

Dürig, Wolfgang et al.

Research Report

Entwicklung der Märkte des Handwerks und betriebliche Anpassungserfordernisse - Teil I: Analyse. Endbericht - November 2012

RWI Projektberichte

Provided in Cooperation with:

RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, Essen

Suggested Citation: Dürig, Wolfgang et al. (2012) : Entwicklung der Märkte des Handwerks und betriebliche Anpassungserfordernisse - Teil I: Analyse. Endbericht - November 2012, RWI Projektberichte, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (RWI), Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/72589>

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.



Projektbericht

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung

Entwicklung der Märkte des Handwerks und betriebliche Anpassungserfordernisse – Teil I: Analyse

Endbericht

Forschungsvorhaben Nr. 37/09 des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

Impressum

Vorstand des RWI

Prof. Dr. Christoph M. Schmidt (Präsident)

Prof. Dr. Thomas K. Bauer (Vizepräsident)

Prof. Dr. Wim Kösters

Verwaltungsrat

Dr. Eberhard Heinke (Vorsitzender);

Manfred Breuer; Dr. Henning Osthues-Albrecht; Reinhold Schulte
(stellv. Vorsitzende);

Dr. Hans Georg Fabritius; Prof. Dr. Justus Haucap, Hans Jürgen Kerkhoff; Dr.
Thomas Köster; Dr. Thomas A. Lange; Martin Lehmann-Stanislawski; Andreas
Meyer-Lauber; Hermann Rappen; Reinhard Schulz; Dr. Michael N. Wappelhorst

Forschungsbeirat

Prof. Dr. Claudia M. Buch; Prof. Michael C. Burda, Ph.D.; Prof. Dr. Lars P. Feld;
Prof. Dr. Stefan Felder; Prof. Nicola Fuchs-Schündeln, Ph.D.; Prof. Timo Goeschl,
Ph.D.; Prof. Dr. Justus Haucap; Prof. Dr. Kai Konrad; Prof. Dr. Wolfgang Leininger;
Prof. Regina T. Riphahn, Ph.D.

Ehrenmitglieder des RWI

Heinrich Frommknecht; Prof. Dr. Paul Klemmer †; Dr. Dietmar Kuhnt

RWI Projektbericht

Herausgeber:

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung

Hohenzollernstraße 1/3, 45128 Essen, Germany

Phone +49 201-81 49-0, Fax +49 201-81 49-200, e-mail: rwi@rwi-essen.de

Alle Rechte vorbehalten. Essen 2012

Schriftleitung: Prof. Dr. Christoph M. Schmidt

Entwicklung der Märkte des Handwerks und betriebliche

Anpassungserfordernisse – Teil I: Analyse

Endbericht – November 2012

Forschungsvorhaben Nr. 37/09 des

Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung

**Entwicklung der
Märkte des Handwerks und
betriebliche Anpassungserfordernisse –
Teil I: Analyse**

Endbericht – November 2012

Entwurfssfassung zur Diskussion im Projektbeirat

Forschungsvorhaben Nr. 37/09 des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

Projektbericht

Projektteam

Wolfgang Dürig, Dr. Verena Eckl, Paul Grunert, Dr. Bernhard Lageman (Projektleiter), Prof. Dr. Matthias Peistrup und Dr. Lutz Trettin

Das Projektteam dankt Julica Bracht, Rainer Graskamp, Daniela Schwindt, Marlies Tapaß und Ailine Lingnau (technische Redaktion), Karl-Heinz Herlitschke (Statistik) sowie Christina Götte, Helena Helfer, Julia Kannenberg, Anette Kaprzyk, Eva Kempkes, Kathrin Radtke, Ann-Kristin Vöcking, Marcel Walylo (studentische Hilfskräfte) und Markus Bergin, Sarah Kurpick, Jana Sachnow, Dawina-Christin Wortmann (PraktikantInnen) für die Unterstützung bei der Durchführung des Projekts.

Inhalt

Vorwort	19
1. Einführung: Worum es geht	23
1.1 Untersuchungsauftrag.....	23
1.2 Forschungsobjekt.....	24
1.2.1 Was sind „Handwerksmärkte“ und wie soll man sie untersuchen?	24
1.2.2 Handwerksmärkte im Prozess der volkswirtschaftlichen Leistungserstellung.....	27
1.2.3 Stand der Forschung über Handwerksmärkte.....	34
1.2.4 Ein erster Blick auf die zu untersuchenden Märkte.....	36
1.3 Konzeptionelle Grundlagen	41
1.3.1 Marktforschung zwischen theoretischer Inspiration und kommerzieller Pragmatik.....	41
1.3.2 Unternehmerisches Handeln verstehen: Ressourcenbasis und organisationales Feld.....	44
1.4 Untersuchungsmethodik	46
1.5 Aufbau der Studie	50
2. Was die Märkte antreibt: Sozioökonomische Megatrends und Kernprozesse der Marktdynamik.....	53
2.1 Einführung in die Darstellung	53
2.2 Demografischer Wandel.....	58
2.2.1 Prozesse	58
2.2.2 Wirkungen auf die Handwerksmärkte	59
2.3 Wandel der Lebensstile und Konsummuster	63
2.3.1 Prozesse	63
2.3.2 Wirkungen auf die Handwerksmärkte	65
2.4 Globalisierung der Märkte und europäische Integration.....	66
2.4.1 Prozesse	66

2.4.2	Wirkungen auf die Handwerksmärkte	69
2.5	Branchenspezifischer technischer Fortschritt.....	72
2.5.1	Prozesse.....	72
2.5.2	Wirkungen auf die Handwerksmärkte	74
2.6	Informationstechnische Revolution.....	75
2.6.1	Prozesse.....	75
2.6.2	Wirkungen auf die Handwerksmärkte	83
2.6.3	Exkurs: Die Nutzung der Internetplattform MyHammer.de durch handwerkliche Anbieter	86
2.6.3.1	Vorbemerkung	86
2.6.3.2	Web 2.0 im Handwerk: Fragen zum Erfolg der Internetrevolution bei KMU	87
2.6.3.3	Die Internetplattform MyHammer.de: Funktionsweise, Art und Umfang der Nutzung	89
2.6.3.4	Anbieter und Nachfrager handwerklicher Leistungen in der Auktionsplattform MyHammer.de.....	95
2.6.3.5	Räumliche Verteilungsmuster der Akteure und Aktivitäten	100
2.6.3.5.1	Analysebasis	100
2.6.3.5.2	Verteilungsmuster nach Standorttypen.....	103
2.6.3.5.3	Regionale Differenzierung der räumlichen Verteilungsmuster	105
2.6.3.6	Nutzen der Auktionsplattform für ländlich - periphere Räume	112
2.6.3.7	Determinanten der Auftragsakquise	115
2.6.3.8	Zusammenfassung	118
2.7	Ökologische Modernisierung	119
2.7.1	Prozesse.....	119
2.7.2	Wirkungen auf die Handwerksmärkte	121
3.	Struktur und Entwicklung der Handwerksmärkte	125
3.1	Einführung in die Darstellung.....	125

Inhalt

3.2	Marktfeld Bau/Ausbau	131
3.2.1	Determinanten des Marktfelds	131
3.2.2	Entwicklung von Baunachfrage und -angebot	134
3.2.3	Position des Handwerks	137
3.2.4	Marktstrukturen und Wettbewerb	139
3.2.5	Exkurs: Vermittlung von Bauleistungen über die Internetplattform MyHammer.de	144
3.2.6	Szenarien möglicher zukünftiger Entwicklungen im Marktfeld Bau/Ausbau	148
3.3	Marktfeld Mobilität	153
3.3.1	Determinanten des Marktfeldes	153
3.3.2	Entwicklung von Angebot und Nachfrage	158
3.3.3	Position des Handwerks	165
3.3.4	Marktstrukturen und Wettbewerb	166
3.3.5	Marktdynamik	169
3.3.6	Szenarien möglicher zukünftiger Entwicklungen im Marktfeld Mobilität	171
3.4	Marktfeld Technische Investitionsgüter	173
3.4.1	Determinanten des Marktfelds	173
3.4.2	Entwicklung von Angebot und Nachfrage	175
3.4.3	Position des Handwerks	176
3.4.4	Marktstruktur und Wettbewerb	180
3.4.5	Marktdynamik und künftige Entwicklung	182
3.5	Marktfeld Ernährung	183
3.5.1	Determinanten des Marktes	185
3.5.2	Entwicklung von Angebot und Nachfrage	197
3.5.3	Position des Handwerks	204
3.5.4	Marktstrukturen und Wettbewerb	205

3.5.5	Marktdynamik	212
3.5.6	Szenarien möglicher zukünftiger Entwicklungen im Marktfeld Ernährung.....	213
3.6	Marktfeld Gesundheit	218
3.6.1	Determinanten des Marktes	222
3.6.2	Entwicklung von Nachfrage und Angebot	227
3.6.3	Position des Handwerks im Marktfeld Gesundheit	230
3.6.4	Marktstrukturen und Wettbewerb	254
3.6.5	Marktdynamik	257
3.6.6	Szenarien möglicher zukünftiger Entwicklungen im Marktfeld Gesundheit.....	258
3.7	Marktfeld Vertrieb und Reparatur hochwertiger Konsumgüter	265
3.7.1	Determinanten des Marktes	265
3.7.2	Entwicklung von Angebot und Nachfrage	269
3.7.3	Position des Handwerks	271
3.7.4	Marktstrukturen und Wettbewerb	275
3.7.5	Marktdynamik	284
3.8	Synthese: Marktstrukturen, Wettbewerb, Marktdynamik im Vergleich.....	300
4.	Die Mikroperspektive: Betriebliche Strategien unter den Bedingungen des Strukturwandels der Märkte.....	305
4.1	Unternehmenspopulation im Wettbewerbsprozess	305
4.2	Unternehmensstrategien	307
4.3	Welche Faktoren bestimmen Unternehmensstrategien im Handwerk?.....	309
4.4	Strategietypen.....	315
4.5	Marktumfeld bestimmt Strategie	324
4.6	Marktorientierung und berufliche Sozialisation	344

Inhalt

4.7	Wachstums- versus Defensivstrategien	346
4.8	Digitalisierung der Geschäftsprozesse	349
4.9	Elektronisch basierte Kooperationsverbünde	350
4.10	Internetmediation	351
4.11	Marktfeldspezifische Technologien	351
4.12	Ein- versus Mehrbetrieblichkeit	352
4.13	Personalpolitik, Aus- und Weiterbildung	354
4.14	Unternehmensfinanzierung	355
4.15	Fazit	355
5.	Politikoptionen	357
5.1	Rekapitulation zentraler Befunde	357
5.2	Wie können und wie sollten Anpassungsprozesse unterstützt werden?	360
5.3	Optionen für die Handwerkspolitik	365
5.4	Optionen für die Handwerksorganisationen	372
Literatur	383

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1.1	Zuordnung von Gewerbezweigen zu den ausgewählten Marktfeldern.....	37
Tabelle 1.2	Zahl der Unternehmen, Umsatz und Beschäftigung im zulassungspflichtigen und zulassungsfreien Handwerk 2008	40
Tabelle 1.3	Übersicht über die empirischen Erhebungen	47
Tabelle 1.4	Zuordnung der Untersuchungsziele und -schwerpunkte zu den Kapiteln.....	51
Tabelle 2.1	Datensatzstruktur für handwerksrelevante Leistungen	91
Tabelle 2.2	Die „Top 5“ der nachgefragten handwerklichen Leistungsarten	94
Tabelle 2.3	Teilnahme von Unternehmen an den Aktivitäten der Plattform MyHammer.de (basierend auf erfassbaren Handwerksaufträgen zum Objekt-/Stückpreis)	96
Tabelle 2.4	Verhältnisse von abgegebenen Angeboten und erhaltenen Aufträgen (basierend auf erfassbaren Handwerksaufträgen zum Objekt-/Stückpreis)	97
Tabelle 2.5	Auftragsvergaben nach Vergabepreis und Qualifikation der Anbieter (basierend auf erfassbaren Handwerksaufträgen zum Objekt-/Stückpreis)	98
Tabelle 2.6	Merkmale und Bedeutung der verschiedenen Standorttypen in Deutschland	103
Tabelle 2.7	Verteilung von Inserenten und Anbieter nach Standorttypen	104
Tabelle 2.8	Verteilung von Auftraggebern und Auftragnehmern nach Standorttypen.....	105
Tabelle 2.9	Verteilung der Aufträge nach Standorttypen	105
Tabelle 2.10	Verteilung der Auftragsvolumen nach Standorttypen	112
Tabelle 2.11	Salden der Auftragsvolumen zwischen Standorttypen.....	113

Inhalt

Tabelle 2.12	Durchschnittliche Entfernung zw. Auftraggeber und Auftragnehmer nach Standort- und Unternehmenstypen (arithmetisches Mittel in km)	114
Tabelle 2.13	Determinanten der erfolgreichen Auftragsakquise im internetbasierten Auktionsverfahren.....	116
Tabelle 3.1	Entwicklung des Bauvolumens in Deutschland nach Baubereichen, 1994–2011	135
Tabelle 3.2	Entwicklung des Bauvolumens in Deutschland nach Produzentengruppen, 1994–2011.....	136
Tabelle 3.3	Entwicklung von Umsatz und Beschäftigung im zulassungspflichtigen Bauhandwerk 1994–2011	138
Tabelle 3.4	Nachfrage- und angebotsseitige Marktentwicklungen im Baugewerbe	143
Tabelle 3.5	Teilnahme von Unternehmen am Bieterverfahren („Anbieter“) für alle und für bauhandwerkliche Leistungen (basierend auf erfassbaren Handwerksaufträgen zum Objekt-/Stückpreis).....	145
Tabelle 3.6	Verhältnisse von abgegebenen Angeboten und erhaltenen bauhandwerklichen Aufträgen.....	147
Tabelle 3.7	Auftragsvergaben für bauhandwerkliche Leistungen nach Vergabepreis und Qualifikation der Anbieter (erfassbare Aufträge zum Objekt-/Stückpreis).....	147
Tabelle 3.8	Mutmaßliche Entwicklungen im Marktfeld Bau.....	149
Tabelle 3.9	Trends im Bereich Bau- und Ausbauhandwerk sowie ihre mutmaßlichen Auswirkungen auf den Bauproduktmarkt	150
Tabelle 3.10	Kraftfahrzeugbestand 1950–2010	154
Tabelle 3.11	Altersstruktur der Neuwagenkäufer 2010.....	161
Tabelle 3.12	Trends im Bereich Kraftfahrzeughandel und -reparatur und ihre mutmaßlichen Konsequenzen.....	163
Tabelle 3.13	Voraussichtliche Entwicklungstrends im Kraftfahrzeughandwerk bis 2030	172

Tabelle 3.14	Anteile des Handwerks an Unternehmen und Umsatz ausgewählter Klassen der Wirtschaftszweige Metallherzeugung- und -bearbeitung.....	177
Tabelle 3.15	Auftragsstruktur von Feinwerkmechaniker- unternehmen 2004–2008.....	179
Tabelle 3.16	Wirkungen der Änderungen der Nachfrage auf Angebotsformen im Bäckerhandwerk	199
Tabelle 3.17	Kennzahlen des Handwerks im Marktfeld Ernährung 2008	204
Tabelle 3.18	Typische Angebotsformen und Betriebstypen im Bäckerhandwerk.....	207
Tabelle 3.19	Unternehmen mit Filialen im Fleischerhandwerk 2010	209
Tabelle 3.20	Voraussichtliche Entwicklungstrends im Bäckerhandwerk bis 2030	214
Tabelle 3.21	Voraussichtliche Entwicklungstrends im Fleischerhandwerk bis 2030	216
Tabelle 3.22	Voraussichtliche Entwicklungstrends des Handwerks in der Wein- und Bierproduktion bis 2030	217
Tabelle 3.23	Kennzahlen des Handwerks im Marktfeld Gesundheit 2008	221
Tabelle 3.24	Beschäftigte im Gesundheitswesen in Deutschland 2009 und 2010.....	232
Tabelle 3.25	Brillen- und Kontaktlinsenträger in Deutschland 2008	233
Tabelle 3.26	Brillenträger in Deutschland nach Geschlecht und Alter	233
Tabelle 3.27	Zahl der Fachärzte für Augenheilkunde und Augenoptiker in Deutschland	237
Tabelle 3.28	Bestandsaufnahme der Mundgesundheit in Deutschland 1997/2000 und die Festlegung von Zielen für 2020 der Bundeszahnärztekammer	241
Tabelle 3.29	Zahnärzte und Zahntechniker in Deutschland	242
Tabelle 3.30	Fachärzte für Orthopädie und Orthopädiehandwerk in Deutschland.....	251

Inhalt

Tabelle 3.31	Voraussichtliche Entwicklungstrends im Augenoptikerhandwerk bis 2030	260
Tabelle 3.32	Voraussichtliche Entwicklungstrends im Hörgeräteakustikerhandwerk bis 2030	261
Tabelle 3.33	Voraussichtliche Entwicklungstrends des Handwerks in der Orthopädietechnik bis 2030	262
Tabelle 3.34	Voraussichtliche Entwicklungstrends des Handwerks im Zahntechnikerhandwerk bis 2030	263
Tabelle 3.35	Durchschnittliche Lebensdauer ausgewählter hochwertiger Konsumgüter	275
Tabelle 3.36	Zahl der Handwerksbetriebe, die zum Reparaturhandwerk für hochwertigen Konsumgüter und IT-Technik zu rechnen sind	276
Tabelle 3.37	Reparaturverbände im Vergleich: Entwicklung und Service für Mitglieder	290
Tabelle 4.1	Anlässe zu Strategiewechsel	313
Tabelle 4.2	Strategische Leitvorstellungen der Handwerksunternehmer	315
Tabelle 4.3	Konsequente Strategen: die Veränderer (Typ A)	318
Tabelle 4.4	Wachstum nur, wenn es passt (Typ B)	320
Tabelle 4.5	Sicherung der Unabhängigkeit als selbständiger Handwerker (Typ C)	321
Tabelle 4.6	Leitbild des auskömmlichen Ertrages (Typ D)	322
Tabelle 4.7	Soloselbständige als Einzelkämpfer (Typ E)	323
Tabelle 4.8	Wettbewerb und strategische Reaktionen im Marktfeld Bau/Ausbau	325
Tabelle 4.9	Wettbewerb und strategische Reaktionen im Marktfeld Mobilität	327
Tabelle 4.10	Wettbewerb und strategische Reaktionen im Marktfeld Technische Investitionsgüter	331

Tabelle 4.11	Wettbewerb und strategische Reaktionen im Marktfeld Ernährung	334
Tabelle 4.12	Wettbewerb und strategische Reaktionen im Marktfeld Gesundheit	338
Tabelle 4.13	Wettbewerb und strategische Reaktionen im Marktfeld Vertrieb und Reparaturen hochwertiger Konsumgüter	343
Tabelle 4.14	Innovations- und Wachstumsstrategien im Handwerk.....	347
Tabelle 4.15	Bestandssicherungsstrategien im Handwerk.....	348
Tabelle 4.16	Handwerkszweige mit starker Präsenz von mehrbetrieblichen Unternehmen	353
Tabelle 4.17	Ausgewählte Franchise-Systeme für handwerkliche Produkte und Dienstleistungen	354
Tabelle 5.1	Synopse zentraler Befunde	359
Tabelle 5.2	Handlungsoptionen der Politik in Bezug auf die identifizierten Kernprozesse.....	364

Verzeichnis der Schaubilder

Schaubild 1.1	Das Handwerk im Kontinuum der volkswirtschaftlichen Leistungserstellung.....	29
Schaubild 1.2	Anteil der sechs Marktfelder am Umsatz des Handwerks 2008	40
Schaubild 2.1	Schematische Darstellung der Untersuchungsaufgabe	53
Schaubild 2.2	Zusammenhang zwischen Megatrends und Kernprozessen.....	57
Schaubild 2.3	Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Handwerksmärkte	60
Schaubild 2.4	Demografisch induzierte Veränderungen in der Arbeitsorganisation aus der Sicht der Handwerksunternehmen.....	61
Schaubild 2.5	Umsetzungschancen der Rente mit 67 im Handwerk aus Sicht der Handwerksunternehmen.....	62

Inhalt

Schaubild 2.6	Marktorientierung der Handwerksunternehmen und Betroffenheit durch die Globalisierung	70
Schaubild 2.7	Sicht in grenznahen Räumen ansässiger Handwerksunternehmen auf das Gebiet im EU-Ausland jenseits der Grenze	71
Schaubild 2.8	Haltung der Handwerksunternehmer zur Einstellung von Fachkräften aus dem EU-Ausland	72
Schaubild 2.9	Bestimmungsfaktoren der technologischen Entwicklung in den Marktfeldern	73
Schaubild 2.10	Grundformen der Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnik in Unternehmen	77
Schaubild 2.11	IKT-Anwendungen in (Filial-)Unternehmen des Backgewerbes	82
Schaubild 2.12	IKT-Anwendungen in Unternehmen und Teams des Bauhandwerks	84
Schaubild 2.13	Das Auktionsprinzip auf der Internetplattform www.MyHammer.de	90
Schaubild 2.14	Wettbewerbsposition von Meisterbetrieben im internet-basierten Auktionsverfahren (basierend auf erfassbaren Handwerksaufträgen zum Objekt-/Stückpreis)	100
Schaubild 2.15	Ökologische Herausforderungen an die Märkte	122
Schaubild 2.16	Auswirkungen des wachsenden Umweltbewusstseins auf die Handwerksunternehmen aus Sicht der Unternehmer	123
Schaubild 3.1	Konstitutive Elemente des Marktgeschehens auf den Handwerksmärkten	126
Schaubild 3.2	Generalunternehmer und Generalübernehmer in der Bauwirtschaft	142
Schaubild 3.3	Verteilung der über MyHammer.de vergebenen Aufträge nach Anbieterkategorien und Auftragsumfang	146
Schaubild 3.4	Strategische Einflussfaktoren auf den Wettbewerb in den Automobilmärkten	166

Schaubild 3.5	Anteil der Nahrungsmittelausgaben am gesamten privaten Verbrauch in Deutschland von 1900 bis 2009.....	183
Schaubild 3.6	Bestimmungsfaktoren des Ernährungsverhaltens	188
Schaubild 3.7	Mahlzeiten, für die sich Berufstätige und Nichtberufstätige Zeit nehmen.....	189
Schaubild 3.8	Entwicklung der Herstellung von Backwaren aus Brotgetreide-Mahlerzeugnissen.....	198
Schaubild 3.9	Entwicklung des Pro-Kopf-Verbrauchs an Fleisch in Deutschland.....	200
Schaubild 3.10	Motive und Einstellungen zum Fleischverzehr	202
Schaubild 3.11	Entwicklung der Produktion von Bio-Fleisch 2000-2009.....	203
Schaubild 3.12	Verkauf von Fleisch- und Wurstwaren nach Einkaufsstätten	208
Schaubild 3.13	Kreisdiagramm des Gesundheitswesens	219
Schaubild 3.14	Anteil des Krankenkassenumsatzes am Gesamtumsatz der Augenoptik-Branche in den Jahren 1991 bis 2007.....	224
Schaubild 3.15	Ausgabenentwicklung für Hilfsmittel 2000-2008	229
Schaubild 3.16	Entwicklung der Zahl der Betriebe in den Gesundheitshandwerken	230
Schaubild 3.17	Wertschöpfungskette des Augenoptikerhandwerks	239
Schaubild 3.18	Wertschöpfungskette des Zahntechnikerhandwerks.....	245
Schaubild 3.19	Ausmaß der Inanspruchnahme von Hörhilfsmitteln nach Hörgeschädigtengruppen.....	252
Schaubild 3.20	Anzahl verkaufter Hörgeräte in Deutschland	253
Schaubild 3.21	Umsatzentwicklung von Einzelhandel und Reparatur von Hausgeräten, Unterhaltungs- und PC-Technik (nominal, nach Wirtschaftszweigen)	272
Schaubild 3.22	Akteurskonstellation bei Handel und Reparatur von Haushaltgeräten, Unterhaltungs- und PC-Technik 1950-2010.....	279

Inhalt

Schaubild 3.23	Entwicklungen im west- und bundesdeutschen Informationstechnikerhandwerk.....	280
Schaubild 3.24	Vordringen der Fachmärkte für Unterhaltungs- und PC- Technik in Deutschland.....	281
Schaubild 3.25	Strukturwandel in den Geschäftsfeldern des Informationstechnikerhandwerks	283
Schaubild 3.26	Lieferketten für Handel und Reparatur von Haushaltgeräten, Unterhaltungs- und PC-Technik (vereinfachte Darstellung).....	285
Schaubild 3.27	Wandel von Standortmustern und Aktionsradien im Reparaturhandwerk	286
Schaubild 3.28	Position und Verbindungen der IKT-gestützten Reparaturverbände des Handwerks (vereinfachte Darstellung).....	293
Schaubild 5.1	Einflussnahme des Staates auf das Marktgeschehen.....	361

Verzeichnis der Karten

Karte 2.1	Verteilung der Gemeinden bzw. Standorte verschiedenen Typs in Deutschland	102
Karte 2.2	Die 12 bedeutendsten städtischen Agglomerationen in Deutschland.....	106
Karte 2.3	Regionale Verteilung der Inserenten für Handwerksleistungen (01.07.09–30.06.10)	108
Karte 2.4	Regionale Verteilung der Anbieter für Handwerksleistungen (01.07.09–30.06.10)	109
Karte 2.5	Anteil der Handwerksunternehmen (Meister- und Gesellenbetriebe) an Anbietern	110
Karte 2.6	Verteilung der Aufträge auf Postleitzahlen-Bereiche.....	111

Verzeichnis der Kästen

Kasten 1.1	Definition „Handwerksmärkte“	25
Kasten 1.2	Mischbetriebe	31
Kasten 1.3	Definition „Marktfeld“	36
Kasten 2.1	Definition „Megatrends“	54
Kasten 2.2	Definition „Kernprozesse“	56

Abkürzungsverzeichnis

BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BRIC	Sammelbezeichnung für die vier wichtigsten Schwellenländer (Brasilien, Russland, Indien, China)
DESTATIS	Statistisches Bundesamt
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Berlin)
DQR	Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EGKS	Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl
EQR	Europäischer Qualifikationsrahmen
EU	Europäische Union
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GVO	Gruppenfreistellungsverordnung (der EU)
HÄZ	Zählung der handwerksähnlichen Gewerbe
HNO	Hals-, Nasen-Ohren- (Ärzte)
HWB	Vierteljährliche Handwerksberichterstattung der Statistischen Ämter
HWK	Handwerkskammer(n)
HWZ	Handwerkszählung
HwO	Handwerksordnung
IHK	Industrie- und Handelskammer(n)
IKT	Informations- und Kommunikations-Technologie(n)
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
Kfz	Kraftfahrzeug
KMK	Kultusministerkonferenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KBA	Kraftfahrt-Bundesamt
LMU	Ludwigs-Maximilian-Universität (München)
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PC	Personal Computer
PKW	Personenkraftwagen
PLZ	Postleitzahl
RWI	Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung
SHK	Sanität-Heizung-Klima (-Handwerke)

SOEP	Sozioökonomisches Panel
SVE	Struktur-Verhalten-Ergebnis- (Paradigma der Industrieökonomik)
URS 95	Unternehmensregister, Version 1995
WHO	World Health Organization (Weltgesundheitsorganisation)
WHKT	Westdeutscher Handwerkskammertag
WZ 2003	Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003
WZ 2008	Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008
ZDH	Zentralverband des deutschen Handwerks

Notationssystem für Bezugnahmen auf Ergebnisse der empirischen Erhebungen

BBB	Betriebsberaterbefragung
BBB-Bau	... Marktfeld Bau/Ausbau
BBB-Ern	... Marktfeld Nahrungsmittelhandwerke
BBB-Ges	... Marktfeld Gesundheit
BBB-Kfz	... Marktfeld Mobilität
BBB-Rep	... Marktfeld Reparatur technischer Gebrauchsgüter
BBB-TIG	... Marktfeld Technische Investitionsgüter
GK	Workshop (Gesprächskreis)
GK-Bau	... Marktfeld Bau/Ausbau
GK-Ern	... Marktfeld Nahrungsmittelhandwerke
GK-Ges	... Marktfeld Gesundheit
GK-Kfz	... Marktfeld Mobilität
GK-TIG	... Marktfeld Technische Investitionsgüter
INT	Interviews, persönlich oder telefonisch durchgeführt
INT A-xy	... Interview mit Unternehmensvertreter (Nr. xx aus der Codeliste)
INT B-xy	... Interview mit Vertreter einer Handwerkskammer (Nr. xy aus der Codeliste)
INT C-xy	... Interview mit Vertreter einer sonstigen Organisation (weder Unternehmen noch Handwerkskammer; Nr. xy aus der Codeliste)
UB	Unternehmensbefragung standardisiert und schriftlich durchgeführt
UB Y.x	... Antworten auf Frage Nr. x des Blocks Y des Fragebogens
TB	Telefonische Befragung von Handwerksunternehmen
TB Y.x	... Antworten auf Frage Nr. x des Blocks Y des Fragebogens

Vorwort

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um die Endfassung des Endberichts des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung (RWI) zum Forschungsauftrag ID 4 37/09 „**Entwicklung der Märkte des Handwerks und betriebliche Anpassungserfordernisse**“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) vom 4. Juni 2009. Der Forschungsbericht besteht aus drei Teilen: (i) dem ausführlichen inhaltlichen Forschungsbericht, in welchem die gewonnenen Erkenntnisse dargestellt werden (Teil I: Analyse), (ii) einem Anlagenband, in welchem die im Rahmen des Projekts durchgeführten Untersuchungen ausführlich dargestellt werden (Teil II: Empirische Erhebungen) sowie (iii) der separaten Kurzfassung des Forschungsberichts. Die Autoren haben den Projektbericht in zwei Teile unterteilt, um die inhaltliche Darstellung von den zwar unerlässlichen, für eine flüssige Darstellung der Ergebnisse aber nur begrenzt zielführenden Erläuterungen der empirischen Erhebungen zu entlasten. Die betreffenden Texte und Anlagen wären für einen methodischen Anhang zu umfangreich ausgefallen.

Märkte sind, wir haben es bei der Bearbeitung dieses Forschungsprojekts immer wieder festgestellt, zwar im öffentlichen Diskurs in aller Munde und Referenzkategorie ungezählter ökonomischer Analysen. Das wirkliche Wissen um konkrete, „normale“, d.h. nicht mit den modernen Informationstechnologien neu entstehende oder die Wettbewerbshüter besonders interessierende Märkte ist hingegen durchaus begrenzt. Dies verwundert, weil sich unternehmerisches Tun und die wettbewerblichen Prozesse, welche unsere Wirtschaft und Gesellschaft antreiben und ständig verändern, doch stets auf realen Märkten abspielen. Genaues Wissen über das Marktgeschehen im eigenen Umfeld ist nicht nur für strategisch handelnde Unternehmer, sondern auch für die Interessenorganisationen der Wirtschaft von größtem Interesse sowie nicht zuletzt natürlich auch für die Politik, die über Maßnahmen zur Förderung der Wirtschaft entscheiden muss.

Die vorliegende Studie basiert – der Natur des vergebenen Forschungsauftrags entsprechend – auf einem Forschungsansatz, der ein sehr breites Spektrum von Forschungsfragen adressiert. Zwar liegt eine Fülle von Detailinformationen über einzelne Aspekte des Marktgeschehens in den uns hier interessierenden Märkten vor. Es fehlt jedoch an Übersichtsdarstellungen, welche die wesentlichen Strukturen, Entwicklungstrends und Herausforderungen an die Unternehmen für unterschiedlich beschaffene Märkte herausarbeiten. In der vorliegenden Studie geht es wesentlich darum, die bislang fehlende Gesamtschau zu leisten, die ihrerseits wieder zu einer Fülle von offenen Forschungsfragen in Bezug auf die einzelnen Märkte führt.

Die zentralen Märkte der Handwerkswirtschaft und die auf sie einwirkenden Kräfte werden überblicksartig vergleichend, gewissermaßen aus der Vogelschauerspektive heraus, analysiert. Dabei rückt das Wesentliche – die Grundzüge der Thematik – in den Vordergrund. Das aus Sicht des Forschers ebenso wichtige Detail muss hingegen in einem auf rd. 400 Seiten (Teil I) limitierten Text zwangsläufig außen vor bleiben. Wir haben versucht, aus dem sich hier stellenden Dilemma das Beste zu machen. Der Forschungsbericht liefert daher ein hoch konzentriertes Bild des Marktgeschehens in den von Handwerksunternehmen frequentierten Wirtschaftsbereichen. Da die Autoren im Untersuchungsprozess weitaus mehr Material angesammelt haben, als jemals in einem solchen Forschungsbericht präsentiert werden könnte, sollen nach Abschluss des Forschungsauftrags des BMWi zeitnah sukzessive eigenfinanzierte Detailstudien zu einzelnen Märkten bzw. Fragen der hier untersuchten Thematik entstehen, in deren Rahmen natürlich auch die über die Auftragsforschungsarbeit hinausgehenden Veröffentlichungsinteressen der Autoren zur Geltung kommen können und sollen.

Die Entwurfsfassung des Endberichts wurde in der abschließenden Sitzung des Projektbeirats am 4. September 2012 im Büro Berlin des RWI vorgestellt und diskutiert. Die dabei und die im Nachgang zur Beiratssitzung eingegangenen eingegangenen Ergänzungs- und Korrekturvorschläge wurden bei der Fertigstellung der vorliegenden Endfassung des Forschungsberichts berücksichtigt. Das hier gewählte dialogische Verfahren hat bereits bei Bearbeitung des Forschungsauftrages Anwendung gefunden und war sehr hilfreich bei der Lösung inhaltlicher Fragen und bei der Durchführung der empirischen Untersuchungen.

Wir danken dem Leiter des Referats II B1 Handwerk, Recht der Industrie- und Handelskammern (IHK) des BMWi, Herrn MinR Garrecht, und der Betreuerin des Projekts im Handwerksreferat, Frau ORRin Dr. Evelin Friedrich, für ihre Unterstützung bei der Durchführung der Arbeiten. Unser herzlicher Dank gilt den Mitgliedern des Projektbeirats für ihre Anregungen. Herzlich gedankt sei auch den Vertretern des Zentralverbands des deutschen Handwerks (ZDH) für ihre Unterstützung bei der Durchführung der Arbeiten, insbesondere Herrn Generalsekretär Dr. Schwanecke, Herrn Dr. Barthel, Abteilungsleiter für Wirtschafts- und Umweltpolitik, Herrn Dr. Weiss und Herrn Papenfuss. Wir bedanken uns auch herzlich dafür, dass wir Ergebnisse der im Jahre 2010 parallel zur Handwerkszählung 2008 der Statistischen Ämter durchgeführten Strukturerhebung des ZDH in unserer Untersuchung nutzen durften.

Unser ganz besonderer Dank gilt schließlich dem damaligen Vorsitzenden des Vorstands der MyHammer Aktiengesellschaft, Herrn Berger-de León, sowie Herrn Steinkamp, Head of Business Operations, für die großzügige Zurverfügungstellung

Vorwort

der Daten von „MyHammer.de“ für unsere Untersuchung. Herzlich gedankt sei unseren Gesprächspartnern in den Kammerbezirken Bayreuth, Berlin, Dresden, Hamburg, Leipzig, Lübeck, Münster, Oldenburg und Stuttgart, in den Dachorganisationen der Wirtschaft, in den Fachverbänden (vgl. hierzu die Gesprächslisten im Teil II) sowie ferner den Betriebsberatern, die uns durch ihre Teilnahme an der Betriebsberaterbefragung (vgl. ebenfalls die Gesprächsliste im Teil II) unterstützt haben sowie, last but not least, allen unseren Gesprächspartnern in den inhaltlich sehr fruchtbaren Branchenworkshops.

Essen, im November 2012

Das Projektteam

RWI

1. Einführung: Worum es geht

1.1 Untersuchungsauftrag

Das Ziel des Forschungsvorhabens besteht gemäß den Ausschreibungsunterlagen **des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) darin, „fundierte Erkenntnisse über Marktakteure, Marktstrukturen und Wettbewerb auf den wichtigsten Handwerksmärkten (...) zu gewinnen und zu untersuchen, wie sich die alternde Gesellschaft, die fortschreitende Globalisierung der Märkte und die Wissensrevolution auf die Stellung des Handwerks in den untersuchten Bereichen auswirken“ (BMWi 2009).**

Im Rahmen einer Analyse volkswirtschaftlich bedeutender Handwerksmärkte sind vier untersuchungsleitende Forschungsfragen zu beantworten:

- (1) Wie wirken sich zentrale Trends (Megatrends) der sozioökonomischen Entwicklung wie Alterung der Gesellschaft, Globalisierung der Märkte, europäische Integration, Umweltpolitik und Wissensrevolution auf das Handwerk und seine unterschiedlichen Bereiche aus?
- (2) Wie sind die vom Handwerk adressierten Gütermärkte derzeit strukturiert, welche Rolle spielen handwerkliche und nichthandwerkliche Anbieter und wie stellen sich die Wettbewerbsverhältnisse dar? Wie verändern sich die vom Handwerk adressierten Produkt- und Dienstleistungsmärkte unter dem Einfluss der berücksichtigten Megatrends?
- (3) Wie verhalten sich Handwerksunternehmer¹ unter dem Druck der sich verändernden Markt- und Wettbewerbskonstellationen? Welche Anpassungserfordernisse ergeben sich für die Handwerksunternehmen vor diesem Hintergrund? Wie sind sie für die sich hier stellenden Herausforderungen gerüstet?
- (4) Was kann und was sollte Handwerkspolitik tun, um die Unternehmen des Handwerks bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen zu unterstützen?

Die Untersuchung befasst sich mit den Märkten für Güter und Leistungen des Handwerks. Die mit den Produktmärkten korrespondierenden Faktormärkte - Arbeits- und Kapitalmärkte - spielen hingegen nur am Rande eine Rolle.

¹ Alle Begriffe wie Unternehmer, Handwerker, Gründer, Mitarbeiter usw. sind im Folgenden geschlechtsneutral zu verstehen, sie beziehen sich also auf Frauen und Männer.

Die im nächsten Abschnitt erläuterte Struktur des vorliegenden Forschungsberichts folgt den hier formulierten Leitfragen.

1.2 Forschungsobjekt

1.2.1 Was sind „Handwerksmärkte“ und wie soll man sie untersuchen?

Orientiert man sich für die Suche nach näheren Auskünften an der Suchmaschine Google **im Internet, so erfreuen sich „Handwerksmärkte“ auf den ersten Blick** einer beträchtlichen Aufmerksamkeit. Bei einer Suchanfrage am 12. Dezember 2011 vermeldete Google rd. 205.000 Treffer im deutschsprachigen Raum, bei einer weiteren am 24. Januar 2012 – nach Ausklang des Weihnachtsgeschäfts – immerhin noch rd. 156.000 Treffer. In der sommerlichen Ferienzeit, am 10. August 2012, waren es dagegen nur rd. 76.000, mithin noch etwas weniger als knapp zwei Jahre zuvor, am 20. September 2010 mit rd. 99.000 Meldungen. Saisonale Schwankungen spielen, so lassen diese Zahlen vermuten, **eine große Rolle bei der Meldung von „Handwerksmärkten“ im Internet. Die Zahl der Meldungen ist hoch, eine eindeutige Entwicklungstendenz lässt sich aber aus den zitierten Momentaufnahmen nicht ablesen.** Diese Zahlen sind schon deswegen mit Vorsicht zu werten, weil die Perfektionierung der Suchalgorithmen von Google die Zahl der Nennungen dadurch verfälscht haben könnte, dass zu unterschiedlichen Zeitpunkten Unterschiedliches gemessen wurde.

Rasch wird deutlich, was bei dieser Google-Recherche ganz überwiegend erfasst wurde: insbesondere Wochenend- und Festtagsmärkte, auf denen Artikel des Ernährungs-, Haushaltsbedarfs- und Kunsthandwerks gehandelt werden. Mit der **abstrakten analytischen Kategorie „Markt“ der empirischen Wirtschaftsforschung** haben die durch Google identifizierten **„Handwerksmärkte“** höchstens am Rande zu tun: Unter den Eintragungen fand sich so gut wie kein Hinweis auf das von uns adressierte Objekt empirischer Wirtschaftsforschung, sieht man einmal von dem im Internetangebot einer Handwerkskammer (HWK) enthaltenen Hinweis auf das vorliegende Forschungsprojekt im Auftrag des BMWi ab. Der kurze, in diesem Punkt aber vergebliche Ausflug in die Welt des Internets weist darauf hin, dass Handwerksmärkte nicht unbedingt ein Lieblingsobjekt empirischer Wirtschaftsforschung sind. Andernfalls würden auch Forschungsarbeiten, die sich mit Handwerksmärkten beschäftigen, in höherem Maße gelistet.

Die Verbraucher kommen in ihrem täglichen Leben auf vielfache Weise in Kontakt mit Handwerksmärkten, ohne dass sie sich dabei immer darüber im Klaren sein müssten, mit Handwerkern im Sinne des deutschen Handwerksrechts in geschäftliche Transaktionen eingetreten zu sein. Gleiches trifft auf gewerbliche Kunden der

Kapitel 1: Worum es geht

Anbieter handwerklicher Güter und Leistungen zu. Handwerksmärkte sind mithin im Wirtschaftsleben in umfassender Weise präsent.

Was aber ist genau unter Handwerksmärkten zu verstehen? - Empirische Märkte sind im Unterschied zu den abstrakten Märkten der neoklassischen Ökonomie hoch komplexe, hierarchisch strukturierte und zumeist auch stark segmentierte Gebilde. Je nach Definition des relevanten Marktes wird ein kleinerer oder größerer Ausschnitt eines vielschichtigen Marktgeschehens angesprochen. Wir nähern uns deshalb den „Handwerksmärkten“ mit einer pragmatischen Arbeitsdefinition (vgl. Kasten 1.1).

Kasten 1.1

Definition „Handwerksmärkte“

Unter „Handwerksmärkten“ seien solche Märkte für Güter und Dienstleistungen verstanden, bei denen ein erheblicher Teil, zumindest aber 30%, des Wertes der vermarkteten Produkte und Leistungen (Umsatz) auf Unternehmen entfällt, die in die Handwerksrolle eingetragen sind. Hierbei soll es keine Rolle spielen, ob die Eintragung gemäß Anlage A, Anlage B1 oder Anlage B2 zur Handwerksordnung (HwO) erfolgte. Das Handwerk sei also in einem breiten Sinn als Gesamtheit aller in die Handwerksrolle registrierten selbständigen Unternehmen verstanden, deren wirtschaftliche Existenz von ihrer zentralen mit der Rolleneintragung verbundenen Aktivität abhängig ist.

Bei den Handwerksmärkten kann es sich sowohl um volumenstarke, flächendeckend präsente, von handwerklichen Anbietern dominierte Märkte handeln als auch um kleine Teilmärkte (Marktnischen) komplexerer Marktgebilde, welche durch hoch spezialisierte handwerkliche Anbieter von Gütern und Leistungen bedient werden, die nicht ohne Weiteres durch industrielle oder Dienstleistungssubstitute ersetzt werden können. Der Markt für frische Backwaren wäre dem erstgenannten Typus zuzurechnen, die handwerklichen Nischenmärkte der Investitionsgüterindustrie (z.B. der Markt für die Produkte der Behälter- und Kesselbauer) dem zweiten. Das genannte 30%-Kriterium bezieht sich im ersten Fall auf den Markt insgesamt, im zweiten auf die vom Handwerk angesprochene Marktnische.

Die oben angeführte Definition bindet die Handwerksmärkte zunächst an die deutsche, im Handwerksrecht begründete Bestimmung des Handwerks. Hier könnte man fragen, ob eine Definition der Handwerksmärkte, die an die deutschen - in begrenzterem Maß auch die ähnlichen österreichischen und luxemburgischen - Verhältnisse anknüpft, Vergleiche mit anderen Ländern, die über keine vergleichbaren rechtlichen Regelungen verfügen, nicht generell ausschliesse. Dem ist nicht so: In allen Industrieländern existieren unter funktionalem Aspekt vergleichbare Märkte.

te, auf denen die gleichen Güter und Leistungen gehandelt werden und die auf Anbieterseite in den meisten Fällen ebenfalls vorwiegend durch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bedient werden. Der Unterschied besteht nur darin, dass diese KMU im Ausland keinem speziellen Handwerksrecht unterworfen sind. Internationale Vergleiche der Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse sind also jederzeit möglich.

Die sich in der Nachfrage nach Gütern und Leistungen des Handwerks ausdrückenden Bedürfnisse der Konsumenten, der gewerblichen oder öffentlichen Nachfrager können durch hierauf spezialisierte Handwerksunternehmen befriedigt werden, deren Organisationsformen und Größen erfahrungsgemäß erheblich variieren. In der Regel agieren allerdings zugleich auch solche Anbieter auf den angesprochenen Märkten, die dem Handwerk nicht angehören oder die diesem allenfalls in peripherer Position durch die Rolleneintragung von handwerklichen Nebenbetrieben zuzurechnen sind. Eine objektive Betrachtung des Marktgeschehens setzt indes voraus, dass alle Anbieter der jeweiligen Handwerksmärkte Berücksichtigung finden, unabhängig davon, ob es sich um in die Handwerksrolle eingetragene Unternehmen handelt oder nicht.

Festzuhalten ist, dass sich auf den meisten Märkten, die in unserer Untersuchung angesprochen werden, handwerkliche und nicht handwerkliche Anbieter finden, die zumeist im direkten Wettbewerb zueinander stehen, die aber oftmals auch in engen Symbiosen miteinander agieren. Aus der Perspektive des einzelnen Handwerksunternehmens zählt vor allem - von Verstößen gegen das geltende Handwerksrecht (Schwarzarbeit) einmal abgesehen -, dass man es mit Konkurrenten zu tun hat, weniger, ob es sich um in die Handwerksrolle eingetragenen Betriebe handelt oder nicht.

Zentral für unser Grundverständnis des Forschungsauftrages ist also, dass wir bei der Analyse der Handwerksmärkte das gesamte Marktgeschehen in den Blick nehmen, ohne die Perspektive auf eine bestimmte Anbieter- oder Nachfrager-Gruppe zu verengen. Ein solcher unparteiischer, nicht einzelne Anbieter- oder Nachfragergruppen diskriminierender, Blick auf die Handwerksmärkte ist sowohl aus betrieblicher Perspektive als auch aus volkswirtschaftlicher Sicht geboten. Unter dem Aspekt der Versorgung der Konsumenten mit Gütern und Leistungen ist es im Grunde gleichgültig, wer die fragliche Leistung liefert, solange sie zuverlässig, preiswert und in der erforderlichen Qualität erbracht wird. Handwerksmärkte sind also aus analytischer Sicht neutral mit Blick auf ihre Funktion im Prozess der volkswirtschaftlichen Leistungserstellung zu betrachten, wobei die spezifischen Belange einer bestimmten Gruppe von Marktakteuren wie z.B. großer, kleiner, mittlerer Unternehmen, von Einzelunternehmen oder GmbHs oder eben auch der handwerklichen

Kapitel 1: Worum es geht

und nichthandwerklichen Unternehmen keine Rolle spielen (Wernet 1967: 11ff. für ein ähnliches Grundverständnis der Forschungsaufgabe).

Unser Untersuchungsauftrag führt allerdings deutlich über die rein volkswirtschaftliche Betrachtung der Handwerksmärkte hinaus. Wie mit der Formulierung des zweiten Teils des Themas der vorliegenden Arbeit angedeutet, geht es auch um betriebliche Anpassungserfordernisse handwerklicher Unternehmen, mithin um eine zugleich positiv und normativ geprägte Analyse. Zu fragen ist, inwieweit die Handwerksunternehmen dafür gerüstet sind, im Wettbewerb untereinander sowie mit nichthandwerklichen Konkurrenten zu bestehen und dabei die Bedürfnisse der Nachfrager in bestmöglicher Weise zu erfüllen. Dieser Teil der Untersuchung (Kapitel 4 und Kapitel 5) folgt somit – durch Aufnahme normativer Elemente in die Betrachtung – **anderen „Spielregeln“ als die** rein positive Analyse der Marktentwicklung.

Erfolgreiche Anpassungsstrategien von Handwerksunternehmen sind ebenso zu identifizieren wie ihre Anpassungshemmnisse. Auf dieser Basis sind ferner politische Optionen für eine Unterstützung betrieblicher Anpassungsprozesse aus volkswirtschaftlicher Sicht auszuloten. Hier ist die Betrachtung eindeutig auf ein bedeutendes Segment der auf den **„Handwerksmärkten“ agierenden Unternehmenspopulation** gerichtet. Alle anderen, nicht dem Handwerk zuzurechnenden Unternehmen werden in diesem Untersuchungsschritt ausgeklammert. Gerechtfertigt ist die Fokussierung der normativen Analyse auf den handwerklichen Teil der Unternehmenspopulation durch das spezifische, auf das Handwerk fokussierte Erkenntnisinteresse des Auftraggebers.

1.2.2 Handwerksmärkte im Prozess der volkswirtschaftlichen Leistungserstellung

So mannigfaltig sich die Handwerkswirtschaft in den zahlreichen Wirtschaftszweigen, in denen Unternehmen des Handwerks präsent sind, auch darstellt, so ist sie doch durch gewisse übergreifende Züge geprägt, ohne deren Existenz die alle Handwerkszweige verbindende institutionelle Klammer des Handwerksrechts keine Daseinsberechtigung hätte. Da das hier ansetzende Grundverständnis des Handwerks der Analyse einzelner Bereiche der Handwerkswirtschaft vorausgeht, sei es an dieser Stelle näher ausgeführt. Zwecks Darstellung dieses Grundverständnisses soll im Folgenden auf nachstehende Aspekte eingegangen werden: (i) die Entstehungskontexte des modernen Handwerks, (ii) die Stellung des Handwerks im Aktivitätskontinuum von einfachen zu hochkomplexen Wertschöpfungsprozessen, (iii) die Position des Handwerks in den volkswirtschaftlichen Wertschöpfungsketten, (iv) die Relationen zwischen Handwerksberufen und Märkten, (v) die sachlich-räumliche Struktur der vom Handwerk bedienten Märkte sowie (vi) die Vielfalt der Marktorganisation im internationalen Vergleich.

(i) Genealogie (Historie)

Obwohl in einer ansehnlichen Zahl von insbesondere in der Anlage B1 zur HwO aufgeführten Handwerksberufen Tätigkeiten ausgeübt werden, die es hinsichtlich des Kerns der Produktionstechnologie bereits in der vorindustriellen Wirtschaft gab,² bedient sich das moderne Handwerk ganz überwiegend der Technologien des Industriezeitalters bzw. heute auch immer stärker der modernen Informationstechnologien. Nur ein verschwindend geringer Anteil des handwerklichen Umsatzes (weniger als 1%³) dürfte heute noch auf Produkte entfallen, die mittels vorindustrieller Technologien hergestellt werden.

Darüber hinaus sind erhebliche Teile der Handwerkswirtschaft erst im Industriezeitalter entstanden. Die Entwicklung des Kraftfahrzeugtechnikerhandwerks z.B. wäre ohne den Aufstieg der Automobilindustrie nicht möglich gewesen. Authentische historische Traditionslinien lassen sich für jene Teile des Handwerks, die eigentlich ein Kind des Industriezeitalters sind, legitimer Weise nicht konstruieren, für alle anderen nur in begrenztem Maße.

(ii) Handwerk im volkswirtschaftlichen Aktivitätskontinuum

Vorwiegend in der älteren Forschungsliteratur zu Handwerksfragen aufzufindende Versuche, das Handwerk über Spezifika der ausgeübten Tätigkeiten, speziell eine überragende Rolle von Handarbeit und Unikaten abzugrenzen, können getrost als gescheitert angesehen werden. Das Handwerk hat sich im Zuge seiner Entwicklung im 20. Jahrhundert überall, wo dies betriebswirtschaftlich sinnvoll war, in immer stärkerem Maße industrielle Produktionsmethoden zu Eigen gemacht. Die hier **festzustellende allmähliche „Industrialisierung“ der handwerklichen Produktion** stellt sich für externe Betrachter als sinnvolle Reaktion des Handwerks auf die Verdrängung vorindustrieller handwerklicher durch industrielle Produktionsmethoden dar. Anders hätten die betreffenden Gewerbe wirtschaftlich nicht überleben können. Handwerk und Industrie lassen sich heute in vielen Handwerksberufen hinsichtlich der eingesetzten Ausrüstungen und Produktionsmethoden praktisch nicht mehr sinnvoll voneinander unterscheiden.

Für weite Bereiche der handwerklichen Leistungserstellung trifft allerdings zu, dass die Möglichkeiten einer stärkeren Technisierung, insbesondere einer Einspa-

² Auch wenn es sich bei den angewandten Technologien im Kern um solche Technologien handelt, die es schon vor der Industrialisierung gab – z.B. Glockengießen oder Korbflechten –, wird der Einsatz dieser Technologien stets durch Elemente moderner industrieller Technologien flankiert.

³ Überschlagsrechnung auf Basis der Ergebnisse der Unternehmensregisterauswertung Handwerk 2008 unter Berücksichtigung geschätzter Handelsanteile des Umsatzes der betreffenden, sämtlich in der Anlage B1 zur HwO zu verortenden Handwerke.

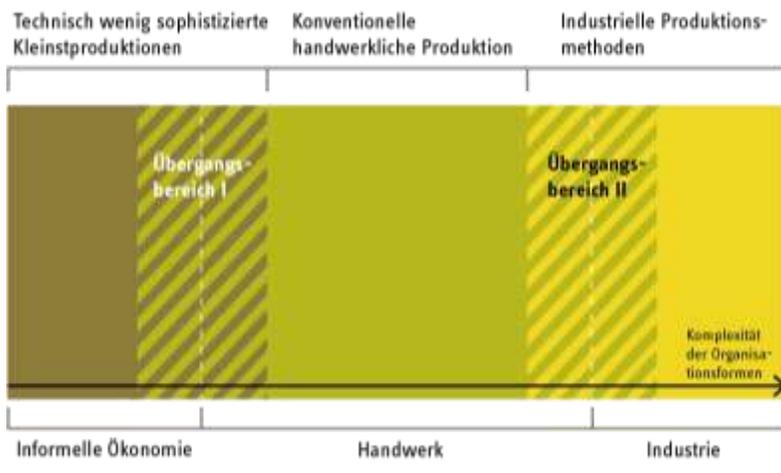
Kapitel 1: Worum es geht

rung von Lohnkosten durch Verbesserung der Realkapitalausstattung begrenzt sind. Dies betrifft z.B. viele Aktivitäten des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes oder die Erbringung persönlicher Dienstleistungen durch Friseure und Gebäudereiniger. Dort, wo klassische Handarbeit eine dominierende Rolle spielt, eröffnet sich ein weites Aktivitätsfeld für geschickte Nachahmer handwerklicher Leistungen, die nicht über die gesetzlich vorgesehenen Berufsabschlüsse verfügen. Das Handwerk weist deshalb wie kaum ein anderer bedeutender Wirtschaftsbereich eine offene Flanke zur Schattenwirtschaft auf. Dies trifft unabhängig von der Singularität des deutschen Handwerksrechts auf alle Industrieländer zu. Freilich ist die spezifische Form der durch das deutsche Recht definierten Schwarzarbeit - Ignorieren der Zulassungspflicht für die Gewerbe der Anlage A zur HwO - andernorts nicht zu finden.

Die dargestellte Situation hat für die Analyse der Handwerksmärkte die in Schaubild 1.1 schematisch dargestellte Konsequenz: Einerseits ist in den vom Handwerk angesprochenen Sparten des Produzierenden Gewerbes ein breiter Übergangsbereich zwischen Handwerk und Industrie anzutreffen, andererseits gibt es einen ebenfalls breiten Übergangsbereich zwischen formeller und informeller Ökonomie.

Schaubild 1.1

Das Handwerk im Kontinuum der volkswirtschaftlichen Leistungserstellung



Eigene Darstellung.

Die vom Handwerk erstellten Leistungen können hier - anders als dies bei den meisten Märkten für Industriegüter der Fall ist - in erheblichem Maße durch Anbieter der informellen Wirtschaft erbracht werden. Insbesondere im Ausbau- und

Bauhauptgewerbe spielen schattenwirtschaftliche Aktivitäten eine erhebliche Rolle. In einigen Dienstleistungsgewerben, namentlich bei den Friseuren, liegen die Dinge ähnlich.

Aus analytischer Sicht stellt sich der Übergangsbereich zwischen legaler und schattenwirtschaftlicher handwerklicher Betätigung ungleich schwerer fassbar dar als der Übergangsbereich zwischen Handwerk und Industrie im angesprochenen „**Aktivitätskontinuum**“. Schattenwirtschaftliche Aktivitäten lassen sich nur begrenzt beobachten und allenfalls indirekt statistisch erfassen. Sie sind nicht Teil des statistisch dokumentierten Marktgeschehens, sind diesem aber im weiteren Sinne trotzdem zugehörig.⁴ Sie dürfen daher in unserer Untersuchung auch nicht gänzlich ausgeblendet bleiben.

Die Einführung industrieller Methoden in die Produktion geht, wie im Schaubild 1.1 dargestellt, in der Regel mit betrieblichem Wachstum und einer größeren Komplexität der Organisationsformen des Unternehmens einher. Hinsichtlich der gewählten Rechtsformen, der Unternehmensgröße und der betrieblichen Organisation sind die Grenzen zwischen Handwerk und Industrie fließend. Analoges gilt für die handwerklichen Dienstleister in Bezug auf große, nichthandwerkliche Dienstleistungsunternehmen.

Ein Indiz dafür, dass die Grenzen zwischen handwerklichen und nichthandwerklichen Anbietern im Zuge des sektoralen und betrieblichen Strukturwandels in den letzten Jahrzehnten zunehmend unschärfer geworden sind, ist die Zunahme der Zahl und des an Umsatz und Beschäftigung gemessenen volkswirtschaftlichen Gewichts der Mischbetriebe (vgl. Kasten 1.2). Die Realität der Doppelregistrierung von Unternehmen bei den Handwerkskammern und den Industrie- und Handwerkskammern hat sich in vielen Fällen weit vom eigentlichen Anlass der Doppelmitgliedschaft entfernt. Diese diente ursprünglich der Trennung von handwerklichen und nichthandwerklichen Aktivitätszweigen entsprechend dem Handwerks- und Gewerbebereich. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass findige Handwerksunternehmer das Tätigkeitsfeld ihres Unternehmens weit über das eigentliche handwerkliche Berufsfeld ausgedehnt haben.

Viele der durch solche Grenzüberschreitungen entstehenden „Mischbetriebe“ sind auf den Handwerksmärkten aufgrund ihrer Umsatz- und Beschäftigungsstärke wichtige Mitspieler. Ihre Zurechnung zum Handwerk ist aus analytischer Perspektive diskutabel, aus rechtlicher Perspektive aber zweifellos legitim. Die Existenz

⁴ Potenzielle Nachfrager schattenwirtschaftlicher Leistungen, die auf regulären Märkten angeboten werden, stehen vor der Wahl, diese entweder in der formellen Wirtschaft zu beziehen oder auf informellem Wege. Die Preise formell und informell erbrachter Leistungen stehen in einem auf Arbitragemechanismen gründenden Wechselverhältnis zueinander.

Kapitel 1: Worum es geht

dieses zahlenmäßig nicht allzu großen, aber wirtschaftlich bedeutenden Segments der Unternehmenspopulation ist nicht zuletzt Ausdruck dynamischer Wandlungsprozesse im Handwerk.

Kasten 1.2 Mischbetriebe

Als „Mischbetriebe“ werden solche Unternehmen bezeichnet, die zugleich Mitglied der für den Unternehmenssitz zuständigen Handwerkskammer und Industrie- und Handelskammer sind. Eine Eintragungspflicht in die Register beider Kammern ergibt sich insbesondere daraus, dass die nichthandwerklichen Unternehmen handwerkliche Nebenbetriebe unterhalten und handwerkliche Unternehmen nicht-handwerklichen Aktivitäten nachgehen. Die Berechnung der jeweiligen Mitgliedsbeiträge folgt den bei der Eintragung geschätzten Umsatzanteilen von Handwerk und Nichthandwerk. Diese können sich im Zeitablauf sehr stark verändern, eine periodische Routineüberprüfung der Anteile ist nicht vorgesehen.

Die HwK-IHK-Doppelmitgliedschaften sind daher oftmals Ausdruck dessen, dass in der Realität keine klaren Grenzlinien zwischen Handwerk und Industrie bestehen. Die in der Übergangszone aktiven Unternehmen können mit Blick auf Technik, Kapital und Organisation sachlich wohl begründet ebenso der Industrie wie dem Handwerk zugerechnet werden.

Unter „Mischbetrieben“ werden im Sprachgebrauch der Handwerkskammern zugleich auch Unternehmen verstanden, die unterschiedliche Kombinationen von Doppelseintragungen in die Handwerksrolle gemäß den Anlagen A und B1, B1 und B2 bzw. A und B2 zur HwO aufweisen.

(iii) Handwerksmärkte als Bestandteil umfassenderer Wertschöpfungsketten

Die Handwerksmärkte sind auf sehr unterschiedliche Art in den Prozessen der volkswirtschaftlichen Leistungserstellung verortet. Die erst im Zuge der Industrialisierung entstandenen Gewerbe sind auf Gedeih und Verderb mit der Industrie verflochten. Dies betrifft alle Reparaturhandwerke. Das Kfz-Gewerbe z.B. ist Bestandteil der automobilen Wertschöpfungskette und verdankt seine Existenz der Tatsache, dass es für die Automobilhersteller wirtschaftlich vorteilhafter ist, Reparatur- und Wartungsleistungen nicht in eigener Regie – über ein eigenes Reparaturfilialsystem – zu erbringen (zum Kfz-Gewerbe vgl. Kapitel 3.3). Die hiermit verbundenen Outsourcing-Entscheidungen begründen Abhängigkeitsbeziehungen und sind letztlich reversibel, wie jüngste Entwicklungen bei den Kfz-Vertragswerkstätten erahnen lassen.

Grundsätzlich anders stellt sich die volkswirtschaftliche Einbettung in jenen Handwerksbranchen dar, welche selbst Endprodukte herstellen und vermarkten,

z.B. im Ernährungsgewerbe (vgl. hierzu Kapitel 3.5). Wiederum anders sind die Verflechtungen zwischen Handwerksmärkten und nicht handwerklichen Märkten in den Dienstleistungshandwerken beschaffen.

(iv) Relationen zwischen Gewerben und Handwerksmärkten

Auf den ersten Blick könnte man eine weitgehende Übereinstimmung zwischen einem Gewerbe bzw. dem diesem entsprechenden, über Gesellen- und Meisterprüfung institutionalisierten Handwerksberuf und dem entsprechenden Markt des Gewerbes annehmen. Jedem der derzeit 151 in den Anlagen zur Handwerksordnung (HWO) – 41 in Anlage A, 53 in Anlage B1, 57 in Anlage B2 – verzeichneten Gewerbe (Handwerksberufe) entspräche dann genau jeweils ein Markt. Offenbar besteht in sehr vielen Fällen tatsächlich eine enge Beziehung: Die Unternehmen des Friseur-gewerbes bieten ihre Leistungen auf einem für jedermann klar identifizierbaren Markt an. Auf die Augenoptiker oder die Brunnenbauer trifft das Gleiche zu. Erstere sind auf dem Markt für die individuelle Anfertigung und Anpassung von Sehhilfen tätig. Letztere sprechen einen hoch spezialisierten Teilmarkt des Baukomplexes an.

Komplizierter stellt sich die Zuordnung bei den meisten Bauberufen dar. Die hier vertretenen Gewerbe erfüllen in vielen Fällen Funktionen, die erst im Zusammen-spiel unterschiedlicher Gewerbe einen allen Beteiligten gemeinsamen Markt an-sprechen. Die Leistung des einzelnen Handwerkers ist für die Gesamtleistung zwar unerlässlich, aber nicht hinreichend. Umso attraktiver können für die Kunden Ange-bote von Handwerksunternehmen sein, welche Leistungen der verschiedenen zu beteiligenden Gewerbe aus einer Hand anbieten können bzw. aus rechtlicher Sicht dürfen, falls es sich um zulassungspflichtige Gewerbe handelt.

In anderen Fällen sind bestimmte Gewerbe gleichzeitig auf sehr unterschiedlichen Märkten tätig, die kaum miteinander korrespondieren. Dies trifft z.B. auf die Metall-bauer zu (vgl. Kapitel 3.4). Metallbauer können sich zum einen als Zulieferer von Unternehmen der Investitionsgüterindustrie betätigen. Zum anderen handelt es sich um ein stark bauaffines Handwerk, welches beträchtliche Teile seines Umsatzes aus Leistungen erzielt, die insbesondere im Bauhauptgewerbe erbracht werden. Auf der Ebene der einzelnen Unternehmen lässt sich die Trennlinie in der Regel klar ziehen – hier Zulieferer, dort baunahe Metallbauer –, auf der Ebene der Handwerksbran-che jedoch nicht. Wie bei den Branchen des Produzierenden und des Dienstleis-tungsgewerbes, sind im Handwerk also Branche und Markt vielfach nicht de-ckungsgleich, sondern es können erhebliche Abweichungen auftreten.

Kapitel 1: Worum es geht

(v) Sachlich-räumliche Strukturierung der Handwerksmärkte

Handwerk ist ähnlich wie der institutionelle Einzelhandel und die Dienstleistungswirtschaft in der Fläche präsent, in allen Kreisen und Kommunen Deutschlands bieten Handwerksunternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen an. Große Teile des Handwerksumsatzes entfallen auf die Konsumenten (HWZ 1995: 43,5%, ZDH-Strukturerhebung 2010: 56,8%). Die gewerbliche Nachfrage nach Handwerks-gütern und -leistungen ist dagegen auf den zweiten und die öffentliche Nachfrage auf den dritten Platz verwiesen. Die Handwerksunternehmen betätigen sich allerdings trotz der dynamischen Entwicklung der Verkehrs- und Kommunikationstechnologien ganz überwiegend auf Märkten, die angesichts der geringen räumlichen Ausdehnung des Kundenkreises als lokal oder regional einzustufen sind. Hier könnte sich die Frage stellen, inwieweit es gerechtfertigt ist, überhaupt von einem nationalen Markt z.B. für Dienstleistungen des Friseurgewerbes oder Güter des Backgewerbes zu sprechen. Da jedoch die lokalen und regionalen Märkte dieser Handwerksbranchen flächendeckend aufs engste untereinander verzahnt sind, einheitlichen institutionellen Regelungen unterliegen und die Produktionsfaktoren in erheblichem Maße räumlich mobil sind, ist die Existenz eines nationalen Marktes nicht in Zweifel zu ziehen.

Wir stoßen hier auf das aus wirtschaftsgeografischen Untersuchungen wohl bekannte Phänomen der Markthierarchien. Einem nationalen Markt ist eine Vielzahl von regionalen Märkten zuzuordnen und diesen ihrerseits jeweils eine Gruppe von lokalen Märkten. Zwar stehen Bäckereiunternehmen in Oberbayern nicht mit solchen in Schleswig-Holstein im direkten Wettbewerb. Auf indirekte Weise stehen sie jedoch im Zuge ihrer Teilnahme als Anbieter am Marktgeschehen durchaus in Verbindung. Da die Konsumenten faktisch nur unter einer sehr begrenzten Anzahl von Anbietern des gewünschten Guts wählen können, stellen sich die lokalen Märkte - hinsichtlich der Marktformen - zuweilen als eng untereinander verflochtene Kettenoligopole im Raum dar. In anderen Fällen nähern sich die realen Marktverhältnisse an der Basis eher dem Idealkonstrukt der vollkommenen Konkurrenz an, ohne dieses freilich in der Realität erreichen zu können.

Eine ähnliche Ausdifferenzierung und Schichtung der Marktstrukturen wie auf räumlichem Terrain findet sich auf sachlichem Gebiet. Handwerksmärkte bestehen oft aus einer fast unübersichtlichen Vielzahl von Teilmärkten, die untereinander verbunden sind. Als Paradebeispiel für einen äußerst komplexen Markt bietet sich der durch vielfältige sachliche und räumliche Segmentierungen gekennzeichnete Bauproduktmarkt. Es ist angesichts der Heterogenität der Bauprodukte und Bauleistungen durchaus gerechtfertigt, von Bauproduktmärkten im Plural zu sprechen bzw. einzelne dieser Märkte für analytische Zwecke separat zu thematisieren. Allerdings

sollte dabei das größere Marktfeld Bau nicht in Vergessenheit geraten, in welches alle diese (Teil-) Märkte eingebettet sind. Nicht ganz so komplex, aber doch auch vielschichtig stellen sich die Strukturen des Kfz-Gewerbes dar.

(vi) Vielfalt der Marktorganisation im internationalen Vergleich

Ein Blick auf die Marktverhältnisse in anderen hoch entwickelten Industrieländern zeigt, dass auf den in Frage stehenden Märkten sehr unterschiedliche organisatorische Lösungen möglich sind. Als Beispiel sei die Dominanz der Brotindustrie auf dem Brotmarkt des Vereinigten Königreichs angeführt. Auf die handwerklichen Bäckereien entfallen hier gerade einmal 5% des Umsatzes mit Brotprodukten, auf die in Lebensmittelketten angesiedelten Backwarengeschäfte 17%, auf die industriellen Brothersteller jedoch 78% (FOB o.J.). Fast drei Viertel der industriellen Brotproduktion (58,5% der gesamten Brotproduktion) werden von drei Herstellern (**Warburton's, Allied Bakeries und Premier Foods**) bestritten (FOB 2010: 6). Das deutsche handwerkliche Backgewerbe befindet sich im Vergleich hierzu in einer ungleich komfortableren Position (vgl. Kapitel 3.5). Nicht nur im internationalen Vergleich stellen sich die Marktverhältnisse auf den Handwerksmärkten sehr heterogen dar. Auch in der historischen Rückschau auf die Entwicklung deutscher Handwerksmärkte im 20. Jahrhundert werden erhebliche Wandlungen sichtbar. Diese Wandlungen setzen sich in der Gegenwart fort und werden auch künftig die Marktverhältnisse stark verändern.

Die heutigen Marktstrukturen auf den Handwerksmärkten haben sich sowohl in Deutschland als auch in potenziellen Vergleichsländern über sehr lange Zeiträume hinweg ausgebildet. Sie weisen in allen Fällen ein erhebliches Beharrungsvermögen auf, sind zugleich aber prinzipiell auf lange Sicht reversibel. Die Tatsache, dass organisatorische Strukturen der Märkte sich im Allgemeinen als recht beständig erweisen, ist mit Pfadabhängigkeiten der ökonomischen Entwicklung zu erklären (grundsätzlich zu Pfadabhängigkeiten vgl. David 2006). Diese Pfadabhängigkeiten bieten aber keineswegs Überlebensgarantien für bestimmte Anbietergruppen oder überkommene Formen und Wege der Vermarktung von Gütern und Leistungen. Sowohl die starken Wandlungen der deutschen Handwerksmärkte im 20. Jahrhundert als auch die – teilweise – anders gearteten Strukturen der entsprechenden Märkte in anderen europäischen und außereuropäischen Ländern weisen darauf hin, dass sich die bestehenden Strukturen stark wandeln können und auf lange Sicht sicher auch verändern werden.

1.2.3 Stand der Forschung über Handwerksmärkte

Die Märkte des Handwerks haben seit dem Beginn der Industrialisierung immer wieder das Interesse einschlägig spezialisierter Forscher hervorgerufen. Ein frühes,

Kapitel 1: Worum es geht

an Anspruch der Forschungsaufgabe und Umfang der empirischen Untersuchungen gemessen seither nicht übertroffenes Beispiel hierfür sind die Ende des 19. Jahrhunderts durch den Verein für Socialpolitik durchgeführten Untersuchungen zur Lage des Handwerks in Deutschland und Österreich (Verein für Socialpolitik 1895-97).

Seither haben sich Generationen von Forschern aus den verschiedensten Perspektiven heraus mit dem Handwerk beschäftigt. Systematische Abhandlungen über Märkte und Wettbewerb im Handwerk finden sich insbesondere in älteren Arbeiten, welche einen hohen analytischen Anspruch realisieren, aber angesichts des seither eingetretenen Strukturwandels nur begrenzte Einblicke in die Entwicklungen der zurückliegenden Jahrzehnte liefern können (Gutersohn 1962, Wernet 1967, Batzer, Laumer 1958). Auch zahlreiche aus einer eher strukturanalytischen Sicht geschriebene Monografien befassen sich mit Märkten und Wettbewerb (z.B. Beckermann 1965, 1980, Gerss 1971, Marahrens 1975, 1978).

Der Untersuchungsgegenstand, welcher uns in der vorliegenden Arbeit beschäftigt – die Märkte des Handwerks – scheint in neuerer Zeit mehr und mehr aus dem Blick der Forschung geraten zu sein. Die Folge: Jeder spricht über die Märkte des Handwerks, das faktische Wissen über deren institutionelle Prägungen, Struktur und Dynamik ist indessen auf relativ enge Expertenkreise konzentriert, die über Detailkenntnisse über den ganz speziellen, von ihnen betreuten Markt bzw. Komplex von (Teil-) Märkten verfügen.

Als Zeugnis einer wachsenden Sensibilisierung der Verantwortlichen der Handwerksorganisationen für die prägenden Einflüsse gesellschaftlicher Trends auf das Handwerk kann die Einrichtung der Zukunftswerkstätten Handwerk in verschiedenen Kammerbezirken und Bundesländern gewertet werden. Als Beispiele seien die entsprechenden Projekte in NRW (WHKT 2007) und Bayern angeführt (Glasl 2010, Küpper 2008, Schempp o.J., Wolf 2011). Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang auch eine im Auftrag der Handwerkskammer des Saarlandes entstandene Studie des Ludwig-Fröhler Instituts (Zoch 2011). Das Objekt des Interesses dieser Diskurs- und Forschungsaktivitäten ist fast identisch mit dem Erkenntnisobjekt der vorliegenden Arbeit. Allerdings verfolgen die Zukunftswerkstätten eher das pragmatische Ziel, den handwerksinternen Diskurs über Herausforderungen und Chancen der zukünftigen Marktentwicklung voranzubringen.

Beim hier zu bearbeitenden Forschungsthema handelt es sich um ein ungemein facettenreiches Thema, welches durchaus auch Gegenstand eines umfangreicheren Forschungsprogramms sein könnte. Die Komplexität des Themas zwingt zur Konzentration auf wesentliche Aspekte. Es kann also nicht jeder unter dem Thema **„Entwicklung der Handwerksmärkte“ zu rubrizierende Aspekt in gleicher Tiefe**

behandelt werden. Schon die Fokussierung auf sechs Marktfelder impliziert in Bezug auf die gesamte Handwerkswirtschaft eine Begrenzung der Untersuchung. Die Auswirkungen struktureller Trends der Gesamtwirtschaft auf das Handwerk sind bislang in sehr unterschiedlichem Maße erforscht worden. Während zu den Effekten des demografischen Wandels auf die Unternehmensnachfolge im Handwerk mittlerweile etliche Studien vorliegen, sind jene auf die Konsumentennachfrage nach Handwerksgütern/-Leistungen und auf das vom Handwerk angesprochene Arbeitsmarktsegment weniger intensiv bzw. kaum analysiert worden (z.B. Dürig 2011, Trettin 2010a, 2010b, die drei Arbeiten sind im Umfeld dieses Projekts entstanden).

Unsere Untersuchung trägt daher in erheblichem Maße Pilotcharakter. Ein neues Terrain wird ergründet, zentrale strukturprägende Zusammenhänge werden herausgearbeitet, Entwicklungstrends werden erkundet. Der Versuch, alle Subthemen in gleicher Tiefe zu analysieren, wäre von vornherein zum Scheitern verurteilt und liegt offenkundig auch nicht im Sinne des Auftraggebers. Die nähere Ausführung vieler Themen muss, falls hierfür Bedarf bestehen sollte, anderen Untersuchungen vorbehalten bleiben.

1.2.4 Ein erster Blick auf die zu untersuchenden Märkte

Unsere Untersuchung beschäftigt sich mit sechs ausgewählten Marktfeldern: Bau/Ausbau, Mobilität, Technische Investitionsgüter, Ernährung, Gesundheit, **Vertrieb und Reparatur hochwertiger Konsumgüter** (zur Definition des „Marktfelds“ vgl. auch Kasten 1.3).

Kasten 1.3

Definition „Marktfeld“

Unter einem „Marktfeld“ verstehen wir einen Komplex sachlich eng untereinander verbundener Märkte, die sowohl hinsichtlich der gehandelten Güter und Leistungen als auch hinsichtlich der Strukturen von Anbieter- und Nachfragerpopulation starke Abhängigkeiten in Hinblick auf das Wirken von Marktkräften aufweisen. Die auf ihnen gehandelten Güter und Leistungen stehen in einem mehr oder weniger engen Substituts- oder Komplementärverhältnis zueinander. Zwischen den Preisbildungsprozessen auf den (Teil-) Märkten besteht entsprechend ein enger Konnex. Die Abhängigkeiten zwischen ihnen sind derart ausgeprägt, dass es aus marktökonomischer Sicht als gerechtfertigt erscheint, diese Märkte jeweils in einer Gruppe – dem „Marktfeld“ – zusammenzufassen.

Die Abgrenzung eines Marktfeldes orientiert sich jeweils an den überwiegend erbrachten Leistungen bzw. vermarkteten Produkten. Den Märkten bzw. Marktfeldern werden diejenigen Gewerbe des Handwerks zugeordnet, die überwiegend auf

Kapitel 1: Worum es geht

Tabelle 1.1

Zuordnung von Gewerbebezweigen zu den ausgewählten Marktfeldern

Marktfeld		Abgrenzungskriterium	Zugeordnete Gewerbe
Nr.	Bezeichnung		
1	Bau/Ausbau	Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Neubau, dem Ausbau und der Instandhaltung von Wohn- und gewerblichen Immobilien	<u>Anlage A HwO</u> : Maurer und Betonbauer, Ofen- und Luftheizungsbauer, Zimmerer, Dachdecker, Straßenbauer, Wärme- Kälte- und Schallschutzisolierer, Brunnenbauer, Steinmetzen und Steinbildhauer, Stuckateure, Maler und Lackierer, Gerüstbauer, Metallbauer (50%), Kälteanlagenbauer, Klempner, Installateur und Heizungsbauer, Elektrotechniker, Tischler (50%), Glaser <u>Anlage B1 HwO</u> : Fliesen-, Platten- und Mosaikleger, Betonstein- und Terrazzohersteller, Estrichleger, Parkettleger, Rollladen- und Jalousiebauer, Raumausstatter <u>Anlage B2 HwO</u> : Eisenflechter, Bautrocknungsgewerbe, Bodenleger, Asphaltierer, Fuger, Holz- und Bautenschutzgewerbe, Rammgewerbe, Betonbohrer und -schneider, Rohr- und Kanalreiniger, Kabelverleger im Hochbau, Holzschindelmacher, Einbau von genormten Fertigteilen
2	Mobilität	Vertrieb und Instandhaltung von Kraftfahrzeugen, Kraffträdern und Fahrrädern	<u>Anlage A HwO</u> : Karosserie- und Fahrzeugbauer, Zweiradmechaniker, Kraftfahrzeugtechniker, Vulkaniseur- und Reifenmechaniker <u>Anlage B2 HwO</u> : Fahrzeugverwerter
3	Technische Investitionsgüter	Zulieferung von Komponenten in der Metallindustrie, Erstellung von Werkzeugen auf Metallbasis	<u>Anlage A HwO</u> : Metallbauer (50%), Feinwerkmechaniker, Elektromaschinenbauer <u>Anlage B1 HwO</u> : Behälter- und Apparatebauer, Galvaniseure, Schneidwerkzeugmechaniker
4	Ernährung	Produktion und Vertrieb von Brot-, Back- und Fleischwaren, Bierbrauerei und Weinkellerei	<u>Anlage A HwO</u> : Bäcker, Konditoren, Fleischer <u>Anlage B1 HwO</u> : Brauer und Malzer, Müller, Weinküfer
5	Gesundheit	Patientennahe handwerkliche Erstellung von Prothesen und Hilfsmitteln	<u>Anlage A HwO</u> : Augenoptiker, Hörgeräteakustiker, Orthopädietechniker, Orthopädeschuhmacher, Zahntechniker
6	Vertrieb und Reparatur hochwertiger Konsumgüter	Vertrieb, Montage und Reparatur von industriell erstellten Produkten der Informations- und Kommunikationstechnik.	<u>Anlage A HwO</u> : Informationstechniker

Eigene Darstellung.

dem betreffenden Markt/Marktfeld tätig sind (Tabelle 1.1). Bei der Abgrenzung der Marktfelder erwies sich die Wirtschaftszweigsystematik der amtlichen Statistik als unentbehrlich. Zwar sind auch deren Branchenabgrenzungen nur bedingt mit an ökonomischen Kriterien orientierten Markt- abgrenzungen deckungsgleich. Allein, die amtliche Statistik kann hierfür kein besseres Material bieten. Leider sind keine aktuellen amtlichen Daten zur Wirtschaftszweigstruktur des Handwerks verfügbar. Im Zuge der Unternehmensregistrauswertung Handwerk 2008 wurden entgegen

den ursprünglichen Plänen keine Daten zur Präsenz des Handwerks in den Wirtschaftszweigen gemäß Wirtschaftszweigsystematik⁵ veröffentlicht.⁶

Wir stützen uns bei der Zuordnung der Gewerbe zu den Marktfeldern vor diesem Hintergrund auf Informationen aus der Handwerkszählung 1995.⁷ Erfahrungsgemäß verändern sich die Tätigkeitsfelder der handwerklichen Gewerbe nur über sehr lange Zeiträume hinweg. Die Metallbauer z.B. sind seit Jahrzehnten sowohl im Baugeschäft im weiteren Sinne als auch als Zulieferer der Metallindustrie aktiv.

Der zwischen den Zähljahren der beiden jüngsten Handwerkszählungen verstrichene Zeitraum von 14 Jahren ist viel zu kurz, als dass sich hieran etwas Grundlegendes geändert haben könnte. Die hierbei getroffenen Zuordnungen werden aus der Tabelle 1.1 ersichtlich.

Die meisten der getroffenen Zuordnungen sind selbstverständlich, einige hingegen erklärungsbedürftig. So werden z.B. die Metallbauer und Kälteanlagenbauer in **der üblichen Gewerbesystematik den „Gewerben für den gewerblichen Bedarf“ zugeordnet und nicht dem Komplex „Bau/Ausbau“.** Wir haben dies in unserer Einteilung aufgrund der engen Verbindung beider Berufssparten mit dem Baugeschäft anders gehalten. Der Umsatz und die Beschäftigung der Metallbauer wurden hierbei zu gleichen Teilen dem baunahen und dem industrienahen Bereich – Zulieferer in der Metallindustrie – zugeordnet.

Eine partielle Zuordnung zum Baubereich wurde auch im Falle der Tischler – Bautischler versus Möbeltischler – mit ebenfalls 50% des Umsatzes und der Beschäftigung vorgenommen. Diese Zuordnungen folgen der faktischen Dualität des Tätigkeitsfelds beider Handwerke und sind pragmatischer Natur. Es handelt sich **also um „stilisierte“ Fakten. Angesichts der mangelnden Deckungsgleichheit von Branchen und Märkten einerseits und der Unschärfen der Zuordnung von Unternehmen zu Wirtschaftszweigen nach dem Schwerpunktprinzip andererseits** ist dies bei der hier behandelten Thematik unvermeidlich. Auch die unterstellte Gleichheit der Umsatz- und Beschäftigtenanteile an den jeweiligen Marktfeldern ist natürlich sehr diskutabel, angesichts des Fehlens zuverlässiger Detailinformationen aber aus pragmatischer Sicht vertretbar.

⁵ Am Rande sei erwähnt, dass mit der Einführung der Wirtschaftszweigsystematik 2008 für Analytiker eine komplizierte Situation eingetreten ist. Die Umschlüsselung von Daten der WZ 2008 in solche der WZ 2003 erweist sich als sehr schwierig, in einigen Fällen sogar als praktisch unmöglich.

⁶ Die Veröffentlichung von Daten zum Handwerk aus dem Unternehmensregister gemäß der Wirtschaftszweigsystematik soll nunmehr im Herbst 2012 nachgeholt werden. Anvisiert hierfür ist nach Auskunft des Statistischen Bundesamts September/Oktober 2012.

⁷ Hierunter insbesondere auf das nicht veröffentlichte Papier: Handwerksunternehmen, Beschäftigte und Umsatz nach Gewerbe- und Wirtschaftszweigen (SBA 1996).

Kapitel 1: Worum es geht

Das Marktfeld 6 „Vertrieb und Reparatur hochwertiger Konsumgüter“ ist das einzige Marktfeld, dem nur ein Gewerbe – die Informationstechniker – zugeordnet worden ist. Ursprünglich war geplant, hier zumindest auch die Uhrmacher einzubeziehen. Bei näherer Prüfung zeigte sich indessen, dass die Marktverhältnisse in den beiden Gewerben zu weit auseinanderdriften, um die Zuordnung zu einem Marktfeld als vertretbar erscheinen zu lassen.

Die den sechs Marktfeldern zugeordneten Gewerbe umfassen einen erheblichen Teil des Handwerks. Im Jahre 2008 hatten nach der Unternehmensregisterauswertung Handwerk des Statistischen Bundesamts rd. 577.000 Handwerksunternehmen, in denen ca. 4,9 Mill. Personen beschäftigt waren, einen **Umsatz von ca. 471 Mrd. €** erzielt. Auf die sechs hier untersuchten Marktfelder entfielen 75,3% der Unternehmen, 85,5% des Umsatzes und 73,6% der im Handwerk beschäftigten Personen. In allen diesen Zahlen sind weder die im Unternehmensregister nicht miterfassten Kleinstunternehmen noch die Unternehmen der Gewerbe der Anlage B2 enthalten.

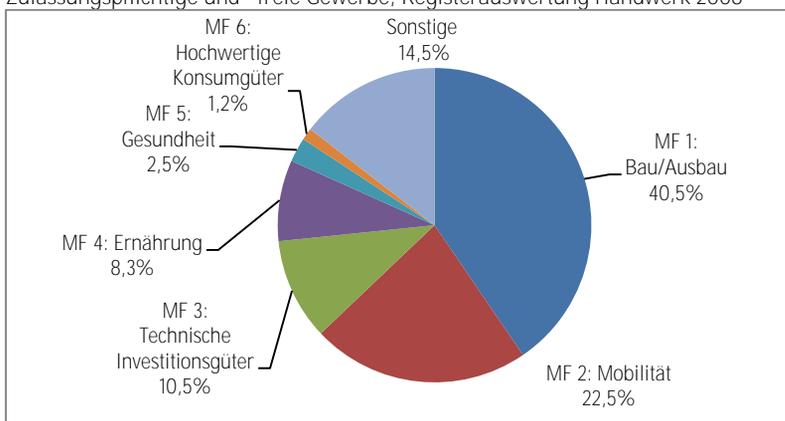
Für die handwerksähnlichen Gewerbe, die in der Registerauswertung Handwerk 2008 nicht berücksichtigt wurden, hätte man im Prinzip auf die Ergebnisse der 1996 durchgeführten Vollzählung der handwerksähnlichen Gewerbe (mit Zahlen für 1995) zurückgreifen können. Da aber die handwerksähnlichen Gewerbe in der vierteljährlichen amtlichen Handwerksberichterstattung nicht abgebildet werden, haben wir von deren Berücksichtigung in der vorliegenden Arbeit Abstand genommen.

Die Anteile der einzelnen Marktfelder am Aggregat „Handwerk“ fallen, wie Schaubild 1.2 am Beispiel des Umsatzes illustriert, sehr unterschiedlich aus.

Der Bereich Bau/Ausbau führt beim Umsatz das Feld mit weitem Abstand vor den Marktfeldern Mobilität und Technische Investitionsgütergewerbe an. Das Marktfeld Ernährung folgt mit immer noch sehr ansehnlichen Umsatzzahlen an vierter Stelle. Aufgrund sehr unterschiedlicher sektoraler Umsatzproduktivitäten – deutlich höhere Umsätze der (auch) mit Handelsaktivitäten befassten Handwerke – folgt die Verteilung der Beschäftigung auf die Marktfelder einem deutlich anderen Muster als beim Umsatz (vgl. Tabelle 1.2).

Bemerkenswert ist der vergleichsweise geringe Anteil der geringfügig entlohnten Beschäftigten an den tätigen Personen in den von uns ausgewählten Marktfeldern. Dieser betrug 2008 11,6%; im nicht erfassten Teil des Handwerks (gemäß Anlagen A und B1) sind es hingegen 25,6%. Der Unterschied ist wesentlich darin begründet, dass die Gebäudereiniger, mithin der Gewerbebezweig des Handwerks, der am ausgiebigsten von der Möglichkeit der geringfügigen Beschäftigung Gebrauch macht, zu dem Bereich des Handwerks gehören, der in unserer Analyse nicht erfasst wird.

Schaubild 1.2
 Anteil der sechs Marktfelder am Umsatz des Handwerks 2008
 Zulassungspflichtige und -freie Gewerbe, Registerauswertung Handwerk 2008



Eigene Darstellung

Tabelle 1.2
 Zahl der Unternehmen, Umsatz und Beschäftigung im zulassungspflichtigen und zulassungsfreien Handwerk 2008
 Unternehmensregisterauswertung Handwerk 2008

Marktfelder, Handwerk	Handwerks- unternehmen	Tätige Personen am 31.12.2008			Umsatz 2008		
		insgesamt	darunter		Je Unter- nehmen	insgesamt	Je tätige Person
			Sozialversiche- rungspflichtig Beschäftigte	Geringfügig entlohnte Beschäf- tigte			
		Anzahl					
<u>Marktfeld 1:</u> Bau/Ausbau	288.903	1.881.510	1.418.657	160-618	7	190,7	66.010
<u>Marktfeld 2:</u> Mobilität	53.709	540.332	429.972	53.079	10	105,8	195.820
<u>Marktfeld 3:</u> Techni- sche Investitionsgüter	29.913	400.447	332.191	37.162	13	49,3	123.079
<u>Marktfeld 4:</u> Ernährung	32.394	570.581	402.008	134.520	18	39,3	68.860
<u>Marktfeld 5:</u> Gesund- heit	22.114	175.984	124.699	27.535	8	11,8	67.090
<u>Marktfeld 6:</u> Hochwer- tige Konsumgüter	7.839	47.163	34.069	4.865	6	5,9	124.662
Ausgewählte Markt- felder insgesamt	434.872	3.616.017	2.741.596	417.779	8	402,8	111.387
Nicht erfasster Bereich	142.513	1.300.372	818.657	332.422	9	68,5	52.698
Handwerk insgesamt	577.385	4.916.388	3.560.252	750.200	9	471,3	81.627

Kapitel 1: Worum es geht

noch Tabelle 1.2

Marktfelder, Handwerk	Handwerks- unternehmen	Tätige Personen am 31.12.2008			Umsatz 2008		
		insgesamt	darunter		Je Unter- nehmen	insgesamt	Je tätige Person
			Sozialversiche- rungs- pflichtig Beschäftigte	Geringfügig entlohnte Beschäf- tigte			
Anteile der Marktfelder am Handwerk insgesamt in %							
Für „Tätige Personen je Unternehmen“ und „Umsatz je Person“ Abweichung vom Handwerk in %							
Marktfeld 1: Bau/Ausbau	50,0	38,3	39,8	21,4	-23,5	40,5	-19,1
Marktfeld 2: Mobilität	9,3	11,0	12,1	7,1	17,4	22,5	139,9
Marktfeld 3: Techni- sche Investitionsgüter	5,2	8,1	9,3	5,0	57,2	10,5	50,8
Marktfeld 4: Ernährung	5,6	11,6	11,3	17,9	106,9	8,3	-15,6
Marktfeld 5: Gesundheit	3,8	3,6	3,5	3,7	-6,0	2,5	-17,8
Marktfeld 6: Hochwer- tige Konsumgüter	1,4	1,0	1,0	0,6	-29,5	1,2	52,7
Ausgewählte Markt- felder insgesamt	75,3	73,6	77,0	55,7	-2,3	85,5	36,5
Nicht erfasster Bereich	24,7	26,4	23,0	44,3	7,2	14,5	-35,4
Handwerk	100,0	100,0	100,0	100,0		100,0	

Eigene Berechnungen auf Basis der Daten des Statistischen Bundesamts zur Unternehmensregis-
terauswertung Handwerk 2008. –¹ Die prozentuale Abweichung erklärt sich daraus, dass die
Beschäftigten je Unternehmen im oberen Teil der Tabelle auf ganze Zahlen aufgerundet wurden.

1.3 Konzeptionelle Grundlagen

1.3.1 Marktforschung zwischen theoretischer Inspiration und kommerzieller Pragmatik

Orientiert man sich an dem durch die Marktforschungsinstitute realisierten Umsatz, so kann es um die Marktforschung in Deutschland nicht schlecht bestellt sein. **Auf Marktforschung spezialisierte Institute sollen in Deutschland 2010 2,177 Mrd. € umgesetzt haben. 1986 waren es vergleichsweise bescheidene 0,351 Mrd. €** (Brand eins 2011: 68). Die Wachstumsrate des Umsatzes der Marktforschungsinstitute von 7,9% fällt auch dann noch ausgesprochen hoch aus (6,4%), wenn man einen jahresdurchschnittlichen Kaufkraftverlust von 1,5% unterstellt. Zu folgern ist hieraus, dass Forschungsaktivitäten über Märkte in erheblichem und in rasch steigendem Maße nachgefragt und durch private Forschungseinrichtungen vermarktet werden. Dem entspricht, dass Marktforschung fast ausschließlich eine Domäne der Privaten geworden ist.

Vor einigen Jahrzehnten hat dies noch ganz anders ausgesehen. Die Forschung über einzelne Märkte war in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts und in den Nachkriegsjahrzehnten noch stark an staatlichen Forschungseinrichtungen, insbe-

sondere an den Universitäten verankert. Ein allmählich abnehmendes Interesse der volkswirtschaftlichen akademischen Forschung an konkreten empirischen Märkten im zurückliegenden Jahrhundert kommt unter anderem darin zum Ausdruck, dass die Fachartikel zur Marktforschung in den sukzessive aufeinanderfolgenden Ausgaben der Handwörterbücher für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften immer kürzer und – dem Fortschritt des theoretischen Denkens entsprechend – abstrakter geworden sind (zur neuesten Ausgabe vgl. Böcker, Dichtl 1980). Marktforschung, soweit überhaupt noch in der akademischen Forschung präsent, ist inzwischen zur Domäne der Betriebswirte geworden. Die unlängst im Auftrag des Statistischen Bundesamts von Volkswirten durchgeführte Studie über Methoden und Grenzen der Marktbeobachtung im Europäischen Binnenmarkt (DESTATIS 2011d) bildet eine Ausnahme.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass wesentliche methodische Anstöße für die wissenschaftliche Erforschung von Märkten heute aus der privaten Forschung stammen und durch die staatliche Forschung nur mehr begleitend aufgegriffen werden. **Zu erwähnen ist hier namentlich das „Geomarketing“, das die Potenziale der digitalen Technologien für die Marktanalysen erschließt.**⁸ Es besteht darin, dass Mikrodaten für Konsumenten und Hersteller mit kleinräumlichen geografischen Daten kombiniert werden. infas Geodaten definiert Geomarketing wie folgt: „Geomarketing analysiert aktuelle wie potenzielle Märkte nach räumlichen Strukturen bzw. die für diese Strukturen vorhandenen Zielgruppen-Informationen, um den Absatz von Produkten an die Zielgruppen in diesen Märkten effektiver planen und messbar steuern zu können.“ (infasGEODaten o.J.: 15).

Alle Marktforschung, wer auch immer sie betreibt und zu welchem Zweck, kommt letztlich nicht ohne den Rekurs auf theoretische Grundannahmen aus, gleichgültig, ob dies ihren Betreibern bewusst ist oder nicht. Theoretische Anker der Marktforschung bieten die neoklassische Mikroökonomik, insbesondere die in der Mitte des 20. Jahrhunderts entwickelte Preistheorie und Marktformenlehre. Unter den neueren relevanten Forschungsrichtungen ist insbesondere die Industrieökonomik hervorzuheben.

In den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg hat sich die Industrieökonomik als eigenständige Disziplin unter dem Dach der vom neoklassischen Paradigma geprägten Wirtschaftswissenschaften entwickelt (z.B. Scherer 1980, 1986). Sie war zunächst sehr stark durch eine Fülle von deskriptiven Arbeiten geprägt, die sich mit Marktstrukturen, Wettbewerb und Marktergebnissen in Industrien vornehmlich der angelsächsischen Länder auseinandersetzen, im Weiteren auch auf Basis des Ver-

⁸ Für eine informative Einführung, welche die Anwendung des Geomarketing im Einzelhandel in den Mittelpunkt stellt, vgl. Schüssler 2006.

Kapitel 1: Worum es geht

gleichs industrieller Strukturen in marktwirtschaftlich organisierten Industriewirtschaften. Die Arbeiten sind, obgleich vom Faktenmaterial her überholt, auch heute noch lesenswert und enthalten für die vorliegende Studie interessante Anregungen.

Man tritt der älteren Industrieökonomik nicht zu nahe, wenn man sie als eher theoriefern und einseitig empirisch orientiert etikettiert. Einem im weiteren Sinn theoretischen Leitansatz folgte sie jedoch allemal: dem sog. Struktur-Verhaltens-Ergebnis-Paradigma (SVE-Paradigma, zu diesem vgl. z.B. Ferguson, Ferguson 1994). Die Struktur der Märkte, so die nicht weiter hinterfragte Annahme, bestimme das Verhalten der Marktteilnehmer und dieses seinerseits die Marktergebnisse. Das SVE-Paradigma wurde inspiriert durch einschlägige Entwicklungen in der mikroökonomischen Theorie, insbesondere die Theorie der Marktformen, die modellorientierte Untersuchung der wirtschaftlichen Effekte von Oligopolen und Monopolen.

Später hat die Industrieökonomik vom ursprünglich gepflegten theoriefernen Empirismus Abschied genommen und sich zu einer stark theorieorientierten Disziplin gewandelt. Eine Fülle von Modellen wurde entwickelt, mittels welcher alle möglichen Konstellationen unternehmerischer Entscheidungen auf ihre wirtschaftlichen Implikationen, mithin die Marktergebnisse, untersucht werden. Viele der entwickelten Modelle wurden in der Literatur ausgiebig behandelt, aber niemals empirisch überprüft, das einstige Ungleichgewicht zwischen Empirie und Theorie zugunsten der ersteren hat sich ins Gegenteil verkehrt (Tirole 1995: 5). Eine Untersuchung von der Art der vorliegenden kann unter Umständen einen Beitrag zur Diskussion industrieökonomischer Modelle leisten und zugleich viel von den Denkmustern und Modellen der neueren Industrieökonomik profitieren.

Ein in neuerer Zeit gestarteter Versuch, in Deutschland eine empirisch gehaltvolle theoretisch inspirierte Forschung über Märkte zu etablieren, ist vor allem mit dem Namen Oberender verbunden (hierbei insbes. Oberender 1989). Von diesem Versuch sind allerdings keine breiteren Anstöße auf die Forschungslandschaft ausgegangen. Als neuerer Ansatz, Markttheorie mit der Empirie des Marktwandels zu kombinieren, sei eine Arbeit von Koch (2002) erwähnt.

Wenn es um Praxisrelevanz der Industrieökonomik geht, führt kein Weg an Michael Porter vorbei. Porter (1992, 1998, 1999a, 1999b, 2010) ist es in seinen Arbeiten hervorragend gelungen, eine Brücke zwischen den abstrakten Modellkonstruktionen der Industrieökonomik und einer empirisch relevanten, für praktische Anwender nützlichen Marktforschung zu schlagen. Porters Ansätze sind in erheblichem Maße pragmatischer Natur und entsprechen eher den robusten Gepflogenheiten der **amerikanischen „Management Science“ als den Leitvorstellungen der Vertreter des volkswirtschaftlichen Mainstreams zur Wirtschaftsforschung**. Für empirisch relevante Forschungsarbeit auf diesem Feld sind sie indessen unentbehrlich.

Die österreichische Schule betont den dynamischen Charakter eines kompetitiv geprägten Marktprozesses (z.B. die Essays in Kirzner 2006). Eine zentrale Rolle fällt in diesem Kontext dem an prominenter Stelle von Schumpeter in den Fokus der wirtschaftstheoretischen Analyse gerückten Unternehmer zu. Der Wettbewerbsprozess wird mit Hayek als Entdeckungsverfahren gesehen, das nur in Ausnahmefällen zu den von der neoklassischen Ökonomik betonten Gleichgewichtssituationen führt. Die Stärken der österreichischen Schule liegen vor allem in ihrem Hinweis auf die Schwächen der neoklassischen Standardtheorie.

Vieles von der Kritik der „Österreicher“ ist trotz beachtlicher neuerer Entwicklungen im Umfeld des Kernkorpus der neoklassischen Ökonomik wie der experimentellen Wirtschaftstheorie, der Aufnahme von Erkenntnissen der Psychologie und mannigfachen institutionenökonomischen Ansätzen nach wie vor wohl berechtigt. Bei der Entwicklung eigener theoretischer Ansätze bleibt die österreichische Schule im Ganzen - von den Beiträgen von Hayek und Schumpeter abgesehen - allerdings merkwürdig farblos. Fast scheint es, als ob die österreichische Schule nicht mehr als Hayeks zunehmend stereotyp zitiertes Diktum vom „Entdeckungsverfahren des Marktes“ in den „mainstream economics“ hinterlassen habe. Zu Durchbrüchen in der Theorieentwicklung im Vergleich zur neoklassischen Standardtheorie hat sie jedenfalls bislang nicht geführt. Weitaus interessanter nehmen sich dagegen die im Umfeld der ökonomischen Innovationstheorie entstandenen evolutorischen Ansätze (z.B. Dosi et al. 2002, Nelson, Winter 1982) aus.

Zu erwähnen ist schließlich das neu erwachte Interesse der Wirtschaftssoziologie an der Erforschung der Genese und des Wandels von Märkten. In dem Maße, in dem die volkswirtschaftliche Theorie das Interesse an der Erforschung realer Märkte zu verlieren scheint, dringen Akteure benachbarter sozialwissenschaftlicher Theorien in dieses Gebiet vor, um das entstehende Vakuum zu füllen. Zu erwähnen sind für den deutschen Sprachraum insbesondere die Arbeiten des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung in Köln (z.B. Aspers 2009 und Möllering 2009), welche den Anschluss an entsprechende Forschungen im angelsächsischen Raum suchen (z.B. White 1981).

1.3.2 Unternehmerisches Handeln verstehen: Ressourcenbasis und organisationales Feld

Ein wichtiger Bestandteil des Untersuchungsauftrages ist die Untersuchung betrieblicher Strategien im Angesicht sich verändernder Marktconstellationen und sozioökonomischer Umfelder. Die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen werden, so der Ausgangspunkt des „resource-based view“, eines viel diskutierten neueren Ansatzes der Betriebswirtschaftslehre, in hohem Maße durch die vorhandene Ressourcenbasis bestimmt (für eine Gesamtdarstellung Bresser 2004). Strategie

Kapitel 1: Worum es geht

gische Orientierungen der Unternehmensleiter können sich nur innerhalb der Begrenzungen entfalten, die durch die vorhandene Ressourcenausstattung gesetzt sind (z.B. Teece et al. 2002, Nothnagel 2008, Levinthal 2002). Unternehmen tragen **daher gewissermaßen die „Gene“ in sich, die ihre Entfaltungsmöglichkeiten bestimmen.**

Dieser, im Kern bereits von Edith Penrose entwickelte Ansatz, ist hoch gelobt und zugleich wegen seiner Schwächen viel kritisiert worden (für eine ausführliche Diskussion vgl. die Beiträge in Pitelis 2002). Zum Gegenstand der Kritik wurden dabei vor allem der statische Charakter des Ansatzes sowie das (vermeintliche?) Unvermögen des ressourcenbasierten Ansatzes, eine plausible Erklärung für das Zustandekommen der betrieblichen Ressourcenbasis zu liefern. Für die Relevanz des Ansatzes spricht, unabhängig von seinen Schwächen, die im alltäglichen Wirtschaftsgeschehen zu beobachtende Tatsache, dass Unternehmen sehr unterschiedliche Wachstumsverläufe aufweisen. Ohne Weiteres lassen sich z.B. im Handwerk Gruppen von Unternehmen identifizieren, die bestimmten stark voneinander abweichenden Wachstumsmustern folgen.

Der ressourcenbasierte Ansatz bietet sich daher im Rahmen des Projekts als Basis für die Untersuchung unternehmerischer Strategien an. Faszinierend ist die Perspektive seiner Kombination mit konventionellen industrieökonomischen und **evolutionistischen Ansätzen. Hierbei steht freilich das Untersuchungsobjekt „Handwerksmärkte“ im Mittelpunkt und nicht die Auseinandersetzung mit der analytischen Fruchtbarkeit dieses oder jenes Theorienansatzes.**

Gründer orientieren sich bei der Ausgestaltung ihres Unternehmensprojekts in der Regel sehr stark an den im betreffenden Marktfeld vorherrschenden normativen Vorstellungen davon, wie das angestrebte Unternehmen zu organisieren und zu führen sei. Zur Verbreitung dieser Vorstellungen tragen nicht nur die im beruflichen Sozialisationsprozess gesammelten praktischen Erfahrungen bei, sondern auch die in Ausbildungsgängen vermittelten, in der Fachliteratur fixierten und mittels Beratung verbreiteten Auffassungen. Unternehmen bewegen sich, so eine Erkenntnis der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie, in organisationalen Feldern, die sich in Branchen, Regionen oder in umfassenderen Entitäten herausgebildet haben (z.B. DiMaggio, Powell 1983, Walgenbach, Meyer 2008).

Dies schränkt zwar in keiner Weise die juristisch abgesicherte Wahlfreiheit der Unternehmern und Gründern ein, unterwirft ihr faktisches Tun jedoch gewissen Zwängen. Das Handwerk kann in den deutschsprachigen Ländern als ein Wirtschaftsbereich gelten, der durch sehr starke organisationale Felder geprägt ist. Hierzu trägt das beharrliche Festhalten vieler Handwerker an handwerklichen Traditionen bei, die freilich im Zuge des sozialen Wandels selbst immer neuen

Transformationsprozessen unterworfen sind. Gleichzeitig trägt die Existenz eines berufsbezogenen Organisationsgefüges – Kammern, Fachverbände, Innungen – zur Stärkung des organisationalen Feldes bei.

1.4 Untersuchungsmethodik

Wie stets bei der Bearbeitung komplexer Forschungsthemen kann nur ein Methodenmix, welcher quantitative und qualitative Methoden einschließt, der Untersuchungsaufgabe gerecht werden. Folglich ist unsere Untersuchung durch ein **„Mixed-Methods-Design“** geprägt. Ein breites Feld unterschiedlicher Fragestellungen setzt unterschiedliche Analysemethoden voraus und bringt teilweise auch unterschiedliche theoretische Sichtweisen ins Spiel. Zu erwähnen sind namentlich: Positionen der neueren Industrieökonomik, der Österreichischen Schule, der Evolutorik, der evolutorisch inspirierten Mikroökonomik, der Wirtschaftsgeografie sowie der Managementforschung.

Eingesetzt wurden somit unterschiedliche qualitative und quantitative Untersuchungsinstrumente und Methoden. Zu den Erstgenannten zählen Expertenbefragungen, telefonische Befragungen von Unternehmen sowie Expertenworkshops. Quantitative Informationen lieferten eine standardisierte Unternehmensbefragung, die amtliche Statistik und die Auswertung des Datenfundus der Internetplattform MyHammer.de⁹. Hierbei kamen Methoden der deskriptiven Statistik zur Anwendung. Die durchgeführten empirischen Untersuchungen werden ausführlich im Teil 2 des Forschungsberichts **„Empirische Erhebungen“** beschrieben und erläutert und die jeweils hierzu entwickelten Untersuchungsinstrumente (Fragebögen, Gesprächsleitfäden) dokumentiert.

An dieser Stelle soll nur ein Überblick über die im Rahmen des Projekts durchgeführten eigenen empirischen Erhebungen gegeben werden. Tabelle 1.3 liefert hierzu die wichtigsten Informationen:¹⁰

- In 42 leitfadengestützten Interviews wurden 61 Experten befragt.
- 39 Inhaber/Manager von Handwerksunternehmen wurden auf Basis eines offene und geschlossene Fragen einschließenden Fragebogens telefonisch interviewt.
- An einer standardisierten schriftlichen Befragung von Betriebsberatern beteiligten sich 16 Betriebsberater.

⁹ Im Internet, vor allem in älteren Internetquellen, finden sich verschiedene Schreibweisen der Firmenbezeichnung wie z.B. My-Hammer, myhammer, my-hammer. Wir verwenden im Folgenden einheitlich die heute durch das Unternehmen verwendete Schreibweise: MyHammer bzw. MyHammer.de.

¹⁰ Für Details sei auf die Ausführungen im Teil II: Empirische Erhebungen verwiesen.

Kapitel 1: Worum es geht

Tabelle 1.3
Übersicht über die empirischen Erhebungen¹

<i>Komponente</i>	<i>Anzahl Gespräche bzw. Work- shops</i>	<i>Anzahl der Befragten</i>	<i>Untersuchungsgegenstand</i>	<i>Ergebnisse eingeflossen in Kapitel ...</i>
Experteninterviews in bundesweiten und regionalen Kontexten bei HWKs, Verbänden, ZDH, Unternehmen	42	61	Auswirkungen sozio-ökonomischer Trends auf das Handwerk, marktspezifische Entwicklungen, Marktstrukturen, Wettbewerb, Unternehmensstrategien, berufliches Qualifizierungssystem, Gewerbeförderung, Rahmenbedingungen unternehmerischer Betätigung, staatliche Förderpolitik	2, 3, 4, 5, 6
Telefonische Befragung von Inhabern/ Managern von Handwerksunternehmen	39	39	Wahrnehmung des eigenen Marktes, Unternehmensstrategie, Unternehmensmerkmale, Absatzrichtungen und -radien, Betriebsorganisation	3, 4
Interviews mit Managern und Unternehmen aus Unternehmensnetzwerken ²	11	12	Gegenstand der Kooperation, Engagement der mitwirkenden Unternehmen, Organisationsform des Netzwerks, Aktivitäten der Netzwerkmanager	3, 4
Expertenworkshops mit Betriebsberatern	5	21	Jeweils für ein Marktfeld: Marktstrukturen, Wettbewerb, technischer Wandel, berufliche Qualifikationen, staatliche Regulierung, Entwicklungstrends der Märkte	3, 4, 6
1. Technische Investitionsgüter	1	4	Marktfeld Technische Investitionsgüter	3, 4, 6
2. Kfz-Gewerbe	1	4	Marktfeld Mobilität	3, 4, 6
3. Baugewerbe	1	4	Marktfeld Bau/Ausbau	3, 4, 6
4. Backgewerbe	1	6	Marktfeld Ernährung	3, 4, 6
5. Gesundheits-handwerk	1	3	Marktfeld Gesundheit	3, 4, 6
Befragung von Betriebsberatern	schriftlich-standardisiert, elektronisch Befragte: 28 Teilnehmer: 16		Beratungstätigkeit, neue Technologien, Marktstrukturen, Wettbewerb (in Vorbereitung der Expertenworkshops)	2, 3, 4, 6
Regionalisierte Unternehmensbefragung	schriftlich-standardisiert, postalisch Befragte: 11.743 Rücklauf: 860 Nettostichprobe: 796, davon 763 Handwerksunternehmen		Marktabgrenzung, strategische Grundorientierung, Absatzrichtung, Personalwirtschaft, Marketing, Innovationen, IKT-Nutzung, Unternehmensmerkmale	2, 3, 4

¹ Eine ausführliche Darstellung der empirischen Erhebungen findet sich im Teil 2 des Berichts: Empirische Erhebungen. – ² Acht Interviews durchgeführt im Rahmen eines freien Forschungsprojekts im Januar bis Juni 2009; Ergebnisse eingespeist in die vorliegende Untersuchung. Weitere drei Interviews durchgeführt im Rahmen des BMWI-Projektes ab Juli 2009.

- An 5 marktfeldbezogenen Expertenworkshops nahmen 21 Experten aus dem Handwerk teil.

- Weitere 11 leitfadengestützte Interviews mit Managern und Unternehmen aus handwerklichen Unternehmensnetzwerken gingen in die Analyse ein.
- Auf eine auf 4 Regionen konzentrierte schriftliche Unternehmensbefragung von 11.743 Unternehmen reagierten 860 Unternehmen. Die Nettostichprobe tatsächlich auswertbarer Fragebögen betrug 796 (Nettorücklaufquote: 6,78%).¹¹ Hierunter befanden sich 763 Unternehmen, die eindeutig dem Handwerk zuzuordnen waren. Beim Rest handelte es sich um nichthandwerkliche Unternehmen, die ihre Güter/Leistungen auf den untersuchten Handwerksmärkten anbieten.

