ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Cupok, Uta

Working Paper

Lokales Handwerk: Dienstleistungen und Unternehmensnetzwerke

WZB Discussion Paper, No. P 00-513

Provided in Cooperation with:
WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Cupok, Uta (2000) : Lokales Handwerk: Dienstleistungen und Unternehmensnetzwerke, WZB Discussion Paper, No. P 00-513, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/50302

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN
FÜR SOZIALFORSCHUNG

P00-513

Lokales Handwerk: Dienstleistungen und Unternehmensnetzwerke

Uta Cupok

papers

Querschnittsgruppe
Arbeit und Ökologie

Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie"

Im WZB sind auf Initiative des Präsidenten „Querschnittsgruppen" zu Themen eingerichtet worden, die in mehreren Abteilungen bearbeitet werden und abteilungsübergreifend besondere Aufmerksamkeit verdienen. Bestehende Forschungsansätze und Forschungsarbeiten werden neu ausgerichtet auf wissenschaftliche Zusammenhänge hin, deren Erforschung von der Verknüpfung unterschiedlicher abteilungsspezifischer Kompetenzen profitieren kann. In Querschnittsgruppen werden auf Zeit problembezogene Forschungskooperationen organisiert.

Die Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie konzentriert ihre Aktivitäten in den Jahren 1998 und 1999 auf ein Forschungsprojekt, das soziale und arbeitspolitische Aspekte in ihrer Wechselwirkung mit zentralen Elementen von unterschiedlich akzentuierten Nachhaltigkeitskonzepten zum Untersuchungsgegenstand hat. Es wird in einem Forschungsverbund mit den Kooperationspartnern Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) und Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (WI) durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) gefördert. An dem Projekt „Arbeit + Ökologie" beteiligen sich seitens des WZB Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen aus sechs Forschungseinheiten. Eckart Hildebrandt (Abteilung „Regulierung von Arbeit") und Helmut Weidner (Abteilung „Normbildung und Umwelt") koordinieren die Querschnittsgruppe und leiten das Forschungsprojekt, an dem auch externe Experten beteiligt sind.

Über die Arbeitsergebnisse wird fortlaufend in WZB-discussion-papers informiert. Eine Übersicht der bisher erschienenen Papiere findet sich am Ende des vorliegenden papers.

Weitere Projektinformationen sind im Internet unter http://www.wz-berlin.de/aoe/ und http://www.a-und-oe.de erhältlich.

Verbundprojekt „Arbeit + Ökologie"

Die Gewerkschaften haben im DGB-Grundsatzprogramm von 1996 die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung zu einer wichtigen Aufgabe erklärt. Ihre Suche nach einer sozial-ökologischen Reformstrategie steht unter der Prämisse, daß ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele gleichwertig verfolgt werden müssen, wobei erhebliche Defizite bei der Berücksichtigung der sozialen Dimension von Nachhaltigkeitskonzepten konstatiert werden.

Vor diesem Hintergrund haben sich die drei Forschungsinstitute DIW, WI und WZB mit ihren jeweils spezifischen fachlichen Kompetenzbereichen zum Forschungsprojektverbund „Arbeit + Ökologie" zusammengetan. Dessen Hauptziel ist es, soziale und arbeitspolitische Aspekte in ihrer Wechselwirkung mit zentralen Elementen von unterschiedlich akzentuierten Nachhaltigkeitskonzepten zu untersuchen. Damit soll die Diskussion in Deutschland mit neuen Aspekten belebt und den Gewerkschaften eine fundierte Grundlage für ihren Strategiebildungsprozeß geboten werden.

Dabei wird sich das Forschungsprojekt auf drei Leitfragestellungen konzentrieren: (1) das Verhältnis zwischen den sozialen Implikationen von Nachhaltigkeitsstrategien und gewerkschaftlichen Zielen, (2) die Bausteine einer sozial-ökologischen Reformstrategie und (3) die Rolle der deutschen Gewerkschaften in einem gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs.

Das Projekt ist in die folgenden drei, zeitlich gestaffelten Phasen gegliedert:

Querschnittsanalysen: Sie dienen der Erfassung und Klärung der vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen Nachhaltigkeit und Arbeit, die sich aus ökonomischer, sozialer und ökologischer Sicht ergeben. Hierbei wird es auf der Makroebene etwa um Fragen von Wirtschaftswachstum, Beschäftigungsentwicklung, sozialer Sicherheit und Ressourcenverbrauch gehen; auf der Mikroebene werden neue Arbeitsverhältnisse und Arbeitszeiten, das Verhältnis von formeller und informeller Arbeit sowie sozial-ökologische Innovationspotentiale untersucht. Die Analyseergebnisse sollen Grundlagen für die Beurteilung von Szenarien schaffen und der Formulierung von Strategien dienen.

Szenarioanalysen: Um dem Spektrum verschiedener Positionen in der Nachhaltigkeitsdiskussion gerecht zu werden, sollen zwei unterschiedliche Nachhaltigkeitsszenarien entwickelt und analysiert werden. Das sogenannte ökonomisch-soziale Szenario (DIW) geht von der ökonomischen Kritik an der vorherrschenden Wirtschaftspolitik aus, während das sogenannte ökologisch-soziale Szenario (WI) auf der ökologischen Kritik vorherrschender umweltrelevanter Politikmuster basiert. Als Hintergrundfolie für die Beurteilung dieser beiden Nachhaltigkeitsszenarien dient ein sogenanntes angebotsorientiertes Kontrastszenario (DIW), das auf einer Fortschreibung bisher dominierender wirtschaftspolitischer Konzepte beruht.

Erarbeitung von Strategieelementen: Die Bewertung der Szenarien nach (aus den Querschnittsanalysen gewonnenen) ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien der Nachhaltigkeit soll Zielkonflikte und -synergien aufdecken und damit der Strategieformulierung dienen. Diese können – gemeinsam mit weiteren Strategien, die aus der Analyse von Konfliktpotentialen und aus den Querschnittsanalysen gewonnen wurden – einen Beitrag für die Entwicklung einer gewerkschaftlichen sozial-ökologischen Reformstrategie liefern.

Arbeitspolitisch-soziale Querschnittsanalysen

Der Versuch, soziale Interessenlagen und gesellschaftliche Entwicklungsdynamiken mit ökologischen Anforderungen in Verbindung zu bringen, stößt unmittelbar auf die tiefe Trennung der gesellschaftlichen Systemlogiken (Ökologie, Ökonomie, Soziales), die in den gültigen Regelungssystemen, den Strategien und Maßnahmen der gesellschaftlichen Akteursgruppen in den jeweiligen Politikfeldern und auch in den Köpfen der Wissenschaftler eingeschrieben ist. Obwohl immer wieder Initiativen zur Verknüpfung von Arbeit und Ökologie gestartet werden, sind diese bisher punktuell und widersprüchlich geblieben. Das Beispiel der Beschäftigungswirkungen von Umweltschutzmaßnahmen ist hier das prägnanteste. Eine systematische Analyse der Vielfalt und der Vielschichtigkeit der Zusammenhänge steht bisher aus.

Zur Überwindung dieser Segmentierung, und um die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Ökologie zu erfassen, führt das WZB für den arbeitspolitisch-sozialen Teil des Forschungsvorhabens eine breite Überblicksanalyse zu den Berührungspunkten zwischen Arbeit und Ökologie durch, die durch drei Politikfelder geprägt werden: den Entwicklungstrends der Erwerbsarbeit (Wettbewerbsmodelle), der Stellung der Arbeit in Nachhaltigkeitskonzepten bzw. ihre arbeitspolitischen Folgen und den Zukunftserwartungen an Arbeit, wie sie von der Arbeitsbevölkerung und ihren Interessenvertretungen gesehen werden (Wohlstandsmodelle).

Mit dieser Vorgehensweise soll (a) die ganze Breite arbeitspolitischer Gestaltungsfelder durchgeprüft werden, um sicherstellen, daß auch die eher indirekten ökologischen Voraussetzungen und Folgen arbeitspolitischer Strategien erfaßt werden, (b) die verschiedensten Wechselwirkungen analysiert werden, ohne sie aus den arbeitspolitischen Bewertungszusammenhängen zu lösen, sowie (c) durch die breite Überblicksanalyse alle für eine gewerkschaftliche Nachhaltigkeitsstrategie relevanten Felder und Strategien ausfindig gemacht werden, d. h. sowohl Bereiche hoher Synergie wie auch Bereiche absehbarer Konflikte.

Aufgrund der Wahl eines breiten, überblicksanalytischen Ansatzes ergab sich notwendigerweise das Problem der Strukturierung und Bündelung der zahlreichen Themenbereichsanalysen. Hierzu wurden fünf Themenfelder konstruiert, in denen Detailanalysen anzufertigen waren, die um Überblicksanalysen ergänzt werden. Die Themenfelder lauten:

I. Arbeit im und durch Umweltschutz
II. Risiken und Chancen in der Erwerbsarbeit, neue Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse
III. Gesundheitsschutz – Arbeitsschutz – Umweltschutz
IV. Neue Formen der Arbeit und der Versorgung
V. Neue Regulierungsformen

Die arbeitspolitisch-soziale Querschnittsanalyse des WZB stellt mit ihrer Vielzahl von Bereichsanalysen durch die analytische Erschließung des Zusammenhangs von Entwicklungstrends der Erwerbsarbeit mit den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung unter Einbeziehung der subjektiven Wertvorstellungen zu Arbeit einen eigenständigen Forschungsschritt dar. Mit der Veröffentlichung der einzelnen Studien werden die Resultate der arbeitspolitisch-sozialen Querschnittsanalysen einer breiten Diskussion zugänglich gemacht.

P00-513

Lokales Handwerk: Dienstleistungen und Unternehmensnetzwerke

Uta Cupok*

* Institut für Technik und Betriebsführung (ITB) Karlsruhe

Zusammenfassung

Das Handwerk nimmt als größter Arbeitgeber (neben der Industrie) und Ausbilder eine zentrale Funktion bei dem Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ein. Um so wichtiger ist es, genauer zu analysieren, wie sich „das handwerkliche Arbeiten“ im Zuge von Globalisierung, Ökologisierung, Tertiarisierung und Computerisierung gravierend verändert, welche Marktchancen darin stecken und wie die beteiligten Akteure darauf reagieren müssen.

Einerseits ist das Handwerk traditionell geprägt, andererseits bietet es gute Voraussetzungen für Innovationen. Das Handwerk ist seit jeher Produzent und Dienstleister in einem. Handwerker beraten, entwickeln, produzieren, verteilen (handeln), bauen ein, warten, reparieren und entsorgen. Damit bilden sie die gesamte Wertschöpfungskette ab. Die kleinbetrieblichen Strukturen des Handwerks ermöglichen flexibles Reagieren auf Marktveränderungen. Die überwiegend regionale Orientierung des Handwerks hat zwar den Nachteil, daß es wie in den letzten Jahren wenig von der allgemeinen Konjunkturbelebung (aufgrund von Exporten) profitiert, andererseits bietet sie Vorteile wie die enge Kundennähe. Sie ermöglicht es, daß Handwerksunternehmen sehr frühzeitig die Kundenbedürfnisse im Dienstleistungssektor erkennen und nutzen können.

In den nächsten Jahren stecken vielfältige Marktchancen in der Umsetzung innovativer Dienstleistungsideen, die Chancen für neue, zukunftsfähige Arbeitsplätze eröffnen. Dabei zeigt sich der Trend (über das reine Dienstleistungshandwerk hinaus) zur „Verdienstleistung” der Produktion. Diese Entwicklung beinhaltet auch die Verstärkung nachhaltiger Produktions- und Konsummuster, die neue Strukturen in das Handwerk bringt. Neue Betätigungsfelder entstehen durch umweltpolitische Maßnahmen (z. B. zur CO_2-Reduzierung: Bundesimmissionsschutz-Verordnung, Wärmeschutz-Verordnung).

Handwerksbetriebe müssen sich künftig auf strengere Umweltbestimmungen, konkurrierende Großanbieter, veränderte Zulieferbeziehungen, komplexe Kundenwünsche und die wachsende Bedeutung von IuK-Technologien einstellen, wodurch vielfältige und zum Teil neuartige Anforderungen auf sie zukommen. Von besonderer Bedeutung sind verstärkte Kundenorientierung und Beratungskompetenz, Kooperations-, Kommunikationsfähigkeit, ökologische Kompetenz sowie der Umgang mit neuen Technologien. Immer mehr Betriebe werden in Zukunft zwischenbetriebliche Kooperationen eingehen, um diesen Anforderungen gerecht werden zu können.

Bei der Bewältigung dieser Herausforderungen wird das Handwerk durch Maßnahmen vom Bund, von den Ländern, Gewerkschaften und Handwerksorganisationen unterstützt. Handlungsbedarfe liegen vor allem in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Bildung von neuen Betriebsstrukturen und Arbeitsformen sowie Unternehmensnetzwerken. Eine große Chance für den Wandel liegt in dem bevorstehenden Generationswechsel in vielen tausend Betrieben.

Abstract

The craftmanship plays a central role as the biggest employer (together with the manufacturing industry) and training provider in the changeover from an manufacturing oriented to service oriented society. Therefore, it is even more important to analyse accurately how the craftmanship changes fundamentally as a result of globalisation, environmentalism, computerisation and the focus on services; which market opportunities present themselves, and how the relevant players are supposed to react.

On the one hand, the craftmanship is essentially traditional, on the other hand it creates good opportunities for innovations. The craftmanship has always been both producer and service provider. It consults, develops, produces, distributes (commercialises), builds, services, repairs and recycles, which constitutes the whole added value chain. The small business structures of the craftmanship allows flexible reaction to market changes. Since it is predominantly regionally oriented, the craftmanship has benefited little from the global economic growth (which is based on exports). However, it has the advantage of being close to its customers. It has the possibility to recognise and satisfy customer demands in a very early stage.

In the near future, new market opportunities will present themselves in the commercialisation of innovative service concepts, which will open opportunities for new future oriented employment. Moreover, there is a trend towards a higher service content of production, not limited to the craftmanship. This development also includes the reinforcement of long-term production and consumer patterns, which introduce new structures to the craftmanship. New areas of activity arise out of environmental regulations (for example, for CO_2 reduction: Federal anti emission act).

The craftmanship must prepare itself for more severe environmental regulations, competition from large companies, changing supplier relations, complex customers requirements and the increasing importance of information and communication technologies, leading to distinct and partially new demands. Of special importance is strengthened customer orientation and consultancy competence, ability to communicate and co-operate, environmental effectiveness and the use of new technologies. In the future, more and more companies will co-operate to meet these demands.

To confront these challenges, the craftmanship will be supported by the federal government, the Bundesländer, the unions and the industry's associations. The main actions should be taken in the field of training and continuous education, new organisational structures and work processes and company networks. In several thousand companies, the future generation has an enormous opportunity to make this change.

Inhaltsverzeichnis

A	**Themenabgrenzung und Trends**	1
1	**Die Bedeutung des Handwerks für die deutsche Wirtschaft**	2
1.1	Abgrenzung des Handwerks	2
1.2	Struktur und aktuelle Entwicklung im Handwerk	4
1.2.1	Beschäftigung	5
1.2.2	Aus- und Weiterbildung	6
1.2.3	Gewerbestruktur	7
1.2.4	Aktuelle wirtschaftliche Entwicklung	8
1.3	Das Handwerk in der ökonomischen Wertschöpfungskette	9
2	**Veränderung der Arbeit im Handwerk**	11
2.1	Merkmale des handwerklichen Arbeitens früher und heute	11
2.2	Allgemeine Trends und ihre Auswirkungen auf das Handwerk	12
2.2.1	Globalisierung	13
2.2.1.1	Konkurrenz durch Großanbieter	13
2.2.1.2	Veränderungen im Zulieferhandwerk	14
2.2.1.3	Regionalisierung und Individualisierung	15
2.2.2	Ökologisierung	16
2.2.2.1	Auswirkungen neuer umweltgesetzlicher Regelungen	16
2.2.2.2	Umweltmanagementsysteme	18
2.2.3	Tertiarisierung	19
2.2.3.1	Dienstleistungsinnovationen im Handwerk	21
2.2.3.2	Umwelt-Dienstleistungen	22
2.2.4	Computerisierung	23
2.2.4.1	Handwerk und neue Technologien	23
2.2.4.2	Internet-Nutzung	24
2.3	Das Handwerk im Umbruch	25
2.3.1	Konsequenzen in der Aus- und Weiterbildung	25
2.3.2	Unternehmensnetzwerke als Wettbewerbsfaktor	27
2.3.2.1	Netzwerktypen	28
2.3.2.2	Handwerkskooperationen	30

2.3.3 Neue Betriebsstrukturen und neue Arbeitsformen 32
2.3.3.1 Neue kundenorientierte Organisationsstrukturen 32
2.3.3.2 Arbeitsplatzgestaltung 34
2.3.3.3 Über Ressourceneffizienz zum Umwelt-Dienstleister 35
2.3.4 Generationenwechsel 36

B Akteure und Beteiligung 38

3 Unterstützende Maßnahmen zur Stärkung der Dienstleistungsorientierung und des nachhaltigen Wirtschaftens im Handwerk 38
3.1 „Dienstleistung für das 21. Jahrhundert“ 38
3.1.1 „Handwerk als Leitbild für Dienstleistungsorientierung in innovativen KMU“ 39
3.1.2 „Öko-effiziente Dienstleistungen als strategischer Wettbewerbsfaktor zur Entwicklung einer nachhaltigen Wirtschaft“ 41
3.1.3 „Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk“ 43
3.2 Beispiele öffentlich geförderter Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften 44
3.2.1 Regionale Ansätze nachhaltigen Wirtschaftens 44
3.2.2 Stoffverwertungsnetzwerke 44
3.3 Unterstützende Maßnahmen der Handwerksorganisationen 45
3.4 Einfluß der Gewerkschaften und Betriebsräte 46
3.5 Eigeninitiativen in den Handwerksbetrieben 47

4 Literatur und Internet-Adressen 48

A Themenabgrenzung und Trends

Weltweit ist in den Volkswirtschaften ein Strukturwandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft feststellbar. Entwicklungstendenzen sowohl in der sektoralen Verteilung der Arbeitskräfte als auch in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung belegen, daß der sogenannte tertiäre Sektor an Bedeutung gewinnt. Deutschland hinkt im Vergleich zu Ländern wie den USA, Kanada oder Schweden diesem weltweiten Trend hinterher, weshalb hierzulande vielfach von einer „Dienstleistungslücke“ die Rede ist (Handwerkskammer Trier 1998, S. 1).

Bei der Diskussion um Ursachen und Handlungsbedarfe findet das Handwerk in der Regel keine Berücksichtigung, obwohl diesem Wirtschaftsbereich als größtem Arbeitgeber (neben der Industrie) und Ausbilder eine zentrale Funktion bei dem Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft zukommt. Der vorliegende Beitrag soll als Grundlage dafür dienen, daß das Handwerk stärker in diese Diskussion einbezogen wird.

1 Die Bedeutung des Handwerks für die deutsche Wirtschaft

Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Handwerks ist unbestritten. Sie kann aus Sicht des Arbeitsmarkts, der Produktivität und des Umsatzes bewertet werden. Durch die hohe Arbeitsintensität des Handwerks ist das Kriterium der Beschäftigung von besonderem Interesse. Dadurch kommt dem Handwerk auch eine große beschäftigungspolitische Bedeutung zu. Daneben übernimmt das Handwerk durch hohe Eigenverantwortung und Eigenorganisation eine gesellschaftliche Stabilitätsfunktion. Insbesondere in ländlichen Regionen beeinflußt das Handwerk maßgeblich die wirtschaftliche Entwicklung.

Bevor auf diese Aspekte detailliert eingegangen wird, muß definiert werden, was unter „Handwerk" zu verstehen ist.

1.1 Abgrenzung des Handwerks

Die Zugehörigkeit zum Handwerk wird in Deutschland weder durch die Zahl der Beschäftigten (wie etwa in Frankreich) noch durch die Umsatzhöhe bestimmt. Zum Handwerk zählen nach dem *Gesetz zur Ordnung des Handwerks* (HandwO) alle Betriebe, die in die Handwerksrolle einzutragen sind und „handwerksmäßig" betrieben werden. Die Handwerksordnung enthält ein „Verzeichnis der Gewerbe, die als Handwerk betrieben werden können". Bisher waren es 127 Gewerbe, seit der Novelle der Handwerksordnung werden in Deutschland nur noch 94 Gewerbe (auch Vollhandwerke genannt) sieben Handwerksgruppen zugeordnet (siehe Tabelle 1).

Am 1. April 1998 ist das 2. Gesetz zur Änderung der Handwerksordnung und anderer handwerksrechtlicher Vorschriften in Kraft getreten. Im Mittelpunkt der Novellierung steht die Überarbeitung der Anlage A zur Handwerksordnung (Liste der Gewerbe, die als Handwerk ausgeübt werden können) und der Anlage B (Liste der handwerksähnlichen Gewerbe). Ziel des Gesetzes ist es, Handwerke mit einem breiten Leistungsangebot „aus einer Hand" zu schaffen. Der Gesetzgeber will damit Impulse zur Sicherung der Beschäftigung und Ausbildung im Handwerk schaffen und die Attraktivität handwerklicher Existenzgründungen erhöhen.

Folgende Änderungen wurden vorgenommen:

- Einige Handwerksberufe erhalten einen neuen Namen;
- verschiedene Handwerksberufe werden zu neuen Handwerksberufen zusammengefaßt;
- verwandte Berufe werden neu geordnet;
- Tätigkeiten, die bislang nur *einem* Handwerk zugeordnet waren, dürfen nun auch von anderen, wirtschaftlich nahestehenden Handwerken ausgeübt werden.

