DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

DHI

Wolfgang U. Schwarz

Erfolgsfaktoren in Unternehmen des Bau- und Ausbauhandwerks

Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen der Bau- und Ausbaubranche

IHW-Studien und -Berichte Nr. 57

Institut für Handwerkswirtschaft

IHW

DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

DHI

Wolfgang U. Schwarz

Erfolgsfaktoren in Unternehmen des Bau- und Ausbauhandwerks

Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen der Bau- und Ausbaubranche

IHW-Studien und -Berichte Nr. 57

Institut für Handwerkswirtschaft

IHW

Alle Rechte vorbehalten
Institut für Handwerkswirtschaft - München
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut
Max-Joseph-Str. 4 / V
80333 München

Vorwort

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 Veröffentlichung, die wie die IHW-Studie Nr. 56 die strategische Unternehmensführung im Handwerk unterstützt, kennzeichnet die wichtigsten Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren im Bau- und Ausbauhandwerk. Zu diesem Zweck führte das Institut für Handwerkswirtschaft (IHW) eine Fragebogenumfrage bei über 1.000 bayerischen Bau- und Ausbaubetrieben durch. Die Zahl der Antworten ließ auf das große Interesse der Betriebe an dieser Thematik schließen. Insgesamt wurden 173 Betriebe in die Untersuchung einbezogen. Als bedeutendste Erfolgsfaktoren konnten die Qualität der Arbeit, der Mitarbeiter, des Absatzes, der Produkte sowie die Qualifikation der Unternehmensleitung ermittelt werden. Die empirische Analyse dieser Faktoren mündet in die Darstellung von Eigenschaftsprofilen erfolgreicher und nicht erfolgreicher Handwerksbetriebe. Dadurch wird dem einzelnen Betrieb die Möglichkeit eröffnet, von anderen (erfolgreichen) Mitbewerbern zu lernen. Diese Art des Benchmarking soll, ebenso wie die am Ende der Veröffentlichung stehenden Verbesserungsvorschläge, die Handwerksunternehmer bei einer zukunftsträchtigen Ausrichtung ihrer Betriebe unterstützen.

Im Ausbau der Planung, der Intensivierung der Markt- und Kundenbeziehungen sowie einer Umstrukturierung zur besseren Nutzung der betrieblichen Potentiale können hierzu Ansatzpunkte gesehen werden. Außerdem sollten Handwerksbetriebe 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 Veröffentlichung liegt darin, Handwerksbetriebe für diese strategischen 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
Institutsleiter

Inhaltsverzeichnis

1 Betriebswirtschaftliche Charakterisierung der antwortenden Betriebe 7

1.1 Standort und Gewerkszugehörigkeit 7
1.2 Betriebsgröße und Mitarbeiterstruktur 10
1.3 Zeitraum der Betriebsgründung 7
1.4 Umsatzgrößenklassen 12
1.5 Umsatz, Auftraggeber und Geschäftsentwicklung 13

2 Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren 16

3 Abhängigkeit des Erfolgs bzw. Mißerfolgs von betriebswirtschaftlichen Größen 20

4 Erkennungsmerkmale erfolgreicher und nicht erfolgreicher Betriebe 24

5 Ansatzmöglichkeiten zur Erfolgssteigerung im Bau- und Ausbauhandwerk 28

5.1 Sensibilisierung der Betriebe für das Erfolgsfaktorenmanagement 28
5.2 Handlungsfelder zur Verbesserung des Erfolgsfaktorenmanagements 29
5.2.1 Vermehrter Einsatz von Planungsinformationen sowie -instrumenten 30
5.2.2 Intensivierung der Markt- und Kundenbeziehungen 31
5.2.3 Umstrukturierung der Organisation und bessere Nutzung der Potentiale 33
5.3 Rückblick auf die wichtigsten Ergebnisse 35

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Regionale Verteilung der antwortenden Betriebe auf Handwerkskammerbezirke 7

Abb. 2: Gewerkszugehörigkeit der antwortenden Betriebe 8

Abb. 4: Verteilung der Betriebsgründungen auf Zeitintervalle 9

Abb. 3: Häufigkeitsverteilung der Betriebe auf Unternehmensgrößenklassen 10

Abb. 5: Verteilung der Bau-/Ausbaubetriebe auf Umsatzklassen 12

Abb. 6: Mitarbeiter-Pro-Kopf-Umsatz in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße 12

Abb. 7: Verteilung des Umsatzes auf Auftraggeber 13

Abb. 8: Verteilung des Umsatzes auf Auftragsarten 14

Abb. 9: Zurückliegende Umsatz- und Gewinnentwicklung 15

Abb. 10: Erwartete Umsatz- und Gewinnentwicklung 15

Abb. 11: Reihung der Erfolgsfaktoren nach Bedeutsamkeit 17

Abb. 12: Reihung der Mißerfolgsfaktoren nach Bedeutsamkeit 19

Abb. 13: Profile erfolgreicher und nicht erfolgreicher Bau-/Ausbaubetriebe 24

Abb. 14: Abhängigkeit des Erfolgs erfolgreicher Betriebe von ausgewählten Faktoren 27

Abb. 15: Handlungsfelder zur Verbesserung der strategischen Unternehmensführung 29

Abb. 16: Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der strategischen Unternehmensführung 36

Tab. 1: Mitarbeiterstruktur eines Bau- bzw. Ausbaubetriebs 11

Tab. 2: Bedeutsamkeit der Erfolgsfaktoren (Auszug) 16

Tab. 3: Bedeutsamkeit der Mißerfolgsfaktoren (Auszug) 18

Tab. 4: Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und der Mitarbeiterzahl 20

Tab. 5: Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und dem Unternehmensgründungszeitraum 22

Tab. 6: Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und der Gewerksgruppenzugehörigkeit 23

1 Betriebswirtschaftliche Charakterisierung der antwortenden Betriebe

1.1 Standort, Gewerkszugehörigkeit und Zeitraum der Betriebsgründung

Die regionale Verteilung der antwortenden Betriebe entsprach näherungsweise sehr gut der durch die Vorauswahl getroffenen mengenmäßigen Zusammensetzung. 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 und diese quantitative Abweichung daher nicht so stark ins Gewicht fällt. Die meisten antwortenden Betriebe waren in München und Oberbayern, dem größten Kammerbezirk Deutschlands, ansässig. Ungefähr 30 % der Umfrageteilnehmer stammen aus Franken.

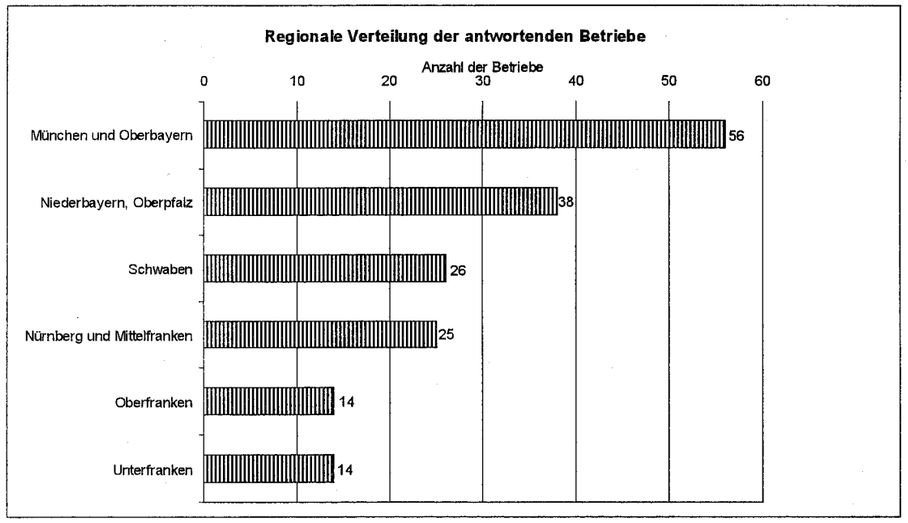

Abb. 1: Regionale Verteilung der antwortenden Betriebe auf Handwerkskammerbezirke

Die zahlenmäßig meisten der antwortenden Unternehmen (59 ≅ 34,1 %) gehören dem Hoch-/Tiefbau-Handwerk an. Elektroinstallateur- sowie Sanitär- und Heizungstechnikbetriebe folgen auf den Plätzen zwei und drei. Anders als durch die Adressenauswahl festgelegt, 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[1]). Die Gewichtung der drei Gruppen innerhalb der Rücklaufmenge betrug: 63 % : 23 % : 14 %.

