) S. 35 ff.
181 Vgl. o.V. (1996 e) S. 10.
182 Vgl. König (1981) S. 255 ff.; Rühle von Lilienstern (1986 c) S. 303.
183 Vgl. KGG (1996) S. 5 ff.





gespannten Wirtschaftslage bezüglich des Umsatzes und des Beschäftigungsniveaus relativ stabil gezeigt haben[184]. Es wird daher zu untersuchen sein, ob sich der Erfolg dieser Betriebe auf spezielle Faktoren zurückführen läßt.

### 2.4.2 *Probleme des Arbeitsmarktes*

Auf dem Arbeitsmarkt spielten sich in den vergangenen Jahren erhebliche Veränderungen ab. Die Kostenfrage des Faktors Arbeit steht hierbei im Mittelpunkt der gegenwärtigen Diskussion[185]. Außerdem ist ein Mangel an qualifizierten Arbeits- und Nachwuchskräften festzustellen[186]. Ein weiteres Problem ist in dem vermehrten Auftreten ausländischer "Billigarbeitskräfte" auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu sehen[187]. Aus strategischer Sicht kann die Planung von personellen Ressourcen als ein zentrales Kriterium für den Markterfolg einer Unternehmung angesehen werden[188], daher ist es an dieser Stelle wichtig, gegenwärtige Probleme der Handwerksbetriebe bei der Personalsuche und -entlohnung darzustellen.

- *Facharbeiter- und Lehrlingsmangel*

Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften bzw. Lehrlingen wird im Handwerk generell beklagt. Einige Gewerke sind hierbei stärker betroffen als andere[189]. Die Gründe hierfür sind in drei Problemkreisen zu sehen: Demographische, bildungspolitische und gesellschaftliche Entwicklungen[190].

Die demographisch schlechte Entwicklung hat drei Hauptursachen: rückläufige Zahl von Schulabgängern; viele Fachkräfte entstammen den "geburtenstarken Jahrgängen" der späten fünfziger und frühen sechziger Jahre und hinterlassen eine zahlenmäßig große Lücke zu den nachfolgenden Jahrgängen; eine große Zahl von Fachkräften wird das Rentenalter erreichen, ohne daß Nachwuchskräfte in genügender Anzahl zur Verfügung stünden.

184 Vgl. o.V. (1995 c) S. 9; o.V. (1995 a) S. H12.
185 Vgl. Späth (1995) S. H02; o.V. (1995 a) S. H12.
186 Vgl. ZDH (1993) S. 121 ff.
187 Vgl. Hinrichs (1996) S. 9; Handwerkskammer für München und Oberbayern (1996) S. 46 f.
188 Vgl. Domsch (1989) S. 549 f.; Drumm (1992) S. 471 f.; Frese (1990) S. 263; Kossbiel (1991) S. 375. Vgl. hierzu auch Punkt 3.3.1 S. 53 ff.
189 Vgl. Bundschuh (1996) S. IX; Wagner (1995) S. 67. Im metallverarbeitenden Gewerbe wurden z.B. 1995 mehr Lehrlinge benötigt als sich meldeten; vgl. hierzu Sturm (1996) S. 22.
190 Vgl. hierzu und zum folgenden ZDH (1993) S. 121 ff.

Die Problematik der bildungspolitischen Entwicklung läßt sich daran festmachen, daß zum einen die Attraktivität der unteren Schulabschlüsse (hier vor allem der Hauptschulabschluß[191]) für die Schüler stark abgenommen hat, zum anderen daran, daß die Vergleichbarkeit und Gleichwertigkeit von beruflichen und allgemeinen Bildungsabschlüssen nicht gegeben ist[192]. In Verbindung damit stellen die handwerksrechtlichen Regelungen für potentielle Existenzgründer, die von innerhalb und außerhalb des Handwerks kommen, oft unüberwindliche Hindernisse dar[193].

Auch der Aufschub des Inkrafttretens des Gesetzes zur Förderung der beruflichen Aufstiegsfortbildung – im Volksmund Meister-BAföG genannt – verzögerte eine mögliche positive Auswirkung auf die gegenwärtige bildungspolitische Situation[194]. Mittlerweile ist diese Verzögerung zwar beseitigt[195], doch die für die Bewilligungen zuständigen Stellen haben immer noch Probleme mit der Antragsabwicklung[196]. Entgegen den Schätzungen des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH), die sich an der generellen Wichtigkeit dieser Lösung orientierten, wurden im ersten Jahr seit Inkrafttreten des Gesetzes[197] nur 18.200 Anträge bearbeitet[198]. Ursprünglich hatte man für das Jahr 1996 und die Folgejahre mit ca. 60.000 Anträgen auf Meister-BAföG gerechnet[199].

Die für das Handwerk nachteilige gesellschaftliche Entwicklung ist vielschichtig. Daher sollen hier nur Schlaglichter auf wesentliche Punkte geworfen werden: Ein Grund ist im Wertewandel der Gesellschaft[200] hin zu gut bezahlten, arbeitszeitmäßig geregelten, körperlich wenig belastenden, verantwortungsvollen und Aufstiegsmöglichkeiten bietenden Berufen zu sehen[201]. Diese Werte sehen viele Schulabgänger und auch bereits ausgebildete Handwerker eher in Industriebetrieben gegeben als im

191 Im Jahre 1995 kamen 60 % der Lehrlinge von der Hauptschule; vgl. Fink (1996) S. XII.
192 Vgl. hierzu und zu möglichen Maßnahmen zur Herstellung der Gleichwertigkeit beruflicher Bildung, Gress et al. (1996 c) S. 25 f.
193 Vgl. Feldgen (1996) S. 31.
194 Vgl. o.V. (1995 b) S. 23.
195 Vgl. o.V. (1996 l) S. 2; vgl. Fritsche (1996) S. XII.
196 Vgl. Macias (1997) S. 3.
197 Das Gesetz trat rückwirkend zum 1.1.1996 in Kraft.
198 Vgl. Macias (1997) S. 3.
199 Vgl. Fritsche (1996) S. XII.
200 Vgl. zur Thematik des Wertewandels und der daraus resultierenden Motivation für Beschäftigte im Handwerk, Rosenstiel/Spieß (1995) S. 86 ff.
201 Vgl. hierzu auch Wagner (1995) S. 67.





traditionellen Handwerk. Daher wandern ausgelernte Handwerkslehrlinge häufig in die Industrie ab, die in den vergangenen Jahren selbst weniger Auszubildende einstellte als das Handwerk[202]. Außerdem läßt sich das Image des Handwerks in der Gesellschaft als eher konservativ und wenig innovativ beschreiben[203], obwohl dies für viele Bereiche des Handwerks nicht zutrifft[204].

- *Höhe der Lohnzusatzkosten*

Die Lohnzusatz- bzw. Lohnnebenkosten[205] üben gegenwärtig einen hohen Kostendruck auf die Handwerksbetriebe aus. Diese Kosten haben bereits 85 % der Lohnkosten erreicht[206]. Hauptkostentreiber sind die Sozialversicherungskosten und tarifvertragliche Absprachen, die oft außerhalb des Handwerks ausgehandelt und dann durch Betriebe, die in industrienahen Branchen tätig sind, in das Handwerk importiert werden [z.B. Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Urlaubsregelungen und soziale Zusatzleistungen (z.B. vermögenswirksame Leistungen) etc.]. Das Bau- und Ausbauhandwerk wird speziell durch den Lohnausgleich zwischen normalem Lohn und Krankengeld[207], zusätzlichem Urlaubsgeld, den Einlagen in die Sozialkassen der Bauwirtschaft[208] sowie das Winterausfallgeld[209] belastet. Zwischen der Höhe der Lohnzusatzkosten und der Schwarzarbeit besteht ebenfalls ein Zusammenhang[210]. Denn höhere Nebenkosten verleiten mehr Menschen dazu, sich gegenüber dem Fiskus und den Sozialkassen unsoldidarisch zu verhalten[211].

202 Im Jahre 1995 begannen im Handwerk insgesamt ca. 220.000 Schulabgänger eine Lehre; vgl. hierzu Sturm (1996) S. 22.
203 Vgl. ZDH (1993) S. 125.
204 Vgl. o.V. (1995 a) S. H12.
205 Vgl. Bussiek (1994) S. 66 f.
206 Vgl. o.V. (1995 a) S. H12; o.V. (1995 c) S. 9.
207 Bei länger als sechs Wochen anhaltender Krankheit, vgl. Gabler (1988 b) Sp. 181.
208 Bis zum Jahr 1996 hatten die Betriebe zusätzlich zu diesen Leistungen noch Schlechtwettergeld zu zahlen. Seit dessen Abschaffung halten die Diskussionen über die Wiedereinführung an. Die weitere Entwicklung muß daher abgewartet werden. Vgl. Töpfer (1997) S. 10.
209 Das Winterausfallgeld wurde nach der Abschaffung des Schlechtwettergeldes eingeführt. Es ist noch nicht klar, ob es lange Bestand haben wird. Vgl. o.V. (1997 m) S. 24.
210 Vgl. Handwerkskammer für München und Oberbayern (1996) S. 48.
211 Vgl. o.V. (1996 k) S. XVI.

- *Ausländische Billigarbeitskräfte und Arbeitsrechtsbestimmungen*

Ein weiteres Problem bei der Führung von Handwerksbetrieben stellt die vermehrte Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer zu ausländischen Arbeitsbedingungen dar, die ihre Arbeitskraft für sehr viel weniger Lohn zur Verfügung stellen als deutsche Arbeiter[212]. Dieses Phänomen spielt hauptsächlich in den Bau- und Ausbaugewerken eine wichtige Rolle. In einer repräsentativen Umfrage der Handwerkskammer für München und Oberbayern gaben mehr als drei Viertel der Betriebe an, durch diese Konkurrenz Aufträge zu verlieren[213].

Deutsche Handwerksbetriebe, die deutsche Bauarbeiter bzw. Fachkräfte beschäftigen, müssen ihren Mitarbeitern die tarifvertraglich vereinbarten Löhne zahlen. Diese Entgelte liegen erheblich über den Löhnen der ausländischen Arbeitskräfte. Dadurch sichern sich die Unternehmen mit den billigeren Arbeitskräften die Aufträge, da sie zu Preisen anbieten können, die weit unter denen der Betriebe mit deutschen Arbeitskräften liegen.

Wenn deutsche Unternehmen in diesem Bereich konkurrenzfähig bleiben wollen, so sind sie gezwungen, ebenfalls ausländische Arbeiter zu beschäftigen. Dies gestaltet sich jedoch für die typischen Handwerksbetriebe mit relativ wenigen Mitarbeitern als sehr schwierig, da einerseits die Akquisition dieser Arbeitskräfte im Ausland Präsenz auf dem jeweiligen Arbeitsmarkt mit allen dazugehörigen organisatorischen und finanziellen Aufwendungen bedeutet[214], andererseits die mögliche Vergabe von Subunternehmerschaften an ausländische Billiganbieter, wegen der damit verbundenen Risiken[215], erst ab einer bestimmten Betriebsgröße rentabel wird. Ferner stehen insbesondere kleine Handwerksbetriebe fest zu ihren Mitarbeitern, da oftmals zwischen dem Inhaber und "seinen Leuten" die beschriebene enge, teilweise nahezu familiäre Beziehung besteht. Unter anderem aus diesen Gründen verschwinden immer mehr kleinere Baubetriebe vom Markt[216]. Inwieweit die großen Betriebe durch Maßnahmen wie z.B. der Einführung eines tariflichen Mindeststundenlohns auf deutschen

212 Vgl. hierzu und zum folgenden Fröhlich (1995) S. 19.
213 Vgl. Handwerkskammer für München und Oberbayern (1996) S. 47.
214 Vgl. Engelmeyer (1994) S. 400 ff.
215 Vgl. Biermann (1996) S. 8 ff.
216 Vgl. Späth (1995) S. H02.





Baustellen in der Lage sein werden, der Bedrohung durch den Einsatz ausländischer Arbeitskräfte zu begegnen, läßt sich noch nicht vorhersagen[217].

Weiterhin scheinen lockere arbeitsrechtliche Bestimmungen in anderen EU-Mitgliedsländern die deutschen Handwerksbetriebe zu benachteiligen[218]. So benötigt man in den meisten europäischen Staaten keinen Meistertitel, um einen Handwerksbetrieb zu führen. Das deutsche Handwerk möchte hingegen am sogenannten "Großen Befähigungsnachweis" festhalten[219]. Die Diskussion, ob es sich in diesem Punkt europäischem Recht über kurz oder lang beugen werden muß, wird derzeit äußerst kontrovers geführt[220]. Es bleibt letztendlich der Handwerksorganisation überlassen, durch die Hervorhebung des Qualifikationsaspektes die deutschen Meisterbetriebe von ausländischen Betrieben, die nicht durch einen Meister geleitet werden, qualitativ abzugrenzen. Ob solche Argumente jedoch den preisorientierten Verbraucher überzeugen werden, ist kaum vorhersagbar. In dieser Hinsicht wird auf dem deutschen Handwerk in den nächsten Jahren verstärkter Druck lasten.

- *Wettbewerbsverzerrung durch Schwarzarbeit*

Durch Schwarzarbeit entstehen dem Handwerk jährlich Umsatzausfälle in Milliardenhöhe[221]. Außerdem verursacht sie große Fehlbeträge in der Steuerkasse und im Sozialversicherungssystem der Bundesrepublik Deutschland[222]. Schätzungen zufolge geht man beispielsweise von mehreren hunderttausend illegal Beschäftigten auf bundesdeutschen Baustellen aus[223]. Die Beschäftigung illegaler Arbeitskräfte, vor allem

217 Der tarifliche Mindeststundenlohn wurde zum 1. April 1996 eingeführt. Vgl. o.V. (1996 j) S. 7.
218 Vgl. hierzu Heck (1996) S. 38, der in der Ungleichbehandlung von In- und Ausländern keine Benachteiligung der Inländer sieht.
219 In diesem Zusammenhang wird der "Große Befähigungsnachweis" auch als Wachstumsbremse für das Handwerk angesehen, da er einer einfacheren Betriebsgründung im Wege steht, vgl. Möller (1997) S. 12.
220 Vgl. Feldgen (1996) S. 31. Seit Dezember 1996 können z.B. französische und deutsche Handwerksmeister im jeweiligen Nachbarland einen Betrieb führen und Lehrlinge ausbilden. Vgl. hierzu auch o.V. (1996 p) S. 25.
221 Vgl. Rischer (1997) S. 1.
222 Schätzungen gehen von einem jährlichen Steuerausfall von ca. 100 Mrd. DM aus; vgl. o.V. (1997 c) S. 8. Vgl. hierzu und zum folgenden auch o.V. (1995 d) S. 2.
223 Laut Schätzung der Gewerkschaft Bau-Steine-Erden waren es 1995 bis zu 500.000 illegal Beschäftigter. Vgl. hierzu o.V. (1995 d) S. 2; Heuser (1996) S. 19.

im Bau- und Ausbaugewerbe, repräsentiert ein Problemfeld der Schwarzarbeit[224]. Hierbei handelt es sich oft auch, wie oben beschrieben, um ausländische Arbeiter[225].

Ein anderes Problem stellen inländische Schwarzarbeiter dar, die mit oder ohne Ausbildung Aufträge annehmen und ausführen, die de jure nur von Handwerksmeisterbetrieben übernommen werden dürften[226]. Ferner soll es Meisterbetriebe geben, die bei Barzahlung des Kunden auf eine Rechnungsstellung verzichten. Durch die andauernde konjunkturelle Flaute und die seit Jahren gestiegene Abgaben- und Steuerbelastung der Bevölkerung[227] scheinen sowohl die privaten Auftraggeber als auch die Schwarzarbeiter von der unterbliebenen Rechnungsstellung zu profitieren.

Durch alle oben angeführten Punkte entsteht eine Wettbewerbsverzerrung, die für die ehrlichen bzw. mit den deutschen Arbeitnehmern solidarischen Handwerksbetriebe schwerwiegende Folgen haben kann[228]. Es wird auch klar, daß der einzelne Betrieb gegen diese Strömungen nichts oder nur sehr wenig ausrichten kann. Daher griff z.B. der Gesetzgeber durch das Entsendegesetz für EU-Ausländer sowie durch die Einführung eines Mindestlohnes auf deutschen Baustellen[229] in den Markt ein[230].

### 2.4.3 *Einflüsse gesetzlicher Rahmenbedingungen*

- *Belastung der Betriebe durch Umweltgesetzgebung*

Durch die verschärfte Umweltgesetzgebung in der Bundesrepublik Deutschland in den letzten Jahren wurden auch die Handwerksbetriebe finanziell stark belastet. Bedingt durch die oftmals schmale Kapitalbasis konnten sich viele Handwerksbetriebe die Umstellung auf neue Produktionsverfahren nicht leisten und verschwanden dadurch vom Markt, oder sie mußten Einbußen beim Gewinn hinnehmen, welche, die

224 Vgl. hierzu auch die Ergebnisse in Mayer/Schwarz (1995) S. 22 ff.
225 Vgl. Neff (1996) S. 40; o.V. (1997 t) S. 30.
226 Vgl. ZDH (1990) S. 36.
227 Vgl. Späth (1989) S. 9 f.; Späth (1995) S. H02.
228 Vgl. Fröhlich (1995) S. 19; Heuser (1996) S. 19.
229 Vgl. Heuser (1996) S. 19; o.V. (1996 d) S. 26.
230 Die Einführung von Mindestlöhnen für Arbeiter aus EU-Staaten wirkt marktverzerrend und wettbewerbsbegünstigend für inländische Unternehmen. Die Vereinbarkeit einer solchen Maßnahme mit europäischem Recht müßte erst noch durch europäische Kontrollorganisationen geprüft werden. Vgl. hierzu auch Punkt 2.3.5 S. 21 ff. Außerdem ist im Gespräch, den Bußgeldrahmen für die illegale Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer auf 500.000 DM zu erhöhen; vgl. (1997 t) S. 30.





häufig anzutreffende schmale Eigenkapitalbasis vorausgesetzt, letztendlich wiederum zur Betriebsaufgabe führen konnten.

Ein Beispiel für ein kostentreibendes Gesetz im Umweltbereich verkörpert das Öko-Audit-Gesetz[231]. Um die Auflagen dieses Gesetzes zu erfüllen, müssen die Betriebe Investitionen tätigen, die sich oftmals nur größere Unternehmen leisten können. Unterlassen die Betriebe andererseits diese Investitionen, so erleiden sie einen Wettbewerbsnachteil, der bis zur Betriebsschließung führen kann[232].

Das Inkrafttreten des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes, das u.a. „die Produktverantwortung für die Entwicklung, Herstellung, Be- und Verarbeitung und umweltgerechte Entsorgung von Erzeugnissen regelt"[233], und die seit Jahren anhaltende Gebührenerhöhung im Bereich der Abfallentsorgung stellen weitere schwerwiegende Probleme für die meisten Gewerke dar, angefangen bei den Bau- und Ausbaubetrieben, über die metallverarbeitenden Gewerke bis hin zu Betrieben der Lebensmittel- und Körperpflegebranche. Auch diese neuen Kosten müssen von den Betrieben an den Verbraucher bzw. Kunden weitergegeben werden. Dies verschlechtert erneut die Angebotssituation der Handwerksbetriebe.

Darüber hinaus wird eine ökologische Steuerreform diskutiert[234], die weitere finanzielle Belastungen mit sich bringen wird. Wann und ob diese "Ökosteuern" allerdings erhoben werden, ist noch unklar[235].

Um auf die Veränderungen und Belastungen der Umweltgesetzgebung im Bau- und Ausbaubereich besser reagieren zu können, wurde beispielsweise von Organisationen und Verbänden der Bauwirtschaft die Arbeitsgemeinschaft Kreislaufwirtschaftsträger Bau (KWTB) gegründet. Diese Arbeitsgemeinschaft, die sich u.a. als Informationsstelle versteht[236], kann von den Unternehmen der Bau- und Ausbaubranche bei der strategischen Gestaltung der weiteren Unternehmensentwicklung in diesem Bereich zu Rate gezogen werden.

231 Vgl. Siebert (1996) S. 29; o.V. (1997 r) S. 16.
232 Vgl. Hartmann (1997) S. 16.
233 ZDB (1996 b) S. 127. Vgl. hierzu auch o.V. (1997 q) S. 15.
234 Vgl. Handwerkskammer für München und Oberbayern (1996) S. 49; o.V. (1997 b) S. 22.
235 Vgl. Siebert (1996) S. 29 f.
236 Vgl. ZDB (1996 b) S. 128 ff.

- *Bauordnungsrecht und Arbeitsstättenrichtlinien*

Sowohl das Bauordnungsrecht als auch die Arbeitsstättenrichtlinien sollten mit in die strategische Planung einbezogen werden. Gerade unter langfristigen Aspekten können hier für den Handwerksbetrieb, speziell für die wegen ihrer Produktionserfordernisse potentiell umweltbelastenderen Gewerke (z.B. Bau-/Ausbau-, Metallverarbeitende Betriebe etc.), existenzbedrohende Konsequenzen entstehen. An manchen Orten ist z.B. die Erweiterung des Firmengeländes bzw. der Firmengebäude unter bauordnungs- sowie arbeitsstättenrechtlichen Gesichtspunkten nicht mehr möglich bzw. nicht mehr zulässig. Beispielsweise wurden die Immissionsrichtwerte in den letzten Jahren derart verschärft, daß manchmal nur ein Umzug des Unternehmens als Lösung für die geplante Betriebserweiterung in Frage kommt. Dies bringt dann unter Umständen sogar die Umsiedlung von Betriebsteilen bzw. des gesamten Betriebes in die weitere Umgebung mit sich. Hieraus können neue Probleme wie z.B. größere Kostenbelastungen durch Pacht, spezielle Lärmschutzmaßnahmen, Filtereinrichtungen etc. resultieren. Außerdem ist es möglich, daß durch den Ortswechsel Kunden oder Mitarbeiter verlorengehen, da sie nicht mehr willens sind, die weiteren Wege in Kauf zu nehmen.

- *Novellierung des Ladenschlußgesetzes*

Die Änderung des Ladenschlußgesetzes setzt die Handwerksbetriebe neuen Problemen aus. Durch die Lockerungen dieses Gesetzes wurde die Konkurrenzsituation für die handeltreibenden Handwerksbetriebe erheblich verschärft. Die Öffnungsmöglichkeit der Ladengeschäfte auch nach 18.30 Uhr bedeutet für diese Betriebe, daß die derzeit beschäftigten Verkaufsmitarbeiter längere Arbeitszeiten in Kauf nehmen müssen. Da sich das Verkaufspersonal gerade bei den kleineren Betrieben, die zahlenmäßig die große Mehrheit verkörpern und im Gegensatz zu den großen Betrieben viel häufiger über ein Ladengeschäft verfügen[237], hauptsächlich aus Familienangehörigen des Inhabers zusammensetzt, kann dies eine zusätzliche Belastung der Handwerkerfamilie bedeuten[238].

[237] Vgl. Mayer/Schwarz (1995) S. 14.
[238] Vgl. o.V. (1995 a) S. H12; Handwerkskammer für München und Oberbayern (1996) S. 42.





- *Einflüsse von EU-Gesetzen*

Der Einfluß von EU-Gesetzen auf die Rahmenbedingungen der strategischen Unternehmensführung im Handwerk wird sich in Zukunft erhöhen. Im Moment erscheint als wichtigste Bedrohung für den Status quo des deutschen Handwerks die Vervollkommnung des europäischen Binnenmarktes mit der einhergehenden Liberalisierung und rechtlichen Anpassung dahingehend zu sein, daß per Gesetz der Wegfall des "Großen Befähigungsnachweises" für das Führen eines Handwerksbetriebes geplant ist. Sollte dieser Plan in die Tat umgesetzt werden, so werden in einer großen ersten Welle die grenznahen Betriebe unter erheblichen Konkurrenzdruck durch ausländische Mitbewerber geraten. Des weiteren werden diejenigen Betriebe mit einem härteren Wettbewerb zu rechnen haben, die bisher durch inländische Gesetze geschützt waren. Hier ist vor allem an die Betriebe des Bau- und Ausbaugewerbes (Entsendegesetz) zu denken.

Ferner wird ein Teil des Druckes, der durch die ausländischen Mitanbieter verursacht wird, von den mittleren und großen Bau- sowie Ausbauunternehmen an die kleineren inländischen Betriebe weitergegeben werden. Die erstgenannten werden versuchen, zu günstigen Preisen in Marktsegmente vorzustoßen, in denen sie vorher nicht auftraten. Dieser Prozeß kann derzeit bereits in verschiedenen Gewerken beobachtet werden (z.B. im Elektroinstallateur-Handwerk), weil die schwache Konjunktur größere Unternehmen zwingt, nach Auslastungsmöglichkeiten für ihre Kapazitäten zu suchen.

Die Einführung der gemeinsamen europäischen Währung wird auch für das Handwerk neue Herausforderungen bringen. Aus heutiger Sicht erscheint es jedoch schwierig, die damit verbundenen Auswirkungen richtig abzuschätzen[239]. Beispielsweise bietet die Entwicklung von Szenarien eine Möglichkeit, die Betriebsinhaber für diese sowie weitere zukünftige Problemstellungen zu sensibilisieren[240].

[239] Vgl. Brandenburg (1997) S. 3.
[240] Vgl. Janssen (1995) S. 310.

# 3 Aufgaben der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk

Die Sicherung und der Ausbau von Erfolgspotentialen stehen im Vordergrund des strategischen Managements[241]. Diese Potentiale lassen sich auf zugrundeliegende Erfolgsfaktoren zurückführen und stehen mit ihnen in einem Wirkungszusammenhang[242]. Da es aber äußerst schwierig wäre, alle diese Faktoren und Interdependenzen zu untersuchen, hat man sich im Laufe der Zeit darauf konzentriert, sogenannte kritische Erfolgsfaktoren[243] zu bestimmen. Diese beeinflussen den Erfolg eines Unternehmens in einem hohen Maße und können daher als Hauptstellgrößen angesehen werden. Es ist daher Aufgabe des strategischen Managements im Bau- und Ausbauhandwerk, diese wichtigen Stellgrößen zu erkennen und mitzugestalten. In den folgenden Abschnitten werden deshalb die unter strategischen Gesichtspunkten bedeutsamsten Einflußfaktoren für Handwerksbetriebe des Bau- und Ausbaugewerbes herausgearbeitet.

Die Erfolgsfaktoren können zwei großen Wirkungskreisen zugeordnet werden. Zum einen spielen sie hinsichtlich der Abstimmung des Betriebes mit seiner Umgebung - Märkte, Kunden, Gesellschaft, Umwelt - eine wichtige Rolle, zum anderen muß auch die Planung der innerbetrieblichen Ressourcen und Abläufe für ein strategisches Management "fit gemacht" werden. Es sollen vornehmlich diejenigen Stellgrößen beleuchtet werden, an denen die Betriebe der ausgesuchten Gewerke Veränderungen vornehmen können, um ihre Wettbewerbsvorteile[244] und damit ihren Erfolg zu steigern bzw. langfristig sicherzustellen.

---

241 Vgl. die Fußnoten 22 - 23 S. 2 sowie Reichert/Stinner (1983) S. 205 und Köhler (1993) S. 21.
242 Vgl. Daschmann (1994) S. 5 ff.
243 Zum Begriff der kritischen Erfolgsfaktoren vgl. Daschmann (1994) S. 11 ff. und die dort angegebene Literatur.
244 Vgl. Porter (1992 b) S. 31 f.





## 3.1 Erkennung und Erschließung neuer Märkte und Geschäftsfelder

Die Kundenorientierung als die **„zentrale strategische Leitidee“**[245] sollte bei der Abstimmung der Handwerksbetriebe mit den jeweiligen Märkten im Vordergrund stehen. Ohne diese Grundausrichtung laufen sie Gefahr, sich von ihren Kunden zu entfernen und sich dadurch aus dem Markt zu manövrieren. Gleichgültig, ob es sich um die Erschließung eines neuen Marktes oder die Sicherung bestehender Marktanteile handelt, integraler Bestandteil der strategischen Unternehmensführung muß es sein, Ziele vorzugeben, die geeignet sind, den Kontakt zum Kunden aufrechtzuerhalten bzw. seine Wünsche zu antizipieren[246].

Durch die stetige Bedürfnisänderung der Konsumenten entstehen und verschwinden Marktsegmente. Sich dieser Evolution anzupassen bzw. sie geplant mitzugestalten, ist eine Aufgabe des strategischen Managements. Diese Art des Führens des Unternehmens vom Markt her[247] läßt sich durch den Begriff Marketing[248] beschreiben: „Unter Marketing wird bekanntlich ein Unternehmensführungskonzept verstanden, welches zur Erreichung der (marktlichen) Unternehmensziele alle betrieblichen Aktivitäten konsequent auf die Erfordernisse der relevanten Absatzmärkte ausrichtet.“[249]

Die Betriebe der Bau- und Ausbaugewerke sind derzeit nahezu in allen Marktsegmenten mit sich verändernden bzw. schrumpfenden Märkten konfrontiert. Hierbei ist zu beobachten, daß die Dynamik der Änderungen eher zunimmt[250]. Für Unternehmen, die weiterhin erfolgreich sein wollen, ist es nötig, sich frühzeitig um eine neue Stellung auf den Absatzmärkten zu bemühen[251]. Durch das Aufspüren und Erschließen neuer Märkte und Geschäftsfelder können z.B. Umsatzrückgänge in nicht mehr lohnenden Geschäftsbereichen kompensiert werden. Chancen zeichnen sich beispielsweise in folgenden Bereichen ab: Internationalisierung der Märkte, Schaffung neuer Produkte und Leistungsfelder, Zusammenarbeit mit anderen Firmen in den unterschiedlichsten Bereichen, Akquisition neuer Auftraggeber und -arten.

---

245 Raffée (1989 a) S. 42.
246 Vgl. Mellerowicz (1966) S. 110 f.
247 Vgl. Pleitner (1981) S. 211; Mellerowicz (1966) S. 110.
248 Vgl. Schneider (1981) S. 254 ff.
249 Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1993) S. 29.
250 Vgl. Küpper (1995) S. 17.
251 Vgl. Pleitner (1981) S. 215 ff.; Welge/Hüttemann (1993) S. 85.

### 3.1.1 Chancen durch die Öffnung des Marktes im Zuge der EU

Durch die Öffnung des europäischen Marktes erwachsen den Bau- und Ausbaubetrieben Chancen und Risiken in gleicher Weise. An dieser Stelle soll auf die Chancen eingegangen werden, nachdem die Risiken bereits aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet wurden. Als strategische Erfolgsposition kann sich ein Engagement auf ausländischen Märkten grundsätzlich nur dann erweisen, wenn im Vorfeld rechtlich und wirtschaftlich relevante Fragen internationaler Aktivitäten geklärt wurden. Aufgrund der oftmals mangelhaften Planung vieler Handwerksbetriebe kann ein Auslandsgeschäft unkalkulierbar werden. Hingegen können durch die dem operativen Geschäft weit vorausgehende und sorgfältige Planung langfristig Erfolgspotentiale aufgebaut werden.

Abgesehen vom vielfach ungenügenden Planungsverhalten kommt ein Auslandseinsatz oftmals nur für größere Betriebe in Frage, die aufgrund ihrer finanziellen Ausstattung in der Lage sind, eventuell auftretende Probleme wie z.B. Wechselkursschwankungen[252], Banklaufzeiten zwischen In- und Ausland, Probleme bei Bauverzögerungen (z.B. durch Streik, Auflagen der Baubehörden etc.) abzufangen. Doch auch für kleinere spezialisierte Betriebe kann ein Auslandseinsatz erfolgversprechend sein. Durch das Anbieten einer speziellen Leistung bzw. eines erfolgreichen Leistungsprogramms können wiederum langfristige Erfolgspotentiale geschaffen werden[253], wenn die Nachahmung der Leistung bzw. des Programms durch ausländische Mitbewerber nur schwer oder nicht möglich ist (Besonderheit, Qualität und Zuverlässigkeit der Leistungserbringung, Termintreue und Flexibilität des Leistungserbringers etc.)[254].

[252] Vgl. Blödorn (1994) S. 359 ff.
[253] Vgl. Berekoven (1985) S. 135 ff.
[254] Dies gilt analog für Leistungsangebote im Inland. Vgl. Punkt 3.1.2 S. 39 ff. und Punkt 3.2.2 S. 48 ff.





### 3.1.2 Schaffung innovativer Produkte und Leistungsfelder

Das Anbieten innovativer Produkte und Leistungen eröffnet die Möglichkeit, in neue Märkte vorzustoßen bzw. die Stellung innerhalb eines bestehenden Marktes zu verbessern[255]. Diese Produkte und Leistungen orientieren sich zum einen an Markttrends (z.B. Umwelt, Freizeit), deren zukünftiges Umsatzpotential als wachsend eingeschätzt bzw. als beständig angesehen werden kann, zum anderen an vorhersehbaren Bedarfen, die von den Mitbewerbern noch nicht erschlossen bzw. vernachlässigt wurden (z.B. Produkte für Senioren und behinderte Menschen). Ein weiteres innovatives Leistungsfeld, durch dessen Dienstleitungscharakter neue Kunden gewonnen werden können, ist das Anbieten kompletter Lösungen durch einen Handwerksbetrieb. Durch diese Neuerungen und Verbesserungen können langfristige Erfolgspotentiale aufgebaut werden.

- *Umweltverträgliche Produkte und Leistungen*

Das Wachstum des Ökologiebewußtseins, welches Anfang der achtziger Jahre eingesetzt hat, wird in Zukunft wahrscheinlich noch zunehmen[256]. Verbraucher achten im vermehrten Maße auf die umweltgerechte Herstellung, Handhabung und Entsorgung der Produkte. In Zukunft werden diejenigen Betriebe auf dem Markt am besten bestehen, die sich diesem wachsenden Trend nicht entziehen[257]. In diesem Zusammenhang entstand z.B. die Produktsparte der sogenannten Öko- bzw. Niedrigenergiehäuser, die bereits seit längerer Zeit von spezialisierten Handwerksbetrieben angeboten werden[258]. Auch für die Besitzer nicht nach ökologischen Gesichtspunkten errichteter Wohnungen und Häuser können Energiesparschaltungen bei Licht und Wasser, Konstruktionen zur Reduktion des Heizöl- oder Gasverbrauchs usw. auf den Markt gebracht werden. Außerdem könnten sich Betriebe im Feld der fachkundigen Energiesparberatung (z.B. Einsatz der richtigen Dämmstoffe zur Wärmeschutzisolierung[259]) ein Standbein im Dienstleistungssektor schaffen. Es ist anzunehmen, daß sich die Auskunftsuchenden, ausgehend von der Beratungsleistung, an den jeweiligen

[255] Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1988) S. 838 ff.; Porter (1992 b) S. 42; Rühle von Lilienstern (1986 c) S. 309.
[256] Vgl. Held (1993) S. 676 f.
[257] Vgl. Held (1993) S. 687; o.V. (1997 j) S. 46.
[258] Vgl. Brosch (1997) S. 20.
[259] Vgl. Johé (1997) S. 18.

Handwerksfachbetrieb wenden, um z.B. die Neubau- oder Sanierungsdurchführung abwickeln zu lassen. Ferner wird die umweltverträgliche Entsorgung von defekten bzw. gebrauchten Produkten (z.B. durch Recycling) zukünftig eine bedeutende Rolle spielen.

- *Produkte und Leistungen für spezielle Zielgruppen sowie Nutzungszwecke*

Die Herstellung von Produkten für die ältere Generation stellt sich unter strategischen Gesichtspunkten für die kommenden Jahrzehnte als sehr vielversprechend dar, da die absolute Anzahl und der relative Anteil der alten Menschen an der Gesamtbevölkerung in Deutschland stark zunehmen werden. Damit wird ebenfalls ein zahlenmäßiger Anstieg der pflegebedürftigen und behinderten Personen einhergehen, da diese Quote mit zunehmendem Lebensalter wächst. In diesem Marktsegment könnten durch die Bau- und Ausbaubetriebe Spezialprodukte, Sonderanfertigungen und Serviceleistungen angeboten werden wie z.B. Montage von Treppenaufzügen, Umbau von Badezimmern zur behindertengerechten Benutzung, Informationsveranstaltungen zur Unfallvorbeugung bzw. zur altersgerechten Wohnraumgestaltung etc.

Um das gestiegene Maß an Freizeit sinnvoll nutzen zu können, werden u.a. mehr spezielle Einrichtungen benötigt. Der Bau und die Ausstattung von Sportplätzen, Schwimmbädern (auch und gerade im privaten Bereich), Saunen, Mehrzweckhallen oder Versammlungsstätten können als Beispiele für zukunftsträchtige Produkte und Leistungsfelder dienen.

- *Angebot kompletter Lösungen*

Ein Leistungsfeld, welches von den Betrieben der Bau- und Ausbaubranchen noch nicht richtig besetzt wird, ist das Anbieten von Komplettlösungen[260]. Darunter ist primär nicht die Kooperation mit Betrieben anderer Gewerke zu verstehen[261], sondern die Leistungspalette eines Betriebes nach dem Motto "alles aus einer Hand"[262].

Vorreiter auf diesem Gebiet sind seit ca. 30 Jahren die Anbieter von Fertighäusern[263], die oftmals, ohne Mitglieder anderer Gewerke in Anspruch zu nehmen, schlüsselfertiges Bauen anbieten. Meistens sind in diesen Betrieben neben den Mitarbeitern, die für die Aufstellung der Häuser zuständig sind, auch Personen beschäftigt, welche für die abschließende Baufertigstellung benötigt werden, z.B. Elektro- und Sanitärfachpersonal. Einige dieser Unternehmen verfügen sogar über das nötige Know-how, die erforderlichen Erdarbeiten vor und nach der Bauphase in eigener Regie zu bewerkstelligen. Für den zumeist privaten Kunden entfällt somit die Pflicht der Baukoordination. Auch aufgrund dieses Services haben sich die Fertighäuser auf dem stark umkämpften Eigenheimmarkt behaupten können[264].

[260] Vgl. Sturm (1997 a) S. 28; ZDH (1993) S. 83 f.
[261] Vgl. hierzu Punkt 3.1.3 S. 41.
[262] Vgl. Wagner (1995) S. 68.
[263] Vgl. Heckelmann (1962) S. 13.





Weiterhin könnte durch die Flexibilisierung der in der Handwerksordnung festgeschriebenen Berufsfeldabgrenzung die rechtliche Voraussetzung dafür geschaffen werden, daß kleinere Bau- und Ausbaubetriebe ebenfalls in die Lage versetzt würden, Leistungen aus einer Hand anzubieten[265]. So wäre es diesen Unternehmen, die nur über wenige Mitarbeiter verfügen, möglich, auf dem Markt der gewerksgruppenübergreifenden Tätigkeiten gegenüber größeren Mitbewerbern wettbewerbsfähig zu werden. Für die kleinen und mittleren Betriebe ist es unter finanziellen Gesichtspunkten meist unmöglich, einen Meister für jedes Gewerk, in dem Arbeiten ausgeführt werden, einzustellen. Durch die Schaffung von ordnungspolitischen Rahmenbedingungen könnte die Handwerksorganisation, über die bereits bestehende Ausübungsberechtigung[266] hinaus, gewerksgruppenübergreifende Arbeiten fördern und damit den kleinen Betrieben einen strategischen Flexibilitätsspielraum schaffen.

### *3.1.3 Zeitgemäße Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit*

Die Spezialisierung der einzelnen Gewerke ist, u.a. durch die Bestimmungen der Handwerksordnung gefordert und gefördert, im Handwerk relativ stark ausgeprägt. Dies führte in der Vergangenheit dazu, daß z.B. an der Renovierung bzw. dem Umbau eines Badezimmers eine große Anzahl verschiedener Gewerke beteiligt war. Der damit verbundene Koordinationsaufwand belastet den Auftraggeber, oftmals Privatpersonen, die kein oder nur sehr wenig Wissen im Bereich der Bauüberwachung bzw. -ausführung haben, im hohen Maße. Die reibungslose Auftragserledigung kann da-

[264] Vgl. Brosch (1997) S. 20.
[265] Vgl. ZDH (1993) S. 84.
[266] Vgl. § 7 a HwO.

durch in weite Ferne rücken[267]. Durch gezielte Kooperationen mit Betrieben anderer Gewerke[268], gerade im Bereich des privaten Neu-, Um- sowie Ausbaus, können die Kunden von unangenehmen Aufgaben befreit werden. In der Hochbaubranche und hier hauptsächlich bei großen Bauvorhaben sind solche sogenannten Arbeitsgemeinschaften (ARGE) bereits seit langem üblich[269].

Grundsätzlich sind zwei Konzepte der Zusammenarbeit denkbar. Zum einen gibt es die lockere, sporadische Kooperation, die von Zeit zu Zeit bei größeren Projekten oder bei speziellen Problemen von rechtlich und wirtschaftlich absolut selbständigen Firmen gebildet wird. Zum anderen besteht die Möglichkeit, eine vertraglich festgelegte Kooperation (z.B. Servicegesellschaft[270]) einzugehen. Bei dieser verpflichten sich die Betriebe des jeweils anderen Gewerkes, im Falle bestimmter Vorhaben ihre Kooperationspartner mit in die Auftragsausführung einzubeziehen. Die letztgenannte Art der Zusammenarbeit kann Verflechtungen zwischen zwei oder mehr Firmen mit sich bringen, die bis zur Verschmelzung zu einer großen Unternehmung führen können.

Für den nach Freiheit und Selbständigkeit strebenden Handwerker kommt oft nur die lockere Allianz mit Gewerksfremden in Betracht. Diese Art der Kooperation, möglichst mit Betrieben vergleichbarer Größe und Geschäftsauffassung[271], birgt den Vorteil der Akquisition von Zusatzaufträgen. Auch können solche Aufträge übernommen werden, welche für den einzelnen Partner aufgrund ihres Volumens oder ihrer Struktur unausführbar gewesen wären. Jeder Kooperationspartner spezialisiert sich auf seinen Bereich und kann daher seine Kernkompetenz voll ausspielen. Als

267 „An der Herstellung eines Badezimmers beispielsweise sind nehezu alle Ausbaugewerke beteiligt. Konventionell läuft das so ab: Nach den Rohbauarbeiten der Maurer kommen Heizungsbauer, Sanitärfachleute und Elektriker, ... Es folgen Putzer, Estrichleger und dann wieder Klempner, um die Badewanne aufzustellen. Anschließend muß der Fliesenleger ran, dann nochmals Putzer und Maurer ... Dann kommt der Schreiner, um die Tür einzusetzen und am Ende der Maler. Durch den Wechsel der Gewerke mit langen Rüst- und Stillstandszeiten führt oft der Zufall Regie." Schröder (1997) S. 9.

268 Zum Begriff der Kooperation und seinen unterschiedlichen Ausprägungen im Handwerk, vgl. Breidenbach (1969) S. 15 ff.; o.V. (1997 e) S. 38; Rühle von Lilienstern (1986 a) S. 86 ff.

269 Vgl. Saam (1996) S. 49 f.

270 In Leipzig existiert z.B. bereits eine solche Servicegesellschaft. In ihr haben sich 210 Handwerksbetriebe, die auf Sanierung und Neubau von Wohnungen spezialisiert sind, zusammengeschlossen, mit dem langfristigen Ziel einen Firmenverbund zu gründen. Vgl. hierzu und zum folgenden Sprößig (1997) S. 18 ff.

271 Vgl. hierzu und zum folgenden Heckner/Meier/Schwarz (1996) S. 197 ff.





weiterer positiver Effekt ist die mögliche Erschließung eines neuen Kundenkreises zu sehen, was wiederum jedem Partner neue Absatzchancen eröffnen kann.

Eine weitere moderne und momentan stark expandierende Form der Zusammenarbeit im Handwerk ist das Franchising[272]. Durch die Überlassung des Namensrechtes und/oder des Fertigungs- bzw. Vermarktungs-Know-hows eines Produktes bzw. einer Produktgruppe werden Betriebe in die Lage versetzt, Erzeugnisse anzubieten, deren Entwicklung bzw. Produktion für sie zu teuer oder unrentabel wäre[273]. Ein positiver Nebeneffekt eines solchen Franchisevertrages kann u.a. der Imagegewinn für den Franchise-Nehmer sein, der sich dann auch auf andere Produkte dieses Handwerksbetriebes übertragen kann. Als problematisch kann sich das Franchising dann erweisen, wenn z.B. durch vertragliche Regelungen unangemessene Vorleistungen, bestimmte Absatzmengen oder langjährige Bindungen an den Franchise-Geber vom Franchise-Nehmer gefordert werden.

Unter strategischen Gesichtspunkten können sowohl die Kooperation als auch das Franchising langfristig sinnvolle Konzepte bilden, die den einzelnen Handwerksbetrieb in eine erfolgreiche Zukunft führen können. Chancen und Risiken müssen allerdings gerade wegen ihrer Langfristigkeit genauestens abgewogen werden.

### *3.1.4 Akquisition öffentlicher Aufträge*

Für viele, vor allem kleinere und mittlere Handwerksbetriebe, stellt die Akquisition öffentlicher Aufträge eine vermeintlich hohe Hürde dar. Die exakte Einhaltung der Kriterien (Fachkunde, Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit)[274] der Verdingungsordnung für Bauleistungen (VOB)[275] sind Voraussetzung für die Teilnahme an der Ausschreibung und für die Erteilung des Auftrages. Aus Furcht, diesen Anforderungen nicht genügen zu können, der teuerste Anbieter zu sein oder deshalb, weil der Betrieb über kein oder kein professionelles Kalkulations- bzw. Informationsbeschaf-

272 Vgl. o.V. (1997 n) S. 30; Schweizer (1997) S. 81 ff.

273 Im Bau- und Ausbauhandwerk sind als bereits praktizierte Beispiele, Häuser in Holzrahmenbauweise, Wintergärten-, Türen-, Spanndecken- und Wandbeschichtungssysteme sowie Sanierungs- und Renovierungssysteme für Räume und Gebäude zu nennen. Informationen finden sich im Internet: *http://www.franchise-net.de*. Vgl. o.V. (1997 e) S. 38; o.V. (1997 n) S. 30.

274 Vgl. Hagelüken (1996 b) S. 21.

275. Die VOB ist ein Kriterienkatalog für die Vergabe öffentlicher Bauaufträge; vgl. Gabler (1988 b) Sp. 2274.

fungswesen verfügt, nehmen viele Betriebe von der Teilnahme an der Ausschreibung Abstand.

Durch die Nutzung der neuen Medien können Ausschreibungsunterlagen, wie z.B. Ausschreibungen der Europäischen Union im "Supplement S zum Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften" ab einem bestimmten Ausschreibungsvolumen, bereits über das Internet online abgerufen werden[276]. Auch andere öffentliche Bauvorhaben werden in diesem Medium für die Handwerksbetriebe angeboten. Die Informations- und Ausschreibungsunterlagenbeschaffung kann so für viele, gerade kleinere Betriebe vereinfacht werden[277]. Hierzu ist es allerdings nötig, daß sich der Unternehmensleiter bzw. der Mitarbeiter, der mit der Ausschreibungsteilnahme betraut wurde, mit den erforderlichen hard- und softwaremäßigen Zugangskriterien vertraut macht[278].

Die Aufträge der öffentlichen Hand spielen im Bau- und Ausbausektor eine sehr wichtige und konjunkturell stabilisierende Rolle[279]. Obwohl auch in diesem Bereich die Auftragszahlen wegen der angespannten öffentlichen Haushaltslage zurückgehen[280], steht es außer Frage, daß diejenigen Firmen, die schon seit Jahren Aufträge in diesem Bereich ausführen, eher mit Neu- bzw. Anschlußaufträgen rechnen können als Firmen, die sich von vornherein nicht an Ausschreibungen beteiligen. Unter den Aspekten der langfristigen Geschäftsfeld- und Potentialplanung erscheint es sinnvoll, sich für öffentliche Aufträge zu bewerben, sowie darauf zu achten, daß die Zulassungsbedingungen für die Annahme öffentlicher Aufträge erhalten bleiben. Denjenigen Firmen, die z.B. illegale Arbeitnehmer am Bau beschäftigen, droht seit 1994 ein zeitlicher Ausschluß von diesen Aufträgen[281]. Ähnliche Sanktionsmöglichkeiten bestehen für die öffentlichen Auftraggeber bei Korruption.

---

276 Die Online-Version des "Supplement S zum Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften" trägt den Namen TED (Tenders Electronic Daily); vgl. ZDB (1996 b) S. 163 ff.; Rittmann (1996) S. 51 ff. Unter der Adresse *http://www.bundesausschreibungsblatt.de* können Ausschreibungsinformationen im Internet eingesehen werden; vgl. Rittmann (1997) S. 56.

277 Vgl. Bundschuh (1997 c) S. 33; Rittmann (1996) S. 52; Winterstein (1997 b) S. I.

278 Wie z.B. Zugangsmöglichkeiten zum Internet, benötigte Hard- und Software etc. Einen guten Überblick über Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung durch Informations- und Kommunikationstechniken bieten Picot/Reichwald/Wigand (1996) S. 115 ff.

279 Vgl. o.V. (1996 f) S. 21; o.V. (1995 g) S. 27.

280 Vgl. Hagelücken (1996 a) S. 24; ZDB (1996 a) S. 78 f.

281 Vgl. o.V. (1996 n) S. 1.





## 3.2 Sicherung und Ausbau von bestehenden Marktpositionen

Die meisten Handwerksbetriebe konzentrieren sich auf die bereits bestehenden Geschäftsfelder bzw. Märkte. Die Gründe hierfür liegen in erster Linie in der Betriebsgröße und den begrenzten finanziellen Möglichkeiten. Eine Erschließung neuer Geschäftsfelder und Märkte, wie u.a. im vorherigen Abschnitt beschrieben, kommt deshalb für einige Betriebe nicht in Betracht. In diesen Fällen stellt die professionelle Bearbeitung der angestammten Geschäftsfelder eine Alternative dar. Ihr Ziel ist es, vorhandene Erfolgspotentiale zu pflegen oder sogar auszubauen. Möglichkeiten hierzu liegen z.B. im Bemühen, die Kundennähe zu verstärken, die Kommunikation mit den Märkten zu verbessern, strategische Geschäftsfelder zu bilden sowie Marktbehauptungsstrategien anzuwenden.

### *3.2.1 Kundennähe, Marketing-Mix und Kommunikation mit Märkten*

Das Handwerk ist ein stark dienstleistungsbezogener Wirtschaftszweig[282]. In den meisten Gewerken besteht zwischen den (potentiellen) Kunden und den Betrieben täglicher Kontakt, wie z.B. bei Schreinern, Glasern, Jalousiebauern, Elektro-, Gas-, Wasser-, Heizungsbaubetrieben usw. Bei allen diesen Kontakten steht nicht nur das materielle Produkt im Vordergrund, sondern gerade auch die Dienstleistung[283]. Der Preis eines Produktes ist oftmals nicht das einzige Entscheidungskriterium beim Kauf. Andere begleitende Eigenschaften wie z.B. Beratung[284], Service, Pünktlichkeit sowie Zuverlässigkeit, Qualität oder auch die Einmaligkeit der erbrachten Leistung[285] spielen sehr häufig eine wichtige, wenn nicht sogar die entscheidende Rolle[286]. Diese Tatsache eröffnet den Betrieben beispielsweise die Möglichkeit, eine Strategie der „Preissicherung durch Differenzierung"[287] zu verfolgen.

Der Handwerksbetrieb ist durch seine Kunden- und Marktnähe in der Lage, individuelle Leistungen direkt und ohne Umwege an den Abnehmer zu bringen[288]. Wei-

---

282 Vgl. Schweitzer (1991 a) S. 20 f.

283 Vgl. Böcker/Dichtl (1991) S. 173.

284 Vgl. Rosenberger (1982) S. 156 ff.; Mellerowicz (1966) S. 119.

285 Vgl. Deck (1995) S. 108; Laux (1982 b) S. 229; vgl. Wesseldijk (1994) S. 11 ff.

286 Vgl. hierzu und zum folgenden ZDH (1993) S. 73 f.

287 Küpper/Bronner/Daschmann (1994) S. 433.

288 Vgl. Schweitzer (1991 a) S. 21.

terhin besteht für die Betriebe durch die unmittelbare Informationsrückkoppelung die Chance, auf sich ändernde Marktdaten und Änderungen im Konsumverhalten der Kunden relativ schnell zu reagieren[289]. Der Satz, daß es viele Unternehmer gibt, „insbesondere im Handwerk, die der Auffassung sind, die Kunden sollten gefälligst zu ihnen kommen, wenn sie etwas von ihnen wollten"[290], paßt nicht mehr in eine Zeit, in der es gerade auf Dienstleistung und Kundennähe ankommt[291]. Der Kunde muß im Mittelpunkt des Absatzmarketings stehen[292].

Für eine positive Zukunftsentwicklung der Handwerksbetriebe wird es weiterhin entscheidend sein, nicht nur reine Werbemaßnahmen (viele Handwerker setzen Marketing mit Werbung gleich[293]) zur Absatzsteigerung zu ergreifen. Viel mehr erscheint es sinnvoll, mit einem Bündel von Marketingmaßnahmen auf dem Markt aufzutreten[294], die sich aus einer umfassenden Marketing-Strategie herleiten.

Durch das Zusammenstellen eines mit der Unternehmensstrategie kompatiblen Marketing-Mix[295], welcher sich in der Regel auf die Felder Produkt- und Sortiments-, Konditionen-, Kommunikations- sowie Distributionspolitik bezieht[296], wird es möglich, auf die Dynamik der Märkte zu reagieren oder diese Dynamik sogar selbst aktiv mitzugestalten. „Es gilt, aus den einzelnen Teilstrategien eine Gesamtstrategie zu bilden, wobei diese die optimale Kombination der Teilstrategien ergeben soll."[297]

Im Rahmen einer solchen Teilstrategie kann es zielführend sein, gezielt die Stärken der Betriebe herauszustellen. Ein Preiskampf gegen größere und größte Mitbewerber, gerade in der Handelssparte, verspricht nicht nur wenig Erfolg, sondern kann sich auch, als Folge von sinkenden Renditen[298], als ruinös für den kleineren Betrieb erweisen. Daher sollten in der Werbung Leistungen, die ausschließlich bzw. sehr gut von Handwerksbetrieben erfüllt werden können, herausgestellt werden. Hier bietet sich zum einen die Servicewerbung an. Sie stellt die Zufriedenheit des Kunden als

289 Vgl. o.V. (1996 m) S. 20 f.
290 Böcker/Dichtl (1991) S. 174.
291 Vgl. ZDH (1993) S. 73.
292 Vgl. Fischer (1982) S. 50 f.
293 Vgl. Heckner/Meier/Schwarz (1996) S. 6 ff. Vgl. auch Punkt 4.4.3 S. 134.
294 Vgl. Schwarz/Schmutzer (1996) S. 44 ff.
295 Vgl. Küpper (1995) S. 373.
296 Vgl. Meffert (1986); Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1988); Küpper (1995) S. 373.
297 Chini (1981) S. 208.
298 Vgl. Porter (1992 a) S. 42.





langfristig stabilisierenden Faktor in den Mittelpunkt der Werbekampagne bzw. des gesamten Marketings. Zum anderen kann durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit[299] eines oder mehrerer Betriebe, die sich in diesem Bereich zu einer Art strategischer Allianz[300] zusammenschließen, der positive Eindruck (Goodwill[301]) der Konsumenten und Auftraggeber gegenüber dem Betrieb, mehreren Betrieben, einem Gewerk oder dem gesamten Handwerk geschaffen bzw. verstärkt werden.