Tab. 1: Verzeichnis der Gewerbe, die als Handwerk betrieben werden können

Die neue Anlage A (ab 01.04.1998)

Zu dem Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung)

Verzeichnis der Gewerbe, die als Handwerk betrieben werden können (§ 1 Abs. 2)

I Gruppe der Bau- und Ausbaugewerbe

1. Maurer- und Betonbauer
2. Ofen- und Luftheizungsbauer
3. Zimmerer
4. Dachdecker
5. Straßenbauer
6. Wärme-, Kälte- und Schallschutzisolierer
7. Fliesen-, Platten- und Mosaikleger
8. Betonstein- und Terrazzohersteller
9. Estrichleger
10. Brunnenbauer
11. Steinmetzen und Steinbildhauer
12. Stukkateure
13. Maler und Lackierer
14. Gerüstbauer
15. Schornsteinfeger

II Gruppe der Elektro- und Metallgewerbe

16. Metallbauer
17. Chirurgiemechaniker
18. Karosserie- und Fahrzeugbauer
19. Feinwerkmechaniker
20. Zweiradmechaniker
21. Kälteanlagenbauer
22. Informationstechniker
23. Kraftfahrzeugtechniker
24. Landmaschinenmechaniker
25. Büchsenmacher
26. Klempner
27. Installateur und Heizungsbauer
28. Behälter- und Apparatebauer
29. Elektrotechniker
30. Elektromaschinenbauer
31. Uhrmacher
32. Graveure
33. Metallbildner
34. Galvaniseure
35. Metall- und Glockengießer
36. Schneidwerkzeugmechaniker
37. Gold- und Silberschmiede

III Gruppe der Holzgewerbe

38. Tischler
39. Parkettleger
40. Rolladen- und Jalousiebauer
41. Boots- und Schiffbauer
42. Modellbauer
43. Drechsler (Elfenbeinschnitzer) und Holzspielzeugmacher
44. Holzbildhauer
45. Böttcher
46. Korbmacher

IV Gruppe der Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe

47. Damen- und Herrenschneider
48. Sticker
49. Modisten
50. Weber
51. Seiler
52. Segelmacher
53. Kürschner
54. Schuhmacher
55. Sattler und Feintäschner
56. Raumausstatter

V Gruppe der Nahrungsmittelgewerbe

57. Bäcker
58. Konditoren
59. Fleischer
60. Müller
61. Brauer und Mälzer
62. Weinküfer

VI Gruppe der Gewerbe für Gesundheits- und Körperpflege sowie der chemischen Reinigungsgewerbe

63. Augenoptiker
64. Hörgeräteakustiker
65. Orthopädietechniker
66. Orthopädieschuhmacher
67. Zahntechniker
68. Friseure
69. Textilreiniger
70. Wachszieher
71. Gebäudereiniger

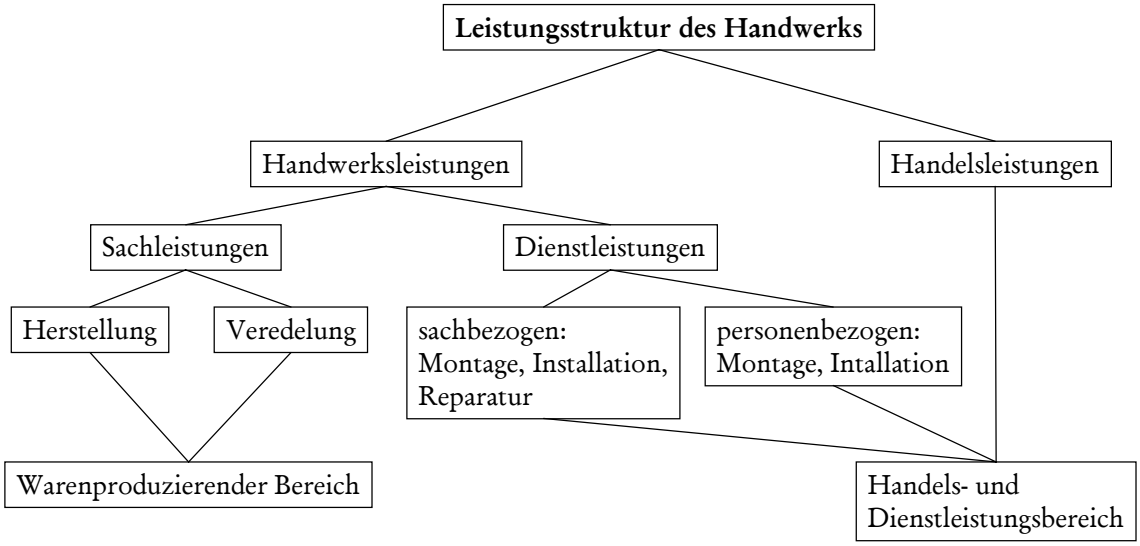
VII Gruppe der Glas-, Papier-, keramischen und sonstigen Gewerbe

72. Glaser
73. Glasveredler
74. Feinoptiker
75. Glasbläser und Glasapparatebauer
76. Glas- und Porzellanmaler
77. Edelsteinschleifer und -graveure
78. Fotografen
79. Buchbinder
80. Buchdrucker: Schriftsetzer, Drucker
81. Siebdrucker
82. Flexografen
83. Keramiker
84. Orgel- und Harmoniumbauer
85. Klavier- und Cembalobauer
86. Handzuginstrumentenmacher
87. Geigenbauer
88. Bogenmacher
89. Metallblasinstrumentenmacher
90. Holzblasinstrumentenmacher
91. Zupfinstrumentenmacher
92. Vergolder
93. Schilder- und Lichtreklamehersteller
94. Vulkaniseure und Reifenmechaniker

Besonders der letzte Punkt ist von großer Bedeutung für Handwerker, die ihr Dienstleistungsspektrum erweitern wollen und dabei bisher an rechtliche Grenzen stießen. Beispiel: Eine neu den Dachdeckern zugeordnete wesentliche Tätigkeit ist das Herstellen und die Reparatur von Dachstühlen und das Aufstellen von Arbeits- und Schutzgerüsten (Handwerkskammer Düsseldorf online, 08.10.98).

Das Handwerk ist seit jeher Produzent und Dienstleister in einem. Durch seine Leistungsvielfalt (Abbildung 1) läßt sich das Handwerk nicht generell, sondern nur auf der Ebene der einzelnen Berufsgruppen den Wirtschaftssektoren zuordnen. Auch in diesem Beitrag kann das Handwerk nicht in aller Breite erfaßt werden, sondern es werden wesentliche Aspekte herausgegriffen und beispielhaft in einzelnen Gewerken näher beleuchtet.

Abb. 1: Die Leistungsstruktur des Handwerks



Quelle: Marahrens (1978, S. 15)

1.2 Struktur und aktuelle Entwicklung im Handwerk

Aktuelle Daten über Struktur und Entwicklung des Handwerks in Deutschland lassen sich aus zwei verschiedenen Quellen beziehen: Die Handwerkszählung 1995 und die Handwerksrolleneintragung der Handwerkskammern. Beide Quellen werden für die folgende Untersuchung herangezogen.

Die letzte Handwerkszählung fand per Stichtag am 31. März 1995 nach Zählungen in den Jahren 1949, 1956, 1963, 1968 und 1977 statt. Somit wurden 1995 erstmals exakte Daten über das ostdeutsche Handwerk erhoben. Die Zahlen der Beschäftigten wurden zum 30.09.1994 und die Umsätze für das Jahr 1994 erfaßt.

1.2.1 Beschäftigung

Laut Handwerkszählung 1995 arbeiten in insgesamt 563.200 Handwerksunternehmen 6,1 Millionen Beschäftigte, darunter 1,8 Mio. Frauen (etwa 30 %). Dabei werden nur selbständige Handwerksunternehmen erfaßt, obwohl sich die wirtschaftlichen Einheiten des Handwerks aus selbständigen Handwerksunternehmen und handwerklichen Nebenbetrieben von Nicht-Handwerksunternehmen[1] zusammensetzt. Bezieht man die im Handwerk Beschäftigten auf die Gesamtzahl der Erwerbstätigen (1994) von 34,8 Mio., so entfallen auf das Handwerk 17% (Roth 1998, S. 12). Betrachtet man die selbständigen Handwerksunternehmen hinsichtlich ihrer regionalen Verteilung in den alten und neuen Bundesländern, ergibt sich folgendes Bild:

Tab. 2: Beschäftigte und Auszubildende im Handwerk

1995	Alte Bundesländer	Neue Bundesländer	gesamt
Selbständige Handwerksunternehmen	454.300	108.900	563.200
Beschäftigte	4.900.000	1.200.000	6.100.000
Auszubildende	462.400	152.900	615.300

Quelle: Statistisches Bundesamt (1996a); ZDH (1998a)

Zusammen mit den handwerklichen Nebenbetrieben und handwerksähnlichen Gewerben[2] (z. B. Bodenleger, Holzschuhmacher), die 1996 getrennt erhoben wurden, beschäftigt das Handwerk bundesweit fast *sieben Millionen Menschen in ca. 700.000 Unternehmen*, womit es etwa die Größenordnung der Industrie (also das nicht handwerkliche verarbeitende Gewerbe und die Bauindustrie) erreicht hat. Im Vergleich zu der Handwerkszählung von 1977 kommt das Handwerk im früheren Bundesgebiet 1995 auf fast 32% mehr Beschäftigte – die Industrie hat hingegen in diesem Zeitraum Arbeitskräfte in erheblichem Umfang abgebaut (ZDH 1997, S. 23).[3]

Auf das gesamte Bundesgebiet bezogen baut das Handwerk deutlich weniger Arbeitsplätze ab als die Großindustrie. Zurückzuführen ist dies auf die relativ kleinen Betriebseinheiten, wodurch die Handwerksbetriebe schneller und flexibler auf veränderte Wettbewerbsbedingungen und Kundenwünsche reagieren können (Jagoda 1999, S. 3).

---

1 Unter handwerklichem Nebenbetrieb ist laut HandwO ein unselbständiger Teil eines Unternehmens zu verstehen, der Tätigkeiten gemäß Anlage A der Handwerksordnung ausübt und ebenfalls in die Handwerksrolle eingetragen ist. Beispiel: Unselbständige Fleischereiabteilung in einem Warenhaus.

2 Handwerkähnliche Gewerbe spezialisieren sich auf einen Teil eines Vollhandwerks. Zur Ausübung eines handwerkähnlichen Gewerbes ist kein Meisterbrief nötig.

3 In der Europäischen Union entstanden 1995 75% aller neuen Arbeitsplätze in mittelständischen* Unternehmen (Kommission der Europäischen Gemeinschaft 1995, S. 3).
*(*Unter „mittelständischen" Unternehmen sind neben dem Handwerk auch alle anderen kleinen und mittleren Unternehmen zu verstehen – Anmerkung der Autorin.)*

Die durchschnittliche Größe von Handwerksbetrieben beträgt derzeit elf Beschäftigte (dazu zählen neben den Arbeitnehmern auch die tätigen Inhaber und unbezahlte mithelfende Familienangehörige); 1963 (im früheren Bundesgebiet) waren es lediglich sechs und 1977 acht. Trotz dieser steigenden Tendenz hat fast die Hälfte aller Handwerksunternehmen (47%) auch heute noch weniger als fünf Beschäftigte.[4]

1.2.2 Aus- und Weiterbildung

Das Handwerk ist als „Ausbilder der Nation" bekannt: Knapp 40% aller Ausbildungsplätze stellt laut Jagoda (1999, S. 3) das Handwerk. 1997 begannen fast 220.000 junge Menschen und Umschüler eine Ausbildung. Die meisten von ihnen wählten einen der folgenden zehn Berufe:

- Kfz-Mechaniker
- Maler und Lackierer
- Tischler
- Friseur
- Elektroinstallateur
- Maurer
- Gas- und Wasserinstallateur
- Metallbauer
- Zentralheizungs- und Lüftungsbauer
- Bäcker

Dabei bildet das Handwerk weit über den Eigenbedarf hinaus aus. Der Grund dafür ist in der hohen Abwanderungsrate zu suchen: Rund die Hälfte der im Handwerk ausgebildeten Facharbeiter wechselt nach durchschnittlich zehn Jahren in andere Wirtschaftsbereiche. Damit der Nachwuchs im Handwerk dennoch gesichert ist, muß entsprechend mehr ausgebildet werden. Angesichts des hohen Humankapitals, das im Handwerk entsteht, kommt ihm eine große volkswirtschaftliche Bedeutung zu.

Die Entwicklung der Zahl der Auszubildenden verlief in den alten und neuen Bundesländern sehr unterschiedlich: Während sie im früheren Bundesgebiet von 1990 bis 1993 stark sank und sich erst seit 1995/1996 wieder auf dem Niveau von 1991 hält, stieg die Zahl der Auszubildenden in den neuen Bundesländern (nach einem vereinigungsbedingten Tief) zwischen 1990 und 1996 von 32.000 auf 163.500 kontinuierlich an (ZDH 1998a, S. 175).

Die Bildungseinrichtungen des Handwerks bilden zusammen mit den Betrieben die Basis der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Das Handwerk verfügt über rund 450 überbetriebliche Berufsbildungseinrichtungen in Deutschland. Mehr als 1,2 Mio. Teilnehmer besuchen jährlich über 100.000 Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (ZDH 1998a, S. 79). Die Angebote umfassen

- Lehrgänge der überbetrieblichen beruflichen Bildung für Auszubildende;

---

4 Statistisches Bundesamt (1996b, S. 5)

- Weiterbildung für Unternehmer und Führungskräfte:
  - Informations- und Schulungsveranstaltungen,
  - Unternehmensführungslehrgänge,
  - Weiterbildungslehrgänge in neuen Techniken;
- fachtechnische Weiterbildungslehrgänge für Ausbilder.

Das Handwerk kann als „polyfunktionales Gebilde“ (nach Bergmann) verstanden werden, welches äußerst vielschichtige Qualifikationen der Belegschaft erforderlich macht (Brüggemann/Riehle 1995, S. 46). Mit dieser eher ganzheitlichen Orientierung unterscheidet sich das Handwerk deutlich von der Industrie. Es kann sich leichter auf veränderte Nachfrage einstellen und dadurch schneller dienstleistungsorientierte Tätigkeiten anbieten. Die breit angelegte Berufsausbildung der Mitarbeiter und die deutlich geringere Spezialisierung und Arbeitsteilung im Handwerk erweist sich dabei ebenso als Vorteil wie die geringere Kapitalbindung.

1.2.3 Gewerbestruktur

Das Handwerk läßt sich heute nach dem Handwerkstatistikgesetz (HwStatG) erfassen, welches die Grundlage für Handwerkszählungen ist. Handwerkszählungen unterscheiden sich maßgeblich von anderen Wirtschaftsstatistiken dadurch, daß nicht der Output (Güter, Waren, Dienstleistungen), sondern vielmehr der Beruf bzw. das Gewerbe des Inhabers bzw. Betriebsleiters Erhebungsmerkmal ist. Somit handelt es sich bei einer Handwerkszählung um eine bereichsübergreifende Totalerhebung, in welcher die einzelnen Wirtschaftszweige nur insoweit erfaßt werden, wie die zu erhebenden Einheiten zum Handwerk gehören.

Dabei muß zwischen den einzelnen Gewerbegruppen unterschieden werden. Die meisten Betriebsstätten und Beschäftigten verzeichnet das Elektro- und Metallgewerbe, gefolgt vom Bau- und Ausbaugewerbe. Sie machen auch die größten Anteile des Umsatzes aus (siehe dazu Tabelle 3).

Tab. 3: Vollhandwerk nach Betriebsstätten, Beschäftigten und Umsatz

Gewerbe	Betriebsstätten in %	Beschäftigte in %	Umsatz in %
Bau-, Ausbaugewerbe	23	27	29
Elektro-, Metallgewerbe	38	34	48
Holzgewerbe	8	6	6
Bekleidungs-, Textil-, Ledergewerbe	4	2	1
Nahrungsmittelgewerbe	9	10	9
Gesundheits-, Körperpflege, chemische Reinigungsgewerbe	14	19	5
Glas-, Papier-, keramische und sonstige Gewerbe	4	2	2

Quelle: Statistisches Bundesamt (1996a, S. 489)

1.2.4 Aktuelle wirtschaftliche Entwicklung

Die Entwicklung in der deutschen Gesamtwirtschaft verlief 1997 zwar deutlich aufwärts gerichtet. Die Konjunkturbelebung resultierte jedoch vornehmlich aus einem starken Exportsog, der nichts an der inländischen Investitions-, Innovations- und Konsumschwäche sowie der hohen Arbeitslosigkeit änderte. Das vorwiegend regional und an der Binnennachfrage orientierte Handwerk blieb daher auch 1997 hinter der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zurück (ZDH 1998a, S. 15).

Insbesondere die Rezession im Baugewerbe hatte negative Auswirkungen auf die Entwicklung des Arbeitsmarkts, wovon die neuen Bundesländer besonders betroffen waren. Die hohe Arbeitslosigkeit und die gedämpfte Einkommensentwicklung minderten die Konsumneigung der privaten Verbraucher. Auch von den öffentlichen Haushalten konnten durch die angespannte finanzielle Lage keine Impulse für die Inlandsnachfrage ausgehen. In fast allen Wirtschaftsbereichen des ostdeutschen Handwerks klafft eine Produktivitätslücke im Vergleich zu Westdeutschland, was sich negativ auf die Entwicklungs- und Ertragspotentiale der Unternehmen auswirkt.

Diese gespaltene Konjunkturentwicklung spiegelt sich in vollem Umfang im Handwerk wider. So ergaben Befragungen der Handwerkskammern beispielsweise, daß ostdeutsche Betriebe bei fast allen Konjunkturindikatoren die Lage für 1998 schlechter einschätzten als westdeutsche.

Die in Deutschland bestehenden 55 Handwerkskammern führen jährlich getrennt von der amtlichen Statistik eigene Erhebungen durch. Diese zweite Datenquelle über das Handwerk ermöglicht die Betrachtung der Entwicklung der Betriebe über einen längeren Zeitraum. Allerdings weichen die Daten erheblich von denen des Statistischen Bundesamtes ab, weil sie alle Handwerksbetriebe und nicht nur die selbständigen Handwerksunternehmen zählen.[5] So haben die Kammern Ende 1995 811.200 Handwerksbetriebe (einschließlich der handwerklichen Nebenbetriebe) erfaßt – weit mehr als das Statistische Bundesamt, das bei der Handwerkszählung 1995 lediglich 563.200 selbständige Handwerksunternehmen auswies.

Den Handwerkskammern zufolge konnte der Betriebsbestand im Handwerk und im handwerkähnlichen Gewerbe trotz der schwachen Handwerkskonjunktur in den letzten Jahre erhöht werden (ZDH 1998a, S. 25). Demnach hat sich die konjunkturelle Lage noch nicht negativ auf die Zahl der Betriebe ausgewirkt.

Die Handwerkskammer Trier hat beispielsweise in den letzten 20 Jahren einen deutlichen Anstieg der Zahl der handwerkähnlichen Unternehmen registriert. Eine Analyse der einzelnen Tätigkeitsfelder zeigt, daß es sich dabei überwiegend um Dienstleistungsaktivitäten (z. B. Montagearbeiten, Kosmetik) handelt.

---

5 Unternehmen beinhalten alle Betriebsteile.

1.3 Das Handwerk in der ökonomischen Wertschöpfungskette

Wie oben erläutert profitierte das vorwiegend regional und an der Binnennachfrage orientierte Handwerk nicht von der allgemeinen Konjunkturbelebung der letzten Jahre, sondern es blieb hinter der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zurück. Dieser vermeintliche Nachteil des Handwerks bietet aber auch Vorteile: Die regionale Orientierung mit enger Kundennähe ermöglicht es, daß Handwerksunternehmen sehr frühzeitig die Kundenbedürfnisse im Dienstleistungssektor erkennen und die daraus entstehenden Wettbewerbsvorteile zur Industrie auch nutzen (Handwerkskammer Trier 1998, S. 5).

Das Handwerk vereinigt in seinen verschiedenen Berufsgruppen sowohl Elemente des sekundären als auch des tertiären Sektors. Nahezu alle Tätigkeitsfelder (Gewerke) des Handwerks sind dadurch gekennzeichnet, daß die hierzu gehörenden Betriebe beraten, entwickeln, produzieren, verteilen (handeln), einbauen, warten, reparieren und ggf. fachgerecht entsorgen. Damit bilden sie die gesamte Wertschöpfungskette ab.

Das bedeutet, daß die lokale Wirtschaft einer Region die wichtigsten Bedürfnisse ihrer Bewohner fast autonom befriedigen könnte. Seine Nähe zu Kunden und Lieferanten und seine enge wirtschaftliche Verflechtung mit der Region machen das Handwerk zum Nahversorger und Nahproduzenten für einen großen Teil des täglichen Bedarfs (Ax 1997a, S. 43). Das Handwerk erbringt seine Leistungen weniger für einen anonymen Markt, sondern meist im Auftrag konkreter Personen (personenbezogen). Es steht also im Direktkontakt mit den Wünschen der Kunden, ist von ihnen abhängig und interpretiert darin die Marktbewegung.

Der herkömmliche Betriebsweg verläuft vom Hersteller zum Großhändler und dann über den Handwerksbetrieb an den Kunden. Zwischen Kunden und Handwerk schieben sich allerdings zunehmend die herstellende Industrie und *Baumärkte* (Brüggemann/Riehle 1995, S. 46).

Preisbewußtes Verhalten und mehr Freizeit in unserer Gesellschaft führen in vielen Haushalten zu verstärkter Betätigung als Heimwerker – auch im Sinne der Nachbarschaftshilfe. Immer mehr Heimwerker bedienen sich der preisgünstigen Angebote in Baumärkten. Auf die dadurch wachsende Nachfrage in Baumärkten stellen sich diese äußerst geschickt ein: Sie beschränken sich nämlich nicht mehr auf ein „preisaggressives“ Baumarktsortiment, sondern bieten zunehmend ein hochwertiges Fachhandelssortiment an, zu dem z. B. auch Bäderausstellungen mit Markenprodukten gehören. Auch Kunden, die nach einem Handwerker der Bau- und Ausbaugewerke fragen, werden in einigen Baumärkten mit dieser Dienstleistung bedient. Neuerdings wird zusätzlich speziell die Zielgruppe der Frauen angesprochen. In Frauenzeitschriften[6] werden Workshops für Frauen von bekannten Baumärkten, aber auch von der Deutschen Heimwerker-Akademie („Selbst ist die Frau – Reparatur an Haushaltsgegenständen“) angeboten.

---

6 Zum Beispiel Brigitte (5/1999, S. 19).

Der Handwerksbetrieb kann diesem Wettbewerbsdruck vielfach nicht standhalten. Er kann vom Hersteller nicht so große Mengen einzelner Artikel abnehmen wie der Baumarkt und muß die Preise für den Endabnehmer höher kalkulieren. Aufgrund der Tatsache, daß Baumärkte verstärkt Beratung anbieten, gehen dem Handwerk immer mehr Kunden in Bereichen verloren, in denen keine Abnahme (wie bei Heizungsanlagen) vorgeschrieben ist. Ein besonderer Konflikt für den Handwerksbetrieb entsteht, wenn der Heimwerker – unter Umständen auch Kunde – mit der Installation oder Reparatur eines Baumarktartikels an ihn herantritt, da oftmals keine Ersatzteile für derartige Artikel erhältlich sind.