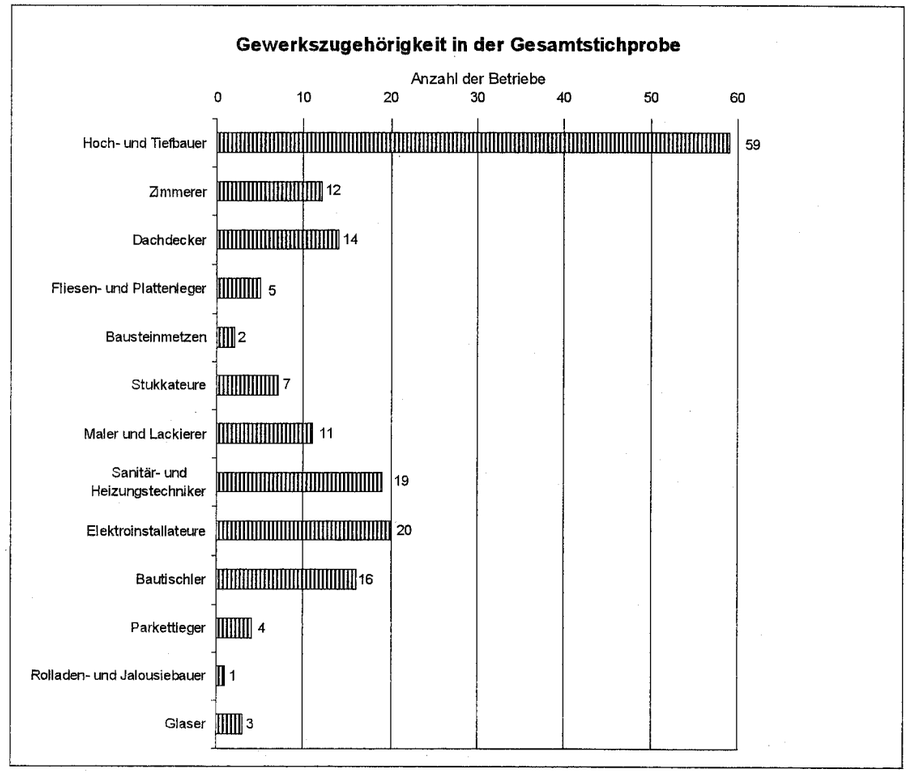

Abb. 2: Gewerkszugehörigkeit der antwortenden Betriebe

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, war nur bei knapp drei Prozent der Betriebe anzutreffen. Diese Verteilung bestätigt die Vermutung, daß die GmbH bei Firmen der Bau- und Ausbaugewerke eine weitverbreitete 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.

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

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

(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.

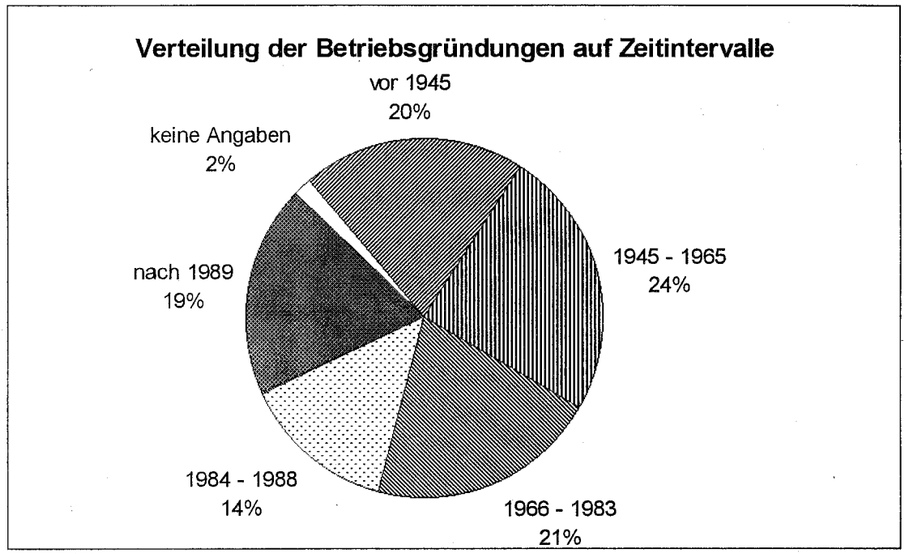

Abb. 3: Verteilung der Betriebsgründungen auf Zeitintervalle

In den nächsten fünf bis zehn Jahren stehen 61 Betriebe, das entspricht 35,3 %, zur Übergabe an. Diese Zahl nähert sich gut an die offiziellen Schätzungen der Handwerksorganisation von ca. 35 bis 40 % an. Rund 16 % der Unternehmen, die zur Übergabe anstehen, verfügen über keine diesbezügliche Planung. Fast jeder zehnte Unternehmensinhaber rechnet damit, keinen Nachfolger zu finden. Somit werden diese Betriebe wahrscheinlich vom Markt verschwinden. Einerseits wird dies eine Marktbereinigung mit sich bringen. Andererseits haben derartige Firmenaufgaben auch negative Auswirkungen auf die Volkswirtschaft. Unter diesem Aspekt erscheint es daher als äußerst wichtig, daß die Unternehmensnachfolge bei auf dem Markt chancenreichen Betrieben frühzeitig geplant wird.

1.2 Betriebsgröße und Mitarbeiterstruktur

Die Beschäftigtenzahlen der untersuchten Unternehmen streuen stark. Die kleinsten Betriebe bestehen aus nur einem Mitarbeiter, der größte beschäftigt 526 Personen. Aufgrund dieser Heterogenität bot es sich an, Betriebsgrößenklassen 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, 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. 4 genannten Größenklassen folgende Besetzungen:

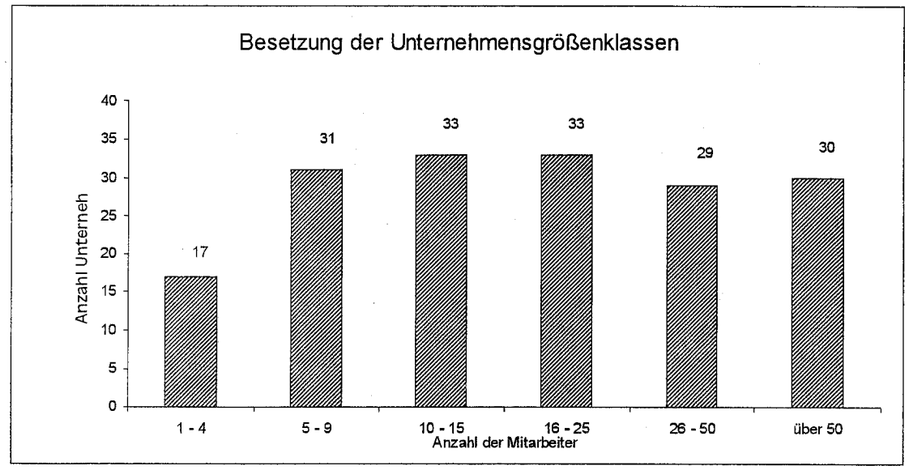

Abb. 4: Häufigkeitsverteilung der Betriebe auf Unternehmensgrößenklassen

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.