Hierbei sollte nicht das operative Ziel der Umsatzsteigerung in der gegenwärtigen Periode im Mittelpunkt stehen, sondern das langfristig angelegte Streben nach Vertrauensbildung der Kundschaft gegenüber den Betrieben[302]. Auch wenn diese Art der Öffentlichkeitsarbeit zunächst finanzielle Vorleistungen von den Handwerksunternehmen bzw. den Innungen und/oder Verbänden erfordert, sollte ihre langfristige Wirkung hinsichtlich Erschließung und Sicherung von Kundenpotential nicht unterschätzt werden, denn „sie ist frei von sichtbarem Eigennutz des einzelnen Betriebes und wirkt deshalb glaubwürdiger und überzeugender."[303]

299 Zur Definition des Begriffes Öffentlichkeitsarbeit vgl. Obermaier (1995) S. 18.
300 Vgl. zum Begriff der strategischen Allianz: Bühner (1994) S. 158 ff.; Tietz (1993) S. 1564 ff.
301 Vgl. zu diesem Begriff und in diesem Zusammenhang: Mellerowicz (1966) S. 117.
302 Vgl. Knauß (1996) S. IV.
303 Mellerowicz (1966) S. 117.

### 3.2.2 *Bildung strategischer Geschäftsfelder und Anwendung von Marktbehauptungsstrategien*

Gegenwärtig ist im Bau- und Ausbausektor in vielen Marktsegmenten von schrumpfenden bzw. stagnierenden Märkten auszugehen. Es kommt daher für die Betriebe darauf an, sich von den Mitbewerbern durch das Angebot von Zusatzleistungen (z.B. besonderer Service, fachliche Beratung etc.[304]) abzugrenzen oder andere spezielle Marktbehauptungsstrategien zu verfolgen[305]. Zur Bestimmung der eigenen Position im Markt ist es unumgänglich, eine Standortkontrolle durchzuführen. Hierzu ist die Bildung sogenannter strategischer Geschäftsfelder hilfreich[306].

Durch die Segmentierung einzelner, relativ eng begrenzter strategischer Geschäftsfelder aus der Vielzahl der Unternehmensaktivitäten können die Handwerksbetriebe befähigt werden, für jedes dieser Felder spezielle Strategien zu entwickeln[307]. Mittels Einordnung der strategischen Geschäftsfelder in eine Portfoliomatrix können "Cash Cows", "Question Marks", "Dogs" und "Stars" ermittelt werden[308]. Je nach Einschätzung des relativen Marktanteils bzw. der Marktwachstumschancen[309] können dann Schritte eingeleitet werden, die zur gezielten Bearbeitung des jeweiligen Segmentes führen[310]. Durch ihre große Anschaulichkeit[311] und die leichte Handhabbarkeit eignet sich diese Matrix für den Einsatz im Handwerk. Die drei Grundfragen, die sich der Anwender stellen muß, lauten: „In welchem Geschäft sind wir tätig? Wer sind unsere Mitbewerber? Wie stehen wir relativ zum Wettbewerb?"[312]

304 Vgl. Punkt 3.2.1 S. 45 ff.
305 Vgl. Meffert (1989) S. 476 f.
306 In der Literatur wird auch von "strategischen Geschäftseinheiten" (SGE), "Strategic Business Area" oder "Strategic Business Unit" gesprochen; vgl. Kreilkamp (1987) S. 317; Werkmann (1989) S. 168; Timmermann (1989) S. 201.
307 Vgl. Kreilkamp (1987) S. 316 f.; Stark (1986 b) S. 147 f.
308 Zur Definition der Begriffe "Cash Cows", "Question Marks", "Dogs" und "Stars" vgl. Porter (1992 a) S. 448 f. Vgl. auch Kreilkamp (1987) S. 327 ff.; Schwinn (1993) S. 99 ff.
309 Vgl. Küpper (1995) S. 83 f.
310 Vgl. Wiedmann/Löffler (1989) S. 422 f.
311 Vgl. Küpper (1995) S. 88 f.
312 Timmermann (1989) S. 202.





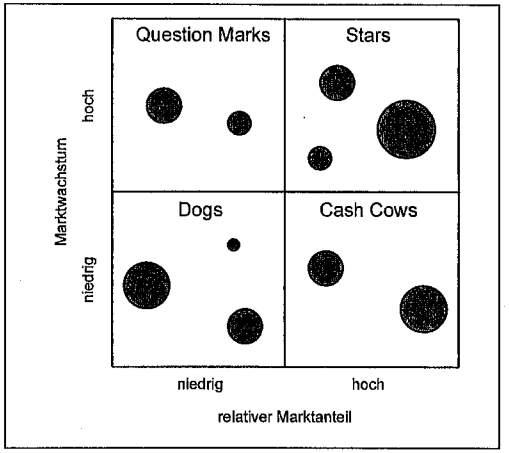


*Abb. 3: Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio*[313]

Durch die klare Ausformulierung der Antworten können erfolgversprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Elementar ist hierbei auch die Fragestellung, wo die Kernkompetenzen liegen[314] und welche Aktivitäten mit den Zukunftserwartungen kompatibel sind. Vielfach wird es hierzu nötig sein, zunächst einmal die Firmenphilosophie bzw. die Firmengrundsätze zu definieren[315], um nicht Entscheidungen herbeizuführen, die zwar im Moment opportun zu sein scheinen, sich aber nicht mit den langfristigen Unternehmenszielen zur Deckung bringen lassen.

Erscheint nach der Durchführung einer Geschäftsfeldanalyse die Fortführung eines oder mehrerer Tätigkeitsbereiche als nicht mehr verfolgenswert, so sollte die Firmenleitung über geeignete Marktaustrittsstrategien nachdenken[316]. In diesem Fall muß eine Prüfung zeigen, ob möglicherweise die Existenz des gesamten Unternehmens von den stillzulegenden Marktaktivitäten abhängt. Hier sind Risiken und Chancen unter Kosten- und Nutzenaspekten sorgsam gegeneinander abzuwägen. Unter strate-

313 Vgl. Dunst (1983) S. 97; Porter (1992 a) S. 448 f.
314 Die Anforderungen, die an Kernkompetenzen zu stellen sind, lauten: erkennbar und wertvoll für den Kunden, einmalig in bezug auf die Konkurrenz, schwer imitierbar, auf verschiedenen Märkten einsetzbar; vgl. Hinterhuber (1996) S. 11 f. Bei der Klärung dieser Sachverhalte können z.B. externe Berater zu Rate gezogen werden, um zu aufschlußreichen Antworten zu gelangen, vgl. Jörg (1995) S. 148 ff.
315 Vgl. Deck (1995) S. 100 ff.; Heckner/Meier/Schwarz (1996) S. 154 ff. Vgl. hierzu auch Punkt 3.3.1 S. 53.
316 Vgl. hierzu und zum folgenden Meffert (1989) S. 479 f.

gischen Gesichtspunkten kann die Aufgabe der Unternehmung unter bestimmten Voraussetzungen sinnvoll sein, da auch die Zukunftssicherung der wirtschaftlichen Existenz der Unternehmerfamilie und der übernehmenden Generation mit in die Überlegungen einbezogen werden muß.

Die Strategie der Marktführerschaft im Sinne einer Kostenführerschaft bietet sich für viele Handwerksbetriebe im allgemeinen nicht an, da durch die kleinen Betriebsgrößen, die geringen Losgrößen bei der Fertigung und die oftmals gegebene Individualität der Aufträge kaum Kostendegressionseffekte erzielt werden können[317]. Erfolgversprechender scheint für einige Unternehmungen eine Strategie der technologischen Führerschaft (fokussierte Nischenstrategie) zu sein, in deren Rahmen sich der Handwerksbetrieb, meist betriebsgrößenunabhängig, einen technologischen Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern sichern kann. Sowohl die Findigkeit und Spezialisierung bei der Leistungserbringung als auch das Qualitätsniveau, im Sinne eines Total Quality Managements (TQM)[318], können den entscheidenden Vorteil begründen und so dafür sorgen, daß für potentielle Mitbewerber die Markteintrittsbarrieren sehr hoch bzw. uneinnehmbar werden.

Eine andere Strategie kann in der Suche und Besetzung von Marktnischen (differenzierte Nischenstrategie) gesehen werden[319]. Bei Verfolgung dieser Strategie müssen Qualität, Individualität (Flexibilität, Eingehen auf Kundenwünsche etc.) und Originalität (schwere Kopierbarkeit) der erbrachten Leistung sehr hoch sein, damit die vergleichsweise hohen Kosten dieser Leistungserbringung durch den Markt vergütet werden. Als komparativer Vorteil wirkt sich hier vor allem die geringe Betriebsgröße der meisten Handwerksbetriebe aus, die sie flexibel macht[320].

317 Vgl. Küpper (1995) S. 85; vgl. hierzu und zum folgenden auch Meffert (1989) S. 480 ff.
318 Vgl. Petrenko/Sigl (1995) S. 267.
319 Vgl. Meffert (1989) S. 481 ff.; Mayer (1981) S. 274.
320 Vgl. Littger (1997) S. 19; Mayer (1981) S. 273.





### 3.2.3 *Bestimmung der strategischen Grundhaltung*

Ein anderer Ansatz zur Bestimmung der strategischen Grundausrichtung eines Handwerksunternehmens wird im folgenden dargestellt. Dieser Ansatz läßt sich in der Praxis gut überprüfen[321]. Mit ihm können Typen strategischer Grundhaltungen[322] Begriffen zugeordnet werden. Diese Typen, Einstellung zu Veränderungen einerseits und Haltung gegenüber Spezialisierung anderseits, lassen sich, wie in Abb. 4 zu sehen, in neun Quadranten einteilen. Fünf dieser Quadranten sind begrifflich mehrheitlich einer der folgenden strategischen Grundhaltungen zuzuordnen: Innovator, Prospektor, Architekt, Verteidiger sowie Risikostreuer[323].

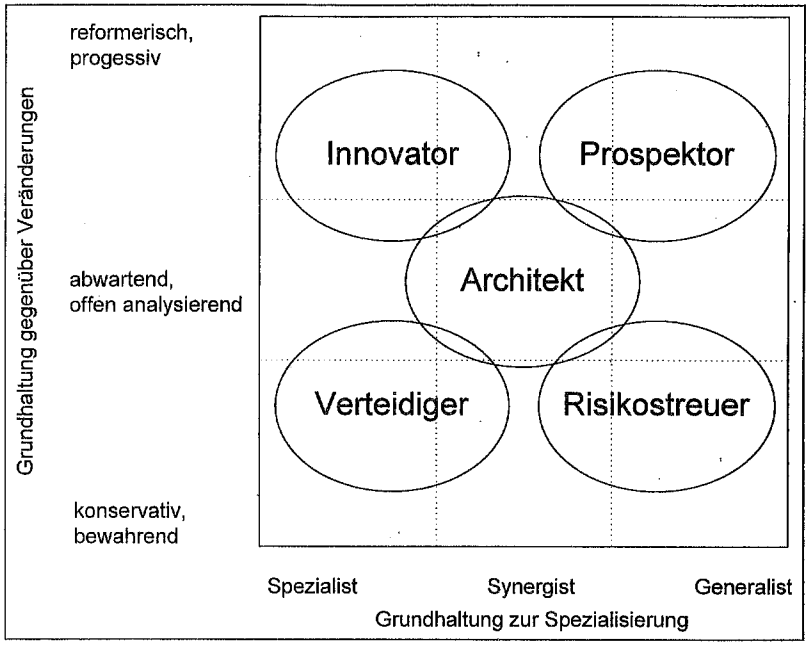


*Abb. 4: Typen strategischer Grundhaltungen im Bau-/Ausbauhandwerk*[324]

321 Vgl. Punkt 4.3.1 S. 51 ff. und Punkt 4.4.2.1 S. 126 f.
322 Vgl. hierzu und zum folgenden Kirsch/Roventa/Trux (1983) S. 24 ff.
323 Die sechste Grundhaltung, nämlich die der Reagierer, wurde in dieser Arbeit aus Gründen der Vereinfachung und der schweren Abfragbarkeit innerhalb des standardisierten Fragebogens nicht berücksichtigt. Indizien, die auf diese Grundhaltung hinweisen könnten, lassen sich im empirischen Teil dieser Arbeit finden; vgl. Punkt 4.3.1 S. 88 f.
324 In Anlehnung an Kirsch/Roventa/Trux (1983) S. 23 und Kirsch/Trux (1983 a) S. 48.

Unternehmen, die der Gruppe der Architekten[325] angehören, bevorzugen Zweckmäßigkeit und Zukunftssicherheit bezüglich ihrer strategischen Grundausrichtung. Sie sind nach vielen Seiten hin offen und versuchen, durch die Kombination von Neuem und Bestehendem ein langsames, aber stetiges Wachstum zu erreichen.

Die Verteidiger wollen sich im Wettbewerb dadurch behaupten, daß sie ihre bewährten Produkte und Dienstleistungen auf einem bestehenden Markt mit bekannten Kunden anbieten. Die Risikostreuer verfügen über ein breiter gefächertes Geschäftsfeld-Portfolio als die Verteidiger. Dabei ist es ihnen aber auch wichtig, an konservativen Grundhaltungen sowie Gepflogenheiten festzuhalten und die führende Rolle bei Innovationen oder risikoreichen Diversifikationen anderen zu überlassen. Beispielsweise kommt daher eine Strategie der technologischen Führerschaft für sie grundsätzlich nicht in Betracht.

Die Innovatoren greifen eigene oder fremde Ideen auf und verfolgen sie zielstrebig. Um dieses Ziel zu erreichen, konzentrieren sie ihre Kräfte auf ein paar wenige, aber auserlesene Geschäftsfelder. Für sie ist Flexibilität als Strategie längst nicht so bedeutsam wie z.B. für die Architekten oder die Risikostreuer. Die Prospektoren befinden sich stetig auf der Suche nach neuen Trends, denen sie mit neuen Produkten gerecht zu werden versuchen. Innovationsfähigkeit und Flexibilität nehmen für sie einen hohen Stellenwert ein. Überproportionale Gewinne durch innovatives Vorgehen auf unterschiedlichsten Märkten stehen dem Risiko des Totalverlustes durch falsche Einschätzungen der zukünftigen Entwicklungen und Fehlkalkulationen gegenüber.

[325] Vgl. hierzu und zum folgenden Kirsch/Roventa/Trux (1983) S. 27 ff.





## 3.3 Durchführung strategischer Betriebsplanung

### *3.3.1 Strategische Potentialplanung*

Für die strategische Potentialplanung als Teil der strategischen Planung von Bau- und Ausbaubetrieben lassen sich drei wesentliche Punkte herausschälen:

- Einführung von Führungsgrundsätzen,
- Strategische Personalplanung,
- Strategische Investitions- und Finanzplanung.

Durch die Einführung von Führungsgrundsätzen sollen der Betriebsinhaber sowie weitere an der Unternehmensführung beteiligte Personen in die Lage versetzt werden, sich über die grundsätzlichen Ziele und Normen ihres Betriebes Klarheit zu verschaffen[326]. Da viele Handwerksbetriebe bereits seit langem existieren, ist anzunehmen, daß sie über solche Grundsätze verfügen, ohne sie jedoch in schriftlicher oder anderer Form für alle Mitarbeiter publik gemacht zu haben. Andere Betriebe, die noch nie nach irgendwelchen Leitschnüren gehandelt haben oder nicht mehr danach handeln, könnten ihren Betrieb diesbezüglich auf solide Fundamente stellen, indem sie die Ziele des Unternehmens schriftlich niederlegen[327]. Dieses konzeptionelle Vorgehen ermöglicht es, sich über Fähigkeiten und Fertigkeiten des Betriebes und seiner Mitarbeiter ein klares Bild zu verschaffen. An diesem Spiegelbild können dann die in Zukunft zu treffenden Entscheidungen gemessen werden. Besonders die langfristige bzw. strategische Ausrichtung des Unternehmens sollte zur Erreichung dieser Ziele beitragen[328].

Wichtig erscheint die Feststellung, daß sich Unternehmensstruktur und -ziele gegenseitig aneinander anpassen müssen, um den größtmöglichen Nutzen zu erreichen[329]. Für die Betriebe des Bau- und Ausbauhandwerks liegt es unter Nutzen- und Praktikabilitätsaspekten nahe, daß nur durch die Abstimmung beider Bereiche ein ausgewogenes internes und externes Firmenbild entstehen kann.

[326] Vgl. Küpper (1995) S. 273 f.; Heckner/Meier/Schwarz (1996) S. 155.
[327] Vgl. Heckner/Meier/Schwarz (1996) S. 155 ff.
[328] Vgl. Grochla et al. (1981) S. 93; Küpper (1995) S. 274.
[329] Vgl. Zettelmeyer (1984) S. 31 f.

Die strategische Personalplanung gliedert sich in mehrere Teilplanungen[330]: Die Ermittlung des langfristigen Soll-Personalbestandes unter qualitativen, örtlichen sowie grob quantitativen Aspekten ist Gegenstand der strategischen *Personalbedarfsplanung*. Durch sie wird der Handwerksbetrieb befähigt, sich den notwendigen Überblick bis zum Ende des Planungshorizontes zu verschaffen. Die *Personalbeschaffungsplanung* dient der bedarfsgerechten langfristigen Versorgung des Unternehmens mit qualifizierten Mitarbeitern. Durch die *Personalentwicklungsplanung* kann das qualitative Leistungsniveau der Mitarbeiter an die sich ändernden Gegebenheiten angepaßt werden. Hierdurch wird es möglich, den steigenden Marktanforderungen hinsichtlich der Qualität der Leistungserbringung sowie des technischen Fortschritts Rechnung zu tragen.

Die *Personalfreisetzungsplanung* hat zum Ziel, in Zukunft entstehende personelle Kapazitätsüberhänge rechtzeitig zu erkennen und unter langfristigen Gesichtspunkten geeignete Maßnahmen zum Kapazitätsabbau zu ergreifen (z.B. Vorruhestandsregelungen, Aufstellung von Sozialplänen etc.). Die letztgenannte Planungsart geht oftmals mit der Übergabe- bzw. Aufgabeplanung[331] eines Betriebes einher, denn die Freisetzung des langjährig beschäftigten Personals stellt in diesem Fall zumeist ein gravierendes Problem dar. Mittels der *Personalerhaltungsplanung* können präventive Konzepte zur Erhaltung bzw. Förderung des Leistungsniveaus der Mitarbeiter sowie zur Erhöhung der Personalbindung bzw. Senkung der Fluktuationsrate erarbeitet werden.

Dieses Bündel an Planungsmaßnahmen, das die Rahmenbedingungen für die operative und taktische Personalplanung schafft, gewährleistet den koordinierten und gezielten Ressourceneinsatz im Personalbereich von Betrieben der Bau- und Ausbaubranchen. Durch das strategische Management des "Faktors Mensch" können verborgene Reserven aufgedeckt und nutzbringend eingesetzt werden[332]. Die Synchronisation

330 Vgl. hierzu und zum folgenden Mag (1981) S. 205; Welge (1985) S. 273 ff.
331 Vgl. hierzu auch Punkt 3.3.2 S. 57.
332 Vgl. hierzu und zum folgenden Kirsch (1991) S. 389 f.





von Betriebs- und Mitarbeiterinteressen als Ergebnis der strategischen Personalplanung trägt zur Schaffung, Sicherung und zum Ausbau von Erfolgspotentialen bei[333].

Die strategische Investitions- und Finanzplanung soll die Bau- und Ausbaubetriebe befähigen, sich über ihre zur Verfügung stehenden monetären und realwirtschaftlichen Ressourcen langfristig einen Überblick zu verschaffen. Die extrem gegenwarts- und inhaberbezogene Unternehmensführung im Handwerk trägt in Verbindung mit einem oftmals mangelhaften innerbetrieblichen Rechnungswesen dazu bei, daß viele Betriebe die Notwendigkeit einer Aufstellung weit in die Zukunft reichender Investitions- und Finanzpläne übersehen. Gerade aber durch die Verwendung dieser beiden langfristigen Planungsinstrumente[334] würden die Betriebe in die Lage versetzt, bereits frühzeitig etwaige Produktions-, Liquiditäts- oder Finanzierungsengpässe zu erkennen und beizeiten darauf zu reagieren. Die hierzu notwendige Überführung **„qualitativer Zielgrößen ... in quantitative Zielgrößen“**[335] kann, wie auch bei der Personalplanung beschrieben, als typische Controllingaufgabe angesehen werden[336]. Dies macht wiederum sehr anschaulich, daß es auch für Handwerksbetriebe, egal welcher Betriebsgrößenklasse sie angehören[337], sinnvoll erscheint, sich mit modernem Controlling vertraut zu machen.

### *3.3.2 Strategische Organisationsplanung*

Die Organisation muß dem Anspruch gerecht werden, *„einen maximalen oder befriedigenden Beitrag zur Erreichung der Ziele und zur Erfüllung der Zwecke“*[338] des Betriebes zu leisten. Daher muß sie, wie alle anderen betrieblichen Teilsysteme auch, auf diese Ziele ausgerichtet werden[339]. Diese Ausrichtung läßt sich nur durch langfristige Planung erreichen[340].

333 Vgl. Domsch (1989) S. 540 ff.; Grochla et al. (1981) S. 93 ff.; Kossbiel (1991) S. 363 ff.; Olfert/Steinbuch (1993) S. 42 ff.; Welge (1985) S. 273 ff.; Wübbenhorst (1982) S. 259 ff.; Wührer (1985) S. 93 ff.
334 Vgl. Küpper (1993) S. 603.
335 Küpper (1995) S. 414.
336 Vgl. Küpper (1995) S. 414.
337 Vgl. Preißler (1997) S. 55 ff.
338 Hill/Fehlbaum/Ulrich (1989) S. 141 ff.
339 Vgl. Küpper (1995) S. 15 ff.
340 Vgl. Küpper (1995) S. 64 f. und Abb. 1 S. 4.

Für die Betriebe des Bau- und Ausbauhandwerks lassen sich hinsichtlich der strategischen Organisationsplanung die folgenden vier Hauptgesichtspunkte herausschälen:

- Einrichtung einer strategischen Frühaufklärung
- Planung der innerbetrieblichen Kommunikation
- Planung der betrieblichen Strukturen und Abläufe
- Planung der Betriebsübergabe

Bei der Auswahl dieser Punkte war entscheidend, daß sie ein möglichst großes Spektrum von bedeutenden Bereichen der strategischen Organisationsplanung - angefangen von der Früherkennung möglicher Chancen und Risiken bis hin zur Übergabeplanung des Handwerksbetriebes – abdecken. Gerade dem letztgenannten Bereich kommt, wie bereits erläutert[341], sowohl in einzel- als auch gesamtwirtschaftlicher Sicht eine äußerst wichtige Rolle zu. Aber auch auf die innerbetriebliche Kommunikation wird wegen ihrer besonderen und förderlichen Wirkung auf die Erreichung der strategischen Ziele eines Unternehmens eingegangen.

Die strategische Frühaufklärung[342] soll die Betriebe zu zweierlei befähigen: Einerseits sollen sie durch diese in die Lage versetzt werden, potentielle Gefahren möglichst früh zu erkennen, andererseits sollen sich bietende oder sich abzeichnende Chancen rechtzeitig erkennbar gemacht werden[343]. Um diese zwei Aspekte abzudekken, ist es nötig, auf sogenannte "schwache Signale"[344] zu reagieren. Dies bedeutet für die Handwerksbetriebe, ein Gespür für zukünftige Trends und Anforderungen zu entwickeln. Hierzu erscheint es sinnvoll, eine bzw. mehrere Personen im Unternehmen mit dieser Aufgabe zu betrauen. Ein Denken jenseits des Tagesgeschäftes ist hierfür erforderlich. Die Forderung nach "unproduktiven" Personen, die sich "nur" Gedanken um die mögliche Zukunft des Betriebes machen, dürfte in der Handwerkspraxis auf teilweise große Ablehnung stoßen. Viele Betriebe werden aufgrund ihrer starren Kostenfixierung bzw. ihrer starken operativen Ausrichtung kein Verständnis dafür haben, einen solchen Mitarbeiter zu finanzieren. Dennoch kann angenommen

341 Vgl. die Punkte 2.3.6 S. 22 f. und 3.3.1 54 f.
342 Vgl. zur Diskussion und Unterscheidung der Begriffe Frühwarnsystem, Früherkennungssystem sowie Frühaufklärungssystem: Wiedmann (1989) S. 303.
343 Vgl. Kirsch/Trux (1983) S. 226.
344 Vgl. Ansoff (1976) S. 129 ff.; Kirsch/Trux (1983) S. 227 ff.





werden, daß sich die hierfür eingesetzten Mittel im Laufe der Jahre durch die verbesserte Stellung der Unternehmen im Markt amortisieren werden.

Sollte trotz der eingeführten strategischen Frühaufklärung ein Trend bzw. ein Signal übersehen worden sein, so muß das Unternehmen über ein funktionsfähiges Krisenmanagement verfügen, das umgehend Korrekturen am strategischen Kurs vornimmt[345]. Speziell für kleinere, aber auch für größere Betriebe erscheint es nicht unbedingt notwendig, eigene Strategenstellen einzurichten. Es genügt, wenn eine Person neben ihrer täglichen Arbeit diese Funktion übernimmt. Voraussetzung hierfür ist jedoch, daß auch diese Art der Betätigung als Arbeit anerkannt und vergütet wird. Die Besetzung einer Strategenstelle nur auf dem Papier wird für keinen der Beteiligten gewinnbringend sein.

Die Stellung einer solchen Person innerhalb des Unternehmens - gleichgültig, ob sie sich ausschließlich oder nebenher mit dieser Aufgabe beschäftigt - müßte so angelegt sein, daß ihre Anregungen unmittelbar an die Firmenleitung weitergegeben werden. Ferner sollte sichergestellt sein, daß bedeutende Informationen von jedem Mitarbeiter an diese Person herangetragen werden können. Auch die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern sowie zwischen Firmenleitung und Mitarbeitern sollte für das Unternehmen - im strategischen und langfristigen Kontext - förderlich sein[346]. Hierzu erscheint es notwendig, daß die betrieblichen Strukturen und Abläufe, wie zuvor bereits beschrieben, an den strategischen Erfordernissen ausgerichtet werden.

Der Betriebsübergabeplanung kommt innerhalb der strategischen Organisationsplanung eine Schlüsselstellung zu[347]. Für Unternehmen, in welchen in den nächsten fünf Jahren keine Übergabe ansteht, spielt dieser Gesichtspunkt zunächst eine untergeordnete Rolle. Alle anderen Betriebe sollten sich frühzeitig den mit der Übergabe verbundenen Herausforderungen stellen, um auch diese Veränderung in das strategische Konzept einzubeziehen. Je langfristiger und umsichtiger dieser Punkt berücksichtigt wird, desto reibungsloser und damit existenzerhaltend wird der Generationswechsel vollzogen werden[348]. Oftmals wird die Bedeutung dieser Fragestellung von den Be-

345 Vgl. Wiedmann (1989) S. 304.
346 Vgl. Schweizer (1978) S. 134.
347 Vgl. Punkt 2.3.6 S. 22.
348 Vgl. hierzu und zum folgenden o.V. (1997 s) S. 15.

troffenen unterschätzt. Hinzu kommt, daß mit der Übergabe auch Probleme im zwischenmenschlichen Bereich zusammenhängen können und deshalb eine frühzeitige Planung dieser organisatorischen Reform sowohl von dem Übergebenden als auch von seinen potentiellen Nachfolgern vermieden wird.

Über die gerade erläuterten Zusammenhänge hinaus erscheint es für sämtliche Betriebe, ob sie zur Übergabe anstehen oder nicht, von Vorteil zu sein, auch für den Fall einer unerwarteten Übergabe (z.B. Tod oder schwere Erkrankung des Inhabers) über Pläne zur Weiterführung des Betriebes zu verfügen. Diese Art der vorausschauenden Übergabe- bzw. Weiterführungsplanung trägt zur Existenzsicherung der Inhaberfamilie und nicht zuletzt der Mitarbeiter bei.

## 3.4 Einsatz geeigneter strategischer Führungsinstrumente

Um die beschriebenen Aufgaben der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbaugewerbe gewährleisten zu können, sollten die Betriebe geeignete Informations-, Planungs- und Kontrollinstrumente einsetzen[349]. Verschiedene Untersuchungen zu diesem Problemkreis haben ergeben[350], daß der Erfolg von Unternehmungen – z.B. gemessen an Rendite und Wachstum[351] – mit dem Einsatz solcher Instrumente korreliert[352].

Die Verwendbarkeit von Planungsinstrumenten stößt dort an Grenzen, wo durch den hohen Unsicherheitsgrad hinsichtlich der kommenden Ereignisse und Entwicklungen keine allzu genauen Vorhersagen mehr gemacht werden können[353]. In diesem Falle kommt dem Einsatz der anderen Führungsinstrumente eine noch größere Bedeutung zu, da sie durch ihre Funktion der Informationsbereitstellung für brauchbare Planungsgrundlagen sorgen können. Informations-, Planungs- und Kontrollinstrumente des strategischen Managements verzahnen sich so zu einem gegenläufigen System,

349 Vgl. Rühle von Lilienstern (1986 b) S. 213.
350 Vgl. hierzu Daschmann (1994) S. 110 ff. und die dort zitierte Literatur.
351 Vgl. Pohl/Rehkugler (1989) S. 8 f.
352 Vgl. Daschmann (1994) S. 113.
353 Zum Kernproblem der strategischen Planungsinstrumente vgl. Weber (1991 a) S. 87.





dessen schwächstes Glied jeweils durch den konsequenten Einsatz der anderen Instrumente wieder funktionstüchtiger gemacht werden kann.

Vor dem Hintergrund der vielschichtigen Probleme bei der strategischen Führung von Handwerksbetrieben erscheint es zielführend, diese Instrumente hinsichtlich einiger Kriterien näher zu erläutern. Sie stellen sozusagen das "Handwerkszeug" dar, das den Betriebsinhabern für ein strategisches Management an die Hand gegeben werden kann.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß die Vorkenntnisse bezüglich der Anwendung strategischer Instrumente im Bau- und Ausbauhandwerk als relativ gering einzuschätzen sind. Daher sollte zum Gebrauch der Instrumente für diese Zielgruppe zunächst nur ein geringes Maß an Vorwissen über ihren zweckmäßigen Einsatz erforderlich sein. Weiterhin sollte die Datenerhebung, die für die Anwendung nötig ist, möglichst unkompliziert durchzuführen sein. Hierfür bieten sich zunächst Zahlen und Informationen an, die bereits im Betrieb vorhanden sind, wie z.B. Daten aus der Bilanz, der Kostenrechnung, der Umsatzstatistik usw. Des weiteren können Veröffentlichungen der Handwerkspresse, der Fachverbände sowie anderer Einrichtungen, die Zahlenmaterial für Handwerksunternehmen bereitstellen, wie z.B. die im Deutschen Handwerksinstitut zusammengeschlossenen Forschungsinstitute, der Informationsdienst der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V., die Rationalisierungs-Gemeinschaft Handwerk Schleswig-Holstein e.V. etc., genutzt werden. Die Erlangung solcher Informationen ist mit einem zusätzlichen zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden, da sie nicht direkt im jeweiligen Betrieb vorhanden sind. Trotzdem erscheint der zu tätigende Aufwand erfolgversprechend, da durch die Verbreiterung der Informationsbasis um externe Informationen eine bessere Planungsgrundlage geschaffen werden kann.

Die Durchführung des Instrumenteneinsatzes sollte aufgrund der oben beschriebenen angenommenen geringen Vorkenntnisse so schnell und einfach wie möglich zu bewerkstelligen sein. Hierbei kann jedoch mit Blick auf die Qualität der Resultate nicht auf eine notwendige Gründlichkeit oder Vollständigkeit verzichtet werden. Außerdem könnten sich in Kauf genommene Ungenauigkeiten sowie Unvollständigkeiten

des Analyse- und Planungsprozesses als äußerst problematisch erweisen, da durch den langfristigen Charakter der Planungen eine kurzfristige Änderung der gebundenen Potentiale nur schwer durchzuführen ist[354].

Wenn die problemlose Übertragbarkeit der mittels der Analyse- und Planungsinstrumente gewonnenen Ergebnisse sowie Erkenntnisse auf die betrieblichen Gegebenheiten möglich ist, kann ein weiteres Anforderungskriterium strategischer Führungsinstrumente für Bau- und Ausbaubetriebe als erfüllt angesehen werden. Um diese Umsetzbarkeit zu erreichen, sollte ferner eine Dokumentation der einzelnen Anwendungsschritte sowie der Ergebnisbewertung vorhanden sein. Aus diesem schriftlichen Leitfaden könnte weiterhin hervorgehen, daß nach dem Einsatz der Planungsinstrumente und der Umsetzung etwaiger Realisationsschritte die Durchführung einer Ergebniskontrolle wichtig ist, um den Erfolg des Instrumenteneinsatzes langfristig zu gewährleisten.

Zusammenfassend lassen sich die Anforderungskriterien, die von strategischen Führungsinstrumenten im Bau- und Ausbauhandwerk[355] erfüllt werden sollten, im Überblick so darstellen:

- Geringe Vorkenntnisse zur Anwendung erforderlich,
- Unkompliziertheit der Datenerhebung,
- schnelle und einfache Durchführbarkeit,
- problemlose Ableitung der Ergebnisse auf die betrieblichen Gegebenheiten,
- gute Dokumentation.

354 Vgl. Punkt 1.1 S. 4.

355 Auf eine inhaltliche Vorstellung strategischer Instrumente wird verzichtet. Einen sehr guten Überblick hierzu bieten Küpper/Bronner/Daschmann (1994) S. 697 ff.



# 4 Empirische Analyse der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk

Mit Hilfe einer empirischen Untersuchung werden im folgenden der Verbreitungsgrad und der Entwicklungsstand der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk analysiert. Ziel dieser Untersuchung ist es, neben der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Kennzeichnung der befragten Betriebe, die Merkmale ihres strategischen Verhaltens herauszuarbeiten. Besonderes Augenmerk wird hierbei auf die Bestimmung der Bedeutsamkeit von Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und deren mögliche Interdependenzen mit grundlegenden betrieblichen Eigenschaften, wie z.B. Mitarbeiterzahl und Gewerksgruppenzugehörigkeit, gelegt. Weiterhin werden aus den erhobenen Daten Eigenschaftsprofile erfolgreicher Bau- und Ausbaubetriebe gebildet. Diese Profile geben die Abhängigkeit des Erfolges erfolgreicher Unternehmen von unterschiedlichen Faktoren wieder. Den Abschluß des Kapitels bildet die Charakterisierung des strategischen Verhaltens einer aus dem Datenmaterial gebildeten Teilstichprobe (Hoch-/Tiefbau Branche). Ihre Ergebnisse werden mit denen der untersuchten Gesamtstichprobe kontrastiert.

## 4.1 Konzeption und Ablauf der empirischen Untersuchung

### *4.1.1 Auswahlverfahren der zu untersuchenden Betriebe*

Durch nicht standardisierte Gespräche mit Angehörigen folgender im Handwerk tätiger Organisationen, ständischer Vertretungen sowie Unternehmen wurde Expertenwissen hinsichtlich wichtiger Aspekte der strategischen Unternehmensführung im Handwerk abgefragt:

- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH);
- Betriebsberatungsstellen der Handwerkskammern München und Oberbayern, Chemnitz, Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld;
- Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH);
- Marketing Center Handwerk (MCH), Oberhausen;
- Geschäftsstelle des Deutschen Handwerksinstituts (DHI), Bonn;
- Institut für Handwerkswirtschaft (IHW), München;
- Unternehmensberatung Heckner, Kastl.

Ziel dieser Gespräche war es, die erhaltenen Informationen in die Konzeption eines Fragebogens einfließen zu lassen. Neben den aus der konzeptionellen Aufarbeitung des Untersuchungsthemas abgeleiteten Erkenntnissen ermöglichten diese Informationen aus erster Hand einen Überblick über die praktische Notwendigkeit der Behandlung und der Adaption des Themas für das Handwerk. Das Interesse der Befragten an der Themenstellung war derart groß, daß bereits in diesem frühen Stadium über weiterreichende Forschungs- und Umsetzungsmaßnahmen zwischen zwei bzw. mehreren der oben genannten Stellen diskutiert wurde.

Die einhellige Meinung der Experten ging dahin, daß die Beschränkung des Themas auf eine ausgewählte Gruppe (Bau- und Ausbaubetriebe) äußerst sinnvoll sei. Auf diese Weise könnten aussagekräftige und valide Ergebnisse eher erlangt werden. Nach Abschluß der laufenden Untersuchung wurde es von vielen der Befragten als weiterhin lohnenswert angesehen, die in der betrachteten Stichprobe erlangten Erkenntnisse auf andere Branchen des Handwerks zu übertragen.





Die zu untersuchenden Betriebe der Bau- und Ausbaubranchen[356] wurden durch ein gezieltes, mehrstufiges Auswahlverfahren bestimmt. Als hierfür geeignetste statistische Methode bot sich das Quotaverfahren an[357]. Zunächst wurde die Zahl der anzuschreibenden Betriebe auf ca. 1.000 festgelegt. Diese Zahl erschien als eine ausreichend große Stichprobe, um bei einer a priori geschätzten Rücklaufquote von 15 bis 25 % genügend Datenmaterial zu erhalten. Das Untersuchungsgebiet wurde auf Bayern beschränkt, da sich die durch dieses Verfahren gewonnenen Werte auf das Bundesgebiet extrapolieren lassen[358].

Gemäß dem gewählten Untersuchungsverfahren wurde festgelegt, daß Betriebe nicht gleichmäßig aus den sieben bayerischen Handwerkskammerbezirken[359] auszuwählen seien, sondern im gleichen Verhältnis wie die gesamte Anzahl der im jeweiligen Kammerbezirk ansässigen Betriebe zur Gesamtzahl aller bayerischen Handwerksunternehmen. Dadurch wurde ein möglichst realitätsgetreues Abbild der regionalen Verteilung erreicht.

In einem dritten Schritt wurde bestimmt, daß die Anzahl der Betriebe pro Gewerkgruppe der relativen Häufigkeit der jeweiligen Gewerkgruppe zur gesamten Anzahl aller Handwerksbetriebe entsprechen sollte[360]. Der zugrundeliegende Gewichtungsschlüssel lautete wie folgt:

Gewerkgruppe Bau und Ausbau : Gewerkgruppe Elektro und Sanitär : Gewerkgruppe Holzverarbeitung und Glas wie 50 : 35 : 15.

---

356 Hier sind nicht die Betriebe der Gewerkgruppe I der Anlage A der Handwerksordnung gemeint, sondern die Gesamtheit aller ausgewählten Betriebe, die entweder im Bau- oder Ausbaubereich tätig sind. Vgl. auch Abb. 5 S. 64.

357 Vgl. hierzu und der Diskussion um die Zulässigkeit sowie die gute Verwendbarkeit dieses Verfahrens in der Praxis: Bortz/Döring (1995) S. 376 f.; Mayntz/Holm/Hübner (1978) S. 82 ff.; Schnell/Hill/Esser (1989) S. 275 ff.

358 Vgl. die vorstehende Fußnote; vgl. hierzu auch Späth (1995) S. H02.

359 Die sieben bayerischen Handwerkskammerbezirke sind: München und Oberbayern, Niederbayern/Oberpfalz, Schwaben, Oberfranken, Mittelfranken, Unterfranken, Coburg.

360 Vgl. Statistisches Bundesamt (1996) S. 10 f.

Ebenfalls wurden die Gewerkschlüssel[361] der zu selektierenden Gewerke festgelegt, damit eine möglichst homogene Stichprobe entstehen konnte. Folgende Gewerke wurden ausgewählt[362]:

| Gewerknummer | Gewerkbezeichnung | Gruppe |
|---|---|---|
| 01 | Maurer | A |
| 02 | Beton- und Stahlbetonbauer | A |
| 05 | Zimmerer | A |
| 06 | Dachdecker | A |
| 08 | Wärme-, Kälte- und Schallschutzisolierer | A |
| 09 | Fliesen-, Platten- und Mosaikleger | A |
| 13 | Steinmetze (Bausteinmetze) | A |
| 14 | Stukkateure | A |
| 15 | Maler und Lackierer | A |
| 31 | Klempner | B |
| 32 | Gas- und Wasserinstallateure | B |
| 33 | Zentralheizungs- und Lüftungsbauer | B |
| 35 | Elektroinstallateure | B |
| 52 | Tischler (Bauschreiner) | C |
| 53 | Parkettleger | C |
| 54 | Rolladen- und Jalousiebauer | C |
| 100 | Glaser (Bauglaser) | C |

*Abb. 5: Übersicht der in die Untersuchung einbezogenen Gewerke*

Die Auswahlkriterien wurden der Ostbayerischen Datenverarbeitungsgesellschaft (ODAV) in Straubing übermittelt, von wo aus sich die Daten der Handwerksrollen aller bayerischen Handwerkskammern abrufen lassen. Nach Klärung und unter Berücksichtigung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen, wurden 1003 Adressen bayerischer Handwerksbetriebe der Bau- und Ausbaubranchen[363] übergeben. Diese waren gemäß der zuvor beschriebenen Vorgaben zufällig aus der verbliebenen Grundgesamtheit ausgewählt worden.

361 Gemäß Anlage A der Handwerksordnung.
362 Gewerke mit anderen Gewerknummern fanden keine Berücksichtigung.
363 Vgl. Fußnote 356 S. 63.





### 4.1.2 *Entwurf und Durchführung der schriftlichen Befragung*

Als geeignetes Erhebungsinstrument wurde die schriftliche Befragung gewählt. Die herausgearbeiteten Untersuchungsschwerpunkte wurden durch Angaben zu folgenden Themenkomplexen abgefragt:

- Allgemeine konstitutive sowie betriebswirtschaftliche Angaben,
- Angaben zu Geschäftsfeldern, Auftraggebern und Auftragsarten,
- Angaben zum strategischen Verhalten und zur Unternehmensplanung,
- Angaben über Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren,
- Angaben zu verwendeten bzw. bekannten strategischen Instrumenten.

Beim Entwurf des teilweise standardisierten Fragebogens wurde[364], gemäß der ausgewählten Zielgruppe, strikt nach den Maximen der leichten Verständlichkeit und Bearbeitbarkeit vorgegangen. Es erschien wichtig, ein möglichst großes Maß an geschlossenen Fragen aufzunehmen, um den Bearbeiter nicht zu langweilen oder abzuschrecken[365]. Offene Fragen wurden nur dort verwendet, wo es die Art der Fragestellung nicht anders zuließ bzw. dort, wo der Ausfüllende nicht durch fertige Antwortalternativen beeinflußt werden sollte, z.B. bei der Angabe der Geschäftsfelder, der Mitarbeiterzahlen sowie der prozentualen Abschätzung von Umsatzanteilen, Auftraggebern und Auftragsarten usw. Am Anfang des Fragebogens wurden die Fragen zu allgemeinen Sachverhalten positioniert, gegen Ende wurden nur noch leicht zu beantwortende Fragen gestellt[366].

Auch bei der formalen Gestaltung des Fragebogens konnte auf Expertenwissen des zuvor genannten Personenkreises zurückgegriffen werden. So erschien es z.B. sinnvoll, Umsatzzahlen bzw. Gewinn- sowie Umsatzschätzungen nicht auf der ersten Fragebogenseite abzufragen. Dies hatte den Sinn, einerseits zunächst das Vertrauen des Antwortenden zu gewinnen, ihm andererseits durch die Möglichkeit des Umblätterns bzw. Verdeckens der Angaben beim Ausfüllen ein zusätzliches subjektives Gefühl des Datenschutzes zu vermitteln.

364 Der Fragebogen ist im Anhang 1 S. 159 ff. abgedruckt.
365 Vgl. hierzu und zum folgenden Bortz/Döring (1995) S. 232 ff.
366 Vgl. Bortz/Döring (1995) S. 234.

Die verwendeten geschlossenen Fragen reichten von einfachen Ja-Nein-Fragen sowie Antwortmöglichkeiten mit Mehrfachnennungen über nominale Meßwertskalen bis hin zu einfachen ordinalen Rating- bzw. Likertskalen[367], die in drei Stufen gegliedert waren. Auch und nicht zuletzt wurden bei der Gestaltung des Fragebogens die zur Verfügung stehenden Auswertungsmethoden berücksichtigt[368]. Hierbei mußten allerdings häufig Zugeständnisse zugunsten der leichten Verständlichkeit und Handhabbarkeit des Untersuchungsmediums gemacht werden. Aus diesem Grunde finden sich z.B. kaum metrische Skalen innerhalb des Bogens[369].

Die Problematik der Testverfälschung durch übertrieben positive Selbstdarstellung der teilnehmenden Betriebe bzw. durch Beantwortung der Fragen gemäß der sozialen Erwünschtheit konnte a priori nicht völlig ausgeschlossen werden[370]. Die Auswertungen ergaben jedoch, daß sich widersprüchliche Antworten, die sich auf eines der zuvor angesprochenen Probleme hätten zurückführen lassen, kaum finden ließen. Dennoch wäre die Behauptung falsch, daß diese Probleme völlig irrelevant gewesen wären. Die Fragenkomplexe wie z.B. zu Erfolgs- sowie Mißerfolgsfaktoren wurden daher besonders gründlich auf diese Problematik hin untersucht[371] und mit Ergebnissen anderer Befragungen verglichen[372]. Auch hier ließen sich keine signifikanten Abweichungen feststellen[373].

Im Rahmen mehrerer Veranstaltungen des Instituts für Handwerkswirtschaft (IHW) wurde im Juni 1996 mit Unternehmern der Bau- und Ausbaubranchen sowie Angehörigen der Handwerksorganisation ein Pretest des Fragebogens durchgeführt. Die in dieser Testreihe erzielten Erkenntnisse wurden in die Endfassung des Fragebogens integriert. So wurden z.B. Fragestellungen klarer formuliert, zwei zusätzliche Fragen aufgenommen sowie eine Frage gestrichen.

367 Vgl. Bortz/Döring (1995) S. 203 f.; Mayntz/Holm/Hübner (1978) S. 55 ff.
368 Vgl. hierzu Punkt 4.1.3 S. 69.
369 Vgl. Bleymüller/Gehlert/Gülicher (1989) S. 3.
370 Vgl. Bortz/Döring (1995) S. 210 ff.; Rosenstiel (1987) S. 361 f.; Schönpflug/Schönpflug (1989) S. 293 f.
371 Beispielsweise durch die Analyse der Schiefe der Antworthäufigkeiten und/oder mittels Kreuztest einzelner Items mit Items anderer Fragenkomplexe. Die erreichten Signifikanzniveaus waren hierbei gut bis sehr gut; vgl. hierzu auch S. 69 ff.
372 Vgl. Daschmann (1994) S. 145 ff.
373 Vgl. auch Punkt 4.3.4 S. 100.





Insgesamt äußerten sich die Vortester zufrieden mit dem Inhalt, der Zweckdienlichkeit, dem Schwierigkeitsgrad und der zum Ausfüllen des Fragebogens benötigten Zeit. Nach der Korrektur wurde der Fragebogen nochmals Angehörigen der Handwerksorganisation sowie zwei Unternehmern vorgelegt. Diese überarbeitete Form wurde als ausgereift erachtet und im Anschluß zur Vervielfältigung freigegeben.

Der Versand der insgesamt 1003 Fragebögen fand am 4.7.1996 statt. Der Sendungsumfang umfaßte ein Anschreiben des Instituts für Handwerkswirtschaft (IHW), den Fragebogen[374], einen Rückumschlag und einen Bestellbogen, auf dem interessierte Betriebe die Zusammenfassung der Umfrageergebnisse anfordern konnten. Dieser Bestellbogen wurde beigelegt, um den Betrieben einen Anreiz zu geben, den ausgefüllten Fragebogen zu retournieren. Die Resonanz auf dieses Angebot war sehr groß. Mehr als 60 % der antwortenden Betriebe forderten die angebotene Zusammenfassung an[375]. In dem Anschreiben wurde den Betrieben die Freiwilligkeit ihrer Teilnahme dargelegt und auf die Anonymität der Untersuchung ausdrücklich hingewiesen[376].

Insgesamt wurden von den angeschriebenen Betrieben 181 Fragebögen zurückgesandt[377]. Davon waren fünf unzustellbare Retouren[378], zwei waren wegen ihrer Gewerkszugehörigkeit (außerhalb der ausgewählten Stichprobe) und einer wegen ungenügender Angaben nicht verwertbar. Die somit verbleibende und verwertbare Rücklaufmasse beläuft sich auf 173 Stück. Die Rücklaufquote beträgt, unter Einbeziehung der zwei gewerksfremden Betriebe, 17,45 %. Diese Quote kann, verglichen mit anderen Antwortquoten auf anonyme schriftliche Untersuchungen[379], als zufriedenstellend betrachtet werden[380].

374 Der Fragebogen und das Anschreiben sind in Anhang 1 S. 159 ff. abgedruckt.
375 Der Zettel wurde nach Erhalt des Antwortbriefes sofort von dem Fragebogen getrennt und separat verwahrt. Eine Rückverfolgbarkeit der Daten wurde somit ausgeschlossen.
376 Vgl. Bortz/Döring (1995) S. 235.
377 Vgl. Rücklaufstatistik Abb. 6 S. 68.
378 Die Unzustellbarkeit der fünf Sendungen mag u.a. darin zu suchen sein, daß sich ein aufgelöster Betrieb in der Handwerksrolle löschen lassen muß, wenn er nicht von Amts wegen gelöscht wird (§ 13 I HwO). Der Antrag auf Löschung wird aber von einigen Firmen nicht gestellt, und so kann es vorkommen, daß einige "Karteileichen" in den Handwerksrollen existieren.
379 Vgl. Mayer/Schwarz (1995) S. 4; Daschmann (1994) S. 134.
380 Vgl. zur Problematik von schriftlichen Befragungen und den daraus resultierenden Rücklaufmengen: Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1993) S. 104 ff.; Bohley (1992) S. 517 ff.; Bortz (1984) S. 184 ff.

Über den Eingang der Rückläufe wurde taggenau Buch geführt. Aus dem Graph der Rücklaufkurve kann interpretativ geschlossen werden, daß die erfaßten Betriebe einer homogenen Stichprobe angehörten (siehe Punkt 4.1.1) und daß das Thema, trotz der nicht überragenden Rücklaufquote, als interessant einzuschätzen ist[381]. Als ebenfalls idealtypisch kann die Menge der Antworten in den ersten zwei Wochen der Rücklauffrist betrachtet werden. Innerhalb dieser Frist gingen 85,6 % der Antwortschreiben ein. Am 25.8.1996 wurde die Rücklauffrist beendet.

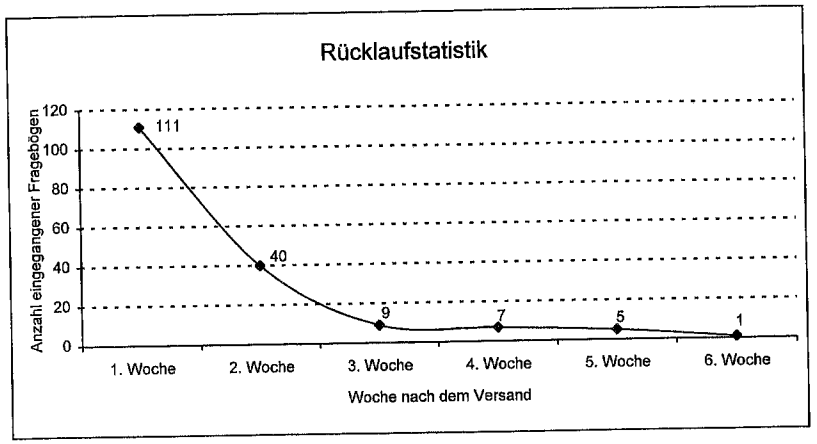


*Abb. 6: Rücklaufstatistik der versandten Fragebögen*

[381] Vgl. Bortz/Döring (1995) S. 236.





### *4.1.3 Auswertungsmethoden des Datenmaterials*

Neben der rein deskriptiven Auswertung des Datenmaterials[382] durch Häufigkeitsauswertungen und Mittelwertsbestimmungen[383] wurden in weiterführenden Untersuchungen statistische Unabhängigkeits-/Signifikanztests durchgeführt[384]. Ein Test, der sich zu diesem Zwecke gut eignet und am häufigsten angewandt wurde, ist der Chi-Quadrat-Test[385]. Bei seiner Anwendung werden die Merkmalsausprägungen (beobachtete Häufigkeiten) zweier Variablen in einer Kreuztabelle zusammengefaßt und den theoretisch erwarteten Häufigkeiten gegenübergestellt. Der Chi-Quadrat-Wert ($\chi$), der bei dieser Gegenüberstellung ermittelt wird, gibt in Abhängigkeit von den festgestellten Freiheitsgraden ($l$) an[386], ob die empirisch ermittelte Verteilung der Merkmalsausprägungen von der theoretisch erwarteten in einem signifikantem Maße abweicht oder nicht. Er wurde nach folgender Formel berechnet:

$$\boxed{Chi-Quadrat = \sum_{i=1}^{k}\sum_{j=1}^{m}\frac{(h_{ij}^{b}-h_{ij}^{e})^2}{h_{ij}^{e}}}\ ^{387} \qquad \boxed{Zahl\ der\ Freiheitsgrade = (k-1)\times(m-1)}\ ^{388}$$

Ist die festgestellte Abweichung sehr groß (hoher Chi-Quadrat-Wert), kann davon ausgegangen werden, daß sie nicht zufällig zustande kam, sondern eine gegenseitige Abhängigkeit der beiden Variablen voneinander gegeben ist. Die Wahrscheinlichkeit der statistischen Unabhängigkeit, die als sogenannte Nullhypothese ($H_0$)[389] vor Beginn des Unabhängigkeitstests postuliert wurde, kann dann als verworfen angesehen werden. Daraufhin wird die Alternativhypothese ($H_1$) bzw. Forschungshypothese[390] als bestätigt betrachtet, wenn das Signifikanzniveau ($\alpha$) des Tests gleichzeitig größer

[382] Das Datenmaterial wurde mit der Software SPSS® for Windows™ 6.1.3 ausgewertet.

[383] Die drei berechneten Lagemaße sind: Modus, Median und arithmetisches Mittel; vgl. Bohley (1992) S. 117 ff. und die bei der Verwendung der Maße im folgenden jeweils angegebene Literatur.

[384] Vgl. Bortz (1984) S. 365 ff.

[385] Vgl. Litz (1997) S. 129 ff.; Bohley (1992) S. 629 ff.; Bortz/Döring (1995) S. 143; Rüger (1988) S. 293 ff.

[386] Vgl. Bohley (1992) S. 637; Bortz/Döring (1995) S. 391; Rüger (1988) S. 294.