Wegen der zunehmenden Konkurrenz der Baumärkte ist es dem einzelnen Handwerksbetrieb kaum noch möglich, die Differenz zwischen den am Markt noch erzielbaren Stundensätzen und den realen Personalkosten mit einem nennenswerten Dekkungsbeitrag aus dem Materialverkauf zu schließen. Als Weg aus dieser Misere werden verschiedene Kooperationsansätze verfolgt (siehe auch Kapitel 2.3.2).

Mit der sich stark verändernden Beziehung zwischen Hersteller, Handwerker und Verbraucher hängt auch der Trend zu mehr „Leistung aus einer Hand“ zusammen, der – wie oben erläutert – bereits zu einem neuen Zuschnitt einiger Handwerksberufe innerhalb der Novelle der Handwerksordnung geführt hat.

2 Veränderung der Arbeit im Handwerk

2.1 Merkmale des handwerklichen Arbeitens früher und heute

In dem vorangegangenen Kapitel wurde versucht, ein zusammenfassendes Bild des Handwerks zu vermitteln, so wie es sich heute darstellt. Um, wie es in diesem Kapitel beabsichtigt ist, die Veränderung der Arbeit im Handwerk analysieren zu können, bedarf es einleitend einer Darstellung der wichtigsten Merkmale, die über Jahrhunderte das Handwerk geprägt haben. Erst nach diesem Rückblick wird deutlich, was sich im Handwerk verändert hat bzw. warum sich das Handwerk mit bestimmten Entwicklungen schwer tut.

Wesentliche Merkmale handwerklichen Arbeitens im ursprünglichen Sinne waren (aus Brüggemann/Riehle 1995, S. 51):

- Familienwirtschaft,
- Personenabhängige Lern- und Betriebsstrukturen,
- Erfahrungsgebundenheit von Wissen,
- relativ langsame Einführung technischen Wandels,
- konkrete ganzheitliche Produktion in geringer Stückzahl mit direkter Kundenorientierung,
- Polyvalenz der Arbeit in fest definierten und kontrollierten sozialen Bezugsgruppen,
- Arbeit (bzw. der Arbeits- und Lebenszusammenhang) hatte nicht nur ökonomische, sondern auch erhebliche soziale und normative Funktion,
- Anpassung an die Arbeitsnormen des Meisters und die Verhaltensnormen der Handwerksarbeit, die zu bestimmten Interaktions- und Deutungsmustern führten und die Wahrnehmung und das Verhalten „des Handwerkers“ prägten.

Daraus „resultierten nicht nur die Vorstellung und Bewertung von Arbeitsleistung, von Fleiß und Geschicklichkeit, (...) sondern auch ein rigoroser Ehrbegriff und die Festlegung und Einhaltung von Statuspositionen und -differenzen sowie die überregionalen Netze gegenseitiger Hilfe, die wiederum nur wirken konnten, wenn bzw. weil die Einzelnen die Gruppennormen genau befolgten“ (ebenda). Das Lebensprinzip war Konformität und Rigidität, Festhalten am Gewohnten und Bewährten. Kontinuität war nicht zuletzt durch die fast selbstverständliche Betriebsübergabe an die nächste Generation innerhalb der Familie gewährleistet. Für alternative und experimentelle Arbeits- und Lebensformen blieb wenig Raum.

Trotz der ökonomischen Veränderungen und des technischen Fortschritts in den letzten Jahrhunderten haben sich bis heute im Handwerk und seiner Organisation inner- wie außerbetrieblich viele Grundzüge, besonders seine sozialen Strukturen erhalten.

Bei einem Vergleich des „alten“ Handwerks mit seinem heutigen Erscheinungsbild sind folgende Punkte auffällig (ebenda, S. 52f.):

- Das Handwerk hat sich weitgehend seinen direkten Kundenbezug erhalten.
- Handwerksbetriebe verstehen sich nach wie vor nicht als Industriebetriebe und sind auch nicht so organisiert. Aber sie hängen in zunehmendem Maße von der Industrie und von Herstellern ab, sowohl in ihrer ökonomischen Freiheit als auch in ihrer Arbeitsweise.
- Handwerksbetriebe sind in der Mehrzahl der Fälle noch „Familienbetriebe"; viele Betriebe werden über mehrere Generationen geführt, und die Frau des Betriebsleiters (bekannt als „Unternehmerfrau im Handwerk") arbeitet meist mit. Betriebliches und Privatleben gehen ineinander über.
- Handwerker verstehen sich weniger als Kaufmann denn als Fachmann für spezielle sachlich-technische Probleme, wodurch die kaufmännische Seite in vielen Betrieben schwach entwickelt ist.
- Ihre Kenntnisse beruhen auch heute noch eher auf praktischen Erfahrungen und auf Arbeitsgewohnheiten als auf theoretischem und abstraktem Wissen.
- Der Meister bzw. Betriebsleiter stellt eine Autorität dar, er bestimmt Arbeitsinhalte und organisatorische Abläufe. Die Beschäftigten haben sich an seine Anweisungen und an die betrieblichen Gepflogenheiten zu halten. Die Betriebsorganisation beruht weitgehend auf direkten Arbeitsanweisungen – weniger auf formalen Regeln. Damit blieb die personelle Struktur des Handwerks im Prinzip unverändert. Der Betrieb gilt auch heute noch als zentrale Sozialisations- und Kontrollinstanz.
- Die Organisation des Handwerks in Kammern und in Innungen hat sich in ihren Grundzügen nur wenig verändert, z. B. in ihren hierarchischen Formen, in den Regelungen zur Vergabe von Handwerkstiteln, in ihrer Kontrolle der Gewerkeabgrenzungen und in ihrer Festlegung, was „handwerklich" ist.

Die Geschichte des Handwerks liefert wichtige Hinweise auf typische Strukturmerkmale, von denen sich einige, z. B. Organisationsstrukturen und Hierarchien, bis in die heutige Zeit erhalten haben. Zum umfassenden Verständnis der betrieblichen Sozialstruktur eignen sich die Ausführungen bei Brüggemann/Riehle (1995, S. 56f.).

Die zentrale Frage im Rahmen dieser Untersuchung ist, wie das Handwerk auf die im folgenden Kapitel ausgeführten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen reagiert bzw. reagieren muß und welche Konsequenzen dies auf die Gestaltung der Arbeit im Handwerk hat.

2.2 Allgemeine Trends und ihre Auswirkungen auf das Handwerk

Die Trends des 21. Jahrhunderts, auf die das Handwerk vornehmlich reagieren muß, sind Globalisierung, Ökologisierung, Tertiarisierung und Computerisierung.

2.2.1 Globalisierung

Durch die Liberalisierung der Waren-, Faktor- und Kapitalmärkte, durch technischen Fortschritt im Verkehrswesen und bei den Kommunikations- und Informationstechnologien sowie durch eine verstärkte Internationalisierung von Unternehmensstrategien wächst die Weltwirtschaft immer mehr zusammen, was zu einem verstärkten Wettbewerbsdruck führt (Kucera/Rudolph 1999, S. 5).

2.2.1.1 Konkurrenz durch Großanbieter

Seit der Einführung des EG-Binnenmarkts und der zunehmenden Globalisierung durch internationale Leistungsverflechtungen verschärft sich die Wettbewerbssituation auch für das deutsche Handwerk. Insbesondere für die Zulieferer, eine hochspezifische Gruppe innerhalb des Handwerks, haben sich die Anforderungen in den letzten Jahren wesentlich verändert und zwingen diese zu Anpassungsprozessen.

Ortsgebundene und überwiegend auf regionalen Märkten operierende Handwerksbetriebe können nicht wie Großunternehmen reagieren und ihre Produktionsstandorte flexibel wählen. Der Wettbewerbsdruck auf die kleinen Unternehmen wird zunehmend von der Preisseite her erfolgen. Eine wichtige Rolle spielen dabei die niedrigen Lohnniveaus von Entwicklungs- und Schwellenländern und früheren Staatshandelsländern. Allein durch Kostensenkung kann den Konkurrenzstandorten, die kaum durch Leistungen für soziale Netze, Umweltschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz belastet sind, nicht begegnet werden.

Potentiale sind eher in der zunehmenden Individualisierung und Differenzierung der Nachfrage in hoch entwickelten Volkswirtschaften zu suchen, da diese von der Industrie wegen der hohen Transaktionskosten nur schwer zu befriedigen sind. Hier sind Produktionsstrukturen mit einem hohen Maß an Flexibilität, Reagibilität und Anpassungsfähigkeit gefragt. Diese neuen Bedürfnisse können dem Handwerk neue Märkte eröffnen.

Aufgrund der vorliegenden Wettbewerbssituation sollten kleine und mittlere Unternehmen laut *Seminar für Handwerkswesen* (ebenda, S. 5) die humankapitalintensiven Wettbewerbsparameter „Produktneuerung“ und „Qualität“ vorrangig einsetzen. Mit dieser Marketingstrategie könnte die Exportfähigkeit ihrer Produkte und damit das internationale Engagement dieser Betriebe steigen.

Auch im Handwerk zeichnet sich die Tendenz ab, daß der Kunde immer mehr die Komplettlösung aus einer Hand wünscht. Komplette Problemlösungen können kleine Unternehmen aber meist nur durch Zusammenarbeit erbringen. Damit bietet sich zugleich die Marktchance, neuartige Dienstleistungen anzubieten. Als Beispiel sei hier der Bausektor herangezogen:[7] Immer mehr Bauherren vergeben ihre Aufträge nicht

7 Siehe dazu Beitrag von Otto (1998).

mehr in kleinen Losen nach VOB[8], sondern gewerkeübergreifend an Generalunternehmer und Generalübernehmer in einem harten Ausschreibungswettbewerb. Die Ertragskraft der Handwerksbetriebe, die hierbei als Subunternehmer noch Berücksichtigung finden, reicht kaum noch aus, den Fortbestand der Betriebe zu sichern, geschweige denn notwendige Investitionen vorzunehmen. Gleichzeitig ist diese Situation mit weiteren Risiken für den Subunternehmer behaftet:

- Pauschal- und Globalverträge mit zahlreichen Nachbesserungsforderungen,
- hohe Auftragserfüllungs- bzw. Ausführungsbürgschaften,
- Einbehalten von Schlußzahlungen und die Minderung der Werklohnforderungen.

Auf der anderen Seite werden Kunden anspruchsvoller und ihre Wünsche individueller. Gleichzeitig möchten sie diese aus einer Hand erfüllt haben. Sie verlangen zunehmend komplexe Systemlösungen und wollen nicht mehr, wie es häufig der Fall ist, bei ihren Bauaktivitäten als „kleiner Generalunternehmer" tätig sein, der eine Vielzahl von Handwerksbetrieben koordinieren muß. Zusätzlich schmälern sinkende Realeinkommen ihre Bereitschaft, in energiesparende Heizungsanlagen oder in neue sanitäre Einrichtungen zu investieren.

Die Betriebe, die sich nicht auf die veränderten Rahmenbedingungen des Markts einstellen, sind gezwungen, einen erbitterten Preiskampf um jeden Auftrag zu führen. Entgegen aller Kalkulationsprinzipien unterbietet jeder jeden. Besonders bei Großobjekten erhalten Handwerksbetriebe, die zu Tariflöhnen kalkulieren, kaum noch Aufträge. Auch Energieversorger erweitern ihre Aufgabenbereiche der Energieerzeugung und -verteilung und dringen in traditionelle Tätigkeitsbereiche des Handwerks ein. Ebenso gewinnen kapitalstarke Dienstleister rund um den Immobilienbetrieb, bezeichnet als „Facility-Manager", zunehmend Marktanteile und bringen die traditionellen Gewerke des Handwerks in Bedrängnis. Bereits heute ist abzusehen, daß dieser vor wenigen Jahren begonnene Strukturwandel – weg vom traditionellen Handwerk hin zum gebäudetechnischen Dienstleister – in absehbarer Zeit von enormer wirtschaftlicher Bedeutung sein wird.

2.2.1.2 Veränderungen im Zulieferhandwerk

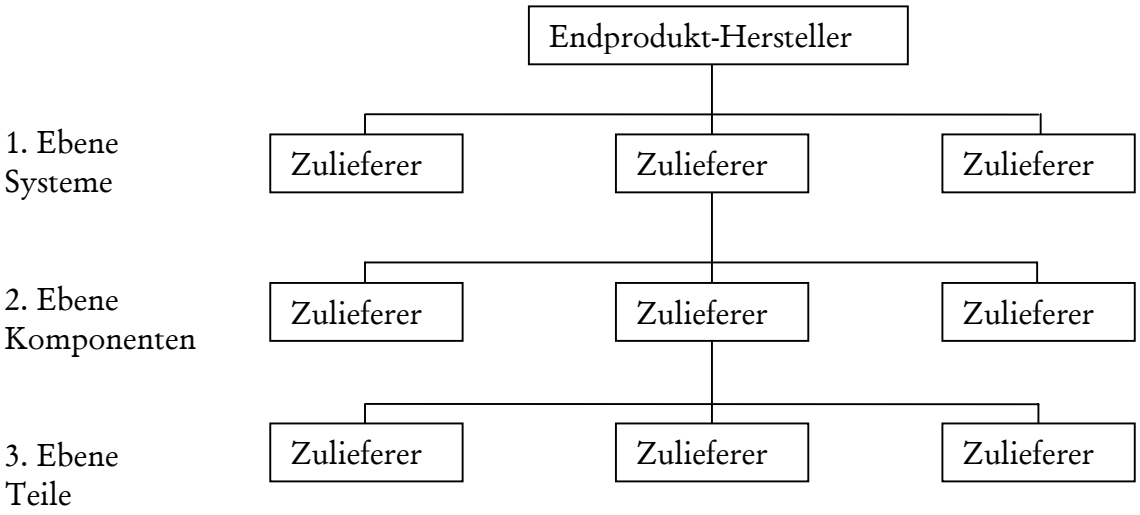
In Deutschland entfallen, mit steigender Tendenz, etwa 25% des industriellen Gesamtumsatzes auf den Zulieferbereich. Davon wiederum werden 40% durch handwerkliche Zulieferer abgedeckt (Ganz/Schlund/Matalik 1997, S. 57). In diesem Kontext wird deutlich, daß insbesondere das Zulieferhandwerk sich wesentlich stärker als bisher mit Fragen der Kundengewinnung sowie mit Produktgestaltung und Produktionsstrategien auseinandersetzen muß.

Einerseits bieten Handwerksbetriebe neben Zulieferprodukten, Fertigungs-, Montage- und Instandhaltungsleistungen zunehmend komplette Problemlösungen an, die auf eigenen Entwicklungen beruhen. Sie kommen damit den Bestrebungen der Industrie entgegen, Komponentenfertiger als externe Lieferanten zu gewinnen. Die Entwicklung geht soweit, daß handwerkliche Zulieferer Teil der Prozeßkette der Wertschöp-

8 VOB: Allgemeine Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen

fung des Abnehmers werden. Andererseits verlieren Betriebe, die dieser Entwicklung nicht standhalten, ihre Stellung als Direktlieferant zum Endproduktthersteller und werden auf eine tiefere Ebene in der Zulieferkette verdrängt – der sogenannte *Lopez-Effekt* tritt ein (ebenda). Durch diese Abkoppelung vom Endproduktthersteller entsteht für den Zulieferbetrieb ein Informations- und Know-how-Verlust über Trends und innovative Vorhaben seiner früheren Kunden, wodurch seine Marktposition geschwächt wird.

Abb. 2: Zulieferkette



Quelle: ZDH (1993, S. 153)

Infolge veränderter Abnehmer-Zulieferer-Verhältnisse übernimmt nur noch eine begrenzte Zahl von sogenannten Systemlieferanten künftig eine führende Rolle als Erstlieferant (1. Ebene). Um Systemlieferant zu werden, muß das Handwerk jedoch überdurchschnittlich viel in Entwicklung und Produktion investieren. Eine Alternative stellt die Kooperation mit einem Systemlieferanten dar.

Die überwiegende Zahl der kleinen und mittleren Unternehmen (darunter insbesondere das Zulieferhandwerk) kann der zweiten und dritten Ebene der Zulieferkette als Komponentenhersteller und Teilefertiger zugeordnet werden (siehe Abbildung 2). Problematisch an der Position des Teilefertigers ist, daß sie nur als Kostenführer unter Gewährleistung eines hohen Qualitätsstandards zu halten ist. Diese Position wird durch die zunehmende Tendenz zum komparativen Kostenvergleich sowie zur Beschaffung von Einzelteilen aus dem Ausland gefährdet.

2.2.1.3 Regionalisierung und Individualisierung

Der wirtschaftliche Strukturwandel zeigt hinsichtlich seiner räumlichen Auswirkungen eine auf den ersten Blick widersprüchliche Entwicklung: die gleichzeitige Internationalisierung bzw. Globalisierung einerseits und in Teilen des Wirtschaftsprozesses eine Re-Regionalisierung mit starken intraregionalen Netzwerken andererseits (Schätzl 1995, S. 84).

Trotz der Globalisierung der Märkte wird die Bedeutung regionaler Märkte vor allem durch „Just-in-time-Produktion“ erhalten bleiben. Für handwerkliche Zulieferer werden darin weiterhin Chancen bestehen, weil diese noch sehr stark regionalisiert ihren Abnehmermarkt vor Ort bedienen und geringe Lieferwege zu ihren Abnehmern aufweisen.

Weiterhin wird das Handwerk von folgender Entwicklung begünstigt: Die Individualisierung von Produkten, die zur massenhaften Maßproduktion und gleichzeitig zur „Verdienstleistung“ der Produktion führt, überfordert Großbetriebe mit ihren standardisierten und stark funktional differenzierten Arbeitsprozessen. Vorrangig kleinen und mittleren Unternehmen werden Zukunftschancen eingeräumt, d. h. hier kommen dem Handwerk seine kleinbetrieblichen Strukturen (in der Regel weniger als 20 Beschäftigte) zugute (Deitmer/Rauner 1995, S. 39).

2.2.2 Ökologisierung

> Die Wirtschaft muß sich durch wachsendes Umweltbewußtsein der Verbraucher und durch schärfere Umweltschutz-Gesetzgebungen auf eine zunehmende Ökologisierung einstellen.

„Dem Handwerk bietet sich ein breites Betätigungsfeld im Konsumgüter- und Zulieferbereich, beispielsweise bei der Diffusion von regenerativen Energien oder über umweltfreundliches und gesundes Bauen und Wohnen. Seine relativ hohe Humankapitalintensität könnte sich im Zuge der Ökologisierung im Falle entsprechender Produkt- und Prozeßinnovationen als vorteilhaft erweisen“ (Kucera/Rudolph 1999, S. 5). Allerdings müssen im Gegensatz zu Großunternehmen, die bereits in den vergangenen Jahren die gesetzlichen Umweltauflagen weitgehend erfüllt und den Übergang von nachgelagerter Umwelttechnik zum integrierten Umweltschutz abgeschlossen haben, die kleinen und mittleren Unternehmen diesen Wandel erst noch vollziehen (ZDH 1998a, S. 45).

2.2.2.1 Auswirkungen neuer umweltgesetzlicher Regelungen

Im Rahmen dieser Arbeit soll nur eine Auswahl neuer umweltgesetzlicher Regelungen und ihre Auswirkungen auf das Handwerk vorgestellt werden. Weitere Ausführungen sind u. a. dem Jahresbericht des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH 1998a, S. 47ff.) oder Mendius/Weimer 1999 zu entnehmen.

1. Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz
2. Altautoverordnung
3. Batterieverordnung
4. Verpackungsverordnung

1. Das *Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz* vom Oktober 1996 hat bisher kaum Auswirkungen auf die Abfallentsorgung im Handwerk zeigen können, weil Übergangsfristen bis zum 1. Januar 1999 bestanden. Handwerksorganisationen, kommunale Abfallbehörden, Abfallerzeuger und -verwerter bildeten zum Teil Ar-

beitskreise, um sich auf das Inkrafttreten des Gesetzes vorzubereiten. Berater der Handwerksorganisationen wurden geschult, und es wurden Informationsveranstaltungen für interessierte Betriebe durchgeführt.

Die Relevanz des Kreislaufwirtschaftsgesetzes für Handwerksbetriebe wird in Zukunft insbesondere in folgenden Punkten liegen:

- Ausnahmebestimmungen für Kleinmengen bei der Sonderabfallentsorgung,
- Befreiung von der Nachweispflicht der Abfallentsorgung bei Beauftragung von Entsorgungsbetrieben,
- Entfallen der Genehmigung für eigenbetriebliche Abfalltransporte.

Erst die Praxis kann zeigen, welche Veränderungen das Gesetz in Handwerksbetrieben tatsächlich mit sich bringt.

2. Die neue „Verordnung über die Entsorgung von Altautos und die Anpassung straßenverkehrsrechtlicher Vorschriften" *(Altautoverordnung)* vom 4. Juli 1997 trat am 1. April 1998 in Kraft. Sie stellt die gesetzliche Grundlage für das künftige Kfz-Recycling dar und bestimmt unter anderem, daß Betriebe des Kfz-Handwerks durch die zuständige Kfz-Innung als Annahmestelle anerkannt werden müssen. Die Verordnung stellt hohe Anforderungen an Betriebe, die als Annahmestellen für Altautos tätig werden.[9]

3. Die *Batterieverordnung* von 1997 verpflichtet Hersteller und Handel zur kostenlosen Rücknahme, Verwertung bzw. Entsorgung verbrauchter Batterien und gebrauchter Akkumulatoren, wobei der Endverbraucher zur Rückgabe der Altbatterien verpflichtet ist. Die beschränkten Rücknahmemöglichkeiten von Kleinbetrieben (z. B. bei Starterbatterien) fanden durch die Einführung eines Pfandsystems Berücksichtigung.