Die Personalstruktur eines durchschnittlichen Betriebes, wie er aus der Gesamtstichprobe gebildet werden kann, ist in Tab. 1 wiedergegeben. Aufgrund der starken Streuung der Merkmalsausprägungen wurde der in diesem Fall aussagekräftigere Median anstatt des arithmetischen Mittels als Durchschnittswert herangezogen.

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**[2]

Tab. 1: Mitarbeiterstruktur eines Bau- bzw. Ausbaubetriebs

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. So ergaben beispielsweise andere Untersuchungen des Instituts für Handwerkswirtschaft (IHW), daß ein durchschnittlicher bayerischer Elektroinstallateur-Betrieb über 15 Mitarbeiter und ein westdeutscher Steinmetz- bzw. Steinbildhauer-Betrieb im Durchschnitt über zehn Mitarbeiter verfügt. Die statistische Mitarbeiterzahl, die in der Handwerkszählung von 1995 über alle westdeutschen Handwerksbetriebe ermittelt wurde, liegt bei zwölf. Es kann folglich angenommen werden, daß die Betriebe der Bau- und Ausbaubranchen im Schnitt über ca. fünf Mitarbeiter mehr verfügen als vergleichbare westdeutsche Handwerksbetriebe.

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, 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[3].

Zweifelsfrei konnte außerdem nachgewiesen werden, daß mit zunehmendem Unternehmensalter die Betriebsgröße (gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter) zunimmt. 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.

---

2 Dieser Wert (17) ist nicht als Summe der obigen Werte zu verstehen, sondern als Durchschnittswert der Mitarbeiterzahlen aller in der Gesamtstichprobe enthaltenen Betriebe.

3 139 Betriebe, das entspricht 80 %, gaben an, eine Produktqualitätsstrategie zu verfolgen.

1.3 Umsatzgrößenklassen

Die Erhebung des Umsatzes brachte als Ergebnis, daß 45,8 % der Betriebe weniger als zwei Millionen DM Umsatz erreichen. 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.

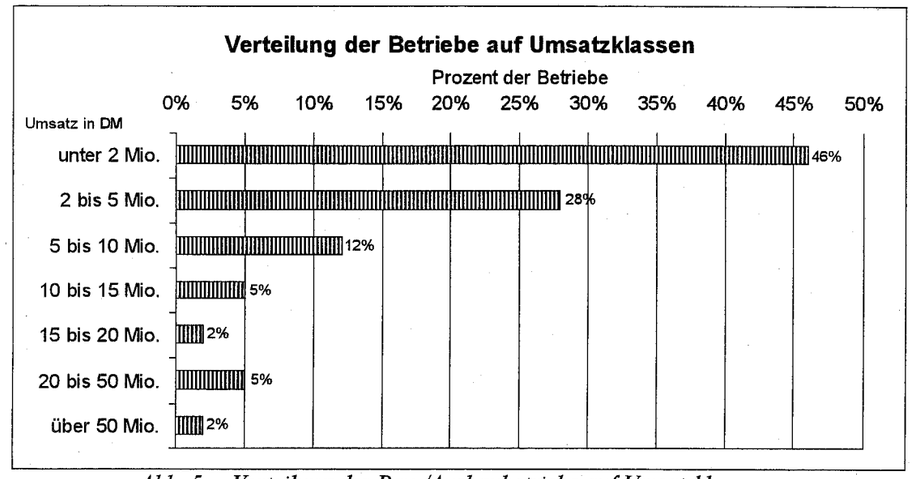

Abb. 5: Verteilung der Bau-/Ausbaubetriebe auf Umsatzklassen

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.

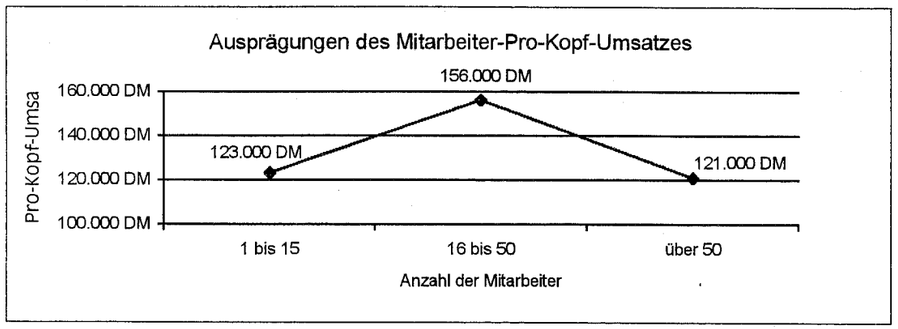

Abb. 6: Mitarbeiter-Pro-Kopf-Umsatz in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

1.4 Umsatzverteilung, Geschäftsfelder und -entwicklung

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.

Bei der Aufteilung des Umsatzes auf Auftraggebergruppen sticht die private Nachfrage mit großem Abstand als Spitzenreiter heraus. 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.

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 %).

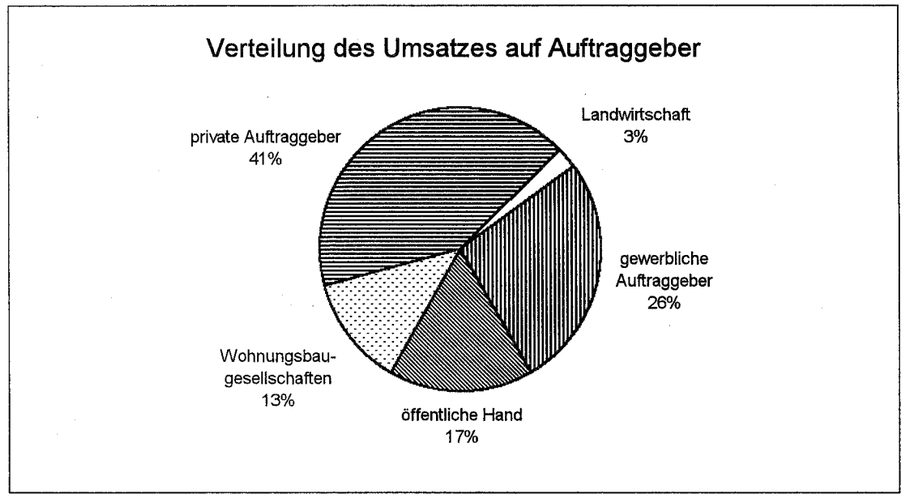

Abb. 7: Verteilung des Umsatzes auf Auftraggeber

Im Durchschnitt wird nahezu die Hälfte (49,9 %) aller Aufträge im Neubau-Bereich abgewickelt. Das Auftragsvolumen aus dieser Tätigkeit beträgt bei 48,5 % der befragten 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. Die Handelsaktivitäten hielten sich mit im Durchschnitt 6,8 % des Auftragsvolumens, gemäß der ausgewählten Stichprobe, in Grenzen.

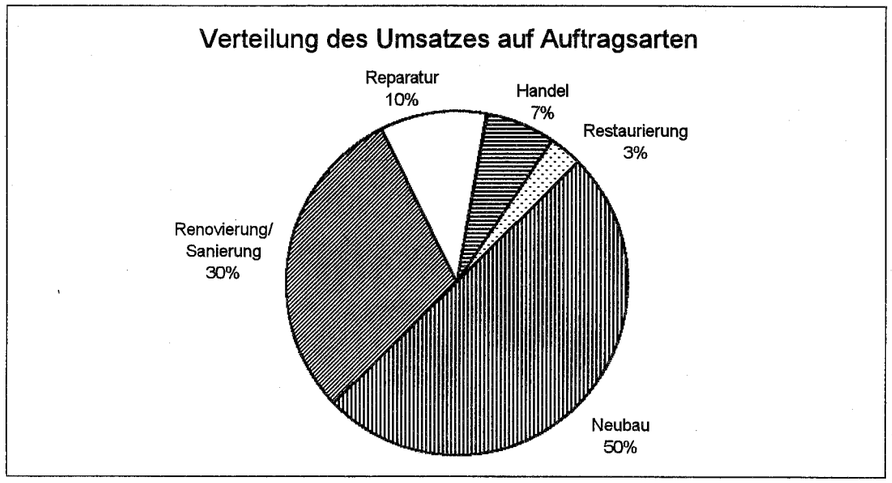

Abb. 8: Verteilung des Umsatzes auf Auftragsarten

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. 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.