Die Nettorücklaufquote von 6,78% ist deutlich niedriger als die gewöhnlich in den organisationseigenen Umfragen des Handwerks erzielten Rücklaufquoten. Im Vergleich zu den ansonsten bei schriftlichen Unternehmensbefragungen üblichen Werten¹² nimmt sich die Beteiligungsquote allerdings ganz ansehnlich aus.

Es gelang uns, die im handwerklichen Internetgeschäft an herausragender Stelle positionierte MyHammer AG für unsere Projektarbeiten zu interessieren und für eine kostenlose Bereitstellung des eigenen Datenfundus für unser Forschungsprojekt zu gewinnen. Das so ins Programm aufgenommene, gegenüber dem ursprünglichen Ansatz zusätzliche Untersuchungsmodul ermöglicht es, wesentliche Einblicke in den handwerklichen E-Commerce zu gewinnen. Zentrale Ergebnisse werden in Form eines längeren Exkurses im 2. Kapitel und eines kürzeren Exkurses im 3. Kapitel (Abschnitt 3.2 Bau/Ausbau) dargestellt.

Die Datenbasis der vorliegenden Untersuchung bilden die üblichen amtlichen und organisationseigenen Statistiken des Handwerks. Zentrale Eckpunkte sind der Unternehmensregistrauswertung Handwerk 2008 der Statistischen Ämter entnommen. Den statistischen Zugang zu anders nicht aktuell erschließbaren strukturellen Zusammenhängen ermöglichten die uns freundlicherweise zur Verfügung gestellten Ergebnisse der 2010 durchgeführten Strukturhebung des ZDH¹³, wofür wir uns

¹¹ Unter „*Nettorücklaufquote*“ ist die *Relation zwischen der Zahl der eingegangenen tatsächlich auswertbaren zur Zahl der verschickten Fragebögen* zu verstehen. Die Bruttoreklaufquote (7,31%) umfasst dagegen auch die eingegangenen nicht auswertbaren Fragebögen. Sie ist aus analytischer Sicht weniger relevant.

¹² Quoten von unter 5% sind durchaus normal. Auf Unternehmensbefragungen spezialisierte Beratungsunternehmen sind vor diesem Hintergrund dazu übergegangen, ganz auf schriftliche Befragungen zu verzichten und auf telefonische Befragungen auszuweichen, welche eine intensivere Einwirkung auf die erwünschten Respondenten ermöglichen und die bei den früher üblichen persönlichen Interviews gegebene Gefahr des Betrugs minimieren. Repräsentativität soll hierbei durch Einhaltung eines vorgegeben Strukturquotenschlüssels gesichert werden.

¹³ Wir bedienen uns dabei einer vom ZDH zur Verfügung gestellten Auswertung der Strukturhebung. Die endgültigen Daten lagen zum fraglichen Zeitpunkt noch nicht vor. Sie dürften sich faktisch nicht wesentlich von den hier genutzten vorläufigen Daten unterscheiden.

Kapitel 1: Worum es geht

herzlich bedanken. Schließlich führt bei Marktanalysen kein Weg an den Verbandsstatistiken vorbei. Die meisten Wirtschaftsverbände, in unserem Kontext besonders die Fachverbände des Handwerks, beobachten die Entwicklung auf ihrem Marktfeld systematisch und können entsprechende Daten liefern. Diese sind oft besser dazu geeignet, detaillierte Daten über die realen Marktverhältnisse zu liefern, als die amtlichen Statistiken dies können.

Da bei der vorliegenden komplexen Fragestellung nur ein Teil der Forschungsfragen durch eigene empirische Erhebungen abgedeckt werden konnte und sollte, basieren die Ausführungen in erheblichen Teilen der Arbeit auf der systematischen Auswertung vorliegender Studien und der Auseinandersetzung mit den dort vertretenen Positionen. **„Desktop-Research“ tritt also gleichberechtigt neben die Vorstellung eigener Untersuchungsergebnisse.** Zwar finden die uns interessierenden Märkte in der wissenschaftlichen Literatur nur gelegentlich und dann auch nur im Zusammenhang mit sehr spezifischen Fragestellungen Aufmerksamkeit. Ein sehr breites Spektrum von Studien unterschiedlicher Qualität behandelt jedoch Aspekte, die in unserem Kontext zu beachten sind. Die auf der Auswertung solcher Untersuchungen basierende analytische Arbeit ist unter **„Desktop Research“** zu rubrizieren. Nach unserer Schätzung floss etwa die Hälfte der im Projekt eingesetzten Kapazitäten in solche Arbeiten. Die zweite Hälfte der Kapazitäten wurde für empirische Arbeiten eingesetzt.

Die in der vorliegenden Untersuchung angewandte Kombination unterschiedlicher Forschungsmethoden erfordert eine intellektuelle Integrationsleistung. Diese Integrationsleistung wird faktisch in vielen Untersuchungen überhaupt nicht oder zumindest nicht im wünschenswerten Ausmaß erbracht, welche beanspruchen, einen **„Methodenmix“** zu praktizieren. **Oft wird das Verhältnis unterschiedlicher Methoden** fälschlicherweise ausschließlich unter dem Aspekt der Subordination der einen Methoden unter die anderen betrachtet. Das trifft in bestimmten Fällen durchaus zu, z.B., wenn ein Forschungsterrain für die Anwendung ökonomischer Methoden mittels qualitativer Ansätze ausgeleuchtet werden soll. In vielen anderen Fällen stellen sich die Dinge jedoch anders dar, insbesondere dann, wenn Methoden unterschiedliche konzeptionelle Auffassungen vom Forschungsgegenstand voraussetzen und somit Stellvertreter von nur bedingt miteinander zu vereinbarenden Theorien sind (hierzu Kelle 2007).

Beim in der Methodenliteratur stark thematisierten **„Mixed-Methods-Design“** geht es somit nicht einfach um die additive Anhäufung der Ergebnisse unterschiedlicher Untersuchungsansätze - was in der Forschungspraxis bislang eher den Normalfall darstellt -, sondern wesentlich um sinnvolle Kombinationen unterschiedlicher theoretischer und methodischer Perspektiven. Das Problem findet in der neueren

angelsächsischen Forschungsliteratur zunehmend Aufmerksamkeit (z.B. Plano Clark, Creswell 2008, Mingers 1997, Midgley 1997, Ormerod 1997), obwohl die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, objektiv betrachtet, heute noch sehr weit von dem in den modernen Naturwissenschaften und der Wissenschaftstheorie üblichen Niveau der Methodenreflexion entfernt sind. In den Wirtschaftswissenschaften **wurde das „Mixed-Method-Design“ bzw. die „Multimethodology“ bislang vor allem in den amerikanischen Management Sciences thematisiert. Das hier adressierte Problem ist in der deutschen Methodenliteratur auch unter dem Stichwort „Triangulation“ diskutiert worden (Flick 2008).**

1.5 Aufbau der Studie

Die Struktur der Arbeit wird durch die Tabelle 1.4 verdeutlicht. Darin werden den zentralen Untersuchungszielen und Schwerpunkten jeweils die entsprechenden Kapitel zugeordnet. Die beiden rechten Spalten informieren darüber, inwieweit jeweils das Handwerk insgesamt branchenübergreifend (horizontale Perspektive) behandelt wird oder die für die Untersuchung ausgewählten sechs Marktfelder im Detail (vertikale Perspektive) thematisiert werden.

Die der Darstellung zugrundeliegende Abfolge der Subthemen (Darstellungslogik) weicht in einigen Fällen von der Untersuchungslogik ab, um die Lesbarkeit des Forschungsberichts zu erhöhen und unnötige Redundanzen zu vermeiden. So ging z.B. die Status-quo-Analyse der handwerklichen Märkte im Untersuchungsprozess der Analyse der Megatrends voraus und war dieser nicht nachgelagert, wie man dies beim Blick auf die Gliederung der Arbeit annehmen könnte.

Aufgabe des vorliegenden 1. Kapitels war es, den Untersuchungsauftrag darzustellen und in die theoretischen und methodischen Grundlagen der Untersuchung einzuführen. Im 2. Kapitel folgt die Auseinandersetzung mit den sozioökonomischen **„Megatrends“, welche in den kommenden Jahrzehnten das Geschehen auf den Märkten maßgeblich beeinflussen werden.** Handwerk stellt sich, da in recht unterschiedlichen Bereichen der volkswirtschaftlichen Leistungserstellung angesiedelt, hinsichtlich der Unternehmenspopulation, der Betriebsgrößen, der Marktverhältnisse und anderer struktureller Faktoren als sehr heterogen dar. Daher reicht es nicht aus, bei dem Blick auf die Auswirkungen eines Trends auf das Handwerk im Allgemeinen stehen zu bleiben, sondern es bedarf einer differenzierteren Betrachtung. Immerhin ist das Handwerk ein großer branchenübergreifender Teilbereich der Wirtschaft, hinter dem sich 151 verschiedenartige, in den Anlagen A, B1 und B2 zur Handwerksordnung (HwO) aufgelistete Gewerbe verbergen. Das 2. Kapitel enthält – wie oben bereits erwähnt – auch einen längeren Exkurs, in welchem die Ergebnisse der Auswertung der über die Internetplattform MyHammer.de im Verlaufe von 12

Kapitel 1: Worum es geht

Monaten (1. Juli 2009 bis 30. Juni 2010) abgewickelten Transaktionen vorgestellt werden.

Tabelle 1.4

Zuordnung der Untersuchungsziele und -schwerpunkte zu den Kapiteln

Zentrale Untersuchungsziele	Schwerpunkte	Kapitel	Märkte- übergrei- fende Betrachtung	Märkte- spezifische Betrachtung
	Einführung in die Untersuchung; theoretische und methodische Basis	1		
<u>Makro- und Mesoebene:</u> Einflüsse zentraler Trends der sozio-ökonomischen Entwicklung auf Marktakteure, -strukturen und Wettbewerb	Globale sozio-ökonomische Trends („ Megatrends “) und deren Wirkungen auf die Handwerksmärkte	2	X	
	Status-quo-Analyse der Märkte und Analyse der Effekte auf die Handwerksmärkte	3		X
<u>Mikroebene:</u> Betriebliche Anpassungserfordernisse für die Handwerksunternehmen	Analyse betrieblicher Anpassungsstrategien an die sich verändernden Marktkonstellationen	4	X	X
Unterstützung von betrieblichen Anpassungsprozessen durch die Handwerkspolitik	Politikoptionen auf den durch die Megatrends beeinflussten Handlungsfeldern	5	X	X

Kapitel 3 ist dem Geschehen in den sechs untersuchten Marktfeldern – Bau/Ausbau, Mobilität, Technische Investitionsgüter, Ernährung, Gesundheit, Vertrieb und Reparatur hochwertiger Konsumgüter – gewidmet. Die Darstellung verbindet hier eine Betrachtung des derzeitigen Ist-Zustandes (Status-quo-Perspektive) mit einer Analyse der für die jeweiligen Märkte relevanten Veränderungsprozesse (dynamische Perspektive).

Kapitel 4 wendet sich der mikroökonomischen Dimension des Untersuchungsauftrags zu. Hier geht es um die auf den Märkten agierenden Unternehmen, ihre Anpassungsstrategien sowie ihre Stärken und Schwächen. Es bereitet den Boden für das abschließende Kapitel 5, welches sich mit den Handlungsmöglichkeiten der

Politik bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für die unternehmerische Betätigung sowie bei der Förderung betrieblicher Anpassungsprozesse beschäftigt.

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

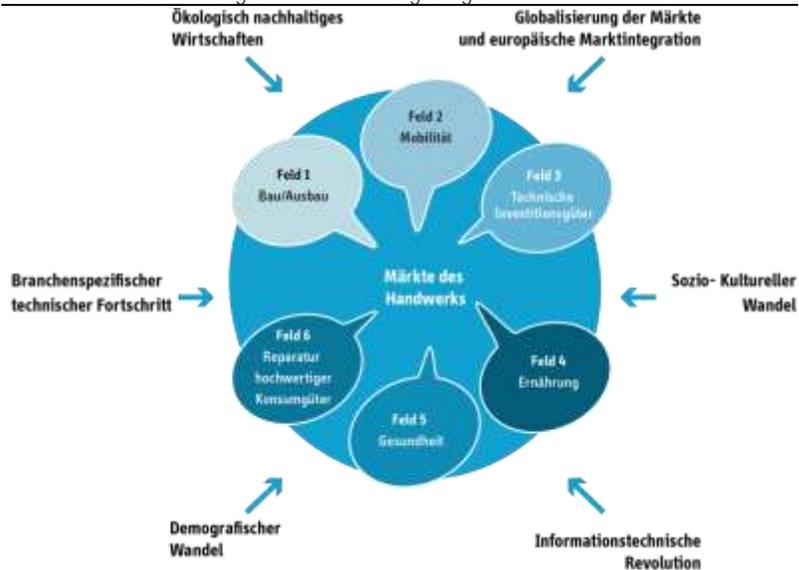
2. Was die Märkte antreibt: Sozioökonomische Megatrends und Kernprozesse der Marktdynamik

2.1 Einführung in die Darstellung

Der demografische Wandel, der sozio-kulturelle Wandel, die Globalisierung der Märkte, der technische Fortschritt bei der Erstellung von Gütern und Dienstleistungen, die Verbreitung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) sowie das Ringen der Politik darum, unerwünschte Folgen der technischen Entwicklung für Umwelt und Klima einzudämmen, prägen für jedermann sichtbar die wirtschaftliche und soziale Realität in den Industrieländern. Wir sprechen in diesem Zusammenhang einem ursprünglich von Naisbitt (1982) geprägten Terminus folgend von Megatrends der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung (zur Definition vgl. Kasten 2.1). Die zentrale Aufgabe der Untersuchung besteht darin, zu erkunden, wie solche Megatrends die Entwicklung der Handwerksmärkte langfristig beeinflussen (vgl. Schaubild 2.1).

Schaubild 2.1

Schematische Darstellung der Untersuchungsaufgabe



Eigene Darstellung.

Kasten 2.1

Definition „Megatrends“

Megatrends sind tiefgreifende, dauerhaft wirksame und hochkomplexe Trends der sozioökonomischen Entwicklung, welche das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben in Europa und den anderen Erdteilen im 21. Jahrhundert nachhaltig prägen werden. Der Terminus wurde unseres Wissens durch Naisbitt (1982), u.a. stellv. Bildungsminister unter John F. Kennedy, geprägt und findet heute in Gesellschaftsanalysen auch jenseits der Futurologie vielfach Anwendung. Die Tatsache, **dass er aufgrund gedankenlosen Gebrauchs „auf vielfältige Weise korrumpiert“** (Horx 2011: 62) ist, sollte nicht davon abhalten, ihn auf sinnvolle Weise in Untersuchungskontexten zu nutzen.

Abgrenzung und Definition von Megatrends folgen dem jeweiligen Untersuchungsfeld und Analysezweck. Der Identifizierung von Megatrends wohnt zwangsläufig stets eine ausgeprägte prognostische Komponente inne. Da Zukunft trotz der technologischen Fortschritte der Menschheit seit Beginn der Industrialisierung nur in allerengsten Grenzen voraussehbar ist, stellt sich die Bestimmung von Megatrends aus Sicht der exakten Wissenschaften stets als prekäres Unternehmen dar. Die Identifizierung von Megatrends basiert auf Wissensstand und Auffassungen der Zeitgenossen. Sie spiegeln deshalb stets auch die Vorurteile einer Epoche über ihr eigenes Sein und Werden wider.

Die Auswahl der in dieser Arbeit behandelten Megatrends folgt im Wesentlichen den Vorgaben der Projektbeschreibung. Der demografische Wandel generiert wahrscheinlich erhebliche Veränderungen der Lebensstile, der Einstellungen und Werte der Menschen. Er steht mit den Erscheinungen in engem Zusammenhang, die im **wissenschaftlichen Diskurs als „sozio-kultureller Wandel“ apostrophiert werden**. Offenbar bestehen zwischen beiden Faktorenkomplexen in mancher Beziehung recht enge Zusammenhänge, die nur ansatzweise verstanden sind. Als Beispiel für Letzteres seien die langfristigen Auswirkungen der Alterung von Gesellschaften auf deren Innovationskraft genannt. Demografischer Wandel und sozio-kulturelle Veränderungen vollziehen sich zugleich aber auch in wesentlichen Beziehungen unabhängig voneinander. Wir haben uns daher entschlossen, den Wandel der Lebens Einstellungen und Werte als separaten Megatrend zu behandeln.

Zusätzlich wurden, einer Anregung des Beirats folgend, die Auswirkungen der Umwelt- und Klimapolitik auf die Handwerksmärkte thematisiert. Dies ist vor dem Hintergrund der im öffentlichen Diskurs im Vordergrund stehenden Entwicklungen plausibel, zumal nach der jüngsten Neuorientierung der deutschen Energiepolitik. Jede Definition von zentralen Trends der sozio-ökonomischen Entwicklung orientiert sich primär an dem in der Gegenwart und unmittelbaren Vergangenheit Beobachte-

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

ten und ist insofern zeitgebunden (vgl. Kasten 2.1). Andere – nicht im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehende – wichtige Trends könnten heute zwar im Ansatz erkennbar, der Aufmerksamkeit der Zeitgenossen aber weitgehend entgangen sein.

Schließlich spielen kontingente Faktoren – d.h. zufällige, nicht voraussehbare und sich Modellbetrachtungen weitgehend entziehende Ereignisse – in geschichtlichen Abläufen stets eine tragende Rolle. Die weitaus meisten strukturprägenden Fundamentalereignisse sind grundsätzlich nicht voraussehbar und können die Dinge grundsätzlich in heute von niemandem vorhersehbare Bahnen lenken. Ein jedermann geläufiges, jüngerer historisches Beispiel hierfür ist die überraschende Beendigung des Ost-West-Konflikts durch den Systemwechsel in Osteuropa von 1989/90.

Die Entwicklung des gesamten Marktgeschehens, also auch aller Handwerksmärkte, wird in der einen oder anderen Form durch die Megatrends beeinflusst werden. Diese Einflüsse sind allerdings im Einzelnen sehr unterschiedlicher Natur, bedienen sich verschiedener Wirkungskanäle und erfolgen mit unterschiedlicher Intensität. Aufgabe des Kapitels ist es, Auswirkungen der Megatrends auf die Handwerksmärkte in ihrer Vielgestaltigkeit aufzuzeigen. Der Schwerpunkt liegt hier beim Aufzeigen mutmaßlicher relevanter Wirkungszusammenhänge und nicht bei der Darstellung der Effekte auf einzelne Marktfelder wie Mobilität oder Gesundheit. Letzteres ist dem 3. Kapitel vorbehalten.

Zu den bislang beobachteten Auswirkungen der Megatrends auf das Wirtschaftsleben – so z.B. im Falle der Globalisierung der Märkte – liegt eine Fülle von Untersuchungen vor, auf die bei der Analyse des Geschehens auf den Handwerksmärkten zurückgegriffen werden kann. Schwieriger stellt sich die Einschätzung künftiger Effekte dar. Trendfortschreibungen liefern zwar einen plausiblen Untersuchungsrahmen. Sie implizieren aber häufig zu Unrecht, dass die in der Vergangenheit wirksamen Faktorenkonstellationen in der Zukunft in gleicher Weise wirksam sein müssten.

Wir haben es fast ausnahmslos mit komplexen, nichtlinearen Wirkungsbeziehungen zu tun, die in unterschiedlichen, sich mitunter verstärkenden, sich wechselseitig neutralisierenden oder auch nur einfach ergänzenden Prozessen münden. Aufgabe der Analyse ist es, (verbale) Wirkungsmodelle zu konstruieren – man könnte **auch von „Theorien mittlerer Reichweite“ sprechen** –, welche die maßgeblichen Wirkungszusammenhänge beschreiben. Da die empirischen Erkenntnisse über die relevanten Kausalzusammenhänge derzeit durchaus begrenzt sind, werden solche Wirkungsmodelle stets nur sehr grobe Annäherungen an die in der Realität ablaufenden Entwicklungen sein können.

Megatrends beeinflussen das Geschehen auf den Märkten, sie sollten indessen nicht mit den realen Wandlungsprozessen gleichgesetzt werden, die das Geschehen auf den Märkten direkt bestimmen. Diese bezeichnen wir im Folgenden als Kernprozesse (zur Definition vgl. Kasten 2.2).

Kasten 2.2

Definition „Kernprozesse“

Als „Kernprozesse“ bezeichnen wir Entwicklungstrends der handwerklichen Marktfelder, welche die Präsenz von Marktakteuren auf Anbieter- und Nachfragerseite, die Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse auf den Märkten über lange Zeiträume hinweg nachhaltig prägen. Sie sind durch ein jeweils spezifisches Zusammenspiel marktexogener und -endogener Faktoren bestimmt und werden dabei durch die Megatrends der sozioökonomischen Entwicklung beeinflusst. Kernprozesse stellen sich auf einzelnen Märkten jeweils recht unterschiedlich dar. So beeinflusst der technische Fortschritt – um ein Beispiel anzuführen – die Entwicklungen auf den Märkten in den Bereichen Bau/Ausbau und Ernährung in sehr unterschiedlicher Weise.

Zwischen Megatrends und Kernprozessen können im Prinzip folgende Beziehungen bestehen (vgl. Schaubild 2.2): (i) einem Megatrend entspricht ein Kernprozess; (ii) mehrere für den Markt erhebliche Kernprozesse sind einem Megatrend zuzuordnen; (iii) ein Kernprozess ist das Resultat der gleichzeitigen Einwirkung mehrerer Megatrends. Der erstgenannte Fall ist hypothetischer Natur und wird in der Regel nicht auftreten. Für den zweitgenannten Fall lassen sich zahlreiche Beispiele anführen. So führt der demografische Wandel zugleich zu veränderten Konsumstrukturen und – per Saldo – nachlassender Dynamik der Konsumnachfrage. Die Verbreitung der Informations- und Kommunikations-Technologien (IKT) führt zugleich zu veränderten organisatorischen Binnenstrukturen der Unternehmen und zu neuen Formen der Verflechtung zwischen den Unternehmen. Andere Kernprozesse wie z.B. Veränderungen der „economies of scale and scope“ der Leistungserstellung sind im Sinne der oben angesprochenen dritten Möglichkeit Resultat des Einwirkens verschiedener Megatrends, hier konkret der informationstechnischen Revolution und der Entwicklung neuer branchenspezifischer Produktionstechnologien.

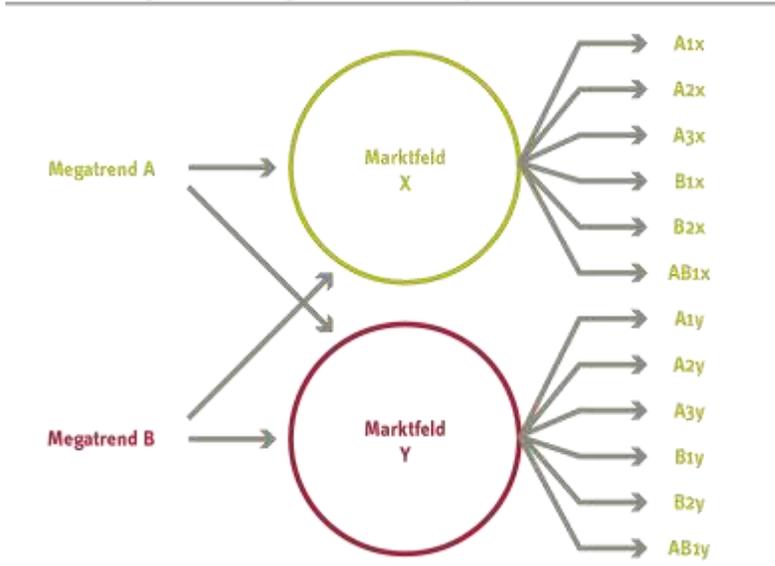
Die Marktakteure – Produzenten wie Konsumenten – sind den globalen Trends allerdings nicht hilflos ausgeliefert, sondern sie beeinflussen durch ihr Handeln deren Auswirkungen auf vielfache Weise. Jede Reaktion auf die sich verändernden Marktchancen, selbst das rein passive Zuwarten in der Hoffnung, dass sich die Dinge positiv entwickeln mögen, beeinflusst das Marktgeschehen. Eine passive Erduldung der Marktprozesse ist allerdings für sehr viele Marktteilnehmer, Nach-

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

frager wie Anbieter, eine durchaus realistische, wenn auch nicht unbedingt für den Einzelnen zielführende Option.

Schaubild 2.2

Zusammenhang zwischen Megatrends und Kernprozessen



Eigen Darstellung.

Besondere Bedeutung für den Marktprozess kommt der Wahrnehmung und Nutzung unternehmerischer Chancen durch entsprechend gewillte und begabte Individuen, Unternehmer, und die von ihnen geschaffenen Organisationen zu. Das aus dem Zusammenspiel der Handlungen einer Vielzahl von Marktakteuren resultierende Ergebnis ist prinzipiell nicht voraussagbar und nicht planbar. Die durch das hiermit angesprochene Entdeckungsverfahren des Wettbewerbs erbrachte Koordinationsleistung hat sich aber in der jüngeren Wirtschaftsgeschichte als überragend erwiesen. Das heißt freilich nicht, dass der Wettbewerb auf allen Märkten und zu jedem Zeitpunkt zu bestmöglichen Ergebnissen führen müsste.

Die nachstehende Beschäftigung mit den Auswirkungen der Megatrends auf die Handwerksmärkte folgt in allen Abschnitten dem gleichen Strukturmuster: Jeder Abschnitt ist einem Megatrend gewidmet wie z.B. dem demografischen Wandel und besteht aus zwei Unterabschnitten. Der erste Unterabschnitt präsentiert jeweils die wesentlichen Informationen zum Megatrend. Da unterstellt werden kann, dass die

fraglichen Trends in der Forschungsliteratur ausgiebig behandelt wurden und ihre detailliertere Darstellung in der vorliegenden Arbeit sich erübrigt, geht es hier nur um eine kurze Rekapitulation des andernorts gründlicher Dargestellten. Daran anschließend befasst sich der zweite Unterabschnitt mit der Frage, welche Auswirkungen die Megatrends auf die unterschiedlichen Marktfelder des Handwerks nach den vorliegenden Erkenntnissen haben. Er ist also den durch die Megatrends angestoßenen Kernprozessen des handwerklichen Strukturwandels gewidmet. Eine Abweichung von diesem Strukturmuster bildet lediglich die Aufnahme des Exkurses zur Internet-Plattform MyHammer.de im Abschnitt 2.6.

2.2 Demografischer Wandel

2.2.1 Prozesse

Auch Bevölkerungsprognosen – so die aktuelle 12. Bevölkerungsvorausschau der Statistischen Ämter – können nicht mit letzter Sicherheit Aufschluss über die Veränderungen der Bevölkerungszahlen und -strukturen in den kommenden Jahrzehnten liefern. Vor allem die der Bevölkerungsvorausschau zugrunde liegenden Prämissen zum Reproduktionsverhalten der Bevölkerung und zu den grenzüberschreitenden Migrationsbewegungen können fehlerhaft sein. Als ungleich zuverlässiger als langfristige Prognosen der Wirtschaftsentwicklung können die Bevölkerungsprognosen jedoch allemal gelten.

Wesentliche Elemente des prognostizierten demografischen Wandels sind:

- Geburtenraten, die im historischen Vergleich äußerst niedrig sind und nicht dafür ausreichen, den Bevölkerungsstand zu behaupten.
- Eine dank moderner Medizin allmähliche ansteigende Lebenserwartung der heute lebenden Menschen.
- Eine tendenzielle Abnahme der Bevölkerung im Erwerbsalter, die bei gleichem Reproduktionsverhalten der Bevölkerung im Prinzip nur durch die Zuwanderung von Arbeitskräften aus dem Ausland ausgeglichen werden kann.
- Die über einen längeren Zeitraum hinweg starke Zunahme des Anteils der Angehörigen der älteren Jahrgänge an der Gesamtbevölkerung und (in Verbindung damit) die Erhöhung des Altenlastquotienten. Im Zuge dieser Entwicklung verliert die Bevölkerungspyramide ihre klassische Gestalt: die jüngeren Alterskohorten sind relativ schwach ausgelegt, die älteren dagegen stärker.

Der demografische Wandel hat längst mit voller Kraft eingesetzt. Die Bevölkerungsvorausschau beschreiben also nicht einfach mutmaßliche künftige Entwicklungen, sondern Entwicklungstendenzen, die im gesellschaftlichen Leben Deutsch-

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

lands und der anderen „alten“ Industrieländer längst sichtbar sind.¹⁴

Die Politik hat zwar mit einiger Verspätung auf die sich anbahnenden demografischen Veränderungen geantwortet, d.h. zu einem Zeitpunkt als die ersten Ausläufer der fraglichen Prozesse längst sichtbar waren. Sie hat dann aber auch in einigen Industrieländern, darunter Deutschland, mit geeigneten Maßnahmen reagiert. Zu erwähnen ist im heimischen Kontext namentlich das Auslaufen großzügiger staatlich geförderter Vorruhestandsregelungen und die schrittweise Erhöhung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 67 Jahre. Auch der öffentliche Diskurs zur Migrationsfrage hat sich in den zurückliegenden Jahrzehnten grundsätzlich verändert. Die an sich längst feststehende Tatsache, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist, ist mittlerweile in der Politik weithin akzeptiert. Gestritten wird heute lediglich über Ausmaß und geeignete Wege der Gewinnung qualifizierten Fachpersonals. Zu erwähnen sind schließlich familienpolitische Maßnahmen zur Verbesserung des Umfelds für Familien und Kinder sowie letztlich zur Förderung der Geburten. Deutschland liegt hier wohl im Vergleich zu einigen seiner Nachbarn wie z.B. Frankreich in deutlichem Rückstand. Auch ist vielfach umstritten, welche Instrumente hier langfristig am wirksamsten sind.

2.2.2 Wirkungen auf die Handwerksmärkte

Das Schaubild 2.3 verdeutlicht die Wirkungsmechanismen, mit denen hier – zumindest auf hypothetischer Basis – zu rechnen ist. Es handelt sich um: 1. Auswirkungen auf die Unternehmenspopulation, 2. Effekte auf die Innovationsneigung der Unternehmer, 3. Wirkungen auf Angebot und Nachfrage nach Auszubildenden und Fachkräften sowie 4. Auswirkungen auf die Nachfrage nach Produkten und Leistungen des Handwerks. Diese Wirkungsmechanismen seien im Folgenden näher betrachtet, bevor wie abschließend auf die Perzeption der Effekte des demografischen Wandels durch die Handwerksunternehmer zu sprechen kommen.

Die Unternehmenspopulation einer marktwirtschaftlich organisierten Volkswirtschaft ist insbesondere vom wirtschaftlichen Entwicklungsstand, dem Ordnungsrahmen der Wirtschaft, insbesondere Regelungen des Marktein- und des Marktaustritts sowie von der Größe der Bevölkerung abhängig. Der Unternehmensbestand wird, ceteris paribus, mit steigender Bevölkerung zunehmen und mit sinkender Bevölkerung abnehmen.

¹⁴ Das Land, in dem sich der Alterungsprozess bereits am deutlichsten bemerkbar macht, ist Japan. Anhand entsprechender Entwicklungen in Japan lassen sich die mutmaßlichen künftigen Auswirkungen des demografischen Wandels auf Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft in Europa analysieren.

Eine reduzierte Bevölkerung müsste bei gleicher Struktur eigentlich ein vergleichbares Unternehmerpotenzial generieren wie die frühere größere Bevölkerung – anders stellten sich die Dinge freilich da, wenn durch die Alterung eine mentale Sklerotisierung der Gesellschaft hervorgerufen würde. Diese Frage kann die empirische Wirtschaftsforschung heute nicht beantworten – im Handwerk allerdings geht es primär um die Routine selbständiger Karrieren, das Handwerk wäre insofern nicht so stark betroffen.

Interessant ist vor diesem Hintergrund, welche Reaktionen der Handwerker auf die demografischen Veränderungen in der von uns im Sommer 2011 durchgeführten Unternehmensbefragung zu verzeichnen waren. Wir beziehen uns hierbei auf die Frage nach der Notwendigkeit von demografisch bedingten Veränderungen in der Arbeitsorganisation (Fragebogen in Band II: Teil IV. Frage 7) sowie nach den voraussichtlichen Auswirkungen der Rente mit 67 auf die Belegschaften.

Schaubild 2.3

Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Handwerksmärkte



Eigene Darstellung.

Demografisch induzierte Veränderungen der Arbeitsorganisation können zum einen sinnvoll sein, wenn es gilt, bestehende Arbeitsplätze für Jüngere attraktiver zu gestalten, um im Wettbewerb mit anderen Betrieben um qualifiziertes Fachpersonal zu bestehen. Zum anderen empfiehlt es sich, in der Gestaltung der Arbeitsplätze auf die besonderen Stärken und Schwächen der älteren Arbeitnehmer einzugehen, um diese bis zum Erreichen des Rentenalters im Betrieb weiter zu beschäftigen.

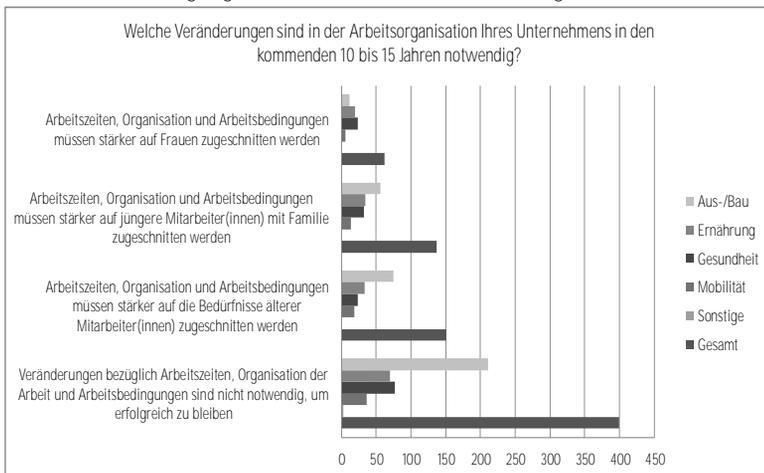
Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Die Ergebnisse der Befragung sind in Schaubild 2.4 dargestellt. Eine leichte Mehrheit der Befragten (52%) sah keinen Anlass, im Hinblick auf Wandlungen der Altersstruktur der Beschäftigten Veränderungen in der Arbeitsorganisation vorzunehmen. Eine ansehnliche Minderheit gab jedoch an, die Arbeitsorganisation ihres Unternehmens künftig stärker auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigten zuschneiden zu wollen und (18%) – fast eben so viel – wollten sich verstärkt der Bedürfnisse jüngerer Arbeitnehmer mit Familie annehmen. Zur Absicht einer stärkeren Berücksichtigung der Bedürfnisse berufstätiger Frauen bekannten sich 8% der Befragten.

Schaubild 2.4

Demografisch induzierte Veränderungen in der Arbeitsorganisation aus der Sicht der Handwerksunternehmen

Unternehmensbefragung des RWI 2011, Anzahl der Nennungen



n= 763, Mehrfachantworten zulässig.

Das Antwortverhalten nach Branchen stellte sich im Ganzen ähnlich dar, weist allerdings zugleich auch einige bemerkenswerte Unterschiede auf. Während sich im Marktfeld Mobilität 26% der Befragten gewillt zeigt, organisatorische Veränderungen zugunsten Älterer vorzunehmen, waren dies im Marktfeld Gesundheit gerade einmal 16%. Die anderen beiden für die Zwecke der Befragung auswertbaren Marktfelder reihten sich bei 22% (Ernährung) und 20% (Bau/Ausbau) ein.

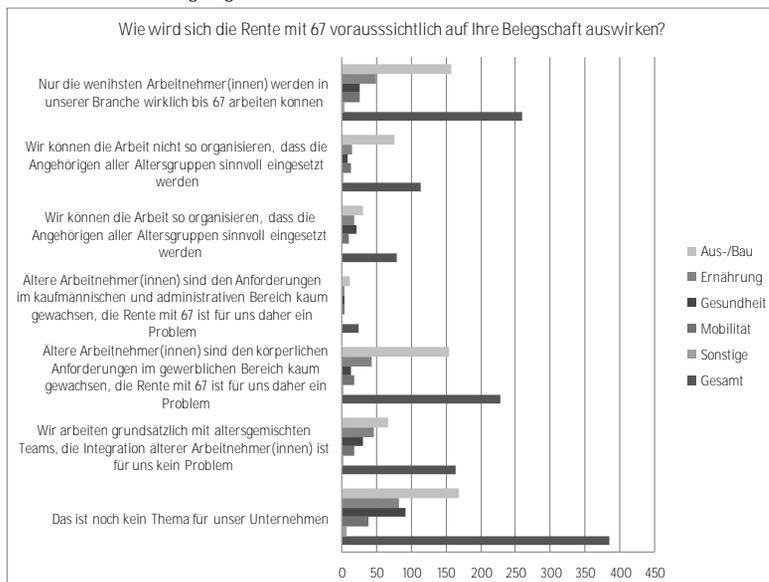
Veränderungen in der Arbeitsorganisation zugunsten Jüngerer mit Familie standen für 23% der Befragten aus dem Ernährungsgewerbe und für 15% der Befragten aus dem Bereich Bau/Ausbau in den kommenden Jahren auf der Tagesordnung

(Gesundheit: 22% sowie Mobilität 19%). Das Postulat, Änderungen in der Arbeitsorganisation zugunsten der weiblichen Beschäftigten vorzunehmen fand im Marktfeld Gesundheit (16%) den stärksten Widerhall und im Marktfeld Bau/Ausbau den geringsten (3%). Das Marktfeld Ernährung lag mit 13% dicht hinter „Gesundheit“, der Bereich Mobilität folgte deutlich abgeschlagen mit 8%.

Schaubild 2.5

Umsetzungschancen der Rente mit 67 im Handwerk aus Sicht der Handwerksunternehmen

Unternehmensbefragung des RWI 2011



n=763, Mehrfachantworten möglich.

Bei der Frage nach den Chancen für die praktische Umsetzung der Rente mit 67 im eigenen Unternehmen wählte gut die Hälfte der Befragten (51%) – wenig überraschend – die Antwortoption, dass dies derzeit noch kein Thema für das Unternehmen sei (vgl. Schaubild 2.5). Da Mehrfachantworten zugelassen waren, schloss dies nicht die Wahl weiterer Antwortmöglichkeiten aus, welche die Einschätzung der Zukunftschancen der Beschäftigung Älterer betrafen. Ein beträchtlicher Teil der Unternehmen, insbesondere im Bereich Bau/Ausbau, erkannte hinsichtlich der Rente mit 67 ein Problem in statu nascendi für das eigene Unternehmen. Für die Antwortoption „Ältere Arbeitnehmer(innen) sind den körperlichen Anforderungen

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

im gewerblichen Bereich kaum gewachsen, die Rente mit 67 ist für uns daher ein **Problem“ entscheiden sich hier 41% der Befragten. Im Marktfeld Ernährung waren dies 29%, im Bereich Mobilität 23%, nur 9% hingegen im Bereich Gesundheit.**

Dass die mit bestimmten Arbeiten verbundenen schweren körperlichen Belastungen eine entscheidende Rolle spielen, zeigen die Reaktionen der Befragten auf die entsprechende Frage zur Belastbarkeit älterer Mitarbeiter, die mit kaufmännischen und administrativen Tätigkeiten beauftragt sind. Nur eine verschwindend geringe Minderheit der Befragten (Gesamt: 3%, Marktfeld Bau: 3%) gaben an, dass für solche Personen die Rente mit 67 ein Problem werden könne.

Die Bereitschaft, Ältere in den Arbeitsprozess zu integrieren bzw. in diesem zu halten, ist zumindest bei einer ansehnlichen Minderheit der Unternehmen recht ausgeprägt. 21% aller an der Befragung teilnehmenden Unternehmen arbeiten grundsätzlich mit altersgemischten Teams und bekunden, dass die Integration älterer Arbeitnehmer in diese für sie kein Problem sei. Der Spitzenwert war hier im Marktfeld Ernährung mit 31% zu verzeichnen und der geringste im Marktfeld Bau/Ausbau (18%). Weitere 10% (Marktfeld Bau/Ausbau: 8%) erklärten, dass die Arbeit in ihrem Unternehmen so organisiert sei, dass die Angehörigen aller Altersgruppen sinnvoll eingesetzt werden können.

Insgesamt überwiegen die skeptischen Ansichten zur praktischen Realisierbarkeit der Rente mit 67 gegenüber den optimistischen Stimmen. Dies gilt insbesondere für den Baubereich und hier fast ausschließlich für die mit größeren körperlichen Anstrengungen verbundenen Tätigkeiten.

2.3 Wandel der Lebensstile und Konsummuster

2.3.1 Prozesse

Relativ unabhängig vom demografischen Wandel, wenn auch mit diesem im Wechselverhältnis stehend, vollzieht sich ein Wandel der Lebenseinstellungen, Werte und Konsummuster. Dieser Wandel erfasst – obgleich mit unterschiedlicher Intensität und in unterschiedlichen Ausprägungen – alle „alten“ Industriegesellschaften einschließlich Japans und zunehmend auch die Gesellschaften der neuen Industrie- und der Schwellenländer (für eine umfassende Untersuchung Inglehart 1998). Diese sozio-kulturellen Wandlungen haben das gesellschaftliche Leben in Westdeutschland in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhundert stark geprägt. Die sich nach der Wiedervereinigung zunächst zwischen alten und neuen Bundesländern aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungen in Ost und West nach 1945 auftuende kulturelle Kluft wird im Zuge des Heranwachsens neuer Generationen zunehmend kleiner, so dass in dieser Beziehung von einer wachsenden Homogenität der deutschen Gesellschaft gesprochen werden kann.

Für unser Thema sind in diesem Zusammenhang vor allem zwei Aspekte von Bedeutung: (i) die Tendenz zur Singularisierung der Gesellschaft, welche Struktur und Volumen der Konsumentennachfrage beeinflusst, sowie (ii) die Aufspaltung der Gesellschaft in unterschiedliche sozio-kulturelle Milieus, deren Spannweite sich im Zuge der Einkommensentwicklung und der Entwicklung unterschiedlicher Erwerbsverhältnisse vergrößert.

Zwar nehmen die traditionellen Familienstrukturen nach wie vor eine zentrale Stellung im gesellschaftlichen Leben ein. Sie verlieren aber im Zuge der Pluralisierung partnerschaftlicher Lebensformen - Ehen ohne Trauschein, Patchwork-Familien - ihre einstmals gegebene Exklusivität (Brüderl 2004). Eine durch diese Veränderungen angestoßene, demografisch bedeutsame Entwicklung ist die starke Zunahme der Ein-Personen-Haushalte. Diese ist in den städtischen Agglomerationen besonders ausgeprägt, aber erfasst auch zunehmend weniger hoch verdichtete Siedlungsgebiete und ländliche Regionen. Die stärkere Verbreitung von Single-Haushalten wirkt sich nicht nur fördernd auf die Nachfrage nach kleineren und preiswerten Wohnungen aus, sondern hat auch insgesamt konsumstimulierende Effekte.

Während traditionelle Schichtungsmuster der Gesellschaft von der Existenz relativ homogener Schichten ausgingen, die durch überwiegende Gemeinsamkeiten hinsichtlich sozio-ökonomischem Status, Werten und kulturellen Orientierungen geprägt waren, vermittelt die empirische Sozialforschung ein wesentlich differenzierteres Bild von der zeitgenössischen Gesellschaft. Identifiziert werden unterschiedliche soziale Milieus, die mit den herkömmlichen Schichtungsstrukturen nur noch vage korrespondieren und in einem ständigen Wandel begriffen sind (zur theoretischen und empirischen Grundlegung Hradil 2006, Schulze 2005, Vester 2006). Im Anschluss an Hradil (2006: 4) sind **unter „sozialen Milieus“ Gruppen von Individuen** zu verstehen, die in Werthaltungen, Prinzipien der Lebensführung sowie Mentalitäten übereinstimmen und sich durch ihr so bestimmtes Profil von anderen Gruppen (Milieus) klar unterscheiden. Die identifizierten Milieus sind durch jeweils spezifische Konsummuster geprägt. Sie können also im Prinzip auch durch milieuspezifische Angebote angesprochen werden. Die großen Unternehmen des Einzelhandels machen längst von der hierin liegenden Option der Entwicklung milieuspezifischer Angebotsprofile Gebrauch.

Ein bekanntes und in der Marketingpraxis viel gebrauchtes, auf dem Milieuansatz basierendes Gesellschaftsmodell sind die Sinus-Milieus, ein anderes die Sigma-Milieus (zu ersteren Sinus Sociovision GmbH 2010, zu letzteren Ascheberg 2006, Sigma o.J.). Sowohl die Sinus-Milieu-Modelle als auch die Sigma-Milieus werden auf Basis der Befunde breit angelegter empirischer Erhebungen in größeren Ab-

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

ständen aktualisiert. Die neueste Variante der Sinus-Milieus datiert aus 2010 und umfasst 10 Milieus (Sinus Sociovision GmbH 2010). Die methodischen und theoretischen Grundlagen dieser wie auch anderer Milieumodelle der Gesellschaft sind unter Sozialwissenschaftlern zwar durchaus nicht unumstritten. Als erste Orientierung in einem sozialwissenschaftlichen Feld, welches erhebliche ökonomische Relevanz besitzt, z.B. für die Mikroökonomik der Konsumentennachfrage, sind sie indessen sehr nützlich.

2.3.2 Wirkungen auf die Handwerksmärkte

Die hier angesprochenen Wandlungen wie die Versuche ihrer systematischen Erfassung durch die Sozialwissenschaften haben insbesondere für diejenigen Handwerksmärkte Bedeutung, welche vor allem die privaten Verbraucher ansprechen. Diese bilden, bezieht man den Bausektor mit seiner starken Verankerung im Wohnungsbau ein, immerhin etwa zwei Drittel der Handwerkswirtschaft. Betroffen sind immerhin fünf der sechs im 3. Kapitel näher zu beleuchtenden Marktfelder. Eine Ausnahme bildet dabei lediglich das Marktfeld Technische Investitionsgüter.

In Rechnung zu stellen sind insbesondere folgende Entwicklungen:

- Die Aufspaltung ehemals größerer Haushalte in eine wachsende Zahl kleinerer Einheiten erhöht die Nachfrage nach entsprechend ausgestalteten Wohnungen und konterkariert zumindest teilweise den durch die Bevölkerungsabnahme bedingten Nachfrageschwund.
- Insgesamt günstige Wirkungen sind auch durch die mit der Singularisierung einhergehende Nachfrage nach individuellen Verkehrsmitteln zu erwarten. Der Sättigungseffekt des Kfz-Marktes, welcher mit der immer besseren Ausstattung mit Kraftfahrzeugen zwangsläufig verbunden ist, wird durch die Singularisierungstendenz deutlich hinausgeschoben.
- Single- und Zwei-Personen-Haushalte entwickeln spezifische Bedürfnismuster, welche durch gezielte Angebote der Konsumgüterhersteller und Dienstleister angesprochen werden können.
- Die Ausdifferenzierung unterschiedlicher, zum Teil weit auseinanderdriftender sozialer Milieus eröffnet den Anbietern von Konsumgütern und Dienstleistungen vielfältige Optionen für gruppenspezifische Marktansprachen. Kleinere Unternehmen werden sich sinnvollerweise auf ein Adressatenmilieu konzentrieren. Größere Unternehmen können mit milieudifferenzierten Angebotspaletten arbeiten.
- Hinsichtlich der Auswirkungen unterschiedlicher Konsumentenmilieus auf die globale Nachfrage nach den auf „unseren“ Märkten angebotenen Gütern und Leistungen lassen sich keine pauschalen Aussagen treffen. Immerhin ist davon

auszugehen, dass (aus der Perspektive des gesamten Marktes) Einbußen in einigen Bereichen durch Zuwächse an anderer Stelle wenigstens kompensiert werden können. So ist z.B. kaum damit zu rechnen, dass eine für bestimmte Milieus typische veränderte Einstellung Heranwachsender zum Individualfahrzeug Auto zwingend zu Nachfrageverlusten führen muss.

Die Entwicklung milieuspezifischer Konsumkulturen findet wie oben angesprochen in der Arbeit der Marktforschungsunternehmen seit langer Zeit viel Beachtung. Bedenkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass sie bislang kaum in der Gewerbeförderung des Handwerks Berücksichtigung findet. Die hier liegenden Marktpotenziale dürften letztlich ebenso relevant sein wie z.B. die mit den spezifischen Konsumbedürfnissen älterer Menschen einhergehenden Potenziale.

2.4 Globalisierung der Märkte und europäische Integration

2.4.1 Prozesse

Seit dem Ende des Ost-West-Konflikts hat die Globalisierung der Märkte auf breiter Front Auftrieb erhalten. Hierzu hat nicht nur der Wegfall lähmender politischer Antagonismen im Zuge der Transformation Osteuropas beigetragen, sondern auch die Deregulierung der Finanzmärkte und die Liberalisierung des Warenaustauschs. Transnationale Unternehmen sind zunehmend dazu übergegangen, ihre Entscheidungen über Standorte und Produktion in einem globalen Rahmen zu planen und zu steuern. Die neuen Industrieländer erlangen ein zunehmendes weltwirtschaftliches Gewicht, während die alten Industrieländern bemüht sind, ihre Position in der Weltwirtschaft durch verstärkte Anstrengungen in den Bereichen Forschung, Bildung und Innovation zu wahren (zu den Prozessen vgl. CEPR 2002).

Globalisierung eröffnet im Prinzip allen Volkswirtschaften, unabhängig von ihrem wirtschaftlichen Entwicklungsstand, erhebliche Chancen auf Wachstum und Wohlstandsmehrung. Den positiven Effekten der Globalisierung - Wachstum in Industrie- wie Schwellenländern, höhere Einkommen, Schaffung von Arbeitsplätzen, Impulse für den technischen Fortschritt - stehen stellenweise negative Effekte gegenüber **wie der Verlust von Arbeitsplätzen in „alten“ Industrien. Die empirische Evidenz** spricht allerdings dafür, dass eine höhere Offenheit der entwickelten Volkswirtschaften mit geringerer Arbeitslosigkeit zumindest bei den hochqualifizierten Arbeitskräften einhergeht (Milbradt u.a. 2011: 254f.). Per Saldo überwiegen nach überwiegender Auffassung der Experten sowohl für die Weltwirtschaft als auch die Länder, die an der Globalisierung partizipieren, die positiven Effekte (vgl. z.B. die optimistische Einschätzung der Globalisierung in Weizsäcker 1999).

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Die jüngste Welle der Globalisierung hat allerdings eine lange Vorgeschichte und erscheint im historischen Vergleich weniger spektakulär als im zeitgenössischen öffentlichen Diskurs wahrgenommen (zur historischen Relativierung Bairoch 1996: 190). Manche Aspekte der jüngsten Entwicklung, insbesondere eine über das ordnungspolitisch vertretbare Maß weit hinauschießende Deregulierung der Finanzmärkte, erscheint im Nachhinein als höchst problematisch. Die vom Mainstream der ökonomischen Theorie lange geleugnete, inhärente Instabilität der Finanzmärkte ist in der noch längst nicht ausgestandenen Finanzkrise der zurückliegenden Jahre offenkundig geworden (vgl. zur theoretischen Aufarbeitung der Finanzmarktkrisen Shiller 2000: 197ff., Akerlof, Shiller 2010: 167, Quiggin 2010: 36ff., eine frühe kritische Stimme Helleiner 1996). Die ökonomische Fachwelt ist daher heute geneigt, die regulatorischen Implikationen und wirtschaftlichen Folgen der Globalisierung weit-aus differenzierter zu sehen als noch vor einigen Jahren (für abwägend-kritische Stimmen vgl. Bhagwati 2008, Stiglitz 2002, älter, aber im gleichen Sinne Hirst, Thompson 1996).

Die durch die Globalisierung der Märkte vorangetriebenen weltwirtschaftlichen Integrationsprozesse prägen das wirtschaftliche Umfeld unternehmerischer Betätigung in der industrialisierten Welt auf vielfältige Weise. Hervorzuheben sind insbesondere folgende Tendenzen (Lageman 1997):

- Über lange Zeiträume hinweg in den Industrieländern mit großem wirtschaftlichen Erfolg gepflegte Produktionsaktivitäten werden durch den Aufstieg von Wettbewerbern in den neuen Industrie- und Schwellenländern obsolet, welche aufgrund ihrer absolvierten Lernprozesse und ihrer Ressourcenausstattung über komparative Vorteile gegenüber Produzenten in der alten industrialisierten Welt verfügen.
- Die großen transnationalen Unternehmen bauen im Rahmen der Optimierung ihrer Produktionsaktivitäten globale Beschaffungsnetze auf, die ihre angestammten Zulieferer zwingen, mit Wettbewerbern in weit entfernten Ländern und Regionen der Erde zu konkurrieren.
- Ausländische Unternehmen drängen auf die heimischen Märkte, so sie dort attraktive Gewinnchancen entdecken.
- Die hoch integrierten internationalen Finanzmärkte gestatten es heimischen Kapitaleignern, sich in ihrer Investitionstätigkeit weitgehend vom heimischen Kontext zu lösen und überall in der Welt Anlagechancen zu suchen, wo dies als besonders attraktiv erscheint.
- Die Globalisierung wirkt sich indirekt nachhaltig auf die Knappheitsverhältnisse sowie die Produkt- wie Faktorpreisrelationen im Inland aus. Sie erreicht

damit auch solche Marktteilnehmer, die keinerlei Bezüge zu irgendwelchen grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten aufweisen.

Mit der europäischen Integration antworten die europäischen Staaten nicht nur auf die politischen Katastrophen der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts und erfüllen damit eine selbst gesetzte politische Mission, sondern sie suchen gleichzeitig auch einen geeigneten Weg, sich ökonomisch in einer Welt zu behaupten, in der sich die wirtschaftlichen Gewichte in immer stärkerem Maße zu den aufsteigenden Industrienmächten verschieben werden. Der integrierte europäische Wirtschaftsraum liegt – gemessen am Sozialprodukt – vor den Vereinigten Staaten, Japan und China. Das in den vergangenen beiden Jahrzehnten deutlich gewordene große Interesse der osteuropäischen Staaten am Beitritt zur Europäischen Union stellt die Attraktivität des europäischen Integrationsgebildes für die früheren Transformationsländer unter Beweis.

Wesentliche Vorteile des europäischen Integrationsprozesses für Unternehmen wie Verbraucher in den Mitgliedsländern der EU sind in folgenden Punkten zu suchen:

- der Schaffung integrierter Produktmärkte und der mit dieser verbundenen qualitativ besseren und preiswerteren Versorgung der Verbraucher mit Konsumgütern;
- die Möglichkeit der einfachen grenzüberschreitenden Inanspruchnahme von Dienstleistungen, allerdings bleibt die Integration der Dienstleistungsmärkte noch gegenüber denjenigen für Produkte zurück;¹⁵
- die sich für die Unternehmen eröffnenden Chancen einer grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivität in einem sicheren, ordnungspolitisch gut flankierten wirtschaftlichen Umfeld;
- die nie zuvor in dieser Form existierenden Möglichkeiten für die Menschen, sich am Ort ihrer Wahl in Europa niederzulassen;

Vor diesem Hintergrund sollten die derzeitigen ernststen Strukturprobleme der Europäischen Währungsunion, die aus dem Fehlen einer adäquaten institutionellen Infrastruktur der gemeinsamen Währung, des Euro, resultieren, nicht dramatisiert werden. Die Tatsache allerdings, dass der europäische Integrationsprozess seit seinem formalen Auftakt mit der Gründung der Europäischen Gemeinschaft für

¹⁵ Das Dienstleistungsthema wird zuweilen im öffentlichen Diskurs insofern nicht adäquat behandelt, als nur eine Teilmenge aller Dienstleistungen für den internationalen Verkehr in Betracht kommt. Die meisten der vom Handwerk angebotenen Dienstleistungen sind überwiegend an lokale und regionale Märkte gebunden, also nicht grenzüberschreitend handelbar. Die Situation bei den hochqualifizierten Dienstleistungen für Unternehmen stellt sich grundsätzlich anders dar.

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Kohle und Stahl (EGKS) im Jahr 1952 immer aufs Neue von längeren Phasen der Stagnation und temporären Rückschlägen begleitet war, sollte die politischen Akteure auch nicht in falscher Gewissheit wiegen, dass schon nichts schiefgehen könne. Der drohende Zerfall der Eurozone könnte durchaus auch den europäischen Integrationsprozess grundsätzlich in Frage stellen (hierzu eine skeptische Stimme Roubini, Mihm 2011: 376), falls es nicht gelingen sollte, das fehlende institutionelle Fundament für die Gemeinschaftswährung zu schaffen (ein sehr plausibler Vorschlag hierzu SVR 2012, Schorkopf 2012). Die Marktteilnehmer in den Mitgliedsländern der EU werden sich vor diesem Hintergrund noch geraume Zeit vor erhebliche Unsicherheiten gestellt sehen.

2.4.2 Wirkungen auf die Handwerksmärkte

Die Globalisierung der Märkte prägt vor allem die großen Konjekturen des wirtschaftlichen Strukturwandels in Europa und Deutschland, für die große Masse der Handwerksunternehmen sind ihre unmittelbar sichtbaren und offenkundigen Folgen zu vernachlässigen. Handwerksunternehmen engagieren sich normalerweise weder in den BRIC-Staaten noch in Nordafrika (Schaubild 2.6). Die Möglichkeiten global operierender Unternehmen, mittels der Etablierung flächendeckend operierender Filialketten in die deutschen Handwerksmärkte einzudringen, sind erfahrungsgemäß begrenzt. Die deutschen Handwerksunternehmen kommen also weder in Versuchung, auf geografisch weit entfernten Märkten aktiv zu werden, noch sehen sie sich mit Anbietern aus fernab gelegenen alten und neuen Industrieländern konfrontiert.¹⁶

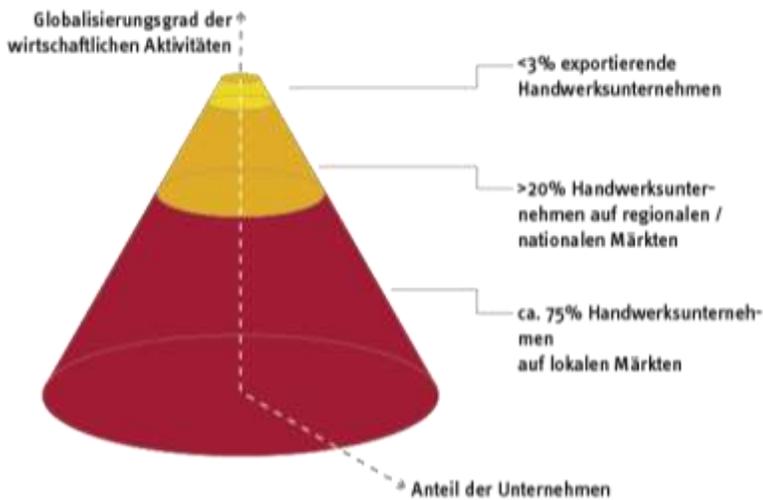
Anders steht es mit den indirekten Folgen der Globalisierung: die Abwanderung alter, arbeitsintensiver Industrien in neue Industrie- und Schwellenländern, in welchen aufgrund niedrigerer Löhne kostengünstiger produziert werden kann und über die grenzüberschreitende Mobilität der Produktionsfaktoren vermittelte Ausgleichsprozesse der Faktorpreise, die zwangsläufig auch die Preisrelationen auf den nationalen Faktormärkten berühren müssen. Beides ist für Handwerksunternehmen durchaus relevant. Aufgrund der Komplexität der Verursachungsmechanismen werden einzelwirtschaftlich positive Folgeerscheinungen der Globalisierung durch die Marktakteure dieser nicht zugerechnet bzw. negative Effekte dieser nicht angelastet. Faktisch spielen indirekte Folgen der Globalisierung eine erhebliche Rolle: Zulieferer abwandernder Industriezweige werden überflüssig und müssen bei

¹⁶ Allerdings gilt hier das Prinzip, dass Ausnahmen die Regel bestätigen. Es gibt im Handwerk Unternehmen, die mit großem Erfolg ihre Produkte auf asiatischen, australischen und amerikanischen Märkten absetzen. Z. B. dürften sich unter den 1994 exportierenden 90 Geigenbauern, 183 Chirurgiemechnikern und 1.607 Metallbauern (Sonderauswertung der HWZ 1995, nicht veröffentlicht) etliche Unternehmen befinden, die auf Nischenmärkten aktiv sind und Kunden in der ganzen Welt beliefern.

Strafe des Untergangs anderweitige Marktnischen finden. Die Lohnstrukturen im Handwerk fügen sich in ein umfassenderes volkswirtschaftliches Tableau ein und werden in der Tat dabei auch durch weltwirtschaftliche Entwicklungen beeinflusst, ohne dass die Betroffenen hiervon irgendetwas merken müssten.

Schaubild 2.6

Marktorientierung der Handwerksunternehmen und Betroffenheit durch die Globalisierung



Eigene Darstellung. Urfassung: Lageman 1997.

Die Handwerksmärkte nehmen überwiegend – eine Ausnahme bilden hier die Technischen Investitionsgüter – nicht direkt an der Globalisierung der Märkte teil. Handwerkliche Güter und Leistungen werden in lokalen und regionalen Kontexten erbracht und können nur in wenigen Fällen aus dem Ausland importiert werden. Der Spielraum für die Ausweitung der Exporte ist in allen von uns untersuchten Marktfeldern recht gering. Der Markteintritt für Wettbewerber aus dem Ausland, z.B. für Einzelhandelsketten und große Dienstleistungsunternehmen in die Handwerksmärkte stellt sich überaus diffizil dar. Hierfür sind nicht die speziellen institutionellen Regelungen des deutschen Handwerksrechts ausschlaggebend, sondern vielmehr gewachsene Konsumkulturen und die sozio-kulturellen Eigentümlichkeiten der handwerklichen Leistungserbringung. Die Auswirkungen der Globalisierung sind daher ganz überwiegend indirekter Natur. Sie betreffen insbesondere solche Rückwirkungen, die sich aus dem weltwirtschaftlich induzierten sektoralen Struk-

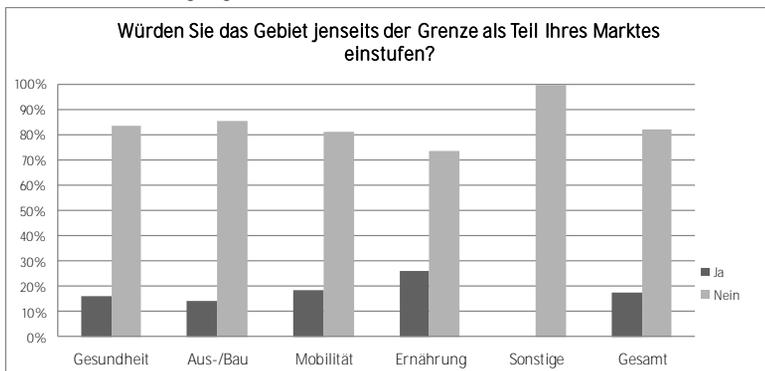
Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Wandel ergeben sowie die Marktverhältnisse in den Arbeitsmarktsegmenten für Arbeitskräfte unterschiedlicher Qualifikationsstufen.

Weitaus näher liegen Auswirkungen der europäischen Marktintegration. Wenn Handwerksunternehmen exportieren, so kommen – von einem kleinen Kreis von Hidden Champions des Handwerks abgesehen – hierfür in den weitaus meisten Fällen zunächst einmal europäische Nachbarländer in Betracht (Schaubild 2.7). Unternehmer aus dem europäischen Ausland können sich selbst in den zulassungspflichtigen Gewerben auf den deutschen Handwerksmärkten niederlassen. Die Zuwanderung von Fachkräften aus den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union, die sich heute noch relativ bescheiden ausnimmt, könnte in Zukunft deutlich zulegen. Vieles ist ungewiss und wird vom heute kaum vorhersehbaren weiteren Verlauf des europäischen Integrationsprozesses abhängen (Schaubild 2.8).

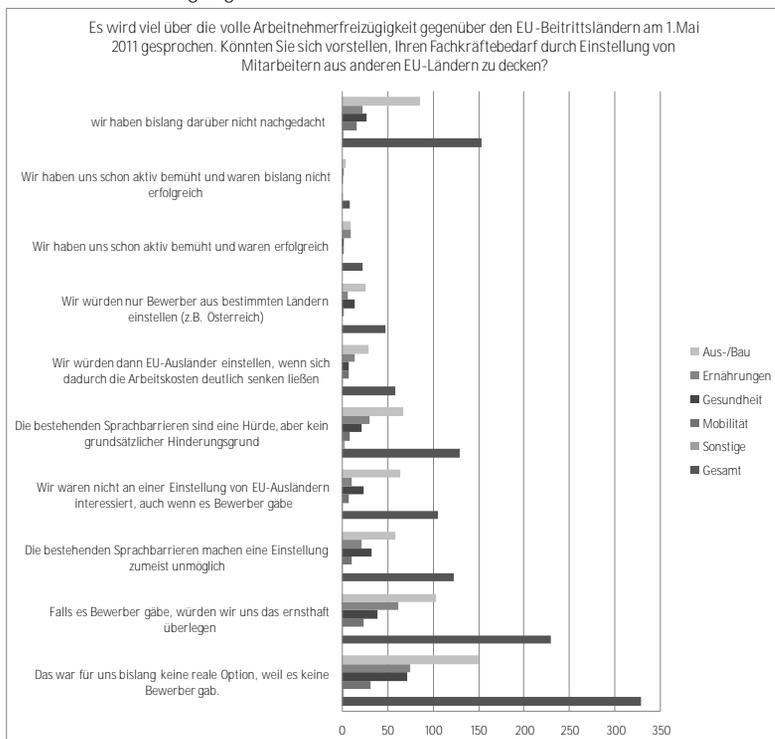
Schaubild 2.7

Sicht in grenznahen Räumen ansässiger Handwerksunternehmen auf das Gebiet im EU-Ausland jenseits der Grenze
Unternehmensbefragung des RWI 2011



n=763, Mehrfachantworten möglich.

Schaubild 2.8
 Haltung der Handwerksunternehmer zur Einstellung von Fachkräften aus dem EU-Ausland
 Unternehmensbefragung des RWI 2011



n=763, Mehrfachantworten möglich.

2.5 Branchenspezifischer technischer Fortschritt

2.5.1 Prozesse

Die Märkte, auf denen die Handwerksunternehmen agieren, werden in hohem Maße durch den technologischen Fortschritt geprägt. Alle Handwerkszweige bedienen sich der verfügbaren modernen Querschnittstechnologien, insbesondere der Informations- und Kommunikations-Technologien (siehe unten). Außerdem sind aus allen von uns untersuchten Bereichen ansehnliche branchenspezifische technologische Entwicklungen zu vermelden.

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Technische Neuerungen, derer sich die Handwerksunternehmen bedienen, werden in erheblichem Maße in den Vorleistungsgüterbranchen, so z.B. bei den Ausrüstungen des Bäckerhandwerks im Maschinenbau, generiert (Schaubild 2.9). Hierbei spielten Anregungen aus den Handwerksbranchen von jeher eine Rolle, die im Zeichen neuer, stärker kundenorientierter Forschungs- und Innovationskonzepte von den Vorleistungsgüterproduzenten verstärkt genutzt werden. Stellenweise haben sich auch Handwerksunternehmen als Entwickler neuer Verfahren hervorgetan. Für die Handwerksmärkte typische Produktinnovationen werden in stärkerem Maße im Handwerk selbst generiert, wofür ein relativ kleines Segment innovationsfreudiger Handwerksunternehmen verantwortlich ist. Die in enger Symbiose mit der Industrie arbeitenden Gewerbe - z.B. das Kfz-Gewerbe - profitieren nolens volens von den Innovationsprozessen der „Mutterindustrie“.

Schaubild 2.9

Bestimmungsfaktoren der technologischen Entwicklung in den Marktfeldern



Eigene Darstellung.

Es ist den nichthandwerklichen Wettbewerbern der Handwerksunternehmen auf den Handwerksmärkten nur in Ausnahmefällen gelungen, die Positionen der handwerklichen Anbieter durch innovativere oder bessere Produkte und Leistungen bzw. durch die Anwendung effizienterer Verfahrenstechnologien auszuhebeln. Die Innovationsbereitschaft ist zumindest in den aktiveren Segmenten der handwerklichen Unternehmenspopulation stark ausgeprägt. Die wachsende Präsenz von Kleinstun-

ternehmen in manchen Gewerben führt gleichzeitig dazu, dass der Anteil derjenigen Unternehmen an der Unternehmenspopulation wächst, denen es – angesichts begrenzter Überlebensperspektiven – schwer fällt, an den Innovationsprozessen zu partizipieren. Insgesamt spielen die Anbieter auf den Handwerksmärkten nach wie vor eine große Rolle in der volkswirtschaftlichen Innovationsdiffusion als Verbreiter außerhalb des Handwerks generierter Innovationen.

2.5.2 Wirkungen auf die Handwerksmärkte

Auf den jährlich stattfindenden Handwerksmessen, aber auch in der medialen Aufbereitung unternehmerischer Erfahrungen durch die Handwerksorganisationen wird deutlich, dass sich viele Handwerksunternehmen durch eine beträchtliche Kreativität und Innovativität auszeichnen. Handwerker entwickeln selbst neue Produkte und Produktionsverfahren und vermarkten diese mit großem wirtschaftlichem Erfolg in ihrer Geschäftstätigkeit. Innovativität erschöpft sich aber nicht in der Entwicklung neuer Produkte und Verfahren, sondern umfasst im weiteren Sinn auch die Anwendung von neuen oder verbesserten Produkten, Verfahren und organisatorischen Lösungen, die andernorts, z.B. durch Unternehmen der Vorleistungsgüterindustrie oder Beratungsunternehmen entwickelt wurden. Bezieht man diese Innovationen in die Betrachtung ein, wird das gesamte Handwerk, zumindest alle längerfristig wirtschaftlichen Unternehmen, am volkswirtschaftlichen Innovationsprozess teilhaben.

Die Sektoren der Volkswirtschaft partizipieren allerdings in sehr unterschiedlichem Maße an der Entstehung und Verbreitung technischer Neuerungen. Im Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklung übernehmen unterschiedliche Sektoren die Funktion des Treibers des technologischen Fortschritts. Große, mittlere und kleine Unternehmen partizipieren jeweils auf unterschiedliche Weise am technischen Fortschritt. Ein umfassender und realistischer Blick auf die Wirkungen des technischen Fortschritts auf das Handwerk setzt voraus, dass alle Aspekte des Innovationsgeschehens sowie die Stellung der Handwerksunternehmen im sektoralen Innovationsgeschehen Berücksichtigung finden.

Das Handwerk spielt eine herausragende und volkswirtschaftlich unverzichtbare Rolle bei der Diffusion technischer Neuerungen. Dies betrifft alle Gewerbe, insbesondere aber auch die Konsumgüter- und die Bauhandwerke, die in direkten Kontakt mit den Verbrauchern treten und eine Transmissionsfunktion bei der Vermittlung technischer Kompetenzen an die Nutzer der von der Industrie bzw. Bauwirtschaft produzierten Güter erfüllen. Das Handwerk trägt auch selbst in beachtlichem Maße zur Generierung von Produkt- und Prozessinnovationen bei. In einigen Sektoren – z.B. der Investitionsgüterindustrie – wird dieser Beitrag in enger Symbiose mit industriellen Herstellern erbracht. Allerdings findet eigene Forschung und Entwick-

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

lung, auf der der technische Fortschritt in der wissensbasierten Ökonomie wesentlich beruht, nur in bescheidenem Maße in den KMU bzw. im Handwerk statt. Dies ist in Deutschland – noch stärker als in den kleineren Volkswirtschaften Europas – primär das Geschäft der Großunternehmen des Verarbeitenden Gewerbes.

Nicht nur neue Prozesstechnologien verändern die Erstellung von Gütern und Dienstleistungen im Handwerk. Innovativ kann sich auch die ästhetische Seite der der Handwerkstätigkeiten präsentieren. Werkbund und Bauhaus stehen in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts für Versuche, handwerkliche Formgebung künstlerisch zu profilieren sowie – in einer späteren Phase – die Stärken handwerklicher Gestaltung in der industriellen Produktion zu erhalten. Ästhetische Innovationen wurden hier eindeutig von außen an das Handwerk herangetragen. Das organisierte Handwerk stand derartigen Versuchen eher skeptisch bis abweisend gegenüber (Günter 2011: 20), der direkte Einfluss dieser Strömungen auf die Handwerker war marginal. Das Gewicht indirekter Einflüsse beispielsweise über die Entwicklung der Baukultur ist hingegen nicht zu unterschätzen.

Freilich sind die Handwerke in sehr unterschiedlichem Maße für ästhetische Impulse empfänglich. Dort, wo Güter in vorindustrieller Manier in Einzel- und Kleinserienfertigung erstellt werden, wie in Teilen des Tischlerhandwerks, im – nur in Teilen der HwO unterliegenden – Kunsthandwerk oder bei den – ein gehobenes Preissegment der Nachfrage ansprechenden – Konditoren stellt sich diese Frage ganz anders, als z.B. bei den ganz in eine industrielle Wertschöpfungskette eingebundenen Kfz-Technikern oder im normalen Baugeschäft. Der ganz überwiegende Teil, weit über 90% seiner Beschäftigten und seines Umsatzes, hat mit eigentlich künstlerischen Aktivitäten ebenso wenig zu tun wie die industriellen Beschäftigten.

2.6 Informationstechnische Revolution

2.6.1 Prozesse

Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) haben mittlerweile in allen Bereichen des Wirtschaftslebens Einzug gehalten (Cuhls, Kimpeler 2008). Dabei haben sie die Formen der innerbetrieblichen Organisation, die Transaktionsprozesse auf den Märkten und die zwischen den Unternehmen bestehenden inter-organisationalen Verbindungen maßgeblich beeinflusst (Leamer, Storper 2001, Gräf 2002).

Die neuen IKT-Systeme eröffnen Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen vielfältige Optionen. Innere Geschäftsabläufe können erheblich rationalisiert werden, was allerdings in der Regel die Reorganisation der betrieblichen Wertschöpfungsprozesse voraussetzt (Wüthrich et al. 1997, Winand, Nathusius 1998, Beiträge in Haasis, Buchholz 2009). Die Kosten für zwischenbetriebliche Transaktio-

nen wie auch für Marketing und Absatz können bei Nutzung der in den IKT angelegten **Möglichkeiten verringert werden und steigern die Attraktivität „vernetzter Produktion“** (Schamp 2000).

Große Unternehmen können mit Hilfe moderner IKT die bisher schon genutzten **Vorteile der „economies of scale and scope“ mit einer merklich erhöhten (leistungsbezogenen und räumlichen) Flexibilität im Produktionsprozess und der breiten Bedienung einer stark individualisierten Nachfrage verbinden**. Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) **verlieren dadurch zumindest teilweise ihre „klassischen“ Vorteile**. **Zugleich eröffnen ihnen die neuen Technologien auch neue Chancen, durch Kooperation ihre „strukturellen Nachteile“ gegenüber den größeren Unternehmen wettzumachen**, beispielsweise, indem sie sich durch eine elektronisch **basierte Kooperation in die Lage versetzen, ihrerseits „economies of scale and scope“ zu realisieren, die bislang als sichere Domäne** der großen Unternehmen galten (Schuh et al. 1998, Asheim 2002, OECD 2004, Welter, Lageman 2005).

Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten moderner IKT in - kleinen wie großen - Unternehmen können fünf Grundformen der Nutzung zugeordnet werden (Schaubild 2.10):

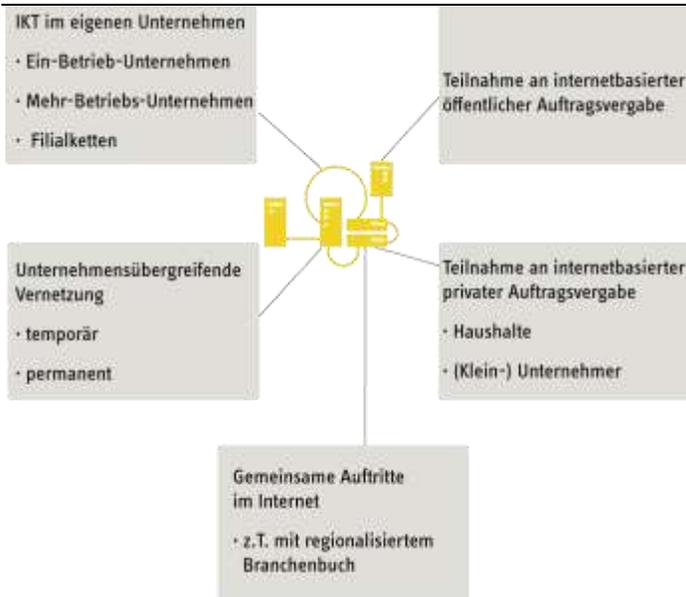
- Innerhalb des eigenen Unternehmens geht es um den Einsatz von technischen Lösungen im Bereich der Produktion, der Beschaffung und Logistik, des Marketings und der Kommunikation, der Buchhaltung und des Personalwesens. Hierdurch kann grundsätzlich die Entwicklung vom Ein- zum Mehrbetriebsunternehmen bzw. die Entwicklung von Filialunternehmen stark befördert werden.
- Mittels der Anwendung einfacher Internettechnologie ist es jedem Unternehmer möglich, über das WorldWideWeb an Ausschreibungen öffentlicher Auftraggeber teilzunehmen, zumindest jedoch relativ zeitnah über anstehende Aufträge informiert zu sein.
- Seit rund einem Jahrzehnt haben sich im Internet Plattformen etabliert, auf denen überwiegend private Endkunden Aufträge für Dienstleister, einschließlich Handwerksunternehmen, über ein Bieterverfahren vergeben. Auch in diesem Fall besteht für den Unternehmer die Gelegenheit, relativ einfach um Aufträge mitzubieten, zumindest aber einen besseren Überblick zu den aktuellen Nachfragetrends und entsprechenden Preisstrukturen zu gewinnen.
- Neben der IKT-Nutzung durch das individuelle Unternehmen rücken zunehmend Möglichkeiten der gemeinsamen Nutzung dieser Querschnittstechnologie in den Blick. Eine sehr einfache Form der elektronisch basierten Kooperation besteht darin, gemeinsame Auftritte im Internet zum Zwecke des Mar-

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

ketings zu gestalten. Hierdurch besteht die Möglichkeit, neue Kundenkreise anzusprechen, gleichwohl auf eine eher passive Weise.

Schaubild 2.10

Grundformen der Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnik in Unternehmen



Eigener Entwurf.

- Die „hohe Schule“ der IKT-Nutzung im Wirtschaftsleben stellt die Vernetzung mehrere Unternehmen im Zuge eines umfangreichen Wertschöpfungsprozesses dar. Unternehmensnetzwerke, d.h. zwischen Markt und Hierarchie stehende Formen der Koordination wirtschaftlichen Handelns, gewinnen – so will es eine weit verbreitete Auffassung – unter dem Einfluss der zunehmenden Verbreitung der neuen IKT an Bedeutung (Leinbach, Brunn 2001, Asheim 2002, Bathelt, Glückler 2003, von Oertzen et al. 2006). Die vernetzten Firmen können entweder auf der gleichen Wertschöpfungsstufe (horizontal) oder in Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen operieren (vertikal), sich auf relativ engem Raum konzentrieren oder stark dispers verteilt sein. Dabei reicht das Spektrum der IKT-Anwendungen von Nutzungen wie koordiniertem E-Mail-Verkehr bis hin zu äußerst komplexen organisations- und standortübergreifenden Lösungen

zur Steuerung ganzer Wertschöpfungsketten im Sinne eines sog. virtuellen Unternehmens.

Unter virtuellen Unternehmen seien temporäre, projekthafte, nicht-hierarchische Kooperationsverbünde von rechtlich selbständigen Unternehmen verstanden, die mittels gemeinsamer IKT-Architektur ihre Kernkompetenzen bündeln, um individuell auf Kundenbedürfnisse abgestimmte Produkte und Dienstleistungen zu erstellen (Heinze et al. 2007). Ein zentrales Merkmal stellt die ständig in Wandlung befindliche Konfiguration von Produktionsschritten und -partnern dar. Dabei wird IKT eingesetzt, um hochgradig strukturierbare Aufgaben geringer Komplexität in den einzelnen Unternehmen zu lösen und Arbeitsschritte zu parallelisieren. Wenig strukturierbare, komplexe Aufgaben werden dagegen in Netzwerken bearbeitet, deren Basis durch persönliche Kontakte gebildet wird (Wolter et al. 1998, Picot et al. 2001, Haupt 2003).

Weitgehend offen bleibt bislang die Frage, ob moderne IKT allein wirklich zu einer spürbaren Senkung von Kommunikations- und Koordinationskosten, der Dezentralisierung von Entscheidungen und zur raschen Vertrauensbildung zwischen räumlich z.T. weit voneinander entfernten Partnern beitragen kann (Scholz 1996, Sieber 1998, Tapscott 1999). Der weiteren Klärung bedarf auch die Frage, inwieweit Unternehmen mit Hilfe neuer IKT gemeinsam Entwicklungsprozesse durchführen können (Malone 2003).

Die Durchdringung aller Wirtschaftsbereiche mit elektronisch gestützten Kooperationsformen sei als Prozess der Virtualisierung bezeichnet (u.a. Introna 2001, Becker, Ekert 2002, Malone 2004, Picot, Neuburger 2005). Die Unternehmensgrenzen werden im Zuge der Virtualisierung des Wirtschaftslebens unter Umständen neu definiert bzw. sind in neuen Konstellationen nicht immer klar auszumachen (Warn-ecke, Braun 1999).

Der Einsatz moderner IKT in Unternehmen ist Gegenstand verschiedener Forschungszweige, insbesondere aber der empirischen Wirtschaftswissenschaften. Jedoch haben sie sich den realen Verbreitungs- und Nutzungsprozessen von IKT in Unternehmen und Firmennetzwerken der mittelständischen Wirtschaft jenseits von Hightech- und New Media-Bereichen bislang nur in eng begrenztem Maße angenommen.

Betriebswirtschaftliche Arbeiten betrachten die IKT-Nutzung häufig aus einer normativen Perspektive und beziehen sich überwiegend auf Fallbeispiele aus der „neuen Ökonomie“ (Heinze et al. 2007). Die Anwendung der IKT in größeren und komplexen Unternehmensorganisationen steht in den stärker empirisch-deskriptiv orientierten Arbeiten im Vordergrund, z.B. bei der Re-Organisation von Wertschöp-

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

fungsketten in der Computerindustrie, im Automobil- und Maschinenbau, der Luftfahrt und der Finanzwirtschaft (Tapscott et al. 2000, Malone et al. 2003, zu Auswirkungen auf die Arbeitsmärkte vgl. o.V. 2010b).

Volkswirtschaftliche Studien haben unter anderem die Produktivitätseffekte der neuen Technologien analysiert (Dehio et al. 2003, Klodt et al. 2003). Die spezifischen Bedingungen für die IKT-Nutzung in kleinbetrieblich geprägten Wirtschaftsbereichen jenseits der Hightech- und New Media-Bereiche gewinnen zwar auch zunehmend Beachtung (Morikawa 2004, EITO 2007). Die Studien sind zumeist auf den IKT-gestützten Absatz in Einzelunternehmen fokussiert und eher selten auf KMU-Netzwerke ausgerichtet (Meißner, Wäscher 2003, Lockett, Brown 2006).

Auch eine Vielzahl wirtschaftsgeografischer Arbeiten widmete sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten der Interdependenz von technologischem und organisatorischem Wandel sowohl in stark großbetrieblich geprägten Produktionssystemen, im Transport- und Logistikbereich sowie bei wissensintensiven Dienstleistungen, aber auch der Flexibilisierung und Steuerung von Wertschöpfungsketten in lokalen Produktionssystemen traditioneller Wirtschaftsbereiche. Jedoch setzten sich bisher nur wenige Autoren eingehend mit dem damit verknüpften Einsatz moderner IKT sowie den Wirkungen darauf gestützter Firmennetze auf Standortmuster und räumliche Verflechtungsbeziehungen auseinander. Nennenswerte Ausnahmen bilden u.a. die Arbeiten von Gräf (1993, 2001, 2002), Grentzer (1999), Glückler (2005), Schlösser (2005) und Lenz, Menge (2007). Sie beziehen sich jedoch ebenfalls vorwiegend auf das Geschehen in Industriekonzernen bzw. im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen.

Aus Sicht der (interdisziplinären) Handwerksforschung besitzt gerade die Frage nach den wirtschaftsräumlich prägenden Einflüssen moderner IKT eine große Bedeutung, d.h. nach den durch IKT- bzw. Internetnutzung induzierten Veränderungen räumlicher Aktionsmuster der Handwerksunternehmen. Für lange Zeit galt die **Auffassung „das Handwerk“ sei überwiegend auf die nahräumliche Versorgung der Bevölkerung mit Gütern und Diensten fokussiert** (Marahrens 1975, Rudolph, Müller 1998, Maier, Beck 2000: 150ff., Dispan 2005). Im Zusammenhang mit der Analyse elektronisch basierten Wirtschaftens stellt sich jedoch die Frage, inwiefern sich die Aktionsradien von Kunden und Firmen in einzelnen handwerksrelevanten Märkten verändern? Damit einhergehen Fragen nach einer veränderten Intensität in der Bedienung von bisherigen Stammkunden im engen lokalen Umfeld oder nach organisatorischen Innovationen um kosteneffizient neue attraktive Kundengruppen in räumlich größerer Entfernung regelmäßig bedienen zu können usw. Von Interesse ist in diesem Zusammenhang auch, inwieweit das Handwerk im ländlichen Raum

mit Hilfe neuer Formen elektronisch basierten Wirtschaftens in der Lage ist, seine Position in urbanen Ballungszentren zu stärken.

In der Diskussion um die Raumwirksamkeit moderner IKT haben sich in den vergangenen 10 Jahren zwei konträre Auffassungen herausgeschält. Eine erhebliche Zahl von Autoren hebt die Möglichkeiten hervor, mit Hilfe des Internets und elektronisch basierter Vernetzung von Kunden und Lieferanten bzw. Produktionspartnern **auf gleicher Wertschöpfungsstufe „anytime, anything, anywhere“** agieren zu können (Scholz 1994, 1996, Tapscott 1999, Picot et al. 2001). Somit wären Wirtschaftsprozesse immer weniger von spezifischen Standortfaktoren abhängig. Bisher eher peripher gelegene Räume – mit ihren Wirtschaftsakteuren und Kundenpotenzialen – erhalten im Zuge dieser Entwicklung die Gelegenheit, sich weitaus intensiver als bisher in das überregionale Wirtschaftsleben zu integrieren. Die physische Distanz zu den Zentren gesellschaftlichen Lebens und zwischen diesen verliert durch internetbasiertes Wirtschaften zunehmend an Bedeutung. Besonders euphorische Vertreter dieser Denkschule prophezeien nur allzu gern **„the death of the distance“**.

In den von Regionalökonomern bzw. Wirtschaftsgeographen geprägten Diskursen wird hingegen eher hervorgehoben, dass die historisch geprägten Standortunterschiede zwischen zentralen Ballungsräumen und peripher gelegenen ländlichen Regionen sich in den unterschiedlichen Diffusionsmustern für telekommunikative Infrastruktur und Dienstleistungen widerspiegeln, z.B. bei Breitbandanschlüssen. Dadurch würden aber die bestehenden regionalen Disparitäten kaum in kurzer Zeit aufgehoben, unter bestimmten Umständen sogar (temporär) verstärkt (Duranton, Puga 2002, Malecki 2002, Dohse et al. 2004). Zudem seien auch die ländlich-peripher gelegenen Räumen wesentlich schwächer durch IKT-affine Berufs- bzw. Gesellschaftsgruppen geprägt als die urbanen Ballungszentren, **weshalb die „digitale Wirtschaft“ wesentlich langsamer die regionalökonomischen Strukturen zu prägen beginnt**.

Vor diesem Hintergrund bestehen also gute Gründe sich nach empirischen Belegen umzuschauen und zu erkunden, wie das Handwerk die neuen Chancen moderner IKT im Wettbewerb auf verschiedenen Märkten zu nutzen vermag. Nachfolgend werden einige zentrale Befunde aus der deutschsprachigen Handwerksforschung zusammengefasst. Sie beziehen sich zum einen auf den o.a. IKT-Einsatz in Filialunternehmen und zum anderen auf die IKT-Nutzung in Unternehmensnetzwerken.

Bezüglich der Diffusion moderner IKT weisen nahezu alle Studien der vergangenen zwei Jahrzehnte darauf hin, dass diese Technologien – wie im Fall anderer grundlegender technischer Innovationen auch – tendenziell zuerst bei Großunternehmen eingeführt werden. Darauf folgen die mittleren Unternehmen und schließlich die zahlreichen Klein(st)unternehmen (Herrmann et al. 1999, IIG 2000, MIND

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

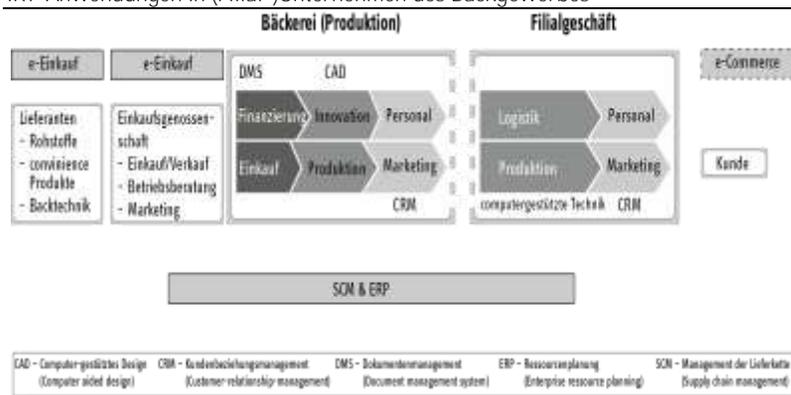
2001, EITO 2007). Mit Bezug zu großen und mittleren Unternehmen kann festgehalten werden, dass moderne IKT-Systeme bereits weithin zur Erfüllung von zentralen betrieblichen Funktionen wie Beschaffung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Personalarbeit und Finanzierung genutzt werden. IKT-Anwendungen gelangen zunehmend auch in Firmennetzwerken im Sinne des Supply-Chain-Management zum Einsatz; dabei zunehmend zur gemeinschaftlichen Erfüllung sensibler betrieblicher Funktionen, wie Forschung und Entwicklung. In diesem Sinn gewann der Prozess der Virtualisierung im vergangenen Jahrzehnt erheblich an Dynamik (Bertscheck, Fryges 2002, Haasis, Buchholz 2009, Wegweiser 2004, TechConsult 2005, ZEW 2003, 2005).

Durch die Verbreitung der Internettechnologie und deren einheitliche Transaktionsstandards ergeben sich mittlerweile viele Möglichkeiten zur einfachen Nutzung moderner IKT (Gunter, Butler 1999, Brynjolfsson, Hitt 2003). Jedoch ist für die große Masse von Unternehmen in den kleinbetrieblich geprägten Wirtschaftszweigen – wie sie das Handwerk in Deutschland kennzeichnet – davon auszugehen, dass die Potenziale moderner IKT sowohl inner- als auch interorganisatorisch noch längst nicht ausgeschöpft sind (Fischer 2002, Welter, Lageman 2005).

Zu den wesentlichen Hemmnissen für die breite Nutzung moderner IKT in kleinen Unternehmen als auch in KMU-Netzwerken zählten bislang u.a. unzureichende Hard- und Softwareangebote für Kleinstunternehmen, mangelnde Kompatibilität verschiedener IKT-Systeme, mangelnde Qualifikation in den Unternehmen, vor allem aber unzureichend ausgeprägte Kooperationskompetenzen und die große Sorge um den Abfluss von implizitem Wissen an Mitglieder eines Firmennetzwerks, die in anderen Konstellationen als Wettbewerber auftreten können (Rautenstrauch 1998, Lucchetti, Sterlacchini 2004, Piscitello, Sgobbi 2004).

Gleichwohl zeigen die (wenigen) Studien zu Diffusion und Anwendung von IK-Technik im deutschen Handwerk, dass diese Querschnittstechnologie in ihrer vielfältigen Form innerhalb des vergangenen Jahrzehnts nahezu in allen Handwerksunternehmen Einzug gehalten hat (ZDH 2000a, Rothgang, Trettin 2005, 200b, Zoch 2007). Für das Nahrungsmittelhandwerk ergibt sich aus einer Studie des RWI (Eckl et al. 2010), dass inzwischen weit über 60% der Unternehmen auch komplexere IKT-Anwendungen im Sinne von E-Business nutzen, beispielsweise für die automatisierte Beschaffung, Rechnungsstellung, Buchhaltung und Bankgeschäfte.

Schaubild 2.11
IKT-Anwendungen in (Filial-)Unternehmen des Backgewerbes



Eigener Entwurf nach Bertscheck et al. 2006.

Ein Gewerk, in dem die breite Anwendung moderner IKT nachhaltig zum strukturellen Wandel beigetragen hat, ist das Bäckerhandwerk. Im Kapitel 4 der vorliegenden Untersuchung sind die Grundlinien des Filialisierungsprozesses skizziert. An dieser Stelle sei aber noch einmal auf die Rolle der Informationstechnik bei diesem Prozess hingewiesen (Schaubild 2.11). Computergesteuerte Mini-Backöfen sowie ein komplexes Warenwirtschafts- und Abrechnungssystem bilden die tragenden Säulen für den Wandel des Unternehmensmodells (Eckl et al. 2010).

Durch den Betrieb von Filialgeschäften hat sich für zahlreiche Unternehmen des Bäckerhandwerks das räumliche Aktionsmuster radikal verändert. Dabei werden von einer Produktionsstätte aus – evtl. sogar von mehreren Produktionsbetrieben – mitunter mehrmals am Tag die in einer Stadt bzw. Region verteilten Filialgeschäfte bedient. Im klassisch strukturierten Bäckereiunternehmen befand sich oft nur ein Ladengeschäft direkt neben der sog. Backstube. Bei diesem Modell war der räumliche Einzugsbereich recht eng begrenzt, jedoch der Anteil der Stammkundschaft häufig recht hoch. In vielen Fällen vollzog sich auch der Wettbewerb mit anderen Bäckereiunternehmen relativ moderat. Durch die Filialisierung gelingt es den Handwerksunternehmen nunmehr, einen größeren Kundenkreis in einem relativ großen Einzugsgebiet anzusprechen. Gleichwohl treffen insbesondere in den Innenstadtbereichen bzw. Einkaufszentren großer Städte viele Konkurrenten aufeinander.

Der Filialisierungsprozess des deutschen Bäckerhandwerks dürfte auch durch den hohen Organisationsgrad bei den Einkaufsgenossenschaften unterstützt worden sein. Vor allem die wachsenden Unternehmen nutzten in den vergangenen Jahren

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

verstärkt die Möglichkeit der internetgestützten Vernetzung der einzelnen Unternehmen mit dem zentralen Warenwirtschaftssystem in der jeweiligen Einkaufsgenossenschaft. Dadurch konnte die gemeinsame Lieferkette vom Rohstoffeinkauf über die Verteilung an die einzelnen Genossenschaftsmitglieder (Bäckereien) bis in deren Filialgeschäfte verbessert werden. Die Einkaufszentrale vermag Trends in den Bestellungen schneller und tiefergehender zu analysieren, mit ihrem Einkaufsverhalten zügig darauf zu reagieren und somit die Liefersicherheit für die einzelnen Unternehmen besser sicherzustellen (Trettin et al. 2005).

Zudem ermöglicht es die elektronische Vernetzung von genossenschaftlicher Einkaufszentrale und einzelndem Mitgliedsunternehmen, so dass ggf. vorhandene Schwachpunkte in den innerbetrieblichen Abläufen des Letztgenannten gemeinsam aufgedeckt und diskutiert werden können. Das Unternehmen kann sich an einen Betriebsberater der Einkaufsgenossenschaft wenden, um identifizierte Probleme zu lösen. Insofern bietet die umfassende elektronisch basierte Einbettung eines Bäckereiunternehmens auch die Chance einer produktiven Rückkoppelung hinsichtlich der eigenen Betriebsabläufe und unternehmerischen Strategien (Trettin et al. 2005).

Neben dem für Endkunden kaum sichtbaren IKT-Einsatz in den gemeinschaftlich getragenen Lieferketten setzen mittlerweile viele Bäckereien auch auf das Internet als Marketing-Instrument (e-commerce), um sich neue Geschäftsfelder wie das Catering zu erschließen. Hierzu können zumindest drei verschiedene Wege beschrieben werden

- die Darstellung des Unternehmens und seiner Angebotspalette auf einer eigenen Homepage,
- gemeinsame Websites von Dienstleistern eines Standortes, i.S. von Stadtteilwerbung oder City Marketing,
- Nutzung einer Bieterplattform für Dienstleistungen, auf denen (potenzielle) Kunden per Inserat gezielt nach Anbietern für Hochzeitstorten, Kuchenbuffets u.ä. suchen.

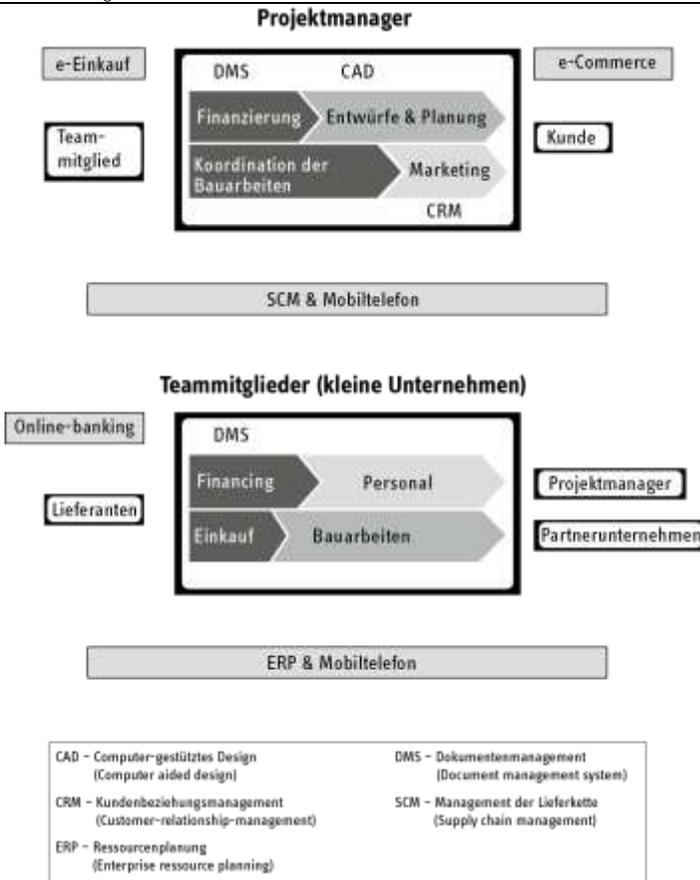
2.6.2 Wirkungen auf die Handwerksmärkte

Die deutsche Handwerksforschung hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten relativ ausführlich mit Fragen der Unternehmenskooperation auseinandergesetzt, u.a. König, Kucera (1991), König et al. (1994), Otto (1999), Cupok (2000), ZDH (2000b). Am RWI Essen wurde das Thema Kooperationen im Handwerk in der Studie für das BMWi zu den Determinanten des Strukturwandels im Handwerk mit Hilfe einer eigenen Primärerhebung behandelt (RWI 2004). Gleichwohl fand die IKT-

basierte Kooperation von Handwerksunternehmen in den genannten Arbeiten kaum Berücksichtigung.

Eckl et al. (2010) fassen in einem in Veröffentlichung befindlichen Artikel die bisher vorliegenden empirischen Befunde zum E-Business im Handwerk unter der Berücksichtigung von Kooperationsaktivitäten zusammen. Dabei wird auch die Studie von Espig (2009) zitiert, welcher in Zusammenarbeit mit dem RWI das Kooperationsverhalten von Bauhandwerkern in der Stadtregion Leipzig untersuchte und dabei auch den Einsatz moderner IKT berücksichtigte.

Schaubild 2.12
IKT-Anwendungen in Unternehmen und Teams des Bauhandwerks



Eigener Entwurf nach Bertscheck et al. 2006.

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Am Beispiel des Bauhandwerks in der Stadtregion Leipzig (Espig 2009, Eckl et al. 2010) wird deutlich, dass sich der Einsatz moderner IKT in einem Netzwerk von Bauhandwerksbetrieben zumeist auf den Projekt- bzw. Netzwerkmanager konzentriert (Schaubild 2.12).

Dieser nutzt IKT-Lösungen, um mit Kunden und Architekten Dokumente – z.B. Baupläne – auszutauschen und ggf. über größere Entfernungen hinweg gemeinsam zu bearbeiten. Zugleich hat er die gesamte Lieferkette zu steuern, d.h. dafür zu sorgen, dass die richtigen Unternehmen zum richtigen Zeitpunkt ihre Arbeiten ausführen. Für diese Form des Schnittstellenmanagements steht mittlerweile eine beachtliche Zahl an KMU-freundlichen Softwareprodukten zur Verfügung.

Bei den Unternehmen der verschiedenen Bauhandwerke wird v.a. das Mobiltelefon als wichtigstes Kommunikationsinstrument eingesetzt. Daneben verwenden die zumeist sehr kleinen Unternehmen im Leipziger Raum einfache Softwarelösungen für Auftragsverwaltung, Buchhaltung und Online-Banking. Zunehmend üben Projektmanager jedoch Druck auf die Bauunternehmen aus, das Modular aufgebaute **Computerprogramm „HANDICRAFT“ zu nutzen, damit alle Teilnehmer an einem Bauprojekt** – insbesondere, wenn sie aus verschiedenen Gewerken stammen – auf einer einheitlichen informationstechnischen Basis arbeiten. Das Erhebungsergebnis von Espig (2009) zeigt, dass die Bauunternehmen die entsprechende Software zwar anschaffen, um weiterhin in Projektnetzwerken engagiert zu werden. Jedoch scheinen sich die meisten Firmen (noch) zu scheuen, dass Programm umfassend anzuwenden. Sie fürchten, dadurch zu erheblichen organisatorischen Veränderungen gezwungen zu sein.

Diese Situation, dass Projektmanager eine gewisse Macht hinsichtlich des Einsatzes von IKT besitzen und sie auch gegenüber den in einem Bauprojekt verbundenen Unternehmen einsetzen, stimmt mit Befunden über die Strukturen des US-amerikanischen Baugewerbes überein (Haas et al. 2000). Zudem wird an diesem Beispiel grundsätzlich deutlich, dass auch in (Handwerker-) Netzwerken ein hierarchisches Verhältnis existieren kann, das mit der Notwendigkeit zur Einordnung in ein branchenspezifisches Machtgefüge verbunden ist. Dabei mögen Entscheidungsbefugnisse in räumlicher Hinsicht stärker dezentralisiert, aber nicht automatisch symmetrisch zwischen allen Mitgliedern in einem Unternehmensnetzwerk verteilt sein (Amin, Thrift 1992, Dicken, Thrift 1992, Symons 1997).

Diese empirischen Befunde zum Management von bauhandwerklichen Projektteams unter Nutzung moderner IKT-Netze widersprechen erheblich den Vorstellungen der Anhänger des Modells „**Virtuelles Unternehmen**“. Sie betrachten die IKT-basierte Steuerung miteinander verbundener Geschäftspartner als eine wichtige Voraussetzung dafür, dass alle Mitglieder eines Unternehmensnetzwerkes umfas-

send und gleichermaßen über das Geschehen im Verbund informiert sind, gleiche Verhandlungspotenziale besitzen, über autonome Entscheidungsgewalt bezüglich Ein- und Austritte in Projektverbünde sowie über Art und Umfang der Beteiligung verfügen (Davidow, Malone 1993, Scholz 1994, Picot et al. 2001: 304, Malone 2004: 74ff.).

2.6.3 Exkurs: Die Nutzung der Internetplattform MyHammer.de durch handwerkliche Anbieter

2.6.3.1 Vorbemerkung

In den vergangenen drei Jahrzehnten haben moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in Form von PC, Internetanschlüssen, Mobil- und Smartphones in allen Bereichen der Gesellschaft Einzug gehalten. In den 1990er Jahren schienen die Erwartungen an das Internet und die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien keine Grenzen zu kennen. **Von einer „neue Wirtschaft“ war die Rede, die sich von den Fesseln der hergebrachten Ökonomie befreit hätte.** Branchengrenzen würden durch das Internet obsolet. Dabei richtete sich der Fokus der Wirtschaftswissenschaften und ihrer Nachbarfächer auf neue IKT-induzierte Formen (a) der innerbetrieblichen Organisation von Unternehmen, (b) der zwischen den Unternehmen bestehenden Verbindungen und (c) der Transaktionsprozesse auf den Märkten.

Der inner- und zwischenbetriebliche IKT-Einsatz verändert die Art der Produktion und **Distribution von Waren und Dienstleistungen maßgeblich durch die „telekommunikative Substitution von Distanzen“** (Gräf 2001, Weltevreden et al. 2005, Lenz, Menge 2007, Grabher et al. 2008). Die Herausbildung neuartiger internetbasierter Firmen-Kunden-Beziehungen könne gar – so die Perspektive der Optimisten in der Managementlehre – **zum „Tod der Distanz“** (Cairncross 1997, 2002) und der Bedeutungslosigkeit materieller Standortfaktoren führen, denn nunmehr seien nahezu alle Formen der Leistungserstellung in **sog. Virtuellen Unternehmen „zu jeder Zeit und an jedem Ort“** möglich (Davidow, Malone 1992, Reichwald, Möslein 1998, Picot, Neuburger 2005).

Das Platzen der Aktienblase auf den „Neuen Märkten“ hat dann am Anfang des neuen Jahrtausends dem Spuk schnell ein Ende bereitet. Die alte solide Produkte herstellende und Dienstleistungen erbringende Wirtschaft ist wieder zu Ehren gekommen und der Kahlschlag der Börsenentwicklung hat die Population der New-Economy-Unternehmen in kurzer Zeit gnadenlos ausgelichtet. Dies ist allerdings nur ein Teil der Geschichte.

Unterdessen haben sich die neuen IKT nämlich zügig weiter entwickelt. Die Quoten der Internetnutzung durch die Menschen im Erwerbsalter liegen in den Indust-

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

rieländern nahe bei 100%. Es gibt kaum noch ein solides Unternehmen, welches nicht in der einen oder anderen Form im Internet präsent ist. Die Vernetzung der Unternehmen untereinander und mit vielen ihrer Kunden über elektronische Medien hat dramatisch zugenommen. Auf lange Sicht, so zeigt sich nun, wirken die neuen Technologien tatsächlich als Treiber des Strukturwandels.

In welcher Weise die technologischen Entwicklungen wirklich das Wirtschaftsleben durchdringen und dabei wirtschaftsräumliche Strukturen und Prozesse beeinflussen, lässt sich allerdings erst in jüngster Zeit eingehend empirisch untersuchen. Etwa seit dem Jahr 2005 nehmen die Möglichkeiten zur interaktiven Nutzung des Internets (= Web 2.0) rasant zu. Anstatt passiv die statischen Darstellungen von Organisationen oder Individuen im Internet zu beobachten und nur im Sinne eines Dialogs miteinander per E-Mail zu kommunizieren (= Web 1.0), können mit den neuen Anwendungen sehr komplexe Kommunikationsprozesse realisiert werden.

Die Inhalte der Web 2.0-Anwendungen werden nun von den Nutzern selbst eingepeist und zwecks Reduktion der Informationsflut über bestimmte Mechanismen seitens der Anbieter gefiltert und zusammengefasst. Dadurch wird kollektive Intelligenz zweckmäßig gebündelt und dynamisch ausgebaut. Somit wird die zeitnahe (Mit-)Gestaltung sozialer, politischer und ökonomischer Prozesse im Internet ermöglicht (O'Reilly 2005, result 2007).

2.6.3.2 Web 2.0 im Handwerk: Fragen zum Erfolg der Internetrevolution bei KMU

Obwohl es für viele Ökonomen überraschend sein mag, stellt aktuell gerade das Handwerk ein besonders interessantes Forschungsobjekt dar, an dem sich erkunden lässt, wie moderne IKT strukturverändernd in der Wirtschaft wirken. Dem liegen folgende Überlegungen zugrunde:

- Insbesondere das Bau- und Ausbaugewerbe aber auch die Reparaturhandwerke (für Kfz und schwere Haushaltsgeräte) bieten Dienstleistungen an, die sich nicht primär über das Internet, sondern nur an einem physischen Ort realisieren lassen. Trotz der Existenz moderner IKT müssen für die Ausschachtung eines Fundaments, für die Wärmedämmung eines Hauses, die Installation einer Solaranlage oder für die Reparatur eines Automobils physische Distanzen überwunden werden, damit die gewünschte Leistung erbracht wird.
- Die Renovierung eines Badezimmers oder die Reparatur der sich darin befindlichen Waschmaschine wird sich aus technischen Gründen auch auf absehbare **Zeit nicht allein per „Maus-Klick“ erledigen lassen sondern nur mittels des Einsatzes von Material, Werkzeug, Muskelkraft und handwerklichen Fähigkeiten.**

- Gleichwohl erhalten Handwerker durch das Internet die Chance, neue Nachfragetrends schnell aufzuspüren, potenzielle Kunden in größerer Zahl und in größeren Entfernungen anzusprechen sowie Wettbewerber mit ihren Angeboten zu beobachten. Mit anderen Worten: Handwerker können im Internetzeitalter weitaus umfassender als je zuvor Marktstrukturen erkennen und deren Entwicklung beobachten.
- Zudem können auch in kleinen Unternehmen Funktionen wie Warenwirtschaft, Logistik, Buchhaltung oder Personalwesen zunehmend effizienter durch internetbasierte IKT-Anwendungen realisiert werden.

Somit wird das unternehmerische Verhalten, die Arbeitsweise und Unternehmensorganisation auch in den stark kleinbetrieblich geprägten Segmenten der Volkswirtschaft erheblich durch die Nutzung moderner IKT beeinflusst. Deshalb **stellen u.E. die vielmals ob ihres vermeintlichen „Low-tech“-Charakters belächelten handwerksrelevanten Märkte einen sehr wichtigen Gradmesser für den Verlauf, die Potenziale und Grenzen der „informationstechnischen Revolution“ dar.**

Studien aus dem Bereich der deutschsprachigen Handwerksforschung legen nahe, dass die Diffusion von PC- und Internettechnik auch im Handwerk bis zum Jahr 2010 nahezu komplett vollzogen wurde. Die passive Nutzung von Web 1.0-Fazilitäten ist weit verbreitet, z.B. das Onlinebanking, der E-Mail-Verkehr und die Präsentation des Unternehmens mittels eigener Homepage, zudem auch unternehmensinterne E-Business-Anwendungen (Rothgang, Trettin 2005b, Eckl et al. 2010). Die interaktive Nutzung von Web 2.0-Anwendungen erfolgt jedoch bisher nur zögerlich (Zoch 2010).

Gleichwohl basieren die genannten Studien auf Befragungen von Unternehmen und reflektieren somit die Nutzung von Web 1.0/2.0-Fazilitäten auf der Angebotsseite. Im Rahmen unserer Studie zu handwerksrelevanten Märkten steht hingegen das internetbasierte Zusammenspiel von Kunden und Anbietern im Mittelpunkt. Es war daher ein Glücksfall, dass wir die Gelegenheit erhielten, Originaldaten der bedeutendsten deutschsprachigen Internetplattform für Handwerksleistungen für unsere Untersuchung auszuwerten. Der Band II dieses Abschlussberichtes enthält weitere Informationen über die Betreiber und den Aufbau der Internetplattform sowie zu Struktur und Nutzung des uns dankenswerterweise zur Verfügung gestellten Datensatzes für den Zeitraum 01.07.2009 bis 30.06.2010.

Bei der Analyse der nach dem Auktionsprinzip arbeitenden Internetplattform MyHammer.de (www.MyHammer.de) standen sehr viele höchst interessante Forschungsfragen auf der Agenda des RWI-Teams. In diesem Exkurs kann aus for-

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

schungsökonomischen Gründen jedoch nur in sehr kompakter Weise auf folgende zentrale Fragen eingegangen werden:

1. Wie, in welchem Umfang und für welche handwerklichen Leistungen wird eine Auktionsplattform für Handwerksleistungen genutzt?
2. Wie gestaltet sich das Zusammentreffen von handwerklich organisierten (Meister-)Unternehmen und ihren Wettbewerbern im Zuge der elektronisch basierten Auftragsakquise? In welchem Umfang nutzen Meisterbetriebe die neue Wettbewerbsarena? Wie erfolgreich sind Meisterbetriebe im internetbasierten Wettbewerb?
3. Wie sind Inserenten/Kunden und Anbieter/Auftragnehmer räumlich verteilt? Inwieweit nehmen Unternehmen aus ländlich-peripheren Räumen an dieser neuen Wettbewerbsform teil?
4. Kann das Internet helfen, große räumliche Distanzen zwischen Kunden und Unternehmen zu überwinden? Inwieweit profitieren auch Unternehmen in ländlich-peripheren Räumen von einer distanzüberwindenden Wirkung des Internets?
5. Welche Faktoren sind ausschlaggebend, um den Auktionsprozess im Internet erfolgreich zu gestalten?