4. Die *Verpackungsverordnung* zielt auf die Vermeidung und Verminderung von Verpackungsmaterialien. Sie wurde 1997 novelliert und bezieht seither auch Serviceverpackung mit ein, die zumeist nicht in das Duale System Deutschland integriert ist. Insbesondere die Nahrungsmittelgewerbe des Handwerks verwenden diese Art der Verpackung im Bedienungsverkauf über die Ladentheke, die vom Endverbraucher entweder als Restmüll oder über das Duale System entsorgt wird. Dabei entstehen dem Dualen System Kosten, die durch eine stärkere Kontrolle der zur Verpackungsrücknahme verpflichteten Selbstentsorger vermieden werden sollen. Nach einer Kleinbetriebsregelung, die auch für Handwerksbetriebe gilt, können diese auf die vorgelagerte Vertreiberstufe verweisen, so daß bei ihnen die Rücknahme- und Verwertungspflicht entfällt.

Neue Betätigungsfelder haben beispielsweise die umweltpolitischen Maßnahmen zur CO_2-Reduzierung für die Gewerke der Sanitär-Heizung-Klima- und der Bau-Branche geschaffen. Bei den Installationsgewerken haben die abgelaufenen Übergangsfristen der Ersten Bundesimmissionsschutz-Verordnung neue Auftragsimpulse aufgrund der

9 Nach dem Scheitern der Altautorücknahmeverordnung auf EU-Ebene muß nun abgewartet werden, ob von der EU-Kommission eine neue, mit der deutschen Verordnung vereinbare EU-Verordnung erarbeitet wird.

Modernisierung alter Heizungsanlagen gebracht. Sie führten in vielen Fällen zu einer Umstellung der Kleinfeuerungsanlagen auf umweltfreundliche Energieträger.

Im Bausektor hat die novellierte Wärmeschutz-Verordnung neue gesetzliche Rahmenbedingungen geschaffen. Die Niedrigenergie-Bauweise bietet zahlreiche Chancen für neue Produktentwicklungen. Im Kraftfahrzeugsektor werden durch die Selbstverpflichtung der Automobilwirtschaft (einschließlich des Kraftfahrzeuggewerbes) sowie der Altautoverordnung neue Betätigungsfelder entstehen.

Mit der geplanten Elektronikschrottverordnung wird ein weiterer Recyclingmarkt wachsen, von dem zusätzliche Beschäftigungsimpulse ausgehen werden. Wachsende Märkte werden auch im Bau- und Bauschutt-Recycling erwartet (ZDH 1998a, S. 46f.).

Die ökologische Steuerreform wird derzeit vom Handwerk abgelehnt, da die Energieintensität kleiner und mittlerer Betriebe höher liegt als in Industriebetrieben und sie somit stärker darunter zu leiden hätten (ZDH 1999, S. 46).

2.2.2.2 Umweltmanagementsysteme

Das *Umwelt-Audit*[10] (Audit = Prüfung) ist ein System zur Bewertung und kontinuierlichen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes. Es entspricht einer Verordnung der Europäischen Gemeinschaft[11] und ist in Deutschland seit 1995 in Kraft. Zentraler Punkt des Audits ist der Aufbau eines Umweltmanagementsystems, das Unternehmen in die Lage versetzen soll, ihre Umweltziele und ihre Umweltverantwortung wahrzunehmen.

Aus dem Handwerk haben sich derzeit 40 Betriebe in Deutschland nach der EG-Umwelt-Audit-Verordnung validieren (für gültig erklären) und zertifizieren (Eintragen des Betriebs in das Register der zuständigen Handwerkskammer) lassen. Weitere 60-80 befanden sich 1998 im Umwelt-Audit-Verfahren. Diese geringe Zahl ist laut ZDH auf die hohen Kosten eines Umwelt-Audits zurückzuführen. Nur durch staatliche Unterstützung konnten viele der nun im Verfahren befindlichen Betriebe dazu bewegt werden.

Ein weiteres standardisiertes Verfahren zum Aufbau eines Umweltmanagementsystems stellt die *ISO-Norm 14001* dar. Im Gegensatz zum Umwelt-Audit wird die Norm als ein Management-Instrument gesehen, welches sich eher in das allgemeine betriebliche Managementsystem integrieren läßt. Sie ist weniger ausführlich, gilt als in sich logischer aufgebaut und sieht im Gegensatz zur Verordnung keine Zertifizierungspflicht vor, wird aber für Umwelt-Audit-Zwecke anerkannt (Roth 1998, S. 115).

Über den Einsatz der ISO-Norm 14001 in Handwerksbetrieben und dessen Erfolg liegen der Autorin keine Erkenntnisse vor. Roth (1998, S. 116) erscheint es eher zweifelhaft, „ob eine vollständige Einführung eines Umweltmanagements nach dieser Norm in einem Handwerksbetrieb auf Anhieb möglich ist, da Strukturen für ein all-

10 Synonym für „EG-Öko-Audit“, „Öko-Audit“, UAVO (EG-Umwelt-Audit-Verordnung) und für die englischen Bezeichnung EMAS (Enviromental Management and Audit Scheme)

11 EWG-Verordnung Nr. 1836/93

gemeines Managementsystem vorhanden sein sollten". Er skizziert ein handwerksgerechtes Umweltmanagementkonzept (speziell für Schreinerbetriebe).

2.2.3 Tertiarisierung

> Der strukturelle Wandel in Gesellschaft und Ökonomie wird in den Industrienationen von der zunehmenden Bedeutung des Dienstleistungssektors oder auch tertiären Sektors begleitet. Bei dieser Tertiarisierung verliert der sachgüterproduzierende Bereich jedoch nicht an Bedeutung – vielmehr kommt es zu einer Verquickung von Sachgüterproduktion und Dienstleistung. Der Markt für Dienstleistungen rund um das Sachgut (z. B. Konzeption, Beratung, Service, Wartung und Reparatur) wächst. Da das Handwerk traditionell im Dienstleistungsbereich tätig ist, kann es aus dieser Entwicklung Vorteile ziehen.

Die Veränderung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen sowie technische und ökologische Innovationen machen eine neuartige betriebliche Dienstleistungsorientierung mit strukturellen Veränderungen erforderlich. Doch die Tertiarisierung schreitet in Deutschland vergleichsweise langsam voran. Die vielfach analysierte *„Dienstleistungslücke"* in Deutschland soll hier hinsichtlich des Handwerks beleuchtet werden. Das Handwerk hinkt, was die Dienstleistungsmentalität und -innovationen angeht, anderen Bereichen hinterher.[12]

Aber auch im Handwerk ist langsam eine Zunahme der Bedeutung der dienstleistungsorientierten Berufe zu verzeichnen. Jene Gewerke des Vollhandwerks, die in hohem Maße dienstleistungsorientiert sind, haben in den vergangenen Jahrzehnten deutlich mehr an Bedeutung gewonnen als andere Gewerke: So konnten Gesundheitshandwerke wie z. B. Friseure, Gebäudereiniger, Augenoptiker und Zahntechniker ihre Beschäftigtenzahl deutlich ausweiten. Gleiches gilt für Holz-, Metall- und Elektro-Berufe mit hohem Dienstleistungsgrad (Handwerkskammer Trier 1998, S. 3).

Generell sind im Handwerk weitere Zuwächse an Dienstleistungen in den Bereichen Organisation und Management, Beratung/Information zu erwarten. Zu differenzieren ist zwischen den jeweiligen Ausrichtungen der Betriebe. Haushaltsbezogene Dienstleistungen weisen eine geringere Dynamik auf als unternehmensorientierte Dienstleistungen[13] (Koschatzky 1997, S. 2). Dienstleistungen für die gewerbliche Wirtschaft unterliegen wiederum einerseits stark dem Trend der Rationalisierung und der Computerisierung, andererseits profitieren „Dienstleistungshandwerke" vom Trend der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung (Outsourcing), so z. B. die Gebäudereiniger (Hantsch/Heinen 1997, S. 19). Die Novellierung der Handwerksordnung

12 Siehe dazu Forschungsberichte und laufende Projekte des Instituts für Technik der Betriebsführung (itb) und des Fraunhofer IAO.

13 Zum Beispiel Hard- und Softwareberatung und Entwicklung, Datenverarbeitung, Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung.

(siehe Kapitel 1.1) erleichtert nun die gewerkeübergreifende Arbeit und trägt damit dem Trend zur Dienstleistungsgesellschaft Rechnung.

Um sich eingehend mit dem Thema „Dienstleistungsorientierung im Handwerk beschäftigen zu können, bedarf es vorab einer Definition der zentralen Begriffe. Generell wird zwischen *primären*, *sekundären* und *komplementären Dienstleistungen* sowie *komplexen Produkten* unterschieden.[14] Aus der Vielzahl der Definitionen von „Dienstleistungen" – je nach Blickrichtung der Wissenschaftsdisziplin – wird hier eine Definition in Anlehnung an Markus Schneider[15] gewählt:

Dienstleistungen:
Dienstleistungen sind Absatzobjekte, deren Erstellung einen zeitlich synchronen Kontakt zwischen der vom Leistungsgeber angebotenen immateriellen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft und einem Kunden bzw. einem Kundenobjekt erfordert.

Primäre Dienstleistungen:
Primäre Dienstleistungen charakterisieren die unmittelbare Beziehung zwischen dem Betrieb und seinem Kunden. Beispiele für primäre Dienstleistungen sind der Brotverkauf durch den Bäcker an den Endverbraucher, die Dienstleistung des Steuerberaters für seine Klienten oder die Inbetriebnahme einer Heizungsanlage durch den Fachbetrieb. Nachfrage nach primären Dienstleistungen entsteht z. B., um einen Mangel abzustellen, ein Problem zu lösen, die Bequemlichkeit für den Kunden oder seine Lebensqualität zu erhöhen. Für den Handwerksbetrieb selbst ergeben sich durch die Ausweitung seiner Dienstleistungstätigkeit die Möglichkeiten, sein Leistungsangebot zu diversifizieren, seine Disponibilität zu erhöhen, eine verstärkte Kundenbindung durch das Angebot von Komplettlösungen zu erzielen und eine höhere Akzeptanz durch mehr Fach- und Sozialkompetenz zu erlangen.

Sekundäre Dienstleistungen:
Sekundäre Dienstleistungen sind vor- bzw. nachgelagerte Leistungen, die die Erbringung primärer Dienstleistungen unterstützen. Sekundäre Dienstleistungen können z. B. die Wartung einer Bäckereimaschine durch den Hersteller sein, das Einrichten und Betreiben eines Computernetzes für den Steuerberater durch einen Netzwerkbetreiber oder die Bereitstellung und Wartung des Fuhrparks eines Handwerksbetriebs durch einen Autovermieter. Sekundäre Dienstleistungen sind auch häufig Beratungsleistungen, dienen der Koordination/Kooperation, der Bereitstellung von Technik oder können auch im Rahmen der Qualifizierung in Anspruch genommen werden. Angeboten wird diese Art von Dienstleistungen z. B. von Vertretern beratender Berufe (Steuerberater, Rechtsanwälte, Informations-Broker, Netzwerk-Moderatoren), Beratern des Handwerks, Anbietern von IuK-Technologien, Weiterbildungsträgern oder Banken.

---

14 Definitionen nach itb (1998)
15 Vgl. Schneider (1999), S. 17.

Komplementäre Dienstleistungen:
Komplementäre Dienstleistungen werden zur Steigerung der Kundenzufriedenheit in Ergänzung zu primären Dienstleistungen erbracht. Komplementäre Dienstleistungen, die ein Betrieb in Ergänzung zu seiner primären Dienstleistung erbringt, haben das Ziel, die Kundenzufriedenheit zu steigern. Ein Beispiel wäre ein Kachelofenbauer, der den vom Kunden in Auftrag gegebenen Kachelofen erst als Modell anfertigt, um das Produkt zu veranschaulichen und gegebenenfalls noch Änderungen in der Planung vorzunehmen, bevor der Kachelofen gebaut wird.

Komplexes Produkt:
Als komplexe Produkte werden Produkte oder Dienstleistungen bezeichnet, die durch zusätzliche, bisher in diesem Rahmen nicht übliche Dienstleistungen ergänzt werden. Charakteristisch für komplexe Produkte ist, daß sie im Laufe der Zeit von der Mehrzahl der Kunden als „Standard" angesehen werden und, daß die Kunden das Bewußtsein für die Komplexität verlieren.

2.2.3.1 Dienstleistungsinnovationen im Handwerk

Prozeß- und Produktinnovationen sind in der Regel in kleinen und marktnahen Strukturen einfacher zu realisieren als in Großunternehmen (Ax 1997a, S. 602). Der Mittelstand wird gemeinhin als flexibel und anpassungsfähig beschrieben – sein großer Vorteil gegenüber der eher als schwerfällig gesehenen Industrie. Betrachtet man speziell das Handwerk, so ergibt sich ein etwas anderes Bild: Das Handwerk zeichnet sich in weiten Teilen durch eine eher konservative als innovative Grundhaltung aus. Eine Befragung in Handwerksbetrieben 1988 von H.-J. Bullinger hat ergeben, daß ca. die Hälfte der befragten Betriebe „eher Chancen", 20% „keinen Vorteil" und 10% „eine existentielle Gefährdung" in Innovationen sehen. Weitere 20% konnten keine Einschätzung abgeben.

Das bisherige Innovationsverhalten im Handwerk muß als abwartend, reaktiv, isoliert beschrieben werden. Innovationsanlaß sind z. B. Kundendruck, staatliche Vorgaben, Angebot eines Herstellers des Vertrauens. „Aktiv" innovativ sind eher neugegründete Betriebe und Betriebe, in denen ein Generationswechsel (siehe Kapitel 2.3.4) stattgefunden hat. Im „traditionellen" Betrieb erfolgt nur eine langsame Integration von Innovationen (Brüggemann/Riehle 1995, S. 89). Mehr Innovationsbereitschaft scheint allerdings nötig, da sonst das Handwerk Gefahr läuft, in zunehmende Abhängigkeit von Herstellern zu geraten oder auch der Konkurrenz durch Großanbieter nicht standhalten zu können.

Weiterhin ist zu berücksichtigen, daß in den nächsten Jahren vielfältige Marktchancen in der Umsetzung innovativer Dienstleistungsideen stecken und eine Vielzahl an neuen Arbeitsplätzen zu erwarten ist. Dabei zeigt sich der Trend (über das reine Dienstleistungshandwerk hinaus) zur *„Verdienstleistung" der Produktion*. Diese Entwicklung beinhaltet auch die Verstärkung nachhaltiger Produktions- und Konsummuster, die neue Strukturen in das Handwerk bringt.

Auch im Zusammenhang mit dem Export von hochqualifizierten, Know-how-intensiven Dienstleistungen werden Wachstumschancen prognostiziert, z. B. produktbe-

zogene Montage- und Serviceleistungen. Bullinger (1998, S. 102) geht davon aus, daß durch neue – vernetzte – Formen der Innovationsförderung die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks gesichert werden kann. Laut Bullinger sind vernetzte Strategien eine der wesentlichen zukünftigen Antworten auf die Herausforderung der zielgerichteten Kundenorientierung. Auf diesen Punkt wird in Kapitel 2.3.3 ausführlich eingegangen.

2.2.3.2 Umwelt-Dienstleistungen

Zur Zeit haben nachsorgende Technologien (end-of-pipe/additiver Umweltschutz) auf dem Weltmarkt für Umweltschutzgüter noch den größeren Marktanteil. Die größten Innovations- und Marktpotentiale werden jedoch langfristig in den schwer zu quantifizierenden vorsorgenden Vermeidungstechnologien (integrierter Umweltschutz) erwartet. Das hat zur Folge, daß immer mehr Umweltschutz-Maßnahmen in die Unternehmen verlagert werden. Je mehr sich integrierte Umweltschutzkonzepte in dem Produktionsprozeß der Betriebe etablieren, desto eher wird sich ein „*Umwelt-Dienstleistungssektor*" entwickeln (Haas/Siebert 1995, S. 141).

Die Entwicklungen im Umweltbereich bewirken, daß neue Dienstleistungsangebote entstehen, die Chancen für neue, zukunftsfähige Arbeitsplätze eröffnen. Da das Handwerk mit seiner Kundennähe ein zentraler und idealer Anbieter von Dienstleistungen ist, hat es beste Voraussetzungen, neue, umweltorientierte Dienstleistungen zu entwickeln und „an den Kunden" zu bringen.

Besonders vielversprechende Bereiche in bezug auf Umwelt-Dienstleistungsinnovationen scheinen derzeit das Kfz-Handwerk und das Sanitär-Heizung-Klima-Handwerk zu sein. So wird z. B. immer weniger der Einbau einer Heizungsanlage als vielmehr die Dienstleistung „Wärme" angeboten. Ein Vorteil der Wärmelieferung besteht darin, daß Gebäudeeigentümer eher in moderne, energiesparende und schadstoffarme Heizungstechnik investieren, weil die Investitionskosten an die Mieter weitergegeben werden können. Aber auch diese profitieren, weil sie gleichzeitig Energiekosten sparen (Hantsch/Heinen 1997, S. 609).

Umweltorientierte Dienstleistungskonzepte machen im Unternehmen neue Organisationsformen im Sinne des kooperativen Managements erforderlich und sind vielfach auf dezentrale Organisationsstrukturen angewiesen, d. h. Akteursgruppen wie Handwerksunternehmen sowie intermediäre Organisationen müssen sich verstärkt am wirtschaftlichen Strukturwandel beteiligen.

Intermediäre Organisationen gelten als Bindeglied zwischen gesellschaftlichen Akteuren, die eine Problemlösung aushandeln, z. B. zwischen Verwaltungen, Unternehmen, Verbänden und Bürgern. Sie können von „oben" ins Leben gerufene Regionalkonferenzen sein oder auch von „unten" ins Leben gerufene Zusammenschlüsse. Ihre Aufgaben umfassen Kontaktvermittlung, Projektinitiierung und -koordinierung, Qualifizierung und Beratung. Wichtig im Zusammenhang mit dieser Arbeit ist, daß sie die regionsspezifischen Potentiale für Aktivitäten und Entwicklungen aufzeigen und zum Teil als schon gut funktionierende Netzwerke Ansatzpunkte für geplante Dienstleistungsnetzwerke bieten könnten (siehe zu diesem Themenkomplex Kapitel 2.3.2.).

2.2.4 Computerisierung

Neue elektronische Techniken ermöglichen es international operierenden Industriebetrieben, in den Bereich der Spezialanfertigung vorzudringen, der bisher kleinen Unternehmen vorbehalten war. Andererseits bieten neue Technologien auch Handwerksunternehmen die Möglichkeit, Einzelanfertigungen und Maßproduktionen durchzuführen und neue Marktsegmente zu erobern (Kucera/Rudolph 1999, S. 5).

2.2.4.1 Handwerk und neue Technologien

Wie im Innovationsverhalten (siehe Kapitel 2.2.3.1) muß auch in bezug auf neue Technologien im Handwerk zwischen zwei Tendenzen unterschieden werden. Einerseits gibt es den technischen „Tüftler". Bei ihm bilden handwerkliches Geschick, solide manuelle oder halbmanuelle Fertigungstechniken zur Herstellung qualitativ hochwertiger Produkte plus „High-Tech-Verfahren" zur Automation sich wiederholender Arbeitsschritte sowie zur Standardisierung (z. B. in der Orthopädietechnik) eine höchst innovative Beziehung. Etwa 5% der Handwerksbetriebe in Deutschland entwickeln technologieorientierte neue Produkte bzw. neue Produktionsverfahren. Rund 40.000 Handwerksunternehmen sind im Bereich Forschung und Entwicklung tätig (Leuthner 1999, S. 17).

Diese Betriebe stellen sich damit nicht nur den Herausforderungen des wirtschaftlichen Strukturwandels, sondern auch der Konkurrenz von industriellen Produzenten und Dienstleistern, die verstärkt auf originäre Handwerksmärkte (z. B. im Gebäudemanagement) drängen. Die ehedem handwerkliche Produktion in geringen Stückzahlen oder Kleinserien reagiert mit technischen Rationalisierungs- und Automationsprozessen, die immer komplexere Abläufe erfordern.

Weiterhin zwingt der immer schneller voranschreitende Technologiewechsel das Handwerk zum Handeln: Die Kundenansprüche steigen bezüglich der Qualität der Produkte, die aber durch kürzer werdende Produktlebenszyklen eigentlich an Wertigkeit verlieren. Außerdem steigt die Forderung nach Erfüllung individueller Kundenwünsche (siehe Kapitel 2.2.1.3). Ein Handwerksbetrieb muß daher grundsätzlich immer bestrebt sein, sich durch neue Technologien einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber den Konkurrenten zu sichern (z. B. durch den Einsatz von CNC-Maschinen).

Die zweite Tendenz, die im Handwerk zu beobachten ist, steht im krassen Kontrast dazu. In vielen Handwerksunternehmen vollzieht sich der Anpassungsprozeß an technische Entwicklungen vergleichsweise langsam. Die in der Regel recht dünne Kapitaldecke bremst die Risikobereitschaft der Handwerksbetriebe, d. h. betriebliche Neuerungen werden nur dann realisiert, wenn die Technik „bezahlbar" ist. Folglich hat eine Technologie erst dann „Handwerksreife" erlangt, wenn sie ausgereift ist, sich im industriellen Betrieb bewährt hat und als „Serientechnologie" angeboten wird. Wettbewerbsvorteile können dann nicht mehr errungen werden.

Folgende Aspekte beeinflussen maßgeblich die Einführung neuer Technologien im Handwerk:

- Anschaffungs- und Betriebskosten der neuen Technologien,
- Innovationsdruck durch Kunden bzw. Lieferanten,
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Marktführerstellung für den Betrieb,
- wirtschaftliche Effizienz der neuen Technologien,
- Erlern- und Beherrschbarkeit der neuen Technologien.

Im folgenden Kapitel soll das Thema Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) und hier speziell das Internet behandelt werden, da diesbezüglich zunehmend von Kunden und Lieferanten Innovationsdruck auf das Handwerk ausgeübt wird. Es ist absehbar, daß schon bald Anfragen von Kunden überwiegend per E-mail verschickt werden oder daß Bestellungen beim Großhändler nur noch über einen „Internet-Katalog" möglich sein werden. Handwerksbetriebe, die das Internet nicht nutzen, könnten dann nur noch über Zwischenhändler – mit entsprechend höheren Preisen – beliefert werden.

2.2.4.2 Internet-Nutzung

Unter Informations- und Kommunikationstechnologien werden unter anderem Telefone und Telefonanlagen, Telefax, ISDN und dessen Dienste, zunehmend aber auch das Internet verstanden. Besonders das Internet wird in Zukunft die Arbeitswelt nachhaltig verändern.