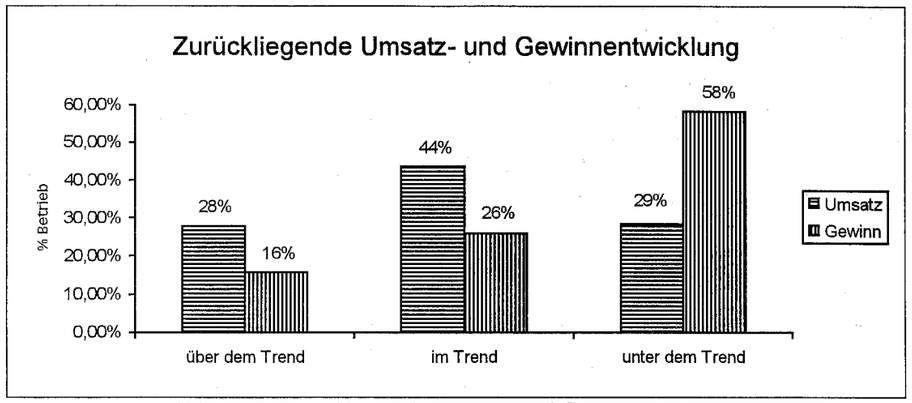

Abb. 9: Zurückliegende Umsatz- und Gewinnentwicklung

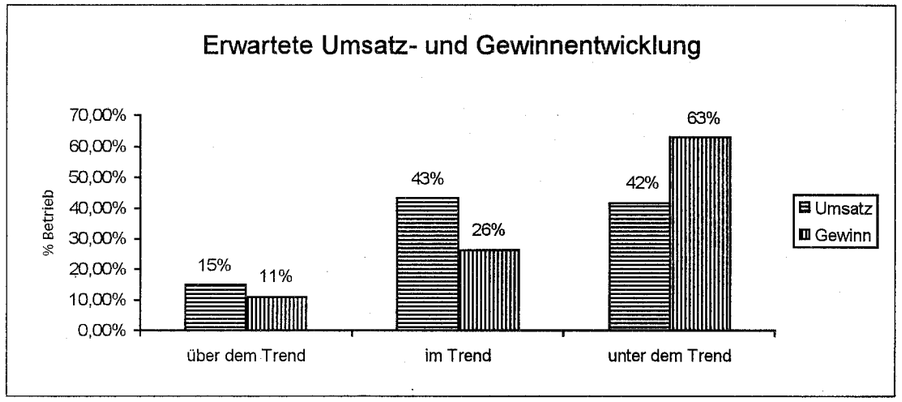

Abb. 10: Erwartete Umsatz- und Gewinnentwicklung

2 Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren

Durch die Analyse des Datenmaterials wird deutlich, daß diejenigen Erfolgsfaktoren, welche von den Betrieben selbst beeinflußt werden können, als die bedeutendsten angesehen werden. 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.

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.

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. 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.

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 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**[4]
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. 2: Bedeutsamkeit der Erfolgsfaktoren (Auszug)

[4] Die Mittelwerte und ihre Reihung wurden durch univariaten Mittelwertsvergleich errechnet.

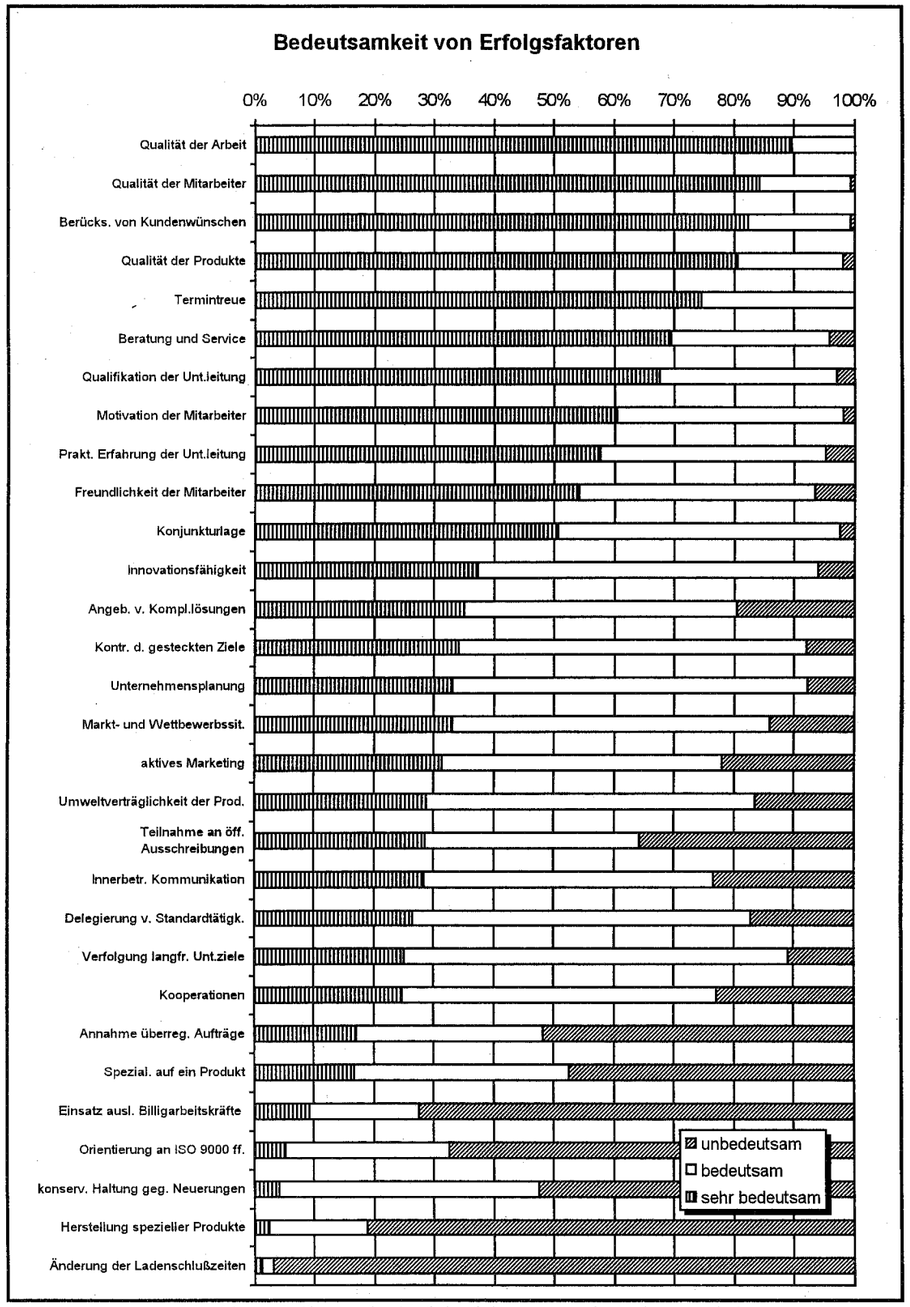

Abb. 11: Reihung der Erfolgsfaktoren nach Bedeutsamkeit

Die Reihung der Erfolgsfaktoren in Tab. 2 weicht von der rein deskriptiven Darstellung in Abb. 11 ab, da die Reihung in Tab. 2, wie bereits erwähnt, durch univariaten Mittelwertsvergleich errechnet wurde. 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. 11 nochmals alle Erfolgsfaktoren, gemäß ihrer ausschließlichen Reihung nach dem Kriterium »sehr bedeutsam«, aufgeführt.

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. 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.