[387] Mit: $h_{ij}^{b}$ = *beobachtete Häufigkeit*; $h_{ij}^{e}$ = *theoretisch erwartete Häufigkeit*
$k$ = *Anzahl der Zeilen*; $m$ = *Anzahl der Spalten*
$i$ = *Laufvariable der Zeilennummern*; $j$ = *Laufvariable der Spaltennummern*
Vgl. Bleymüller/Gehlert/Gülicher (1989) S. 131; Bohley (1992) S. 635.

[388] Vgl. Bohley (1992) S. 637. Vgl. zur Erklärung der Variablennamen die vorstehende Fußnote.

[389] Vgl. Bortz/Döring (1995) S. 622.

[390] Vgl. Bortz/Döring (1995) S. 611 f.

als 95 % bzw. die Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 5 % ist[391]. Bei der großen Mehrheit der ausgewerteten Daten konnte die statistische Unabhängigkeit sogar auf dem 99 %–Signifikanzniveau nachgewiesen werden[392].

Als weiterer Signifikanztest wurde bei verhältnisskalierten Variablen der univariate Mittelwertsvergleich vorgenommen. Hierbei diente der Einstichproben-t-Wert[393] als Prüfgröße zur Bestimmung des Signifikanzniveaus. Er errechnet sich nach folgender Formel:

$$t - Wert = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\hat{\sigma}}{\sqrt{n}}}$$ [394]

An ihm kann abgelesen werden, ob die Mittelwerte der untersuchten Stichprobe voneinander unabhängig sind. Ist dies der Fall, können die ermittelten Mittelwerte in eine aussagekräftige auf- bzw. absteigende Reihenfolge gebracht werden.

Zusätzlich zu den vorstehenden Tests wurde der Datenbestand mittels multivariater Analysemethoden untersucht. Regressions- sowie Varianzanalysen boten sich aufgrund des überwiegend nominalskalierten Datenmaterials nicht an[395]. Durchgeführte Cluster- und Faktorenanalysen erbrachten keine signifikanten Resultate.

Die Qualität des erhobenen Datenmaterials kann als gut bis sehr gut bezeichnet werden: Der Anteil der unvollständig ausgefüllten Fragebögen war erfreulich gering. Außer bei einem Item[396] war der Beantwortungsgrad der Fragen bzw. Items nicht schlechter als 92 %. Das Gros bewegte sich deutlich über 95 %. Dieser Wert spricht dafür, daß das Interesse und das Verständnis der Betriebe für die Befragung sehr hoch waren. Die Schlüsse, die diese Güte des Datenmaterials erlaubt, können als repräsentativ für die untersuchte Grundgesamtheit und die daraus entnommenen Teilstichproben angesehen werden.

---

391 Vgl. Bortz/Döring (1995) S. 464 ff.
392 Vgl. hierzu auch immer die in den zugehörigen Anhängen abgedruckten Werte.
393 Vgl. Bortz/Döring (1995) S. 391; Litz (1997) S. 276 ff.
394 Mit: $\bar{X}$ = *erwarteter Gruppenmittelwert*; $\mu$ = *arithmetisches Mittel*
$\hat{\sigma}$ = *geschätze, erwartungstreue Stanardabweichung; n = Stichprobenumfang*
Vgl. Bleymüller/Gehlert/Gülicher (1989) S. 107 ff.; Bohley (1992) S. 588 ff.; Bortz/Döring (1995) S. 391; Rüger (1988) S. 198 ff. und 255 ff.
395 Vgl. Backhaus et al. (1988) S. 2 ff.
396 Bei der Frage nach den Vorschriften der ISO 9000 ff. hinsichtlich ihrer Relevanz für den betrieblichen Erfolg wurden lediglich von 87 % der Antwortenden Angaben gemacht.





## 4.2 Allgemeine betriebswirtschaftliche Kennzeichnung der Betriebe des Bau- und Ausbauhandwerks

Die regionale Verteilung der antwortenden Betriebe entsprach näherungsweise sehr gut der durch die Vorauswahl getroffenen mengenmäßigen Zusammensetzung[397]. Die Reduktion auf sechs von ursprünglich sieben Kammerbezirken kommt dadurch zustande, daß sich durch die Reform der Postleitzahlen keine exakte Unterscheidung zwischen Betrieben aus Coburg und Oberfranken mehr vornehmen läßt. Dieser Informationsverlust kann jedoch hingenommen werden, da der Kammerbezirk Coburg mit Abstand der kleinste in Bayern ist[398] und diese quantitative Abweichung daher nicht so stark ins Gewicht fällt.

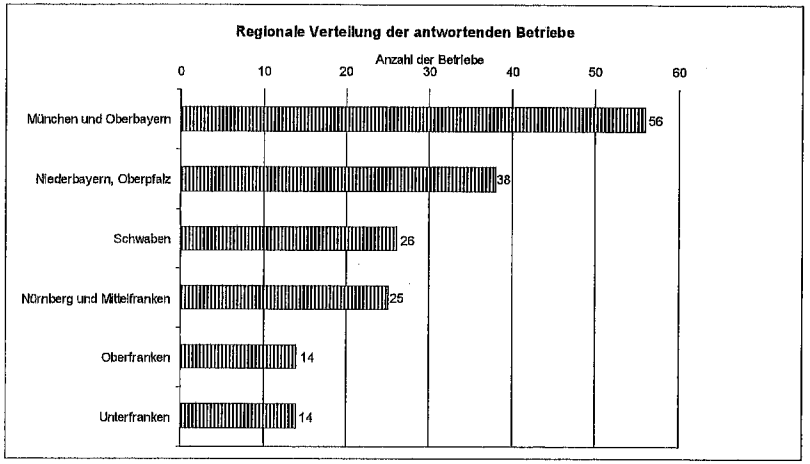


*Abb. 7: Regionale Verteilung der antwortenden Betriebe auf Handwerkskammerbezirke*

---

397 Vgl. Punkt 4.1.1 S. 62 ff.
398 Im Bezirk der HWK Coburg waren 1995 insgesamt lediglich ca. 6.000 Betriebe ansässig.

Die zahlenmäßig meisten der antwortenden Unternehmen (59 ≅ 34,1 %) gehören dem Hoch-/Tiefbau-Handwerk an[399]. Elektroinstallateur- sowie Sanitär- und Heizungstechnikbetriebe[400] folgen auf den Plätzen zwei und drei[401]. Anders als durch die Adressenauswahl festgelegt[402], war das Antwortverhalten der Betriebe der Gewerkgruppe I (Bau- und Ausbaugewerbe) der Anlage A der Handwerksordnung besser als das der Gruppen II (Elektro- und Metallgewerke), III (Holzgewerbe) und VII (Glasgewerbe[403]). Die Gewichtung der drei Gruppen innerhalb der Rücklaufmenge betrug: 63 % : 23 % : 14 %[404].

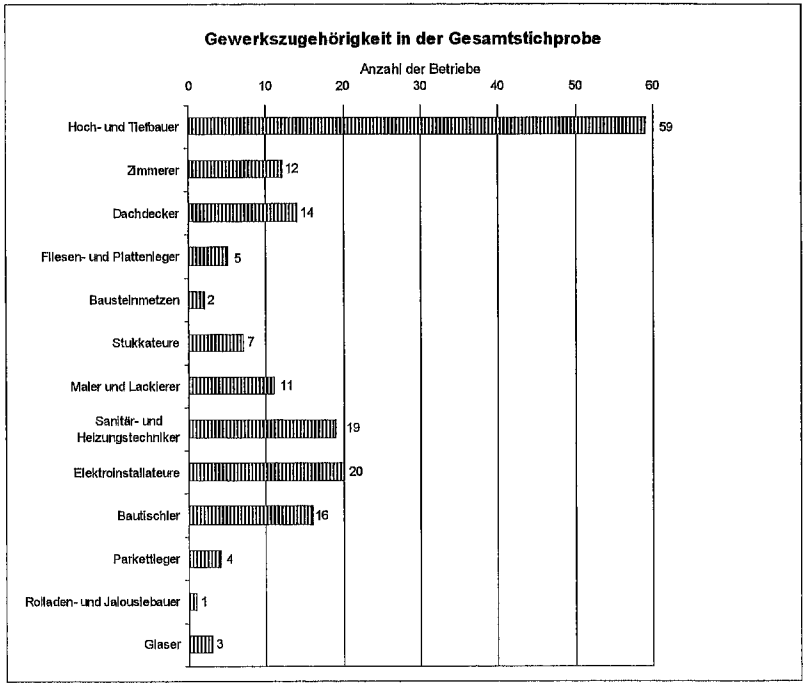


*Abb. 8: Gewerkszugehörigkeit der antwortenden Betriebe*

399 Vgl. zur prozentualen Verteilung der Gewerksgruppenzugehörigkeit Anhang 2 S. 161.

400 Hier ist anzumerken, daß die Gewerke mit den Nummern 31 Klempner, 32 Gas- Wasserinstallateure sowie 33 Zentralheizungs- und Lüftungsbauer wegen ihrer sich stark überschneidenden Tätigkeitsfelder zu einer Gruppe (Sanitär- und Heizungstechnik) zusammengefaßt wurden.

401 Vgl. Abb. 8 S. 72.

402 Vgl. Punkt 4.1.1 S. 62 ff.

403 Die Betriebe der Gruppen III und VII wurden wegen ihrer geringen Anzahl zu einer Untersuchungsgruppe zusammengefaßt.

404 Vgl. hierzu auch das ursprüglich vorgegebene Gewichtungsverhältnis auf S. 63.





### 4.2.1 *Grundlegende betriebswirtschaftliche Bestimmungsgrößen*

Die antwortenden Unternehmen firmierten in der überwiegenden Mehrzahl (85,0 %) als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Weitere elf Prozent der Betriebe hatten die Kommanditgesellschaft (KG) in der Spezialform der GmbH & Co. KG gewählt. Die Einzelunternehmung als Unternehmensform, die sonst im Handwerk die größte Rolle spielt[405], war nur bei knapp drei Prozent der Betriebe anzutreffen[406].

Diese Verteilung bestätigt die Vermutung, daß die GmbH bei Firmen der Bau- und Ausbaugewerke die bevorzugte Rechtsform darstellt. Ein Grund für diese Tatsache dürfte wohl darin zu suchen sein, daß sich die Unternehmensleitung durch die Beschränkung des Haftungsanspruches auf die Stammeinlage gerade bei kapital- und haftungsintensiven Bauleistungen einen Vorteil verspricht. Auch unter strategischen Gesichtspunkten kann die Gesellschaftsform der Kapitalgesellschaft wegen der besonderen steuerlichen Stellung und der leichteren Kapitalbeschaffung, z.B. durch die Neuaufnahme von Gesellschaftern, als erfolgversprechend angesehen werden.

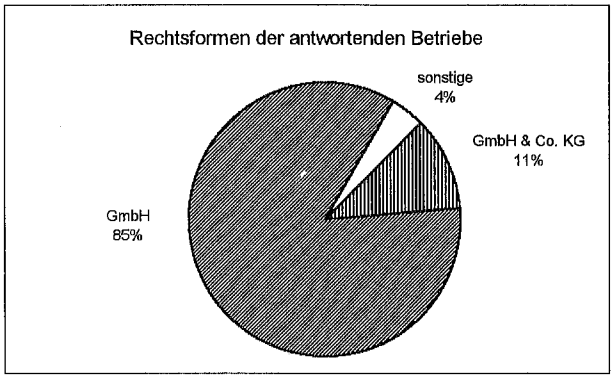


*Abb. 9: Rechtsformen der antwortenden Betriebe*

405 Vgl. Statistisches Bundesamt (1995 a) S. 91.

406 Die exakte Verteilung der Rechtsformen ist in Anhang 2 S. 161 abgedruckt.

Über die Altersstruktur der Betriebe können folgende Aussagen getroffen werden: Mehr als ein Drittel ist jünger als zwölf Jahre. Nahezu ein Fünftel wurde nach 1989 gegründet. Die meisten Neugründungen (10 ≅ 5,9 %) entfallen auf das Jahr 1992. Die relativ hohen Zahlen bei den jüngsten und jüngeren Unternehmen lassen sich u.a. damit erklären, daß diese Betriebe wegen ihres geringen Alters noch nicht umfragemüde sind bzw. durch den noch frischeren Kontakt zu den Handwerkskammern (z.B. Teilnahme an einer Existenzgründungsberatung) und der Meisterschule kooperationswilliger sind als viele alteingesessene Firmen.

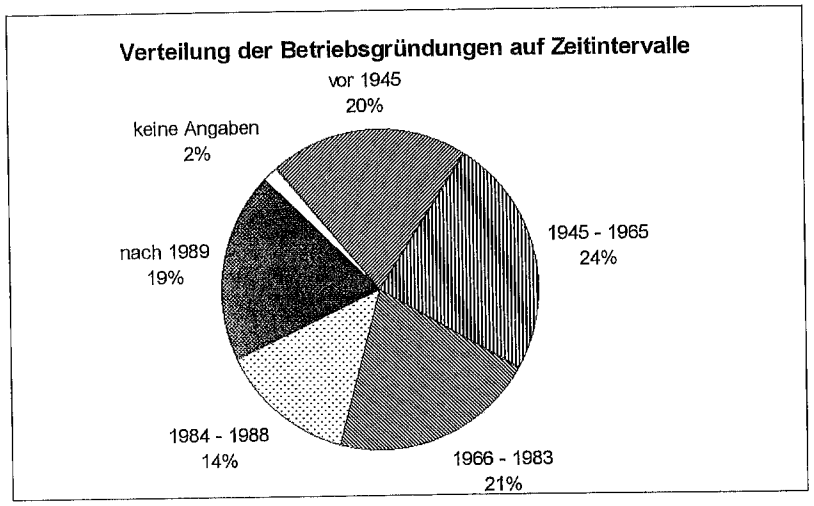


*Abb. 10: Verteilung der Betriebsgründungen auf Zeitintervalle im Bau-/Ausbauhandwerk*

Im Zeitraum der nächsten fünf bis zehn Jahre stehen 61 Betriebe, das entspricht 35,3 %[407], zur Übergabe an. Diese Zahl nähert sich gut an die offiziellen Schätzungen der Handwerksorganisation von ca. 35 bis 40 % an[408]. Rund 16 % der Unternehmen, die zur Übergabe anstehen, verfügen über keine diesbezügliche Planung. Fast jeder zehnte Unternehmensinhaber rechnet damit, keinen Nachfolger zu finden[409]. Somit

407 Vgl. hierzu und zum folgenden Anhang 2 S. 169.
408 Vgl. Punkt 2.3.6 S. 23.
409 Für Betriebsinhaber, die einen Nachfolger außerhalb der Familie suchen, wurden bei vielen Handwerkskammern sogenannte Betriebsbörsen eingerichtet. Dort wird versucht, Übergabeangebote und Übernahmenachfragen in Einklang zu bringen; vgl. Bundschuh/Köhler (1997) S. 53.





werden diese Betriebe vom Markt verschwinden. Einerseits wird dies eine Marktbereinigung mit sich bringen. Andererseits haben derartige Firmenaufgaben auch negative Auswirkungen auf die Volkswirtschaft[410]. Unter diesem Aspekt erscheint es daher als äußerst wichtig, daß die Unternehmensnachfolge bei auf dem Markt chancenreichen Betrieben frühzeitig geplant wird.

Die Beschäftigtenzahlen der untersuchten Unternehmen streuen stark (mit einem wenig aussagekräftigen arithmetischen Mittelwert[411] von 33,07 und einer Varianz von 2826,86). Die kleinsten Betriebe bestehen aus nur einem Mitarbeiter, der größte beschäftigt 526 Personen. Aufgrund dieser Heterogenität bot es sich an, Betriebsgrößenklassen[412] zu bilden, um über die Betriebe möglichst größenadäquate Aussagen treffen zu können. Bei der Gruppeneinteilung wurde auf zwei wesentliche Gesichtspunkte geachtet: Zum einen wurden Größenklasseneinteilungen aus anderen Veröffentlichungen im Handwerksbereich als Orientierungshilfe herangezogen[413], zum anderen sollten die zu bildenden Gruppen möglichst gleich stark besetzt sein, um valide Ergebnisse im Inter-Gruppenvergleich erhalten zu können. In der Stichprobe fanden sich für die in Abb. 11 genannten Größenklassen folgende Besetzungen[414]:

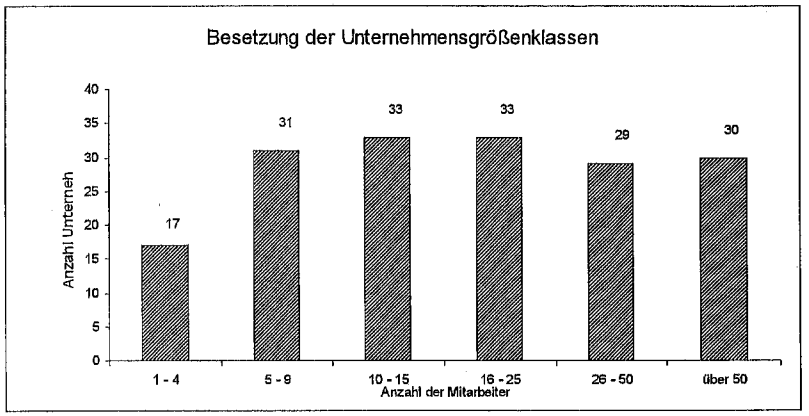


*Abb. 11: Häufigkeitsverteilung der Betriebe auf Unternehmensgrößenklassen im Bau-/Ausbauhandwerk*

410 Beispielsweise durch den Verlust von Arbeitsplätzen; vgl. Bundschuh (1997 b) S. 46.
411 Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1993) S. 196 f.
412 Zur Problematik der Betriebsgrößenbestimmung vgl. Pfohl/Kellerwessel (1982) S. 10 ff.
413 Vgl. Mayer/Schwarz (1995) S. 7 ff.; Statistisches Bundesamt (1995 a) S. 17 ff.
414 Vgl. hierzu auch Zusatzauswertung b) in Anhang 2 S. 165.

Die Gruppe der Betriebe mit einem bis vier Mitarbeitern ist am schwächsten besetzt. Diese Abweichung gegenüber den anderen relativ gleichmäßig besetzten Gruppen wurde akzeptiert, da beispielsweise kleine Betriebe aufgrund ihres geringen Delegationsgrades kaum mit solchen, die acht oder neun Mitarbeiter beschäftigen, verglichen werden können. In den kleinsten Betrieben arbeiten neben dem Inhaber oft nur noch eine oder zwei weitere Personen mit, die eventuell sogar beide aus der eigenen Familie stammen können. Die Unternehmen, die der nächsten Gruppe (5-9 Mitarbeiter) angehören, sind aufgrund der Personalstärke und allen damit in Zusammenhang stehenden Chancen und Risiken hingegen schon eher mit größeren Firmen vergleichbar. Um diesen Unterschieden Rechnung zu tragen und vergleichbare Ergebnisse zu erhalten, wurde diese imparitätische Gruppenbesetzung in Kauf genommen. Diese an der Realität orientierte Maßnahme war trotz der zuvor gemachten Gleichbesetzungsvorgaben notwendig, um an exakte Aussagen hinsichtlich der in der Praxis angetroffenen Gegenbenheiten zu gelangen. Außerdem orientiert sich die Wahl dieses Beschäftigtenzahlenintervalls an anderen Veröffentlichungen[415].

[415] Vgl. Fußnote 413 S. 75.





Die Personalstruktur eines durchschnittlichen Betriebes, wie er aus der Gesamtstichprobe gebildet werden kann, ist in Tab. 2 wiedergegeben. Aufgrund der starken Streuung der Merkmalsausprägungen wurde der in diesem Fall aussagekräftigere Median anstatt des arithmetischen Mittels[416] als Durchschnittswert herangezogen[417].

| Art der Mitarbeiter | Anzahl |
|---|---|
| Bürokräfte | 2 |
| Baustellenmitarbeiter | 11 |
| davon festangestellt | 10 |
| Lehrlinge (gewerblich) | 2 |
| mitarbeitende Familienangehörige | 2 |
| Geschäftsführer | 2 |
| davon Miteigentümer | 1 |
| **Anzahl aller Mitarbeiter** | **17**[418] |

*Tab. 2: Mitarbeiterstruktur eines durchschnittlichen Bau-/Ausbaubetriebes der Gesamtstichprobe*

Der Aussagegehalt einer solchen Aufstellung ist naturgemäß ziemlich begrenzt. Es lassen sich jedoch daraus Tendenzen ablesen, die allgemeingültigen Charakter haben und/oder Resultate anderer Untersuchungen bestätigen bzw. von ihnen abweichen können[419]. So ergaben beispielsweise Untersuchungen des Instituts für Handwerkswirtschaft (IHW), daß ein durchschnittlicher bayerischer Elektroinstallateur-Betrieb über 15 Mitarbeiter[420] und ein westdeutscher Steinmetz- bzw. Steinbildhauer-Betrieb im Durchschnitt über zehn Mitarbeiter verfügt[421]. Die statistische Mitarbeiterzahl, die in der Handwerkszählung von 1995 über alle westdeutschen Handwerksbetriebe ermittelt wurde, liegt bei zwölf[422]. Es kann folglich angenommen werden, daß die Betriebe der Bau- und Ausbaubranchen im Schnitt über ca. fünf Mitarbeiter mehr verfügen als vergleichbare westdeutsche Handwerksbetriebe.

[416] Vgl. hierzu auch S. 75.
[417] Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1993) S. 196 f. Vgl. auch Anhang 2 S. 164.
[418] Dieser Wert (17) ist nicht als Summe der obigen Werte zu verstehen, sondern als Durchschnittswert der Mitarbeiterzahlen aller in der Gesamtstichprobe enthaltenen Betriebe.
[419] Vgl. Bertram-Pfister/Landecki (1994) S. 31.
[420] Vgl. Heckner/Meier/Schwarz (1996) S. 9.
[421] Vgl. Bertram-Pfister/Landecki (1995) S. 18.
[422] Vgl. Tab. 1 S. 16.

Unter strategischen Gesichtspunkten erscheint es interessant, daß rund 91 % der Baustellenmitarbeiter fest angestellt sind. Eine Betriebsgrößenanpassung auch an sich langsam ändernde Marktdaten wird dadurch schwer möglich. Obwohl die Mehrzahl der Betriebe (123 ≅ 71 %) angab[423], eine Strategie der Flexibilität zu verfolgen, erscheint dies im Personalbereich nicht leicht realisierbar zu sein. Andererseits kann der Einsatz von zwei Familienangehörigen unter langfristigen Aspekten durchaus sinnvoll sein, da durch sie die betriebliche Kontinuität möglicherweise gewahrt bleibt. Beispielsweise können so eine anstehende Betriebsübergabe innerhalb der Familie durchgeführt und der Fortbestand des Unternehmens gesichert werden. Auch die Ausbildung von durchschnittlich zwei Lehrlingen pro Betrieb kann vor dem Hintergrund einer langfristigen Unternehmensplanung positive Aspekte mit sich bringen. Durch die Ausbildung von eigenem Nachwuchs kann man Personalbeschaffungsengpässe auf dem Arbeitsmarkt umgehen und durch eine gezielte langfristige Personalauswahl und -bindung die Qualität der auszuführenden Arbeiten leichter gewährleisten. Dieses Verhalten könnte als ein Indiz für die von den Betrieben verfolgte Produktqualitätsstrategie gewertet werden[424].

Zweifelsfrei konnte außerdem nachgewiesen werden, daß mit zunehmendem Unternehmensalter die Betriebsgröße (gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter) zunimmt[425]. Keiner der Betriebe, die vor 1966 gegründet wurden, hat weniger als fünf Mitarbeiter. Auch der Umkehrschluß kann aufgrund des Zahlenmaterials als signifikant gelten. Alle Betriebe, die nach 1984 aus der Taufe gehoben wurden, verfügen über weniger als 50 Beschäftigte.

423 Vgl. Abb. 18 S. 85.

424 139 Betriebe, das entspricht 80 %, gaben an, eine Produktqualitätsstrategie zu verfolgen; vgl. Abb. 18 S. 85.

425 Die Nullhypothese ($H_0$) der statistischen Unabhängigkeit kann aufgrund des Signifikanzniveaus ($\alpha$) von 99,9 % bei 20 Freiheitsgraden ($l$) und einem Chi-Quadrat-Wert ($\chi$) (Pearson) von 70,51 als verworfen angesehen werden.





Die Erhebung des Umsatzes brachte als Ergebnis, daß 45,8 % der Betriebe weniger als zwei Millionen DM Umsatz erreichen[426]. Nur ca. ein Viertel der Unternehmen erzielt fünf oder mehr Millionen DM Umsatz. Aus dem Vergleich der Umsatzklassen mit den Betriebsgrößenklassen der Mitarbeiterzahlen kann geschlossen werden, daß Betriebe mit weniger als 15 Beschäftigten weniger als zwei Millionen DM und Betriebe mit mehr als 50 Mitarbeitern zehn und mehr Millionen DM umsetzen. In Firmen mit 16 bis 50 Beschäftigten wird ein Umsatz von 2 bis zu 10 Millionen DM realisiert.

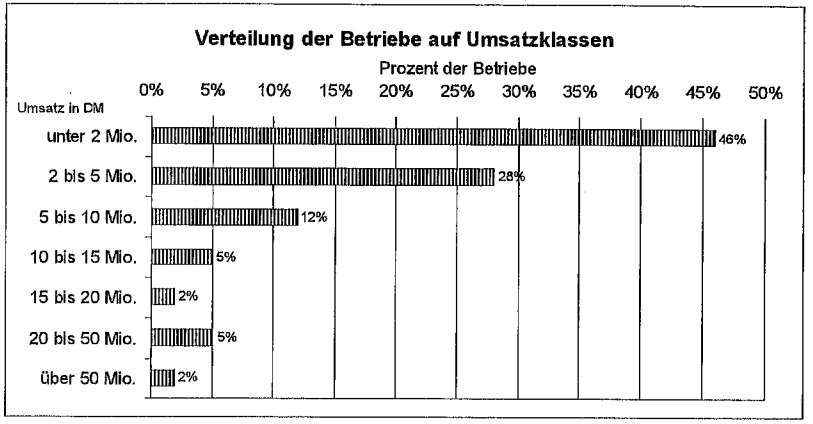


*Abb. 12: Verteilung der Bau-/Ausbaubetriebe auf Umsatzklassen*

Bei Verwendung der Umsatzklassenmittelpunkte als Durchschnittswert für den Umsatz der jeweiligen Klasse errechnet sich ein Umsatzmittel der kleinsten Betriebe (1-15 Mitarbeiter) von ca. 975.000 DM, das entspricht bei analoger Anwendung des Gruppenmittelpunktes, bezogen auf die Mitarbeiterklasse, einem Pro-Kopf-Umsatz von ca. 123.000 DM. In der Gruppe der nächstgrößeren Betriebe (16-50 Mitarbeiter) ergibt sich ein Umsatzmittel von ca. 4.840.000 DM und ein Pro-Kopf-Umsatz von ca. 156.000 DM. Die größten Betriebe (mehr als 50 Mitarbeiter) setzen im Durchschnitt 28.750.000 DM (Pro-Kopf = 121.000 DM) um. Über alle Betriebe errechnet sich ein durchschnittlicher Umsatz pro Beschäftigtem von ca. 135.700 DM. Dieses Ergebnis entspricht genau dem der Handwerkszählung von 1995[427].

426 Vgl. Anhang 2 S. 165.

427 Vgl. Tab. 1 S. 16.

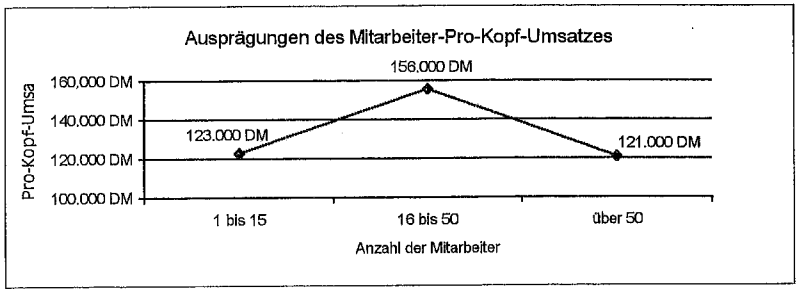


*Abb. 13: Ausprägungen des Mitarbeiter-Pro-Kopf-Umsatzes in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße im Bau-/Ausbauhandwerk*

Die Abfrage der Hauptgeschäftsfelder der Unternehmen erbrachte annahmegemäß über alle Betriebe ein weitgefächertes Tätigkeitsspektrum. Es erscheint daher unmöglich, dezidierte Aussagen hierzu zu treffen.

Bezüglich der Umsatzverteilung auf die verschiedenen Geschäftsfelder läßt sich jedoch feststellen, daß die Betriebe im Durchschnitt ca. 73 % ihres Umsatzes innerhalb eines Hauptgeschäftsfeldes realisieren. Nur ca. 45 % der Betriebe betätigen sich auf drei Geschäftsfeldern, 14,5 % der Betriebe beschränken sich auf ausschließlich ein Geschäftsfeld.

Das Wachstumspotential in den jeweiligen Geschäftsfeldern wurde, unabhängig vom Umsatzanteil, als leicht unterdurchschnittlich beurteilt. Auch dies könnte ein Hinweis darauf sein, daß es sich als gewinnbringend erweisen könnte, in bekanntem oder auf einem neuen Territorium, z.B. durch das Angebot eines neuen Produktes bzw. einer neuen Dienstleistung, tätig zu werden. Andererseits birgt die Konzentration auf Kernkompetenzen komparative Vorteile in sich. Es erscheint daher im jeweiligen Einzelfall sinnvoll, genau abzuwägen, welche Strategie hinsichtlich der Geschäftsfeldausweitung bzw. -beibehaltung ergriffen werden soll.





### *4.2.2 Umsatzverteilung auf Auftraggeber und Auftragsarten*

Bei der Aufteilung des Umsatzes auf Auftraggebergruppen sticht die private Nachfrage mit großem Abstand als Spitzenreiter heraus[428]. Fast 42 % des Umsatzes entfielen durchschnittlich auf private Auftraggeber; nur 6,4 % der Betriebe gaben an, keine solchen Aufträge anzunehmen. Die zweitgrößte Gruppe bilden die gewerblichen Nachfrager mit rund 27 %. Öffentliche Auftraggeber (öffentliche Hand und Kirchen) nehmen mit etwa 17 % den dritten Rang ein. Rund 30 % der Betriebe arbeiten nicht für öffentliche Auftraggeber. Kein Unternehmen wird ausschließlich für diese Kunden tätig. Allerdings kann festgestellt werden, daß Unternehmen mit mehr als 15 Mitarbeitern signifikant häufiger für diese Klientel arbeiten als ihre kleineren Mitbewerber[429].

Die geringsten Umsätze werden durch Nachfrage aus der Landwirtschaft und von Wohnungsbaugesellschaften getätigt. Der Auftragsanteil bei Erstgenannten liegt bei 94,2 % der Betriebe deutlich unter zehn Prozent (im Durchschnitt 2,5 %).

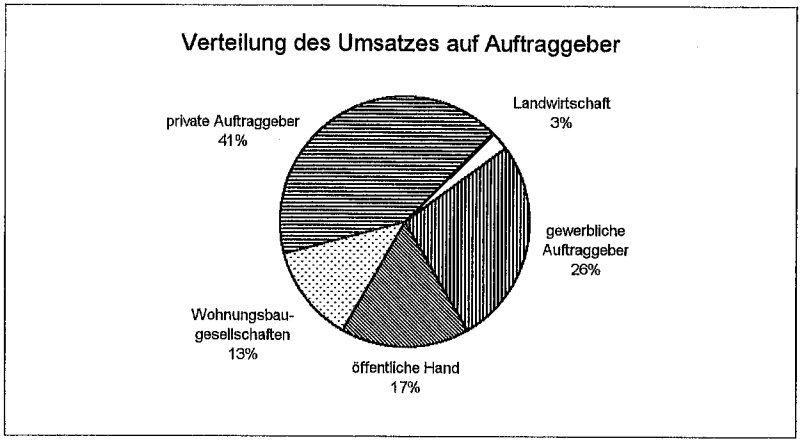


*Abb. 14: Verteilung des Umsatzes auf Auftraggeber im Bau-/Ausbauhandwerk*

Im Durchschnitt wird nahezu die Hälfte (49,9 %) aller Aufträge im Neubau-Bereich abgewickelt[430]. Das Auftragsvolumen aus dieser Tätigkeit beträgt bei 48,5 % der be-

---

428 Diese Aussage wird z.B. durch jüngste Untersuchungen des ifo-Instituts, München, bestätigt, vgl. o.V. (1997 I) S. V2/1. Vgl. zum folgenden Anhang 2 S. 162 f. und Abb. 14 S. 81.

429 $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 99{,}9\ \%$ ; $l = 10$ ; $\chi = 26{,}83$.

430 Vgl. hierzu und zum folgenden Anhang 2 S. 163 f. und Abb. 15 S. 82.

fragten Betriebe mehr als 50 %. Hieraus kann die überragende Bedeutung der Entwicklung auf dem Neubaumarkt für die Betriebe des Bau- und Ausbaugewerbes erkannt werden.

Im Bereich Renovierung und Sanierung werden knapp 30 % des Umsatzes erzielt. Wenig entwickelt erscheinen die Auftragsarten Restaurierung und Reparatur, die zusammen nur etwas über 12 % des Umsatzes ausmachen. Fast drei Viertel der Betriebe gab an, keine Restaurierungsarbeiten durchzuführen. Hier könnten noch Wachstumspotentiale vorhanden sein, die es lohnenswert erscheinen lassen, sich in diesen Marktsegmenten zu positionieren bzw. dort Nischen zu besetzen[431]. Die Handelsaktivitäten hielten sich mit im Durchschnitt 6,8 % des Auftragsvolumens, gemäß der ausgewählten Stichprobe, in Grenzen.

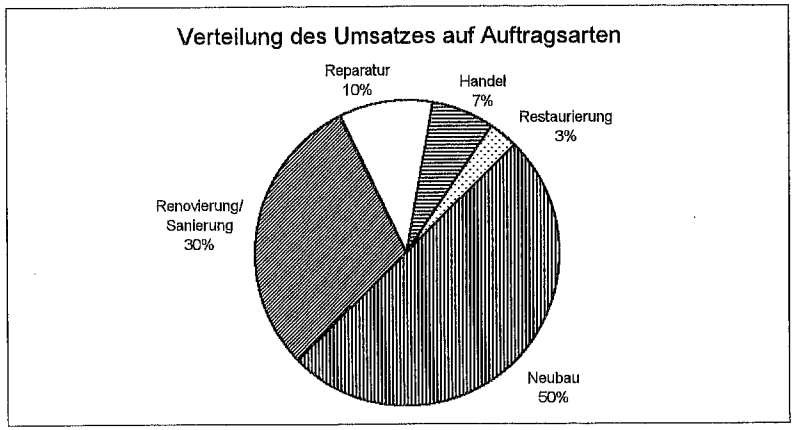


*Abb. 15: Verteilung des Umsatzes auf Auftragsarten im Bau-/Ausbauhandwerk*

[431] Vgl. Punkt 3.2.2 S. 48 ff.





### *4.2.3 Zurückliegende und erwartete Entwicklung von Umsatz und Gewinn*

Die Einschätzungen bezüglich der Entwicklung von Umsatz bzw. Gewinn können zusammenfassend damit beschrieben werden, daß die Vergangenheit im Mittel positiver gesehen wird als die Zukunft[432]. Der zukünftige Gewinnverlauf wird von 62,8 % der Betriebe als rückläufig vorhergesagt. Die Umsatzprognosen sind insgesamt etwas stabiler, aber lediglich 15,2 % gehen von Umsatzsteigerungen aus. Die Anzahl der Betriebe, welche die bisherige Umsatz- bzw. Gewinnentwicklung als überdurchschnittlich bezeichnet, beträgt 48 (≅ 27,9 %) bzw. 27 (≅15,6 %). Man kann bei diesen Betrieben davon ausgehen, daß sie erfolgreicher waren als ihre Mitbewerber. Für die weiteren Untersuchungen wird es interessant sein, diese Gruppe mit den am wenigsten erfolgreichen (Umsatz und Gewinn rückläufig) Betrieben zu vergleichen. Gleichfalls sollen Betrachtungen angestellt werden, ob sich Besonderheiten dieser Gruppen eventuell bezüglich ihrer Unternehmensstrategie, -politik und -planung oder der ermittelten Erfolgs- sowie Mißerfolgsfaktoren ableiten lassen[433].

[432] Vgl. hierzu und zum folgenden Anhang 2 S. 166 f.
[433] Vgl. Punkt 4.3.6 S. 112 ff.

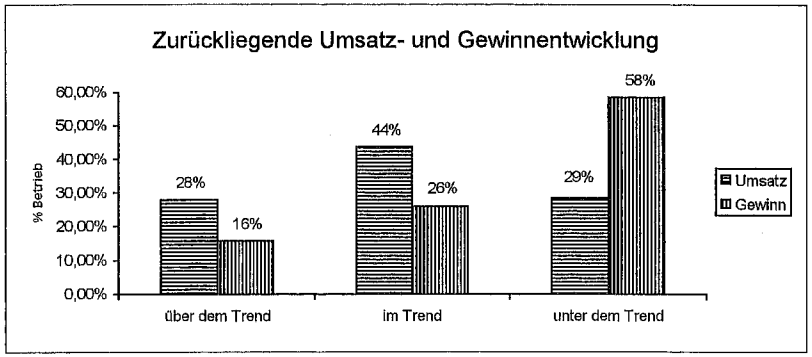


*Abb. 16: Zurückliegende Umsatz- und Gewinnentwicklung im Bau-/Ausbauhandwerk*

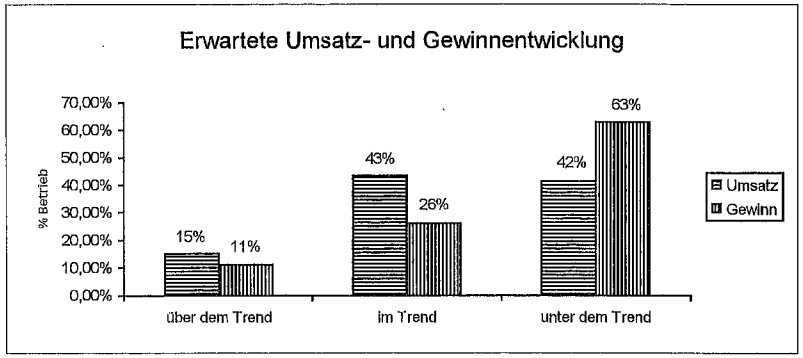


*Abb. 17: Erwartete Umsatz- und Gewinnentwicklung im Bau-/Ausbauhandwerk*





## 4.3 Merkmale des strategischen Verhaltens im Bau- und Ausbauhandwerk

### *4.3.1 Verfolgte Unternehmensstrategien und strategische Grundhaltungen im Bau- und Ausbauhandwerk*

Mit Hilfe der Frage 15 des Fragebogens wurden die in der Praxis der untersuchten Unternehmen angewandten Strategien ermittelt[434]. Eine Teilung der Fragenkomplexe nach angewandten Strategien einerseits und strategischen Grundhaltungen andererseits wurde vorgenommen, um mögliche Inkonsistenzen bzw. Widersprüche zwischen strategischem Verhalten und Grundeinstellungen aufzeigen zu können.

Die Produktqualitätsstrategie wird von mehr als 80 % der Bau- und Ausbaubetriebe angewendet. Sie nimmt damit die Spitzenposition ein. Die Flexibilität als Strategie steht mit 71 % an zweiter Stelle. Die anderen Strategietypen wurden weitaus seltener genannt. Hierbei fällt auf, daß eine vermeintliche Stärke der Handwerksbetriebe, nämlich das Besetzen einer Marktnische, nur von einem knappen Drittel der Unternehmen als ihre Strategie angegeben wird. Lediglich drei Prozent der Firmen verfolgen keine Strategie, wobei davon ausgegangen werden kann, daß auch in einer Nicht-Verfolgung von Strategien eine Art Strategie stecken kann, die sich dann möglicherweise in verstärkter Flexibilität des Unternehmens niederschlägt.

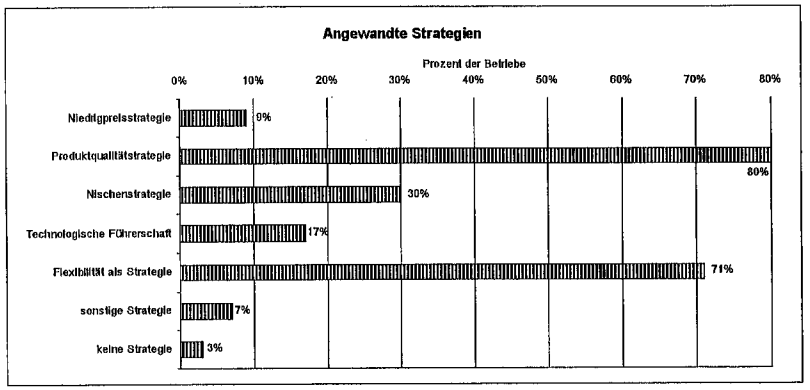


*Abb. 18: Angewandte Unternehmensstrategien im Bau-/Ausbauhandwerk*

434 Vgl. hierzu und zum folgenden Anhang 2 S. 167.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, daß die Unternehmen ihre Position am Markt durch qualitativ hochwertige Produkte behaupten wollen. Die herausragende Häufigkeit der Flexibilitätsstrategie beweist das Bestreben der Betriebe des Bau- und Ausbauhandwerks, sich den Wünschen der Kundschaft flexibel anzupassen. Dies wird auch durch die typischen Eigenschaften der Handwerksbetriebe wie z.B. die relativ kleinen Betriebsgrößen und den engen Kontakt mit den Kunden gefördert.

Die Strategie der technologischen Führerschaft wird eher von den größeren Betrieben verfolgt[435]. Andere signifikante Zusammenhänge zwischen Unternehmensgröße und einer der verfolgten Strategien ließen sich nicht nachweisen. Die Niedrigpreisstrategie, die oftmals von größeren Unternehmen anderer Wirtschaftszweige verfolgt wird, findet in den untersuchten Handwerksbetrieben, unabhängig von ihrer Größe[436], sehr selten Anwendung.

435 $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 99{,}9\ \%$ ; $l = 5$ ; $\chi = 22{,}56$.
436 $H_0$ wird bestätigt: $\alpha = 31{,}3\ \%$ ; $l = 5$ ; $\chi = 3{,}09$.





Im folgenden werden die in der Frage 16 des Fragebogens erhobenen strategischen Grundhaltungen in die im Punkt 3.2.3 beschriebene Matrix[437] eingeordnet. Dadurch wird geprüft, inwieweit das zuvor beschriebene Konzept für die Betriebe des Bau- und Ausbauhandwerks zutrifft. Die gebildete Kreuztabelle stellt sich so dar[438]:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **reformerisch, progressiv** | 6,5 % ***Innovatoren*** | 7,7 % | 7,7 % ***Prospektoren*** |
| **abwartend, offen analysierend** | 15,5 % | 21,4 % ***Architekten*** | 23,2 % |
| **konservativ, bewahrend** | 11,3 % ***Verteidiger*** | 1,2 % | 5,4 % ***Risikostreuer*** |
| | **Spezialist** | **Synergist** | **Generalist** |

*Tab. 3: Typen strategischer Grundhaltungen im Bau-/Ausbauhandwerk*[439]

Die untersuchte Grundgesamtheit läßt sich nur zu etwas mehr als der Hälfte in mit Begriffen versehenen Quadranten einordnen. Beispielsweise befindet sich das Feld mit der größten Besetzung außerhalb des begrifflich bezeichneten Raumes. Diese Betriebe sehen sich als Generalisten, die Veränderungen abwartend gegenüber stehen. Diese Gruppe ließe sich in Fortführung des zugrundeliegenden Modells als "chancennutzende Alleskönner" bezeichnen.

Für diejenigen Unternehmen, die sich einer der anderen fünf Kategorien zuordnen lassen, können folgende Aussagen getroffen werden[440]: Die Gruppe der Architekten ist im Bau- und Ausbauhandwerk mit 21,4 % am zweitstärksten besetzt. Knapp 89 % dieser Betriebe verfolgen, wie aufgrund ihrer Grundeinstellung zu vermuten war, eine Flexibilitätsstrategie[441]. Annahmegemäß geben lediglich 27,8 % der Verteidiger an, daß Innovationsfähigkeit ein sehr bedeutsamer Erfolgsfaktor für sie sei[442]. Nur die Risikostreuer weisen in diesem Punkt einen noch geringeren Wert (12,5 %) auf.

437 Vgl. Abb. 4 S. 51.
438 Bei dieser und den folgenden Kreuztabellen ist zu beachten, daß die Summe der horizontalen bzw. vertikalen Randsumme von 100 % leicht abweichen kann, da in einigen Fällen unterschiedlich viele Betriebe das jeweilige Item beantwortet haben.
439 $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 99{,}8\ \%$ ; $l = 4$ ; $\chi = 17{,}24$.
440 Vgl. zum folgenden Tab. 3 S. 87.
441 $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 99{,}9\ \%$ ; $l = 4$ ; $\chi = 13{,}74$.
442 $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 99{,}9\ \%$ ; $l = 8$ ; $\chi = 20{,}62$.

Im Vergleich dazu sehen Innovatoren und Prospektoren zu weit über 70 % in dieser Fähigkeit einen äußerst bedeutenden Erfolgsfaktor.

Kein Unternehmen aus der Gruppe der Risikostreuer, der nur 5,4 % aller befragten Betriebe angehören, konzentriert sich auf die Strategie der technologischen Führerschaft[443]. Für die Innovatoren (6,5 %) ist Flexibilität als Strategie längst nicht so bedeutsam wie z.B. für die Architekten oder die Risikostreuer. Mit nur knapp über 50 % weisen die Innovatoren hinsichtlich dieser Strategie den zweitniedrigsten Wert nach den Verteidigern auf[444].

Zwei Drittel der Prospektoren erachten die Spezialisierung auf ein einziges Produkt als nicht erfolgsrelevant[445]. Da staatliche Eingriffe durch Gesetze einzelne per se erfolgversprechende Geschäftsfelder stark beeinflussen können, gab z.B. die Hälfte[446] aller Betriebe dieser Gruppe an, daß der (mögliche) Mißerfolg ihres Unternehmens von der Umweltgesetzgebung stark abhängig sei[447].

Über die vorstehenden Aussagen hinaus läßt sich für die Betriebe der Bau- und Ausbaugewerke feststellen, daß die Mehrheit (60,1 %) eine gegenüber Veränderungen abwartende Grundhaltung einnimmt. Dieser Befund deutet darauf hin, daß in den meisten Fällen keine aktiven Schritte zur Strategiengenerierung bzw. -verfolgung ergriffen werden. Dieses Ergebnis wird auch durch die oben erzielten Resultate hinsichtlich der verfolgten Strategien bekräftigt[448]. Die mit großem Abstand am häufigsten angewandten Strategien (Produktqualität und Flexibilität) lassen auf ein eher passives strategisches Verhalten der Unternehmen schließen. Im Vergleich dazu werden dem progressiven Feld zuzuordnende Strategien wie z.B. Technologische Führerschaft und Nischenstrategie nur maximal von einem Drittel der Unternehmen angewandt.

443 $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 98{,}8\ \%$ ; $l = 4$ ; $\chi = 12{,}55$.
444 $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 99{,}9\ \%$ ; $l = 4$ ; $\chi = 13{,}74$.
445 $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 99{,}9\ \%$ ; $l = 8$ ; $\chi = 20{,}81$.
446 Bei keiner anderen Gruppe wurde ein annähernd so hoher Wert festgestellt.
447 $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 99{,}9\ \%$ ; $l = 8$ ; $\chi = 33{,}57$.
448 Vgl. S. 85 f.





### *4.3.2 Planungsverhalten und -informationen im Bau- und Ausbauhandwerk*

Das Planungsverhalten und die Planungshilfen wurden in vier verschiedenen Fragenkomplexen abgefragt. Auf die Frage nach regelmäßiger Planung antworteten 132 Betriebe mit "Ja", das entspricht 76,3 % [449]. Die weitaus meisten Unternehmen (79 Betriebe ≅ 46,6 %) planen bis zu einem Jahr voraus. Der Planungshorizont für mehr als ein Viertel der Betriebe beträgt lediglich maximal ein halbes Jahr. Diese zwei Befunde lassen den Schluß zu, daß das vorausschauende Agieren in den untersuchten Gewerksgruppen unterentwickelt ist. Zwar kann „der **Planungszeitraum** nicht als konstitutives Merkmal für den Begriff der strategischen Unternehmensführung angesehen"[450] werden, dennoch kann die These als gültig betrachtet werden, daß sich eine strategische Unternehmensführung nur durch langfristiges Planungsverhalten erreichen läßt[451].

Nur 14,9 % gaben an, länger als zwei Jahre im voraus zu planen. Mit einer Ausnahme gaben ausschließlich Unternehmen mit 16 oder mehr Mitarbeitern an, bis zu vier oder mehr Jahren zu planen. Die Begründung für dieses kurzfristige Planungsverhalten mag darin zu suchen sein, daß mit zunehmendem Planungszeitraum die Informationsbeschaffung schwieriger und die Planaufstellung komplizierter wird[452]. Daraus folgt, daß die Zeit, die zu einer Langfristplanung aufgewendet werden muß, um ein Vielfaches höher ist als für eine kurzfristige Planung. Wegen der intensiven Beanspruchung des Betriebsinhabers durch das Tagesgeschäft bleibt dann in den meisten Fällen keine Zeit für qualifizierte langfristige Planungen. Es ist also davon auszugehen, daß allein schon im zeitlichen Horizont des Planungsvorgangs, im Vergleich mit anderen mittelständischen Betrieben[453], ein erhebliches Verbesserungspotential vorhanden ist. Dies gilt in besonderem Maße für die kleineren Betriebe. Doch auch für die größeren Betriebe (über 50 Mitarbeiter), von denen fast die Hälfte (47,7 %) nur bis zu maximal einem Jahr plant[454], könnten hier ungenutzte Reserven liegen.

449 Vgl. hierzu und zum folgenden Anhang 2 S. 169.
450 Daschmann (1994) S. 144.
451 Vgl. Daschmann (1994) S. 144 f.
452 Vgl. Nagel (1986) S. 50; Wittmann (1959) S. 173.
453 Vgl. Daschmann (1994) S. 145.
454 $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 99{,}9\ \%$ ; $l = 25$ ; $\chi = 45{,}16$.

Eine Art zeitlicher Planungsschwelle zwischen kurz- bzw. mittelfristiger Planung einerseits und langfristiger Planung andererseits liegt in der untersuchten Gesamtstichprobe bei vier Jahren. Man kann folglich vereinfachend feststellen, daß strategisches Planen bei Betrieben des Bau- und Ausbauhandwerks nur im Bereich jenseits der Vierjahresgrenze stattfindet. Allerdings muß dann konstatiert werden, daß noch nicht einmal sechs Prozent (5,4 %) der antwortenden Betriebe strategisch planen.

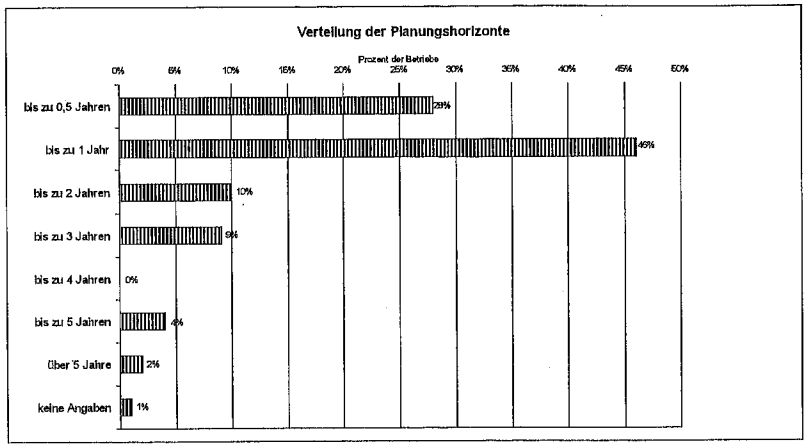


*Abb. 19: Planungshorizonte der Bau-/Ausbaubetriebe*

Die Analyse der Anzahl der verwendeten Planungsinformationen[455] förderte als eindeutiges Ergebnis zutage, daß unternehmensinterne Informationen sehr viel häufiger als Planungshilfen benutzt werden als externe Veröffentlichungen. So werden Jahresabschlußzahlen, Daten aus der Kostenrechnung sowie Umsatzzahlen von rund zwei Dritteln bis drei Vierteln der Betriebe verwendet. Betriebsvergleichszahlen[456], Innungs- bzw. Verbands- sowie Fachpresseveröffentlichungen werden nur von einem knappen Drittel zu Rate gezogen, wenn es um die Unternehmensplanung geht. Dieser

455 Den Betrieben waren im Fragebogen zehn unterschiedliche Informationsquellen zur Auswahl angeboten worden, vgl. Anhang 1 S. 158 ff.

456 Zur Diskussion des Begriffes "Betriebsvergleich" vgl. Hruschka (1968) S. 183 ff. In dieser Arbeit wird in Anlehnung an den im Handwerk eingebürgerten Sprachgebrauch am Begriff des Betriebsvergleiches festgehalten, obwohl andere Begriffe wie z.B. wirtschaftliche Branchenstrukturuntersuchung, Branchenstudie oder dergleichen als wissenschaftlich präziser angesehen werden können.





Befund deutet eindeutig darauf hin, daß die Bemühungen um externe Informationsquellen mit wenig Energie verfolgt werden, obwohl gerade diese letztgenannten Zahlen und Veröffentlichungen speziell auf die Bedürfnisse der Betriebe zugeschnitten sind. Der Grund für diese Beschaffungsträgheit könnte zum einen in der schwereren Umsetzbarkeit externer Daten auf die betrieblichen Gegebenheiten, zum anderen in den höheren Kosten und der größeren Mühe dieser Art der Informationsbeschaffung liegen. Zwei Betriebe gaben an, ganz ohne Planungsinformationen auszukommen, und immerhin ein Viertel verwendet nicht mehr als zwei Informationsquellen.

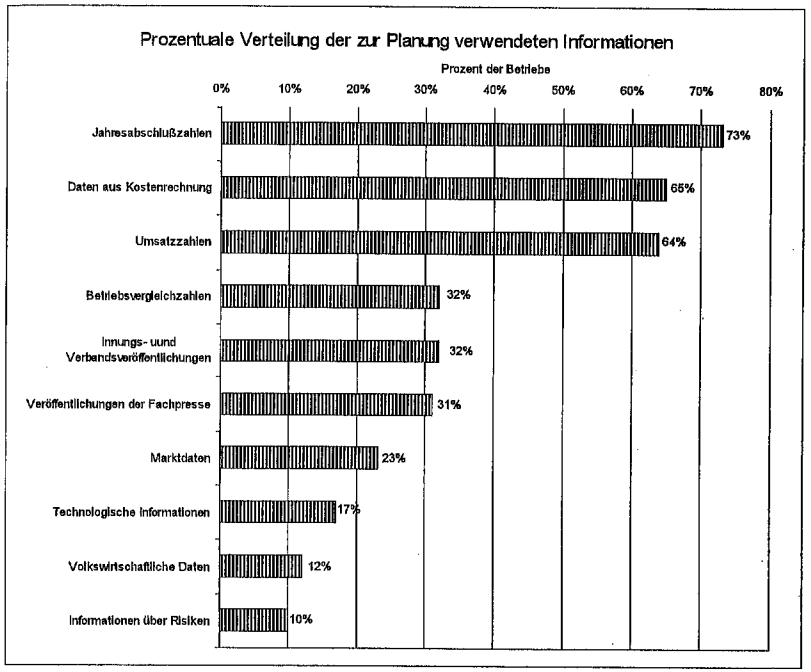


*Abb. 20: Verwendete Planungsinformationen im Bau-/Ausbauhandwerk*

Betriebsvergleichszahlen werden von Unternehmen, die vor 1983 gegründet wurden, zu einem höheren Prozentsatz eingesetzt als bei jüngeren Mitbewerbern[457]. Rund 96 % der Betriebe, die zwischen zwölf und acht Jahren bestehen, greifen nicht auf diese Informationen zurück. Noch jüngere Betriebe weichen mit ihren Angaben nicht vom sonstigen Durchschnitt ab.