In großen Unternehmen hat das Internet in der Regel bereits Einzug gehalten und für durchgreifende Veränderungen hinsichtlich der Informations- und Kommunikationsformen gesorgt. Die Nutzung des Internets wird aber auch kleinen und mittleren Unternehmen vielseitige Chancen eröffnen und Veränderungen im Arbeitsprozeß bringen. Handwerksbetriebe, die zu lange zögern oder sich gar nicht diesem Trend anpassen, werden in wenigen Jahren nicht mehr wettbewerbsfähig sein. Schon heute wird die Internet-Nutzung maßgeblich von den Marktpartnern wie Industrie und Großhandel sowie den Endkunden eingefordert. Der frühzeitige Internet-Einsatz kann Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Derzeit kommt die Einrichtung und Pflege eigener Homepages im Internet nur für wirtschaftlich gesunde und starke Betriebe ab einer gewissen Größe in Frage. Die Mehrzahl der Handwerksunternehmen wird das Internet erst dann einführen, wenn es sich nach klassischen betriebswirtschaftlichen Methoden „rechnet".

Da es in den meisten Handwerksbetrieben an technischen, qualifikatorischen und mentalen Grundlagen für die Nutzung des Internets mangelt, aber bisher keine verläßlichen Daten vorgelegen haben, wurde eine Befragung zur Internet-Nutzung im Handwerk durchgeführt (vgl. Beck/Köppen 1998). Die befragten Betriebe erwarten einerseits bei den Nutzungsmöglichkeiten des Internets eine positive Entwicklung, andererseits sind sie skeptisch, ob das Internet speziell für kleine und mittlere Unternehmen einen Aufschwung mit sich bringen wird. Trotzdem entsteht aufgrund der Untersuchungsergebnisse der Eindruck, daß die bereits realisierten bzw. noch zu er-

wartenden Vorteile durch die Nutzung des Internets eindeutig gegenüber den damit verbundenen Problemen überwiegen.

Weiterhin wird deutlich, daß sich viele Unternehmen noch nicht veranlaßt fühlen, die Nutzung des Internets überhaupt in Erwägung zu ziehen – oftmals auch aus Gründen mangelnder Information. Hier besteht noch ein großer Handlungsbedarf, diese Informationslücken mit Hilfe von Beratung, Schulung, Fördermaßnahmen o. ä. zu schließen.

Ebenso wichtig wie die strategische Entscheidung auf Führungsebene, neue IuK-Technologien im Betrieb einzusetzen, ist die Vermittlung von Internet-Anwendungswissen auf der Ebene der betrieblichen Mitarbeiter, um die Möglichkeiten des Internets voll ausschöpfen zu können.

Nicht zuletzt ergibt sich durch die bevorstehende Übergabe vieler Handwerksbetriebe an die mit neuen Technologien vertraute „junge Generation“ eine große Chance für ihren breiten Einsatz in Handwerksbetrieben.

2.3 Das Handwerk im Umbruch

Wie oben ausgeführt, müssen sich Handwerksbetriebe künftig auf konkurrierende Großanbieter, veränderte Zulieferbeziehungen, strengere Umweltbestimmungen, komplexe Kundenwünsche und die wachsende Bedeutung von IuK-Technologien einstellen, wodurch vielfältige und zum Teil neuartige Anforderungen an sie gestellt werden. Von besonderer Bedeutung sind:

- verstärkte Kundenorientierung und Beratungskompetenz,
- Kooperations-, Kommunikationsfähigkeit,
- ökologische Kompetenz,
- Umgang mit neuen Technologien.

Bei der Bewältigung dieser Herausforderungen, die unter dem Begriff *„erhöhte Dienstleistungskompetenz“* zusammengefaßt werden können, kommt der Qualifikation von Unternehmern und Mitarbeitern ein zentraler Stellenwert zu, der jedoch in der Regel von den Betroffenen selbst nicht so hoch eingeschätzt wird. Besonders langjährig traditionell geprägte Handwerker konzentrieren sich auf ihre fachlichen Kernkompetenzen und lehnen die Auseinandersetzung mit neuen Herausforderungen und der damit verbundenen Notwendigkeit zur Weiterbildung ab. Experten gehen daher davon aus, daß erst die nächste Generation, die eine entsprechende Ausbildung genossen hat, neue Dienstleistungskompetenzen bewußt in die Betriebe trägt und sie dort auch etablieren wird.

2.3.1 Konsequenzen in der Aus- und Weiterbildung

Eine Chance, den neuen Anforderungen im Handwerk bereits in der Ausbildung gerecht zu werden, bietet die Überarbeitung der Handwerksordnung 1998, in dessen Zuge die Zahl der Vollhandwerke von einst 127 auf nur noch 94 reduziert wurde.

Nun müssen auf die zum Teil neuen Berufsbilder neue Ausbildungsverordnungen zugeschnitten werden.

Bei dieser Gelegenheit soll die *Ausbildung* moderner, transparenter, effektiver und attraktiver gestaltet werden. Neue Lerninhalte und Strukturen sind geplant. Eine Expertengruppe (Zentralverband des Deutschen Handwerks, Deutscher Handwerkskammertag, IG Metall, Vertreter der Zentralfachverbände) hat dafür dem Bundeswirtschaftsministerium einen ersten Entwurf vorgelegt. Die konzeptionelle Federführung des Projektes liegt bei dem Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität Köln (FBH). Die geplanten Änderungen sollen für die noch nicht überarbeiteten Ausbildungsverordnungen diskutiert werden. Für die nach der Handwerks-Novelle neugeordneten Gewerke sollen Paketlösungen als „Berufslaufbahnkonzepte“[16] realisiert werden (Issing 1999, S. 9).

Im Zuge einer Modernisierung des handwerklichen Berufsbildungssystems, die bis Ende 1999 abgeschlossen sein soll, wird auch das Meisterprüfungswesen verändert. Verkrustete Elemente sollen zugunsten kundenorientierter Anforderungen weichen. So wird beispielsweise vorgeschlagen, daß der Prüfling eine Projektarbeit liefern muß, welche die Realität eines Kundenauftrags widerspiegelt. Weiterhin sollen angehende Meister ihre Planungs-, Konstruktions- und Produktergebnisse präsentieren und sie in einem Fachgespräch erläutern. Das formale mündliche Examen verliert an Bedeutung. Bei der sogenannten fachtheoretischen Prüfung soll in Zukunft mehr Wert auf Problemlösungskompetenz denn auf Fachwissen gelegt werden. Die schriftlichen Prüfungen werden weniger auf einzelne Fächer abstellen als vielmehr auf fächerübergreifende Fallsituationen (ebenda, S. 3).

Hinsichtlich der *Fort- und Weiterbildung* lassen sich keine vergleichbaren großen Schritte erkennen. Vielmehr muß man sich mit einer wachsenden Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage auseinandersetzen. Als *Weiterbildung für Unternehmer und Führungskräfte* werden beispielsweise verstärkt ein- bis zweitägige Informations- und Schulungsveranstaltungen angeboten, die sich mit den Themenschwerpunkten Unternehmenssteuerung/Controlling, Kommunikation, Mitarbeitermotivation oder Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien befassen. Obwohl grundsätzlich von einem steigenden Bedarf ausgegangen werden muß, verzeichnet der Zentralverband des Deutschen Handwerks geringe Nachfrage der Handwerker nach derartigen Veranstaltungen.

Am Beispiel neuer Technologien soll der Hintergrund für dieses Verhalten beleuchtet werden: Bei der Einführung neuer Technologien fallen in der Regel neben den Anschaffungskosten für die Technologie selbst auch Kosten für entsprechende Schulungen sowie Kosten für betriebliche Umorganisation und Ausfallzeiten an, die einen kleinen Handwerksbetrieb stark belasten können. Kleinunternehmen wägen daher sehr genau Kosten und Nutzen einer Investition ab, bevor sie sie tätigen. Auf Schulungen wird aus Zeit- und Kostengründen wenn möglich verzichtet. Die Folgekosten

16 Genauere Informationen über deren Gestalt erhielt die Autorin auf Nachfrage beim FBH leider nicht.

für unsachgemäße Bedienung und geringe Ausschöpfung der Technologie wegen mangelndem Know-how werden selten gegengerechnet.

So entsteht eine Diskrepanz zwischen dem „theoretischen" Qualifizierungsbedarf und der tatsächlichen Nachfrage. Diese Diskrepanz durch adäquate Angebote zu verkleinern, sollte vorrangige Aufgabe zuständiger Stellen oder auch der öffentlichen Förderung sein.

Erklärtes Ziel des ZDH ist es, einzelne Berufsbildungsstätten des Handwerks zu Innovations- und Kompetenzzentren weiterzuentwickeln, um dem „theoretisch" steigenden Informations-, Qualifizierungs- und Beratungsbedarf zu entsprechen. Geplant sind Spezialberatungen zu den Themen Kooperation, Betriebsmanagement, Umweltmanagement, Produktdiversifikation, Technologietransfer, Marketing, Arbeitssicherheit und Qualitätsmanagement, wobei sich die einzelnen Einrichtungen auf Themenschwerpunkte spezialisieren werden. Durch die Vernetzung der Bildungseinrichtungen soll externes Spezialwissen allerorts zur Verfügung gestellt werden (ZDH 1998a, S. 80).

Die handwerklichen Bildungseinrichtungen werden zusätzlich von der bundesweit agierenden Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) unterstützt – ein Dienstleistungszentrum, das an der Weiterentwicklung der handwerklichen Bildung arbeitet (o. V. 1998, S. 12). Es müßte genauer untersucht werden, inwieweit diese Maßnahmen zu einer stärkeren Dienstleistungskompetenz im Handwerk führen können.

2.3.2 Unternehmensnetzwerke als Wettbewerbsfaktor

Erhöhte Dienstleistungskompetenz bedeutet für das Handwerk auch mehr Kooperation. Noch vor wenigen Jahren interessierte sich das Handwerk kaum für das Thema Kooperation. Doch auf die oben bereits erläuterten Herausforderungen wie

- Konkurrenzdruck durch Großanbieter,
- erhöhter Beratungsbedarf beim Kunden und
- verstärkte Nachfrage nach kompletten Problemlösungen

werden in Zukunft immer mehr Betriebe mit zwischenbetrieblichen Kooperationen, auch Unternehmensnetzwerke[17] genannt, antworten. Durch gezielte Zusammenarbeit kann der einzelne Handwerksbetrieb sein Leistungsspektrum erweitern, seine Wettbewerbsposition verbessern und somit der Entwicklung entgegenwirken, daß Handwerksbetriebe aus ihren bisher angestammten Tätigkeitsfeldern durch größere Anbieter verdrängt werden. Komplementäre Ressourcen, die den Kernkompetenzen mehrerer Unternehmen entspringen, können miteinander verbunden und Synergieeffekte

17 Unter Unternehmensnetzwerken sei im Rahmen dieser Arbeit nach Wildemann (1997, S. 418) „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, die sich durch eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet" zu verstehen.

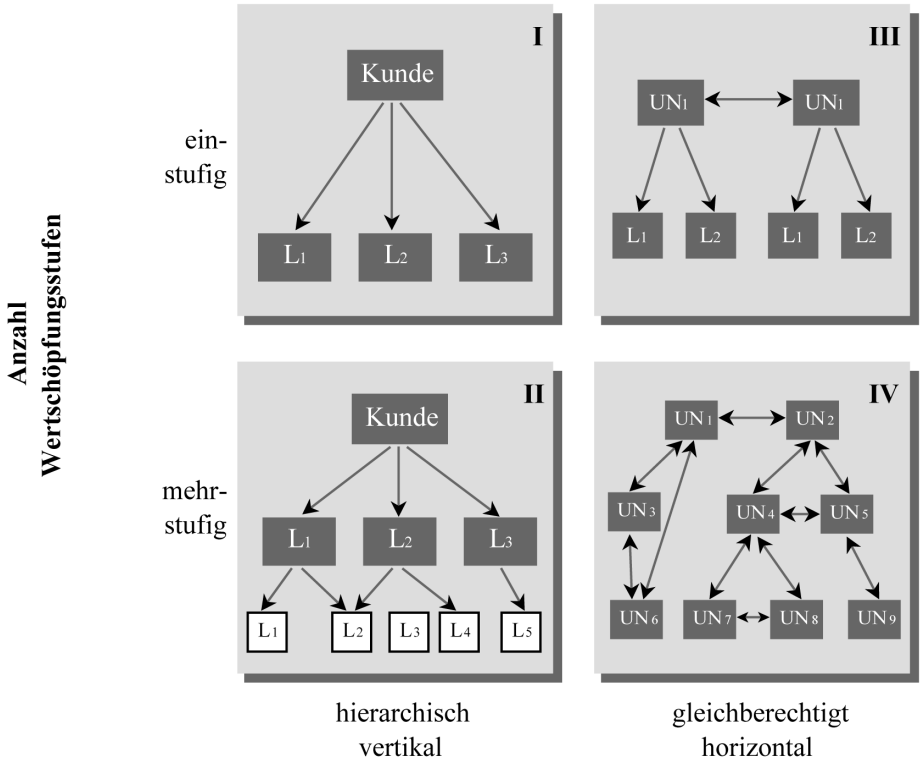
genutzt werden - eine „win-win"-Beziehung[18] entsteht. Dabei haben – je nach Absprache – alle beteiligten Betriebe Anteil an planerischen und gestalterischen Aufgaben sowie Einfluß auf Qualität, Terminsituation und Kosten.

Aus der Sicht des Endkunden entsteht der Eindruck einer integrierten Einheit, die ein komplettes Leistungspaket oder *„komplexes Produkt"* anbietet – es handelt sich dann um „virtuelle Unternehmen" bzw. um ein Netzwerk unabhängiger Unternehmen.

2.3.2.1 Netzwerktypen

Das kleinbetrieblich strukturierte Handwerk konzentriert sich in der Regel auf seine Kernkompetenz. Handwerksbetriebe führen vielfach als Subunternehmer einzelne

Abb. 3: Typologie von Kooperationen



I. Einfache vertikale Kooperation

II. Kooperation über Zulieferketten z.B. Systemhersteller/ Baugruppen/ Teilelieferant

III. Einfache horizontale Kooperation z.B. Strategische Allianz, Joint Venture

IV. Kooperative Netzwerke z.B. Kundenlieferantennetzwerk

L = Lieferant UN = Unternehmen

Quelle: Marxt (1998, S. 55)

18 Vgl. Bullinger (1997, S. 27).

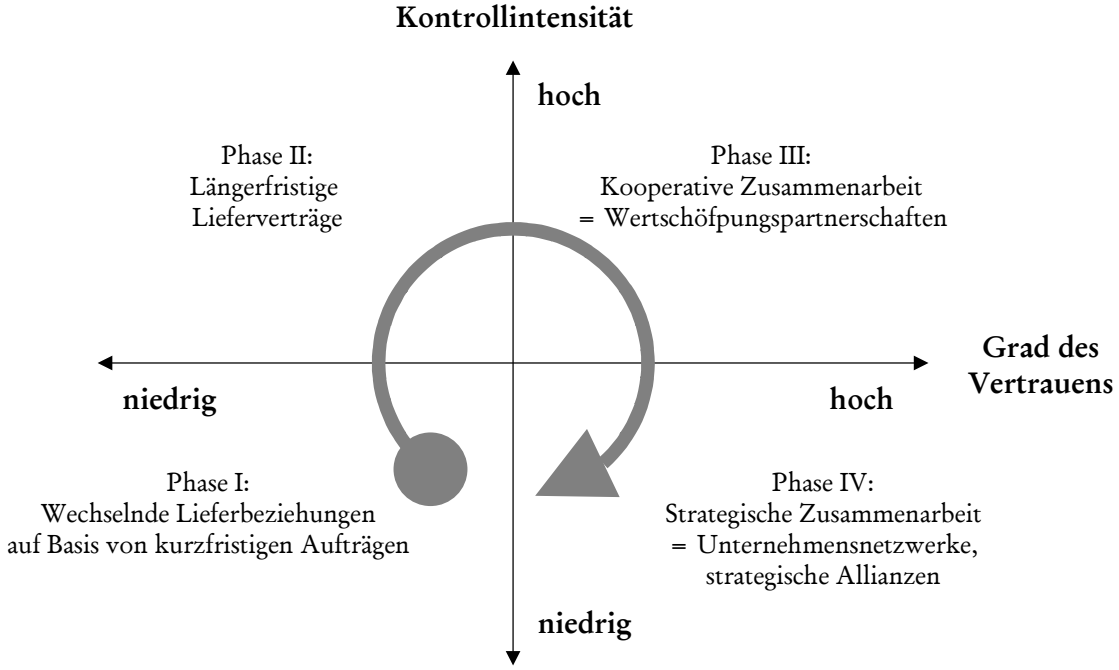
Arbeitsschritte zur Herstellung eines komplexen Produkts bzw. einer komplexen Dienstleistung aus. Zwischen Lieferant und Auftraggeber kann eine *„vertikale Kooperation"* entstehen, d. h. eine Kooperation zwischen Unternehmen aufeinanderfolgender Stufen der Wertschöpfungskette. Oftmals dominiert im Zulieferhandwerk jedoch die einseitige Abhängigkeit derart, daß man eher von einer hierarchischen Beziehung sprechen kann.

Bezüglich der Organisationsstrukturen bzw. Netzwerktypen wird grundsätzlich zwischen vertikalen und horizontalen Kooperationsformen unterschieden. Diese lassen sich weiterhin durch die Anzahl der Wertschöpfungsstufen differenzieren (siehe Abbildung 3).

Kooperationen zwischen Unternehmen der gleichen Branche sowie der gleichen Wertschöpfungsstufe („horizontale Kooperationen") oder Kooperationen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen, die auch als „diagonale Kooperationen" bezeichnet werden, bieten z. B. Handwerksbetrieben die Möglichkeit, Großaufträge anzunehmen.

Kooperative Formen der Zusammenarbeit, die sich in der gleichen Wertschöpfungsstufe befinden, werden laut Wildemann (1997, S. 437) verstärkt in kleinen und mittleren Unternehmen zum Einsatz kommen.

Abb. 4: Entwicklung unternehmensübergreifender Zusammenarbeit



Quelle: Wildemann (1997), S. 421

Kooperationsnutzen und Koordinierungsaufwand (Aufwand für die Koordination der Leistungserstellung sowie die Kontrolle ihrer Effizienz) stehen je nach Netzwerkintensität in unterschiedlichem Verhältnis zueinander. Den niedrigsten Kontrollaufwand, aber auch nur geringe Potentiale hinsichtlich einer wertschöpfungskettenüber-

greifenden Zusammenarbeit weisen Beziehungen auf der Basis reiner Markttransaktionen auf (Phase 1 in Abb. 4). Das günstigste Verhältnis zwischen Koordinierungsaufwand und Kooperationsnutzen zeigt sich erst bei vertrauensvoll agierenden Unternehmensnetzwerken (Phase 4).

Kooperationen können „strategische Allianzen" sein, zu denen sich ansonsten konkurrierende Unternehmen zusammenfinden. Im Idealfall kann es sich auch um „lernende Organisationen" handeln, die sich flexibel an die sich wandelnden Umfeldbedingungen anpassen. Das ist besonders wichtig, wenn die Unternehmensverbünde nicht nur bestehende Leistungen integrieren, sondern zusätzlich neue Tätigkeitsfelder erschließen wollen.

Im Handwerk kann zusätzlich unterschieden werden zwischen:

- Kooperationen gleicher Gewerke (z. B. loser Zusammenschluß, Einkaufs-, Werbegemeinschaft, Notdienste, Bieter- und Arbeitsgemeinschaften, Unternehmen mit eigener Rechtsform),
- Kooperationen mehrerer Gewerke (z. B. loser Zusammenschluß, Werbegemeinschaft, Bieter- und Arbeitsgemeinschaften, Systemführerschaften, Unternehmen mit eigener Rechtsform),
- handwerksübergreifende Kooperationen (auftragsbezogen z. B. mit Banken, Architekten, Kommunen).

2.3.2.2 Handwerkskooperationen[19]

Folgende wichtige **Voraussetzungen** müssen für erfolgreiche Kooperationen erfüllt sein:

- Kooperationen erfordern einen deutlich erkennbaren Nutzen für alle Beteiligten.
- Der mit einer Kooperation verbundene Aufwand (z. B. Organisation, Offenlegen der Betriebsdaten) muß in angemessenem Verhältnis zum zu erwartenden Ertrag stehen.
- Kooperationen erfordern ein gemeinsames Leitbild, Team-Gedanken, Aufgeschlossenheit und Transparenz.
- Die organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen müssen geklärt sein.
- Kooperationen erfordern eine (längere) „Kennenlernphase", in der das nötige Vertrauen zwischen den Betrieben entstehen kann.
- Die Bereitschaft zu Kooperationen erfordert in der Regel einen gewissen „Leidensdruck" z. B. durch Konkurrenzdruck oder Großaufträge.

Vorteile von Kooperationen sind:

- Überwindung von Kapazitätsengpässen,
- gemeinsame Nutzung komplementärer Ressourcen (Synergieeffekte),
- Kosteneinsparung durch das Zusammenlegen und die bessere Auslastung der Ressourcen,
- Kosteneinsparung durch gemeinsame Organisation, Angebotsstrategie und gemeinsames Marketing,

19 In diesem Kapitel werden Ergebnisse aus der itb-Projektarbeit zusammengefaßt.

- Reduktion der Risiken durch Zusammenführung spezifischer Kompetenzen,
- integrierte Systemlösungen statt Einzellösungen,
- Erschließung neuer Märkte z. B. durch das Angebot neuer Dienstleistungen,
- Angebot neuer komplexer Produkte bzw. Bereitstellung komplexer Dienstleistungen,
- Vergrößerung des räumlichen Einflußgebiets.

Risiken von Kooperationen liegen z. B. darin, daß Transaktionskosten die Kosten von Eigenentwicklungen übersteigen können. Außerdem können Geheimhaltungs-, Abstimmungs- oder Kommunikationsprobleme sowie rechtliche Unsicherheiten (z. B. Haftung, Gewährleistung) entstehen. Die Angst vor Einschränkung der Handlungsfreiheit des einzelnen Betriebs oder auch vor „Ideen-Klau“[20] schränken vielfach die Kooperationsbereitschaft von Betrieben ein. Weiterhin muß berücksichtigt werden, daß Betriebe langsam und „natürlich“ gewachsene Kooperationsstrukturen gegenüber absichtsvoller Planung von außen bevorzugen. Daraus folgt, daß Kooperationen nicht „verordnet“ werden können. Daher ist es von Vorteil, wenn bereits bestehende Kontakte und Vertrauensverhältnisse zu Kooperationen ausgebaut werden.