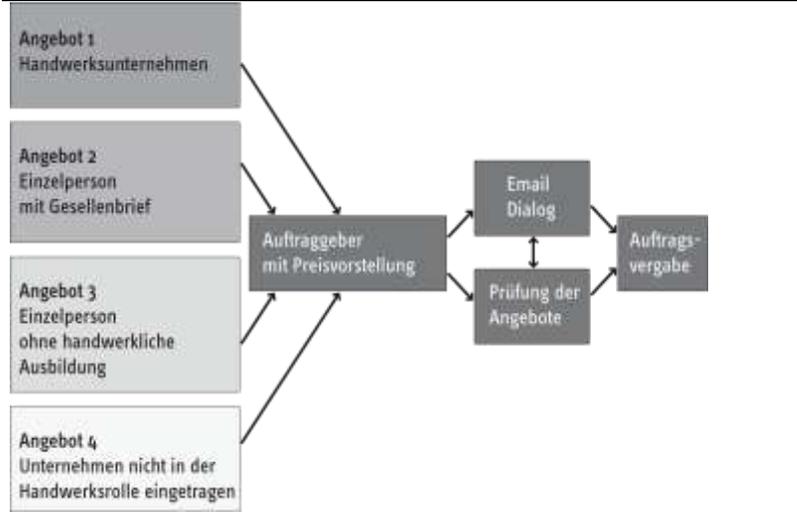
In einem später folgenden Abschnitt zum Marktgeschehen im Baugewerbe (vgl. Kapitel 3) wird ein zweites Mal auf Analyseergebnisse des MyHammer-Datensatzes zurückgegriffen. In einer gesonderten Veröffentlichung werden die Analyseergebnisse des MyHammer-Datensatzes gemeinsam mit Ergebnissen unserer Unternehmensbefragung verwendet, um den aktuellen Stand der IKT-Nutzung im Handwerk ausführlich zu beschreiben.

2.6.3.3 Die Internetplattform MyHammer.de: Funktionsweise, Art und Umfang der Nutzung

Bei dem Internetportal www.MyHammer.de der MyHammer AG Berlin handelt es sich um eine Auktionsplattform für Aufträge zu (zumeist) handwerksbezogenen Leistungen. Somit ist eine unmittelbare - wenngleich elektronisch vermittelte - Interaktion zwischen (potenziellen) Kunden und Leistungsanbietern möglich (Schaubild 2.13). Bei diesem Bieterverfahren geben registrierte Inserenten eine Annonce unter einer bestimmten Rubrik auf, in der auch erste Preisvorstellungen **angegeben werden (z.B. „Zimmer von 20 m² Grundfläche tapezieren und streichen zum Festpreis von X Euro in der Stadt Y“ unter der Rubrik „Malerarbeiten“)**.

Schaubild 2.13

Das Auktionsprinzip auf der Internetplattform www.MyHammer.de



Eigener Entwurf nach Angaben der MyHammer AG Berlin.

Auf dieses Inserat können alle Unternehmer/en reagieren, indem sie mit einer eigenen Notiz auf der Internetplattform ihre Angebote im Detail formulieren. Nach dem Ende einer vom Inserenten selbst festgelegten Periode kann dieser die eingegangenen Angebote vergleichen und über E-Mails bei einzelnen Anbietern Spezifikationen der Angebote erfragen.

Neben den Angeboten zu einem konkreten Inserat haben die Unternehmen auch die Möglichkeit, sich näher mit den eigenen Qualifikationen und Referenzen vorzustellen. Zudem besteht die Möglichkeit, dass Kunden nach Auftragsabschluss die Leistungen der Unternehmen bewerten. Diese Bewertungen wiederum können von anderen Inserenten eingesehen werden. Somit verfügt ein Inserent über eine relativ breite Palette an Informationen, um das passende Angebot für sich auszuwählen.

Zu beachten ist, dass nicht jedes Angebot zu einem Auftrag führt, da der Inserent zumeist mehrere Angebote prüfen kann und ggf. auch gar keinen Auftrag vergibt. Umgekehrt können unattraktive Inserate bewirken, dass sich kein Anbieter findet. Der interaktive Charakter der Bieterplattformen ermöglicht es aber Inserenten wie Anbietern, bei zu schwacher Reaktion auf die eigenen Wünsche bzw. Angebote Modifikationen derselben vorzunehmen und dadurch ggf. doch noch das Interesse bei der Gegenseite zu wecken.

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Das o.a. Schaubild 2.13 deutet auf einen weiteren sehr wichtigen Aspekt dieser Form internetbasierten Wirtschaftens hin: An den Bieterverfahren um handwerksrelevante Aufträge nehmen nicht nur Handwerksunternehmen teil, sondern auch deren Wettbewerber, die nicht über entsprechende Qualifikationen bzw. Zulassungen verfügen. Somit spiegelt die sog. „virtuelle Welt“ die realen Verhältnisse sehr gut wider.

Ein letzter großer Vorteil aus Sicht des Handwerks besteht darin, dass grundsätzlich die Transparenz des Marktgeschehens erhöht wird. Unternehmer/en können beobachten, wie sich die Nachfrage, die Angebotspalette und die Preis-Leistungs-Verhältnisse der Konkurrenz entwickeln. Aus geografischer Sicht ist es bemerkenswert, dass Unternehmer, die traditionell lokale bzw. regionale Märkte bedienen, nunmehr einen bundesweiten Überblick zu Angebot und Nachfrage erhalten. Damit können sie auch Chancen und Risiken des Eintritts in neue, bisher kaum bekannte regionale Märkte erfassen und die Kostenkalkulationen realistisch(er) gestalten. Zugleich gewinnen Unternehmer Informationen über interessante Innovationen von Kollegen aus anderen – ggf. weit entfernten – Regionen.

Der von uns genutzte Datensatz der Auktionsplattform ist mit seiner Struktur in Tabelle 2.1 dargestellt. (Unvollständige und nicht auf handwerksrelevante Leistungen bezogene Datensätze wurden zuvor eliminiert.) Daraus ist zu ersehen, dass ein Inserent mehrere Inserate aufgeben und Aufträge vergeben kann. Es ist auch ersichtlich, dass sich viele Unternehmen mit einem Angebot auf mehrere Inserate in einem gegebenen Zeitraum bewerben, aber bei weitem nicht jeder Anbieter (34.607) letztendlich zum Auftragnehmer (14.137) wird.

Tabelle 2.1

Datensatzstruktur für handwerksrelevante Leistungen

Nachfrage im Auktionsverfahren	Inserate	Inserenten
	246.228	174.380
Angebot im Auktionsverfahren	Angebote	Anbieter
	1.346.945	34.607
Resultat der Auktion (Akteure)	Auftraggeber	Auftragnehmer
	74.659	14.137
Resultat der Auktion (Umfang)	Aufträge	Volumen
	94.020	72.064.620 €

Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

Weiterhin ist aus der Differenz zwischen Inserenten (174.380) und Auftraggebern (74.659) ersichtlich, dass nicht jedes Inserat letztendlich auch zu einem Auftrag führt. Zu beachten ist dabei allerdings, dass nicht alle Kunden auf der Internetplattform vermerkt haben, ob, zu welchem Preis und an wen letztendlich ein Auftrag vergeben wurde.

Somit wird unser Datensatz immer nur einen (gleichwohl großen) Ausschnitt des realen Geschehens auf der Auktionsplattform abbilden können. Das gilt auch für die Ermittlung der Auftragsvolumen. Die Datensätze enthalten auftragsbedingt unterschiedliche Formen von Preisangaben (Stückpreis, Objektpreis, Preis je Stunde, Preis je m² usw.). Somit können wir für unseren Datensatz ein Auftragsvolumen von **rund 72 Mill. € schätzen, welches sich auf zirka 94.000 erfasste Aufträge verteilt.** (Auf die eliminierten nicht handwerksbezogenen Dienstleistungen entfielen rund 35.000 registrierte Aufträge im **Wert von zirka 13,5 Mill. €.**)

Mit Blick auf einen Gesamtumsatz des deutschen Handwerks von rund 471 Mrd. € (2008) erscheint der in Tabelle 2.1 ausgewiesene Umsatz als sehr gering, ja sogar marginal. Dieser Eindruck relativiert sich jedoch erheblich wenn man folgende Aspekte in Betracht zieht:

- Nur ein Teil der realen Transaktionen wird in diesen Zahlen sichtbar, da viele Transaktionen bei MyHammer.de nicht aktenkundig werden. Für die Dunkelziffer können wir hier nur eine vorläufige Schätzung angeben. Der Umfang der realen Transaktionen dürfte beim Doppelten bis Fünffachen des ausgewiesenen Betrags liegen.
- Die reale Größenordnung der hier über das Internet vermittelten Transaktionen wird wohl eher in der Summe der nachgefragten Leistungen bzw. der Angebote sichtbar. Die Summe der nachgefragten Leistungen belief sich in den betrachteten 12 Monaten auf rund 476 **Mill. €.** **Die Summe der arithmetischen Mittelwerte der eingegangenen Angebote lag hingegen bei zirka 650 Mill. €.** Hiervon wären diejenigen Leistungen abzuziehen, die nicht handwerklicher Natur sind. Wir unterstellen an dieser Stelle, dass sich die Summen inkl. Mehrwertsteuer verstehen. Der Umfang der realen handwerklichen Transaktionen, die über MyHammer.de getätigt wurden, könnte sich somit auf etwa 200 **Mill. € belaufen.**
- Die Plattform MyHammer.de ist eine unter vielen speziell den Bedarf von „Kleinkunden“ **ansprechenden Internetplattformen (z.B. blauarbeit.de, jobdoe.de, undertool.de, profis.de, quotatis.de)** und somit sollte der Schätzwert für MyHammer.de im Hinblick auf alle Internetvermittler mit einem Faktor von 2 bis 3 multipliziert werden. Bei Zugrundelegung eines Faktors von 2,5

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

ergäben sich **Handwerksleistungen von ca. 500 Mill. €**, die über Internetplattformen vermittelt wurden. Dies ist eine vorläufige und grobe Schätzung, welche einen Eindruck von den relevanten Größenordnungen vermitteln soll.

- Die über das Internet in Auktionsform handelbare Palette an handwerksbezogenen Leistungen ist aufgrund auftragspezifischer Merkmale begrenzt (vgl. obige Anmerkungen und folgenden Abschnitt).
- Sehr voluminöse Aufträge der öffentlichen Hand oder der Industrie eignen sich oft aus juristischen Gründen überhaupt nicht für die Vergabe mittels einer Auktionsplattform im Internet.
- Das Internet ist immer noch ein sehr junges Medium. Zwar erfreut sich inzwischen nahezu jeder Bürger Deutschlands eines mehr oder weniger einfachen Zugangs zum WorldWideWeb. Jedoch beginnt die Mehrheit der Bevölkerung erst langsam zu erlernen, welche Möglichkeiten sich daraus auch in wirtschaftlicher Hinsicht ergeben, die weit über das simple Bestellen von Produkten hinausreichen. **Unterstellt man eine exponentiell verlaufende „Lern- und User-Kurve“**, so dürfte die internetbasierte Auktion von Handwerks- und anderen Dienstleistungen im kommenden Jahrzehnt beachtlich an Zuspruch gewinnen.

Der wachsende Zuspruch der bisherigen Kundschaft fokussiert sich auf allen bisher genannten Internetplattformen auf Handwerksleistungen, welche sich um Bau/Ausbau, Gerätereparatur, das Automobil (Reparatur, Wartung, Pflege) und Reinigungsarbeiten drehen. In der Tabelle 2.2 sind die fünf am stärksten nachgefragten Leistungsgruppen aufgeführt. Maler- und Lackierarbeiten vereinen auf sich allein 17% aller Inserate, 19% aller Aufträge und 31% der gesamten Auftragssumme für die erfassten Handwerksleistungen im Untersuchungszeitraum. Mit erheblichem Abstand folgen Inserate und Aufträge im Bereich Mobilität, gefolgt von Fenster-/Türenbau, Installationsarbeiten (Sanitär, Heizung, Klima) und Fliesenlegen. Die **Gruppe der „Top 5“ aller gehandelten Handwerksleistungen umfasst insgesamt je rund 40% aller Inserate und Aufträge sowie rund 50% der gesamten Auftragssumme.**

Die folgenden Ränge 6 bis 10 in der Gunst der Kundschaft von MyHammer.de werden ebenfalls durch Leistungsarten besetzt, die dem Bau-/Ausbaugewerbe zuzuordnen sind oder sich auf Gebäudereinigung beziehen (vgl. Band II, Abschnitt 10.4 Tabelle 10.3). Diese Gruppe vereint insgesamt noch einmal 18% aller Inserate, 17% aller Aufträge und 15% des Auftragsvolumens auf sich.

Tabelle 2.2

Die „Top 5“ der nachgefragten handwerklichen Leistungsarten

Leistungsarten	Inserate		Aufträge		Volumen	
	abs.	%	abs.	%	€	%
alle Leistungsarten	246.228	100,0	94.020	100,0	72.064.620	100,0
<u>darunter</u>						
Maler-/Lackierarbeiten	43.133	17,5	18.090	19,2	22.420.135	31,1
Kfz, Motorrad, Boote	17.605	7,1	5.131	5,5	1.431.404	2,0
Fenster, Türen, Glas	13.694	5,6	4.882	5,2	4.999.857	6,9
Heizung, Klima, Sanitär	13.531	5,5	4.873	5,2	4.228.724	5,9
Fliesen legen	12.707	5,2	4.134	4,4	3.727.871	5,2
gesamt „Top 5“	100.670	40,9	37.110	39,5	36.807.991	51,1
gesamt Rang 6 bis 10	44.139	18,0	16.080	17,1	10.598.432	14,7

Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

Der sog. virtuelle Markt im Sinn einer Auktion scheint aufgrund bestimmter Produkt-/Leistungseigenschaften nur sehr begrenzt dafür geeignet zu sein, Leistungen zu handeln, die durch Augenoptiker, Hörgeräteakustiker oder Dentaltechniker erbracht werden. (Gleichwohl gibt es beispielsweise eine Reihe von Websites über welche man Brillen bestellen kann, z.B. www.favoptik.de, www.sehshop.de, www.1a-sehen.de, www.brille-kaufen.de).

Auch im Bereich Ernährung lassen sich über auktorientierte Internetplattformen wohl nur Komplettangebote hinsichtlich der Ausrichtung von Feiern in nennenswertem Umfang vermitteln. Durch die weite Verbreitung von Back- und Fleisch-/Wurstwarengeschäften, Getränkemärkten sowie (Discount-) Lebensmittelmärkten ist für den Kunden bereits ein hohes Maß an Transparenz zu Preisen und Leistungen gegeben. Die Wege zum Einkauf sind bei grundsätzlich großer Angebotsvielfalt zumeist auch relativ kurz. Insofern bestehen nur geringe Anreize zum Erwerb von Lebensmitteln über eine Internetplattform wie MyHammer.de.

Zumeist werden Inserate von privaten Haushalten aufgegeben. Allerdings entwickelt sich die Plattform MyHammer.de zunehmend auch zu einer B2B-Arena. Die Rubrik „Metallbau – Lohnfertigung“ enthält beispielsweise eine erhebliche Zahl an

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Inseraten, bei denen es faktisch um die Erbringung von Vorleistungen für das Verarbeitende Gewerbe, insbesondere den Maschinen- und Fahrzeugbau geht (CNC-basiertes Drehen, Fräsen, Schleifen von Metallteilen in Lohnfertigung; insg. 230 Inserate im Untersuchungszeitraum). Auch für den Bau-/Ausbaubereich suchen inzwischen größere Unternehmen nach Partnerfirmen zur gemeinsamen Realisierung von Aufträgen.

2.6.3.4 Anbieter und Nachfrager handwerklicher Leistungen in der Auktionsplattform MyHammer.de

Im Beobachtungszeitraum 2009/2010 hat die Auktionsplattform MyHammer.de das **Interesse von rund 34.600 verschiedenen Unternehmen („Anbieter“)** auf sich gezogen, die mindestens auf ein handwerksrelevantes Inserat ein Angebot abgegeben haben. Für die Analyse der Position verschiedener Anbietertypen bzw. Unternehmestypen haben wir jedoch zumeist mit einem etwas kleineren Sample gearbeitet, welches nur auf Aufträgen basiert, die eindeutig zu einem Objekt- bzw. Stückpreis vergeben wurden. Für dieses Sample zeigt Tabelle 2.3 die Merkmale und Präsenz **der Unternehmestypen „Meisterbetrieb“, „Gesellenbetrieb“ und „andere Unternehmen“ an. Für fast rund 61% aller am Bieterverfahren teilnehmenden Unternehmen/Selbständigen** wurde festgestellt, dass deren Selbstdarstellung auf der Plattform keine Angaben zu handwerklicher Qualifikation bzw. Organisation enthielt (Gesellenbrief, Meisterbrief, Mitgliedschaft in Handwerkskammern, -verbänden, -**innungen**). **Diese „anderen Unternehmen“ vereinigen auf sich 45% aller handwerksrelevanten Aufträge.**

Dagegen sind in unserem Datensatz nur 4.322 Unternehmen zu identifizieren, welche sich den Inserenten gegenüber als Meisterbetriebe darstellen. Das entspricht einem Anteil an allen Anbietern handwerksrelevanter Leistungen von 16,56%. Diese Meisterbetriebe vereinen immerhin 24,5% aller handwerksrelevanten Aufträge auf sich. Die verbleibenden 22,4% aller Anbieter – welche 30,4% der Aufträge erhalten haben – stellen Unternehmen dar, bei denen zumindest die handwerkliche **Qualifikation im Sinne einer Berufsausbildung („Gesellenbrief“)** eindeutig im Anbieterprofil der Auktionsplattform ausgewiesen ist.

Somit konkurriert also eine relativ kleine Gruppe von Meisterbetrieben sowohl mit Unternehmen, welche ebenfalls ihre Wurzeln im organisierten Handwerk haben, als auch mit Anbietern, welche – zumindest anhand unseres Datensatzes – nicht **eindeutig den Unternehmestypen „Meisterbetrieb“ oder „Gesellenbetrieb“ zuzuordnen** sind.

Unsere Auswertung der Unternehmensbefragung (Frage V.4; vgl. Band II, Abschnitt 9.4) hat ergeben, dass bisher kaum einer der antwortenden Meisterbetriebe

eine Auktionsplattform i.S. von MyHammer.de oder anderer o.a. Internetportale nutzt. Zwar gaben 78,5% der antwortenden 763 Unternehmen an, dass sie internetbasierte Auktionsplattformen wie MyHammer.de kennen. Jedoch lag der Anteil der handwerklichen Nutzer bei nur 4,5%. Insofern spiegelt unser Datensatz den geringen Anteil an Meisterbetrieben an der Gesamtzahl aller Anbieter handwerksrelevanter Leistungen auf der Plattform MyHammer.de die Realität offensichtlich gut wider.

Gleichwohl ist aus diesen Befunden nicht der Schluss zu ziehen, dass Meisterbetriebe **des Handwerks in der neuen „virtuellen“ Wettbewerbsarena** eine schlechte Figur abgeben. Unsere Analysen zeigen, dass vielmehr das Gegenteil der Fall zu sein scheint!

Bereits die in Tabelle 2.3 aufgeführten Durchschnittswerte zeigen, dass rund 60% der Anbieter aus der Gruppe der Meisterbetriebe auch einen Auftrag erhalten haben. Für die Gesellenbetriebe beträgt diese Quote 55%. Dagegen zeigt sich für die nichthandwerklich organisierten **„anderen Unternehmen“**, dass **nur 30% der Anbieter** am Ende auch wirklich mit (zumindest) einem Auftrag bedacht werden. Unternehmen, die der (potenziellen) Kundschaft eine handwerkliche Qualifikation anzuerkennen vermögen, scheinen offenbar eher deren Gunst zu erlangen.

Tabelle 2.3

Teilnahme von Unternehmen an den Aktivitäten der Plattform MyHammer.de (basierend auf erfassbaren Handwerksaufträgen zum Objekt-/Stückpreis)

Unternehmens- typ	Merkmale	... als Anbieter		... als Auftragnehmer	
		abs.Anteil in %	abs.Anteil in %	abs.Anteil in %	abs.Anteil in %
Meisterbetrieb	Anbieter mit (notwendigem) Meistertitel	4.322	16,5	2.605	24,5
Gesellen- betrieb	Anbieter mit handwerklicher Ausbildung aber ohne (notwendigen) Meistertitel	5.876	22,4	3.239	30,4
Andere Unternehmen	Anbieter ohne angezeigte handwerkliche Ausbildung	16.041	61,1	4.796	45,1
Insgesamt		26.239	100,0	10.640	100,0

Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

Die Tabelle 2.4 enthält weitere empirische Befunde, die anzeigen, dass qualifizierte Unternehmer den Wettbewerb mit der nichthandwerklich organisierten Konkurrenz nicht zu scheuen brauchen. Wir haben für die drei verschiedenen Unternehmenstypen das Verhältnis von insgesamt abgegebenen Angeboten zu insgesamt

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

erhaltenen Aufträgen (auf der Basis von Objekt- bzw. Stückpreisen) für handwerksrelevante Leistungen ermittelt.

Tabelle 2.4

Verhältnisse von abgegebenen Angeboten und erhaltenen Aufträgen (basierend auf erfassbaren Handwerksaufträgen zum Objekt-/Stückpreis)

Unternehmenstyp	alle Handwerksleistungen		
	Gebote	Aufträge	Quote
Meisterbetrieb	259.427	21.883	11,9
Gesellenbetrieb	353.148	26.175	13,5
Andere Unternehmen	322.324	21.127	15,3
Alle Anbieter	934.899	69.185	13,5

Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

Der Vergleich zeigt, dass in der Summe alle Anbieter rund 935.000 Angebote abgegeben haben, um zirka 69.000 Aufträge zu erhalten. Somit wurden für einen Auftrag im Durchschnitt 13,5 Angebote erstellt. Für Meisterbetriebe beträgt diese Quote jedoch nur rund 12 Teilnahmen an Bieterverfahren um einen Auftrag zu erhalten. Gesellenbetriebe mussten diesbezüglich schon größere Anstrengungen unternehmen und im Durchschnitt 13,5 Angebote einreichen, um einen Auftrag zu erhalten. Weitaus mühevoller gestaltet sich der Wettbewerb für die nichthandwerkliche Konkurrenz. Im **Durchschnitt mussten „andere Unternehmen“ im Beobachtungszeitraum 15,3 Angebote unterbreiten, um einen Auftrag zu akquirieren.**

Somit kann das Fazit gezogen werden, dass sich Meisterbetriebe offensichtlich viel effizienter in der neuen Wettbewerbsarena bewegen als ihre Konkurrenten. Spannend ist nun die Frage, inwieweit der (durchschnittlich) geringere bzw. höhere Aufwand auch durch gering- bzw. hochwertige Aufträge belohnt wird. Dazu liefert Tabelle 2.5 interessante Erkenntnisse auf der Basis von rund 69.300 analysierten Vergabeverfahren im Beobachtungszeitraum, bei denen Objekt- bzw. Stückpreise erfasst und kategorisiert werden konnten. (Zur Problematik des Umgang mit den vielfältigen Preisangaben im Datensatz - Objektpreis, Stundenpreis, Flächenpreis z.B. bei **Malerarbeiten, „Preis nach Vereinbarung“ etc.** - vergleiche die Ausführungen in Band II.)

Die Analyse ergab, dass Meisterbetriebe im Durchschnitt rund 32% der analysierten Bieterverfahren gewinnen konnten. Gesellenbetriebe erlangten rund 38% aller Aufträge und **„andere Unternehmen“ 31%.** Der Vergleich mit den Befunden aus Tabelle 2.3 zeigt, dass also die relativ kleine Gruppe der Meisterbetriebe (16,5% aller Anbieter) insgesamt einen beinahe doppelt so hohen Anteil an Aufträgen

erhält. (Zumeist sind es mehrere Aufträge je Unternehmen im betrachteten Zeitraum.)

Tabelle 2.5

Auftragsvergaben nach Vergabepreis und Qualifikation der Anbieter (basierend auf erfassbaren Handwerksaufträgen zum Objekt-/Stückpreis)

Vergabepreis	Aufträge	Meisterbetrieb	Gesellenbetrieb	andere Unternehmen
bis 100 €	15.552	28%	34%	38%
101 bis 200 €	12.660	28%	36%	36%
201 bis 500 €	20.584	30%	41%	29%
501 bis 1000 €	10.043	35%	41%	23%
1001 bis 5000 €	9.387	39%	38%	23%
über 5000 €	1.121	38%	27%	35%
Gesamt	69.347	32%	38%	31%

Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

Besonders erfolgreich sind die Meisterbetriebe im Vergleich zu ihrer Konkurrenz **bei den größeren Aufträgen im Wert ab 1.000 €**. Hier stellen sie mit **38% bzw. 39%** die erfolgreichste Unternehmensgruppe dar (Tabelle 2.5, dritte Spalte). Hingegen sind die Meisterbetriebe bei kleinen Aufträgen mit einem Volumen bis zu 200 € mit einem Anteil von 28% weniger erfolgreich als die Konkurrenz, insbesondere die „**anderen Unternehmen**“. Im mittleren Preissegment – Aufträge zwischen 200 und **1.000 €** – können die Gesellenbetriebe mit 41% den höchsten Anteil der Aufträge auf sich vereinen.

Diese Befunde liefern einen wichtigen Hinweis darauf, dass auch die internetaffine (Privat-) Kundschaft bei größeren Aufträgen handwerkliche Qualität zu schätzen vermag. Sie werden gestützt durch die in Schaubild 2.14 dargestellten Analyseergebnisse auf der Basis von rund 69.200 vergebenen Aufträgen zu einem Fest-/Stückpreis. (Zur Problematik des Umgangs mit den vielfältigen Preisangaben im Datensatz siehe wiederum Band II.) Für diesen (bedeutsamen) Teilbereich des Datensatzes wird ersichtlich, dass der Anteil der Meisterbetriebe hinsichtlich der Anzahl der Anbieter nur bei rund 16% liegt. Hinsichtlich der Zahl der Unternehmen, **die einen Auftrag erhalten haben („Auftragnehmer“)**, steigt der Anteil der Meisterbetriebe auf rund 25% und bezüglich der Anzahl der Aufträge auf 32% (vgl. Tabelle 2.5). Aufgrund des relativ hohen Gewichtes der Meisterbetriebe bei den höherwertigen Aufträgen ergibt sich für die Meisterbetriebe ein Anteil am hier erfassten **gesamten Auftragsvolumen (rund 54 Mill. €) von zirka 38%**.

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Die nichthandwerklich organisierte Konkurrenz in Gestalt der anderen Unternehmen“ **weisen eine dem entgegenlaufende** Entwicklung auf. Sie stellen etwa 62% der Anbieter, nur 45% der Auftragnehmer und weisen jeweils nur etwa 30% Anteil bei erhaltenen Aufträgen und Auftragsvolumen auf.

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die von uns erfassten rund 4.300 Meisterbetriebe des Handwerks den im Internet ausgetragenen Wettbewerb mit der nicht-handwerklichen Konkurrenz überhaupt nicht zu scheuen brauchen. Eine andere Frage ist es, ob sich Meisterbetriebe um jeden kleinen Auftrag ernsthaft bemühen müssen. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich für Meisterbetriebe **überwiegend die Aufträge in Höhe ab 500 € als attraktiv darstellen. Handwerksmeister** – vor allem aus den Bereichen Bau/Ausbau und Mobilität – sollten deshalb verstärkt dazu ermuntert werden, sich der inzwischen weithin sehr leicht zu nutzenden Web 2.0-Angebote anzunehmen und zumindest zu probieren, inwieweit sich damit bestehende Kundengruppen intensiver und neue Kundengruppen erstmals bedienen lassen.

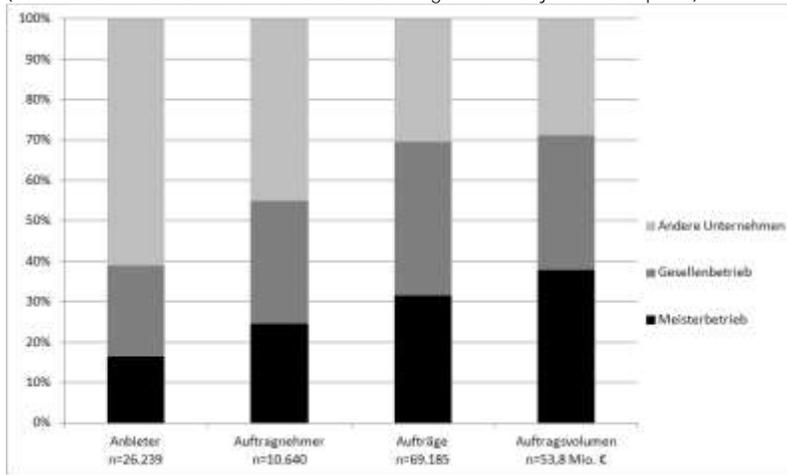
Noch einige Worte zu den sog. „Gesellenbetrieben“:

- Auch diese Gruppe von Unternehmen zeigt eine beachtenswert gute Performance im Vergleich zu den „anderen Unternehmen“ (vgl. Schaubild 2.14). Immerhin entfallen auf sie mit nur 22% Anteil an den Anbietern etwa 38% aller Aufträge mit 33% des gesamten Auftragsvolumens.
- Bei der Bewertung des Agierens dieser Bietergruppe verbieten sich pauschale Urteile bzw. Verurteilungen als „illegale Konkurrenz des Handwerks“ oder ähnliches. Unsere Analyse zeigte, dass es sich bei einer erheblichen Zahl der Inserate offenbar um Handwerksleistungen handelte, die völlig legal auch von handwerklich ausgebildeten Anbietern ohne Meisterqualifikation durchgeführt werden dürfen. In diesen Fällen ist deren Auftreten am „virtuellen“ Markt völlig legitim und die von uns so bezeichneten Gesellenbetriebe wären nicht als Konkurrenz zur Gruppe der Meisterbetriebe anzusehen. Vielmehr wäre es angebracht, die (guten) Resultate beider Gruppen handwerklicher Anbieter insgesamt ins Verhältnis zur Performance der nichthandwerklichen Konkurrenz zu setzen.
- Es gibt aber auch nicht wenige Aufträge auf die sich Gesellenbetriebe bewerben, obwohl eine Meisterqualifikation – v.a. aufgrund der Gefahrgeneigntheit – für die Bearbeitung notwendig wäre. In diesen Fällen stellt sich das Konkurrenzverhältnis zwischen den verschiedenen Unternehmensgruppen natürlich anders dar.

- Gleichwohl spiegelt das Geschehen im Internet nur die seit etwa vier Jahrzehnten real vorherrschenden Verhältnisse in den handwerksrelevanten Märkten wider - nicht mehr und nicht weniger.

Schaubild 2.14

Wettbewerbsposition von Meisterbetrieben im internetbasierten Auktionsverfahren (basierend auf erfassbaren Handwerksaufträgen zum Objekt-/Stückpreis)



Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09-30.06.10.

Nichts desto trotz sollte diese Situation Meisterbetriebe nicht daran hindern - sondern vielmehr dazu herausfordern - mit qualitativ hochwertigen Angeboten den Wettbewerb um gut dotierte Aufträge auch im Internet aktiv zu gestalten. Die bisher aktiven rund 4.300 Meisterbetriebe haben gezeigt, dass sich handwerkliche Qualität auch in modernen elektronisch basierten Auktionsverfahren überzeugend durchzusetzen vermag.

2.6.3.5 Räumliche Verteilungsmuster der Akteure und Aktivitäten

2.6.3.5.1 Analysebasis

Aus Sicht des Handwerks ist es auch sehr interessant zu erfahren, inwieweit Unternehmen in räumlich gesehen peripherer Lage durch das Internet neue Chancen erhalten, um sich Kundengruppen bzw. Märkte besser als zuvor zu erschließen. Um erste Antworten auf dieser sehr komplexen Fragestellung zu erhalten, haben wir in einem ersten Schritt die Verteilungsmuster von Akteuren und Aktivitäten analysiert und stellen sie hier in komprimierter Weise dar.

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Als Grundlage zur Analyse dient eine Typisierung aller Standorte der Akteure nach einem modifizierten Bewertungssystem des Bundesinstitutes für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR: <http://www.bbsr.bund.de>). Der Typisierungsvorgang mit seinen zugrunde liegenden Indikatoren und Schwellenwerten ist im Band II dieses Endberichtes beschrieben. Sein Resultat ist in Karte 2.1 dargestellt.

Wir untergliedern die Gemeinden Deutschlands in 4 Standort- bzw. Regionstypen:

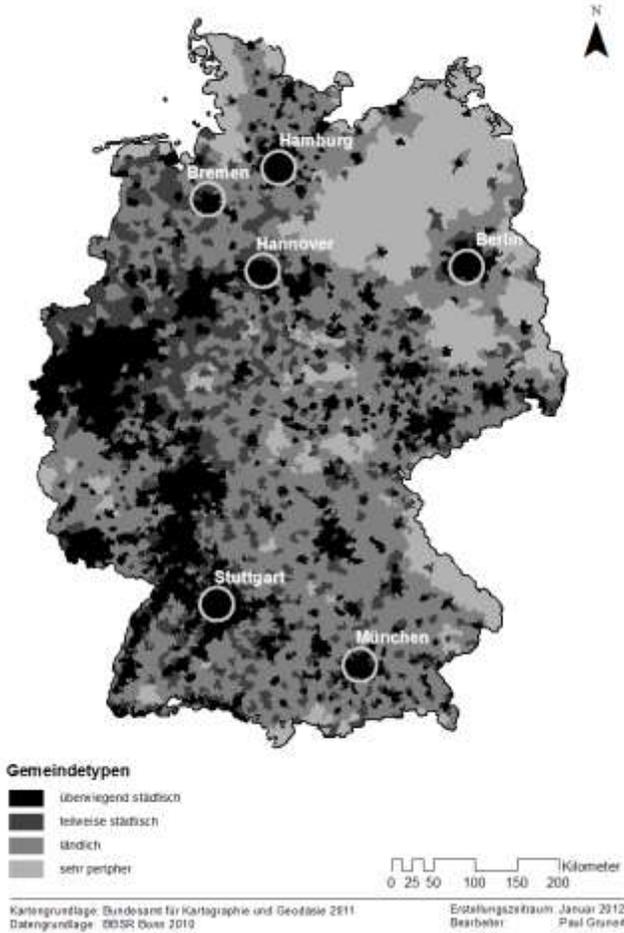
- Überwiegend städtisch (z.B. Berlin mit unmittelbar angrenzenden Städten wie Potsdam, Oranienburg, Hennigsdorf oder der Großraum Stuttgart einschließlich Städten wie Esslingen, Nürtingen, Reutlingen).
- Teilweise städtisch (z.B. die Räume entlang der Verkehrsstrassen zwischen den Agglomerationen Hannover und Hamburg oder der von Bremen in Richtung Nordwesten über Oldenburg nach Wilhelmshaven führende Korridor).
- **Ländlich (z.B. ein großer Teil des Hamburger „Hinterlandes“, v.a. zwischen Hamburg, Kiel und Lübeck oder das erweiterte Umland von München).**
- Sehr peripher (z.B. große Bereiche in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg, der westliche Bereich des Landes Schleswig-Holstein und der bayerische Grenzraum zu Tschechien).

Alle von uns berücksichtigten Akteure wurden über ihre im Datensatz enthaltene Postleitzahl (PLZ) genau einer Gemeinde und somit einem Standort-/Regionstyp zugeordnet. Somit können die Verteilungsmuster in aggregierter Form auf der Basis der vier Standorttypen vorgenommen werden.

Für den Vergleich der Verteilungsmuster von Akteuren und Aktivitäten im internetbasierten Auktionsverfahren seien als weitere Bewertungsgrundlage die in Tabelle 2.6 zusammengestellten Daten zu deren Bevölkerungs- und Flächenanteil gegeben.

Von den knapp 82 Mill. Einwohnern in Deutschland leben zwei Drittel in den urbanen Ballungsräumen auf einem Fünftel der Landesfläche. Die teilweise städtischen Räume umfassen 18% der Fläche und beherbergen rund 11,5% Bevölkerung. Weitere 12% der Bevölkerung leben in ländlichen Räumen, die insgesamt 43% der Landesfläche darstellen. Nur 3,5% der Bevölkerung Deutschlands lebt auf 19% **Landesfläche, die als „sehr peripher“ zu charakterisieren ist.**

Karte 2.1
Verteilung der Gemeinden bzw. Standorte verschiedenen Typs in Deutschland



Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Tabelle 2.6

Merkmale und Bedeutung der verschiedenen Standorttypen in Deutschland

Gemeindetyp	Merkmale	Bevölkerung in Mill.		Fläche in km ²	
		abs.	Anteil in %	abs.	Anteil in %
überwiegend städtisch	hohe Bevölkerungsdichte und hoher Siedlungsflächenanteil	54,7	66,8	72.566	20,4
teilweise städtisch	mittlere Bevölkerungsdichte und mittlerer Siedlungsflächenanteil	11,6	14,2	64.115	18,1
ländlich	geringe Bevölkerungsdichte und geringer Siedlungsflächenanteil	12,0	14,7	151.156	42,6
sehr peripher	sehr geringe erreichbare Tagesbevölkerung	3,5	4,3	67.181	18,9
Deutschland insgesamt		81,8	100,0	355.018	100,0

Quelle BBSR (<http://www.bbsr.bund.de>): vgl. Erläuterungen zu Indikatoren, Schwellenwerten und Prozess der Standorttypisierung in Band II dieses Berichtes.

2.6.3.5.2 Verteilungsmuster nach Standorttypen

Entsprechend der siedlungsräumlichen Struktur Deutschlands konzentrieren sich die Inserenten (potenziellen Kunden) der Auktionsplattform MyHammer.de mit 82% ganz massiv in den städtischen Ballungsräumen, d.h. den Standorten des Typs „überwiegend städtisch“ (vgl. Tabelle 2.7). Weitere 9% der Nachfrager sind in den teilweise städtisch geprägten Räumen lokalisiert, d.h. entweder direkt im Anschluss an die städtischen Agglomerationen (z.B. in Nordrhein-Westfalen) oder entlang von Verkehrskorridoren, welche ländliche-periphere Regionen durchschneiden (z.B. in Niedersachsen). In den ländlichen und sehr peripher gelegenen Räumen sind nur 8,7% der Inserenten lokalisiert.

Tabelle 2.7
Verteilung von Inserenten und Anbieter nach Standorttypen

Standorttyp	Inserenten		Anbieter	
	abs.	Anteil in %	abs.	Anteil in %
Überwiegend städtisch	143.271	82,2	24.414	70,7
Teilweise städtisch	15.903	9,1	4.387	12,7
Ländlich	12.555	7,2	4.660	13,5
Sehr peripher	2.651	1,5	1.085	3,1
Deutschland insgesamt	174.380	100,0	34.547	100,0

Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

Im Gegensatz dazu sind die bietenden Unternehmen im Auktionsverfahren mit einem beinahe doppelt so hohen Anteil von insgesamt 16,6% in den ländlichen und sehr peripheren Regionen vertreten. Dafür liegt ihr Anteil bei den urbanen Zentren Deutschlands mit 70,7% um 11,5%-Punkte hinter den Inserenten zurück. Rund 13% **der Anbieter entstammen Standorten des Typs „teilweise städtisch“**. Somit ähnelt die Verteilung der bietenden Unternehmen – bezogen auf unsere vier Standorttypen – sehr stark der Bevölkerungsverteilung (vgl. Tabellen 2.7 und 2.6). Dagegen scheinen sich Inserenten aus den urbanen Zentren Deutschlands in weitaus höherem Maß an den Internetauktionen für Handwerksleistungen zu beteiligen, als es der Bevölkerungsanteil an diesem Standorttyp erwarten ließe (82% vs. 69%).

Die Unterschiede in den Verteilungsmustern von nachfragenden und anbietenden Marktakteuren werden durch den Vergleich der Lokalisierung von Auftraggebern und Auftragnehmern bestätigt (Tabelle 2.8). Der Anteil von Auftraggebern in den urbanen Zentren liegt bei 85% und somit etwa 15%-Punkte über dem der Gruppe der Auftragnehmer. In den ländlichen und sehr peripheren Standorten sind nur 7% der Auftraggeber lokalisiert, hingegen fast 18% der Auftragnehmer.

Hinsichtlich der Zahl vermittelter Aufträge ergibt sich ein sehr ähnliches Muster (Tabelle 2.9). Aus den teilweise städtischen, den ländlichen und sehr peripheren Standorten entstammen nur 14,6% der Aufträge. Dagegen erfüllen die Unternehmen an diesen Standorten 27,6% aller handwerksrelevanten Aufträge, die über die Auktionsplattform vergeben (und erfasst) wurden. Somit scheint das Webportal MyHammer.de durchaus eine vermittelnde Wirkung zwischen Standorten sehr unterschiedlichen Typs zu erzielen. Für das RWI-Team verbleibt die Aufgabe, in gesonderten Veröffentlichungen zu analysieren, welche ländlich-peripheren Räume besonders eng mit den verschiedenen urbanen Zentren verbunden sind.

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Tabelle 2.8

Verteilung von Auftraggebern und Auftragnehmern nach Standorttypen

Standorttyp	Auftraggeber		Auftragnehmer	
	abs.	Anteil in %	abs.	Anteil in %
Überwiegend städtisch	63.669	85,3	9.813	69,4
Teilweise städtisch	5.801	7,8	1.812	12,8
Ländlich	4.368	5,9	2.031	14,4
Sehr peripher	821	1,1	482	3,4
Deutschland insgesamt	74.659	100,0	14.138	100,0

Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

Tabelle 2.9

Verteilung der Aufträge nach Standorttypen

Standorttyp	Aufträge von Auftraggeber		Aufträge an Auftragnehmer	
	abs.	Anteil in %	abs.	Anteil in %
Überwiegend städtisch	78.339	85,4	66.417	72,4
Teilweise städtisch	7.097	7,7	11.025	12,0
Ländlich	5.351	5,8	11.869	12,9
Sehr peripher	984	1,1	2460	2,7
Deutschland insgesamt	91.771	100,0	91.771	100,0

Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

2.6.3.5.3 Regionale Differenzierung der räumlichen Verteilungsmuster

Ein erster Schritt zur regional differenzierenden Analyse von Verteilungsmustern soll nachfolgend unternommen werden. Zur Orientierung ist Karte 2.2 beigefügt. Darin sind die geografischen Positionen der zwölf wichtigsten städtischen Agglomerationen markiert („überwiegend städtische Standorte“). In diesen urbanen Zentren („Top 12“) sind etwa 54,7 Mill. Einwohner beheimatet und somit rund zwei Drittel der gesamten Bevölkerung in Deutschland (vgl. Tabelle 2.6).

Karte 2.2

Die 12 bedeutendsten städtischen Agglomerationen in Deutschland



Eine weitere Hilfe zur regional differenzierenden Analyse bietet die kartographische Darstellung von Lokalisierungsquotienten von Inserenten und Anbietern. Damit wird der Grad räumlicher Konzentration dieser Phänomene in einem PLZ-Bereich im Vergleich zu ihrer Verteilung in der gesamten Bundesrepublik Deutschland dargestellt. Bei der Ermittlung der Lokalisierungsquotienten haben wir uns an der Vorgehensweise von Lehmann, Müller (2010: 70) orientiert. Dabei wurde für jeden PLZ-Bereich das Verhältnis zwischen dem Bestand an Inserenten/Anbietern in dem jeweiligen PLZ-Bereich und dem arithmetischen Mittel von Inserenten/Anbietern pro PLZ-Bereich bestimmt. Ab einem Wert größer 100 ist das untersuchte Phänomen in einem PLZ-Bereich relativ stärker vertreten als im Bezugsraum Deutschland.

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

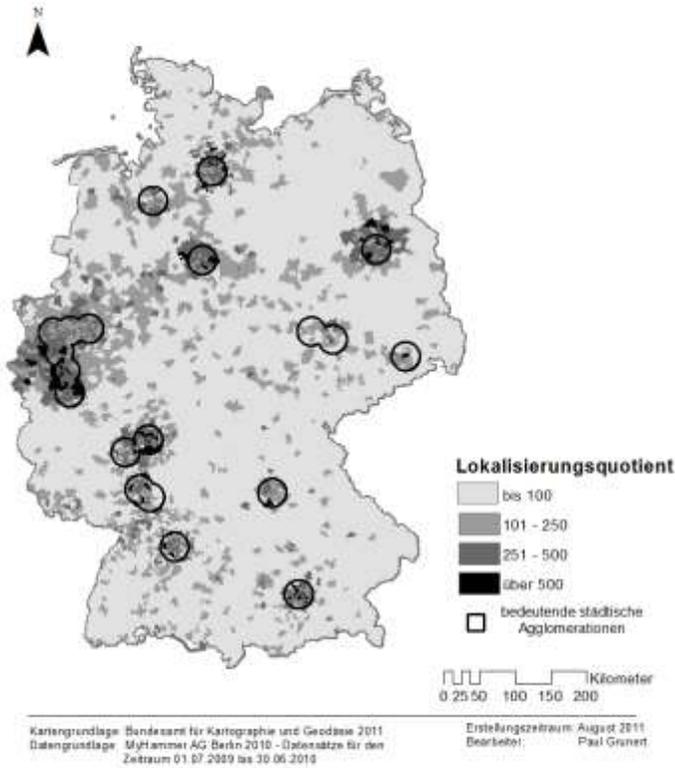
Die Karte 2.3 zeigt auf, dass sich die Inserenten massiv in den o.a. zwölf größten **urbanen Zentren konzentrieren. Zudem zeigt sich eine starke Nachfrage „in der Fläche“ in dem am dichtesten besiedelten Bundesland Nordrhein-Westfalen** – ausgehend von der polyzentrischen Agglomeration Rhein-Ruhr – im anschließenden Korridor Hannover-Braunschweig-Wolfsburg, in der Rhein-Main-Region sowie im monozentrischen Ballungsraum Berlin.

Dagegen verdeutlicht die Karte 2.4, dass die Anbieter ein erheblich disperseres Verteilungsmuster zeigen. Einerseits stellen sich die eben angesprochenen Konzentrationsräume der Bevölkerung auch als Konzentrationsräume der Anbieter dar. Andererseits weisen aber auch viele ländliche bzw. sehr peripher gelegene Räume beachtliche Lokalisierungsquotienten auf. Dazu zählen insbesondere große Bereiche in Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Sachsen aber auch der Norden und Nordwesten Niedersachsens. Kleinere Konzentrationsräume von Anbietern in ländlich-peripherer Lage finden sich u.a. in Nordhessen, Franken und der Oberpfalz sowie der Schwäbischen Alb.

Durch die Verteilungsmuster der Anbieter ist noch keine Aussage über die räumliche Verteilung der am Bieterverfahren teilnehmenden Handwerksunternehmen gegeben. Dazu liefert die Karte 2.5 Informationen. Hier werden die Anteile der Handwerksunternehmen (Meister- und Gesellenbetriebe) an allen Anbietern handwerklicher Leistungen in einem PLZ-Bereich dargestellt. Für alle Bundesländer gilt, dass sich die PLZ-Bereiche mit den höchsten Handwerkeranteilen überwiegend in ländlichen bzw. sehr peripheren Regionen befinden. Dieses Muster lässt zwei – zueinander kompatible – Erklärungen zu. (1) Die internetbasierte Auktionsplattform wird von den teilnehmenden Handwerkern im ländlichen Raum als eine interessante Möglichkeit betrachtet, sich noch intensiver als früher am Marktgeschehen zu beteiligen. (2) Nichthandwerklich organisierte Wettbewerber konzentrieren sich in den urbanen Zentren nahe bei den Kunden (mit ggf. weniger voluminösen Aufträgen, vgl. o.a. Tabelle 2.5).

Karte 2.3

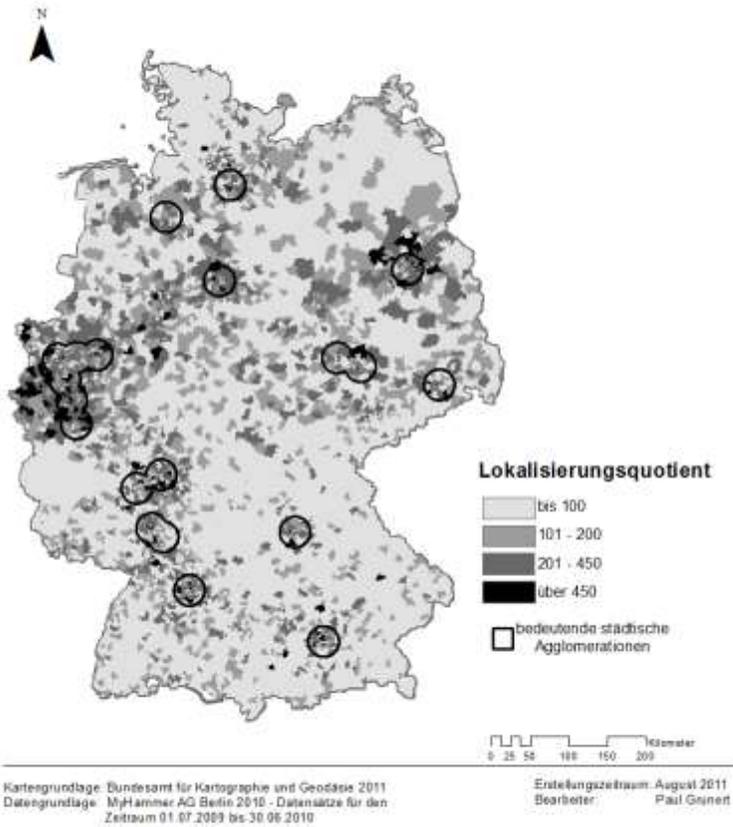
Regionale Verteilung der Inserenten für Handwerksleistungen (01.07.09–30.06.10)



Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

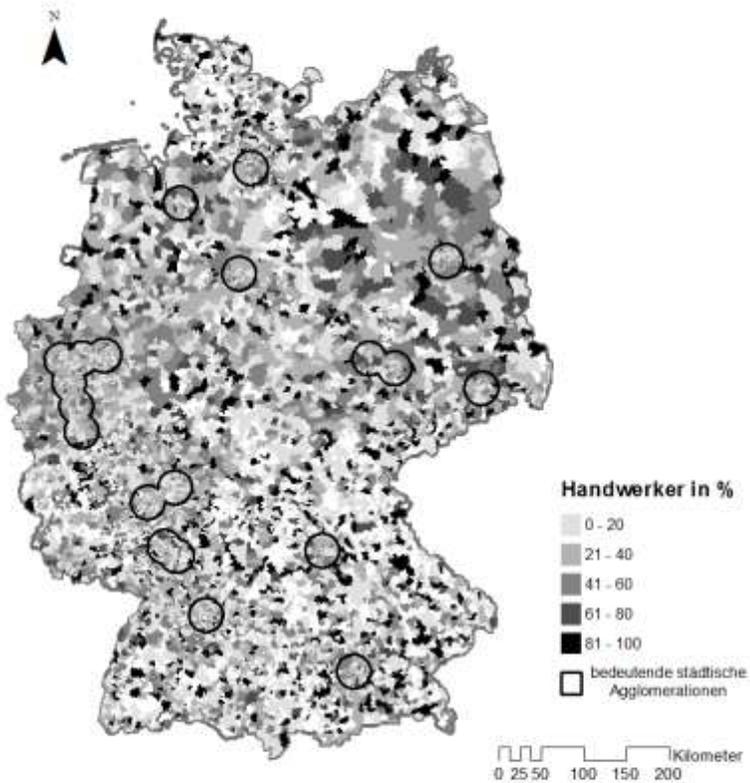
Karte 2.4

Regionale Verteilung der Anbieter für Handwerksleistungen (01.07.09–30.06.10)



Karte 2.5

Anteil der Handwerksunternehmen (Meister- und Gesellenbetriebe) an Anbietern



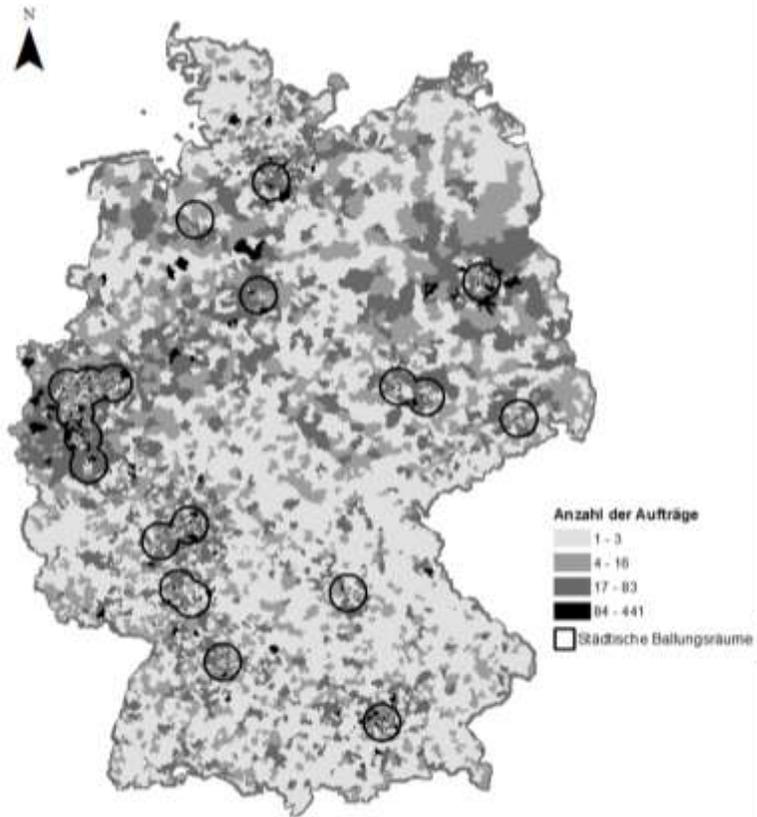
Kartengrundlage: Bundesamt für Kartographie und Geodäsie 2011
Datengrundlage: MyHammer AG Berlin 2010 - Datensätze für den Zeitraum 01.07.2009 bis 30.06.2010

Erstellungszeitraum: August 2011
Bearbeiter: Paul Grunert

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Karte 2.6

Verteilung der Aufträge auf Postleitzahlen-Bereiche



Kartengrundlage: Bundesamt für Kartographie und Geodäsie 2011
Datengrundlage: MyHammer AG Berlin 2010
Zeitraum 01.07.2009 bis 30.06.2010

Erstellungskriterium: August 2011
Bearbeiter: Paul Grunert

Die Karte 2.6 stellt die regionale Verteilung der letztendlich vergebenen (und im Datensatz erfassten) Handwerksaufträge mit Bezug zum jeweiligen Unternehmenssitz der Auftragnehmer dar. Es bestehen starke Ähnlichkeiten zum regionalen Verteilungsmuster der Anbieter (Karte 2.4). Einerseits stellen sich die urbanen Konzentrationsräume der Bevölkerung auch als Konzentrationsräume der Auftragnehmer dar. Andererseits sind auch relativ viele Unternehmen aus PLZ-Bereichen in den ländlichen bzw. sehr peripher gelegenen Räumen gefragte Partner bei der Auftragsvergabe. Das gilt insbesondere für die östlichen Bundesländern sowie Niedersachsen.

2.6.3.6 Nutzen der Auktionsplattform für ländlich – periphere Räume

Bisher haben wir also festgestellt, dass die Gruppe der Anbieter bzw. Auftragnehmer relativ stärker in ländlich-peripheren Räumen vertreten ist als die Gruppe der Inserenten bzw. Auftraggeber. Gemessen an der Zahl der Aufträge im Untersuchungszeitraum besitzen die ländlich-peripheren Regionen in der Summe auch ein beachtliches Gewicht. Insgesamt scheinen also die (Handwerks-)Unternehmen außerhalb der urbanen Zentren recht erfolgreich im Wettbewerb um die vorwiegend innerhalb der urbanen Zentren vergebenen und zu realisierenden Aufträge zu bestehen.

Diese Konstellation wird durch die beiden nachfolgenden Tabellen 2.10 und 2.11 bestätigt. Sie beziehen sich auf das monetäre Volumen jener Aufträge, die wir – unter Berücksichtigung der o.a. verschiedenartigen Preisformen – erfassen konnten. **Von dem so erfassten Auftragsvolumen in Höhe von insgesamt rund 70 Mill. € wurden 85% (knapp 60 Mill. €) durch Auftraggeber mit Sitz in den städtischen Agglomerationen vergeben. Hinzukommen weitere rund 8% in den an die Agglomerationen grenzenden „teilweise städtischen“ Siedlungszonen. Nur 7% des Auftragsvolumens (d.h. zirka 5 von 70 Mill. €) wurden über die Auktionsplattform von Kunden aus ländlichen und sehr peripheren Räumen vergeben (Tabelle 2.10).**

Tabelle 2.10
Verteilung der Auftragsvolumen nach Standorttypen

Standorttyp	Auftragsvolumen (Sitz Auftraggeber)		Auftragsvolumen (Sitz Auftragnehmer)	
	abs.	Anteil in %	abs.	Anteil in %
Überwiegend städtisch	59.850.047	85,2	41.820.746	59,6
Teilweise städtisch	5.386.605	7,7	17.720.533	25,2
Ländlich	4.104.474	5,8	8.792.775	12,5
Sehr peripher	885.482	1,3	1.892.554	2,7
Deutschland insgesamt	70.226.608	100,0	70.226.608	100,0

Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Jedoch zeigt die Verteilung des Auftragsvolumens auf der Unternehmensseite ein anderes Bild. Rund 15% des Volumens entfielen auf Unternehmen mit Sitz in den ländlichen und sehr peripheren Räumen. Noch stärker haben jene Unternehmen profitiert, welche in unmittelbarer Nachbarschaft zu den urbanen Zentren lokalisiert sind. Auf sie entfielen insgesamt 25% des aggregierten Auftragsvolumens für handwerksbezogene Leistungen.

Die Tabelle 2.11 fasst diese Diskrepanz noch einmal zusammen, indem für jeden der vier Standorttypen die Salden zwischen vergebenem und empfangenem Auftragsvolumen aufgezeigt werden. Die nicht in urbanen Agglomerationen ansässigen Unternehmen ziehen danach **rund 18 Mill. € mehr auf sich als durch Auftraggeber** in diesen drei Standortgruppen vergeben werden. Die Auftragnehmer in den teilweise verstäderten Räumen können ein dreimal so hohes Volumen auf sich ziehen wie dort via Internet vergeben wurde. Die Unternehmen in den ländlichen und sehr peripheren Räumen vermögen ein mehr als doppelt so hohes Volumen auf sich zu ziehen im Vergleich zu dem aus diesen Räumen stammenden Auftragsvolumen (4,1 vs. 8,8 Mill. € bzw. 0,9 vs. 1,9 Mill. €).

Tabelle 2.11
Salden der Auftragsvolumen zwischen Standorttypen

Standorttyp	Auftragsvolumen		Differenz der Volumina (A-Geber minus A-Nehmer)	
	Sitz	Sitz	in €	in %
	Auftraggeber	Auftragnehmer		
Überwiegend städtisch	59.850.047	41.820.746	-18.029.301	-30
Teilweise städtisch	5.386.605	17.720.533	+12.333.928	+229
Ländlich	4.104.474	8.792.775	+4.688.301	+114
Sehr peripher	885.482	1.892.554	+1.007.072	+114
Deutschland insgesamt	70.226.608	70.226.608	----	----

Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

Einer jeden Einnahme sind auch Ausgaben entgegensustellen. In unserem Fall bedeutet die interessante Erkenntnis, dass (Handwerks-) Unternehmen aus ländlich-peripheren Räumen via Internet einen besseren Zugang zu den Märkten in urbanen Zentren erhalten und auch, dass deren Kosten steigen: (1) Sie müssen ein höheres Maß an Fahrzeit und ggf. zu bezahlender Arbeitszeit aufwenden. (2) Die unmittelbar anfallenden Transportkosten steigen.

Die Daten in Tabelle 2.12 vermitteln einen ersten Eindruck von dem erhöhten Aufwand. Auffallend ist, dass im Durchschnitt aller Auftragnehmer die Länge der Fahr-

wege zwischen Unternehmenssitz und Auftragsort sowohl in städtischen Zentren, deren teilweise urbanisierten Randräumen und in den ländlichen Räumen nur leicht zwischen 90 und 95 km schwankt. Offenbar ist das gut ausgebaute (Fern-) Straßennetz ein Grund dafür, dass auch Unternehmen aus ländlichen Räumen ähnlich lange Wege zu einzelnen Standorten innerhalb urbaner Zentren haben wie Unternehmer aus den urbanen Zentren selbst, welche innerhalb der Agglomerationen – man denke an das Ruhrgebiet – relativ lange Strecken überwinden müssen. Für die Unternehmen aus den sehr peripheren Räumen ergibt sich erwartungsgemäß, dass im Durchschnitt erheblich längere Distanzen zu überwinden sind, um den Kundenstandort zu erreichen.

Tabelle 2.12

Durchschnittliche Entfernung zw. Auftraggeber und Auftragnehmer nach Standort- und Unternehmenstypen (arithmetisches Mittel in km)

Standorttyp (Sitz der Unternehmen)	Unternehmenstyp				
	alle Auftragnehmer	Kleiner Meisterbetrieb (1 Eigentümer und bis zu 3 Mitarbeiter)	Großer Meisterbetrieb (1 Eigentümer und ab 4 Mitarbeiter)	Gesellenbetrieb	Andere Unternehmen
n = ...	14.137	403	138	5.799	7.797
Überwiegend städtisch	90,3	61,9	62,4	63,9	120,8
Teilweise städtisch	94,6	64,7	67,0	69,7	126,5
Ländlich	90,3	78,2	54,9	71,4	130,1
sehr peripher	143,4	190,2	90,0	92,9	203,1
Deutschland insg.	104,6	80,5	66,6	74,5	145,1

Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

Mit Blick auf die Konkurrenzsituation der Handwerksunternehmen zeigt die Tabelle 2.12 einen anderen interessanten Aspekt auf. Wir sehen mit Bezug zu allen vier **Standortkategorien, dass die Gruppe der „anderen Unternehmen“ im Durchschnitt** erheblich längere Fahrwege aufweist als die Gesellen- und Meisterbetriebe. Sie nehmen also erheblich höhere Kosten in Kauf, um Aufträge (mit zum Teil relativ geringem Volumen) zu realisieren.

Ein dritter Aspekt wird durch die Daten in Tabelle 2.12 verdeutlicht: Die relativ schlechte Position der kleinen Meisterbetriebe (bis zu 4 Beschäftigte) in ländlichen und sehr peripheren Räumen im Vergleich zu größeren Meisterbetrieben und Gesellenbetrieben aus der gleichen Standortgruppe. Im Durchschnitt beträgt die Ent-

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

fernung zwischen Kunden und kleinen Meisterbetrieben aus ländlichen bzw. sehr peripheren Räumen 78 bzw. 190 km. Die Werte der großen Meisterbetriebe und der Gesellenbetriebe liegen mit 75/90 km und 71/93 km erheblich darunter.

Der Unterschied lässt sich momentan nur mit großer Vorsicht interpretieren. Ein bedenkenwerter Aspekt ist dabei, dass größere Meisterbetriebe aufgrund ihrer Gesamtsituation eher über die Freiheit verfügen, wenig lukrative Inserate aus entfernteren Regionen nicht zu berücksichtigen. Kleine Betriebe hingegen nehmen die Mühen auch bei sehr geringen Margen auf sich. Ein anderer Aspekt ist die Situation der sog. Gesellenbetriebe. Zumeist handelt es sich bei diesen Anbietern um Ein-Personen-Unternehmen. Die Art und der Umfang der übernommenen Aufträge **liefern erste Hinweise darauf, dass daraus erwachsene Einnahmen als „Nebeneinkünfte“ für den Auftragnehmer angesehen werden können. Sehr weite Anfahrtswege** würden diese unnötigerweise schmälern.

2.6.3.7 Determinanten der Auftragsakquise

Zum Abschluss unserer Analyse wird das Ergebnis einer Probit-Regression zu den Determinanten der erfolgreichen Auftragsakquise präsentiert. (Der methodische Ansatz der multivariaten Analyse wird im Band II - Abschnitt 10.5 dargestellt.) Dabei wurden jene rund 450.000 Angebote untersucht, welche sich auf die 69.185 handwerksrelevanten Aufträge mit einem festen Stück- bzw. Objektpreis beziehen (vgl. o.a. Schaubild 2.14).

Die in der Regression zu erklärende (abhängige) Variable ist der „Erfolg im Bieterverfahren“ für einen Anbieter der dadurch zum Auftragnehmer wird. Die erklärenden (unabhängigen) Variablen – d.h. die Determinanten des Erfolgs im Auktionsverfahren – sind:

- die Qualifikation eines Anbieters, d.h. der o.a. Unternehmenstyp eines Anbieters,
- die Distanz zwischen Inserent und Anbieter im Vergleich zu allen anderen Anbietern sowie
- das Preisgebot eines Anbieters im Vergleich zu allen anderen Anbietern.

Die Tabelle 2.13 weist die Ergebnisse der Probit-Regression aus, wodurch die Art des Zusammenhangs zwischen **der zu erklärenden Variable „Erfolg bei der Akquise“** und **den erklärenden Variablen Qualifikation, Preis und Distanz analysiert** wurde. Alle Ergebnisse zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen erklärender und zu erklärender Variable auf. Sie können zudem alle als statistisch hoch signifikant angesehen werden, da die Irrtumswahrscheinlichkeit für alle Variablen kleiner als 0,1% ist.

Die Werte der marginalen Effekte der unabhängigen und somit den Erfolg bei der Akquise erklärenden Variablen sind wie folgt zu interpretieren:

- Ist ein Anbieter ein Meisterbetrieb, dann steigt die Wahrscheinlichkeit mit seinem Angebot erfolgreich zu sein unter sonst identischen Bedingungen um 6,4%. Bei den Gesellen erhöhen sich die Erfolgchancen immerhin noch um knapp 4%.
- Den größten Einfluss auf den Erfolg bei der Auftragsakquise hat jedoch – wenig überraschend – der Preis. Bietet jemand den geringsten Preis, dann steigt die Wahrscheinlichkeit tatsächlich zum Zuge zu kommen um 21%.
- Aber auch große räumliche Nähe scheint eine Rolle bei der Auftragsvergabe zu spielen, da sie die Erfolgchancen um 17% erhöht.

Tabelle 2.13

Determinanten der erfolgreichen Auftragsakquise im internetbasierten Auktionsverfahren

Unabhängige Variable	Marginaler Effekt
Qualifikation 1 (Gesellenbetrieb)	0,038***
Qualifikation 2 (Meisterbetrieb)	0,064***
Distanz zwischen Inserent und Anbieter (geringste Entfernung)	0,170***
Angebotener Preis (geringster Preis)	0,216***

*** Signifikanzniveau < 0,1%

Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

Mit Blick auf die Wettbewerbsposition des Handwerks – insbesondere der Meisterbetriebe – bestärkt die Regressionsanalyse die bereits oben formulierten Erkenntnisse aus der deskriptiven statistischen Analyse, wonach Meisterbetriebe eine relativ starke Position in der neuen Wettbewerbsarena einnehmen.

Mit anderen Worten: Im Vergleich zu den beiden anderen Unternehmenstypen (Gesellenbetrieb, andere Unternehmen) steigt für Meisterbetriebe aufgrund ihrer vom Kunden wahrgenommenen Qualifikation in hoch signifikanter Weise die Wahrscheinlichkeit an, erfolgreicher bei der Auftragsakquise zu sein als die Konkurrenz.

Der hochsignifikante Wert für die erklärende Variable Preis steht dem Ergebnis zur guten Wettbewerbsposition der Meisterbetriebe nicht entgegen. Hierzu ist zum besseren Verständnis Folgendes anzumerken:

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

- Rund 70% der von uns in die Analyse einbezogenen Aufträge weisen ein **Volumen bis zu 500 € auf. Und immerhin 41% aller** betrachteten Aufträge weisen **maximal einen Wert von 200 € auf (vgl. o.a. Tabelle 2.5).**
- Bei den Aufträgen mit geringem Volumen steht i.d.R. für den Konsumenten nicht so sehr die Qualität im Vordergrund als vielmehr der Preis. Insofern ist bei der großen Menge an kleinvolumigen Aufträgen der Preis ein sehr wichtiges Kriterium in der Auftragsvergabe durch die Inserenten.
- Wenn bei zudem bei großvolumigen Aufträgen nur Meisterbetriebe im Bieterverfahren miteinander konkurrieren, kann letztendlich auch der Preis der entscheidende Faktor sein, denn hinsichtlich des Qualifikationsmerkmals Meistertitel, gibt es in dieser Konstellation keine Unterschiede zwischen den konkurrierenden Anbietern.

Der hochsignifikante Wert für die erklärende Variable Distanz steht den oben gewonnen Erkenntnissen aus der kartographisch illustrierten raumbezogenen Analyse nicht entgegen, wonach auch die Anbieter aus ländlich-peripheren Räumen von der Teilnahme an internetbasierten Auktionen profitieren können. Hierzu ist zum besseren Verständnis Folgendes anzumerken:

- Für die große Masse von Aufträge mit einem relativ geringem Wert, welche ja zu einem sehr großen Teil innerhalb der städtischen Ballungsräume ausgeführt werden sollen, lohnt sich für Meisterbetriebe aus weit entfernten ländlichen Räumen eine Teilnahme am Bieterverfahren überhaupt nicht. Im Fall eines Zuschlags würden die geringen Erträge den Transportaufwand kaum rechtfertigen. Insofern werden kleine Aufträge typischerweise an Anbieter in großer räumlicher Nähe vergeben.
- Bei der Auktion zu einem hochwertigen Auftrag können sich mehrere Meisterbetriebe mit sehr ähnlichen Preisangeboten als Konkurrenten gegenüberstellen und sie können zudem alle aus ländlich-peripheren Räumen stammen. Am Ende mag der Anbieter in 100 km Entfernung vom Kunden den Zuschlag erhalten und nicht seine Konkurrenten, die sich in einer größeren Distanz vom Inserenten befinden. In diesem Beispiel kann der Sieger im Bieterverfahren, ein Meisterbetrieb aus einer ländlich-peripheren Region sein und zugleich aufgrund der geringen Entfernung zum Kunden im Vergleich zu seinen Mitbewerbern den Zuschlag erhalten.

Die letzten Ausführungen haben verdeutlicht, dass weitere detaillierte Analysen des Datensatzes der MyHammer AG Berlin in Bezug auf die raumrelevanten Aspekte „virtuellen Wirtschaftens“ **noch eine Menge interessanter Erkenntnisse zutage**

fördern dürfte. Diese Arbeit kann jedoch aus forschungsökonomischen Gründen erst im Kontext späterer (Veröffentlichungs-) Projekte erfolgen.

2.6.3.8 Zusammenfassung

Das Angebot zur internetbasierten Auktion von Handwerksaufträgen besteht erst seit wenigen Jahren. Alle Akteure - Plattformbetreiber, potenzielle Kunden und Anbieter - sammeln derzeit erste Erfahrungen mit diesem neuen Instrument der Auftragsvergabe bzw. der Auftragsakquise.

Seitens der Kunden wird die hier untersuchte Internetplattform MyHammer.de überwiegend von Privathaushalten genutzt. Im Mittelpunkt stehen kleinere Aufträge aus dem Bereich Bau/Ausbau sowie im Zusammenhang mit Kfz-Technik, Service für Haushaltsgeräte aber auch Reinigungsleistungen.

Vielen Meisterbetrieben des Handwerks sind inzwischen Auktionsplattformen wie MyHammer.de bekannt, jedoch liegt der Anteil der Nutzer derzeit noch unter 5%. Dafür nutzen andere Unternehmen/Anbieter die Plattform(en) relativ intensiv zur Auftragsakquise.

Unsere Analyse hat gezeigt, dass insbesondere im Wettbewerb um voluminösere Aufträge die Meisterbetriebe sehr erfolgreich sein können. Ihr Anteil an erhaltenen Aufträgen und Auftragsvolumen überschreitet den Anteil an der Gesamtzahl der Anbieter um ein Mehrfaches. Auch die Regressionsanalyse hat ergeben, dass Meisterbetriebe mit höherer Wahrscheinlichkeit Aufträge akquirieren als ihre Konkurrenten, wenn sie sich denn am Bieterverfahren beteiligen. Das niedrigste Preisangebot ist in vielen Fällen nicht der einzige ausschlaggebende Faktor bei der Auftragsvergabe. Die von Kunden einsehbaren Qualifikationen der Anbieter scheinen ebenfalls eine sehr wichtige Rolle bei der Entscheidung über eine Auftragsvergabe zu spielen.

Die räumlichen Verteilungsmuster von Inserenten/Auftraggebern und Anbietern/Auftragnehmern unterscheiden sich beachtlich voneinander. Momentan sind die Inserenten/Auftraggeber im Vergleich zur allgemeinen Bevölkerungsverteilung überdurchschnittlich stark in den städtischen Agglomerationen vertreten. Die Anbieter/Auftragnehmer weisen demgegenüber eine erheblich stärkere Präsenz in den teilweise städtisch, den ländlichen und den sehr peripheren Teilräumen auf. Der Anteil von Handwerksunternehmen an allen Anbietern ist den ländlich-peripheren Regionen besonders hoch.

Jene Anbieter die außerhalb der urbanen Zentren ansässig sind, können in weitaus größerem Maß Aufträge (nach Anzahl und Volumen) auf sich ziehen, als es ihren Anteilen hinsichtlich der Standortverteilung entsprechen würde. Rund 40% des

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Auftragsvolumens entfallen auf rund 30% der Anbieter bzw. Auftragnehmer in den teilweise städtisch, den ländlichen und den sehr peripheren Regionen.

Unsere Regressionsanalyse ergab, dass das Qualifikationsniveau eines Anbieters (Meistertitel) ein wichtiger Erfolgsfaktor im Bieterverfahren ist.

Aufgrund der Analyseergebnisse halten wir es für sinnvoll, dass die Gewerbeförderung Handwerksunternehmen dazu ermutigt, die Potenziale von Web 2.0-Anwendungen stärker zu nutzen als dies bislang der Fall war. Internetbasierte Auktionsplattformen bieten - zumindest teilweise - ansprechende Möglichkeiten, sich **neue Kundengruppen und regionale Märkte zu erschließen. Zugleich „trainiert“ die** regelmäßige Beschäftigung mit den Bieterverfahren die Handwerksunternehmen auch in der Marktbeobachtung, insbesondere hinsichtlich der Wünsche und dem Verhalten der Kunden, der Reaktionen der Konkurrenz, regionaler Preisgefälle und innovativer Ideen. Allein dies wäre bereits ein guter Grund, Handwerksunternehmen - insbesondere auch in ländlich-peripheren Räumen - systematisch auf die Potenziale der Teilnahme an internetbasierten Auktionsplattformen aufmerksam zu machen und sie in der ersten Anwendungsphase auch gezielt zu beraten.

2.7 Ökologische Modernisierung

2.7.1 Prozesse

Vor rund vier Jahrzehnten begann - zuerst in den hoch industrialisierten Staaten - eine breite gesellschaftliche Debatte zu der Frage, inwieweit der vorherrschende Wirtschafts- und Lebensstil eine Änderung zu erfahren hat, um die natürlichen Grundlagen menschlichen Lebens dauerhaft zu erhalten. Dabei lassen sich vier miteinander verwobene Diskussionsstränge erkennen, die durch ihren Einfluss auf umwelt- und wirtschaftspolitische Entscheidungsprozesse in verschiedener Weise und oft auch sehr direkt Handwerksunternehmen betreffen. Es handelt sich um die Debatten

1. zur Endlichkeit nicht regenerierbarer Ressourcen (Meadows et al. 1972, 2004) und der Notwendigkeit zu ressourceneffizientem Wirtschaften (Schmidt-Bleek, Bierter 1998, v. Weizsäcker et al. 2010).
2. über den Erhalt natürlicher Lebensgrundlagen, d.h. den Schutz einzelner Umweltbereiche wie Luft, Wasser, Boden sowie den Erhalt komplexer Ökosysteme (BUND, MISEREOR 1997, SRU 2002).
3. zum anthropogen verursachten bzw. beschleunigten Klimawandel und der Notwendigkeit, durch energieeffizientes Wirtschaften den CO₂ - Ausstoß, Staub- und andere Luftbelastungen massiv zu senken (WBU 2003, SRU 2008, 2010, Kämpfert 2009a, b, Böhringer 2010).

4. zur Notwendigkeit und den Möglichkeiten sich an nicht mehr rückgängig zu machende Teilprozesse des Klimawandels anzupassen (Parry et al. 2007, Bundesregierung 2008, Dannenberg et al. 2009).

Die Einrichtung von 10 Umweltzentren des Handwerks in den 1990er Jahren kann als Ausdruck der Tatsache interpretiert werden, dass die Thematik des ökologischen Umbaus der Volkswirtschaft von Unternehmen, Handwerksorganisationen und der Handwerkspolitik sehr ernst genommen wurde und wird. Die Umweltzentren und Beratungsstellen bei den Handwerkskammern und Fachverbänden haben bisher einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, das Gros der Handwerksunternehmen auf die Erfüllung umweltrechtlicher Vorschriften vorzubereiten.

Im Prinzip hatten sich seit den 1980er Jahren die Unternehmen in allen strukturbestimmenden Gewerken mit der Umstellung ihrer Betriebsprozesse zu Gunsten von Luftreinhaltung, Abwasserreinigung, Abfallentsorgung, Lärmschutz und Energieeinsparung auseinanderzusetzen. Das erforderte oft die Entwicklung und Umsetzung von Anpassungsstrategien auf betrieblicher Ebene. Zentrale Elemente waren und sind dabei die systematische Weiterbildung der Geschäftsführer/-inhaber und Mitarbeiter sowie die Einführung eines Umweltmanagementsystems, welches auf klein(st)betriebliche Strukturen eines Handwerksunternehmens zugeschnitten ist (Stiller 1994, Brüggemann, Riehle 1995, Rumpf 2003). Zumeist zahlten sich bisher die Organisations- und Prozessinnovationen – i.S. eines integrierten betrieblichen Umweltschutzes – zumindest mittelfristig durch Kostenersparnis aufgrund erheblich gesteigerter Energie- und Materialeffizienz aus. Somit leistete und leistet das Handwerk durch die breite Einhaltung von Umweltschutznormen seinen Beitrag zum ökologischen Umbau der Volkswirtschaft.

In den vergangenen 10 Jahren rückte das Thema Energieeffizienz im innerbetrieblichen Ablauf besonders stark in den Fokus. Angesichts der langfristig stetigen Verteuerung von Energie birgt die Nutzung von Sparpotenzialen in vielen Handwerksbereichen – z.B. Textilreinigung, Metallverarbeitung – die Chance zur stark spürbaren Kostenentlastung. Zugleich wird dem umweltpolitischen Ziel des energieeffizienteren Wirtschaftens entsprochen (Kornhardt 2006, 2009).

Um den Energieverbrauch in Deutschland insgesamt zu reduzieren, wurde vor **rund 10 Jahren** der „Einstieg in die ökologischen Steuerreform“ **auf Beschluss des** Dt. Bundestages vollzogen. Dabei wurden bestehende Steuergesetze so umgestaltet, dass sie insbesondere durch Erhöhung der Mengensteuern auf den Energieverbrauch eine Lenkungswirkung entfalten. Das so gewonnene Steueraufkommen wird größtenteils für die Reduzierung der Beitragssätze für die Sozialversicherung (Lohnnebenkosten) verwendet. Jede Stufe dieser Reform war prinzipiell mit einer Erhöhung der Steuersätze und infolgedessen der Energiepreise verbunden. Gleich-

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

wohl wurden Regelungen getroffen, aufgrund derer große Unternehmen bei Überschreitung einer Bagatellgrenze ermäßigte Steuersätze zahlen. Zudem galt bisher eine Reihe von Ausnahmeregelungen für Unternehmen aus verschiedenen Branchen des Produzierenden Gewerbes.

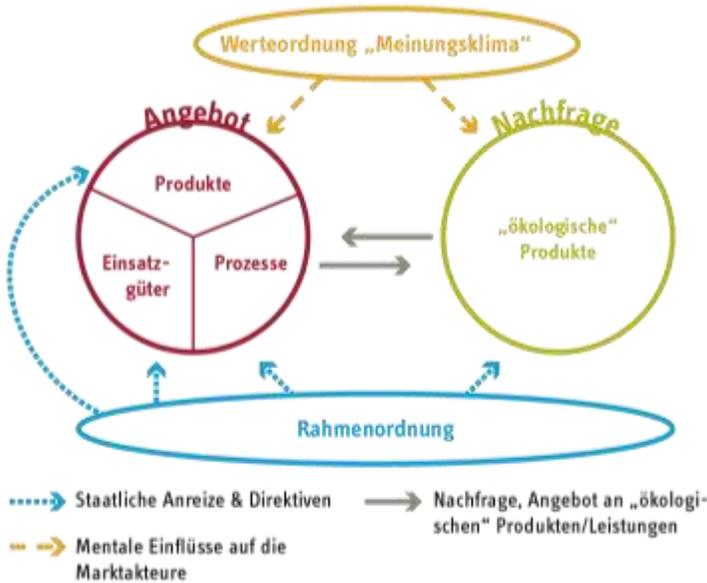
Insgesamt profitierten v.a. Großunternehmen von den bislang geltenden Regelungen und im Gegenzug ergaben sich relativ höhere Belastungen der gewerblichen Kleinverbraucher, d.h. in hohem Maß auch des Handwerks. Bis 2002 konnten nur wenige Unternehmen des Produzierenden Handwerks von den ermäßigten Steuersätzen profitieren, da ein großer Teil des relevanten Unternehmensbestandes die festgelegten Bagatellgrenzen nicht überschreitet. Zudem zählte ein Drittel der Unternehmen nicht zum Produzierenden Gewerbe und konnte mithin überhaupt nicht in den Genuss von Vergünstigungen kommen (Kornhardt 1999, 2003). Durch den hohen Grad an selbständiger Tätigkeit konnten auch nur relativ geringe Entlastungen für das Handwerk im Bereich der Lohnnebenkosten spürbar werden (Hillebrand 2002).

Hohen Belastungen sind v.a. jene Handwerksunternehmen ausgesetzt, die produktionsbedingt sehr energieintensiv arbeiten (z.B. Textilreinigungen) bzw. einen relativ hohen Treibstoffverbrauch haben (z.B. Reparaturhandwerke mit Haushaltsservice). In der Diskussion zu den Wirkungen der ökologischen Steuerreform fehlt es nicht an Hinweisen, dass das insgesamt relativ energiesparsame und arbeitsintensive Handwerk vermittels der Steuerreform die energieintensive Investitionsgüterindustrie subventioniert (Kornhardt 2003: 44).

2.7.2 Wirkungen auf die Handwerksmärkte

Eine ökologische Modernisierung des Wirtschaftens ist in allen Marktwirtschaften angesagt, unabhängig davon, wie man zur Frage der anthropogenen Verursachung des Klimawandels steht und ob man die Indizien für diesen für mehr oder weniger dramatisch hält. Die Politik hat in Deutschland mit einer breiten Palette von Maßnahmen auf die ökologische Herausforderung reagiert. Diese enthält sowohl markt-konforme Ansätze – z.B. Teilnahme am Emissionshandel – als auch hinsichtlich der ökonomischen Anreize fragwürdige Ansätze – z.B. aufwändige Subventionierung der Solarenergieerzeugung. Für die Unternehmen bringt die ökologische Modernisierung einerseits eine Reihe von Verpflichtungen in Gestalt der Einhaltung der Umweltschutzgesetzgebung mit sich. Andererseits eröffnet sie Chancen auf beträchtliche Wachstumspotenziale (Schaubild 2.15).

Schaubild 2.15
 Ökologische Herausforderungen an die Märkte



Eigene Darstellung.

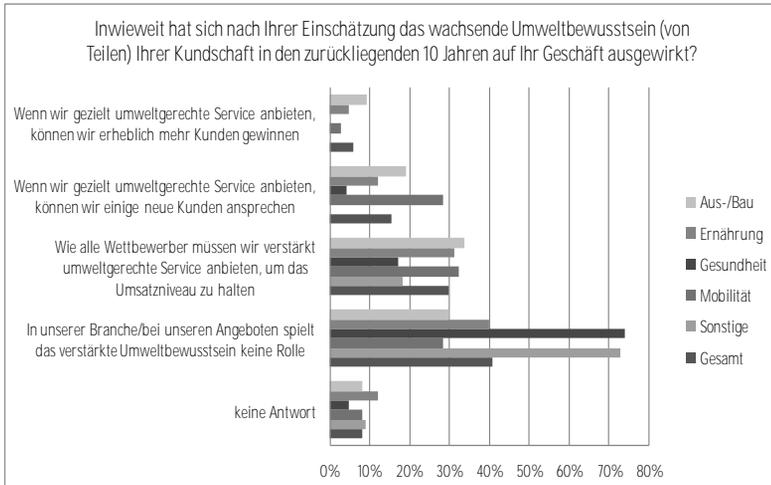
Das Schaubild 2.16 zeigt an, dass das wachsende Umweltbewusstsein der Kundschaft wie auch die damit zusammenhängenden Veränderung in der Rahmenordnung für wirtschaftliches Handeln recht unterschiedliche Auswirkungen in den einzelnen Marktfeldern haben kann. Im Bau- und Ausbaugewerbe stellen mindestens 25% der in der Unternehmensbefragung antwortenden Bauhandwerker fest, dass sich wachsendes Umweltbewusstsein positiv auf die Gewinnung neuer Kunden auswirkt, wenn entsprechende Angebote unterbreitet werden. Weitere 33% der Bauhandwerker sehen sich zum Angebot umweltgerechter Dienstleistungen animiert, um zumindest keine Terrainverluste im Wettbewerb hinzunehmen.

Im Bereich Mobilität ist der von Kundschaft und Staat ausgeübte Druck in Richtung eines verstärkten Angebotes umweltgerechter Dienstleistungen noch stärker spürbar. Rund ein Drittel der antwortenden Kfz-Handwerker handelt diesbezüglich proaktiv, um neue Kunden zu gewinnen. Ein weiteres Drittel der Antwortenden aus dem Bereich Mobilität reagiert mit neuen Angeboten, um zumindest keine Kundschaft an die Konkurrenz zu verlieren.

Kapitel 2: Megatrends & Kernprozesse

Schaubild 2.16

Auswirkungen des wachsenden Umweltbewusstseins auf die Handwerksunternehmen aus Sicht der Unternehmer
 Unternehmensbefragung des RWI 2011, Antworten in %



n=763, Mehrfachantworten möglich.

Im Backgewerbe fallen die Reaktionen der Unternehmen auf das gestiegene Umweltbewusstsein der Kundschaft moderater aus als in den Bereichen Bau und Mobilität. Das dürfte auch damit zusammenhängen, dass jener Kundenkreis noch relativ eng begrenzt ist, der sich regelmäßig ökologisch hergestellte Nahrungsmittel in größeren Mengen leisten möchte (und kann).

Im Gegensatz zu diesen drei handwerksrelevanten Marktfeldern spielt aus Sicht der Mehrheit der Handwerksunternehmen das gewachsene Umweltbewusstsein – in Verbindung mit den entsprechenden veränderten staatlichen Regelwerken – eher eine untergeordnete Rolle im Wettbewerbsprozess.

RWI

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

3. Struktur und Entwicklung der Handwerksmärkte

3.1 Einführung in die Darstellung

Im vorliegenden Kapitel werden die eingangs definierten sechs Marktfelder – Bau/Ausbau, Mobilität, Technische Investitionsgüter, Ernährung, Gesundheit und Reparatur hochwertiger Konsumgüter – analysiert. Marktfelder stellen sich, so sahen wir oben (vgl. Abschnitt 1.2.4), als Komplexe miteinander verflochtener Einzelmärkte dar, die hinsichtlich der gehandelten Produkte/Leistungen, ihrer Stellung im volkswirtschaftlichen Leistungsprozess und wesentlicher ökonomischer, technischer und institutioneller Parameter ähnlich strukturiert sind. Die Marktfelder unterscheiden sich, wie oben gezeigt wurde, ihrem wirtschaftlichen Gewicht nach erheblich voneinander. Im Vordergrund unserer Ausführungen steht der Vergleich der Strukturen und Entwicklungstrends in den sechs Marktfeldern. Aspekte der spezifischen Entwicklungen in den Marktfeldern müssen demgegenüber in der vorliegenden Darstellung in den Hintergrund treten.¹⁷

Da die internen Verhältnisse in den Marktfeldern sich ihrerseits sehr vielfältig darstellen, muss die auf die Erfassung der Grundzüge des Marktgeschehens konzentrierte Darstellung viele Details ausblenden. Somit können auch nicht alle in den Marktfeldern anzutreffenden (Teil-) Märkte und Marktsegmente in die Betrachtung einbezogen werden. Die Weinküfer und die Brauer/Mälzer im Marktfeld Ernährung beispielsweise oder die Galvaniseure und die Behälter- und Apparatebauer im Marktfeld Technische Investitionsgüter wären durchaus ein geeigneter Gegenstand für separate Studien. Im vorliegenden Text können sie dagegen lediglich am Rande angesprochen werden.

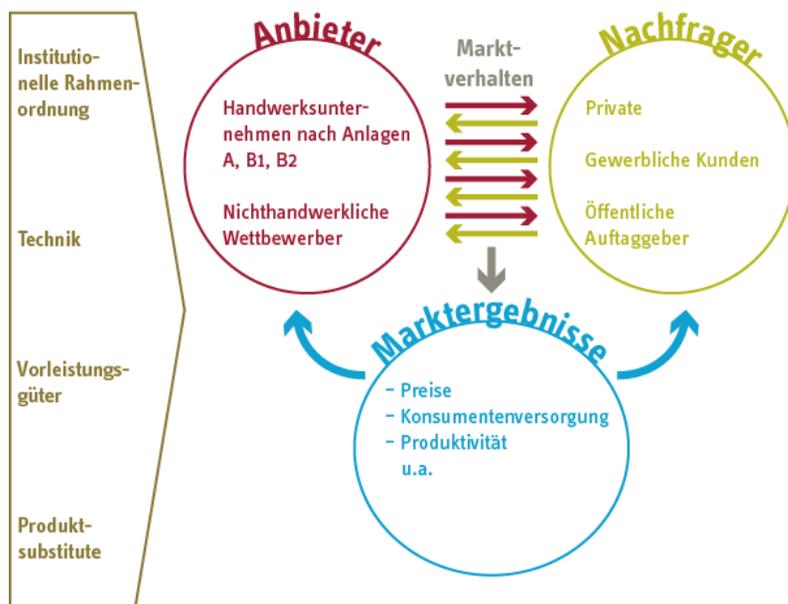
Für die Analyse von Marktstrukturen und Wettbewerb auf den Handwerksmärkten bietet sich das kategoriale Bezugssystem der Industrieökonomik an (zu dieser vgl. Abschnitt 1.3.1). Im Mittelpunkt von deren Betrachtung stehen Marktstrukturen, Marktverhalten und Marktergebnisse; ergänzend kommen marktexogene Faktoren wie die institutionellen Regelungen des Marktgeschehens in den Blick (vgl. Schaubild 3.1). Die Wettbewerbsverhältnisse auf den Märkten werden durch die auf der Angebots- und auf der Nachfrageseite des Marktes gegebenen Marktstrukturen bestimmt, deren idealtypische Grundformen in der Marktformenlehre analysiert werden. Die Marktteilnehmer – in unserem Fall handwerkliche und nichthandwerkliche Anbieter sowie private Verbraucher, öffentliche Auftraggeber und Unterneh-

¹⁷ Für detaillierte Darstellungen ausgewählter Marktfelder sei auf die separaten Studien verwiesen, die im Anschluss an den vorliegenden Gutachtenauftrag als Eigenforschungsarbeiten des Projektteams entstehen und auf die im Projekt entwickelten Ansätze aufbauen.

men als Nachfrager handwerklicher Produkte/Leistungen - unterscheiden sich in ihrem Marktverhalten mehr oder weniger stark voneinander. Das Zusammenwirken der Marktakteure auf Angebots- wie auf Nachfrageseite führt zu bestimmten Marktergebnissen. Marktergebnisse sind z.B. Preise, Produktsortiment, Niveau der Versorgung der Konsumenten mit handwerklichen Leistungen, Qualität der Produkte/Leistungen, Produktivität, allokativen Effizienz, aber auch die Produktionstechnologie, soweit diese durch marktendogene Prozesse bestimmt wird.

Schaubild 3.1

Konstitutive Elemente des Marktgeschehens auf den Handwerksmärkten



Eigene Darstellung.

Märkte operieren jeweils in bestimmten institutionellen Kontexten. Die Bedeutung der ordnungspolitischen Rahmenseetzungen findet neuerdings in der wissenschaftlichen Literatur im Zuge der Aufarbeitung der Erfahrungen der Finanzkrise, die wenn auch nicht unbedingt durch verfehlte Regulierungen bzw. überzogene Deregulierungen ausgelöst, so doch zumindest entscheidend verstärkt wurde, wieder erhöhte Aufmerksamkeit. Die neue, unter dem Motto „Market Design“ antretende angewandte Forschungsrichtung fragt nach der „optimalen“ Auslegung des vom Staat zu

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

schaffenden Regelwerks zur Ordnung des Marktgeschehens im jeweils untersuchten Marktbereich (hierzu z.B. Gimpel u.a. 2010, Ockenfels 2009a, 2009b, Roth 2008). Hierbei werden primär die sich neu konstituierenden elektronischen Märkte sowie die im Zuge der Privatisierung öffentlicher Infrastrukturen entstandenen Märkte angesprochen. Das im Market Design zur Anwendung gelangende Prinzip evidenzbasierter Marktregulierung lässt sich aber ohne Weiteres auch auf beliebige traditionelle Märkte übertragen.

Die ältere Industrieökonomik (z.B. Bain 1959, Scherer 1980) ging davon aus, dass Marktstrukturen zwangsläufig ein bestimmtes Marktverhalten der Marktteilnehmer hervorbrächten und Letzteres die Marktergebnisse kausal bestimme. Man spricht in **diesem Zusammenhang vom „Struktur-Verhaltens-Ergebnis-Paradigma“ (SVE-Paradigma)**. Das hierauf aufsetzende, überwiegend mit Methoden der deskriptiven Statistik und mit qualitativen Methoden arbeitende Forschungsprogramm hat eine Fülle von auch heute noch nützlichem Forschungsmaterial über die untersuchten Märkte bzw. Branchen zutage gefördert (für Bestandsaufnahmen vgl. Schmalensee 1989, Scherer 1980, 1986). Es hat dagegen kaum zu schlüssigen Ergebnissen hinsichtlich der angenommenen kausalen Beziehungen zwischen Marktstrukturen, Marktverhalten und Marktergebnissen geführt. Unabhängig davon, dass der theoretische Ansatz der älteren Industrieökonomik heute weitgehend als überholt gelten kann, erweist sich das durch sie entwickelte kategoriale Begriffssystem sowohl für die theoretische als auch die empirische Forschung nach wie vor als höchst fruchtbar (für letztere vgl. z.B. die Marktstudien in Oberender 1989).

Die neueren Ansätze der Industrieökonomik gehen im Unterschied zum „klassischen“ SVE-Paradigma von einer wesentlich differenzierten Auffassung hinsichtlich der zwischen den Komponenten des Marktgeschehens bestehenden Kausalbeziehungen aus (z.B. Einav, Levin 2010, Martin 2010, Carlton, Perloff 2005, Tirole 1995). Einflüsse des Marktverhaltens auf die Marktstruktur kommen ebenso in den Blick wie Auswirkungen von Marktergebnissen auf Marktstruktur und Marktverhalten. In Gestalt von Modellansätzen, darunter in jüngster Zeit insbesondere spieltheoretischer Modelle (für einen Überblick vgl. Fudenberg, Tirole 1989, Carlton, Perloff 2005: 159ff.), werden Hypothesen über das Marktgeschehen formuliert, deren Stichhaltigkeit mittels kausalanalytischer mikroökonomischer Ansätze überprüft werden kann, soweit geeignetes Datenmaterial verfügbar ist.¹⁸

¹⁸ In der Begrenztheit des verfügbaren relevanten Datenmaterials über die wirtschaftlichen Aktivitäten der Unternehmen liegt wohl der wichtigste Grund für die Kluft zwischen dem reichen theoretischem Modellangebot der neueren Industrieökonomik und dem begrenzten empirisch gesicherten Wissen (vgl. Tirole 1995: 5). Allerdings hat die empirische industrieökonomische Forschung seit Mitte der 1990er Jahre dank der Weiterentwicklung der ökonometrischen Methoden

Das Anliegen der Darstellung des vorliegenden Kapitels ist bescheidener. In einer deskriptiven Darstellung werden Grundzüge des Marktgeschehens in sechs handwerklichen Marktfeldern untersucht, welche einen großen Teil der wirtschaftlichen Aktivitäten des Handwerks umfassen (vgl. Abschnitt 1.2.4). Die Analysen der Marktfelder folgen jeweils dem gleichen Schema. Untersucht werden: (i) Determinanten des Marktes, (ii) die Entwicklung von Angebot und Nachfrage im jeweiligen Marktfeld, (iii) die Position des Handwerks im Vergleich zu nichthandwerklichen Wettbewerbern, (iv) Marktstrukturen und Wettbewerb, (v) Bestimmungsfaktoren der Marktdynamik, (vi) im Rahmen eines Ausblicks wahrscheinliche künftige Marktentwicklungen, soweit solche heute absehbar sind.

Hierbei geht es im Einzelnen insbesondere um folgende Fragen:

(i) Determinanten des Marktes:

- Abgrenzung des Marktfeldes, diesem zugeordnete Handwerkszweige;
- Genesis des Marktfeldes, seine Rolle im sektoralen Strukturwandel;
- An welcher Stelle der Wertschöpfungskette für die betreffenden Produkte/Leistungen ist das Marktfeld angesiedelt? Welche Konsequenzen erwachsen hieraus für die Anbieter?
- Welche Produkte/Leistungen werden im Einzelnen gehandelt?
- Welche Produktionstechniken werden eingesetzt und wo stammen diese her? Welche Rolle spielen dabei Querschnittstechnologien?
- Welche spezifischen ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, insbesondere staatlichen Regulierungen, gelten im Marktfeld? Welche Marktinstitutionen beeinflussen das Geschehen im Marktfeld?

(ii) Entwicklung von Angebot und Nachfrage:

- Wer sind die Anbieter, wer die Nachfrager?
- Welche Faktoren bestimmen die kurz-, mittel- und langfristige Entwicklung der Nachfrage? Welche Rolle spielen hierbei Megatrends und Kernprozesse?
- Welche Faktoren bestimmen die kurz-, mittel- und langfristige Entwicklung des Angebots? Welche Rolle spielen hierbei Megatrends und Kernprozesse?

und der stärkeren Verfügbarkeit von Unternehmensdaten bedeutende Fortschritt gemacht (vgl. hierzu Einav, Levine 2010: bes. 19ff.).

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

(iii) Position des Handwerks:

- Welcher Marktanteil entfällt auf die Unternehmen des Handwerks (gemäß Anlage A, B1, und B2 zur HwO)?
- Decken die handwerklichen Anbieter das gesamte Produktspektrum des Marktfeldes ab oder sind ihre Aktivitäten auf bestimmte Marktsegmente begrenzt?
- Ist das Marktfeld durch eine Dominanz handwerklicher Anbieter geprägt oder bilden die Handwerksunternehmen nur eine Minderheit unter nichthandwerklichen Anbietern?
- Wie stellen sich die Beziehungen der handwerklichen Anbieter zu ihren Lieferanten und Abnehmern dar?

(iv) Marktstrukturen und Wettbewerb:

- Welche Rolle spielen Marktsegmentierungen auf den Märkten des Marktfelds? Welche Spielräume eröffnet dies den Anbietern für Produktdifferenzierungen?
- Wie ist der aktuelle Stand der Marktkonzentration? Wie entwickelte sich diese in den zurückliegenden Jahrzehnten?
- Welche Rolle spielen die Transaktionskosten bei Realisierung der Marktgeschäfte und welche Konsequenzen hat dies für die Marktgeschäfte? Ähneln das **Marktgeschehen eher einem „Spot-Markt“ oder einem Markt, in dem vertrauensbasierte psychologische Bindungen oder kurz- und langfristige vertragliche Bindungen** zwischen den Anbietern und Nachfragern eine wesentliche Rolle spielen?
- Wie intensiv ist der Wettbewerb unter den handwerklichen Anbietern bzw. zwischen den handwerklichen und nichthandwerklichen Wettbewerbern?
- Wie stellt sich das Verhältnis zwischen kleinen und großen Anbietern auf den Märkten des Marktfeldes dar?
- Welche Rolle spielen die unterschiedlichen Parameter unternehmerischer Produkt- bzw. Leistungsgestaltung wie z.B. Preis, Qualität, Design, Kundentreue, produktbegleitender Service, im Wettbewerb?
- Wie stellt sich das Verhältnis der auf dem Markt aktiven Unternehmen zu ihren Lieferanten dar?
- Enden die grenznahen lokalen/regionalen (Teil-) Märkte an den deutschen Staatsgrenzen oder sind im Zuge der engeren Verflechtung der europäischen Volkswirtschaften nennenswerte grenzüberschreitende Marktintegrationsprozesse zu beobachten?

- Wie stellen sich die räumlichen Strukturen der im Marktfeld angesiedelten Märkte dar? Welche Rolle spielen örtliche Bindung, Nähe und Distanz zwischen Anbietern und Nachfragern für die Marktteilnehmer?

(v) Bestimmungsfaktoren der Marktdynamik:

- Welches sind die externen Treiber des Marktes auf der Anbieter- und der Nachfragerseite (z.B. Demografie, fortschreitende Industrialisierungsprozesse, Produktionsverlagerungen ins Ausland)?
- Welche endogenen, durch das Handeln von Anbietern/Nachfragern In Gang gesetzten Kräfte bewegen das Marktgeschehen im Marktfeld? Welche Rolle spielen hierbei Handwerk, Industrie, Dienstleister?
- Wie wirken sich die weltwirtschaftlichen Entwicklungen bzw. die Entwicklungen der Auslandsnachfrage und des ausländischen Angebots auf das Marktfeld aus?
- Wie wirkt sich die technologische Entwicklung auf das Geschehen im Marktfeld aus? Welche Rolle spielen dabei branchentypische Technologien und Querschnittstechnologien?

(vi) Künftige Marktentwicklungen:

- Inwieweit lassen sich wahrscheinliche Entwicklungen identifizieren? Welche Rolle spielen Unwägbarkeiten, die jeden Versuch einer Voraussage zunichtemachen?
- Welche Rolle spielen die von uns identifizierten Leitprozesse bei der Entwicklung der Marktfelder?
- Welche Szenarien für die Entwicklung des Marktfelds im Allgemeinen und der Stellung des Handwerks im Besonderen lassen sich identifizieren? Wie glaubwürdig erscheinen diese vor dem Hintergrund des verfügbaren Wissens über vergangene Entwicklungen?

Die folgenden Abschnitte gehen, soweit dies jeweils möglich ist, zumindest auf einen Teil der genannten Fragen ein. Eine ausführliche Behandlung würde jeweils eine separate Studie zum betreffenden Marktfeld erfordern, die im begrenzten Rahmen des Projekts nicht erstellt werden kann.¹⁹ Im vorliegenden Kapitel geht es nicht darum, eine vorgegebene Gliederung schematisch abzuarbeiten. Jeder einzelne Abschnitt weist in Abhängigkeit vom verfügbaren Datenmaterial, den Besonderheiten des Marktfelds und den Präferenzen des jeweiligen Autors ein individuelles Profil auf.

¹⁹ Für separate Studien vgl. Fußnote Nr. 17 auf S. 125.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

3.2 Marktfeld Bau/Ausbau

3.2.1 Determinanten des Marktfelds

Das Marktfeld „Bau/Ausbau“ deckt ein breites Spektrum von wirtschaftlichen Aktivitäten ab, die auf die Planung, Errichtung, die innere Ausgestaltung und den Abriss von privaten und öffentlichen Bauwerken jeglicher Art sowie Maßnahmen zu deren Erhalt abzielen (Stahl 1995: 539). Gegenstand der im Marktfeld getätigten Transaktionen sind Bauleistungen. Die Palette der zu errichtenden Bauwerke schließt Wohnbauten für die menschliche Nutzung, Wirtschaftsbauten. Bauten für die staatliche Verwaltung, Bauwerke, die den unterschiedlichsten kollektiven oder öffentlichen Zwecken dienen und Infrastrukturbauten jeglicher Couleur ein. Entsprechend mannigfaltig stellt sich die Art der durch die Bauunternehmen zu erbringenden Leistungen dar. Sie reicht von einfachsten kleinteiligen Aufgaben bis hin zu äußerst komplexen Ingenieurbauten, die höchste technologische Anforderungen an Material und ingenieurtechnische Konstruktion der zu errichtenden Bauwerke stellen.

Die Abgrenzung des Marktfelds Bau/Ausbau kann auf recht unterschiedliche Weise erfolgen. Eine eng gefasste Definition schließt sich an die Abgrenzung des Baugewerbes in der Klassifikation der Wirtschaftszweige der amtlichen Statistik an. So werden in der aktuellen WZ 2008 unter dem Abschnitt F: Baugewerbe die Abteilungen Hochbau (41), Tiefbau (42) sowie Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Baugewerbe (43) mit den jeweils entsprechenden Gruppen, Klassen und Unterklassen gefasst (DESTATIS 2008b: 104ff.). Von einer deutlich breiteren Definition des Baugeschehens gehen hingegen die im folgenden Abschnitt zitierten Berechnungen des Bauvolumens durch das DIW aus. Erfasst wird hier die gesamte inländische Bauleistung unter Berücksichtigung nicht nur der Leistungen des Bauhaupt- und des Ausbaugewerbes, sondern insbesondere auch der baurelevanten Leistungen des Verarbeitenden Gewerbes, der Architektur- und Planungsleistungen sowie der Eigenleistungen der Investoren (DIW o.J.)

Auch andere Abgrenzungen sind möglich und in bestimmten Kontexten sinnvoll (vgl. die Diskussion in Syben 1999: 11ff. sowie IW Consult GmbH 2008: 15ff., ferner BBB-Bau, GK-Bau). So könnte z.B. die in der Bau- und Immobilienwirtschaft zu beobachtende Tendenz zur ganzheitlichen Betreuung und Instandhaltung von **Bauwerken den Gedanken nahelegen, auch die neue „Branche“, des traditionellen Spezialisierungsmuster durchbrechenden Facility Managements** und damit zumindest einen erheblichen Teil der Immobilienwirtschaft den bauwirtschaftlichen Aktivitäten zuzurechnen. Die Entscheidung darüber, ob solche oder andere Abgrenzungen vorgenommen werden, sollte in erster Linie vom Zweck der jeweiligen Untersuchung abhängig gemacht werden.

Wir halten uns in der vorliegenden Arbeit an die von der Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2008) vorgegebene enge Definition des Baugewerbes. Die Gründe für die sich in dieser Abgrenzung des Marktfelds ausdrückende Präferenz liegen darin, dass erstens das Baugewerbe im engeren Sinn eine klassische Domäne des Handwerks ist, in der die handwerklichen Bauberufe ihr Betätigungsfeld finden, dass sich zweitens dieser Bereich hinsichtlich der ausgeübten Tätigkeiten relativ homogen darstellt und er drittens nach Umsatz und Beschäftigung das wichtigste Betätigungsfeld des Handwerks überhaupt bildet.

Weiter gefasste Definitionen des Marktfelds würden dagegen solche Bereiche einschließen, in denen Handwerksunternehmen nicht oder nur am Rande aktiv sind. Mit architektonischer und Ingenieurplanung z.B. sind Handwerksunternehmen gemeinhin nicht befasst, obwohl es auch hier natürlich, wie die Wirtschaftszweigdaten der Handwerkszählung 1995 zeigten, Ausnahmen von der Regel gibt. Eine wichtige Rolle spielen baunahe Aktivitäten allerdings auch in den Investitionsgüterhandwerken, insbesondere bei den Metallbauern. Wir haben uns entschieden, die letzteren unter den Technischen Investitionsgüterhandwerken anzusprechen, da sie zum Teil auch in erheblichem Maße als Zulieferer für industrielle Investitionsgüterhersteller aktiv sind.

Grundlegende Gemeinsamkeiten der Bauaktivitäten rechtfertigen es, trotz der Pluralität der zu erbringenden Bauleistungen von der Existenz eines wenn auch nicht einheitlichen, so doch in seinen wesentlichen Teilen zusammenhängenden Bauproduktmarktes **bzw. eines Marktfeldes „Bau/Ausbau“** zu sprechen. Auf der Anbieterseite dieses Marktfeldes agiert eine Vielzahl von Unternehmen unterschiedlichster Größenordnung, die sich hinsichtlich der von ihnen angebotenen Leistungspalette, der Komplexität ihrer Binnenorganisation und ihrer Einbindung in die bauwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten voneinander unterscheiden. Auf der Nachfrageseite des Marktfeldes steht diesen Unternehmen eine breite Fülle unterschiedlicher Nachfrager gegenüber, die sich – die Verhältnisse vereinfachend – drei funktionalen Nachfragegruppen zuordnen lassen, nämlich (i) dem privaten Wohnungsbau, (ii) dem Wirtschaftsbau sowie (iii) dem öffentlichen Bau.

Die Heterogenität der im Baugewerbe zu erbringenden Leistungen macht eine Spezialisierung der am Bau mitwirkenden Personen auf einen Kreis artverwandter Aktivitäten sinnvoll und angesichts der für die kompetente Ausführung der übernommenen Aufgaben zu erwerbenden Kenntnisse und Fertigkeiten auch erforderlich. Im Baugeschäft aller Industriegesellschaften haben sich in einem langen evolutionären Prozess Systeme der beruflichen Spezialisierung und Qualifikation herausgebildet, die sich zwar im Detail stark voneinander unterscheiden können, aber doch in den grundlegenden Zügen starke Ähnlichkeiten untereinander aufweisen.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Bei der konkreten Ausprägung der bauberuflichen Spezialisierungen spielten institutionelle Faktoren wie z.B. die Handwerksordnung in den deutschsprachigen Ländern eine erhebliche Rolle.

Das Baugewerbe unterscheidet sich vom Verarbeitenden Gewerbe dadurch, dass die zu erbringenden Leistungen überwiegend an dem von den Bauherren zu bestimmenden Ort des zu errichtenden Bauwerks erbracht werden. Es ist mithin **„Bereitstellungswerbe“** (Syben 1999: 59ff.). Zwar wird in Teilen der Bauwirtschaft ein allmählich zunehmender Teil der Bauelemente industriell vorgefertigt. Zu dem von manchen Beobachtern erwarteten breiten Durchbruch industrieller Fertigbauweisen im Wohnungsbau ist es allerdings im 20. Jahrhundert nicht gekommen. Eine Überbetonung industrieller Produktionsmethoden im Bauwesen der ehemaligen Planwirtschaften Mittel- und Osteuropas hat unübersehbare negative Konsequenzen für die Qualität der entstehenden Bauten (sog. Plattenbauten) und des durch sie konstituierten Wohnumfelds gehabt.

Eine Besonderheit der im Marktfeld Bau/Ausbau dominierenden Marktbeziehungen besteht darin, dass es sich bei den zu errichtenden Bauten überwiegend um Unikate handelt, die sich zumeist nur in einem zeitaufwändigen Bauprozess realisieren lassen. Die Auftraggeber investieren in den meisten Fällen erhebliche finanzielle Mittel in ihr Bauprojekt und auch für viele Auftragnehmer – zumal wenn es sich um kleinere Firmen handelt, geht es um Projekte, deren erfolgreiche Realisierung erhebliche Bedeutung für das wirtschaftliche Wohlergehen des eigenen Unternehmens hat.

Die Auftraggeber investieren daher zwangsläufig einen erheblichen Vertrauensvorschuss in das mit dem Bauprojekt beauftragte Unternehmen. Sie verfügen, sofern es sich nicht um erfahrene professionelle Investoren handelt, in den meisten Fällen nicht über solide Kenntnisse über die Qualitäten, Schwächen wie Stärken, des Auftragnehmers. Von einer grundsätzlichen Informationsasymmetrie zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber ist somit bei vielen, zumal bei größeren Bauprojekten auszugehen. Die Hinzuziehung erfahrener Mittler, wie eines mit der Planung und Überwachung beauftragten Architekten, kann die hieraus resultierenden Risiken zwar mindern, aber nicht ganz eliminieren, zumal sich das Problem der Informationsasymmetrie auch zwischen Auftraggeber und Architekt stellt.

Die Abfassung präziser Verträge über die zu erbringenden Leistungen ist im Baugewerbe sowohl für die Kunden als auch für die ausführenden Bauunternehmen vor diesem Hintergrund von größter Bedeutung. Allerdings zeigen die in der Praxis immer wieder auftauchenden Konflikte zwischen Bauherren und Bauunternehmen, dass auch scheinbar perfekte Verträge keine Garantie gegen im Verlauf der Projektrealisierung aufkommende Konflikte bieten können (zur Thematik Ganten 1997).