Reihung der Mißerfolgsfaktoren nach Bedeutsamkeit im Bau- und Ausbauhandwerk	
Faktoren des (möglichen) Mißerfolges	**Mittelwert**[5]
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. 3: Bedeutsamkeit der Mißerfolgsfaktoren (Auszug)

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 Veröffentlichung, sondern auch das derzeit verstärkte Augenmerk von Handwerkskammern und -verbänden sowie der Politik belegen dies in eindruckvoller Weise.

Abb. 12 gibt die Reihung der deskriptiv nach starker Abhängigkeit des Mißerfolges geordneten Faktoren wieder.

[5] Die Mittelwerte und ihre Reihung wurden durch univariaten Mittelwertsvergleich errechnet.

Abb. 12: Reihung der Mißerfolgsfaktoren nach Bedeutsamkeit

3 Abhängigkeit des Erfolgs bzw. Mißerfolgs von betriebswirtschaftlichen Größen

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. Für die dritte Größe "Gewerksgruppenzugehörigkeit" wurden zwei möglichst homogene Gruppen gebildet und mit den Bezeichnungen "Baugewerke" und "Ausbaugewerke" überschrieben. 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 (Interdependenzen) nachgewiesen werden. Dennoch bieten die folgenden Tabellen einen guten Überblick über die beobachteten Interdependenzen.

Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und der Mitarbeiterzahl						
	Mitarbeiterzahl					
	0–4	5–9	10–15	16–25	26–50	über 50
Erfolgsfaktoren[6]						
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[7]						
Nichtteiln. an öff. Ausschreibungen	0	0	0	0	–	– –
Sparneigung der öffentlichen Hand	0	0	–	–	– –	– –
Mangelnde Motivat. der Mitarbeiter	0	–	–	– –	–	– –

Tab. 4: Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und der Mitarbeiterzahl

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

Aus Tab. 4 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.

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[8], 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 stärksten 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 Hypothese (jüngere Betriebe sind kleiner als ältere), 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. Die folgenden Analysen werden zeigen, 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.

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.

[8] Hier ist z.B. an Betriebe zu denken, die verlustbringende Aufträge hereinnehmen, um keine Mitarbeiter entlassen zu müssen.

Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und dem Unternehmensgründungszeitraum					
	Zeitraum der Unternehmensgründung				
	vor 1945	1945–1965	1966–1983	1984–1988	nach 1989
Erfolgsfaktoren[9]					
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[10]					
Nichtteilnahme an öff. Ausschreibungen	–	– –	0	0	0
Sparneigung der öffentlichen Hand	–	– –	0	0	–
Kapitalmangel	0	–	0	– –	– –

Tab. 5: Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und dem Unternehmensgründungszeitraum

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. Man kann daher folgern, daß sich der Delegationsgrad aufgrund der eher geringen Unternehmensgrößen der jüngeren Betriebe noch in Grenzen hält. Hier legt der Inhaber noch oft selbst mit Hand an - auch und gerade bei Routinetätigkeiten.

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.

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.

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

Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und der Gewerksgruppenzugehörigkeit		
	Gewerksgruppenzugehörigkeit	
	Baugewerke	Ausbaugewerke
Erfolgsfaktoren[11]		
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[12]		
Einsatz ausländischer Billigarbeitskräfte (durch Mitbewerber)	– –	0
Nichtteilnahme an öffentlichen Ausschreibungen	– –	0
Sparneigung der öffentlichen Hand	– –	0
Schlechte Konjunkturlage	– –	–
Fluktuationsrate	–	0
schlechtes Marketing	–	–

Tab. 6: Interdependenz zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und der Gewerksgruppenzugehörigkeit

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. Es läßt sich weiterhin folgern, daß sich diese 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.

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

4 Erkennungsmerkmale erfolgreicher und nicht erfolgreicher Betriebe

Um die Merkmale »erfolgreiche« bzw. »nicht erfolgreiche« Unternehmen zu untersuchen, 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.

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.

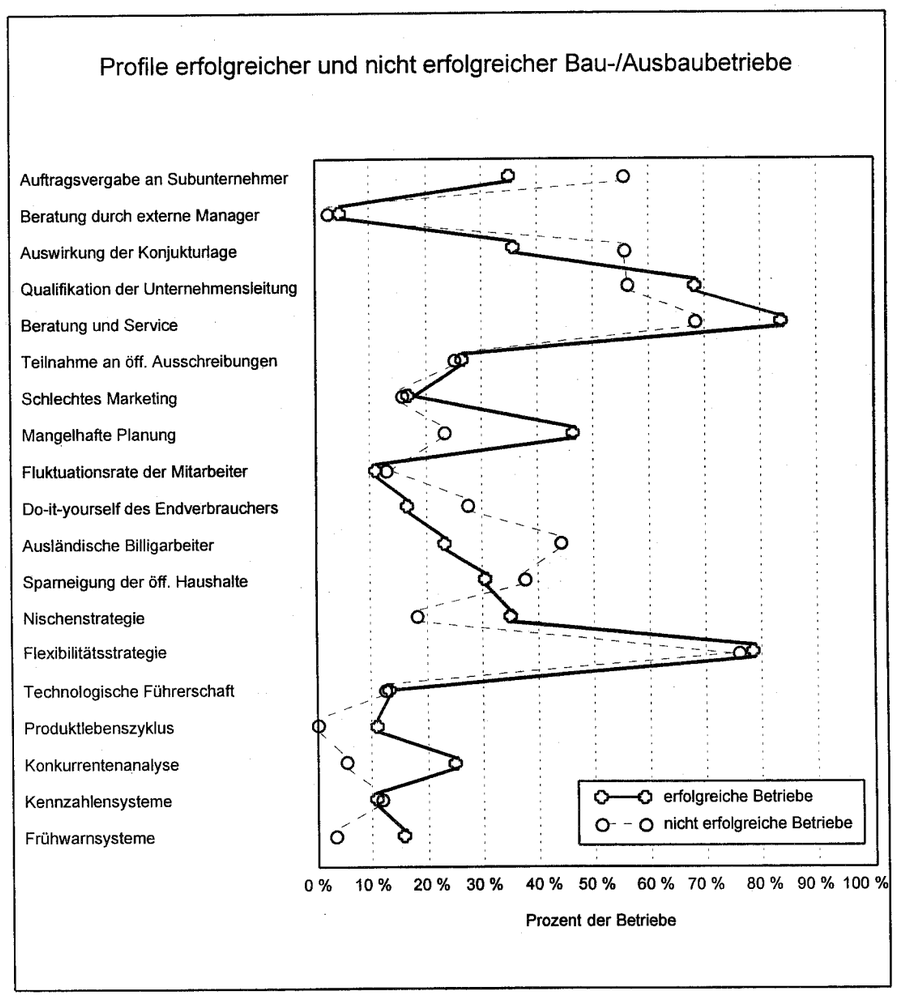

Abb. 13: Profile erfolgreicher und nicht erfolgreicher Bau-/Ausbaubetriebe

Bei der Ergebnisanalyse des in Abb. 13 durchgeführten Profilvergleiches 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. Daher werden sie vorab vorgestellt:

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. Dieses Ergebnis wird durch die Thesen anderer Untersuchungen gestützt. 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 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 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“[13] wurde bereits in anderen Untersuchungen empirisch evaluiert. 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 für die Mitarbeiter.

---

13 Daschmann (1994) S. 156.

Die nächsten wichtigen Erfolgsfaktoren sind ***Beratung und Service***. Im Handwerk gibt es gerade in diesem Gebiet teilweise große Probleme wie z.B. mangelnde Kundenorientierung, Vernachlässigung des Servicegedankens etc. 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 schreiben ihren Erfolg der Günstigkeit der Umgebungsvariablen Konjunkturlage zu. 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 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. 14 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.