Ein *Problem* bei Kooperationen kann beispielsweise bei der gemeinsamen Preisfindung entstehen. Zu hoch kalkulierte Preise bei Kooperationsleistungen führen durch Sicherheitszuschläge der einzelnen Handwerker („Angstfaktor“) und durch die Unkenntnis der eigenen Wertschöpfung in den einzelnen Handwerksbetrieben zur Überteuerung des Gesamtangebots. Da der Preis jedoch in der Regel den entscheidenden Verhandlungsfaktor gegenüber den Konkurrenten darstellt (ohne Einfluß der Qualität), scheitern bisher vielfach die Angebote von Kooperationsleistungen. Die Wertschöpfung einer Prozeßkette ist nur schwer zu ermitteln. Ein Ansatz liegt in der Analyse des Produkts z. B. über ein Lastenheft oder die Evaluation über den Markt (Angebote einholen).

Im Handwerk beziehen sich Kooperationen in der Regel auf die Funktionsbereiche Produktion und Vertrieb. Das Thema Kooperation ist sehr facettenreich und kann von vielen verschiedenen Blickwinkeln aus detailliert untersucht werden. Hier soll nur ein *Beispiel* aus einem aktuellen Forschungsvorhaben des itb[21] vorgestellt werden.

Beispiel

Die Haustechnik-Gewerke stehen unter einem starken Wettbewerbsdruck, der nicht zuletzt auch hervorgerufen wird durch die Integration ehemals rein handwerklicher Betätigungsfelder in das Leistungsangebot der Industrie. Hinzu kommt die zunehmende Tendenz der Kunden, vollständige Leistungspakete nachzufragen. Aus diesen Gründen sollten nicht mehr nur die technische (Produkt-)Leistung wie die Elektroinstallation oder der Einbau einer Heizungsanlage, sondern die Ergebnisse dieser Technik, das Licht, die Wärme, bis hin zur kompletten Gebäudebewirtschaftung als Leistung angeboten werden.

20 Bezeichnend dafür ist, daß kaum Kooperationen im Bereich der Produktentwicklung bestehen.
21 Vgl. itb (1998).

Dies würde dem Kunden ein Maximum an Bequemlichkeit bieten und einer Kooperationsgemeinschaft von Handwerksbetrieben, die diese Leistungen „aus einer Hand“ anbietet, ermöglichen, sich auch in Zukunft mit zeitgemäßem Leistungsangebot im Wettbewerb behaupten zu können. Dem Kunden bietet beispielsweise eine solche umfassende Wärmelieferung folgende Vorteile:

- Der Gebäudeeigentümer kann über den Wärmepreis auch die Investitionskosten auf den Mieter übertragen. Als Betreiber der Heizungsanlage kann er dies nicht. Daher wird er einer Modernisierung der Heizungsanlage zustimmen.
- Für den Mieter entsteht kein Nachteil, da die mit ihm abgerechneten Investitionskosten durch die dank moderner Heizungstechnik eingesparten Energiekosten ausgeglichen werden.
- Die Umweltbelastungen werden reduziert, da moderne Heizungsanlagen weniger Energie verbrauchen und einen erheblich geringeren Schadstoffausstoß aufweisen.

Je kleiner der Betrieb, desto schwerer fällt der Entschluß zur Kooperation. Besonders groß scheint die Ablehnung in Betrieben, die vom Inhaber aufgebaut wurden und in denen die Bereitschaft fehlt, sich von den alten Gewohnheiten zu trennen („mentale Barriere“). Die Nachfolgegeneration scheint aufgeschlossener gegenüber Kooperationen (o. V. 1999, S. 24).

2.3.3 Neue Betriebsstrukturen und neue Arbeitsformen

2.3.3.1 Neue kundenorientierte Organisationsstrukturen

Allein der Kunde sichert die Zukunft eines Geschäfts. Kundenorientierung muß daher nach Maurus (1996) als eine „Philosophie, eine Leitidee und ein umfassendes Gesamtkonzept, das die gesamten Abläufe einer Organisation in eine bestimmte Richtung lenkt“, verstanden werden.

Das Handwerk arbeitet zwar schon immer kundenorientiert, hält jedoch an Traditionen fest, die bei sich ändernden Rahmenbedingungen, technischen Neuerungen und neuen IuK-Technologien nicht mehr zeitgemäß und unter Umständen auch existenzbedrohend sind. Ein deutlicher Wandel vollzieht sich beispielsweise vom Verkäufer- zum Käufermarkt. Nicht der Handwerker sagt dem Kunden, was dieser kaufen sollte, sondern er muß eruieren, was der Kundenwunsch ist und dafür eine individuelle Lösung finden. Durch den Wunsch vieler Kunden nach Komplettlösungen (z. B. „das Haus aus einer Hand“) können die Betriebe nicht mehr in ihrem Zunftdenken verharren. Die Frage lautet vielfach: Wie kann aus dem Zunftbetrieb ein moderner Dienstleister werden? Die wichtigsten Elemente eines modernen kundenorientierten Betriebs sind:

- kundenorientierte Unternehmenskultur/-identität,
- kundenorientierte Unternehmensstrategie,

– kundenorientierte Mitarbeiter und Führungssysteme,
– kundenorientierte Organisation,
– kundenorientierte Informationssysteme (Nagel/Rasner 1996, S. 27).

Die Unternehmensorganisation muß sich nach den sich stets verändernden kunden- und marktspezifischen Schwerpunkten ausrichten. Eine dynamische Organisationsentwicklung steht jedoch häufig im Widerspruch zu einer langfristig festgelegten (traditionellen) Unternehmensstruktur. Um dieses Dilemma vieler Handwerksbetriebe aufzulösen, müssen sie den Willen und die Fähigkeit entwickeln, bestehende Strukturen und Prozesse zu verändern. Dies setzt wiederum eine kritische, sich ständig selbst hinterfragende Unternehmenskultur voraus, die sich kontinuierlich verbessert.

„Marktgerechte Veränderungen müssen durch strukturimmanente Elemente und Prozeduren etabliert werden, die die Entwicklungsfähigkeit der Organisation in positive Bahnen lenkt" (Beek/Güssow/Winckler 1998, S. 15). Impulse, die vom Kunden kommen, müssen in organisatorische Antworten umgesetzt werden, was inner- und ggf. auch außerbetriebliche Kommunikation bzw. Vernetzung erforderlich macht.

Interne Vernetzung ist durch Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation an den Wertschöpfungsprozeß des Unternehmens zu bewirken. Bereichsübergreifende Teams müssen gebildet und Netzwerkstrukturen aufgebaut werden, die der kundenorientierten Ausrichtung der Gesamtorganisation gerecht werden. Dabei sind organisatorische Freiräume und intuitives, selbstverantwortliches und schnelles Handeln aller Mitarbeiter nötig. Hierarchische Strukturen und machtorientierte Unternehmensführung wirken dagegen eher hinderlich. Folglich muß sich auch der Führungsstil, das traditionelle Meisterbild und das Bild vom Mitarbeiter ändern – eine große Herausforderung für einen Betriebsleiter.

Durch die wachsende Verantwortung nimmt jeder Mit-Arbeiter zunehmend die Rolle eines Mit-Unternehmers ein. Von ihm wird unternehmerisches Denken und gegenüber dem Kunden die Wahrnehmung von Führungsfunktionen erwartet. Neben fachlichem Know-how sollten Management- und Sozialkompetenzen sowie kreatives Potential eingebracht werden, vorausgesetzt, daß ein erweiterter Handlungs- und Verantwortungsspielraum dies zuläßt (vgl. Nagel/Rasner 1996, S. 249f.).

Für das sogenannte Mitunternehmertum (auch: Entrepreneurship) ist von besonderer Bedeutung, daß die Mitarbeiter über Unternehmensziele und -grundsätze informiert sind und sich mit ihnen identifizieren können. Je klarer die Sinnbezüge zum Unternehmen oder zu einzelnen Dienstleistungen und Produkten sind, desto effektiver kann sich der Mitarbeiter den Markt- und Kundenbedürfnissen widmen (Beek/Güssow/Winckler 1998, S. 17). Eine Möglichkeit, solche unternehmerischen Strukturen zu schaffen, bietet z. B. eine neue Rechtsform, „die kleine AG", bei der die Mitarbeiter zu Aktionären werden können.[22]

Externe Vernetzung (siehe Kapitel 2.3.2) erfordert offene, dialogfähige Strukturelemente, die durch konsequente Serviceorientierung, Trendanalysen etc. gesichert wer-

22 Das Gesetz für die kleine Aktiengesellschaft ist 1994 in Kraft getreten. Siehe dazu mehr in Ladwig/Motte (1999).

den können. Dabei werden Handwerksbetriebe in Zukunft ohne Computertechnik nicht mehr auskommen. Wie sich die handwerklichen Betriebsabläufe z. B. durch die Nutzung des Internets im einzelnen verändern werden, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht eingeschätzt werden.

2.3.3.2 Arbeitsplatzgestaltung

Die Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsbedingungen wirken sich einerseits auf die Attraktivität eines Betriebs für potentielle Auszubildende und Fachkräfte und andererseits auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten aus. Ein hohes Maß an Zufriedenheit ist wiederum die Voraussetzung für eine langfristige Mitarbeiterbindung an einen Handwerksbetrieb. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Arbeitszeiten, aber auch Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (wie Lärm, Klima), Aufstiegschancen und Bezahlung.

Einerseits bietet das Handwerk attraktive Arbeitsplätze – vielseitig, kreativ, personenbezogen und konkret. Andererseits wechseln im Handwerk Ausgebildete häufig nach wenigen Jahren zur Industrie. Anreize wie leistungsgerechte Entlohnung, Mitarbeiterbeteiligung am betrieblichen Erfolg mit betrieblicher Altersvorsorge u. a. können im Handwerk in der Regel nicht angeboten werden. Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen sind im Handwerk vergleichsweise gering. Hinzu kommt, daß der Führungsstil, das Betriebsklima und das Ambiente eines Industriebetriebs vielfach auf junge Menschen „ansprechender“ wirken als ein „klassischer“ Handwerksbetrieb.

Für die meisten im Handwerk Beschäftigten gelten die tariflich vereinbarten Arbeitszeiten.[23] Manche Berufe – wie beispielsweise der Bäckerberuf – sind aufgrund ihrer Arbeitszeiten recht unbeliebt. Flexibilität bei der Arbeitszeiteinteilung bis hin zu individuellen Jahresarbeitszeitregelungen ist noch sehr selten. Auch die Möglichkeiten der familiengerechten Arbeitszeitgestaltung mit Heim- oder Telearbeit werden im Handwerk derzeit kaum angeboten.

Gesondert betrachtet werden müssen die vielen kleinen handwerklichen Familienbetriebe (unter zehn Mitarbeiter), in denen die Arbeitszeit bei den Familienangehörigen recht individuell gestaltet werden kann. Insbesondere die Unternehmerfrauen im Handwerk übernehmen vielfältige Aufgaben gleichzeitig (in Familie, Haushalt und im Betrieb), wodurch die effektive Arbeitszeit kaum meßbar ist. In der Regel arbeiten die Familienangehörigen auch nach „Feierabend“ und am Wochenende.

Aktuell scheint sich die Erkenntnis durchzusetzen, daß durch Kooperation die eigene Arbeitsbelastung reduziert werden kann. Dazu das folgende Beispiel.

---

23 An dieser Stelle muß aber auch auf die traditionell geringe Tarifwirksamkeit hingewiesen werden. Siehe dazu Oppolzer/Zachert (1998).

Beispiel

Malermeister Bernd S. aus der Pfalz war seine 80-Stunden-Woche leid und wollte die Verantwortung in seinem Betrieb mit 14 Mitarbeitern besser verteilen. Da er keine innerbetriebliche Lösung fand, kam er schließlich auf die Idee, sich externe Partner zu suchen. Gefunden hat er fünf junge Meister, die jeweils als Einzelunternehmer Einzelaufträge in Kooperation mit Bernd S. bearbeiten. Ist ein Auftrag abgeschlossen, rechnet der Jungunternehmer mit dem Kunden ab. Bernd S. ist mit 4,5% am Umsatz beteiligt. Vorteile für Bernd S.: Er hat keine 80-Stunden-Woche mehr und lernt neue Arbeitsweisen von seinen jungen Kollegen. (Dieses und weitere Beispiele im handwerk magazin 3/1999, S. 27.)

2.3.3.3 Über Ressourceneffizienz zum Umwelt-Dienstleister

Schon heute zeichnet sich das Handwerk in seinen Kernbereichen durch eine hohe strukturelle Nachhaltigkeit aus: regionaler Einkauf von Rohstoffen, Produkte mit hoher Lebensdauer und hoher Reparaturfreundlichkeit sowie die betriebliche Marktfunktion (dezentrale Erstellung und Darbietung differenzierter gewerblicher Güter und Dienstleistungen – vornehmlich in der Region, in welcher sich das Unternehmen befindet).

Umweltschutzauflagen und Energiepreise werden voraussichtlich weiter steigen und die Marktsituation und die Verbrauchergewohnheiten sich entsprechend ändern. Umweltschutz, Energie- und Ressourceneinsparung werden zu einem immer wichtigeren Betätigungsfeld vieler Gewerke. Alle Strategien, die auf eine Erhöhung der Ressourceneffizienz durch eine Erhöhung der Lebensdauer von Produkten abzielen, werden die Bedeutung handwerklicher Service-, Wartungs- und Reparaturdienstleistungen steigern. Das gleiche gilt für neue, innovative Nutzungsformen, z. B. die gemeinsame Nutzung langlebiger Güter oder Leasing. Dennoch liegt derzeit der Fokus vieler Gewerke auf dem Fertigungsprozeß. Die strategischen Marktvorteile des kundennahen, lokalen Handwerks könnten intensiver genutzt werden (Ax 1997a, S. 603f.).

Innovative Ansätze z. B. zur qualitativen und quantitativen Stoffflußbegrenzung können sein:

- Verringerung des Ressourceneinsatzes (Stoff- u. Energieeinsatz im Produkt),
- Effizienzsteigerung bei Ressourcennutzung,
- Verlangsamung des Stoffflusses („Entschleunigung“),
- Installation von Stoffkreisläufen,
- Aufbau regionaler Bezugs- und Vertriebsnetze,
- Dienstleistungsorientierung (Reparatur statt Neuproduktion, Leasing statt Verkauf).

Herstellerfirmen bringen immer mehr „umweltgerechte“ Produkte und Verfahren auf den Markt. Warum sie den Markt bisher kaum durchdringen, hängt auch mit dem Handwerk zusammen, das vielfach den neuen Anforderungen (z. B. Erwerb

technologischer Kenntnisse, Planungs- und Beratungskompetenz) nicht gewachsen ist. In Zukunft werden vom Handwerk weniger die Standardlösung „von der Stange" als vielmehr komplexe Einzellösungen (z. B. für Heizsysteme mit elektronischen Regelungssystemen) erwartet.

Beispiel

Voraussetzung für die sinnvolle Integration von Heizsystemen in den Hausbau ist ein planerisches Gesamtkonzept. Um z. B. eine effektive Wärmeversorgung von Niedrigenergiehäusern zu sichern, muß sorgfältig technisch und ökonomisch geplant und mit anderen Beteiligten (Architekten, andere Gewerke) eng zusammengearbeitet werden. Dadurch verändern sich die betrieblichen Abläufe und Strukturen (organisatorische, strategische, qualifikatorische und motivationale Veränderungen) sowie die Anforderungen an den Einzelnen im Betrieb. Bestimmte Aufgaben gewinnen an Gewicht: aktive (vs. reaktive) Beratung, (Fern-)Wartung, Kontrolle (inkl. EDV-Überwachungssysteme), Planung, Kalkulation.

Durch die Erweiterung seiner Beratungskompetenz hat das Handwerk die Chance, sich als *Umwelt-Dienstleister* zu etablieren. Ein solches Image verlangt von den Betrieben aber ein verändertes Dienstleistungsverständnis. Außerdem muß umfassende Beratung immer häufiger gewerkeübergreifend erfolgen. Aus diesem Grund muß das Handwerk in Zukunft verstärkt erweiterte bzw. neue Kooperationsformen mit anderen Gewerken, Kammern, Innungen, Planungs- und Architekturbüros u. a. suchen.

Wissenschaftliche Untersuchungen (z. B. vom IÖW, siehe unter: www.ioew.de) befassen sich mit der Frage, inwieweit ökologische Effizienz auf Innovation und Kooperation angewiesen ist. Nach Auffassung des IÖW sind mit der Netzwerkbildung auf Mesoebene der Region auch Effekte verbunden, die über den unmittelbaren funktionalen Zweck hinausgehen (z. B. die Stärkung von fachübergreifenden Kooperationen). Ökologisch orientierte Innovationsnetzwerke können in vielen Regionen auf bestehende Transfer- und Qualifikationseinrichtungen zurückgreifen. Gerade die übergreifenden Aspekte der nachhaltigen Entwicklung wie die notwendige Integration sozialer, ökologischer und ökonomischer Fragestellungen ist auf die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit der regionalen Akteure angewiesen.

2.3.4 Generationenwechsel

Die Qualität der betrieblichen Leistung hängt stark von der Persönlichkeit des Meisters (im Sinne eines Betriebsleiters) ab, seinen Fähigkeiten und Kenntnissen, die von technisch-sachlichen und organisatorisch-steuernden bis zu kaufmännischen und sozial-kommunikativen reichen müssen (Brüggemann/Riehle 1995, S. 46). Die Betriebsleiter sind Unternehmer und Arbeiter zugleich.

Zu den Merkmalen des Handwerks gehörte seit Jahrhunderten die Praxis der Betriebsübergabe innerhalb der Familie an die nächste Generation. Die Zunft diente als kontinuitätsstiftender Faktor, als politische und soziale und besonders „moralische"

Organisation, deren Grundsätzen sich (auserwählte) Betriebsnachfolger kaum entziehen konnten (Brüggemann/Riehle 1995, S. 52).

Die Gründergeneration der Nachkriegszeit ist zum Wechsel bereit. Zwar fehlen genaue Zahlen, aber das Institut der Deutschen Wirtschaft geht davon aus, daß allein in den alten Bundesländern in den nächsten zehn Jahren bis zu 700.000 Betriebe einen neuen Eigentümer suchen werden. Fast ein Viertel der insgesamt 2,9 Millionen Selbständigen ist älter als 55 Jahre. Von allen Selbständigen ist jeder zwölfte über 60 Jahre alt. Daher werden Nachfolger bereits in naher Zukunft gebraucht. In den neuen Ländern ist die Altersstruktur mit 77.000 Selbständigen über 55 Jahren etwas günstiger (Jagoda 1999, S. 3).

Es liegt nach Darstellung des Präsidenten der Bundesanstalt für Arbeit, Jagoda, im gesamtwirtschaftlichen Interesse, die Nachfolge in den Handwerksbetrieben sicherzustellen – nicht zuletzt deswegen, weil viele Arbeitsplätze davon abhängen. Die Ausbildung der Handwerker muß Anreize für die Selbständigkeit bieten und adäquat darauf vorbereiten.

Bis zur Jahrtausendwende steht in 300.000 mittelständischen Unternehmen die Übergabe an die nächste Generation an. Allein im Handwerk werden es (laut Deutsches Handwerk *report* 2/99, S. 29) in den nächsten fünf Jahren rund 200.000 sein. Nach Erkenntnissen der Deutschen Ausgleichsbank haben zwei Drittel der betroffenen Betriebe noch keine Planungen zur Unternehmensnachfolge angestellt. Und in etwa drei von vier Unternehmen können Familienmitglieder den Betrieb weiterführen – jedem vierten droht die Stillegung, was etwa vier Millionen Arbeitsplätze gefährdet.

Um hier vorbeugend wirken zu können, haben der Deutsche Industrie- und Handelstag, der Zentralverband des Deutschen Handwerks sowie die Deutsche Ausgleichsbank eine Initiative *Change/Chance* ins Leben gerufen. Neben Beratungsangeboten der Kammern und Fachverbände stehen Interessierten drei Datenbanken mit Unternehmensbörse, Veranstaltungskalender und Ansprechpartnern zum Thema Unternehmensnachfolge im Internet zur Verfügung. Außerdem stellt *Change/Chance* Broschüren, Checklisten und Fachinformationen zur Verfügung (siehe www.change-online.de).

Die Chancen, die in diesem bevorstehenden größeren Generationswechsel liegen, wurden im Laufe dieser Arbeit bereits angesprochen. Sie liegen vor allem in der größeren Aufgeschlossenheit der jungen Generation gegenüber

- einem neuen Rollenverständnis des Meisters und Betriebsleiters,
- neuen Organisationsformen im Handwerksbetrieb,
- neuen Informations- und Kommunikationstechnologien und
- zwischenbetrieblichen Kooperationen.

Durch neue Organisationsstrukturen und Qualifikationsprofile wird das Handwerk vielleicht auch „neue“ Personengruppen wie Akademiker und Frauen für sich gewinnen können. In großem Maße hängt es von der nachfolgenden Generation ab, in welche Richtung sich der Wandel im Handwerk vollziehen wird und welchen Platz das Handwerk in Zukunft in unserer Gesellschaft einnehmen wird.

B Akteure und Beteiligung

3 Unterstützende Maßnahmen zur Stärkung der Dienstleistungsorientierung und des nachhaltigen Wirtschaftens im Handwerk

In diesem Kapitel soll ein Einblick in die verschiedenen Fördermaßnahmen zur Stärkung der Dienstleistungskompetenz des Handwerks gegeben werden, die zur Zeit auf Bundesebene initiiert werden. Weiterhin werden Projekte vorgestellt, die sich mit der stärkeren Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens im Handwerk befassen. Für weitere Recherchen befinden sich im Anschluß an das Literaturverzeichnis alle relevanten Internet-Adressen.