Auch Auftraggeber aus öffentlicher Verwaltung und Wirtschaft müssen sich dem Problem des schwer beherrschbaren Risikos großer Bauprojekte stellen, obgleich sie eigentlich über die finanziellen Mittel verfügen müssten, die für eine Eindämmung der sich hier stellenden Risiken erforderliche Expertise auf dem Markt einzukaufen. Die spektakulären Fälle des derzeit (2012) noch unvollendeten Berliner Großflughafenprojekts, der Hamburger Elbphilharmonie und die Kalamitäten beim Ausbau des Kölner U-Bahn-Netzes (Einsturz des Stadtarchivs) sind geeignet, eine realistische Vorstellung von Natur und Umfang des sich in größeren Bauprojekten einstellenden Vertrauensproblems zu vermitteln. Was auf spektakuläre Großprojekte des Baugewerbes zutrifft, trifft - in verkleinertem Maßstab - ebenfalls auf die **Projekte der kleinen „Häuslebauer“ zu.**

3.2.2 Entwicklung von Baunachfrage und -angebot

Als geeigneter Indikator zum Ausweis der Entwicklung von Angebot und Nachfrage im Marktfeld Bau/Ausbau bietet sich das Bauvolumen an. Wir wenden uns zunächst der Nachfrage- und im Anschluss daran der Angebotsseite des Baumarktes zu.

In den Tabellen 3.1 und 3.2 werden die Ergebnisse der Berechnungen des DIW zum Bauvolumen nach Baubereichen (Tabelle 3.1) und nach Produzentengruppen (Tabelle 3.2) zusammengefasst dargestellt. Das Bauvolumen fasst die jährlich erbrachte Bauleistung aller im weiteren Sinn mit Bauaktivitäten befassten Produzenten - einschließlich der geschätzten Eigenleistungen privater Investoren - zusammen. Es vermittelt einen authentischen Eindruck vom Umfang und Entwicklungstrend des Bageschehens und den auf der Nachfrage- wie auf der Angebotsseite gegebenen Strukturen. Es enthält im Gegensatz zum baugewerblichen Umsatz keine Doppelzählungen der Leistungen von Unterauftragnehmern in Bauprojekten. Enthalten ist dagegen im Unterschied z.B. zur Handwerkstatistik die Mehrwertsteuer (Bartholmai 1994: 8ff., DIW o.J.).

Das Bauvolumen ist viel breiter abgegrenzt als das Baugewerbe in unserem Sinne. Der Begriff schließt nicht nur die gerade erwähnten Eigenleistungen von Bauherren ein, sondern auch die baunahen Aktivitäten der Industrie sowie die Planungsleistungen der Architekten und Ingenieure. Der direkte Schluss vom Bauvolumen auf den Umfang der Aktivitäten des Baugewerbes ist also nicht möglich. Der Indikator Bauvolumen vermittelt indessen trotz seiner weiteren Abgrenzung einen authentischen Eindruck vom Entwicklungstrend von Angebot und Nachfrage im Baugewerbe.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Tabelle 3.1
Entwicklung des Bauvolumens in Deutschland nach Baubereichen, 1994–2011
Zu jeweiligen Preisen

	Gesamt	Wohnungs- bau	Wirtschafts- bau	Öffentlicher Bau	Gesamt	Wohnungs- bau	Wirtschafts- bau	Öffentlicher Bau
	in Mill. €				in %			
1994	292.081	152.145	89.972	49.963	100,0	52,1	30,8	17,1
1995	298.548	158.685	90.836	49.028	100,0	53,2	30,4	16,4
1996	286.656	156.230	84.384	46.042	100,0	54,5	29,4	16,1
1997	278.419	153.807	80.344	44.268	100,0	55,2	28,9	15,9
1998	267.963	148.438	77.052	42.473	100,0	55,4	28,8	15,9
1999	280.020	156.890	79.340	43.790	100,0	56,0	28,3	15,6
2000	275.300	153.550	78.430	43.320	100,0	55,8	28,5	15,7
2001	262.395	144.632	76.149	41.614	100,0	55,1	29,0	15,9
2002	248.536	136.370	71.766	40.400	100,0	54,9	28,9	16,3
2003	240.740	133.627	68.671	38.442	100,0	55,5	28,5	16,0
2004	237.661	132.889	67.828	36.944	100,0	55,9	28,5	15,5
2006	231.572	126.808	68.602	36.162	100,0	54,8	29,6	15,6
2006	247.469	134.982	74.360	38.127	100,0	54,5	30,0	15,4
2007	264.028	142.019	81.649	40.360	100,0	53,8	30,9	15,3
2008	276.235	144.566	89.653	42.016	100,0	52,3	32,5	15,2
2009	272.548	143.356	86.063	43.129	100,0	52,6	31,6	15,8
2010	283.301	151.771	87.363	44.167	100,0	53,6	30,8	15,6
2011	306.715	166.146	95.350	45.219	100,0	54,2	31,1	14,7

Quelle: Zusammengestellt und errechnet nach: Bartholmai 2001: 9ff., Bartholmai 2002: 781, DIW 2011: 52ff., DIW 2012: 50ff.

Die in den Tabellen 3.1 und 3.2 enthaltenen Zeitreihen zum nominalen Bauvolumen lassen starke Schwankungen dieser Größe im Zeitablauf erkennen. Da der Preisauftrieb im Baugewerbe im betrachteten Zeitraum vergleichsweise gering war (1994–2011: Neubau von Wohngebäuden, 1,1% pro Jahr, Instandhaltung von Mehrfamiliengebäuden: 1,5% pro Jahr, SVR), beeinträchtigt der aus der Preisentwicklung resultierende Verzerrungseffekt zumindest die Relationen zwischen den Baubereichen (Tabelle 3.1) bzw. den Produzentengruppen (Tabelle 3.2) nicht ernsthaft. Zu erkennen ist, dass sich das Baugeschehen nach dem 1995 erreichten Höhepunkt auf eine etwa 10 Jahre andauernde Talfahrt begeben hat. In der zweiten Hälfte der 2000er hat die Baukonjunktur wieder deutlich angezogen.

2011 wurde erstmals der nominale Höchstwert des Bauvolumens von 298,5 Mrd. € überschritten (306,7 Mrd. €). Preisbereinigt lag der Wert von 2011 – bei einer Preissteigerungsrate von 1,5% p.a. – mit 241,6 Mrd. € allerdings noch sehr weit unter dem Höchstwert von 1995. Bei Wertung dieser Zahlen ist zu berücksichtigen, dass 1995 der Höhepunkt des Baubooms im Gefolge der Wiedervereinigung erreicht

worden war. Wir hatten es also mit einer historisch einmaligen Konstellation zu tun, welche die Bauwirtschaft enorm begünstigte.

Die in Tabelle 3.1 abgebildeten Relationen zwischen den Bausparten Wohnungsbau, Wirtschaftsbau und öffentlicher Bau haben sich, von kleineren Schwankungen zwischen den Jahren abgesehen, insgesamt nur geringfügig verändert. Hervorzuheben ist allenfalls die Abnahme des prozentualen Anteils des öffentlichen Baus zwischen 1994 und 2011 um 2,4 Prozentpunkte. Diese erklärt sich aus den umfangreichen Bauinvestitionen der öffentlichen Hand zugunsten der Infrastruktur in den neuen Bundesländern nach der Wiedervereinigung.

Tabelle 3.2

Entwicklung des Bauvolumens in Deutschland nach Produzentengruppen, 1994–2011

Zu jeweiligen Preisen

Gesamt	Baugewerbe			Verarbeitendes Gewerbe	Bauplanung, öff. Gebühren	Sonstige Bauleistungen	Anteil des Baugewerbes am Bauvolumen		insgesamt
	Bauhauptgewerbe	Ausbaugewerbe					Bauhauptgewerbe	Ausbaugewerbe	
Mrd. €									in %
1994	292,1	114,1	102,4				39,1	35,0	74,1
1995	298,5	115,1	107,6				38,6	36,0	74,6
1996	286,7	106,1	105,4				37,0	36,8	73,8
1997	278,4	101,9	102,1				36,6	36,7	73,3
1998	268,0	98,3	95,7				36,7	35,7	72,4
1999	280,0	98,2	103,9				35,1	37,1	72,2
2000	275,3	95,2	103,7				34,6	37,7	72,2
2001	262,4	86,3	101,7	25,3	22,8	26,2	32,9	38,8	71,7
2002	248,5	81,1	91,3	23,8	26,8	25,5	32,6	36,7	69,4
2003	240,7	77,3	88,3	23,1	26,2	25,8	32,1	36,7	68,8
2004	237,7	75,0	87,9	23,3	25,6	25,9	31,5	37,0	68,5
2005	231,6	71,4	85,1	24,0	25,4	25,7	30,8	36,8	67,6
2006	247,5	77,0	91,0	25,4	27,1	27,1	31,1	36,8	67,9
2007	264,0	80,3	100,4	26,8	28,8	27,8	30,4	38,0	68,4
2008	276,2	83,4	106,0	29,0	29,1	28,8	30,2	38,4	68,6
2009	272,5	82,1	106,7	25,9	28,7	29,2	30,1	39,2	69,3
2010	283,3	81,3	113,1	27,5	30,6	30,7	28,7	39,9	68,6
2011	306,7	90,3	119,5	30,8	32,9	33,1	29,5	39,0	68,4

Quelle: Zusammengestellt und errechnet nach: Bartholmai 2001: 9ff., Bartholmai 2002: 781, DIW 2011: 52ff., DIW 2012: 50ff.

Wesentlich größere Verschiebungen sind bei den in Tabelle 3.2 abgebildeten Anteilen der Produzentengruppen am Bauvolumen festzustellen: Der Anteil des Baugewerbes an den im Bauvolumen zusammengefassten Bauleistungen ist deutlich zurückgegangen von 74,1% in 1994 auf 68,4% in 2011. Von dieser Entwicklung sind das Bauhauptgewerbe und das Ausbaugewerbe auf sehr unterschiedliche Weise betroffen. Während der Anteil des Bauhauptgewerbes drastisch zurückgegangen ist

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

(-10,4 Prozentpunkte), ist jener des Ausbaugewerbes um 4 Prozentpunkte gestiegen. Dahinter verbirgt sich allerdings ein realer Schrumpfungsprozess der Leistungen beider Sparten des Baugewerbes. Diese lagen zwar im nominalen Ausdruck 2011 über denjenigen von 1994. Preisbereinigt wurde das Niveau von 1994 (102,4 **Mrd. €**) **aber deutlich mit 94,2 Mrd. €** (in Preisen von 1994) unterschritten. Der Abbruchprozess im Bauhauptgewerbe fiel dramatischer **aus. Den 114,1 Mrd. € des Jahres 1994 standen 2011 gerade einmal 71,2 Mrd. € gegenüber.**

Die in der Entwicklung des Bauvolumens zum Ausdruck kommenden globalen Veränderungen von Angebot und Nachfrage haben das Marktgeschehen im Marktfeld Bau/Ausbau in den zurückliegenden Jahren nachhaltig geprägt. Folgen der für viele Unternehmen kritischen Zuspitzung der Konkurrenzsituation auf dem Bauproduktmarkt waren u.a. drastische Beschäftigungsrückgänge, eine in dieser Form in den Nachkriegsjahrzehnten einmalige Flurbereinigung im Unternehmensbestand und umfangreiche organisatorische Wandlungsprozesse im Baugeschehen. Mit diesen Prozessen beschäftigen wir uns in den folgenden Abschnitten. Zunächst geht es um die Position des Handwerks im Marktfeld Bau/Ausbau.

3.2.3 Position des Handwerks

Das Marktfeld Bau/Ausbau ist auch nach der etwa zehnjährigen Abschwungphase der Baukonjunktur in den späten 1990er und frühen 2000er Jahren die wichtigste Domäne des Handwerks. Auf die Handwerkszweige des Bau- und Ausbaugewerbes entfielen gemäß der Unternehmensregistrauswertung Handwerk 2009 mit 304.925²⁰ Unternehmen 53,2% aller Unternehmen des Handwerks (gemäß Anlagen A und B1 zur HwO) und 198,3 Mrd. **€ des Umsatzes des Gesamthandwerks (42,7%)**. Im Bauhandwerk waren am 31.12.2009 40,6% aller im Handwerk tätigen Personen (knapp 2,0 Mill. von 4,9 Mill.) beschäftigt. Bei den SV-Beschäftigten war der Anteil der Bauhandwerke am Gesamthandwerk mit 42,2% sogar noch etwas höher (1,5 Mill. von knapp 3,6 Mill.).

Die Zahl der in der amtlichen Handwerksstatistik erfassten Unternehmen des Baugewerbes hat sich zwischen 1995 und 2009 von rd. 233 Tausend deutlich erhöht auf rd. 305 Tausend. Zwar sind diese Zahlen aufgrund der veränderten Erhebungspraktiken zwischen den Großzählungen des Handwerks (Vollerhebung per direkter Befragung vs. Auswertung von Verwaltungsdaten) sowie aufgrund des Wechsels der Wirtschaftszweigsystematik (von WZ 1993 zu WZ 2008) nur bedingt miteinander vergleichbar. Den Trend zu kleineren Unternehmen geben sie aber trotzdem korrekt wider.

²⁰ Nicht in dieser Zahl enthalten sind rd. 100.000 Kleinstunternehmen des Bauhandwerks, die, **obwohl in die Handwerksrolle eingetragen, wegen zu geringen Umsatzes (<17.501 €) und fehlender SV-Beschäftigter nicht im Unternehmensregister verzeichnet sind.**

Tabelle 3.3. zeichnet die Entwicklung von Umsatz und Beschäftigung im zulassungspflichtigen Bauhandwerk von 1994 bis 2011 nach. Zu erkennen sind die schon bei Betrachtung des Bauvolumens sichtbaren Beschäftigungs- und Umsatzverluste.

Tabelle 3.3

Entwicklung von Umsatz und Beschäftigung im zulassungspflichtigen Bauhandwerk 1994–2011

Deutschland

Jahr	Umsatz				Tätige Personen	
	Mrd. €, laufende Preise		Mrd. €, Preise von 2005		in 1.000	
	Bauhauptge- werbe	Ausbauge- werbe	Bauhauptge- werbe	Ausbauge- werbe	Bauhauptge- werbe	Ausbauge- werbe
1994	91,7	103,1	88,0	116,1	1.189,9	1.604,5
1995	91,2	105,6	85,8	116,1	1.201,4	1.635,0
1996	85,4	104,0	81,0	113,4	1.121,8	1.586,5
1997	84,4	109,9	81,2	119,1	1.049,8	1.526,0
1998	83,5	104,9	82,0	113,1	998,5	1.480,0
1999	86,2	102,6	85,2	110,3	963,5	1.458,2
2000	84,7	103,5	83,7	110,3	915,8	1.414,1
2001	80,3	101,4	80,2	106,4	836,9	1.331,3
2002	76,7	95,8	77,0	99,5	775,5	1.254,8
2003	74,1	90,4	74,6	93,3	721,0	1.198,6
2004	71,1	113,0	71,2	115,1	682,8	1.166,2
2005	68,0	106,3	68,0	106,3	641,4	1.128,4
2006	75,1	108,6	73,6	106,4	638,7	1.125,5
2007	75,1	114,5	71,1	108,2	650,1	1.142,4
2008	73,2	114,8	67,4	105,4	644,5	1.182,2
2009	72,7	113,1	66,4	102,2	653,6	1.176,6
2010	73,1	118,9	66,4	105,8	656,3	1.179,0
2011	81,8	130,3	72,6	112,9	663,1	1.192,2

Quellen: DESTATIS, Daten zur HWZ 1995 und zu den Unternehmensregistrauswertungen Handwerk 2008 und 2009, Baupreisstatistik; eigene Berechnungen.

Die in der Bauvolumensstatistik enthaltenen Leistungsziffern des Baugewerbes sind mit dem baugewerblichen Umsatz des Handwerks nicht direkt vergleichbar. Letztere enthalten einerseits Doppelzählungen, welche durch den im Baugewerbe weit verbreiteten und tendenziell zunehmenden Einkauf von Fremdleistungen anderer Bauunternehmen bedingt sind. Andererseits weisen sie den Umsatz der Bauunternehmen ohne Mehrwertsteuer aus. Per Saldo fielen die Leistungen des Bauhandwerks deutlich niedriger aus als in der Handwerksstatistik ausgewiesen, da der Anteil der Nachunternehmerleistungen am baugewerblichen (Brutto-) Umsatz

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

denjenigen der Umsatzsteuer weit übersteigt. Gehen wir davon aus, dass der baugewerbliche (Netto-) Umsatz jeweils um 20% zu reduzieren wäre, um das Äquivalent zur baugewerblichen Leistung des Bauvolumens zu erhalten, so hätte sich der Anteil des Handwerks an der Leistung des Baugewerbes von 72,0% (1994) auf 80,9% (2011) erhöht.

3.2.4 Marktstrukturen und Wettbewerb²¹

Die Spezialisierung der Bauberufe setzt eine wie auch immer geartete Form der Kooperation der am Bau Beteiligten bei der Realisierung komplexerer Bauprojekte voraus. Die herbei zu lösenden Koordinationsaufgaben können sowohl auf innerorganisatorischer als auch auf interorganisatorischer Basis gelöst werden. Im ersten Fall hält ein Unternehmen selbst die unterschiedlichen für die Realisierung des Bauprojekts notwendigen Kompetenzen bereit, kann also zwecks Realisierung des Auftrags auf das eigene Ressourcenportfolio zurückgreifen, ohne dabei fremde Hilfe in Anspruch nehmen zu müssen. Im zweiten Fall wirken unterschiedliche Unternehmen, die jeweils über einen Teil der geforderten Kompetenzen verfügen, zusammen, um das dann gemeinsame Projekt zu realisieren.

Ob für die zu erbringende Koordinationsleistung eher durch eine größeres Unternehmen erbracht wird, welches die einschlägigen Kompetenzen unter seinem Dach vereint, oder durch einen Kooperationsverbund von voneinander unabhängigen Unternehmen hängt aus institutionenökonomischer Sicht von den relativen Transaktionskosten der einen wie der anderen Lösung ab. Faktisch spielen aber auch solche Faktoren eine Rolle, die sich modelltheoretischen Betrachtungen weitgehend entziehen wie z.B. Einflüsse des Rechtssystems – Gesellschaftsrechts, rechtliche Regelungen des Marktzugangs, Regelungen des Arbeitsrechts – und pfadabhängiger gesellschaftlicher und kultureller Konventionen.

Kooperationsverbünde im Baugewerbe nehmen vielfältige, im Zeitablauf stark wandelbare Gestalten an. Sie werden in der Regel auf temporärer Basis – für die Realisierung eines Bauprojekts – gebildet, können aber auch im Rahmen wiederholter oder dauerhafter Kooperationsbeziehungen realisiert werden. Sie unterscheiden sich nach dem Grad ihrer Formalisierung und danach, inwieweit ihnen ein hierarchisches Element in Gestalt der Dominanz eines Kooperationspartners gegenüber den anderen innewohnt.

Bei allen Bauaktivitäten stellt sich die Herausforderung, die Schnittstellen zwischen den am Baugeschehen beteiligten Einzelgewerken so zu organisieren, dass möglichst geringe Reibungsverluste auftreten und alle am Baugeschehen Beteiligten

²¹ Teile dieses Abschnittes zum Marktfeld Bau/Ausbau wurden in Absprache mit dem Auftraggeber bereits vorab veröffentlicht. Vgl. Dürig 2011: 45–102.

ten in „optimaler“ Weise zusammenwirken. Arbeitsgemeinschaften sind im Bau bei größeren Projekten seit jeher ein Instrument zur Erbringung der hier notwendigen Koordinationsleistungen. In den zurückliegenden Jahrzehnten setzten sich bei größeren Projekten zunehmend hierarchische Organisationsmodelle durch, die durch ein- oder mehrstufige Subvertragsbeziehungen gekennzeichnet sind. Eine besondere Rolle spielen hierbei Generalunternehmer- und Generalübernehmermodelle, bei denen ein in der Regel größeres Unternehmen alleiniger Vertragspartner des Bauherren wird, die Organisation des Projekts übernimmt und einen Teil der Leistungen (Generalunternehmen) bzw. alle Leistungen (Generalübernehmer) durch andere Unternehmen ausführen lässt, zu denen er selbst in einem Werkvertragsverhältnis steht. Die starke Stellung der zentralen Unternehmen in einem solchen Organisationskonstrukt verweist die Unterauftragnehmer in eine relativ abhängige Position. Zugleich erhalten aber auch kleinere Unternehmen in solchen Vertragsverhältnissen die Chance, sich in größeren Bauprojekten zu engagieren, die sie allein nicht schultern könnten. Einseitige Urteile über Vorzüge und Nachteile solcher Konstruktionen sind also nicht angebracht.

Das Bauen entzieht sich trotz Zunahme modularer Baukonstruktionen nach wie vor in weiten Teilen einer Standardisierung und Industrialisierung. Trotz der Existenz einiger sehr umsatzstarker Bauunternehmen, die sich weit über die Grenzen Deutschlands hinaus betätigen, dominieren auf den Baumärkten mittlere und kleine Unternehmen.

Die Unternehmen sehen sich mit abnehmenden Wachstumsraten und in Teilen mit Überkapazitäten konfrontiert (Bosch, Zühlke-Robinet 2000: 22f sowie Syben 1999: 47f.). Dies hat einen erhöhten Preiswettbewerb zur Folge. Die Nachfrage nach Neubauten insbesondere im Wohnungsbau ist seit Jahren rückläufig. Dies gilt in besonderem Maße für den Mietwohnungsbau. Selbst das für kleinere Bauunternehmen so bedeutsame Segment des Einfamilienhausbaus hat in den letzten Jahren deutliche Einbußen zu verzeichnen. Sieht man davon ab, dass aufgrund gesetzlicher Maßnahmen (Auslaufen von Förderprogrammen und Einschränkung von Abschreibungsmöglichkeiten) im Jahre 2004 eine kleine Belebung zu verzeichnen war, dann ist die Zahl der neu errichteten Einfamilienhäuser von 135.257 (Jahr 2002) kontinuierlich auf 78.885 (2008) zurückgegangen (DESTATIS 2009c).

Der Bauerstellungsprozess erfolgt durch das Zusammenwirken von einer Vielzahl von Akteuren (Bauherren, Architekten, Ingenieure, Generalunter- oder Generalübernehmer, Bauunternehmen und Behörden), deren Beziehungen durch rechtliche Vorschriften und geschlossene Verträge geregelt sind. Hierdurch entsteht das Problem der Koordination und Abstimmung an den Schnittstellen. Je mehr Akteure eingebunden sind, desto komplizierter und konfliktträchtiger ist der Planungs-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Koordinations- und Abstimmungsprozess (Heilfort 2003). Hinzu kommt, dass komplizierte Haftungs- und Gewährleistungsfragen entstehen können. Deshalb ist der **Wunsch der Bauherren verständlich, Bauleistungen „aus einer Hand“ angeboten zu bekommen**. Die Anbieter von Bauleistungen haben hierauf reagiert und neue Organisationsformen des Bauens entwickelt, die zu Veränderungen der Marktstrukturen beigetragen haben.

Es haben sich neue Muster der betrieblichen Spezialisierung im Baugewerbe herausgebildet, die sich ebenso wandeln wie die vorherrschenden Formen der Koordination baugewerblicher Aktivitäten. Das Subvertragsunternehmertum findet dabei in der deutschen Bauwirtschaft zunehmend Verbreitung. Viele große Bauunternehmen verlegen sich stärker auf koordinierende Aktivitäten bzw. betätigen sich – weit über die Grenzen des konventionellen Baugeschäfts hinaus – als Immobiliendienstleister (Facility Management).

Die koordinierenden Bauleiterfunktionen werden nicht nur von größeren Handwerksunternehmen, sondern auch von Bauträgern, Architekten, Polierern oder auch Immobilienkaufleuten **übernommen. Folgende „Modelle“ lassen sich unterscheiden** (Gralla 1997 und Blecken, Schriek 2000):

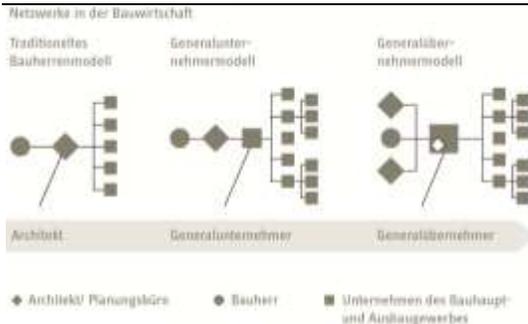
Traditionelles Bauherrenmodell

Bei der traditionellen Auftragsvergabe beauftragt der Bauherr einen Architekten, Pläne und Bauanträge für ein Bauvorhaben zu erstellen. Dieser ist dann auch für die Umsetzung der Bauleistung verantwortlich. Der Architekt ist die Schlüsselfigur in dem gesamten Bauerstellungsprozess und Bindeglied zwischen Auftraggeber und bauausführenden Unternehmen.

Generalunternehmermodell

Im Gegensatz zum traditionellen Bauherrenmodell wird im Generalunternehmermodell eine Trennung zwischen Planung und Ausführung vollzogen. Die Bauerstellung wird vom Generalunternehmer organisiert. Diese vereinbart mit dem Bauherrn bzw. dem Architekten, dass er (Teil-)Leistungen weiter an Sub- oder Nachunternehmer vergeben darf. Der Generalunternehmer übernimmt in diesem Fall die volle Verantwortung für die gesamte Umsetzungsleistung (Schaubild 3.2).

Schaubild 3.2
 Generalunternehmer und Generalübernehmer in der Bauwirtschaft



Eigene Darstellung.

Generalübernehmermodell

Baufirmen (auch handwerkliche), Immobiliengesellschaften, Bauträgergesellschaften sowie Managementfirmen können auch als Generalübernehmer auftreten. Sie erbringen keine eigenen Bauleistungen, sondern geben sämtliche Ausführungsleistungen, einschließlich Planungs- und Ingenieuraufgaben, außer Haus. Bauherr bleibt jedoch der Auftraggeber. Der Auftraggeber hat den Vorteil, dass er für die gesamte Ausführung nur einen Bauvertrag abzuschließen hat. Der Bauherr überträgt die gesamten Koordinationsaufgaben dem Generalübernehmer, mit dem – und nur mit dem – er Kosten und Termine fest vereinbart. Zugleich ist dieser alleiniger Ansprechpartner im Falle der Gewährleistung.

Die Einschaltung von Koordinatoren und Mittler sind eine Reaktion auf den Wunsch der Kunden nach Leistungen aus einer Hand. Die genannten Modelle treten nicht immer in Reinform auf, sondern es gibt zahlreiche Variationen und Mischmodelle (Dürig, Lageman 2003: 55f.) Die Änderungen des Bauherstellungsprozesses haben Einfluss auf die Marktposition der beteiligten Akteure. Insbesondere die kleinen und mittleren handwerklichen Bauunternehmen wie auch die Architekturbüros erhalten ihre Aufträge in diesen Baumodellen immer seltener von den Bauherren direkt sondern von einem der Mittler. Diese bündeln die Nachfrage und **nehmen als Anbieter „schlüsselfertiger Bauleistungen“ eine zentrale und damit auch machtvolle Position auf dem Bauparkt ein.** Für viele kleine und mittlere Unternehmen bedeutet dies, dass sie vor allem dann, wenn sie kein besonderes Profil aufweisen, von einen oder wenigen Generalunter- oder Generalübernehmern

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

abhängig werden können. Dies kann zwar in bestimmten Fällen mit Vorteilen verbunden sein, weil es eventuell zu einer Verstetigung der Beschäftigung kommen mag und auch eine regelmäßige Geschäftsbeziehung zu einem Auftraggeber Koordinations- und Abstimmungsprozesse erleichtert. Dennoch droht einigen Handwerksbetrieben, die sich in erheblichem Maße auf die Rolle als Subunternehmer einlassen, dass sie möglicherweise den Kontakt zu den (potenziellen) Bauherren verlieren. Eine mögliche Polarisierung der Angebotsseite könnte die Folge sein (Tabelle 3.4).

Tabelle 3.4

Nachfrage- und angebotsseitige Marktentwicklungen im Baugewerbe

Aktuelle Marktentwicklungen

Nachfrageseitige Anforderungen

- **Forderung nach Bauleistungen „Alles aus einer Hand“**
 - **Preis versus Qualität, Modelle eines „garantierten Maximalpreises“ (GMP-Modell)**
 - Pünktlichkeit
 - Sauberkeit
 - Verbesserte Abstimmung zwischen der Gewerken
 - Beratungsanforderungen (Aufklärungs- und Mitteilungspflichten)
 - Ausschreibungen/VOB
 - Vordefinition/Leistungsbeschreibung
 - Bauregulierung, Vorschriften, Normierung
 - Präqualifikation, Referenzen
 - Garantieleistungen
-

Reaktion auf Anbieterseite

- Modulbauweise, Technisierung des Bauerstellungsprozesses
 - Spezialisierung
 - Strukturwandel der Anbieterseite (Tendenz zu Kleinbetrieben, die unter dem Dach von koordinierenden Firmen arbeiten).
 - Generalunternehmer, Generalübernehmer als Marktorganisatoren
 - Aggressiver Preiswettbewerb bei Standardbauwerken
 - Vertragliche Absicherung, Zahlung nach Baufortschritt (Forderungssicherungsgesetz),
 - Stärkere Orientierung der Bauunternehmen zum Ausbau
 - Wachsende Bedeutung des Aspekts Energieeffizienz von Gebäuden
-

Problemfelder

- Verrechtlichung der Beziehungen zwischen Bauherr und Bauunternehmen (Vertragsrecht, Leistungsbeschreibung, Leistungszurückhaltung, Zahlungsverzug etc.)
 - Schwarzarbeit, illegale Beschäftigung, Korruption
 - Vertrauensverlust aufgrund unseriöser Praktiken einiger Marktakteure
 - Hierarchische Strukturen, Abhängigkeitsverhältnisse kleiner Baubetriebe
 - Schnittstellenproblematik (Abstimmung unterschiedlicher Gewerke)
-

Quelle: Dürig 2011: 84.

Ein Faktor, der neuerdings stärker ins Marktgeschehen des Bauproduktmarktes eingreift, ist die Vermittlung von Bauleistungen über hieraus spezialisierte Internetbroker. Es handelt sich bei den vermittelten Bauleistungen – gemessen an dem ansonsten im Bauhauptgewerbe üblichen – vornehmlich um Aufträge geringeren Umfangs, die überwiegend dem Ausbaugewerbe zuzurechnen sind. Zwar ist das dabei umgesetzte Marktvolumen derzeit noch recht gering. Angesichts der überraschenden Dynamik des Internet-basierten Handels in solchen Marktbereichen, in denen man dies früher gemeinhin eher für unwahrscheinlich gehalten hätte, verdient das Faktum des Vordringens der Internetvermittlung ins Baugewerbe Aufmerksamkeit. Wie gehen daher im folgenden Abschnitt im Rahmen eines Exkurses ausführlicher auf unsere baurelevanten Ergebnisse der Auswertung der Daten der Internetplattform MyHammer.de ein.

3.2.5 Exkurs: Vermittlung von Bauleistungen über die Internetplattform MyHammer.de

Im Exkurs zum Umgang des Handwerks mit Web 2.0 – Angeboten wurde bereits erläutert, dass derzeit die internetbasierte Auktionsplattform MyHammer.de insbesondere von Privathaushalten genutzt wird, um vorwiegend bauhandwerkliche Leistungen auszuschreiben, welche ein eher moderates Auftragsvolumen aufweisen. Der Komplettbau eines Wohnhauses ist in unserem Datensatz nicht erhalten, jedoch – obwohl nur in geringer Zahl – der Umbau von Teilen eines Ein-Familien-Hauses. Sehr begehrt sind Dachdeckerarbeiten, der Umbau eines Badezimmers, die Reparatur oder Installation von Heizungs-/Wasser-/Sanitärsystemen und Renovierungsarbeiten aller Art. Somit ist es an dieser Stelle interessant, nochmals ein Blick auf die neue Wettbewerbsarena Internet zu werfen, um zu eruieren, wie sich dort die Handwerksunternehmen des Bau- und Ausbaugewerbes bisher positioniert haben.

Dazu beziehen wir uns wiederum nur auf jene Auktionsfälle, bei denen (a) die Leistungen wirklich eindeutig dem Bau-/Ausbaubereich zuzuordnen sind und (b) alle Akteure mit ihren Qualifikationen, Standorten und Objekt-/Stückpreisen erfasst wurden. Tabelle 3.5 zeigt an in welchem hohem Maß der Bestand an Anbietern/Unternehmen der Internetplattform MyHammer.de von der Bau-/Ausbaubranche bestimmt wird.

Rund 83% aller Anbieter für handwerkliche Leistungen sind im Marktfeld Bau/Ausbau aktiv. Dabei beträgt der Anteil der Meisterbetriebe wie der Gesellenbetriebe im Bau-/Ausbaubereich jeweils rund 90%.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Tabelle 3.5

Teilnahme von Unternehmen am Bieterverfahren („Anbieter“) für alle und für
 bauhandwerkliche Leistungen (basierend auf erfassbaren Handwerksaufträgen
 zum Objekt-/Stückpreis)

Unternehmenstyp	Merkmale	Alle Hand- werks- leistungen	Bauhand- werkliche Leistungen	Anteil bau- handwerklicher Leistungen in %
Meisterbetrieb	Anbieter mit (notwendigem) Meistertitel	4.322	3.938	91,1
Gesellenbetrieb	Anbieter mit handwerklicher Ausbildung aber ohne (notwendigen) Meistertitel	5.876	5.344	90,4
Andere Unternehmen	Anbieter ohne angezeigte handwerkliche Ausbildung	16.041	12.566	78,3
Insgesamt		26.239	21.848	83,3

Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

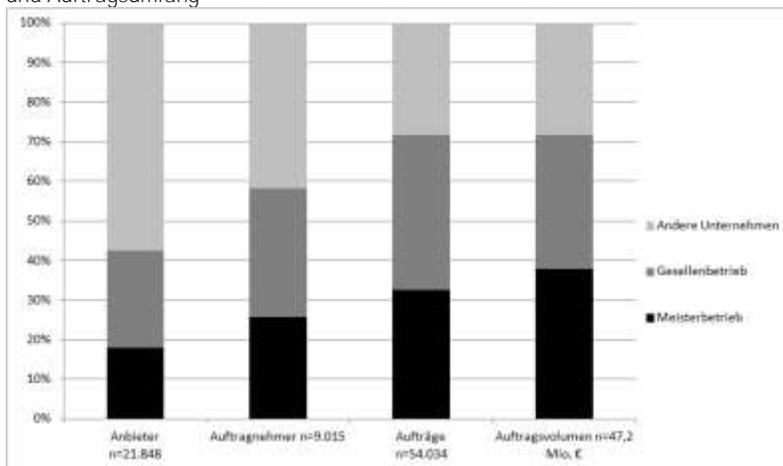
Für die mit Objekt-/Stückpreis erfassbaren Bieterverfahren und daraus folgende Aufträge können wir auch bei bauhandwerklichen Leistungen die Wettbewerbsposition der Unternehmen des Typs Meisterbetrieb anhand der Anteile an der Zahl der Anbieter, Auftragnehmer, Aufträge und dem Auftragsvolumen bestimmen (Schaubild 3.3). Wir erkennen das gleiche Muster wie wir es im Exkurs zur Analyse des MyHammer-Datensatzes mit Bezug zu alle Handwerksleistungen darstellten.

Der Anteil der Meisterbetriebe auf der Stufe der Gebotsabgabe lag im Beobachtungszeitraum bei nur rund 18%. Der Anteil der Meisterbetriebe an der Gesamtzahl der Auftragnehmer entsprach bereits 26%. Hinsichtlich der Anzahl der Aufträge entfallen 32% auf die Meisterbetriebe und gar 38% des gesamten Auftragsvolumens für Bau-/Ausbauleistungen.

Die nichthandwerklich organisierten Wettbewerber (Unternehmenstyp „andere Unternehmen“) zeigt eine gegenläufige Entwicklung. Dem Anteil von 58% an allen Bietern stehen abnehmende Anteile von 42% bei der Zahl der Auftragnehmer und jeweils 28% bei der Zahl der Aufträge bzw. dem eingeworbenen Auftragsvolumen gegenüber.

Schaubild 3.3

Verteilung der über MyHammer.de vergebenen Aufträge nach Anbieterkategorien und Auftragsumfang



Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

Die sog. Gesellenbetriebe können hinsichtlich der Zahl der eingeworbenen Aufträge mit 39% die Meisterbetriebe noch übertrumpfen, halten jedoch hinsichtlich des eingeworbenen Auftragsvolumens nur einen Anteil von 34%, d.h. 4%-Punkte weniger als die Meisterbetriebe.

Somit kann auch für die baurelevanten Handwerksleistungen festgehalten werden, dass die relativ wenigen Meisterbetriebe, die sich bis dato an der internetbasierten Auktionsplattform MyHammer.de aktiv beteiligen, überdurchschnittlich erfolgreich sind.

Bei ihrer Auftragsakquise im Internet agieren die Meisterbetriebe auch im Bau-/ Ausbaubereich erheblich effizienter als die Konkurrenz. Die Tabelle 3.6 stellt die Quote aus abgegebenen Bewerbungen und erhaltenen Aufträgen dar.

Im Durchschnitt müssen Unternehmen in 14 verschiedenen Verfahren Gebote abgeben, um in einem Bieterverfahren erfolgreich zu sein. Die Quote der Gesellenbetriebe entspricht diesem Durchschnittswert. Dagegen müssen Meisterbetriebe im Durchschnitt nur 12 Angebote anfertigen, um einen Auftrag zu erhalten, während bei der nichthandwerklich organisierten Konkurrenz die Quote bei 16 liegt.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Tabelle 3.6

Verhältnisse von abgegebenen Angeboten und erhaltenen bauhandwerklichen Aufträgen

Unternehmenstyp	Bauhandwerksleistungen		
	Gebote	Aufträge	Quote
Meisterbetrieb	211.307	17.560	12,0
Gesellenbetrieb	295.989	21.177	14,0
Andere Unternehmen	243.540	15.297	15,9
Alle Anbieter	750.836	54.034	13,9

Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

Die Tabelle 3.7 rundet das Bild von den relativ erfolgreichen Meisterbetrieben ab. **Bei größeren Aufträgen mit einem Volumen von über 1.000 € weisen sie die höchsten Anteile auf. Sie betragen 39% bei Aufträgen zwischen 1.000 und 5.000 € sowie 37% bei Aufträgen über 5.000 €.** Die Gesellenbetriebe verfügen im Bereich der Aufträge zwischen 200 und 1.000 € über die höchsten Anteile. Die sog. Anderen Unternehmen nehmen nur bei den sehr kleinen Aufträgen – mit einem Volumen bis 100 € – einen Spitzenplatz mit einem Anteil von 35% ein.

Tabelle 3.7

Auftragsvergaben für bauhandwerkliche Leistungen nach Vergabepreis und Qualifikation der Anbieter (erfassbare Aufträge zum Objekt-/Stückpreis)

Vergabepreis	Erfolgreiche Vergaben	Meisterbetrieb	Gesellenbetrieb	Andere Anbieter
bis 100€	11.023	32%	33%	35%
101 bis 200€	8.989	30%	38%	32%
201 bis 500€	16.261	29%	43%	28%
501 bis 1000€	8.525	35%	42%	23%
1001 bis 5000€	8.343	39%	39%	22%
über 5000€	1.027	38%	27%	35%
Gesamt	54.168	33%	39%	28%

Quelle: Datensatz der MyHammer AG Berlin gültig für den Zeitraum 01.07.09–30.06.10.

3.2.6 Szenarien möglicher zukünftiger Entwicklungen im Marktfeld Bau/Ausbau²²

Folgende ausgewählte, voraussichtliche Auswirkungen von Megatrends auf die Handwerke im Marktfeld Bau und Ausbau lassen sich hervorheben (s. Tabelle 3.8).

Das Bau- und Ausbauhandwerk ist in zahlreiche Handwerkszweige untergliedert. Neben den eindeutig dem Baugewerbe zuzuordnenden Handwerken der Anlage A der Handwerksordnung (HwO) sind auch andere Gewerke wie z.B. Schornsteinfeger, Metallbauer, Kälteanlagenbauer, Klempner, Installateure und Heizungsbauer, Elektrotechniker oder Tischler mehr oder minder dem Bauwesen zumindest nahe stehend. Hinzu kommen Handwerke der Anlagen B1 und B2 der HwO, die ebenfalls mit Bau und Ausbau zu tun haben (z.B. Parkettleger, Rollladen- und Jalousiebauer, Raumausstatter).²³ Kurzum: für das Handwerk ist das Bauwesen eine Domäne. Von der Entwicklung des Marktes für Bauleistungen gehen mithin beträchtliche Wirkungen auf das Gesamthandwerk aus. Dies liegt unter anderem daran, dass sich das Bauen trotz Zunahme modularer Baukonstruktionen nach wie vor in weiten Teilen einer Standardisierung und Industrialisierung entzieht.²⁴ Dies gilt insbesondere für das Ausbaugewerbe.

Die beschriebenen Modelle bewirken eine Hierarchisierung der Organisationsform des Bauens. Durch Bündelung von Nachfragemacht entstehen regional machtvolle Marktakteure, die über Grundstücksankauf und -verkauf, Vertragsbeziehung zu den Bauherren, Planung, Finanzierung, Zusammenstellung der beteiligten Bauunternehmen, Beschaffung der Baumaterialien bis hin zur Wartung und Betreuung in hohem Maße Einfluss auf die Bauwirtschaft nehmen. Unter dem Stichwort Facility Management wird versucht, die gesamte Wertschöpfungskette rund um das Gebäude in ein umfassendes Dienstleistungsangebot einzubinden. Diese Koppelung von Angebotsleistungen unter der Regie eines Unternehmens kann durchaus zur Effizienzsteigerung der Bauerstellung und der Gebäudebetreuung beitragen (Blecken, Bielefeld 2005 sowie Dürig, Lageman 2003).

Die koordinierenden und planenden Anforderungen auf den Baustellen haben sich erhöht. Hierdurch hat sich die Trennung in leitende Kernbelegschaften einerseits und ausführende Randbelegschaften andererseits weiter verstärkt. Unter den mit Führungsaufgaben und leitenden Funktionen betrauten Mitarbeitern ist der Anteil

²² Teile dieses Abschnittes zum Marktfeld Bau/Ausbau wurden in Absprache mit dem Auftraggeber bereits vorab veröffentlicht. Vgl. Dürig 2011: 45–102.

²³ Die HwO 2004 verzichtet in den Anlagen auf eine Untergliederung in Gewerbegruppen. Auch dies ist ein Ausdruck dafür, dass eine eindeutige Zuordnung immer weniger möglich und sinnvoll ist.

²⁴ Man spricht in diesem Zusammenhang von der Standortbindung des Bauens bzw. dem Baugewerbe als Bereitstellungsgewerbe. Vgl. Syben 1999: 59f.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

der Fachkräfte und Angestellten deutlich angestiegen. Die Kernbelegschaft eines Bauunternehmens besteht aus qualifizierten Facharbeitern und Ingenieuren, während die ausführenden Tätigkeiten weitgehend den Randbelegschaften bzw. Subunternehmern überlassen werden.

Tabelle 3.8

Mutmaßliche Entwicklungen im Marktfeld Bau

Trends	Mutmaßliche Wirkungen auf die Nachfrage	Mutmaßliche Wirkungen auf das Angebot
Demografie/Alterungsprozesse in der Gesellschaft	Allgemeiner Rückgang der Nachfrage nach Wohnungsbauten. Steigende Nachfrage nach altersgerechten Wohnformen mit entsprechenden Unterstützungseinrichtungen	Intensivierung des Wettbewerbs um ein geringeres Nachfragenvolumen. Spezialisierung im Hochbau auf bestimmte Nachfragesegmente (z.B. Seniorenwohnheime)
Technischer Fortschritt	Zentrale Steuerung der Hauselektrik und der Heizung Automatisierte Lüftungs- und Beschattungssysteme	Modularisierte Bauelemente (z.B. im Sanitärbereich) Neue Werkstoffe, intelligente Bauwerkzeuge, standardisierte Vorfertigung von Bauteilen
Ökologisch nachhaltiges Wirtschaften	Förderung nach energiesparenden und umweltverträglichen Bauformen „gesundes Baues“ durch Verwendung von Baustoffen mit geringen Anteilen an Bauchemie.	Ausweitung des Angebots an Energiesparmaßnahmen in Bauten (Dämmung, Heizsysteme, Abdichtungen, klimaverträgliche Baustoffe etc.)
Globalisierung und Europäisierung	Die Herstellung der vollständigen Arbeitnehmerfreizügigkeit in Europa hat auf das Bauhandwerk deutlich geringere Auswirkungen, als ursprünglich befürchtet.	Wachsender Anteil von Bauunternehmen, die von Migranten geführt werden. Arbeitskräfte aus verschiedenen Kulturen in den Bauunternehmen
Sozio-kultureller Wandel:	Entstehung neuer Wohnformen (Mehr-Generationen-Häuser) Trend zu Kleinfamilien bzw. Singlehaushalten	Ausrichtung des Angebots an bestimmte Kundengruppen.
Informationstechnische Revolution	Verkabelung von Wohngebäuden, störungsfreie Kommunikationsnetze an jedem Punkt im Gebäude, einfache Konnektivität mit Fremdnetzen bzw. mit externen Anschlüssen	Die IKT werden intensiv zur Koordination und Dokumentation der Arbeitsprozesse im Bau eingesetzt.

Eigener Entwurf.

Trends und ihre mutmaßlichen Auswirkungen

Nachfolgend soll untersucht werden, wie sich die zukünftig prägend angesehenen generellen Trends auf das Baugewerbe auswirken und welche strategischen Optionen sich dem Handwerk in diesem Bereich eröffnen (Tabelle 3.9).

Tabelle 3.9
Trends im Bereich Bau- und Ausbauhandwerk sowie ihre mutmaßlichen Auswirkungen auf den Bauproduktmarkt

Ausgewählte erwartete Trends	
Klima- und Umweltprobleme, Zwang zur Energieeinsparung	<ul style="list-style-type: none"> – Weitere Fortschritte im Bereich Niedrigenergiehäuser – Hocheffiziente Heizsysteme unterschiedlicher Bauart – Intelligente Energieverbrauchssteuerung in Gebäuden durch elektrische Überwachungssysteme – Baumaterialien werden hinsichtlich ihrer Umwelt-, Klima- und Energiewirkung weiter verbessert. – Wachsende Bedeutung der Eigenproduktion von Energie (Erdwärme, Sonnenkollektoren, Wasserkraftnutzung, Blockheizkraftwerke etc.) und Einspeisung in das Stromnetz. – Gebäudeenergiepass
Demografie/Alterungsprozesse in der Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> – Rückgang der Neubauaktivitäten – Entleerung von Stadtvierteln – Rückbau der Infrastruktur – Leerstand von Wohnungen – Weitere Verlagerung der Bauaktivitäten zum Bauen im Bestand – Ausbau altengerechter Wohnungen – Bau von Seniorenheimen, Fitnesszentren, Gesundheitszentren – Barrierefreier Zugang zu öffentlichen Einrichtungen – Spezialisierung auf altengerechten Wohnungsbau – Einbau von Fahrstühlen, Treppenliften etc.
Ausgewählte erwartete Trends	
Europäisierung/Globalisierung	<ul style="list-style-type: none"> – Zunehmend internationale Anbieter auf deutschen Märkten; ausländische Subunternehmer – Illegale Beschäftigung, Lohndumping – Arbeitnehmerfreizügigkeit verändert die Zusammensetzung der Belegschaften in den Bauunternehmen. – Europäische Baunormen, Ausschreibungen
noch Tabelle 3.9	
Wissensrevolution	<ul style="list-style-type: none"> – Computergestütztes Planen und Konstruieren – Simulation von Bauvorhaben am Computer – Digitale Kommunikation im Bauerstellungsprozess – Berücksichtigung der IKT-Erfordernisse in Gebäuden (Kanäle, Leitungsschächte) – Intelligente Steuerung des Energieverbrauchs durch automatisierte Regelungen

Quelle: Dürig 2011: 87.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Klima- und Umweltprobleme, Zwang zur Energieeinsparung

2008 betrug der Endenergieverbrauch der privaten Haushalte 27,4 %. Industrie, Gewerbe, Handel und Dienstleistungen verbrauchen 44,4 % und der Verkehr 28 % (AG Energiebilanzen 2011). Ein nicht unerheblicher Teil des Energieverbrauchs entfällt auf Raumwärme, Warmwasseraufbereitung und Elektrogeräte bzw. Beleuchtung. Gerade im Bereich der Bauten gibt es ein beachtliches Einsparpotenzial, das beispielsweise durch Dämmung, effizientere Heizungen, Energiesparlampen sowie durch hochwertige Türen und Fenster genutzt werden kann. Steigende Preise für Heizenergien haben - unterstützt durch staatliche Förderprogramme und durch Vorschriften, wie der Energiepass für Gebäude - dazu geführt, dass in den letzten Jahren Hausbesitzer verstärkt in Maßnahmen zur energetischen Gebäudesanierung und zur Steigerung der Energieeffizienz investiert haben. Hiervon profitieren nicht zuletzt die Unternehmen des Bau- und Ausbaugewerbe. Für sie besteht hier ein umfassendes, lukratives und noch keineswegs ausgeschöpftes Betätigungsfeld.

Der demografische Trend und Konsequenzen für das Baugewerbe

Die demografische Entwicklung führt tendenziell zu einem Rückgang der Baunachfrage. Allerdings sind hier die Auswirkungen nicht eindeutig. Wenn auch die Bevölkerungszahl absolut sinkt, steigt doch die Zahl der Haushalte weiter an.

Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes ist erst ab 2030 mit einem Rückgang Zahl der Haushalte zu rechnen. Weniger Menschen brauchen derzeit also mehr Wohnungen. Im Durchschnitt leben heute 2 Personen je Haushalt. Außerdem steigen die Ansprüche. Das bedeutet, dass die Wohnungsfläche pro Kopf ansteigt. Diese letztgenannten Entwicklungen zeigen, dass die demografische Entwicklung sich nicht eindeutig negativ auf die Baunachfrage auswirkt. Fakt ist jedoch, dass die Baugenehmigungen und Baufertigstellungen seit 2003 tendenziell zurückgehen und Anfang 2009 auf den niedrigsten Stand der letzten 10 Jahren gefallen sind.

Mit dem Rückgang der Bevölkerung sind auch weniger Infrastruktureinrichtungen nötig. Schwimmbäder und Bibliotheken werden nicht nur wegen der Finanznot der Gemeinden geschlossen, sondern auch, weil es hierfür absehbar keinen Bedarf mehr gibt. Die Nachfrage verlagert sich hin zum Bauen im Bestand. Dies haben zahlreiche Hausbesitzer erkannt und investieren in ihre bestehenden Gebäude. Inzwischen entfällt ein größerer Teil des Bauvolumens auf das Bauen im Bestand als auf Neubauten. Das Ausbaugewerbe entwickelt sich daher immer stärker zu einer Domäne der Klein- und Mittelbetriebe des Baugewerbes. Wohngebäude hinsichtlich des Komforts auch für ältere Menschen einzurichten ist ein lohnendes Betätigungsfeld, das im Zuge des demografischen Wandels weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Europäisierung und Globalisierung

Die Internationalisierung des Angebots deutscher Bauunternehmen betrifft nur ein relativ kleines Segment des Bauproduktmarktes. Hier betätigen sich vor allem die Baukonzerne, die weltweit beispielsweise Produktionsanlagen oder Flughäfen erstellen. Die Mehrzahl der handwerklichen Bauunternehmen ist auf den regionalen bzw. lokalen Märkten aktiv.

Die Internationalisierung im Baugewerbe macht sich vor allem in der Rekrutierung des Baustellenpersonals und der Arbeitskräftestruktur bemerkbar. Bereits Ende der fünfziger Jahre wurden mit den „Gastarbeitern“ Beschäftigte aus den süd- und osteuropäischen Nachbarländern angeworben. In den letzten drei Jahrzehnten kamen vor allem aus den mitteleuropäischen Staaten Arbeitssuchende in großer Zahl nach Deutschland, die auf Baustellen vor allem als Hilfskräfte eingesetzt wurden. Inzwischen werden Menschen aus weiteren Nationen, so auch aus der westasiatischen Peripherie sowie den zentralasiatischen Ländern, als Bauarbeiter beschäftigt.

In den siebziger Jahren begann die Arbeitslosigkeit in den EG-Mitgliedsstaaten zu wachsen. Daher beschloss man vor der Süderweiterung um Griechenland, Portugal und Spanien Einschränkungen der Arbeitnehmerfreizügigkeit und vereinbarte Übergangsfristen zum Schutz der Arbeitsmärkte. Das Thema Übergangsfristen wurde wieder aktuell, als die Osterweiterung der Union bevorstand. Im Unterschied zur Süderweiterung wurde 2003 ein Zeitraum von sieben Jahren festgelegt, in denen nur begrenzte Kontingente von Arbeitnehmern aus den neuen Beitrittsländern auf den Arbeitsmarkt entsandt werden durften. Die Arbeitnehmerfreizügigkeit für die 2004 beigetretenen Mitglieder mit Ausnahme Maltas und Zyperns (EU-8) durfte bis maximal 2011 eingeschränkt werden. Eine ähnliche Regelung wurde vereinbart, als Rumänien und Bulgarien 2007 der EU beitraten. Für diese Länder wird die volle Arbeitnehmerfreizügigkeit spätestens am 1. Januar 2014 erreicht. Diese Beschränkungen haben zweifellos dazu beigetragen, den Wettbewerbsdruck durch häufig untertariflich bezahlte Arbeitskräfte zu vermindern.

Auf Grundlage des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes (AEntG) vom 20. April 2009 wurden in Deutschland in bestimmten Branchen Mindeststandards für Arbeitsbedingungen festgelegt. Ziel der Gesetzgebung war die Festschreibung zwingender Arbeitsbedingungen für Arbeitnehmer, die von im Ausland ansässigen Arbeitgebern zur grenzüberschreitenden Erbringung von Dienstleistungen, insbesondere im Bauhaupt- und Baunebengewerbe, nach Deutschland entsandt wurden. Hierdurch sollte das Baugewerbe vor Konkurrenz vor allem aus den mittel- und osteuropäischen Staaten geschützt werden. Diese Maßnahmen sowie eine verstärkte Überwa-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

chung von Baustellen durch den Zoll haben zweifellos dazu beigetragen, Auswüchse im Wettbewerb zu begrenzen (Worthmann 2003a, 2003b).

3.3 Marktfeld Mobilität

3.3.1 Determinanten des Marktfeldes²⁵

Es sind 50,1 Mill. Kraftfahrzeuge in Deutschland für den Verkehr zugelassen, darunter 41,7 Mill. Personenkraftwagen (PKW). Das entspricht rechnerisch, dass auf 1.000 Einwohner 510 PKW kommen (KBA 2010). Der Motorisierungsgrad in Deutschland ist im europäischen Vergleich hoch. Die Automobilindustrie würde den Motorisierungsgrad sicherlich gerne noch weiter erhöhen. Doch welches Marktpotenzial gibt es und welche Faktoren beeinflussen Nachfrage und Angebot auf diesem Markt?

Das Marktfeld Mobilität weist eine große Spannweite auf und umfasst hier jegliche Form der Fortbewegung mit einem Fahrzeug, sei es ein Fahrrad, ein Motorrad oder eine Kraftfahrzeug. Der öffentliche Transport ist insofern berücksichtigt, als dass auch Omnibusse oder Taxen zum Kraftfahrzeugmarkt zählen und somit Teil des handwerksnahen Marktes des Kraftfahrzeuggewerbes ist. In Tabelle 3.10 ist der Kraftfahrzeugbestand in Deutschland hinsichtlich dieser Motorisierungskategorien aufgeschlüsselt.

Die automobilen Wertschöpfungskette beginnt im Bereich der zahlreichen Werkstoffe, die in das Endprodukt einfließen. Zu nennen sind hier die Stahlindustrie, die Chemische Industrie, die Kunststoffindustrie und viele andere mehr, die grundlegende Materialien zunächst für die Zuliefer- und dann für die Automobilindustrie bereitstellen. Das Handwerk ist durchaus auch bei Erzeugung von Vorleistungen **beteiligt, jedoch soll das Zulieferhandwerk separat im Marktfeld „Technische Investitionsgüter“ behandelt werden.**

Beim Marktfeld Mobilität handelt es sich um einen bedeutenden rund um das Verkehrsmittel Kraftfahrzeug organisierten Wirtschaftsbereich, ohne dessen vielfältige Dienste modernes Leben im 21. Jahrhundert unvorstellbar wäre. Das Kraftfahrzeuggewerbe widmet sich in der einen oder anderen Form allen Segmenten des umfangreichen Kraftfahrzeugbestandes, wobei die Rolle des Handwerks in den einzelnen Segmenten recht unterschiedlich ausgeprägt ist. Die Aktivitäten des Kraftfahrzeughandwerks konzentrieren sich auf zwei Schwerpunkte: (i) den Handel mit neuen und gebrauchten Kraftfahrzeugen sowie (ii) die Wartung und Instandsetzung

²⁵ Teile dieses Abschnittes zum Marktfeld Mobilität wurden in Absprache mit dem Auftraggeber bereits vorab veröffentlicht. Vgl. Dürig 2011: 45–102.

von Kraftfahrzeugen. Diese Kernaktivitäten werden gelegentlich durch weitere mobilitätsaffine Leistungen wie Tankstellenbetrieb und PKW-Ausleihe ergänzt.

Tabelle 3.10
Kraftfahrzeugbestand 1950–2010
in 1000

Jahr	insgesamt	Kraftfahrzeuge			
		Personenkraft- wagen	Krafträder	Omnibusse	Lastkraftwagen
1950	2.21	540	930	15	385
1960	8.004	4.489	1892	33	681
1970	16.783	13.941	229	47	1.028
1980	27.116	23.192	738	70	1.277
1990	35.748	30.685	1.414	70	1.389
2000	45.711	38.427	2.646	77	2.205
2009	49.603	41.321	3.659	75	2.347
2010	50.184	41.738	3.763	76	2.385

Quelle: Kraftfahrtbundesamt div. Jg.; 1950 ohne Saarland und Berlin-West; bis 1990 alte Bundesländer; ab 2000 Deutschland (ohne vorübergehend stillgelegte Fahrzeuge)

Dem Kraftfahrzeughandwerk sind folgende Gewerbebezüge im Sinne der Systematik der Handwerksordnung zuzuordnen:

- Anlage A HWO: Kraftfahrzeugtechniker, Zweiradmechaniker, Karosserie- und Fahrzeugbauer, Vulkaniseure, Fahrzeuglackierer (als Untergruppe von Maler und Lackierer).
- Anlage B1 HWO: k e i n e
- Anlage B2 HWO: Fahrzeugverwerter

In der Handwerksrolle war am 31.12. 2010 für diese Gewerbebezüge folgende Betriebsbestände verzeichnet: 61.602 Kraftfahrzeugtechniker, 5.009 Karosserie- und Fahrzeugbauer, 3.889 Zweiradmechaniker, 684 Vulkaniseure und Reifenmechaniker sowie 462 Fahrzeugverwerter (DHT 2011a, 2011b). Zudem waren 205 Betriebe für einfache Tätigkeiten der Kfz-Handwerke nach Anlage A registriert (DHT 2011c). Diese Zahlen schließen die abhängigen Betriebsstätten mehrbetrieblicher Unternehmen sowie die im Kfz-Gewerbe zahlreichen handwerklichen Nebenbetriebe (rd. 6.000) ein. Sie dürften überdies, wie sich jüngst beim Adressenabgleich im Zuge des Aufbaus des amtlichen Unternehmensregisters einmal mehr bestätigt hat, zahlreiche Fehleintragungen enthalten.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Die mitgliederbasierte Statistik des Zentralverbands des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes liefert ein sich stark von den Rollendaten abweichendes Bild des Unternehmensbestandes im Kfz-Gewerbe. Sie wies für 2010 insgesamt 38.050 Unternehmen („Kfz-Betriebe“) aus (ZDK 2012: 4, GK-Kfz), Berücksichtigt man die starke Präsenz mehrbetrieblicher Unternehmen im Kfz-Gewerbe – der ZDK beziffert die **Anzahl der „Konzepte/Ketten“ auf ca. 8.000** –, so wird die durch die oben genannten Faktoren nicht voll erklärbare Diskrepanz zwischen Verbands- und Rollendaten verständlich.

Eine recht präzise Annäherung an den Unternehmensbestand liefert die Umsatzsteuerstatistik. **Danach wurden 2007 im Wirtschaftszweig 50.3 „Handel „Instandhaltung und Reparatur von Kraftwagen (oh. Lackierung u. Autowäsche)“** (Wirtschaftszweigsystematik, Ausgabe 2003 – WZ 2003) 27.966 steuerpflichtige Unternehmen gezählt. **40.968 Unternehmen waren schwerpunktmäßig dem Sektor 50.10.3 „Einzelhandel mit Kraftwagen“** zugeordnet (DESTATIS 2009d). Nicht enthalten sind in diesen Zahlen Autolackierer, Reparatoren von bzw. Einzelhändler mit Krafträdern, Großhändler und Handelsvermittler sowie die Unternehmen des Kraftfahrzeugteihandels,

Dem gesamten „automobilen Komplex“ auf der Vertriebs- und Serviceebene (Wirtschaftszweig 50 in der WZ 2003, Wirtschaftszweig 45 in der WZ 2008 – vgl. hierzu DESTATIS 2009d) sind in Deutschland rd. 117.000 Unternehmen (2007) zuzurechnen. Der Kreis der mit Kfz bzw. Kfz-Teilen handelnden Unternehmen und mit Kfz-affinen Dienstleistungen befassten Unternehmen reicht deutlich über das **Handwerk hinaus. Eine weite Definition des Marktfeldes „Mobilität“ würde noch** mehr Wirtschaftszweige (z.B. aus den Sektoren 49 und 52 der WZ 2008) einschließen. Wir interessieren uns in unserer Untersuchung allerdings primär für den vom Handwerk dominierten Kernbereich dieses Wirtschaftssektors: Vertriebs- und Serviceleistungen rund um das Kfz als individuelles Verkehrsmittel.

Die Nachfrage nach selbstgenutzten Kraftfahrzeugen wird von zahlreichen Faktoren beeinflusst, darunter erscheinen nachfolgende Punkte besonders relevant:

- Preise für Kraftfahrzeuge in Relation zur Einkommensentwicklung in der Bevölkerung,
- Finanzierungsbedingungen (Zinsen für Darlehen, Leasingkonditionen)
- Preisangebot für den Ankauf des Altfahrzeuges,
- Entwicklung in der Automobiltechnik,
- Design, praktischer Nutzen, Sozialprestige von Fahrzeugtypen,
- Unterhaltungskosten (Steuern, Versicherung, Kosten für Wartung und Reparatur, Kraftstoffverbrauch),

- Händler- bzw. Werkstattnetz einschließlich Wartungsfreundlichkeit, Garantieumfang,
- Gesetzgeberische Auflagen, Eingriffe (z.B. Nachrüstungsforderungen, Sperrzonen für Fahrzeuge, die bestimmte Messwerte nicht einhalten, usw.),
- Entwicklung der Wertschätzung bzw. Ablehnung des Automobils; hierunter umweltrelevante Gesichtspunkte,
- der Einsatz- und Verwendungszweck (Langstrecke - Kurzstrecke, Gebirge - Flachland, privat - gewerbliche etc.),
- Qualität der Infrastruktur: So verliert das Autofahren für einige Menschen im Vergleich zum ÖPNV aufgrund des steigenden Verkehrsaufkommens und der Parkplatznot in den Innenstädten an Attraktivität.

Jeder dieser Punkte beeinflusst, welche Art Fahrzeug in Frage kommt und ob es ein Neu- oder Gebrauchtwagen sein soll. Diese Faktoren finden auch Berücksichtigung bei der Beantwortung der Frage, ob alternative Formen der Fortbewegung vorteilhafter sind, als die Anschaffung eines eigenen Fahrzeuges.

Prinzipiell stehen zum eigenen Fahrzeug mehrere Alternativen zur Verfügung:

- im Nahbereich: z.B. der ÖPNV (Bus, Straßenbahn, Taxi), die Nutzung von Fahrrädern (eigene oder Leihfahrräder), die Teilnahme an Car-Sharing, Nutzung von Leihwagen, etc.
- im Fernverkehr: z.B. die Fahrt mit dem Zug oder die Nutzung von Flugverbindungen, Leihwagen etc.

Trotz Alternativen und steigender Kosten bei der Anschaffung und beim Unterhalt eines Automobils verharrt die Fahrzeugdichte auf hohem Niveau. Der **Durchschnittspreis eines Neufahrzeuges wird mit 26.030 € angegeben (ZDK 2011: 3). Der Gebrauchtwagenpreis beträgt im Durchschnitt 8.790 €.** Insbesondere beim Neuwagenverkauf haben daher Finanzierungsangebote eine besondere Bedeutung. Nachdem sich die Zahl der Sofortzahler zwischen 2003 und 2009 von 64 auf 32 % halbiert hatte, konsolidiert sich der Anteil nun auf 35 %. Der Anteil der Finanzierungen (darunter Leasing) hat sich zwischen 2003 und 2009 mehr als vervierfacht und liegt bei 53% (Aral Marktstudie 2011: 10-11).

Neben der Nachfrage nach Neuwagen spielt die Nachfrage nach Gebrauchtfahrzeugen eine wichtige Rolle in diesem Markt. Hier wiederum polarisiert sich die Käuferschicht in solche, die junge gebrauchte Fahrzeuge wünschen mit einem niedrigen KM-Stand und solche, bei denen es vornehmlich auf Preis und zuverlässige Fahrtüchtigkeit ankommt. Während im ersten Fall trotz beachtlicher Nachlässe gegenüber Neuwagen recht hohe Preise erzielt werden, ist das zweite Segment auf

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Käufer ausgerichtet, denen es vornehmlich um einen niedrigen Preis geht. Daneben existieren im Kfz-Handel besondere Marktbereiche für außergewöhnlich Automobile (Oldtimer, exklusive Limousinen etc.).

Der Gebrauchtwagenmarkt untergliedert sich wiederum in einen Privatmarkt und einem Händlermarkt. Der Privatmarkt konnte in den letzten Jahren kräftig zulegen. Hierzu hat insbesondere das Internet beigetragen, das maßgeblich zur Erhöhung der Transparenz des Marktes beigetragen hat. Das Internet ist nach wie vor allem ein Medium zur Erlangung von Marktübersicht und der Ermittlung von Preisniveaus. Nur zu einem kleineren Teil werden Neufahrzeuge direkt über das Internet geordert. Internetbörsen verschaffen Einblick in das bestehende Angebot und ermöglichen dem Kaufinteressenten Kontakt zum Verkäufer aufzunehmen. Der eigentliche Kauf erfolgt allerdings ganz überwiegend nach Besichtigung und Prüfung des Angebots durch persönlichen Kontakt. Im Jahre 2010 entfielen 45% der Fahrzeugverkäufe auf den Gebrauchtwagenhandel, 38% auf den Neuwagenhandel und 17% auf den Privatmarkt (DAT 2011: 12). Kaufinteressenten von Gebrauchtwagen informieren sich über das Internet, über Gespräche mit Freunden und Kollegen, durch Besuche von Händler und Sichtung des Angebots, durch Anzeigen in Zeitungen bzw. Textberichte sowie durch Nachfragen in der aktuellen Werkstatt. Im langfristigen Durchschnitt werden in etwa doppelt so viele Gebrauchtwagen wie Neuwagen veräußert. Im Jahre 2010 standen 2,9 Mill. Neuzulassungen 6,4 Mill. Besitzumschreibungen gegenüber (DAT 2011: 10).

Im zweiten Schwerpunktbereich des Kraftfahrzeughandwerks geht es (1) um Pflege, Wartung,(2) Instandsetzung und Reparatur sowie (3) um den Einbau Zusatz- und Sonderausstattungen. Im Wartungsbereich orientieren sich die Autobesitzer meistens an den jeweiligen Vorschriften der Hersteller. Mit zunehmendem Alter des Fahrzeuges schwindet die Regelmäßigkeit, mit der Inspektionen durchgeführt werden. So lassen z. B. die Halter von acht Jahre und älteren Fahrzeugen wesentlich seltener eine große Inspektion durchführen als die Halter von Fahrzeugen, die zwei bis acht Jahre alt sind (DAT 2011: 33).

Bedeutsam für das Kfz-Handwerk ist, wo die Autohalter die Wartungsarbeiten durchführen lassen. In der jährlich durchgeführten Erhebung der Deutschen Automobil Treuhand wurde für das Jahr 2010 ermittelt, dass 62% der Wartungsarbeiten in Vertragswerkstätten und 30% in sonstigen (freien) Werkstätten durchgeführt werden (DAT 2011: 34). Der Rest verteilt sich auf Tankstellen oder Bekannthilfe. Bemerkenswert ist, dass Do-it-yourself oder Bekannthilfe bei der Wartung kaum noch praktiziert wird (2010 rund 4%). Für die Wartung wird im Durchschnitt aller Fahrzeuge 230 € bezahlt (DAT 2011: 36).

Verschleißreparaturen und Instandsetzungen wurden in den letzten 10 Jahren bei immer weniger Fahrzeugen durchgeführt. Dies wird gemeinhin auf eine bessere Qualität der Autos zurückgeführt. Auch hier gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen dem Alter des Fahrzeuges und der Notwendigkeit des Teileaustausches. Ab einem Alter von 8 Jahren steigt die Reparaturanfälligkeit. Der Markt für diese Dienstleistungen teilen sich Vertragswerkstätten und freie Werkstätten zur Hälfte auf. Standardreparaturen werden überwiegend in bei Schnellreparaturwerkstätten durchgeführt (DAT 2011: 39).

Unfallreparaturen werden vom Karosseriebauerhandwerk und dem Fahrzeuglackierergewerbe ausgeführt. Dies geschieht durch Direktbeauftragung der Autohalter oder im Unterauftrag von Kfz-Werkstätten. 43% der Unfallschäden werden in Vertragswerkstätten behoben. Nach der bereits zitierten DAT-Untersuchung haben die Vertragswerkstätten 2010 ihren Marktanteil bei der Durchführung von Verschleißreparaturen gehalten. Bei der Durchführung von Unfallreparaturen steigerten sie ihren Marktanteil um vier Prozentpunkte auf 56 %.

Bei einem Gesamtreparaturvolumen 32 Mill. € entfielen 16,4 Mill. € bzw. 51,3% auf Vertragswerkstätten. Im Wartungsbereich erreichte der Umsatz ein Volumen von 39,9 Mill. €. Hier lag der Anteil der Vertragswerkstätten sogar bei 67,4% (DAT 2011: 42).

3.3.2 Entwicklung von Angebot und Nachfrage

Die Nachfrage nach Neuwagen war bis zur Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 rückläufig. Die Händler klagten über hohe Lagerbestände. Die sogenannte Abwrack- bzw. Umweltprämie hat dazu geführt, dass die sich der Absatz insbesondere bei Kleinwagen kräftig erhöhte. Die Nachfrage war in diesem Segment so stark, dass sich die Lieferzeiten deutlich verlängerten. Die meisten Beobachter waren davon ausgegangen, dass nach Beendigung der Förderung des Verkaufs von umweltfreundlichen Neuwagen der Neuwagenabsatz einbrechen würde. Richtig ist, dass es zu Rückgängen kam, die jedoch niedriger ausfielen, als befürchtet. Der Grund dürfte sein, dass die Krise in Deutschland relativ rasch überwunden wurde und die einsetzende Konjunkturbelebung dem Autohandel zugutekam.

Das für das Kfz-Handwerk besonders bedeutsame Werkstattgeschäft hat sich 2010 belebt. Der hier erzielte Umsatz konnte um 3% gesteigert werden. Immerhin erzielten die Handwerksunternehmen 22% ihres Umsatzes im Servicebereich. Die Ursache für die höhere Werkstattauslastung dürfte in einer gestiegenen Bereitschaft der Halter zur Werterhaltung ihrer Fahrzeuge zu suchen sein. Die Zahl der durchschnittlichen Wartungsarbeiten pro Fahrzeug hat sich erhöht. Außerdem profitiert der Wartungsmarkt von dem wachsenden Anteil elektronischer Bauteile in den Fahr-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

zeugen, bei denen öfter Störungen auftreten bzw. die von den Autobesitzern in der Regel nicht selbst repariert werden können (DAT 2011).

In dem Marktfeld "Mobilität" ist eine Vielzahl von spezialisierten Akteuren aktiv. Die Mehrzahl der freien und Vertragswerkstätten betätigen sich in den Feldern Handel, Reparatur, Wartung und Zubehörhandel. Hier besteht in der Regel ein breites Angebot für unterschiedliche Fahrzeugarten und Fahrzeugtypen. Neben den "Universalanbietern" haben zahlreiche Unternehmen in den erwähnten Handwerkszweigen sich auf bestimmte Marktsegmente ausgerichtet (z.B. LKWs und Transporter, gewerbliche Fahrzeuge, Spezialfahrzeuge, Wohnmobile).

Trends und ihre mutmaßlichen Auswirkungen

Nachfolgend soll untersucht werden, wie sich die zuvor beschriebenen generellen Trends auf das Kraftfahrzeuggewerbe auswirken und welche strategischen Optionen sich dem Handwerk in diesem Bereich eröffnen.

Ökologisch nachhaltiges Wirtschaften

Das mit fossilen Brennstoffen angetriebene Automobil steht in der Kritik, da es sowohl das Klima als auch die Umwelt belastet. Der Auto- und Schwerlastverkehr trägt zur Luftverschmutzung mit Stickoxiden (CO₂-Emission) bei. Weiterhin wird der Ressourcenverbrauch an fossilen Energieträgern kritisiert. Außerdem erzeugt der zunehmende Autoverkehr Lärm und nimmt eine wachsende Fläche für Straßen in Anspruch. Darüber hinaus erzeugen Altagautos Probleme, da es kein zufriedenstellendes Recyclingkonzept gibt. Aus diesen Gründen wächst der Druck, alternative Antriebstechniken zu entwickeln und umzusetzen, die den Aspekten des Umwelt- und Klimaschutzes besser Rechnung tragen. Die Industrie experimentiert mit verschiedenen Antriebsarten: Autogas LPG, Erdgas, Hybridantrieb, Elektroantrieb und Brennstoffzellenantrieb. In jüngster Zeit wird vor allem der Elektroantrieb präferiert.

Eine neue Situation wird sich ergeben, wenn die Elektromobilität an Akzeptanz gewinnen und Fuß fassen sollte. Auch diese Fahrzeuge müssen repariert und gewartet werden. In welchem Umfang hierzu neben Batterieladestationen auch dezentrale Stützpunkte des Kraftfahrzeuggewerbes erforderlich sein werden, wird sich in dem Maße klären, wie sich die Zahl der elektrogetriebenen Automobile erhöht. Ähnliches gilt für andere alternative Antriebsarten (z.B. Hybrid, Wasserstoff etc.).

Eine aktuelle Untersuchung ist der Frage nachgegangen, wie gut Autohäuser und Werkstätten auf die E-Mobilität vorbereitet sind. Ein Ergebnis der Befragung war, dass 60% der befragten Unternehmen die Einführung der E-Mobilität als Chance betrachten, dennoch gegenwärtig noch keine Veranlassung sehen, sich auf die

damit verbundenen technischen Umstellungen vorzubereiten. Nur 14% der Werkstätten hatten erste Schulungsmaßnahmen durchgeführt, 50% wollen damit noch ein paar Jahre warten und 35% halten Fortbildungen zum Thema Elektroantrieb erst dann für nötig, wenn es sich nicht mehr vermeiden lässt. Ein beachtlicher Teil der markengebundenen Unternehmen gab an, sich dem Thema nur in Absprache mit ihrem zuständigen Hersteller widmen zu wollen. Derzeit haben – nach dem Ergebnis dieser Studie – mehr als 80% der Techniker und Mechatroniker keinerlei Erfahrung mit der Elektrotechnologie (Technomar 2010).

Demografie/Alterungsprozesse in der Gesellschaft

Die demografische Entwicklung lässt keine Märkte unberührt, so auch nicht die des Kraftfahrzeughandwerks und -handels. Die alternde Kundschaft wird – so viel ist klar – weiter hohe Anforderungen an ihre Mobilität stellen. Es ist bereits heute beobachtbar, dass die Menschen bis ins hohe Alter ihr Kraftfahrzeug nutzen, auch wenn immer wieder Diskussionen darüber aufflackern, den Führerschein altersmäßig zu begrenzen oder aber von der regelmäßigen Überprüfung der Eignung des Fahrers abhängig zu machen.

Der Mobilitätswunsch älterer Menschen steht außer Frage, nur die Anforderungen an die Art der Sicherung der Mobilität werden sich ändern. Dies lässt sich gut am Beispiel der rasanten Verbreitung des Rollators beschreiben. Der Rollator dient gehbehinderten oder körperlich schwachen Personen als fortwährende Stütze beim Gehen. Noch vor gut 10 Jahren war diese Gehhilfe nur in Sanatorien, Altenheimen oder Krankenhäusern zu sehen. Inzwischen gehören Menschen mit Rollatoren zum Stadtbild. Diese Mobilitätshilfen werden immer komfortabler und technisch anspruchsvoller. Inzwischen gibt es Navigationssysteme für Rollatoren. Weitere Formen neuerer Fortbewegungsmittel sind Elektroscooter, E-Fahrräder oder Segway-Stehroller. Viele dieser Produkte werden der Medizintechnik zugeordnet, zumal einige auch als Hilfsmittel der Gesetzlichen Krankenkasse anerkannt sind. Im Grunde entsteht hier jedoch ein Markt für Produkte, die über das Medizinische hinaus vor allem Mobilität sicherstellen sollen. Im Prinzip kommt dies dem Kraftfahrzeugmarkt sehr nahe. Auch das Auto ist in erster Linie Transport und Fortbewegungsmittel und dient der Mobilität. Das Kraftfahrzeughandwerk versteht sich jedoch nicht als genereller Anbieter von Mobilität, sondern ganz eng als Händler und Reparatur von Automobilen und Krafträdern. Möglicherweise ist hier eine Revision der Orientierung angesagt.

Das Automobil wird in einer alternden Gesellschaft nach wie vor eine bedeutsame Rolle spielen. Bereits jetzt sind 30% der Neuwagenkunden älter als 60 Jahre (vgl. Tabelle 3.11). Um sicherzustellen, dass auch ältere Menschen gefahrlos ein Kraftfahrzeug führen können, werden bereits jetzt Autos mit technischen Hilfsmit-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

teln ausgestattet, die das Autofahren erleichtern. Hierzu gehören beispielsweise Einparkhilfen, Abstandswarner, Kollisionswarnsysteme, Warnsignale beim Überfahren der Spurbegrenzung, radargestützte Notbremssysteme und vieles mehr. Die Elektronisierung des Kraftfahrzeuges schreitet fort. Für das Kraftfahrzeuggewerbe bedeutet dies, dass mit zunehmender Geschwindigkeit neue elektronische Module in die Fahrzeuge eingebaut werden, die zusätzliches und neues Fachwissen erforderlich machen.

Tabelle 3.11
Altersstruktur der Neuwagenkäufer 2010

Alter der Käufer	Anteil in %
bis 29 Jahre	7,3
30 - 39 Jahre	12,1
40 - 49 Jahre	25,4
50 - 59 Jahre	25,3
über 60 Jahre	30,0

Quelle: ZDK 2011: 12.

In einer alternden Gesellschaft werden sich aber auch die Anforderungen und Erwartungen der Kunden an das Kraftfahrzeuggewerbe wandeln. Ganz im Vordergrund wird hierbei der Service stehen. Deutlich intensiver als bisher werden sich die Unternehmen um jeden einzelnen Kunden bemühen müssen. Das schließt Abhol- und Bringservice, Bereitstellung von Ersatzfahrzeugen, Einbau von technischen Hilfsmitteln (z.B. Einstiegshilfen, Drehsitze, Handgasbedienung, Lenkhilfen, Bremsen mit Hand, Sonderlösungen bei Bewegungseinschränkungen der Fahrer) sowie Schulung oder Einweisung von Kunden in neue technische Systeme ein.

Europäische Integration und Globalisierung

Der Markt für Kraftfahrzeughandel und -reparatur wird zu einem erheblichen Teil von der Automobilindustrie dominiert. Die Einflussnahme erfolgt zum einen über Vertragsbindung selbstständiger Werkstätten und zum anderen über herstellereigene Vertriebs- und Servicestützpunkte. Werkstätten und Kfz-Handel sind auf die Zusammenarbeit mit den Autoherstellern angewiesen, weil sie sich technologisch und vertriebstechnisch begründet auf bestimmte Marken spezialisieren müssen. Die Komplexität des Produktes Kraftfahrzeug erschwert es heutzutage - abgesehen von Standardreparaturen - für alle Marken, einen Allroundservice anzubieten.

Die Marktmacht der Hersteller erklärt sich vor allem durch die technologische Führerschaft. Automobile sind heutzutage Hightechprodukte, die nur dann von

Händlern erklärt und von Werkstätten repariert werden können, wenn der Zugang zu dem technischen Wissen der Hersteller gewährleistet ist. Außerdem sind in Deutschland traditionell Handel und Werkstatt im Kraftfahrzeuggewerbe eng miteinander verbunden. Der Kunde erwartet, dass dort, wo er sein Auto erwirbt, auch die Wartung und die Reparatur durch eine eigene Werkstatt sichergestellt ist. Auf dem Markt für Automobile besteht somit ein beachtliches Machtgefälle, das von den Automobilproduzenten bislang konsequent genutzt wurde. So wurden Händler und Werkstätten, die sich um eine Vertragsanbindung eines Herstellers bemühten, sehr detaillierte Bedingungen auferlegt, die einer weitgehenden Einschränkung der Selbstständigkeit und unternehmerischen Entscheidungsfreiheit gleichkam.

Eine wichtige Maßnahme zur Auflösung starrer Strukturen im Kraftfahrzeuggewerbe war die Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) der EU aus dem Jahre 2002 (Tabelle 3.12, GK-Kfz). Ihr vornehmliches Ziel war es, wettbewerbseinschränkende Praktiken zu unterbinden. Sie bestimmte, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Verträge, welche zwischen den markt beteiligten Unternehmen geschlossen werden können, kartellrechtlich zulässig sind. So dürfen Händler bis zu drei Marken führen (Mehrmarkenvertrieb). Es erfolgte eine Trennung zwischen Vertrieb von KFZ und Kundendienst. Händler können nun Kundendienstleistungen selbst anbieten oder sie an eine autorisierte Reparaturwerkstatt untervertraglich weiter vergeben. Hersteller bzw. Importeure müssen unabhängigen Werkstätten in für sie verwertbarer Form Zugang zu technischen Informationen, Diagnose- und anderen Geräten und Werkzeugen sowie zur erforderlichen fachlichen Unterweisung in die Wartung und Instandsetzung von Kfz ermöglichen.

Gleichzeitig wird die Gruppe von Betreibern, die Zugang zu technischen Informationen verlangen können, erweitert. Offiziellen Werkstätten wird ermöglicht, Ersatzteile direkt vom Hersteller der Ersatzteile oder von unabhängigen Lieferanten zu beziehen (Ausnahme: Garantie, Rückrufaktionen, unentgeltlicher Kundendienst). Hersteller bzw. Importeure dürfen autorisierten Werkstätten nicht mehr untersagen, Ersatzteile an unabhängige Werkstätten zu verkaufen, die diese für die Reparatur und Wartung benötigen. Bei Kündigung eines Händlervertrages ist eine Darlegung der Gründe der Beendigung des Vertragsverhältnisses erforderlich (Pflicht zur Begründung der Kündigung). Die Kündigungsfrist für eine ordentliche Kündigung wird auf 2 Jahre festgesetzt (bei Restrukturierung oder Entschädigungszahlung 1 Jahr). Streitigkeiten sollen einem unabhängigen Sachverständigen oder einem Schiedsrichter vorgelegt werden können.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Tabelle 3.12
Trends im Bereich Kraftfahrzeughandel und -reparatur und ihre mutmaßlichen Konsequenzen

Trends	Mögliche Wirkungen auf die Nachfrage	Mögliche Wirkungen auf das Angebot
Demografie/Alterungs-prozesse in der Gesellschaft	Eher kleine und übersichtliche Fahrzeuge; Elektrofahrzeuge. Elektronische Helfer (Einparkhilfen, Abstandsregulierung etc.) Behinderten- bzw. seniorengerechte Sonderausstattungen Höherer Stellenwert des Kriteriums Umweltverträglichkeit beim Autokauf Konsequenter Service durch die Werkstätten wird eingefordert. Wunsch nach Ersatzfahrzeuge während des Werkstattaufenthalts	Erweiterung des Angebots an alten- u. behindertengerechte Fahrzeugen. Neue Antriebstechniken (Hybrid, Wasserstoff, Elektro etc.). Verstärkter Service (Bringe- und Abholdienst für Werkstätten). Zusammenarbeit mit Fahrschulen (Nachschulungen); Intensive Einweisungen zur Nutzung der technischen Möglichkeiten eines Fahrzeuges. Bereitstellung von Leihwagen. Beteiligung an car-sharing
Technischer Fortschritt	Verbesserung des Komforts und der Bedienung macht Automobile attraktiv für Kundengruppen, die bisher auf ein Auto verzichten. Komplizierte Autotechnik schreckt Kunden ab.	Die Komplexität der Technik stellt Anforderungen an die Ausstattungen der Werkstätten. Mitarbeiter müssen kontinuierlich geschult werden. Die Komplexität der Autotechnik führt möglicherweise dazu, den Anteil der Ingenieure unter den Beschäftigten in diesem Handwerk zu erhöhen Kfz-Handwerk auf neue Antriebstechniken unzureichend vorbereitet
Ökologisch nachhaltiges Wirtschaften	Die Kritik an den Umweltwirkungen des wachsenden Verkehrsaufkommens veranlasst bestimmte Kundengruppen, auf das Auto zu verzichten. Forderung nach benzinsparenden, umweltverträglichen Fahrzeugen (Hybrid, E-Mobilität, Brennstoffzellenantrieb)	Unternehmen müssen Umweltaspekte in ihren Betrieben berücksichtigen und im Audit dokumentieren. Umwelt ist im Verkauf ein wichtiges Thema. In den Werkstätten wird immer wieder die Frage nach zeitwertgerechter Reparatur aufgeworfen. Die Umstellung auf verschiedene Antriebstechniken stellt das Handwerk vor Herausforderungen
Globalisierung und Europäisierung	Die Angleichung der Steuersätze in der EU wird dazu führen, die Nachfrage nach Reimporten zu vermindern.	Der regulierende Eingriff in das Marktgeschehen durch die EU wird zunehmen. Die Freizügigkeit der AN in der EU und die Niederlassungsfreiheit werden verstärkt zu Unternehmensgründungen durch Migranten führen
Sozio-kultureller Wandel:	Unter Jüngeren ist festzustellen, dass die bislang in dieser Altersgruppe vorherrschende Affinität zum Auto schwindet Große und schwere Fahrzeuge verlieren an Reputation und Sozialprestige	Die Nachfrage differenziert sich weiter und erfordert von den Unternehmen entsprechende Angebote. Die Hersteller reagieren mit einer Ausweitung der Typenvielfalt mit Konsequenzen für die Autohäuser sowohl im Wartungs- als auch im Handelsbereich
Informationstechnische Revolution	Der Gebrauch neuer IKT wird auch für die Anwendung im Auto gewünscht Ortung- und Notrufsysteme werden Standard	Zunehmende Elektronisierung der Fahrzeuge, Störanfälligkeit

Eigener Entwurf.

Die erhofften Effekte der GVO zugunsten der kleinen und mittleren Unternehmen in diesem Markt scheinen nicht eingetreten zu sein (o.V. 2010a). Die ursprünglich erwartete starke Erhöhung der Zahl der Mehr-Marken-Händler ist nicht eingetreten. Entgegen den ursprünglichen Plänen der EU hat die Abhängigkeit der deutschen

Händler von den Automobilherstellern durch die GVO der EU-Kommission eher zugenommen. Rund 71 % der 600 deutschen und österreichischen Automobilhändler, die von der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton befragt wurden, gaben an, nun noch enger an die Automobilproduzenten gebunden zu sein (Handelsblatt 2006).

Informationstechnische Revolution

Der Ausdruck „scientific revolution“, Wissensrevolution, steht für die Veränderlichkeit der Wissensform und die Qualitäts- und Strukturveränderung des Wissens mit dem Aufkommen neuer Medien. Ganz wesentlich ist hierbei die digitale Verarbeitung und Verbreitung von Informationen, die von den Menschen kombiniert und zu Erkenntnisgewinnen bzw. neuem, zusätzlichem Wissen verdichtet werden.

Die Digitalisierung der Kommunikation und Wissensverbreitung wirkt sich im Kraftfahrzeuggewerbe in vielfältiger Form aus. Die freie Zugänglichkeit von Informationen im Internet ermöglicht den Nachfragern/Kunden, untereinander in Kontakt zu treten, Erfahrungen z.B. in Hinblick auf bestimmte Automobiltypen oder Werkstätten auszutauschen. Außerdem werden Kraftfahrzeuge im Internet zum Kauf angeboten. Hierdurch erhöht sich die Preistransparenz. Durch einfache Recherche lässt sich relativ genau die Bandbreite des Preises ermitteln, die für ein Fahrzeug bestimmten Alters und Ausstattung verlangt werden kann. Dieses Wissen verschafft dem Kunden einen anderen Verhandlungsspielraum gegenüber dem Kraftfahrzeughändler, als es ohne diese Informationsquelle für ihn möglich wäre.

Einen großen Stellenwert hat der E-Commerce mit Autoteile und -zubehör. Nach einer Untersuchung der GfK aus dem Jahre 2003 hat jeder siebte Käufer von Autozubehör - insgesamt sind das 1,5 Mill. Deutsche - sein Autozubehör über das Internet bestellt (GfK 2003). Die Internetgeschäfte gehen nicht zwangsläufig zu Lasten der Handwerksbetriebe. Zahlreiche handwerkliche Unternehmen nutzen selbst das Internet als Vertriebschiene. Sie bieten Fahrzeuge und Fahrzeugteile über entsprechende Plattformen an und erreichen dadurch einen höheren Kreis an potenziellen Interessenten, als dies über die sonstigen Medien möglich wäre.

Die Kommunikationstechnologie findet inzwischen in großem Stil auch Eingang in das Automobil. Die Entwicklung der Navigation ist weit vorangeschritten. Elektronische Helfer, die den Abstand kontrollieren, die Gefahren erkennen und Bremsungen einleiten, die Geschwindigkeitsbegrenzungen erkennen und den Fahrer warnen, Notrufsysteme und vieles mehr werden zukünftig zum selbstverständlichen Ausstattungsmerkmal neuer Fahrzeuge zählen. Im Kraftfahrzeughandwerk ist nicht zuletzt aus diesem Grunde inzwischen aus dem Kraftfahrzeugtechniker der Mechatroniker geworden. Die Elektronik wird zunehmend die Automobiltechnik bestimmen. Das

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Kritische daran ist, dass diese Bauelemente überwiegend nicht repariert werden können. Wie schon bei anderen Kraftfahrzeugteilen (z.B. Scheinwerfer) werden diese komplett ersetzt. Für die Betriebe ist dies mit einem beachtlichen logistischen Aufwand verbunden, da längst nicht alle Teile vor Ort vorgehalten werden können. Die elektronische Kommunikation mit Lieferanten und Kunden (z.B. Buchung von Werkstattterminen online) wird hierbei eine bedeutende Rolle spielen.

Es steht zu vermuten, dass sich der Markt des Kraftfahrzeuggewerbes weiter polarisieren wird. Die größeren, markengebundenen Unternehmen sowie die industriellen Niederlassungen auf der einen Seite und eine große Zahl an kleineren, ungebundenen, „freien“ Werkstätten auf der anderen. Sofern die GVO erhalten bleibt, wird für letztere von Vorteil sein, dass sie ein Anrecht auf Ersatzteillieferung und technische Informationen haben. In der Praxis wird sich zeigen, ob und wie erfolgreich sich diese Gruppe an Unternehmen wird behaupten können.

3.3.3 Position des Handwerks

Aus den vorangegangenen Ausführungen geht hervor, dass die Automobilindustrie eine dominierende Rolle in diesem Marktfeld spielt. Die Handwerksunternehmen sind insbesondere dann, wenn sie Vertragshändler oder Vertragswerkstatt sind, von der Unterstützung durch die Industrie abhängig. Von ihr bekommen die Händler die Modelle, deren Attraktivität den Verkaufserfolg bestimmt. Die Industrie muss das Handwerk mit den technischen Informationen versorgen, die es braucht, um den Kunden das Fahrzeug bzw. die Ausstattung zu erläutern. Weiterhin ist Wissen erforderlich, um die Fahrzeuge zu warten und zu reparieren. Aus diesem Geflecht ergibt sich eine starke Abhängigkeit. Diese Abhängigkeit ist nicht in jedem Fall einseitig. Die Autoindustrie ist auf ein engmaschiges Händler- und Werkstattnetz angewiesen. Somit ist den Herstellern daran gelegen, dass die für sie arbeitenden Werkstätten ein hohes Niveau in Hinblick auf Qualität der geleisteten Arbeit, in Hinblick auf Marktauftritt und in Bezug auf Kundenzufriedenheit erreichen. Weiterhin liegt es im Interesse der Industrie, über das Kfz-Handwerk Fahrzeuge zu verkaufen.

Bekanntlich übt die Industrie auf das Handwerk großen Druck aus, damit diese den Vorstellungen der Hersteller in Hinblick auf ein effizientes und ertragreiches Vertriebs- und After-Sale-Geschäft entsprechen. Der Druck wird mit der Drohung verbunden, die Vertragsbeziehungen aufzukündigen. In diesem Zusammenhang sind in den letzten 10 Jahren zwischen Industrie und Handwerk heftige Konflikte ausgetragen worden. Die Forderungen der Industrie mögen auf der einen Seite bei einigen Handwerksbetrieben an die "Schmerzgrenze" gegangen sein. Auf der anderen Seite hat der Druck aber auch dazu geführt, dass Handwerksbetriebe ihre Arbeitsprozesse überprüft und ihre Ausstattung modernisiert haben. Dieses Span-

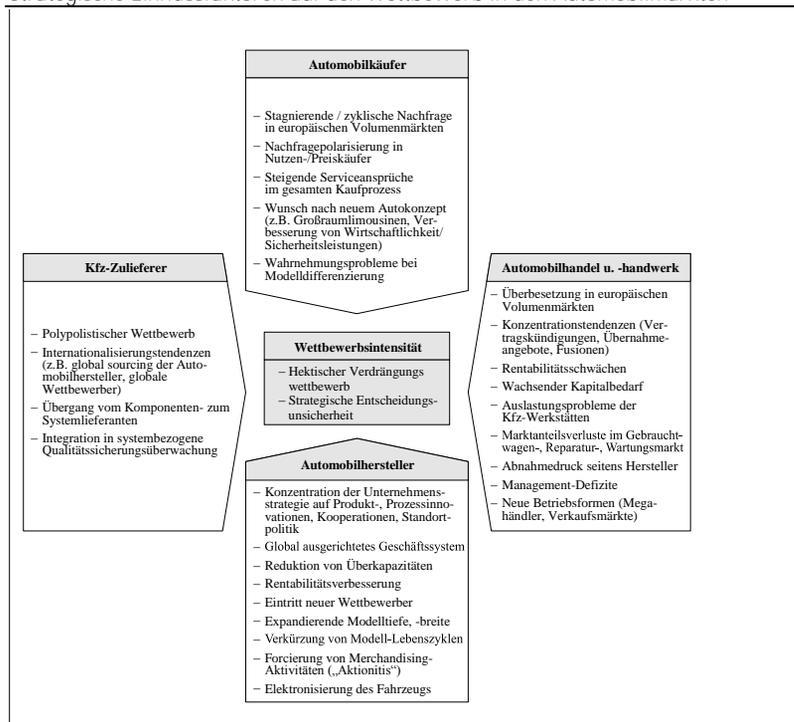
nungsfeld bleibt auch weiterhin bestehen, daran wird auch eine neue GVO nichts ändern.

3.3.4 Marktstrukturen und Wettbewerb

Der Markt für Kraftfahrzeughandel und -reparatur unterliegt zahlreichen Strömungen, die u.a. ihren Ursprung in der dynamischen technologischen Entwicklung der Produkte und in der spezifischen wettbewerblichen Marktstruktur haben. Die deutschen Automobilhersteller haben es nicht zuletzt durch Forschung und Entwicklung unter anderem in Komfort, Sicherheit, Motor- und Getriebetechnik ihrer Fahrzeuge geschafft, ihre hervorragende Stellung auf dem Weltmarkt zu behaupten. Die zunehmende technische Komplexität ist mit Rückwirkungen auf die gesamte Wertschöpfungskette verbunden, angefangen von den Zulieferern bis hin zum Kraftfahrzeuggewerbe (Schaubild 3.4).

Schaubild 3.4

Strategische Einflussfaktoren auf den Wettbewerb in den Automobilmärkten



Quelle: Reuss, H. und W. Müller (1995), eigene Ergänzungen.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Die Automobilindustrie unterliegt einem globalen Wettbewerb, der zu einer Überproduktion an Fahrzeugen geführt hat. Allein der Volkswagenkonzern produziert pro Jahr rund 6 Mill. Automobile. In der Branche wird in neuen Fabriken angestrebt, dass Fahrzeuge im Minutentakt die Fließbänder verlassen. Diese Automobile drücken in den Markt und müssen über verschiedene Vertriebswege verkauft werden. Der Druck auf das Kraftfahrzeuggewerbe von Seiten der Hersteller hat sich den letzten Jahren stetig erhöht. Die Tendenz geht dahin, die Zahl der Verkaufs- und Servicestützpunkte zu verringern. Einige Markenhersteller streben – analog zu Amerika – die Konzentration auf einige große Vertriebsunternehmen (Megadealer) an. Hiervon verspricht man sich eine Straffung und damit eine Effizienzsteigerung im Vertrieb und im After-Sales-Geschäft. Es steht zu erwarten, dass einige Kraftfahrzeughersteller dem Wettbewerbsdruck nicht standhalten werden und vom Markt verschwinden oder in andere Marken aufgehen. In der Folge würde dies wiederum auf Vertragshändler und -werkstätten dieser Marken zurückwirken.

Die Service- und Wartungsintervalle für Fahrzeuge wurden verlängert. Bei den neueren Fahrzeugen sind regelmäßige Werkstattaufenthalte für Inspektionen weniger häufig erforderlich als früher. Hierdurch entstehen bei vielen Kfz-Unternehmen Probleme mit der Auslastung ihrer Werkstätten. In den letzten Jahren mussten trotz des wachsenden Kraftfahrzeugbestandes in Deutschland zahlreiche Unternehmen schließen. Im Zuge der Neuordnung des Vertriebs haben Markenhersteller ihre Vertragsbeziehungen zu Unternehmen des Kraftfahrzeuggewerbes gekündigt bzw. nicht weiter verlängert. Dies geschah nicht selten, nachdem zuvor die Hersteller den Unternehmen in Aussicht gestellt hatten, dass eine Vertragsverlängerung nur dann erfolgen könne, wenn sie weitreichende Investitionen durchführen. Derartige Vorgänge haben erheblich Konflikte hervorgerufen, zumal die Hersteller ohnehin in ihren Verträgen den Händlern und Werkstätten sehr strikte Vorgaben machen. Es soll hier keine Wertung dieser Konflikte vorgenommen werden, denn viele Gewerbetreibende haben sicherlich erst auf Druck der Hersteller ihre Organisation und ihre Strategie überprüft. Bei der Reorganisation des Vertriebsnetzes haben die Hersteller das Kfz-Handwerk auf vielerlei Art (u.a. Beratung) unterstützt. An der engen Verbindung zwischen Automobilindustrie und Kfz-Handwerk zeigt sich jedoch, dass die Marktmacht der Autohersteller den Grad der unternehmerischen Selbständigkeit der Handwerksunternehmen stark einschränken kann.

Weiterhin ist der Markt geprägt von Teil hektischen Modellwechseln sowie einer starken Ausdifferenzierung der Modellpaletten. Für den Kraftfahrzeughandel und für das Kraftfahrzeuggewerbe hat dies zur Folge, dass die Mitarbeiter in Bezug auf die neuen Modelle regelmäßig auf den aktuellen Kenntnisstand gesetzt werden müssen. Dies kann nur in Zusammenarbeit mit den Herstellern gelingen. Außerdem

müssen in den Werkstätten Reparatur- und Wartungssoftware angepasst und möglicherweise neues Werkzeug angeschafft werden.

Auf dem Markt für Kraftfahrzeuge sind verschiedene Anbieter tätig. Zu unterscheiden sind unter anderem: Herstellereigene Vertriebsunternehmen, Vertragsunternehmen, Mehrmarken-Händler, Freie Werkstätten, Spezialwerkstätten (z.B. Karosserie- und Lackierwerkstätten, Sonderumbauten, Tuning-Firmen), Tankstellen, Teile- und Zubehörhändler und Versand- bzw. Internethandel. Ein großer Teil dieser Betriebsformen - auch wenn sie augenscheinlich zur Automobilindustrie gehören - ist dem Handwerk zuzuordnen, insbesondere dann, wenn sie Auszubildende beschäftigen. Reine Handelsunternehmen sind zumeist der Industrie- und Handelskammer angeschlossen.

Die Wettbewerbsintensität wird aus unterschiedlichen Richtungen und von verschiedenen Marktakteuren bestimmt (vgl. Schaubild 3.4). Die Marktkräfte haben sich in den letzten Jahren unter anderem auch deshalb ein wenig verschoben, weil die Versicherungen ihren Kunden Verträge angeboten haben, bei denen diese einwilligen, nur bei bestimmten, vertraglich an das Versicherungsunternehmen gebundenen Werkstätten Reparaturen durchzuführen. Im Gegenzug werden den Versicherungsnehmern geringere Beiträge in Rechnung gestellt.

Die freie Werkstattwahl der Versicherungsnehmer wird hierdurch eingeschränkt. Längst nicht alle Unternehmen des Kraftfahrzeughandwerks haben sich auf Verträge dieser Art eingelassen. Wenn sich diese Strategie in großer Zahl durchsetzt, so befürchten einige Handwerksunternehmen, dann werden die Versicherungen auch ihre gebündelte Nachfragemacht wahrnehmen und auf die Preisgestaltung Einfluss zu nehmen versuchen. Mit dieser Entwicklung droht auch ein struktureller Effekt verbunden zu sein. Die Versicherungen bevorzugen große Unternehmen als Partner. Kleinere Reparaturbetriebe bleiben möglicherweise außen vor.

Das Kraftfahrzeuggewerbe hat sich über Jahrzehnte als dezentraler Distributor und Servicedienstleister der Automobilindustrie bewährt. Es hat für die Kraftfahrzeughersteller den Verkauf, die Wartung und die Kundenbetreuung übernommen. Die enge Verbindung zur Industrie hat sich in dieser Zeit für die Mehrheit der Handwerksunternehmen gelohnt. Die stetig wachsende Nachfrage nach Automobilen hat den Verkauf von Neu- und Gebrauchtfahrzeugen belebt und bei vielen Betrieben zu einer zufriedenstellenden Auslastung der Werkstätten geführt.

Die Industrie hat dafür Sorge getragen, dass die vertraglich an sie gebundenen Werkstätten rechtzeitig mit Informationen über neue Produkte versorgt wurden. Sie hat die Entwicklung neuer Techniken in den Werkstätten insbesondere bei der

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Diagnose vorangetrieben. Sie hat last not least die Gewerbetreibenden angehalten, sich in der Organisation von Verkauf und Werkstatt zu modernisieren.

Die Vertriebskonzepte der Automobilhersteller haben sich stets unterschieden. Während die einen auf vertragliche gebundene, rechtlich selbständige Handels- und Servicestützpunkte setzten haben andere die direkte Verbindung zum Kunden lieber in den eigenen Händen behalten und eigene Niederlassungen betrieben. Hinsichtlich der Handwerkseigenschaft spielte das keine Rolle. So sind auch die meisten Niederlassungen der Markenhersteller in der Handwerksrolle eingetragen.

Auf der anderen Seite des Marktes betätigen sich allerdings auch zahlreiche nicht industriegebundene Werkstätten z.B. im Karosseriebau, in der Fahrzeuglackierung oder im Zubehörhandel. Die Nachfrage war ausreichend, um Tankstellen und Garagenwerkstätten zu beschäftigen und ein Auskommen zu sichern.

Inzwischen haben sich die Wettbewerbsbedingungen verändert. Die Wachstumsraten sind insbesondere auf dem hart umkämpften europäischen Markt nicht mehr so groß. Dies wirkt sich unter anderem in einer härteren Gangart der Marktakteure innerhalb der Wertschöpfungskette aus. Die Industrie übt Druck auf ihre Zulieferer und auf ihre Vertriebspartner aus. Dies hat zur Folge, dass insbesondere kleinere Unternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette den Anforderungen nicht mehr gerecht werden können und aus dem Markt scheiden.

Im Kraftfahrzeuggewerbe hat die Ausdünnung des Unternehmensbestandes insbesondere unter den Vertragswerkstätten bereits begonnen. Als Reaktion darauf werden zahlreiche neue, kleine Unternehmen gegründet, die in bescheidenen Rahmen ihr Glück versuchen. Sie setzen auf die Lücke vor Ort, die durch die Aufgabe von markengebundenen Werkstätten entsteht. Zusätzlich haben sich Serviceketten, wie pitstop, A.T.U., Autocheck, Bosch-Partner und ähnliche auf dem Markt inzwischen etabliert. Der Reparatur- und Wartungsmarkt ist im Wandel. Ungeachtet ihrer betrieblichen Organisationsform handelt es auch hier um Handwerksbetriebe.

3.3.5 Marktdynamik

Die deutsche Automobilindustrie steht vor mächtigen Herausforderungen. Tendenziell schrumpft der Markt in Europa und auch in Deutschland wird man sich von den hohen Zuwachsraten bei den Kfz-Zulassungen verabschieden müssen. Die Industrie erzielt ihre Gewinne bereits jetzt überwiegend im Ausland, namentlich in den Schwellenländern Asiens.

Die Herausforderungen werden auch dadurch verschärft, dass vor allem in Europa das Automobil aus Umweltsicht kritisch gesehen wird. Hier geht es einerseits um den Kraftstoffverbrauch aber auch um die Emission.

Im November 2008 formulierte die Bundesregierung „Deutschland solle Leitmarkt für Elektromobilität“ werden (BMBF et al. 2008, Nationale Plattform Elektromobilität). Ziel sollte sein, dass im Jahre 2020 gut 1 Mill. Elektrofahrzeuge auf deutschen Straßen unterwegs sein sollen. Gegenwärtig ist an den bisherigen Zulassungszahlen allerdings nicht zu erkennen, dass das Ziel erreicht wird. Laut Kraftfahrt-Bundesamt gab es Ende 2011 einen Bestand von 2.154 Elektro- und 12.622 Hybrid-Fahrzeugen (KBA 2012). Von diesen neu zum Verkehr zugelassenen Elektrofahrzeugen handelt es sich darüber hinaus zum Großteil um Vorführfahrzeuge, mit denen für Elektromobilität geworben wird. Von Privatpersonen wurden 2011 nur 170 Fahrzeuge angemeldet. Es wird zunehmend in Zweifel gezogen, ob die gesetzten Ziele überhaupt erreicht werden können (Günther 2010). Die leistungsstärksten Akkus werden nicht in Deutschland gefertigt, sondern in China und Japan. Asiatische Autobauer sind bereits in die Serienfertigung von Elektromobilen eingestiegen.

Über die Gründe der mangelnden Akzeptanz wird spekuliert. Drei Begründungen werden häufig vorgetragen: (1) der hohe Anschaffungspreis, (2) die begrenzte Reichweite und (3) das unzureichende Netz an „**Stromtankstellen**“. **Allerdings** scheint auch ein weiterer Aspekt nicht unwesentlich zu sein. Die potenzielle Kundschaft ist sich nicht im Klaren, welches Antriebskonzept sich durchsetzen wird (z.B. Hybrid-Fahrzeuge, Autos mit Brennstoffzellen, Gasantrieb) und wie es mit dem Service in den Werkstätten bestellt ist. Der Grund für die Kaufzurückhaltung liegt jedoch nicht an einem fehlenden Angebot. Zahlreiche Autohersteller stellen stromgetriebene Fahrzeuge her, auch solche, die sich besonders gut für den Stadtverkehr eignen.

Weltweit subventionieren etliche Länder saubere Autos. In China winken umgerechnet 6.500 €, in den USA zwischen 1.800 und 5.300 € und in Japan sogar bis zu 11.500 €. In Deutschland sind Erleichterung bei der Kraftfahrzeugsteuer für E-Autos geplant (Doll 2011). Um die Attraktivität der Elektromobilität zu erhöhen veranstaltet die Bundesregierung außerdem einen Wettbewerb, bei dem sich Regionen um Fördermittel für die Durchführung von Demonstrationsprojekten zu diesem Thema bewerben können.

Das Handwerk ist derzeit auf die Einführung von Elektroautos nicht ausreichend vorbereitet. Umfragen haben ergeben, dass in der Mehrzahl der Autohäuser diesbezüglich noch keine Schulungen durchgeführt wurden. Dies sieht etwas anders aus bei Hybrid-Fahrzeugen. Hier wurden insbesondere in den Vertragswerkstätten der Hersteller von diesen Fahrzeugarten umfassende Ausbildungen veranstaltet. Im Kfz-Handwerk herrscht derzeit die Meinung vor, erst einmal abzuwarten, wie sich der Markt entwickelt (siehe Abschnitt 3.3.2).

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

3.3.6 Szenarien möglicher zukünftiger Entwicklungen im Marktfeld Mobilität

Den nach der Systematik der Gewerbebezüge zur Gruppe der Kraftfahrzeuggewerbe gehörenden vier Handwerkszweige Karosserie- und Fahrzeugbauer, Zweiradmechaniker, Kraftfahrzeugtechniker sowie Vulkaniseure und Reifenmechaniker ist gemeinsam, dass sie sich mit motorgetriebenen Fahrzeugen zur Fortbewegung beschäftigen. Diese Art der Mobilität steht einerseits seit vielen Jahren in der Kritik (starke Emissionen von Lärm, Staub und CO₂, Verbrauch fossiler Ressourcen, hoher Flächenverbrauch für Straßen usw.), andererseits gehört die Automobilindustrie und die ihr zugehörige Wertschöpfungskette zu den wichtigsten Säulen der deutschen Volkswirtschaft. Das Kraftfahrzeughandwerk ist in Deutschland die Verbindung der Autoproduzenten zum Markt und zum Kunden: es verkauft die Modelle und sorgt für deren Wartung und Reparatur. Hieraus ergibt sich eine zweiseitige Abhängigkeit. Die Automobilindustrie bedarf - wenn sie diese Aufgabe nicht in Form von Niederlassung selbst übernimmt - des Handwerks als Absatzschiene und als Betreuer des After-Sales-Geschäftes. Umgekehrt ist das Handwerk auf attraktive Produkte sowie auf das technologische Know-how der Industrie angewiesen. Diese Arbeitsteilung hat sich für die meisten Markenhersteller bewährt. Auch das Handwerk profitiert von dieser Marktstruktur. Gleichwohl nutzt die Industrie gerne ihre Marktmacht, um auch diesen Teil der Wertschöpfungskette zu kontrollieren, bzw. hier ihre Vorstellungen durchzusetzen. Diese Konflikte, die in den letzten Jahrzehnten immer wieder aufflackerten, werden auch zukünftig nicht zu vermeiden sein. Hieran haben auch die Regelungen der GVO nicht viel ändern können.

Die Industrie wird also auch zukünftig Druck auf das Kfz-Handwerk ausüben, den Verkauf und das After-Sales-Geschäft zu optimieren. Hierzu gehören unter anderem das "Hineinregieren" in betriebliche Abläufe, die Definition von Mindeststandards und die Forderungen nach Erfüllung von Absatzzielen. In diesem Sinne gestaltet die Industrie "die Landschaft der Werkstätten" mit und kann durch entsprechende Vertragsbeziehungen bestimmen, welche Unternehmen als Vertragswerkstätten weiter arbeiten können und welche zukünftig als "freie Werkstätten" ihr Glück versuchen müssen.

Von großer Bedeutung für das Kfz-Handwerk wird auch sein, welche Antriebstechniken sich im Automobilbau durchsetzen werden. Selbstverständlich bedürfen auch Fahrzeuge mit Elektro- oder Wasserstoffantrieb Servicewerkstätten. Doch bislang ist nicht ausgemacht, ob diese Fahrzeuge von denselben Unternehmen betreut werden, welche sich bislang dem klassischen Kfz-Service widmen. Mit neuen Antriebsarten kommen möglicherweise auch andere Berufsgruppen ins Spiel, wie z.B. aus dem Elektrohandwerk. Dies könnte eine Änderung der Zuord-

nung von Berufen zu bestimmten Produkten und Tätigkeiten und damit auch einen berufsständische Effekt zur Folge haben.