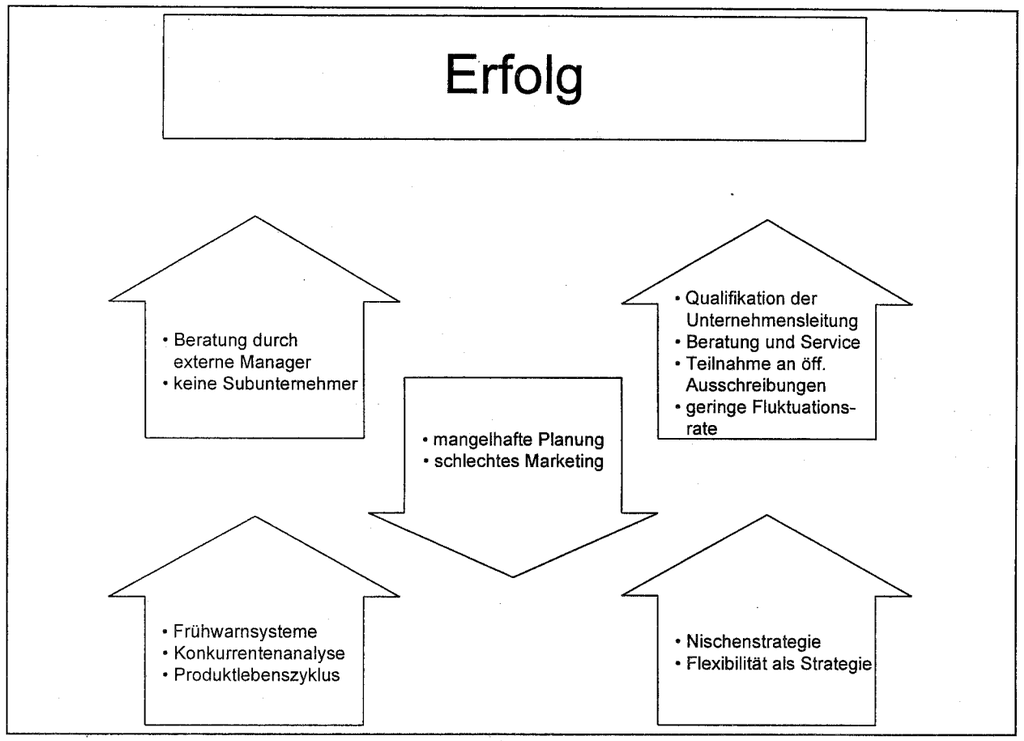

Abb. 14: Abhängigkeit des Erfolgs erfolgreicher Betriebe von ausgewählten Faktoren

5 Ansatzmöglichkeiten zur Erfolgssteigerung im Bau- und Ausbauhandwerk

Durch die in den vorhergehenden Kapiteln vorgenommene Evaluation des Datenmaterials konnte belegt werden, daß Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren das betriebliche Wohlergehen deutlich beeinflussen. Um in Zukunft diese Erkenntnisse nutzen bzw. umsetzen zu können und neue Wege bei der Unternehmensführung gehen zu können, ist es sinnvoll, die folgenden Denkanstöße zu verfolgen.

5.1 Sensibilisierung der Betriebe für das Erfolgsfaktorenmanagement

Eine Sensibilisierung der Bau- sowie Ausbaubetriebe für die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer Anwendung der strategischen Unternehmensführung im Sinne eines Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktorenmanagements kann beispielsweise dadurch erreicht werden, daß die ***Betriebsberater der Handwerkskammern*** bzw. der ***Fachverbände*** ihre direkten Kontakte zu den Betrieben intensiver nutzen. Dieser Personenkreis kann 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 sind weitere sporadische Unterstützungsmaßnahmen, wie z.B. Planungs-, Durchführungs- und Ergebniskontrollen möglich. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse können 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***[14] 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.

Die regionalen und überregionalen Fortbildungsträger des Handwerks, wie z.B. die Handwerkskammern, die Landes- und Bundesfachverbände, die Kreishandwerkerschaften, die Innungen etc., sind 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.

Zukünftig sollte die Sensibilisierung der selbständigen Handwerksunternehmer bereits im Rahmen der ***meisterschulischen Ausbildung*** erfolgen. Durch dieses Vorgehen wird der Führungsnachwuchs des Handwerks bereits vor der Betriebsgründung bzw. -übernahme mit der Notwendigkeit und den Erfordernissen der strategischen Unternehmensführung vertraut gemacht. Hierdurch lassen sich der Fortbestand bzw. der Neuaufbau erfolgreicher Unternehmen fördern.

[14] Vgl. Schwarz (1998 a) und Schwarz (1998 b).

5.2 Handlungsfelder zur Verbesserung des Erfolgsfaktorenmanagements

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.

Weiterhin werden im Handwerk generell verbreitete Probleme[15] 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 wird es für den einzelnen Betrieb möglich, ein Teilproblem herauszulösen und einer Lösung zuzuführen.

Die erarbeiteten Verbesserungsvorschläge wurden vor allem aus der Analyse der Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren der erfolgreichen Bau- und Ausbaubetriebe gewonnen. Durch diese Art des Benchmarkings wird den weniger erfolgreichen Betrieben die Chance eröffnet, von den Erfolgreichen zu lernen.

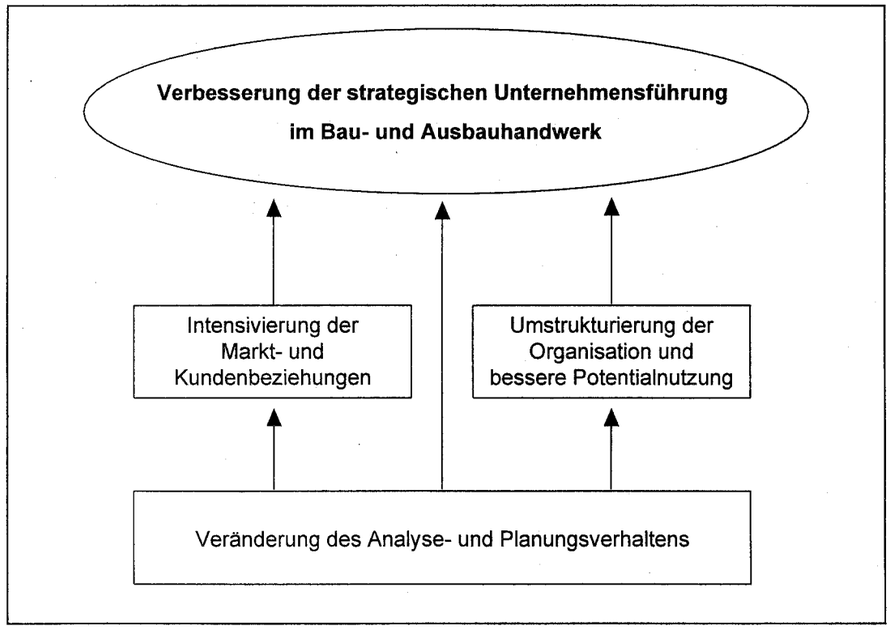

Abb. 15: Handlungsfelder zur Verbesserung der strategischen Unternehmensführung

[15] Vgl. Schwarz (1998 a).

Aus Abb. 15 können die drei gebildeten Handlungsfelder entnommen werden. 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.

Wie bereits in der IHW-Veröffentlichung „Ungenutztes Erfolgspotential: Strategische Planung" (Nr. 56) ausgeführt wurde, ist der vermehrte Einsatz von Planungsinformationen und -instrumenten im Bau- und Ausbauhandwerk notwendig. Der Vollständigkeit halber wurde dieser Abschnitt auch in die vorliegende Veröffentlichung miteinbezogen. So entsteht ein abgerundetes Bild aller Möglichkeiten zur Verbesserung der strategischen Unternehmensführung im Handwerk.

5.2.1 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, obwohl erst dieser langfristige Horizont als strategischer Planungsbereich bezeichnet werden kann. Knapp ein Viertel aller befragten Unternehmen stellt keinerlei Pläne auf. So läßt sich das allgemeine Planungsverhalten der Bau- und Ausbaubetriebe abkürzend charakterisieren.