3.1 „Dienstleistung für das 21. Jahrhundert“

Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF) will seit 1996 mit der Initiative „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“ die Innovations- und Zukunftspotentiale des Dienstleistungssektors in Deutschland mobilisieren, um die Stellung der Unternehmen im internationalen Wettbewerb zu stärken und die Anzahl und Qualität der Arbeitsplätze zu erhöhen. Dabei stehen klassischen Faktoren wie Organisation, Qualifikation, Gesundheit und Technik im Mittelpunkt des Interesses.[24]

Im Vorfeld dieser Initiative wurden Analysen und Bewertungen des nationalen und internationalen Stands der Wissenschaft durchgeführt sowie Trends und Zukunftsszenarien von zwölf Arbeitskreisen aus Vertretern unterschiedlicher Bereiche (Politik und öffentliche Hand, Dienstleister aller Art, sowohl private Unternehmen als auch öffentliche Verwaltungen und profit- oder nonprofit-orientierte Organisationen wie z. B. Kammern und Verbände) aufgezeigt. Angesprochen waren darüber hinaus all diejenigen, die den Dienstleistungsbereich unterstützen, wie Hersteller und Anbieter von Technik, Berater, Forscher, Institutionen der Aus- und Weiterbildung sowie Vertreter des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Zwölf Leitsätze entstanden für die weitere Arbeit:

- Erhalt und Verbesserung des Lebens- und Wirtschaftsstandorts,
- zukunftsfähiges und nachhaltiges Wirtschaften,
- Einbindung in globale Kooperationen,

24 Vgl. Bullinger (1995).

- Schaffen attraktiver Arbeitsplätze für unterschiedliche Qualifikationen,
- Stabilisierung von Beschäftigung und sozialer Sicherheit,
- kreative und persönlichkeitsfördernde Arbeitsgestaltung,
- sozial und ökologisch orientierte Technikgestaltung,
- Innovations- und Anpassungsfähigkeit des Bildungssystems,
- Verbesserung der Kunden- und Nutzerorientierung,
- Weiterentwicklung und Sicherung der offenen Gesellschaft,
- Unterstützung vernetzter vertikaler und horizontaler Kooperationen,
- Verbesserung von Handlungsfähigkeit und Partizipationschancen.

Als Ergebnis der Arbeit dieser zwölf Arbeitskreise wurden sechs Forschungsfelder definiert, denen insgesamt 13 sogenannte „Prioritäre Erste Maßnahmen“ (PEM) zugeordnet wurden. Die davon realisierten zehn PEMs hatten die Aufgabe, den Forschungs- und Handlungsbedarf in den einzelnen Themenfeldern weiter zu konkretisieren. Zwei PEMs sollen hier kurz vorgestellt werden.

3.1.1 „Handwerk als Leitbild für Dienstleistungsorientierung in innovativen KMU“

Ziel des Projekts (PEM 8) war die Identifizierung neuer Handlungsfelder im Dienstleistungsbereich, um in kleinen und mittleren Unternehmen die Beschäftigung zu sichern bzw. auszuweiten. Das itb koordinierte im Rahmen des gerade abgeschlossenen Vorhabens sechs unterschiedliche Forschungsfelder. Vier dieser Module beschäftigten sich mit neuen Dienstleistungen in bestehenden Handwerksunternehmen, während sich zwei weitere Module auf den Entstehungsprozeß kleiner und mittlerer Unternehmen konzentrierten.

Allgemeine Projektempfehlung bezogen auf das Handwerk ist, daß Handwerksbetriebe verstärkt nach neuen Marktnischen/-segmenten suchen müssen, bedrohte Marktsegmente stärken und aktives Marketing betreiben. Um diesen gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden, sollten sich Betriebe zu Leistungsverbünden zusammenschließen. Sie müssen ihre jeweilige Kernkompetenz definieren und mit geeigneten Partnern die notwendigen Systemdienstleistungen konkurrenzfähig und kundengerecht anbieten. Die auf das Handwerk bezogenen Projektergebnisse sind hier zu *themenspezifischen Empfehlungen* zusammengefaßt.[25]

Themenkomplex „Kooperation“

Empfehlung 1: Synergiepotentiale einer Kooperation effizienter ausschöpfen

Empfehlung 2: Grundmodelle zur vertraglichen Ausgestaltung von Kooperationen erproben

Empfehlung 3: Gewerkeübergreifendes Netzwerk kooperationsbereiter Betriebe aufbauen

Empfehlung 4: Professionelles Kooperationsmanagement aufbauen

Empfehlung 5: Leitbilder für die aktive Gestaltung dauerhafter Kooperationen entwickeln

25 Die ausführliche Darstellung der Handlungsempfehlungen ist dem itb-Bericht 1998 zu entnehmen.

Empfehlung 6: Einsatzmöglichkeiten der im jeweiligen Gewerk genutzten Techniken für andere Gewerke transparenter machen

Empfehlung 7: Innovative Ideen und Techniken umsetzen, die ein einzelner Betrieb aus finanziellen, wirtschaftlichen oder Know-how-Gründen nur schwer realisieren kann

Empfehlung 8: Komplexe Produkte in Kooperationen mit Hilfe von Kooperationsmodellen erstellen und vermarkten

Themenkomplex „Komplexe Produkte als Dienstleistungsform"

Empfehlung 9: Hilfestellungen für die Realisierung von Komplettlösungen anbieten

Empfehlung 10: Das Interesse des Handwerks muß sich stärker auf kundenorientierte Problemlösungen konzentrieren

Empfehlung 11: Spezielle handwerksgerechte Projektmanagementsysteme für komplexe Produkte einführen

Empfehlung 12: Gezielte Entwicklung von innovativen Dienstleistungen fördern

Themenkomplex „Aus- und Weiterbildung"

Empfehlung 13: Im bestehenden Aus- und Weiterbildungssystem Module integrieren, die zur Erstellung komplexer Produkte erforderlich sind

Empfehlung 14: Betriebliche Ressourcen durch Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Kenntnisse nutzen

Empfehlung 15: Nutzungsmöglichkeiten des Internets ausschöpfen

Empfehlung 16: Qualifizierungsverbund: Weiterbildung muß zu einem festen Bestandteil der Unternehmenspolitik werden

Themenkomplex „Beratung, Marketing, Management"

Empfehlung 17: Professionelle Betriebsberatung durch „Coaching" ergänzen

Empfehlung 18: Handwerksgerechte Marketingkonzepte entwickeln und umsetzen

Empfehlung 19: Beschwerdemanagement und Qualitätssicherung als Chance begreifen

Empfehlung 20: Auftragsakquisition und Kundenbindung phantasievoll gestalten

Themenkomplex „Strukturelle Rahmenbedingungen"

Empfehlung 21: Kunden für Dienstleistungen sensibilisieren und Verrechnungskonzepte für „versteckte" Dienstleistungen erarbeiten

Empfehlung 22: Die Dienstleistungsorientierung muß branchendifferenziert erfolgen

Empfehlung 23: Die Organisationen des Handwerks müssen sich auf die Unterstützung der Betriebe bei der Realisierung von Dienstleistungen vorbereiten

Empfehlung 24: Dienstleistungsorientierte Auftragserfüllung durch berufsfeldübergreifende Ausbildung erleichtern

Die Vielzahl der in diesem Projekt erarbeiteten Forschungsbedarfe und Handlungsempfehlungen verdeutlichen das weite Spektrum für notwendige Verbesserungsmaßnahmen im Handwerk. Um die Dienstleistungsorientierung gezielt zu fördern, sollten die zukünftigen Arbeitsschwerpunkte nach den Projekterkenntnissen in folgenden Bereichen liegen:

– Ausweitung des Angebots sekundärer Dienstleistungen (z. B. technische, betriebswirtschaftliche, juristische Beratungsleistungen und Coaching);

- Entwicklung und Angebot zielgerichteter, zeitgemäßer, fachübergreifender Qualifizierungsmaßnahmen auch mittels neuer Medien;
- Einrichtung regionaler Informations- und Koordinierungsstellen für innovative Handwerksunternehmen im gesamten Bundesgebiet zur Beschäftigungssicherung und -intensivierung. Diese Stellen sollten anschließend untereinander und mit einem zentralen Kompetenzzentrum (virtuell) vernetzt werden.

3.1.2 „Öko-effiziente Dienstleistungen als strategischer Wettbewerbsfaktor zur Entwicklung einer nachhaltigen Wirtschaft“

Im Rahmen der Initiative „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“ des BMBF wurde mit der Untersuchung „Öko-effizienter Dienstleistungen“ (PEM 4) in zwei Wirtschaftsbereichen ein zentraler Forschungsbedarf an der Schnittstelle von Anpassungsdruck, Strukturwandel und "nachhaltiger Wirtschaft" bearbeitet. Der Bereich „Wohnen/Versorgung“ wurde aufgrund seiner hohen Ressourcen- und Emissionsintensität ausgewählt, beim Bereich „Kfz/Mobilität“ war die volkswirtschaftliche Bedeutung und der massive Strukturwandel ausschlaggebend. In beiden Bausteinen wurden bereits bestehende Dienstleistungsinitiativen untersucht, Erweiterungen und Verknüpfungen von Dienstleistungen gefunden und zum Teil auch neue Dienstleistungskonzepte entwickelt.

Im Baustein „Wohnen/Versorgung“ wurden im Zusammenwirken mit Wohnungsunternehmen und Entwicklungsgesellschaften die Modelle des mobilen Wohndienstleisters und der quartierbezogenen Dienstleistungsagentur entwickelt. Dabei wurden Vorteile für Wohnungsunternehmen, Anwohner, Handwerksbetriebe und sonstige Serviceanbieter sowie positive Wirkungen auf Beschäftigung und Umwelt sichtbar. Mit den Unternehmen der Wasserversorgungswirtschaft wurden ebenfalls spezifische öko-effiziente und rentable Dienstleistungen analysiert. Für die Energieversorgungsunternehmen wird eine breite Palette von Energiedienstleistungen wie z. B. Contracting-Programme, Direktwärmeservice und Dienstleistungen im Bereich regenerativer Energien zu einem zentralen Geschäftsfeld werden.

Aufgrund des erheblichen Anpassungsdrucks im Kfz-Handel und Kfz-Handwerk denken vor allem mittlere und große Handwerks- und Handelsunternehmen über neue Dienstleistungen nach. Kleinere Unternehmen sind hier eher zurückhaltend; sie haben spezifische Probleme, ihr Dienstleistungsspektrum auszuweiten. Trotz der berechtigten Skepsis sind aus Sicht der beteiligten Kfz-Handwerksbetriebe insbesondere zwei öko-effiziente Dienstleistungsbereiche von besonderem Interesse: zeitwertgerechte Reparatur mit Alt- und Gebrauchtteilen (Aufbau funktionierender logistischer Netzwerke für Gebrauchtteile) sowie neue Mobilitätsdienstleistungen (Kilometer-Leasing, Car-Sharing, Car-Pooling, Pool-Leasing, Öko-Fahrtraining etc.) im Sinne eines „Autohauses als Fachmarkt für Mobilität“. In beiden Bereichen werden von den meisten der beteiligten Unternehmen Marktchancen gesehen, wobei die zeitwertgerechte Reparatur mit Alt- und Gebrauchtteilen für den durchschnittlichen Handwerksbetrieb im Moment noch näher liegt als die Vision vom „Autohaus als Fachmarkt für Mobilität“.

Auch in diesem Projekt wurden zahlreiche Handlungsempfehlungen ausgesprochen.[26] An dieser Stelle werden einige zu den Themen „zeitwertgerechte Reparatur mit Alt- und Gebrauchtteilen“ und „Fachmärkte für Mobilität“ ausgewählt:

Themenkomplex „Zeitwertgerechte Reparatur mit Alt- und Gebrauchtteilen“

Empfehlung 1: Abstimmung und Aufgabenteilung (Kooperation) zwischen Herstellern, Zulieferern, Verwerterbetrieben und Werkstätten über Potentiale und Einsatzmöglichkeiten der Alt- und Gebrauchtteile

Empfehlung 2: Aufbau von Vertriebskanälen für die Alt- und Gebrauchtteile

Empfehlung 3: Herstellung von Preistransparenz und Preisdifferenz

Empfehlung 4: Aufklärung über Qualität und Sicherheit zur Stärkung der Kundenakzeptanz

Die Altautoverwertung ist auf Ergebnisse aus technischen, logistischen und wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsgebieten angewiesen. Forschungsbedarf besteht vor allem beim Netzwerkdesign. Eine optimale Ausgestaltung entsorgungslogistischer Netzwerke ist entscheidend für deren wirtschaftlichen Erfolg. Sie erfordert interdisziplinäre Lösungsansätze mit den folgenden Schwerpunkten: Organisation (Kooperationsformen, Finanzierungsmodelle etc.), Produktspektrum (ökonomische und ökologische Eignung von Gebrauchtteilen), Qualitätssicherung (Funktionsüberprüfung, Fehlererkennung, Restlebensdauerabschätzung etc.), Logistik (Touren-, Routen-, Standortplanung, Stufigkeit und Zuordnung des Systems, Material- und Informationsfluß etc.), Recht (Haftungsfragen, Entsorgungsüberwachung etc.), Öko-Effizienz (Festlegung von Umweltzielen, Strategien zur Entwicklung öko-effizienter Netzwerke, Entwicklung von Kennzahlen zur Öko-Effizienzbewertung etc.).

Als Voraussetzung für das Dienstleistungsengineering sind darüber hinaus Fragestellungen der Marktentwicklung zu thematisieren. Dazu zählen insbesondere: Nachfrageabschätzung, Dienstleistungsansprüche und Zahlungsbereitschaft potentieller (End-)Kunden, Potentiale zur Veränderung des Konsumverhaltens, Strategien zur Markteinführung (Marketing).

Themenkomplex „Fachmärkte für Mobilität“

Empfehlung 5: Aufbau regionaler Kooperationen von Autohäusern und Werkstätten, die markenübergreifend sowie flexibel sein sollten

Empfehlung 6: Aufbau eines geeigneten Fahrzeugpools und Betreuung bestimmter Standorte durch die Autohäuser/Werkstätten

Empfehlung 7: Nutzung der Kooperationskompetenzen des Branchenverbands; Ziel sollte der Aufbau einer markenübergreifenden Mobilitätsverbundgesellschaft (MVG) des Kfz-Gewerbes sein

Empfehlung 8: Intensive Kooperationen zwischen „Fachmärkten für Mobilität“ bzw. MVGs des Kfz-Gewerbes mit ÖPNV, Bahn, Autovermietern, Car-Sharing-Organisationen, Taxiunternehmen, Wohnungsbaugesellschaften und Kommunen, um möglichst rasch ein flächendeckendes Netz an Standorten aufbauen und Kooperationsvorteile nutzen zu können

26 Siehe dazu Wuppertal Institut (1998).

Empfehlung 9: Angebot spezieller Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte in Autohäusern und Werkstätten zur Veränderung des objektbezogenen Dienstleistungsverständnisses (Objekt: Auto) in ein subjektbezogenes (individuelle Mobilität)

Im Zusammenhang mit den Empfehlungen 5-9 ergeben sich folgende Forschungsfragen:

- Lassen sich durch Autohäuser/Werkstätten neue Kundensegmente für einen „öffentlichen Individualverkehr" (Kilometer-Leasing) erschließen?
- Welche empirisch feststellbaren Wirkungen hat dies auf die Öko-Effizienz des Verkehrs?
- Wie lassen sich produktorientierte Dienstleistungsverständnisse (Auto) in kundenbezogene (Mobilität, Erlebnis) transformieren?
- Unter welchen Bedingungen entstehen Innovationskooperationen zur Umsetzung des neuen Betriebstyps „Fachmarkt für Mobilität"?
- Wie bewältigt die zu gründende Mobilitätsverbundgesellschaft des Kfz-Gewerbes das Spannungsverhältnis von Wettbewerb und Kartellierungsgefahr?

3.1.3 „Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk"

Im Anschluß an die Prioritäre Erste Maßnahme 8 (PEM 8, siehe oben) wird in den Jahren 1999 und 2000 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) die Ausarbeitung von bis zu 100 Geschäftsplänen finanziell unterstützt, die von Handwerksbetrieben zu erarbeiten sind und in den Unternehmen die Erweiterung des Angebotsspektrums um innovative Dienstleistungen zum Gegenstand haben. Der zu entwickelnde Geschäftsplan sollte Aussagen über die Chancen und Risiken des neuen Geschäftsfelds enthalten. Die neuen Dienstleistungen müssen deutlich über die derzeit üblichen und möglichen Serviceangebote hinausgehen. Des weiteren sollen sie später auch für andere Handwerksunternehmen vorbildlich sein („Modellösung").

Besondere Aufmerksamkeit wird dabei Geschäftsplänen mit gewerkeübergreifenden innovativen Dienstleistungen zwischen mehreren Betrieben des Handwerks oder zwischen Handwerks- und anderen Betrieben – sogenannten Kooperationsverbünden – geschenkt. Grenzübergreifende internationale Zusammenarbeit wird ebenfalls positiv bewertet. Neben der Stärkung von Rentabilität und Qualität sollen die neuen Geschäftsideen auch zu einer Verbesserung qualifizierter Beschäftigung beitragen.

Die Maßnahme wird durch das Deutsche Handwerksinstitut (DHI) begleitet. Seine Aufgaben liegen in

- der Begleitung des Fortgangs der Arbeiten im Kontext der Geschäftsplanerstellung in den ausgewählten Handwerksunternehmen, wobei mit der Begleitung keine betriebliche Einzelberatung verbunden sein soll,
- der Unterstützung der ausgewählten Handwerksbetriebe bei der Identifizierung von Erfolgsfaktoren dieser Betriebsvorhaben sowie der Ableitung von Quintessenzen,

– der Entwicklung von Maßnahmen, die die weitere Verbreitung der erfolgreich realisierten Geschäftspläne gewährleisten (Veröffentlichungen in Handwerkspresse, Messepräsentationen usw.).

Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), Handwerkskammern und Fachverbände leisten dazu Unterstützung.

3.2 Beispiele öffentlich geförderter Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften

Im Rahmen eines anderen Förderprogramms des BMBF „Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften“ werden derzeit zahlreiche Projekte durchgeführt, von denen an dieser Stelle ebenfalls zwei kurz vorgestellt werden sollen.

3.2.1 Regionale Ansätze nachhaltigen Wirtschaftens

Ein Projekt des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) befaßt sich mit der regionalen Unternehmensvernetzung zur Schließung von Energie- und Stoffkreisläufen. Am Beispiel von zwei Regionen mit unterschiedlichen Wirtschaftsstrukturen sollen die Möglichkeiten für eine zwischenbetriebliche Vernetzung von Stoff- und Energieströmen und für eine Dematerialisierung von Stoffströmen durch Einsatz von IuK-Technologien untersucht werden.

Dazu sollen in Zusammenarbeit mit (Handwerks-)Unternehmen aus dem Produktions- und Dienstleistungssektor Konzepte und konkrete Umsetzungsvorschläge so weit erarbeitet werden, daß diese nach Abschluß des Projekts selbständig realisiert werden können. Dabei werden von den durchführenden wissenschaftlichen Institutionen zusammen mit lokalen Partnern zwei unterschiedliche, aber abgestimmte und eng verzahnte Ansätze verfolgt. Durch den „stoffstrombezogenen Ansatz“ sollen die Vernetzungspotentiale ausgewählter Stoffströme bzw. Dematerialisierungspotentiale entlang der Wertschöpfungskette mit den relevanten Akteuren in der Region untersucht werden. Bei dem „akteursbezogenen Ansatz“ sollen ausgehend von geeigneten Akteuren die Vernetzungspotentiale der Stoffströme zwischen diesen Akteuren aufgezeigt werden.

Da bei beiden Ansätzen Informations- und Kommunikationstechniken eine wichtige Rolle für die Vernetzung spielen, sollen diese Bereiche in der Untersuchung besonders berücksichtigt werden.

3.2.2 Stoffverwertungsnetzwerke

Gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt wurde in einer Modellregion im Heidelberger Industriegebiet Pfaffengrund ein zwischenbetriebliches Stoffverwertungsnetzwerk mit 14 Unternehmen aufgebaut. Hintergrund dieses Projektes war, daß die Entsorgung von Abfall für kleinere und mittelständische Unternehmen meist mit höheren Kosten verbunden ist als für Großunternehmen. Daraus ergeben sich komparative Produktionskostennachteile, die sich jedoch im Verbund mit anderen

Betrieben zumindest partiell ausgleichen lassen (Liesegang/Sterr/Würzner 1998, S. 167).

In Kapitel 2.2.2.1 wurde ausgeführt, daß das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz in Handwerksbetrieben erst noch umgesetzt werden muß. Doch der Einstieg in eine (auch finanziell) attraktive Stoffkreislaufwirtschaft ist für Handwerksbetriebe vergleichsweise schwer. Die Vorteile eines zwischenbetrieblichen Stoffverwertungsnetzwerks können anhand von drei Effekten dargestellt werden:

- *Skaleneffekt* durch die Einrichtung eines firmenübergreifenden virtuellen Abfallmengenpoolings und die (preislich günstigere) Entsorgung größerer Abfallmengen derselben Abfallart;
- *Transparenzeffekt* durch die Vergleichbarkeit entsorgungswirtschaftlicher Konditionen über Betriebsgrenzen hinweg, was bei Entsorgern zum Teil zu raschen preislichen Anpassungsprozessen (zum Vorteil der Betriebe) führte;
- *Privatisierungseffekt* durch das Inkrafttreten des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes, was zu neuem Wettbewerb in der Entsorgungswirtschaft führt (ebenda, S. 182).

Die Ergebnisse dieses Projekts können als Grundlage für die Netzwerkbildung in weit größeren Räumen genutzt werden. Zu diesem Zweck wurde nun im Rahmen des o. g. BMBF-Forschungsprogramms „Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften“ ein dreijähriges Folgeprojekt für den Rhein-Neckar-Raum gestartet.

3.3 Unterstützende Maßnahmen der Handwerksorganisationen

Die Organisationen des Handwerks, also die Handwerkskammern, Innungen und Fachverbände, arbeiten weitgehend selbstbestimmt und verfolgen demnach keine einheitliche Linie. Sie reagieren vielmehr auf spezifische regionale bzw. branchenbezogene Bedarfe. Vielfach hängt das Angebot an Informationsveranstaltungen oder Schulungsmaßnahmen zu aktuellen Themen wie IuK-Technologien und Dienstleistungskompetenz jedoch nicht nur vom Bedarf ab, sondern auch vom Engagement einzelner Personen in den Organisationen. So ist beispielsweise zu beobachten, daß es aufgeschlossene Kammervertreter gibt, die auch bereit sind, in Forschungsprojekten mitzuwirken und die Ergebnisse als Multiplikatoren an die Betriebe weitertragen. Andere Handwerkskammern „kochen ihr Süppchen“ nach eher traditionellem Stil, was verstärkt zu Unzufriedenheit bei den Betrieben führt, die zwangsweise zahlende Handwerkskammermitglieder sind. Immer wieder wird diskutiert, ob die Organisation des Handwerks noch zeitgemäß ist.