Im Kreuzvergleich von Unternehmensgröße anhand von Mitarbeiterzahlen und verschiedenen Informationsarten zeichnet sich der eindeutige Trend ab, daß die großen und größten Betriebe von Marktdaten, Veröffentlichungen der Fachpresse, Informationen aus dem Rechnungswesen sowie volkswirtschaftlichen Daten überproprotional öfter Gebrauch machen als die kleinen und kleinsten[458].

Generell gilt die Aussage, daß mit steigender Unternehmensgröße auch die Anzahl der verwendeten Informationsquellen zunimmt[459]. So gaben z.B. die größten Betriebe an, mindestens drei Informationsquellen zu nutzen[460], während die kleinsten nur auf maximal fünf zurückgreifen. Die weitesten Spannen hinsichtlich der Anzahl der verwendeten Planungsinformationen weisen die Betriebe mit fünf bis neun sowie diejenigen mit 16 bis 25 Mitarbeitern auf. Interessant erscheint auch die Tatsache, daß sich die Gruppe der kleinsten Betriebe hinsichtlich der Spannweite und des Mittelwertes weniger von der Gruppe der zweitgrößten Betriebe (26 bis 50 Mitarbeiter) unterscheidet als von den drittgrößten. Dies legt den Schluß nahe, daß sich die Betriebe mit 16 bis 25 Mitarbeitern, verglichen mit den kleineren und den nächstgrößeren, intensiver um Planungsinformationen bemühen.

457 $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 97{,}4\ \%$ ; $l = 4$ ; $\chi = 11{,}07$.

458 Die Nullhypothesen der statistischen Unabhängigkeit können aufgrund des Signifikanzniveaus von 99,9 % bei jeweils fünf Freiheitsgraden und Chi-Quadrat-Werten (Pearson) von 13,74 bis 21,24 als verworfen angesehen werden.

459 Die Nullhypothese der statistischen Unabhängigkeit kann aufgrund des Signifikanzniveaus von 99,9 % bei fünf Freiheitsgraden und einem F-Wert von 4,38 (einfaktorielle Varianzanalyse) als verworfen angesehen werden. Vgl. zu den zugrundeliegenden Daten auch Anhang 3 S. 174.

460 Vgl. hierzu und zum folgenden Abb. 21 S. 93.





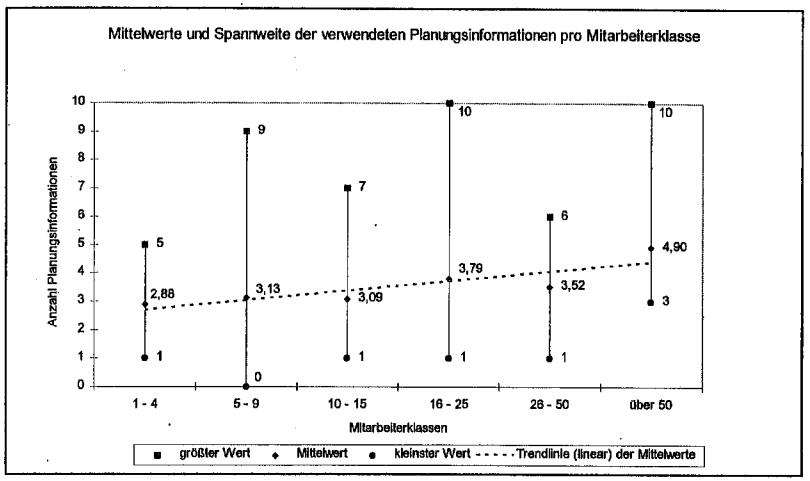


*Abb. 21: Mittelwerte und Spannweite der Anzahl der verwendeten Planungsinformationen pro Mitarbeiterklasse im Bau-/Ausbauhandwerk*

Auf die Frage, ob externe Berater bei der Unternehmensführung zu Rate gezogen werden, antworteten 58,4 % der Betriebe mit "Nein"[461]. Auch in diesem Punkt scheint sich die Aversion der Handwerksbetriebe gegenüber fremden Helfern niederzuschlagen. Diejenigen, die sich externer Beratungsmöglichkeiten bedienen, bevorzugen freie Unternehmensberater, Bankenvertreter und Wirtschaftsprüfer. Das Vertrauensverhältnis zu letztgenannten scheint ähnlich gut zu sein wie zu den sonstigen externen Beratern, bei denen die Steuerberater mit Abstand am häufigsten genannt wurden. Die organisationseigenen Betriebsberater werden von den befragten Unternehmen erstaunlicherweise nicht sehr oft um Hilfe gebeten. Obwohl diese gut ausgebildeten und mit den Problemen der Handwerksbetriebe vertrauten Berater meist unentgeltlich in Anspruch genommen werden können, halten sich die Betriebe mit der Ausschöpfung dieser Option zurück. Nur die Manager fremder Unternehmen werden noch seltener zu Konsultationen herangezogen.

461 Vgl. hierzu und zum folgenden Anhang 2 S. 170 und Abb. 22 S. 94.

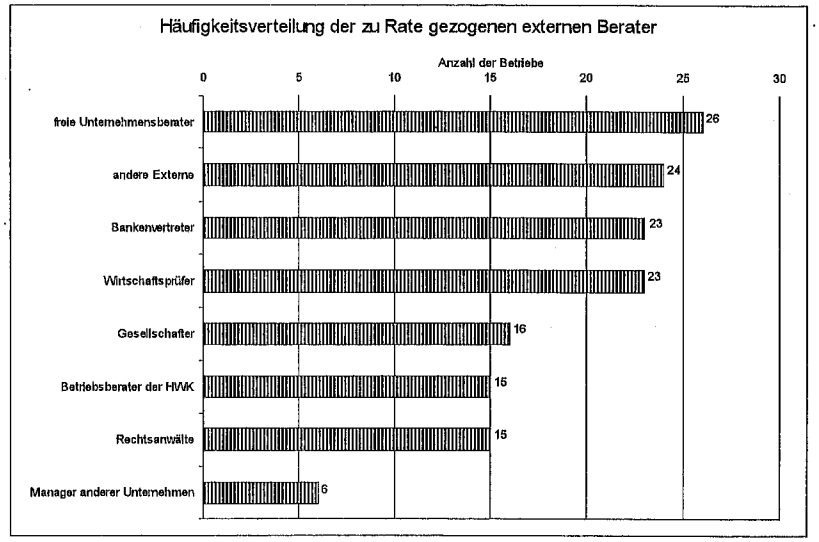


*Abb. 22: Einsatz externer Berater im Bau-/Ausbauhandwerk*

Analog zu den Resultaten bezüglich der Nutzung von Informationsquellen läßt sich gesichert feststellen, daß mit zunehmender Unternehmensgröße die Bereitschaft wächst, sich externer Ratgeber zu bedienen[462]. Während über 94 % der kleinsten Unternehmen diese Möglichkeiten nicht nutzen (Mittelwert 0,2)[463], ergreifen zwei Drittel der größten Unternehmen die Chance, zwei oder mehr externe Berater in den Prozeß der Unternehmensführung bzw. -planung miteinzubeziehen. Die Furcht, sich von Fremden in die Karten schauen zu lassen, scheint also ein Problem zu sein, das hauptsächlich für die kleinen und kleinsten Betriebe zutrifft. Mit zunehmender Unternehmensgröße gewinnt die Einsicht Raum, daß das innerbetriebliche Wissen durch Hinweise Außenstehender bereichert werden kann. Die größten Betriebe stehen mit bis zu fünf Ratgebern in Kontakt (Mittelwert 2,1).

[462] Die Nullhypothese der statistischen Unabhängigkeit kann aufgrund des Signifikanzniveaus von 99,9 % bei fünf Freiheitsgraden und einem F-Wert von 12,32 (einfaktorielle Varianzanalyse) als verworfen angesehen werden. Vgl. zu den zugrundeliegenden Daten auch Anhang 3 S. 173.

[463] Vgl. hierzu und zum folgenden Abb. 23 S. 95.





Ferner bedienen sich ältere Unternehmen (Gründungszeitpunkt 1965 oder früher) zu einem signifikant höheren Prozentsatz externer Berater als jüngere[464]. Die jüngsten Betriebe nutzen diese Ratgeber am wenigsten. Dies mag aus der Tatsache resultieren, daß einerseits das Wissen aus der Meisterschule und der Existenzgründungsberatung der Handwerkskammern bei dieser Personengruppe noch am frischesten ist, andererseits bei einigen die Einsicht nicht lange genug gereift ist, daß auch externe Berater für den größeren Erfolg des Unternehmens wichtig sein können.

Die Hypothese, daß kleine Firmen in verstärktem Maße kostengünstige bzw. -lose Beratungsleistungen nutzen würden, läßt sich nicht bestätigen. Allerdings kann nachgewiesen werden, daß Betriebe mit mehr als 16 Mitarbeitern die Dienste freier Unternehmensberater überproportional stärker in Anspruch nehmen als kleinere Unternehmen[465].

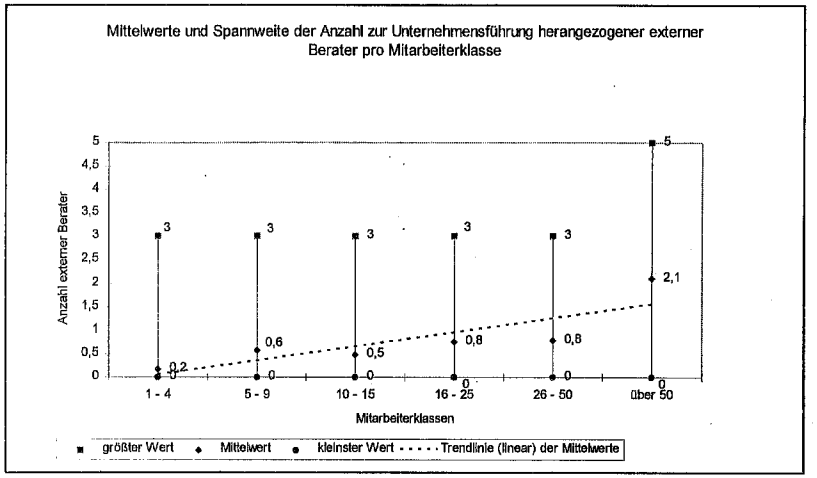


*Abb. 23: Mittelwerte und Spannweite der Anzahl zur Unternehmensführung herangezogener externer Berater im Bau-/Ausbauhandwerk*

[464] $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 99{,}6\ \%$ ; $l = 4$ ; $\chi = 15{,}46$.

[465] $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 99{,}9\ \%$ ; $l = 5$ ; $\chi = 24{,}18$.

### 4.3.3 Einsatz von Planungsinstrumenten im Bau- und Ausbauhandwerk

Sowohl der Bekanntheits- als auch der Anwendungsgrad strategischer Planungsinstrumente war bei den antwortenden Unternehmen sehr gering. Die Bilanzanalyse wird von 71,6 % der Betriebe und damit am häufigsten verwendet[466]. Sie wies auch den mit Abstand größten Bekanntheitsgrad auf (95 %). Mit signifikantem Abstand in beiden Merkmalen folgen Planbilanz/Erfolgsrechnung, Finanz-, Umsatz-, Investitionsplan sowie die Kosten-/Nutzenanalyse. Diese Instrumente zählen zu den Klassikern unter den betriebswirtschaftlichen Planungsinstrumenten. Modernere und andere leistungsfähige Hilfsmittel landeten mit großem Abstand auf den hinteren Plätzen. Checklisten sowie Stärken-/Schwächenanalysen[467], die speziell für einige der untersuchten Branchen bereits vorliegen, kamen ebenfalls nicht über einen Rang im Mittelfeld hinaus. Das Bemühen der Betriebe um von außen kommende, einfach anzuwendende Früherkennungs- und Planungshilfen scheint stark unterentwickelt zu sein.

Der Befund, daß von lediglich knapp 45 % der Betriebe ein Finanzplan erstellt wird, zeigt deutlich, wie konzeptlos viele Handwerksbetriebe zu Werke gehen. Rund 85 % aller antwortenden Betriebe firmieren als GmbH. Unter der zuvor beschriebenen Prämisse muß daher angenommen werden, daß in über 40 % der untersuchten GmbH's keine vorausschauende Finanzplanung betrieben wird. Laut GmbH-Gesetz ist der Geschäftsführer einer GmbH jedoch verpflichtet, die Zahlungsunfähigkeit respektive Überschuldung rechtzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen[468]. Unterläßt er dies und gelingt es ihm nicht, die Zahlungsfähigkeit bzw. Überschuldung des Unternehmens spätestens innerhalb von drei Wochen wieder herzustellen, so muß er Konkursantrag stellen[469]. Unterbleibt die rechtzeitige Konkursantragstellung, so haftet er für den eingetretenen Schaden gegenüber den Gesellschaftern und den Gläubigern unter Umständen persönlich[470]. Außerdem kann ein

466 Vgl. hierzu und zum folgenden Tab. 4 S. 98.
467 Vgl. hierzu z.B. Billesberger/Bertram-Pfister (1996) S. 10 ff.; Billesberger (1995) S. 10 ff.; vgl. hierzu auch Stark (1986 a) S. 69 ff.
468 Vgl. § 49 GmbHG i.V.m. § 64 GmbHG; in Analogie auch für die GmbH & Co. KG. Vgl. hierzu und zum folgenden auch Ohland (1997) S. 61 ff.
469 Vgl. für die GmbH § 64 Abs. 1 GmbHG; vgl. für die GmbH & Co. KG § 177 a HGB i.V.m. § 130 a Abs. 1 HGB.
470 Vgl. hierzu die Rechtsvorschriften zur verspäteten Konkursantragsstellung gegenüber der GmbH (§ 43 Abs. 2 GmbHG) sowie gegenüber den Gläubigern (§ 64 Abs. 1 GmbHG i.V.m. § 823 Abs. 2 BGB).





derartiges Verhalten strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Der Fortbestand des Betriebes wird, bedenkt man die meist sehr enge Bindung zwischen Handwerksbetrieb und der Inhaberfamilie, dadurch in Frage gestellt, wenn nicht sogar unmöglich.

Weiterhin ist anzumerken, daß sich die Bilanzanalyse wegen ihrer Rückwärtsgewandtheit zwar als Instrument zur Informationsgewinnung eignet, sie jedoch um vorausschauende Planungsinstrumente ergänzt werden muß. Außerdem ist sie aufgrund ihres starren quantitativen Bezugs und ihres Erstellungzweckes oftmals nicht für die stark qualitativ ausgerichtete strategische Planung geeignet[471]. Außerdem vergehen in der Praxis von Handwerksbetrieben ca. zwei Jahre bis zur Bilanzerstellung.

Die am wenigsten bekannten Instrumente sind das PIMS-Projekt, der Morphologische Kasten, das Benchmarking und die Szenariotechnik. Dieser Befund bestätigt Ergebnisse anderer Untersuchungen[472], obwohl z.B. für das Benchmarking im Handwerk bereits ein in der Praxis erprobtes Konzept vorhanden ist[473].

Ferner werden selbst leicht handhabbare Hilfsmittel wie z.B. Finanz-, Umsatz- und Investitionsplan noch nicht einmal von der Hälfte aller antwortenden Betriebe angewandt. Des weiteren geben 44,6 % an, Kennzahlensysteme nicht zu kennen, obwohl dieses Planungsinstrument, wie auch die drei obenstehenden, Teil des Lehrplanes[474] sowie der Bücher zum Teil III[475] der Meisterausbildung in Bayern ist[476] und auch bereits seit geraumer Zeit war[477]. In diesen Büchern wird die Notwendigkeit der betrieblichen Planung zwar angesprochen[478], doch die Vorstellung oder Diskussion von für den Handwerker geeigneten Planungsinstrumenten unterbleibt. Ebenso wird auf die Notwendigkeit einer strategischen Unternehmensplanung bzw. -führung nicht eingegangen.

471 Vgl. Koch (1995) S. 33 ff.
472 Vgl. Daschmann (1994) S. 140 ff. und die dort angegebene Literatur.
473 Vgl. Gröger (1995) S. 177 ff.
474 Vgl. Laub/Zeiler/Mayer (1994) S. 43 ff. und S. 89.
475 Die handwerkliche Meisterausbildung gliedert sich in insgesamt vier Teile. Teil III dient der betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Ausbildung.
476 Vgl. Gress et al. (1996 a) S. 169 ff. und S. 320 ff.
477 Vgl. Gress et al. (1985) S. 426 ff. und S. 604 ff. Eine umfangreiche Kennzahlensammlung für Handwerksbetriebe bietet z.B. Rühle von Lilienstern (1986 b) S. 214 ff.
478 Vgl. Gress et al. (1996 a) S. 193.

| Bekanntheits- und Anwendungsgrad strategischer Planungsinstrumente im Bau- und Ausbauhandwerk | | | |
|---|---|---|---|
| **Planungsinstrument** | **angewandt** | **bekannt** | **unbekannt** |
| Bilanzanalyse | 71,6 % | 22,5 % | 5,9 % |
| Planbilanz/Erfolgsrechnung | 50,6 % | 30,1 % | 19,3 % |
| Finanzplan | 45,3 % | 39,4 % | 15,3 % |
| Umsatzplan | 44,9 % | 34,1 % | 21,0 % |
| Kosten-/Nutzenanalyse | 41,4 % | 38,5 % | 20,1 % |
| Investitionsplan | 37,5 % | 44,6 % | 17,9 % |
| Checklisten | 35,9 % | 43,1 % | 21,0 % |
| Branchen-/Marktanalyse | 32,7 % | 50,6 % | 16,7 % |
| Erfahrungskurve | 28,3 % | 41,6 % | 30,1 % |
| Stärken-/Schwächenanalysen | 23,4 % | 46,1 % | 30,5 % |
| Kennzahlensysteme | 18,1 % | 37,3 % | 44,6 % |
| Frühwarnsysteme | 11,4 % | 47,6 % | 41,0 % |
| Konkurrentenanalyse | 11,4 % | 56,9 % | 31,7 % |
| Wertanalyse | 10,2 % | 45,2 % | 44,6 % |
| Lückenanalyse | 6,0 % | 38,9 % | 55,1 % |
| Szenariotechnik | 3,0 % | 17,4 % | 79,6 % |
| ABC-Analyse | 3,0 % | 22,1 % | 74,9 % |
| Produktlebenszyklus | 3,0 % | 32,5 % | 64,5 % |
| Benchmarking | 1,8 % | 15,0 % | 83,2 % |
| Portfoliotechnik | 1,2 % | 20,4 % | 78,4 % |
| Morphologischer Kasten | 0,0 % | 12,7 % | 87,3 % |
| PIMS-Projekt | 0,0 % | 9,0 % | 91,0 % |

*Tab. 4: Bekanntheits- und Anwendungsgrad strategischer Planungsinstrumente im Bau-/Ausbauhandwerk*





Die Analyse der durchschnittlich verwendeten Planungsinstrumente in Abhängigkeit von der Mitarbeiterzahl bzw. -klasse erbrachte, daß mit steigender Unternehmensgröße die im Durchschnitt angewandte Zahl dieser Hilfsmittel von 2,9 auf 6,4 zunimmt[479]. Bei den kleinsten Betrieben kommen maximal acht Instrumente zum Einsatz, bei den größten höchstens zwölf. Auch bei diesem Resultat fällt auf, daß die mengenmäßige Spanne der eingesetzten Instrumente bei den Unternehmen mit zehn bis 15 sowie 26 bis 50 Mitarbeitern am weitesten ist. Bei den Betrieben der letztgenannten Mitarbeiterklasse wird der Spitzenwert mit 17 angewandten von 22 vorgeschlagenen Instrumenten erreicht.

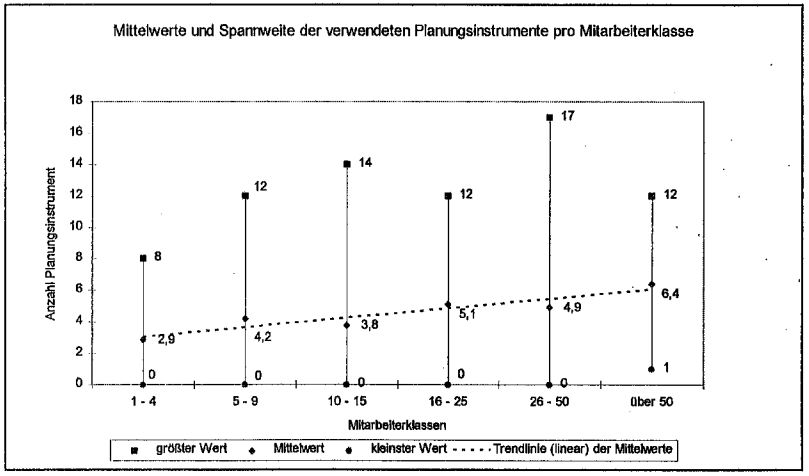


*Abb. 24: Mittelwerte und Spannweite der Anzahl der verwendeten Planungsinstrumente pro Mitarbeiterklasse im Bau-/Ausbauhandwerk*

[479] Die Nullhypothese der statistischen Unabhängigkeit kann aufgrund des Signifikanzniveaus von 99,0 % bei fünf Freiheitsgraden und einem F-Wert von 3,71 (einfaktorielle Varianzanalyse) als verworfen angesehen werden. Vgl. zu den zugrundeliegenden Daten auch Anhang 3 S. 174 und Abb. 24 S. 99.

### 4.3.4 Klassifizierung der Bedeutsamkeit von Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren im Bau- und Ausbauhandwerk

Durch die Analyse des Datenmaterials wird deutlich, daß diejenigen Erfolgsfaktoren, welche von den Betrieben selbst beeinflußt werden können, als die bedeutendsten angesehen werden[480]. Auch in diesem Fall zeigt sich wiederum eine höhere Einschätzung der betriebsinternen Gegebenheiten gegenüber den Unwägbarkeiten externer Einflüsse. Man kann also konstatieren, daß die Ursachen für den geschäftlichen Erfolg zuerst in eigenen Fähig- und Fertigkeiten gesehen werden und nicht in der Günstigkeit der Rahmenbedingungen. Diese Art der kausalen Attribution[481] und Selbstbeurteilung wird auch durch die Ergebnisse psychologischer Forschung gestützt[482]. Daher muß davon ausgegangen werden, daß die Umfrageergebnisse in diesem Zusammenhang stärker subjektiv geprägt sind als in den bisherigen Untersuchungsabschnitten.

An erster Stelle der Bedeutsamkeitsskala wurde von den Betrieben die Qualität der Arbeit, gefolgt von der Qualität der Mitarbeiter und der Flexibilität in bezug auf die Berücksichtigung von Kundenwünschen genannt. Erst an zehnter Stelle erscheint ein immer noch für den Erfolg maßgebliches, aber von außen kommendes Merkmal, nämlich die günstige Konjunkturlage[483].

Der formalen Qualifikation der Unternehmensleitung (Rang 7) wird eine größere Erfolgswirksamkeit unterstellt als der praktischen Erfahrung der Geschäftsführung (Rang 9). Dieses Ergebnis steht im Widerspruch zu den Ergebnissen einer empirischen Studie im industriellen Mittelstand[484]. Anders als in dieser Studie kann im Bau- und Ausbauhandwerk kein signifikanter Zusammenhang zwischen der praktischen Erfahrung und dem Unternehmenserfolg hergestellt werden; sehr wohl aber zwischen der formalen Qualifikation und dem Erfolg[485].

Die am wenigsten für das Gedeihen des Unternehmens angesehenen Faktoren sind z.B. die Orientierung an den Vorschriften der ISO 9000 ff., die Herstellung spezieller

480 Vgl. hierzu und zum folgenden Tab. 5 S. 101, Anhang 2 S. 171 sowie Anhang 3 S. 175.
481 Vgl. Schönpflug/Schönpflug (1989) S. 291 f.
482 Vgl. Nicholls (1976) S. 306 ff.
483 Vgl. hierzu und zum folgenden Tab. 5 S. 101.
484 Vgl. Daschmann (1994) S. 160 f.
485 Vgl. Punkt 4.3.5 S. 106.





Produkte für spezielle Marktsegmente (Freizeit, ältere Generation, behinderte Menschen), die Annahme überregionaler Aufträge sowie die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen.

| Reihung der Erfolgsfaktoren nach Bedeutsamkeit im Bau-/Ausbauhandwerk | |
|---|---|
| **Faktoren des Erfolges** | **Mittelwert[486]** |
| Qualität der Arbeit | 2,90 |
| Qualität der Mitarbeiter | 2,84 |
| Berücksichtigung von Kundenwünschen (Flexibilität) | 2,82 |
| Qualität der Produkte | 2,79 |
| Termintreue | 2,74 |
| Beratung und Service | 2,66 |
| Qualifikation der Unternehmensleitung | 2,64 |
| Motivation der Mitarbeiter | 2,59 |
| Praktische Erfahrung der Unternehmensleitung | 2,52 |
| Günstige Konjunkturlage | 2,48 |
| Freundlichkeit der Mitarbeiter | 2,48 |
| ... | |
| Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | 1,92 |
| Spezialisierung auf ein Produkt / Markt | 1,69 |
| Annahme überregionaler Aufträge | 1,64 |
| Konservative Haltung gegenüber Neuerungen | 1,52 |
| Orientierung an den Vorschriften der ISO 9000 ff. | 1,38 |
| Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte | 1,36 |
| Herstellung von speziellen Produkten | 1,21 |
| Änderung der Ladenschlußzeiten | 1,04 |

*Tab. 5: Bedeutsamkeit der Erfolgsfaktoren im Bau-/Ausbauhandwerk (Auszug)*[487]

486 Die Mittelwerte und ihre Reihung wurden durch univariaten Mittelwertsvergleich errechnet. Der Antwort »sehr bedeutsam« wurde der Wert 3, »bedeutsam« der Wert 2 und »weniger bedeutsam/unbedeutend« der Wert 1 zugeordnet. Durch einen Einstichproben-t-Test auf 99-prozentigem Signifikanzniveau konnte die Nullhypothese der statistischen Unabhängigkeit bei sämtlichen Items abgelehnt werden.

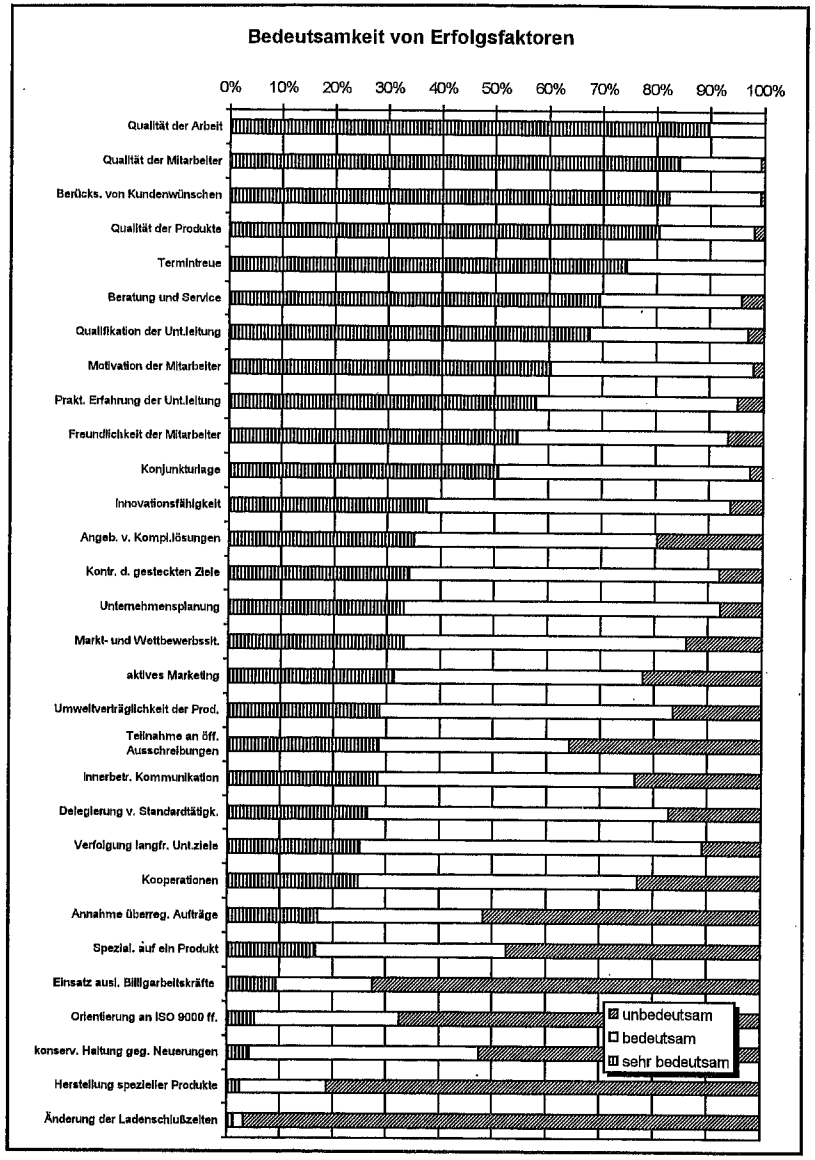


*Abb. 25: Deskriptive Reihung von Erfolgsfaktoren nach Bedeutsamkeit im Bau-/Ausbauhandwerk*





Die Reihung der Erfolgsfaktoren in Tab. 5 weicht von der rein deskriptiven Darstellung in Abb. 25 ab, da die Reihung in Tab. 5, wie bereits erwähnt, durch univariaten Mittelwertsvergleich errechnet wurde[488]. Mittels dieser Vorgehensweise konnte der Tatsache Rechnung getragen werden, daß nicht allein der Grad der größten Bedeutsamkeit den Rang innerhalb der Tabelle bestimmen soll, sondern auch der Grad der mittleren Bedeutsamkeit bzw. der Unbedeutsamkeit eine Rolle spielen. Der Vollständigkeit und der graphischen Übersichtlichkeit halber sind in Abb. 25 nochmals alle Erfolgsfaktoren, gemäß ihrer ausschließlichen Reihung nach dem Kriterium »sehr bedeutsam«, aufgeführt[489].

Die in der Gesamtstichprobe ermittelten Mißerfolgsfaktoren wurden nach den gleichen Methoden ausgewertet wie die Erfolgsfaktoren. Für sie ergibt sich das Bild, daß in erster Linie äußere Gegebenheiten für den möglichen bzw. manifesten Mißerfolg der Unternehmung verantwortlich gemacht werden. So finden sich innerhalb der ersten sechs Plätze der "Negativ-Hitliste" fünf fremdbestimmte Einflußfaktoren: Niveau der Lohnzusatzkosten, Sparneigung der privaten Haushalte, schlechte Konjunkturlage, Schwarzarbeit und die Sparneigung der öffentlichen Hand[490]. Nur die mangelnde Motivation der Mitarbeiter als Mitverursacher von geschäftlichem Mißerfolg sticht in diesem Kreis heraus. Doch könnte in diesem Faktor ein Versuch der Erklärungsfindung dahingehend versteckt sein, daß die geringe Motivation der Mitarbeiter nicht als vom Betrieb verschuldet angesehen wird, sondern als vielmehr vom einzelnen Arbeiter bzw. Angestellten selbst zu vertretendes Übel. Die Motivation der Mitarbeiter hält man sich gerne selbst zugute, ihre Unmotiviertheit meint man hingegen in ihnen selbst begründet zu sehen.

488 Vgl. Tab. 5 S. 101 und Abb. 25 S. 102.
489 Die exakten Werte der einzelnen Erfolgsfaktoren sind in Anhang 2 S. 171 abgedruckt.
490 Vgl. hierzu und zum folgenden Tab. 6 S. 104, Anhang 2 S. 172 sowie Anhang 3 S. 176.

| Reihung der Mißerfolgsfaktoren nach Bedeutsamkeit im Bau- und Ausbauhandwerk | |
|---|---|
| **Faktoren des (möglichen) Mißerfolges** | **Mittelwert**[491] |
| Lohnzusatzkosten | 2,74 |
| Sparneigung der privaten Haushalte | 2,53 |
| schlechte Konjunkturlage | 2,45 |
| Mangelnde Motivation der Mitarbeiter | 2,30 |
| Schwarzarbeit | 2,27 |
| Sparneigung der öffentlichen Haushalte | 2,22 |
| ... | |
| Spezialisierung auf ein Produkt / Markt | 1,62 |
| Gesellschafterprobleme | 1,36 |
| Kein geeigneter Nachfolger | 1,36 |
| Änderung der Ladenschlußzeiten | 1,04 |

*Tab. 6: Bedeutsamkeit der Mißerfolgsfaktoren im Bau-/Ausbauhandwerk (Auszug)*[492]

Die Faktoren Spezialisierung auf ein Produkt, Gesellschafterprobleme, Änderung der Ladenschlußzeiten sowie das Nichtvorhandensein eines geeigneten Nachfolgers werden am wenigsten mit dem potentiellen bzw. realen Mißerfolg des Betriebes assoziiert. Die Bedeutung des letztgenannten Mißerfolgsfaktors wird von den befragten Betrieben offensichtlich unterschätzt. Nicht nur die bisherigen Ausführungen in dieser Arbeit, sondern auch das derzeit verstärkte Augenmerk von Handwerkskammern und -verbänden sowie der Politik belegen dies in eindruckvoller Weise[493].

Abb. 26 gibt die Reihung der deskriptiv nach starker Abhängigkeit des Mißerfolges geordneten Faktoren wieder.

[491] Die Mittelwerte und ihre Reihung wurden durch univariaten Mittelwertsvergleich errechnet. Der Antwort »stark abhängig« wurde der Wert 3, »abhängig« der Wert 2 und »weniger/nicht abhängig« der Wert 1 zugeordnet. Durch einen Einstichproben-t-Test auf 99-prozentigem Signifikanzniveau konnte die Nullhypothese der statistischen Unabhängigkeit bei sämtlichen Items abgelehnt werden.

[492] Die vollständige Liste der Mißerfolgsfaktoren ist im Anhang 3 S. 176 abgedruckt.

[493] Vgl. die Punkte 2.3.6 S. 22 ff., 4.2.1 S. 73 ff. und 5.2.3 S. 152 ff.





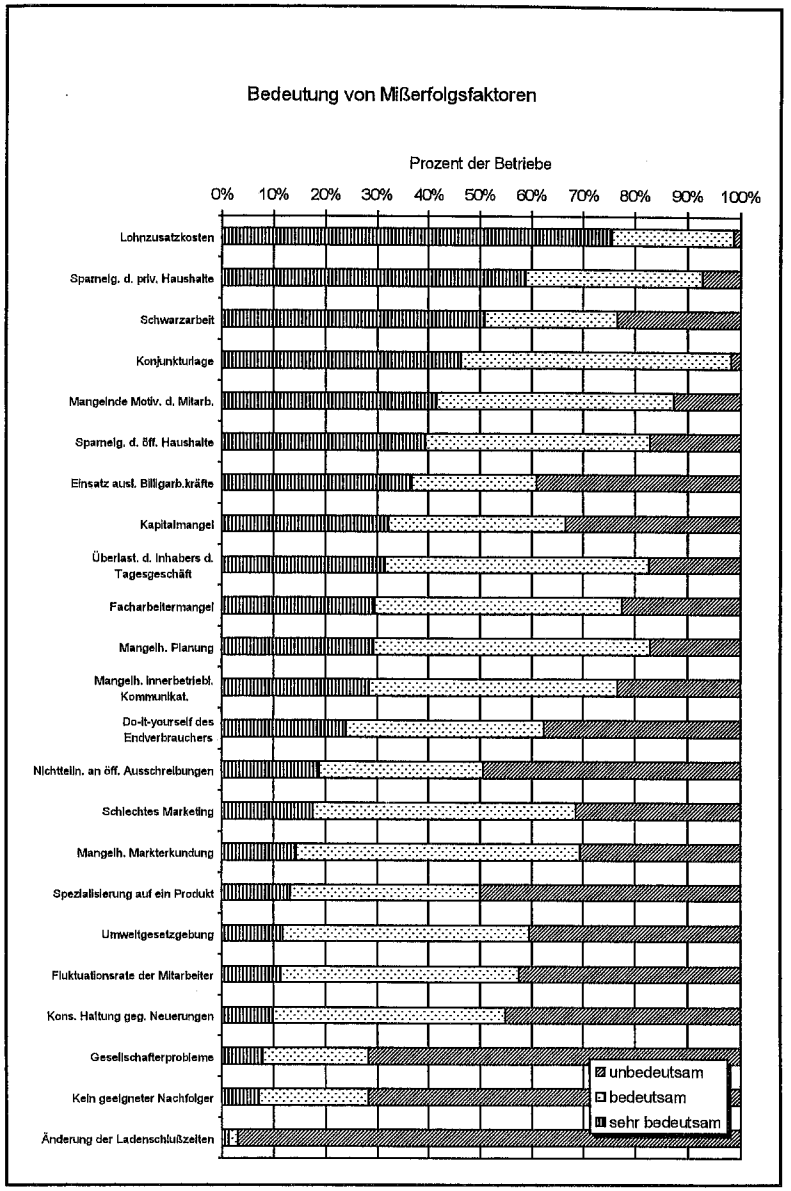


*Abb. 26: Deskriptive Reihung der Mißerfolgsfaktoren nach Bedeutsamkeit im Bau-/Ausbauhandwerk*

### 4.3.5 *Interdependenzen zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und betriebswirtschaftlichen Bestimmungsgrößen der Bau- und Ausbaubetriebe*

Die Erstellung von Kreuztabellen und ihre Prüfung auf statistische Unabhängigkeit ermöglichte im Laufe der Untersuchung die Ermittlung von drei Bestimmungsgrößen, die mit den abgefragten Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren einen signifikanten Zusammenhang aufweisen. Diese drei Größen (Anzahl der Mitarbeiter, Alter sowie Gewerksgruppenzugehörigkeit des Betriebes) wurden in Klassen gegliedert, um klarere Aussagen zu erhalten. Die Klasseneinteilung der Faktoren Unternehmensalter und -größe wurde, wie bereits beschrieben, durch statistische Verfahren bzw. in Anlehnung an andere Veröffentlichungen im Handwerk vorgenommen[494]. Für die dritte Größe "Gewerksgruppenzugehörigkeit" wurden zwei möglichst homogene Gruppen gebildet und mit den Bezeichnungen "Baugewerke" und "Ausbaugewerke" überschrieben[495]. Diese Einteilung erfolgte nach selbstgewählten Kriterien, da weder in der Handwerksordnung noch in den Blättern des Statistischen Bundesamtes, des ZDH, des ZDB oder in anderen einschlägigen Quellen eine durchgängige Klassifizierungsmethodik erkennbar ist.

Nicht zwischen allen Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren und den drei obigen Bestimmungsgrößen konnten signifikante Zusammenhänge nachgewiesen werden. Dennoch bieten die folgenden Tabellen einen guten Überblick über die beobachteten Interdependenzen.

[494] Vgl. hierzu Punkt 4.2.1 S. 73 ff.
[495] Die Zugehörigkeit des jeweiligen Gewerkes zu einer der beiden Gruppen kann in Anhang 5 S. 179 nachgelesen werden.





| Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und der Mitarbeiterzahl | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Mitarbeiterzahl | | | | | |
| | 0–4 | 5–9 | 10–15 | 16–25 | 26–50 | über 50 |
| **Erfolgsfaktoren**[496] | | | | | | |
| Teilnahme an öff. Ausschreibungen | 0 | 0 | 0 | ++ | ++ | ++ |
| Verfolgg. langfr. Unternehmensziele | 0 | 0 | 0 | + | + | ++ |
| Annahme überregionaler Aufträge | 0 | 0 | + | + | ++ | ++ |
| Delegierung v. Standardtätigkeiten | 0 | 0 | + | ++ | + | ++ |
| Prakt. Erfahrung der Unt.leitung | 0 | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Markt– und Wettbewerbssituation | 0 | + | + | + | ++ | + |
| Motivation der Mitarbeiter | + | ++ | ++ | + | + | ++ |
| Konservat. Haltung gg. Neuerungen | + | ++ | + | + | 0 | 0 |
| **Mißerfolgsfaktoren**[497] | | | | | | |
| Nichtteiln. an öff. Ausschreibungen | 0 | 0 | 0 | 0 | – | – – |
| Sparneigung der öffentlichen Hand | 0 | 0 | – | – | – – | – – |
| Mangelnde Motivat. der Mitarbeiter | 0 | – | – | – – | – | – – |

*Tab. 7: Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und der Mitarbeiterzahl im Bau-/Ausbauhandwerk*

Aus Tab. 7 wird ersichtlich, daß die Anzahl der für den Erfolg- bzw. Mißerfolg des Unternehmens als verantwortlich angesehenen Faktoren mit steigender Unternehmensgröße zunimmt. Für die kleinen Betriebe (unter 15 Mitarbeitern) spielen weder die Teilnahme noch die Nichtteilnahme an öffentlichen Ausschreibungen eine Rolle. Delegierung von Standardtätigkeiten, Verfolgung langfristiger Unternehmensziele sowie Annahme von überregionalen Aufträgen sind tendenziell eher für die großen und größten Betriebe von Bedeutung. Die Motivation der Mitarbeiter sehen alle Unternehmen als wichtigen Erfolgsfaktor an. Auf der anderen Seite haben größere Betriebe eher mit einer mangelnden Motivation ihrer Beschäftigten zu kämpfen.

[496] Legende: ++ = sehr bedeutsam; + = bedeutsam; 0 = unbedeutsam.
[497] Legende: – – = stark abhängig; – = abhängig; 0 = unabhängig.

Die Markt- und Wettbewerbssituation fällt für die kleinsten Betriebe nicht ins Gewicht; hingegen um so mehr für die großen Unternehmen mit 26-50 Mitarbeitern. Dies könnte daraus resultieren, daß diese Betriebe einerseits mit einer Vielzahl kleinerer Konkurrenten im Wettbewerb stehen, die aufgrund ihrer geringeren Größe kostengünstiger anbieten können oder müssen[498], andererseits aber noch unterhalb der kritischen Wachstumsschwelle liegen, um mengenmäßige Kostenreduktionseffekte in erheblichem Ausmaß nutzen zu können. Ferner bieten größere Wettbewerber, um ihre Position im Markt behaupten zu können, heutzutage ihre Leistungen immer öfter zu Preisen an, die gerade ihre Selbstkosten decken. Dieses Verhalten erzeugt einen ruinösen Wettbewerb, der gerade die nächstkleineren Betriebe am meisten trifft.

Die praktische Erfahrung der Unternehmensleitung wird grundsätzlich als äußerst wichtiger Erfolgsfaktor angesehen. Lediglich die kleinsten Betriebe betrachten dies als tendenziell nicht so bedeutend. Unterstellt man die bereits eindeutig nachgewiesene Forschungshypothese (jüngere Betriebe sind kleiner als ältere[499]), so findet sich auch bei der Unterscheidung der Betriebe nach ihrem Alter ein ähnlicher Zusammenhang. Jüngere Unternehmen messen dem Erfahrungsschatz der Firmenleitung hinsichtlich seiner Relevanz für den Erfolg keine Bedeutung zu - ältere Unternehmen hingegen schon[500]. Die folgenden Analysen werden zeigen[501], daß zwischen dem quantitativ meßbaren Erfolg (Höhe sowie positive Entwicklung von Umsatz und Gewinn) von Betrieben der Bau- sowie Ausbaugewerke und der Erfahrung der Unternehmensleitung kein signifikanter Zusammenhang besteht. Es handelt sich bei dem zuvor beschriebenen Sachverhalt folglich um eine Diskrepanz von Selbsteinschätzung und tatsächlich meßbaren Gegebenheiten.

Für den Erfolg der Betriebe mit weniger als 25 Beschäftigten spielt die konservative Einstellung gegenüber Neuerungen eine positive Rolle. Die größeren Mitbewerber sehen diese Haltung als nicht besonders förderlich an. Es liegt somit der Schluß nahe, daß die größeren Unternehmen Neuerungen aufgeschlossener gegenüber stehen, um ihre Stellung im Markt behaupten zu können.

498 Hier ist z.B. an Betriebe zu denken, die verlustbringende Aufträge hereinnehmen, um keine Mitarbeiter entlassen zu müssen.
499 Vgl. Punkt 4.2.1 S. 78 f. und Fußnote 425 S. 78.
500 Vgl. hierzu Tab. 8 S. 109.
501 Vgl. Punkt 4.3.6 S. 112 ff.





Der Mißerfolg der untersuchten Betriebe wird, neben der mangelnden Motivation der Mitarbeiter, auf die Sparneigung der öffentlichen Hand und die Nichtteilnahme an ihren Ausschreibungen geschoben. Wobei diese zuletzt genannten Punkte eher für die größeren Betriebe ein Problem darstellen, da diese weitaus häufiger für öffentliche Auftraggeber tätig sind als ihre kleineren Mitbewerber[502].

| Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und dem Unternehmensgründungszeitraum | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Zeitraum der Unternehmensgründung | | | | |
| | vor 1945 | 1945–1965 | 1966–1983 | 1984–1988 | nach 1989 |
| **Erfolgsfaktoren**[503] | | | | | |
| Qualität der ausgeführten Arbeiten | + | ++ | ++ | ++ | + |
| Prakt. Erfahrung d. Unternehmensleitung | + | ++ | + | ++ | 0 |
| Delegierung von Standardtätigkeiten | + | ++ | ++ | 0 | 0 |
| Teilnahme an öffentl. Ausschreibungen | + | ++ | 0 | 0 | 0 |
| Kooperationen | + | 0 | 0 | ++ | ++ |
| Kontrolle der gesteckten betriebl. Ziele | + | 0 | 0 | + | ++ |
| **Mißerfolgsfaktoren**[504] | | | | | |
| Nichtteilnahme an öff. Ausschreibungen | – | – – | 0 | 0 | 0 |
| Sparneigung der öffentlichen Hand | – | – – | 0 | 0 | – |
| Kapitalmangel | 0 | – | 0 | – – | – – |

*Tab. 8: Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und dem Unternehmensgründungszeitraum im Bau-/Ausbauhandwerk*

502 $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 99{,}9\ \%$ ; $l = 10$ ; $\chi = 26{,}83$. Vgl. Punkt 4.2.2 S. 81.
503 Legende: ++ = sehr bedeutsam; + = bedeutsam; 0 = unbedeutsam.
504 Legende: – – = stark abhängig; – = abhängig; 0 = unabhängig.

Die Qualität der ausgeführten Arbeiten wird bei allen Betrieben, unabhängig von ihrem Alter, als äußerst wichtiger Erfolgsfaktor eingestuft. Ähnlich verhält es sich mit der praktischen Erfahrung der Unternehmensleitung, wobei die jüngsten Betriebe, wohl aufgrund ihres geringen Alters, diesen positiven Wirkungszusammenhang noch nicht als ausschlaggebend betrachten. Die Delegierung von Standardtätigkeiten scheint erst ab einem gewissen Alter des Betriebes eine positive Rolle zu spielen. Hierbei muß mit in die Betrachtung einbezogen werden, daß sich Unternehmensalter und -größe proportional zueinander verhalten[505]. Man kann daher folgern, daß sich der Delegationsgrad aufgrund der eher geringen Unternehmensgrößen der jüngeren Betriebe noch in Grenzen hält[506]. Hier legt der Inhaber noch oft selbst mit Hand an - auch und gerade bei Routinetätigkeiten[507].

Die Teilnahme bzw. die Nichtteilnahme an öffentlichen Ausschreibungen begründet bzw. gefährdet den Erfolg der Betriebe, die bereits relativ lange auf dem Markt tätig sind, wobei man wiederum bedenken muß, daß sie tendenziell mehr Mitarbeiter beschäftigen als ihre jüngeren Mitbewerber und größere Betriebe häufiger für öffentliche Auftraggeber arbeiten als andere[508].

Jüngere Betriebe sehen in Kooperationen und in der Kontrolle gesteckter betrieblicher Ziele positive Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung. Auch die am längsten existierenden Unternehmen messen diesen Faktoren Bedeutung bei. In bezug auf diese in strategischer Hinsicht sehr bedeutsamen Punkte besteht bei den übrigen Unternehmen Nachholbedarf.

Über Kapitalmangel klagen in erster Linie die Betriebe, deren Gründung nach 1984 stattfand. Es ist anzunehmen, daß sie aufgrund ihrer relativ kurzen Existenz noch keine allzu großen finanziellen Reserven anlegen konnten. Notwendige produkt- bzw. marktbezogene Veränderungen und Innovationen können daher möglicherweise nicht finanziert werden.

505 $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 99{,}9\ \%$ ; $l = 20$ ; $\chi = 70{,}51$.
506 Vgl. hierzu auch Grochla et al. (1981) S. 49 f., die als größte Delegationsbarriere die geringe Unternehmensgröße sehen.
507 Vgl. Heckner/Meier/Schwarz (1996) S. 165.
508 Vgl. Fußnote 502 S. 108.





| Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und der Gewerksgruppenzugehörigkeit | | |
|---|---|---|
| | Gewerksgruppenzugehörigkeit | |
| | Baugewerke | Ausbaugewerke |
| **Erfolgsfaktoren[509]** | | |
| Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte (im eigenen Unternehmen) | ++ | 0 |
| Praktische Erfahrung der Unternehmensleitung | ++ | + |
| Günstige Konjunkturlage | ++ | + |
| Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | ++ | 0 |
| Qualifikation der Unternehmensleitung | ++ | + |
| Beratung und Service | + | ++ |
| **Mißerfolgsfaktoren[510]** | | |
| Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte (durch Mitbewerber) | – – | 0 |
| Nichtteilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | – – | 0 |
| Sparneigung der öffentlichen Hand | – – | 0 |
| Schlechte Konjunkturlage | – – | – |
| Fluktuationsrate | – | 0 |
| schlechtes Marketing | – | – |

*Tab. 9: Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und der Gewerksgruppenzugehörigkeit im Bau-/Ausbauhandwerk*

Die vor der Untersuchung aufgestellte Hypothese, daß Betriebe, die der Baugewerksgruppe angehören, ihren Erfolg bzw. Mißerfolg auf andere Faktoren zurückführen als die Mitglieder der Ausbaugewerksgruppe, wird durch die Untersuchung eindeutig bestätigt: Hinsichtlich der Interdependenzen der Erfolgsfaktoren mit der Gewerksgruppenzugehörigkeit besteht bei den Baubetrieben, außer bei Beratung und Service, stets ein stärkerer Zusammenhang[511]. Es läßt sich weiterhin folgern, daß sich diese

509 Legende: ++ = sehr bedeutsam; + = bedeutsam; 0 = unbedeutsam.
510 Legende: – – = stark abhängig; – = abhängig; 0 = unabhängig.
511 Vgl. Tab. 9 S. 111.

Betriebe intragruppenspezifisch stereotyper verhalten als die Ausbaubetriebe. Letztere messen dem Dienstleistungsaspekt ein größeres Augenmerk bei.

Die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen sowie der Einsatz von ausländischen Billigarbeitskräften durch die eigene Unternehmung werden für den Erfolg der Baubetriebe als sehr bedeutsame Kriterien angesehen. Dies steht im Gegensatz zu den Ausbaubetrieben, die in beiden Faktoren keinen Zusammenhang mit dem Erfolg bzw. Mißerfolg ihrer Unternehmen sehen.

Gegenüber den Mißerfolgsfaktoren zeigen sich die Ausbaubetriebe weniger abhängig als ihre Mitbewerber vom Bau. Einzige Ausnahme bildet hier die Einschätzung der Vernachlässigung des Marketings. Beide Gruppen sehen hierin gleichermaßen einen Grund für ihren (möglichen) Mißerfolg. Die Sparneigung der öffentlichen Hand wirkt sich, neben den zwei zuvor bereits erwähnten Faktoren, stärker auf die Baubetriebe aus. Dies erscheint folgerichtig, da für ihren Erfolg z.B. die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen einen hohen Stellenwert einnimmt.

### *4.3.6 Eigenschaftsprofile erfolgreicher und nicht erfolgreicher Bau- und Ausbaubetriebe*

Um die Merkmale »erfolgreiche« bzw. »nicht erfolgreiche« Unternehmen zu operationalisieren, wurden anhand der Einschätzung der antwortenden Betriebe bezüglich des zurückliegenden Umsatz- und Gewinnverlaufes drei Gruppen gebildet. In die Gruppe der erfolgreichen Betriebe (37 ≅ 21,5 %) wurden diejenigen aufgenommen, die sich überdurchschnittlich positiv hinsichtlich der vergangenen Geschäftsentwicklung geäußert hatten. Die Mitglieder der Gruppe der nicht erfolgreichen Betriebe (91 ≅ 52,9 %) hatten sich diesbezüglich negativ geäußert. Die in diesem Trennkriterium neutralen Unternehmen (44 ≅ 25,6 %) finden keine weitere Beachtung, um die Trennschärfe zu erhöhen. Zur Ermittlung der gegenseitigen Abhängigkeiten wurde der Chi-Quadrat-Test verwendet[512].

Hinsichtlich der Unternehmensgrößen, der Höhe des Umsatzes oder des Alters des Betriebes kristallisierten sich keine signifikanten Zusammenhänge mit dem Erfolg

[512] Hierbei wird ein Signifikanzniveau von mindestens 90 % als ausreichend betrachtet. Vgl. Daschmann (1994) S. 159.





heraus. Allerdings zeigte sich, daß keines der erfolgreichen Unternehmen in der Rechtsform einer GmbH & Co. KG geführt wurde. Weiterhin gehören 80 % der Einzelunternehmen der Gruppe der erfolgreichen Betriebe an. Am häufigsten (89,2 %) waren die erfolgreichen Firmen als GmbH ins Handelsregister eingetragen[513].

Ebenfalls signifikant ist der Zusammenhang zwischen der ***Anzahl der genutzten Planungsinformationen bzw. -instrumente*** und dem Erfolg. Hier zeigt sich, daß die erfolgreichen Unternehmen mehr dieser Hilfsmittel einsetzen als ihre nicht erfolgreichen Mitbewerber[514]. Bezüglich der Grundhaltung gegenüber Neuerungen fällt auf, daß überproportional viele erfolgreiche Betriebe angeben, eine ***reformerisch-progressive Grundhaltung*** einzunehmen. Nicht erfolgreiche Firmen gaben hingegen mit Abstand am häufigsten an, sich abwartend zu verhalten[515].