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 des Erfolgsfaktorenmanagements 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.

In Kapitel 3 konnte gezeigt werden, daß Unternehmen mit mangelhafter Planung weniger erfolgreich sind als ihre Mitbewerber. 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. 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 Planungsinformationen zu sehen. Der Einsatz ***firmenexterner Planungsinformationen*** und ***Ratgeber*** ist stark unterentwickelt.

Durch die gezielte Nutzung von ***Betriebsvergleichszahlen***, ***Innungs-*** und ***Verbandsveröffentlichungen*** sowie Artikeln der jeweiligen ***Fachpresse*** ließe sich beispielsweise eine breitere Informationsbasis schaffen. Dieser Wissenszuwachs wird 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. Dieses Manko, das am stärksten auf Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern zutrifft, kann 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. Darüber hinaus können ihre Beratungsleistungen unentgeltlich in Anspruch genommen werden. Weiterhin verspricht der Rat von ***Inhabern anderer Unternehmen***, innerhalb oder außerhalb von ***Erfahrungsaustauschgruppen (Erfa-Gruppen)***, zusätzlichen Erfolg.

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

Der Bekanntheits- und Anwendungsgrad von strategischen Analyse- und Planungsinstrumenten ist, wie die Evaluation gezeigt hat, bei sämtlichen untersuchten Betrieben äußerst gering. 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. Das letztgenannte, leicht anwendbare Instrument ist als IHW-Veröffentlichung beispielsweise bereits für viele Gewerke vorhanden[16]. 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. 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.

Wenn auch die Beschaffung bzw. Hinzuziehung externer Informationen und Berater mühsam erscheint, so wird sich eine Ausweitung dieser Aktivitäten mit großer Wahrscheinlichkeit 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***. 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" können neue Marktsegmente erschlossen bzw. vorhandene erweitert werden.

Die Evaluation des Datenmaterials hat gezeigt, daß 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 ist es sinnvoll, 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. Daher liegen hier Chancen, die das folgende aufgreift: Durch eine langfristige und gut vor-

[16] Vgl. das Literatur- bzw. Veröffentlichungsverzeichnis des IHW am Ende des Heftes.

bereitete Diversifikation der Geschäftsaktivitäten auf die Bereiche ***Restaurierung, Renovierung/Sanierung*** oder ***Reparatur*** können unentdeckte bzw. unterentwickelte Potentiale nutzbar gemacht werden. Es wird erwartet, daß sich der langfristige Markttrend zugunsten dieser Tätigkeitsfelder verschieben wird.

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.

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. Diese in jüngster Zeit verstärkt im Markt etablierte Form der lizenzierten Zusammenarbeit erscheint zunächst für die Ausbaubetriebe am geeignetsten. Hier finden sich bisher die meisten bestehenden Vertriebssysteme. Aber auch für die Betriebe der Baugewerke befinden sich Franchise-Konzepte im Aufbau.

Einen letzten Aspekt bei der Umgestaltung der Produkt- bzw. Leistungspalette stellt die ***Aufgabe unrentabler Geschäftsfelder*** dar. Es erweist sich als sinnvoll, 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.

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 letztere im folgenden separat beleuchtet werden.

Die Auswertung des Datenmaterials bestätigt, daß die ***Akquisition öffentlicher Aufträge*** für Bau- und Ausbaubetriebe wichtig ist. Die Betriebe, welche Aufträge öffentlicher Institutionen ausführen, waren erfolgreicher als ihre Mitbewerber. Das oftmals vorgebrachte Argument, kleine Unternehmen seinen bei Ausschreibungen chancenlos, wurde widerlegt. 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. Gleiches gilt für die Betriebe der Gesamtstichprobe mit weniger als 15 Mitarbeitern, die sich gegenüber diesem Erfolgsfaktor indifferent zeigten.

Entgegen der überwiegenden Einschätzung sämtlicher in die Untersuchung einbezogenen Handwerksbetriebe und des Verhaltens der meisten sonstigen Handwerksunternehmen versprechen auch die ***Erweiterung des regionalen Tätigkeitsbereiches*** über die bisher vorhandenen Grenzen hinaus sowie das ***Eingehen von Kooperationen*** langfristige Erfolgspotentiale. 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 führen dazu, daß Markt- bzw. Kundenpotentiale erschlossen werden, die der einzelne Betrieb nicht erschließen kann. Die nach 1983 gegründet Betriebe sehen im Eingehen von Kooperationen einen wichtigen Erfolgsfaktor.

Hinsichtlich der Akquisition überregionaler Aufträge läßt sich feststellen, daß beispielsweise die Öffnung des europäischen Marktes, neben möglichen, zusätzlichen Belastungen, ein großes Chancenpotential bietet. Betriebe mit mehr als 26 Mitarbeitern haben dies bereits erkannt. 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 muß 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 Abhängigkeiten 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. Sie haben es bisher nicht verstanden, diese Elemente gezielt in ihre Marktauftrittsstrategie einzubeziehen.

Die Angaben der erfolgreichen Unternehmen belegen, 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. Diesbezüglich geeignete Literatur kann u.a. vom IHW in Form eines Marketing-Handbuches bezogen werden[17].

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. Auf das Erreichen und die Durchsetzung eines solchen Vorhabens wirkt sich die ***Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation*** förderlich aus. Hierdurch werden die Notwendigkeit, die Durchführung sowie die Ziele der getroffenen Maßnahmen für die Mitarbeiter transparent gemacht und somit eine Akzeptanzsteigerung bei den Beschäftigten erreicht. 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. Außerdem kann 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.

Die Einführung und Verfolgung von Führungsstrategien haben weiterhin Einfluß auf die Gestaltung des Betriebsaufbaus. 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

[17] Vgl. Heckner/Meier/Schwarz (1997).

herbeiführen – hierin sehen vor allem die älteren und größeren Unternehmen einen wichtigen Erfolgsfaktor. Die Betriebsinhaber sind 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 des strategischen Managements nutzen. Gerade die ***Qualifikation der Unternehmensleitung*** wurde als eines der signifikantesten Trennkriterien zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen herausgearbeitet. 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.

Durch die Ausführungen dieses Abschnittes wird die Schlüsselposition des Betriebsinhabers bzw. Geschäftsführers von Handwerksunternehmen nochmals sichtbar: 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 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.

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

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

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. Im Abbau dieses Defizits liegen sowohl für die operativ/taktische wie auch für die strategische Unternehmensführung nicht zu unterschätzende Erfolgspotentiale.

Die Synchronisation von Betriebs- und Mitarbeiterinteressen durch die ***strategische Personalplanung*** trägt zur Schaffung und Sicherung von Erfolgspotentialen bei. 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 lassen sich rechtzeitig Maßnahmen zum sozialverträglichen Mitarbeiterabbau (z.B. Vorruhestandsregelungen etc.) einleiten. Mittels dieser Art der strategischen Planung können Belastungen der finanziellen betrieblichen Potentiale beizeiten 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 Belastungen des Finanzbudgets begrenzt, die aus einem hohen Per-

sonalwechsel 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. Allein 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 Rückblick auf die wichtigsten Ergebnisse

Die aus der Evaluation des Datenmaterials abgeleiteten Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren können einen Beitrag zur Fortentwicklung der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk leisten. Sie sollten beispielsweise den Ausgangspunkt einer strategischen Stärken-/Schwächenanalyse bilden, mit deren Hilfe die Betriebe ihre Marktstellung, ihr Leistungsniveau, ihre Potentialnutzung etc. mit denen ihrer Konkurrenten vergleichen. Die so gewonnenen Daten lassen 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.

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.