Neuerungen, die meiner Meinung nach in die richtige Richtung gehen, sind:

- Vernetzung und einheitliche Darstellung aller Handwerkskammern per Internet,
- gleichartige Angebotsstruktur im Internet (Weiterbildung, Börsen, Datenbanken usw.),

- einheitliche Schulungen der Betriebsberater der Kammern (z. B. bietet das itb einmal jährlich Schulungen an; 1999 stand das Thema „Dienstleistung“ auf dem Programm),
- Entwicklung eines Beraterinformationssystems (Projekt des itb),
- Einrichtung von Innovations- und Kompetenzzentren, die miteinander vernetzt sind (Ziel des ZDH),
- Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH, siehe Kapitel 2.3.1),
- Initiative *Change/Chance* zur Sicherung der Unternehmensnachfolge durch junge qualifizierte und motivierte Menschen.

Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), der Deutsche Handwerkskammertag (DHKT) sowie die sechs Forschungsstellen des Deutschen Handwerksinstituts (DHI) unterstützen das Handwerk im Anpassungsprozeß an die modernen Anforderungen des 21. Jahrhunderts. Ein wichtiger Aspekt dabei wurde bereits in Kapitel 2.3.1 behandelt – die Ausbildung. Eine Expertengruppe, der auch die IG Metall angehört, erarbeitet neue Ausbildungskonzepte. Auch das Meisterprüfungswesen wird deutlich modernisiert (siehe Kapitel 2.3.1).

Im Bereich der Weiterbildung müssen noch bessere Formen gefunden werden, die von mehr Handwerkern akzeptiert werden. Hier setzen die Organisationen überwiegend auf klassische Schulungen, die zur Vermittlung neuartiger Kompetenzen (z. B. Dienstleistungskompetenz, Kooperationsfähigkeit) kaum geeignet sind. Um die Reduzierung der bereits benannten Diskrepanz zwischen (theoretischem) Qualifizierungsbedarf im Handwerk und tatsächlicher Nachfrage müßten sich die Kammern stärker bemühen.

Das Thema Umweltschutz hat in den letzten Jahren in den Handwerksorganisationen eher an Bedeutung verloren. Es werden zwar Informationsveranstaltungen zu neuen gesetzlichen Regelungen durchgeführt, da aber die Resonanz im Handwerk gering ist, beschränken sie sich in der Regel auf das Minimum. Es wäre jedoch wichtig und wünschenswert, wenn Aspekte wie „Umwelt-Dienstleistungen“, „Ressourceneffizienz“ und „Stoffstrommanagement“ auch speziell unter marktstrategischen und ökonomischen Gesichtspunkten thematisiert würden.

3.4 Einfluß der Gewerkschaften und Betriebsräte

Der Einfluß der Gewerkschaften und Betriebsräte in den Handwerksbetrieben ist heute vergleichsweise gering, obwohl die Gründung der ersten Gewerkschaften aus dem Handwerk hervorging. Durch die geringe durchschnittliche Mitarbeiterzahl weisen relativ wenig Handwerksbetriebe einen Betriebsrat auf, und nur wenige Beschäftigte des Handwerks sind gewerkschaftlich organisiert (die meisten in der IG-Metall, IG Bau und Gewerkschaft Holz und Kunststoff). Man kann davon ausgehen, daß nur

etwa drei bis vier Prozent der Handwerksbetriebe von 5-49 Beschäftigten einen Betriebsrat haben (Wiesehügel 1996, S. 59). [27]

Das Sekretariat Handwerkspolitik des DGB arbeitet in erster Linie mit den Handwerksorganisationen zusammen. Der DGB ist für die Koordination der Arbeitnehmer-Mitwirkung in der Selbstverwaltung der sozialen Sicherungssysteme sowie in den Kammern und Berufsbildungsausschüssen zuständig und nimmt Einfluß auf die Handwerksgesetzgebung. Er wirkte beispielsweise an der Novelle der Handwerksordnung sowie bei der Neugestaltung der Innungs- und Kammersatzungen mit und setzt sich verstärkt für die Arbeitnehmervertretung in den Handwerkskammern ein. Mit Hilfe von handwerkspolitischen Arbeitskreisen auf Bundes-, Landes und Kreisebene soll die DGB-Handwerksarbeit in Zukunft intensiviert werden. Für die mitgliedernahen Aufgaben sind die Mitgliedsgewerkschaften zuständig (Greuenich 1996, S. 27).

Die Einzelgewerkschaften befassen sich nicht nur mit Fragen der Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsschutz und Sicherheit von Arbeitsplätzen, sondern wirken auch im Handwerk bei der Neugestaltung von Ausbildungsinhalten mit und bieten Schulungen insbesondere zum Thema „Recht und Organisation im Handwerk“ an.

Zukünftige Aufgabe der Gewerkschaften in bezug auf das Handwerk sollte ein verstärktes zielgerichtetes Zusammenwirken aller Ebenen (Handwerksorganisationen, Gewerkschaften, Betriebsräte) sein (John 1996, S. 74).

3.5 Eigeninitiativen in den Handwerksbetrieben

Schon allein aus wirtschaftlichem Druck heraus müssen sich Handwerksbetriebe mit den in Kapitel 2.2 ausgeführten Trends auseinandersetzen. Diese Trends stellen Handwerksbetriebe jedoch vor Herausforderungen, die mit traditionellen Strategien, Instrumenten und Methoden im Bereich Technologie, Produktentwicklung, Betriebsmanagement, Personalführung, Marketing allein nicht mehr bewältigbar erscheinen. Das bedeutet, daß manche betriebliche Eigeninitiative zwar das richtige Ziel verfolgt, aber mit falschen Mitteln und ohne die nötigen Vorkenntnisse startet und zum Mißerfolg führt, was wiederum weitere Initiativen hemmt.

Insbesondere in den im Rahmen dieser Arbeit relevanten Bereichen Umweltschutz, IuK-Technologien und Kooperation kann von einer derart entstandenen Frustration vieler Betriebe gesprochen werden.

Wichtig scheint daher, den Betrieben adäquate *Unterstützungsleistungen* anzubieten, um frühzeitig Erfolgserlebnisse zu erzielen. Dabei sind alle hier genannten Akteure gefragt, ihren Beitrag zu leisten und diesen mit anderen Akteuren abzustimmen.

---

27 In diesem Zusammenhang muß festgestellt werden, daß wenig aktuelle handwerksspezifische Literatur über die gewerkschaftliche Arbeit vorliegt.

4 Literatur und Internet-Adressen

Ax, C. (1997a): Dienstleistungen statt Produkte: Neue Märkte für das Handwerk, in: H.-J. Bullinger (Hg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Stuttgart, S. 599-606.

Ax, C. (1997b): Das Handwerk der Zukunft, Basel/Boston/Berlin.

Beck, A./Köppen, R. (1998): Internet in kleinen und mittleren Unternehmen, Karlsruhe.

Beek, H./Güssow, K./Winckler, R. (1998): Kundenorientierung in der beruflichen Bildung für das Handwerk (Modellversuch). 2. Zwischenbericht vom Hessischen Landesinstitut für Pädagogik.

Bergmann, J. (1973): Das Berliner Handwerk in der Frühphase der Industrialisierung, Berlin.

Brüggemann, B./Riehle, R. (1995): Umweltschutz durch Handwerk? Frankfurt a. M./New York.

Brundtland-Bericht (1987): Unsere gemeinsame Zukunft – Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven.

Bullinger, H.-J. (1995): Dienstleistungsmärkte im Wandel – Herausforderungen und Perspektiven, in: H.-J. Bullinger (Hg.): Dienstleistung der Zukunft. Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel, Wiesbaden.

Bullinger, H.-J. (1997): Dienstleistung 2000plus, Band 4, Kreative Organisation und Wertschöpfungskette, Stuttgart.

Bullinger, H.-J. (1998): Dienstleistung 2000plus. Zukunftsreport Dienstleistungen in Deutschland, Stuttgart.

Deitmer, L./Rauner, F. (1995): Zukunft Handwerk. Das Handwerk als regionaler Innovationsträger, Bremen.

Deutsches Handwerk *report* (1999): Heft 2/99, S. 29.

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) (1996): Industrienahes Handwerk als Dienstleister, Stuttgart.

Ganz, W./Schlund, M./Matalik, S. (1997): Industrienahes Handwerk als Dienstleister. Kurzstudie des Fraunhofer-IAO, Stuttgart.

Grabher, G. (1988): Unternehmensnetzwerke und Innovation. Discussion-Paper FS I 88-20, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin.

Greuenich, M. (1996): Fünf Jahre Gewerkschaftsarbeit im Handwerk im geeinigten Deutschland, in: Protokoll der DGB-Arbeitstagung zur Handwerkspolitik am 15./16. Dezember 1995 in Hildesheim, S. 15-28, Düsseldorf.

Haas/Siebert (1995): Umweltorientiertes Wirtschaften, in: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, eft. 3-4, S. 137-146.

handwerk magazin (1999): Heft 3/1999, S. 27.

Handwerkskammer Düsseldorf online (08.10.98): www.hwk-duesseldorf.de

Handwerkskammer Trier (1998): Erschließung innovativer Dienstleistungen für das Handwerk. Unveröffentlichtes Projektpapier, Trier.

Hansen, U./Raabe, T./Dombrowsky,B. (1995): Die organisatorische Gestaltung des Recyclingprozesses in Form von Netzwerken, in: U. Hansen (Hg.): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing, Stuttgart, S. 439-456.

Hantsch, G./Heinen, E. (1997): Handwerk als zukunftsorientiertes Dienstleistungsmodell, in: H.-J. Bullinger (Hg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Stuttgart, S. 607-610.

Heinen, E./Surac, V. (1997): Die wirtschaftliche Bedeutung des Handwerks in Deutschland, Karlsruhe.

itb (Institut für Technik der Betriebsführung) (Hg.) (1998): Handwerk als Leitbild für Dienstleistungsorientierung in innovativen KMU, Gifhorn.

Issing, F.-G. (1999): Neue Berufsbilder: Ausbildung im Handwerk wird praxisnäher. Meistertitel in neuem Licht, in: 50 Jahre Deutsche Handwerks Zeitung, S. 9.

Jagoda, B. (1999): Handwerk – tragende Säule der deutschen Wirtschaft. Ausbildungs- und Beschäftigungsmotor, in: 50 Jahre Deutsche Handwerks Zeitung, S. 3.

John, P. (1996): Schlußwort, in: Protokoll der DGB-Arbeitstagung zur Handwerkspolitik am 15./16. Dezember 1995 in Hildesheim, S. 74-76, Düsseldorf.

Kern, H. (1994): Globalisierung und Regionalisierung bei industrieller Restrukturierung, in: W. Krumbein (Hg.): Ökonomische und politische Netzwerke in der Region, Münster/Hamburg, S. 141-152.

Kommission der Europäischen Gemeinschaft (1995): EURO-Info (Sonderausgabe), Brüssel, S. 3.

Koschatzky, K. (1997): Entwicklungs- und Innovationspotentiale von unternehmensnahen Dienstleistungsbetrieben in Baden, Arbeitspapier Regionalforschung Nr. 10 des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe.

Kucera, G./Rudolph, A. (1999): Handwerk an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, in: 50 Jahre Deutsche Handwerks Zeitung, S. 5.

Ladwig, P./Motte, F. (1999): Die Kleine AG. Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V., Eschborn.

Leuthner, R. (1999): Perfekte Partner: Handwerk und High-Tech, in: 50 Jahre Deutsche Handwerks Zeitung, S. 17.

Liesegang/Sterr/Würzner (1998): Kostenvorteile durch Umweltmanagement-Netzwerke. Betriebswirtschaftlich-ökologische Arbeiten, Band 2, Heidelberg.

Lutz, W. (1986): Handwerker und Heimwerker – Gegner oder Partner?, in: Schriftenreihe der Handwerkskammer Stuttgart, Heft 10.

Marahrens, N. (1978): Strukturwandel und Wachstumsdifferenzierung im Produzierenden Handwerk.

Marxt, C. (1998): Innovationskooperationen, in: io management, Nr. 5, S. 55-59.

Maurus, A. (1996): Kundenorientierung im Handwerk – Konsequenzen für eine neue Qualität in Aus- und Weiterbildung. Dokumentation des 3. BIBB-Fachkongresses vom 16.-18. Oktober 1996 in Berlin.

Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement, Stuttgart.

Mendius, H. G./Weimer, S. (1998): Handwerk und Arbeitsmarkt, in: Klose/Ax (Hg.): Zukunft des Handwerks in einer alternden Gesellschaft, Forum demographie und politik, Heft 11, S. 73-100.

Mendius, H. G./Weimer, S. (1999): Beschäftigungschance Umwelt – Arbeitnehmerinitiativen für neue Arbeitsplätze im Handwerk, Düsseldorf.

Nagel, K./Rasner, C. (1996): Herausforderung Kunde: Neue Dimensionen der kunden- und marktorientierten Unternehmensführung, Landsberg/Lech.

Nutzinger, H. G. (1995): Nachhaltige Wirtschaftsweise und Energieversorgung. Konzepte, Bedingungen, Ansatzpunkte, Marburg.

Oppolzer, A./Zachert, U. (1998): Arbeitszeit und Tarifrecht im Handwerk bis 2010, in: Klose/Ax (Hg.): Zukunft des Handwerks in einer alternden Gesellschaft, Forum demographie und politik, Heft 11, S. 157-180.

Otto, U. (1998): Kooperationen zur Beschäftigungssicherung und Erschließung neuer Dienstleistungsbereiche, in: itb (1998): Handwerk als Leitbild für Dienstleistungsorientierung in innovativen KMU, S. 45-63.

o. V. (1998): Nahtstelle für die Weiterbildung, in: Deutsches Handwerk *report*, Heft 10, S. 12-13.

o. V. (1999): Kooperationen – Gemeinsam sind sie stark am Markt, in: handwerk magazin, Heft 3, S. 22-24.

Roth, T. G. (1998): Umweltorientierte Lernprozesse im Handwerk am Beispiel des Schreinerbetriebs. Lohmar/Köln.

Rothkirch, C. v. (1998): Handwerk im Wandel der Industriegesellschaft, in: Klose/Ax (Hg.): Zukunft des Handwerks in einer alternden Gesellschaft, Forum demographie und politik, Heft 11, S. 51-72.

Rumpf, S. (1997): Die Vorzüge der Nähe. Das Handwerk in einem Prozeß der nachhaltigen Regionalentwicklung, in: Politische Ökologie, Sonderheft 9, S. 10-15.

Sagaster, A. (Hg.) (1996): Organisationsbuch des deutschen Handwerks 19996/97, Alfeld/Leine.

Schmidt-Bleek, F. et al. (1997): Ökointelligentes Produzieren und Konsumieren, Berlin/Basel/Boston.

Schneider, M. (1999): Innovation von Dienstleistungen, Wiesbaden.

Schwarz, E. (1994): Verwertungsnetze im Recyclingbereich, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (1996a): Wirtschaft und Statistik, Heft 8/1996.

Statistisches Bundesamt (1996b): Statement von Präsident Johann Hahlen zur Pressekonferenz „Handwerkszählung 1995“ in Wiesbaden am 24. Juni 1996, S. 5.

Statistisches Bundesamt (1997): Statistisches Jahrbuch 1997, Wiesbaden.

Strambach, S. (1995): Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen: Netzwerke und Interaktion – Am Beispiel des Rhein-Neckar-Raumes, Wirtschaftsgeographie, Bd. 6, Münster.

Veldhues, B. (1996): Ausgewählte Ergebnisse der Handwerkszählung vom 31. März 1995, in: Wirtschaft und Statistik, Heft 8, S. 487-497.

Wiesehügel, K. (1996): Gewerkschaftsarbeit im Handwerk und die organisationspolitische Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe, in: Protokoll der DGB-Arbeitstagung zur Handwerkspolitik am 15./16. Dezember 1995 in Hildesheim, Düsseldorf, S. 54-65.

Wildemann, H. (1997): Koordination von Unternehmensnetzwerken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre 1997, Heft 4, S. 417-438.

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (Hg.) (1998): Öko-effiziente Dienstleistungen als strategischer Wettbewerbsfaktor zur Entwicklung einer nachhaltigen Wirtschaft, Wuppertal.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (1994): Handwerk ’93, Bonn.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (1997): Handwerk ’96, Bonn.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (1998a): Handwerk ’97, Bonn.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (1998b): Die Handwerksordnung, Bergisch Gladbach.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (1999): Handwerk ’98, Bonn.

Internet-Adressen

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Dienstleistungsoffensive): www.dl2000.de

Change/Chance (Initiative von DIHT, ZDH und Deutsche Ausgleichsbank): www.change-online.de

Deutsches Handwerks Institut: www.dhi.zdh.de

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO): www.iao.fhg.de

Frauenhofer ISI: www.isi.fhg.de

Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW): www.ioew.de

Institut für Technik der Betriebsführung: www.itb.de

Institut für Umweltwirtschaftsanalysen Heidelberg e.V.: www.IUWA.de

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie: www.wupperinst.org

Zentralverband des Deutschen Handwerks: www.zdh.de

Papers der Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie“

P98-501 Jürgen Blazejczak, Eckart Hildebrandt, Joachim H. Spangenberg, Helmut Weidner: Arbeit und Ökologie – Ein neues Forschungsprogramm, 85 S.

P99-501 IG Metall/WZB: Gewerkschaften und Ökologie. Forschungs- und Betriebsprojekte zu nachhaltiger Entwicklung (Dokumentation). Redaktion: Joachim Beerhorst/Anneli Rüling, 58 S.

P99-502 Eckart Hildebrandt: Arbeit und Nachhaltigkeit, 39 S.

P99-503 Felix Beutler, Jörg Brackmann: Neue Mobilitätskonzepte in Deutschland – Ökologische, soziale und wirtschaftliche Perspektiven, 80 S.

P99-504 Volker Hielscher: Gewerkschaftsarbeit im Wohngebiet: Eine Antwort auf neue Herausforderungen der Gewerkschaften?, 29 S.

P99-505 Sebastian Brandl, Ulli Lawatsch: Vernetzung von betrieblichen Interessenvertretungen entlang der Stoffströme – Alternativen zu dezentralisierten, den einzelnen Betrieb betreffenden Formen der Interessenvertretung, 46 S.

P99-506 Carroll Haak, Günther Schmid: Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten – Modelle einer zukünftigen Arbeitswelt?, 44 S.

P99-507 Eckart Hildebrandt: Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung, 38 S.

P99-508 Weert Canzler, Andreas Knie: Neue Mobilitätskonzepte: Rahmenbedingungen, Chancen und Grenzen, 33 S.

P99-509 Elisabeth Redler: Eigenarbeits- und Reparaturzentren – ökologische Qualität der Eigenarbeit, 36 S.

P99-510 Ulrike Schumacher: Zwischen Ausgrenzung und neuen Potentialen – Die Modernisierung ehrenamtlicher Arbeit und der individuelle Mix von Tätigkeiten am Beispiel des Engagements in Berliner Umweltschutzorganisationen, 59 S.

P99-511 Thomas Ritt: Die Beschäftigungsfelder im Umweltschutz und deren Veränderung, 41 S.

P99-512 Frank Kleemann, Ingo Matuschek, G. Günter Voß: Zur Subjektivierung von Arbeit, 50 S.

P00-501 Frank H. Witt, Christoph Zydorek: Informations- und Kommunikationstechnologien – Beschäftigung, Arbeitsformen und Umweltschutz, 59 S.

P00-502 Jürgen P. Rinderspacher: Zeitwohlstand in der Moderne, 76 S.

P00-503 Klaus Fichter: Beteiligung im betrieblichen Umweltmanagement, 38 S.

P00-504 Adelheid Biesecker: Kooperative Vielfalt und das „Ganze der Arbeit“ – Überlegungen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff, 23 S.

P00-505 Heinz-Herbert Noll: Konzepte der Wohlfahrtsentwicklung: Lebensqualität und „neue“ Wohlfahrtskonzepte, 29 S.

P00-506 Carsten Schneider: Veränderungen von Arbeits- und Umwelteinstellungen im internationalen Vergleich, 40 S.

P00-507 Wolfgang Hien: Betrieblicher Gesundheitsschutz und betrieblicher Umweltschutz unter Mitarbeiterbeteiligung: Konflikt- und Synergiepotentiale, 39 S.

P00-508 Hermann Schäfer: Ökologische Betriebsinitiativen und Beteiligung von Arbeitnehmern an Umweltmanagementsystemen, 31 S.

P00-509 Josef Hilbert: Vom Kostenfaktor zur Beschäftigungslokomotive – Zur Zukunft der Arbeit in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, 43 S.

P00-510 Max Geray: Verbindung der Ökologisierung von Produktionsstrukturen und Produktionsverfahren mit aktiver Gesundheitspolitik im Betrieb, 39 S.

P00-511 Karin Schulze Buschoff: Über den Wandel der Normalität im Erwerbs- und Familienleben: Vom Normalarbeitsverhältnis und der Normalfamilie zur Flexibilisierung und zu neuen Lebensformen?, 31 S.

P00-512 Sabine Krüger: Arbeit und Umwelt verbinden – Probleme der Interaktion zwischen Gewerkschaften und Nicht-Regierungsorganisationen, 57 S.

Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie bitte unbedingt einen an Sie adressierten **Aufkleber** *mit, sowie* ***je Paper*** *eine* ***Briefmarke im Wert von DM 1,00*** *oder einen* ***"Coupon Résponse International"*** *(für Besteller aus dem Ausland).*

Please send a ***self-addressed label*** *and* ***postage stamps in the amount of 1 DM*** *or a* ***"Coupon-Réponse International"*** *(if you are ordering from outside Germany) for* ***each*** *WZB-Paper requested.*

Bestellschein ***Order Form***

Absender • Return Address:

An das
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung
PRESSE- UND INFORMATIONSREFERAT
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin

Hiermit bestelle ich folgende(s) Discussion Paper(s):

Please send me the following Discussion Paper(s):

Autor(en) / Kurztitel • Author(s) / Title(s) in brief	**Bestellnummer • Order no.**