Im folgenden werden mit Hilfe eines Polaritätenprofildiagramms die Unterschiede zwischen den beiden betrachteten Gruppen visualisiert. In der Graphik wurden nur diejenigen Items berücksichtigt, für die signifikante Aussagen getroffen werden können. Durch die Verbindung der einzelnen Werte werden in übersichtlicher Form zwei graphische Profile gebildet. Die einzelnen Prozentwerte können näherungsweise aus der Graphik mit Hilfe der Prozentskala abgelesen werden[516]. Die jeweils abgetragenen Werte entsprechen dem Prozentsatz der Bejahung des Items bzw. der Antwortmöglichkeiten »sehr bedeutsam«, »stark abhängig« bzw. »bekannt und angewandt« im Fragebogen[517].

[513] $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 91{,}2\ \%$ ; $l = 8$ ; $\chi = 13{,}63$.
[514] $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 97{,}2\ \%$ ; $l = 30$ ; $\chi = 46{,}56$.
[515] $H_0$ wird verworfen: $\alpha = 99{,}7\ \%$ ; $l = 4$ ; $\chi = 16{,}49$.
[516] Die exakten Werte der in Abb. 27 aufgeführten Items sind in Anhang 4 S. 177 f. abgedruckt.
[517] Vgl. Anhang 2 S. 162; vgl. weiterhin hierzu und zum folgenden die genaue Aufschlüsselung der Ergebnisse der Chi-Quadrat-Wert-Tests in Anhang 4 S. 177.

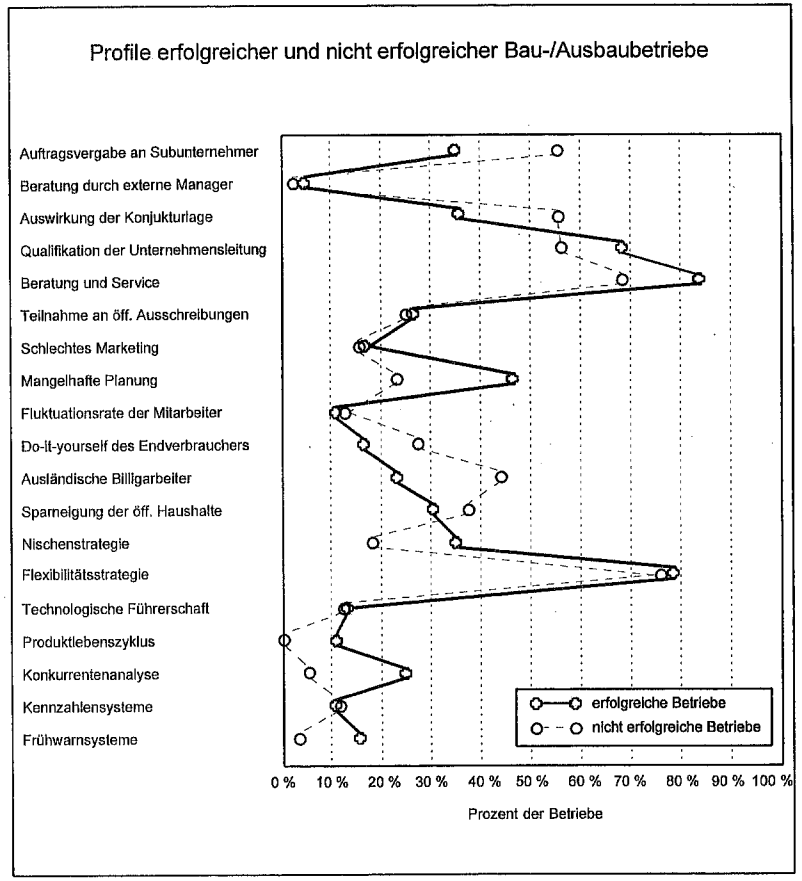


*Abb. 27: Profile erfolgreicher und nicht erfolgreicher Bau-/Ausbaubetriebe in Abhängigkeit von empirisch ermittelten Bestimmungsgrößen*





Bei der Ergebnisanalyse des in Abb. 27 durchgeführten Profilvergleiches[518] können die Faktoren, die den Erfolg eines Bau- bzw. Ausbaubetriebes – neben den bereits zuvor genannten – ausmachen, grob in vier Gruppen eingeteilt werden:

- Angewandte Planungsinstrumente,
- verfolgte Geschäftsstrategien,
- förderliche Erfolgsfaktoren,
- hinderliche Mißerfolgsfaktoren.

Zwei der signifikant mit dem Erfolg korrelierten Einzelfaktoren lassen sich keiner der obigen Gruppen unmittelbar zuordnen. Es erscheint daher sinnvoll, sie vorab vorzustellen:

Zum einen wird deutlich, daß erfolgreiche Firmen sehr viel seltener auf ***Subunternehmer*** bei der Auftragsausführung zurückgreifen als nicht erfolgreiche. Dieses Ergebnis erstaunt vor dem Hintergrund der Diskussion um billige Arbeitskräfte und Dumpingangebote aus dem Ausland auf deutschen Baustellen. Inländische Betriebe scheinen bei der Eigenausführung von Aufträgen erfolgreicher wirtschaften zu können als beim Zukauf von Fremdleistungen zur Auftragsabwicklung.

Zum anderen ziehen erfolgreiche Unternehmen häufiger ***externe Manager*** zu Beratungszwecken hinzu als ihre wenig erfolgreichen Mitbewerber. Diese Evaluation stützt die Thesen anderer Untersuchungen[519]. Durch die Einbeziehung externen Know-hows bei der Unternehmensführung kann der Geschäftsverlauf der Bau- und Ausbaubetriebe positiv beeinflußt werden.

In der Evaluation konnte weiterhin gezeigt werden, daß nicht nur die bloße Anzahl, sondern auch die Anwendung einiger spezieller ***strategischer Planungsinstrumente*** (Produktlebenszyklus, Konkurrentenanalyse und Frühwarnsysteme) einen förderlichen Einfluß auf den betrieblichen Erfolg haben. Durch den Einsatz von ***Frühwarnsystemen*** und ***Konkurrentenanalysen*** unterscheiden sich die besten von den schlechtesten Unternehmen am deutlichsten. Die Beobachtung von Mitbewerbern und das Reagieren auf frühzeitig wahrnehmbare (schwache) Signale gewährleisten einen Wettbewerbsvorteil, der sich in quantifizierbaren Größen wie Umsatz und

518 Vgl. S. 114.
519 Vgl. hierzu z.B. Daschmann (1994) S. 156 und S. 202 ff.

Gewinn niederschlägt. Auch die Anwendung des ***Produktlebenszyklus*** ermöglicht einen Vorsprung vor der Konkurrenz. Betriebe, die hingegen Kennzahlensysteme als Grundlage ihrer strategischen Planung verwenden, können nicht eindeutig der einen oder anderen Erfolgsgruppe zugeordnet werden, dafür ist der Abstand der Ausprägungen zu gering. Allerdings läßt sich eine leichte Tendenz dahingehend ablesen, daß erfolglose Betriebe dieses hauptsächlich vergangenheitsorientierte Instrument öfter anwenden als erfolgreiche.

Der Zusammenhang zwischen bestimmten Geschäftsstrategien und der positiven Umsatz- bzw. Gewinnentwicklung konnte statistisch zweifelsfrei nachgewiesen werden. Das klarste Ergebnis lieferte diesbezüglich die ***Nischenstrategie***, die mehr als ein Drittel der erfolgreichen Betriebe anwendet. Die Besetzung von Nischen wird, wie im Kapitel 3 dieser Arbeit beschrieben[520], vom Markt in praxi in Form von positiver Umsatz- und Gewinnentwicklung honoriert. In Verbindung mit ***Flexibilität als Strategie***, die ebenfalls öfter von den Erfolgreichen als von den Erfolglosen genannt wurde, kann man davon ausgehen, daß die Geschäftsentwicklung einen günstigen Verlauf nehmen wird.

Als weitere wichtige Erfolgsfaktoren wurden die ***Qualifikation der Unternehmensleitung***, die ***Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen*** sowie ***Beratung und Service*** ermittelt. „Die besondere Bedeutung der Managementqualifizierung für den Unternehmenserfolg"[521] wurde bereits in anderen Untersuchungen empirisch evaluiert[522]. Gerade im Handwerk kommt dem Inhaber bzw. den Inhabern aufgrund der verhältnismäßig kleinen Betriebsgrößen eine derart bedeutsame Rolle zu, daß die Prosperität der Firmenentwicklung direkt von ihren Fähigkeiten abhängt. Oftmals ist der Inhaber sein bester Mitarbeiter, was auf der anderen Seite wiederum zu Problemen durch Überlastung und mangelnde Delegation von Aufgaben führen kann. Trotzdem steht und fällt das Wohl des Betriebes mit der Qualifikation des Chefs. Daher ist es unbedingt notwendig, daß sich auch er durch ständige Fortbildung und Information weiter qualifiziert, um so den hohen Leistungsgrad halten zu können. Gleiches gilt ebenfalls für die Mitarbeiter.

[520] Vgl. S. 48 ff.
[521] Daschmann (1994) S. 156.
[522] Vgl. Daschmann (1994) S. 202 ff.





Die nächsten wichtigen Erfolgsfaktoren sind ***Beratung und Service***. Die im Handwerk auf diesem Gebiet vorhandenen Probleme wie z.B. mangelnde Kundenorientierung, Vernachlässigung des Servicegedankens etc. wurden bereits dargestellt[523]. Um so prägnanter erscheint daher das Resultat, daß gerade in der Verstärkung dieser Handlungsfelder Erfolgspotentiale liegen. Dies beweist der deutliche Unterschied zwischen erfolgreichen und erfolglosen Betrieben in der Graphik. Kundenbindung und -zufriedenheit sind äußerst bedeutsame Faktoren, die durch die Forcierung von Beratung und Service positiv beeinflußt werden können.

Die ***Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen*** konnte als ein weiterer, mit dem Erfolg positiv korrelierter Faktor evaluiert werden. Das Argument, welches vor allem von kleineren Betrieben oftmals vorgebracht wird, bei Ausschreibungen chancenlos zu sein, läßt sich durch die Ergebnisse der Umfrage deutlich entkräften. So war ein signifikanter Zusammenhang zwischen Erfolg und der Teilnahme an dieser Art von Ausschreibungen nachzuweisen, aber keiner zwischen Unternehmensgröße und diesem Merkmal.

Eine günstige ***Konjunkturlage*** stellt nur bei den erfolglosen Betrieben eine der Erfolgsdeterminanten dar. Sie attribuieren ihren Erfolg mit der Günstigkeit der Umgebungsvariablen Konjunkturlage. Dies stützt wiederum die These, daß wenig erfolgreiche Betriebe nicht versuchen, ihr Wohlergehen durch selbstbestimmte Handlungen zu fördern, sondern sich oftmals als Objekt der äußeren Umstände sehen. Vor diesem Hintergrund muß die Konjunkturlage als Erfolgsfaktor äußerst kritisch gesehen werden. Ganz ausscheiden aus der Gruppe der positiven Einflußgrößen muß sie nicht, da auch 36,1 % der Erfolgreichen ihre günstige Geschäftsentwicklung darauf zurückführen.

Die Wahrnehmung des Einflusses der Mißerfolgsfaktoren auf erfolgreiche Unternehmen kann aus zwei Blickwinkeln erfolgen. Die eine Perspektive veranschaulicht, welche Faktoren direkt für den realen bzw. potentiellen Mißerfolg erfolgreicher Betriebe angesehen werden. Der andere Zugang zu diesem Tatbestand kann darin ausgemacht werden, inwieweit sich die Erfolgreichen weniger abhängig von diesen Faktoren betrachten als ihre weniger erfolgreichen Mitbewerber. So gesehen wird aus

[523] Vgl. hierzu Punkt 2.3.4 S. 20.

den vermeintlichen Mißerfolgsfaktoren eher ein Indikator für die Stärke einer Unternehmung.

Erfolgreiche Betriebe führen einen möglichen unterdurchschnittlichen Geschäftserfolg am häufigsten auf den Faktor ***mangelhafte Planung*** zurück. Immerhin 90 % dieser Gruppe schätzen sich als abhängig oder sogar stark abhängig von diesem ungünstigen Faktor ein. Nicht erfolgreiche Betriebe sehen sich von diesen Problemen viel öfter unabhängig. Diese Bestimmungsgröße läßt sich, ebenso wie ***schlechtes Marketing***, der Gruppe der innerbetrieblich verursachten Mißerfolgsfaktoren zuordnen. Daraus folgt, daß erfolgreiche Betriebe ihren Mißerfolg zu einem geringeren Maße in äußeren Erschwernissen zu erkennen glauben. Sie stehen den eigenen Schwächen offener und realitätstreuer gegenüber, wenn es um die Zuordnung von negativen Geschäftsverläufen geht.

Für die erfolgreichen Betriebe spielen die Mißerfolgsfaktoren ***Sparneigung der öffentlichen Hand***, ***Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte durch die Konkurrenz***, ***Do-it-yourself des Endverbrauchers*** und die ***Fluktuationsrate der Mitarbeiter*** eine relativ geringe Rolle. Dies kann unzweifelhaft als Stärke angesehen werden. Hingegen halten sich die Erfolglosen in einem signifikant höheren Maße von diesen vier Einflußgrößen stark abhängig.

Erfolgreiche Betriebe scheinen über zufriedenere Mitarbeiter zu verfügen. Oder umgekehrt formuliert, haben nicht erfolgreiche Betriebe mit diesem Problem mehr zu kämpfen. Wobei sich natürlich die Frage stellt, ob die hohe Fluktuationsrate aus dem betrieblichen Mißerfolg resultiert oder vice versa. Zweifelsfrei bleibt festzustellen, daß eine geringe Rate des Mitarbeiterwechsels auf eine erfolgreichere Unternehmung hindeutet. Insofern kann dies sogar in die Gruppe der Erfolgsfaktoren eingeordnet werden.

In Abb. 28 sind die dem Erfolg von erfolgreichen Bau- und Ausbaubetrieben förderlichen bzw. abträglichen Faktoren noch einmal graphisch zusammengefaßt. Die Merkmale in den nach oben gerichteten Pfeilen haben sich als förderlich erwiesen. Die Merkmale in dem nach unten gerichteten Pfeil sind ihrem Erfolg abträglich.





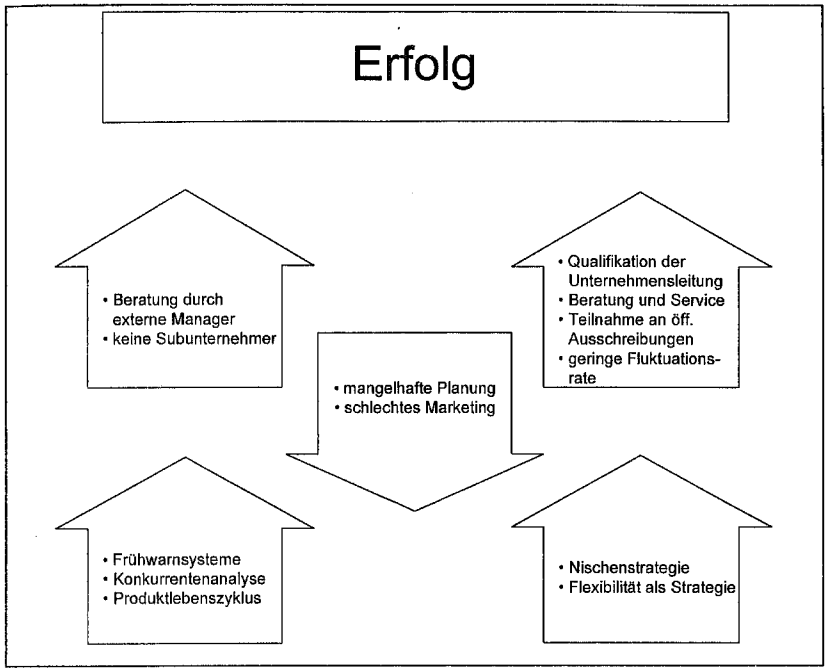


*Abb. 28: Abhängigkeit des Erfolgs erfolgreicher Bau-/Ausbaubetriebe von Strategien, strategischen Instrumenten und anderen relevanten Faktoren*

## 4.4 Charakterisierung der Betriebe der Hoch-/Tiefbau-Branche sowie ihres strategischen Verhaltens im Vergleich zur Gesamtstichprobe

Im folgenden werden die gewerksspezifischen Besonderheiten der Betriebe der Hoch-/Tiefbau-Branche[524] im Vergleich zu denen der Gesamtstichprobe lokalisiert. Die Anzahl der Hoch-/Tiefbau-Betriebe innerhalb der Gesamtstichprobe betrug 59 Unternehmen. Dies war die mit Abstand am besten besetzte Klasse. Auch der Homogenitätsgrad bezüglich der untersuchten Kriterien war, wie in Punkt 4.3.5 bereits beschrieben[525], sehr hoch. Im Anschluß an die Vorstellung eines mittels Durchschnittsbildung bestimmten Betriebes dieser Branche werden durch die Kontrastierung der Branchenergebnisse bezüglich des strategischen Verhaltens und anderer strategisch relevanter Einflußgrößen zur Gesamtstichprobe branchentypische Eigenschaften herausgearbeitet.

Um diese Aussagen treffen zu können, war es nötig, die Daten der Betriebe dieser Gewerkgruppe zusammenzufassen. Als Durchschnittswert wurde in den meisten Fällen das arithmetische Mittel herangezogen. Es kann davon ausgegangen werden, daß die Verwendung dieses Wertes zulässig ist, da der Umfang der Stichprobe ausreichend groß ist[526]. Da die Streuung der Merkmalsausprägungen innerhalb der Stichproben bei manchen Antworten äußerst groß war, wurde in diesen Fällen der Median als statistisch aussagekräftigerer Wert ermittelt[527]. Bei der Untersuchung nominal skalierter Werte wurde der Modus als Charakteristikum angewandt[528].

Da es sich um statistisch ermittelte Durchschnittswerte handelt, können nur Vergleichstendenzen abgeleitet werden. Der Rückschluß vom Durchschnittsbetrieb auf eine einzelne Unternehmung der Teilstichprobe ist nur unter Hinweis auf den Durchschnittscharakter des Zahlenmaterials zulässig.

524 Vgl. zur Definition des Begriffes "Hoch-/Tiefbau-Branche" Punkt 2.2 S. 14 f. und Punkt 4.4.1 S. 121 ff.
525 Vgl. S. 111.
526 Vgl. Bortz (1984) S. 263 f.; Mayntz/Holm/Hübner (1978) S. 72.
527 Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1993) S. 196 f.
528 Vgl. Rüger (1988) S. 32.





### *4.4.1 Profil eines durchschnittlichen Hoch-/Tiefbau-Betriebes im Vergleich zur Gesamtstichprobe*

Das durchschnittliche Hoch-/Tiefbau-Unternehmen wird in der Rechtsform einer GmbH geführt und erreicht einen Umsatz von ca. 4 Mio. DM mit ca. 34 Mitarbeitern[529]. Die überwiegende Zahl der Mitarbeiter ist auf der Baustelle bzw. in der Werkstatt beschäftigt. Es fällt auf, daß 29 % dieser Mitarbeitergruppe nicht festangestellt sind. Man kann daher annehmen, daß dieses Mitarbeiterpotential dafür genutzt wird, auftragsbedingte Auslastungsspitzen bzw. -täler auszugleichen. Im Vergleich zur Gesamtstichprobe scheint hier der Flexibilitätsgedanke eine größere Rolle zu spielen. Im Schnitt werden 2,5 Lehrlinge[530] ausgebildet, die wiederum zum überwiegenden Teil auf der Baustelle tätig sind. Im Durchschnittsbetrieb sind zwei Familienangehörige tätig. Einer von ihnen ist in Personalunion Inhaber und Geschäftsführer. Rund 40 % der Hoch-/Tiefbau-Betriebe verfügen über mehrere Geschäftsführer[531].

| Art der Mitarbeiter | Anzahl |
|---|---|
| Bürokräfte | 3 |
| Baustellenmitarbeiter | 24 |
| davon festangestellt | 17 |
| davon nicht festangestellt | 7 |
| Lehrlinge | 2,5 |
| mitarbeitende Familienangehörige | 2,5 |
| Geschäftsführer | 1,5 |
| davon Miteigentümer | 1 |
| **Anzahl aller Mitarbeiter**[532] | **34** |

*Tab. 10: Mitarbeiterstruktur eines durchschnittlichen Hoch-/Tiefbau-Betriebes*

529 Das Durchschnittsalter der Unternehmung beträgt ca. 31 Jahre.
530 Die skurril wirkenden Durchschnittszahlen kommen durch die Mittelwertsbildung zustande. Ihr Gebrauch ist im Handwerk gebräuchlich, vgl. z.B. Bertram-Pfister/Landecki (1995) S. 17 f.
531 Die meisten Betriebe dieser Gewerkgruppe haben einen (57 %), andere verfügen über zwei Geschäftsführer (38 %). Das größte Unternehmen wird von sechs Geschäftsführern geleitet.
532 Anzahl aufgerundet von 33,5 auf 34. Inklusive Familienangehörigen und Geschäftsführern.

Gesamtstichprobe[533]. Es kann daher vermutet werden, daß die Grundzüge des strategischen Managements, wegen der besonderen Verantwortung z.B. gegenüber den zahlreichen Mitarbeitern, in diesem Gewerk bereits größere Verbreitung finden als bei den Betrieben der anderen Gewerksgruppen. Dieser Schluß drängt sich zumindest auf, wenn man die beachtlichen Betriebsgrößen oder die teilweise sehr hohen Umsatzzahlen in dieser Branche berücksichtigt[534].

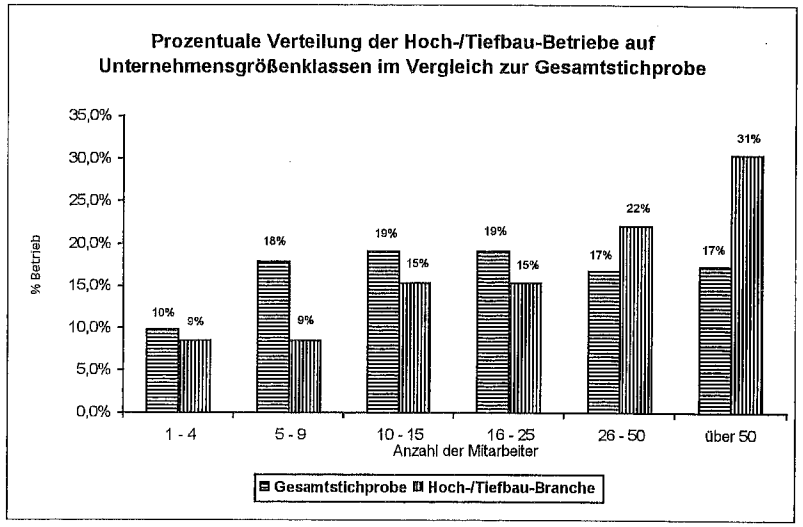


*Abb. 29: Prozentuale Verteilung der Hoch-/Tiefbau-Betriebe auf Unternehmensgrößenklassen im Vergleich zur Gesamtstichprobe*

533 Vgl. Abb. 29 S. 122 und Anhang 6 S. 183.

534 Die ersten drei (526, 261 sowie 209 Beschäftigte) und sieben von den zehn der größten Unternehmen in der Gesamtumfrage entstammen dieser Branche.





Das Durchschnittsunternehmen ist schwerpunktmäßig im Bereich Hochbau tätig, wobei sich der Umsatzanteil in diesem Geschäftsfeld auf ca. 72 % des Gesamtumsatzes beläuft. Die Wachstumschancen dieses Geschäftssegmentes werden als leicht unterdurchschnittlich beurteilt. Im zweitgrößten Geschäftsfeld des Unternehmens (Tiefbau) werden ca. 28 % des Umsatzes realisiert; bei als durchschnittlich erachteten Wachstumsprognosen. Das Wachstumspotential des kleineren Geschäftsfeldes wird demnach positiver eingeschätzt als das des Hauptgeschäftsfeldes.

Bei den Auftraggebern spielen die privaten Nachfrager die größte Rolle. Aus diesem Kundenkreis kommen 48,5 % der Aufträge. Zweitgrößter Auftraggeber ist die Gruppe bestehend aus Industrie, Handwerk und Handel mit 23,0 % des Auftragsvolumens. Weniger als ein Fünftel der Aufträge (18,0 %) kommt von öffentlichen Auftraggebern[535]. Für die Validität der Umfrageergebnisse spricht, daß sich die nachgewiesene Auftraggeberstruktur nahezu mit der des Gesamthandwerkes deckt[536]. Verglichen mit den Ergebnissen der Gesamtstichprobe zeichnet sich jedoch ab, daß die private Nachfrage in der Hoch-/Tiefbau-Branche noch um rund 18 % höher liegt. Diese stärkere Abhängigkeit ist auf eine geringere Nachfrage bei gewerblichen und Wohnungsbaugesellschaften als Auftraggebern zurückzuführen.

Die wichtigste Auftragsart stellt der Neubau (65,7 %) vor Renovierung/Sanierung (20,2 %) dar. Der Handelsanteil (3,1 %) liegt geringfügig höher als jener der Restaurierung (2,8 %). Im Vergleich zur Gesamtstichprobe ist der hohe Anteil an Neubauaufträgen bemerkenswert. Dadurch wird die Abhängigkeit in diesem Bereich sehr groß. Es verwundert daher nicht, daß mit der derzeit zu beobachtenden rückläufigen Neubaukonjunktur[537] eine Vielzahl von Handwerksbetrieben der Hoch-/Tiefbau-Branche mangels Aufträgen in Konkurs geht. Unter strategischen Gesichtspunkten kann daher nur der gezielte Abbau der starken Abhängigkeit vom Neubaugeschäft zielführend sein. Durch eine Diversifikation der Geschäftsfelder wie z.B. den Ausbau schwächerer Geschäftsbereiche (Restaurierung, Renovierung/Sanierung[538] oder Reparatur), das Aufspüren von Marktnischen oder das Angebot von Zusatz- bzw. Spe-

535 Vgl. hierzu auch die Zahlen des bayerischen Bauhandwerks in BHT (1996) S. 16.

536 Vgl. Gress et al. (1996 b) S. 443.

537 Vgl. o.V. (1996 q) S. 33; o.V. (1996 r) S. 23; o.V. (1996 s) S. 25; o.V. (1997 f) S. 19.

538 Es wird erwartet, daß sich der langfristige Markttrend zugunsten dieser Tätigkeitsfelder verschieben wird, vgl. hierzu o.V. (1997 f) S. 19.

leistungen könnten langfristig neue und krisenbeständige Erfolgspotentiale geschaffen werden.

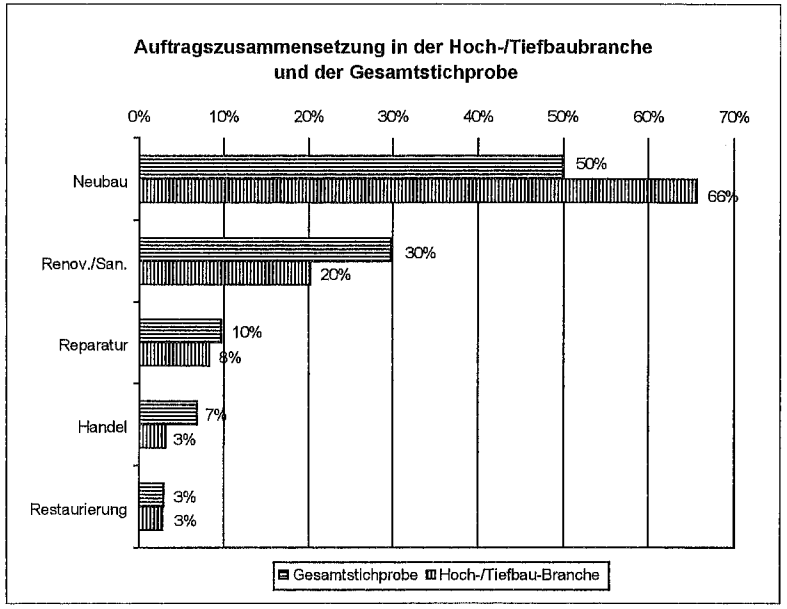


*Abb. 30: Gegenüberstellung der Auftragszusammensetzung in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe*

Bemerkenswert ist die Tatsache, daß mehr als zwei Drittel der Hoch-/Tiefbau-Betriebe Aufträge an Subunternehmer erteilen. In der Gesamtstichprobe lag dieser Wert nur bei knapp über 51 %[539]. Diese Maßnahme kann strategisch durchaus positive Auswirkungen haben, da der Zukauf von betriebsfremden Leistungen (z.B. Abbruch- oder Aushubarbeiten) in mehrerlei Hinsicht sinnvoll sein kann. Vor dem Hintergrund der oftmals im Handwerk vorherrschend abwartenden bzw. ablehnenden Haltung gegenüber Subunternehmern[540] handelt es sich um ein unerwartetes Ergebnis. Es zeichnet sich diesbezüglich eine Diskrepanz zwischen vermeintlichem einzelwirtschaftlichem Nutzen und verbandspolitischer Erwünschtheit ab. Allerdings muß die

539 Vgl. Anhang 2 S. 164.
540 Vgl. Biermann (1996) S. 8 ff.





zelwirtschaftlichem Nutzen und verbandspolitischer Erwünschtheit ab. Allerdings muß die Auftragsvergabe an Subunternehmer nicht unbedingt zum Erfolg des Betriebes beitragen – wie bereits zuvor beschrieben[541].

### *4.4.2 Aggregiertes strategisches Verhalten in der Hoch-/Tiefbau-Branche und im Vergleich zur Gesamtstichprobe*

#### *4.4.2.1 Nachgewiesene Unternehmensstrategien und strategische Grundhaltungen in der Hoch-/Tiefbau-Branche*

Einer der wichtigsten Unterschiede bezüglich der verfolgten Unternehmensstrategien besteht darin, daß prozentual nahezu doppelt so viele Betriebe der Hoch-/Tiefbau-Branche eine Niedrigpreisstrategie verfolgen wie in der Gesamtstichprobe. Weiterhin wenden nur knapp mehr als ein Fünftel der Hoch-/Tiefbau-Betriebe eine Nischenstrategie an. In der Suche und dem Besetzen von Nischen könnte unter strategischen Aspekten noch erfolgversprechendes Potential vorhanden sein. Anders verhält es sich mit der Niedrigpreisstrategie, bei der sich viele dem Handwerk zugehörige Unternehmen auf ein äußerst gefährliches Feld wagen (Preiskampf), das oftmals schon wegen der kleineren Betriebsgrößen und allen damit in Zusammenhang stehenden Problemen (schmale Eigenkapitalbasis, mangelnde Finanzierungsmöglichkeiten, hoher Anteil der Lohnkosten an den Produktionskosten, schwer auszunutzende Mengendegressionseffekte etc.) meistens nicht zu gewinnen ist.

Alle weiteren abgefragten Strategien spielen in dieser Gewerkgruppe eine etwas geringere oder nahezu gleichbedeutende Rolle. Im Gegensatz zur Gesamtstichprobe gaben in dieser Branche ungefähr doppelt so viele Unternehmen an, keine Strategie zu verfolgen. Dieses Resultat läßt, vorausgesetzt die Betriebe verfolgen nicht die "keine Strategie"-Strategie, vermuten, daß das operative Tagesgeschäft die Betriebsinhaber derart in Atem hält, daß sie keine Zeit aufbringen, sich mit einer Strategieentwicklung auseinanderzusetzen.

541 Vgl. hierzu Punkt 4.3.6 S. 112 ff.

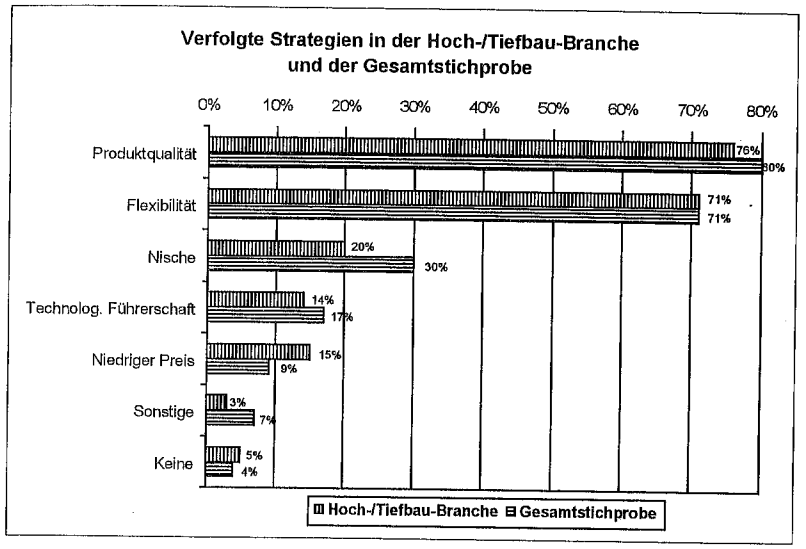


*Abb. 31: Gegenüberstellung der verfolgten Unternehmensstrategien in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe*[542]

Die Auswertung der Unterschiede der strategischen Grundhaltung zwischen der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe erbrachte mit einer Ausnahme keine signifikanten Ergebnisse[543]. Es war lediglich festzustellen, daß die Betriebe der Hoch-/Tiefbau-Branche über einen höheren Spezialisierungsgrad ihrer Leistungen verfügen als die übrigen Betriebe. Um so verwunderlicher erscheint es daher, daß nur so wenige Betriebe die sich anbietende Nischenstrategie verfolgen.

Die Einordnung der Ergebnisse in eine Kreuztabelle, analog zu Tab. 3, zeigte eine prozentuale Abnahme von Betrieben, die in die Gruppe Architekten einzuordnen sind[544]. Ansonsten ergaben sich in den mit Begriffen belegten Quadranten keine nennenswerten Verschiebungen. Allerdings werden durch das vorgegebene Begriffsraster nur noch 49 % der Hoch-/Tiefbau-Betriebe erfaßt.

Diejenigen Hoch-/Tiefbau-Unternehmen, welche Synergien ausnutzen, um sich durch Know-how-Transfer einen strategischen Vorteil zu verschaffen, waren am seltensten vertreten. Die Gruppen der Grenzausprägungen des Kriteriums "Betätigungsfelder",

542 Mehrfachnennungen waren zugelassen.
543 Vgl. Tab. 11 S. 127.
544 Vgl. Tab. 3 S. 87.





tensten vertreten. Die Gruppen der Grenzausprägungen des Kriteriums "Betätigungsfelder", nämlich Spezialist und Generalist, waren am stärksten besetzt. Analog zu den Ergebnissen der Gesamtstichprobe kann festgestellt werden, daß sich die meisten Hoch-/Tiefbau-Betriebe (59,7%) Veränderungen gegenüber abwartend verhalten. Dieses Resultat stützt die in Punkt 4.3.1 aufgestellte These[545], daß ebenfalls durch die Unternehmen dieser Teilstichprobe in den meisten Fällen keine aktiven Schritte zur Strategiengenerierung bzw. -verfolgung ergriffen werden. Diese Aussage wird durch den Befund untermauert, daß vornehmlich Strategien Anwendung finden, die eher auf ein passives strategisches Verhalten hindeuten (z.B. Produktqualitäts- und Flexibilitätsstrategie)[546].

| Strategische Grundhaltung | Hoch-/Tiefbau-Branche | Gesamtstichprobe |
|---|---|---|
| **in bezug auf Neuerungen** | | |
| reformerisch, progressiv | 21,0 % | 21,9 % |
| abwartend, offen analysierend | 59,7 % | 60,1 % |
| bewahrend, konservativ | 19,3 % | 18,0 % |
| **in bezug auf Betätigungsfelder** | | |
| Spezialist | 40,4 % | 33,3 % |
| Synergist | 26,3 % | 30,4 % |
| Generalist | 33,3 % | 36,3 % |

*Tab. 11: Strategische Grundhaltungen in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe*

| | | | |
|---|---|---|---|
| reformerisch, progressiv | 7,0 % | 7,0 % | 7,0 % |
| abwartend, offen analysierend | 21,1 % | 17,5 % | 21,1 % |
| bewahrend, konservativ | 12,3 % | 1,8 % | 5,2 % |
| | Spezialist | Synergist | Generalist |

*Tab. 12: Typen strategischer Grundhaltungen in der Hoch-/Tiefbau-Branche*

545 Vgl. hierzu S. 85 ff.
546 Vgl. Abb. 31 S. 126.

#### 4.4.2.2 *Planungsverhalten, -informationen und -instrumente in der Hoch-/Tiefbau-Branche*

Regelmäßige Planungen stellen 79,7 % der Hoch-/Tiefbau-Betriebe an[547]. Dieses Ergebnis liegt um 3,4 %-Punkte über dem Planungsverhalten aller antwortenden Betriebe. Der Planungshorizont lag für 69,5 % der Betriebe unter einem Jahr, was gegenüber dem Gesamtdurchschnitt einer Abnahme von 5,6 %-Punkten entspricht. Diese Abnahme hat jedoch positiven Charakter, da sie aus einer Verschiebung zu langfristigerem Planungsverhalten resultiert. Im mittelfristigen Planungsbereich zwischen einem und drei Jahren liegt der Wert der Hoch-/Tiefbau-Betriebe um 5,8 % über dem der Referenzzahl. Diese Ergebnisse weisen darauf hin, daß in dieser Gewerkgruppe grundsätzlich regelmäßiger und längerfristiger geplant wird als in den anderen Gewerken. Allerdings liegt der Wert für den langfristigen (strategischen) Planungsbereich, ähnlich wie bei den anderen Gewerken, sehr niedrig. Dies läßt den Schluß zu, daß es auch in diesem Gewerk bei der strategischen Unternehmensplanung noch großen Nachholbedarf gibt.

| **Regelmäßige Planung und Planungshorizont in der Hoch-/Tiefbau-Branche im Vergleich zur Gesamtstichprobe** | | |
|---|---|---|
| | **Hoch-/Tiefbau-Branche** | **Gesamtstichprobe** |
| regelmäßige Planung | 79,7 % | 76,3 % |
| **Planungshorizont** | | |
| bis zu einem Jahr | 69,5 % | 75,1 % |
| 1 bis 3 Jahre | 25,4 % | 19,6 % |
| 4 und mehr Jahre | 5,1 % | 5,3 % |

*Tab. 13: Regelmäßige Planung und Planungshorizont in der Hoch-/Tiefbau-Branche im Vergleich zur Gesamtstichprobe*

[547] Vgl. hierzu und zum folgenden Tab. 13 S. 128.





Die zur Verfügung stehenden Quellen für Planungsinformationen werden in diesem Gewerk besser genutzt als bei den Vergleichsbetrieben[548]. Trotzdem zeichnet sich auch hier ein deutliches Übergewicht der Nutzung unternehmensinterner gegenüber extern zu beschaffenden Informationen ab. Die größten Abweichungen ergeben sich bei der Heranziehung von volkswirtschaftlichen Zahlen (Differenz: 7 %-Punkte ≅ 58,3 %), Betriebsvergleichszahlen (Differenz: 8,3 %-Punkte ≅ 28,1 %) und Marktdaten (Differenz: 10,8 %-Punkte ≅ 46,8 %). Diese letzte Feststellung kann darauf zurückgeführt werden, daß es gerade für die Hoch-/Tiefbau-Betriebe besonders wichtig ist, ständig den momentan schrumpfenden und hart umkämpften Markt zu beobachten[549], um trotzdem neue Aufträge zu bekommen.

[548] Vgl. hierzu und zum folgenden Abb. 32 S. 130.
[549] Vgl. BMWi (1996) S. 26 und S. 49; o.V. (1997 p) S. 25; Schönfels (1997) S. 15.

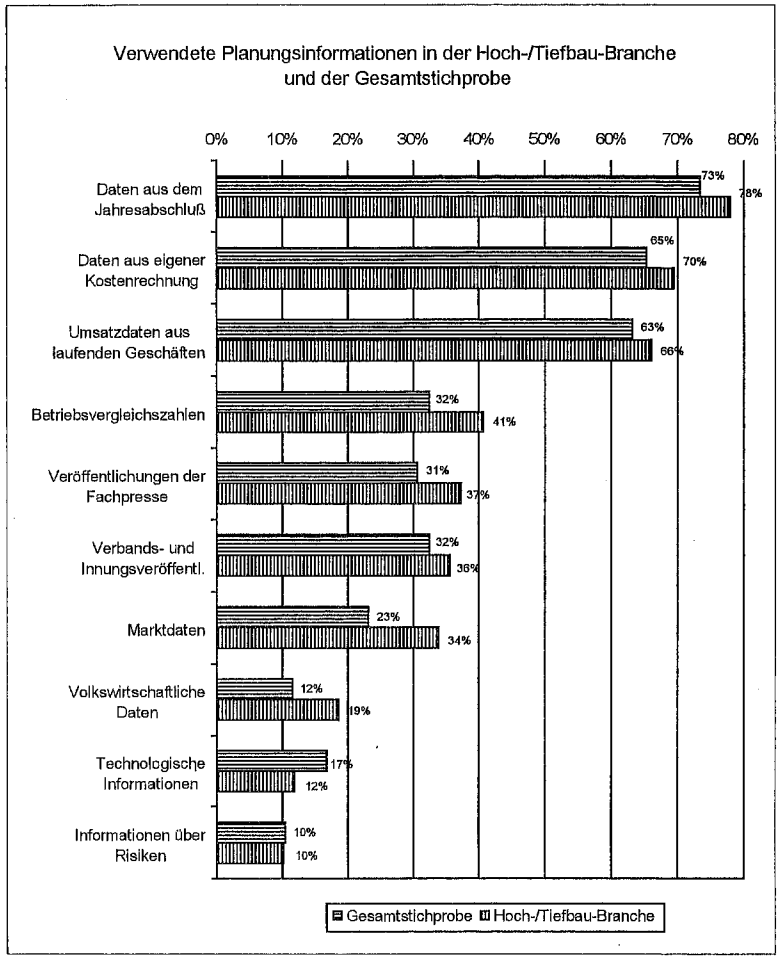


*Abb. 32: Verwendete Planungsinformationen in der Hoch-/Tiefbau-Branche im Vergleich zur Gesamtstichprobe*





Externe Berater werden von nahezu der Hälfte der Hoch-/Tiefbau-Betriebe zu Rate gezogen[550]. Dieser Anteil liegt um mehr als 18 % über dem Durchschnittswert der Gesamtstichprobe. Die Bedeutung von freien Unternehmensberatern, Bankenvertretern, Rechtsanwälten sowie anderen externen Beratern übertrifft in diesem Gewerk deutlich die Werte der Gesamtstichprobe. Schlußlichter der externen Beraterskala stellen die Manager anderer Unternehmen dar. Die Gründe hierfür sind wiederum darin zu vermuten, daß sich ein Betrieb grundsätzlich ungern von fremden Mitbewerbern in die Karten blicken läßt, auch wenn deren Unternehmen nicht in direkter Konkurrenz (z.B. durch geographische Nähe) zur eigenen Firma steht.

| **Nutzung externer Berater bei der Unternehmensführung in der Hoch-/Tiefbau-Branche im Vergleich zur Gesamtstichprobe** | | |
|---|---|---|
| | **Hoch-/Tiefbau-Branche** | **Gesamtstichprobe** |
| Einsatz externer Berater | 49,2 % | 41,6 % |
| **Welche externen Berater werden zu Rate gezogen** | | |
| Gesellschafter | 11,9 % | 9,2 % |
| Betriebsberater der HWK | 8,5 % | 8,7 % |
| freie Unternehmensberater | 18,6 % | 15,0 % |
| Bankenvertreter | 18,6 % | 13,3 % |
| Manager anderer Unternehmen | 3,4 % | 3,5 % |
| Wirtschaftsprüfer | 15,3 % | 13,3 % |
| Rechtsanwälte | 13,6 % | 8,7 % |
| andere Externe[551] | 22,0 % | 13,9 % |

*Tab. 14: Nutzung externer Berater bei der Unternehmensführung in der Hoch-/Tiefbau-Branche im Vergleich zur Gesamtstichprobe*

550 Vgl. hierzu und zum folgenden Tab. 14 S. 131.
551 Die größte Anzahl an Nennungen lag hier bei Steuerberatern.

Zum Bekanntheits- und Anwendungsgrad strategischer Instrumente in der Hoch-/Tiefbau-Branche kann belegt werden, daß nur ein Hilfsmittel, nämlich der Produktlebenszyklus, in einem höheren Maße unbekannt ist als in der Gesamtstichprobe[552]. Bezüglich des Anwendungsgrades zeigt sich, daß die ABC-Analyse von keinem Hoch-/Tiefbau-Betrieb in der Praxis verwendet wird. Daneben fällt auf, daß von insgesamt 22 abgefragten Instrumenten 18 häufiger bzw. gleich oft[553] eingesetzt werden als in der Gesamtstichprobe. Dieser Befund rundet das Bild der, im Gegensatz zur Gesamtstichprobe, partiell besseren strategischen Ausrichtung der Hoch-/Tiefbau-Betriebe ab. Die signifikantesten positiven Abweichungen sind bei Kennzahlensystemen (+ 43 %), Finanzplänen (+ 35 %), Erfahrungskurven (+ 16 %) und Checklisten (+ 15 %) zu finden. Die negativen Abweichungen betreffen den Produktlebenszyklus, die Lückenanalyse und die Szenariotechnik. Aufgrund des äußerst geringen Anwendungsgrades dieser Instrumente unterbleibt jedoch eine Angabe des prozentualen Abweichungswertes.

552 Vgl. hierzu und zum folgenden Tab. 15 S. 133.

553 Eine Abweichungstoleranz von plus/minus einem Prozentpunkt vom Basiswert (Gesamtstichprobe) wurde angelegt.





**Bekanntheits- und Anwendungsgrad strategischer Instrumente in der Hoch-/Tiefbau-Branche im Vergleich zur Gesamtstichprobe**

| | Hoch-/Tiefbau-Branche | | Gesamtstichprobe | |
|---|---|---|---|---|
| | angewandt | unbekannt | angewandt | unbekannt |
| Bilanzanalyse | 74,1 % | 3,4 % | 71,6 % | 5,9 % |
| Finanzplan | 61,0 % | 6,8 % | 45,3 % | 15,3 % |
| Planbilanz/Erfolgsrechnung | 56,9 % | 13,8 % | 50,6 % | 19,3 % |
| Umsatzplan | 44,8 % | 19,0 % | 44,9 % | 21,0% |
| Investitionsplan | 42,4 % | 11,9 % | 37,5 % | 17,9 % |
| Checklisten | 41,4 % | 17,2 % | 35,9 % | 21,0 % |
| Kosten-/Nutzenanalyse | 40,7 % | 15,3 % | 41,4 % | 20,1 % |
| Branchen-/Marktanalyse | 36,2 % | 10,3 % | 32,7 % | 16,7 % |
| Erfahrungskurve | 32,8 % | 20,7 % | 28,3 % | 30,1 % |
| Kennzahlensysteme | 25,9 % | 36,2 % | 18,1 % | 44,6 % |
| Stärken-/Schwächenanalyse | 22,4 % | 24,1 % | 23,4 % | 30,5 % |
| Frühwarnsysteme | 13,8 % | 34,5 % | 11,4 % | 41,0 % |
| Konkurrentenanalyse | 12,1 % | 29,3 % | 11,4 % | 31,7 % |
| Wertanalyse | 10,3 % | 43,1 % | 10,2 % | 44,6 % |
| Lückenanalyse | 3,4 % | 53,4 % | 6,0 % | 55,1 % |
| Benchmarking | 1,7 % | 75,9 % | 1,8 % | 83,2 % |
| Produktlebenszyklus | 1,7 % | 67,2 % | 3,0 % | 64,5 % |
| Portfoliotechnik | 1,7 % | 67,2 % | 1,2 % | 78,4 % |
| Szenariotechnik | 1,7 % | 77,6 % | 3,0 % | 79,6 % |
| ABC-Analyse | 0,0 % | 70,7 % | 3,0 % | 74,9 % |
| Morphologischer Kasten | 0,0 % | 86,2 % | 0,0 % | 87,3 % |
| PIMS-Projekt | 0,0 % | 84,5 % | 0,0 % | 91,0 % |

*Tab. 15: Bekanntheits- und Anwendungsgrad strategischer Instrumente in der Hoch-/Tiefbau-Branche im Vergleich zur Gesamtstichprobe*[554]

554 Als Basis der Prozentangaben dient jeweils die Anzahl der Betriebe, die das jeweilige Item beantwortet haben. Die Quote der Nichtbeantwortung eines Items lag durchwegs unter 6 %.

### 4.4.3 *Charakteristische Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren der Branche und im Vergleich zur Gesamtstichprobe*

Die Auswertung der in der Hoch-/Tiefbau-Branche als bedeutsam angesehenen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren erbrachte grundsätzlich ähnliche Resultate wie in der Gesamtstichprobe[555]. Wiederum werden innerbetrieblich beeinflußbare Faktoren in erster Linie mit dem Erfolg der Unternehmung verknüpft, wo hingegen der Mißerfolg eher mit außerbetrieblichen Umständen attribuiert wird.

Als gegenüber der Gesamtstichprobe bedeutendere Faktoren werden z.B. die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen, eine günstige Konjunkturlage, der Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte und die Innovationsfähigkeit angesehen[556]. Die Zielkontrolle und das Verfolgen langfristiger Unternehmensziele werden zwar ebenfalls als wichtiger eingeschätzt; sie können aber aufgrund ihrer absoluten Ränge (12 bzw. 17) nicht als signifikant bedeutsamere Merkmale beurteilt werden. Unter strategischen Gesichtspunkten ist daher festzustellen, daß weder die Planung noch die Kontrolle, trotz der gefundenen teilweise positiven Indizien, in der Hoch-/Tiefbau-Branche einen entscheidend höheren Stellenwert einnehmen als bei den anderen befragten Betrieben.

Hinsichtlich der negativen Abweichung von der Gesamtstichprobe überrascht das Ergebnis der Auswertung. Nahezu alle Faktoren, die den Feldern Kundenbindung, -zufriedenheit bzw. Zusatznutzen von Produkten zuzuordnen sind, kommen in der Hoch-/Tiefbau-Branche relativ zur Grundgesamtheit zu kurz. Beratung und Service, Freundlichkeit der Mitarbeiter, Berücksichtigung von Kundenwünschen, sowie Termintreue werden vernachlässigt. Weiterhin spielen das Angebot von Komplettlösungen und das Eingehen von Kooperationen, im Gegensatz zur Referenzgruppe, eine weniger bedeutsame Rolle[557].

An diesen Resultaten kann ein weitverbreitetes Mißverständnis der Betriebsinhaber hinsichtlich des Begriffes Marketing aufgezeigt werden: So sind sie zwar davon

555 Die vollständigen Listen der Faktoren und ihre Rangfolge, die wiederum durch univariaten Mittelwertsvergleich ermittelt wurden [vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1993) S. 193 ff.; Bortz (1984) S. 534], sind in Anhang 6 S. 182 f. abgedruckt.

556 Vgl. hierzu und zum folgenden Abb. 33 S. 136.

557 Vgl. Anhang 6 S. 182.





überzeugt, daß ein aktives Marketing relativ wichtig ist (ein Rang höher als bei der Gesamtstichprobe); die oben genannten Faktoren (Beratung und Service, Kundenzufriedenheit etc.) werden aber gleichzeitig als weniger wichtig angesehen. Dieses Paradoxon läßt sich u.a. dadurch erklären, daß unter Marketing immer noch und nahezu ausschließlich Werbung verstanden wird. Die Definition und die Umsetzung eines allumfassenden (strategischen) Marketings sind in der Hoch-/Tiefbau-Branche offensichtlich noch nicht allen Betrieben geläufig.

| Unterschied der Wichtigkeit von Erfolgsfaktoren in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe | | |
|---|---|---|
| Abweichung der Wichtigkeit[558] | | **Erfolgsfaktoren** |
| **+ 5** | | Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen |
| **+ 4** | | Qualifikation der Unternehmensleitung |
| **+ 3** | | Günstige Konjunkturlage |
| | | Einsatz ausl. Billigarbeitskräfte im eigenen Betrieb |
| **+ 2** | | Innovationsfähigkeit |
| | | Kontrolle der gesteckten Ziele |
| **+ 1** | | Verfolgung langfristiger Unternehmensziele |
| | | Aktives Marketing |
| **+/- 0** | | Qualität der Arbeit ...[559] |
| **- 1** | | Termintreue |
| | | Innerbetriebliche Kommunikation |
| | | Annahme überregionaler Aufträge |
| | | Konservative Haltung gegenüber Neuerungen |
| | | Orientierung an der ISO 9000 ff. |
| **- 2** | | Berücksichtigung von Kundenwünschen (Flexibilität) |
| **- 3** | | Freundlichkeit der Mitarbeiter |
| | | Angebot von Komplettlösungen |
| | | Umweltverträglichkeit der Produktion/Produkte |
| | | Kooperationen |
| **- 4** | | Beratung und Service |

*Abb. 33: Unterschied der geschätzten Wichtigkeit von Erfolgsfaktoren in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe*

558 Der Abweichungswert gibt an, um wieviele Ränge der jeweilige Erfolgsfaktor in der Hoch-/Tiefbau-Branche wichtiger (z.B. + 5) bzw. weniger wichtig (z.B. - 4) eingeschätzt wird als in der Gesamtstichprobe.

559 Die vollständige Liste aller 30 erhobenen Erfolgsfaktoren ist in Anhang 6 S. 184 abgedruckt.





Die größten Abweichungen hinsichtlich der Bedeutsamkeit von Mißerfolgsfaktoren finden sich in der Hoch-/Tiefbau-Branche nahezu ausschließlich in exogenen Einflußgrößen, wie z.B. dem Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte, der Sparneigung der öffentlichen Haushalte, dem Facharbeitermangel etc.[560]. In dieser Gewerksgruppe scheint der Mißerfolg noch stärker in außerbetrieblichen Gründen gesucht zu werden als in der Gesamtstichprobe.

Diejenigen Mißerfolgsfaktoren, die als weniger bedeutend angesehen werden, weisen zum Teil darauf hin, daß in einigen Unternehmen zumindest Grundzüge eines strategischen Managements vorhanden zu sein scheinen (Überbelastung des Betriebsinhabers/-leiters durch das Tagesgeschäft, schlechtes Marketing, Kapitalmangel, mangelhafte Planung). Allerdings müssen diese Ergebnisse immer in Beziehung zu der Auswertung der absoluten Rangfolge und der Einschätzung der Erfolgsfaktoren gesehen werden. Aus dieser Relation ergibt sich das Bild, daß, obwohl vereinzelt Ansätze zu einem strategischen Management in der Hoch-/Tiefbau-Branche vorhanden sind, der Handlungsbedarf zur Implementierung von strategischer Unternehmensführung, ähnlich wie in der Gesamtstichprobe, sehr groß ist.

In den folgenden Abschnitten werden, ausgehend von den gefundenen Defiziten, Ansätze aufgezeigt, die zur besseren Akzeptanz bzw. Umsetzung des strategischen Managements im Bau- und Ausbaugewerbe beitragen können.