Tabelle 3.13

Voraussichtliche Entwicklungstrends im Kraftfahrzeughandwerk bis 2030

Ausgewählte Merkmal	Voraussichtliche Entwicklung bis 2030
Kraftfahrzeuggewerbe	
Betriebe/Filialen	<p><u>Handwerk:</u> Die bisher bestehenden betrieblichen Strukturen im Kraftfahrzeuggewerbe werden sich bis 2030 nicht grundlegend ändern. Megadealer, wie sie in den USA üblich sind, werden sich in Deutschland kaum durchsetzen lassen. Eine Straffung des Vertriebsnetzes der Markenhersteller wird weiter vorangetrieben, wengleich dies nur mit einem erhöhten Aufwand an Service (Hol- und Bringedienste, Ersatzfahrzeuge etc.) von der Kundschaft akzeptiert würde.</p> <p><u>Wettbewerber:</u> Der Wettbewerb wird von den drei dominierenden Betriebsformen (Niederlassung, Vertragswerkstatt, freie Werkstatt) bestimmt. Die beiden erstgenannten Betriebsformen haben jeweils ein definiertes Absatzgebiet, das von den Herstellern festgelegt wird. Der Wettbewerb zwischen freien Werkstätten ist intensiv. Hier besteht ein Nebeneinander von Werkstattketten und Ein-Betriebs-Unternehmen. Die Fluktuation im Betriebsbestand wird sich bei letzteren aus verschiedenen Gründen (Investitionsbedarf, Nachfolgeprobleme etc.) weiter erhöhen. In der Summe wird von einem leicht schrumpfenden Betriebsbestand auszugehen sein.</p>
Umsatzentwicklung	<p><u>Handwerk:</u> Die Inlandsnachfrage nach Automobilen schrumpft. Größere Umsatzeinbußen sind bislang nicht zu verzeichnen, u.a. weil die für neue als auch gebrauchte Fahrzeuge gezahlte Durchschnittspreise weiter angestiegen sind. Diese Entwicklung wird anhalten, weil die Hersteller ihre Produkte mit immer komplexerer Technik ausstatten. Konjunkturbedingte Umsatzeinbrüche im Vorheresagezeitraum sind ebenso wenig auszuschließen, wie ein langsamer, aber stetiger Wandel der Einstellung der Konsumenten zum Automobil. Es ist daher zu vermuten, dass verstärkt flexible Modelle für die Sicherstellung von Mobilität entwickelt oder ausgebaut werden (z.B. Car Sharing, Leihfahrräder, E-Scooter usw.). Das Kfz-Handwerk kann diese Entwicklungen aufgreifen und auch als Aufgabe annehmen. Mögliche Umsatzeinbußen in bisherigen Marktsegmenten könnten hierdurch ausgeglichen werden. In den nächsten 15 Jahren werden hier sicherlich die Weichen neu gestellt.</p>
Marktanteile / Wettbewerb	<p><u>Handwerk:</u> Das Handwerk wird im Marktfeld Mobilität weiterhin eine bedeutende Rolle spielen. Der Wettbewerb wird untereinander und zwischen den genannten Betriebsformen ausgetragen. Nicht handwerkliche Anbieter sind allenfalls im Bereich Do-it-yourself oder in der Schwarzarbeit auszumachen. Aufgrund der technischen Entwicklung in der Automobiltechnik sind diese jedoch keine größere Herausforderung für die etablierten Handwerksunternehmen.</p>
Strategische Orientierung	<p><u>Handwerk:</u> Die zu erwartenden Veränderungen in der Technik und im Mobilitätsverhalten der Verbraucher bewirken, dass sich die Unternehmen intensiv mit neuen Geschäftskonzepten auseinandersetzen müssen. Hierzu gehört auch, Aufgabenfelder zu integrieren, die bislang nicht wahrgenommen werden. Bei einer weiteren Ausdünnung des Werkstattnetzes wird es notwendig sein, die hierdurch entstehenden Versorgungslücken durch Service und Logistik zu überbrücken.</p>

Eigene Darstellung.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Diese wenigen Hinweise aus der vorangegangenen Marktanalyse verdeutlichen, dass eine Voraussage der Entwicklung im Marktfeld Mobilität mit vielen Unwägbarkeiten verbunden ist. Gleichwohl soll eine Abschätzung der voraussichtlichen Entwicklung bis 2030 vorgenommen werden.

Im Kraftfahrzeuggewerbe sind 9,3% der Unternehmen und 11% der Beschäftigten des Gesamthandwerks tätig. Hier werden 22,5% des Handwerksumsatzes insgesamt erzielt. Mithin kommt dieser Gewerbegruppe eine große Bedeutung für die gesamte Handwerkswirtschaft zu, die auch in dem Prognosezeitraum keineswegs geringer wird. Die Analyse der Marktstrukturen und des Wettbewerbs haben aufgezeigt, dass die Unternehmen absehbar mit mehreren Herausforderungen konfrontiert sein werden, die nur zu einem begrenzten Teil von ihnen selbst beeinflusst werden können. Viele Veränderungen werden hier von der Industrie betrieben, sei es in Hinblick auf Innovationen und technische Entwicklungen oder bezüglich der Gestaltung der Vertriebs- und Absatzwege. Das Handwerk kann sich aber "breiter" aufstellen und sich strategisch darauf einstellen, den Blick auch auf andere Formen der Mobilität zu richten. Sollte sich die Elektromobilität stärker durchsetzen, dann wird dies voraussichtlich in dem Bereich der Kurzstreckenüberbrückung sein. Elektrofahräder, Elektroroller oder auch elektrisch angetriebene Kleinfahrzeuge für ältere Mitbürger können schon bald ein wichtiges Marktfeld sein, welches das Handwerk nicht anderen Anbietern überlassen sollte.

3.4 Marktfeld Technische Investitionsgüter

3.4.1 Determinanten des Marktfelds

Keines der in der vorliegenden Arbeit behandelten handwerklichen Marktfelder **stellt sich so heterogen dar wie das Marktfeld „Technische Investitionsgüter“**. Unter dem Begriff **„Technische Investitionsgüter“** könnten im Prinzip alle Handwerke subsumiert werden, welche überwiegend Vorleistungsgüter für andere Unternehmen erstellen oder Dienstleistungen erbringen, welche in den Leistungsprozess anderer Unternehmen eingehen. Sichtet man die Liste der in den Anlagen A und B1 zur HwO verzeichneten Gewerbe, so trifft dies auf 27 von 103 Gewerben zu. Diese 27 Gewerbe werden in der neuen, an funktionalen Kriterien orientierten Gewerbezweigsystematik der Handwerksstatistik der Gruppe III - **„Handwerke für den gewerblichen Bedarf“** - zugeordnet.

Faktisch operieren die hier gelisteten Gewerbe allerdings in äußerst unterschiedlichen sektoralen Zusammenhängen und somit auf Märkten, zwischen denen keine Verbindungen bestehen. So weist z.B. der Markt der Landmaschinenmechaniker keinerlei Schnittmengen mit den Märkten der Böttcher und der Glasveredler auf, die ihrerseits nichts gemeinsam haben. Landmaschinenmechaniker warten und repa-

rieren Fahrzeuge, Maschinen und Geräte, die insbesondere in Land- und Forstwirtschaft, z.T. auch in der Bauwirtschaft, genutzt werden. Böttcher erstellen auf Basis des Materials Holz Behälter, die vor allem im Brauereigewerbe und bei der Weinherstellung eingesetzt werden. Glasveredler bearbeiten Rohglas oder Glasprodukte mechanisch z.B. durch das Einritzen von Monogrammen oder durch die Anwendung von Polier- und Ätztechniken. Sie erbringen somit Vorleistungen, welche den Erstellungsprozess von Konsumgütern eingehen.

Ordnen wir die „Gewerbe für den gewerblichen Bedarf“ jeweils Gruppen von Gewerken zu, die hinsichtlich der bedienten Marktsegmente, der Produktionstechniken und der Stellung in den industriellen Wertschöpfungsketten einen möglichst großen Fundus von Gemeinsamkeiten aufweisen, so schält sich eine größere Gruppe von Gewerben heraus, zwischen denen starke Affinitäten bestehen: die handwerklichen Zulieferer und Dienstleister der Metall- und Elektroindustrie sowie des Maschinenbaus. Es handelt sich um je 3 Gewerbe der Anlage A zur HwO – die Metallbauer (soweit nicht unmittelbar in baunahen Aktivitäten engagiert), die Feinwerkmechaniker und die Elektromaschinenbauer – sowie der Anlage B1 – die Behälter- und Apparatebauer, die Galvaniseure sowie die Schneidwerkzeugmechaniker. Ergänzend kommen die Metallschleifer und Metallpolierer sowie die Metallsägenscharfer aus der Liste der handwerksähnlich betriebenen Gewerbe (Anlage B2 zur HwO) hinzu. Da zur Beschäftigung und zum Umsatz in den handwerksähnlichen Gewerben lediglich Daten der Zählung der Handwerksähnlichen Gewerbe 1996 (HÄZ 1996) verfügbar sind, werden sie im Folgenden nicht weiter berücksichtigt.

Wir fassen diese vorwiegend mit dem Werkstoff Metall arbeitende Teilgruppe der **Gewerbe für den gewerblichen Bedarf unter dem pragmatischen Begriff „Technische Investitionsgütergewerbe“ zusammen. Gemeinsam ist ihnen die enge Symbiose mit Teilen Investitionsgüterindustrie. Dieser bietet sich aufgrund der Nähe zur „Investitionsgüterindustrie“ an. Pragmatisch ist die Abgrenzung insoweit, als auch andere der in der funktionalen Gruppe angesprochene Gewerbe zweifellos Investitionsgüter herstellen (z.B. die Seiler) oder an deren Herstellung beteiligt sind (z.B. die Glasveredler).**

Die Handwerksunternehmen des von uns im Wesentlichen auf die Unterabschnitte DJ, DK und DL der Wirtschaftszweigsystematik (WZ 2003) eingegrenzten Bereichs²⁶ betätigen sich teils als Zulieferer des Maschinenbaus und der Elektroindustrie, teils als Anbieter in eng begrenzten Nischenmärkten der Metallindustrie. Letzteres trifft z.B. auf die Schneidwerkzeugmechaniker und die Behälter- und Kesselbauer zu. Die Metallbauer, das mit Abstand beschäftigungs- und umsatzstärkste handwerkliche

²⁶ Die Identifikation der relevanten Wirtschaftszweige erfolgte auf Basis des (informellen) Zuordnungsschlüssels des Statistischen Bundesamts für Gewerbe- und Wirtschaftszweige zur HWZ 1995.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Gewerbe, sind als Gewerbe zugleich in baunahen Aktivitäten aktiv wie der Herstellung von Metallkonstruktionen für Bauten und bei der Herstellung von gewerblichen Zwecken dienenden Metallprodukten. Bei den einzelnen Unternehmen ist eine stärkere Spezialisierung entweder auf bau- oder industriennahe Aktivitäten festzustellen. Die knapp 30.000 in der Registerauswertung Handwerk 2008 erfassten **Unternehmen erzielten einen Umsatz von gut 49 Mrd. € und beschäftigten rd. 400.000 Personen.** Der Anteil am Gesamtumsatz der betreffenden Wirtschaftszweige lag, je nach Rechnungsmodus zwischen 9 und 14%. Die Marktanteile in angesprochenen Nischenmärkten liegen deutlich darüber.

Die Zuordnung der Metallbauer zu den Technischen Investitionsgütergewerben erscheint zwar im Hinblick auf die verwendeten Materialien, Produktionstechniken und beruflichen Fertigkeiten der Metallbauer als selbstverständlich. Unter marktoökonomischen Aspekt sind die Metallbauer gleichzeitig in zwei großen Marktfeldern aktiv, welche durch unterschiedliche wirtschaftliche Antriebskräfte bewegt werden: dem Marktfeld Bau im weiteren Sinn des Wortes sowie der Technischen Investitionsgütergewerbe. Metallbauer befassen sich einerseits mit Klempnerarbeiten, die Erstellung und Einpassung von Fenstern, Türen, Metallzäunen, Beschlägen aus Metall und Schlössern, um nur einige Produkte zu nennen. Sie befinden sich damit in der Nachfolge der historischen Handwerksberufe der Schlosser und Schmiede. Andererseits sind Metallbauunternehmen an Errichtung, Wartung und Reparatur von industriellen Anlagen beteiligt wie Werkshallen und Montagestraßen,

Die erstgenannten Aktivitäten sind **eindeutig als „baunah“ zu klassifizieren, die** zweitgenannten sind zwischen gewerblichem Bau und der Erbringung industrieller Vorleistungen angesiedelt. Eindeutig zur Investitionsgüterproduktion gehört schließlich eine dritte Gruppe von Tätigkeiten der Metallbauer: die serienmäßige Erstellung von einfachen Bauteilen oder komplexeren Komponenten für Auftraggeber aus der Industrie. Die weitaus meisten Unternehmen des Metallbauerhandwerks sind eindeutig der einen oder anderen Aktivitätssparte zuzuordnen. Ein kleinerer Teil betätigt sich in unterschiedlichen Sparten, z.B. bei der Herstellung von Tragwerken aus Stahl und in der Herstellung von Zuliefergütern für die Metallindustrie. Wir haben einen pragmatischen Weg einer 50:50- Zuordnung des Metallbauergewerbes zu den beiden dafür in Betracht kommenden Gewerben gewählt.

3.4.2 Entwicklung von Angebot und Nachfrage

Die Unternehmen des Marktfeldes erbringen überwiegend Leistungen bzw. erstellen Produkte, welche von gewerblichen Unternehmen nachgefragt werden. Das Gedeihen der handwerksunternehmen hängt somit wesentlich von der Entwicklung der Investitionsgüterindustrie ab. Diese ist bekanntlich stärker als die meisten anderen Wirtschaftszweige vom Auf und Ab des Konjunkturzyklus abhängig. Die

Ausschläge der Produktion sind relativ ausgeprägt, die der Beschäftigung fallen im Allgemeinen etwas moderater aus. Den starken Konjunkturereinbruch im Gefolge der Finanzkrise hat die deutsche Investitionsgüterindustrie sehr gut überstanden, wozu die stützenden Eingriffe des Staates in Gestalt insbesondere der großzügigen Kurzarbeiterregelung wesentlich beigetragen haben. Unerwartet rasch konnte das Vorkrisenproduktionsniveau wieder erreicht werden.

Einmal mehr wurde in der jüngsten Rezession die überragende Bedeutung des Exports für die deutsche Investitionsgüterindustrie, hier besonders den Maschinenbau deutlich. Dank einer breiten Palette innovativer Produkte haben die deutschen Hersteller ihre Positionen über Jahrzehnte hinweg behauptet und in Bereichen, die technologisch besonders avanciert sind, auch ausbauen können. Die Wettbewerber aus den neuen Industrie- und Schwellenländern haben zu gleicher Zeit zwar ebenfalls stark an Terrain gewonnen, dem deutschen Maschinenbau ist es aber bislang gelungen, sich gegenüber den hier entstehenden neuen Herausforderungen erheblich besser zu behaupten als beispielsweise den Herstellern Großbritanniens und der Vereinigten Staaten. Vor diesem Hintergrund ist damit zu rechnen, dass die Nachfrage weiterhin starke Impulse aus dem Exportgeschäft erhält.

Die im Marktfeld Technische Investitionsgüter agierenden Handwerksunternehmen sind zwar in den allermeisten Fällen selbst keine Exporteure. Sie partizipieren aber indirekt stark am Gedeihen des Exportgeschäfts bzw. sie steuern Wertschöpfungskomponenten bei, die indirekt in die deutschen Exporte eingehen.

Handwerksunternehmen sind vor allem unter den kleineren Unternehmen des Marktfelds zu finden. Die durch die erforderliche berufliche Qualifikation, den beachtlichen Realkapitalaufwand bei Gründung eines neuen Unternehmens und die unabdingbaren Branchenkenntnisse bestimmten Markteintrittsbarrieren sind im Marktfeld insgesamt und auch in den speziell von den handwerklichen Gewerben angesprochenen Marktnischen recht hoch. Nicht von ungefähr gab es daher nach Inkrafttreten der HwO-Novelle 2004 in den nunmehr zulassungsfrei gewordenen Gewerben keinen Gründungsboom.

3.4.3 Position des Handwerks

Die Position des Handwerks im Marktfeld kann aus drei unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden: (i) bietet sich die Betrachtung der Stellung der sechs Gewerbe aus der Vogelschauerspektive auf die gesamte Metall- und Elektroindustrie an; (ii) liegt der Blick auf die Marktnischen, in denen die Handwerksunternehmen operieren, nahe; (iii) ist zu fragen, welche Konsequenzen die Stellung der vom Handwerk besetzten Marktnischen in den industriellen Wertschöpfungsketten für

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

die wirtschaftlichen Handlungsspielräume der in diesen Marktnischen aktiven Handwerksunternehmen hat.

Einen authentischen Blick auf die generelle Position der Handwerksunternehmen in der Metallindustrie und des Maschinenbaus erlaubt die Umsatzsteuerstatistik. Hierzu wurden in Tabelle 3.14 Informationen zusammengestellt. Die Daten der Wirtschaftszweigsystematik eignen sich eher – obgleich auch nur in begrenztem Maße – zur Abschätzung des Volumens von Märkten als diejenigen der Gewerbezweigsystematik des Handwerks. Die Daten der Tabelle können also zumindest einen Eindruck von den relevanten Größenordnungen liefern. Um ein realistisches Bild der quantitativen Bedeutung der handwerklichen Leistungserstellung im Marktfeld zu gewinnen, werden alle jene Zweige der Unterabschnitte DJ und DK (engere Definition) bzw. DJ, DK und DL in die Betrachtung einbezogen, in denen das Handwerk 1994 in nennenswertem Maße präsent war. Das waren im Fall der engeren Definition immerhin 72% des gesamten Umsatzes der Zweige Metallerzeugung und Maschinenbau. Handwerksunternehmen sind also in einem weiten Spektrum von Zweigen der einbezogenen Unterabschnitte präsent.

Tabelle 3.14

Anteile des Handwerks an Unternehmen und Umsatz ausgewählter Klassen der Wirtschaftszweige Metallerzeugung- und -bearbeitung
Umsatzsteuerstatistik 1994 und 2008, WZ 2003, HWZ 1995, HWZ 2008
laufende Preise

Marktfeldabgrenzung auf Basis der WZ 2003 ¹	1994		2008			
	Steuerpflichtige bzw. Umsatz	Handwerksunternehmen bzw. deren Umsatz Basis: WZ	Anteil in %	Steuerpflichtiger bzw. Umsatz	Handwerksunternehmen bzw. Umsatz Basis: WZ ²	Anteil in %
Unternehmen (Anzahl in 1.000, Anteile in %)						
Enge Definition der relevanten Sektoren	56,5	30,3	53,6	31,4	28,6	91,0
Weitere Definition der relevanten Sektoren	82,4	46,2	56,0	82,5	29,9	36,3
Umsatz (in Mrd. €, Anteile in %)						
Enge Definition der relevanten Sektoren	234,3	25,1	10,7	331,2	23,2	7,0
Weitere Definition der relevanten Sektoren	313,6	38,4	12,2	512,7	35,6	6,9

Eigene Berechnungen auf Basis von Daten der Umsatzsteuerstatistik und der Handwerkszählungen. – ¹Zur Abgrenzung vgl. Tabelle 11.3 im Teil II. – ²Berechnung auf Basis der Relationen zwischen Wirtschafts- und Gewerbezweigen von 1994.

Numerisch fällt ihre Präsenz im betrachteten Bereich sehr stark ins Gewicht, was sich aus der großen Anzahl kleiner Unternehmen im Handwerk erklärt. Die Anteile des Handwerks am Gesamtumsatz der einbezogenen Wirtschaftszweige nehmen sich relativ bescheiden aus. Eine kritische Würdigung hat allerdings in Rechnung zu stellen, dass es sich bei diesen Wirtschaftszweigen um solche Branchen handelt, welche die Exporterfolge der deutschen Wirtschaft maßgeblich mittragen. Dies trifft insbesondere auf den Maschinenbau zu, aber auch auf die Herstellung von Elektromotoren, Generatoren und Transformatoren (DL 31.1 nach WZ 2003). In diesen Bereichen würde man Handwerk nach landläufiger Meinung eigentlich nicht unbedingt vermuten.

Der Anteil des Handwerks an der Produktion des Marktfelds ist zwischen 1994 und 2008 deutlich zurückgegangen. Dies ist vor allem auf die überaus starke Expansion der Produktion des Maschinenbaus und der Metallerzeugung zurückzuführen (jährlich nominal 4,8% und real 3,6%). Der Umsatz der Handwerksunternehmen hat sich dagegen leicht verringert.²⁷

Die **eben vorgestellte „Vogelschauerspektive“ auf große Teilmärkte** von Maschinenbau, Metallerzeugung und Elektroindustrie vermittelt nur eine erste Größenordnung vom Engagement des Handwerks in diesem Bereich. Blicke man bei dieser Betrachtung stehen, so stellte sich die Frage, warum wir diesen Bereich überhaupt als ein Marktfeld des Handwerks definieren, liegt der Anteil der Handwerksunternehmen doch weit unter der von uns gesetzten 30%-Marke. Dies ändert sich sofort, wenn wir den Blick auf die konkreten Betätigungsfelder der handwerklichen Produzenten unterrichten: Die Handwerksunternehmen, so zeigt sich, operieren überwiegend in relativ überschaubaren Marktnischen. Sie sind auf bestimmte Produkte spezialisiert, welche im Maschinenbau als Komponenten von Maschinen und Anlagen benötigt werden. Dies trifft z.B. auf die Schneidwerkzeugmechaniker und die Behälter- und Apparatebauer zu. Oder sie erstellen in Klein- oder mittleren Serien Teile, die durch industrielle Hersteller benötigt werden.

Die weitaus meisten handwerklichen Hersteller operieren – und damit kommen wir **zum dritten Aspekt der „Position des Handwerks“** – innerhalb der industriellen Wertschöpfungsketten, in welche sie eingebunden sind, auf frühen, vorgelagerten Produktionsstufen. Teilefertigung und Lohnarbeiten spielen eine wesentliche Rolle. Die hier eingenommene Position wird im öffentlichen Diskurs zuweilen mit dem **despektierlichen Ausdruck der „verlängerten Werkbank“ charakterisiert. Zu Unrecht**, wie uns scheint, weil die Innovativität und die Exporterfolge der deutschen

²⁷ Dies ist vielleicht auf leichte Unterschiede in der statistischen Erfassung größerer handwerksunternehmen in der HWZ 1995 bzw. der HWZ 2008 zurückzuführen. Dann wäre es lediglich ein statistisches Artefakt; genauere Informationen hierzu liegen uns nicht vor.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Investitionsgüterindustrie wesentlich von der Qualität, Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit vieler kleiner und mittlerer Industriebetriebe, darunter derjenigen des Handwerks, abhängen.

Tabelle 3.15 demonstriert einen typischen Produktmix von Unternehmen des Feinwerkmechanikergewerbes. Die Zahlen entstammen den jährlichen Berichten der Landesgewerbeförderstelle des Landes NRW zu den durchgeführten Betriebsvergleichen. Sie dienen rein illustrativen Zwecken, können also keinerlei Repräsentativität für sich beanspruchen. Deutlich wird, dass Lohnarbeiten nicht nur bei den kleineren, sondern auch bei den größeren Unternehmen eine dominierende Rolle spielen. Bei den größeren Unternehmen kommen allerdings auch eigene Produkte stärker ins Spiel.

Tabelle 3.15
Auftragsstruktur von Feinwerkmechanikerunternehmen 2004–2008
Betriebsvergleiche Nordrhein-Westfalen

Größenklasse	Aktivität	2004	2005	2006	2007	2008
Auftragsstruktur, Anteile der Komponenten in % des Umsatzes						
Größenklasse I: 1 bis unter 9 tätige Personen	Lohnarbeiten (z.B. Teilefertigung)	68,2	79,3	77,3	83,3	80,0
	Eigene Produktion	31,8	20,7	22,7	16,7	20,0
Größenklasse II: 9 tätige Personen und mehr	Lohnarbeiten (z.+ B. Teilefertigung)	51,2	54,2	49,8	78,6	48,2
	Eigene Produktion	48,8	45,8	50,2	21,4	51,8
Gesamtauswertung	Lohnarbeiten (z.B. Teilefertigung)	61,6	71,8	67,6	61,3	69,9
	Eigene Produktion	38,4	28,2	32,4	18,7	30,1
Nachrichtlich: Größe und Struktur der Samples, Zahl der Unternehmen						
Anzahl der erfassten Unternehmen	Größenklasse I: 1 bis unter 9 tätige Personen	18	15	12	13	16
	Größenklasse II: 9 und mehr beschäftigte Personen	12	8	8	11	9

Quelle: Zusammengestellt nach LGH 2006a: 4, 2006b: 4, 2007: 6, 2009: 6.

Die Tatsache, dass sich die meisten der Handwerksunternehmen des Marktfelds auf einer frühen Stufe der Wertschöpfungskette bewegen, hat Konsequenzen für die Beurteilung der Marktposition des Handwerks. Ihre Marktmachtposition ist wie bei anderen Zulieferern auf den unteren Stufen der Zuliefererpyramide relativ schwach. Bei intensivem Wettbewerb zwischen den Endproduktherstellern neigen letztere dazu, den Kostendruck an ihre Zulieferer weiterzugeben. Bevor wir uns im nächsten Abschnitt näher mit diesen Fragen befassen, ist eine relativierende Anmerkung zur Stellung des Handwerks in der Investitionsgüterindustrie angebracht.

Bei den Handwerksunternehmen der Technischen Investitionsgütergewerbe handelt es sich keineswegs ausschließlich um kleine und kleinste Unternehmen, die sich in engen Marktnischen betätigen. Diese bilden zwar stets die Mehrheit aller auf dem Markt agierenden Handwerksunternehmen. Daneben gibt es aber auch eine kleinere Zahl größerer und größer in die Handwerksrolle eingetragener Unternehmen, welche mit beträchtlichem Erfolg auf dem Markt agieren, sich selbst als Exporteure engagieren und innovative Investitionsgüter herstellen. Diese Unternehmen befinden sich in einer erheblich besseren Marktposition als viele der kleineren Zulieferbetriebe.

3.4.4 Marktstruktur und Wettbewerb

Das Marktgeschehen auf den Investitionsgütermärkten weist grundlegende Unterschiede im Vergleich zu demjenigen auf den Konsumgütermärkten auf. Dies trifft auch ohne Einschränkung auf das Marktfeld der technischen Investitionsgütergewerbe zu (Anregungen von Backhaus 1995: 3ff.):

- (i) Gehandelt werden Produktionsgüter bzw. Leistungen, die in die Erstellung anderer Produktionsgüter eingehen;
- (ii) in Kontakt treten Unternehmen untereinander, die durch Personen vertreten werden, welche jeweils auch eigene Interessen verfolgen können (prinzipal-Agent-Problem);
- (iii) die einzelnen Handelstransaktionen sind in der Regel in komplexere, sich über längere Zeiträume erstreckende Geschäftsbeziehungen zwischen den handelnden Geschäftspartnern eingebettet; es handelt sich um einen Transaktionstyp, der dem Typus des Spot-Markt-Geschäfts geradezu diametral entgegengesetzt ist;
- (iv) die Konditionen komplexerer Geschäfte werden in Verträgen ausformuliert; da mit schriftlichen Verträgen stets das niemals ganz befriedigend zu lösende Problem unvollständiger Verträge verbunden ist, spielt der Faktor Vertrauen unter den Geschäftspartnern eine große, in manchen Kontexten sogar überragende Rolle;

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

- (v) oftmals setzt die Realisierung von Aufträgen im Investitionsgütergewerbe technische Problemlösungen voraus, die durch den Auftragnehmer zu lösen sind; hierbei kann es sich um (nach den Maßstäben des Berufsfeldes) relativ triviale Aufgaben handeln, aber auch um komplexere Aufgaben, welche eher den Charakter von Entwicklungsarbeiten haben.

Das Marktgeschehen im Marktfeld technische Investitionsgüter trägt vor diesem Hintergrund ein sehr spezifisches Gepräge. Gemeinsamkeiten bestehen hier am ehesten mit dem Marktfeld Bau/Ausbau, in dem ebenfalls vertragliche Beziehung und der Handel von Vertrauensgütern eine zentrale Rolle spielen. Diese Züge sind im Investitionsgütergewerbe umso ausgeprägter, je komplexer die gehandelten Güter/Leistungen werden. Zu erwähnen ist hier namentlich das Anlagengeschäft, an dem Handwerksunternehmen aber nicht in nennenswertem Ausmaß partizipieren und das daher auch nicht zu unserem Marktfeld zählt.

Das Investitionsgütergewerbe insgesamt ist – in Abhängigkeit vom erstellten Produkt – stark durch unterschiedliche Marktstrukturen geprägt. Im Anlagenbau dominieren weltweit operierende Großunternehmen wie Siemens. Der Maschinenbau hingegen trägt nicht zuletzt deswegen, weil Großserienproduktion und damit die Ausnutzung von Skaleneffekten nur begrenzt möglich ist, überwiegend mittelständische Züge. Dies ist keineswegs nur ein Spezifikum des deutschen Maschinenbaus, sondern trifft auf denjenigen anderer Industrieländer ebenso zu (Wortmann 2000: 38).

In den vom Handwerk besetzten Marktnischen dominieren kleine und sehr kleine Unternehmen. Handwerkliche Großunternehmen sind zwar hin und wieder anzutreffen; sie dominieren aber nicht das Bild. Erstaunlich ist die für das Investitionsgütergewerbe eher untypische Präsenz sehr kleiner Unternehmen mit weniger als 5 Beschäftigten. Darunter befinden sich auch wirtschaftliche prosperierende Ein-Personen-Unternehmen.

Obwohl Preise und Kosten eine wesentliche Rolle als Aktionsparameter der Unternehmer im Marktfeld spielen, kommt zugleich eine Vielzahl anderer Faktoren ins Spiel. Wichtige Wettbewerbsparameter sind neben Preisen und Kosten beispielsweise Lieferzeit, Termintreue, Kommunikation und Flexibilität in der Übernahme von Aufträgen. Bei komplexeren Produkten kommen auch Service, Beratung und Technologie ins Spiel (Backhaus 1995: 30f.). Häufig unterschätzen Autoren die Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen, weil sie zu sehr auf die konventionellen Qualitäten des Produkts im engeren Sinne fixiert sind (Bullinger 2004:139).

Die weitaus meisten der Unternehmen des Marktfeldes erzielen ihren Umsatz überwiegend aus handwerklichen Zulieferungen. Hierbei kann es sich sowohl um

Installations-, Wartungs- und Reparaturleistungen als auch um Lohnfertigungen und die Erstellung von Bauteilen bis hin zu komplexeren Komponenten handeln. Die im Handwerksbereich agierenden Zulieferer befinden sich überwiegend in einer strukturellen Abhängigkeit gegenüber ihren Auftraggebern (vgl. zu den Zulieferern Dürig et al. 1995: 100ff.). Sie bieten Leistungen an, welche der Abnehmer relativ leicht auch andernorts beziehen kann, darunter insbesondere im europäischen Ausland.

In den 1990er Jahren kam es zu einer Restrukturierungswelle in der industriellen Zulieferwirtschaft, die in der Automobilindustrie ihren Ausgangspunkt hatte und sich dann sukzessive in anderen Industriezweigen verbreitete (Fieten, Friedrich Lageman 1997: 19ff.). Ausgangspunkt waren Kostenreduzierungsstrategien der Endprodukthersteller, welche darauf setzten, die Zulieferbeziehungen der Endprodukthersteller auf die geschäftlichen Kontakte mit einer kleinen Zahl handverlesener Schlüssellieferanten zu reduzieren, diese verstärkt in Entwicklungsarbeiten einzubeziehen und niedrigere Preise zu erzielen. Die KMU, speziell auch die Handwerksunternehmen waren auf die unteren Stufen der Zulieferhierarchie verwiesen.

Diese Strategie ist vor allem in der Automobilindustrie durchgesetzt worden. In anderen Industriezweigen, darunter speziell im Maschinenbau spielte sie nur eine vergleichsweise geringe Rolle.

3.4.5 Marktdynamik und künftige Entwicklung

Unter den Megatrends ist es vor allem die Globalisierung der Märkte, welche entscheidende Bedeutung für die künftige Entwicklung des Marktfelds hat. Hierbei schälen sich in Abhängigkeit von der Stellung der Unternehmen im Wertschöpfungsprozess unterschiedliche Chancen- und Risikoprofile heraus. Handwerkliche Zulieferer, deren Leistungen – z.B. Reparaturen und Wartung – nur vor Ort erbracht werden können, können kaum durch auswärtige Wettbewerber gefährdet werden. Angreifbarer ist im Vergleich hierzu die Position der Lohnfertiger und Teilehersteller. Ihre Produkte/Leistungen könnten im Prinzip auch im Ausland erstellt werden (BBB-Kfz).

Zwar haben sich die Vorleistungsbezüge der deutschen Industrie aus dem Ausland in den zurückliegenden Jahrzehnten drastisch erhöht. Hierfür wurde der unglückliche, weil die arbeitsteiligen Prozesse industrieller Wertschöpfung verkennende **Ausdruck „Basar-Ökonomie“ geprägt**. Faktisch sind die wirtschaftlichen Effekte dieser Entwicklung auch für die heimische Ökonomie in der Tendenz eher positiv gewesen. Zu einer generellen Verdrängung einheimischer Zulieferer ist es durch die Erhöhung der Bezüge aus dem Ausland an keiner Stelle gekommen. Das Für und Wider von Produktionsauslagerungen ins Ausland wird heute von den Verant-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

wortlichen der Industrie zumeist viel sorgfältiger abgewogen als in den Jahren nach der Öffnung der ost- und mitteleuropäischen Länder.

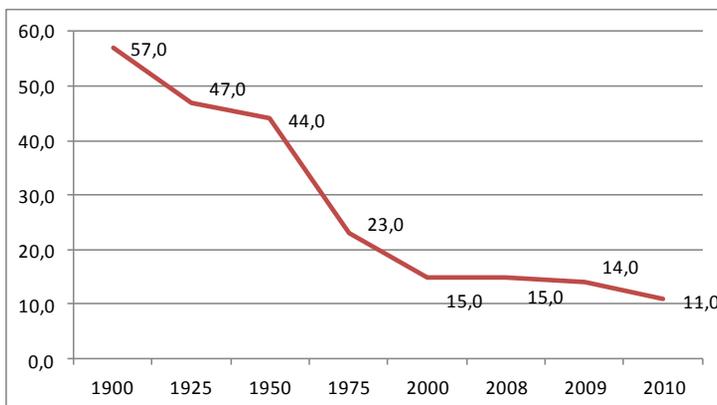
Die Unternehmen der technischen Investitionsgütergewerbe sind direkt wie indirekt sehr stark von der Globalisierung berührt. Es unterscheidet sich besonders hierin von allen anderen untersuchten Handwerksmärkten. Soweit nicht direkt exportiert wird, was nach wie vor nur für eine Minderheit der Handwerksunternehmen zutrifft, fließen die Zulieferungen in die Produktion stark im Export engagierter Großunternehmen. Die überlebenden Zulieferer haben in den zurückliegenden Jahrzehnten den Markttest harter Ausleseprozesse in der industriellen Lieferwirtschaft überstanden. Auswirkungen des demografischen Wandels zeigen sich vor allem in der Fachkräfteversorgung. Die handwerklichen Anbieter müssen sich im Kampf mit industriellen Wettbewerbern durchsetzen, die aufgrund ihrer wirtschaftlichen Stärke vergleichsweise attraktive Beschäftigungskonditionen anbieten können.

3.5 Marktfeld Ernährung

Die Entwicklung der Konsumausgaben der Bevölkerung ist seit mehreren Jahren von Kaufzurückhaltung gekennzeichnet. Die Verbraucher achten mehr denn je auf die Preise. Der Anteil der Ausgaben für Nahrungsmittel an den gesamten Konsumausgaben nimmt seit Jahren ab. Im Jahr 2010 gaben die privaten Haushalte in Deutschland nur noch 11,0% ihrer Konsumausgaben für Nahrungsmittel aus (vgl. Schaubild 3.5).

Schaubild 3.5

Anteil der Nahrungsmittelausgaben am gesamten privaten Verbrauch in Deutschland von 1900 bis 2009



Quelle: Deutscher Bauernverband 2011: 20.

Der Grund für den langfristigen Rückgang des Anteils der Nahrungsmittelausgaben liegt einerseits in den Einkommenssteigerungen und andererseits in dem unterdurchschnittlichen Anstieg der Nahrungsmittelpreise. Die Verbraucherpreise für Lebensmittel sind über viele Jahre hinweg langsamer angestiegen als die Verbraucherpreise insgesamt. Von 1991 bis 2007 stiegen die Verbraucherpreise im Jahresdurchschnitt um 2,0% und die Verbraucherpreise für Nahrungsmittel durchschnittlich um 1,1%. Ab Ende 2007 und in 2008 sind die Preise für Nahrungsmittel in 2009 wieder rückläufig und bewegen sich seitdem etwas über der allgemeinen Inflationsrate (Deutscher Bauernverband 2011: 22f.). Erst in jüngster Zeit ziehen die Preise, insbesondere bei Gemüse, wieder an (DESTATIS 2011a). Der Markt für Lebensmittel ist gekennzeichnet durch einen heftigen Preiswettbewerb. Im europäischen Vergleich (EU 27) liegt das Preisniveau für Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke im mittleren Segment (HDE 2011: 11). Günstiger als in Deutschland ist der Lebensmitteleinkauf in Frankreich, Italien, Schweden, Griechenland, Niederlande, Großbritannien, Spanien und Portugal.

Reichlich 300.000 Unternehmen mit über 400.000 Betriebseinheiten (Filialen) in Deutschland stellen die Versorgung der Bevölkerung mit Lebensmitteln sicher (DESTATIS 2011b, WZ 47). Hinzu kommen Unternehmen in der Gastronomie und im Cateringservice, die ebenfalls sich um die Befriedigung der Ernährungsbedürfnisse der Menschen in Deutschland kümmern. Das Angebot an Nahrung ist reichhaltig und vielfältig. Das Marktfeld ist entsprechend groß und differenziert. Zwischen den unterschiedlichen Betriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels (Discounter, Super- oder Großmarkt, Verbrauchermarkt u.a.) besteht ein ausgeprägtes Konkurrenzverhältnis. Dies haben auch bereits ausländische Investoren zu spüren bekommen, die sich mit der Erkenntnis zurückzogen (z.B. Wal-Marts), dass der deutsche Markt für Lebensmittel kein einfacher ist. Bei einer zunehmenden Zahl an Anbietern im unteren und mittleren und einer wachsenden Konzentration im oberen Größen-segment gestaltet sich der Wettbewerb im Einzelhandel demnach entsprechend heftig. Mittlerweile erzielen die vier größten Lebensmitteleinzelhändler in Deutschland – Edeka, Rewe, die Schwarz-Gruppe (Lidl und Kaufland) sowie die Metro Gruppe – einen gemeinsamen Marktanteil von rund 85% (v. Schlippenbach, Pavel 2011: 10). Im Lebensmittelhandel in Deutschland ist zwar eine kontinuierlich steigende nominale Umsatzentwicklung zu beobachten, allerdings stagniert der Realumsatz bei gleichzeitig wachsenden Verkaufsflächen.

Eine deutliche Steigerung der Konsumausgaben für Lebensmittel ist bei stagnierenden Bevölkerungszahlen nicht zu erwarten. Allerdings ändert sich das Konsumverhalten und damit die Art und Weise, wie Verbraucher ihre Ausgaben für Lebensmittel auf die Anbieter verteilen, was die nachstehenden Ausführungen aufzeigen werden (BBB-Ern).

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Innerhalb dieses komplexen Marktfeldes nimmt das Handwerk in mehreren Segmenten einen nicht unbedeutenden Platz ein. Das Angebot von Back- sowie Fleisch- und Wurstwaren wird in der Bevölkerung gemeinhin mit dem ortsnahen Bäcker und Fleischer in Verbindung gebracht, auch wenn diese „typischen“ Handwerke keineswegs mehr den Markt alleine bestellen. Die Konditoren werden mit der handwerklich-künstlerischen Herstellung von Torten und Pralinen assoziiert, auch wenn sich in diesem Handwerk das Angebot stark dem des Bäckerhandwerks angenähert hat. Etwas abgerückt und nicht unmittelbar mit dem Handwerk in Beziehung gebracht werden die Berufe des Küfers sowie des Brauers und Mälzers. Küfer werden häufig der Landwirtschaft und dem Weinbau zugeordnet. Dies gilt auch für den Beruf des Müllers, der auch eher der Landwirtschaft als dem Handwerk zugerechnet wird. Brauereien werden im allgemeinen Verständnis der Bevölkerung (möglicherweise mit Ausnahme in Bayern) eher mit großen Markennamen der Industrie als mit dem Handwerk verbundenen. Die Rolle des Handwerks im Marktfeld Ernährung wird häufig unterschätzt. In den nachfolgenden Ausführungen wird die Funktion und die Position des Handwerks im Marktfeld Ernährung näher untersucht. Hier geht es – wie bei den anderen Marktfeldern auch – unter anderem um die Frage, wie die ausgewählten Trends auf die Marktstrukturen und den Wettbewerb wirken.

3.5.1 Determinanten des Marktes

Die Rahmenbedingungen des Lebensmittelmarktes werden von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Auf der Nachfrageseite sind es unter anderem die Entwicklung des Einkommens, die Arbeitsmarktlage und die jeweiligen Präferenzen der Konsumenten, die sich auf die Umsatzentwicklung (Umsatzstruktur), die Beschäftigungsmöglichkeiten (Beschäftigtenstruktur), die Renditeaussichten und die Investitionsbereitschaft der Anbieter niederschlagen. Grundsätzlich gilt jedoch die Nachfrage nach Lebensmitteln als weitgehend konjunkturresistent. Das würde bedeuten, dass das z.B. Backgewerbe von gesamtwirtschaftlichen Wechsellagen in geringerem Ausmaß als andere Wirtschaftsbereiche betroffen wäre. Anhand der Umsatzentwicklung des Bäckerhandwerks über den Zeitraum der letzten 20 Jahre lässt sich allerdings zeigen, dass zwar keine ausgeprägte sensible Reaktion auf konjunkturelle Einbrüche zu verzeichnen ist, doch die Reagibilität zugenommen hat. Eine mögliche Erklärung hierfür wäre, dass neben allgemeiner Kaufzurückhaltung aus Gründen der Einkommenslage und Arbeitsplatzunsicherheit die Verbraucher in wirtschaftlich angespannten Zeiten preisbewusster einkaufen und stärker auf preiswertere Substitute oder auf Brot- und Backwaren von Anbietern zurückgreifen, die nicht dem Handwerk zuzurechnen sind (Dürig 1994: 90-101).

Bei Fleischwaren ist rückblickend seit 2000 allenfalls eine leicht rückläufige Nachfrage zu beobachten. Die Ernährungsgewohnheiten verändern sich hinsichtlich der Zusammensetzung der Mahlzeiten nur sehr langsam. Fleisch ist, trotz vieler kritischer Diskussionen in den Medien, nach wie vor fester Bestandteil der Ernährung in Deutschland. Der Markt wird allerdings in besonderem Maße von außergewöhnlichen Ereignissen, wie z.B. Futtermittelskandale in der Landwirtschaft oder dem Auftreten von Tierseuchen beeinflusst. In diesen Fällen kommt es zu drastischen Einbrüchen des Umsatzes. In den nachfolgenden Jahren nähert sich dann aber die Umsatzkurve meistens wieder dem langfristigen Trend an.

Neben diesen allgemeinen Determinanten, von denen Einfluss auf die Lebensmittelmärkte insgesamt und auf die handwerksnahen Marktsegmente im Besonderen ausgeht, soll nachfolgend der Blick auf die hier zu untersuchenden Megatrends gerichtet werden.

Demografische Einflussfaktoren

Die mengenmäßige Nachfrage nach Lebensmitteln ergibt sich hauptsächlich aus der Zahl der Menschen, multipliziert mit ihrem Bedarf. Die Prognose der Bevölkerungsentwicklung für Deutschland lautet, dass bis zum Jahr 2060 statt jetzt 82 Mill. Einwohner nur noch zwischen 64,5 bzw. 70,1 Mill. Einwohner in Deutschland leben werden (DESTATIS 2009a). Übertragen auf die Nachfrage nach Lebensmittel würde dies einem Rückgang des Bedarfs um 15% entsprechen.

Die Nachfrage nach Lebensmitteln, darunter nach Brot- und Backwaren sowie Fleisch- und Wurstwaren, hängt unmittelbar mit der Bevölkerungsentwicklung zusammen. Mit dem Rückgang der Bevölkerung geht auch eine Veränderung der Bevölkerungsstruktur einher, die sich auf die Nachfrage nach Nahrungsmittel auswirkt. Letztere ist jedoch nicht einfach zu prognostizieren, weil hier der Wertewandel – **insbesondere in Hinblick auf die Vorstellung von „gesunder Ernährung“** – nicht eindeutig vorhersagbar ist. Besonders bedeutsam scheint in diesem Zusammenhang zu sein, dass Gesundheitsaspekte die Nahrungsmittelnachfrage beeinflussen werden. Dies ist bereits gegenwärtig festzustellen, da z.B. immer mehr chronisch Kranke bzw. Allergiker spezielle Lebensmittel nachfragen. In der Folge werden Informationen über Inhaltsstoffe und Nährwerte bedeutsamer. Ein Rückgang der Menge nachgefragter Lebensmittel muss freilich nicht gleichbedeutend sein mit einem Rückgang des Wertes der konsumierten Lebensmittel. So könnten mit den Argumenten Sicherheit, aus kontrolliertem Anbau, Gesundheit und Ähnlichem Nahrungsmittel auch teurer verkauft werden. In gleiche Richtung würde eine Veredelung einhergehend mit zusätzlichen Dienstleistungen wirken (Oltersdorf 2003: 12).

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Dem Zusammenhang zwischen der demografischen Entwicklung und dem Ernährungsverhalten wird zunehmend Aufmerksamkeit gewidmet. Mit diesem Thema befassen sich zahlreiche Studien der Ernährungswissenschaften (z.B. Ökotrophologie, Ernährungspsychologie). In diese Forschungsfelder fallen auch Untersuchungen zu Ernährungsformen in unterschiedlichen Lebensphasen (z.B. Ernährung von **Jugendlichen, Säuglingen, „alten“ Menschen) oder in besonderen Lebensumständen** (z.B. in Krankenhäusern, Kantinen etc.). Für das Nahrungsmittelhandwerk können die hier gewonnenen Erkenntnisse bei der Gestaltung neuer Angebotsformen oder neuer Produkte für ausgewählte Zielgruppen wertvolle Hinweise beinhalten.

Ernährungsverhalten und sozio-kultureller Wandel

Einen großen Einfluss auf die Nachfrage hat das Ernährungsverhalten der **Bevölkerung**. **„Ernährungsverhalten ... umfasst die Nahrungsbeschaffung, Zubereitung, den Verzehr und die Nachbereitung von Lebensmitteln durch ein Individuum und/oder von sozialen Gruppen. [...] Das Ernährungshandeln bzw. Ernährungsverhalten eines Individuums ist immer eine Folge endogener und exogener Ursachen-; deren Wirkungen können sowohl individueller als auch überindividueller Art sein“** (Leonhäuser et al. 2009). Das Ernährungsverhalten drückt Präferenzen aus, die auch die Konsumententscheidungen beeinflussen, also die Frage, in welchem Umfang und in welcher Qualität z.B. Brot und Backwaren bzw. Fleisch- und Wurstwaren beim Lebensmitteleinkauf Berücksichtigung finden.

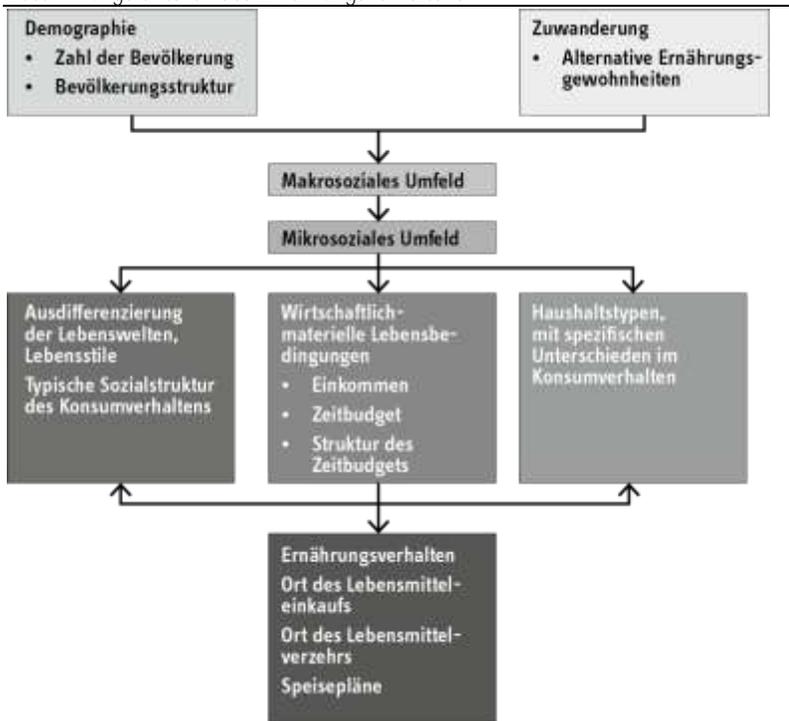
Aus den Veränderungen des gesellschaftlichen Umfeldes ergeben sich vielfältige Rückwirkungen auf die Unternehmen des Nahrungsmittelhandwerks: Die Wandlungen der Erwerbsmuster, ein wachsender Lebensstandard, der demografische und soziale Wandel und auch der Wertewandel prägen das Konsum- und Ernährungsverhalten (vgl. Schaubild 3.6). Der demografische und soziale Wandel macht sich unter anderem in veränderten Formen des Zusammenlebens bemerkbar. Hierzu zählen: der Trend zur Kleinfamilie, die wachsende Zahl an Single-Haushalten, eine abnehmende Bedeutung familiärer Bindungen sowie veränderte Präferenzen der Zeitverwendung.

Das mikrosoziale Umfeld in entwickelten Industrienationen ist durch eine starke Ausdifferenzierung der Lebensstile und Lebensformen gekennzeichnet. In diesem Zusammenhang bestimmen neue Wertemuster nicht nur die verschiedenen Lebensweisen, sondern auch verschiedene Ernährungsgewohnheiten. Die Art des Zusammenlebens (mit/ohne Partner, mit/ohne Kinder usw.) bewirkt unterschiedliche Bedarfe nicht nur hinsichtlich der zeitlichen Verteilung der Nahrungsaufnahme, sondern auch der Zusammensetzung der Nahrung und der Zubereitung (im Haus versus außer Haus). Das Zusammenleben findet im Rahmen von Privathaushalten statt, verstanden als wirtschaftlich-soziale Einheit von Personen, die zusammen

leben und sowohl verwandte als auch fremde Personen, Familien im engeren als auch im weiteren Sinne umfassen kann. Entsprechend der sozialen Ausdifferenzierung kann man den Haushaltsbegriff heute nicht mehr mit Familie als sozioökonomische Einheit der Familie gleichsetzen. Das Bild der traditionellen Form des familiären, gemeinsamen Frühstücks, des gemeinsamen Mittags- sowie Abendessens entspricht daher in immer weniger Fällen der Wirklichkeit. In steigendem Maße werden Zwischenmahlzeiten außer Haus zum selbstverständlichen Bestandteil der täglichen Ernährung. Dies zeigt sich an dem wachsenden Angebot derartiger Mahlzeiten vor allem in den Innenstädten oder dort, wo zahlreiche Menschen beruflich bedingt zusammenkommen.

Schaubild 3.6

Bestimmungsfaktoren des Ernährungsverhaltens



Eigener Entwurf.

Die Ernährungsgewohnheiten differieren daher innerhalb der Bevölkerung beträchtlich. Nicht selten ist eine bunte - auch widersprüchliche - Mixtur aus Fast-

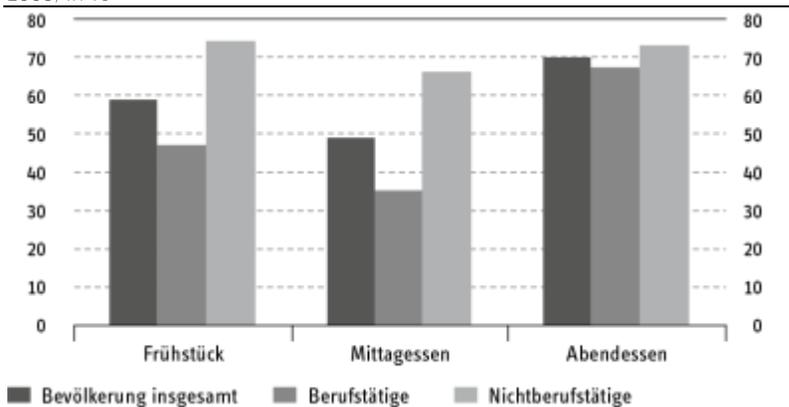
Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

food, biologisch-ökologischer und traditioneller Hausmannskost anzutreffen. Die Einstellung zu Nahrungsmitteln bestimmt nicht nur die Akzeptanz und Ablehnung bestimmter Produkte, sondern bestimmt auch Vorlieben hinsichtlich der Orte des Einkaufs und des Verzehrs. Die Unternehmen sehen sich herausgefordert, auf dieses veränderte Verhalten der Nachfrager zu reagieren.

In den letzten Jahren hat ein bedeutsamer Wandel der Ernährungsgewohnheiten **stattgefunden, der sich in einer Zunahme des „Außer-Haus-Verzehrs“ ausdrückt**. Eine Befragung des Instituts für Demoskopie Allensbach 2009 ergab, dass es vor allem Berufstätigen häufig an Zeit für die Einnahme von Mahlzeiten mangelt. Diese Gruppe gehört auch zu jenen, die in erheblichem Maße auf Angebote der Systemgastronomie oder von Schnellrestaurants zurückgreift. (vgl. Schaubild 3.7).

Schaubild 3.7

Mahlzeiten, für die sich Berufstätige und Nichtberufstätige Zeit nehmen
2008; in %



Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach (Basis: Befragung von 4.000 Personen im Alter von 16 bis 79 Jahren).

Zwar werden noch rund 80% der Lebensmittel in privaten Haushalten zubereitet und verzehrt, jedoch mit schrumpfender Tendenz. Im Umkehrschluss heißt dies, dass zunehmend mehr Mahlzeiten außerhalb der privaten Haushalte an Bedeutung gewinnen werden. Dieser Nachfrage wird ja auch durch ein wachsendes gastronomisches Angebot entsprochen.

Technologische Entwicklung

Von der technologischen Seite gingen in den letzten 20 Jahren starke Impulse insbesondere auf das Backgewerbe aus. Diese hatten Einfluss sowohl auf die Produktion als auch auf die betriebliche Organisation im Bäckerhandwerk.

Anlass größerer Technisierungswellen im Backgewerbe war der durch zunehmenden Wettbewerb verursachte Zwang, die Produktivität zu erhöhen. Auch die wachsenden Ansprüche der Konsumenten trugen ihren Teil dazu bei, dass sich das Handwerk gezwungen sah, traditionelle Arbeitsformen aufzugeben und sich der modernen Technik zu öffnen (Dürig 1995).

Die Auswirkungen des Wettbewerbs auf dem Backwarenmarkt machten sich auf verschiedenen Ebenen bemerkbar:

- Die Unternehmensebene: Das Bäckerhandwerk sah und sieht seine Vorteile im Wettbewerb gegen nichthandwerkliche Anbieter in der dezentralen und regionalen Lage der Standorte seiner Unternehmen. Der Ausbau des Filialnetzes erscheint da als geeignete Maßnahme, höhere Stückzahlen zu produzieren und gleichzeitig das Bild des ortsnahe Handwerks aufrechtzuerhalten.
- Die Produktebene: Zur Differenzierung im Wettbewerb wählt das Bäckerhandwerk die Strategie der Ausweitung der Sortenvielfalt. Dies kommt dem Charakter des Handwerks nahe und stellt ein Mittel dar, sich der drängenden Konkurrenz standardisierter Backwaren der Backindustrie zu erwehren. Die Unternehmen machen sich auf die Suche nach flexiblen technischen Lösungen, mit denen Vielfalt und hohe Produktivität zu vereinbaren ist.
- Die Arbeitsebene: Die Arbeitsbedingungen im Backgewerbe hatten früher berechtigt einen schlechten Ruf. Der frühe Arbeitsbeginn und die körperlich anstrengende Tätigkeit machten es den Unternehmen schwer, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Die Technisierung der Produktion erscheint den Unternehmen als geeigneter Weg, einerseits die Arbeitsbedingungen zu verbessern und andererseits die Produktivität zu erhöhen.

Rückblickend zeigt sich, dass auf allen diesen drei Ebenen in den letzten Jahrzehnten erhebliche Fortschritte erzielt wurden.

Die ersten Filialen im Bäckerhandwerk waren im Grunde komplette Einzelunternehmen an zwei Standorten im Besitz eines Eigentümers. Produktion und Verkauf waren weiter zusammen, weil zunächst das Problem nicht gelöst war, wie frische Ware ohne Qualitätsverlust transportfähig gemacht werden konnte. Eine der bedeutendsten technologischen Entwicklungen der Backwarenproduktion in diesem Zusammenhang war die Nutzung der Kältetechnik in ihren verschiedenen Anwen-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

dungen.²⁸ Die Kältetechnik ermöglicht ein Aufteilen des Herstellungsprozesses von Backwaren in verschiedene Stufen. Dabei werden insbesondere Teige für Kleingebäcke nur bis zur Stufe des Teiglings und anschließend einem der verschiedenen Kühlverfahren zugeführt. Die gekühlten oder tiefgefrorenen Teiglinge können später fertig gegart und abgebacken werden.

Die Kältetechnik hat wesentliche Vorteile: sie ermöglicht das Herstellen größerer Mengen eines Produktes in einem Arbeitsgang und führt damit zu geringeren Herstellungskosten. Sie entlastet auch den Produktionsprozess, der gerade in den frühen Morgenstunden durch einen besonders großen Arbeitsanfall gekennzeichnet ist. Die Abstimmung der Produktion mit dem Absatz der Erzeugnisse wird darüber hinaus verbessert. Zudem wird eine räumliche Trennung der Orte der Herstellung und des Abbackens der Teiglinge ermöglicht. Kältetechnik ist dadurch die Grundlage für den Einsatz von Ladenbacköfen, welche die Voraussetzung für das fortwährende Angebot ofenfrischer Backwaren bilden (Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks 2010).

Auf der Produktebene haben zusätzlich neue Öfen und Anlagen dazu beigetragen, dass die Sortenvielfalt, die als ein bedeutender Wettbewerbsvorteil des Handwerks angesehen wird, aufrechterhalten werden konnte. Ein bedeutsamer Vorteil der Technik besteht darin, dass eine gleichbleibende Qualität der Produkte gewährleistet werden kann (Minimierung der Fehlergebnisse). Die Zutaten werden maschinell dosiert und ebenso gleichmäßig verarbeitet. Unterschiede können lediglich durch die natürlichen Schwankungen der Eigenschaften der Rohstoffe auftreten. Doch auch hier sorgt z.B. bei Mehl die Standardisierung und Klassifizierung dafür, dass Abweichungen die Ausnahme sind.

Die Wissensrevolution in Form neuer Datenverarbeitungstechniken hat in den Backstuben Einzug gehalten. Die modernen Brot- und Brötchenbackanlagen (Durchlauföfen, Knetter, Proportionierer etc.) verfügen über eine digitale vollautomatische Produktionssteuerung und -überwachung. Die Anlagen sind modular und miteinander vernetzt angeordnet. Handarbeit findet zwar weiterhin statt, wurde in vielen Arbeitsgängen jedoch durch Technik ersetzt.

Mittlerweile ist die Entwicklung der Anlagen so weit fortgeschritten, dass dem Kunden zugetraut wird, dass er das Aufbacken am Ende des Produktionsprozesses

²⁸ Der Amerikaner Clarence Birdseye entwickelte 1920er Jahren den ersten Plattenfroster, der Grundlage für die industrielle Tiefkühltechnik ist. Dabei werden von einem Kältemittel durchflossene Metallplatten eng um das Gefriergut positioniert. Diese Konservierungsmethode hatte er sich von den Inuit-Eskimaos ab, die ihre Fische in der -40 °C kalten Luft zum Gefrieren aufhängen. Die Firma Birdseye existiert heute noch und berichtet auf ihrer Webseite über den Werdegang des „**Vaters der Tiefkühlkost**“: <http://www.birdseyefoods.com/ourcompany/story.aspx>

auch selbst erledigen kann. So werden inzwischen vollautomatische Brotbackmaschinen in Einkaufsmärkte aufgestellt, an denen sich Kunden selbst bedienen können. Die Backproduktion wird damit – zumindest bei Standard Backwaren wie Brot und Brötchen – vom Nimbus des Handwerklichen entmythologisiert.

Auch im Fleischerhandwerk wurden Wieg-, Hack-, Meng- und Wurstfüllmaschinen entwickelt, die zur Erleichterung der körperlich anstrengenden Arbeit beigetragen haben. Viele der in diesem Handwerkszweig verwendeten Maschinen und Geräte sind elektronisch gesteuert. Der Zerlegen und Zerteilen von Fleisch erfolgt mit Hilfe moderner Schneidemaschinen und Entschwarzer. Bei der Weiterverarbeitung kommen Koch- und Kühllinien, Verdampfer, Vakuumfüller und Transportsysteme zum Einsatz. Zu der Ausübung des Berufs wird zunehmend Wissen über die prozesstechnischen Grundlagen der Verarbeitungs- und Verfahrenstechnik verlangt.

Der technische Fortschritt hat zwar die Arbeit im Fleischerhandwerk erleichtert, gleichwohl ist der Anteil der Handarbeit in diesem Beruf weiterhin sehr hoch. Auch hat die Technik, anders als im Bäckerhandwerk, nicht dazu geführt, dass Fachfremde wesentliche Tätigkeiten ohne Ausbildung ausführen könnten.

Globalisierung und Europäische Marktintegration

Das Nahrungsmittelhandwerk ist Teil von unterschiedlichen Wertschöpfungsketten. Ihnen ist gemeinsam, dass sie von der Landwirtschaft über die (industriellen) Erzeuger, den Großhandel, die Importeure, den Einzelhandel, die Gastronomie, das Nahrungsmittelhandwerk bis hin zum Verbraucher reichen. Alle diese Stufen der Produktions- und Vertriebskette sind auf vielfältige Weise miteinander verflochten, sei es durch Zu- und Belieferung, durch Vor- und Rückkopplungsprozesse, bei Innovationen oder im vertikalen Wettbewerb. Über diese Verflechtungen gelangen u.a. Roh- und Inhaltsstoffe des internationalen Marktes Eingang in die Herstellung von Lebensmitteln.

Für das Bäckerhandwerk in Deutschland ist das europäische Ausland als Beschaffungsmarkt für Rohstoffe und Zutaten von Bedeutung. Bereits jetzt werden Rohstoffe und andere Vorprodukte aus den Nachbarländern eingeführt (Deutsches Tiefkühlinstitut Köln 2009). Da der Preisvorteil z.B. bei Teiglingen gegenüber der Eigenproduktion bislang nicht so groß ist, werden allerdings die meisten Vorprodukte noch überwiegend von den Bäckereien selbst hergestellt oder aus dem Inland bezogen.

Das deutsche Backhandwerk genießt international einen guten Ruf. Bewundert wird besonders die Sortenvielfalt, die hierzulande selbstverständlich ist. Es sind vor allem die größeren Bäckereien, die in die europäischen Nachbarländer expandiert haben. Nicht jede Direktinvestition deutscher Backwarenhersteller hat sich allerdings rentiert. Dies liegt häufig daran, dass die Esskulturen in den Ländern recht

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

unterschiedlich sind und ein angepasstes Sortiment erfordern. Einige deutsche Bäcker sind ausgewandert und haben sich – häufig an Tourismusstandorten – im Ausland eine Existenz aufgebaut. Derartige grenzüberschreitende Geschäftstätigkeiten sind allerdings für das Bäckereihandwerk nicht charakteristisch. Nach wie vor ist die weit überwiegende Mehrzahl der Unternehmen regional gebunden. Selbst für größere Filialketten gilt ein Absatzradius von 50 bis 100 km noch als beherrschbar. Bundesweit tätige Bäckereien arbeiten überwiegend nach dem Franchise-Konzept oder es handelt sich um Einzelhandelsketten (wie z.B. Edeka), die eine eigene Backwarensparte betreiben.

Als ein Zeichen zunehmender Internationalisierung kann auch der wachsende Anteil von Backwaren aus anderen Ländern in deutschen Bäckereien gewertet werden. Internationale Spezialitäten wie Donuts, Bagels, Muffins oder Fladenbrote sind heutzutage vielerorts im Angebot. Zumindest in den Metropolen sind Backwarenspezialitäten aus beinahe allen europäischen Ländern und Regionen zu finden. Viele dieser Produkte werden selbst hergestellt, andere werden eingeführt: so z.B. Laugenbrezeln aus Ungarn, Baguettes und Croissants aus Frankreich und Teiglinge aus Polen (Eichholz-Klein, Bargmann: 2006).

Auf den Markt für Fleischerzeugnisse gehen in starkem Maße Einflüsse von der Landwirtschaft, der Viehzucht und der Fleischverarbeitung aus. Die Viehzucht und hier insbesondere der Schlachtmarkt in Deutschland wurden in den letzten Jahren durch internationale Direktinvestoren stark verändert. Namentlich Unternehmen aus den Niederlanden haben Schlachthöfe aufgekauft und damit den Konzentrationsprozess forciert. In der Schweineschlachtung vereinen inzwischen die drei größten Schlachtunternehmen fast 50 % der Schlachtungen auf sich und machen damit fast **15 Mrd. € Umsatz** (Beile et al 2007: 9). Lediglich in der Verarbeitung dominieren weiterhin mittelständische Betriebe. Durch Fortfall von Importbeschränkungen wurde der Wettbewerb im internationalen Fleischhandel intensiviert. Von 1999 bis 2005 ist die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze in der Schlachtung und Verarbeitung um 22.000 und damit um ca. 12 % zurückgegangen, obwohl der Umsatz seit 1999 um 31 % gestiegen ist (Beile et al 2007:9).

Begünstigt durch das EU-Entsendegesetz wurden 2005 bis 2007 in der Schlachtung, der Geflügelzucht und in der Fleischverarbeitung viele einheimische Beschäftigte durch mittel- und osteuropäische Arbeitskräfte von Leiharbeitsfirmen ersetzt, denen deutlich niedrigere Löhne bezahlt wurden. Hinzu kam, dass Schlachtungen im Unterauftrag an osteuropäische Dienstleistungsfirmen vergeben wurden. Diese Praktiken wurden seinerzeit in den Medien heftig diskutiert, teilweise wurden gegen Unternehmen Gerichtsverfahren eingeleitet (Adrian 2006).

Während der Fleischkonsum in Westeuropa tendenziell zurückgeht, weist die Nachfrage in Südosteuropa nach oben. Für Deutschland ist festzustellen, dass sich der Import von Fleisch aus den europäischen Nachbarländern erhöht hat. Die früher bestehenden Exportüberschüsse schrumpfen. Die Auswirkungen der Globalisierung und der Europäisierung sind vor allem im Vorleistungsbereich des Fleischerhandwerks unübersehbar. Das Handwerk ist von der Einführung der Freizügigkeit für Arbeitnehmer aus den östlichen EU-Mitgliedsländern nicht bzw. deutlich weniger betroffen. Mit dem Zuzug jüngerer Menschen aus den Beitrittsländern besteht vielmehr die Aussicht, den Facharbeitskräftemangel durch eine stärkere Berücksichtigung von Migranten in der Ausbildung zu lindern.

Informationstechnische Revolution

Die IKT haben auch im Nahrungsmittelhandwerk Einzug gehalten. Die neueren Betriebsformen (Mehr-Betriebs-Unternehmen) im Backhandwerk stellen die Unternehmensführungen vor Herausforderungen. Mit zunehmender Größe steigen die Anforderungen an die Logistik und das Rechnungswesen. Es versteht sich von selbst, dass in diesem Umfeld die Elektronische Datenverarbeitung (EDV) eine besondere Bedeutung erlangt hat. Zahlreiche Softwarehäuser bieten inzwischen branchenspezifische Lösungen an. Dabei geht es vor allem um die unmittelbare Kommunikation zwischen der zentralen Produktion und den Verkaufsstellen. **Zunehmend werden Filialen über EDV mit der Produktionsstätte vernetzt, so dass „in Echtzeit“ festgestellt werden kann, wann und in welchen Mengen welche Produkte** verkauft werden. Diese Informationen werden genutzt, um die Verkaufsstellen mit der notwendigen Ware zeitnah zu versorgen. Die EDV-Technik wird auch eingesetzt, um die betrieblichen Abläufe in den Filialen zu analysieren, um hieraus Entscheidungen für organisatorische Veränderungen abzuleiten. Die Rückführung unverkaufter Backwaren wie auch die passgenaue Belieferung von Filialen wird über online-Verbindungen gesteuert. Einige Bäckereien betätigen sich inzwischen auch im Internet und bieten Spezialitäten im Versandhandel an.

Im Fleischerhandwerk werden die IKT ebenfalls zur Steuerung der Prozesse in den Verkaufsstellen eingesetzt. Die Logistik der Belieferung und der Rückführung von unverkaufter Ware wird hierdurch wesentlich vereinfacht. Eine besonders strukturprägende Wirkung hat diese Technologie auf die Unternehmen und die Marktprozesse in diesem Marktsegment allerdings nicht.

Ökologisch-nachhaltiges Wirtschaften

Der Zusammenhang zwischen Ernährungsformen und Umwelt wird wissenschaftlich in dem Fachgebiet Ernährungsökologie untersucht. Dabei geht es darum, fundierte Erkenntnisse über die vernetzten gesundheitlichen, ökologischen, ökonomi-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

schen und sozialen Bedingungen und Auswirkungen des Umgangs mit Lebensmitteln zu gewinnen (v. Koerber et. al 2004). **Die Diskussion über dieses Thema „neue Ess-Kultur“ hat auch** die Öffentlichkeit erreicht und eine wachsende Sensibilität für Ernährungsfragen hervorgerufen.

Lebensmittelproduzenten haben daher nicht nur immer strengere Auflagen (z.B. in Hinblick auf Hygiene) zu befolgen, sondern sie müssen auch vorgeschriebenen Informationspflichten nachkommen. Für die Qualität der Erzeugnisse müssen sie einstehen und ggf. bei Verfehlungen für die Folgen haften. Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Regulierung der Nahrungsmittelproduktion in den letzten Jahrzehnten deutlich intensiviert wurde. Dies wirkt sich freilich auch das Ernährungshandwerk aus.

Die Nahrungskette beginnt im Backgewerbe in der Landwirtschaft. Die Art und Weise wird das Getreide angebaut und verarbeitet wird, hat entscheidenden Einfluss nicht nur auf die Beibehaltung des ökologischen Gleichgewichts der Anbauflächen sondern auch auf die Qualität der schließlich im Bäckerhandwerk verwendeten Rohstoffe. Die ökologische Landwirtschaft hat sich zum Ziel gesetzt, naturschonend zu produzieren und hierbei unter anderem auf Kunstdünger und Chemikalien zu verzichten. Auch der Einsatz der Gentechnik wird im biologisch-ökologischen Landbau abgelehnt. Inzwischen haben zahlreiche Bauernhöfe ihre Produktionsweise umgestellt. Sie sind in Bioverbänden zusammengeschlossen und haben sich Regeln ökologisch nachhaltigen Wirtschaftens unterworfen. Die Betriebe lassen die Einhaltung dieses Regeln kontrollieren und folgen einem entsprechenden Qualitätssicherungssystem.

Ökologisch-nachhaltige Aspekte spielen im Prozess der Backwarenherstellung eine wichtige Rolle (Schmidt 1996). Bereits bei der Auswahl der Getreidesorte können Weichenstellungen in Hinblick auf die Berücksichtigung ökologischer Kriterien erfolgen. Doch zahlreiche Bäckereien stellen den Teig nicht selbst her, sondern arbeiten mit Backmischungen. Hier kommt es darauf an, dass dem Bäcker bekannt ist, wie sich die Backmischung zusammensetzt und welche Zutaten hierbei verwendet wurden. Zwar werden in den Leitlinien des deutschen Lebensmittelrechts die grundlegenden Merkmale der verschiedenen Brotsorten festgelegt, doch dies schließt die Hinzufügung weiterer Inhaltsstoffe nicht aus (z.B. Zugabe von Enzymen). Das Öko-Institut Darmstadt hat zwei 1 Kg-Mischbrote in einer Ökobilanz - in der die gesamte Wertschöpfungskette berücksichtigt wird - gegenübergestellt. Das eine wurde mit einer Backmischung und das andere auf traditionell handwerklichem Wege über eine eigene Teigrezeptur hergestellt. Aus ökologisch-nachhaltiger Perspektive war die handwerkliche Eigenproduktion der Herstellung aus Convenience-Zutaten überlegen (Wiegmann 2001).

Der Trend zu einer ökologisch-nachhaltigen Ausrichtung der Lebensmittelproduktion wirkt sich grundsätzlich positiv auf das Nahrungsmittelhandwerk aus, denn die Unternehmen sind tendenziell stärker an einem Qualitäts- als an einem Preiswettbewerb interessiert. Das Problem besteht gegenwärtig darin, dass es eine unübersichtbare Zahl an Zertifizierungs- und Qualitätsnachweissystemen gibt. Der Verbraucher hat somit Probleme verlässlich zu erkennen, welche Produkte und welche **Produktionsverfahren zu Recht das Label „Bio“ erhalten haben. Vielfach wird die rechtlich ungeschützte Bezeichnung „Bio“ oder „biologisch“ aus Marketinggründen verwendet**, ohne dass dies einer gründlichen Prüfung nach anerkannten Kriterien der Ernährungsökologie standhält.

Im Fleischerhandwerk erlangen ebenfalls ökologisch-nachhaltige Faktoren eine wachsende Bedeutung. Dies liegt unter anderem daran, dass in den vergangenen Jahren der Fleischkonsum in Deutschland zunehmend in die Kritik geraten ist. Die Fleischproduktion sei Ursache von Umweltzerstörung, Wasser- und Nahrungsmittelverschwendung sowie hohen Gesundheitsrisiken. Die Fleischproduktion fördere die Entstehung von Monokulturen; die Monokulturen würden wiederum den Einsatz vieler Pestizide, Herbizide usw. erfordern. Außerdem würden die Chemikalien das Grundwasser und die Flüsse verunreinigen (Idel 2010). Die Massentierhaltung wird darüber hinaus von Tierschützern kritisiert. Diese Diskussion ist nicht ohne Wirkung auf einen Teil der Konsumenten geblieben.

Besonders heftig werden von Verbraucherorganisationen unverhältnismäßig lange Transportwege für Schlachtvieh und Fleisch bemängelt. Hierbei geht es nicht nur um Import z.B. von Schaffleisch aus Neuseeland oder Rindfleisch aus Argentinien, sondern auch um Vieh- und Fleischtransporte innerhalb Europas bzw. Deutschlands. Mit jedem Transport werden große Mengen CO₂ emittiert. Außerdem wird nicht nur eine möglichst artgerechten Haltung, sondern eine schonenden Behandlung der Tiere beim Transport und bei der Schlachtung gefordert (Tierschutzgesetz). Zwar gibt es gesetzliche Regelungen, mit denen Transportzeiten begrenzt und die zwischenzeitlich Versorgung der Tiere geregelt werden, doch es mangelt an der Überwachung und Durchsetzung dieser Vorschriften. Als Alternative verweisen die Kritiker auf regionale und saisonale Angebote aus heimischer Produktion. Dies käme auch dem lokal verankerten Fleischerhandwerk entgegen.

Über die Grundsatzdiskussion hinsichtlich der Vor- und Nachteile des Fleischverzehr hinaus haben sich die Skandale in der Landwirtschaft (Futtermittelskandal, BSE-Erkrankung von Rindern etc.) auf den Markt für Fleisch- und Wurstwaren ausgewirkt. Rückblickend kann festgestellt werden, dass der Fleischkonsum in Anbetracht der Berichterstattung jedes Mal zumindest für eine Weile deutlich zurückgegangen ist, die Nachfrage aber dann wieder auf den langfristigen Pfad ein-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

geschwenkt ist. Der größte „Einbruch“ der Nachfrage erfolgte 2000/01 in Zusammenhang mit dem Auftreten der Rindererkrankung BSE. Seinerzeit schrumpfte der Pro-Kopf-Fleischverbrauch von 94,1kg auf 87,9 kg. Seither schwanken die Werte zwischen 87 und 90 kg, wobei die Zeiten der Rückgänge sich eindeutig mit skandalösen Vorkommnissen in der Landwirtschaft in Verbindung bringen lassen (BLE 2010).

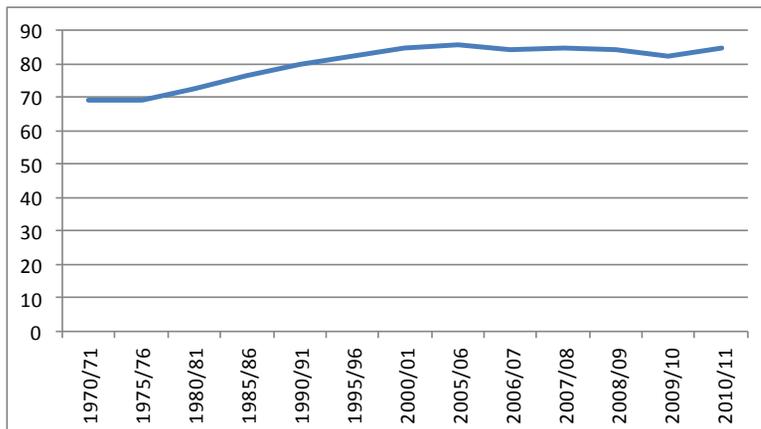
3.5.2 Entwicklung von Angebot und Nachfrage

Beim Brotverbrauch pro Kopf ist Deutschland im europäischen Vergleich Spitzenreiter. In Deutschland werden im Jahr etwa 6,25 Mill. Tonnen Backwaren hergestellt. Der Pro-Kopf-Verbrauch an Brot und Kleingebäck lag in Deutschland im Getreidewirtschaftsjahr 2007/2008 bei 85 kg (in 2007/2008 bei 84,1 kg) (GMF 2008: 3 sowie Schaubild 3.8). Es wurden 6,241 Mill. t Mahlerzeugnisse aus Brotweizen und -roggen produziert (87 % Weizenanteil und 13 % Roggenanteil). Die Zahl der verschiedenen in Deutschland hergestellten Brotsorten wird mit 300 angegeben. In der EU folgten der Brotnation Deutschland die Länder Schweden und Dänemark mit einem Pro-Kopf-Verzehr von jeweils mehr als 70 Kilogramm. Franzosen kamen 2005 auf 54 Kg Baguette. Diese wenigen Angaben verdeutlichen, dass der Brotverzehr in Deutschland stark durch kulturelle Faktoren beeinflusst wird. Auch national gibt es deutliche Unterschiede: Laut der letzten Nationalen Verzehrstudie gibt es beim Brotverbrauch zwischen den einzelnen Bundesländern große Unterschiede. An der Spitze liegt beim Verbrauch das Bundesland Bremen. Sachsen und Brandenburg folgen mit 72 kg und haben ebenfalls einen hohen Pro-Kopf-Verbrauch. Am Ende der Verbrauchsskala sind Bayern mit 59 kg und das Saarland mit 56 kg zu finden (NVS 2008: 199ff.).

Innerhalb des Nahrungsmittelangebots haben Produkte aus biologisch-ökologisch kontrolliertem Anbau an Bedeutung gewonnen. Der Umsatz mit sogenannten Bio-Lebensmitteln hat sich zwischen 2000 und 2008 um 176,2% erhöht. Der Umsatz mit biologisch als wertvoll deklarierten Lebensmitteln betrug im Jahr 2008 rund 5,8 Mrd. € (Platzmann, Hamm 2009, Hamm, Platzmann 2010). Diesem Trend hat sich auch das Backhandwerk angeschlossen und verweist auf die Qualität der eingesetzten Rohstoffe und den Bezug aus der Region. Das Motiv, bevorzugt Lebensmittel aus dem regionalen Umfeld zu konsumieren, spielt bei der Kaufentscheidung der Verbraucher eine merkbare Rolle. Der Marktanteil handwerklicher Bäckereien im Bio-Brotmarkt wird auf 50 % geschätzt (BÄKO-München eG 2009).

Schaubild 3.8

Entwicklung der Herstellung von Backwaren aus Brotgetreide-Mahlerzeugnissen



Quelle: Vereinigung Getreide-, Markt- und Ernährungsforschung, GMF Bonn.

Die von Kunden an Backwaren gestellten Anforderungen sind nicht eindeutig, ja teilweise widersprüchlich. Letzteres bezieht sich vor allem auf die Forderung nach günstigen Brot- und Backwaren auf der einen und qualitativ hochwertige, biologischen und ökologischen Standards entsprechende Produkte auf der anderen Seite (vgl. Tabelle 3.16). **Dies hat zu einer Differenzierung der Bäckereien in „Sparten“** beigetragen, d.h. Selbstbedienungsbäckereien zielen auf den Kunden, der preisgünstig einkaufen will, Bio-Bäckereien richten sich dagegen an Kunden, denen eine hohe Qualität wichtig ist und die hierfür auch einen entsprechenden Preis zu zahlen bereit sind (Spiller, Zühlsdorf 2009).

Einige Bäckereien versuchen eine Mischform, in welcher sie beide Angebote zugleich bedienen wollen. Diese letztgenannte Gruppe hat es inzwischen recht schwer, ihre Marktanteile zu behaupten insbesondere dann, wenn eine Selbstbedienungsbäckerei in der Nähe eröffnet wird.

Eine entscheidende Frage in den letzten Jahren innerhalb der Branche und auch bei den Konsumenten war, ob die Technisierung einen negativen Einfluss auf die Qualität der Waren haben könnte (Pauli 2011). Hier sind Geschmacksfragen berührt, die nicht eindeutig entschieden werden können. Richtig ist, dass die Technik unter anderem

- den Backprozess von menschlichen Unzulänglichkeiten unabhängiger gemacht hat und eine gleichmäßige Qualität hergestellt werden kann,

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

- zu einer Entflechtung des zeitlichen Zusammenhangs zwischen Produktion und Verzehr beigetragen hat (Backwaren werden vorgefertigt und erst kurz vor Verkauf fertig gestellt),
- Backwaren transportfähig und damit eine Belieferung von Verkaufsstellen möglich gemacht hat.

Tabelle 3.16

Wirkungen der Änderungen der Nachfrage auf Angebotsformen im Bäckerhandwerk

	Dominante Konsumentenansforderungen	Reaktionen auf Anbieterseite
Produkt- bzw. sortimentsbezogene Anforderung	<ul style="list-style-type: none"> – das Produkt soll ofenfrisch vorliegen – den ganzen Tag über verfügbar sein – es soll jederzeit ein breites und differenziertes Sortiment vorhanden sein – es soll eine gleichbleibend hohe Qualität aufweisen – es soll biologischen und ökologischen Standards genügen – die Chargen sollen in Form und Größe keine Variation aufweisen – Angebot an Snacks, warme Speisen und Getränke – Angebot an Zeitungen/Zeitschriften 	<ul style="list-style-type: none"> – Technisierung der Produktionsprozesse (Substitution Arbeit durch Kapital) – Convenience Produkte unter Zuhilfenahme u. a. von lebensmittelchemischen Zusätzen – Vorgefertigte Halbbackwaren/Teiglinge – Verwendung von Kühltechnik – Automatisierung von Dosierungen und Backprozessen – Sortimentserweiterung durch Bio-Backwaren – Ausweitung des Angebots/Non-food/warme Speisen und Getränke – Outsourcing von Teilen des Sortiment; Zukauf
Unternehmens- bzw. standortbezogene Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – fußläufige Erreichbarkeit, Quartiersverbundenheit – Attraktive Ladengestaltung – Beratung, Auskunft über Inhaltsstoffe durch das Verkaufspersonal (Allergien, Verträglichkeit) – Lieferservice – Öffnung an Sonn- und Feiertagen 	<ul style="list-style-type: none"> – Filialisierung, Standortoptimierung – Zentralisierung der Produktion – Optimierung der Bereitstellung von Backwaren durch aufwändige Logistik (Zweigstellenbelieferung, Rückführung unverkaufter Ware) – Schulung des Verkaufspersonals über Inhaltsstoffe und mögliche Auswirkungen – Selbstbedienungsbäckereien

Quelle: Dürig 2011: 63.

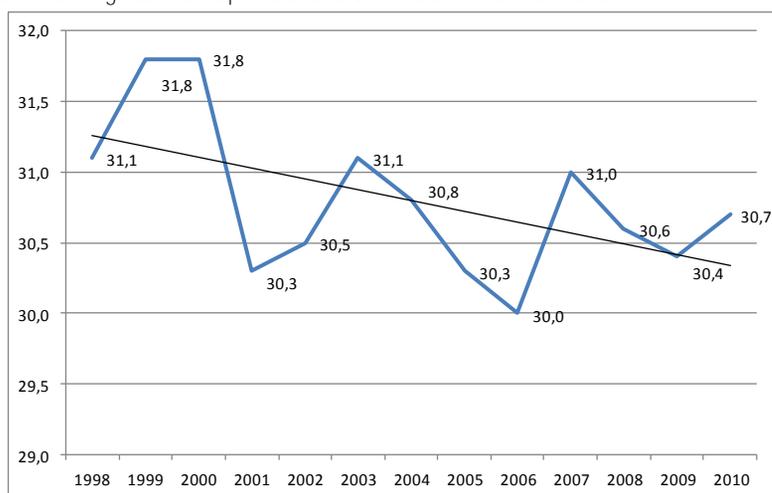
Diese Neuerungen haben die Betriebsabläufe innerhalb von Bäckereien verändert. Die Arbeitsbedingungen haben sich zumindest in der handwerklichen Produktion deutlich verbessert. Die Prozesse sind planbarer geworden. Mit zunehmender Technisierung haben sich die Qualifikationsanforderungen gewandelt. Computerge-

steuerte Backmaschinen, beachtliche Hygienevorschriften, präzise Dokumentation der einzelnen Arbeitsschritte usw. erfordern ein anderes Wissen, als es vom handwerklichen Bäcker beispielsweise in den siebziger Jahren gefordert wurde. Die Arbeitsabläufe haben aber auch Raum geschaffen für neue Betriebskonzepte. Zahlreiche Bäckereien haben den Trend zum Außer-Haus-Verzehr aufgegriffen und bieten zusätzlich Snacks an. Das Bäckerhandwerk hat sich trotz Marktanteilsverluste behauptet, auch wenn sich die Tätigkeit eines Handwerksbetriebes in der Produktion weder in der Art der eingesetzten Maschinen noch bei den Abläufen kaum noch von der industriellen Backwarenherstellung unterscheidet.

Auch wenn Handwerksbetriebe den Markt für feine Backwaren weiterhin dominieren, so werden Brot, Brötchen und andere Backwaren keineswegs mehr nur von Handwerksbetrieben produziert und angeboten. Industrielle Großbäckereien haben sich zu wichtigen Produzenten gemausert, die ihrerseits Bäckereien und Bäckereiketten mit Teiglingen und anderen Backwaren beliefern. Gastronomie und Tankstellen haben beispielsweise ebenso Backwaren im Angebot, wie Bäckereien im Gegenzug gastronomische Zwischenmahlzeiten anbieten oder mit Non-Food-Produkten handeln. In den letzten Jahren haben Selbstbedienungsbäckereien beachtliche Marktanteile gewonnen. Inzwischen treten auch Discounter als Wettbewerb des Bäckerhandwerks auf.

Schaubild 3.9

Entwicklung des Pro-Kopf-Verbrauchs an Fleisch in Deutschland



Quelle: BLE Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung 2010, sowie BMELV 2011, Tabelle 210.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Die Nachfrage im Fleischerhandwerk ist schwankend (Schaubild 3.9). 4,95 Millionen Tonnen Fleisch wurden 2010 in Deutschland verzehrt. Daraus ergibt sich ein durchschnittlicher Pro-Kopf-Verzehr von 61,1 Kilogramm. Rund die Hälfte davon wurde zu Fleischerzeugnissen veredelt und somit als Wurst, Sülze, Pastete oder Schinken verspeist (2.511.000 Tonnen bzw. 30,7 kg pro Kopf) (DFV 2011).

In den Industrieländern geht der Konsum von Fleisch und Fleischprodukten zurück. Dies liegt vor allem an sinkenden Bevölkerungszahlen, gesättigten Märkten und der Veränderung von Ernährungsgewohnheiten. Hingegen steigt die Nachfrage global an, in Europa insbesondere in den südöstlichen Ländern. In Deutschland ist der Fleischverzehr in den zurückliegenden Jahren wechselhaft gewesen.

Für die Nachfrage nach Fleisch sind vor allem zwei Faktoren besonders bedeutsam: zum einen die Verunsicherung der Konsumenten durch bedenkliche Praktiken in der Landwirtschaft bzw. Fleischverarbeitung sowie das Auftreten von Seuchen im Viehbestand und zum anderen eine Veränderung der Ernährungsgewohnheiten und damit – zumindest bei einem nicht unerheblichen Teil der Bevölkerung – eine kritische Einstellung zum Nahrungsmittel Fleisch.

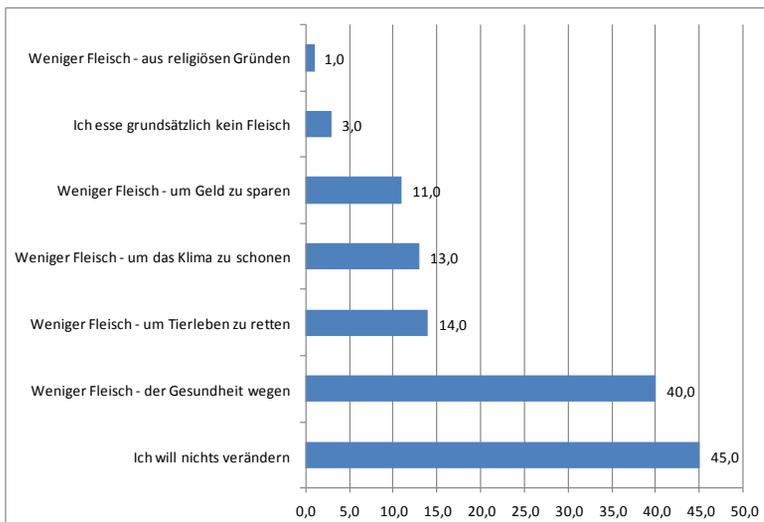
- Am 26. November 2000 wurde durch die Bundesforschungsanstalt für Viruskrankheiten der Tiere (heute Friedrich-Löffler-Institut) erstmals das Auftreten eines Falles von BSE (Rinderwahn) für Deutschland bestätigt.
- In den Jahren 2005 und 2006 wurden mehrere Fälle bekannt, bei denen einige Fleischverarbeiter verdorbenes, abgelaufenes oder umetikettiertes Fleisch in Umlauf gebracht haben (sogenannter Gammelfleischskandal). In den Folgejahren versuchten die Behörden durch strengere Kontrollen diesem Unwesen Einhalt zu gebieten (Adrian 2006). Nicht zuletzt hierdurch wurden immer wieder überhöhte Werte von Hormonen und Antibiotika im Fleisch entdeckt. Rinder, Schafe und Ziegen stehen in dem Verdacht, für die Übertragung der Infektionserkrankung EHEC verantwortlich zu sein. Auch die Diskussion um sogenanntes Klebefleisch hat sich ausgewirkt.

Die genannten Ereignisse haben ein entsprechendes Medienecho gefunden und sind somit nicht ohne Wirkung auf das Kaufverhalten der Verbraucher geblieben. An den Werten in Schaubild 3.10 lassen sich die Zeitpunkte des Auftretens von Skandalen deutlich ablesen.

Bei einem Teil der Bevölkerung scheint sich ein grundsätzlicher Wandel in der Einstellung zum Nahrungsmittel Fleisch zu vollziehen. Laut einer aktuellen Emnid-Umfrage wollen 51% der Deutschen in Zukunft weniger Fleisch essen. Der am häufigsten genannte Grund (40%) dafür ist, dass die Menschen etwas für ihre Gesundheit tun wollen. Tierschutz (14%), Klimaschutz (13%) und finanzielle Aspekte

(11%) folgen als weitere Begründungen. In einer weiteren Befragung wurden die Altersgruppen der regelmäßig Fleisch konsumierenden Bevölkerung ermittelt. Vor allem Jüngere (14-19 Jahre) und Ältere (60-64 Jahre) essen deutlich weniger Fleisch als die mittleren Altersgruppen (Gruner + Jahr 2008).

Schaubild 3.10
 Motive und Einstellungen zum Fleischverzehr
 2010; in %

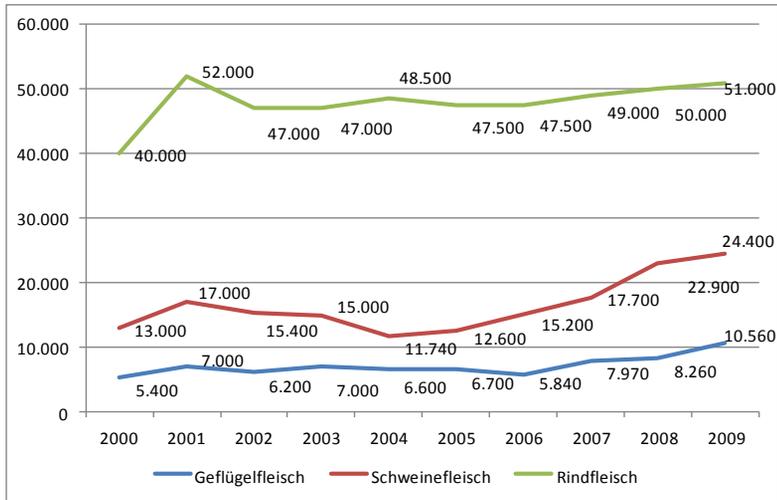


Quelle: Emnid Institut 2010 (Mehrfachnennungen waren möglich).

Nun ist allerdings zwischen der in Umfragen bekundeten Einstellung und dem tatsächlichen Nachfrageverhalten zu unterscheiden. Nach wie vor spielt Fleisch bei der Ernährung der Bevölkerung in Deutschland eine wichtige Rolle. Es lässt sich feststellen, dass die handwerklichen Fachgeschäfte bislang in den Phasen einer öffentlichen Debatte von Lebensmittelskandalen weniger stark von Umsatzrückgängen betroffen waren, als der Lebensmitteleinzelhandel. Hier spielt eine Rolle, dass die Konsumenten dem Handwerk bisher offenbar ein stärkeres Vertrauen entgegengebracht haben, als dem Handel. Dies gilt insbesondere für jene Handwerksbetriebe, die auf Fleisch von Tieren aus dem regionalen Umfeld zurückgreifen. Auch **die Ausrichtung des Angebots auf „Bio-Fleisch“ mag zu einer Abfederung des Umsatzrückganges beigetragen haben** (Schaubild 3.11).

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Schaubild 3.11
Entwicklung der Produktion von Bio-Fleisch 2000–2009
in Tonnen



Quelle: AMI – Agrarmarkt Informations-Gesellschaft 2010, Bonn. Zentralen Markt- und Preisberichtsstelle (ZMP) 2004–2009, DESTATIS 2010 a, b, BLE Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) 2004–2010.

Als Reaktion auf die kritische Debatte wird zunehmend Bio-Fleisch produziert und angeboten. Bio-Fleisch unterliegt in der Regel der Kontrolle von entsprechenden Überwachungseinrichtungen. In Schaubild 3.11 wird die Entwicklung der Produktion von Bio-Fleisch unterschieden nach Geflügel-, Schwein- und Rindfleisch dargestellt. Deutlich ist die Zunahme der Produktion in allen drei Produktarten zu erkennen.

Gleichwohl ist die Bezeichnung „Bio“ in Zusammenhang mit Fleisch kritisch zu werten, da diese Etikettierung nicht geschützt und damit auch nicht abgesichert ist. Vielfach wird die Bezeichnung aus Marketinggründen vorgenommen, ohne dass die Einhaltung der hierfür anerkannten Regeln von unabhängigen Kontrolleinrichtungen geprüft wird. Doch selbst dort, wo Gütesiegel und Zertifizierungen als Nachweis einer qualitätskontrollierten Be- und Verarbeitung eingeführt werden, entsteht für den Verbraucher das Problem, zwischen den zahlreichen Emblemen unterscheiden zu können.

3.5.3 Position des Handwerks

Mit Nahrungsmitteln befassen sich unterschiedliche Handwerksberufe. Am bekanntesten sind freilich die in der Anlage A der HwO verzeichneten, zulassungspflichtigen Handwerke Bäcker, Fleischer und Konditoren. Hinzurechnen muss man jedoch noch die Müller, Weinküfer sowie Brauer und Mälzer aus der Anlage B1 und die Speiseeishersteller, die Innerei – Fleischer (Kuttler) sowie die Fleischerleger des handwerksähnlichen Gewerbes aus der Anlage B2. In dieser Untersuchung wird jedoch der Blick vor allem auf das Nahrungsmittelhandwerk gemäß Anlage A und B1 der HWO gerichtet. Auf die dem Marktfeld Ernährung zuzurechnenden Handwerkszweige entfielen 2008 5,6% der Unternehmen, 11,6% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und 8,3% des Umsatzes des in der Handwerkszählung erfassten Gesamthandwerks.

Im Jahre 2008 erzielte das Bäckerhandwerk mit 332.749 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einen Gesamtumsatz von knapp 14,6 Mrd. € (DESTATIS 2011c). Nimmt man noch die Konditoren als Teil des Backgewerbes hinzu, dann erhöht sich der Umsatz, den das Handwerk in diesem Marktsegment erzielt, um 1,5 Mrd. €. Im Konditorenhandwerk sind knapp 37.500 Beschäftigten tätig. Das Bäcker- und Konditorenhandwerk sind gemeinsam hinsichtlich Zahl der Unternehmen und der Zahl der Beschäftigten die größten Handwerkszweige innerhalb der Gruppe der zulassungspflichtigen Ernährungshandwerke (vgl. Tabelle 3.17).

Tabelle 3.17
Kennzahlen des Handwerks im Marktfeld Ernährung 2008

Sparte	Unternehmen ¹⁾	Tätige Personen insgesamt ²⁾	darunter		Umsatz 2008		
			sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	geringfügig entlohnte Beschäftigte	in % ^{**}	in 1.000 €	
1)	Gewerbebezug	Anzahl					
A30	Bäcker	14 435	332 749	238 110	79 561	23,9	14 577 687
A31	Konditoren	2 524	37 494	24 742	10 077	26,9	1 533 967
A32	Fleischer	14 136	185 450	129 191	41 350	22,3	20 537 597
B1/28	Müller	611	4 920	3 299	965	19,6	1 818 713
B1/29	Brauer und Mälzer	580	9 283	6 261	2 401	25,9	741 464
B1/30	Weinküfer	108	685	405	166	24,2	80 570
	Insgesamt	32 394	570 581	402 008	134 520	23,6	39 289 998

Quelle: DESTATIS 2011c, Handwerkszählung 2008 (Unternehmensregistrauswertung). – ¹⁾Nur Unternehmen (einschl. der inzwischen inaktiven Unternehmen) mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Berichtsjahr 2008. – ²⁾Verzeichnis der Gewerbe lt. Anlage A (A) der Handwerksordnung (ab 1.1.2004) und Anlage B1. – ³⁾Einschl. tätiger Unternehmer (geschätzt). – ⁴⁾Mit geschätzten Umsätzen bei Organisationsmitgliedern; ohne Umsatzsteuer. – ^{**}Anteil an den tätigen Personen insgesamt.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Im Fleischerhandwerk sind annähernd so viele Unternehmen wie im Bäckerhandwerk tätig, nämlich etwas mehr 14.000. Hinsichtlich der Zahl der Beschäftigten gibt es jedoch zum Backgewerbe einen deutlichen Unterschied. Während in den Fleischer-Fachgeschäften 13 Beschäftigte je Unternehmen arbeiten, sind es im Bäckerhandwerk 23. Insgesamt sind in diesem Handwerk 185.500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte tätig. Der Anteil der geringfügig entlohnte Beschäftigte liegt im Bäckerhandwerk bei 23,9%, im Fleischerhandwerk bei 22,3%.

Bäcker, Konditoren und Fleischer erzielen in dieser Gewerbegruppe 93,3% des handwerklichen Gesamtumsatzes in Höhe von 39,3 Mrd. € (Anlage A und B1). Auf die Handwerke Müller, Brauer/Mälzer und Weinküfer entfallen somit lediglich 6,7%.

3.5.4 Marktstrukturen und Wettbewerb

Das Lebensmittelhandwerk steht seit mehr als einem Jahrzehnt unter einem starken internen und externen Veränderungsdruck. Namentlich die Unternehmen des Bäcker-, Konditoren-, und Fleischerhandwerks sehen sich neuen Anforderungen einer veränderten Nachfrage gegenüber, die offenbar immer weniger mit dem klassischen Sortiment und den gewohnten Angebotsformen bedient werden kann. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, haben die Lebensformen und -gewohnheiten der Menschen sich dramatisch gewandelt und damit auch die Verzehrsgewohnheiten. Unverkennbar verlieren die Lebensmittelhandwerke Marktanteile gegenüber Konkurrenten aus anderen Wirtschaftsbereichen, insbesondere der Industrie, dem Handel (als Verteiler industrieller Produkte) und der Systemgastronomie.²⁹

Die Strukturen auf dem Markt für Lebensmittel sind durch eine Ausdifferenzierung des Angebots und der Betriebsformen gekennzeichnet. Diese Prozesse finden im Kontext einen intensiven Wettbewerbs statt. Im Lebensmittelhandel wird dieser Wettbewerb sichtbar an den zahlreichen Eigentümerwechseln selbst bei großen Filialketten. Das größte Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland **ist Edeka mit 9.462 Verkaufsstellen und einem Umsatz von 37,6 Mrd. €.** Es folgen die Metro-Gruppe und Rewe (Stand 2008, vgl. EHI 2010: 182). Hinzu kommen Discounter, SB-Warenhäuser und Supermärkte. Unter den Supermärkten finden sich in wachsender Zahl Bio-Märkte, von denen die größte Unternehmensgruppe 2088 rund 304 Mill. € Umsatz erzielte.

²⁹ *Es gibt Versuche, den Begriff „Systemgastronomie“ zu definieren, wobei keiner so recht überzeugend ist. Es handelt sich im Wesentlichen um Gastronomiebetriebe, die jeweils an verschiedenen, aber ähnlichen Standorten unter einheitlicher Leitung bzw. einheitlichem, standardisiertem Leitungskonzept Nahrungsmittel zum Verzehr vor Ort oder zur Mitnahme anbieten. Vgl. Krödel 2003; Poggendorf 1991 sowie <http://www.systemgastronomie-online.de/?Branche>).*

Die Angebotsformen sind auch im Nahrungsmittelhandwerk vielfältig. Am Beispiel des Bäckerhandwerks werden in nachstehender Tabelle 3.18 – unterschieden nach ausgewählten Merkmalen – Betriebstypen identifiziert. Für jeden dieser Betriebstypen stellen sich die charakteristischen Merkmale und die Wettbewerbskonstellation unterschiedlich dar.

Der Wettbewerb auf dem Lebensmittelmarkt wird zunehmend zwischen Produkten und Betriebsformen ausgetragen. Konsumenten orientieren sich bei der Wahl ihrer Einkaufsstätte unter anderem an der Nähe und Erreichbarkeit, aber auch an Erscheinungsform und Attraktivität. Pauschale Aussagen zum Konsumentenverhalten sind allerdings auch hier nicht möglich, da viele Verbraucher Brot und Backwaren situationsabhängig kaufen. Ein eindeutiges Kaufverhalten, bei dem ausschließlich in handwerklichen Bäckereien oder nur beim Discounter eingekauft wird, trifft nur auf eine kleine Gruppe unter den Verbrauchern zu. Beim regelmäßigen Einkauf erfolgt die Wahl der Einkaufsstätte vielfach einer Gewohnheit. Wechselhaftigkeit ist hier **insbesondere bei „Zwischendurch-Käufen“ zu beobachten.**

Bedeutendster nichthandwerklicher Wettbewerber des Nahrungsmittelhandwerks ist der Einzelhandel (Schaubild 3.12). Verpackte SB-Regalware wird im Handel von Zulieferern bezogen oder aber – insbesondere bei großen Unternehmen – in eigenen Back- bzw. Fleischwerken hergestellt. Das Fleischerhandwerk tritt als Versorger von Lebensmittelmärkten nur noch in geringem Maß in Erscheinung. Stattdessen wird sehr viel öfter das Shop-In-The-Shop-Prinzip gewählt, d.h. Unternehmen des Fleischerhandwerks richten in Super- und Discountmärkten Filialen ein. Damit wird das Sortiment zweigeteilt: Frischware wird an der Theke mit Bedienung verkauft, die verpackte Ware der Fleischwerke wird in den Regalen zur Selbstbedienung angeboten. Das größte Fleischwerk, das einen Discounter beliefert, hatte 2009 einen Umsatz von 650 Mill. Euro. Im Handwerk wird durchschnittlich ein Umsatz je Unternehmen in Höhe von 1,45 Mill. Euro erzielt.

Immer mehr Verbraucher kaufen Fleisch beim Discounter. Nach einer Untersuchung der Agrarmarkt Informations-Gesellschaft decken die Konsumenten den überwiegenden Teil ihres Fleischbedarfs außerhalb des Handwerks ab. Von der Gesamtmenge des verkauften Fleisches wurden 2009 rund 13% über die Fachgeschäfte des Fleischerhandwerks verkauft. Aus dieser Untersuchung geht auch hervor, dass im selben Jahr nur noch 27,7% als lose Ware über den Tresen verkauft wurde. 1990 lag dieser Anteil bei 61%. Im Umkehrschluss heißt dies, dass zunehmend häufiger Fleisch, nämlich 67%, als SB-Ware verpackt zum Konsumenten gelangt.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

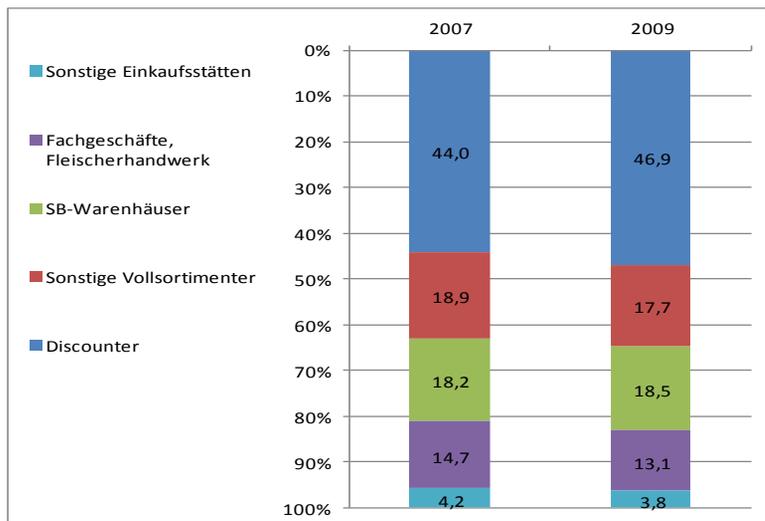
Tabelle 3.18

Typische Angebotsformen und Betriebstypen im Bäckerhandwerk

Betriebstypus	Typische charakteristische Merkmale
...nach Zahl der Betriebsstätten	
Ein-Betriebs-Unternehmen	häufig lang eingesessen, oft Familienbetrieb mit mithelfenden Familienangehörigen, eigene Produktion, kleine Chargen, nicht optimierter Betriebsmitteleinsatz, starke Bindung an Stammkunden aus nahem Umkreis keine Wachstumsorientierung, Bestandsicherung steht im Vordergrund, Standort in der Nähe von Stätten mit regelmäßig hoher Kundenfrequenz
Mehr-Betriebs-Unternehmen	Unternehmen mit 2 und mehr Filialen; meist zentrale Backproduktion und dezentraler Verkauf
...nach Absatzradien	
nach Einzugsgebiet/Standortradien:	Unternehmen, die ihre Filialisierung auf den regionale Umkreis begrenzen
<ul style="list-style-type: none"> • Filialen in einem Umkreis von 50 Km • Filialen in großflächigen Räumen (Süd-, Mittel, Norddeutschland) • Filialen bundesweit, teilweise grenzüberschreitend 	Unternehmen mit deutlich größerem Einzugsgebiet, das sich über mehrere Bundesländergrenzen erstrecken kann. Bundesweiter Auftritt (teilweise unter unterschiedlichem Namen):
...nach strategischer Orientierung	
Okobäckerei	Streng orientiert an Regeln und Qualitätskontrollen ökologischer Backwarenproduktion; zielt meist auf ein Publikum, dass für ökologisch unbedenkliche Produkte einen Mehrpreis zu zahlen bereit ist
Selbstbedienungsbackereien	Zielen auf Kunden, für die der Preis kaufentscheidend ist.
Bäckerei mit Snackangebot	Zielt auf Kunden, die neben dem Kauf von Backwaren auch einen Verzehr vor Ort wünschen; häufig ergänzt durch weitere Snack-Angebote bis hin zu warmen Speisen.
Bäckereien, welche die Kopplung an andere Einrichtungen/Organisationen suchen:	Je nach Typus der Einrichtung/Organisation sind hier sowohl Ein-Betriebs- als auch Mehr-Betriebs-Unternehmen zu finden.
<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsstätten des Einzelhandels (Vorkasse-Zonen-Backereien) • Baumärkten • Bahnhöfen • Autobahnraststätten • Touristischen Attraktionen • in der Nähe von Schulen oder Arbeitsstätten mit vielen Beschäftigten 	
...nach Kundenfrequenz und Kundengruppen	
Stammkundschaft	Pflege der persönlichen Kundenansprache, Erfüllung individueller Wünsche
Laufkundschaft	Blickfang, Marketing, auffälliges Erscheinungsbild, Aktionen
Wiederverkäufer (Kioske, Tankstellen, Einzelhandel); Gastronomie, Hotels, Restaurants, Gaststätten	Serviceorientierung, Systematische Belieferung,
Wochenmarktbesucher, mobiler Verkauf	Wiedererkennung durch gleichbleibenden Standort und regelmäßige Präsenz

Eigene Zusammenstellung.

Schaubild 3.12
Verkauf von Fleisch- und Wurstwaren nach Einkaufsstätten



Quelle: AML-Agrarmarkt Informations-Gesellschaft 2010, Bonn.

Der Einzelhandel kann gegenüber dem Handwerk Mengenvorteile realisieren und preiswerter anbieten. Viele Kunden decken daher den Grundbedarf an Nahrungsmittel im Handel und ergänzen ihre Lebensmitteleinläufe durch Einkäufe beim Bäcker bzw. Fleischer. Ein wichtiger Umsatzträger im Fleischerhandwerk ist der Party-Service bzw. Catering. Die Vor- und Zubereitung von Speisen für private oder gewerbliche Feste geht dabei weit über das Produkt Fleisch hinaus und umfasst viele Facetten des gastronomischen Angebots. In diesem Marktsegment geht das **Handwerk über sein „Kerngeschäft“ hinaus und tritt hierdurch mit anderen Veranstaltungsorganisationsorganisations in Wettbewerb.** Catering und Partyservice wird überwiegend von kleineren Unternehmen angeboten. Der Anteil der Unternehmen mit Partyservice nimmt mit zunehmender Betriebsgröße eher ab. Immerhin wird 12,3% des Umsatzes in diesem Handwerk mit dieser Dienstleistung erzielt. Der Thekenverkauf dominiert mit 64,4%. Der Umsatz teilt sich weiter auf folgende Arten auf: Mobiler Verkauf (2,8%), Lieferung an den Lebensmitteleinzelhandel (2,1%) bzw. Großverbraucher (7,3%) sowie Imbiss-Angebote (9,8%) (Deutscher Fleischer-Verband 2011: 19).

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Tabelle 3.19

Unternehmen mit Filialen im Fleischerhandwerk 2010

	Zahl der Unternehmen mit Filialen	Anteil der Unternehmen
1 Filiale	2.475	16,0
2 Filialen	856	5,5
3 Filialen	365	2,4
4 Filialen	158	1,0
5 Filialen	109	0,7
6-10 Filialen	165	1,1
11-50 Filialen	90	0,6
51-100 Filialen	4	0,03
Über 100 Filialen	5	0,03

Quelle: DFV Deutscher Fleischer-Verband 2011: 13.

Von den Unternehmen im Fleischerhandwerk haben - nach Angaben des Deutschen Fleischer Verbandes - von rund 14.500 Unternehmen gut 27% mindestens eine Filiale. 16,0% der Mehrbetriebsunternehmen haben lediglich eine weitere Verkaufsstelle. Unternehmen mit mehr als 100 Verkaufsstellen haben einen Anteil im Promillebereich (vgl. Tabelle 3.19). Im Bäckerhandwerk ist der Filialisierungsgrad dagegen deutlich höher. Dort kommen auf rund 14.500 Unternehmen gut 30.000 Filialen (Schätzwert des Zentralverbandes des Deutschen Bäckerhandwerks 2011).

Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Wettbewerb der Nahrungsmittelhandwerke

Das Nahrungsmittelhandwerk nimmt in dem großen Marktfeld der Ernährung in ausgewählten Segmenten eine bedeutende Stellung ein. Trotz beachtlichen Wettbewerbs ist es sowohl im Bäcker- als auch im Fleischerhandwerk in den letzten Jahren gelungen, den Rückgang des Marktanteils abzubremsen. Für diese positive Einschätzung sind mehrere Faktoren verantwortlich. Das Handwerk hat als ortsnaher Versorger einen direkten Kontakt zu den Kunden. Die Nähe kommt den Konsumenten entgegen, für die der Einkauf beschwerlich ist (alte Menschen) oder die für Lebensmitteleinläufe keine Zeit haben (z.B. Berufstätigkeit, Bequemlichkeit). Lebensmittel sind zudem Vertrauensgüter. Der Verbraucher möchte gewährleistet wissen, dass die Nahrungsmittel von hoher Qualität und gesundheitsverträglich sind. Wie bereits an anderer Stelle diskutiert wurde, haben die Lebensmittelskandale in den letzten Jahren dieses Vertrauen in erheblichem Maße erschüttert. Konsumenten sind misstrauischer geworden. Der Anteil der Verbraucher, die nicht nur Produkte sondern auch ihre Einkaufsstätten bewusst und gezielt aussuchen, ist tendenziell gestiegen. Unter diesen sind vielfach auch solche Menschen, die an

Allergien leiden und die in besonderem Maße auf bestimmte Inhaltsstoffe achten müssen. Die Handwerksunternehmen vor Ort sind für die Konsumenten ein Bestandteil des eigenen regionalen Umfeldes, in dem es stark auf persönliche Kontakte ankommt. In diesem Umfeld kann Vertrauen entstehen und das ist insbesondere bei Lebensmitteln ein entscheidender Faktor. In dieser Konstellation hat das Handwerk dann Vorteile im Wettbewerb, wenn die Kunden zudem bereit und in der Lage sind, hierfür gegebenenfalls einen etwas höheren Preis zu zahlen als für Produkte bei den Wettbewerbern beispielsweise im Einzelhandel.

Handwerk in der Wein- und Bierproduktion

Der Weinküfer versieht seine Tätigkeit bei der Weinherstellung, in dem er den Prozess des Maischens, des Kelterns, der Schwefelung, der Gärung, des Abstichs, der Reifung und der Lagerung überwacht und steuert (Schröter, Röse 1961). Es handelt sich um einen anerkannten handwerklichen Ausbildungsberuf, der 1982 den Beruf des Weinhandelsküfers ablöste. Nach der Handwerkszählung 2008 gab es in Deutschland 108 Unternehmen, die in diesem Bereich selbständig tätig waren. Die Mehrzahl der Weinküfer dürfte im Angestelltenverhältnis bei Weingütern beschäftigt sein.

Nach Frankreich, Italien, USA folgt Deutschland erst an 4. Stelle in der Liste der größten Weintrinker-Nationen. Rund 48.000 Winzer bzw. Weingüter gibt es hierzulande. Die Weinanbaufläche ist seit vielen Jahren konstant und verteilt sich auf 13 Anbauregionen. Im Jahre 2010 wurden nach Angaben des Deutschen Weinbauverbandes gut 6,9 Mill. Hektoliter Wein erzeugt. Hiervon wurden knapp 2 Mill. Hektoliter exportiert.

Das Weinküferhandwerk tritt verständlicherweise regional konzentriert in den Weinanbaugebieten auf. Das Tätigkeitsgebiet in diesem Beruf hat sich immer stärker in Richtung Lebensmittel- und Verfahrenstechnik verschoben. Gegenüber den Ursprüngen dieses Handwerks wird die Tätigkeit des Weinküfers immer stärker durch die technische Entwicklung geprägt. Dies zeigt sich auch an der Zahl der Patente, die angefangen von Hilfsmitteln zur Traubenlese bis hin zur Mostherstellung und -behandlung sowie Veredelung und Fermentation des Weins betreffen.

Das Weinküferhandwerk ist zweifellos ein Nischenhandwerk und ist dem zulassungsfreien Gewerbe der Anlage B1 der HWO zugeordnet. Die selbständige Betätigung in diesem Beruf beschränkt sich auf die Weinanbauregionen. Mit 685 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist der Anteil am Nahrungsmittelhandwerk entsprechend gering. 2010 wurden in diesem Beruf gerade mal 17 Jugendliche **ausgebildet. Der durchschnittliche Umsatz in Höhe von 746.018 € liegt unter dem Durchschnittswert von 816.270 € für das Gesamthandwerk (Anlage A und B1 HWO).**

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Der Wettbewerb in diesem Markt spielt sich vor allem zwischen den Weinbauregionen innerhalb Deutschland und dem Import ab. In seinem engeren Tätigkeitsfeld ist der Weinküfer Spezialist, dem wenig Konkurrenz droht. Das Handwerk kann allenfalls dadurch an Bedeutung verlieren, dass zunehmend mehr akademisch ausgebildete Lebensmittelingenieure in diesen Bereich drängen.

Neben Wein gehört das Bier zu den beliebtesten Getränken in Deutschland. Deutsches Bier genießt im Ausland und bei Touristen einen guten Ruf. Das Reinheitsgebot von 1516 hat gewiss zu diesem Ansehen beigetragen. Die größten Bierbrauereien weltweit sind jedoch nicht in Deutschland, sondern in Belgien, England und den Niederlanden.

Der Bierabsatz wie auch der Bierausstoß hat in den letzten 10 Jahren verringert. 2010 wurde erstmals in diesem Zeitraum der Absatz von 100 Mill. Hektoliter unterschritten. Der Marktanteil importierten Biers ist zwar mit knapp 8% gering, jedoch hat sich seit 2002 der Bierimport nahezu verdoppelt.

Der deutsche Biermarkt ist weiterhin stark durch kleine, regionale Brauereien gekennzeichnet. Im Jahre 2008 gab es nach Angaben des Deutschen Brauer-Bundes 1.319 Bierproduktionsstätten in Deutschland. Die Handwerkszählung 2008 hat hier von allerdings nur 580 Handwerksbetriebe identifiziert. Das Brauwesen in Deutschland ist damit keineswegs mehr ein vom Handwerk dominierter Markt. Gleichwohl sehen sich die meisten Brauer in ihrem Berufsverständnis als Handwerker.

Die Zahl der Braustätten in Deutschland ist seit 1990 weitgehend stabil und liegt grob zwischen 1.280 und 1.320. Damit ist die regionale Struktur im Wesentlichen erhalten geblieben. Gleichwohl haben sich deutlich Verschiebungen in der Eigentümerstruktur ergeben. Zahlreiche Brauereien haben zwar ihren ursprünglichen Namen beibehalten, sind jedoch in die Hände größerer Brauereiketten übergegangen. Das Bild einer mittelständisch strukturierten Branche hat sich allerdings dadurch nicht verändert. Dies zeigt sich u.a. daran, dass in den letzten Jahren die Zahl der Hausbrauereien zugenommen hat.

Zu dem Beruf des Brauers kann man über eine handwerkliche Ausbildung oder aber auch über ein Studium gelangen. Zwei Universitäten (TU München - Weihenstephan und TU Berlin) bieten diese Studiengänge an. Auch in der Ausbildung zum Verfahrenstechniker wird von einigen Ausbildungsstätten der Schwerpunkt Brauereitechnik angeboten. Die Tendenz zur Einrichtung von Hausbrauereien kann in diesem Zusammenhang das Handwerk begünstigen.

3.5.5 Marktdynamik

Das Marktfeld Ernährung ist sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite von ständigen Veränderungen gekennzeichnet. Die Ernährungsgewohnheiten folgen wechselnden Trends, die Konsumenten sind in ihrer Orientierung und ihrem Entscheidungsverhalten nicht eindeutig. Die Vorlieben für bestimmte Speisen oder Nahrungsmittel ändern sich einerseits mitunter sprunghaft, andererseits weisen sie aber bei den Grundnahrungsmitteln Brot und Fleisch eine bemerkenswerte Konstanz in Hinblick auf den Pro-Kopf-Verzehr auf.

Die Unternehmen reagieren auf die Dynamik mit immer neuen Geschäftskonzepten. Es ist eine Ausdifferenzierung der Angebotsformen zu erkennen. Diese drückt sich zum einen in einer Spezialisierung und sehr konkreten Kundenorientierung aus (Bio-Bäckereien, Selbstbedienungsbackereien, Spezialitätenbackereien usw.) und zum anderen in einer Mischung unterschiedlicher Angebotsformen (z.B. Bäckereien und Gastronomie).

Eine besondere Dynamik wird durch die technologische Entwicklung in das Marktfeld getragen. Die Vereinfachung der Herstellungsprozesse z.B. im Backgewerbe durch Automatisierung führen tendenziell zu einer Entwertung des bislang sicher geglaubten Fachwissens im Bäckerberuf. Tatsächlich treten immer häufiger Anbieter auf diesem Markt auf, die in dem Beruf des Bäckers gar nicht ausgebildet sind, sondern vor allem wissen, wie die entsprechenden Geräte und Öfen zu bedienen sind. Selbst die Informationen über das Produkt z.B. hinsichtlich der Inhaltsstoffe muss der Verkäufer nicht mehr parat haben, er kann sie über ein Informationssystem an der Kasse abrufen, wenn er danach gefragt wird. Nun ist freilich dem entgegenzuhalten, dass diese Entwicklung vor allem den preissensiblen Teil des Marktes betrifft. Dort, wo bei den Kunden nachweisliche Qualität und hervorragender Geschmack im Vordergrund steht, hat das Handwerk einen beachtlichen Vertrauensvorsprung. Die lokale Verankerung und die enge Beziehung zur Kundschaft erweist sich gerade unter diesem Aspekt als wertvoller Wettbewerbsvorteil des Handwerks.

Es ist derzeit nicht ausgemacht, wie stark sich die preisaggressiven Anbieter in den handwerksnahen Segmenten des Ernährungsmarktes durchsetzen können. Es gibt Anhaltspunkte dafür, dass im Zuge der Verschiebung der Altersstruktur in der **Bevölkerung tendenziell der Anspruch an „gesunde Ernährung“ zunimmt**. Hier spielt auch eine Rolle, dass der Anteil der Menschen mit allergiebedingten Unverträglichkeiten wächst. Die Unternehmen werden darauf reagieren und ein entsprechendes Angebot bereitstellen. Dies wird im Lebensmitteleinzelhandel aber meistens nur dort erfolgen, wo die Zahl der zu erwartenden Kunden eine kritische Größe

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

überschreitet. Dem Handwerk eröffnet sich hier die Chance, auch kleinere Chargen eines entsprechenden Angebots in das Sortiment aufzunehmen.

3.5.6 Szenarien möglicher zukünftiger Entwicklungen im Marktfeld Ernährung

Unsere Untersuchungen haben zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen hinsichtlich der Strukturen und der Wettbewerbspositionen der einzelnen Handwerkszweige im Marktfeld Ernährung geführt. Eine pauschale, über alle Handwerke hinweg gehende Bewertung und - hieraus abgeleitet - eine Entwicklungsperspektive aufzuzeigen ist daher schwierig. Es sollen daher im Folgenden zunächst die zuvor ermittelten Entwicklungslinien in den einzelnen Marktsegmenten aufgegriffen und hinsichtlich ihrer möglichen Wirkung in die Zukunft hinein untersucht werden. Hierzu werden verfügbare Daten zu wichtigen Merkmalen herangezogen. Der Zeitraum, für den die Abschätzung der voraussichtlichen Entwicklung vorgenommen wird, reicht bis 2030.

Das handwerkliche Backgewerbe wird zwar zunehmend von nichthandwerklichen Anbietern bedrängt, aber keineswegs verdrängt (für eine Übersicht vgl. Tabelle 3.20). Bis zum Jahre 2030 wird es zwar noch etwas von seinem Marktanteil abtreten müssen, dieser wird sich jedoch dann voraussichtlich bei 35% stabilisieren. Diese Zuversicht gründet darauf, dass das Handwerk von den Megatrends Demografie und sozio-kultureller Wandel begünstigt wird. Die Alterung der Gesellschaft bringt es mit sich, dass die Endverbraucher den ortsnahen Versorger und die individuelle Bedienung zu schätzen wissen. Außerdem punktet das Bäckerhandwerk mit seinem Qualitätsversprechen. Die Bereitstellung von Informationen zu den Inhaltsstoffen sowie die Garantie der Verwendung hochwertiger Rohstoffe werden von einem nicht unbedeutenden Teil der Verbraucher geschätzt und honoriert. Gesundheitsbewusste Ernährung ist insbesondere bei älteren Mitbürgern ein wesentliches Motiv, dem Bäckerhandwerk die Treue zu bewahren. Bäckereien werden voraussichtlich dem Trend zum Anbieter von Zwischenmahlzeiten weiter folgen. Diese Bistro-Strategie wird sich vor allem an städtischen Standorten - insbesondere in den Stadtzentren sowie in innerstädtischen Büro -und Gewerbegebieten - weiter durchsetzen.

Das Angebot im Backwarenmarkt wird sich weiter ausdifferenzieren, von Billigbackwaren (Selbstbedienungs-Aufbackautomaten beim Discounter) bis hin zu erlesenen Konditoreiwaren. Jedes dieser Subsegmente des Backwarenmarktes wird - insbesondere in Agglomerationsräumen - mit spezifischen Geschäftsmodellen bedient. Den Allround-Bäcker wird es vor allem in den randlich gelegenen Stadtteilen oder im ländlichen Raum geben. Hier dominieren inzwischen auch Filialunternehmen. Für produzierende Ein-Betriebs-Unternehmen ergeben sich dennoch an besonders begünstigten Standorten weiterhin Chancen.

Tabelle 3.20
Voraussichtliche Entwicklungstrends im Bäckerhandwerk bis 2030

Ausgewählte Merkmale	Voraussichtliche Entwicklung bis 2030
Backgewerbe (Bäcker, Konditoren)	
Betriebe/Filialen	<p><u>Handwerk:</u> Die Zahl der produzierenden Betriebe wird weiter schrumpfen, die Zahl der Filialen nur noch leicht zunehmen. Filialunternehmen dominieren den handwerklichen Teil des Marktes. Ein-Betriebs-Unternehmen werden ihre Chance als regionaler Anbieter in einem bestimmten Umfeld (z.B. im ländlichen Raum, in den Vorstädten) behaupten.</p> <p><u>Wettbewerber:</u> Die Zahl der nichthandwerklichen Anbieter wird weiter zunehmen. Backwaren sind insbesondere in Städten nahezu überall verfügbar, wo sich potenzielle Kunden aufhalten. Franchisesysteme im Snack-Segment entwickeln sich zu bedeutenden Wettbewerbern des Handwerks.</p>
Umsatzentwicklung	<p><u>Handwerk:</u> Der Realumsatz in den kleineren und mittleren Unternehmen wird schrumpfen; Zunehmende Konzentration des Umsatzes auf größere Unternehmenseinheiten (Filialunternehmen).</p> <p><u>Wettbewerber:</u> Handels- und Gastronomiebetrieben außerhalb des Handwerks werden mit dem Teilsortiment Backwaren steigende Umsätze erzielen.</p>
Marktanteil / Wettbewerb	<p><u>Handwerk:</u> Discounter, Lebensmitteleinzelhandel, Großbäckereien, Franchisesysteme und Selbstbedienungsbäckereien machen dem Backhandwerk Marktanteile streitig. Der Marktanteil des Handwerks liegt derzeit knapp 40% und wird sich in Richtung 35% bewegen. Diesen Anteil wird das Handwerk (Bäcker und Konditoren) dann allerdings auch halten.</p>
Strategische Orientierung	<p><u>Handwerk:</u> Die Geschäftskonzepte im Backgewerbe werden sich weiter ausdifferenzieren. Langfristig wird sich voraussichtlich das Bäckerhandwerk zum gehobenen Snack-Anbieter mit Gastronomie entwickeln. Qualität und kundennahe Versorgung sind die entscheidenden Wettbewerbsvorteile des Handwerks. In diesem Segment wird es seine vorherrschende Stellung stabilisieren und bewahren. Die Entwicklung im Ursprung handwerksfremder Unternehmen (z.B. Nudelproduzent Barilla) zeigt, dass die Expansionsmöglichkeiten im Backwarenmarkt begrenzt sind. Im Ernährungshandwerk ist die regionale Verankerung ein wichtiger Faktor für eine dauerhafte Kundenbindung</p>
Strategische Orientierung	<p><u>Wettbewerber:</u> Nichthandwerkliche Anbieter setzen auf den Preiswettbewerb und nutzen die zunehmend ausgereifere Technik der Vorfertigung und (teil-) automatisierten Backwarenproduktion. Im Standardsortiment (Brot, Brötchen) werden sie zunehmen dominieren. Eine geringere Dominanz der Wettbewerber wird für jene Marktsegmente erwartet, in denen die Kunden eine, wie auch immer definierte, bessere Qualität und erlesenerere Produkte wünschen und hierfür auch etwas mehr zu zahlen bereit sind.</p>

Eigene Darstellung.

Da dem Handwerk vor allem im Standardsortiment Kunden verloren gehen, wird sich der Trend zur Kombination des Backwarenangebots mit Zwischenmahlzeiten fortsetzen. Im Snack-Bereich sind es vornehmlich Franchisesysteme, die Backwarenangebote und Gastronomie zu Geschäftskonzepten ausbauen. Hier sind Entwick-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

lungspotenziale vorhanden, wengleich hier auch der Wettbewerb – vor allem in Innenstadtlagen – ausgeprägt ist.

Das Fleischerhandwerk (vgl. die Übersicht in Tabelle 3.21) hat nach der Unternehmensregisterauswertung 2008 annähernd so viele Betriebe wie das Bäckerhandwerk (14.136 respektive 14.435). Es hat zwar deutlich weniger Beschäftigte (185.450 **zu 332.749**), **erzielt jedoch ein höheres Umsatzvolumen (20,5 Mrd. € zu 14,6 Mrd. €)**. Trotz der Unterschiede sind die Entwicklungen in mancherlei Hinsicht ähnlich.

Brauer und Mälzer gewinnen aus Getreide Malz und verarbeiten es zusammen mit Wasser, Hopfen und Hefe zu verschiedenen Biersorten (zur Übersicht vgl. Tabelle 3.22). Es handelt sich um einen handwerklich geprägten Beruf mit langer Tradition. Die zur Ausübung des Berufs erforderlich Kenntnisse in mathematisch-naturwissenschaftlichen Bereichen (Mikrobiologie, organische und anorganische Chemie, Physik), den Bereichen des Maschinen- und Anlagenbaus und der modernen Prozessautomation, haben zu einer Verlagerung von der handwerklichen zur akademischen Ausbildung geführt. Im Jahre 2011 wurden lediglich 167 Auszubildenden in diesem Handwerk registriert, hingegen gab es bundesweit rund 650 Studenten, die im Fach Brauwesen eingeschriebenen waren.

Das Handwerk hat einen festen Platz im Marktfeld Ernährung und konnte ihn bisher auch recht gut behaupten. Dies gilt trotz der Tatsache, dass die nichthandwerklichen Wettbewerber in den vergangenen 10 Jahren beachtlichen Druck entfaltet haben. Für die stabile Marktposition sind vor allem die ortsnahe Präsenz und der Anspruch an Frische und Qualität entscheidend.

Das Ernährungshandwerk beschreitet einen schmalen Grat, bei dem er darum geht, einerseits Kosten zu senken um preislich mithalten zu können und andererseits eine unverwechselbare handwerkliche Qualität zu gewährleisten. Die nicht-handwerklichen Anbieter argumentieren insbesondere mit dem Preis und wollen glauben machen, dass zwischen ihnen und dem Handwerk keine Qualitätsunterschiede seien. Hier muss das Handwerk überzeugend vermitteln, dass der Kunde für üblicherweise einen etwas höheren Preis auch einen höheren Mehrwert erwirbt.

Tabelle 3.21
 Voraussichtliche Entwicklungstrends im Fleischerhandwerk bis 2030

Ausgewählte Merkmale	Voraussichtliche Entwicklung
Fleischerhandwerk	
Betriebe/Fillialen	<p><u>Handwerk:</u> Filialbetriebe im Fleischerhandwerk bauen ihre Marktstellung weiter aus. Ein-Betriebs-Unternehmen bedienen vornehmlich regionale Marktsegmente oder profilieren sich mit Spezialitäten.</p> <p><u>Wettbewerber:</u> Die Fleischverarbeitung konzentriert sich inzwischen auf eine überschaubare Zahl von Anbietern, die vornehmlich für Handelsketten arbeiten. Fleischwerke dominieren. Das Fleischerhandwerk ist in diesem Segment in geringem Maße im ländlichen Raum präsent.</p> <p>Die nichthandwerklichen Anbieter von Fleisch- und Wurstwaren für den Endverbraucher sind im Lebensmitteleinzelhandel (Supermärkte, Discounter) und in der Gastronomie zu finden. Sie setzen bereits seit Ende der neunziger Jahre mehr Fleisch und Wurstwaren um, als das Fleischerhandwerk.</p>
Umsatzentwicklung	<p><u>Handwerk:</u> Eine wechselhafte Umsatzentwicklung wird erwartet, teilweise stark beeinflusst von skandalösen Ereignissen in der Landwirtschaft und von medialen Berichten über negative Folgen des Fleischverzehrs. Das Handwerk gewinnt immer dann an Zuspruch, wenn die Verbraucher durch Skandale verunsichert sind und es auf Vertrauen ankommt. Tendenziell ist jedoch ein Umsatzrückgang zu erwarten. Zusatzangebote (Partyservice) werden vom Konsumenten erwartet, jedoch sind hier die Erträge wegen zahlreicher Wettbewerber vor allem im städtischen Umfeld begrenzt.</p> <p>Umfragen haben ergeben, dass nur noch knapp 15% der Verbraucher ihren Bedarf ausschließlich in Fachgeschäften des Fleischerhandwerks deckt. Der Handwerkliche Realumsatz wird weiterhin – allerdings abgeschwächt – schrumpfen und sich dabei zunehmend auf größere Unternehmenseinheiten (Filialunternehmen) konzentrieren.</p> <p><u>Wettbewerber:</u> In den meisten Handelsketten sind Fleisch- und Wurstwaren wichtige Umsatzträger. Da die Preise stagnieren, sind die Margen jedoch gering. Fleischwaren sind für Discounter ein wichtiges, marktstrategisches Segment. Sie bedienen insbesondere preisorientierte Käufer. Die Umsatzentwicklung ist eher stagnierend.</p>
Marktanteile / Wettbewerb	<p><u>Handwerk:</u> Der Marktanteil des Handwerks liegt aktuell knapp unter 40%. Ähnlich wie beim Bäckerhandwerk ist ein Rückgang in Richtung 30-35% zu erwarten.</p>
Strategische Orientierung	<p><u>Handwerk:</u> Das Fleischerhandwerk wird weiter auf das Vertrauen der Kundschaft im Umfeld des Standortes vertrauen und vor allem mit Qualität und nachweisbar regionalen Produkten Kunden an sich binden. Vielfach wird das Sortiment durch das Angebot warmer Zwischenmahlzeiten ergänzt.</p> <p><u>Wettbewerber:</u> Die nichthandwerklichen Anbieter des Lebensmittelhandels verfolgen zweierlei Strategien: zum einen bieten sie Fleisch- und Wurstwaren an Bedientheken an und gestalten damit ihren Marktauftritt ähnlich dem des Handwerks und zum anderen verkaufen sie verpackte Ware im Regal. Diese Splitting entspricht dem Einkaufsverhalten der Konsumenten.</p>

Eigene Darstellung.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Tabelle 3.22

Voraussichtliche Entwicklungstrends des Handwerks in der Wein- und Bierproduktion bis 2030

Ausgewählte Merkmale	Voraussichtliche Entwicklung
Weinküfer, Brauer und Malzer	
Betriebe/Filialen	<p><u>Handwerk:</u> Von 1.325 Brauereien in Deutschland gehörten 781 zum Ende des Jahres 2010 dem Handwerk an (ZDH). Dieser Anteil von 59% bleibt relativ stabil, weil sich Brauer als Handwerker verstehen, auch wenn handwerkliche Produktionsmethoden inzwischen durch industrielle Anlagentechnik ersetzt wurden. Vor allem in den süddeutschen Bundesländern wird weiterhin eine mittelständische Struktur in der Brauereibranche vorherrschen. Bundesweit haben allerdings in den letzten 10 Jahren Unternehmensgruppen an Gewicht gewonnen. Die Marktverhältnisse ändern sich nicht grundlegend, da in der Gastronomie wieder Hausbrauereien an Beliebtheit gewinnen. 149 Betriebe waren Ende 2010 als Weinküfer in den Handwerksrollen registriert. Sie decken ein Tätigkeitsfeld ab, in dem man keine nichthandwerklichen Wettbewerber findet. <u>Wettbewerber:</u> Konkurrenz erwächst den Brauereien vor allem durch Importbiere. Ausländische Biersorten gelangen über Verteilzentren und über den Handel zunehmend in den deutschen Markt. Sie bedienen vor allem den häuslichen Bierkonsum. Eigene Gastronomieketten sind und bleiben seltene Ausnahmen (z.B. Guinness).</p>
Umsatzentwicklung/ Marktanteil	<p><u>Handwerk:</u> Brauer und Malzer erzielten 2008 einen Umsatz von 741,5 Mill. €. Der Gesamtumsatz der Branche lag 2008 bei 7,6 Mrd. €. Dies entspricht einem Marktanteil von 9,8%. Dieser Anteil dürfte auch weiterhin stabil bleiben, weil inzwischen zahlreiche kleinere handwerkliche Brauereien (insb. in Franken und Bayern aber auch außerhalb des Freistaates) Marktlücken an der Schnittstelle zum Tourismus entdeckt haben und verstärkt nutzen. Die Weinküfer kamen 2008 auf einen Umsatz von 80,6 Mill. €. Die Wahrscheinlichkeit des Eindringens nichthandwerklicher Wettbewerber in den Markt ist gering. <u>Wettbewerber:</u> Importiertes Bier erweist sich als bedeutendste Wettbewerbersherausforderung deutscher Brauereien. Ihr Umsatzanteil am Marktvolumen liegt bei 2% und wird voraussichtlich bei 2030 auf 3,5% zunehmen. Im weiteren Sinne können auch Getränke, die anstelle von Bier konsumiert werden (z.B. Cocktails, andere alkoholische Getränke), als Herausforderung des Wettbewerbs angesehen werden. Tatsächlich geht der gesamte Bierabsatz in Deutschland seit 10 Jahren stetig zurück. Dieser Trend wird sich in abgeschwächter Form fortsetzen.</p>
Strategische Orientierung	<p><u>Handwerk:</u> Die dem Handwerk zugehörigen Brauereien sind in den Regionen rund um ihren Standort stark verankert, vor allem in der Gastronomie. Diesen Kernbereich ihres Geschäfts zu erhalten und auszubauen ist strategisches Ziel dieser Unternehmen. Im Segment der Flaschenbiere stehen sie im Wettbewerb mit überregionalen und internationalen Angeboten, die über den Getränkefachhandel oder Supermärkte verkauft werden. Hier sind die Margen geringer. Die Präsenz und der Erhalt der Gunst in der heimischen Bevölkerung stehen hier im Vordergrund.</p>

Tabelle 3.22

Ausgewählte Merkmale	Voraussichtliche Entwicklung
Weinküfer, Brauer und Mälzer	
Strategische Orientierung	Wettbewerber: Die ausländischen Wettbewerber bauen ihre Position auf dem deutschen Markt durch Zukäufe von Brauereien aus. Die zweitgrößte Brauerguppe weltweit hat vor allem niederländischen Brauereien erworben und vertreibt ihre Produkte über Verteilzentren in Deutschland. Die drittgrößte Brauereiket-te hat ebenfalls keine eigene Produktionsstätte in Deutschland, sondern importiert das Bier aus den Niederlanden, Italien, Polen und Tschechien.

Eigene Darstellung.

Ähnlich wie im Backgewerbe und im Fleischerhandwerk sind weiterhin (bis 2030) Marktanteilsverluste des Brauhandwerks zu erwarten. Sie werden jedoch nicht übermäßig stark ausfallen, denn es ist – wenn auch regionale in unterschiedlichem Ausmaß – eine Stabilisierung zu erkennen. In einigen Regionen Deutschlands gewinnen regional bzw. lokal verankerte Unternehmen nicht zuletzt wegen des demografischen Wandels und veränderter Konsummuster wieder an Zuspruch. Mälzer und Weinküfer bedienen Marktsegmente, die hoch spezialisiert sind und damit relativ frei von nichthandwerklichen Konkurrenten. Die bedeutendsten Wettbewerber sind Anbieter aus dem Ausland, deren Produkte auf den Inlandsmarkt gelangen. Doch selbst wenn der Anteil der Importbiere und Importweine steigen sollte, so werden in Deutschland ganz überwiegend Getränke aus deutscher Herstellung bevorzugt. Somit wird das Handwerk auch in diesem Marktfeld sich stabil entwickeln.

3.6 Marktfeld Gesundheit

Auf dem Gesundheitsmarkt – so kann man allgemein formulieren – werden Leistungen nachgefragt und angeboten, die der Förderung, dem Erhalt und der Wiederherstellung der Gesundheit sowie der Linderung von durch gesundheitliche Beeinträchtigungen ausgelöste Leiden und Schmerzen (einschließlich Zulieferungen und Vorleistungen) dienen (Preusker 2010: 187). Diese Beschreibung versucht die ganze Bandbreite gesundheitsrelevanter Aktivitäten einzubeziehen, angefangen von der lebensrettenden oder lebenserhaltenden Medizin als Kernbereich bis hin zum Bereich Gesundheitstourismus, Wellness, gesundheitsbezogene Sport- und Freizeitangebote, aber auch Schönheitsoperationen und Massagen, den man als Komplementär- bzw. Randbereich bezeichnen kann.

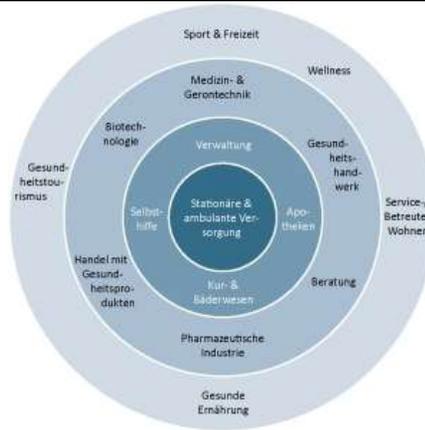
Laut Weltgesundheitsorganisation ist Gesundheit nämlich „**ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.**“ (WHO 2009: 1). Dieses in der Verfassung der WHO niedergelegte Verständnis von Gesundheit hat nicht zuletzt wegen der Unbe-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

stimmtheit heftige Diskussionen ausgelöst. Als Ergebnis der Debatte muss man wohl konstatieren, dass sich Gesundheit nicht eindeutig definieren lässt, so dass dementsprechend eine Messung von Gesundheit bzw. die Bestimmung von Gesundheitsindikatoren erhebliche Probleme bereitet (Zweifel, Zysset-Pedroni 1992: 39-62). Entsprechend bereitet es Probleme, das Gesundheitswesen oder genauer den Gesundheitsmarkt exakt zu definieren.

Schaubild 3.13

Kreisdiagramm des Gesundheitswesens



Quelle: IAT 2009 (<http://www.iatge.de/>).

Es ist in der wissenschaftlichen Literatur daher üblich, das Gesundheitswesen in Form eines Kreisdiagramms zu veranschaulichen, in dessen Mitte als Kernbereich die stationäre und ambulante Versorgung angesiedelt ist, um die sich weitere Kreise mehr oder minder eng hiermit verbundener Angebote und Leistungen gruppieren (vgl. Schaubild 3.13). **Entscheidend ist, dass es zwischen den „Ring“ vielfältige Beziehungen bestehen.** Das Gesundheitshandwerk erbringt seine Leistungen in enger Abstimmung mit den jeweiligen Fachärzten und ist daher dem engeren Gesundheitsmarkt zuzuordnen. Für den äußeren Kranz hat sich auch der Begriff **„Zweiter Gesundheitsmarkt“** eingebürgert. Hier geht es vielfach um die **„indirekte“** Gesundheitsförderung.

Der Gesundheitsmarkt ist ein Teilelement des gesamten Gesundheitswesens. Anders als die Betrachtung des Gesundheitssystems als soziales Sicherungssystem **stehen beim Gesundheitsmarkt „Gesundheit als Wirtschaftsbereich“** im Vordergrund der Perspektive. Charakteristisch für den Gesundheitsmarkt ist die Einbin-

derung in die staatliche Regulierung dieses Bereichs. Diese staatliche Einflussnahme reicht von der beruflichen Zulassung über die besonderen Anforderungen an Medizinprodukte bis hin zur Finanzierung über Krankenkassen. Der Staat mit seiner Sozialgesetzgebung bestimmt in weiten Teilen die Modalitäten, wer Gesundheitsleistungen erbringen darf, wie sie abgesichert sein sollen und finanziert werden. In den letzten Jahrzehnten waren es vor allem die Diskussionen um die „**Kostenexplosion**“ und „**Kostendämpfung**“ im Gesundheitswesen, die Einfluss auf die Rahmenbedingungen des Gesundheitsmarktes genommen haben.

Ein wichtiger und dem Kernbereich des Gesundheitswesens nahestehender Akteur ist das Handwerk. Handwerksunternehmen sind hier vor allem im Bereich der Herstellung, des Verkaufs, der Reparatur und Anpassung von Heilmitteln tätig. Heilmittel sind persönlich zu erbringende, ärztlich verordnete medizinische Produkte und Dienstleistungen, die nur von Angehörigen entsprechender Gesundheitsfachberufe geleistet werden dürfen (Quaas, Zuck 2008: 200). Konkretisiert werden die Produkte und Leistungen durch die Heilmittel-Richtlinie des gemeinsamen Bundesausschusses, dem höchsten Gremium der gemeinsamen Selbstverwaltung im Gesundheitswesen Deutschlands (<http://www.g-ba.de/>).

Zum engeren Kreise der Gesundheitshandwerke gehören insbesondere Augenoptiker, Hörgeräteakustiker, Orthopädieschuhmacher, Orthopädietechniker³⁰ und Zahntechniker. Darüber hinaus sind Handwerksunternehmen, z.B. aus den Metall- und Elektrogewerben in der Medizintechnik engagiert (z.B. Chirurgiemechaniker). Der Blick dieser Untersuchung soll jedoch auf den engeren Kreis der Gesundheitshandwerke gerichtet sein. Nach den Ergebnissen der Unternehmensregisterauswertung 2008 gab es folgende Unternehmensbestände im Gesundheitshandwerk: 8.929 Augenoptiker, 987 Hörgeräteakustiker, 2.199 Orthopädietechniker, 1.513 Orthopädieschuhmacher und 8.486 Zahntechniker (vgl. Tabelle 3.23). Zudem waren 4 Betriebe (1 Augenoptik, 3 Zahntechnik) für einfache Tätigkeiten der Gesundheitshandwerke nach Anlage A in den Handwerksrollen registriert (DHKT 2011a). Der Beruf des Ocularisten (Glasaugenmacher) ist nicht staatlich geregelt und gehört nicht zum Handwerk. Es gibt ca. 60 Ocularisten, die auf 25 Firmen verteilt sind.

In den Handwerksrollen waren hingegen 10.072 Augenoptiker, 1.834 Hörgeräteakustiker, 1.870 Orthopädietechniker, 2.508 Orthopädieschuhmacher und 9.481 Zahntechniker verzeichnet. Die Differenz zu der Handwerksrollenstatistik ergibt sich u.a. dadurch, dass im Unternehmensregister nur Unternehmen erfasst werden, die mindestens einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben und deren **Umsatz über 17.500 € liegt**. Dies hängt damit zusammen, dass nur Daten von Unter-

³⁰ Die Orthopädietechniker sind in der HWO-Novelle 1998 aus den Orthopädiemechanikern und den Bandagisten hervorgegangen.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

nehmen ausgewiesen werden können, über die bei der Bundesanstalt für Arbeit (Sozialversicherungspflicht), der Bundesknappschaft (geringfügig Beschäftigte) und den Finanzämtern (Umsatzsteuervoranmeldung) Informationen vorliegen.

Tabelle 3.23

Kennzahlen des Handwerks im Marktfeld Gesundheit 2008

Sparte	Unternehmen	Tätige Personen insgesamt	darunter		Umsatz 2008 in 1.000 €
			sozialversiche- rungspflichtig Beschäftigte	geringfügig entlohnte Beschäftigte	
Anzahl					
Augenoptik	8.929	55.547	37.208	8.524	4.000.779
Hörgeräte- akustik	987	11.007	8.775	1.155	1.037.074
Orthopädie- schuhtechnik	1.513	29.782	24.848	3.345	2.568.124
Orthopädie- technik	2.199	14.233	9.084	2.830	833.276
Zahntechnik	8.486	65.415	44.784	11.681	3.367.470
Insgesamt	22.114	175.984	124.699	27.535	11.806.723

Quelle: DESTATIS 2011c, Handwerkszählung 2008 (Unternehmensregisterauswertung).

Alle Gesundheitshandwerke sind zulassungspflichtig im Sinne der Handwerksordnung. Das bedeutet, dass eine selbständige Ausübung dieses Berufes nur nach Ablegung der Meister- oder einer gleichwertigen Prüfung möglich ist. Die Gesellenregelung nach § 7b HWO gilt für die Gesundheitshandwerke nicht. Die Handwerksordnung wird insbesondere von den filialisierenden Unternehmen kritisiert. Zwar wird derzeit nicht die Meisterpflicht in den Gesundheitshandwerken in Frage gestellt, jedoch wird insbesondere von den Filialunternehmen im Augenoptikerhandwerk die Verpflichtung der Meisterpräsenz bemängelt. Tatsächlich müssen in allen Filialen Betriebsleiter mit Meistbrief eingestellt werden, die den Betriebsablauf zeitnah kontrollieren und überwachen können, Dies ist für diese Unternehmen ein beträchtlicher Kostenfaktor (Badura 1992, 201-208).

Das Gesundheitshandwerk ist konzentriert in spezifischen, eher technischen Marktsegmenten des Gesundheitswesens. Gleichwohl ist es stark eingebunden in die Wirkkräfte, die auf die Entwicklung des Gesundheitswesens in Deutschland einwirken. Aus diesem Grunde wird zunächst auf die Determinanten des Gesundheitsmarktes in Deutschland eingegangen. Hierbei geht es vor allem aber nicht nur um die Einflussnahme des Gesetzgebers auf Nachfrage und Angebot in diesem Markt. In einem weiteren Unterabschnitt wird gezeigt, wie sich Nachfrage und Angebot nach Gesundheitsleistungen entwickelt hat. Dabei steht die Wechselwir-

kung zum Heilmittelmarkt und hier insbesondere zu den Gesundheitshandwerken im Vordergrund.

Dem dann folgenden Abschnitt ist die Position des Handwerks in diesem Umfeld gewidmet. Hier geht es um die Beschreibung der jeweiligen Marktsegmente sowie um die Ermittlung der Marktanteile, die das Handwerk dort einnimmt. Da Gesundheit kein gewöhnliches Wirtschaftsgut ist, unterscheiden sich auch die Marktstrukturen von denen der anderen Marktfelder. Der Wettbewerb im Rahmen wird verstärkt von der Gesundheitsgesetzgebung angetrieben. Hieraus entwickelt sich eine Marktdynamik mit Nachteilen wie auch Vorteilen in Hinblick auf Qualität, Marktversorgung und der Entwicklung neuer Betriebsformen.

3.6.1 Determinanten des Marktes

Der Gesundheitsmarkt wird in starkem Maße von politischen Entscheidungen geprägt. Dies verwundert nicht, weil das Gesundheitswesen Teil des sozialen Sicherungssystems und damit ein Grundpfeiler des Staates in Deutschland ist. Der Staat möchte bei grundsätzlich marktwirtschaftlicher Organisation des Bereiches dem ethischen Charakter des Gutes Gesundheit Rechnung tragen. Das bedeutet, dass Leistungen zur Erlangung oder Erhaltung der Gesundheit jedermann offen stehen und nicht von der wirtschaftlichen Zahlungsfähigkeit des Einzelnen abhängig sein sollen. Dies ist das Motiv, welches die Einführung der Gesetzlichen Krankenversicherung maßgeblich bestimmt hat. Aus der christlichen Fürsorge wurde staatliche Fürsorge. Die Probleme der Finanzierung des Gesundheitswesens waren dann dafür ausschlaggebend, in den letzten Jahrzehnten verstärkt marktwirtschaftliche Elemente in das Gesundheitssystem einzubauen, ohne jedoch den sozialen Anspruch aufzugeben.

Die Probleme der Finanzierung haben vielfältige Ursachen. Mit wachsendem Wohlstand ist das Verständnis darüber, was Gesundheit bedeutet, anspruchsvoller geworden. Hierzu hat auch beigetragen, dass durch den medizinischen Fortschritt sich nicht nur die Diagnosen, sondern auch die Therapiemöglichkeiten verbessert haben. Gesundheit ist für alle Menschen ein hohes, wenn nicht das höchste Gut. Daher ist verständlich, dass ein jeder den Anspruch hat, Zugang zu der bestmöglichen gesundheitlichen Versorgung zu haben. Mit der sozialversicherungsrechtlichen Absicherung steigt die Bereitschaft, Behandlungen in Anspruch zu nehmen, möglicherweise auch dann, wenn es das medizinisch Notwendige überschreitet. Von dieser Entwicklung partizipieren die Ärzte, die u.a. Interesse an einer hohen Zahl an Patienten und an einer raschen Amortisierung teurer Geräte in ihrer Praxis haben. Eine Überversorgung kann auch dadurch hervorgerufen werden, dass Ärzte aus Haftungsgründen eine allumfassende medizinische Versorgung anstreben.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

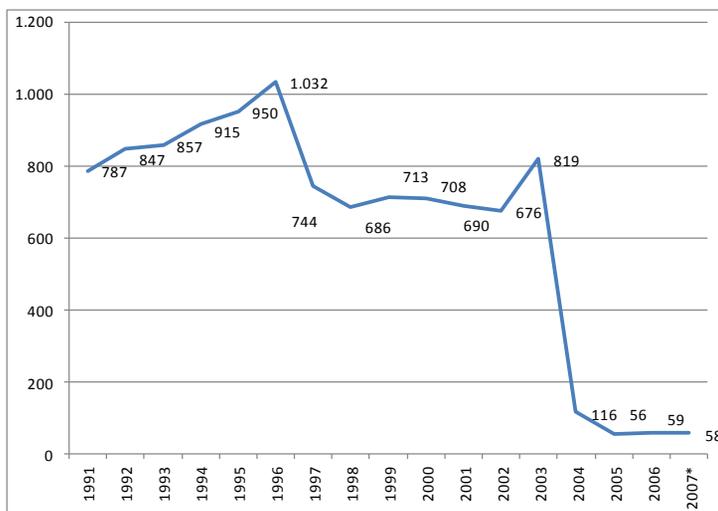
Wenn dann noch zusätzlich die demografische Entwicklung in der Bevölkerung eine Verschiebung der Altersstruktur und damit eine Erhöhung des Anteils der Alten bewirkt, dann wächst auch die Zahl der Menschen, die vermehrt Leistungen des Gesundheitswesens in Anspruch nehmen wollen oder müssen. Mit steigendem Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung steigen gleichzeitig auch die Gesundheitsausgaben. Ursache hierfür ist, dass die Gesundheitsausgaben nicht gleichmäßig über die Lebenszeit verteilt sind. Nach der Geburt kommt es zu sehr hohen Kosten, die im weiteren Verlauf zunächst stark abnehmen, bevor es mit ansteigendem Alter wieder zu einer zunehmenden Nutzung und höheren Ausgaben kommt (Di Matteo, Di Matteo 1998: 220). Mit zunehmendem Alter steigt der Anteil der Ausgaben für Gesundheitsleistungen am verfügbaren Einkommen, während der Anteil für allgemeine Konsumausgaben zurück geht (Hall, Jones 2007: 68 f.).

Die angesprochenen Entwicklungstendenzen in der Gesundheitspolitik haben in erheblichem Maße auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Gesundheitshandwerke beeinflusst. Die Diskussion betrifft im Wesentlichen die Frage, wie mit Hilfe der Krankenversicherung eine gesundheitliche, medizinisch begründbare Grundabsicherung der Bevölkerung finanziert werden kann. Die Institutionen des Gesundheitswesens sind bemüht, über die Gremien der Selbstverwaltung für die zahlreichen Teilbereiche der medizinischen und gesundheitlichen Versorgung jene Leistungen zu bestimmen, die von der Krankenversicherung abgesichert werden sollen.

Nachfolgend soll, bezogen auf die Gesundheitshandwerke, dargestellt werden, wie in welchem Maße die Kostenerstattungsregeln als Determinante der Entwicklung in den betreffenden Handwerkszweigen wirkt.

Im Augenuptikerhandwerk besteht ein Anspruch auf Kostenübernahme durch die Krankenkassen lediglich für Kinder und Jugendliche im Rahmen unterschiedlicher pauschaler Festbeträge. Ausnahmeregelung gibt es hiervon für stark sehbehinderte Menschen. Von den Gesundheitshandwerken rechnen die Augenuptiker inzwischen nur noch zu einem ganz kleinen Teil ihres Umsatzes über die Krankenkassen ab. (vgl. Schaubild 3.14). Allerdings ist zu berücksichtigen, dass bei einigen Betrieben die Anteile erheblich höher liegen. Bei knapp 4% der Betriebe liegt der Umsatzanteil bei über 10% (Seinsche 2009: 31). Zum Teil wird auch die Durchführung der Refraktion, ein Recht, das den Augenuptikern übertragen wurde und vormalig nur Augenuptikern gestattet war, über die Krankenkasse abgerechnet.

Schaubild 3.14
Anteil des Krankenkassenumsatzes am Gesamtumsatz der Augenoptik-Branche in
den Jahren 1991 bis 2007
in Mill. Euro



Quelle: Zentralverband der Augenoptiker 2011. *Wert für 2007 beruht auf einer Hochrechnung.

Bei den Zahntechnikern liegt der Anteil höher, wobei hier die Abrechnung überwiegend nicht mit dem Patienten direkt, sondern über den Zahnarzt erfolgt. Zu den Kosten, die für Zahnersatz entstehen, bezahlen die Krankenkassen einen Festzuschuss, der sich nach dem Zahnbefund richtet. Als Zahnersatz gelten Zahnkronen, Brücken und Prothesen. Die Patienten bezahlen den Restbetrag, der sich durch besondere Wünsche z.B. hinsichtlich der Verblendung o.ä. erhöhen kann. Die Höhe des Festzuschusses orientiert sich an den Zahnersatz-Kosten der sogenannten Regelversorgung sowie an der von den Patienten regelmäßig betriebenen Vorsorge.

Unter Regelversorgung verstehen die Krankenkassen zahnärztliche und zahntechnische Leistungen, die zur Gesunderhaltung bei einem bestimmten Befund medizinisch notwendig und in dem betreffenden Behandlungsfall üblich sind (vgl. § 55ff. SGB V, Abschnitt 7). Die Kasse übernimmt dann 50 Prozent dieses festgesetzten Betrags als Zuschuss. Der Festzuschuss für die Regelversorgung wird in jedem Fall gezahlt, auch wenn bei der tatsächlich durchgeführten Versorgung zusätzliche Leistungen hinzukommen, wie z.B. zusätzliche Verblendungen sowie zusätzliche

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

und andersartige Verankerungs- bzw. Verbindungselemente. Dies gilt auch, wenn der Patient eine andere Versorgungsform als die Regelleistung wählt, zum Beispiel ein Implantat anstelle einer Brückenversorgung. Gleichwie, der Patient entscheidet im Gespräch mit dem Zahnarzt, welche Lösung gewählt werden soll. Der Zahnarzt erstellt einen Kostenplan, der bei der Krankenkasse vom Patienten einzureichen ist. Hieraus geht die Aufteilung der Kosten auf Krankenkasse bzw. Patient hervor (vgl. Gebührenordnung für Zahnärzte GOZ vom 22. Oktober 1987, BGBl. I S. 2316).

Die Orthopädienschuhmacher haben sich zum Teil zu Schuhhändlern mit orthopädischer Fachabteilung entwickelt. In diesen Fachabteilungen werden Aufträge für Schuhanfertigungen nach Rezept entgegen genommen. Auch hier hat die Gesundheitspolitik entschieden, den Eigenanteil anzuheben. Insbesondere Schuheinlagen werden nur noch bei genau spezifizierten Krankheitsbildern erstattet. Patienten sind auch hier schon aus Gründen der Außenwirkung und der Verbesserung der Gefähigkeit bereit, Eigenleistungen zu erbringen, auch um die orthopädischen Eigenschaften des Schuhs aus ästhetischen Gründen zu verbergen.

Das orthopädietechnische Handwerk tritt häufig in Kombination mit Sanitätshäusern auf. Handel und Handwerk sind in diesem Gewerbe eng miteinander verbunden. Die Patienten erwarten von einem Orthopädiefachgeschäft Beratung bei der Auswahl und der Bedienung und Handhabung der Hilfsmittel, die ihnen von der Klinik bzw. dem Facharzt verordnet wurden. Der Orthopädietechniker fertigt technische Hilfsmittel (z.B. Prothesen oder Orthesen) zur konservativen Behandlung von Fehlstellungen oder Schäden am Haltungs- und Bewegungsapparat nach Maß an. Da diese Produkte überwiegend auf den jeweiligen Patienten abgestimmte Einzelprodukte sind, ist die Anfertigung aufwändig. Die in diesem Zusammenhang anfallenden Kosten werden von der Krankenkasse nur dann übernommen, wenn sie im Leistungskatalog verzeichnet sind. Dies trifft bei Prothesen und Orthesen in der Regel zu, weil es hierbei meist um Patienten geht, deren Schwerbehinderung anerkannt ist.

Nur in begründeten Fällen werden jedoch die Kosten für ergänzende Produkte, wie beispielsweise Badehilfen, Blutdruckmessgerät, Gehhilfen, Gesundheitsschuhe, Inkontinenz- und Hygieneprodukte sowie Massagegeräte oder Bandagen und Korsetts von den Krankenkassen vollständig übernommen.

Die Kostenerstattung über die Krankenkasse spielt im Hörgeräteakustikerhandwerk eine bedeutende Rolle. Nach einem kürzlich ergangenen Urteil des Bundessozialgerichtes muss die gesetzliche Krankenkasse den Versicherten bei entsprechender Indikation ein Hörgerät in vollem Umfang erstatten [BSG Aktenz. B 3 KR 20/08]. Bisher bekam der überwiegende Teil der Patienten, der ein Hörgerät braucht, nur einen Festbetrag von der Krankenkasse erstattet. Nach Berechnungen des Deut-

schen Schwerhörigenbundes beträgt die Zuzahlung im Durchschnitt mehr als 1000 Euro pro Gerät.

Der Bundesausschuss der Ärzte und Krankenkassen bestimmt in Form von Richtlinien den Leistungskatalog der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) für mehr als 70 Millionen Versicherte und legt damit fest, welche Leistungen der medizinischen Versorgung von der GKV erstattet werden. Er bestimmt zudem, für welche Gruppen von Arznei- und Hilfsmitteln Festbeträge festgesetzt werden können. Die Regeln zur Kostenerstattung durch Krankenkassen sind komplizierter geworden. Der Patient kann vielfach nicht nachvollziehen, aus welchen Gründen bestimmte Leistungen von den Kassen anerkannt werden, andere nicht. Für die Handwerksunternehmen bedeutet dies, dass sie gemeinsam mit dem Patienten die notwendige Lösung bei der Hilfsmittelversorgung herausfinden müssen. Hierbei muss meistens ein Kompromiss zwischen Wünschenswertem und Finanzierbarem gefunden werden.

Angesichts der z.T. erheblichen Kostenbelastung, die auf die Patienten durch die neue Gesetzgebung zukommt, ist neben der Bevölkerungsentwicklung, der Bevölkerungsstruktur, dem technischen Fortschritt, dem gesellschaftlichen Verständnis von Gesundheit und der Regulierung des Gesundheitswesens durch die Politik auch die Einkommensentwicklung ein wesentlicher Parameter für die Nachfrage und das Angebot von Gesundheitsleistungen. Verschiedene Studien zeigen, dass die Ausgaben für Gesundheit überproportional mit dem Einkommen zunehmen, d. h. mit steigendem Einkommen erhöht sich der Anteil der Gesundheitsausgaben. Die Gesundheitsausgaben pro Kopf sind in den Industrieländern stark angestiegen. Die durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten lagen zwischen 1995 bis 2003 bei vier bis acht Prozent (Bräuninger et al. 2010). Da die Gesundheitsausgaben schneller wachsen als das Bruttoinlandsprodukt, nimmt der Anteil der Gesundheitsausgaben am Bruttoinlandsprodukt zu. In den Industrieländern liegt dieser Anteil mittlerweile fast überall über zehn Prozent – mit positiver Tendenz (Meidenbauer 2005).

Der Gesundheitsmarkt ist tendenziell ein Wachstumsmarkt (Stanowsky, et al. 2004). Gleichwohl ist eine einfache Extrapolation der Entwicklung der letzten Jahre problematisch. Die finanzielle Absicherung der älteren Bevölkerung über Renten wird absehbar nicht mehr so umfassend und günstig ausfallen können, wie für die gegenwärtige Generation. Der sogenannte Alterslastquotient, also das Verhältnis aus der Anzahl der nicht mehr Erwerbstätigen (der über 60- bzw. über 65-Jährigen) zur Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter (der 20- bis 60- bzw. 20- bis 65-Jährigen) oder zur Anzahl der Gesamtbevölkerung, verschiebt sich mit der Folge, dass jüngere Erwerbstätige in steigendem Maße für immer mehr Rentner und Pensionäre aufkommen müssen.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Diese Schere wird notgedrungen dazu führen, dass die Rentenansprüche weiter abgesenkt werden. Für die Gesundheitshandwerke wird damit die Einkommensentwicklung immer bedeutsamer, weil schon jetzt ein wachsender Teil ihrer Leistungen von den Patienten selbst getragen werden muss. In diesem Zusammenhang wird die Beantwortung der Frage nach der (Zu-)Zahlungsbereitschaft der Patienten bzw. Kunden für die Anbieter von Gesundheitsleistungen immer bedeutsamer (Ahrens, Güntert 2004: 100f.).

3.6.2 Entwicklung von Nachfrage und Angebot

Die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen im weiteren Sinne ist im Wesentlichen abhängig von dem gesellschaftlichen Anspruch und dem Verständnis von Gesundheit, von der Einkommenssituation, den Ernährungsgewohnheiten, der Gesundheitsvorsorge (Sport, Kontrolluntersuchungen etc.), der Entwicklung in der Medizintechnik, den Regeln und Vorgaben der Gesundheitspolitik, den Arznei- und Therapiekosten und dem Umfang der Absicherung durch Krankenversicherungen. Hinzu kommen weitere Faktoren wie z.B. genetische Veränderungen, Umwelteinflüsse, Gesundheitsverhalten (Alkohol, Rauchen) und mögliche externe Einflüsse (Katastrophen, Epidemien, Entwicklung resistenter Bakterien etc.). Die WHO hat hierzu eine umfassende Analyse erstellt (Figueras, McKee 2011).

Im engen Marktfeld der Gesundheitshandwerke lassen sich die einzelnen Bestimmungsfaktoren der Nachfrage präzisieren. So spielen im Augenoptiker- und im Zahntechnikerhandwerk neben diagnostischen und medizinischen Faktoren ästhetische und optische Aspekte eine wichtige Rolle. Die Brille hat sich zum Modeaccessoire entwickelt, mit dem das eigene Erscheinungsbild und damit die gewünschte Persönlichkeit gestaltet werden kann. Bei vielen Personen gehören auch blendend weiße Zähne zum erstrebenswerten Äußeren. In der Orthopädietechnik und bei den Orthopädienschuhmachern ist es ein starkes Anliegen der Kunden, dass die Hilfsmittel möglichst nicht erkennen lassen, dass sie wegen gesundheitlicher Beeinträchtigungen eingesetzt werden. Diese Beispiele zeigen, dass die Produkte der Gesundheitshandwerke nicht allein aus dem Blickwinkel der medizinischen Notwendigkeit betrachtet werden dürfen, sondern sie haben darüber hinaus Zusatznutzen für die Patienten zu erfüllen (individuelle Gesundheitsleistungen).

Die Determinanten der Entwicklung des Gesundheitsmarktes sowie die hieraus abgeleitete Nachfrage nach Heilmitteln führen dazu, dass über das eigentlich handwerklich-technische Verständnis hinaus Marketing zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für die Unternehmen des Gesundheitshandwerks geworden ist. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Krankenkassen nur noch die (wie auch immer definierte) Grundversorgung finanziell abdecken und es zunehmend darauf ankommt, die (Zu-)Zahlungsbereitschaft der Patienten ins Kalkül einzubeziehen.

Die Elastizität der Nachfrage nach Gesundheitsleistungen ist insbesondere in den Kernbereichen relativ starr. Versorgungsnotwendigkeiten treten auf, ohne dass der Zeitpunkt vom Einzelnen immer selbst bestimmt werden kann. Bei veränderten Dioptrien-Werten ist es z.B. nur begrenzt möglich, den Kauf neuer Gläser bzw. einer neuen Brille hinauszuzögern. Dies gilt unter anderem auch für Hörgeräte oder orthopädietechnische Hilfsmittel. Elastischer ist die Nachfrage dann, wenn der Bedarf zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht zwingend erforderlich ist. Diese Situation wurde in der Vergangenheit immer dann offensichtlich, wenn die Regierung beschloss, die Bedingungen für die Kostenerstattung durch Krankenversicherungen aus Sicht der Versicherten zu verschlechtern. In diesen Fällen haben viele Bürger die Versorgung mit Hilfsmitteln vorgezogen, um noch in den Genuss der günstigeren Altregelung zu kommen. Dieses Phänomen schlug sich dann in einem kräftigen Anstieg und einem anschließenden kräftigen Rückgang in den Umsatzkurven der Gesundheitshandwerke nieder. In Anlehnung an den früheren Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung **sprach man auch vom „Blüm-Bauch“**.

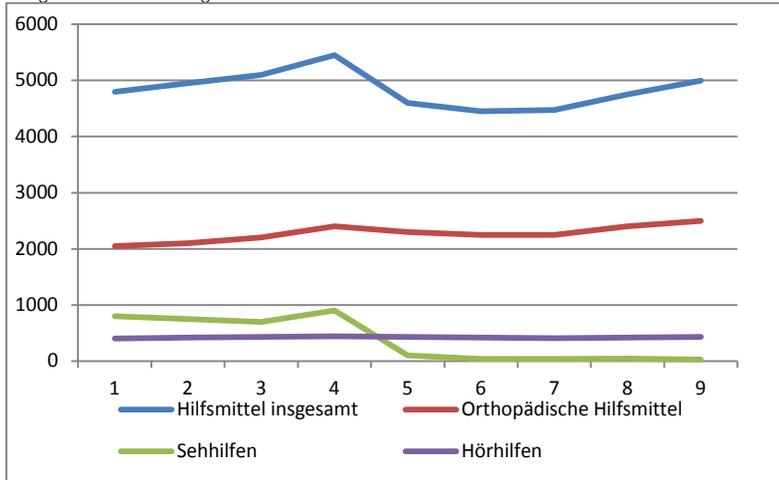
Das Umsatzvolumen des Gesundheitsmarktes hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich erhöht. Bemerkenswert hierbei ist, dass auch Produkte und Dienstleistungen nunmehr dem Gesundheitsmarkt zugeordnet werden, bei denen dies früher nicht der Fall war. Hierzu zählt insbesondere der große Bereich der Fitness- und Wellnessangebote. Die Ausdehnung des Gesundheitsmarktes ist somit auch ein **Ergebnis der „Umfirmierung“ von Produkten vornehmlich** aus Gründen des Marketings. Das wachsende Interesse der Bevölkerung an Fitness, Gesundheit, Ernährung und Wohlergehen geht zum einen zurück auf demografische Veränderungen in der Bevölkerung (je älter, desto gesundheitsbewußter) und zum anderen auf einen Wertewandel, durch den körperliche und gesundheitliche Erscheinungsformen besonders hoch bewertet werden. Auf diese Bedürfnisse reagiert der Markt durch entsprechende Angebote. Mehr noch: die Unternehmen greifen das Thema auf, um zusätzliche Bedürfnisse mit dem Argument der Gesundheitsförderung zu entwickeln. Es wird versucht, das Marktpotenzial auf diese Weise weiter abzuschöpfen.

Der Markt für Heilmittel hat sich – gemessen an den Ausgaben der Krankenversicherungen – in den einzelnen Segmenten sehr unterschiedlich entwickelt (vgl. Schaubild 3.15). Insgesamt sind die Ausgaben bedingt durch Eingriffe des Gesetzgebers 2003/2004 zunächst deutlich gesunken. Seither kommt es in den einzelnen Segmenten wieder zu einem moderaten Anstieg. Im Augenuptikerhandwerk spielt die Verrechnung mit den Krankenkassen so gut wie keine Rolle mehr. Das Niveau der Ausgaben für Hörhilfen hat sich über die Zeit kaum verändert.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Schaubild 3.15

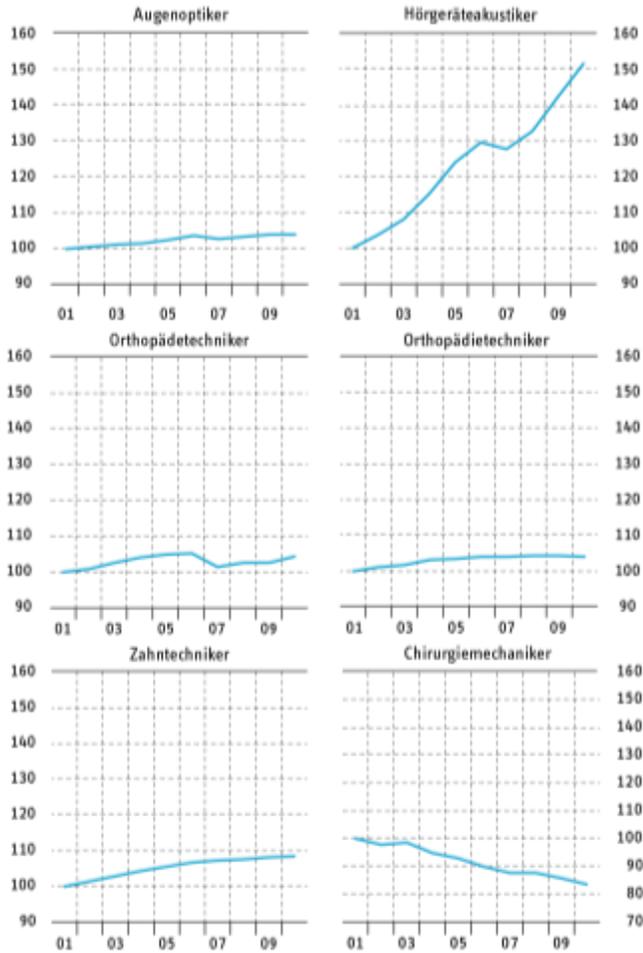
Ausgabenentwicklung für Hilfsmittel 2000–2008



Quelle: kbv – Kassenärztliche Bundesvereinigung (endgültige Rechnungsergebnisse der GKV); [<http://www.kbv.de/vl/24248.html>].

Entsprechend dem Wachstum des Gesundheitsmarktes hat sich auf der Angebotsseite generell die Zahl der Betriebe erhöht (Angebotsseite). Dies gilt in besonderem Maße für den „zweiten Gesundheitsmarkt“. Im Gesundheitshandwerk ist die Entwicklung differenzierter zu betrachten. Von 6 Gesundheitshandwerken ist der Unternehmensbestand im Zeitraum 2001 bis 2010 nur bei den Chirurgiemechanikern (die nicht zu dem hier betrachteten engeren Marktfeld Gesundheit gerechnet werden) gesunken. Bei den Hörgeräteakustikern gab es einen vergleichsweise beachtlichen Zuwachs um 51,6%. Die Zahl der Unternehmen erhöhte sich seit 2001 im Zahntechnikerhandwerk um 8,6%, im Orthopädietechnikerhandwerk um 4,3%, im Augenoptikerhandwerk um 4,1% und im Orthopädeschuhmacherhandwerk um 3,9% (vgl. Schaubild 3.16).

Schaubild 3.16
 Entwicklung der Zahl der Betriebe in den Gesundheitshandwerken
 2001 bis 2010



Quelle: DHKT (2011b) und eigene Berechnungen (Index 2001=100).

3.6.3 Position des Handwerks im Marktfeld Gesundheit

Innerhalb des zulassungspflichtigen Handwerks entfallen 4,6% der Handwerksunternehmen und 4,4% der Beschäftigten auf das Gesundheitshandwerk. Vom Ge-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

samtumsatz der zur Anlage A HWO zählenden Unternehmen gehen 2,7% auf Augentoptiker, Hörgeräteakustiker, Orthopädietechniker, Orthopädieschuhmacher und Zahntechniker zurück. Damit ist diese Gewerbe­gruppe ein bedeutsamer, aber kein dominanter Bereich innerhalb des Handwerks.

Die Gesundheitshandwerke sind innerhalb des Gesundheitsmarktes jeweils in Segmenten tätig, in denen sie weitgehend dominant in Erscheinung treten. Gemäß Umsatzsteuerstatistik wurden in dem Wirtschaftszweig "Einzelhandel mit feinmechanischen und optischen Erzeugnissen u.ä." im Jahre 2008 von 8.779 Steuerpflichtigen ein Umsatz von 4,3 Mrd. € erzielt. In der Handwerkszählung 2008 wurden 8.929 Augentoptiker gezählt, deren Umsatz 4,0 Mrd. € betrug. Hieran erkennt man eine nahezu vollständige Abdeckung dieses Marktsegments durch das Augentoptikerhandwerk. Nimmt man die für Hörgeräteakustiker, Orthopädietechniker und Orthopädieschuhmacher relevanten Wirtschaftsbereiche aus der Umsatzsteuerstatistik, so wurden für diesen Bereich 17.832 Steuerpflichtige registriert, die zusammen im Jahr 2008 einen Umsatz von 26,9 Mrd. € hatten. Setzt man die Ergebnisse der Handwerkszählung dagegen, so waren in diesen drei Handwerkszweigen rd. 4.700 Unternehmen tätig. Ihr Umsatz betrug 4,4 Mrd. €. Zu berücksichtigen ist bei diesem Vergleich, dass zahlreiche Unternehmen der Medizintechnik (Herstellung von medizinischen und orthopädischen Erzeugnissen) in der Umsatzsteuerstatistik enthalten sind. In dem so definierten Marktsegment stellt das Handwerk 26,4% der Unternehmen und erzielt 16,5% des Umsatzes. Noch komplizierter ist die Bestimmung des Marktanteils der Orthopädieschuhmacher, da sich hier das Problem der Abgrenzung zum Schuhhandel insgesamt ergibt.

Als weitere Größe zur Abschätzung des „volkswirtschaftlichen Gewichtes“ der Gesundheitshandwerke kann die Gesundheitsberichterstattung des Statistischen Bundesamtes dienlich sein. Demnach waren 2010 von den 4,7 Mill. Beschäftigten im Gesundheitswesen 8,6% im Handwerk tätig (vgl. Tabelle 3.24).³¹ Zu bedenken ist hierbei, dass es sich im Gesundheitswesen – abgesehen von den Freiberuflern – ganz überwiegend um abhängig Beschäftigte handelt, die in staatlichen oder halbstaatlichen Einrichtungen tätig sind.

Die Marktsituation lässt sich jedoch nur adäquat erfassen, wenn man die Strukturen der Nachfrage und des Angebots in den Marktsegmenten der einzelnen Handwerkszweige betrachtet und sie dann in Beziehung setzt zum Marktfeld „Gesundheit“ insgesamt.

³¹ Aufgrund unterschiedlicher Systematiken weichen die Zahlen der Gesundheitshandwerker in der Handwerkszählung von denen in der Gesundheitsberichterstattung des Statistischen Bundesamtes ab. Der Anteil von 8 bis 10% bei den Beschäftigten dürfte dennoch die Situation zutreffend erfassen.

Tabelle 3.24
Beschäftigte im Gesundheitswesen in Deutschland 2009 und 2010

Gegenstand der Nachweisung	Gesundheitspersonal nach Berufen in 1 000			
	2009		2010	
	insgesamt	darunter Frauen	insgesamt	darunter Frauen
Gesundheitsdienstberufe	2 700	2 158	2 751	2 198
Ärzte, Apotheker, psychologische Psychotherapeuten, Zahnärzte	486	227	497	236
Ärzte	326	138	334	144
Apotheker	59	40	60	41
psychologische Psychotherapeuten, Kinder- und Jugendpsychotherapeuten	34	22	35	24
Zahnärzte	67	27	68	28
übrige Gesundheitsdienstberufe	2 215	1 930	2 254	1 962
medizinische/zahnmed. Fachangestellte	633	628	639	633
darunter:				
zahnmedizinische Fachangestellte	243	241	245	244
Diätassistenten	14	13	14	13
Heilpraktiker	30	22	32	23
Gesundheits- und Krankenpflegehelfer	261	183	269	189
Gesundheits- und Krankenpfleger	813	699	827	710
darunter:				
Hebammen	20	20	21	21
Physiotherapeuten, Masseure, medizinische Bademeister	196	142	202	148
darunter:				
Physiotherapeuten	122	100	128	104
medizinisch-technische Assistenten	97	89	98	90
pharmazeutisch-technische Assistenten	63	62	65	64
therapeutische Berufe anderweitig nicht genannt	107	92	108	93
Soziale Berufe	420	360	431	368
Altenpfleger	395	342	405	350
Heilerziehungspfleger	13	9	14	10
Heilpädagogen	12	9	12	9
Gesundheitshandwerker	143	71	146	73
Augenoptiker	46	29	47	30
Orthopädiemechaniker	13	3	13	3
Zahntechniker	66	33	67	34
sonstige Gesundheitshandwerker	18	5	20	6
sonstige Gesundheitsfachberufe	99	67	101	68
Gesundheitsingenieure	12	9	12	9
gesundheitsichernde Berufe	23	6	23	7
Gesundheitstechniker	9	1	9	1
Pharmakanten	8	5	8	5
pharmazeutisch-kaufmännische Angestellte	47	45	48	47
andere Berufe im Gesundheitswesen	1 375	830	1 400	849
Berufe insgesamt	4 738	3 486	4 829	3 556

Quelle: DESTATIS (2010 c), Gesundheit – Personal. Fachserie 12 Reihe 7.3.1. DESTATIS: Wiesbaden, 12 (Handwerk grau unterlegt).

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Augenoptiker

Nach einer Umfrage aus dem Jahre 2008 benötigen in Deutschland etwa 39,2 Mill. Bürger, das sind 64 % der Personen über 16 Jahre, und etwa 15 % der Kinder eine Korrektionsbrille. Seit Beginn der Erhebung 1952 ist der Anteil der Brillenträger in allen Altersgruppen gestiegen (vgl. Tabellen 3.25 und 3.26).

Tabelle 3.25

Brillen- und Kontaktlinsenträger in Deutschland 2008

Es tragen in der Bundesrepublik Deutschland eine Brille...	Anzahl in Mill.	in %
Insgesamt	39,2	62,0
Ständig	22,0	34,8
Gelegentlich	17,2	27,2
Es tragen in der Bundesrepublik Deutschland Kontaktlinsen...	Anzahl in Mill.	in %
Insgesamt	2,7	4,3
Regelmäßig	1,4	2,2
Nicht regelmäßig	1,3	2,1
Es haben nur früher mal Kontaktlinsen getragen	2,7	4,2
Es haben noch nie Kontaktlinsen getragen	58,0	91,6

Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach (2008). – Basis: Deutsche Wohnbevölkerung ab 16 Jahre (insgesamt: 63,30 Mill.; West: 50,82 Mill.; Ost: 12,48 Mill.).

Tabelle 3.26

Brillenträger in Deutschland nach Geschlecht und Alter

1952, 2002, 2005 und 2008

	1952	2002	2005	2008
	in %			
Männer	40	59	60	58
Frauen	45	66	67	66
21 – 29 Jahre	13	29	29	26
30 – 44 Jahre	27	40	40	41
49 – 59 Jahre	58	76	76	73
60 Jahre u. älter	88	94	94	93

Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach (2008). – Basis: Deutsche Wohnbevölkerung ab 16 Jahre (insgesamt: 63,30 Mill.; West: 50,82 Mill.; Ost: 12,48 Mill.).

Die Ursache für diesen Anstieg der Nachfrage liegt zum einen an der stärkeren Beteiligung der Bevölkerung an Sehtests (z.B. beim Führerscheinwerb, in den Schulen und am Arbeitsplatz), zum anderen aber auch an der Zunahme der Arbeit an Computern. Bildschirmarbeitsplätze werden besonders dafür verantwortlich gemacht, dass immer mehr Menschen eine Korrekturbrille benötigen. Da immer häufiger die Brille zum gewohnten Erscheinungsbild vieler Menschen gehört, wur-

den die früher bestehenden Vorurteile abgebaut. Hinzu kommt, dass Brillen heute durch die Verwendung hochwertiger Materialien ansehnlicher geworden sind. Die Brille hat sich zum Modeartikel gewandelt, der auch eingesetzt wird, um die eigene Persönlichkeit zu unterstreichen.

Bemerkenswert am Ergebnis der Umfrage ist, dass der Anteil der Brillen- und Kontaktlinsträger vor allem in den jüngeren Altersgruppen angestiegen ist. In der älteren Generation lag der Anteil der Brillenträger bereits 1952 bei 88% und liegt nunmehr lediglich 5 Prozentpunkte höher.

In der Brillentechnik wurden nicht nur bei den Materialien für die Gestelle sondern auch bei der Glasproduktion beachtliche Fortschritte erzielt. Durch moderne Bearbeitungstechniken lassen sich auch mit sehr dünnem Glas Brechungswinkel erzeugen, an die vorher nicht zu denken war. Dies beruht u.a. auf neue Verfahren zur Glashärtung und zur Glasbeschichtung. Neuere Korrekturgläser sind kratzunempfindlicher und damit haltbarer geworden. Durch besondere Schleiftechniken ist es inzwischen möglich, Mehrstärken- bzw. Multifokalgläser mit fließenden Übergängen zu fertigen, die ausgleichend für alle Bereiche zwischen Nähe und Ferne wirken. Entspiegelungen gehören heute zum Stand der Technik. Außerdem lässt sich das Gewicht der Brillen durch den Einsatz von hochbrechenden Gläsern aus organischem Material (Kunststoffgläser) deutlich senken, was den Tragekomfort erhöht. Brillengestelle sind heutzutage deutlich filigraner aber dennoch sehr stabil und unempfindlich. Durch flexible und austauschbare Brillenbügel kann der Sitz der Brille individuell angepasst werden (Bliedtner, Gräfe 2010). Diese Neuerungen haben sich positiv in der Form ausgewirkt, dass Kunden heute schneller bereit sind, ihre alte Brille gegen eine neue zu tauschen. Im Schnitt alle 2,85 Jahre kauft sich der deutsche Durchschnittsbrillenträger ein neues Modell (Hoffmann 2010).

Nicht zu vernachlässigen sind Spezialbrillen, die bei außergewöhnlichen Augenerkrankungen Einsatz finden (z.B. Prismenbrille, Frenzelbrille). Weiterhin gehören zum Sortiment der Augenoptik-Fachgeschäfte Brillen für besondere Einsatzzwecke, wie z.B. Videobrillen, 3D-Brillen, Lupenbrillen, Schutz- und Sonnenbrillen oder Tauchermasken. Hier beginnt der Übergang zu Freizeit- und Sportbrillen, die nicht der Korrektur von Fehlsichtigkeit dienen.

Der Kontaktlinsenmarkt ist gegenüber dem Brillenmarkt vergleichsweise klein geblieben. Lediglich 2,7 Mill. Menschen verwenden ständig oder regelmäßig Kontaktlinsen. Dies verwundert, weil der Tragekomfort immer weiter verbessert und die Pflege erleichtert wurde. Außerdem gibt es inzwischen eine Vielzahl von unterschiedlichen Linsenarten, die den individuellen Wünschen angepasst werden können. Auch hier ist der Augenoptiker berechtigt, eigenständig Kontaktlinsenanpassungen vorzunehmen, ohne dass ein Augenarzt eingeschaltet werden muss.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass ein weiterhin wachsender Bedarf an Brillen besteht. Die Industrie hat in den letzten Jahrzehnten sowohl bei den Gestellen als auch bei den Gläsern bemerkenswerte Fortschritte erzielt, die zur Erhöhung der Akzeptanz von Brillen beigetragen haben. Das Augentoptikerhandwerk profitiert von dieser Entwicklung, weil es den Kunden Zusatzangebote zur Korrektionsbrille machen kann, die dem Kunden echten Zusatznutzen verschaffen (Benkenstein, Dröge 1995). Für diese zusätzlichen Angebote (Qualität der Gläser, Entspiegelung, Brillengestelle mit unterschiedlichen Eigenschaften) ist die Mehrheit der Kunden bereit, mehr auszugeben als für eine Standardlösung.

Die Angebotsseite des Marktes im Augentoptikerhandwerk ist insbesondere in den vergangenen 40 Jahren kräftig in Bewegung geraten. In den siebziger Jahren dominierten Ein-Betriebs-Unternehmen im Augentoptikerhandwerk. Der Umsatz wurde zu einem Großteil über die Entgegennahme der Rezepte von Augenärzten erzielt. 1972 gründete Günther Fielmann ein Augentoptik-Fachgeschäft und spezialisierte sich auf das Angebot von sogenannten Kassenbrillen. Diese waren damals nicht nur unansehnlich, sondern es stand den Patienten auch nur eine geringe Zahl von Gestellen zur Auswahl zur Verfügung. Durch einen Vertrag mit der zuständigen Allgemeinen Ortskrankenkasse im Jahre 1981 erhöhte Fielmann das Angebot der sogenannten Kassengestelle und hatte hiermit großen Erfolg. Dies war der Beginn eines rasanten Unternehmenswachstums, das mit einer Expansion an Unternehmensstandorten einherging. Ende 2010 betrieb Fielmann 655 Niederlassungen und beschäftigte 13.733 Mitarbeiter (Fielmann 2011).

Die Unternehmensstrategie Fielmanns fand Nachahmer, jedenfalls erfuhr in den kommenden Jahrzehnten die Filialisierung im Augentoptikerhandwerk starken Auftrieb. Heute sind 15 Augentoptik-Unternehmen unter den 1000 größten Handwerksbetrieben in der Bundesrepublik (Handwerk-Magazin 2011). Gemessen am Umsatz erreicht das zweitplatzierte Unternehmen gerade mal ein Drittel des Umsatzes der Fielmann AG.

Im Zuge dieser Entwicklung kam es im Augentoptikerhandwerk zu einem heftig ausgetragenen Spannungsverhältnis zwischen Filialisten auf der einen und traditionellen Ein-Betriebs-Unternehmen auf der anderen Seite. Dies verwundert nicht, denn tatsächlich können die großen Filialisten über ihre Einkaufsmenge mit der Industrie deutlich günstigere Einstandspreise aushandeln als Einzelbetriebe. In dieser Marktconstellation erfuhren die Einkaufsgenossenschaften im Handwerk eine Wiederbelebung. Sie schafften es, sich im Wettbewerb mit den großen Filialisten eine bemerkenswerte Marktstellung zu erkämpfen. Die Spannung innerhalb des Handwerkszweiges hat sich weitgehend gelegt. Die kleineren Handwerksbetriebe, teilweise auch mit unter 5 Filialen, haben ihre regionale Marktstellung genutzt und

finden dort ihr Auskommen. Tatsächlich entfällt nur ca. 7% des Betriebsbestandes im Augenoptikerhandwerk auf Fielmann-Betriebe. Selbst wenn man die anderen Großfilialisten hinzurechnet, verbleibt der überwiegende Teil des Marktes in den Händen des klassischen, handwerklichen und regional verankerten Augenoptikers.

1969/1970 verlangten die Studenten der Berliner SFOF (Staatl. Fachschule für Optik und Fototechnik), dass ihr Studiengang in eine Ausbildung zum Optometristen umgewandelt werden müsse und die Absolventen nach englisch-amerikanischem Modell ein Niederlassungsrecht erhalten müssten (Spangemacher 2006). Mit dieser Forderung wurde ein schwelender Konflikt zwischen den stärker dem Handwerk und stärker dem akademisch-schulischen Ausbildungsweg zugeneigten Gruppen innerhalb des Berufsstandes sichtbar. Der Wandel des Berufsbildes, der durch einen wachsenden Anteil nichthandwerklicher Tätigkeiten beschrieben werden kann, rückt andere inhaltliche Schwerpunkte des Berufes in den Vordergrund. Der Konflikt drückt einerseits eine Orientierungsunsicherheit aus, weil Augenoptiker sich nicht als Händler empfinden (was sie auch nicht sind) aber andererseits eben auch nicht als handwerklich-technische Assistenten der Augenärzte.

Der Zentralverband der Augenoptiker sieht sich weiterhin dem Handwerk zugehörig und bewertet die Anerkennung als zulassungspflichtiges Handwerk in der letzten Novelle der HWO als Erfolg. Die mit einem Gerichtsverfahren erkämpfte rechtliche Zubilligung des Refraktionsrechtes für Augenoptiker³² wird als ein Schritt gewertet, das Tätigkeitsfeld des Berufes um eine Aufgabe zu ergänzen, die bis dahin nur den Augenärzten vorbehalten war. Kritische Stimmen sehen allerdings eine langsame Entfernung vom Handwerk. Sie verweisen auf die Entwicklung der Branche in den europäischen Nachbarländern und auf die Bemühungen der Harmonisierung der Berufsabschlüsse auf EU-Ebene (Bologna-Erklärung). In den Niederlanden beispielsweise ist die Ausübung des augenoptischen Berufs jedermann gestattet, sofern er mit Brillen handelt und Brillen anpasst. Diejenigen, die als Optometristen tätig sind, bedürfen jedoch einer Hochschulausbildung.

Optometristen sind überwiegend im angelsächsischen Raum und in der Schweiz anzutreffen und sind akademisch ausgebildet. Sie verfügen über einen Bachelor-Abschluss einer Universität. Ihr Tätigkeitsspektrum reicht viel stärker als das des Augenoptikers in das Fachgebiet der Augenheilkunde hinein. Dies ist der Grund, weshalb Augenärzte bei der Optometrie die Grenze zur diagnostischen bzw. medizinisch therapeutischen Heilkunde überschritten sehen und sich vehement gegen eine Ausbreitung in Deutschland aussprechen (Cagnolati 2008: 15).

³² Hierbei handelt es sich um die Berechtigung der Augenoptiker, selbst den Brechwert für die optische Korrektur zu messen, was vorher nur den Augenärzten vorbehalten war.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Inzwischen kann jedoch auch in Deutschland an sechs Fachhochschulen Augenoptik/Optomietrie studiert werden. Das Studium baut auf der Gesellenprüfung zum Augenoptiker auf und ist ausgerichtet auf die hoch qualifizierte Berufsausübung im augenoptisch/optometrischen Fachgeschäft. In Kombination mit der Gesellenprüfung berechtigt das FH-Diplom zur selbstständigen Berufsausübung im Augenoptiker-Handwerk (Cagnolati 2008: 19f.). Damit entsteht außerhalb des traditionellen handwerklichen Ausbildungsweges ein neuer Zugang zum Markt des Augenoptikerhandwerks. Die vierzig Jahre oder länger währende Diskussion des Verhältnisses Augenoptiker/Optomietrist ist nicht abgeschlossen. Sie erhält zusätzlich Nahrung durch den wachsenden Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte. Bereits heute ist der Anteil der Abiturienten in den Gesundheitshandwerken hoch. Es erscheint nicht ausgeschlossen, dass sich Berufsanfänger stärker durch ein Studium angesprochen fühlen als durch eine duale Handwerksausbildung. Der Vereinigung Deutscher Contactlinsen-Spezialisten und Optometristen (gegründet 1958) gehören rund 900 Mitglieder an (<http://www.vdco.de/>). Das sind gerade mal 9% der registrierten Augenoptiker (vgl. Tabelle 3.27), wobei allerdings zwischen beiden Berufsgruppen Schnittmengen bestehen.

Tabelle 3.27

Zahl der Fachärzte für Augenheilkunde und Augenoptiker in Deutschland
2007-2010

	Ende 2007	Ende 2008	Ende 2010
Augenheilkunde	6.613	6.638	6.805
Augenoptiker (Handwerk)	10.016	10.072	10.149

Quelle: Bundesärztekammer (<http://www.bundesaerztekammer.de/>) und DIHKT (<http://www.zdh-statistik.de>).

Das Augenoptikerhandwerk hat sich zudem dem Wettbewerb durch Augenärzte zu erwehren. Erst jüngst hat der Bundesgerichtshof in einem Verfahren darüber zu entscheiden gehabt, ob es zulässig ist, dass ein Augenarzt in seiner Praxis und als Teil seiner medizinischen Tätigkeit den Patienten auch Brillen verkaufen darf. Der **Arzt führte ins Feld, dass er dem Wunsch der Patienten entsprochen habe, „Leistungen aus einer Hand“ anzubieten. Der Bundesgerichtshof entschied, dass allein der Wunsch des Patienten, sämtliche Leistungen aus einer Hand zu erhalten, nicht ausreiche, um eine Abgabe und Anpassung der Brille durch den Augenarzt zu rechtfertigen (Bundesgerichtshof-Urteil vom 9. Juli 2009 [I ZR13/07]). Die Abgabe von Sehhilfen durch den Arzt oder dessen Mitwirkung daran sei nur zulässig, wenn dies ein notwendiger Bestandteil der ärztlichen, medizinischen Therapie sei.**

Damit ist vorerst eine Entwicklung abgewendet, die andernfalls zu einer stärkeren Überschneidung medizinischer und gesundheitshandwerklicher Tätigkeiten geführt hätte. Ob Augenärzte tatsächlich eine ernsthafte Konkurrenz für die Augenoptik-Fachgeschäfte geworden wären, ist nicht ausgemacht. Es ist eher zu vermuten, dass die Kunden den Augenoptikern eine höhere Kompetenz bei der Beratung hinsichtlich Design und Aussehen zubilligen, als den Ärzten. Außerdem befasst sich offenbar nur ein kleiner Teil der Augenärzte mit der Frage einer Ausweitung der Tätigkeit in den Handwerksbereich hinein.

Der Wertschöpfungsprozess im Augenoptikerhandwerk konzentriert sich auf den handwerklich-technischen Teil der Tätigkeit (vgl. Schaubild 3.17). Hierzu sind neben der Werkstatteinrichtung zahlreiche Maschinen, Geräte und Werkzeuge erforderlich. Für die Messung und korrekte Einfassung der Gläser in Brillengestellen stehen heutzutage optische Präzisionsgeräte zur Verfügung. Außerdem werden die Gläser heutzutage bereits von den Herstellern sehr weit vorgearbeitet, so dass sich die Endfertigung der Brille deutlich vereinfacht hat. Entscheidend ist dann noch die Feinabstimmung mit dem Kunden hinsichtlich Passgenauigkeit und Sitz. Der handwerklich-technische Teil der Tätigkeit stellt nach wie vor die Kernkompetenz des Augenoptikerhandwerks dar. Im letzten Jahrzehnt sind jedoch verstärkt ergänzende Handelstätigkeiten hinzugetreten.

Befürchtung vieler Augenoptiker, sogenannte Fertigbrillen könnten ihnen schmerzhaft Marktanteilsverluste bescheren, haben sich nicht bewahrheitet (BVA 2001). Fertigbrillen werden mit Gläsern in abgestuften Dioptrien-Stärken angeboten. Aufgrund ihrer Standardisierung sind sie kostengünstig zu produzieren und entsprechend günstig am Markt anzubieten. Ein breites Angebot gibt es auch bei Anbietern im Internet. Während Kunden in Augenoptik-Fachgeschäften durchschnittlich zwischen 150 und 300€ Eigenleistung aufbringen, kosten Fertigbrillen in Drogerien oder Internetshops zwischen 3 und 60 € (NDR 2012).

Standardisierte Fertigbrillen bzw. Lesebrillen sind für kurzzeitigen Einsatz geeignet, können und sollen jedoch nicht die individuell angepasste Brille ersetzen. Fakt ist, dass die Gründe für Fehlsichtigkeit der Menschen sich stark unterscheiden. Die Standardisierung einer Brille mit Hilfe von Normwerten kann nur in einer begrenzten Zahl von Fällen dem Brillenträger jene Sehhilfe verschaffen, die benötigt wird. Damit ist der Einsatz begrenzt. Außerdem wünschen Brillenträger in der Regel den Service vor Ort. Somit sind die tatsächlichen Umsätze mit Fertigbrillen hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Sie werden übrigens nicht nur im Handel sondern auch von Optikern angeboten.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Schaubild 3.17

Wertschöpfungskette des Augenoptikerhandwerks

Importe			
Vorleistungsbezüge/Investitionsgüter		Produzenten/Produkte	Absatz
Vorleistungslieferanten	Vorleistungsgüter (Bsp.)		
Werkstatteinrichter	Werkstatt-, Arbeitsplätze		
Ladenbauer	Beleuchtungssysteme Einr. v. Verkaufs- und Beratungsräumen		
Herst. optischer Geräte	Feinstaubabsauger Elektronisch gesteuerte Schleifautomaten Einschleifgeräte Heißluftgeräte Aufblock- und Zentriergerät, Rillgerät CNC Technik	Augenoptiker • Ein-Betriebs-Unternehmen • Filialisten Handwerksleistungen: Sehhilfen (Brillen, Kontaktlinsen) Brillenfassungen anpassen	
Materialien	Metalle Kunststoffe Feinoptische Gläser Flussmittel	Linsenschliff messen, justieren und zentrieren v. Brillengläsern Refraktion	Patient/ Verbraucher Augenärzte, Augenkliniken
Verteiler von Vorleistungen		Handelsleistungen	
		Ferngläser, Fernrohre	
Großhandel		Lupen	
Einkaufsgenossenschaften		Mikroskope	
Dienstleistungen		Operngläser	
Unternehmensberatung		Thermometer, Barometer	
EDV-Unterstützung			
Steuerberater			
Banken		Wettbewerber	
Privatbanken, Sparkassen etc.	Finanzierung, Zahlungsverkehr	Einzelhandel: Fertigbrillen, Ferngläser, Lupen etc. Ocularisten (Glasaugenmacher)	
Weiteres Institutionelles Umfeld			
Leistungen von staatlichen Trägern und staatlich geförderten Einrichtungen	Beratung, Fördermittel, Interessenvertretung durch Verbände und Kammern		
Export		Krankenkassen	

Eigener Entwurf.

Zahntechniker

Die allgemeine Nachfrage nach Leistungen des Zahntechnikerhandwerks hängt unter anderem von folgenden Faktoren ab:

1. Entwicklung der Mundgesundheit, der Mundhygiene und der Bereitschaft zur zahnärztlichen Vorsorge in der Bevölkerung.
2. Die Entwicklung der Zahnerkrankungen und damit der Gründe für Zahnextraktionen.
3. Die Entwicklung des technischen Fortschritts insbesondere bei den Materialien von Zahnersatz und ihre Verträglichkeit.
4. Die Finanzierbarkeit des prothetischen Ersatzes (Krankenkassenleistungen, Bereitschaft der Patienten für qualitativ hochwertige oder für Standard-Lösungen zu zahlen).

Leistungen der Zahntechniker sind vor allem dann gefragt, wenn die Prophylaxe und konservative zahnärztliche Behandlung nicht mehr weiterhilft und Zahnersatz die Aufgabe der natürlichen Zähne übernehmen muss. Je sorgfältiger also die Regeln der Mundhygiene in der Bevölkerung beachtet werden, desto länger bleiben die natürlichen Zähne erhalten. In Deutschland wird im Rahmen von repräsentativen Studien die Bevölkerung regelmäßig auf ihren Zahnstatus und auf Zahnersatz hin untersucht (z.B. Deutsche Mundgesundheitsstudie oder Nationaler idz-survey).

Die jüngste Mundgesundheitsstudie (Deutsche Gesellschaft für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde 2006 sowie eine frühere Studie von Micheelis, Bauch 1991) datiert aus dem Jahre 2006. Der DMFT-Index gilt hierbei als Maß der Zahngesundheit. Er fasst die Zahl der kariösen, fehlenden oder gefüllten Zähne zusammen. Dieser Wert ist bei den Erwachsenen im Vergleich zu den vorangegangenen Untersuchungen nahezu unverändert geblieben. Dagegen zeigen sich bei Kindern und Jugendlichen bei Prävention und Zahnerhaltung Erfolge. Karies ist immer weniger Ursache für eine Zahn-Extraktion. In der Tabelle 3.28 sind die wichtigsten Befunde der Studie zusammengefasst. Da die WHO globale Gesundheitsziele bis zum Jahr 2020 festgelegt hat, wurden entsprechende Zielempfehlungen auch für die Bundesrepublik formuliert. In der Tendenz ist also das Bestreben der Zahngesundheitspolitik, die Prophylaxe durch Aufklärung und Hinführung zu gesunder Lebensweise zu verbessern, um die Notwendigkeit eines Zahnersatzes soweit wie möglich hinauszuzögern. Dieses Bemühen wird jedoch nicht verhindern, dass die Nachfrage nach zahntechnischen Leistungen sich aufgrund der Verschiebung der Altersstruktur in der Bevölkerung weiter erhöhen wird. Zahnverlust korreliert nämlich mit dem Alter, das bedeutet, dass zumindest tendenziell die Nachfrage steigen wird (Polzer 2006).

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Tabelle 3.28

Bestandsaufnahme der Mundgesundheit in Deutschland 1997/2000 und die Festlegung von Zielen für 2020 der Bundeszahnärztekammer

Alter	Ist-Zustand 1999/2000	Ziele 2020
6 Jahre	33% bis 60% kariesfreie Gebisse	80% kreisfreie Gebisse
35-44 Jahre	14,1% schwere paradontale Erkrankungen	10% schwere paradontale Erkrankungen
65-74 Jahre	24,8% vollständig zahnlos	Weniger als 15% vollständig zahnlos

Quelle: Deutsche Gesellschaft für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde 2006.

Es wird davon ausgegangen, dass in Deutschland rund 15 Millionen Deutsche **„Dritte Zähne“ haben. Diese Zahl schließt Personen mit Zahnkronen und Brücken** ein (Zafiropoulos 2009). Den Ursachen des Zahnverlustes wurde bundesweit in einer Untersuchung nachgegangen (Glockmann et al. 2011). Mit Stichproben bei 599 niedergelassenen Zahnärzten aus allen Bundesländern wurden die beteiligten Zahnärzte gebeten, über einen Zeitraum von vier Arbeitswochen die zahnmedizinischen Extraktionsursachen zu dokumentieren. Im Ergebnis zeigte sich, dass hauptsächlich Zahnkaries und Parodontitis für Zahnextraktionen verantwortlich sind. Man kann davon ausgehen, dass bei der überwiegenden Zahl der Zahnextraktionen durch Zahnärzte anschließend Zahntechniker einen Zahnersatz (fest- bzw. freisitzender Zahnersatz, Brücken, Zahnkronen, Teil- oder Totalprothesen) herstellen müssen.

Die Kosten für Zahnbehandlungen richten sich nach dem Befund und der vom Zahnarzt vorgeschlagenen Therapie. Für einige, häufig vorkommende prothetische Maßnahmen hat die Barmer Ersatzkasse die durchschnittlichen Kosten ermittelt (Barmer-GEK 2011):

- Einzelzahnimplantat (Implantat circa 800 € und mehr),
- Totalprothese mit Steg auf zwei Implantaten (Implantate circa 1.600 € und mehr),
- Teleskop-Prothese auf vier Implantaten (Implantate circa 3.000 € und mehr),
- Festsitzende Brücke auf sechs Implantaten (Implantate circa 4.200 € und mehr),
- Verblendkrone (bis ca. 300 €),
- Vollgusskrone (bis circa 200 €),
- Vollprothese (bis ca. 650 €),
- Brücke zum Ersatz von einem Zahn (bis circa 600 €).

Die hier dargestellten Kostensätze umfassen sowohl die zahnärztliche Leistung als auch die des Zahnlabors.

Zielgruppe des Zahntechnikerhandwerks sind die rund 86.500 Zahnärzte, von denen sie ihre Aufträge erhalten und für die sie ihre Leistungen vollbringen (Tabelle 3.29). Die Unternehmen haben also keinen unmittelbaren Kontakt zu den Patienten, für die sie tätig werden. Der Zahnarzt definiert die erforderlichen zahntechnischen Leistungen und vergibt den Auftrag an ein Dentallabor seiner Wahl. In dieser Hinsicht unterscheiden sich die Kundenbeziehungen im Zahntechnikerhandwerk von denen der anderen Gesundheitshandwerke. Dort ist es der Patient, der entscheidet, welchen Augenoptiker und Hörgeräteakustiker er aufsucht und beauftragt.

Für den Patienten ist die Aufteilung der Behandlungskosten im Allgemeinen unerheblich. Für ihn ist der Eigenanteil bedeutsam. Der Zahnarzt wird gewöhnlich dem Patienten alternative Lösungen für den Zahnersatz vorschlagen. Letztlich wird der Patient schon deshalb dem Vorschlag des Arztes folgen, weil er diesem vertraut. Der Patient ist in der Regel auch gar nicht in der Lage, die Alternativen sachgerecht zu bewerten. Wenn es um die Gesundheit geht, sind ohnehin die meisten Patienten **bereit, auf „Preisverhandlungen“ zu verzichten**. Nur in Ausnahmefällen kommt ein direkter Patientenkontakt zwischen Patient und Dentallabor zustande.

Tabelle 3.29
Zahnärzte und Zahntechniker in Deutschland

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zahnärztlich tätige Zahnärzte	65.157	65.379	65.842	66.349	67.167	67.808
davon:						
Niedergelassene ZÄ	56.100	56.152	55.778	55.182	54.935	54.683
In Zahnarztpraxen angestellte ZÄ	6.223	6.382	7.209	8.350	9.356	10.289
Außerhalb von Zahnarztpraxen tätige ZÄ	2.834	2.845	2.855	2.817	2.876	2.836
Nicht zahnärztlich tätige ZÄ	16.667	17.117	17.559	18.091	18.396	18.620
Zahnärzte insgesamt	81.824	82.496	83.401	84.440	85.563	86.428
Zahntechniker	9.301	9.419	9.448	9.481	9.533	9.576

Quelle: Gemeinsamer Ausschuss (Gesundheitsberichterstattung des Bundes); ZÄ = Zahnärzte. Online: <http://www.gbe-bund.de/>.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Die Vorbeugung, Erkennung und Behandlung von Erkrankungen im Zahn-, Mund- und Kieferbereich ist nicht nur aus gesundheitlichen Gründen bedeutsam, sondern ist auch ein wesentliches Element der Lebensqualität. Künstliche Zähne gibt es seit Beginn des 19. Jahrhunderts. 1880 wurde der Verein deutscher Zahnkünstler, 1884 die Zahnkünstler-Innung Berlin gemäß §§ 97ff. der Gewerbeordnung gegründet. Seither gibt es zahntechnische Laboratorien. 1911 wurden Zahntechniker erstmals in der Reichsversicherungsordnung (§§ 135 und 136) erwähnt. Erst ab 1930 wird das Gewerbe der Zahntechniker, die sich nicht mit Heilbehandlung befassen, als selbständiges Handwerk anerkannt.

Bemerkenswert an der Geschichte des Zahntechnikerberufes ist, dass er ursprünglich von Goldarbeitern ausgeübt wurde. Dies wurde ihnen 1847 untersagt. Mit der Einführung der Kurierfreiheit 1869, die jedem die Möglichkeit einräumte, unabhängig von seiner Ausbildung medizinische Behandlungen durchzuführen, lebte dieses Handwerk wieder auf und aus den Goldarbeitern wurden Dentisten, denen zahnärztliche Operationen gestattet waren. Die Berufsbezeichnung staatlich geprüfter Dentist gab es bis 1952. Die Ausbildung zum Dentisten in Deutschland dauerte mindestens sechs Jahre. Davon waren drei Jahre bei einem Dentisten zu absolvieren und ein Jahr Ausbildung in Prothetik, vorwiegend bei einem Zahnarzt.

Waren es anfangs die reichen Menschen, die sich eine Zahnbehandlung leisten konnten, wurde es mit der Einführung der Krankenversicherung auch den breiten Bevölkerungsschichten ermöglicht, für ihre Mundgesundheit zu sorgen. Allerdings dauerte es bis 1952, bis mit dem Zahnheilkundengesetz das Fehlen von Zähnen als Krankheit gewertet wurde (Lingenberg 1999).

Die Absicherung der Zahngesundheit durch die Krankenversicherung trägt bis heute dazu bei, dass das Versorgungsniveau in Deutschland im europäischen Vergleich als hoch eingestuft werden kann. Da etwa 85% der Menschen in Deutschland in einer gesetzlichen Krankenkasse pflichtversichert sind, sind fast alle Zahnärzte Vertragszahnärzte der gesetzlichen Krankenkassen. Somit sind die Regelungen der Erstattungsleistungen der Krankenkasse, die meistens über den Zahnarzt abgewickelt werden, auch für den Markt des Zahntechnikerhandwerks ein wichtiger Parameter.

Das Zahntechnikerhandwerk stellt u.a. Zahnkronen, Zahnersatz, Stiftkronen, Brücken, Teil- und Vollprothesen, laborgefertigte Einlagefüllungen, kieferorthopädische Apparaturen (Spangen), Aufbisschienen und Antischnarchapparate her und erbringt Dienstleistungen gegenüber seinen Kunden, die im Wesentlichen aus der Zahnärzteschaft kommen. Der behandelnde Zahnarzt ist für jeden eingegliederten Zahnersatz verantwortlich, auch für die, die in seinem Auftrag in einem gewerblichen Labor gefertigt wurden. Die Qualität der zahntechnischen Leistung ist also in

hohem Maße von der Zusammenarbeit mit dem auftraggebenden Zahnarzt abhängig.

Ein weiteres bedeutsames Kundensegment der zahntechnischen Labore sind die Zahnkliniken. Sie geben häufig auch kompliziertere Aufgaben in Auftrag. Nicht selten entstehen diese Spezialanfertigungen in unmittelbarer Zusammenarbeit mit dem Zahnarzt in der Klinik.

In Schaubild 3.18 wird der Wertschöpfungsprozess im Zahntechnikerhandwerk veranschaulicht. Ein Teil der Vorleistungsgüter, insbesondere in Hinblick auf die Materialien, werden importiert. Bevor ein Dentallabor mit der Arbeit beginnen kann, sind Laboreinrichtungen und die erforderlichen Materialien zu beschaffen. Dies geschieht über den Großhandel oder auch über den Versandhandel. Weiterhin nimmt ein Unternehmen des Zahntechnikerhandwerks Dienstleistungen von Banken, Beratungsunternehmen und anderen in Anspruch. Zahntechnik kann in selbstständigen Handwerksunternehmen aber auch in Praxislaboren hergestellt werden. Der Absatz erfolgt dann über die Zahnarztpraxen.

Die Entwicklung der Zahntechnik hat in der Vergangenheit zu einer Veränderung der Arbeitsweise im Dentallabor beigetragen. Dies betrifft vor allem den Umgang mit ganz unterschiedlichen Materialien, die für die Modelle bzw. Biss-Schablonen aber auch für den Zahnersatz Verwendung finden. Das erforderliche Fachwissen hat deutlich zugenommen. Eine ganz neue Qualität der Tätigkeit ist durch den Einsatz von CAD/CAM-Geräten entstanden (Rudolph et al. 2003). Seit längerem sind bereits Systeme für die CAD/CAM-Fertigung von Inlays, Onlays, Veneers und Teilkronen im Einsatz. Auch bei der Bearbeitung von Hochleistungskeramiken findet diese Technik Anwendung. Mit der Einführung moderner Abdrucksysteme und der Integration virtueller Artikulatoren in die Konstruktionssoftware ist eine neue Stufe der Entwicklung erreicht worden, durch welche zukünftig eine lückenlose digitale Prozesskette möglich ist. Mit der CAD/CAM Fertigung von Zahnersatz kommen auch neue Materialien (z.B. Zirkoniumdioxid) zum Einsatz, die ohne maschinelle Bearbeitung für die Zahnmedizin gar nicht einsetzbar wären (Hebinck 2011: 7).

Die Digitalisierung der Daten in der Zahntechnik eröffnet nicht nur Möglichkeiten einer weitreichenden Technisierung der Handarbeit in diesem Beruf, sondern sie ermöglicht auch eine Entscheidung darüber, bestimmte Arbeiten aus dem Betrieb auszulagern. So können beispielsweise am Computer mit digitalen Werkzeugen entwickelte Entwürfe für Lösungen zahntechnischer Probleme mittels Datenfernübertragung an andere Produktionsstätten weitergeleitet werden. Diese Optionen sind technisch durchaus möglich, werden allerdings derzeit nur in geringem Umfang eingesetzt (Rudolph 2003).

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Schaubild 3.18

Wertschöpfungskette des Zahntechnikerhandwerks

Import		Produzenten/Produkte	Absatz
Vorleistungsbezüge/Investitionsgüter			
Vorleistungslieferanten	Vorleistungsgüter (Bsp.)	Zahntechniker: Dentallabor • selbständig • Praxislabor Produkte (Bsp.): Zahnkronen Zahnersatz Stifkronen Brücken, Teil- und Vollprothesen laborgefertigte Einlagefüllungen kieferorthopädische Apparaturen (Spangen) Aufbisschienen und Antischnarchapparate Sportmundschutz Zahnersatz für Haustiere (Hunde, Pferde etc.)	Zahnärzte, Zahnkliniken Patient/Verbraucher
Laboreinrichter	Labortische Beleuchtungssysteme		
Labortechnische Geräte	Artikulatoren Absauganlagen Polymerisationsgeräte CAD/CAM Systeme/DIR-Vermessung Öfen (Press-, Brenn- und Sinteröfen) Fräsgeräte/Schleifgeräte/Poliergeräte Lichtharter Vergoldungsgerät Kompressoren		
Materialien	Kunststoffe Keramik Legierungen Gips Polymere		
Verteiler von Vorleistungen			
Dentalhandel			
Dentalversand			
Großhandel f. Laborbedarf			
Dienstleistungen			
Unternehmensberatung			
EDV-Unterstützung			
Steuerberater			
Banken			
Privatbanken, Sparkassen etc.	Finanzierung, Zahlungsverkehr		
Weiteres Institutionelles Umfeld			
Leistungen von staatlichen Trägern und staatlich geförderten Einrichtungen	Beratung, Fördermittel, Interessenvertretung durch Verbände und Kammern		
Export		Krankenkassen	

Eigener Entwurf.

Allerdings macht die Technisierung der Arbeitsprozesse in den Zahntechniklaboren die Handarbeit nicht überflüssig. Für ein Höchstmaß an individueller Ästhetik ist die manuell durch den Zahntechniker angefertigte Verblendung unverzichtbar. Gerade in diesem Bereich erweist es sich als besonders wirkungsvoll, wenn Zahnärzte und Zahntechniker kooperieren, um gemeinsam mit dem Patienten eine bestmögliche Versorgung zu entwickeln.

Vielfach wird aus den Reihen der Zahntechniker beklagt, dass Zahnärzte Praxislabore einrichten und ihnen damit den Markt streitig machen würden. Von Seiten der Zahnärzte wird dem Handwerk entgegengehalten, dass eine solche Lösung bei der Patientenversorgung Vorteil bringen würde. Die in-house-Lösung würde Zeit sparen, da die Arbeiten (z.B. Reparaturen) schneller abgewickelt werden können. Außerdem sei ein Zahnarzt zu zwei Jahre Gewährleistung gegenüber seinem Patienten verpflichtet, der Zahntechniker gegenüber dem Zahnarzt jedoch nur für ein halbes Jahr. Dann könne der Zahnarzt auch selbst einen Zahntechniker einstellen, dessen Arbeit er direkt überwachen könne.

Die Einrichtung eines Praxislabors hat sich nicht immer bewährt. Für den Betrieb eines Labors sind - über die Arbeitsstättenverordnung hinaus - zahlreiche Anforderungen zu erfüllen (z.B. BGR 120 "Laboratorien" oder BGR 217 "Umgang mit mineralischen Staub"). Zahnarztpraxis und Labor müssen räumlich getrennt sein. Für eine einzelne Praxis ist der Betrieb eines Labors häufig nicht rentabel. Aus diesem Grund haben sich auch bereits Zahnärzte zusammengeschlossen, um gemeinsam ein Praxislabor zu betreiben. Ein solcher Plan klingt überzeugend, allerdings sind die Vorteile gegenüber der Auftragsvergabe an ein selbständiges handwerkliches Dentallabor offenbar nicht so überragend, dass sich dieses Konzept auf breiter Linie durchgesetzt hätte. 1997 prognostizierte das Bayerische Zahnärzteblatt, dass gemeinschaftliche Praxislabore die Struktur der Zahntechnik revolutionieren würde (Hermann 1997). Eine durchaus interessante Alternative ist, wenn ein Zahnarzt sich an einem Dentallabor als Gesellschafter beteiligt.

Nach der Handwerkszählung 2008 gab es in Deutschland knapp 8.500 zahntechnische Labore. Sie stehen als Anbieter für knapp 55.000 niedergelassene Zahnärzte zur Verfügung. Rechnerisch wäre dies ein Verhältnis von 1: 6,5. In den handwerklichen Dentallaboren waren 65.415 Personen beschäftigt, von denen 44.784 (68,5%) einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachgingen. Im Jahre 2008 erzielten diese Unternehmen einen Umsatz in Höhe von 3,4 Mrd. €. Im Durchschnitt sind das rund 400.00 € Umsatz je Unternehmen. Im Vergleich zu den übrigen Gesundheitshandwerken ist dies der zweitniedrigste Wert. Im gleichen Zeitraum wiesen die Unternehmen des Orthopädieschuhmacherhandwerks einen Durchschnittsumsatz von 1,7 Mill. € aus. Gefolgt von den Hörgeräteakustikern, die durch-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

schnittlich 1,1 Mill. € umsetzen. Auch die Augenoptiker liegen mit knapp 450.000 € über dem Wert des Zahntechnikerhandwerks.

Die Unternehmen des Zahntechnikerhandwerks sind gemessen an der Zahl der Beschäftigten kleinbetrieblich strukturiert. 45% der Unternehmen haben weniger als 5 Mitarbeiter. Lediglich 0,7% haben 50 Beschäftigte und mehr. Bezogen auf das Handwerk insgesamt werden 15,7% des Umsatzes in den Kleinbetrieben mit weniger als 5 tätigen Personen erzielt. Großunternehmen spielen eine untergeordnete Rolle. Der weit überwiegende Teil des Umsatzes (77,2%) entfällt auf Unternehmen mit 5 bis unter 50 Beschäftigten.

Der Wettbewerb im Zahntechnikerhandwerk wird in erster Linie zwischen den Handwerksunternehmen selbst ausgetragen. Die Mehrzahl der Dentallabore arbeitet mit einem festen Kreis an Zahnärzten zusammen. Nicht selten besteht auch eine räumlich Nähe zwischen Zahnarztpraxis und Labor. Die Qualität der Zusammenarbeit ermisst sich an dem Service, den ein Zahntechniker anbietet. Hol- und Bringdienste gehören heutzutage zum Standard. Hierzu unterhalten Dentallabore einen mehr minder umfangreichen Fuhrpark und beschäftigen entsprechende Kurierere. Bei größeren Unternehmen wird dieser Teil auch an Externe ausgelagert.

Das Zahntechnikerhandwerk ist auf die Zusammenarbeit mit Zahnärzten angewiesen und kann sich im Wettbewerb gegenüber Konkurrenten vor allem damit behaupten, dass er neben der Kontaktpflege auch zusätzliche Dienstleistungen anbietet. Hierzu gehört u.a. die Unterstützung des Zahnarztes bei der Beratung der Patienten z.B. durch Schaumodelle oder Rund-um-die-Uhr-Informationen-Service. Die Dentallabore müssen darüber hinaus die Qualität ihrer Ausstattung und das verfügbare Know-how im Team des Labors gegenüber Zahnarzt und Patienten kommunizieren.

Die Spezialisierung innerhalb des Fachgebietes Zahntechnik hat in den Unternehmen zur Herausbildung unterschiedlicher Schwerpunkte geführt. Da für bestimmte Tätigkeiten aufwändige Gerätschaften erforderlich sind, haben einige Labore sich entschieden, miteinander zu kooperieren. Dies erfolgt häufig eher auf kollegialer als auf rechtlich abgesicherter Basis. Ein Trend zur Spezialisierung lässt sich hieraus allerdings nicht ableiten. Die überwiegende Zahl der Unternehmen sind "Allrounder" in ihrem Fachgebiet.