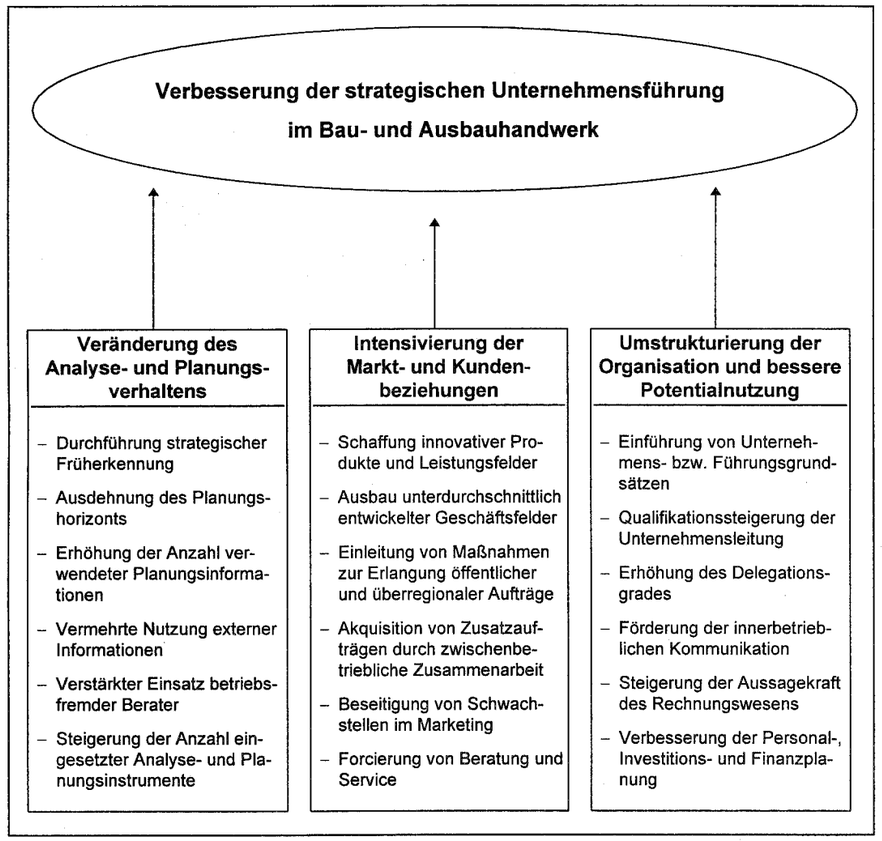

Abb. 16: Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der strategischen Unternehmensführung

Die Verankerung und Fortentwicklung des Erfolgsfaktorenmanagements 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“[18], so wird sich dies positiv auf das Handwerk auswirken.

[18] Daschmann (1994) S. 199.

Literaturverzeichnis

DASCHMANN, HANS-ACHIM (1994): Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Stuttgart 1994.

HECKNER, ULRICH C./MEIER, ROLAND/SCHWARZ, WOLFGANG U. (1996): Marketing im Elektroinstallateur-Handwerk, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW) im Deutschen Handwerksinstitut (DHI), 2. Aufl., München 1997.

SCHWARZ, WOLFGANG U. (1998 a): Strategische Unternehmensführung im Handwerk. Konzeption und empirische Ergebnisse im Bau- und Ausbaugewerbe, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW) im Deutschen Handwerksinstitut (DHI), Handwerkswirtschaftliche Reihe, Nr. 112, München 1998.

SCHWARZ, WOLFGANG U. (1998 b): Ungenutztes Erfolgspotential - Strategische Planung. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen der Bau- und Ausbaubranche, hrsg. von Institut für Handwerkswirtschaft (IHW) im Deutschen Handwerksinstitut (DHI), IHW-Studien und Berichte, Nr. 56, München 1998.

INSTITUT FÜR HANDWERKSWIRTSCHAFT

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut - München
Max-Joseph-Str. 4 / V, 80333 München; Tel.: 089 / 59 36 71, Fax: 089 / 55 34 53

Veröffentlichungen des Instituts seit 1994

ohne Nr. **Marketing im Elektroinstallateur-Handwerk**
Handbuch für den Praktiker 2. Auflage
1997, 341 Seiten, DM 108,00 ISBN 3-925397-93-0

Handwerkswirtschaftliche Reihe

Nr. 107 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Branchenstudie im Elektroinstallateur-Handwerk
Band 1: **Strukturvergleich und Entwicklung**
1994, 141 Seiten, DM 24,80 ISBN 3-925397-07-8

Nr. 108 B. Bertram Pfister, H. Landecki
Branchenstudie im Elektroinstallateur-Handwerk
Band 2: **Personal- und Absatzwirtschaftliche Analyse**
1994, 71 Seiten, DM 15,80 ISBN 3-925397-08-6

Nr. 111 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Branchenstudie im Steinmetz- und Steinbildhauerhandwerk
Erfolgs-, Personal- und Absatzwirtschaftliche Studie
1995, 112 Seiten ISBN 3-925397-11-6
(Vertrieb durch den Bundesinnungsverband des Deutschen Steinmetz-, Stein- und Holzbildhauerhandwerks, Weißkirchener Weg 16, 60439 Frankfurt/Main)

Nr. 112 W. U. Schwarz
Strategische Unternehmensführung im Handwerk
Konzeption und empirische Ergebnisse im Bau- und Ausbaugewerbe
1998, 210 Seiten, DM 47,50 ISBN 3-925397-12-4

IHW - Studien und -Berichte

Nr. 32 *Praxisseminar IV/95*
Existenzsicherung von Handwerksunternehmen
1995, 87 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 33 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Der Kapitalbedarf und seine Ermittlung im Steinmetzhandwerk
2. Auflage 1995, 20 Seiten, A4, DM 8,50

Nr. 34 U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Steinmetzhandwerk
1995, 44 Seiten, A4, DM 14,50

Nr. 35 G. Mayer, W. Schwarz
Marktsituation und Marktverhalten von Betrieben des Elektroinstallateur-Handwerks
1995, 40 Seiten, A4, DM 12,50

Nr. 36 *Praxisseminar V/95*
Aktuelle Fragen der Personalwirtschaft und deren Berücksichtigung in der betriebswirtschaftlichen Beratung von Handwerksunternehmen
1995, 141 Seiten, A4, DM 22,50

Nr. 39 *Praxisseminar VI/95*
Instrumente zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
- Planung, Steuerung, Kontrolle -
1996, 111 Seiten, A4, DM 20,50

Nr. 40 U. Billesberger, B. Bertram-Pfister
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Elektroinstallateur-Handwerk
1996, 44 Seiten, A4, DM 14,50

Nr. 42 *Praxisseminar VII/95*
Aufgabenschwerpunkte bei Krisen- und Sanierungsberatungen im Handwerk
1996, 229 Seiten, A4, DM 27,00

Nr. 45 U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Zimmererhandwerk
1996, 44 Seiten, A4, DM 14,50

Nr. 46 *Praxisseminar /96*
Ausgewählte Problembereiche der Betriebsübergabe/-nachfolge
1996, Seiten 116, A4, DM 24,50

Nr. 49 B. Bertram-Pfister
Eigenkapitalausstattung und Fremdfinanzierung im Handwerk
1997, 40 Seiten, A4, DM 14,50

Nr. 50 K.-P. Ohland, A. Schafft
Beratung von Handwerksbetrieben in der Krise und im Insolvenzfall
1997, 112 Seiten, A4, DM 24,50

Nr. 51 U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Hochbauhandwerk
1997, 44 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 52 U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Schreinerhandwerk
1997, 48 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 53 U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Dachdeckerhandwerk
1997, 52 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 54 U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik-Handwerk
1997, 48 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 55 U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Malerhandwerk
1997, 48 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 56 W. U. Schwarz
Ungenutztes Erfolgspotential, Strategische Planung
Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen der Bau- und Ausbaubranche
1998, 36 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 57 W. U. Schwarz
Erfolgsfaktoren in Unternehmen des Bau- und Ausbauhandwerks
Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen der Bau- und Ausbaubranche
1998, 36 Seiten, A4, DM 18,50