560 Vgl. hierzu und zum folgenden Abb. 34 S. 138.

| Unterschied der Wichtigkeit von Mißerfolgsfaktoren in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe | |
|---|---|
| Abweichung der Wichtigkeit[561] | **Mißerfolgsfaktoren** |
| **+ 4** | Einsatz ausl. Billigarbeitskräfte durch andere Betriebe |
| | Nichteilnahme an öffentlichen Ausschreibungen |
| **+ 2** | Sparneigung der öffentlichen Haushalte |
| | Facharbeitermangel |
| **+ 1** | schlechte Konjunkturlage |
| | Fluktuationsrate der Mitarbeiter |
| **+/- 0** | Lohnzusatzkosten ...[562] |
| **- 1** | Sparneigung der privaten Haushalte |
| | Mangelhafte Planung |
| | Mangelnde innerbetriebliche Kommunikation |
| | Kapitalmangel |
| | Do-it-yourself des Endverbrauchers |
| **- 2** | Mangelnde Motivation der Mitarbeiter |
| | Schlechtes Marketing |
| | Umweltgesetzgebung |
| **- 3** | Überlastung des Inhabers durch das Tagesgeschäft |

*Abb. 34: Unterschied der eingeschätzten Wichtigkeit von Mißerfolgsfaktoren in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe*

561 Der Abweichungswert gibt an, um wieviele Ränge der jeweilige Mißerfolgsfaktor in der Hoch-/Tiefbau-Branche wichtiger (z.B. + 4) bzw. weniger wichtig (z.B. - 3) eingeschätzt wird als in der Gesamtstichprobe.

562 Die vollständige Liste aller 23 erhobenen Mißerfolgsfaktoren ist in Anhang 6 S. 185 abgedruckt.



# 5 Ansatzmöglichkeiten zur Umsetzung des Konzepts einer strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk

Durch die in Kapitel 4 vorgenommene Evaluation des Datenmaterials konnte belegt werden, daß sowohl in der Gesamtstichprobe als auch in der Teilstichprobe (Hoch-/Tiefbau-Branche) erhebliche Defizite bezüglich der strategischen Unternehmensführung bestehen. Betrachtet man die in Kapitel 3 vorgestellten konzeptionellen Möglichkeiten und Erfordernisse eines strategischen Managements, so läßt sich feststellen, daß die Abweichungen des Istzustandes vom Sollkonzept durchweg groß, zum Teil sogar sehr groß sind. Die Gründe hierfür lassen sich, wie ebenfalls in Kapitel 4 gezeigt, auf die unterschiedlichsten Sachverhalte zurückführen. Monokausale Zusammenhänge konnten aus dem erhobenen Datenmaterial nicht extrahiert werden. Trotz des Versuches, spezielle Kriterien, wie z.B. Unternehmensgröße, -gründungszeitpunkt oder Gewerksgruppenzugehörigkeit, zu isolieren, können Interdependenzen mit anderen Einflußfaktoren nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Vielmehr sieht man sich einer Vielzahl von komplexen Wirkungszusammenhängen gegenüber.

Im folgenden werden deshalb die evaluierten Defizite, welche von den multikausalen Sachverhalten herrühren, systematisiert und Problemkreisen zugeordnet. Durch dieses Vorgehen wird erreicht, daß die wahrgenommenen Phänomene einer möglichen Verbesserung zugeführt werden können. Insgesamt lassen sich aus der empirischen Erhebung vier Handlungsschwerpunkte ableiten, welche durch die konzeptionelle Durchdringung des Themas gestützt werden. Neben einer notwendig erscheinenden generellen Sensibilisierung der Bau- und Ausbaubetriebe für die untersuchte Thematik lassen sich drei inhaltliche Kernpunkte bilden. Diese Fokussierung wurde unter dem Blickwinkel der thematischen Zusammengehörigkeit analog dem Aufbau und den Inhalten der Kapitel 1 sowie 3 vorgenommen.

Die in Kapitel 2 aufgestellte These, daß sich die Hoch-/Tiefbau-Betriebe in den meisten ihrer Eigenschaften von der Gesamtstichprobe nicht signifikant unterscheiden, kann als bestätigt angesehen werden[563]. Daher haben die im folgenden getroffenen

563 Vgl. Punkt 2.2 S. 15.

Aussagen sowohl für die Gesamtstichprobe als auch für die Hoch-/Tiefbau-Betriebe Gültigkeit. Tatbestände, die ausschließlich oder in besonderem Maße für letztgenannte Unternehmensgruppe zutreffen, sind als solche kenntlich gemacht.

## 5.1 Sensibilisierung der Betriebe für die strategische Unternehmensführung

Eine Sensibilisierung der Bau- sowie Ausbaubetriebe für die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer Anwendung der strategischen Unternehmensführung könnte beispielsweise dadurch erreicht werden, daß die ***Betriebsberater der Handwerkskammern*** bzw. der ***Fachverbände*** ihre direkten Kontakte zu den Betrieben intensiver nutzen. Dieser Personenkreis könnte als Multiplikator des Wissens- und Techniktransfers der strategischen Unternehmensführung fungieren. Die überwiegende Mehrzahl dieser Berater hat durch ihren engen Bezug zur Praxis der Handwerksunternehmen die Möglichkeit, das Vertrauen der Betriebsinhaber zu erlangen und ihnen die notwendigen Maßnahmen näherzubringen. Nach den Erstkontakten bzw. -beratungen wären weitere sporadische Unterstützungsmaßnahmen, wie z.B. Planungs-, Durchführungs- und Ergebniskontrollen möglich. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse könnten dann zu Planungs- und Steuerungskorrekturen, wiederum unter Einbeziehung der Berater, genutzt werden.

Um einen Einstieg in diese Thematik zu erlangen, müßten folglich die organisationseigenen Berater aktive Schritte ergreifen. Die Erfahrung im täglichen Umgang mit den Handwerksbetrieben zeigt, daß meist erst das gezielte Ansprechen einzelner Betriebe zum Erfolg führt. Eine Alternative zu diesem zeit- und personalintensiven Ansatz stellt der Versuch dar, das Augenmerk der Handwerker durch ***Veröffentlichungen der Handwerksorganisationen*** und der ***Handwerkspresse*** auf dieses Thema zu lenken. So haben die Betriebsinhaber ihrerseits die Möglichkeit, auf die Berater zuzugehen und die unentgeltlichen Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen. Darüber hinaus können auch freiberufliche Unternehmensberater, die bereits mehr als 36 % der untersuchten Betriebe einsetzen[564], konsultiert werden.

[564] Vgl. Punkt 4.3.2 S. 93 f. und Abb. 22 S. 94.





Die regionalen und überregionalen Fortbildungsträger des Handwerks, wie z.B. die Handwerkskammern, die Landes- und Bundesfachverbände, die Kreishandwerkerschaften, die Innungen etc., wären durch das Angebot von Kursen, Seminaren sowie Workshops in der Lage, das zuvor beschriebene Verfahren zusätzlich zu unterstützen. Auf diese Weise wäre es den Betriebsinhabern bzw. Geschäftsführern möglich, selbst das notwendige Know-how der strategischen Unternehmensführung zu erlernen. Die praktische Umsetzung der Thematik in den Betriebsalltag könnte ferner beispielsweise durch einen ***Leitfaden zur strategischen Unternehmensführung*** und leicht verständliche ***Checklisten*** sowie ***Arbeitsblätter***[565] unterstützt werden. Die Zusammenstellung und Verteilung dieser Hilfsmittel könnte ebenfalls durch die oben genannten Institutionen erfolgen.

Zukünftig könnte die Sensibilisierung der selbständigen Handwerksunternehmer bereits im Rahmen der ***meisterschulischen Ausbildung*** erfolgen. Durch dieses Vorgehen würde der Führungsnachwuchs des Handwerks bereits vor der Betriebsgründung bzw. -übernahme mit der Notwendigkeit und den Erfordernissen der strategischen Unternehmensführung vertraut gemacht. Hierdurch ließen sich der Fortbestand bzw. der Neuaufbau erfolgreicher Unternehmen fördern. Wie die Analyse der Lehrpläne und -bücher gezeigt hat[566], wird bisher in den Meisterschulen diesbezügliches Wissen nicht oder nur in Ansätzen gelehrt.

[565] Vgl. Küpper/Bronner/Daschmann (1994) S. 25 ff.; Heckner/Meier/Schwarz (1996) S. 10 ff.
[566] Vgl. Punkt 4.3.3 S. 97.

## 5.2 Handlungsfelder zur Verbesserung der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk

Wie die empirische Untersuchung gezeigt hat, gehen die Bau- und Ausbaubetriebe bei der strategischen Unternehmensführung, soweit sie überhaupt angewendet wird, äußerst unsystematisch vor. Um die gefundenen Defizite besser analysieren zu können, werden sie in drei Gruppen gegliedert. Diese Gruppenbildung erfolgt unter dem Gesichtspunkt der thematischen Zusammengehörigkeit der jeweiligen Probleme. Dadurch wird ein modulares Vorgehen ermöglicht, welches das Setzen unterschiedlicher Schwerpunkte, beispielsweise auf die Verbesserung von Markt- und Kundenbeziehungen, erlaubt. Ferner orientiert sich diese Gliederung am Aufbau der Kapitel 1 und 3, in denen die Aufgaben und Inhalte der strategischen Unternehmensführung im Handwerk dargelegt wurden.

Weiterhin werden die im Kapitel 2 geschilderten generellen Probleme des Handwerks den jeweiligen Handlungsfeldern zugeordnet und somit für das Bau- und Ausbauhandwerk in kleine Einheiten zerlegt. Hierdurch werden diese Probleme, die wegen ihrer Komplexität und ihres hohen Aggregationsniveaus im Ganzen nicht lösbar erscheinen, für die Betriebe der untersuchten Gewerke nochmals verdeutlicht. Durch diese Zuordnung auf inhaltsmäßig relativ homogene Handlungsfelder kann es für den einzelnen Betrieb möglich werden, ein Teilproblem herauszulösen und einer potentiellen Lösung zuzuführen.

Darüber hinaus wurden die erarbeiteten Verbesserungsvorschläge nicht nur aus der Durchdringung des Themas in den Kapiteln 1 bis 3, sondern auch und vor allem aus der Analyse der Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren sowie der erfolgreichen Bau- und Ausbaubetriebe gewonnen[567]. Durch diese Art des Benchmarkings wird den weniger erfolgreichen Betrieben die Chance eröffnet, von den Erfolgreichen zu lernen.

[567] Vgl. die Punkte 4.3.4 bis 4.3.6 S. 100 ff.





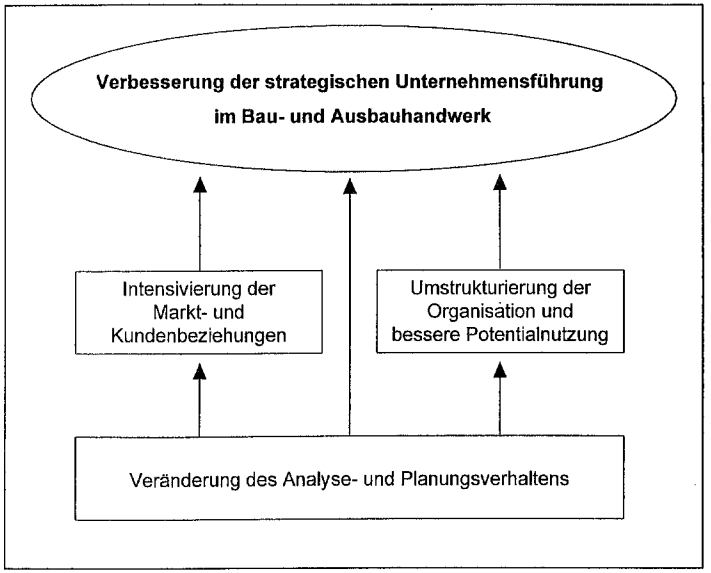


*Abb. 35: Handlungsfelder zur Verbesserung der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk*

Aus Abb. 35 können die drei gebildeten Handlungsfelder entnommen werden[568]. Sie stehen zunächst völlig gleichwertig nebeneinander. Es kann jedoch sinnvoll sein, eine Reihenfolge ihrer Bearbeitung einzuhalten, da beispielsweise eine Intensivierung von Markt- bzw. Kundenbeziehungen ohne eine vorherige Verbesserung von Planungsinformationen kaum zielführend sein wird. Trotzdem ist durch die modulare Gliederung sichergestellt, daß die potentiell wichtigsten Punkte bzw. größten Schwachstellen zuerst bearbeitet werden können. Im folgenden werden die drei Aktionsräume im einzelnen vorgestellt. Dadurch werden die vorhandenen Verbesserungspotentiale hinsichtlich der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk offengelegt.

[568] Vgl. Abb. 35 S. 143

### 5.2.1 *Ausdehnung des Planungshorizontes und vermehrter Einsatz von Planungsinformationen sowie -instrumenten*

Der Planungshorizont von drei Vierteln der Betriebe, die angeben, regelmäßig zu planen, geht nicht über ein Jahr hinaus. Rund 30 % von ihnen planen nur bis zu einem halben Jahr im voraus. Strategische Planung jenseits eines Zeitraumes von drei Jahren findet nahezu überhaupt nicht statt. Knapp ein Viertel aller befragten Unternehmen stellt keinerlei Pläne auf. So läßt sich das allgemeine Planungsverhalten der Bau- und Ausbaubetriebe abkürzend charakterisieren[569].

Aufbauend auf der Sensibilisierung der Bau- und Ausbaubetriebe für die Bedeutung der strategischen Unternehmensführung ist es wichtig, die grundsätzliche ***Notwendigkeit von Planungen*** hervorzuheben. Die ***Erweiterung des Planungshorizontes*** erscheint als ein weiteres vordringliches Ziel zur Verbesserung der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk. Bezüglich dieses Punktes ergaben die Einzelanalysen, daß speziell die Betriebe mit weniger als 16 Mitarbeitern besonders großen Nachholbedarf haben. Aber auch in den größeren und größten Betrieben bestehen in dieser Hinsicht Defizite[570]. In den Unternehmen der Hoch-/Tiefbau-Branche wird zwar grundsätzlich regelmäßiger und langfristiger geplant als in denen der Gesamtstichprobe, doch gibt es ebenfalls für erstere in diesem Zusammenhang erhebliche Verbesserungspotentiale.

In Punkt 4.3.6 konnte gezeigt werden, daß Unternehmen mit mangelhafter Planung weniger erfolgreich sind als ihre Mitbewerber[571]. Dies läßt den Schluß zu, daß u.a. durch die Verbesserung des Planungsverhaltens Erfolgspotentiale erschlossen werden können. Ferner verfügen Betriebe, die ihre Planungen auf ***strategische Frühwarnsysteme*** stützen, über stabilere Umsatz- und Gewinnverläufe. Auch aus diesem Forschungsergebnis lassen sich für die Bau- und Ausbaubetriebe Handlungsansätze ableiten.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Verbesserung der strategischen Unternehmensführung ist in einer quantitativen und qualitativen Ausweitung der verwendeten Planungsin-

569 Vgl. Punkt 4.3.2 S. 89 f.
570 Vgl. Punkt 4.3.2 S. 89 f.
571 Vgl. S. 112 ff.





formationen zu sehen. Der Einsatz ***firmenexterner Planungsinformationen*** und ***Ratgeber*** ist sowohl in der Gesamtstichprobe als auch in der Hoch-/Tiefbau-Branche stark unterentwickelt[572]. Bei den Betrieben der letztgenannten Gruppe konnte lediglich in bezug auf die Verwendung von Marktdaten ein nennenswert größeres Interesse als bei der Vergleichsgesamtheit festgestellt werden[573].

Durch die gezielte Nutzung von ***Betriebsvergleichszahlen***, ***Innungs***- und ***Verbandsveröffentlichungen*** sowie Artikeln der jeweiligen ***Fachpresse*** ließe sich beispielsweise eine breitere Informationsbasis schaffen. Dieser Wissenszuwachs könnte sich positiv auf die Wahrnehmung der Aufgaben des strategischen Managements auswirken. Außerdem wäre es dadurch besser möglich, frühzeitig auf sich ändernde Marktdaten sowie -trends zu reagieren und damit Erfolgspotentiale zu sichern bzw. auszubauen. Ferner würde sich durch die Lektüre der Veröffentlichungen das Wissen der Betriebsinhaber bzw. Geschäftsführer hinsichtlich der modernen Techniken der Betriebsführung kontinuierlich verbessern. Diese Verhaltensänderung wird einen wichtigen Beitrag zur positiven Fortentwicklung des Status quo leisten.

Ein weiterer evaluierter Schwachpunkt der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk ist dadurch gekennzeichnet, daß in die strategische Meinungsbildung und Planung, wenn überhaupt, nur wenige betriebsfremde Personen einbezogen werden[574]. Dieses Manko, das am stärksten auf Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern zutrifft[575], könnte durch den vermehrten Einsatz der ***Betriebsberater der Handwerkskammern*** und ***Fachverbände*** abgebaut werden. Diese Personen verfügen über das notwendige Wissen und eine gute Akzeptanz bei den Betrieben, die sich bereits beraten lassen[576]. Darüber hinaus können ihre Beratungsleistungen unentgeltlich in Anspruch genommen werden. Weiterhin kann der Rat von ***Inhabern anderer Unternehmen***, innerhalb oder außerhalb von ***Erfahrungsaustauschgruppen (Erfa-Gruppen)***, zusätzlichen Erfolg versprechen.

Für die Inanspruchnahme jeglicher von außen kommender Beratung ist als Grundvoraussetzung anzusehen, daß die Betriebsinhaber zunächst die Bereitschaft entwik-

572 Vgl. Punkt 4.3.2 S. 90 ff.
573 Vgl. Abb. 32 S. 130.
574 Vgl. Punkt 4.3.2 S. 94 ff.
575 Vgl. Abb. 23 S. 95.
576 Vgl. Sturm (1997 a) S. 28.

keln bzw. die Notwendigkeit sehen, fremde Personen um Hilfe zu fragen. Diese Verhaltens- bzw. Bewußtseinsänderung könnte beispielsweise durch die im vorherigen Punkt beschriebene vielschichtige Sensibilisierung erreicht werden[577].

Der Bekanntheits- und Anwendungsgrad von strategischen Analyse- und Planungsinstrumenten ist, wie die Evaluation gezeigt hat, bei sämtlichen untersuchten Betrieben äußerst gering[578]. Ansatzpunkte zur Verbesserung dieses Defizits liegen darin, den Einsatz speziell für das Handwerk entwickelter und geeigneter Analyseinstrumente zu verstärken. In diesem Zusammenhang erscheinen Maßnahmen zur ***Früherkennung*** sowie ***Konkurrenten-*** bzw. ***Stärken-/Schwächenanalysen*** besonders hilfreich[579]. Das letztgenannte, leicht anwendbare Instrument ist beispielsweise bereits für viele Gewerke der untersuchten Grundgesamtheit vorhanden. Es wurde speziell für den Gebrauch in der Praxis konzipiert. Hinsichtlich des Einsatzes von Frühwarnsystemen und Konkurrentenanalysen konnte durch die Einzelauswertungen belegt werden, daß diese Instrumente förderliche Auswirkungen auf den Erfolg von Bau- und Ausbaubetrieben haben[580]. Es erscheint daher zweckdienlich, diese drei beschriebenen Instrumente verstärkt zu nutzen.

Im Anschluß an die Anwendung der Analyseinstrumente lassen sich die so gewonnenen Daten als Grundlage einer strategischen Planung verwenden. In dieser Planungsphase bietet sich der Gebrauch weiterer praxisgerechter Instrumente, wie z.B. ***Checklisten*** und ***ABC-Analysen***, an. Die Verwendung des ***Produktlebenszyklus*** trägt, wie in Punkt 4.3.6 herausgearbeitet wurde, in signifikant erhöhtem Maße zum Erfolg der Unternehmen des Bau- und Ausbauhandwerks bei[581]. Darüber hinaus läßt sich durch die Verbindung des Produktlebenszyklus mit einem ***Portfolio-Modell***[582] die Koordination der strategischen Planung verbessern[583].

Wenn auch die Beschaffung bzw. Hinzuziehung externer Informationen und Berater mühsam erscheint, so wird sich eine Ausweitung dieser Aktivitäten mit großer Wahr-

577 Vgl. Punkt 5.1 S. 140 f.
578 Vgl. Punkt 4.3.2 S. 96 ff.
579 Vgl. Küpper/Bronner/Daschmann (1994) S. 113 ff.
580 Vgl. Punkt 4.3.6 S. 112 ff.
581 Vgl. hierzu und zum folgenden Punkt 4.3.6 S. 112 ff.
582 Vgl. Punkt 3.2.2 S. 48 f.
583 Vgl. Küpper (1995) S. 82 ff.





scheinlichkeit für die Betriebe lohnen. Anhand der empirischen Analyse konnte diesbezüglich gezeigt werden, daß sich der entsprechende Aufwand für die erfolgreicheren Unternehmen ausgezahlt hat.

### *5.2.2 Intensivierung der Markt- und Kundenbeziehungen*

Die folgenden zwei Handlungsfelder stellen Möglichkeiten zur ***Verbesserung der strategischen Planung*** im Bau- und Ausbauhandwerk vor. Der im direkten Anschluß beleuchtete Aktionsraum erstreckt sich auf die Intensivierung von Markt- und Kundenbeziehungen. Das in Punkt 5.2.3 dargestellte dritte Handlungsfeld zeigt Ansätze auf, die betriebliche Organisation und die Potentialausnutzung zu fördern.

Ansatzmöglichkeiten zur ***Fortentwicklung der Marktbeziehungen*** von Bau- und Ausbaubetrieben liegen u.a. in der ***Schaffung innovativer Produkte*** und ***Leistungsfelder***[584]. Als Beispiele hierfür dienen die Herstellung von umweltverträglichen Produkten oder von Produkten für spezielle Zielgruppen (ältere sowie behinderte Menschen etc.). Auch durch das Angebot von Komplettlösungen gemäß dem Konzept "Alles aus einer Hand" könnten neue Marktsegmente erschlossen bzw. vorhandene erweitert werden.

Die Evaluation des Datenmaterials hat gezeigt, daß in den Betrieben der Gesamtstichprobe eine ***ausgeprägte Abhängigkeit vom Neubaugeschäft*** besteht. Dies trifft in besonderem Maße auf die Betriebe der Hoch-/Tiefbau-Branche zu. Diesbezüglich erscheint es unter strategischen Gesichtspunkten zielführend, die starke Abhängigkeit von dieser Auftragsart zu reduzieren. Gerade auch vor dem Hintergrund der schwachen Neubaukonjunktur kann es sinnvoll sein, im Moment noch unterentwickelte bzw. Wachstumschancen bietende Geschäftsfelder umsatzmäßig zu forcieren. Die Untersuchung hat in dieser Hinsicht deutlich ergeben, daß der von den Betrieben subjektiv angenommene Marktsättigungsgrad in diesen Geschäftsfeldern noch nicht so hoch ist[585]. Daher liegen hier möglicherweise Chancen, die das folgende aufgreift: Durch eine langfristige und gut vorbereitete Diversifikation der Geschäftsaktivitäten

584 Vgl. Punkt 3.1.2 S. 39 ff.
585 Vgl. Punkt 4.2.1 S. 80.

auf die Bereiche ***Restaurierung***[586], ***Renovierung/Sanierung*** oder ***Reparatur*** könnten unentdeckte bzw. unterentwickelte Potentiale nutzbar gemacht werden. Es wird erwartet, daß sich der langfristige Markttrend zugunsten dieser Tätigkeitsfelder verschieben wird[587].

Zur Erschließung bzw. Verstärkung dieser Felder böte sich die ***fokussierte Nischenstrategie*** an. Potentielle Mitbewerber könnten so beispielsweise durch einen hohen Spezialisierungsgrad vom Eintritt in die vom jeweiligen Bau- bzw. Ausbaubetrieb zu besetzende Marktnische abgehalten werden. Auch die Konjunkturabhängigkeit dieser speziellen Tätigkeitsfelder ist naturgemäß weniger groß als bei solchen, die von sehr vielen Unternehmen abgedeckt werden können. Trotz der mit diesem Schritt verbundenen Risiken, wie z.B. einem möglichen Gewinnrückgang, können in der Ausbildung neuer betrieblicher Standbeine Chancen im Sinne einer Risikoreduktion durch Risikostreuung gesehen werden.

Die Anwendung einer ***differenzierten Nischenstrategie*** erscheint dann erfolgversprechend zu sein, wenn das zu besetzende Geschäftsfeld aufgrund seiner Größe auch von vielen Mitbewerbern eingenommen werden kann (z.B. Neubau herkömmlicher Ein- und Mehrfamilienhäuser). Durch ein hohes Niveau der Leistungserbringung im Hinblick auf Qualität und Flexibilität könnte es gelingen, gegenüber anderen Mitbewerbern im Markt besser zu bestehen. Die erfolgreichen Unternehmen haben diesbezüglich erkannt, daß ***Flexibilität als Strategie*** zu stetigen Umsatz- und Gewinnentwicklungen führt[588].

Wie in den Einzelanalysen herausgearbeitet wurde, sehen besonders die Betriebe mit weniger als 25 Mitarbeitern in einer zurückhaltend konservativen Einstellung einen Erfolgsfaktor[589]. Entgegen diesem Resultat konnte in Punkt 4.3.6 belegt werden, daß eine abwartende strategische Grundeinstellung bei gleichzeitiger Spezialisierung (Verteidiger) eher auf betrieblichen Mißerfolg hindeutet. Im Gegensatz dazu weisen ***reformerisch-progressive Unternehmen*** überdurchschnittliche Erfolge auf[590]. Als Konsequenz hieraus erscheint es vor allem für die kleinen und kleinsten Bau- und

586 Vgl. Punkt 4.2.2 S. 81 f.
587 Vgl. hierzu o.V. (1997 f) S. 19.
588 Vgl. Punkt 4.3.6 S. 116.
589 Vgl. Punkt 4.3.5 und Tab. 7 S. 107.
590 Vgl. Punkt 4.3.6 S. 113.





Ausbaubetriebe sinnvoll, ihre strategische Grundhaltung tendenziell in Richtung ***Innovator*** oder ***Prospektor*** zu verschieben[591]. Hierfür förderliche Strategien lassen sich in der zuvor beschriebenen ***Besetzung von Nischen*** bzw. der ***flexiblen Reaktion*** auf sich wandelnde Märkte ausmachen[592].

Über diese Möglichkeiten hinaus bietet das ***Franchising*** die Chance, durch den Zukauf bereits fertig entwickelter Produkte und Know-hows die eigene Produkt- bzw. Leistungspalette zu erweitern respektive abzurunden[593]. Diese in jüngster Zeit verstärkt im Markt etablierte Form der lizenzierten Zusammenarbeit erscheint zunächst für die Ausbaubetriebe am geeignetsten. Hier finden sich, wie in Punkt 3.1.3 beschrieben, bisher die meisten bestehenden Vertriebssysteme[594]. Aber auch für die Betriebe der Baugewerke befinden sich Franchise-Konzepte im Aufbau[595].

Einen letzten Aspekt bei der Umgestaltung der Produkt- bzw. Leistungspalette stellt die ***Aufgabe unrentabler Geschäftsfelder*** dar. Es kann sich als sinnvoll erweisen, Tätigkeitsfelder, die beispielsweise langfristig keine positiven Deckungsbeiträge erwirtschaften und nicht essentiell für den Fortbestand des Unternehmens sind, stillzulegen. Um diesen Schritt vollziehen zu können, ist in den meisten Betrieben zunächst eine ***Steigerung der Aussagekraft des innerbetrieblichen Rechnungswesens*** nötig[596].

Neben den bisher dargestellten Handlungsalternativen zur Erweiterung bzw. Einschränkung der Auftragsarten kann die ***Ausweitung des Auftraggeberkreises*** zur Erschließung neuer Erfolgspotentiale beitragen. Zwar werden sich diese zwei Optionen meist parallel entwickeln und nur schwer differenzierbar sein, dennoch soll im folgenden separat beleuchtet werden, welche grundsätzlichen Möglichkeiten hierfür in den Kapiteln 3 und 4 herausgearbeitet wurden.

Die in Punkt 3.1.4 aufgestellte These, daß die ***Akquisition öffentlicher Aufträge*** für Bau- und Ausbaubetriebe wichtig ist, konnte durch die Auswertung des Datenmaterials bestätigt werden. Die Betriebe, welche Aufträge öffentlicher Institutionen aus-

591 Vgl. Punkt 4.3.1 S. 85 ff.
592 Vgl. Punkt 3.2.2 S. 48 ff.
593 Vgl. Punkt 3.1.3 S. 43 f.
594 Vgl. S. 43 f.
595 Vgl. Fußnote 273 S. 43.
596 Vgl. Punkt 5.2.3 S. 152 ff.

führen, waren erfolgreicher als ihre Mitbewerber. Das oftmals vorgebrachte Argument, kleine Unternehmen seinen bei Ausschreibungen chancenlos, wurde widerlegt[597]. Die Einzelanalysen haben außerdem gezeigt, daß besonders die Unternehmen der Ausbaugewerke durch die zukünftige Teilnahme an Ausschreibungen in die Lage versetzt würden, größere Umsatz- und Gewinnpotentiale zu realisieren als die Baubetriebe[598]. Gleiches gilt für die Betriebe der Gesamtstichprobe mit weniger als 15 Mitarbeitern, die sich gegenüber diesem Erfolgsfaktor indifferent zeigten[599].

Entgegen der überwiegenden Einschätzung sämtlicher in die Untersuchung einbezogenen Handwerksbetriebe und des in Punkt 2.3.5 dargestellten Verhaltens[600] der meisten sonstigen Handwerksunternehmen versprechen auch die ***Erweiterung des regionalen Tätigkeitsbereiches*** über die bisher vorhandenen Grenzen hinaus sowie das ***Eingehen von Kooperationen*** langfristige Erfolgspotentiale. Diese zwei Handlungsmöglichkeiten wurden in Kapitel 3 dargestellt[601]. Sie bieten den Betrieben die Chance, neue Auftraggeber zu akquirieren. Zwar sind beide Alternativen auch mit Risiken behaftet, doch könnten diese beispielsweise durch die Verbesserung der betrieblichen Planung und Organisation reduziert werden.

Dauerhafte Kooperationen zwischen ähnlich strukturierten und dimensionierten Unternehmen können dazu führen, daß Markt- bzw. Kundenpotentiale erschlossen werden, die der einzelne Betrieb nicht hätte erschließen können. Dieser Sachverhalt wird besonders von den Unternehmen der Hoch-/Tiefbau-Branche unterschätzt[602]. Hingegen sehen die Betriebe der Gesamtstichprobe, die nach 1983 gegründet wurden, im Eingehen von Kooperationen einen wichtigen Erfolgsfaktor[603].

Hinsichtlich der Akquisition überregionaler Aufträge läßt sich feststellen, daß beispielsweise die Öffnung des europäischen Marktes, neben den in Kapitel 2 beschriebenen Belastungen[604], ein großes Chancenpotential bietet[605]. Wie in Punkt 4.3.5 ge-

597 Vgl. Punkt 4.3.6 S. 112 ff.
598 Vgl. Tab. 9 S. 111.
599 Vgl. Punkt 4.3.5 S. 107 f.
600 Vgl. S. 21 f.
601 Vgl. die Punkte 3.1.1 S. 38 f. und 3.1.3 S. 41 f.
602 Vgl. Punkt 4.4.3 S. 134.
603 Vgl. Tab. 8 S. 109.
604 Vgl. Punkt 2.4.2 S. 27 ff.
605 Vgl. Punkt 3.1.1 S. 38 f.





zeigt wurde, haben dies vor allem die Betriebe mit mehr als 26 Mitarbeitern bereits erkannt[606]. Allerdings kann dieses Erfolgspotential nur erschlossen werden, wenn die Betriebsinhaber die notwendigen persönlichen und betrieblichen Voraussetzungen hierfür schaffen. Das (bessere) Erlernen einer Fremdsprache, die Auseinandersetzung mit ausländischen Rechts- und Handelssystemen sowie die Ausrichtung der betrieblichen Planung und Organisation auf die neuen Herausforderungen sind hierfür nur einige Beispiele.

Zur ***Intensivierung der Kundenbeziehungen*** bietet sich die Schaffung von langfristigen Erfolgspotentialen durch die ***Verstärkung des Marketing*** an. Hierbei sollte insbesondere auf ***Beratung*** und ***Service*** Wert gelegt werden. Die Bedeutung dieser beiden "weichen" Faktoren der Leistungserbringung wird von der überwiegenden Mehrheit der untersuchten Betriebe unterschätzt. Die Analyse der Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und der Gewerksgruppenzugehörigkeit ergab beispielsweise, daß die Unternehmen der Baugewerke hinsichtlich dieser für Kundenbindung und -nähe förderlichen Faktoren besondere Defizite aufweisen[607]. Sie haben es bisher nicht verstanden, diese Elemente gezielt in ihre Marktauftrittsstrategie einzubeziehen.

Anhand der Angaben der erfolgreichen Unternehmen, die in Punkt 4.3.6 untersucht wurden, kann belegt werden, daß Beratung und Service für den Geschäftsverlauf sehr wichtige Einflußgrößen sind. Außerdem stellte sich heraus, daß schlechtes Marketing nicht nur als ein subjektiver Mißerfolgsfaktor empfunden wird, sondern daß auch objektiv meßbare, negative Auswirkungen auf den Erfolg einer Unternehmung von ihm ausgehen. Marketing mit allen seinen Komponenten kann als Unterstützung bzw. Wegbereiter für alle zuvor beschriebenen Marktauftrittsstrategien angesehen werden. Es stellt daher für die Verbesserung der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk einen integralen Baustein dar.

606 Vgl. Tab. 7 S. 107 und S. 108.
607 Vgl. Punkt 4.3.5 S. 111 f.

### 5.2.3 Umstrukturierung der Organisation und bessere Nutzung der Potentiale

Ein Ansatzpunkt zur besseren Gestaltung der betrieblichen Organisation in Bau- und Ausbauunternehmen besteht darin, klare ***Führungs-*** bzw. ***Unternehmensgrundsätze*** einzuführen. Anhand dieser Grundsätze lassen sich Führungsstrategien entwickeln, welche die Ausrichtung jeglicher betrieblicher Anstrengungen auf ein gemeinsames Ziel sicherstellen sollen[608]. Auf das Erreichen und die Durchsetzung eines solchen Vorhabens würde sich die ***Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation*** förderlich auswirken. Hierdurch könnten die Notwendigkeit, die Durchführung sowie die Ziele der getroffenen Maßnahmen für die Mitarbeiter transparent gemacht und somit eine Akzeptanzsteigerung bei den Beschäftigten erreicht werden. Mögliche positive Auswirkungen eines solchen Vorgehens wären beispielsweise eine ***Motivationssteigerung der Mitarbeiter*** sowie eine ***Senkung der Fluktuationsrate***. In letzterer sehen z.B. die Betriebe der Baugewerke einen bedeutsamen Mißerfolgsfaktor[609]. Außerdem konnte durch die Evaluation des Datenmaterials belegt werden, daß sich eine geringe Fluktuationsrate positiv auf den Geschäftsverlauf der erfolgreichen Bau- und Ausbaubetriebe auswirkt. Ferner schätzen die Unternehmen sämtlicher Größenklassen die Motivation ihrer Mitarbeiter als einen wichtigen Erfolgsfaktor und mangelnde Motivation als einen Mißerfolgsfaktor ein. Diese Interdependenzen wurden im Rahmen der Einzelanalysen des Punktes 4.3.5 herausgearbeitet[610].

Die Einführung und Verfolgung von Führungsstrategien könnten weiterhin Einfluß auf die Gestaltung des Betriebsaufbaus haben. Eine solche, aus einer neuen strategischen Ausrichtung resultierende Maßnahme könnte die ***Änderung*** bzw. ***Einführung von Stellenbeschreibungen*** sein. Durch sie ließe sich beispielsweise eine ***Steigerung des Delegationsgrades*** von operativen und standardisierten Tätigkeiten herbeiführen – hierin sehen vor allem die älteren und größeren Unternehmen einen wichtigen Erfolgsfaktor[611]. Die Betriebsinhaber wären durch einen erhöhten Delegationsgrad in der Lage, sich zeitliche Spielräume zu schaffen. Diese könnten sie zur Sicherung bzw. zum Ausbau ihrer eigenen Qualifikation sowie zur Verstärkung der Aktivitäten

608 Vgl. Punkt 3.3.1 S. 53 f.
609 Vgl. Tab. 9 S. 111.
610 Vgl. S. 106 ff. und Tab. 7 S. 107.
611 Vgl. Tab. 7 S. 107 und Tab. 8 S. 109.





des strategischen Managements nutzen. Gerade die ***Qualifikation der Unternehmensleitung*** wurde als eines der signifikantesten Trennkriterien zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen herausgearbeitet[612]. Andererseits ließ sich belegen, daß ***mangelhaftes Planungsverhalten***, welches u.a. aus einem schlechten Zeitmanagement des Betriebsinhabers resultieren kann, mit dem Erfolg von Handwerksbetrieben der Bau- und Ausbaugewerke negativ korreliert ist[613].

Durch die Ausführungen dieses Abschnittes wird die in Punkt 2.3.1 dargestellte Schlüsselposition des Betriebsinhabers bzw. Geschäftsführers von Handwerksunternehmen nochmals sichtbar[614]. Jegliche Umstrukturierung der Organisation oder Verbesserung der Potentialnutzung muß von ihm geplant, mitausgeführt und kontrolliert werden. Er ist es, der durch die Einführung und die gezielte Verfolgung einer Finanz- sowie Investitionsplanung Ziele vorgeben muß, die beispielsweise zur Überwindung des Eigenkapitalmangels[615] oder der Kapazitätsengpässe im Produktionsbereich beitragen können. Dies gilt in gleicher Weise für den operativ/taktischen wie für den strategischen Bereich. Von den erfolgreichen Betrieben kann diesbezüglich gelernt werden, daß sie signifikant seltener über Kapitalbeschaffungsengpässe klagen[616].

Für die Betriebe, die nach 1983 gegründet wurden, stellt der Kapitalmangel einen bedeutsamen Mißerfolgsfaktor dar[617]. Hieraus wird ersichtlich, daß viele der jüngsten Betriebe über keine großen finanziellen Reserven verfügen. Ein Schwerpunkt des strategischen Managements könnte für sie daher in einer verbesserten Finanz- bzw. Investitionsplanung liegen.

Weiterhin bildet die Beseitigung der in Punkt 4.3.3 beschriebenen Defizite im Bereich der Finanzplanung ein weiteres wichtiges Ziel zur Verbesserung der Potentialplanung und damit zur langfristigen Existenzsicherung von Handwerksbetrieben[618]. Auch unter den dargestellten haftungs- und strafrechtsrelevanten Gesichtspunkten kommt einer diesbezüglichen Verhaltensänderung eine bedeutende Stellung zu.

612 Vgl. hierzu und zum folgenden Punkt 4.3.6 S. 112 ff.
613 Vgl. auch Punkt 5.2.1 S. 144.
614 Vgl. S. 16 ff.
615 Vgl. Punkt 2.3.3 S. 19 f.
616 Vgl. Punkt 4.3.6 S. 112 ff.
617 Vgl. Tab. 8 S. 109.
618 Vgl. hierzu und zum folgenden S. 96 ff.

Neben der ***Einführung*** bzw. ***Erweiterung der Finanzplanung*** ist auch der ***Ausbau des innerbetrieblichen Rechnungswesens*** als sehr wichtig einzustufen. Die Untersuchung ergab deutlich, daß der Bekanntheits- und Anwendungsgrad von Kennzahlensystemen und anderen betrieblichen Informationsinstrumenten äußerst gering ist[619]. Im Abbau dieses Defizits liegen sowohl für die operativ/taktische wie auch für die strategische Unternehmensführung nicht zu unterschätzende Erfolgspotentiale.

Wie in Punkt 3.3.1 dargestellt wurde, kann die Synchronisation von Betriebs- und Mitarbeiterinteressen durch die ***strategische Personalplanung*** zur Schaffung und Sicherung von Erfolgspotentialen beitragen[620]. Um dies zu erreichen, erscheint es allerdings notwendig, daß die Bau- und Ausbaubetriebe Schritte zur Personalentwicklungs- bzw. -erhaltungsplanung ergreifen. Durch sie können langfristig eine ***Steigerung des Leistungsniveaus*** sowie eine ***Erhöhung der Personalbindung*** erreicht werden.

Sollten die Betriebe auf lange Sicht von schrumpfenden Märkten, z.B. im Bereich des öffentlichen Baus oder des privaten Neubaus, ausgehen, so müssen zum Abbau überschüssiger Kapazitäten gezielte Personalfreisetzungsplanungen durchgeführt werden. Durch sie ließen sich rechtzeitig Maßnahmen zum sozialverträglichen Mitarbeiterabbau (z.B. Vorruhestandsregelungen etc.) einleiten. Mittels dieser Art der strategischen Planung können Belastungen der finanziellen betrieblichen Potentiale rechtzeitig sichtbar gemacht und abgefedert werden. Im Rahmen der strategischen Personalbeschaffungsplanung läßt sich die langfristige Versorgung des Unternehmens mit qualifizierten Mitarbeitern von langer Hand vorbereiten. Durch die Ausbildung von Lehrlingen und deren anschließende Weiterbeschäftigung als Gesellen werden beispielsweise Beschäftigte gewonnen bzw. gehalten, die bestens mit den Aufgaben und Zielen des Unternehmens vertraut sind.

Alle gerade beschriebenen Teilbereiche der strategischen Personalplanung können sich auf die Reduzierung der Fluktuationsrate und die Motivation der Mitarbeiter positiv auswirken. Beide Faktoren stehen, wie bereits gezeigt, mit dem Erfolg eines Handwerksbetriebes in positivem Wirkungszusammenhang. Außerdem werden die

619 Vgl. Punkt 4.3.3 S. 97 ff.
620 Vgl. S. 53 ff.





Belastungen des Finanzbudgets begrenzt, die aus einem hohen Personalwechsel oder -überhang resultieren. Dadurch wird die bessere Nutzung sämtlicher betrieblicher Potentiale unterstützt.

Als letzter Punkt, der zur Verbesserung der strategischen Unternehmensführung in Bau- und Ausbaubetrieben beitragen kann, ist die ***rechtzeitige Übergabeplanung*** zu nennen. Die Auswertung des Datenmaterials hat gezeigt, welche große Bedeutung diesem Gesichtspunkt zukommt. In den nächsten fünf bis zehn Jahren stehen 61 der untersuchten Betriebe, das sind mehr als 35 %, zur Übergabe an. In diesen Unternehmen sind insgesamt ca. 2.600 Arbeitsplätze betroffen. Durch die rechtzeitige Übergabeplanung lassen sich der Fortbestand der Unternehmen frühzeitig sichern und die zukünftige Rentabilität für Übernehmenden sowie Übergebenden sicherstellen.

## 5.3 Rückschau auf die wichtigsten Ergebnisse und Ausblick

Zusammenfassend läßt sich die strategische Unternehmensplanung im Bau- und Ausbauhandwerk als stark unterentwickelt charakterisieren. Im Rahmen der empirischen Analyse konnte gezeigt werden, daß sowohl das Planungsverhalten als auch der Einsatz von strategischen Instrumenten schwach ausgeprägt sind. Kleine und kleinste Betriebe (weniger als 15 Mitarbeiter) weisen im allgemeinen noch größere Lücken hinsichtlich des Planungshorizonts sowie des Einsatzes von Planungsinformationen und -instrumenten auf als ihre größeren Mitbewerber.

Die aus der Evaluation des Datenmaterials abgeleiteten Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren können einen Beitrag zur Fortentwicklung der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk leisten. Sie könnten beispielsweise den Ausgangspunkt einer strategischen Stärken-/Schwächenanalyse bilden[621], mit deren Hilfe die Betriebe ihre Marktstellung, ihr Leistungsniveau, ihre Potentialnutzung etc. mit denen ihrer Konkurrenten vergleichen. Die so gewonnenen Daten ließen sich als Grundlage einer durch den Einsatz geeigneter Instrumente unterstützten, strategischen Unternehmensplanung nutzen.

Durch die empirische Untersuchung wurden Belege dafür gefunden, daß es ein Bündel von Faktoren gibt, die sich begünstigend auf den Erfolg von Bau- und Ausbaubetrieben auswirken. Für die Unternehmen könnte es daher erfolgversprechend sein, diese Faktoren neben den in eigenen Stärken-/Schwächenanalysen ermittelten Einflußgrößen in den Mittelpunkt ihres strategischen Managements zu stellen.

Ein weiteres Problem, das in dieser Arbeit herausgearbeitet wurde, ist das mangelnde Bewußtsein vieler Handwerksbetriebe für die Notwendigkeit einer strategischen Planung bzw. Unternehmensführung. In der Untersuchung konnte im Gegensatz dazu deutlich belegt werden, daß in den erfolgreicheren Betrieben der Branchen bereits Ansätze eines strategischen Managements vorhanden sind[622]. Diese Betriebe sehen beispielsweise mangelhafte Planung und schlechtes Marketing als schädlich für den Erfolg an. Weiterhin lassen sie sich von Außenstehenden bei der Unternehmensführung beraten und setzen zur Vorbereitung bzw. Unterstützung ihrer speziellen

621 Vgl. Daschmann (1994) S. 198.
622 Vgl. hierzu und zum folgenden Punkt 4.3.6 S. 112 ff.





Marktauftrittsstrategien strategische Instrumente, wie z.B. Frühwarnsysteme, Konkurrentenanalysen sowie den Produktlebenszyklus, ein.

Möglichkeiten, die Handwerksbetriebe für die Notwendigkeit und Anwendung der strategischen Unternehmensführung zu sensibilisieren, wurden in Punkt 5.1 dargestellt. Als wichtigste Personen bzw. Instrumente einer diesbezüglichen Sensibilisierung können die organisationseigenen Berater, die Veröffentlichungen der Handwerkspresse sowie der Unterricht an den Meisterschulen angesehen werden. Die im Anschluß daran vorgestellten Handlungsfelder führen die Ergebnisse der thematischen Analyse und der empirischen Untersuchung der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk zusammen. In der folgenden Graphik sind ihre wichtigsten Inhalte nochmals im Überblick abgebildet.

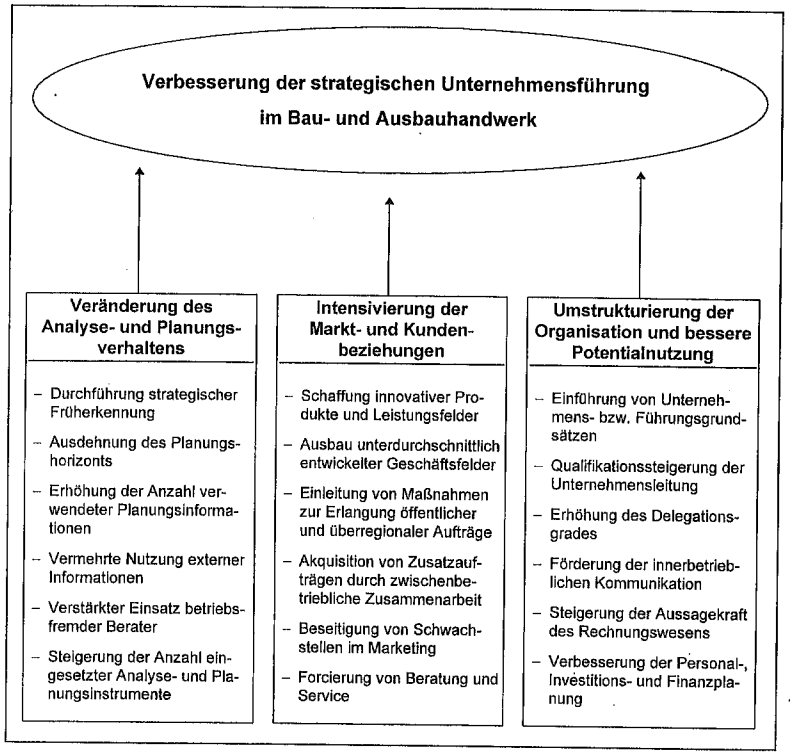


*Abb. 36: Ausgewählte Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk*

Die Verankerung und Fortentwicklung des strategischen Managements im Bau- sowie Ausbaugewerbe können als eine Herausforderung angesehen werden. Dies gilt nicht nur für die untersuchten Gewerke, sondern auch für die meisten anderen. Die Sinnhaftigkeit eines solchen Schrittes muß sich an seinen Erfolgen messen lassen. Es liegt in der Natur des behandelten Themas, daß sich die beabsichtigten Verbesserungen und Erfolge erst allmählich einstellen werden. Wenn es den Betriebsinhabern aber gelingt, die „ermittelten Erfolgsfaktoren in Wettbewerbsvorteile und langfristigen Erfolg umzusetzen"[623], so wird sich dies positiv auf die Akzeptanz und den Anwendungsgrad der strategischen Unternehmensführung im Handwerk auswirken.

[623] Daschmann (1994) S. 199.



# Anhang 1

Verschickter Fragebogen und dazugehöriges Begleitschreiben

# Anhang 2

Auswertung der Beantwortungshäufigkeiten sämtlicher in die Untersuchung einbezogener Fragebögen[624]

| 1. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen? | | |
|---|---|---|
| | Anzahl | Prozent |
| Einzelunternehmung | 5 | 2,9 % |
| KG | 0 | 0,0 % |
| OHG | 0 | 0,0 % |
| GmbH & Co. KG | 19 | 11,0 % |
| GmbH | 147 | 85,0 % |
| AG | 1 | 0,6 % |
| andere | 1 | 0,6 % |
| Gesamt: | 173 | 100,0 % |

| 2. Welcher Branche bzw. welchem Handwerkszweig gehört ihr Unternehmen an? | | |
|---|---|---|
| | Anzahl | Prozent |
| Hoch- und Tiefbau | 59 | 34,1 % |
| Zimmerer | 12 | 6,9 % |
| Dachdecker | 14 | 8,1 % |
| Fliesen- und Plattenleger | 5 | 2,9 % |
| Bausteinmetzen | 2 | 1,2 % |
| Stukkateure | 7 | 4,0 % |
| Maler und Lackierer | 11 | 6,4 % |
| Sanitär- und Heizungstechnik | 19 | 11,0 % |
| Elektroinstallateure | 20 | 11,6 % |
| Bautischler | 16 | 9,2 % |
| Parkettleger | 4 | 2,3 % |
| Rolladen- und Jalousiebauer | 1 | 0,6 % |
| Bauglaser | 3 | 1,7 % |
| Gesamt: | 173 | 100,0 % |

[624] Sämtliche in der Zusammenfassung angegebenen Prozentwerte beziehen sich jeweils auf die antwortenden Unternehmen (engl. "valid percent"); vgl. Norusis (1993) S. 156.





| 3. Welches sind die Hauptgeschäftsfelder (Tätigkeitsbereiche) Ihres Unternehmens? |
|---|
| Diese Frage und die damit verbundenen Unterfragen wurden von den Betrieben derart heterogen beantwortet, daß eine rein deskriptive Zusammenfassung der Ergebnisse an dieser Stelle nicht sinnvoll erscheint. |

| 4. Wie verteilte sich der Umsatz 1995 auf folgende Auftraggeber? | | |
|---|---|---|
| Öffentliche Hand und Kirchen | Anzahl | Prozent |
| 0 % | 51 | 29,5 % |
| 1 % bis 10 % | 58 | 33,5 % |
| 11 % bis 20 % | 25 | 14,5 % |
| 21 % bis 50 % | 23 | 13,3 % |
| 51 % bis 99 % | 16 | 9,2 % |
| 100 % | 0 | 0,0 % |
| Gesamt: | 173 | 100,0 % |
| | | |
| Gewerbliche Auftraggeber | Anzahl | Prozent |
| 0 % | 29 | 16,8 % |
| 1 % bis 10 % | 43 | 24,8 % |
| 11 % bis 20 % | 36 | 20,8 % |
| 21 % bis 50 % | 34 | 19,7 % |
| 51 % bis 99 % | 26 | 15,0 % |
| 100 % | 5 | 2,9 % |
| Gesamt: | 173 | 100,0 % |
| | | |
| Wohnungsbaugesellschaften | Anzahl | Prozent |
| 0 % | 78 | 45,1 % |
| 1 % bis 10 % | 41 | 23,7 % |
| 11 % bis 20 % | 21 | 12,1 % |
| 21 % bis 50 % | 24 | 13,9 % |
| 51 % bis 99 % | 9 | 5,2 % |
| 100 % | 0 | 0,0 % |
| Gesamt: | 173 | 100 % |
| | | |
| Landwirtschaft | Anzahl | Prozent |
| 0 % | 130 | 75,1 % |
| 1 % bis 10 % | 33 | 19,1 % |
| 11 % bis 20 % | 5 | 2,9 % |
| 21 % bis 50 % | 5 | 2,9 % |
| 51 % bis 99 % | 0 | 0,0 % |
| 100 % | 0 | 0,0 % |
| Gesamt: | 173 | 100 % |
| | | |
| private Auftraggeber | Anzahl | Prozent |
| 0 % | 12 | 6,9 % |
| 1 % bis 10 % | 30 | 17,3 % |
| 11 % bis 20 % | 20 | 11,6 % |
| 21 % bis 50 % | 50 | 28,9 % |
| 51 % bis 99 % | 52 | 30,1 % |
| 100 % | 9 | 5,2 % |
| Gesamt: | 173 | 100 % |

5. Wie verteilte sich der Umsatz 1995 auf folgende Auftragsarten?

| Neubau | Anzahl | Prozent |
|---|---|---|
| 0 % | 9 | 5,2 % |
| 1 % bis 10 % | 11 | 33,5 % |
| 11 % bis 25 % | 22 | 14,5 % |
| 26 % bis 50 % | 45 | 13,3 % |
| 51 % bis 99 % | 76 | 43,9 % |
| 100 % | 8 | 4,6 % |
| keine Angaben | 2 | 1,2 % |
| Gesamt: | 173 | 100 % |

| Renovierung / Sanierung | Anzahl | Prozent |
|---|---|---|
| 0 % | 19 | 11,0 % |
| 1 % bis 10 % | 34 | 19,7 % |
| 11 % bis 25 % | 38 | 22,0 % |
| 26 % bis 50 % | 53 | 30,5 % |
| 51 % bis 99 % | 26 | 15,0 % |
| 100 % | 1 | 0,6 % |
| keine Angaben | 2 | 1,2 % |
| Gesamt: | 173 | 100 % |

| Restaurierung | Anzahl | Prozent |
|---|---|---|
| 0 % | 128 | 73,9 % |
| 1 % bis 10 % | 31 | 17,9 % |
| 11 % bis 25 % | 10 | 5,8 % |
| 26 % bis 50 % | 1 | 0,6 % |
| 51 % bis 99 % | 1 | 0,6 % |
| 100 % | 0 | 0,0 % |
| keine Angaben | 2 | 1,2 % |
| Gesamt: | 173 | 100 % |

| Reparatur | Anzahl | Prozent |
|---|---|---|
| 0 % | 55 | 31,8 % |
| 1 % bis 10 % | 68 | 39,3 % |
| 11 % bis 25 % | 36 | 20,8 % |
| 26 % bis 50 % | 9 | 5,2 % |
| 51 % bis 99 % | 3 | 1,7 % |
| 100 % | 0 | 0,0 % |
| keine Angaben | 2 | 1,2 % |
| Gesamt: | 173 | 100 % |

| Handel | Anzahl | Prozent |
|---|---|---|
| 0 % | 101 | 58,3 % |
| 1 % bis 10 % | 42 | 24,3 % |
| 11 % bis 25 % | 18 | 10,4 % |
| 26 % bis 50 % | 7 | 4,0 % |
| 51 % bis 99 % | 1 | 0,6 % |
| 100 % | 2 | 1,2 % |
| keine Angaben | 2 | 1,2 % |
| Gesamt: | 173 | 100 % |





6. Vergibt Ihr Unternehmen Aufträge an Subunternehmer?

| | Anzahl | Prozent |
|---|---|---|
| ja | 89 | 51,4 % |
| nein | 84 | 48,6 % |
| Gesamt: | 173 | 100 % |

7. Beschäftigtenzahl (ohne Inhaber bzw. Geschäftsführer)

| | Mittelwert[625] | Modus[626] | kleinster Wert | größter Wert |
|---|---|---|---|---|
| Anzahl der Beschäftigten | 15 | 10 | 0 | 520 |
| Bürokräfte | 2 | 1 | 0 | 60 |
| Verkaufsmitarbeiter | 0 | 0 | 0 | 20 |
| Baustellenmitarbeiter | 11 | 9 | 0 | 410 |
| davon festangestellt | 10 | --[627] | 0 | 128 |
| davon nicht festangestellt | 1 | --[628] | 0 | 52 |
| Lehrlinge insgesamt | 2 | 0 | 0 | 34 |
| davon im Büro | 0 | 0 | 0 | 11 |
| davon im Verkauf | 0 | 0 | 0 | 2 |
| davon auf der Baustelle | 2 | 0 | 0 | 32 |

8. Wieviele Familienangehörige arbeiten im Betrieb mit? (inklusive Inhaber)

| | Mittelwert | Modus | kleinster Wert | größter Wert |
|---|---|---|---|---|
| Anzahl Familienangehörige | 2 | 2 | 0 | 11 |

9. Wieviele Personen sind in der Geschäftsführung tätig?

| | Mittelwert | Modus | kleinster Wert | größter Wert |
|---|---|---|---|---|
| Zahl der Geschäftsführer | 2 | 1 | 1 | 6 |
| davon Miteigentümer | 1 | 1 | 0 | 6 |

**Zusatzauswertung a)** zu den Fragen 7 bis 9:
Mitarbeiter gesamt (inklusive Inhaber und Geschäftsführer)

| | Mittelwert | Modus | kleinster Wert | größter Wert |
|---|---|---|---|---|
| Mitarbeiter gesamt | 17 | 12 | 1 | 526 |

625 Aufgrund der hohen Streuung der Merkmalsausprägungen wurde in den Auswertungen der Fragen 7 bis 9 der Median als Durchschnittswert herangezogen; vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1993) S. 196 f.