Im Jahre 2006 erregte die Zulassung und Eröffnung eines Zahnersatz-Discounters das Interesse der Öffentlichkeit. Das Unternehmen **McZahn bietet „Zahnersatz zum Nulltarif“ an, indem es Gebisse in China fertigen lässt. Hier klingt eine Analogie zur Firmengeschichte Fielmann an.** Doch im Gegensatz dazu ist von den ehrgeizigen Wachstumszielen von McZahn wenige Jahre später nicht viel übrig geblieben. Der

Transport des Zahnersatzes aus China dauerte zu lange und die Qualität erfüllte nicht die Ansprüche. 2010 meldete das Unternehmen Insolvenz an. Dennoch rechnet der Bayreuther Gesundheitsökonom Peter Oberender damit, dass Discounter langfristig acht bis zehn Prozent des Marktes erobern werden. Im Prinzip könne jeder Zahnarzt billige Brücken und Kronen aus Fernost besorgen (Brunnbauer 2007). Discountlabore werden häufig als Franchise-Unternehmen konzipiert. Dabei schließen sich unter der Führung eines Franchisegebers Zahnärzte zusammen, um Aufträge zu bündeln. Der Zahnersatz wird dann kostengünstig in (teilweise eigenen) Laboren in Fernost hergestellt. Hierbei wird damit geworben, dass die asiatischen Produktionsstätten zertifiziert seien und von deutschen Zahntechnikermeistern geführt würden.

Im Kern handelt es sich bei den Zahnarztnetzwerken in der beschriebenen Form um Marketing-Konzepte. Die Zahnarztpraxen treten unter einem einheitlichen Label auf und werben mit Zahnersatz zum Nulltarif. Den Zahnärzten wird die Patientenaquisition erleichtert und sie werden von den Verhandlungen mit den zahntechnischen Laboren entlastet. Zahnarztnetzwerke verkörpern gegenüber den Dentallaboren eine größere Marktmacht. Preisverhandlungen werden dadurch schwieriger, insbesondere dann, wenn die Discountsysteme zudem noch über exklusive Verträge mit Krankenkassen verfügen. Die Versorgung von Patienten mit Zahnersatz aus dem Ausland leidet derzeit unter mangelnder Akzeptanz und unter der Dauer, die es braucht, bis der Zahnersatz in Deutschland eintrifft.

Noch spielt der Import von Zahnersatz aus dem Ausland für den deutschen Markt keine bedeutende Rolle. Einer Untersuchung des Instituts der Deutschen Zahnärzte (IDZ) in Köln und des Instituts für empirische Gesundheitsökonomie zufolge nimmt jedoch die Internationalisierung des Versorgungsmarktes für Zahnersatz zu (Klingenberg et al. 2009). Von den befragten Zahnärzten gaben 12,3% an, „häufig“ Auslandszahnersatz einzugliedern. 15,3% tun dies gelegentlich, 23,4% eher selten und 49% gar nicht. Im Ergebnis kommt die Studie zu dem Schluss, dass über alle Zahnärzte gerechnet der Anteil des Auslandszahnersatzes an den Prothetikfällen im Durchschnitt ca. 10% beträgt.

Unbedeutend für den Markt ist zurzeit der sogenannte Dentaltourismus. Gemeint sind damit kombinierte Reiseangebote, die mit einer Zahnbehandlung im Ausland verbunden werden. Tatsächlich sind die Angebote aufgrund der niedrigeren Lohnkosten insbesondere in Osteuropa verlockend. Auch hier wird dieses Angebot nur von vergleichsweise wenigen Patienten wahrgenommen, unter anderem weil man Qualitätsmängel, Verständigungsprobleme oder Probleme bei Regressforderungen befürchtet.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Orthopädietechniker

2009 lebten in der Bundesrepublik Deutschland 7,1 Mill. schwerbehinderte Menschen. Dies entspricht 8,7% der Bevölkerung. Als schwerbehindert gelten Personen, denen von den Versorgungsämtern ein Grad der Behinderung von 50% und mehr zuerkannt wurde. Mehr als ein Viertel (29%) der schwerbehinderten Menschen war 75 Jahre und älter; knapp die Hälfte (46%) gehörte der Altersgruppe zwischen 55 und 75 Jahren an. 2% waren Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren (DESTATIS 2010a). Vielen von diesen Menschen sind pflegebedürftig. Die Zahl der Pflegebedürftigen betrug 2009 rund 2,4 Mill. Menschen, von denen 1,6 Mill. zu Hause und ca. 720.000 stationär in Heimen leben.

Dieser Personenkreis gehört zu den wichtigsten Nachfragern nach Leistungen des Orthopädietechnikerhandwerks. In den Unternehmen werden für körperlich behinderte Menschen medizinisch-technische Konstruktionen wie künstliche Gliedmaßen (Prothesen), Hilfsmittel für die Extremitäten und den Rumpf (Orthesen), Bandagen und individuelle Rehabilitationsmittel angefertigt. Die Hilfsmittel sollen dafür sorgen, dass die Folgen von Krankheiten, Operationen, Unfällen oder Fehlbildungen für die Betroffenen gelindert werden. Die im Sanitätshaus erhältlichen Produkte werden in der Regel auf Anraten des Arztes oder Apothekers beschafft.

Nachfrage nach Produkte des Sanitätshandels besteht aber auch bei Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, die nicht als Behinderung eingestuft werden (z.B. adipösen Menschen, Diabetiker). Ergänzend haben die Unternehmen weitere Sortimente in ihr Angebot integriert, mit denen der Kreis möglicher Kunden erweitert werden kann. Dabei geht es um Gesundheitsprodukte in weiterem Sinne.

Nach einer aktuellen Studie (Frost & Sullivan 2011), wird der Orthopädiemarkt in Deutschland auf knapp 4 Mrd. € geschätzt. Nimmt man das Umsatzvolumen des Orthopädietechniker- und des Orthopädienschuhmacherhandwerks zusammen, dann **wurden 2008 von diesen beiden Berufszweigen bereits 3,4 Mrd. € Umsatz erzielt.** Der Orthopädiemarkt, als Teil des Gesundheitsmarktes, wird in Deutschland somit ganz überwiegend vom Handwerk abgedeckt. Die erwähnte Studie geht von einem weiter wachsenden Markt aus. Hierbei werden insbesondere der demografische Wandel und die Zunahme von sogenannten "Wohlfahrtskrankheiten" als treibende Ursache für dieses Wachstum gesehen.

Die Internetdatenbank einer Werbeagentur weist nach eigenen Angaben 3.693 Sanitätshäuser in Deutschland nach (<http://www.sanitaetshaeuser.eu/>). Sanitätshäuser werden hier umfassend, also auch unter Einschluss der Orthopädienschuhmacher verstanden. Nach der Handwerkszählung 2008 gab es in Deutschland 2.199 Unternehmen im Orthopädietechnik-Handwerk. Zählt man aufgrund einer möglich-

erweise etwas ungenauen Abgrenzung noch die 1.513 Orthopädieschuhmacher hinzu, dann wird dieser Teilmarkt offenbar nahezu vollständig vom Handwerk bedient.

Viele Sanitätsfachhändler, die überwiegend auch dem Orthopädietechnikerhandwerk angehören, haben Zusatzsortimente integriert, weil der über Krankenkassen abgerechnete Umsatz nicht mehr allein ausreichend ist. Bei diesen Produkten besteht ein intensiver Wettbewerb mit Apotheken, Discountern und Versandhäusern. Um an dem wachsenden Selbstzahlermarkt partizipieren zu können erlangen Marketing und Handel auch im Orthopädietechnikerhandwerk eine zunehmende Bedeutung.

Eine besondere Herausforderung für die Unternehmen in der Orthopädietechnik besteht in der beachtlichen technischen Entwicklung in der Medizintechnik. Die Qualifikationsanforderungen sind in den letzten 20 Jahren beträchtlich angestiegen. Die Ausbildung von Nachwuchskräften ist für dieses Fachgebiet von besonderer Bedeutung. Wie die meisten Gesundheitshandwerke liegt unter den Auszubildenden der Anteil derer mit Abitur deutlich über dem Durchschnitt des Gesamthandwerks. Der Wettbewerb um Schulabsolventen mit Abitur macht sich bereits jetzt deutlich bemerkbar und verstärkt sich von Ausbildungsjahr zu Ausbildungsjahr. Der Bundesinnungsverband hat aus diesem Grunde eine Qualitäts- und Leistungsoffensive gestartet.

Orthopädieschuhtechnik

Zu den Leistungen der Gesetzlichen Krankenversicherung gehören u.a.:

- orthopädische Maßschuhe,
- Therapieschuhe,
- orthopädische Schuhzurichtungen an Konfektionsschuhen,
- Diabetes adaptierte Fußbettungen.

Der Anspruch des Versicherten erstreckt sich nicht nur auf die Erstversorgung mit orthopädischen Maßschuhen, sondern auch auf deren Änderung, Instandsetzung (Reparaturen) und die ggf. notwendige Ersatzbeschaffung (GKV Spitzenverband 2007).

Die Mehrzahl der Kunden wendet sich an das Orthopädieschuhmacherhandwerk aufgrund der Verordnung eines Arztes (Tabelle 3.30). In handwerklicher Arbeit werden dort orthopädisches Schuhwerk sowie fußmedizinische Heil- und Hilfsmittel angefertigt bzw. angepasst. Dabei handelt es sich überwiegend um Einzelstücke, die im Vergleich zu normalen Schuhen Besonderheiten aufweisen und so angefertigt sein müssen, dass sie angeborene oder erworbene Handicaps ausgleichen oder

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

sogar eine Besserung herbeiführen können. Orthopädienschuhmacher arbeiten in Fachbetrieben des Orthopädienschuhmacherhandwerks, in Kliniken und Rehabilitationseinrichtungen sowie in Sanitätshäusern mit schuorthopädischer Abteilung.

Tabelle 3.30
Fachärzte für Orthopädie und Orthopädiehandwerk in Deutschland

	2007	2008	2010
Fachärzte für Orthopädie	9.618	10.161	11.380
Orthopädietechniker	1.853	1.870	1.904
Orthopädienschuhmacher	2.500	2.508	2.498

Quelle: Bundesärztekammer; DHKT.

Bei der Anfertigung von Maßschuhen kommen neben altbewährte Materialien wie Leder und Gummi auch spezielle Werkstoffe zum Einsatz, wie z.B. Gießharze, Fiberglas-, Helanca- und Kohlenfasergewebe. Der Umgang mit diesen neuen Techniken und Materialien spielt heutzutage eine wichtige Rolle in diesem Handwerkszweig. Neben der Passgenauigkeit kommt es auf leichtes Gewicht und ästhetisches, kosmetisches Aussehen an.

Die Nachfrage nach Leistungen des Orthopädienschuhmacherhandwerks ist in den letzten Jahren tendenziell angestiegen. Dies geht freilich einher mit der Alterung der Bevölkerung. Im Alter nehmen Gelenk- und Gehbeschwerden (z.B. Kniegelenksarthrosen u.ä.) zu. Doch auch typische Zivilisationskrankheiten, hervorgerufen durch mangelnde Bewegung und Übergewicht, verursachen vielen Menschen Probleme (z.B. Fehlbelastungen), bei denen die Orthopädietechnik Hilfe bieten kann. Orthopädienschuhtechnik kann auch solchen Patienten helfen, die durch Unfälle Schäden an den Gelenken und Beinen erlitten haben. Somit wäre es zu kurz gegriffen, die Nachfrageentwicklung in diesem Handwerkszweig ausschließlich unter den Gesichtspunkt der Demografie zu betrachten.

Innerhalb des Marktfeldes gibt es zweifellos zwischen der Orthopädietechnik und dem Orthopädienschuhmacherhandwerk Überschneidungen in den Tätigkeitsbereichen. Dies betrifft die Zusammenarbeit mit Ärzten und Kliniken, aber auch die Orientierung an ähnlichen Kundengruppen.

Hörgeräteakustiker

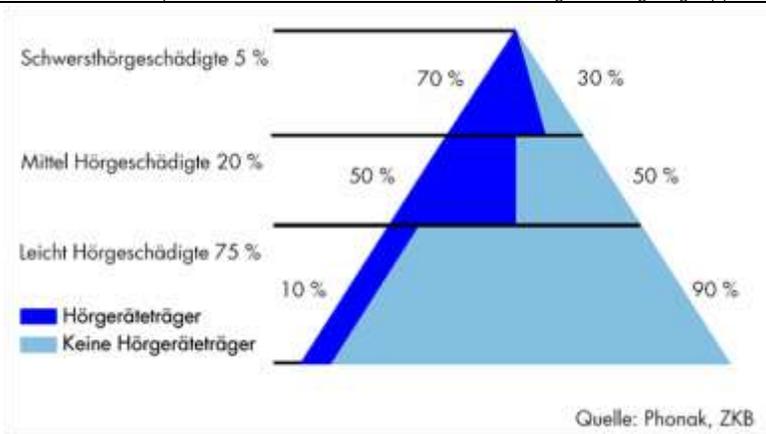
Rund 80.000 Menschen sind gehörlos, d.h. von Geburt an taub. Etwa 13 Millionen Deutsche hören schlecht. Doch nur rund zweieinhalb Millionen Bürger tragen ein Hörgerät (Fördergemeinschaft Gutes Hören 2007). Diese Einschätzung des Fachver-

bandes bzw. seiner Fördergemeinschaft mag möglicherweise etwas überzogen sein, gleichwohl bestätigen auch unabhängig Untersuchungen, dass es eine deutlich Lücke zwischen dem eigentlichen Bedarf und der Versorgung gibt (Hoffmann 2009). Schwerhörigkeit tritt in ganz unterschiedlichen Dimensionen auf, von leicht-, mittel- bis hochgradig schwerhörig, „resthörig“ oder an Taubheit grenzend schwerhörig (vgl. Schaubild 3.19).

Es haben keineswegs nur alte Menschen Hörprobleme. Als Ursache für Schwerhörigkeit bei jungen Menschen gilt zu laute Musik bei Disco-Besuchen, Pop-Konzerten und die Dauerbeschallung über Mini-Kopfhörer. Kritisch ist hierbei, dass Musiktöne angenehmer wahrgenommen werden als beispielsweise Baustellen- oder Verkehrslärm. Grundsätzlich scheinen Menschen Probleme zu haben, Beeinträchtigung des Hörens bei sich selbst festzustellen bzw. diese Erkrankung für sich anzuerkennen (Stigmatisierung). Auch dies ist ein Grund, weshalb es eine Lücke zwischen der Verbreitung von Schwerhörigkeit in der Bevölkerung und ihre Versorgung mit entsprechenden Heilmitteln gibt.

Schaubild 3.19

Ausmaß der Inanspruchnahme von Hörhilfsmitteln nach Hörgeschädigtengruppen



Entnommen der Webseite des Forums Gutes Hören 2011.
<http://www.forumguteshoeren.de/Ohren/Zahlen-und-Fakten.html>.)

In dem Zeitraum von 1996 bis 2005 lag die Zahl der jahresdurchschnittlich verkauften Hörgeräte zwischen 506.000 als niedrigstem und 684.000 als höchstem Wert. 2003 ist als Ausnahme zu werten, weil ab 2004 neue Regelungen der Kosten-erstattung in Kraft traten und somit Vorzieheffekte zu berücksichtigen sind.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

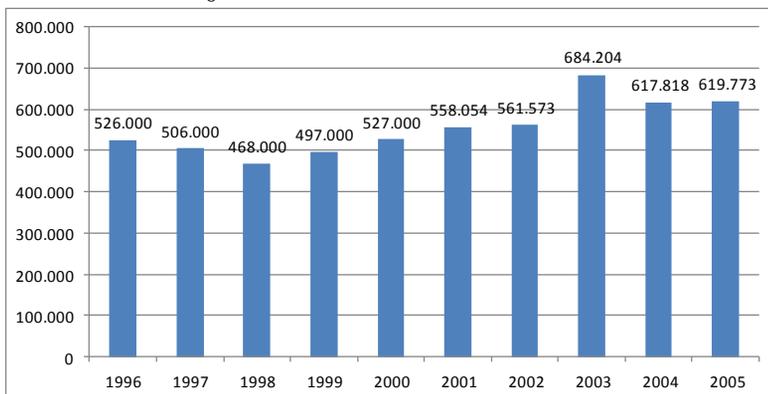
Es sind knapp 30 Hörgerätehersteller in Deutschland am Markt, von denen 14 weltweit führend sind. Die Geräte weisen ein breites Spektrum an Qualität und Eigenschaften auf. Außerdem handelt es sich inzwischen um Hightech-Geräte, die es auf kleinstem Raum ermöglicht, geringe Schallstärken so zu verstärken, dass sie für das kranke Ohr hörbar werden. Es gibt sehr unterschiedliche Bauformen und Verfahren für Hörhilfen. Die Versorgung, Geräteauswahl und Anpassung erfolgt meist beim Hörgeräteakustiker. Grundlage hierbei ist das von einem Hals-, Nasen-Ohren-Arzt (HNO-Arzt) erstellte Audiogramm.

987 Unternehmen wurden im Rahmen der Handwerkszählung 2008 als Unternehmen des Hörgeräteakustikerhandwerks identifiziert. 11.007 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte waren zu diesem Zeitpunkt in diesem Handwerk tätig. Der **Umsatz betrug 1,04 Mrd. €**. **Im Durchschnitt ergibt sich ein Umsatz von knapp 450.000 €**. In dem hochspezialisierten Teilsegment Hörgeräteakustik ist das Handwerk unangefochten und vereinigt die große Mehrheit der jährlich weit über 0,5 Mill. verkauften Geräte auf sich (Schaubild 3.20). Zwar sind auch Hörgeräte inzwischen im Versandhandel zu bekommen, doch die Einstellung und Anpassung macht in der Regel eine fachliche Beratung erforderlich. Hörgeräte im Versandhandel werden überwiegend als Ersatzgeräte gekauft.

Hörgeräteakustiker und Augenoptiker treten auch als gemeinsame Anbieter auf. Hier nähern sich zwei Handwerke an, deren Zusammenarbeit durchaus sinnvoll sein kann.

Schaubild 3.20

Anzahl verkaufter Hörgeräte in Deutschland



Quelle: Forum Gutes Hören 2011.

3.6.4 Marktstrukturen und Wettbewerb

Trotz wachsender Nachfrage hat sich in gleichem Zeitraum der Wettbewerb unter den Anbietern intensiviert. Die Einschränkung der Kostenerstattung durch Krankenkassen hat dazu geführt, dass die Unternehmen stärker als zuvor sich darum bemühen müssen, Kunden zu überzeugen, über die Grundversorgung hinaus in ihre Heilmittel zu investieren. Diese Umstellung war sicherlich besonders herausfordernd im Augenuptikerhandwerk, obgleich dort die Unternehmen sich über mehrere Jahre gestreckt auf den Wandel einstellen konnten. Im Zahntechnikerhandwerk wird der Wettbewerb über betriebliche Rationalisierung, Vorteile im Materialeinkauf und über Dienstleistungen gegenüber den Kunden aus der Zahnärzteschaft ausgetragen. Kosteneinsparung und damit Ertragsvorteile über eine Zusammenarbeit mit Laboren im Ausland zu erzielen, werden in Deutschland noch argwöhnisch betrachtet. In europäischen Nachbarländern haben sich derartige Geschäftsmodelle in der Zahntechnik bereits stärker durchgesetzt. Sollten die bestehenden Probleme hinsichtlich Qualität des Zahnersatzes und der Zeitdauer zwischen Modellabdruck und Lieferung überwunden werden, so ist zu erwarten, dass von dieser Seite ein weiterer Wettbewerbsdruck im Zahntechnikerhandwerk entstehen wird. Das Orthopädietechnikerhandwerk ist ein Spartenhandwerk, das aufgrund der hochspezialisierten Produkte und der Notwendigkeit einer ortsnahen Patientenbetreuung ein für das Handwerk relativ gesicherter Markt darstellt. Dies gilt insbesondere für die Kerntätigkeiten, weniger für die Handelsprodukte aus dem Sanitätsbereich. Orthopädieschuhmacher sind ein Nischenhandwerk und in dieser Nische sind sie weitgehend unangefochten. Sie können aber häufig nur dadurch zusätzlichen allgemeinen Handel mit Schuhen bestehen.

Der Wettbewerb trägt dazu bei, dass immer wieder neue Geschäftsmodelle entwickelt werden, die bestehende Strukturen des Gesundheitshandwerks in Frage stellen (Stienhans 2011). Im Augenuptikerhandwerk hat die Filialisierung in den vergangenen 40 Jahren nachhaltig die Unternehmensstrukturen verändert. Die Mehr-Betriebs-Unternehmen haben verstärkt Dynamik in den Markt getragen und sicherlich auch zu einem deutlich ausgeweiteten und attraktiveren Angebot für die Verbraucher beigetragen. Andere Konzepte, wie z.B. der Brillenverkauf durch Augenärzte, waren mit den gesetzlichen Bestimmungen nicht vereinbar. Optometristen sind überwiegend zugleich auch Augenuptiker, sie verfügen jedoch über eine akademisch ausgerichtete Ausbildung, die sich von der handwerklichen unterscheidet. Für die Mehrzahl der Verbraucher wird gelten, dass sie den Unterschied nicht kennt. Ein spannendes und noch nicht entschiedenes Thema wird auch zukünftig sein, wie die Ausbildung im Augenuptikerhandwerk gestaltet werden soll. Nachwuchsprobleme könnten dazu führen, dass das akademische Ausbildungsmodell der Optometristen wieder auf die Tagesordnung kommt. Die Dienstleistungsorien-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

tierung der Unternehmen hat mit der Rücknahme der Kostenerstattung durch die Krankenkassen spürbar zugenommen.

Im Zahntechnikerhandwerk haben mehr oder minder erfolgreiche Versuche stattgefunden, die gewachsenen Strukturen aufzubrechen. Ein Ansatz ist die Einrichtung von Praxislaboren durch Zahnärzte. Bislang konnte dieses Konzept sich jedoch noch nicht nachhaltig durchsetzen. Auch der Versuch, Kosten durch die Anfertigung von Zahnersatz in Fernost zu senken, hat bislang nicht den erwarteten Erfolg gebracht. Auch "Koppelangebote" in Form von Fernreisen kombiniert mit Zahnbehandlung im Urlaub haben sich nicht - wie vielfach befürchtet - einen nennenswerten Marktanteil erobern können. Es ist jedoch nicht ausgeschlossen, dass Zahnärzte weiter versuchen werden, über Zusammenschlüsse eine stärkere Nachfragemacht gegenüber dem Zahntechnikerhandwerk zu entwickeln. Bisher, so hat sich gezeigt, sind neue Konzepte in diesem Markt vor allem dann erfolgreich, wenn sie auf einer Verbesserung der Kooperation zwischen Zahntechnikern und Zahnärzten basieren. Die Entwicklung in der Prothetik schreitet schnell voran, erfordert höhere Investitionen und spezielle Apparaturen. Die spezifisch handwerklich-technisch Kompetenz wird es nichthandwerklichen Anbietern schwer machen, auf diesem Markt Fuß zu fassen. Viel bedeutsamer ist für die Zahntechniker der Wettbewerb untereinander. Enge Kooperationsbeziehungen mit Zahnärzten im Umfeld des eigenen Standortes sind nach wie vor entscheidende Wettbewerbsparameter für die Dentallabore.

Das Chirurgietechnikerhandwerk ist auf einem begrenzten Teilmarkt tätig, der sich - bedingt durch seinen hohen Spezialisierungsgrad - nicht für nichthandwerkliche Anbieter eignet. Der Wettbewerb in diesem Bereich wird innerhalb des Handwerks ausgetragen. Hier können einzelne Unternehmen durch Spezialisierungen oder durch enge Kooperation mit Fachkliniken Wettbewerbsvorteile aufbauen.

Ähnlich wie bei den Chirurgietechnikern lässt sich die Wettbewerbssituation im Orthopädieschuhmacherhandwerk beschreiben. Im engen Tätigkeitsfeld der Versorgung von Patienten mit medizinisch-therapeutischem Schuhwerk kommt es auf die Verbindung zu den Ärzten und zu den Kliniken an. Ein Kundenstamm lässt sich durch Dienstleistungen und qualitativ gute Arbeit sichern. Ein intensiverer Wettbewerb besteht in den Randzonen des Angebots, nämlich im Handel mit universellen Schuhen. Auch hier gibt es inzwischen Anbieter von Produkten, die als "Gesundheitsschuhen" bezeichnet werden und denen gesundheitsfördernde Eigenschaften zugesprochen werden (Kálin, Segesser 2004). In diesem Ergänzungssortiment besteht eine Wettbewerbsbeziehung zum allgemeinen Schuhhandel und zu entsprechenden Internetanbietern.

Das Bundeskartellamt hat 2007 festgestellt, dass auf der Herstellerebene im Hörgerätemarkt ein Oligopol und ein stark eingeschränkter Innovations- und Preiswett-

bewerb herrsche (Bundeskartellamt 2007). Im europäischen Vergleich seien Hörgeräte in Deutschland überdurchschnittlich teuer. Außerdem wird behauptet, die Hörgeräteakustiker würden Patienten zu sehr teuren Geräten raten, obwohl dies medizinisch nicht erforderlich sei. Diese Feststellungen haben in der Branche heftige Diskussionen ausgelöst. So wird bezweifelt, ob überhaupt ein Vergleich der Preise in Deutschland mit denen im europäischen Ausland zulässig seien, da in den Ländern unterschiedliche Versicherungssysteme existieren und auch die mit dem Hörgeräteverkauf unmittelbar verbundenen Dienstleistungen unterschiedlich berechnet werden (Hüls 2006, 2011). Hintergrund der Diskussion ist freilich das Bestreben, die Gesundheitsausgaben auch im Bereich der Hörgeräteversorgung zu reduzieren. Die Interessenvertretungen des Hörgeräteakustikerhandwerks argumentieren, dass es sich bei den Hörgeräten um Vertrauensgüter handelt, in denen der Preis für den Kunden nicht das alleinige Kriterium ist. Der Vorwurf, das Handwerk würde den Patienten über das notwendige medizinische Maß hinaus mit sehr teuren Geräten versorgen wird entgegengehalten, dass es die freie Entscheidung des Kunden sei, welches Geräte er aus einer Reihe von Alternativen auswählt. Hörgeräteakustiker sind verpflichtet, jedem Kunden eine qualitativ hochwertige Versorgung zum Festbetrag anzubieten (Bundeskartellamt Beschlussache B3-134/09).

Das Bundeskartellamt hat sich mit einem weiteren Streitpunkt bei der Versorgung von Patienten mit Hörgeräten befasst. In ihren Verträgen mit den Krankenkassen hatte sich die Bundesinnung für Hörgeräteakustiker zusichern lassen, dass die Versicherungen auf Vertragsabschlüsse mit anderen Anbietern, u.a. HNO-Ärzten, verzichtet. Hier ging es vor allem um die Abgabe von Hörgeräten durch HNO-Ärzte, dem sogenannten verkürzten Versorgungsweg. Das Kartellamt hat derartige Absprachen nun untersagt, u.a. um Wettbewerbsbeschränkungen auf dem Hörgerätemarkt entgegenzutreten (o.V. 2011).

Die hier exemplarisch für die Hörgeräteakustiker wiedergegebene Diskussion ist mit Abweichungen auch in anderen Gesundheitshandwerken präsent. Dies zeigt eine Stellungnahme der Wettbewerbszentrale, eine Selbstkontrollinstitution der deutschen Wirtschaft. Diese hat sich mit den Zuweisungspraktiken von Ärzten befasst und folgende kritische Beobachtungen gemacht: (1) eine Instrumentalisierung des Arztes zu Vertriebszwecken durch die Industrie und (2) einen Missbrauch des Vertrauens der Patienten durch eine einseitige Bevorzugung von Anbietern von Heilmitteln, die dem Arzt Patientenzuweisungen vergüten. Im Mittelpunkt der Kritik stehen Kooperationsmodelle, bei denen der Facharzt seinen Patienten nur solche Unternehmen aus dem Gesundheitshandwerk empfiehlt, die mehr oder minder versteckt den Arzt hierfür entlohnen (Wettbewerbszentrale 2011). Die Rechtsprechung ist derzeit nicht ganz einheitlich. Einerseits wird Augenärzten der Vertrieb von Brillen untersagt, andererseits aber vom Bundeskartellamt den HNO-Ärzten das

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Anbieten von Hörgeräten genehmigt. Es ist offenkundig, dass diese wettbewerbsrechtliche Debatte noch nicht abgeschlossen ist.

Da die Erstattungsleistungen der Krankenkassen bei allen Heilmittelanbietern zurückgefahren werden, besteht die Perspektive der Unternehmen darin, entweder das Sortiment mit kassenunabhängigen Produkten zu erweitern oder zu versuchen, die Möglichkeiten der Zuzahlungsbereitschaft der Kunden auszuloten.

Der Preiswettbewerb unterliegt im Gesundheitsmarkt allerdings gesetzlichen Beschränkungen. Der Grundgedanke des Heilmittelwerbegesetzes ist, dass der Patient und Kunde nicht durch animierende Werbung und attraktiv erscheinende Angebote unsachgemäß beeinflusst und zu einer medizinisch nicht notwendigen Inanspruchnahme gesundheitlicher Dienstleistungen oder zum Kauf von Medizinprodukten und Heilmitteln verführt werden soll. Es ist nur sehr schwer möglich festzustellen, ab wann das medizinisch-therapeutische Notwendige überschritten wird, zumal es bei vielen Hilfsmitteln auch um Komfort und um ästhetische Gesichtspunkte geht.

3.6.5 Marktdynamik

Mit dem demografischen Wandel hat sich auch eine Nachfrage nach speziellen Dienstleistungen in den Gesundheitshandwerken herausgebildet. Getrieben wird die Marktdynamik im Marktfeld Gesundheit durch die gesetzlichen Regulierungen, insbesondere in Hinblick auf Kostenerstattungen durch Krankenkassen. Hierdurch entsteht ein Druck im Markt, der über viele Jahrzehnte nicht bestand. Die Abrechnung über Krankenkassen hatte sicherlich dazu beigetragen, dass sich viele Anbieter "eingerichtet" hatten und in diesem Marktumfeld gut bis sehr gut überleben konnten. Diese Situation hat sich aufgrund der "Kostenexplosion" im Gesundheitswesen und den Grenzen seiner Finanzierung grundlegend geändert.

Mit diesem Wandel einhergehen Versuche, durch neue Geschäftsmodelle traditionelle Märkte aufzubrechen. Hierzu gehören das Anfertigen von Heilmitteln im Ausland (Zahnersatz, Brillen), der Versuch die Wertschöpfungsketten zu verkürzen (Ärzte als Anbieter von Heilmitteln in der Zahntechnik und der Augenoptik) oder durch den Aufbau von Marktmacht durch Kooperationen (Zahnärzte als Nachfrager von Leistungen des Zahntechnikerhandwerks).

Die Dynamik im Gesundheitsmarkt drückt sich in den hier betrachteten Handwerkszweigen auch darin aus, dass verstärkt Prozessinnovationen durchgeführt sowie neue Angebots- und Organisationsformen ausprobiert werden. Dies wird unterstützt und gefördert durch die Industrie, die mit Innovationen zusätzliche Marktpotenziale schafft. In der Augenoptik sind es beispielsweise neue, leichte Brillen, verbesserte Korrekturgläser und tragefreundlichere Kontaktlinsen. In der Zahnprothetik sind es neue Materialien und erleichternde Herstellungsmethoden,

die das Tätigkeitsfeld verändern. Die Chirurgiemechanik wird nahezu überrollt von Innovationen aus der Medizintechnik. Hier besteht schon fast das Problem in den Handwerksunternehmen, die Veränderungen zeitnah nachvollziehen zu können. Auch die Orthopädieschuhmacher profitieren von industriellen Innovationen, z.B. durch den Einsatz neuer, flexibler Kunststoffe in der Schuhproduktion. Das Handwerk der Hörgeräteakustiker arbeitet ohnehin mit einem höchst anspruchsvollen und technisch komplexen Produkt in Miniaturformat. Seit 2010 ist hier ein Produkt auf dem Markt, das tief in den Gehörgang eingeführt wird und dort aufgrund der Nähe zum Trommelfell sehr wirksam Schall verstärken und hörbar machen kann. Besonders auffällig ist die Entwicklung hin zu Im-Ohr-Geräte bzw. Cochlea-Implantate verfolgt (Kollmeier 2011). Sollten sich die hohen Erwartungen hinsichtlich Effizienz und Tragekomfort bewahrheiten und die Preise in akzeptablem Rahmen sein, dann könnte dies dazu führen, dass Hörgeräte dieser Art nur noch von Kliniken bzw. HNO-Ärzten eingesetzt werden können. Damit würde eine Entwicklung begünstigt, die in der Vergangenheit weitgehend durch die Rechtsprechung unterbunden wurde, nämlich die Versorgung der Patienten mit Hilfsmitteln durch Ärzte.

3.6.6 Szenarien möglicher zukünftiger Entwicklungen im Marktfeld Gesundheit

Das Gesundheitshandwerk wird von fünf Handwerkszweigen repräsentiert, von denen die Augenoptiker und Zahntechniker die größte Bedeutung haben. Weiterhin gehören die Orthopädietechniker, die Orthopädieschuhmacher und die Hörgeräteakustiker zur Gruppe der Gesundheitshandwerke. Misst man die Bedeutung der Gesundheitshandwerke hinsichtlich ihres Anteils an der Zahl der Unternehmen und der tätigen Personen sowie des Umsatzes am Gesamthandwerk, dann handelt es sich um das kleinste Segment: 3,8% der Unternehmen, 3,6% der tätigen Personen und 2,5% des Umsatzes entfallen auf diese fünf Handwerkszweige.

Diese Feststellung darf jedoch nicht dazu verleiten, die Rolle des Handwerks in dem Marktfeld Gesundheit zu unterschätzen. Dies gilt insbesondere deshalb, weil weitere Handwerke, die in dieser Gruppierung nicht berücksichtigt sind, ebenfalls in weiterem Sinne zum Gesundheitswesen zu rechnen sind: dies gilt z.B. für die Chirurgiemechaniker sowie die in der Medizintechnik engagierten Handwerksunternehmen aus dem Metall- und Elektrobereich.

Ein wichtiges Merkmal des Marktfeldes Gesundheit ist, dass die Rahmenbedingungen für die dort tätigen Unternehmen in starkem Maße von der Politik geprägt werden. Diese bewegt sich auf einem schmalen Grad, nämlich einerseits den Wettbewerb im Gesundheitssystem zu erhöhen, um die Effizienz zu steigern und andererseits gleichzeitig die sozialpolitische Fürsorgepflicht des Staates sowie die Aufrechterhaltung eines hohen Qualitätsniveaus bei der Gesundheitsversorgung nicht

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

zu vernachlässigen. In diesem Streit zwischen Effizienzsteigerung und sozialer Absicherung kommt es immer wieder zu grundlegenden Veränderungen und nicht widerspruchsfreien Entscheidungen. Eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete und längere Zeiträume verlässliche Gesundheitspolitik, auf die sich die Unternehmen und die im Gesundheitswesen tätigen Personen einrichten können, ist wohl keine realistische Erwartung.

Unsere Untersuchung der Marktstellung der Gesundheitshandwerke hat ergeben, dass die Strukturen und Wettbewerbspositionen sich in den einzelnen Handwerken **stark unterscheiden und daher der „kleinste gemeinsame Nenner“ nur schwer** zu bestimmen ist. Es sollen daher im Folgenden zunächst die zuvor ermittelten Entwicklungslinien in den einzelnen Marktsegmenten aufgegriffen und hinsichtlich ihrer möglichen Wirkung in die Zukunft hinein untersucht werden. Hierzu werden verfügbare Daten zu wichtigen Merkmalen herangezogen. Der Zeitraum, für den die Abschätzung der voraussichtlichen Entwicklung vorgenommen wird, reicht bis 2030 (vgl. Tabellen 3.31 und 3.32).

Das Hörgeräteakustikerhandwerk stellt 4,5% der Unternehmen, 6,3% der tätigen Personen und 8,8% des Umsatzes in der Gruppe der Gesundheitshandwerke. Kennzeichnend für diesen Markt ist, dass auch hier Filialisten eine wachsende Bedeutung erlangt haben. Gleichwohl dominieren Ein-Betriebs-Unternehmen das Bild in diesem Handwerkszweig. Es gibt traditionell eine enge Verbindung zwischen Hörgeräteakustik und Augenoptik. Es ist vorstellbar, dass hier zukünftig eine intensivere Symbiose stattfinden könnte. Dabei geht es nicht um eine Vermischung, sondern eher um Betriebskonzepte mit zwei Fachsortimenten unter einem Dach, ähnlich, wie es bereits bei Apotheken und Sanitätshäusern zu beobachten ist.

Der Markt für Orthopädietechnik wird vor allem von Innovationen ständig in Bewegung gehalten. Die Adaption neue technischer Hilfsmittel und Verfahren sind für die Handwerksunternehmen ebenso bedeutsam wie die Anpassung an veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen. Hierin werden auch zukünftig die besonderen Herausforderungen dieses Handwerkszweiges liegen.

Tabelle 3.31
 Voraussichtliche Entwicklungstrends im Augenuptikerhandwerk bis 2030

Ausgewählte Merkmale	Voraussichtliche Entwicklung bis 2030
Augenoptiker	
Betriebe/Fillialen	<p><u>Handwerk:</u> Die Zahl der Betriebe im Augenuptikerhandwerk weist über die letzten 15 Jahre eine bemerkenswerte Konstanz auf. Die durchschnittlichen Besatzkennziffern werden daher auch bis 2030 kaum größeren Veränderungen unterliegen. Die Filialisten unter den Handwerksunternehmen werden ihre Position unter anderem dort weiter ausbauen, wo Inhaber kleinerer Optikfachgeschäfte altersbedingt ihr Unternehmen aufgeben. In den Stadtzentren und Shopping-Malls sind sie ohnehin präsent. Kleinere Augenuptikerbetriebe können sich gleichwohl z.B. in den Stadtteilen jenseits der Citybereiche gut bis sehr gut behaupten.</p> <p><u>Wettbewerber:</u> Der Wettbewerb im Augenuptikerhandwerk spielt sich ganz überwiegend untereinander ab, d.h. handwerksfremde Konkurrenten gibt es nur in den Produkt- und Sortimentsbereichen, die dem Handel zuzurechnen sind. Eine Änderung an diesem Faktum ist nicht zu erwarten.</p>
Umsatzentwicklung	<p><u>Handwerk:</u> Das Augenuptikerhandwerk wird seinen Umsatz bis 2030 weiter steigern können. Ursächlich hierfür sind der demografische Wandel einerseits und die Entwicklung der augenärztlichen Heilkunde andererseits. Zugleich wird sich der Wettbewerb im Augenuptikerhandwerk selbst intensivieren, so dass die Realumsatzentwicklung deutlich verhaltener ausfallen wird.</p> <p><u>Wettbewerber:</u> Hier gilt ebenfalls, was bereits zur Betriebsentwicklung festgestellt wurde: Die nichthandwerklichen Wettbewerber stellen im Kerngeschäft für die Handwerksunternehmen keine Gefahr dar. Im erweiterten Sortiment (Ferngläser, Mikroskope, Lupen etc.) ist die Wettbewerbsposition des Handwerks weitaus weniger stark.</p>
Marktanteile/Wettbewerb	<p><u>Handwerk:</u> Das Augenuptikerhandwerk dominiert in seiner Kerntätigkeit (Anpassen und Anfertigung von Sehhilfen) das Marktsegment. Von den Augenärzten ist soweit bislang absehbar, keine entscheidende Konkurrenz zu erwarten. Fertigbrillen im Einzelhandel haben sich nicht in größerem Umfang durchgesetzt. Wenn Kunden Fertigbrillen erwerben, dann doch überwiegend im Optikerfachgeschäft.</p>
Strategische Orientierung	<p><u>Handwerk:</u> Die bekannten Filialisten spielen auch zukünftig eine bedeutende Rolle im Markt. Das Entstehen neuer, mächtiger Filialketten ist derzeit jedoch nicht zu erkennen. Kleinere Filialisten sowie Ein-Betriebs-Unternehmen werden weiterhin die Unternehmenslandschaft prägen. Von den Unternehmen wird geäußert, dass sie sich strategisch vor allem mit verbessertem Service (z.B. augenoptische Betreuung von Bewohnern in Seniorenheimen und Krankenhäusern) profilieren wollen. Große Filialunternehmen bemühen sich unter Nutzung ihres breiten Geschäftsstellennetzes in den perspektivreichen Markt der Hörgeräte vorzudringen und werden dabei wohl durchaus erfolgreich sein.</p>

Eigene Darstellung.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Tabelle 3.32

Voraussichtliche Entwicklungstrends im Hörgeräteakustikerhandwerk bis 2030

Ausgewählte Merkmale	Voraussichtliche Entwicklung
Hörgeräteakustiker	
Betriebe/Filialen	<p><u>Handwerk:</u> Bis 2030 wird sich die Zahl der Anbieter von 987 (2008) auf rund 1.150 (16,5%) erhöhen. Der Bedarf an Hörhilfen wird bedingt durch die demographische Entwicklung, die verbesserte Diagnostik, die technische Entwicklung der Geräte und die Enttabuisierung der Schwerhörigkeit absehbar steigen.</p> <p><u>Wettbewerber:</u> Die Auswahl und Anpassung von Hörgeräten müssen für jeden Patienten individuell erfolgen. Hierzu ist Fachwissen unabdingbar, über welches die nichthandwerklichen Anbieter kaum verfügen. Allerdings kann es sein, dass Zubehör (z.B. Batterien) und Ersatzteile für die Geräte von Patienten verstärkt über den Internethandel erworben werden.</p> <p>Mit Sorge wird von den Hörgeräteakustikern der Trend zu Hörgeräte-Implantaten beobachtet, weil diese von Kliniken eingesetzt werden. Noch ist der Anteil diese Geräte gering, doch es wird erwartet, dass sich zunehmend mehr Patienten für diese Art der Hilfsmittelversorgungen entscheiden werden. Die Kosten einer Implantation begrenzen derzeit eine stärkere Verbreitung.</p>
Marktanteil	<p><u>Handwerk:</u> Dieses Segment des Marktfeldes Gesundheit wird nahezu komplett vom Hörgeräteakustikerhandwerk bedient. Der Marktanteil des Handwerks könnte dann schrumpfen, wenn sich die Hörgeräteversorgung stärker in die Kliniken verlagern würde.</p> <p><u>Wettbewerber:</u> Es bleibt abzuwarten, inwieweit sich „Fertiggeräte“ im Niedrigpreissegment einer erhöhten Nachfrage erfreuen könnten. (Sie werden bereits durch Lebensmittel-Discounter im Rahmen von Non-Food-Wochenangeboten geführt.)</p>
Strategische Orientierung	<p><u>Handwerk:</u> Das Hörgeräteakustikerhandwerk ist auf eine enge Zusammenarbeit mit einer relativ kleinen Zahl von Hörgeräteherstellern angewiesen. Das Handwerk ist hier Absatzmittler von Produkten der Industrie. Die Nachfrageposition des Handwerks könnte durch Einkaufsgemeinschaften weiter gestärkt werden.</p> <p>Die Unternehmen sehen ihr Chancen in einer stärkeren Kooperation mit den entsprechenden Fachkliniken, den HNO-Ärzten und durch Aufklärung.</p>

Eigene Darstellung.

Der Bedarf an orthopädietechnischen Hilfsmitteln wird – nicht zuletzt aufgrund der demographischen Entwicklung – weiter ansteigen (vgl. Tabelle 3.33). Dies wird freilich auch zur Erhöhung der Nachfrage führen, wobei einschränkend zu berücksichtigen ist, dass es aufgrund der zunehmenden Finanzierungsprobleme schwer sein wird, das Wünschenswerte und Mögliche an Versorgung umzusetzen. Für Schwer- und Schwerstbehinderte werden nach heutigen Standards die Krankenversicherungen weiter eintreten müssen. Bei minderschweren Fällen wird die Inanspruchnahme von orthopädischen Hilfsmitteln von der Einkommenslage und der Zahlungsbereitschaft der Patienten abhängen.

Tabelle 3.33
Voraussichtliche Entwicklungstrends des Handwerks in der Orthopädietechnik bis 2030

Ausgewählte Merkmale	Voraussichtliche Entwicklung
Orthopädietechnik, Orthopädieschuhtechnik	
Betriebe/Filialen	<p><u>Handwerk:</u> Die Orthopädietechnik ist Teil des umfassenderen Wirtschaftsbereichs Medizintechnik und gehört zu den Marktfeldern mit einer hohen, durch Innovation getriebenen Dynamik. Das Orthopädietechniker-Handwerk ist auf eine enge Zusammenarbeit mit den teilweise hochspezialisierten Herstellern medizinischer Geräte und Hilfsmittel angewiesen. Das Handwerk ist Absatzmittler für diese Produkte, aber auch zugleich unverzichtbarer „Rückkoppler“ für die Hersteller. Hier bestehen wechselseitige Beziehungen. 1.513 Unternehmen gab es 2008 gemäß URA in diesem Handwerk. Ihre Zahl wird sich leicht erhöhen und voraussichtlich bis 2030 auf ca. 1.600 ansteigen. In den städtischen Ballungsräumen entstehen zunehmend kleine Filialketten.</p> <p><u>Wettbewerber:</u> Konkurrenz besteht für die Orthopädietechniker in ihrem engeren Marktfeld nicht. Für einzelne ergänzende (Handels-)Produkte, die universell nutzbar sind, gilt dies nicht. Hier werden auch Produkte über Internet gehandelt. Bei gravierenderen Handicaps ist die Orthopädieschuhtechnik für die Betroffenen einziger Ansprechpartner. Bei weit verbreiteten Einschränkungen (z.B. Senk-, Spreizfuß) gibt es Standardangebote auch von Anbietern, die nicht zum Orthopädieschuhmacherhandwerk gehören.</p>
Umsatzentwicklung/ Marktanteil	<p><u>Handwerk:</u> Die Orthopädietechnik wird in ihrem engeren Marktfeld kaum von nichthandwerklichen Wettbewerbern bedrängt. Der Umsatz hat sich in den letzten Jahren stetig nach oben entwickelt. Hierzu haben die verbesserte Diagnostik, die Entwicklungen innovativer Hilfsmittel und die nach wie vor hohe Beteiligung der Krankenkassen an den Kosten der Versorgung von Schwerbehinderten. Viele Unternehmen des Orthopädietechnikerhandwerks betreiben zugleich Sanitätshäuser über die sie Handel mit medizinischen Hilfsmitteln betreiben. Auch in diesem Segment können durch Ansprache nicht kranker Menschen Umsatzpotenziale durch Verkauf gesundheitsfördernder Produkte ausgeschöpft werden. Der jährliche Nominalumsatz wird voraussichtlich bis 2030 die 3 Mrd. Schwelle überschreiten.</p>
Orthopädietechnik, Orthopädieschuhtechnik	
Strategische Orientierung	<p><u>Handwerk:</u> Das Handwerk ist bemüht, die Abhängigkeit von Lieferanten medizinischer Hilfsmittel zu begrenzen. Große Anbieter in diesem Markt könnten das Handwerk als eine Absatzschiene ansehen, über die sie gerne Kontrolle ausüben würden.</p> <p>Maßgeblichen Anteil an einer erfolgreichen Entwicklung der Unternehmen in diesem Handwerk hat die individuelle und serviceorientierte Kundenbetreuung. Neben fachlichem Know-how, das selbstverständlich ist, bedarf es eines psychologisch geschulten Umgangs mit den häufig stark beeinträchtigten Patienten.</p> <p>Von besonderer strategischer Bedeutung ist in diesem Handwerkszweig die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Kliniken bzw. den behandelnden Ärzten. In der Pflege der Beziehungen zu den Marktakteuren sehen die Unternehmen einen wichtigen Ansatzpunkt, ihre strategische Orientierung zu verbessern.</p>

Eigene Darstellung.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Tabelle 3.34
Voraussichtliche Entwicklungstrends des Handwerks im Zahntechnikerhandwerk bis 2030

Ausgewählte Merkmal	Voraussichtliche Entwicklung
Zahntechnik	
Betriebe/Filialen	<p><u>Handwerk:</u> 8.486 handwerkliche Dentallabore gab es 2008 in Deutschland. Im Zahntechnikerhandwerk werden neue Betriebsformen ausprobiert, die sich jedoch bislang auf die Unternehmensstrukturen kaum ausgewirkt haben. Die Zahl der zahntechnischen Handwerksunternehmen, die in der Handwerksrolle eingetragen sind, bleibt weitgehend stabil. Eine weitere Ausdehnung des Unternehmensbestandes ist nicht zu erwarten.</p> <p><u>Wettbewerber:</u> Zusätzlicher Wettbewerb kann für die Zahntechniker dann entstehen, wenn Zahnärzte verstärkt in den Markt für Dentaltechnik einsteigen und sich entweder an Labore beteiligen oder eigne Praxislabore einrichten. Bislang spielen die Praxislabore eher eine untergeordnete Rolle. Zahnersatz aus dem Ausland hat sich bislang nur in Grenzen als ernste Gefahr für das Handwerk erwiesen. Dies gilt sowohl für die Importe als auch für den Behandlungstourismus. An dieser Konstellation wird sich nach den vorliegenden Informationen absehbar nichts ändern.</p>
Umsatzentwicklung/ Marktanteil	<p><u>Handwerk:</u> Das Zahntechnikerhandwerk erzielte 2008 einen Umsatz in Höhe von 3,4 Mrd. € (URA 2008). Seither ist der Umsatz jahresdurchschnittlich bis 2011 um 3,5% erhöht (HWPB). Dieser Zuwachs liegt über der Preissteigerungsrate. Das leichte reale Umsatzwachstum wird sich voraussichtlich - freilich nicht geradlinig - im Prognosezeitraum fortsetzen. Wir gehen von jahresdurchschnittlichen realen Zuwachsraten von 1,5% aus.</p>
Strategische Orientierung	<p><u>Handwerk:</u> Viele handwerkliche Dentallabore werden versuchen, durch Kooperationen Effizienzvorteile zu realisieren. Weiterhin werden sie die Zusammenarbeit mit den Zahnmedizinern in Praxen und Kliniken intensivieren. Dies sind zumindest die strategischen Absichten, die uns gegenüber von Vertretern des Zahntechnikerhandwerks geäußert wurden.</p> <p><u>Wettbewerber:</u> Die in den letzten Jahren zu beobachtenden Versuche, neue Geschäftsmodelle in der Zahntechnik einzuführen, werden sich aller Voraussicht nach fortsetzen. Es ist zu erwarten, dass Zahnmediziner sich bemühen werden, die zahntechnischen Vorleistungen zu integrieren oder zumindest stärkeren Einfluss auf die Dentallabore zu gewinnen. Importe von Zahnprothetik werden erst dann eine relevante Größe auf dem Markt, wenn die Probleme der Logistik gelöst werden.</p>

Eigene Darstellung.

Die Marktposition der orthopädietechnischen Handwerke ist - neben der Erfordernis des Meisterbriefes - vor allem durch die für die Ausübung dieses Berufs erforderlichen Qualifikationen in ihren Kernfunktionen vor Konkurrenten aus anderen Wirtschaftsbereichen geschützt. Der Wettbewerb spielt sich vor allem unter den Handwerksunternehmen ab. Es ist zu erwarten, dass die Zahl der Unternehmen ansteigen wird, wobei sich der im Ansatz erkennbare Trend zur Bildung kleiner

Filialketten in städtischen Ballungsgebieten fortsetzen dürfte. Wie auch in den anderen Gesundheitshandwerken sind in diesem Marktsegment reale Umsatzzuwächse zu erwarten. Die Unternehmen wollen nach eigenen Aussagen intensiver mit Ärzten und Kliniken kooperieren sowie für ausgewählte Kundengruppen ihren Service verstärken.

Die Perspektiven der Gesundheitshandwerke werden nach Aussagen von Unternehmern und Branchenexperten insgesamt sehr positiv eingeschätzt. Ganz überwiegend wird auf den demographischen Wandel verwiesen, der demnach unumgänglich zu einer Erhöhung des Bedarfs an Hilfs- und Heilmitteln beitragen wird. Dieser optimistischen Einschätzung ist entgegen zu halten, dass die Alterung der Bevölkerung nicht zwangsläufig einen Anstieg der Nachfrage zur Folge haben muss. Die aktuellen Finanzierungsprobleme des Sozialversicherungssystems zeigen, dass die Leistungen zumindest nicht in dem bisherigen Umfang auf längere Sicht aufrechterhalten werden können. Das kann unter Umständen bedeuten, dass Rentner und Pensionäre im Alter weniger Einkommen zur Verfügung stehen werden. Weiterhin werden die Krankenkassen einen steigenden Anteil an Eigenbeteiligung an den Kosten fordern. Das Niveau der bisherigen Gesundheitsversorgung ist somit selbst bei wachsendem Bedarf nicht ohne Weiteres gesichert.

In den engeren Marktsegmenten der Heilmittelversorgung verfügen die Handwerksunternehmen über eine nahezu unangefochtene Stellung. Das durch die handwerkliche Ausbildung generierte Wissen und Können in diesen Handwerkszweigen ist eine große Barriere für neue nichthandwerkliche Wettbewerber. Konkurrenz kann in vielen Fällen dadurch entstehen, dass Ärzte sich in den bisher handwerklich bestellten Marktfeldern betätigen. Augenärzte könnten Brillen und Kontaktlinsen nicht nur verschreiben, sondern auch gleich selbst anpassen; Zahnärzte könnten eigene Zahnlabore betreiben und somit die Dentallabore umgehen oder Orthopäden könnten eigene Sanitätsabteilungen allein oder gemeinschaftlich betreiben. HNO-Ärzte könnten Hörgeräteakustikern dann Probleme bereiten, wenn sie verstärkt Hörgeräteimplantate verschreiben, die nur in Kliniken oder Fachpraxen eingesetzt werden können. Auch wenn es verschiedentlich Versuche von Ärzten gab, ihr Betätigungsfeld zu erweitern und gesundheitshandwerkliche Leistungen selbst zu erbringen, so sind viele dieser Geschäftsmodelle entweder wirtschaftliche gescheitert oder von den Gerichten untersagt worden. Gegenwärtig ist nicht zu **erkennen, dass von dieser Seite der Markt „revolutioniert“ werden würde. Die bestehende fachliche Arbeitsteilung Handwerk/Medizin wird nach unserer Einschätzung weiter Bestand haben.**

Gleiches gilt für die Versuche, einen Markt für Gesundheitstourismus zur etablieren. Die Angebote, beispielsweise Zahnbehandlung und Urlaubsreise zu verbinden,

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

werden derzeit und auch in Zukunft nur in geringem Umfang wahrgenommen. Viele Patienten sind nach eher unerquicklichen Erfahrungen – gerade auch in der Nachsorge – wieder zu den heimischen Gesundheitsdienstleistern zurückgekehrt.

Somit sind die fünf hier betrachteten Gesundheitshandwerke in ihren Marktsegmenten gut verankert und haben allenfalls in den Randangeboten die Konkurrenz nicht-handwerklicher Anbieter zu fürchten. Der Wettbewerb in den Gesundheitshandwerken spielt sich ganz überwiegend zwischen den Handwerksunternehmen selbst ab. Innerhalb des Handwerks kann man dann noch den Wettbewerb zwischen verschiedenen Unternehmenskonzepten (Filialisten gegen Ein-Betriebs-Unternehmen) unterscheiden. Doch auch hier hat es den Anschein, als seien die Marktverhältnisse weitgehend geklärt. Filialisten spielen im Augenoptikerhandwerk und im Hörgeräteakustiker eine wichtige Rolle. Vermindert sind sie im Orthopädietechnikerhandwerk (Sanitätshäuser) und bei Zahntechnikern anzutreffen. Im Orthopädieschuhmacherhandwerk sind Filialunternehmen so gut wie nicht zu finden. Im Augenoptikerhandwerk hat sich die Tendenz einer wachsenden Bedeutung weniger Großunternehmen abgeschwächt. Hinter dem Marktführer tragen mehrere weitere größere **Filialisten dazu bei, sich gegenseitig bei einem „Angriff auf die Spitze“ zu blockieren**. Die Zahl der Filialen wächst kaum noch. Es werden allerdings oft ehemals selbständige Unternehmen dann zu Filialen, wenn sich kein Betriebsnachfolger für altersbedingt ausscheidende Unternehmen findet. In vielen Regionen der Republik dominieren aber weiterhin die Ein-Betriebs-Unternehmen, die ihre Position als ortsnaher Versorger mit gutem Kontakt zu den Einwohnern gut behaupten. Sie werden häufig unterstützt durch Einkaufs- und Vermarktungsgenossenschaften.

Angesprochen auf ihre strategischen Orientierungen gaben viele befragte Unternehmen zur Antwort, dass sie in der Intensivierung der Kundenbindung ein Konzept sehen, ihre Marktposition zu behaupten bzw. auszubauen. In diesem Zusammenhang wurde vielfach geäußert, dass die Unternehmen auf die Kunden zugehen wollen, z.B. durch Präsenz in Seniorenheimen und Kliniken sowie durch Hausbesuche für Kunden, die selbst den Weg zum Geschäft nicht oder nur schwer bewältigen können. Hier soll also der demographischen Entwicklung Rechnung getragen und die Ortsnähe als klassischer Vorteil des Handwerks gezielt genutzt werden.

3.7 Marktfeld Vertrieb und Reparatur hochwertiger Konsumgüter

3.7.1 Determinanten des Marktes

Das Handwerk ist in verschiedenen Wirtschaftszweigen beispielsweise des Produzierenden, Verarbeitenden oder Dienstleistenden Gewerbes zu finden. Ein verbindendes Element eines ganz überwiegenden Teils handwerklicher Tätigkeit ist der Umgang mit Technik. Handwerk verkauft nicht nur technische Güter, sondern es

installiert, wartet, repariert und modernisiert sie auch. Dies gilt nicht nur für Investitionsgüter (wie z.B. Maschinen, Anlagen etc.) sondern auch für (hochwertige) Konsumgüter in privaten Haushalten. Die Reparatur von Haushaltsgeräten wie z.B. elektrische Geräte wie Herd, Backofen, Kühlschrank, Mikrowelle, Waschmaschine oder Trockner ist ein wichtiges Betätigungsfeld für Unternehmen bestimmter Handwerkszweige, die sich auf diesen Bedarf spezialisiert haben. Im Konsumgüterbereich sind darüber hinaus Geräte der Unterhaltungselektronik und der Kommunikationstechnik zu nennen, für die ebenfalls Reparaturdienstleistungen in Anspruch genommen werden. Im Folgenden soll diesem Tätigkeitsfeld des Handwerks besondere Berücksichtigung zuteilwerden. Es geht soll dabei vor allem um das Reparaturhandwerk, das sich auf Dienstleistungen und Reparaturen von Haushaltsgeräten sowie Unterhaltungs- und PC-Technik spezialisiert hat.

Es stellt sich die Frage, weshalb gerade das Reparaturhandwerk in unserer Untersuchung besondere Aufmerksamkeit verdient. Der Markt für Reparaturdienstleistungen wird in erheblichem Maße von Handwerksunternehmen bedient und gilt als schrumpfender Markt. Dem steht entgegen, dass aus Gründen der Ressourcenschonung und des Umweltschutzes an sich alles getan werden sollte, die Produktlebensdauer (z.B. auch der hochwertigen Konsumgüter) zu verlängern. Aus der Wegwerfgesellschaft, so viele Kritiker, soll eine Reparatur- und Werterhaltungsgesellschaft werden. Vor dem Hintergrund der Entwicklung der letzten Jahrzehnte soll den Gründen für die nachlassende Bereitschaft der Konsumenten nachgegangen werden, Haushaltsgeräte und IT-Technik reparieren zu lassen.³³ Neben der Entwicklung der Nachfrage soll weiter analysiert werden, wie sich das Handwerk und andere Anbieter für Reparaturdienstleistungen auf dem Markt präsentieren. Neue Verbände und Netzwerke sind entstanden, die sich moderner IT-Technik für ihre Kooperationen bedienen. Diese Entwicklung wirft eine Reihe von Fragen auf, so auch die, wie das Handwerk sich unter den veränderten Bedingungen im Reparaturmarkt behauptet.

Für das Reparaturhandwerk galt lange Zeit, dass es im Zuge des technischen Fortschritts an Bedeutung verlieren würde. Es ist eine gängige Auffassung, dass in unserer Wohlstandsgesellschaft veraltete oder funktionsuntüchtige technische Konsumgüter einfach entsorgt und durch neue Produkte ersetzt werden. Hierauf gründet die These, dass unsere heutigen Überflusgesellschaft (Galbraith 1968) im Grunde eine Wegwerfgesellschaft sei. Sie sei geprägt durch eine Mentalität des schnellen Konsumierens. Die Unternehmen tun ihr Übriges dazu, indem sie Produkte konstruieren, deren Lebensdauer von vornherein begrenzt ist. Der Industrie wird

³³ Aus dem umfassenden handwerklichen Reparaturmarkt wird hier nur ein Teilsegment untersucht, nämlich das der Instandsetzung von elektrischen und elektronischen Haushaltsgeräte sowie von IT-Technik.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

auch vorgeworfen, dass sie Produkte so gestaltet, dass sie auch bei einem geringfügigen Defekt nicht oder nur mit unverhältnismäßigem Aufwand repariert werden können (Bierter 1997, Bröder 1998). So verhindern Verbindungstechniken wie Nieten und Kleben eine Demontage oder Zerlegung zum Zwecke der Reparatur. Die Industrie verwendet mitunter auch spezielle Schraubenköpfe, die nur mit Spezialwerkzeug zu öffnen sind. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, Reparaturen zu verhindern um die Konsumenten zum Neukauf zu zwingen.

Ein besonders wichtiger Faktor bei der Beschleunigung der Produktlebenszyklen ist jedoch der technische Fortschritt. Die Industrie ist bemüht, durch Forschung und Entwicklung die Eigenschaften ihrer Produkte immer weiter zu veredeln. Hierüber wird in nicht unerheblichem Maße der Wettbewerb mit konkurrierenden Herstellern ausgetragen. Jede auch nur graduelle Verbesserung wird hervorgehoben und dem Kunden über Werbung vermittelt, dass die technische Veränderung ihm einen höheren Nutzen bringt als die weitere Nutzung seines alten Gerätes. Es geht nicht nur um Irreführung, sondern es ist nicht zu leugnen, dass gerade bei den hier zur Diskussion stehenden hochwertigen Konsumgütern in den letzten Jahren eine rasante technische Fortentwicklung stattgefunden hat. Bei den elektrischen Haushaltsgeräten konnte insbesondere der Energieverbrauch gesenkt und bei Produkten der IT-Technik die Leistungsfähigkeit gesteigert werden.

Gegen industrielle Absatzstrategien der Produktlebenszeitverkürzung und der Erschwerung von Reparaturen haben sich nicht zuletzt Verbraucherorganisationen und Konsumentenvereinigungen gewandt. Die künstliche Verkürzung der Produktlebensdauer, die eine Beschleunigung des Produktlebenszyklus bewirken soll, findet auch Kritik bei Umweltschützern. Je kürzer Produkte in Gebrauch sind, desto schneller werden Ressourcen für neue Ersatzprodukte verbraucht und die Abfallmenge wächst mit Produkten, die repariert durchaus noch funktionsfähig wären.

Das mit der Beschleunigung von Produktlebenszyklen einhergehende Problem der Umweltbelastung wird von einigen Verbrauchern kritisch gesehen und sie ändern ihr Konsumverhalten entsprechend. Darüber hinaus hat die Umweltpolitik reagiert und versucht unter dem Stichwort **„Produktverantwortung“** mit **Gesetzen wie z.B.** die Altgeräteverordnung sowie dem Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz die Industrie mit den Folgen ihres Handelns zu konfrontieren.

Bislang ist allerdings nicht erkennbar, dass eine nachhaltige Änderung des Konsumverhaltens oder eine Änderung der industriellen Strategie der Produktlebensverkürzung wirklich eingetreten ist.

Diese Rahmenbedingungen haben Rückwirkungen auf das Reparaturhandwerk. Alle Faktoren, die zu einer Beschleunigung des Konsums beitragen, verstärken die

Tendenz zur Wegwerfgesellschaft, die mit diesem Verhalten ihre eigene ökologische Basis untergräbt. Die Menschen kaufen angetrieben durch den technischen Fortschritt, durch Werbung und durch unbekümmertes, nicht reflektiertes Konsumieren immer weiter neue Produkte, ohne die Folgen für die Umwelt und ihre Existenzgrundlage zu reflektieren. Dies führt dazu, dass die Möglichkeit einer Reparatur und damit einer längeren Nutzung eines technischen Geräts häufig nicht einmal in Erwägung gezogen wird. Derartige gesellschaftliche Tendenzen wirken sich nachteilig auf alle Anbieter von Reparaturdienstleistungen aus. In vielen Konsumbereichen wird Reparatur nicht mehr nachgefragt oder aber die Kosten hierfür sind so hoch, dass es sich nicht lohnt.

Dort, wo dennoch Reparaturen vorgenommen werden, liegt ein Entscheidungsprozess vor, bei dem die Alternativen Neukauf, Reparatur oder Verzicht lauten. Was sind die Faktoren, die einen privaten Haushalt dazu motivieren, eine handwerkliche Reparaturleistung in Anspruch zu nehmen? Bei der Entscheidung, eine Reparatur durchführen zu lassen, wird sich der Konsument von den Antworten auf bestimmte Fragen leiten lassen.³⁴ Exemplarisch seien folgende genannt:

- Was bedeutet mir das Produkt? Welchen emotionalen oder funktionalen Wert hat es für mich?
- Wie fällt der Vergleich des zu reparierenden alten Produktes mit den verfügbaren alternativen neuen Produkten hinsichtlich Funktionalität, Design, Anmutung etc. aus?
- Brauche ich das defekte Gerät wirklich oder kann ich darauf verzichten?
- Welche Preisdifferenz besteht zwischen dem Aufwand für eine Reparatur und einer Neuanschaffung? Kann ich mir das leisten?
- Gibt es Angebote für eine zeitwertgerechte Reparatur (also den Austausch defekter Teile durch gebrauchte, aber funktionierende alte Teile)?
- Ist das defekte Gerät auf absehbare Zeit weiter nutzbar oder verhindern neue technische Standards bzw. eine neue technische Infrastruktur (z.B. digital statt analog) zukünftig einen weiteren Einsatz?
- Betrifft der Defekt des Gerätes ein peripheres, preiswert zu ersetzendes Element (z.B. Netzteil eines PCs) oder handelt es sich um ein wesentliches technisches „Herzstück“ des Gerätes (Hauptplatine, Motherboard)?

³⁴ In vielen Fällen wird dem Konsumenten die Entscheidung ob Neukauf oder Reparatur auch abgenommen. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn ein Gerät während der Garantiezeit kaputt geht. Der Kunde gibt das defekte Gerät an den Händler bzw. Hersteller zurück. Der Hersteller entscheidet dann, ob der Kunde ein neues Ersatzgerät bekommt oder das defekte Gerät repariert wird (Nachbesserung). Auch bei hochwertigen Produkten, die geleast oder gemietet sind, liegt die Entscheidung nicht beim Nutzer sondern beim Eigentümer.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

- Wie sind die Unterhaltskosten des zu reparierenden Gerätes, z.B. in Hinblick auf den Energieverbrauch, im Vergleich zu neuen Ersatzgeräten? Bin ich bereit, durch mein Konsumverhalten persönlich etwas zugunsten der Umwelt zu tun?

Die hier aufgeführten Fragen zeigen, dass nicht allein die Preisdifferenz zwischen Reparaturkosten und Neuanschaffung entscheidet. Es gibt eine Reihe von Überlegungen, die den Kunden veranlassen können, trotz höheren Aufwandes die Reparatur einem Neukauf vorzuziehen.

Für das Reparaturhandwerk stellen sich angesichts der Rahmenbedingungen folgende Fragen:

- Wie entwickelt sich der Reparaturmarkt? Schrumpft er weiter oder wendet sich das Blatt und die Konsumenten besinnen sich verstärkt auf Erhalt und Instandsetzung ihrer Konsumgüter?
- Wie kann das Reparaturhandwerk angesichts der Marken- und Produktvielfalt den Markt so organisieren, dass die Leistungen bedarfs- und kostengerecht erbracht werden können?
- Welche Wettbewerbskonstellationen werden zukünftig auf dem Markt für Reparaturleistungen dominieren? Welche neuen Anbieter und Dienstleistungskonzepte werden das Bild bestimmen? Wird weiterhin das Handwerk der dominante Anbieter von technischen Reparaturleistungen sein?
- Welchen Einfluss haben die neuen IT-Techniken auf die Organisation des Marktes für Reparaturdienstleistungen?

In folgenden Abschnitt wird versucht, den handwerklichen Reparaturmarkt aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten. Hierbei wird der Fokus auf den Zusammenhang zwischen technischer Entwicklung einerseits und Organisation des Marktes andererseits gerichtet. Von dem umfassenden Markt für Reparaturen wird nur ein Teilsegment betrachtet, nämlich das der elektro- und informationstechnischen Handwerke (vorrangig Elektrotechnik, Informationstechnik, oder Kommunikationsanlagenelektronik),

3.7.2 Entwicklung von Angebot und Nachfrage

Ein technikgeprägtes Marktsegment, in dem Handwerksbetriebe in beträchtlichem Maße präsent sind, ist der Markt für Reparaturleistungen. Wie in kaum einem anderen Marktbereich sind für den privaten Endkunden bei Reparatur und der Handel mit elektrischen Haushaltsgeräten, mit Rundfunk- und Fernsehtechnik die Auswirkungen des technischen Wandels bemerkbar. In den vergangenen 35 Jahren sind moderne Formen der Unterhaltungs- und Computertechnik hinzugekommen.

Als sog. „**braune Ware**“ werden TV-, Video-, CD- und HiFi-Geräte sowie SAT-Anlagen, Monitore, PC und Notebooks bezeichnet. Die Gruppe der sog. „**weißen Ware**“ setzt sich zusammen aus Waschmaschinen, Wäschetrocknern, Kühlschränken und Geschirrspülern. Hinzu kommen Kochplatten und Backöfen, hochwertige Kaffee- und Espressomaschinen.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich der Markt dahingehend erweitert, dass über die modernen und leicht handhabbaren Computersysteme auch die Installation, Wartung und Reparatur von Medizintechnik sowie elektronisch basierte Registrierungs-, Regelungs- und Steuersysteme aus Dienstleistungs- und Industriebranchen ins Blickfeld der Handwerksunternehmen rückten.

Das Reparaturhandwerk ist seit etwa zwei Jahrzehnten besonders intensiv mit dem Fortschritt bei moderner Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) in Berührung gekommen. Diese Schlüsseltechnologie spielt aus Sicht des Handwerks eine ambivalente Rolle. Einerseits entwickelt die Industrie eine Fülle neuer - mehr oder weniger nützlicher - Geräte, welche verkauft, gewartet und gegebenenfalls auch repariert sein wollen. Zu denken wäre hier an die Siegeszüge der Mikrowelle, des Wäschetrockner oder des Notebooks.

Andererseits führt der informationstechnische Fortschritt in der Produktion gerade bei elektrischen Haushaltsgeräten, Unterhaltungs- und PC-Technik zu einer anhaltenden Miniaturisierung und gesteigerten Komplexität der Geräte. Die Erstellungskosten sinken aufgrund modernisierter Produktionstechnik und neuartiger Logistikkonzepte erheblich und damit letztendlich auch die Kosten für Neuanschaffungen in vielen Gerätegruppen. Dieser veränderte Aufbau immer kostengünstiger herzustellender Geräte geht einher mit verringerten Möglichkeiten zu ihrer Reparatur. Statt einzelner Bauteile werden oft nur noch ganze Baugruppen gewechselt. Vielfach werden inzwischen geschädigte Haushaltsgeräte - und zunehmend auch Unterhaltungs- und Computertechnik - innerhalb des mittlerweile zwei oder drei Jahre währenden Garantiezeitraumes komplett und ohne Reparaturversuch ausgetauscht. Der Spielraum für handwerklich durchzuführende Reparaturen wird also von mehreren Seiten her eingengt.

Weiterhin befördert moderne IKT auch die Re-Organisation des Facheinzelhandels für elektrische Haushaltsgeräte, Unterhaltungs- und PC-Technik. Insbesondere ihr Einsatz im logistischen Bereich ermöglicht die Etablierung großflächiger Fachmärkte, welche aufgrund ihrer economies of scale erhebliche Wettbewerbsvorteile gegenüber der Kleinbetrieblichen Konkurrenz aus dem Handwerk besitzen. Somit fokussieren sich Handwerksunternehmen zunehmend auf Dienstleistungen für bestimmte Gerätegruppen bzw. auf gleichartigen Service für sehr verschiedenartige

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Geräte. Vom Einzelhandelsgeschäft ziehen sie sich jedoch immer stärker zurück (vgl. Abschnitt 4.2.5).

3.7.3 Position des Handwerks

Das Marktvolumen lässt sich annäherungsweise mit Hilfe der amtlichen Umsatzsteuerstatistik umreißen (DESTATIS 2009d). Aus Schaubild 3.19 wird ersichtlich, dass aufgrund der Heterogenität des Marktfeldes sowie der Art und Weise seiner statistischen Erfassung, die Umsatzdaten aus verschiedenen Wirtschaftszweigen zusammengefasst werden müssen. Dabei ergibt sich für das Jahr 2007 ein Gesamtumsatz von **34,7 Mrd. €**. **Im Jahr 2002 belief er sich auf 26,2 Mrd. €**.

Das Schaubild 3.21 zeigt einen sehr geringen Umsatzanteil für Reparaturarbeiten bei elektrischen Hausgeräten an (ca. 4% für 2007 bzw. 5% für 2002). Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass eine erhebliche Zahl von Handwerksunternehmen zu einem jener vier angeführten Wirtschaftszweige zugeordnet ist, bei denen der Einzelhandel mit Haus-, PC-, Telekom- oder Unterhaltungstechnik im Mittelpunkt steht, denn traditionell wie auch aktuell sind noch in vielen Handwerksunternehmen Handel und Werkstattarbeiten unter einem Dach vereint. Zudem haben die mindestens zwei Jahre währenden Garantiefrieten dazu geführt, dass viele Reparaturleistungen in Regie des großbetrieblichen organisierten Einzelhandels erbracht werden und deshalb nicht unter den speziell auf Reparaturen bezogenen Wirtschaftszweigen erfasst sind. Vor diesem Hintergrund gehen wir bei einer sehr vorsichtigen Schätzung davon aus, dass das für 2007 ermittelte Gesamtvolumen von **rund 35 Mrd. € Reparaturleistungen im Wert von etwa 3,5 bis 5,5 Mrd. € (10 bis 15%)** beinhaltet.

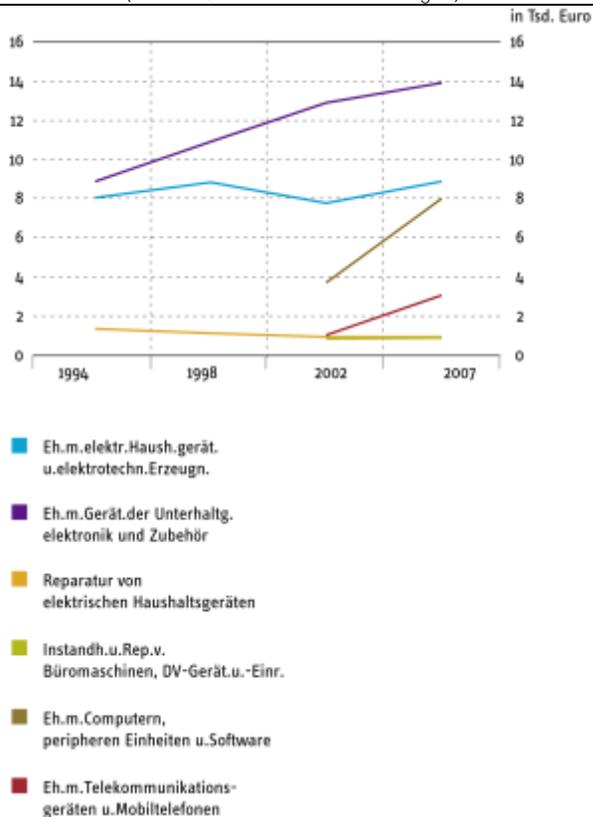
Bei den Leistungen des Einzelhandels entfallen in 2007 **beinahe 14 Mrd. € auf den Verkauf von Unterhaltungselektronik**. Für dieses Segment des hier betrachteten Marktfeldes ist seit der Mitte der 1990er Jahre ein stetiges Wachstum der (nominalen) Umsätze zu verzeichnen. Der Einzelhandel mit Telekom- und Computertechnik erlebt im Vergleich dazu seit der Jahrtausendwende einen sehr rasanten Aufschwung. Dagegen stagniert der Einzelhandel für elektrische Hausgeräte. Bezüglich der Reparaturleistungen für elektrische Haustechnik muss sogar von einem Einbruch gesprochen werden. **Der nominale Umsatz von rund 0,69 Mrd. € im Jahr 2007** belief sich auf nur 60% des Wertes von 1994.

Die wichtigste Kundengruppe für die hier betrachteten Produkte und Dienstleistungen stellen die privaten Endverbraucher dar. Die Interviews bei Unternehmen und Branchenexperten ergaben jedoch, dass Privatkunden tendenziell immer weniger die Einzelhandelsleistungen des Handwerks nachfragen. Sie nehmen in immer

stärkerem Maß die Angebote der Fachmärkte in Anspruch, welche von großbetrieblich organisierten Handelsunternehmen betrieben werden.

Schaubild 3.21

Umsatzentwicklung von Einzelhandel und Reparatur von Hausgeräten, Unterhaltungs- und PC-Technik (nominal, nach Wirtschaftszweigen)



Eigene Berechnungen nach Angaben von DESTATIS – Statistisches Bundesamt.

Hinsichtlich der Inanspruchnahme von Reparaturleistungen ergibt sich ein sehr differenziertes Bild, welches mit dem Lebenszyklus bestimmter Gerätetypen in Verbindung zu stehen scheint:

- (1) Bei den Klassikern im Bereich der Weißen Ware (z.B. Kühlschränken) wie der Braunen Ware (z.B. Fernsehgeräte) entscheiden sich viele potenzielle Kunden bei Eintritt eines Schadenfalls im Nach-Garantiebereich immer öfter für die

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Neuanschaffung eines inzwischen sehr preiswerten und technisch moderneren Gerätes. Innerhalb der ausgedehnten Garantiezeiten erhalten sie ohnehin neue bzw. reparierte Geräte über den (großbetrieblich organisierten) Einzelhandel. Infolgedessen sank die private Nachfrage nach Reparaturleistungen für derartige Gerätetypen in den vergangenen 20 Jahren drastisch. Die zahlungsfähigen und -willigen Besitzer sehr hochwertige Geräte bilden hier ein Ausnahme.

- (2) Eine andere Situation ergibt sich jedoch für Produkte, die sich in einer frühen Phase ihres Lebenszyklus befinden. So war in den 1990er Jahren eine erhebliche Nachfrage nach Reparaturen für die zu dieser Zeit recht teure Video- und CD-Technik, Notebooks und PC-Monitore zu verzeichnen. Mittlerweile finden einige Techniken kaum noch breite Anwendung, z.B. die Videotechnik. Die Preise für Notebooks sind in den vergangenen 15 Jahren auch erheblich gefallen, wohingegen die Leistungskraft der angebotenen neuen Geräte jeweils innerhalb von 2 Jahren rasant ansteigt. Somit scheinen auch in diesem Marktsegment - wieder mit Ausnahme sehr hochwertiger und relativ teurer Geräte - **die „goldenen Zeiten“ für das Reparaturhandwerk vorbei zu sein.**
- (3) Derzeit richtet sich die private Nachfrage bezüglich Gerätereparaturen und Wartungsleistungen stark auf hochwertige Küchengeräte, z.B. Kaffee- und Espressomaschinen, hochwertige Backöfen, Herdplatten und Abzugshauben. Wichtig waren und bleiben auch Serviceleistungen mit Bezug zu komplexeren Systemen. Das sind z.B. miteinander kombinierbare Satellitenanlagen, PC-Technik und integrierte Multimediageräte mit verschiedenartigen Empfangs-, Speicher- und Abspielfunktionen.

Als Faustregel kann man festhalten, dass die Mehrzahl der Reparaturen im ersten Drittel der Lebensdauer eines Produktes vorgenommen wird. Nun hängt es weiterhin davon ab, wie lange das Produkt bereits im Markt ist und welche technischen Neuerungen inzwischen bei den nachfolgenden neuen Produkten in diesem Bereich eingeführt wurden (Bierter 1982). Trägt man in einem Graphen auf der Ordinate die Reparaturwahrscheinlichkeit und auf der Abszisse das Alter des Produktes ab, dann wird bei innovativen Produkten im ersten Drittel des Lebensalters die Reparaturwahrscheinlichkeit noch recht hoch anzusetzen sein. (Beispiel: die ersten Computer auf dem Markt wurden noch recht häufig repariert). Diese Kurve sinkt mit zunehmendem Produktalter und erreicht irgendwo im letzten Drittel des zu erwartenden Lebensalters den Punkt Null. Bei Nachfolgeprodukten, die technisch möglicherweise raffinierter und ausgereifter sind, aber durch Mengendegression bereits deutlich preiswerter sind, wird im ersten Drittel des Lebensalters die Reparaturwahrscheinlichkeit bereits niedriger anzusetzen sein. Die Kurve wird sehr wahrscheinlich auch eher den Nullpunkt erreichen, als die der innovativen Erstprodukte auf dem Markt. Der Zusammenhang zwischen Position im Produktlebenszyklus, Erst- oder Nachfol-

geinnovation sowie durchschnittlicher Lebensdauer einerseits und Reparaturwahrscheinlichkeit andererseits lässt sich recht anschaulich am Markt für IT-Technik darstellen.

Obleich es momentan schwierig ist, auf der Basis amtlicher Handwerksstatistiken den Wandel in der Kundenstruktur im Detail nachzuzeichnen, weisen die Ergebnisse der Experteninterviews daraufhin, dass KMU und zunehmend auch große Unternehmen aus den Bereichen Handel, Banken, Verkehr, Medizin und soziale Wohlfahrt sowie aus dem Verarbeitenden Gewerbe immer interessantere Kunden für das Reparaturhandwerk werden. Die eingangs beschriebenen und für Privathaushalte typischen Geräte bzw. Techniksysteme finden sich – oft in kaum veränderter Form – auch in vielen Unternehmen wieder. Gleichwohl besitzen die gewerblichen Kunden zumeist eine größere Stückzahl an (höherwertigen) Geräten als ein Privathaushalt, so dass Installations-, Wartungs- und Reparaturarbeiten durch Handwerksunternehmen für beide Seiten lohnend sind. Wichtige Beispiele sind in diesem Zusammenhang Computer- und Monitorsysteme in Arztpraxen, Arzthäusern oder kleineren Kliniken wie z.B. Dialysezentren. Auch die Wartung von Scanner-Systemen an Kassen und Pfandflaschen-Automaten in Lebensmittelmärkten stellen ein interessantes Einsatzgebiet für das Reparaturhandwerk dar, ebenso wie die Installation und Serviceleistungen für die Kamera-, Monitor-, Computer- und Druckersysteme in Bankfilialen. In Industriebetrieben bildet die Wartung und Reparatur von Monitorsystemen in den Produktionsanlagen – d.h. „an den Fließbändern“ – ein weites Betätigungsfeld.

Die Entscheidung für oder gegen eine Reparatur hängt unter anderem von dem Alter des defekten Konsumgutes ab. Wenn die Gewährleistungsphase überschritten ist, wird abzuschätzen sein, wie lange gewöhnlich der Kühlschrank, der Herd oder ein anderes Produkt wohl noch halten wird. Je kürzer die Restlebensdauer, desto eher fällt die Entscheidung gegen eine Reparatur.

Für die Abschätzung der durchschnittlichen Lebensdauer von Haushaltsgeräten liegen unterschiedlich Untersuchungen vor. Tabelle 3.35 gibt für ausgewählte Haushaltsgegenstände die durchschnittliche Lebensdauer des Schweizerischen Mieterinnen- und Mieterverband und des Hauseigentümerverbandes Schweiz wieder. Die Werte werden von den beteiligten Organisationen gemeinsam ermittelt und festgelegt. Sie dienen bei Streitfällen (z.B. mit der Versicherung) als Richtwerte zur Abschätzung von Schadenshöhen oder zur Berechnung von Reparaturkostenversicherungen. Für den Reparaturmarkt sind durchschnittliche Altersangaben bedeutsam, weil sich Reparaturen vor allem im ersten Drittel der Lebensdauer lohnend sein können. Es handelt sich bei der Tabelle um Durchschnittswerte. Die tatsächliche

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Lebensdauer hängt freilich auch von der Intensität der Nutzung, des pfleglichen Umgangs und der Zahl der nutzenden Personen ab.

Tabelle 3.35

Durchschnittliche Lebensdauer ausgewählter hochwertiger Konsumgüter

Konsumgut	Lebensdauertabelle in Jahren
Kochherd und Backofen	15
Glaskeramik-, Induktionskochfeld und elektrische Herdplatte	15
Küchenabdeckung aus Chromstahl, Glas oder Granit	25
Küchenabdeckung aus Kunstharz, Massivholz etc.	15-20
Kühlschrank mit Gefrierfach	10
Mikrowelle	15
Badewanne aus Acryl, Email, Stahl etc.	20-35
Duschkabine aus Kunststoff oder Glas	15-25
WC, Lavabo und Bidet aus Keramik	35
Waschmaschine und Tumbler in der Wohnung	15
Laptops, Computer	5-7

Quelle: Schweizerische Mieterinnen- und Mieterverband MV und der Hauseigentümerverband Schweiz HEV 2010.

3.7.4 Marktstrukturen und Wettbewerb

Vielfalt der Akteure auf der Anbieterseite

Auf die Reparatur und Wartung sowie den Handel von elektrischen Haushaltgeräten, Unterhaltungs- und PC-Technik haben sich insbesondere die als Informatik- und PC-Technik registrierten Handwerksunternehmen konzentriert (Gewerbe Nr. 19 nach HWO 2004, Anlage A). Dabei handelt es sich um die früher als Rundfunk- und Fernsehmechaniker bezeichnete Fachbetriebe. Weiterhin sind in diesem Segment des Reparaturhandwerks Unternehmen aus dem Elektrotechnikergewerbe aktiv (Gewerbe Nr. 26 nach HWO 2004, Anlage A). Zumindest bis zum Beginn der 1990er Jahre prägten diese *handwerklich organisierten Einzelunternehmen* - bei denen Werkstatt und Einzelhandel oft unter einem Dach betrieben - ganz wesentlich den Charakter des hier betrachteten Marktfeldes.

Im weiteren Sinne können zu diesem Marktsegment auch Kälteanlagenbauer (Klimageräte und -anlagen für Privathaushalte), Elektromaschinenbauer (Umbau, Wartung und Reparatur von elektrischen Maschinen, elektrischen und elektronischen Steuer-, Regel- und Überwachungseinrichtungen sowie elektrischer Antrieben) sowie die Kabelverleger im Hochbau (Einbau von Kabelnetzen z.B. für IT-Technik) gerechnet werden.

Tabelle 3.36 stellt die Zahl der für diese Handwerkszweige in die Handwerksrollen der Kammern eingetragenen Unternehmen dar. Es versteht sich von selbst, dass nicht alle Betriebe sich schwerpunktmäßig im Reparaturmarkt betätigen. Aus den Angaben jene herauszufiltern, die sich als Reparaturhandwerk verstehen, dürfte schwierig sein. Gleichwohl sind alle Unternehmen zunächst potenzielle Marktteilnehmer. Die nachfolgenden Betrachtungen stellen das elektrotechnische und informationstechnische Handwerk in den Vordergrund, da auf sie das größte Gewicht innerhalb dieser Handwerksgruppe entfällt.

Tabelle 3.36

Zahl der Handwerksbetriebe, die zum Reparaturhandwerk für hochwertiges Konsumgüter und IT-Technik zu rechnen sind

Anlage A	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Kälteanlagenbauer	2.208	2.251	2.293	2.354	2.425	2.487	2.585	2.641	2.664
Informationstechniker	13.730	13.187	12.799	12.601	12.347	11.971	11.618	11.251	10.877
Elektrotechniker	63.565	62.925	62.688	63.467	63.995	64.146	64.033	63.631	63.471
Elektromaschinenbauer	1.403	1.356	1.352	1.344	1.332	1.318	1.308	1.276	1.260
Anlage B2									
Kabelverleger im Hochbau	2.049	2.096	2.239	2.467	2.634	2.862	3.000	3.143	3.241

Quelle: Deutscher Handwerkskammertag (<http://www.zdh-statistik.de>).

Das Reparaturhandwerk ist vom Charakter her eng an die industriellen Hersteller gebunden. Von diesen müssen die Handwerksunternehmen nicht nur Originalersatzteile beziehen, sondern auch in die Konstruktion und technischen Feinheiten ihrer Produkte eingeweiht werden, um den Reparaturservice überhaupt übernehmen zu können. Handwerk und Industrie sind in der Nachkriegszeit bis weit in die siebziger Jahre hinein eine enge Symbiose eingegangen. Viele Handwerksunternehmen traten als Kundendienstvertreter industrieller Markenunternehmen wie z.B. Siemens, Miele und Bosch auf. Einige Hersteller haben sich aber nie ganz auf diese Arbeitsteilung Handwerk – Industrie eingelassen, sondern betreiben eigenständig Servicestützpunkte oder Werkskundendienste. Diesen Produzenten scheint es sehr wichtig zu sein, den After-Sales-Markt zu überwachen oder gar direkt zu beeinflussen. Sie richten Störungsmeldestellen und sogenannten Hotlines ein, an die sich der Kunde jederzeit wenden kann. Zum einen nutzen die Industrieunternehmen die ihnen hierüber zugehenden Informationen zur Verbesserung der laufenden Produktion und zum anderen steuern sie die Weitergabe der Reparaturaufträge an vertraglich gebundene Werkstätten. Der Wunsch nach Kontrolle der Wertschöpfungskette bis zum Endkunden ist bei industriellen Herstellern von Haushaltsgeräten und IT-Technik weit verbreitet. Bei einigen Produzenten dienen die regionalen Handwerks- und Handelsbetriebe nur als Empfangsstellen für defekte Produkte, die von

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

diesen dann an den Hersteller direkt bzw. die von ihm autorisierten Fachwerkstätten weitergeleitet werden.

Traditionell ist das Informationstechnikergewerbe auf den Umgang mit Unterhaltungselektronik spezialisiert (sog. „braune Ware“). In den vergangenen zwei Jahrzehnten wurde auch die PC-Technik in den Fokus genommen. Die sog. „weiße Ware“ galt lange als Domäne des Elektrotechnikergewerbes. In den vergangenen 20 Jahren haben sich jedoch Fachbetriebe aus beiden Gewerken auch stärker mit den jeweils „fremden“ Produktgruppen auseinandergesetzt und sich gemeinsam auf neue Gerätetypen konzentriert, z.B. hochwertige Kaffee- und Espressomaschinen oder (kleinmaßstäbige) Medizintechnik.

Die Charakterisierung des relevanten Bestandes an Handwerksunternehmen mittels statistischer Daten fällt momentan sehr schwer. Gleichwohl können aus der Zusammenschau von amtlicher Handwerks- und Umsatzsteuerstatistik – folgende Merkmale für die insgesamt rund 10.000 Unternehmen mit seinen etwa 50.000 Beschäftigten dieses Reparaturhandwerks³⁵ benannt werden:

- charakteristische Betriebsgröße: 2 bis 7 Mitarbeiter
- **Umsatz: 40.000 bis 400.000 € p.a.**
- Umsatzstruktur: Reparaturen ca. 65 bis 70 %, Handel ca. 20 bis 25%, andere Serviceangebote ca. 5 bis 15%.

Neben den Handwerksunternehmen bildeten in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zahlreiche *Facheinzelhändler* ohne Bindung an Handwerkskammern eine zweite große Akteursgruppe (Schaubild 3.22). Um Reparaturdienste sicherzustellen, haben sie allerdings in der Vergangenheit in vielfältiger Weise mit Reparaturbetrieben des Handwerks kooperiert.

Zusammenschlüsse von selbständigen Einzelhändlern können als ein dritter wesentliche Akteur im Wettbewerb angesehen werden. Durch gemeinsamen Einkauf, verbundinterne Logistik und Marketing werden Kostenvorteile erzielt. Zu den Protagonisten zählen die Zusammenschlüsse expert und EP: ElectronicPartner mit dem integrierten Netzwerk SP: ServicePartner (www.expert.de, www.electronic-partner.com, www.servicepartner.de). Sie nehmen bereits seit mehr als vier Jahrzehnten am Wettbewerb teil und binden teilweise auch Handwerksunternehmen in ihre

³⁵ Das Informationstechnikerhandwerk umfasste nach Berechnungen des RWI Essen im Jahr 2003 rund 9.300 Unternehmen mit zirka 43.000 Beschäftigten. Die Differenz zu der Rollenstatistik (Übersicht 2) ergibt sich unter anderem aus den unterschiedlichen Erfassungsarten sowie dadurch, dass die Rollendaten nicht regelmäßig um nicht mehr aktive Unternehmen bereinigt werden. Unter Hinzurechnung von einigen Unternehmen des Elektrotechnikergewerbes gelangen die Autoren zu einem Umfang von rund 10.000 Unternehmen im hier dargestellten Segment des Reparaturhandwerks.

Verbundsysteme ein. Das geschieht entweder direkt im Bereich des Einzelhandels mit weißer und brauner Ware oder im Servicebereich, der für Installation, Wartung und Reparatur im Garantie- und Nach-Garantiezeitraum Sorge trägt. Das Beispiel des expert-Verbundes zeigt jedoch, dass vor allem ein Interesse an der Mitarbeit relativ großer Handwerksunternehmen besteht, mit mindestens 45 Mitarbeitern.

Die Aktivitäten der Händlerverbände können als Reaktion der kleineren Unternehmen auf das Entstehen großflächige Elektrofachmärkte in den siebziger Jahren gewertet werden (1979 Gründung von Media Markt in München; vgl. Media Markt 2010 sowie Tröndle, M. 2009). Die Verbundeinrichtungen wurden gezielt von Fachgeschäften mit ca. 500 m² Verkaufsfläche in Innenstadtlage und von Fachmärkten mit einer Größe von 1.000 bis 3.000 m² in Einkaufs- und Gewerbeparks in städtischen Randlagen unterstützt.

Neben den kleinbetrieblich organisierten Unternehmen aus Handwerk und Einzelhandel sowie den daraus entstandenen Ladenketten agierten schon seit den 1960er Jahren große *Versandhäuser* als Verkäufer elektrischer Haushaltsgeräte, allen voran das Unternehmen Quelle (Schaubild 3.22). Es betrieb diesen Handel seit Mitte der 1960er Jahre unter der eingetragenen Marke Privileg, agierte mit eigenen Geschäftsläden in den Einkaufszonen größerer Städte und organisierte über das Tochterunternehmen Perfectis die Garantiereparaturen aller Geräte, die von verschiedenen Herstellern stammten. Katalogbasierte Versandhäuser stellten bis zum Ende des 20. Jahrhunderts eine wichtige Bezugsquelle für Privatkunden außerhalb der städtischen Ballungsräume dar, was sich jedoch mit der rasanten Entwicklung des Internetbasierten Versandhandels im vergangenen Jahrzehnt dramatisch änderte.

Auch das klassische *Kaufhaus* ist für den Zeitraum 1950 bis 1990 als bedeutender Akteur im Einzelhandel und Reparaturservice – im Garantiebereich – in großen und mittleren Städten anzusehen. Gleichwohl besaßen diese nichthandwerklichen Wettbewerber aufgrund ihres insgesamt recht schmalen Sortiments nicht das Gewicht der zuvor genannten Akteure. Die aktuell zu beobachtende Krise der auf ein Vollsortiment ausgerichteten Warenhäuser zeigt, dass dieser Anbietertyp derzeit und auf lange Sicht nicht der Taktgeber im betrachteten Marktfeld sein wird.

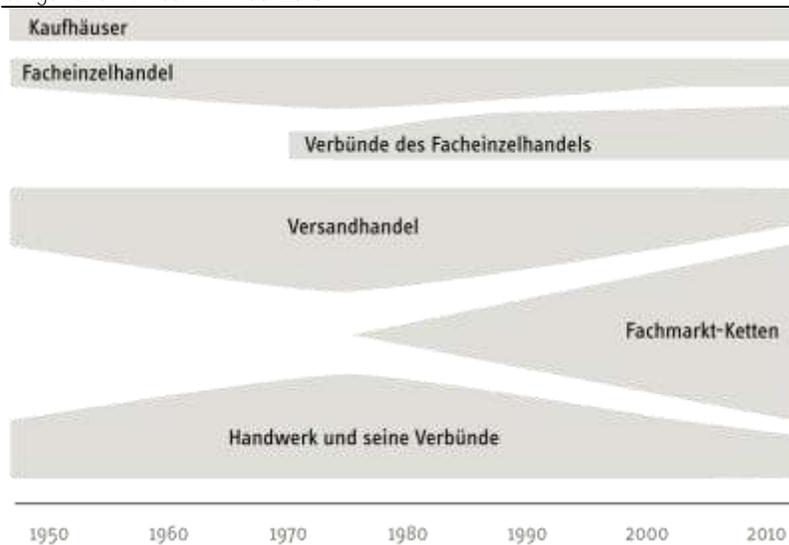
Um den fünf großen Wettbewerbern des Informationselektroniker- und Elektrohandwerks Paroli zu bieten (Schaubild 3.22), bemühen sich seit etwa 40 Jahren innovative *Handwerksunternehmen* ihrerseits *Verbundsysteme* zu entwickeln (a) für gemeinsamen Einkauf, Logistik und Marketing sowie (b) für die gemeinsame Akquise und Erledigung von Reparaturaufträgen. Als Beispiel für einen Einkaufs- und Marketingverbund ist die EURONICS eG mit einem ihrer bedeutenden Vorläufer Interfunk eG zu nennen. Beispiele für Reparaturverbände sind der VANGEROW-Verbund, das MOR-System und die ELESCO-Werkstätten. Struktur und Arbeitsweise

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

dieser Verbünde werden unten eingehend erörtert und zwar im Zusammenhang mit betrieblichen Anpassungsstrategien an strukturelle Marktveränderungen.

Schaubild 3.22

Akteurskonstellation bei Handel und Reparatur von Haushaltgeräten, Unterhaltungs- und PC-Technik 1950–2010



Eigener Entwurf.

Struktureller Wandel der Anbieterseite

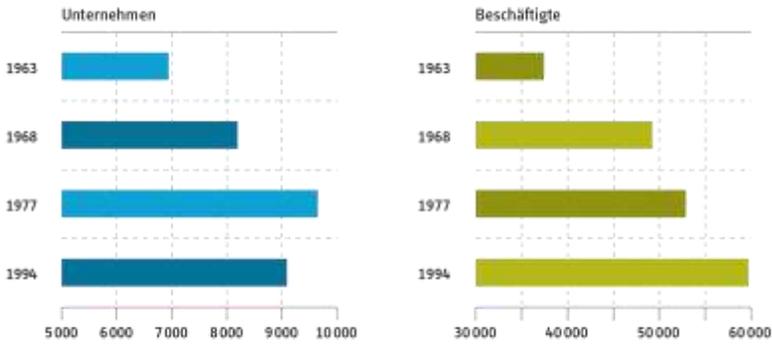
Für das Informationstechnikerhandwerk als einem wesentlichen Akteur im beschriebenen Marktfeld ist ab Mitte der 1990er Jahre eine erhebliche Verkleinerung des gesamtdeutschen Unternehmens- und Beschäftigtenstandes zu verzeichnen (Schaubild 3.23). Der Verlust belief sich in diesem Zeitraum auf rund 2.000 Unternehmen und 29.000 Beschäftigte (Schaubild 3.23 unten). Zugleich sank damit auch die durchschnittliche Unternehmensgröße von 6,4 (1994) auf 4,6 Beschäftigte je Unternehmen (2003).

Vom Beginn der 1960er Jahre bis Anfang der 1990er Jahre war dagegen ein beachtliches Wachstum hinsichtlich Unternehmensbestand, Beschäftigung und durchschnittlicher Unternehmensgröße für das westdeutsche Reparaturgewerbe zu verzeichnen (Schaubild 3.23 oben). Dieser Entwicklungspfad wurde jedoch verlassen, als neue Wettbewerber in Form großflächiger Fachmärkte damit begannen, ihre Standortnetze massiv auszudehnen.

Schaubild 3.23

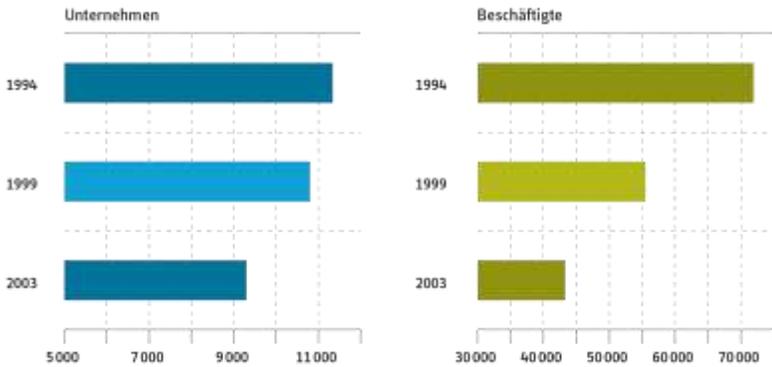
Entwicklungen im west- und bundesdeutschen Informationstechnikerhandwerk

Entwicklung im westdeutschen Informationstechnikerhandwerk



Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamtes. – (Handwerkszählung)

Entwicklung im bundesdeutschen Informationstechnikerhandwerk



Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamtes. – (Handwerkszählung & Handwerksberichterstattung)

Quelle: Trettin 2010b: 26.

Das Schaubild 3.24 zeigt anhand der Beispiele MediaMarkt und Saturn, wie rasant deren Expansion insbesondere in den vergangenen 25 Jahren ablief. Ein Meilenstein in der Geschichte der deutschen Fachmärkte war die Übernahme der bis dato moderat gewachsenen SATURN-Kette durch die MediaMarkt-Gruppe im Jahr 1990.

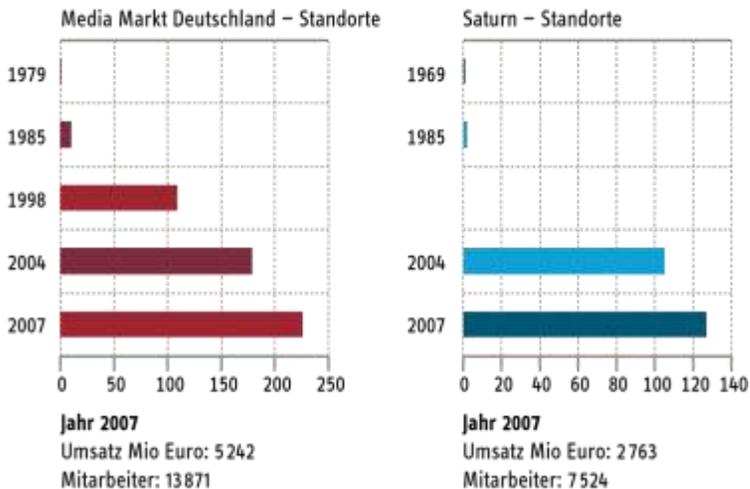
Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Nach dieser Zusammenführung begann ein massiver Ausbau des Filialnetzes in innerstädtischen 1a-Lagen als auch in peripherer gelegenen Einkaufs- und Gewerbezentren der städtischen Ballungsräume. Im Jahr 2007 beschäftigten diese beiden Fachmarkt-Ketten – denen nunmehr über 350 Standorte zuzurechnen sind – rund 21.500 Mitarbeiter. Das entspricht etwa 50% der Beschäftigten im Informations-technikerhandwerk.

Schaubild 3.24

Vordringen der Fachmärkte für Unterhaltungs- und PC-Technik in Deutschland

Neue Wettbewerber: Fachmärkte



Quelle: www.media-saturn.com.

Letzteres hat einerseits erhebliche Einbußen beim Umsatz im Handelsbereich zu verzeichnen. Die Fachmärkte vermögen es, aufgrund ihrer Größenvorteile dem Kunden erheblich günstigere Angebote in den unteren und mittleren Preissegmenten zu unterbreiten. Andererseits erleiden kleine Reparaturwerkstätten drastische Umsatzeinbußen im Servicebereich. Dafür zeichnen die oben angesprochenen Produktinnovationen und verlängerten Garantiezeiträume sowie die von den Fachmarktketten selbst betriebenen Werkstattnetze für den Garantiebereich verantwortlich.

Auch die Händlerverbände haben mit ihrer Entwicklung zur Verdrängung des Handwerks aus dem hier betrachteten Marktfeld beigetragen. So sind derzeit im expert-Verbund rund 230 Handelsunternehmen mit 430 Fachgeschäften und Fach-

märkten vereinigt. Der Innenumsatz der expert-Gruppe (Einkauf der angeschlossenen Händler) betrug im Geschäftsjahr 2009/10 rund 1,7 Mrd. €. Der Außenumsatz belief sich auf 3,6 Mrd. €. Somit erreicht der expert-Verbund die Dimension der o.a. Fachmarkt-Ketten (www.expert.de).

Die Verbundgruppe EP: ElectronicPartner umfasst derzeit rund 3.250 Unternehmen in Deutschland und weitere 2.200 Firmen im europäischen Ausland, u.a. in Österreich, der Schweiz und den Niederlande. Spätestens im Jahr 2003 hat sich EP: ElectroPartner durch die Übernahme einiger Filialen der Fachmarktkette Schaulandt vom ehemaligen Karstadt-Konzerns auch in das Segment der großflächigen Anbieter eingeordnet. Der Umsatz der EP-Gruppe in Deutschland belief sich im Jahr 2009 auf ca. 1,5 Mrd. € (www.electronicpartner.de).

Schaubild 3.25 (oben) illustriert die skizzierten Entwicklungen im Bereich des Geräte- bzw. Technikhandels. Im Jahr 1994 konnten im Teilbereich „Einzelhandel mit Unterhaltungstechnik“ die 1,4 % größten Unternehmen – mit über 5 Mill. € Umsatz – rund 47% des gesamten Branchenumsatzes von 8,8 Mrd. € auf sich vereinen. Bis zum Jahr 2007 stieg der Umsatz nominal auf 13,9 Mrd. € an. Davon entfielen rund 80 % auf die 1,8% größten Unternehmen. Zugleich ging die Anzahl der Unternehmen – insbesondere der Handwerksfirmen die auch im Einzelhandel aktiv waren – um ein Drittel zurück.

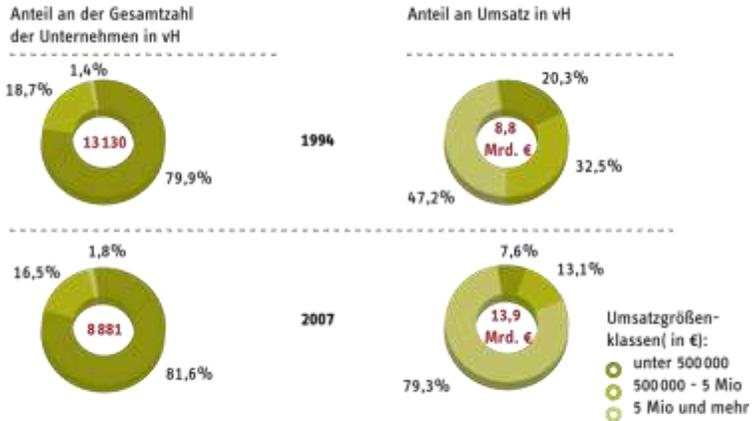
Für das Reparaturgeschäft im Teilbereich elektrische Haushaltsgeräte bleibt festzustellen, dass zwischen 1994 und 2007 sowohl die nominalen Umsätze als auch die Unternehmenszahl spürbar zurückgingen. Zudem konnten wiederum die großen Unternehmen – mit über 5 Mill. € Umsatz – einen erheblichen Anteilsgewinn von rund 19 % auf 29% am Gesamtumsatz dieses Wirtschaftszweiges verzeichnen (Schaubild 3.25 unten).

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Schaubild 3.25

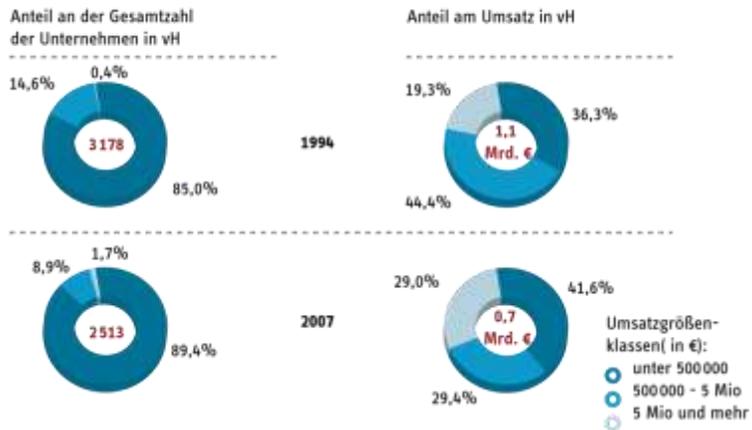
Strukturwandel in den Geschäftsfeldern des Informationstechnikerhandwerks

Strukturwandel im Einzelhandel mit Unterhaltungselektronik



Eigene Berechnung nach Angaben des Statistischen Bundesamtes. – (Umsatzsteuerstatistik)

Strukturwandel im Wirtschaftszweig Reparatur elektrischer Haushaltsgeräte



Eigene Berechnung nach Angaben des Statistischen Bundesamtes – (Umsatzsteuerstatistik).

3.7.5 Marktdynamik

Der Strukturwandel in der miteinander verwobenen Handels- und Reparaturbranche für Haushaltgeräte, Unterhaltungs- und PC-Technik spiegelt sich auch in den veränderten Liefer- bzw. Absatzketten wieder. Schaubild 3.26 (oben) stellt die Situation vor dem massiven Auftritt der großflächigen Fachmärkte bis zum Anfang der 1990er Jahre dar.

Die vereinfachte Darstellung zeigt, dass die Lieferketten für Neuprodukte sowie die dazugehörigen Reparatur- und Serviceleistungen im Wesentlichen einerseits über die zahlreichen Handwerksunternehmen oder andererseits über den traditionellen Versandhandel mit seinen Werkstätten sowie den Facheinzelhandel ausgelegt waren. Sowohl im Fall der Neugeräte als auch der Ersatzteile war teilweise der Großhandel zwischen Gerätehersteller und Einzelhändler geschaltet. Je nach Bezugsquelle nahm der Endverbraucher in der bis dahin üblichen relativ kurzen Garantiezeit die Dienste von Reparaturwerkstätten in Anspruch, welche sowohl mit Versandhandel bzw. Facheinzelhandel als auch mit einem handwerklichen Handelsbetrieb verbundenen waren. Nach Ablauf der Garantiefristen stand dann vor allem das klein(st)betrieblich geprägte Reparaturhandwerk für einen umfangreichen Service zur Verfügung.

Mit dem massiven Auftreten der großflächigen Fachmärkte in den Wettbewerb ergaben sich ab der Mitte der 1990er Jahre mehrere gravierende Veränderungen (Schaubild 3.26 unten). Sie führten letztendlich zu einer erheblichen Verschlechterung der Position des handwerklich organisierten Handels und seiner Werkstätten. Der Verkauf von Neugeräten erwies sich für das Handwerk nur noch im hochpreisigen Bereich als profitabel. Somit wurde auch das Liefervolumen über Hersteller und Großhandel erheblich reduziert.

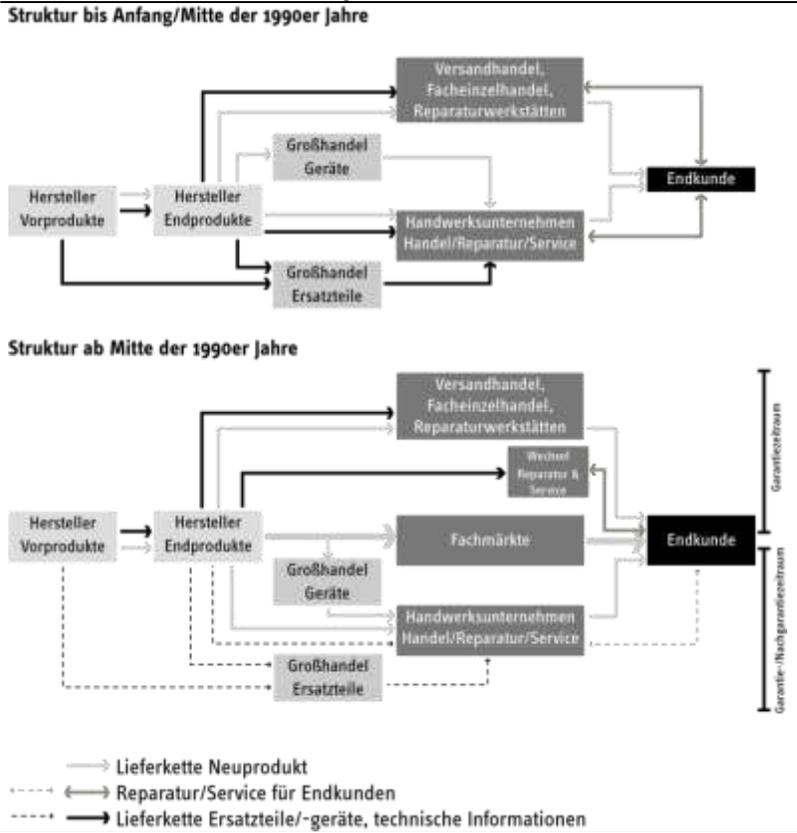
Viele Lieferströme für Ersatzteile versiegtten völlig. Die Gründe hierfür lagen im oben erläuterten Rückgang der Nachfrage nach Reparaturleistungen. Deshalb sehen es mittlerweile die Gerätehersteller nicht mehr als lohnend an, Ersatzteile und technische Informationen (z.B. Schaltpläne) über den spezialisierten Großhandel an das Reparaturhandwerk weiterzuleiten.