626 Der Modus ist der am häufigsten aufgetretene Wert; vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1993) S. 197.

627 Dieser Wert konnte wegen zu vieler fehlender Werte nicht berechnet werden.

628 Dieser Wert konnte wegen zu vieler fehlender Werte nicht berechnet werden.

| **Zusatzauswertung b)** zu den Fragen 7 bis 9: Häufigkeitsverteilung der Mitarbeiterzahlen auf Beschäftigtengrößenklassen | | |
|---|---|---|
| Mitarbeiterzahl | Anzahl | Prozent |
| 1 - 4 | 17 | 9,8 % |
| 5 - 9 | 31 | 17,9 % |
| 10 - 15 | 33 | 19,1 % |
| 16 - 25 | 33 | 19,1 % |
| 26 - 50 | 29 | 16,8 % |
| 50 und mehr | 30 | 17,3 % |
| Gesamt | 173 | 100,0 % |

| 10. In welcher Größenklasse lag Ihr Umsatz 1995? | | |
|---|---|---|
| | Anzahl | Prozent |
| unter 2 Mio. DM | 79 | 45,8 % |
| über 2 Mio. bis 5 Mio. DM | 49 | 28,3 % |
| über 5 Mio. bis 10 Mio. DM | 21 | 12,1 % |
| über 10 Mio. bis 15 Mio. DM | 8 | 4,6 % |
| über 15 Mio. bis 20 Mio. DM | 4 | 2,3 % |
| über 20 Mio. bis 50 Mio. DM | 8 | 4,6 % |
| über 50 Mio. DM | 4 | 2,3 % |
| Gesamt | 173 | 100,0 % |

| 11. Lagen Umsatz und Gewinn über oder unter dem Trend der vorherigen Umsätze bzw. Gewinne? | | |
|---|---|---|
| Umsatz | Anzahl | Prozent |
| über dem Trend | 48 | 27,9 % |
| gleich dem Trend | 75 | 43,6 % |
| unter dem Trend | 49 | 28,5 % |
| keine Angaben | 1 | |
| Gesamt: | 173 | 100,0 % |
| | | |
| Gewinn | Anzahl | Prozent |
| über dem Trend | 27 | 15,6 % |
| gleich dem Trend | 45 | 26,0 % |
| unter dem Trend | 101 | 58,4 % |
| keine Angaben | 0 | |
| Gesamt: | 173 | 100,0 % |





| 12. Wie wird sich, nach Ihrer Einschätzung, der Umsatz bzw. Gewinn in den nächsten Jahren entwickeln? | | |
|---|---|---|
| Umsatz | Anzahl | Prozent |
| wird steigen | 26 | 15,2 % |
| wird gleichbleiben | 74 | 43,3 % |
| wird sinken | 71 | 41,5 % |
| keine Angaben | 2 | |
| Gesamt: | 173 | 100,0 % |
| | | |
| Gewinn | Anzahl | Prozent |
| wird steigen | 19 | 11,0 % |
| wird gleichbleiben | 45 | 26,2 % |
| wird sinken | 108 | 62,8 % |
| keine Angaben | 1 | |
| Gesamt: | 173 | 100,0 % |

| 13. Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet? | | |
|---|---|---|
| | Anzahl | Prozent |
| vor 1945 | 35 | 20,6 % |
| 1945 - 1965 | 42 | 24,7 % |
| 1966 - 1983 | 36 | 21,2 % |
| 1984 - 1988 | 24 | 14,1 % |
| nach 1989 | 33 | 19,4 % |
| keine Angaben | 3 | |
| Gesamt | 173 | 100,0 % |

| 14. Bitte tragen Sie die ersten drei Ziffern Ihrer Postleitzahl ein. | | |
|---|---|---|
| | Anzahl | Prozent |
| München | 20 | 11,6 % |
| Oberbayern | 36 | 20,8 % |
| Niederbayern | 17 | 9,8 % |
| Oberpfalz | 21 | 12,1 % |
| Schwaben | 26 | 15,0 % |
| Oberfranken | 14 | 8,1 % |
| Mittelfranken | 14 | 8,1 % |
| Nürnberg | 11 | 6,4 % |
| Unterfranken | 14 | 8,1 % |
| Gesamt: | 173 | 100,0 % |

| 15. Welche Unternehmensstrategie verfolgen Sie für Ihr Unternehmen? (Mehrfachnennungen waren zugelassen) | | |
|---|---|---|
| | Anzahl | Prozent |
| Niedrigpreisstrategie | 15 | 8,7 % |
| Produktqualitätstrategie | 139 | 80,3 % |
| Nischenstrategie | 52 | 30,1 % |
| Technologische Führerschaft | 29 | 16,8 % |
| Flexibilität als Strategie | 123 | 71,1 % |
| sonstige Strategie | 12 | 6,9 % |
| keine Strategie | 6 | 3,5 % |

| 16. Welche Grundhaltung beschreibt Ihre Unternehmenspolitik am besten? | | |
|---|---|---|
| | Anzahl | Prozent |
| in bezug auf Neuerungen | | |
| bewahrend, konservativ | 32 | 18,5 % |
| abwartend, offen analysierend | 103 | 59,5 % |
| reformerisch, progressiv | 38 | 22,0 % |
| keine Angaben | 0 | |
| | | |
| in bezug auf Betätigungsfelder | | |
| Spezialist | 56 | 33,3 % |
| Synergist | 51 | 30,4 % |
| Generalist | 61 | 36,3 % |
| keine Angaben | 5 | |





| 17. Planen Sie regelmäßig? | | |
|---|---|---|
| | Anzahl | Prozent |
| ja | 132 | 76,3 % |
| nein | 41 | 23,7 % |
| Gesamt | 173 | 100,0 % |

| 18. Welchen Planungshorizont wenden Sie bei der Unternehmensplanung an? | | |
|---|---|---|
| | Anzahl | Prozent |
| bis zu 0,5 Jahren | 48 | 28,4 % |
| bis zu 1 Jahr | 79 | 46,6 % |
| bis zu 2 Jahren | 17 | 10,1 % |
| bis zu 3 Jahren | 16 | 9,5 % |
| bis zu 4 Jahren | 0 | 0,0 % |
| bis zu 5 Jahren | 6 | 3,6 % |
| über 5 Jahre | 3 | 1,8 % |
| keine Angaben | 4 | |
| Gesamt | 173 | 100,0 % |

| 19. Welche Informationen ziehen Sie bei der Planung zu Rate? (Mehrfachnennungen waren zugelassen) | | |
|---|---|---|
| | Anzahl | Prozent |
| Jahresabschlußzahlen | 127 | 73% |
| Daten aus der Kostenrechnung | 113 | 65% |
| Umsatzzahlen | 110 | 64% |
| Betriebsvergleichszahlen | 56 | 32% |
| Innungs- und Verbandsveröffentlichungen | 56 | 32% |
| Veröffentlichungen der Fachpresse | 53 | 31% |
| Marktdaten | 40 | 23% |
| Technologische Informationen | 29 | 17% |
| Volkswirtschaftliche Daten | 20 | 12% |
| Informationen über Risiken | 18 | 10% |

| 20. Ziehen Sie externe Berater bei der Unternehmensführung zu Rate? | | |
|---|---|---|
| | Anzahl | Prozent |
| ja | 72 | 41,6 % |
| nein | 101 | 58,4 % |
| wenn ja, welche? (Mehrfachantworten waren zugelassen)[629] | | |
| Gesellschafter | 16 | 22,20 % |
| Betriebsberater der HWK | 15 | 20,83 % |
| freie Unternehmensberater | 26 | 36,11 % |
| Bankenvertreter | 23 | 31,94 % |
| Manager anderer Unternehmen | 6 | 8,33 % |
| Wirtschaftsprüfer | 23 | 31,94 % |
| Rechtsanwälte | 15 | 20,83 % |
| andere Externe | 24 | 33,30 % |

| 21. Steht in den nächsten fünf bis zehn Jahren eine Betriebsübergabe an? | | |
|---|---|---|
| | Anzahl | Prozent |
| ja | 61 | 35,3 % |
| nein | 112 | 64,7 % |
| Gesamt | 173 | 100,0 % |

| 22. Verfügt Ihr Unternehmen über eine Nachfolge-/Übergabeplanung? | | |
|---|---|---|
| | Anzahl | Prozent |
| ja | 51 | 29,5 % |
| nein | 122 | 70,5 % |
| wenn nein, | | |
| weil die Übergabe in den nächsten fünf bis zehn Jahren nicht ansteht. | 84 | 68,9 % |
| weil die Übergabe zwar ansteht, aber nicht konkret geplant ist. | 22 | 18,0 % |
| weil niemand zur Übergabe bereit ist. | 16 | 13,1 % |
| keine Angaben | 51 | |
| Gesamt | 173 | 100,0 % |

629 Die angegebenen Prozentwerte beziehen sich nicht auf die Grundgesamtheit aller antwortenden Betriebe, sondern auf die Anzahl der Betriebe (72 Stück), die angaben, externe Berater zu Rate zu ziehen.





| 23. Welche Bedeutung haben folgende Faktoren für den Erfolg Ihres Unternehmens? | | | |
|---|---|---|---|
| | unbedeutsam | bedeutsam | sehr bedeutsam |
| Aktives Marketing | 22,1 % | 46,6 % | 31,3 % |
| Änderung der Ladenschlußzeiten | 96,9 % | 1,9 % | 1,2 % |
| Angebot von Komplettlösungen | 19,6 % | 45,4 % | 35,0 % |
| Annahme überregionaler Aufträge | 51,8 % | 31,1 % | 17,1 % |
| Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte | 72,4 % | 18,4 % | 9,2 % |
| Beratung und Service | 4,2 % | 26,3 % | 69,5 % |
| Berücksichtigung von Kundenwünschen | 0,6 % | 17,1 % | 82,3 % |
| Delegierung von Standardtätigkeiten | 17,2 % | 56,4 % | 26,4 % |
| Herstellung von speziellen Produkten | 81,2 % | 16,3 % | 2,5 % |
| Freundlichkeit der Mitarbeiter | 6,5 % | 39,3 % | 54,2 % |
| Innerbetriebliche Kommunikation | 23,5 % | 48,1 % | 28,4 % |
| Innovationsfähigkeit | 6,0 % | 56,7 % | 37,3 % |
| Konjunkturlage (günstig) | 2,4 % | 47,0 % | 50,6 % |
| Konservative Haltung gegenüber Neuerungen | 52,4 % | 43,3 % | 4,3 % |
| Kontrolle der gesteckten Ziele | 7,9 % | 57,9 % | 34,2 % |
| Kooperationen | 23,0 % | 52,2 % | 24,8 % |
| Markt- und Wettbewerbssituation | 14,1 % | 52,8 % | 33,1 % |
| Motivation der Mitarbeiter | 1,8 % | 37,8 % | 60,4 % |
| Orientierung an der ISO 9000 ff. | 67,4 % | 27,3 % | 5,3 % |
| Praktische Erfahrung der Unternehmensleitung | 4,8 % | 37,6 % | 57,6 % |
| Qualifikation der Unternehmensleitung | 3,0 % | 29,5 % | 67,5 % |
| Qualität der Arbeit | 0,0 % | 10,4 % | 89,6 % |
| Qualität der Mitarbeiter | 0,6 % | 15,1 % | 84,3 % |
| Qualität der Produkte | 1,8 % | 17,6 % | 80,6 % |
| Spezialisierung auf ein Produkt / Markt | 47,5 % | 35,8 % | 16,7 % |
| Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | 35,7 % | 35,7 % | 28,6 % |
| Termintreue | 0,0 % | 25,6 % | 74,4 % |
| Umweltverträglichkeit der Produktion/ Produkte | 16,5 % | 54,8 % | 28,7 % |
| Unternehmensplanung | 7,8 % | 59,1 % | 33,1 % |
| Verfolgung langfristiger Unternehmensziele | 11,0 % | 64,0 % | 25,0 % |

| 24. Wie sehr hängt der (mögliche) Mißerfolg Ihres Unternehmens von folgenden Faktoren ab? | | | |
|---|---|---|---|
| | nicht abhängig | abhängig | stark abhängig |
| Änderung der Ladenschlußzeiten | 97,0 % | 1,8 % | 1,2 % |
| Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte | 39,0 % | 24,3 % | 36,7 % |
| Do-it-yourself des Endverbrauchers | 37,7 % | 38,3 % | 24,0 % |
| Facharbeitermangel | 22,5 % | 47,9 % | 29,6 % |
| Fluktuationsrate der Mitarbeiter | 42,4 % | 46,1 % | 11,5 % |
| Gesellschafterprobleme | 71,7 % | 20,5 % | 7,8 % |
| Kapitalmangel | 33,5 % | 34,2 % | 32,3 % |
| Kein geeigneter Nachfolger | 71,7 % | 21,1 % | 7,2 % |
| Konjunkturlage (schlecht) | 1,8 % | 52,0 % | 46,2 % |
| Konservative Haltung gegenüber Neuerungen | 45,1 % | 45,1 % | 9,8 % |
| Lohnzusatzkosten | 1,2 % | 23,4 % | 75,4 % |
| Mangelhafte bzw. fehlende Planung | 17,2 % | 53,4 % | 29,4 % |
| Mangelhafte Markterkundung | 30,7 % | 54,8 % | 14,5 % |
| Mangelnde innerbetriebliche Kommunikation | 23,5 % | 48,1 % | 28,4 % |
| Mangelnde Motivation der Mitarbeiter | 12,7 % | 45,7 % | 41,6 % |
| Nichtteilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | 49,4 % | 31,9 % | 18,7 % |
| Schlechtes Marketing | 31,5 % | 50,9 % | 17,6 % |
| Schwarzarbeit | 23,4 % | 25,7 % | 50,9 % |
| Sparneigung der öffentlichen Haushalte | 17,1 % | 43,5 % | 39,4 % |
| Sparneigung der privaten Haushalte | 7,1 % | 34,1 % | 58,8 % |
| Spezialisierung auf ein Produkt / Markt | 50,0 % | 36,7 % | 13,3 % |
| Überlastung des Betriebsinhabers durch das Tagesgeschäft | 17,3 % | 51,2 % | 31,5 % |
| Umweltgesetzgebung | 40,5 % | 47,8 % | 11,7 % |





| 25. Welche strategischen Instrumente sind in Ihrer Firma zur langfristigen Planung bekannt und/oder werden angewandt? | | | |
|---|---|---|---|
| | angewandt | bekannt | unbekannt |
| ABC-Analyse | 3,0 % | 22,1 % | 74,9 % |
| Benchmarking | 1,8 % | 15,0 % | 83,2 % |
| Bilanzanalyse | 71,6 % | 22,5 % | 5,9 % |
| Checklisten | 35,9 % | 43,1 % | 21,0 % |
| Erfahrungskurve | 28,3 % | 41,6 % | 30,1 % |
| Finanzplan | 45,3 % | 39,4 % | 15,3 % |
| Frühwarnsysteme | 11,4 % | 47,6 % | 41,0 % |
| Investitionsplan | 37,5 % | 44,6 % | 17,9 % |
| Kennzahlensysteme | 18,1 % | 37,3 % | 44,6 % |
| Kosten-/Nutzenanalyse | 41,4 % | 38,5 % | 20,1 % |
| Konkurrentenanalyse | 11,4 % | 56,9 % | 31,7 % |
| Produktlebenszyklus | 3,0 % | 32,5 % | 64,5 % |
| Lückenanalyse | 6,0 % | 38,9 % | 55,1 % |
| Branchen-/Marktanalyse | 32,7 % | 50,6 % | 16,7 % |
| Morphologischer Kasten | 0,0 % | 12,7 % | 87,3 % |
| PIMS-Projekt | 0,0 % | 9,0 % | 91,0 % |
| Planbilanz/Erfolgsrechnung | 50,6 % | 30,1 % | 19,3 % |
| Portfoliotechnik | 1,2 % | 20,4 % | 78,4 % |
| Stärken-/Schwächenanalysen | 23,4 % | 46,1 % | 30,5 % |
| Szenariotechnik | 3,0 % | 17,4 % | 79,6 % |
| Umsatzplan | 44,9 % | 34,1 % | 21,0 % |
| Wertanalyse | 10,2 % | 45,2 % | 44,6 % |

# Anhang 3

Aus dem Datenmaterial der Gesamtstichprobe zusätzlich generierte Tabellen

| Durchschnittliche Anzahl und Spannweite der verwendeten Planungsinformationen nach Mitarbeiterklassen | | |
|---|---|---|
| Anzahl Mitarbeiter | durchschnittliche Anzahl verwendeter Planungsinformationen | Spannweite der Werte |
| 1 - 4 | 2,88 | 1-5 |
| 5 - 9 | 3,13 | 0-9 |
| 10 - 15 | 3,09 | 1-7 |
| 16 - 25 | 3,78 | 1-10 |
| 26 - 50 | 3,52 | 1-6 |
| 50 und mehr | 4,90 | 3-10 |

| Verwendete Anzahl von externen Beratern bei der Unternehmensführung | | |
|---|---|---|
| Anzahl Mitarbeiter | durchschnittliche Anzahl externer Berater | Spannweite der Werte |
| 1 - 4 | 0,18 | 0-3 |
| 5 - 9 | 0,58 | 0-3 |
| 10 - 15 | 0,49 | 0-3 |
| 16 - 25 | 0,76 | 0-3 |
| 26 - 50 | 0,79 | 0-3 |
| 50 und mehr | 2,10 | 0-5 |

| Durchschnittliche Anzahl und Spannweite der verwendeten Planungsinstrumente nach Mitarbeiterklassen | | |
|---|---|---|
| Anzahl Mitarbeiter | durchschnittliche Anzahl verwendeter strategischer Planungsinstrumente | Spannweite der Werte |
| 1 - 4 | 2,88 | 0-8 |
| 5 - 9 | 4,19 | 0-12 |
| 10 - 15 | 3,76 | 0-14 |
| 16 - 25 | 5,12 | 0-12 |
| 26 - 50 | 4,90 | 0-17 |
| 50 und mehr | 6,40 | 1-12 |





| Reihung der Erfolgsfaktoren nach Bedeutsamkeit in der Gesamtstichprobe | |
|---|---|
| **Faktoren des Erfolges** | **Mittelwert**[630] |
| Qualität der Arbeit | 2,90 |
| Qualität der Mitarbeiter | 2,84 |
| Berücksichtigung von Kundenwünschen (Flexibilität) | 2,82 |
| Qualität der Produkte | 2,79 |
| Termintreue | 2,74 |
| Beratung und Service | 2,66 |
| Qualifikation der Unternehmensleitung | 2,64 |
| Motivation der Mitarbeiter | 2,59 |
| Praktische Erfahrung der Unternehmensleitung | 2,52 |
| Günstige Konjunkturlage | 2,48 |
| Freundlichkeit der Mitarbeiter | 2,48 |
| Innerbetriebliche Kommunikation | 2,34 |
| Innovationsfähigkeit | 2,31 |
| Kontrolle der gesteckten Ziele | 2,26 |
| Unternehmensplanung | 2,25 |
| Angebot von Komplettlösungen | 2,20 |
| Markt- und Wettbewerbssituation | 2,19 |
| Verfolgung langfristiger Unternehmensziele | 2,14 |
| Umweltverträglichkeit der Produktion/Produkte | 2,12 |
| Aktives Marketing | 2,09 |
| Delegierung von Standardtätigkeiten | 2,09 |
| Kooperationen | 2,02 |
| Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | 1,92 |
| Spezialisierung auf ein Produkt / Markt | 1,69 |
| Annahme überregionaler Aufträge | 1,64 |
| Konservative Haltung gegenüber Neuerungen | 1,52 |
| Orientierung an den Vorschriften der ISO 9000 ff. | 1,38 |
| Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte | 1,36 |
| Herstellung von speziellen Produkten | 1,21 |
| Änderung der Ladenschlußzeiten | 1,04 |

[630] Die Mittelwerte und ihre Reihung wurden durch univariaten Mittelwertsvergleich errechnet. Der Antwort »sehr bedeutsam« wurde der Wert 3, »bedeutsam« der Wert 2 und »weniger bedeutsam/unbedeutend« der Wert 1 zugeordnet. Durch einen Einstichproben-t-Test auf 99-prozentigem Signifikanzniveau konnte die Nullhypothese der statistischen Unabhängigkeit bei sämtlichen Items abgelehnt werden.

| Reihung der Mißerfolgsfaktoren nach Bedeutsamkeit in der Gesamtstichprobe | |
|---|---|
| **Faktoren des (möglichen) Mißerfolges** | **Mittelwert**[631] |
| Lohnzusatzkosten | 2,74 |
| Sparneigung der privaten Haushalte | 2,53 |
| Schlechte Konjunkturlage | 2,45 |
| Mangelnde Motivation der Mitarbeiter | 2,30 |
| Schwarzarbeit | 2,27 |
| Sparneigung der öffentlichen Haushalte | 2,22 |
| Überlastung des Betriebsinhabers durch Tagesgeschäft | 2,15 |
| Mangelhafte bzw. fehlende Planung | 2,13 |
| Facharbeitermangel | 2,07 |
| Mangelnde innerbetriebliche Kommunikation | 2,06 |
| Kapitalmangel | 1,99 |
| Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte | 1,98 |
| Do-it-yourself des Endverbrauchers | 1,87 |
| Schlechtes Marketing | 1,87 |
| Mangelhafte Markterkundung | 1,84 |
| Umweltgesetzgebung | 1,71 |
| Nichtteilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | 1,69 |
| Fluktuationsrate der Mitarbeiter | 1,69 |
| Konservative Haltung gegenüber Neuerungen | 1,65 |
| Spezialisierung auf ein Produkt / Markt | 1,62 |
| Gesellschafterprobleme | 1,36 |
| Kein geeigneter Nachfolger | 1,36 |
| Änderung der Ladenschlußzeiten | 1,04 |

631 Die Mittelwerte und ihre Reihung wurden durch univariaten Mittelwertsvergleich errechnet. Der Antwort »sehr bedeutsam« wurde der Wert 3, »bedeutsam« der Wert 2 und »weniger bedeutsam/unbedeutend« der Wert 1 zugeordnet. Durch einen Einstichproben-t-Test auf 99-prozentigem Signifikanzniveau konnte die Nullhypothese der statistischen Unabhängigkeit bei sämtlichen Items abgelehnt werden.



# Anhang 4

Signifikanzniveaus und Chi-Quadrat-Werte der Kreuztabellen zum Nachweis der Abhängigkeit zwischen betrieblichem Erfolg und seinen Bestimmungsfaktoren in der Gesamtstichprobe sowie Gegenüberstellung erfolgreicher und nicht erfolgreicher Betriebe anhand empirisch ermittelter Kriterien

| Kreuztabelle: Erfolg mit ... | Chi-Quadrat-Wert | Freiheitsgrade | Signifikanzniveau |
|---|---|---|---|
| Nischenstrategie | 10,05 | 2 | 99,3 |
| Flexibilitätsstrategie | 7,78 | 2 | 97,9 |
| Externe Manager | 7,80 | 2 | 97,9 |
| Subunternehmer | 5,22 | 2 | 92,6 |
| Technologische Führerschaft | 4,61 | 2 | 90,1 |
| Kennzahlensysteme | 15,11 | 4 | 99,5 |
| Produktlebenszyklus | 12,16 | 4 | 98,4 |
| Ausländische Billigarbeiter | 11,89 | 4 | 98,2 |
| Fluktuationsrate | 11,82 | 4 | 98,1 |
| Konkurrentenanalyse | 10,97 | 4 | 97,3 |
| Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | 10,20 | 4 | 96,3 |
| Schlechtes Marketing | 9,76 | 4 | 95,5 |
| Do-it-yourself | 9,60 | 4 | 95,2 |
| Frühwarnsysteme | 9,42 | 4 | 94,8 |
| Mangelhafte Planung | 9,16 | 4 | 94,3 |
| Sparneigung der öffentlichen Haushalte | 9,15 | 4 | 94,2 |
| Qualifizierung der Unternehmensleitung | 8,24 | 4 | 91,7 |
| Beratung und Service | 8,03 | 4 | 91,4 |
| Auswirkungen der Konjunkturlage | 7,64 | 4 | 90,9 |

| Gegenüberstellung erfolgreicher und nicht erfolgreicher Betriebe anhand empirisch ermittelter Kriterien | | |
|---|---|---|
| **Kriterium** | **nicht erfolgreiche Betriebe** | **erfolgreiche Betriebe** |
| Auftragsvergabe an Subunternehmer | 56,0% | 35,1% |
| Beratung durch externe Manager | 3,2% | 5,4% |
| Auswirkungen der Konjunkturlage | 56,8% | 36,1% |
| Qualifikation der Unternehmensleitung | 58,6% | 69,4% |
| Beratung und Service | 69,7% | 83,3% |
| Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | 25,0% | 27,0% |
| Schlechtes Marketing | 16,3% | 16,7% |
| Mangelhafte Planung | 22,1% | 45,7% |
| Fluktuationsrate der Mitarbeiter | 14,0% | 11,1% |
| Do-it-yourself des Endverbrauchers | 28,1% | 17,1% |
| Ausländische Billigarbeiter | 44,9% | 22,2% |
| Sparneigung der öffentlichen Haushalte | 38,9% | 30,6% |
| Nischenstrategie | 19,8% | 35,1% |
| Flexibilitätsstrategie | 75,8% | 78,4% |
| Technologische Führerschaft | 13,2% | 13,5% |
| Produktlebenszyklus | 0,0% | 11,1% |
| Konkurrentenanalyse | 5,7% | 25,0% |
| Kennzahlensysteme | 11,5% | 11,1% |
| Frühwarnsysteme | 4,6% | 16,7% |



# Anhang 5

Übersicht der Gruppenzugehörigkeit der einzelnen Gewerke und Resultate der Chi-Quadrat-Tests bezüglich der Interdependenzen von Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und ausgewählten Bestimmungsgrößen in der Gesamtstichprobe

| Gewerknummer | Gewerkbezeichnung | Gruppe |
|---|---|---|
| 1 | Maurer | Baugewerk |
| 2 | Beton- und Stahlbetonbauer | Baugewerk |
| 5 | Zimmerer | Baugewerk |
| 6 | Dachdecker | Baugewerk |
| 8 | Wärme-, Kälte- und Schallschutzisolierer | Baugewerk |
| 9 | Fliesen-, Platten- und Mosaikleger | Baugewerk |
| 13 | Steinmetze (Bausteinmetze) | Baugewerk |
| 14 | Stukkateure | Baugewerk |
| 15 | Maler und Lackierer | Ausbaugewerk |
| 31 | Klempner | Ausbaugewerk |
| 32 | Gas- und Wasserinstallateure | Ausbaugewerk |
| 33 | Zentralheizungs- und Lüftungsbauer | Ausbaugewerk |
| 35 | Elektroinstallateure | Ausbaugewerk |
| 52 | Tischler (Bauschreiner) | Ausbaugewerk |
| 53 | Parkettleger | Ausbaugewerk |
| 54 | Rolladen- und Jalousiebauer | Ausbaugewerk |
| 100 | Glaser (Bauglaser) | Ausbaugewerk |

| Gewerksgruppe | Anzahl Betriebe |
|---|---|
| Baugewerk | 94 |
| Ausbaugewerk | 79 |
| N = | 173 |

| Resultate der Chi-Quadrat-Tests bezüglich der Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und der Mitarbeiteranzahl | | | |
|---|---|---|---|
| | Chi-Quadrat-Wert | Freiheits-grade | Signifikanz-niveau |
| **Erfolgsfaktoren** | | | |
| Delegierung von Standardtätigkeiten | 21,59 | 10 | 98 % |
| Praktische Erfahrung der Unternehmensleitung | 20,55 | 10 | 97 % |
| Konservative Haltung gegenüber Neuerungen | 21,77 | 10 | 98 % |
| Motivation der Mitarbeiter | 20,83 | 10 | 97 % |
| Verfolgung langfristiger Unternehmensziele | 17,98 | 10 | 95 % |
| Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | 22,74 | 10 | 99 % |
| Markt- und Wettbewerbssituation | 22,25 | 10 | 99 % |
| Annahme überregionaler Aufträge | 21,36 | 10 | 98 % |
| **Mißerfolgsfaktoren** | | | |
| Sparneigung der öffentlichen Hand | 18,10 | 10 | 95 % |
| Mangelnde Motivation der Mitarbeiter | 18,95 | 10 | 96 % |
| Nichtteilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | 22,02 | 10 | 98 % |

| Resultate der Chi-Quadrat-Tests bezüglich der Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und des Unternehmensgründungszeitraumes | | | |
|---|---|---|---|
| | Chi-Quadrat-Wert | Freiheits-grade | Signifikanz-niveau |
| **Erfolgsfaktoren** | | | |
| Kontrolle der gesteckten betrieblichen Ziele | 18,29 | 8 | 98 % |
| Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | 19,60 | 8 | 99 % |
| Kooperationen | 15,61 | 8 | 95 % |
| Praktische Erfahrung der Unternehmensleitung | 18,22 | 8 | 98 % |
| Delegierung von Standardtätigkeiten | 20,45 | 8 | 99 % |
| Qualität der ausgeführten Arbeiten | 10,62[632] | 4[633] | 97 % |
| **Mißerfolgsfaktoren** | | | |
| Kapitalmangel | 19,86 | 8 | 99 % |
| Nichtteilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | 15,23 | 8 | 95 % |
| Sparneigung der öffentlichen Hand | 22,22 | 8 | 99 % |

632 Vgl. Fußnote 633.

633 Die Antwortmöglichkeit »unbedeutsam« wurde bei diesem Item von keiner Unternehmung angekreuzt. Daher reduziert sich die Kreuztabelle auf 10 Felder, anstatt wie oben 15 Felder aufzuweisen. Hieraus ergeben sich folglich lediglich 4 Freiheitsgrade. Analog hierzu ist auch der Chi-Quadrat-Wert vergleichsweise kleiner.





| Resultate der Chi-Quadrat-Tests bezüglich der Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und der Gewerkgruppenzugehörigkeit | | | |
|---|---|---|---|
| | Chi-Quadrat-Wert | Freiheits-grade | Signifikanz-niveau |
| **Erfolgsfaktoren** | | | |
| Ausländische Billigarbeitskräfte | 9,20 | 2 | 99 % |
| Praktische Erfahrung der Unternehmensleitung | 8,71 | 2 | 99 % |
| Günstige Konjunkturlage | 9,07 | 2 | 99 % |
| Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | 9,16 | 2 | 99 % |
| Qualifikation der Unternehmensleitung | 9,49 | 2 | 99 % |
| Beratung und Service | 8,42 | 2 | 98 % |
| **Mißerfolgsfaktoren** | | | |
| Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte | 11,87 | 2 | 99 % |
| Fluktuationsrate | 6,02 | 2 | 95 % |
| Schlechte Konjunkturlage | 7,90 | 2 | 98 % |
| schlechtes Marketing | 7,83 | 2 | 98 % |
| Nichtteilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | 8,02 | 2 | 98 % |
| Sparneigung der öffentlichen Hand | 8,16 | 2 | 98 % |

# Anhang 6

Zahlenmaterial zum Vergleich der Ergebnisse in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe

| Wichtigkeit von Erfolgsfaktoren in der Hoch-/Tiefbau-Branche im Vergleich zur Gesamtstichprobe | | |
|---|---|---|
| | **Rang Hoch-/Tiefbau-Branche**[634] | **Rang Gesamtstich-probe** |
| Qualität der Arbeit | 1 | 1 |
| Qualität der Mitarbeiter | 2 | 2 |
| Qualifikation der Unternehmensleitung | 3 | 7 |
| Qualität der Produkte | 4 | 4 |
| Berücksichtigung. von Kundenwünschen | 5 | 3 |
| Termintreue | 6 | 5 |
| Günstige Konjunkturlage | 7 | 10 |
| Motivation der Mitarbeiter | 8 | 8 |
| Praktische Erfahrung der Unternehmensleitung | 9 | 9 |
| Beratung und Service | 10 | 6 |
| Innovationsfähigkeit | 11 | 13 |
| Kontrolle der gesteckten Ziele | 12 | 14 |
| Innerbetriebliche Kommunikation | 13 | 12 |
| Freundlichkeit der Mitarbeiter | 14 | 11 |
| Unternehmensplanung | 15 | 15 |
| Markt- und Wettbewerbssituation | 16 | 16 |
| Verfolgung langfristiger Unternehmensziele | 17 | 18 |
| Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen | 18 | 23 |
| Aktives Marketing | 19 | 20 |
| Angebot von Komplettlösungen | 20 | 17 |
| Delegierung von Standardtätigkeiten | 21 | 21 |
| Umweltverträglichk. der Produktion/Produkte | 22 | 19 |
| Kooperationen | 23 | 22 |
| Spezialisierung auf ein Produkt | 24 | 24 |
| Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte | 25 | 28 |
| Annahme überregionaler Aufträge | 26 | 25 |
| Konservative Haltung gegenüber Neuerungen | 27 | 26 |
| Orientierung an der ISO 9000 ff. | 28 | 27 |
| Herstellung spez. Produkte für Freizeit usw. | 29 | 29 |
| Änderung der Ladenschlußzeiten | 30 | 30 |

634 Die Faktoren sind gemäß ihrer Mittelwerte in absteigender Reihenfolge aufgelistet. Insgesamt waren 30 Faktoren vorgegeben, die nur in drei Fällen um ein bzw. zwei Erfolgsfaktoren von den antworteten Betrieben ergänzt wurden.





| Wichtigkeit von Mißerfolgsfaktoren in der Hoch-/Tiefbau-Branche im Vergleich zur Gesamtstichprobe | | |
|---|---|---|
| | **Rang Hoch-/Tiefbau-Branche**[635] | **Rang Gesamtstich-probe** |
| Lohnzusatzkosten | 1 | 1 |
| Schlechte Konjunkturlage | 2 | 3 |
| Sparneigung der privaten Haushalte | 3 | 2 |
| Sparneigung der öffentlichen Haushalte | 4 | 6 |
| Schwarzarbeit | 5 | 5 |
| Mangelnde Motivation der Mitarbeiter | 6 | 4 |
| Facharbeitermangel | 7 | 9 |
| Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte | 8 | 12 |
| Mangelhafte Planung | 9 | 8 |
| Überlastung des Inhabers durch Tagesgeschäft | 10 | 7 |
| Mangelnde innerbetriebliche Kommunikation | 11 | 10 |
| Kapitalmangel | 12 | 11 |
| Nichtteilnahme an öff. Ausschreibungen | 13 | 17 |
| Do-it-yourself des Endverbrauchers | 14 | 13 |
| Mangelhafte Markterkundung | 15 | 15 |
| Schlechtes Marketing | 16 | 14 |
| Fluktuationsrate der Mitarbeiter | 17 | 18 |
| Umweltgesetzgebung | 18 | 16 |
| Konservative Haltung gegenüber Neuerungen | 19 | 19 |
| Spezialisierung auf ein Produkt | 20 | 20 |
| Gesellschafterprobleme | 21 | 21 |
| Kein geeigneter Nachfolger | 22 | 22 |
| Änderung der Ladenschlußzeiten | 23 | 23 |

635 Die Faktoren sind gemäß ihrer Mittelwerte in absteigender Reihenfolge aufgelistet. Insgesamt waren 23 Faktoren vorgegeben, die in keinem Fall von den antworteten Betrieben ergänzt wurden.

| Unterschied der Wichtigkeit von Erfolgsfaktoren in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe | |
|---|---|
| **Abweichung der Wichtigkeit**[636] | **Erfolgsfaktor** |
| + 5 | Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen |
| + 4 | Qualifikation der Unternehmensleitung |
| + 3 | Günstige Konjunkturlage |
| | Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte |
| + 2 | Innovationsfähigkeit |
| | Kontrolle der gesteckten Ziele |
| + 1 | Verfolgung langfristiger Unternehmensziele |
| | Aktives Marketing |
| +/- 0 | Qualität der Arbeit |
| | Qualität der Mitarbeiter |
| | Qualität der Produkte |
| | Motivation der Mitarbeiter |
| | Unternehmensplanung |
| | Markt- und Wettbewerbssituation |
| | Delegierung von Standardtätigkeiten |
| | Spezialisierung auf ein Produkt |
| | Praktische Erfahrung der Unternehmensleitung |
| | Herstellung spezieller Produkte für Freizeit usw. |
| | Änderung der Ladenschlußzeiten |
| - 1 | Termintreue |
| | Innerbetriebliche Kommunikation |
| | Annahme überregionaler Aufträge |
| | Konservative Haltung gegenüber Neuerungen |
| | Orientierung an der ISO 9000 ff. |
| - 2 | Berücksichtigung von Kundenwünschen (Flexibilität) |
| - 3 | Freundlichkeit der Mitarbeiter |
| | Angebot von Komplettlösungen |
| | Umweltverträglichkeit der Produktion/Produkte |
| | Kooperationen |
| - 4 | Beratung und Service |

636 Der Abweichungswert gibt an, um wieviele Ränge der jeweilige Erfolgsfaktor in der Hoch-/Tiefbau-Branche wichtiger (z.B. + 5) bzw. weniger wichtig (z.B. - 4) eingeschätzt wird als in der Gesamtstichprobe.





| Unterschied der Wichtigkeit von Mißerfolgsfaktoren in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe | |
|---|---|
| **Abweichung der Wichtigkeit**[637] | **Mißerfolgsfaktor** |
| + 4 | Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte |
| | Nichteilnahme an öffentlichen Ausschreibungen |
| + 2 | Sparneigung der öffentlichen Haushalte |
| | Facharbeitermangel |
| + 1 | Schlechte Konjunkturlage |
| | Fluktuationsrate der Mitarbeiter |
| +/- 0 | Lohnzusatzkosten |
| | Schwarzarbeit |
| | Mangelhafte Markterkundung |
| | Konservative Haltung gegenüber Neuerungen |
| | Spezialisierung auf ein Produkt |
| | Gesellschafterprobleme |
| | Kein geeigneter Nachfolger |
| | Änderung der Ladenschlußzeiten |
| - 1 | Sparneigung der privaten Haushalte |
| | Mangelhafte Planung |
| | Mangelnde innerbetriebliche Kommunikation |
| | Kapitalmangel |
| | Do-it-yourself des Endverbrauchers |
| - 2 | Mangelnde Motivation der Mitarbeiter |
| | Schlechtes Marketing |
| | Umweltgesetzgebung |
| - 3 | Überlastung des Inhabers durch das Tagesgeschäft |

| Prozentuale Verteilung der Hoch-/Tiefbau-Betriebe auf Unternehmensgrößenklassen im Vergleich zur Gesamtstichprobe | | |
|---|---|---|
| **Mitarbeiterzahl** | **Hoch-/Tiefbau-Branche** | **Gesamtstichprobe** |
| 1 - 4 | 8,5 % | 9,8 % |
| 5 - 9 | 8,5 % | 17,9 % |
| 10 - 15 | 15,3 % | 19,1 % |
| 16 - 25 | 15,3 % | 19,1 % |
| 26 - 50 | 22,0 % | 16,8 % |
| 50 und mehr | 30,5 % | 17,3 % |
| Gesamt | 100,0 % | 100,0 % |

637 Der Abweichungswert gibt an, um wieviele Ränge der jeweilige Mißerfolgsfaktor in der Hoch-/Tiefbau-Branche wichtiger (z.B. + 4) bzw. weniger wichtig (z.B. - 3) eingeschätzt wird als in der Gesamtstichprobe.

| Verfolgte Unternehmensstrategien in der Hoch-/Tiefbau-Branche und der Gesamtstichprobe | | |
|---|---|---|
| | Hoch-/Tiefbau-Branche | Gesamtstichprobe |
| Niedrigpreisstrategie | 15,3 % | 8,7 % |
| Produktqualitätstrategie | 76,3 % | 80,3 % |
| Nischenstrategie | 20,3 % | 30,1 % |
| Technologische Führerschaft | 13,6 % | 16,8 % |
| Flexibilität als Strategie | 71,2 % | 71,1 % |
| sonstige Strategie | 3,4 % | 6,9 % |
| keine Strategie | 5,1 % | 3,5 % |

| Verwendete Planungsinformationen in der Hoch-/Tiefbau-Branche im Vergleich zur Gesamtstichprobe | | |
|---|---|---|
| | Hoch-/Tiefbau-Branche | Gesamtstichprobe |
| Daten aus dem Jahresabschluß | 78,0 % | 73,4 % |
| Umsatzdaten aus laufenden Geschäften | 66,1 % | 63,3 % |
| Daten aus eigener Kostenrechnung | 69,5 % | 65,3 % |
| Betriebsvergleichszahlen | 40,7 % | 32,4 % |
| Marktdaten | 33,9 % | 23,1 % |
| Technologische Informationen | 11,9 % | 16,8 % |
| Informationen über Risiken | 10,2 % | 10,4 % |
| Volkswirtschaftliche Daten | 18,6 % | 11,6 % |
| Veröffentlichungen der Fachpresse | 37,3 % | 30,6 % |
| Verbands- und Innungsveröffentlichungen | 35,6 % | 32,4 % |



# Literaturverzeichnis


**ADRIAN, WOLFGANG (1989):** Strategische Unternehmensführung und Informationssystemgestaltung auf der Grundlage kritischer Erfolgsfaktoren: ein anwendungsorientiertes Konzept für mittelständische Unternehmen, Bergisch Gladbach 1989.

**ANDERSON, RICHARD C. (1971):** Führungs-Strategien, Stuttgart 1971.

**ANSOFF, H. IGOR (1976):** Die Bewältigung von Überraschungen. Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: ZfbF, (28) 1976, S. 129-152.

**ANSOFF, H. IGOR/KIRSCH, WERNER/ROVENTA, PETER (1983):** Unschärfenpositionierung in der strategischen Portfolio-Analyse, in: Bausteine eines strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Werner Kirsch und Peter Roventa, Berlin, New York 1983, S. 237-264.

**BACKHAUS, KLAUS/ERICHSON, BERND/PLINKE, WULFF/ SCHUCHARD-FICHER, CHRISTIANE/WEIBER, ROLF (1988):** Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 5. Aufl., Berlin et al. 1988. [zit. als: Backhaus et al. (1988)]

**BAMBERGER, INGOLF/EVERS, MICHAEL (1994):** Internationalisierungsverhalten von Klein- und Mittelunternehmen - Empirische Ergebnisse, in: Strategien für nationale und internationale Märkte. Konzepte und praktische Gestaltung, hrsg. von Johann Engelhard und Heinz Rehkugler, Wiesbaden 1994, S. 249-283.

**BEA, FRANZ XAVER (1990):** Entscheidungen des Unternehmens, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, hrsg. von Franz Xaver Bea, Erwin Dichtl und Marcell Schweitzer, 5. Aufl., Stuttgart 1991, S. 301-403.

**BEA, FRANZ XAVER/DICHTL, ERWIN/SCHWEITZER, MARCELL (1991):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, 5. Aufl., Stuttgart 1991.

**BEREKOVEN, LUDWIG (1985):** Internationales Marketing, 2. Aufl., Herne, Berlin 1985.

**BEREKOVEN, LUDWIG/ECKERT, WERNER/ELLENRIEDER, PETER (1993):** Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 6. Aufl., Wiesbaden 1993.

**BERTRAM-PFISTER, BERND (1997):** Eigenkapitalausstattung und Fremdfinanzierung im Handwerk, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW) im Deutschen Handwerksinstitut (DHI), IHW-Studien und Berichte, Heft 49, München 1997.

**BERTRAM-PFISTER, BERND/LANDECKI, HANS (1994):** Branchenstudie Elektroinstallateur-Handwerk, Bd. 2: Personal- und absatzwirtschaftliche Analyse, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW), Handwerkswirtschaftliche Reihe, Nr. 108, München 1994.

**Bertram-Pfister, Bernd/Landecki, Hans (1995):** Branchenstudie im Steinmetz- und Steinbildhauerhandwerk. Erfolgs-, personal- und absatzwirtschaftliche Analyse, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW), Handwerkswirtschaftliche Reihe, Nr. 111, München 1995.

**BHT (1996):** Konjunkturentwicklung im bayerischen Handwerk. 3. Vierteljahr 1996 - Erwartungen für das 4. Vierteljahr 1996, hrsg. von Bayerischer Handwerkstag (BHT), Nr. 3/1996, München 1996.

**Biermann, Manuel (1996):** Subunternehmer. Auf die Feinheiten kommt es an, in: Baugewerbe. Magazin für Bauunternehmer, (1996) Heft 21, S. 8-15.

**Billesberger, Uwe B. (1995):** Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Steinmetzhandwerk, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW) im Deutschen Handwerksinstitut (DHI), IHW-Studien und Berichte, Heft 34, München 1995.

**Billesberger, Uwe B./Bertram-Pfister, Bernd (1996):** Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Elektroinstallateur-Handwerk, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW) im Deutschen Handwerksinstitut (DHI), IHW-Studien und Berichte, Heft 40, München 1996.

**Birkenbihl, Vera F. (1995):** Die Zukunft meistern ..., in: Handwerks-Marketing. Ideen und Visionen für Erfolgsstrategien im Handwerk, Bd. 1: Innen-Marketing, hrsg. von Bernd W. Dornach, Bad Wörishofen 1995, S. 25-30.

**Blake, Robert R./Mouton Jane S. (1986):** Führungsstrategien, Landsberg a. Lech 1986.

**Bleicher, Knut (1991 a):** Organisation. Strategien - Strukturen - Kulturen, 2. Aufl., Wiesbaden 1991.

**Bleicher, Knut (1991 b):** Organisation, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, hrsg. von Franz Xaver Bea, Erwin Dichtl und Marcell Schweitzer, 5. Aufl., Stuttgart 1991, S. 101-184.

**Bleymüller, Josef/Gehlert, Günter/Gülicher, Herbert (1989):** Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 6. Aufl., München 1989.

**Blödorn, Niels (1994):** Internationales Controlling. Die ergebnisorientierte Steuerung von Geschäftsbereichen einer Multinationalen Unternehmung, in: Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Siegfried G. Schoppe, 3. Aufl., München, Wien 1994, S. 325-393.

**BMWi (1996):** Bericht über die Lage des Handwerks 1995, hrsg. von Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi) - Referat Öffentlichkeitsarbeit -, Dokumentation Nr. 411, Bonn 1996.

**Böcker, Franz/Dichtl, Erwin (1991):** Marketing, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3: Leistungsprozeß, hrsg. von Franz Xaver Bea, Erwin Dichtl und Marcell Schweitzer, 5. Aufl., Stuttgart 1991, S. 121-182.





**Bohley, Peter (1992):** Statistik. Einführendes Lehrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 5. Aufl., München, Wien 1992.

**Bortz, Jürgen (1984):** Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler, Berlin et al. 1984.

**Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (1995):** Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Aufl., Berlin et al. 1995.

**Brandenburg, Gerd-Ulrich (1997):** Stellen Sie sich auf den Euro ein, in: handwerk *magazin*, (1997) Heft 7, S. 3.

**Breid, Volker (1994):** Erfolgspotentialrechnung. Konzeption im System einer finanztheoretisch fundierten, strategischen Erfolgsrechnung, Stuttgart 1994.

**Breidenbach, P. (1969):** Kooperation im Zulieferwesen: Handwerk - Industrie, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW), Handwerkswirtschaftliche Reihe, Nr. 82, München 1969.

**Bronner, Tillmann (1995):** Wertsteigerung durch strategische Entscheidungen. Analyse anhand eines strategischen Unternehmensmodells, Stuttgart 1995.

**Broom, H. N./Longenecker, J. G. (1979):** Small Business Management, 5. Aufl., Cincinnati (Ohio, USA) 1979.

**Brosch, Bert (1997):** Spitzenwerte bei Wärme und Schall. Häuser aus Holz: Ökologisch sinnvoll, energiesparend und gesund, in: Süddeutsche Zeitung, vom 13.1.1997, Beilage „Bau '97", S. 20.

**Bühner, Rolf (1994):** Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 7. Aufl., München, Wien 1994.

**Buhren, Stefan (1997):** Konjunktur. Zarte Frühlingsboten, in: Deutsches Handwerk *report*, (1997) Heft 4, S. 8-9.

**Bundschuh, Thomas (1996):** Der Vater übergibt an den Sohn, in: Süddeutsche Zeitung, vom 8.3.1996, Beilage „48. Internationale Handwerksmesse", S. IX.

**Bundschuh, Thomas (1997 a):** Der Pleitegeier kreist über München, in: Süddeutsche Zeitung, vom 22.1.1997, S. 43.

**Bundschuh, Thomas (1997 b):** Ein Sprachrohr für das Handwerk, in: Süddeutsche Zeitung, vom 5.3.1997, S. 46.

**Bundschuh, Thomas (1997 c):** Multimedia belebt Mittelstand, in: Süddeutsche Zeitung, vom 22./23.3.1997, S. 33.

**Bundschuh, Thomas/Köhler, Christiane (1997):** Arbeit läßt sich schlecht verkaufen, in: Süddeutsche Zeitung, vom 15./16.3.1997, S. 53.

**Bussiek, Jürgen (1994):** Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, München, Wien 1994.

**BUZZELL, ROBERT D./GALE, BRADLEY T. (1989):** Das PIMS-Programm. Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1989.

**CHINI, LEO W. (1981):** Absatzpolitische Strategien für gewerbliche Unternehmen, in: Klein- und Mittelbetriebe. Chancen, Probleme, Lösungen, hrsg. von Wolfgang Kemmetmüller und Walter Sertl, Festschrift für Erich Hruschka, Wien 1981, S. 187-210.

**CLAUSEWITZ, CARL VON (1980):** Vom Kriege, 19. Aufl., Bonn 1980.

**COENENBERG, ADOLF G./BAUM, HEINZ-GEORG (1992):** Strategisches Controlling. Grundfragen der strategischen Planung und Kontrolle, in: Universitätsseminar der Wirtschaft - Schriften für Führungskräfte, hrsg. von Herrmann Simon et al., Bd. 12, unveränderter Nachdruck, Stuttgart 1992.

**DALTON, GENE W./LAWRENCE, PAUL R./LORSCH, JAY W. (1971):** Organizational Structure and Design, 2. Aufl., Homewood (Illinois, USA) 1971.

**DARSCHEID, KARL (1980):** Hilfen zur Selbständigkeit, in: Chancen für kleine und mittlere Unternehmen in den achtziger Jahren. Zusammenfassender Bericht über das 6. International Symposium on Small Business Berlin (29.-31.10.1979), hrsg. von Dieter Ibielski et al., Stuttgart 1980, S. 106.

**DASCHMANN, HANS-ACHIM (1994):** Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Stuttgart 1994.

**DECK, WERNER (1995):** Mensch - Unternehmer - Betrieb, in: Handwerks-Marketing. Ideen und Visionen für Erfolgsstrategien im Handwerk, Bd. 1: Innen-Marketing, hrsg. von Bernd W. Dornach, Bad Wörishofen 1995, S. 97-111.

**DINGLER, MARKUS (1997):** Arbeitszeitmanagement. Gestaltung und Implementierung von Arbeitszeitmodellen, Wiesbaden 1997.

**DOMSCH, MICHEL (1989):** Personal, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Michael Bitz et al., Bd. 1, 2. Aufl., München 1989, S. 501-560.

**DRUMM, HANS JÜRGEN (1992):** Personalwirtschaftslehre, 2. Aufl., Berlin et al. 1992.

**DUNST, KLAUS H. (1983):** Portfolio Management Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin, New York 1983.

**EINSIEDLER, HERBERT E. (1993):** Führung von Führungskräften, in: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Universitätsseminar der Wirtschaft - Schriften für Führungskräfte, hrsg. v. Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet und Michael Domsch, Bd. 20, 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 259-262.





**ENGELMEYER, ELMAR (1994):** Identitätsorientierte interkulturelle Personalführung aus gesellschaftstheoretischer Perspektive, in: Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Siegfried Schoppe, 3. Aufl., München, Wien 1994, S. 395-438.

**FELDGEN, KLAUS (1996):** Relikt aus dem Mittelalter. Nach EU-Recht hat der deutsche Meisterbrief in den meisten Fällen ausgedient, in: Die Zeit, Nr. 13 vom 22.3.1996, S. 31.

**FINK, KARIN (1996):** Lernen gegen den Abstieg, in: Süddeutsche Zeitung, vom 21.3.1996, Beilage „Aus- und Weiterbildung", S. XII.

**FISCHER, GERT HEINZ (1982):** Das Konzept der Interaktionsstrategie im Absatzmarketing, in: Interaktionsstrategie im Absatzmarketing. Grundlagen und Anwendungen, hrsg. von Gert Heinz Fischer, Gernsbach 1982, S. 47-71.

**FISCHER, GUIDO (1961):** Die Führung von Betrieben, in: Betriebswirtschaftliche Studienbücher, Reihe I: Grundlagen, Bd. 9a, hrsg. von Hans Seischab, Stuttgart 1961.

**FRANKE, KLAUS (1995):** Die bunte Vielfalt - Wer gehört zum Handwerk?, in: Handwerks-Marketing. Ideen und Visionen für Erfolgsstrategien im Handwerk, Bd. 1: Innen-Marketing, hrsg. von Bernd W. Dornach, Bad Wörishofen 1995, S. 47-59.

**FRESE, ERICH (1990):** Industrielle Personalwirtschaft, in: Industriebetriebslehre, hrsg. von Marcell Schweitzer, München 1990, S. 219-329.

**FRITSCHE, ANGELIKA (1996):** BAföG macht den Meister, in: Süddeutsche Zeitung, vom 21.3.1996, Beilage „Aus- und Weiterbildung", S. XII.

**FRÖHLICH, THOMAS (1995):** „Zeitbomben" auf Berliner Baustellen. Das Problem ausländischer Billigarbeiter, in: Süddeutsche Zeitung, vom 13.10.1995, S. 19.

**GABELE, EDUARD/KRETSCHMER, HELMUT (1986):** Unternehmensgrundsätze. Empirische Erhebungen und praktische Erfahrungsberichte zur Konzeption, Einrichtung und Wirkungsweise eines modernen Führungsinstrumentes, Zürich 1986.

**GABLER (1988 a):** Wirtschaftslexikon, Bd. 1-3, 12. Aufl., Tba., Wiesbaden 1988.

**GABLER (1988 b):** Wirtschaftslexikon, Bd. 4-6, 12. Aufl., Tba., Wiesbaden 1988.

**GÄLWEILER, ALOYS (1987):** Zur Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Finanzierungspotential, in: Praxis der strategischen Unternehmensplanung, hrsg. von Armin Töpfer und Heik Afheldt, 2. Aufl., Stuttgart 1987, S. 246-297.

**GAUGLER, EDUARD (1966):** Instanzenbildung als Problem der betrieblichen Führungsorganisation, Berlin 1966.

**GOTTSCHLICH, WERNER (1989):** Strategische Führung in mittleren Unternehmen: Konzepte, Operationalisierung und Messung, Frankfurt/M. et al. 1989.

**GRESS, WERNER/JAROSS, WILLIBALD/STRASSER, HEINRICH/FRANKE, KLAUS (1985):** Die Handwerker-Fibel für Berufsbildung, Meisterprüfung, Berufs- und Arbeitspädagogik, Betriebs- und Unternehmensführung, 25. Aufl., Bad Wörishofen 1985. [zit. als: Gress et al. (1985)]

**GRESS, WERNER/MAHL, GUNTRAM/STRASSER, HEINRICH/FRANKE, KLAUS (1996 a):** Die neue Handwerker-Fibel für die praxisnahe Vorbereitung auf die Meisterprüfung, Bd. 1: Rechnungswesen, Wirtschaftslehre, 35. Aufl., Bad Wörishofen 1996. [zit. als: Gress et al. (1996 a)]

**GRESS, WERNER/MAHL, GUNTRAM/STRASSER, HEINRICH/FRANKE, KLAUS (1996 b):** Die neue Handwerker-Fibel für die praxisnahe Vorbereitung auf die Meisterprüfung, Bd. 2: Rechts- und Sozialwesen, 35. Aufl., Bad Wörishofen 1996. [zit. als: Gress et al. (1996 b)]

**GRESS, WERNER/MAHL, GUNTRAM/STRASSER, HEINRICH/FRANKE, KLAUS (1996 c):** Die neue Handwerker-Fibel für die praxisnahe Vorbereitung auf die Meisterprüfung, Bd. 3: Berufs- und Arbeitspädagogik, 35. Aufl., Bad Wörishofen 1996. [zit. als: Gress et al. (1996 c)]

**GROCHLA, ERWIN/VAHLE, MANFRED/PUHLMANN, MANFRED/LEHMANN, HELMUT (1981):** Entlastung durch Delegation. Leitfaden zur Anwendung organisatorischer Maßnahmen in mittelständischen Betrieben, Berlin 1981. [zit. als: Grochla et al. (1981)]

**GRÖGER, MANFRED (1995):** Benchmarking im Handwerk. Ein Leistungsmeßverfahren für die Besten, in: Handwerks-Marketing. Ideen und Visionen für Erfolgsstrategien im Handwerk, Bd. 1: Innen-Marketing, hrsg. von Bernd W. Dornach, Bad Wörishofen 1995, S. 175-192.

**GUTENBERG, ERICH (1975):** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, unveränderter Nachdruck, Wiesbaden 1975.

**GUTERSOHN, ALFRED (1968):** Handwerksbegriff und Personalität, in: Führungsprobleme personenbezogener Unternehmen, hrsg. von Karl-Rößle-Vereinigung, Stuttgart 1968, S. 47-65.

**HABEL, SABINE (1992):** Strategische Unternehmensführung im Lichte der empirischen Forschung. Bestandsaufnahme und kritische Würdigung eines komplexen Forschungsfeldes, Herrsching 1992.

**HAGELÜKEN, ALEXANDER (1996 a):** Sepp Baumann bangt um seinen Arbeitsplatz, in: Süddeutsche Zeitung, vom 6./7./8.4.1996, S. 24.

**HAGELÜKEN, ALEXANDER (1996 b):** Kartellamt hat schwere Bedenken gegen neue Vergabepraxis bei Bauaufträgen, in: Süddeutsche Zeitung, vom 6.8.1996, S. 21.





**HANDWERKSKAMMER FÜR MÜNCHEN UND OBERBAYERN (1995):** Handwerk in München und Oberbayern. Geschäftsbericht der Handwerkskammer für München und Oberbayern für das Jahr 1994, hrsg. von Handwerkskammer für München und Oberbayern, München 1995.

**HANDWERKSKAMMER FÜR MÜNCHEN UND OBERBAYERN (1996):** Handwerk in München und Oberbayern. Geschäftsbericht der Handwerkskammer für München und Oberbayern für das Jahr 1995, hrsg. von Handwerkskammer für München und Oberbayern, München 1996.

**HARTMANN, JÜRGEN (1997):** Das Null-Fehler-Programm. Baugewerbe setzt auf Qualitätsaudits, in: Süddeutsche Zeitung, vom 13.1.1997, Beilage „Bau ´97", S. 16.

**HASPESLAGH, PHILIPPE C./JEMISON, DAVID B. (1991):** Managing Acquisitions. Creating Value Through Corporate Renewal, New York et al. 1991.

**HECK, HANS-JOACHIM (1996):** Keine Benachteiligung für Deutsche, in: Deutsches Handwerk *report*, (1996) Heft 4, S. 38.

**HECKELMANN, EDGAR (1962):** Die freie Finanzierung im privaten Wohnungsbau, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW), Handwerkswirtschaftliche Reihe, Nr. 67, München 1962.

**HECKNER, ULRICH C./MEIER, ROLAND/SCHWARZ, WOLFGANG U. (1996):** Marketing im Elektroinstallateur-Handwerk, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW) im Deutschen Handwerksinstitut (DHI), München 1996.

**HELD, MARTIN (1989):** Tutzinger Erklärung zur umweltorientierten Unternehmenspolitik, in: Tutzinger Materialien, Nr. 59, hrsg. v. Evangelische Akademie Tutzing, Tutzing 1989.

**HELD, MARTIN (1993):** Umweltorientierung der Unternehmungen als Antwort auf die Umweltkrise, in: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Universitätsseminar der Wirtschaft - Schriften für Führungskräfte, hrsg. v. Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet und Michael Domsch, Bd. 20, 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 675-688.

**HENNING, FRIEDRICH-WILHELM (1991):** Handbuch der Wirtschafts- und Sozialgeschichte Deutschlands, Bd. 1: Deutsche Wirtschafts- und Sozialgeschichte im Mittelalter und in der frühen Neuzeit, Paderborn et al. 1991.

**HEUSER, UWE JEAN (1996):** Einbruch am Bau, in: Die Zeit, Nr. 6 vom 2.2.1996, S. 19.

**HILL, WILHELM/FEHLBAUM, RAYMOND/ULRICH, PETER (1989):** Organisationslehre 1. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 4. Aufl., Bern, Stuttgart 1989.

**HINDERER, MICHAEL (1984):** Die mittelständische Unternehmung, München 1984.

**HINRICHS, ULRIKE (1996):** Scharpings Milchmädchenrechnung. 800.000 ausländische Beschäftigte nehmen keinem Deutschen den Arbeitsplatz weg, in: Süddeutsche Zeitung, vom 3./4.2.1996, S. 9.

**HINTERHUBER, HANS H. (1996):** Strategische Unternehmungsführung, Bd. 1: Strategisches Denken: Vision, Unternehmenspolitik, Strategie, 6. Aufl., Berlin, New York 1996.

**HIRSCHMANN, RICHARD G./LIEBRICH, HANS-DIETER (1982):** Offensives Führungskonzept in einem mittelständischen Unternehmen, in: Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente. Kooperative Führungskonzepte in der Unternehmenspraxis, hrsg. von Armin Töpfer und Ernst Zander, Frankfurt/M. 1982, S. 90-102.

**HRUSCHKA, ERICH (1968):** Der Betriebsvergleich als Grundlage der betriebswirtschaftlichen Beratung von gewerblichen Unternehmen, in: Führungsprobleme personenbezogener Unternehmen, hrsg. von Karl-Rößle-Vereinigung, Stuttgart 1968, S. 183-200.

**JANSSEN, HOLGER (1995):** Szenario-Technik, in: Grundbegriffe des Controlling, hrsg. von Hans-Ulrich Küpper und Jürgen Weber, Stuttgart 1995, S. 310.

**JANZEN, LISA (1987):** Führung und Kommunikation, Diss., München 1987.

**JEMISON, DAVID B. (1981):** The Importance of an Integrative Approach to Strategic Management Research, in: Academy of Management Review, Vol. 6, 1981, Nr. 4, S. 601-608.

**JÖRG, OLIN W. (1995):** Zusammenarbeit mit externen Beratern. Anlehnung an Outsourcing-Ideen als Mittel zur Kosten- und Risikosenkung im mittelständischen Handwerksbetrieb, in: Handwerks-Marketing. Ideen und Visionen für Erfolgsstrategien im Handwerk, Bd. 1: Innen-Marketing, hrsg. von Bernd W. Dornach, Bad Wörishofen 1995, S. 145-163.

**JOHÉ, USCHI (1997):** Suche nach dem k-Wert. Konventionelle und ökologische Dämmstoffe im Vergleich, in: Süddeutsche Zeitung, vom 13.1.1997, Beilage „Bau '97", S. 18.

**KAH, ARND (1994):** Profitcenter-Steuerung. Ein Beitrag zur theoretischen Fundierung des Controlling anhand des Principal-Agent-Ansatzes, Stuttgart 1994.

**KARLÖF, BENGT (1991):** Unternehmensstrategie. Konzepte und Modelle für die Praxis, Frankfurt/M., New York 1991.

**KIRSCH, WERNER (1983):** Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit bei der Planung im Mittelstand, in: Erfolgreiche Führung kleiner und mittlerer Unternehmen, Bd. 1: Märkte/Mitarbeiter/Management, hrsg. von Eduard Gabele, Bamberg 1983, S. 151-176.

**KIRSCH, WERNER (1991):** Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, 2. Aufl., München 1991.





**KIRSCH, WERNER/TRUX, WALTER (1983 a):** Vom Marketing zum Strategischen Management, in: Bausteine eines strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Werner Kirsch und Peter Roventa, Berlin, New York 1983, S. 43-63.

**KIRSCH, WERNER/TRUX, WALTER (1983 b):** Strategische Frühaufklärung, in: Bausteine eines strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Werner Kirsch und Peter Roventa, Berlin, New York 1983, S. 225-236.

**KIRSCH, WERNER/ROVENTA, PETER/TRUX, WALTER (1983):** Wider den Haarschneideautomaten - Ein Plädoyer für mehr „Individualität" bei der strategischen Unternehmensführung, in: Bausteine eines strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Werner Kirsch und Peter Roventa, Berlin, New York 1983, S. 17-41.

**KIRSCH, WERNER/KNYPHAUSEN, DODO ZU (1993):** Strategische Unternehmensführung, in: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, hrsg. von Jürgen Hauschildt und Oskar Grün, Festschrift für Eberhard Witte, Stuttgart 1993, S. 83-114.

**KIRSCH, WERNER/OBRING, KAI (1994):** Grundrisse einer Theorie der strategischen Unternehmensführung, in: Strategien für nationale und internationale Märkte. Konzepte und praktische Gestaltung, hrsg. von Johann Engelhard und Heinz Rehkugler, Wiesbaden 1994, S. 1-34.

**KNAUß, HANS (1996):** Wenn das Bauen für den Laien zum Abenteuer wird, in: Süddeutsche Zeitung, vom 8.3.1996, Sonderbeilage „48. Internationale Handwerksmesse", S. IV.

**KNEBEL, HEINZ (1982):** Einführung von Führungsgrundsätzen, in: Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente. Kooperative Führungskonzepte in der Unternehmenspraxis, hrsg. von Armin Töpfer und Ernst Zander, Frankfurt/M. 1982, S. 194-263.

**KOCH, INGO (1995):** Bilanzanalyse, in: Grundbegriffe des Controlling, hrsg. von Hans-Ulrich Küpper und Jürgen Weber, Stuttgart 1995, S. 33-35.

**KÖHLER, RICHARD (1993):** Beiträge zum Marketing-Management. Planung, Organisation, Controlling, 3. Aufl., Stuttgart 1993.

**KÖNIG, ROLAND (1981):** Hauptprobleme bei Investitionsentscheidungen in Klein- und Mittelbetrieben, in: Klein- und Mittelbetriebe. Chancen, Probleme, Lösungen, hrsg. von Wolfgang Kemmetmüller und Walter Sertl, Festschrift für Erich Hruschka, Wien 1981, S. 251-265.

**KOSSBIEL, HUGO (1991):** Personalwirtschaft, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3: Leistungsprozeß, hrsg. von Franz Xaver Bea, Erwin Dichtl und Marcell Schweitzer, 5. Aufl., Stuttgart 1991, S. 339-415.

**KGG (1996):** Bericht über das Geschäftsjahr 1995, hrsg. von der Kredit-Garantiegemeinschaft des bayerischen Handwerks GmbH (KGG), München 1996.

**KREIKEBAUM, HARTMUT (1981):** Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart 1981.

**KREILKAMP, EDGAR (1987):** Strategisches Management und Marketing. Markt- und Wettbewerbsanalyse, Strategische Frühaufklärung, Portfoliomanagement, hrsg. von Günter Haedrich, Berlin, New York 1987.

**KÜPPER, HANS-ULRICH (1990):** Industrielles Controlling, in: Industriebetriebslehre, hrsg. von Marcell Schweitzer, München 1990, S. 781 - 891.

**KÜPPER, HANS-ULRICH (1993):** Internes Rechnungswesen, in: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, hrsg. von Jürgen Hauschildt und Oskar Grün, Festschrift für Eberhard Witte, Stuttgart 1993, S. 601-631.

**KÜPPER, HANS-ULRICH (1995):** Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart 1995.

**KÜPPER, HANS-ULRICH (1996 a):** Methoden und Instrumente des Controlling im Überblick, in: Instrumente zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk. Planung, Steuerung, Kontrolle, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW) im Deutschen Handwerksinstitut (DHI), IHW-Studien und Berichte, Heft 39, München 1996, S. 7-12.

**KÜPPER, HANS-ULRICH (1996 b):** Strategisches Analyse- und Planungssystem (SAPS) für mittelständische Unternehmen, in: Instrumente zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk. Planung, Steuerung, Kontrolle, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW) im Deutschen Handwerksinstitut (DHI), IHW-Studien und Berichte, Heft 39, München 1996, S. 13-32.

**KÜPPER, HANS-ULRICH/BRONNER, TILLMANN/DASCHMANN, HANS-ACHIM (1994):** RKW-Strategiemappe. Strategisches Analyse- und Planungssystem (SAPS), Eschborn 1994.

**LAUB, KLAUS/ZEILER, MAXIMILIAN/MAYER, GUSTAV (1994):** Die Lernziele des wirtschaftlichen und rechtlichen Teils der Meisterprüfung im Handwerk *-mit Rahmenstoffplan und Rahmenzeitplan -*, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW), Handwerkswirtschaftliche Reihe, Nr. 109, 2. Aufl., München 1994.

**LAUX, HELMUT (1982 a):** Das Marketing der achtziger Jahre, in: Interaktionsstrategie im Absatzmarketing. Grundlagen und Anwendungen, hrsg. von Gert Heinz Fischer, Gernsbach 1982, S. 13-45.

**LAUX, HELMUT (1982 b):** Anwendung des Interaktionsprinzips auf Marketing-Prozesse (marketing by interaction = mbi), in: Interaktionsstrategie im Absatzmarketing. Grundlagen und Anwendungen, hrsg. von Gert Heinz Fischer, Gernsbach 1982, S. 227-239.





**LAUX, HELMUT/LIERMANN FELIX (1993):** Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Berlin et al. 1993.

**LITTGER, HEIKE (1997):** Der omnipotente Künstler hat ausgedient. Kluge Bausysteme und -materialien sollen die Baubranche in die Zukunft führen, in: Süddeutsche Zeitung, vom 13.1.1997, Beilage „Bau '97", S. 19.

**LITZ, HANS PETER (1997):** Statistische Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, München, Wien 1997.

**LUCADOU, EMIL VON (1960):** Struktur und Probleme des Bauhauptgewerbes, Wiesbaden, Berlin 1960.

**LÜRZER, CHRISTIAN/MERTEN, MANFRED/ STEINBACH, PETER/ WEISS, ROBERT/CHLADROWA, LOTHAR/ BUCHNER, KARL HEINZ (1994):** Qualitätsmanagement & ISO 9000. Ein Leitfaden für Entscheidungsträger, hrsg. von Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) der Wirtschaftskammer Österreich, Schriftenreihe des WIFI, Heft 251, Wien 1994.

**MACIAS, JOSÉ (1997):** Meister-BAföG: Zweierlei Maß, in: Deutsches Handwerk *report*, (1997) Heft 3, S. 3.

**MAG, WOLFGANG (1981):** Personalplanung und ihre Strukturierung, in: WiSt, 10. Jg. (1981), S. 201-209.

**MAG, WOLFGANG (1990):** Planung, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Michael Bitz et al., Bd. 2, 2. Aufl., München 1990, S. 1-56.

**MARKOWITZ, HARRY M. (1952):** Portfolio Selection, in: JoF, (1952) Heft März, S. 77-91.

**MARR, RAINER (1989):** Betrieb und Umwelt, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Michael Bitz et al., Bd. 1, 2. Aufl., München 1989, S. 47-114.

**MAYER, FRANZ J. (1981):** Der Produktionsbereich in Handwerksbetrieben, in: Klein- und Mittelbetriebe. Chancen, Probleme, Lösungen, hrsg. von Wolfgang Kemmetmüller und Walter Sertl, Festschrift für Erich Hruschka, Wien 1981, S. 267-277.

**MAYER, GUSTAV/SCHWARZ, WOLFGANG U. (1995):** Marktsituation und Marktverhalten von Betrieben des Elektroinstallateur-Handwerks. Umfrageergebnisse bei Elektroinstallateur-Unternehmen in Bayern, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW) im Deutschen Handwerksinstitut (DHI), IHW-Studien und Berichte, Heft 35, München 1995.

**MAYNTZ, RENATE/HOLM, KURT/HÜBNER, PETER (1978):** Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 5. Aufl., Opladen 1978.

**MEFFERT, HERIBERT (1988):** Strategische Unternehmensführung und Marketing. Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1988.

**MEFFERT, HERIBERT (1989):** Wettbewerbsorientierte Marketingstrategien im Zeichen schrumpfender und stagnierender Märkte, in: Strategisches Marketing, hrsg. von Hans Raffée und Klaus-Peter Wiedmann, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 475-490.

**MELLEROWICZ, KONRAD (1963):** Unternehmenspolitik, Bd. 1, Freiburg i. Br. 1963.

**MELLEROWICZ, KONRAD (1966):** Übertragungsmöglichkeiten industrieller Methoden auf den Handwerksbetrieb im Marketing und in der Kostenrechnung, in: Das Handwerk in der modernen Wirtschaft und Gesellschaft, hrsg. von Deutsches Handwerksinstitut München e.V., Bad Wörishofen 1966, S. 108-130.

**MENGELE, ANDREAS (1995):** Controlling, Konzeptionen, in: Grundbegriffe des Controlling, hrsg. von Hans-Ulrich Küpper und Jürgen Weber, Stuttgart 1995, S. 59-62.

**MILGROM, PAUL/ROBERTS, JOHN (1992):** Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs (New Jersey, USA) 1992.

**MINTZBERG, HENRY (1979):** The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs (New Jersey, USA) 1979.

**MÖLLER, KLAUS P. (1997):** „Handwerk könnte schneller wachsen", in: Norddeutsches Handwerk. Wirtschaftszeitung der Kammern Niedersachsen und Magdeburg, 102. Jg. (1997), Nr. 3, vom 6.2.1997, S. 12.

**MÜLLER, ANDREAS/OHLAND, KLAUS-PETER/BRANDMÜLLER, GERHARD (1996):** Gestaltung der Erb- und Unternehmensnachfolge in der Praxis. Betriebswirtschaftliche, zivilrechtliche und steuerliche Überlegungen, 2. Aufl., Herne, Berlin 1996.

**MÜLLER-GOLCHERT, WOLFGANG (1996):** Die gefährdete Nachfolge. Ein brennendes Problem vieler Mittelständler, in: Baumarkt. Fachzeitschrift für Bautechnik und Unternehmensführung, 95. Jg. (1996), Heft 8, S. 4-8.

**MUGLER, JOSEF (1995):** Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Aufl., Wien, New York 1995.

**NAGEL, KURT (1986):** Planungs- und Organisationsfragen im Handwerksbetrieb, in: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Schriftenreihe der Akademie des Handwerks, Bd. 5, hrsg. von Brandenburger et al., 3. Aufl., Bad Wörishofen 1986, S. 47-65.

**NEFF, BERTHOLD (1996):** Fahndung nach illegal Beschäftigten, in: Süddeutsche Zeitung, vom 26.4.1996, S. 40.





**NICHOLLS, J. G. (1976):** Effort is virtuous, but it's better to have ability: Evaluative responses to perceptions of effort and ability, in: Journal of Research in Personality, (1976) Vol. 10, S. 306-315.

**NIESCHLAG, ROBERT/DICHTL, ERWIN/HÖRSCHGEN, HANS (1988):** Marketing, 15. Aufl., Berlin 1988.

**NORUSIS, MARIJA J. (1993):** SPSS® for Windows™. Base System User's Guide, Release 6.0, Chicago 1993.

**OBERMAIER, ERNST (1995):** Grundwissen Werbung. Zielgruppen, Ideenfindung, Konzeption, Werbemittel, Text, Layout, Etat, Werbeträger, Abwicklung, Erfolgskontrolle, 6. Aufl., München 1995.

**OETTLE, KARL (1966):** Unternehmerische Finanzpolitik. Elemente einer Theorie der Finanzpolitik industrieller Unternehmungen, Stuttgart 1966.

**OHLAND, KLAUS-PETER (1997):** Prüfung und Beratung von Unternehmen in der Krise und im Insolvenzfall, in: Beratung von Handwerksunternehmen in der Krise und im Insolvenzfall, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW) im Deutschen Handwerksinstitut (DHI), IHW-Studien und Berichte, Heft 50, München 1997, S. 39-103.

**OLFERT, KLAUS/STEINBUCH, PITTER A. (1993):** Personalwirtschaft, 5. Aufl., Ludwigshafen am Rhein 1993.

**OPPENLÄNDER, KARL HEINRICH (1980):** Chancen und Risiken für kleine und mittlere Unternehmen im Wandel der Märkte, in: Chancen für kleine und mittlere Unternehmen in den achtziger Jahren. Zusammenfassender Bericht über das 6. International Symposium on Small Business Berlin (29.-31.10.1979), hrsg. von Dieter Ibielski et al., Stuttgart 1980, S. 34-36.

**OTTO, EDUARD (1927):** Das deutsche Handwerk in seiner kulturgeschichtlichen Entwickelung, in: Natur und Geisteswelt, Bd. 14, 6. Aufl., Leipzig, Berlin 1927.

**O. V. (1992):** Controlling. Ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung und langfristigen Existenzsicherung, hrsg. von Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V., 3. Aufl., Berlin 1992.

**O. V. (1995 a):** „Wir im Handwerk bekommen immer wieder bestätigt, daß wir die Ausbilder der Nation sind". Interview mit Heinrich Traublinger, dem Präsidenten der Handwerkskammer für München und Oberbayern, in: Süddeutsche Zeitung, vom 24.11.1995, Sonderbeilage „18. Heim + Handwerk", S. H12.

**O. V. (1995 b):** Konjunkturflaute erfaßt das Handwerk, in: Süddeutsche Zeitung, vom 1.12.1995, S. 23.

**O. V. (1995 c):** Nebenkosten erdrücken Betriebe, in: Handelsblatt, vom 1.12.1995, S. 9.

**o. V. (1995 d):** Gegen Schwarzarbeit, in: Handelsblatt, vom 30.11.1995, S. 2.

**o. V. (1995 e):** Die Koalition will auch die Ausbaugewerbe schützen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, vom 30.11.1995, S. 14.

**o. V. (1995 f):** Handwerk kündigt Stellenabbau im Westen an. Zweitgrößter Wirtschaftszweig Deutschlands vor einer Rezession, in: Süddeutsche Zeitung, vom 14.12.1995, S. 34.

**o. V. (1995 g):** Handwerksmesse in schwierigem Umfeld, in: Süddeutsche Zeitung, vom 13.12.1995, S. 27.

**o. V. (1996 a):** Das Handwerk in Deutschland. Erste Ergebnisse der Handwerkszählung 1995, in: Süddeutsche Zeitung, vom 15.1.1996, S. 19.

**o. V. (1996 b):** Handwerk lehnt „Bündnis für Arbeit" ab: Für den Mittelstand unbrauchbar, in: Süddeutsche Zeitung, vom 17.1.1996, S. 25.

**o. V. (1996 c):** Pleitewelle spült Firmen weg, in: Münchner Merkur, vom 13./14.1.1996, S. 17.

**o. V. (1996 d):** „Der illegalen Beschäftigung am Bau das Handwerk legen", in: Süddeutsche Zeitung, vom 2.2.1996, S. 26.

**o. V. (1996 e):** ZDH-ZERT nun offiziell akkreditiert, in: Deutsches Handwerk *report*, (1996) Heft 1, S. 10.

**o. V. (1996 f):** Die deutsche Bauindustrie klagt über die einbrechende Konjunktur, in: Süddeutsche Zeitung, vom 23./24.3.1996, S. 21.

**o. V. (1996 g):** Im Baugewerbe fallen bis zu 100 000 Stellen weg, in: Süddeutsche Zeitung, vom 1.4.1996, S. 23.

**o. V. (1996 h):** Bauwirtschaft bleibt eine Konjunkturbremse. Ifo-Institut sagt bis 2005 Wachstum von 1,5 Prozent pro Jahr voraus, in: Süddeutsche Zeitung, vom 15.4.1996, S. 21.

**o. V. (1996 i):** Eine Branche bricht alle Negativrekorde, in: Süddeutsche Zeitung, vom 23./24.3.1996, S. 31.

**o. V. (1996 j):** Mindestlohn soll Druck mindern, in: Süddeutsche Zeitung, vom 12.4.1996, S. 7.

**o. V. (1996 k):** „Jetzt muß eine Offensive für unternehmerische Selbständigkeit und Innovationsfähigkeit eingeleitet werden". Interview mit Handwerkspräsident Heribert Späth, in: Süddeutsche Zeitung, vom 8.3.1996, Sonderbeilage „48. Internationale Handwerksmesse", S. XVI.

**o. V. (1996 l):** Aktuelles Lexikon: Meister-BAföG, in: Süddeutsche Zeitung, vom 28.2.1996, S. 2.





**o. V. (1996 m):** Kraft und Kreativität auf den Kunden konzentrieren, in: Elektrobörse spezial: Kommunikationstechnik, (1996) Heft 4, Beilage 1, S. 20-21.

**o. V. (1996 n):** Illegale Beschäftigung am Bau schärfer ahnden, in: Süddeutsche Zeitung, vom 15.4.1996, S. 1.

**o. V. (1996 o):** Die Karten werden neu gemischt, in: Baugewerbe. Magazin für Bauunternehmer, (1996) Heft 3, S. 47-49.

**o. V. (1996 p):** Handwerksmeister werden gleichgestellt, in: Süddeutsche Zeitung, vom 9.12.1996, S. 25.

**o. V. (1996 q):** Konjunktur im Handwerk bleibt eingetrübt, in: Süddeutsche Zeitung, vom 9./10.11.1996, S. 33.

**o. V. (1996 r):** Das deutsche Handwerk sagt weiteren Stellenabbau voraus, in: Süddeutsche Zeitung, vom 22.11.1996, S. 23.

**o. V. (1996 s):** Bauwirtschaft rechnet trotz des neuen Mindestlohns mit weiterem Stellenabbau. in: Süddeutsche Zeitung, vom 31.12.1996, S. 25.

**o. V. (1997 a):** Die Arbeitslosenzahlen machen Wirtschaftsführer zunehmend ratlos. Bauindustrie reagiert alarmiert und fordert, der Staat müsse mehr investieren, in: Süddeutsche Zeitung, vom 7.2.1997, S. 21.

**o. V. (1997 b):** Ökosteuern statt Mehrwertsteuer, in: Süddeutsche Zeitung, vom 21.1.1997, S. 22.

**o. V. (1997 c):** Hohe Ausfälle durch Schwarzarbeit, in: Deutsche Handwerks Zeitung (DHZ), vom 7.2.1997, S. 22.

**o. V. (1997 d):** Nur wenige Mittelständler schätzen den Binnenmarkt, in: Handwerkswirtschaft (hw), Jg. 51, Nr. 2, Februar 1997, S. 5.

**o. V. (1997 e):** Erfolgsfaktoren im Handwerk. Interview mit Handwerk-Marketing-Experte Dr. Dornach, in: sbz. Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik, Jg. 52, Nr. 4, Februar 1997, S. 35-38.

**o. V. (1997 f):** „Wohnungssanierungen würden für Aufschwung in der Baubranche sorgen", in: Süddeutsche Zeitung, vom 11.2.1997, S. 19.

**o. V. (1997 g):** Do it yourself stößt an Kapazitätsgrenzen, in: Süddeutsche Zeitung, vom 4.3.1997, S. 25.

**o. V. (1997 h):** Handwerk stellt sich auf eine Stagnation ein, in: Süddeutsche Zeitung, vom 6.3.1997, S. 28.

**o. V. (1997 i):** Der Bau steckt in einer strukturellen Krise, in: Süddeutsche Zeitung, vom 25.2.1997, S. 19.

**o. V. (1997 j):** Schlußspurt für das „Gesunde Haus", in: Deutsches Handwerk *report*, (1997) Heft 3, S. 46.

**o. V. (1997 k):** Baugewerbe rechnet im laufenden Jahr mit Verlust von 80.000 Arbeitsplätzen, in: Süddeutsche Zeitung, vom 11.3.1997, S. 21.

**o. V. (1997 l):** Privathaushalte wichtigste Bauherren, in: Süddeutsche Zeitung, vom 22./23.3.1997, Beilage „Der Immobilien-Markt", S. V2/1.

**o. V. (1997 m):** Was kommt nach dem Winterausfallgeld?, in: Deutsches Handwerk *report*, (1997) Heft 4, S. 24.

**o. V. (1997 n):** Franchise-Systeme für den Handwerker, in: Deutsches Handwerk *report*, (1997) Heft 4, S. 30.

**o. V. (1997 o):** Öko-Audit macht den Betrieb für die Kunden interessanter, in: Norddeutsches Handwerk. Wirtschaftszeitung der Kammern in Niedersachsen und Magdeburg, 102. Jg. (1997), Nr. 7, vom 3.4.1997, S. 15.

**o. V. (1997 p):** Handwerk fürchtet um 50.000 Arbeitsplätze, in: Süddeutsche Zeitung, vom 23.5.1997, S. 25.

**o. V. (1997 q):** Einstieg in die Kreislaufwirtschaft ist erfolgt, in: Deutsche Handwerks Zeitung (DHZ), vom 16.5.1997, S. 15.

**o. V. (1997 r):** Klein, aber rein - Öko-Audit im Handwerksbetrieb, in: Deutsche Handwerks Zeitung (DHZ), vom 16.5.1997, S. 16.

**o. V. (1997 s):** Nicht zu lange am Chef-Sessel kleben, in: Deutsche Handwerks Zeitung (DHZ), vom 30.5.1997, S. 15.

**o. V. (1997 t):** Gegen Schwarzarbeit am Bau, in: Süddeutsche Zeitung, vom 11.6.1997, S. 30.

**PAUSENBERGER, EHRENFRIED (1968):** Autoritäre Unternehmensführung und betriebliche Finanzpolitik, in: Führungsprobleme personenbezogener Unternehmen, hrsg. von Karl-Rößle-Vereinigung, Stuttgart 1968, S. 95-103.

**PENTZLIN, KURT (1977):** Die Zukunft des Familienunternehmens. Erfolgreich von Generation zu Generation, 2. Aufl., Düsseldorf, Wien 1977.

**PERRIDON, LOUIS/STEINER, MANFRED (1995):** Finanzwirtschaft der Unternehmung, 8. Aufl., München 1995.

**PETERS, THOMAS J./WATERMAN, ROBERT H. JR. (1984):** Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg a.L. 1984.

**PETRENKO, WASSYL/SIGL, EDUARD (1995):** Marktvorsprung durch Dienstleistungsqualität. Umsetzung der DIN ISO 9000 ff. im Handwerk, in: Handwerks-Marketing. Ideen und Visionen für Erfolgsstrategien im Handwerk, Bd. 1: Innen-Marketing, hrsg. von Bernd W. Dornach, Bad Wörishofen 1995, S. 259-268.





**PFOHL, HANS-CHRISTIAN/KELLERWESSEL, P. (1982):** Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, hrsg. von Hans-Christian Pfohl, Berlin 1982, S. 9-34.

**PICOT, ARNOLD/REICHWALD, RALF/WIGAND ROLF T. (1996):** Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, Wiesbaden 1996.

**PLEITNER, HANS J. (1981):** Möglichkeiten und Grenzen des Marketing in Klein- und Mittelbetrieben, in: Klein- und Mittelbetriebe. Chancen, Probleme, Lösungen, hrsg. von Wolfgang Kemmetmüller und Walter Sertl, Festschrift für Erich Hruschka, Wien 1981, S. 211-230.

**POHL, HANS-JOACHIM/REHKUGLER, HEINZ (1989):** Management-Instrumente als Erfolgsfaktoren in mittelständischen Unternehmen, in: IGA, 37. Jg. (1989), Heft 1, S. 1-13.

**PORTER, MICHAEL E. (1992 a):** Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 7. Aufl., Frankfurt/M., New York 1992.

**PORTER, MICHAEL E. (1992 b):** Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3. Aufl., Frankfurt/M., New York 1992.

**POTTHOFF, O. D. (1938):** Kulturgeschichte des deutschen Handwerks - mit besonderer Berücksichtigung seiner Blütezeit, hrsg. von Deutschen Handwerksinstitut, Hamburg 1938.

**PREIßLER, PETER R. (1997):** Controlling. Lehrbuch und Intensivkurs, 9. Aufl., München, Wien 1997.

**PRÜGNER, HELLA (1997):** Kampf gegen den Pfusch. Baumängel rechtzeitig erkennen und richtig reagieren, in: Süddeutsche Zeitung, vom 13.1.1997, Beilage „Bau '97", S. 17.

**PÜMPIN, CUNO (1986):** Management strategischer Erfolgspositionen. Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmungsführung, 3. Aufl., Bern, Stuttgart 1986.

**PÜMPIN, CUNO (1992):** Strategische Erfolgspositionen. Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, Bern, Stuttgart, Wien (1992).

**RAFFÉE, HANS (1989 a):** Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Michael Bitz et al., Bd. 1, 2. Aufl., München 1989, S. 1-46.

**RAFFÉE, HANS (1989 b):** Grundfragen und Ansätze des strategischen Marketing, in: Strategisches Marketing, hrsg. von Hans Raffée und Klaus-Peter Wiedmann, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 3-33.

**Reichert, Rainer/Stinner, Rainer (1983):** Die Bewertung von strategischen Programmen, in: Bausteine eines strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Werner Kirsch und Peter Roventa, Berlin, New York 1983, S. 205-219.

**Reuter, Klaus P. (1987):** Strategische Programmanalyse - ein Beitrag zu einer zukunftsbezogenen Unternehmenspolitik, in: Praxis der strategischen Unternehmensplanung, hrsg. von Armin Töpfer und Heik Afheldt, 2. Aufl., Stuttgart 1987, S. 219-229.

**Riedel, Hannspeter (1996):** Die Gründer gehen - was nun?, in: Baugewerbe. Magazin für Bauunternehmer, (1996) Heft 3, S. 43-46.

**Rischer, Ewald (1997):** Schwarzarbeit. Schärfere Strafandrohung, in: Deutsche Handwerks Zeitung (DHZ), vom 12.9.1997, S. 1.

**Rittmann, Heinz Gottfried (1996):** Neue Medien für die Bauwirtschaft, in: Baugewerbe. Magazin für Bauunternehmer, (1996) Heft 4, S. 51-53.

**Rittmann, Heinz Gottfried (1997):** Der Weg ins Netz, in: Stuck, Putz, Trockenbau. Offizielles Organ des Deutschen Stuckgewerbebundes, (1997) Heft 3, S. 55-57.

**Rößle, Karl F. (1956):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 1956.

**Rössle, Werner (1986 a):** Die Grundstruktur des Handwerksbetriebes, in: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Schriftenreihe der Akademie des Handwerks, Bd. 5, hrsg. von Brandenburger et al., 3. Aufl., Bad Wörishofen 1986, S. 9-22.

**Rössle, Werner (1986 b):** Finanzierung des Handwerksbetriebes, in: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Schriftenreihe der Akademie des Handwerks, Bd. 5, hrsg. von Brandenburger et al., 3. Aufl., Bad Wörishofen 1986, S. 221-251.

**Rosenberger, Günther (1982):** Unterlagen zu Revisionen am Verkaufspunkt bei Einführung der Interaktionsstrategie im Absatzmarketing, in: Interaktionsstrategie im Absatzmarketing. Grundlagen und Anwendungen, hrsg. von Gert Heinz Fischer, Gernsbach 1982, S. 155-178.

**Rosenstiel, Lutz von (1987):** Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungsbeispiele, 2. Aufl., Stuttgart 1987.

**Rosenstiel, Lutz von/Spieß, Erika (1995):** Die Motivation von Mitarbeitern im Handwerk, in: Handwerks-Marketing. Ideen und Visionen für Erfolgsstrategien im Handwerk, Bd. 1: Innen-Marketing, hrsg. von Bernd W. Dornach, Bad Wörishofen 1995, S. 83-96.





**Roventa, Peter/Mauthe, Karl-Dieter:** Offene Fragen zur Strategischen Analyse - Ein trilaterales Konzept, in: Bausteine eines strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Werner Kirsch und Peter Roventa, Berlin, New York 1983, S. 89-108.

**Rüger, Bernhard (1988):** Induktive Statistik. Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 2. Aufl., München, Wien 1988.

**Rühle von Lilienstern, Hans (1986 a):** Rentabilitätssteigerung durch zwischenbetriebliche Kooperation im Handwerk, in: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Schriftenreihe der Akademie des Handwerks, Bd. 5, hrsg. von Brandenburger et al., 3. Aufl., Bad Wörishofen 1986, S. 83-100.

**Rühle von Lilienstern, Hans (1986 b):** Kennziffern, Branchen- und Betriebsvergleiche im Handwerk, in: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Schriftenreihe der Akademie des Handwerks, Bd. 5, hrsg. von Brandenburger et al., 3. Aufl., Bad Wörishofen 1986, S. 211-220.

**Rühle von Lilienstern, Hans (1986 c):** Der Einfluß gesamtwirtschaftlicher Faktoren für das Handwerk, in: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Schriftenreihe der Akademie des Handwerks, Bd. 5, hrsg. von Brandenburger et al., 3. Aufl., Bad Wörishofen 1986, S. 301-314.

**Rüth, Herbert (1995):** Marketing im Handwerk - ein entscheidender Wettbewerbsfaktor, in: Handwerks-Marketing. Ideen und Visionen für Erfolgsstrategien im Handwerk, Bd. 2: Außen-Marketing, hrsg. von Bernd W. Dornach, Bad Wörishofen 1995, S. 23-29.

**Saam, Wolfgang (1996):** Zusammenarbeit macht stark, in: Baugewerbe. Magazin für Bauunternehmer, (1996) Heft 4, S. 49-50.

**Sadowski, D. (1981):** Planungsdefizite und Akademikerbedarf kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Unternehmensplanung, hrsg. von Klaus Brockhoff und Wilhelm Krelle, Berlin et al. 1981, S. 287-296.

**Schierenbeck, Henner (1989):** Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl., München, Wien 1989.

**Schmoll, Anton (1981):** Finanzierung in gewerblichen Unternehmen, in: Klein- und Mittelbetriebe. Chancen, Probleme, Lösungen, hrsg. von Wolfgang Kemmetmüller und Walter Sertl, Festschrift für Erich Hruschka, Wien 1981, S. 231-250.

**Schneider, Dieter (1981):** Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre für das Hauptstudium, München, Wien 1981.

**Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (1989):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., München, Wien 1989.

**SCHÖNFELS, FRIEDRICH VON (1997):** Die Baubranche protestiert gegen die große Steuerreform: "Das Totengeläut für den Wohnungsbau", in: Süddeutsche Zeitung, vom 13.1.1997, Beilage „Bau '97", S. 15.

**SCHÖNPFLUG, WOLFGANG/SCHÖNPFLUG, UTE (1989):** Psychologie. Allgemeine Psychologie und ihre Verzweigungen in die Entwicklungs-, Persönlichkeits- und Sozialpsychologie, 2. Aufl., München 1989.

**SCHREYÖGG, GEORG (1984):** Unternehmensstrategie. Grundlagen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin, New York 1984.

**SCHRÖDER, HARALD (1996):** Alle Gewerke in einer Hand. Koordinierung der Handwerksleistungen senkt Kosten und spart Zeit, in: HandwerkerBrief, Ausgabe 1996/97, hrsg. von Evangelische Bundesarbeitsgemeinschaft Handwerk und Kirche in der Männerarbeit der EKD, Kassel 1996, S. 9.

**SCHWALBE, HEINZ (1986):** Marketing-Praxis für Klein- und Mittelbetriebe, 4. Aufl., Freiburg i. Br. 1986.

**SCHWARZ, STEFFEN/SCHMUTZER, MICHAEL O. (1996):** Kein Konzept - keine Kunden, in: Baugewerbe. Magazin für Bauunternehmer, (1996) Heft 5, S. 43-46.

**SCHWEITZER, MARCELL (1990 a):** Gegenstand der Industriebetriebslehre, in: Industriebetriebslehre, hrsg. von Marcell Schweitzer, München 1990, S. 1-60.

**SCHWEITZER, MARCELL (1990 b):** Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, hrsg. von Franz Xaver Bea, Erwin Dichtl und Marcell Schweitzer, 5. Aufl., Stuttgart, New York 1990, S. 15-54.

**SCHWEITZER, MARCELL (1991):** Planung und Kontrolle, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, hrsg. von Franz Xaver Bea, Erwin Dichtl und Marcell Schweitzer, 5. Aufl., Stuttgart 1991, S. 17-100.

**SCHWEITZER, MARCELL/KÜPPER, HANS-ULRICH (1986):** Systeme der Kostenrechnung, 4. Aufl., Landsberg a. L. 1986.

**SCHWEITZER, MARCELL/KÜPPER, HANS-ULRICH (1995):** Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 6. Aufl., München 1995.

**SCHWEIZER, MAX (1978):** Grundsätze einer zukunftsgerichteten Investitionsstrategie in der Bauwirtschaft, in: IGA, 26. Jg. (1978), Heft 3, S. 129-143.

**SCHWEIZER, ULRICH (1997):** Die Schnellen gewinnen. Zukunfts-Strategien der Opti-Maler, in: Malerblatt, Offizielles Organ Hauptverband Farbe, Gestaltung, Bautenschutz, 68. Jg. (1997), Heft 6, S. 81-83.

**SCHWINN, ROLF (1993):** Betriebswirtschaftslehre, München, Wien 1993.

**SIEBERT, HARALD (1996):** „Ein Gewinn für die Umwelt - und für die Unternehmen", in: Deutsches Handwerk *report*, (1996) Heft 1, S. 29-30.





**SINZ, HERBERT (1977):** Das Handwerk. Geschichte, Bedeutung und Zukunft, Düsseldorf, Wien 1977.

**SPÄTH, HERIBERT (1989):** Handwerkspolitik für die 90er Jahre, in: Sonderdruck-Reihe, Heft 21, hrsg. von Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), Bonn 1989.

**SPÄTH, HERIBERT (1995):** Die Wirtschaftsdynamik hat sich abgeschwächt, in: Süddeutsche Zeitung, vom 24.11.1995, Sonderbeilage „18. Heim + Handwerk", S. H02.

**SPRÖßIG, STEFAN (1997):** Der Klempner als Häuslebauer?, in: Deutsches Handwerk *report*, (1997) Heft 4, S. 18-20.

**STARK, HEINZ (1986 a):** Schwachstellenanalyse im Handwerksbetrieb, in: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Schriftenreihe der Akademie des Handwerks, Bd. 5, hrsg. von Brandenburger et al., 3. Aufl., Bad Wörishofen 1986, S. 67-81.

**STARK, HEINZ (1986 b):** Grundlagen für handwerksbezogenes Marketing, in: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Schriftenreihe der Akademie des Handwerks, Bd. 5, hrsg. von Brandenburger et al., 3. Aufl., Bad Wörishofen 1986, S. 131-178.

**STATISTISCHES BUNDESAMT (1995 a):** Produzierendes Gewerbe. Handwerkszählung vom 31. März 1995, Heft 1: Ergebnisse für Unternehmen und Nebenbetriebe nach Gewerbezweigen, hrsg. vom Statistischen Bundesamt, Fachserie 4, Wiesbaden 1995.

**STATISTISCHES BUNDESAMT (1995 b):** Produzierendes Gewerbe. Handwerkszählung vom 31. März 1995, Heft 2: Ergebnisse für Unternehmen und Nebenbetriebe nach Gewerbezweigen - Beschäftigte nach ihrer Stellung im Unternehmen, Löhne, Gehälter und gesetzliche Sozialkosten, hrsg. vom Statistischen Bundesamt, Fachserie 4, Wiesbaden 1995.

**STATISTISCHES BUNDESAMT (1996):** Produzierendes Gewerbe. Beschäftigte und Umsatz im Handwerk (Reihe 7.1), hrsg. vom Statistischen Bundesamt, Fachserie 4, 4. Vj. 1995, Wiesbaden 1996.

**STEINER, GEORGE A. (1971):** Top Management Planung, München 1971.

**STELZMANN, GOTTHARD (1980):** Hilfen zur Selbständigkeit, in: Chancen für kleine und mittlere Unternehmen in den achtziger Jahren. Zusammenfassender Bericht über das 6. International Symposium on Small Business Berlin (29.-31.10.1979), hrsg. von Dieter Ibielski et al., Stuttgart 1980, S. 105.

**STURM, NORBERT (1996):** Der Meister sucht für seine Azubis neue Wege, in: Süddeutsche Zeitung, vom 12.3.1996, S. 22.

**STURM, NORBERT (1997 a):** Industrie sieht Meisterbetriebe als Partner, Interview mit Heinrich Traublinger, dem Präsidenten der Handwerkskammer für München und Oberbayern, in: Süddeutsche Zeitung, vom 12.3.1997, S. 28.

**STURM, NORBERT (1997 b):** Millionen Gesellen brauchen neue Chefs, in: Süddeutsche Zeitung, vom 12.3.1997, S. 28.

**SWOBODA, PETER (1981):** Betriebliche Finanzierung, Würzburg, Wien 1981.

**SZYPERSKI, NORBERT/WINAND, UDO (1980):** Grundbegriffe der Unternehmungsplanung, Stuttgart 1980.

**THÜRBACH, RALF-PETER (1991):** Was Familienunternehmen erfolgreich macht, in: Gablers Magazin 1991, Heft 9, S. 12-17.

**THÜRBACH, RALF-PETER/GEISER, JOSEF (1981):** Exportprobleme mittelständischer Betriebe. Eine empirische Analyse in ausgewählten Industriebereichen, in: Beiträge zur Mittelstandsforschung, hrsg. vom Institut für Mittelstandsforschung - Forschungsgruppe Köln -, Heft 23, 2. Aufl., Göttingen 1981.

**TIETZ, BRUNO (1993):** Der Handelsbetrieb. Grundlagen der Unternehmenspolitik, 2. Aufl., München 1993.

**TIMMERMANN, ARMIN (1989):** Strategisches Denken - Lebenslanges Lernen auch für Unternehmer, in: Strategisches Marketing, hrsg. von Hans Raffée und Klaus-Peter Wiedmann, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 197-227.

**TÖPFER, ARMIN (1976):** Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen, Berlin 1976.

**TÖPFER, ARMIN (1980):** Managementprobleme mittelständischer Unternehmen, Teil 1: Die Wahl des generellen Führungssystems, in: FB / IE, (1980) Heft 6, S. 379-385.

**TÖPFER, KLAUS (1997):** Brauchen wir wieder ein Schlechtwettergeld?, in: Deutsches Handwerk *report*, (1997) Heft 4, S. 10.

**ULRICH, HANS (1978):** Unternehmenspolitik, Bern, Stuttgart 1978.

**WAGNER, ULRICH (1995):** Die Handwerkskammer als Serviceinstitution, in: Handwerks-Marketing. Ideen und Visionen für Erfolgsstrategien im Handwerk, Bd. 1: Innen-Marketing, hrsg. von Bernd W. Dornach, Bad Wörishofen 1995, S. 61-75.

**WEBER, JÜRGEN (1991 a):** Einführung in das Controlling, Teil 1: Konzeptionelle Grundlagen, 3. Aufl., Stuttgart 1991.

**WEBER, JÜRGEN (1991 b):** Einführung in das Controlling, Teil 2: Instrumente, 3. Aufl., Stuttgart 1991.

**WELGE, MARTIN K. (1985):** Unternehmungsführung, Bd. 1: Planung, Stuttgart 1985.

**WELGE, MARTIN K. (1988):** Unternehmungsführung, Bd. 3: Controlling, Stuttgart 1988.





**WELGE, MARTIN K./HÜTTEMANN, HANS HERMANN (1993):** Erfolgreiche Unternehmensführung in schrumpfenden Branchen, Stuttgart 1993.

**WERKMANN, GÜNTER (1989):** Strategie und Organisationsgestaltung, Frankfurt/M., New York 1989.

**WERNET, WILHELM (1953):** (Kurzgefaßte) Geschichte des Handwerks in Deutschland, Dortmund 1953.

**WESSELDIJK, L. J. (1994):** Qualitätsverbesserung. Praktische Richtlinien für Klein- und Mittelbetriebe, hrsg. von Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) der Wirtschaftskammer Österreich, Schriftenreihe des WIFI, Heft 213, Wien 1994.

**WIEDMANN, KLAUS-PETER (1989):** Konzeptionelle und methodische Grundlagen der Früherkennung, in: Strategisches Marketing, hrsg. von Hans Raffée und Klaus-Peter Wiedmann, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 301-348.

**WIEDMANN, KLAUS-PETER/LÖFFLER, REINER (1989):** Konzeptionelle Portfolio-Simulationen und Portfolio-Planspiele als Unterstützungssysteme der strategischen Früherkennung, in: Strategisches Marketing, hrsg. von Hans Raffée und Klaus-Peter Wiedmann, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 419-462.

**WIESELHUBER, NORBERT (1987):** Phasen und Prozeß der strategischen Planung, in: Praxis der strategischen Unternehmensplanung, hrsg. von Armin Töpfer und Heik Afheldt, 2. Aufl., Stuttgart 1987, S. 55-82.

**WINTERSTEIN, AXEL (1997 a):** Kontrolleure vor Ort. Auch am Bau wird Umweltschutz groß geschrieben, in: Süddeutsche Zeitung, vom 13.1.1997, Beilage „Bau '97", S. 17.

**WINTERSTEIN, AXEL (1997 b):** Die digitale Revolution erreicht das Handwerk, in: Süddeutsche Zeitung, vom 7.3.1997, Beilage „49. Internationale Handwerksmesse", S. I.

**WÖHE, GÜNTER (1986):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16. Aufl., München 1986.

**WOLF, GERNOT (1997):** Das einzige, was zählt, ist der Kunde, in: Deutsches Handwerk *report* (1997) Heft 6, S. 42-43.

**WOLFRUM, ULRICH (1993):** Erfolgspotentiale. Kritische Würdigung eines zentralen Konzeptes der strategischen Unternehmensführung, Herrsching 1993.

**WÜBBENHORST, K. L. (1982):** Personalwesen, in: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, hrsg. von Hans-Christian Pfohl, Berlin 1982, S. 247-279.

**WÜHRER, GERHARD (1985):** Strategien des Personalmanagements. Klassifikation und Analyse der Einflußgrößen, Krefeld 1985.

**WUNDERER, ROLF/ GRUNWALD, WOLFGANG (1980):** Führungslehre, Bd 1: Grundlagen der Führung, Berlin, New York 1980.

**XENOPHON (O.J.):** Memorabilien, in: Führungsgrundsätze in der Antike, übersetzt von Fritz Wille, Zürich 1992, S. 27.

**ZDB (1996 a):** Analyse + Prognose. Bauwirtschaftlicher Bericht 1995/96, hrsg. von Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (ZDB), ZDB Schriften, Heft 43, Bonn 1996.

**ZDB (1996 b):** Baujahr 1995. Jahrbuch des Deutschen Baugewerbes, hrsg. von Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (ZDB), Bd. 46, Bonn 1996.

**ZDH (1990):** Handwerkspolitische Positionen, hrsg. von Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), Schriftenreihe des ZDH, Heft 43, Bonn 1990.

**ZDH (1993):** Strategiepapier: Künftige Entwicklungstendenzen im Handwerk, hrsg. von Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), Schriftenreihe des ZDH, Heft 46, Bonn 1993.

**ZENTES, JOACHIM (1989):** Marketing, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Michael Bitz et al., Bd. 1, 2. Aufl., München 1989, S. 311-382.

**ZETTELMEYER, BERND (1984):** Strategisches Management und strategische Kontrolle, Darmstadt 1984.

**ZÜND, ANDRÉ (1979):** Zum Begriff des Controlling - ein umweltbezogener Erklärungsversuch, in: Controlling - Integration von Planung und Kontrolle, hrsg. von Wolfgang Goetzke und Günter Sieben, Köln 1979, S. 15-26.