Die Reparaturbetriebe sind somit sowohl auf der Nachfrageseite als auch auf der Lieferantenseite mit einem stark sinkenden Interesse ihrer Partner im Wertschöpfungsprozess konfrontiert, welches sich in abnehmenden Material- und Finanzströmen manifestiert.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Schaubild 3.26

Lieferketten für Handel und Reparatur von Haushaltgeräten, Unterhaltungs- und PC-Technik (vereinfachte Darstellung)



Quelle: Trettin 2010a/b: 28.

Veränderte räumliche Strukturen

Der Wandel in den Beziehungsgeflechten des Reparaturhandwerks spiegelt sich auch in veränderten wirtschaftsräumlichen Strukturen wider (Schaubild 3.27). Bis in die 1990er Jahre hinein war das grundlegende Standortmuster von Reparatur- und Servicewerkstätten - mit angeschlossenem Einzelhandel - durch eine hohe Dichte vieler kleiner Unternehmen geprägt. In den städtischen Ballungsräumen fand sich

aufgrund der geballten Nachfrage auch eine erhöhte Standortkonzentration der Handwerksbetriebe (Schaubild 3.27 oben links).

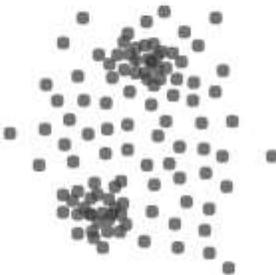
Schaubild 3.27

Wandel von Standortmustern und Aktionsradien im Reparaturhandwerk

Räumliche Strukturen des Reparaturhandwerks bis Mitte 1990er Jahre

Standortmuster

- große Zahl kleiner Unternehmen
- allgemein hohe Standortdichte
- Konzentration in städt. Ballungsräumen



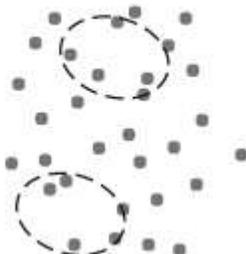
Aktionsradius der Fachbetriebe



Räumliche Strukturen des Reparaturhandwerks ab Mitte 1990er Jahre

Standortmuster

- abnehmende Zahl von Unternehmen
- geringe Standortdichte
- starke Verluste in Ballungsräumen



Aktionsradius der Fachbetriebe



Eigener Entwurf.

Seit Mitte der 1990er Jahre ist ein weitflächig verbreiteter Rückzug von Reparaturunternehmen des Handwerks zu beobachten. Besonders starke Verluste erleben

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

die städtischen Ballungsräume, in denen sich die großflächigen Fachmärkte etablierten (Schaubild 3.27 unten links).

Die o.a. Veränderungen in den Lieferbeziehungen ab Mitte der 1990er Jahre zeigen sich auch an veränderten Aktionsradien der Fachbetriebe des Reparaturhandwerks. Bis zum Eintritt der Fachmärkte in den Wettbewerb bestand ein über Jahrzehnte gewachsenes klares Beziehungsmuster. Ein großer Teil der Privatkunden stammte aus einem Radius von ca. 10 km; in ländlichen Räumen mag dies mehr gewesen sein. Die Belieferung mit Neugeräten erfolgte teilweise direkt durch die Produzenten und basierte somit auf bundesweit oder international angelegten Beziehungen. Der Einkauf von Neugeräten über den regional organisierten Großhandel erlaubte es dem Handwerk, mit kleineren Aktionsradien zu arbeiten. Der Großhandel mit Ersatzteilen war wiederum bundesweit organisiert (Schaubild 3.27 oben rechts).

Mit den Verdrängungsprozessen durch die großbetrieblich organisierten Wettbewerber sah sich das Reparaturhandwerk in den vergangenen 15 Jahren mit der Notwendigkeit zur Reorganisation seines Beziehungssystems auch in räumlicher Hinsicht konfrontiert. Dieser Prozess ist bei weitem noch nicht abgeschlossen. Vorerst liegen jedoch der Handwerksforschung nur wenig belastbare empirische Befunde vor, aus denen sich ein eindeutiges Muster hinsichtlich der räumlichen Neuorientierung von Liefer- und Absatzbeziehungen ableiten ließe (Schaubild 3.27 unten rechts).

Den im Rahmen dieser Studie geführten Interviews zufolge, bemühen sich viele Fachbetriebe momentan um eine sehr starke Spezialisierung bezüglich bearbeiteter Gerätegruppen, Produktmarken und Dienstleistungsangebote. Diese Tendenz ist mit einer enormen Flexibilisierung hinsichtlich der Aktionsradien gegenüber Kunden und Lieferanten verbunden. Insofern dürfte es das eine typische Muster der räumlichen Orientierung im Reparaturhandwerk für Haushaltsgeräte, Unterhaltungs- und PC-Technik nicht mehr geben.

Anpassungsstrategien von Handwerksunternehmen: Einkauf, Marketing und Service im Verbund

Wie die Facheinzelhändler haben auch Handwerksunternehmen in den vergangenen vier Jahrzehnten Zusammenschlüsse gebildet, um gemeinsam Einkauf und Marketing kostengünstig und effektiv zu realisieren. Im Jahr 1969 wurde mit der Interfunk eG eine der größten Einkaufsverbände des Handwerks gegründet. Diese Genossenschaft bildete den zentralen Pfeiler der im Jahr 2004 durch Zusammenschluss mit anderen Einkaufskooperativen entstandenen EURONICS Deutschland eG. Jedes ihrer 1.900 Mitgliedsunternehmen muss neben Verkaufsräumen auch über eine eigene Werkstatt verfügen. Somit sind faktisch alle Mitglieder Meisterbetriebe,

die an etwa 2.000 Standorten ihr Geschäft betreiben. Im Geschäftsjahr 2008/2009 erzielten die Unternehmen mit ihren insgesamt rund 12.000 Mitarbeitern einen **Umsatz von 3,6 Mrd. €.** durch Handel-, Reparatur- und Serviceleistungen (www.euronics-deutschland.de).

Neben dem günstigen Einkauf von Handelsware bietet die EURONICS eG ihren Mitgliedern Beratungen an, um das zentrale Marketingkonzept auf die jeweils lokalen und betriebsspezifischen Gegebenheiten zuzuschneiden. Weiterhin wird Beratung durch 30 Regionalvertreter sowie durch 10 Spezialisten für betriebswirtschaftliche Fragen angeboten.

Unter dem Dach der Genossenschaft werden auch umfangreiche Qualifizierungsangebote für das Handwerk unterbreitet. Im Mittelpunkt stehen sowohl technische Fragen als auch betriebswirtschaftliche Themen sowie gesonderte Maßnahmen für Nachwuchskräfte in der Unternehmensführung. Bei der Einrichtung und Ausgestaltung von Ladengeschäften erhalten die Mitgliedsunternehmen ebenfalls Unterstützung durch die Berater der Genossenschaft.

Das gesamte Warenwirtschaftssystem arbeitet auf der Basis der EURONICS-Internetplattform. In einem geschützten Portalbereich können die Genossenschaftsmitglieder Ihre Bestellungen, Zahlungen und logistische Aktivitäten realisieren. Zudem besteht im Mitgliederbereich die Möglichkeit, sich über neue Trends bei der Produktentwicklung, über Preisentwicklungen oder neue Angebote für das Marketing zu informieren.

Seit dem Jahr 2009 arbeitet die EURONICS eG in Deutschland an der Umsetzung eines Fachmarkt-Konzeptes. Mitgliedsbetriebe werden dabei unterstützt, auf einer Verkaufsfläche ab 900 m² ein Vollsortiment aus weißer und brauner Ware sowie ergänzenden neuen Produkten anzubieten. Zugleich ist immer die eigene Servicewerkstatt angeschlossen.

Daneben wird aktuell ein zweites Konzept zur Einrichtung von Premium-Geschäften umgesetzt. Mit ihrem Angebot sehr hochwertiger Haustechnik und Unterhaltungselektronik werden technikaffine und kaufkräftige Menschen in höherem Alter angesprochen, die großen Wert auf eine umfassende und kompetente Verkaufsberatung legen.

Um die Arbeit im Verbund erfolgreich zu gestalten setzt die EURONICS eG gewisse Maßstäbe an ihre Mitglieder bzw. an die Bewerber für eine Mitgliedschaft. Ladengeschäfte in guter Lage, ein Mindeststamm an Mitarbeitern und insbesondere ein vorgegebener Mindestumsatz sind Voraussetzung, um sich für eine tieferegehende Aufnahmeprüfung durch die Außenmitarbeiter der Genossenschaft zu qualifizieren. Deren eingehende Sichtung der Jahresabschlüsse und anderer Dokumente ent-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

scheidet maßgeblich darüber, ob ein neues Unternehmen dem Verbund beitreten darf. Unternehmensgründer erfahren eine gesonderte Überprüfung ihrer aktuellen Situation und Entwicklungsperspektiven.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass für sehr kleine Handwerksunternehmen relativ geringe Chancen auf eine Mitgliedschaft bestehen. Zudem können reine Reparaturbetriebe nicht dem EURONICS-Verbund beitreten, da sie nicht in der Handelssparte aktiv sind und über entsprechende Verkaufsflächen verfügen. Gleichwohl haben sich auch im Kernbereich Reparatur in jüngster Zeit innovative und von Klein(st)unternehmen getragene Handwerkerverbände gebildet.

Reparatur im Verbund und Erschließung neuer Marktnischen

Ziele, Aufgaben und Genese der Reparaturverbände

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichten den erheblichen Umfang und das hohe Tempo des vielschichtigen Strukturwandels in der Reparaturbranche für elektrische Haushaltgeräte, Unterhaltungselektronik und PC-Technik. Vor dem Hintergrund **des sich dabei ergebenden „Leidensdrucks“ verwundert es nicht, dass sich** Mitte der 1990er Jahre Handwerksunternehmen zur Gründung von Reparaturverbänden zusammenfanden. Handwerksorganisationen wie Kammern oder Innungen spielten im Gründungs- und Entwicklungsprozess dieser Verbände keine aktive Rolle. Jedoch haben Großhändler für Ersatzteile diese Kooperationen sehr aktiv unterstützt.

Beinahe zeitgleich entstanden 1994/95 drei auch noch im Jahr 2009 existierende Handwerkernetze (Tabelle 3.37), deren nachfolgende Beschreibung dazu dient, betriebliche Anpassungsstrategien von Handwerksunternehmen im Reparaturgewerbe zu verdeutlichen.

Das Netzwerk *ELESCO*³⁶ wurde im Jahr 1995 von 15 Vertragspartnern namhafter Hersteller für Unterhaltungselektronik gegründet. Sie kannten sich aus Veranstaltungen der Hersteller für die Vertragswerkstätten sowie aus den Handwerksorganisationen. Den Reparaturbetrieben ging es darum, sich dem Preisdruck der Gerätehersteller und der Fachmärkte durch aufeinander abgestimmte, hochwertige Dienstleistungen im Garantiebereich erfolgreich entgegenzustellen. Durch eine gemeinsam finanzierte Serviceeinrichtung – die ELESCO GmbH – soll die gemeinsame Abwicklung großer Auftragsvolumen koordiniert und dadurch überhaupt erst ermöglicht werden. Ein System von drei Telefonhotlines sowie ein in steter Entwicklung befindliches B2B-System dienen als informationstechnische Basis für die Zu-

³⁶ ELESCO = Electronic Service Cooperation GmbH.

sammenarbeit der mittlerweile rund 100 Mitgliedsfirmen des Netzwerkes (2009), deren Partnern auf der Herstellerseite und den Endkunden.

Tabelle 3.37

Reparaturverbände im Vergleich: Entwicklung und Service für Mitglieder

Verbund	ELESCO	VANGEROW	Monitor-Service (MOR)
Gründung	1995	1994	1995
Gründer	15 Reparaturbetriebe aus dem Garantiebereich (alle Vertragspartner namhafter Hersteller)	1 Ersatzteilgroßhändler 1 Reparaturwerkstatt	1 (gleicher) Ersatzteilgroßhändler 1 (andere) Reparaturwerkstatt
Mitglieder	1995: 15 2006: 36 2009: 100	1994: 2 2002: 50 2009: 300	1995: 2 2002: 200 2009: 50
traditionelle Geschäftsfelder	Unterhaltungselektronik	Unterhaltungselektronik	Monitore (TV und PC), Notebook
Ziele	gemeinsamer Vertrieb von Reparaturleistungen im Garantiebereich (Einfluss auf Preisgestaltung) Erschließung neuer Märkte im Verbund	gemeinsamer Vertrieb kostengünstiger Reparaturleistungen im (Nach-)Garantiebereich Sicherstellung der Ersatzteillieferungen und Informationsströme Erschließung neuer Märkte im Verbund	Zertifizierung Informationsaustausch Werbung Sicherstellung der Ersatzteillieferungen und Informationsströme Erschließung neuer Märkte in kleinen Gruppen
Service für Mitglieder	<u>durch Serviceorganisation</u> Vertragsabschlüsse mit Herstellern/Auftragsbeschaffung Organisation der Auftragsabwicklung Telefon-Hotlines für Werkstatt, Hersteller, Endkunde Entwicklung neuer Geschäftsideen zusammen mit Mitgliedern	<u>fokales Unternehmen für Netzwerkmanagement</u> Auftragsbeschaffung über Einzelhandel u.a. Großkunden Organisation der Auftragsabwicklung Telefon-Hotline für Werkstätten, fachliche Beratung/Schulung, individuelle Hilfe bei Ersatzteilbeschaffung	<u>durch Netzwerkbroker und Beratergruppe</u> Datenbank, thematische Workshops/Ideenwerkstatt, den Zertifizierung (ISO 9000) gemeinsame Werbung im Internet (Printmedien), gemeinsame Beschaffung Ersatzteile/Rabatte Personalaustausch Hilfe bei Auftragsbeschaffung/-abwicklung

Quelle: Eigene Erhebung im Jahr 2009. Vgl. Trettin 2010b: 30.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Der *VANGEROW-Verbund*³⁷ wurde durch einen Ersatzteilgroßhändler sowie einen Reparaturbetrieb für Unterhaltungselektronik (CD-Player, Video-Player, CamCorder) gegründet. Dessen Ziel war und ist es, die Effizienz der Reparatur sehr komplexer Geräte durch Spezialisierung zu steigern. Die Grundidee besteht darin, dass sich ausgewählte Handwerksunternehmen auf die Reparatur nur weniger Produktgruppen einzelner Hersteller spezialisieren und dadurch Reparaturzeiten und -kosten spürbar senken. Infolgedessen sollte die Nachfrage nach Reparaturleistungen im Vergleich zur Neuanschaffung von Geräten zumindest stabil gehalten werden. Damit wäre wiederum eine kontinuierliche Nachfrage nach Ersatzteilen gesichert und auf die Gerätehersteller könnte Druck hinsichtlich regelmäßiger Ersatzteillieferungen ausgeübt werden.

Die ersten Teilnehmer am Netzwerk wurden durch direkte Ansprache der Großhändler beim Einkauf und durch vom Großhändler organisierte Workshops für Reparaturwerkstätten gewonnen. Der zweite Initiator des Verbundes - die Firma Vangerow - ist mittlerweile aus dem reinen Reparaturbetrieb ausgestiegen und fungiert nunmehr als fokales Unternehmen, welches den deutschlandweit angelegten Reparatur- und Servicebetrieb des auf rund 300 Mitglieder angewachsenen Netzwerkes koordiniert. Dieser Netzwerkbroker sichert für die Mitgliedsunternehmen die Auftragsbeschaffung, organisiert und kontrolliert die Durchführung der Servicearbeiten, betreibt eine Telefonhotline, bietet individuelle fachliche Beratung an, organisiert Workshops und individuelle Hilfen bei Problemen in der Ersatzteilbeschaffung.

Das Netzwerk *Monitor-Service-System (MOR)* wurde 1995 durch den gleichen Ersatzteilgroßhändler initiiert, der auch den Anstoß für die Entwicklung des VANGEROW-Verbundes gab. Als Partner auf der Handwerksseite fungierte ein Unternehmen, welches sich aus dem Bereich Rundfunk-/Fernsehmechanik heraus sehr frühzeitig auf die Wartung von Monitoren in Industriebetrieben spezialisiert hatte. Als Netzwerkbroker wurde ein Unternehmensberater gewonnen, der auf Honorarbasis tätig ist. Das erste Ziel des Verbundes bestand darin, eine größere Gruppe von Handwerksfirmen zusammenzuführen, die sich auf die Wartung und Reparatur von TV- und PC-Monitoren sowie Notebooks spezialisiert hatten. Es ging um eine gemeinsam finanzierte Zertifizierung. Dies sollte den einzelnen Handwerksunternehmen helfen, Reputation als Wartungsspezialisten für Computer- und Monitortechnik bei potenziellen Auftraggebern aus der Industrie zu gewinnen. In entsprechenden Aufträgen sah man die Chance, die Verluste in der privaten Nachfrage auszugleichen.

³⁷ offizieller Name: VANGEROW-Systemwerkstätten (Der Mitbegründer und Inhaber der ersten Werkstatt im Verbund trägt den Familiennamen Vangerow.).

Weitere Ziele des MOR-Systems sind die gemeinsame Werbung mit Blick auf Privatkunden und kleine Dienstleister, gemeinschaftliche Ersatzteilbeschaffung (Rabatte), gegenseitige Hilfe bei der Auftragsbeschaffung und -abwicklung sowie hin und wieder auch der Personalaustausch bei Engpässen bzw. Überkapazitäten als weitere Ziele auf der Agenda des MOR-Verbundes (Tabelle 3.32).

Besonders wichtig war die Einrichtung einer internetgestützten Datenbank bzw. von Diskussionsforen, über welche sich die derzeit 50 Mitglieder zu technischen und betriebswirtschaftlichen Fragen austauschen. Die Datenbank wird mit den Hinweisen der Netzwerkteilnehmer gespeist und vom Netzwerkbroker sowie einer aus langjährigen Mitgliedern bestehenden Beratergruppe gepflegt. In Ergänzung hierzu organisieren die Netzwerkteilnehmer mit Unterstützung des Brokers regelmäßig Workshops. Auch für das MOR-System wurden die ersten Teilnehmer am Netzwerk durch direkte Ansprache der Großhändler beim Einkauf gewonnen, aber auch im Verlauf der von ihm organisierten Workshops für Reparaturwerkstätten.

Positionierung, neue Geschäftsfelder und Entwicklung der Verbände

Ein zentrales gemeinsames Ziel aller drei Verbände besteht darin, durch einen gemeinsamen Auftritt von Handwerksunternehmen sowohl bestehende Positionen in traditionellen Marktsegmenten zu verteidigen als auch auf neues Terrain vorzustoßen. Letztendlich soll hierdurch die Existenz der Verbundmitglieder nachhaltig gesichert werden. Dabei gehen die Netzwerke unterschiedlich vor. So streben die Netzwerke ELESKO und VANGEROW – zumindest teilweise – danach, die Besetzung neuer Märkte durch eine große Zahl an Verbundmitgliedern von statten gehen zu lassen. Dagegen bemühen sich unter dem Dach des MOR-Verbundes kleine Gruppen um die Identifikation und Besetzung erfolgversprechender Marktnischen.

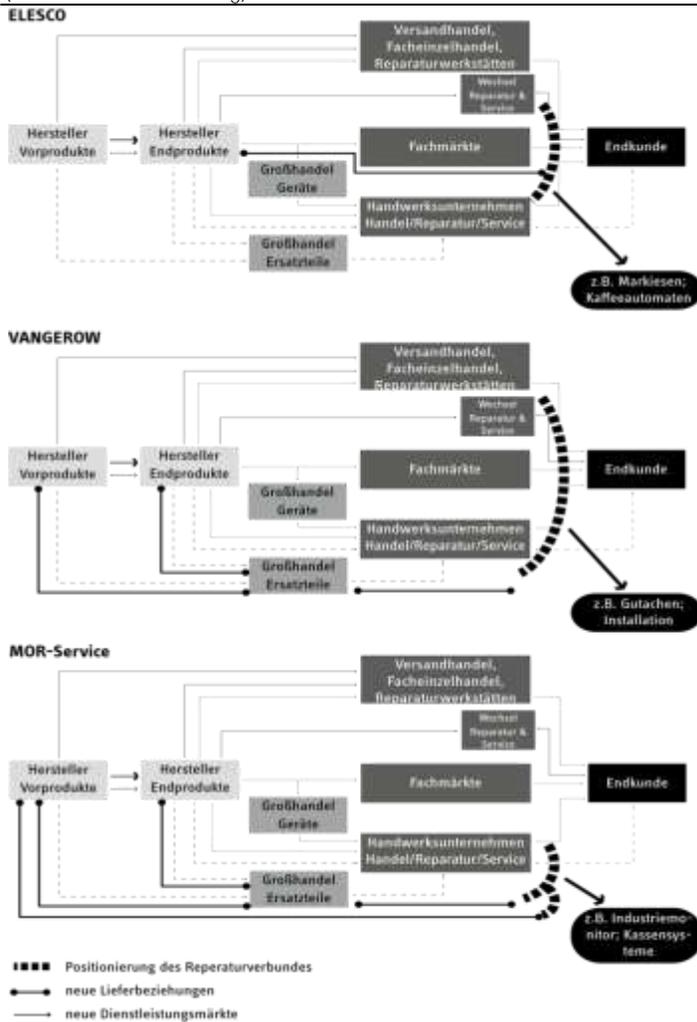
Das ELESKO-Netzwerk bemüht sich, die bestehenden Kontakte zu den Geräteherstellern zu erhalten und zu vertiefen, um insbesondere durch deren Informationen und Schulungen zu Produktinnovationen die Qualität der Reparaturen von **Unterhaltungstechnik („braune Ware“)** auf ein hohes Niveau zu heben. In diesem Zusammenhang streben die Netzwerkunternehmen auch die Erschließung neuer Marktfelder in zweierlei Hinsicht an. Einerseits geht es darum, den Service auf neue Produktgruppen auszurichten, beispielsweise auf elektrische Haushaltsgeräte wie Kühlschränke, Waschmaschinen, hochwertige Espressomaschinen, Kaffeeautomaten oder großvolumige und mit elektronischer Steuerung versehene Markisen. Gerade für die zuletzt genannte Produktgruppe bemüht sich ELESKO um den Aufbau von langfristigen vertraglichen Beziehungen mit Baufachmärkten (vgl. Schaubild 3.28 oben). Die zweite Stoßrichtung des Reparaturverbundes stellt der Nachgarantiebereich dar. Hier bietet zwar das ursprünglich bearbeitete Feld der Unterhaltungselektronik recht wenig Möglichkeiten zur Expansion, dafür aber die neu angespro-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

chenen Produktgruppen umso mehr. Die Bemühungen zur Erschließung neuer Märkte seit dem Jahr 2006 scheinen Früchte zu tragen. Seitdem ist die Zahl der Netzwerkfirmen von 36 auf 100 im Jahr 2009 angestiegen.

Schaubild 3.28

Position und Verbindungen der IKT-gestützten Reparaturverbände des Handwerks (vereinfachte Darstellung)



Eigener Entwurf.

Der VANGEROW-Verbund bemüht sich durch seine hochspezialisierten Systemwerkstätten um kostengünstige Reparaturangebote im sich rasch wandelnden Feld **der Unterhaltungselektronik („braune Ware“: CD-, Video-, TV-Geräte)**. Hierdurch wird versucht, den beinahe versiegten Strom an Ersatzteilen und Produktinformationen für Reparaturzwecke mittels steigender Nachfrage neu zu beleben (Schaubild 3.28 Mitte). Diese Bemühungen waren jedoch nur in bescheidenem Maß von Erfolg gekrönt. Deshalb begann sich der VANGEROW-Verbund ab dem Jahr 2002 auf neue Märkte zu orientieren. Mehrere Versicherungsgesellschaften wurden als Auftraggeber für die Fachbetriebe gewonnen. Diese arbeiten als Gutachter, um Hergang und Umfang von gemeldeten Schadensfällen für die Versicherungen zu ermitteln („**Check Up-System**“ innerhalb des VANGEROW-Verbundes).

Im Jahr 2003 erfolgte der Einstieg in die Garantiereparaturen für elektrische **Haushaltsgeräte, insbesondere Waschmaschinen und Geschirrspüler („weiße Ware“)**. Hierbei sind der **Versandhandel und große Fachmärkte** sehr bedeutende Auftraggeber und haben sich somit vom Konkurrenten zum Vertragspartner gewandelt.

Weiterhin konnten in den vergangenen sechs Jahren viele der vormals auf Unterhaltungstechnik spezialisierten Firmen in den Reparatur- und Wartungsmärkten für vollautomatische Kaffeemaschinen und Monitore Fuß fassen. Darüber hinaus hat der sich VANGEROW-Verbund in den 15 Jahren seiner Existenz den Ruf erworben, sehr zuverlässig Großaufträge in kurzer Zeit mit Hilfe seiner vielen kleinen Partnerfirmen zu erledigen. Zu den Kunden zählen u.a. die Deutsche Telekom (Installationsarbeiten im Zusammenhang mit der Erweiterung des Breitbandnetzes) und große Regionalbanken (Installation einer Vielzahl von Monitoren in den Filialen mit anschließenden Wartungsvereinbarungen).

Offenbar gelang es dem VANGEROW-Verbund mit Erfolg, neue Märkte zu besetzen und die Verluste in schrumpfenden Märkten mehr als wett zu machen. Die Zahl der Verbundteilnehmer stieg von 50 im Jahr 2002 auf rund 300 in 2009. Davon waren etwa 70 Unternehmen in mehreren Geschäftsfeldern des Netzwerkes aktiv. Zudem arbeiten Firmen des Verbundes auch in anderen Reparatur- und Wartungsnetzwerken mit.

Wie der VANGEROW-Verbund, so versuchte auch die Unternehmergruppe des MOR-Systems durch effizientere Arbeit Kostensenkungen bei Reparaturen von Monitoren und Notebooks herbeizuführen, um dadurch auch den Nachfrage- bzw. Lieferstrom an Ersatzteilen und Produktinformationen neu zu beleben (Schaubild 3.26 unten). Die Steigerung der Leistungsfähigkeit des einzelnen Handwerksbetriebes soll überwiegend durch die Teilnahme an den auf persönlichen Beziehungen und elektronischen Verbindungen basierenden Diskussionsforen getragen werden. Im Unterschied zu den beiden zuvor beschriebenen Reparaturverbänden gehen die

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Firmen des MOR-Systems keine umfangreichen Verbindung mit den großbetrieblich organisierten Fachmärkten, dem Versandhandel oder den Herstellern von Endprodukten im Gerätemarkt ein. Vielmehr konzentrieren sich die einzelnen Unternehmen auf Reparatur und Wartung im Nachgarantiebereich oder den Handel und Service hochwertiger PC-Technik.

Zudem sind unter dem Dach des MOR-Systems kleine Subsysteme entstanden, die aus fünf bis zehn Unternehmen bestehen und sich auf die Besetzung neuer Marktnischen konzentrieren. Dazu zählen u.a. die Wartung von Kassensystemen und Automaten zur Rücknahme von Pfandflaschen in Supermärkten sowie die Ausdehnung eines Servicesystems für Industriemonitore und die Wartung von PC-Technik in Ärztehäusern bzw. kleinen Spezialkliniken (z.B. Dialysestationen).

Eine andere Firmengruppe im MOR-System verfolgt konsequent den Weg der Spezialisierung bei der Notebook-Reparatur. Dadurch sind nicht nur Reparaturen i.S. eines Modulaustausches sondern auch sehr individuelle Eingriffe möglich. Um die erforderlichen Ersatzteile und Schaltpläne zu erhalten, reisen Mitglieder dieser zehn Firmen umfassenden Gruppe regelmäßig direkt zu den entsprechenden Herstellern **von Vorprodukten im ostasiatischen Raum und kaufen das benötigte Material „ab Werk“** für alle Netzwerkpartner in Deutschland (vgl. Schaubild 3.28 unten). Somit dehnt sich also auch das Beziehungsgeflecht deutscher Reparaturhandwerker weltweit aus.

Trotz dieser Erfolge scheint es so zu sein, dass die Teilnahme am MOR-Verbund nur für jene Unternehmen zum Erfolg führt, die sich sehr stark auf die Besetzung von Marktnischen spezialisiert haben. Insgesamt ging die Zahl der Netzwerkmitglieder von rund 200 im Jahr 2002 auf 50 Unternehmen im Jahr 2009 zurück. Nach Ansicht der Interviewpartner hing dies einerseits mit der rückläufigen Attraktivität der Netzwerkangebote für die Mitglieder zusammen, insbesondere aber mit der Schließung von Firmen. Durch den drastischen Preisverfall im Marktsegment für Notebooks und die Ablösung klassischer PC-Monitore durch preiswerte Flachbildschirme vermögen es viele Handwerksbetriebe nicht mehr, sich mit Ihren Serviceangeboten durchzusetzen.

Perspektiven für das Reparaturhandwerk

Das Reparaturhandwerk – mit angeschlossenem Einzelhandel – für Haushaltgeräte, Unterhaltungs- und PC-Technik in seiner Gesamtheit hat seit etwa drei Jahrzehnten zunehmend Einbußen im Wettbewerb mit nichthandwerklichen Konkurrenten hinnehmen müssen. Hierfür gibt es eine Reihe von Gründen, u.a. die erhöhte Komplexität und Miniaturisierung der Geräte durch informationstechnische Neuerungen, sinkende Preise für Neugeräte und stark erweiterte Garantiezeiträume für beschä-

digte Geräte, kostengünstigere Angebote durch den großbetrieblich organisierten Einzelhandel bei Neukauf und Reparatur im Garantiezeitraum.

Im Bereich des Einzelhandels versuchen größere Handwerksunternehmen durch Einkaufs- und Marketingverbände economies of scale zu realisieren, um dem mit großen Verkaufsflächen agierenden Einzelhandel Paroli zu bieten. Um in den auf Handel fokussierten Handwerksverbänden mitzuwirken, muss ein Unternehmen über eine gewisse Mindestgröße hinsichtlich Umsatz, Beschäftigten und Betriebsfläche verfügen. Somit können viele Klein(st)unternehmen nicht an solchen Kooperationen partizipieren.

Im Reparaturbereich haben sich hingegen Handwerkerverbände von Klein(st)unternehmen gebildet, die stetig nach neuen Marktnischen hinsichtlich Geräte- und Kundengruppen suchen. Dabei rücken immer stärker Großkunden aus dem gewerblichen und öffentlichen Bereich ins Blickfeld. Für die Unternehmen ergeben sich enorme Herausforderungen, wenn sie beabsichtigen, langfristig unter dem Dach von Reparaturverbänden zu überleben. Die Organisation der sehr kleinen Betriebe muss ggf. auf die Kooperation mit mehreren Verbänden ausgerichtet sein, und damit auf sehr unterschiedliche Produkt- und Kundengruppen, räumliche Reichweiten und zeitliche Erfordernisse sowie Managementformen in den verschiedenen Netzwerken. Dabei stehen neben den fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten insbesondere die sozialen Kompetenzen der Unternehmensleitung wie der Mitarbeiter auf dem Prüfstand. Ein erfolgreiches Arbeiten im Verbund ist dann gegeben, wenn auch die betrieblichen Gegebenheiten in den Partnerunternehmen berücksichtigt werden. Alle Mitarbeiter müssen sich dem just-in-time-Prinzip bei der Erbringung einer Serviceleistung unterordnen, was durchaus mit lieb gewonnenen Gestaltungsweisen von Arbeitsabläufen kollidieren kann. Nicht zuletzt muss die Führung eines Handwerksunternehmens auch bereit sein, Leitungskompetenzen an Verbundmanager abzugeben oder sie zumindest mit diesen zu teilen.

Wenn wir die Angaben aus den hier genannten Handwerkerverbänden zusammenführen und die vorhandenen Doppelmitgliedschaften berücksichtigen, dürfte die Zahl der dauerhaft miteinander kooperierenden Handwerksunternehmen bei rund 2.000 liegen. Das wären etwa 20% der von uns geschätzten 10.000 Handwerksunternehmen im hier betrachteten Marktfeld.

Vor dem bis hier skizzierten Hintergrund lassen sich für das Reparaturhandwerk folgende Entwicklungsperspektiven für die kommenden 10 bis 20 Jahre entwerfen.

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Das positive Szenario: Überleben im Verbund

Die Massenmärkte mit Bezug zum Privathaushalt, d.h. das Niedrig- und Mittelpreissegment aller Gerätegruppen, werden hinsichtlich Handel und Wartung endgültig vom großbetrieblich organisierten Einzelhandel dominiert.

Im Handels- wie im Reparaturbereich werden deshalb kleine und mittlere Handwerksunternehmen faktisch nur noch im Verbund überleben. Der Unternehmensbestand wird sich gegenüber dem Jahr 2010 noch einmal halbieren. Die verbleibenden Firmen zeichnen sich dann durch große soziale und Managementkompetenzen als Basis für sehr flexibel gestaltete überbetriebliche Zusammenarbeit aus.

Dem Handwerk wird es im Bereich des Handels durchaus gelingen, mit speziellen **Geschäftskonzepten in innenstädtischen Lagen das Segment der kaufkräftigen „Best Ager“ umfassend anzusprechen. Zukünftig wird es dadurch den Umsatz ganz erheblich mit beratungsintensiven Produkten aus dem Hochpreissegment realisieren und in diesem Zusammenhang innovative Servicekonzepte vertreiben, die eine langfristige Bindung vieler Kunden an den Fachbetrieb sichern.**

Im Reparaturbereich wird der Großkundenmarkt für Reparaturarbeiten (gewerbliche Kunden und öffentliche Nachfrage i.w.S.) immer stärker in den Fokus rücken, da die Handwerkerverbände in der Lage sind, die vorhandenen Nachfragepotenziale zu identifizieren und umfassend zu bedienen. Die Voraussetzung dafür ist, dass sich Reparaturverbände des Handwerks mit Ihren Strukturen und IKT-basierten Unternehmenskonzepten zunehmend darauf ausrichten, sehr flexible, kompetente und räumlich weit verteilte Unternehmen schnell zu temporär agierenden Teams zusammenzuführen. Hinsichtlich des Privatkundenmarktes wird erwartet, dass die Reparaturverbände in der Lage sind, sehr schnell die Servicepotenziale für neu entstehende Produktgruppen zu identifizieren und im Verbund mit dem Einzelhandel **zügig Lösungen für einen umfassenden „after sale service“ zu entwickeln.**

Für Handwerksunternehmen werden sich im unternehmerischen Entwicklungsprozess immer wieder die zentralen Fragen stellen: (1) In welchem Handwerkerverbund ist das Unternehmen aufgrund seiner Ressourcen am besten platziert? (2) In welchem Verbund sollte ich mich zusätzlich engagieren? (3) In welchem Verbund wäre ich gern engagiert, müsste dazu aber die entsprechenden Ressourcen erst erwerben?

Das negative Szenario: Game Over

Die Massenmärkte mit Bezug zum Privathaushalt, d.h. das Niedrig- und Mittelpreissegment aller Gerätegruppen, werden hinsichtlich Handel und Wartung endgültig vom großbetrieblich organisierten Einzelhandel dominiert.

Es gelingt nur wenigen Handwerksunternehmen aufgrund eigener Unzulänglichkeiten hinsichtlich sozialer Kompetenzen und Managementfähigkeiten wettbewerbsfähige den bestehenden Handwerksverbände im Bereich des Handels und der Reparatur/Wartung beizutreten oder neue Netzwerke zu begründen. Da die **Unternehmen nicht als „Einzelkämpfer überlebensfähig sind, wird eine massive** Schrumpfung des Unternehmensbestandes in den kommenden zwei Jahrzehnten die Folge sein, auf ca. 20% des heutigen Bestandes. Die Schließung der Unternehmen erfolgt überwiegend durch den Eintritt des Inhabers in den Ruhestand und einen fehlenden Nachfolger.

Existierende Handelsverbände werden bei weitem nicht in der Lage sein, mit eigenen Fachgeschäftskonzeptionen die vorhandenen Potenziale bei kaufkräftigen und qualitätsbewussten Kundengruppen auszuschöpfen. Gleiches gilt für Reparaturverbände hinsichtlich der privaten Kundschaft als auch gewerblicher Kunden.

Nur wenige große Handwerksunternehmen werden mit eigenen Filialen in großen Ballungsräumen präsent sein und vielfältigste Service- und Reparaturarbeiten nach standardisierten verfahren anbieten. Sie sind jedoch nicht in der Lage sein, in hohem Maß auf die individuellen Kundenwünsche im gewerblichen und privaten Bereich eingehen zu können.

Ein drittes Szenario: Die Richtungsentscheidung wird vertagt

Ein drittes Entwicklungsszenario könnte derart aussehen, dass sich die aktuelle Situation des nebeneinander von großen Handelsketten mit ihren Werkstattssystemen, Händler- und Reparaturverbänden des Handwerks sowie vielen Einzelunternehmen des Handwerks bestehen bleibt. Dabei besteht das Gros der letztgenannten Gruppe aus Kleinunternehmen, die (i) in wirtschaftsräumlich gesehen peripheren **Lagen lokalisiert sind und (ii) Betriebsergebnisse erzielen, die lediglich „das nackte Überleben“ sichern. Nach etwa zwei Jahrzehnten stellt sich hingegen für das gesamte** Handwerksgewerbe erneut die Frage, ob dann ein Entwicklungspfad eingeschlagen wird, der eher den Vorstellungen des ersten oder des zweiten Szenarios nahe kommt.

Offene Forschungsfragen

Die Entwicklung des technischen Fortschritts, der in den letzten Jahren sich massiv zuungunsten des handwerklichen Reparaturmarktes ausgewirkt hat, ist nicht vorausschaubar. Im IT-Bereich sind in wachsendem Maße online-Reparaturen möglich, sofern das Problem im Bereich der Software liegt. Bei der Hardware stellt sich auch zukünftig die Frage, ob eine Reparatur einem Neukauf vorzuziehen ist. Die Antwort wird von zahlreichen, zuvor diskutierten Faktoren beeinflusst, die allesamt

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Mosaiksteine darstellen, den dem Reparaturmarkt schließlich gestalten (Schidlack, Böhm, Libor, Schmidt 2010).

Auf der Anbieterseite werden neben der Preisdifferenz nicht zuletzt die Organisation der Ersatzteilbeschaffung und die Logistik darüber entscheiden, ob Reparaturen als Alternative zum Neukauf wieder größere Bedeutung im Konsumentenverhalten erlangen werden. Hier haben sich in den letzten Jahren sehr unterschiedliche Unternehmenskonzepte herausgebildet, an denen die Industrie, der Handel und last not least das Handwerk beteiligt sind. Die Gestaltungsoptionen werden stark von der Marktmacht der beteiligten Akteure beeinflusst. Wie sich die künftigen Marktbeziehungen auf diesem Feld gestalten werden, hängt nicht nur von den Handlungen handwerklichen Akteure und ihrer nichthandwerklichen Konkurrenten ab, sondern in entscheidendem Maße von den Dispositionen der Hersteller über die Unterhaltung eigener Vertriebs- und Wartungssysteme. Die Hersteller agieren in diesem Punkt derzeit sehr unterschiedlich, ein klarer Trend pro Outsourcing oder Insourcing ist nicht abzusehen.

Fazit

Der Reparaturmarkt hat in den letzten Jahren eine bemerkenswerte Umstrukturierung vollzogen. Dieser Wandel wurde getrieben von den veränderten Konsumgewohnheiten und den immer schnelleren Produktwechseln aufgrund neuer technischer Entwicklungen. Die Produktlebenszyklen haben sich hierdurch beschleunigt, die faktische Lebensdauer der Produkte verringert. Die Lebensdauer wird nicht allein durch Defekte oder Mängel verkürzt, sondern vor allem durch den Wunsch der Verbraucher, stets auf dem neuesten Stand der Technik zu sein. Der Preisverfall im Marktsegment hochwertiger elektronischer Konsumartikel und die durch technischen Fortschritt rasche Alterung der Produkte sind zu Lasten des Reparaturmarktes gegangen.

Doch es wäre verfehlt zu glauben, der Reparaturmarkt für die Produkte sei dabei auszutrocknen. Neue Dienstleister mit einer ausgefeilten Logistik und enge Vernetzung bis in die Regionen hinein haben eine neue Dynamik in diesem Markt entfaltet. Das Handwerk ist hieran weiterhin in erheblichem Maße beteiligt, wenn es auch in vielen Sparten nicht mehr die führende Rolle spielt. Das Handwerk übernimmt zunehmend die Funktion des Service- und Reparaturdienstleisters im Auftrage von Herstellern und Handelsunternehmen. Dies ist nachteilig für solche Unternehmen, die ihre Marktposition auf diese Weise allein aufrechterhalten wollen. Es ist jedoch zu beobachten, dass die kleinen und mittleren Unternehmen dieser Branche sich zu Verbänden zusammenschließen und den führenden Unternehmen interessante Lösungen für deren After-Sales-Geschäft anbieten. Verbände sind auch in der Lage, ein gewissen Gegengewicht in die Waagschale zu werfen, wenn es um faire Ver-

tragsbindungen geht. Diese Entwicklung ist interessant, zumal die Vernetzungsprozesse der Anbieter in hohem Maße durch IT-Technik zumindest unterstützt, wenn nicht gar erst ermöglicht werden. Ob hier das alte Problem handwerklicher Kooperation in einem neuen Gewande auftaucht und zu einer Stabilisierung der Marktposition des Handwerks beiträgt, ist derzeit noch eine offene Frage.

Handwerksunternehmen als dezentraler Anbieter von Reparatur- und Serviceleistungen scheinen dann im Markt eine gute Chance zu haben, wenn sie über eine funktionierende Logistik (schnelle Ersatzteilbeschaffung, Bereitstellung von Ersatzgeräte für die Dauer der Reparatur etc.) verfügen und wenn sie die Kundennähe als Erfolgsfaktor verstehen und entsprechend nutzen. Für eine solche optimistische Sicht spricht, dass die elektronischen Haushaltsgeräte in der Anwendung immer komplizierter und damit erklärungsbedürftiger werden. Für eine Gesellschaft, in der auch das Durchschnittsalter der Konsumenten steigt, kann hier eine Nachfrage entstehen, die für handwerkliche Dienstleister attraktiv sind. Handwerk hat bei vielen Kunden einen Vertrauensvorschuss. In diesem Umfeld können, nicht zuletzt mit dem Argument der Umweltschonung, Reparaturen wieder eine tragfähige Bedeutung erlangen.

3.8 Synthese: Marktstrukturen, Wettbewerb, Marktdynamik im Vergleich

Die von Handwerksunternehmen frequentierten Märkte präsentieren sich in einer großen Vielfalt und Pluralität. Handwerksmärkte sind hierarchisch geschichtet, horizontal in unterschiedlichen Formen verzahnt und stehen vielfach in engen Symbiosen mit komplexeren Industriegüter- und Dienstleistungsmärkten. In anderen Fällen handelt es sich um klar abgegrenzte Märkte, in denen das Handwerk das Feld nahezu unangefochten beherrscht.

Für die sechs Marktfelder ergibt sich folgendes Bild:

- Das *Marktfeld* Bau/Ausbau ist nach Marktvolumen und Beschäftigung die wichtigste Domäne der deutschen Handwerkswirtschaft. Es herrscht generell eine hohe Wettbewerbsintensität vor, die sich vor allem in Rezessionsphasen des Bauzyklus kritisch zuspitzt. Das Bauhandwerk hat sich in allen Bausparten, in denen überwiegend kleinteilig produziert wird, hervorragend behauptet. Die Bauindustrie beherrscht (Tiefbau) u.a. solche Felder des Baugeschehens, in denen Großaufträge der öffentlichen und privaten Hand mit erheblichem Maschineneinsatz und hohem logistischem Aufwand realisiert werden. In den handwerklich dominierten Bereichen des Bauhauptgewerbes bzw. im Ausbau-gewerbe ist es nicht zu dem in der Vergangenheit von manchen Beobachtern befürchteten/erhofften Verdrängungsprozess des Handwerks durch die Industrie gekommen. Im Gegenteil hat sich in den zurückliegenden Jahren ein

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

Trend zu kleineren Betriebs- und Unternehmenseinheiten bemerkbar gemacht. Es ist zu erwarten, dass das Bauhandwerk sich in dem von ihm dominierten Marktsegmenten auch künftig erfolgreich behaupten wird. Die Wirkungen des demografischen Wandels auf die Baunachfrage sind vielschichtig und per Saldo allenfalls auf lange Sicht negativ. Stets ist mit dem Einfluss schwer prognostizierbarer makroökonomischer Faktoren auf die höchst konjunkturrempfindliche Bauwirtschaft zu rechnen.

- Das Marktfeld Mobilität - Verkauf, Wartung und Reparatur von Kraftfahrzeugen - erfreut sich seit Jahrzehnten trotz der von Beobachtern immer wieder vorhergesagten Sättigungseffekte der Nachfrage nach Kraftfahrzeugen einer beachtlichen Dynamik und Vitalität. Das Handwerk dominiert das Wartungsgeschäft unangefochten, ernsthafte Gefahren seitens herstellereigener Vertriebs- und Wartungsnetze drohen nicht. Das Marktfeld wird nach wie vor stark durch die Differenzierung zwischen Vertrags- und freien Werkstätten geprägt. Die von den Herstellern in Reaktion auf entsprechende Initiativen der EU eingeräumten größeren Freiräume für die Vertragswerkstätten haben wenig an den bestehenden Abhängigkeitsbeziehungen geändert, die allerdings im Vergleich zu den freien Werkstätten mit einem höheren Maß an Berechenbarkeit und Sicherheit des Marktgeschehens einhergehen. Große mehrbetriebliche handwerkliche Anbieter haben in den letzten Jahrzehnten an Boden gewonnen, zu marktbeherrschenden Stellungen hat dies allerdings nirgends geführt und solches ist auch für die Zukunft nicht abzusehen.
- Die im Marktfeld Technische Investitionsgüter aktiven Handwerksunternehmen betätigen sich als Zulieferer zumeist größerer industrieller Unternehmen. Das Handwerk besetzt dank seiner technisch versierten beruflichen Spezialisierung Marktnischen, die ihm kaum durch nationale Anbieter streitig gemacht werden. Handwerksunternehmen operieren in den Zweigen, in denen es ausgeprägte Zulieferhierarchien gibt (z.B. Automobilindustrie), überwiegend auf den hinteren Stufen der Zulieferketten. In Branchen, die keine ausgeprägten Zulieferhierarchien kennen, so im stark auf Spezialprodukte und Kleinserienproduktion eingestellten Maschinenbau, sind vielfach direkte Kontakte zu den Endproduktherstellern üblich. Die handwerklichen Zulieferer haben sich im viel diskutierten Strukturwandel der industriellen Zulieferwirtschaft insgesamt gut behauptet. Auch die Herausforderung durch die zunehmenden Auslandsbezüge der industriellen Hersteller, hat ihre Position nur stellenweise geschwächt. Die handwerklichen Unternehmen nehmen aktiv an einem dynamischen Innovationsgeschehen im Investitionsgütergewerbe teil. Die künftigen Marktentwick-

lungen werden sehr stark davon geprägt sein, ob es den deutschen Herstellern weiterhin gelingen wird, sich erfolgreich auf den globalen Investitionsgütermärkten zu behaupten.

- Im Marktfeld Ernährung behaupten sich die handwerklichen Anbieter insbesondere in den großen Zweigen Bäckerei/Konditorei mit Erfolg flächendeckend als zentrale Anbieter einschlägiger Produkte. In Fleischergerichte wurden die Marktpositionen des Handwerks allerdings zunehmend durch nichthandwerkliche Wettbewerber streitig gemacht. Dies betrifft insbesondere das Massenproduktsegment. Sehr innovativ haben handwerkliche Anbieter auf die in den städtischen Agglomerationen gegebenen Nachfrageverhältnisse reagiert. Vor allem im Bäckerhandwerk ist ein Filialisierungsprozess zu beobachten, dessen Grenzen noch längst nicht erreicht scheint. Stellenweise kam es auf dieser Grundlage zu einer fühlbaren Konzentrationstendenz des Marktgeschehens. Technologische Entwicklungen, vor allem die Verbreitung von Teiglingen und Backstationen, haben das Antlitz des Bäckerhandwerks in den zurückliegenden Jahrzehnten revolutioniert. Das Handwerk hat sich im Ganzen ebenso gut hierauf eingestellt wie auf die veränderten Konsum- und Essgewohnheiten einer durch kulturellen Wandel geprägten Gesellschaft.
- Das Marktfeld Gesundheit ist in hohem Maße wie keine anderes der untersuchten Marktfelder von staatlichen Setzungen, hier den Entscheidungen einer immer wieder neu auf Kurssuche befindlichen Gesundheitspolitik abhängig. Augenoptiker und Zahntechniker besetzen ein Marktsegment, welches ihnen von keinen anderen inländischen Konkurrenten streitig gemacht wird. Ausländische Konkurrenzprodukte sind zwar stellenweise in den deutschen Markt eingedrungen, ihre faktische Bedeutung ist aber geringer als die ihnen publizistisch gewidmete Aufmerksamkeit. Bemerkenswert sind die durch das Erstarken großer handwerklicher Anbieter hervorgerufenen Konzentrationstendenzen auf dem Augenoptikermarkt. Vom Erlangen unter wettbewerbspolitischen Aspekt kritischer Marktpositionen sind aber auch die größten Anbieter derzeit noch deutlich entfernt. Dank des Alterungsprozesses der Bevölkerung erscheinen die Marktperspektiven der Gesundheitshandwerke bei abnehmender Bevölkerung auch langfristig gesichert.
- Das Marktfeld Vertrieb und Reparatur hochwertiger Konsumgüter, unter dem wir die Informationstechniker fassen, steht für die wechselhaften historischen Schicksale eines industrieverbundenen Handwerks im Verlauf eines ungebrochenen dynamischen technischen Fortschritts. Ehemals sicher geglaubte hand-

Kapitel 3: Struktur und Entwicklung der Märkte

werkliche Domänen wie die Reparatur von Rundfunk- und Fernsehgeräten sind angesichts der technologischen Entwicklung obsolet geworden. Im eigentlichen Kernbereich der Informationstechniken ist das Handwerk nie wirklich heimisch geworden. Große Handelsketten, die ihrerseits immer wieder in die Mühlsteine des Wettbewerbs in einem vom Fortschritt der Hochtechnologie geprägten Wirtschaftsbereich geraten, dominieren den Handel mit elektronischen Konsumartikeln und Computern. Vor diesem Hintergrund überraschen sinkende Betriebs- und Umsatzzahlen nicht. In unserer Analyse konnten wir zeigen, dass sich stellenweise handwerkliche Unternehmen in Kooperation mit Herstellern und Händlern erfolgreich im Reparaturgeschäft behaupten. Eine Garantie für ihre weitere Zukunft in diesem stark bewegten Marktfeld bietet dies freilich nicht.

Bei der Untersuchung der Marktfelder sind wir somit auf sehr unterschiedliche Verhältnisse gestoßen. Insgesamt ergibt sich das Bild einer beachtlichen und **beständigen wirtschaftlichen Behauptung des Handwerks auf „seinen“ Märkten.**

RWI

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

4. Die Mikroperspektive: Betriebliche Strategien unter den Bedingungen des Strukturwandels der Märkte

4.1 Unternehmenspopulation im Wettbewerbsprozess

Märkte sind durch die Vielzahl der fortwährend getroffenen Entscheidungen der Marktteilnehmer ständig in Bewegung. Grundsätzlich hat es den Anschein, dass Märkte offenbar immer dynamischer werden. Auf der Nachfrageseite sind es beispielsweise sich wandelnde Präferenzen, wachsende Ansprüche oder veränderte Einkommensverhältnisse, die auf die Kaufentscheidung einwirken. Bei aller Aufmerksamkeit, den dieser Wandel mitunter erzeugt, sollte allerdings nicht übersehen werden, dass es auch Märkte gibt, die weniger stark dem Ansturm der Erneuerung ausgesetzt sind und sich langfristig behaupten.

Dynamik und relative Dauerhaftigkeit auf der Nachfrageseite spiegelt sich auf der Angebotsseite wider. Auch hier sind die Reaktionen unterschiedlich. Während die einen Unternehmen dauerhaft einen Kundenstamm pflegen und hierüber ihr Auskommen erzielen (gefestigte Märkte), sind andere Marktbereiche u.a. geprägt von einer wachsenden Zahl an Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen. Dies geht nicht selten mit neuen Organisationsformen und Unternehmenstypen einher.

Das Kaufverhalten der Investoren bzw. der Konsumenten ist überwiegend unstet. Das bedeutet, dass die Wechselhaftigkeit des Marktgeschehens die Unternehmen dazu zwingt, ihre Position im Wettbewerb immer wieder aufs Neue zu bestimmen und zu bewerten. Für jedes Unternehmen gilt hierbei, zu allererst das Überleben zu sichern. Dabei ist es die Regel, dass sich die Phasen des Wachstums und guter Erträge mit solchen der Schrumpfung abwechseln können. Die Beherrschung der Diskontinuität der Einnahme- und Ausgabenströme in einem Unternehmen ist hierbei eine entscheidende Herausforderung. Die Bestandsfestigkeit eines Unternehmens erweist sich dadurch, wie es diese Wechsellagen mittel- und langfristig überstehen oder aber auch nutzen kann.

Es versteht sich von selbst, dass nicht alle Unternehmen in diesem Prozess der Bewertung und Anpassung erfolgreich sind. Unternehmen scheiden aus dem Markt aus, andere werden neu gegründet. Die angesprochene Bewegung in den Märkten drückt sich in einer mehr oder minder stark ausgeprägten Intensität der Fluktuation im Unternehmensbestand aus (Pohl 1991). Dieser „natürliche“ Austausch wird nur dort behindert, wo der Wettbewerb eingeschränkt ist bzw. Konzentrationsprozesse dazu führen, dass der Wettbewerb seine Auslesefunktion nicht wahrnehmen kann.

Die Fluktuation hat zwei Seiten: die aus dem Markt scheidenden Unternehmen und die auf den Markt eintretenden Unternehmen. Für die einen ist ein Plan oder

eine Vision nicht aufgegangen. Die Gründe hierfür können vielfältig sein: z.B. finanzielle Fehlkalkulation, unzureichende Managementkenntnisse, unerwartete persönliche wie wirtschaftliche Ereignisse und vieles mehr können das Aus für ein Unternehmen bedeuten. Die Schließung eines Unternehmens ist meistens nicht auf einen bestimmten Grund zurückzuführen. Meistens handelt es sich um das Zusammenspiel einer Vielzahl von Faktoren. Selbstverständlich sind es nicht nur Insolvenzen, die Unternehmen aus dem Markt verdrängen. Die weit größere Zahl an Unternehmen verabschiedet sich unspektakulär und beendet die Geschäftstätigkeit, weil die Kraft zum Weitermachen fehlt, der Inhaber die Altersgrenze erreicht oder die Hoffnung auf Erfüllung bestimmter Ziele schwindet.

Auf der anderen Seite ist die Marktwirtschaft dadurch gekennzeichnet, dass sich immer wieder Menschen dazu entscheiden, in den Markt einzutreten und ihre Idee der Selbständigkeit zu verwirklichen. Dies belebt den Wettbewerb und ist ein wesentlicher Beitrag zur Dynamisierung der Anpassungsprozesse im Marktgeschehen. Die Forschung hat sich intensiv mit der Frage nach dem Typus Mensch befasst, der sich selbständig macht. Welche Personen oder Personengruppen sind es, aus denen sich Existenzgründer rekrutieren? Eine eindeutige Antwort hierauf gibt es nicht. Es gibt sehr unterschiedliche Motive und Anlässe, die bei Gründern den Schritt in die Selbständigkeit anstoßen.

Für viele Berufe des Handwerks (Anlage A HwO) gilt, dass der Schritt in die Selbständigkeit an den Nachweis von Qualifikation geknüpft ist. Da neben fachlichen Kenntnissen in den Meisterkursen auch betriebswirtschaftliches Wissen vermittelt wird, gehen diese Personen zumindest gegenüber solchen ohne einschlägige Ausbildung mit einem Wissensvorsprung in die Selbständigkeit. Nachweislich haben Handwerksunternehmen der zulassungspflichtigen Handwerke der Anlage A der HwO eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit als Unternehmensgründungen der zulassungsfreien Handwerke der Anlagen B1 und B2. Dies belegt der Vergleich der Fluktuationsquoten (z.B. gemessen an der Relation ausscheidender zu hinzukommenden Unternehmen in einem Zeitraum von 5 Jahren) in den beiden Handwerksgruppen. Die Bestandsfestigkeit der Unternehmen in zulassungspflichtigen Handwerken kann auf die Meisterausbildung zurückgeführt werden. Allerdings dürfte dieses nicht alleiniger Grund sein. Die größere Stabilität hängt auch damit zusammen, dass die jeweiligen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Selbständigkeit in den Marktfeldern dieser Berufe unterschiedlich sind (z.B. höhere Anfangsinvestitionen, höhere und breitere qualifikatorische Anforderungen). Handwerksunternehmen in den Berufen der Anlagen B1 und B2 sind durchweg kleiner, starten in der Regel mit geringerem Kapital und betätigen sich auf schmalere Marktfeldern (Gergs 2001: 297f., Müller 2006).

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

Zwischen den beiden Polen Schließung und Neugründung eines Unternehmens im Handwerk besteht eine Bandbreite ganz unterschiedlicher, aber relativ bestandsfester Existenzen. Ein gängiges Bild von Märkten ist, dass sich Marktturbulenzen vornehmlich an den Rändern abspielen, im Zentrum jedoch relative Ruhe herrsche. Dabei verkennt dieses Bild, dass immer wieder auch Unternehmen aus der gefestigten Position eines Marktzentrums an den Rand wandern können. Auch umgekehrt drängen neue Unternehmen in den Nukleus des Marktes vor und verschieben die etablierten Positionen im Zentrum. Dieser Vorgang wird analog zur Lebenszyklustheorie für Produkte auch auf die Biografien von Unternehmen übertragen (Carroll, Hannan 2000).

Die auf den handwerksnahen Märkten tätigen Unternehmen unterliegen selbstverständlich wie alle Marktbereiche der Volkswirtschaft ebenfalls einer ständigen Bewegung. Die Strukturen, die sich auf Handwerksmärkten herausbilden, sind nicht statisch, sondern zeigen im Grunde Momentaufnahmen. In den Blick geraten hierbei vor allem Merkmale, die sich dadurch auszeichnen, dass sie für eine Phase der Marktentwicklung sichtbar sind und eine kritische Masse von Unternehmen kennzeichnen. Auf diese Strukturen wirken die Wettbewerbskräfte in Gestalt von dynamischen Anbietern, die Marktgepflogenheiten ignorieren, neue Konzepte und Ideen hervorbringen und die im Markt eingerichteten Unternehmen herausfordern. Aber auch marktexterne Faktoren, wie Megatrends, nehmen Einfluss auf diese Strukturen. Sie wahrzunehmen, zu erkennen und hierauf zu reagieren ist ein nicht weniger bedeutsamer Faktor für das Überleben von Unternehmen im Markt als die Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Wettbewerber.

4.2 Unternehmensstrategien

Im Grundsatz haben Unternehmen des Handwerks, wie alle anderen Unternehmen, sich den jeweiligen Herausforderungen ihres Marktes zu stellen und – angepasst an die eigenen Möglichkeiten – eine der Nachfrage entsprechende Leistung zu erbringen. Das Entscheidende für den Erfolg ist, die Signale im jeweiligen Marktfeld zu identifizieren, ihre Bedeutung richtig zu gewichten und entsprechend sich in seiner unternehmerischen Orientierung hierauf einzurichten. Das klingt zunächst sehr lapidar, erfordert jedoch eine entsprechende Sensibilität und den Blick für Marktprozesse. Größere Unternehmen widmen diesem Aspekt ihres Handelns größte Aufmerksamkeit und beschäftigen hierfür eigene Abteilungen oder beauftragen externe Berater mit der Analyse ihrer Unternehmensumwelt. KMU haben hier naturgemäß eingeschränkte Möglichkeiten. Je kleiner das Unternehmen, desto mehr beschränkt sich der freie Blick auf das Marktumfeld auf die Fähigkeit und Möglichkeit des Unternehmers selbst, der bereit und in der Lage dazu sein muss,

sich hin und wieder von seinen täglichen Aufgaben zu lösen, um Herausforderungen und Perspektiven zu durchdenken (Eggers 2005, Martin 2006: 5ff.).

Es genügt jedoch nicht die Wahrnehmung und Analyse des betrieblichen Umfeldes. Diese Erkenntnisse sind mit den eigenen betrieblichen Möglichkeiten (z.B. vorhandenes Wissen, Zugang zu Kapital, Verfügbarkeit von Räumlichkeiten, Material und Werkzeug sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etc.) abzugleichen und Handlungsoptionen abzuleiten. Die Bandbreite möglicher Strategien im Handwerk bewegt sich je nach Marktfeld in bestimmten Grenzen. Hierbei sind auch Grenzen zu berücksichtigen, die durch den Gesetzgeber definiert sind (u.a. Arbeitsstättenverordnung etc.). Eine davon ist im Handwerk zweifellos die Vorschrift, dass in zulassungspflichtigen Handwerken sich nur selbständig machen kann, wer eine Meisterprüfung oder einen vergleichbaren Qualifikationsnachweis vorlegen kann.

Der ungleiche wirtschaftliche Erfolg der Handwerksunternehmen ist, vom Einfluss des wirtschaftlichen Umfelds einmal abgesehen, Ergebnis unterschiedlicher Strategien der Unternehmen. Eine betriebliche Strategie beinhaltet eine Grundvorstellung von der Rolle des Unternehmens im jeweiligen Marktfeld. Sie beschreibt das unternehmerische Selbstverständnis und vermittelt zudem die grundlegende Orientierung bei betrieblichen Entscheidungen. Nun sind Strategien im Handwerk in den meisten Fällen nicht Ausdruck bewusster, in schriftlichen Dokumenten festgehaltener Strategieseetzungen der UnternehmerInnen, sondern sind Inbegriff aller faktischen Dispositionen der Entscheidungsträger im Unternehmen in wesentlichen Belangen des betrieblichen Geschehens. Diese sind in der Regel relativ stabiler Natur und bilden ein mehr oder weniger kohärentes Ensemble unternehmerischer Entscheidungen, welche die Geschicke des Unternehmens über längere Zeiträume hinweg bestimmen. In diesem Sinne verfolgen alle Handwerksunternehmen, unabhängig davon, ob sich die Verantwortlichen dessen bewusst sind, über eine wenn nicht explizite, so doch implizite Strategie.

In der Wissenschaft gibt eine Vielzahl von Bemühungen, Strategien zu systematisieren, sie in einen modellhaften Kontext der Organisation und des Verhaltens des Unternehmens zu stellen (Mintzberg et al. 1998, Hinterhuber 1989). Nur bedingt gelingt es, die Vielfalt der betrieblichen Realitäten in solchen Modellen abzubilden. Hilfreich hierbei kann sein, von allgemeinen Orientierungen, die meist rudimentäre Visionen sind, auszugehen und sich dann vorzuarbeiten bis zu recht konkreten Vorstellungen in den einzelnen Funktionsbereichen (Produktion, Marketing, Finanzierung etc.) eines Unternehmens. Strategien sind grundlegende Ausrichtungsentscheidungen, Ziele jedoch sehr konkrete Einzelmaßnahmen (z.B. Erhöhung der Kundenfrequenz in einem Friseursalon um den Faktor x), die zwar Teil einer Strategie sein können, hier im Kontext dieser Arbeit aber nicht berücksichtigt werden. Es

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

geht, gemäß der Aufgabenstellung der Gesamtstudie, bei Unternehmensstrategien im Handwerk um Marktverhalten, Marktorientierungen und Marktausrichtungen.

4.3 Welche Faktoren bestimmen Unternehmensstrategien im Handwerk?

Die Art der Wahrnehmung der betrieblichen Umwelt ist entscheidend für die strategische Orientierung eines Unternehmens. Mit der Frage des Zustandekommens von strategischen Orientierungen in Unternehmen hat sich eine Vielzahl von Forschern befasst (Mintzberg 1973, Hart 1992). Die Vielgestaltigkeit der hiermit verbundenen Einflussfaktoren und Entscheidungen erschwert es, die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge empirisch zu beschreiben. Eine Möglichkeit dieses Forschungsfeld zu erhellen ist es, den Weg von selbständigen Handwerkern in die Selbständigkeit zurückzuverfolgen und sie zu befragen, wer oder was ihren Gang in die Selbständigkeit beeinflusst hat und wie sich diese Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung der Betriebsführung auswirkt bzw. ausgewirkt hat. Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, dass bei Rückwärtsbetrachtungen leicht idealisierte und stromlinienförmige **„Stories“ entstehen, die Rückschläge oder Zufallsfaktoren ausschalten (Kahnmann 2011: 247ff.)**.

Im Handwerk hat der berufliche Werdegang der Unternehmer einen entscheidenden Einfluss auf die Ausgestaltung der Geschäftsidee und die strategische Orientierung. Dies ist durchgängig unseren Gesprächen mit Handwerksunternehmern zu entnehmen. Die Ausbildung zum Handwerker erfolgt traditionell anhand von Berufsbildern, die sich aus Beschreibungen von Tätigkeiten und Fachkenntnissen zusammensetzen, die für die Ausübung des Berufs bedeutsam sind. Damit unterscheidet sich die Handwerksausbildung zwar nicht von anderen Berufsausbildungen, jedoch hat es im Handwerk Konsequenzen für die Marktabgrenzungen. Hinzu kommt, dass mit dem dualen System der betriebliche Teil der Ausbildung großen Einfluss auf die berufliche Sozialisation nimmt.

In einigen Märkten des Handwerks ist, wie in Kapitel 3 beschrieben, zu beobachten, dass die Tätigkeitfelder unterschiedlicher Berufe sich annähern. Dies ist insbesondere im Bereich Bau und Ausbau zu beobachten, aber auch im Ernährungsgewerbe beispielsweise bei Bäckern und Konditoren. Es kommt also zunehmend zu einer Überlappung ehemals deutlicher voneinander geschiedener Berufsfelder. Die Abgrenzungen der Handwerkszweige verschwimmen somit, werden weniger präzise bestimmbar.

Die Eintragung eines Unternehmens in die Handwerksrolle und die Zuordnung zu einem bestimmten Handwerk erfolgt anhand der hierfür geltenden Rechtsgrundlage. Damit ist allerdings nicht verbürgt, dass diese Unternehmen die ursprünglich als Schwerpunkte angegebenen Tätigkeiten beibehalten. Es kann durchaus sein, dass

sich die Schwerpunkte eines Unternehmens in Laufe der Zeit deutlich verschieben. Als Beispiel sei hier das, nach einer Liste des Handwerksmagazins, fünftgrößte Handwerksunternehmen, die Dussmann Gruppe, angeführt (Handwerk-Magazin 2011). Das Unternehmen startete 1963 als Heimpflegedienst und wurde nach der Gründung als Unternehmen des Gebäudereinigerhandwerks in der Handwerksrolle registriert. In der ersten Phase wurde tatsächlich mit der Reinigung von Bürogebäuden und Privathaushalten der Großteil des Umsatzes erzielt. Nach und nach kamen weitere Geschäftsfelder hinzu, so z.B. Hausverwaltungen, Versicherungsmakler, Catering, Sicherheits- und Empfangsdienste und schließlich Facility Management u.a. mit Hausmeisterservice, Energiemanagement etc. Das Unternehmen hat inzwischen 56.500 Mitarbeiter in 21 Ländern (Stand 2011), verwaltet Seniorenheime und betreibt ein Kaufhaus in Berlin. Es ist nach wie vor unter der Rubrik Gebäudereinigung in den Handwerksrollen verzeichnet. Einen ähnlichen Werdegang hat das Unternehmen Piepenbrock aufzuweisen, das 1913 in Osnabrück gegründet wurde. Dieses Unternehmen bekennt sich zum Gebäudereinigerhandwerk, obwohl das Leistungsspektrum sich Richtung Facility Management sowie Maschinen- und Anlagenreinigung verschoben hat.

Auf ähnliche Unternehmensbiografien sind wir im Bau- und Ausbaugewerbe gestoßen. Eine empirische Aufarbeitung dieses Teils der Unternehmensentwicklung von Handwerksbetrieben kann im Rahmen dieser Studie nicht erfolgen. Es gibt Evidenz dafür, dass diese Verschiebungen der Schwerpunkte keine Ausnahmen sind. Sie sind freilich auch Ausdruck einer veränderten Strategiewahl der Unternehmen.

Der Zugang zu bestimmten Marktsegmenten des Handwerks kann zudem aus ganz unterschiedlichen beruflichen Werdegängen erfolgen (Badsanierungen werden beispielsweise von Sanitär-Heizungs-Klima-Handwerkern (SHK), Fliesenlegern, Gas- und Wasserinstallateuren angeboten). Hinzu kommt, dass auch zunehmend Absolventen nicht-handwerklicher Ausbildung in das Handwerk drängen. Die Zahl der im Handwerk tätigen, selbständigen Ingenieure hat im Marktfeld Bau- und Ausbau sowie im Bereich des technischen Investitionsgüterhandwerks in den letzten Jahren deutlich zugenommen (sogenannte Quereinsteiger).

Nicht selten finden sich Unternehmen in dieser Kategorie, deren Inhaber bzw. Geschäftsführer ihre beruflichen Wurzeln nicht (unbedingt) im Handwerk haben. Es handelt sich teilweise um Quereinsteiger, die Handwerk als eine interessante Absatzschiene ansehen. Sie rekurrieren sehr stark auf das handwerkliche Image und betonen die Handwerkseigenschaft, obwohl sie von der Produktionsweise, der Beschaffungs- und Absatzstrategie, der Betriebsformen und eben der strategischen Orientierung nicht dem üblichen Bild des Handwerks entsprechen. Vielfach wird in

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

diesem Zusammenhang auch vom „Kulissenhandwerk“ gesprochen, womit gemeint ist, dass gegenüber dem Kunden das Unternehmen als traditionsverpflichtetes Handwerk auftritt, hinter den Kulissen aber eher industriell arbeitet.

In unseren Gesprächen mit Handwerksunternehmern wurden wir darauf aufmerksam gemacht, dass der Eindruck bestehe, dass manche Industrieunternehmen sich aus strategischen Gründen in das Handwerk einschleichen würden. Als Beispiele wird genannt, dass die Auslagerungen von Betriebsteilen in das Handwerk nicht selten aus dem Motiv heraus erfolgen, die Beschäftigten nach den im Handwerk niedrigeren Tarifen zu entlohnen, als sie dies nach industriellen Tarifverträgen müssten. Diese Tendenz sei vor allem im Metall- und Elektrohandwerk zu beobachten. Diese Aussagen finden ihre indirekte Bestätigung darin, dass in diesen Handwerksgruppen die Zahl der sowohl in die Handwerksrolle als auch in das Handelsregister eingetragenen Unternehmen besonders hoch ist. Ein empirischer Nachweis dieses Vorganges ist allerdings kaum möglich. Jedoch hat der Zufluss von Selbständigen im Handwerk, die keine handwerkstypische Ausbildung durchlaufen haben, Folgen für die betriebliche Orientierung. Diese Selbständigen bringen andere Ideen mit und ignorieren eher standesgeprägte und durch berufliche Sozialisation weitergetragene Berufsregeln des „Do“ oder „Don't“.

Doch auch die Inhalte der Meisterausbildung unterliegen einem Wandel. Neue Methoden der Unternehmensführung finden Eingang in den Unterricht, Unternehmensbesuche und Praktika sind Teil der Ausbildung. Allerdings ist davon auszugehen, dass die Veränderungen im Markt schneller vorstattengehen, als sie in die Lehrpläne der Meisterausbildung eingehen können (Gespräch C-24).

Die im Handwerk vorzufindenden Unternehmensstrategien werden auch dadurch verändert, dass die Leistungserstellung im Handwerk in zunehmendem Maße durch Querschnittstechnologien geprägt wird. Hierdurch kommen ebenfalls Fachkräfte aus anderen beruflichen Kontexten in das Handwerk hinein und verändern den Marktauftritt der Handwerksunternehmen.

Innerhalb der Marktfelder für die sich Handwerker, vermittelt über die Ausbildung **und berufliche Sozialisation, als „zuständig“ betrachten**, können sie ihre Rolle auf sehr unterschiedliche Art und Weise ausfüllen. Vorleistungen und eigene Ressourcen werden in einem oder mehreren Verarbeitungsschritten zusammengefügt, um ein nach Kundenauftrag gewünschtes Produkt oder eine Dienstleistung hervorzu**bringen. Diese Prozesse charakterisieren die alltäglichen „normalen“ Abläufe** in einem Unternehmen bzw. einem Marktfeld. Die Leistungen werden mit den verfügbaren Kompetenzen in einem Betrieb erbracht. Hier besteht ein Grundkanon an Fertigkeiten und Wissen, das das Kernprofil eines Handwerksunternehmens ausmacht. Ein Abheben von anderen Wettbewerbern erfordert jedoch Zusätzliches. Dies

drückt sich dann in Entscheidungen und Verhaltensweisen aus, die das Bild der praktizierten Strategie ergeben.

Es ist zwischen der Strategiewahl zu Beginn der Aufnahme einer Geschäftstätigkeit oder aber die Veränderung bzw. der Wechsel der Strategie in einem bestehenden Unternehmen zu unterscheiden. Ein charakteristisches Verhaltensmuster beim **Geschäftsstart kann sein, dass sogenannte „Regallösungen“ gewählt werden (Nutt 1984)**. Gemeint sind damit die Übernahme vorgegebener, vorgefertigter Lösungen bzw. Geschäftskonzepte. In der Tat sind im Handwerk zahlreiche Unternehmen zu finden, die sich in ihrem Leistungsangebot nur wenig unterscheiden. Getreu dem im **Handwerk vertrauten Motto „Schuster bleibe bei Deinen Leisten“ orientieren sich** diese Handwerker daran, was ihnen vertraut ist.

Derartige „Regallösungen“ sind nicht unbedingt kritisch zu werten. In einem bestimmten Umfeld mag ein solcher Marktauftritt völlig ausreichend und auch ökonomisch sinnvoll sein. Die Vorstellung, dass Unternehmen ständig ihre Marktposition überdenken und sich neue Ideen einfallen lassen müssten, um erfolgreich zu sein, entspricht nicht in jedem Fall dem, was in den Märkten tatsächlich notwendig ist.

Dies gilt für grundlegende Neustarts einer Geschäftstätigkeit ebenso wie für die Übernahme eines bestehenden Unternehmens. Im Fall der Betriebsübernahme kann die betriebliche Ausrichtung weitgehend vorgegeben sein. Variationen sind zumindest in der Anfangsphase denkbar, bewegen sich aber meistens auf einem relativ schmalen Korridor. Dies schließt freilich nicht aus, dass der oder die Inhaber mit zunehmender Sicherheit ihres Marktauftritts die Ausgangsstrategie weiterentwickeln oder gar grundsätzlich ändern.

Zu den Betriebsübernahmen zählen auch Fälle, in denen Kinder des Inhabers die Leitung des Unternehmens übertragen bekommen sollen. In diesen Konstellationen kommt es nicht selten zu den häufig beschriebenen Konflikten zwischen Altinhaber und Kindern. Dieser Konflikt entzündet sich oft über die Frage der strategischen (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens. Konflikte über Strategien können auch dort entstehen, wo mehrere Familienangehörige oder Eigentümer ein Mitspracherecht haben und auf die strategische Ausrichtung Einfluss nehmen wollen (Halter 2009).

Im weiteren Verlauf einer Unternehmensbiografie treten gewöhnlich zusätzliche Anlässe zur Veränderung in der strategischen Ausrichtung auf. Die Festlegung der Grundzüge der Unternehmensstrategie erfolgt bei der Mehrheit der Handwerksbetriebe in den Anfängen der Geschäftsaufnahme. Ob und wann eine Änderung oder ein Wechsel der Strategie erfolgt, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Einige ausgewählte davon haben wir in Tabelle 4.1 beschrieben. Es handelt sich um eine

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

Zusammenschau aus den Gesprächen, die wir mit Handwerksunternehmern geführt haben. Hierzu sind nachstehend einige ausgewählte Beispiele genannt.

Tabelle 4.1

Anlässe zu Strategiewechsel

Anlass (Auswahl)	Mögliche Ursache	Strategieänderung (Beispiele)
Personenbezogene Gründe	Wechsel in der Unternehmensleitung; andere Präferenzen der neuen Führung; Generationswechsel	Strategiewechsel (Neuausrichtung des Gesamtbetriebes, Veränderung in bestimmten Funktionsbereichen etc.).
	Abwanderung von Fachkräften oder Probleme der Fachkräfte-rekrutierung zwingen zur Umstellung des Leistungsangebots	Sortimentsstrategie/Angebot wird eingeschränkt, neue Leistungen ersetzen die nicht mehr verfügbaren; es werden andere Leistungen ersatzweise ins Sortiment/Angebot genommen.
Organisatorische Gründe	Unternehmen schließt sich einer Kette, einem Franchise-System an oder wird Vertragshändler/Servicewerkstatt für ein Industrieunternehmen	Änderung des Sortiments und des Leistungsprofils zieht Umstrukturierung der Betriebsabläufe nach sich.
	Unternehmen strebt eine Ausdehnung der Aktivitäten an	Kauf zusätzlicher Betriebsstätten, Einrichtung von Niederlassungen, Filialen.
	Unternehmen kann oder möchte seine Marktposition nicht aufrecht erhalten	Desinvestment, Schließung von Abteilungen oder Aufgabe von Tätigkeiten, Reduzierung des Leistungsangebots.
Wettbewerbliche Gründe	Marktanteilsverluste gegenüber einem Wettbewerber	Intensivierung des Service Steigerung der Qualität Marketingmaßnahmen zur Absetzung vom Wettbewerber usw.
	Unternehmensidee erweist sich als erfolgreich; Wettbewerber scheiden aus dem Markt	Nutzung der Marktchance durch Expansion, Auffüllen von Lücken, die ausscheidende Unternehmen auf dem Markt hinterlassen.
Nachfragebezogene Gründe	Veränderungen in der Kundenstruktur (z.B. soziale Zusammensetzung der Kundschaft an Standort; Zugang oder Wegfall eines wichtigen Kunden)	Neustrukturierung des Sortiments/Angebots Investition/Desinvestition in Anlagen und Kapazitäten.
Technikbezogene Gründe	Technische Neuerungen führen dazu, dass das eigene Produkt möglicherweise substituiert wird	Wechsel der Produktlinie, Investition in Modernisierung des eignen Produkts.

Im Folgenden soll anhand der Typologie von Meffert (2011: 235ff.) eine Systematisierung der Strategien vorgenommen werden und hierzu die Relevanz für das Handwerk beschrieben werden.

Marktfeldstrategien (Marktdurchdringung, Marktentwicklung) werden von einer eher kleinen Zahl von Handwerksunternehmern systematisch entwickelt. Häufiger sind Wettbewerbsvorteilsstrategien anzutreffen, in Form von Qualitätsverbesserungen, Innovationen, Marketinginitiativen. Nicht unüblich, aber nicht sehr häufig werden Nischenstrategien gewählt. Hier besteht terminologisch das Problem, eine Nische adäquat zu definieren. Im Handwerk kann die Begrenzung auf eine Region eine Nischenstrategie sein. Doch das wäre für das Handwerk keine passende Bezeichnung. Ein Sortimentsangebot, das einen spezifischen Kundenkreis anspricht, kann ebenfalls als Nischenstrategie bezeichnet werden. Auch dies ist anzutreffen, aber keine häufige Erscheinung. Richtet man hingegen den **Blick auf die „kleinen Gewerke“, also Handwerke mit sehr geringen Anteilen am Unternehmensbestand**, dann kann man hier bei einem überwiegenden Teil der Betriebe von Nischenstrategien ausgehen (Mewes 2001, RWI 2004a: 262 f.). Nicht unwichtig ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass nicht nur kleine und mittlere Unternehmen Nischenstrategien bevorzugen, vielmehr bedienen sich auch Großunternehmen dieser Ausrichtung und gelangen auf diese Weise zur Marktführerschaft.

Das Handwerk übernimmt nur in einigen, meist recht speziellen Marktsegmenten eine Pionierrolle in der technischen Innovation. Anzutreffen ist dies vornehmlich in den Investitionsgüterhandwerken (z.B. Zulieferer) und den Medizintechnischen Handwerken (z.B. Chirurgiemechaniker). Marktdurchdringende Innovationsstrategien im engeren Sinne sind im Handwerk die Ausnahme. Handwerk gilt eher als **„follower“, also als ein Wirtschaftsbereich, der neue Innovationen aufnimmt, die** aber häufig in der Industrie teilweise in Zusammenarbeit mit dem Handwerk entwickelt wurden (vgl. hierzu Kapitel 3). Im Innovationsprozess spielen Handwerksunternehmen zudem bei der Markteinführung und Distribution von technischen Neuerungen eine wichtige Rolle. Man denke hier nur die zahlreichen Verfahren und Techniken zur Steigerung der Energieeffizienz bei Gebäuden, die ganz überwiegend durch Handwerksbetriebe verkauft und installiert werden.

Marktbearbeitungsstrategien sind im Handwerk im Wesentlichen verhaltensbezogene Strategien. Sie sind auf die, für den Unternehmenserfolg jeweils besonders bedeutsamen Abnehmer ausgerichtet und drücken sich beispielsweise in eine Variation der Konditionenpolitik aus (Rabattgewährung, bestimmte Kunden werden bei der Auftragsbearbeitung vorgezogen, besondere Absicherung der Qualität der Leistung etc.). Als Marktbearbeitungsstrategie sind auch jene Maßnahmen zu bezeichnen, mit den Handwerksunternehmen ihren Anteil am Markt abzusichern bzw. wenn möglich zu erweitern versuchen. Dies gilt z.B. für Kooperationen, mit denen der Wettbewerb mit größeren Wettbewerbern gesucht wird (z.B. im Bauproduktmarkt). Kooperationen können aber auch ein strategisches Ausweichen sein, näm-

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

lich dann, wenn nicht die Option gewählt wird, selbst zusätzliche Kapazitäten zu schaffen, sondern diese durch Zusammenarbeit mit anderen sicherzustellen.

Zu den Strategien der Marktbearbeitung zählt auch, ob ein Handwerksunternehmen Absatzmittler einschaltet (z.B. für den Vertrieb eigener Produkte im technischen Investitionsgüterhandwerk) oder aber selbst die Rolle eines industriellen Absatzmittlers übernimmt (Vertragswerkstatt, Serviceorganisation für Industrieprodukte usw.).

4.4 Strategietypen

Handwerkliche Strategien variieren über ein denkbar weites Spektrum betrieblicher Handlungsalternativen. Sie schließen Entscheidungen über die Wachstumsperspektive des Unternehmens, die Spezialisierung auf die Erstellung bestimmter Produkte und Dienstleistungen, die Konzentration auf Marktnischen und Segmente des Kundenpotenzials, über betriebliche Organisation, Finanzierung, Personalrekrutierung, Ausbildung und technische Ausstattung ein.

Empirische Informationen, darunter unsere Unternehmensbefragung, lassen Rückschlüsse auf die Strategien der im Handwerk aktiven Unternehmen zu. Wir haben den Unternehmen unterschiedliche Aussagen zu strategischen Leitvorstellungen vorgelegt. Ergänzt wird die Auswertung der Befragung durch Erkenntnisse aus Gesprächen, die wir mit Handwerksunternehmern geführt haben.

Tabelle 4.2
Strategische Leitvorstellungen der Handwerksunternehmer

Leitvorstellung	Absolute Häufigkeit der Nennungen	Relative Häufigkeit
Jede Chance zur Vergrößerung des Unternehmens wird genutzt	46	3,0%
Ich orientiere mich an einer Zielgröße für den Jahresumsatz, die nur im Ausnahmefall überschritten werden sollte	23	1,5%
Ich stehe einer Vergrößerung des Unternehmens positiv gegenüber, suche sie aber nicht um jeden Preis	377	24,4%
Ich bin zufrieden, wenn das Unternehmen mir (uns) ein gutes Auskommen sichert	340	22,0%
Das Unternehmen sollte langsam und stetig wachsen	242	15,7%
Vorrangiges Ziel ist die Sicherstellung der betrieblichen Auslastung und der Erhalt der Arbeitsplätze	498	32,2%
Sonstiges	20	1,3%
Gesamt	1546	100,0%

Mehrfachantworten waren möglich; 794 Fragebögen, non-reponse: 2, insgesamt 1.546 Antworten.

Diese Aussagen zu Leitvorstellungen charakterisieren jeweils eine bestimmte strategische Grundorientierung (vgl. Tabelle 4.2). Die Auswahl beinhaltet keine Wertung in dem Sinne, dass stark wachstumsorientierte Unternehmen besser seien als solche, die weniger auf Wachstum setzen und stattdessen sich vor allem ein gutes Auskommen sichern wollen.

Unternehmen, die jede Gelegenheit zur Vergrößerung nutzen, gehören im Sinne der Betriebswirtschaftslehre zu denen, die eine rationale Unternehmenspolitik verfolgen und wichtige oder zumindest grundlegende Managementtechniken einsetzen, um ihre Ziele zu erreichen. Sie kommen der Vorstellung nahe, dass Unternehmer vor allem gewinnorientiert sind und nach Einfluss, Macht und Vorrangstellung im Wettbewerb streben. Allerdings geben lediglich 3% unserer Befragten aus dem Handwerk an, dieser Leitvorstellung zu folgen.

Nur 1,5% der Befragten orientieren sich an einer Zielgröße für den Jahresumsatz, die sie zwar erreichen aber nur in Ausnahmefällen überschreiten möchten. Ein solches angestrebtes Umsatzvolumen erscheint den Handwerkern, die dieser Leitlinie folgen, überschau- und beherrschbar. Unternehmenswachstum bedeutet in der Regel auch, die betrieblichen Ressourcen zu vergrößern. Damit wachsen jedoch auch der Druck und die Verantwortung, für eine kontinuierliche Auslastung der betrieblichen Ressourcen zu sorgen. Ein stärkeres Wachstum birgt aus Sicht dieser **Handwerker die Gefahr, dass das Unternehmen „seinen familiären Charakter“** verliert. Handwerksunternehmen dieses Typus entsprechen häufig dem, wie es Sennett in seinem Werk über das Handwerk vorschwebt (Sennett 2009: 24f.).

Rund 24% der Antworten in unserer Unternehmensbefragung stimmen der Aussage zu, dass sie einer Vergrößerung des Unternehmens zwar positiv gegenüberstehen, aber die nicht um jeden Preis durchsetzen wollen. Im Gegensatz zu den dynamischen, wachstumsorientierten Unternehmen verfolgen die Handwerker in dieser Gruppe eher eine gemäßigte und abgewogene Strategie. Wenn sich die Möglichkeit einer Vergrößerung des Unternehmens ergibt, dann will man sie wahrnehmen, aber man sucht solche Chancen nicht ununterbrochen und mit Nachdruck.

Eine überschaubare und beherrschbare Entwicklung scheint auch all denjenigen vorzuschweben, die ein langsames, aber stetiges Wachstum ihres Unternehmens anstreben (16%). Diese Einstellung, die ein gewisses Maß an Selbstbeschränkung zum Ausdruck bringt, tritt noch deutlicher hervor bei den Unternehmen, die sich mit dem Unternehmenswachstum zufrieden geben, wenn es ihnen ein gutes Auskommen sichert. Auf diese Leitvorstellung entfielen 22,0% aller Antworten. Das ist für eine große Zahl von kleinen und mittleren Unternehmen gewiss keine ungewöhnliche Haltung. Es geht diesen Unternehmern um die Sicherung eines Ertrages, der ein als angemessen empfundenes Einkommen ermöglicht.

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

Im Handwerk kommt häufig hinzu, dass viele Unternehmer hier der technisch-fachlichen Dimension ihres Unternehmens eine höhere Bedeutung zumessen als der betriebswirtschaftlichen. Ohne das Handwerk idealisieren zu wollen, so trifft man hier doch vergleichsweise häufig auf Menschen, die in ihrem Beruf mehr sehen als nur eine Möglichkeit, Geld zum Lebensunterhalt zu verdienen (Sennett 2009). Hier geht es beispielsweise um Arbeitsformen, um die Qualität der fachlichen Leistung, um Kreativität und Gestaltung oder um andere nicht unmittelbar betriebswirtschaftliche geprägte Motive.

Fasst man die Leitvorstellungen zu Strategietypen im Handwerk zusammen, dann ergibt sich folgendes Bild:

1. Typ A: Unternehmen, weitgehend im Sinne der herrschenden Betriebswirtschaftslehre, die konsequent Strategien für ihr Unternehmen entwickeln und sich an diesen orientieren (explizites, strategisches Verhalten).
2. Typ B: Unternehmen, die zwar grundsätzlich einem Unternehmenswachstum positiv gegenüber stehen, dies jedoch nicht konsequent zum Gegenstand ihrer Marktentscheidungen machen (implizites, intuitives Verhalten).
3. Typ C: Gruppe von Unternehmen die in allen Märkten des Handwerks die Mehrheit stellt – geschätzte 50% – und sich in ihrem strategischen Verhalten am Leitbild eines gut funktionierenden Handwerksbetriebs orientiert. Sich bietende Expansionschancen werden genutzt, aber nicht unbedingt gesucht. Der Inhaber bzw. die Inhaberin will Herr(in) im Hause bleiben und sich nicht von organisatorischen Leistungen angestellten Führungspersonals abhängig machen. Das sind jene Unternehmen, deren Strategie nicht erkennbar ist, die sich in ihrem Marktverhalten nur auf Druck von außen kurzfristig anpassen (subjektives, situatives Verhalten).
4. Typ D: Eine vierte Gruppe von UnternehmerInnen (Typ D) orientiert sich vor allem am Leitbild eines auskömmlichen wirtschaftlichen Daseins, verhält sich zurückhaltend bei Einstellung von Mitarbeitern und verzichtet bewusst auf betriebliche Expansion (subjektives, selbstbeschränkendes Verhalten).
5. Typ E: Relativ neu ist die Wiederkehr des Soloselbständigen in bestimmten Bereichen des Handwerks, von der insbesondere die Gewerbe der Anlagen B1 und B2 betroffen sind. Hier geht es primär ums wirtschaftliche Überleben. Nur eine Minderheit der Betriebe hat die Chance, in die höheren Klassen der hierarchischen Unternehmensgesellschaft aufzusteigen (Einzelkämpferverhalten).

Die erste Gruppe an Unternehmen (Typ A, Tabelle 4.3) lässt sich wie folgt beschreiben:

Tabelle 4.3
Konsequente Strategien: die Veränderer (Typ A)

Beschreibung des Strategietyps	Charakterisierung der hierzu zählenden Unternehmen
Typ A	
<p>Unternehmen, die ganz im Sinne der herrschenden Betriebswirtschaftslehre konsequent Strategien (Visionen) für ihr Unternehmen entwickeln und sich in ihren betrieblichen Entscheidungen an diesen orientieren. Wachstum gehört zu den vorrangigen Zielen ihrer Geschäftstätigkeit.</p>	<p>Aus dieser Gruppe kommen Unternehmer/Unternehmen, die handwerksnahe Märkte stark verändern bzw. verändert haben (z.B. Fielmann, Kamps, etc.).</p> <p>Es besteht eine explizit ausformulierte Gesamtstrategie.</p> <p>Unternehmen ignorieren gewachsene Branchengrenzen und herrschende Vorstellungen von dem, was Handwerk ist oder sein soll.</p> <p>Sind zu Änderungen der Unternehmensorganisation bereit.</p> <p>Passen ihre Kapazitäten an.</p> <p>Sind häufig „Hybridunternehmen“ und somit sowohl in einer IHK als auch einer HwK registriert.</p> <p>Die Gesamtstrategie wird auf die betrieblichen Funktionsbereiche (Finanzierung, Absatz etc.) herunter gebrochen, Ziele und Instrumente definiert.</p> <p>Es besteht nicht nur eine detaillierte Buchführung sondern ein ausgefeiltes Monitoringsystem, das die betrieblichen Prozesse transparent macht und regelmäßig für strategische Anpassungsentscheidungen ausgewertet wird.</p> <p>Die Unternehmensleitung fördert die Aus- und Weiterbildung, wobei hierbei Personalentwicklungspläne einfließen, bei denen strategisch bedeutsame fachliche Wissensfelder berücksichtigt werden.</p> <p>Das Unternehmen besucht regelmäßig Messen oder nimmt an ihnen teil, um sich über Marktentwicklungen zu informieren. Es nutzt darüber hinaus vielfältige Wissensquellen zur rechtzeitigen Wahrnehmung wirtschaftlicher und technischer Entwicklungstrends.</p> <p>Das Unternehmen kommuniziert Strategie nach innen und stellt bei Entscheidungen immer wieder den Zusammenhang mit der geplanten Entwicklungsrichtung des Unternehmens her.</p>
Geschätzter Anteil an der Unternehmenspopulation im Handwerk: <3%	

Eigene Darstellung.

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

Diese Art der Unternehmen ist im Handwerk die Ausnahme. Doch es gibt solche hoch dynamischen und innovativen Unternehmen und sie sind diejenigen, die ihre Märkte kräftig in Bewegung bringen. Sie bringen nicht selten Unternehmensführungsstile in das Handwerk hinein, die dort wenig üblich sind und eher den Managementlehren der Industrie bzw. des Handels entlehnt sind. So geht auf diesen Unternehmenstypus zurück, dass es beispielsweise inzwischen im Friseurhandwerk Aktiengesellschaften gibt. Auch die Durchdringung von einzelnen Märkten mit Franchise-Unternehmen hat ihren Ausgangspunkt in diesem Typus Unternehmen, die systematisch und planmäßig Wachstumsstrategien verfolgt haben.

Bei allem darf nicht außer Acht gelassen werden, wie stark diese Gruppe Unternehmer/Unternehmen die Handwerksmärkte verändern. Der Markt für Augenoptik ist ein vielzitiertes Beispiel dafür, wie ein einzelner Unternehmer scheinbar festgefügte Strukturen verändern kann (Simon 1996: 134 f.). Fielmann hat die Vermarktung von Brillen revolutioniert, indem er die Wertschöpfungskette neu organisiert hat. Inzwischen erzielt die Fielmann AG mit 655 Niederlassungen in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Polen, Luxemburg und den Niederlanden einen Umsatz (inklusive Franchiseunternehmen und Industrie) von 1,16 Mrd. € und einen Absatz von 6,5 Millionen Brillen (Fielmann 2011).

Ähnliche Beispiele, wenn auch nicht so spektakulär und immer erfolgreich lassen sich für mehrere andere handwerksnahe Märkte beschreiben. Treiber sind in der Regel Einzelpersonen oder gehören zu einer kleinen Gruppe von Personen. Sie verfolgen eine Vision und haben eine mehr oder minder präzise Vorstellung davon, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll. Diese Vorstellung schlägt sich erst in Strategien und dann in konkreten Zielen nieder, die Eingang in betriebliche Entscheidungen finden.

Eine Gruppe von Handwerksunternehmen lässt sich dadurch charakterisieren, dass sie auf ihrem angestammten Betätigungsfeld ein respektables Wachstum vorzuweisen haben und in ihrem Geschäftsfeld als sehr erfolgreich angesehen werden können, die aber nicht um jeden Preis über eine bestimmte Größe hinauswachsen wollen (Typ B, Tabelle 4.4). Diese Unternehmen bedienen nicht selten eine Marktnische und kennen sich hier exzellent aus. Die Detailkenntnis des Marktes sehen sie als Erfolgsmerkmal an, die sie glauben zu verlieren, wenn sie einen kritischen Schwellenwert des Wachstums überschreiten. Dahinter steht u.a. die reale Befürchtung, dass sich das Vertrauensverhältnis der Kunden ab einem nicht genau bestimmbar Punkt des Größenwachstums kippen kann. Im Handwerk spielt nämlich das Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Kunde eine wichtige Rolle. Es besteht in vielen Fällen bei Vertrags- oder Kaufabschluss eine asymmetrische Informationsgrundlage. Der Handwerker verfügt über mehr Infor-

mationen über das zu lösende Problem als der Kunde. Der Kunde muss dem beauftragten Handwerksunternehmen zutrauen und ihm vertrauen, dass er in der Lage ist, die versprochene Leistung zur Zufriedenheit erbringen kann, ohne dass der Kunde dies vorab prüfen kann.

Tabelle 4.4

Wachstum nur, wenn es passt (Typ B)

Beschreibung des Strategietyps	Charakterisierung der hierzu zählenden Unternehmen
Typ B	
<p>Unternehmen, die sich bietende Wachstumschancen auf dem angestammten handwerklichen Betätigungsfeld nutzen, respektabel wachsen und in der gewählten Marktnische sehr erfolgreich sind, aber davor zurück scheuen, bestimmte kritische Schwellenwerte des betrieblichen Wachstums zu überschreiten.</p>	<p>Es handelt sich um eine ansehnliche Gruppe von Handwerksunternehmen, die eine klare Vorstellung davon haben, welche Rolle im Markt sie wahrnehmen wollen. Sie streben ein moderates, aber kontrolliertes Wachstum an. Bremsen die Entwicklung aber dann, wenn sie das Gefühl haben, dass ihnen Einflussnahme, Überblick oder gar Kontrolle verloren gehen könnte.</p> <p>Kleine und mittlere Unternehmen sehen sich in bestimmten Phasen der Unternehmensentwicklung mit der Frage konfrontiert, ob ein zusätzliches Wachstum mit einem zu großen Risiko einhergeht, weil es ggf. Investitionen und/oder Personaleinstellungen erforderlich macht. Viele Handwerksunternehmen scheuen hiervoor zurück und beschränken bewusst das mögliche Unternehmenswachstum.</p> <p>Strategien werden erst entwickelt, wenn drohende Entwicklungen sich abzeichnen (Technologiewechsel, neue erfolgreiche Wettbewerber u.ä.). Dabei ist die Strategie darauf gerichtet, die Gefahr abzuwehren und Stabilität herbeizuführen.</p>
<p>Geschätzter Anteil an der Unternehmenspopulation im Handwerk: 20-25%</p>	

Eigene Darstellung.

Die Größe des Unternehmens scheint in einigen Märkten ein Faktor zu sein, der beim Kunden Vertrauen entweder untergräbt oder aber hervorruft. Ist das Unternehmen zu klein, erweckt dies Zweifel an der Leistungsfähigkeit. Ist es zu groß, glaubt der Kunde nicht individuell betreut zu werden und eventuell einen höheren Preis für den organisatorischen Teil des Unternehmens mit bezahlen zu müssen. Dieser Schwellenwert ist nicht eindeutig bestimmbar. Die Unternehmer dieser **Gruppe entwickeln „ein Gefühl dafür“, ab wann ein weiteres Wachstum den Charakter des Unternehmens und damit seinen Marktauftritt verändert.**

Viele Handwerksunternehmen, wir schätzen den Anteil auf 45%, orientieren sich in ihrem strategischen Verhalten am Leitbild eines gut funktionierenden Hand-

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

werksbetriebs, so wie sie ihn in ihrer Ausbildung kennengelernt haben und er vielfach im Lande anzutreffen ist (Typ C, Tabelle 4.5). In diesem Leitbild hat die fachgerechte und qualitativ dem Stand der Handwerkskunst und -technik entsprechende Ausübung des Berufs einen hohen Stellenwert. Dem Fachkönnen und der Umsetzung von handwerklichen Lösungen kommt Priorität zu, bevor über kaufmännische Ziele und Strategien nachgedacht wird. Dies bedeutet nicht, dass sich diese Unternehmen dem Gedanken des Unternehmenswachstums verschließen, vielmehr verzichten sie darauf, Wachstum um jeden Preis voranzutreiben.

Tabelle 4.5

Sicherung der Unabhängigkeit als selbständiger Handwerker (Typ C)

Beschreibung des Strategietyps	Charakterisierung der hierzu zählenden Unternehmen
Typ C	
<p>Gruppe von Unternehmen, die in allen Märkten des Handwerks die Mehrheit stellt. Sie orientiert sich in ihrem strategischen Verhalten am Leitbild eines gut funktionierenden Handwerksbetriebs. Sich bietende Expansionschancen werden genutzt, aber nicht unbedingt gesucht. Der Inhaber bzw. die Inhaberin will Herr(in) im Hause bleiben und sich nicht von organisatorischen Leistungen eines angestellten Führungspersonals abhängig machen.</p>	<p>Eine überwiegende Zahl von Handwerksunternehmen sieht ihr Wachstumspotenzial begrenzt. Sie orientieren sich bei der Einschätzung ihrer Marktsituation an dem lokal nächst angesiedelten Konkurrenten. Die Strategie ist, hinter diesem nicht zurückzufallen und ein (gutes) Auskommen zu sichern. Für sie hat die Ordnung und Übersicht im Betrieb Vorrang vor Expansionsbestrebungen. Hier spielt bei einigen Handwerkern hinein, dass sie einen persönlichen Qualitätsanspruch in ihrer Arbeit sicherstellen wollen. Dies kann, muss aber aus ihrer Sicht nicht mit einem Wachstum verbunden sein.</p> <p>Unternehmen mit dieser Ausrichtung finden sich vielfach im Bau- und Ausbaugewerbe aber auch in den Konsumgüterhandwerken. Häufig sind sie auch im Marktfeld Hochwertige Konsumgüter und Dienstleistungen zu finden.</p>
Geschätzter Anteil an der Unternehmenspopulation im Handwerk: 45%	

Eigene Darstellung.

Ein wesentliches Motiv für diese Strategie beruht darauf, dass der Handwerksunternehmer **„Herr im eigenen Haus“ bleiben möchte. Für ihn bedeutet Selbständigkeit Unabhängigkeit.** Wachstum würde aus ihrer Sicht dagegen bedeuten, dass sich u.a. die Organisationsform des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses ändern müsste. Denkbar wäre z.B. die Einrichtung einer Abteilungs- oder Filialleiterenebene und somit eine stärkere Hierarchisierung des Betriebes. Spätestens an dieser Schwelle blocken viele Handwerksunternehmer ab, weil sie befürchten, sich von angestellten Führungskräften abhängig zu machen. Aus diesem Grunde wird nicht konsequent jede Expansionschance wahrgenommen.

Die Abstufungen der Strategietypen zeigen mit Ausnahme der Gruppe A durchgängig Elemente der Selbstbeschränkung beim Wachstumsziel. Diese Eigenart findet im Typ D seine strengste Ausprägung (Tabelle 4.6). Es handelt sich um Handwerksunternehmen, die nicht ausschließlich und schon gar nicht konsequent das Ziel der Umsatz- und Ertragssteigerung verfolgen, wie es in der Mehrzahl der Managementlehrbücher der Betriebswirtschaftslehre fast selbstverständlich vorausgesetzt wird. Es reicht ihnen, wenn das Unternehmen einen Ertrag erbringt, der ihnen ein auskömmliches Dasein sichert. In dieser Strategie finden sich moderne, populäre Motive wieder, wie Stressreduzierung durch Beschränkung und Verlangsamung. Einige Aussagen von Handwerkern gehen dahin, mit der Ausübung des Handwerksberufs Selbsterfüllung oder gar Selbstverwirklichung im Sinne der Maslowschen Bedürfnispyramide anzustreben.

Tabelle 4.6
Leitbild des auskömmlichen Ertrages (Typ D)

Beschreibung des Strategietyps	Charakterisierung der hierzu zählenden Unternehmen
Typ D	
<p>Eine vierte Gruppe von UnternehmerInnen orientiert sich vor allem am Leitbild eines auskömmlichen wirtschaftlichen Daseins, verhält sich zurückhaltend bei Einstellung von Mitarbeitern und verzichtet bewusst auf betriebliche Expansion.</p>	<p>Die bereits in Typ B und C vorhandene Einschränkung des Wachstumsziels wird hier zum Prinzip erhoben. UnternehmerInnen dieser Gruppe führen viele Aspekte, die sie für ihr Unternehmen für bedeutsam halten. Ein Wachstumsziel ist nicht darunter. Solange ein ausreichender bzw. auskömmlicher Ertrag erzielt wird, ist das strategische, kaufmännische Ziel für diese Handwerker erreicht.</p> <p>Wachstum und Größe ist dieser Handwerksunternehmen kein Erfolgsmaßstab. Sie setzen andere Prioritäten. Hierzu können eine angenehme Arbeitsatmosphäre, ausreichend Zeit für Kreativität und viele weitere nicht-ökonomische Motive gehören.</p>
Geschätzter Anteil an der Unternehmenspopulation im Handwerk: 20-25%	

Eigene Darstellung.

In Deutschland wächst die Gruppe der Selbständigen, die keine eigenen Angestellten haben und **„Soloselbständige“ genannt werden**, rasant. Zwischen 1998 und 2008 hat ihre Zahl um 66.000 bzw. 103,1% auf 129.000 stark zugenommen, und zwar insbesondere in Hoch- und Ausbauberufen (+48.000 bzw. +136,0%) (DESTATIS 2010b). Der Anstieg der Zahl der Soloselbständigen wird auch auf die Änderung der Handwerksordnung im Jahr 2004 zurückgeführt, durch die die Möglichkeiten zur Erbringung zulassungspflichtiger Tätigkeiten durch Gesellen erweitert (Einschränkung der „Meisterpflicht“) wurden und für 53 Handwerke die Meisterpflicht

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

aufgehoben wurde. Der Zustrom von Soloselbständigen erfolgte demnach in Berufen, in denen die Markteintrittsbarrieren niedrig sind. Viele Soloselbständige verstehen ihren Status als vorübergehend. Sie wollen entweder in ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis zurück oder aber sich irgendwann als Unternehmen etablieren (RWI 2012: 83ff.).

Die dominante Strategie von Soloselbständigen im Handwerk ist es, sich über den Preis gegenüber Wettbewerbern durchzusetzen (Typ E, Tabelle 4.7). Dies ist nachvollziehbar, weil sie relativ geringe Overhead-Kosten haben und zumeist weniger anspruchsvolle Leistungen in begrenzten Marktsegmenten anbieten (Fliesenleger, Friseurhandwerk, Fensterputzer usw.).

Tabelle 4.7
Soloselbständige als Einzelkämpfer (Typ E)

Beschreibung des Strategietyps	Charakterisierung der hierzu zählenden Unternehmen
Typ E	
Soloselbständige versuchen sich vornehmlich über den Preiswettbewerb gegen etablierte Unternehmen zu behaupten.	Zu unterscheiden sind Soloselbständige, die sich bewusst als Einzelpersonen eine gute Marktchance ausrechnen und solche, die eher unfreiwillig als Einzelkämpfer zu bestehen versuchen. Die letzteren überwiegen.
Einige Handwerker arbeiten bewusst als Soloselbständige, weil sie anstreben, sich über ihr Können am Markt durchzusetzen und ihre Flexibilität bewahren wollen.	Soloselbständige, die wegen bestehender oder drohender Arbeitslosigkeit einen Ausweg in der Gründung eines Betriebes suchen. Bevorzugt erfolgt die Gründung in Bereichen mit niedrigen Kapitalanforderungen an die Erstausrüstung.
	Einige Soloselbständige binden sich an einen oder wenige Auftraggeber. Dies führt mitunter zu dem Verdacht, dass es sich um Scheinselbständige handelt, die statt bei dem Auftraggeber angestellt zu sein nun die Arbeit als Selbständiger mit vollem Risiko (kein Arbeitsschutz, eigene soziale Absicherung) erbringen.
	Unter den Soloselbständigen finden sich auch viele Frauen, die auf diesem Wege ihren Unterhalt sichern (z.B. im Friseurhandwerk oder im Reinigungsgewerbe).
Geschätzter Anteil an der Unternehmenspopulation im Handwerk: 10%	

Eigene Darstellung.

Einschränkend ist zu der hier vorgenommenen Typologie von Strategien im Handwerk anzumerken, dass die vornehmlich aus der Selbsteinschätzung über Interviews und durch die Unternehmensbefragung ermittelten Strategietypen im Handwerk durchsetzt sein können von dem Bemühen der Befragten, retrospektiv die

Marktstellung ihres Unternehmens zu rechtfertigen bzw. in ein Strategiebild einzufügen. Wir haben deshalb diese Strategietypen mit Betriebsberatern besprochen und ihre Einschätzung hierzu erbeten (cross check). Es gibt demnach Evidenz dafür, dass diese Einteilung in Strategietypen einen Großteil des Marktverhaltens der Handwerksunternehmen widerspiegelt. Die Dimensionierung beruht auf einer überschlägigen Schätzung mit größeren Bandbreiten und Überlappungen. Die Quantifizierung soll in diesem Fall nur eine ungefähr Vorstellung von der Größe des Anteils der Unternehmen im Handwerk vermitteln, die mehr oder minder dieser Strategie folgen.

4.5 Marktumfeld bestimmt Strategie

Die entwickelte idealtypische Kategorisierung der Handwerksunternehmen spricht die allgemeine Situation im Handwerk an und abstrahiert von den spezifischen, im Einzelnen äußerst unterschiedlichen Verhältnissen in den untersuchten sechs Marktfeldern. Branchenumfelder, so zeigt unsere Analyse, prägen aber die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen in Konkurrenz untereinander und im Wettbewerb zu den nichthandwerklichen Unternehmen in erheblichem Maße. Hieraus resultiert ein jeweils marktfeldtypischer Mix von handwerklichen und nichthandwerklichen Unternehmen unterschiedlicher Größe, Rechtsform, Binnenorganisation, Kundenorientierung und interorganisationaler Vernetzung. Marktconstellationen determinieren die strategischen Handlungsoptionen der Unternehmen. Umgekehrt prägen die strategischen Entscheidungen der Unternehmen ihrerseits das marktliche Umfeld.

Anhand der sechs Marktfelder soll nachfolgend das Marktverhalten, die Marktorientierung und die dominanten Strategieformen untersucht werden. Die vorangestellten tabellarischen Übersichten sollen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – grundlegende Wettbewerbsbeziehungen darstellen und das Marktverhalten bzw. die Marktorientierung der in diesem Marktsegment aktiven kleinen und mittleren Unternehmen beschreiben.

Die Unternehmen des Baugewerbes reagieren auf die vielfältigen Herausforderungen in erster Linie mit organisatorischen Anpassungsmaßnahmen (vgl. Tabelle 4.8). Sie reorganisieren die Abläufe im Prozess der Bauerstellung, in dem sie Bauprojekte in einzelne Module zerlegen. Nur noch wenige Bauunternehmen verfolgen die Strategie, im eigenen Haus, möglichst alle Tätigkeitsfelder mit eigenem Personal abzudecken. Die Tendenz geht eher dahin, auftragsbezogene Projektteams zu bilden, die das Endprodukt in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen erstellen.

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

Tabelle 4.8
Wettbewerb und strategische Reaktionen im Marktfeld Bau/Ausbau

Marktfeld	Charakteristik der Wettbewerbssituation	Marktverhalten, Marktorientierung des Handwerks/Marktfeldstrategien
Bau/Ausbau	<p><u>Nachfrage:</u> Leistungen aus einer Hand, Verstärktes Bauen im Bestand, Rückgang bei Neubauten, Umweltgerechtes, energiesparendes Bauen Komfort/Ansprüche an Ausstattung, Generalunternehmer statt Einzelinvestoren als Auftraggeber, Forderung nach Maximalpreis- bzw. Komplettangeboten und Verrechtlichung der Beziehungen Auftraggeber >< Auftragnehmer (Zurückhaltung des vereinbarten Preises: vermehrt juristisch geprägte Geschäftsabwicklung).</p> <p><u>Angebot</u> Zunehmende Leistungserstellung durch ARGES Modularisierung des Bauens, Generalübernehmer, Hierarchisierung der Wertschöpfungskette sowie Auftritt von Solo- bzw. Kleinunternehmen insbesondere im Ausbaugewerbe</p>	<p>Organisation Tendenz zu verstärkter Kooperation</p> <p>A. <u>Dauerhafte Zusammenarbeit</u> Vertraglich fixierte Zusammenarbeit Ungeregelte, aber auf persönliche Kontakte beruhende, dauerhafte Zusammenarbeit Handwerksunternehmen werden zu Generalunternehmer und damit zu Koordinatoren von Bauprojekten.</p> <p>B. <u>Sporadische Zusammenarbeit</u> Projektbezogene Zusammenarbeit Komplementäranbieter in komplexeren Bauvorhaben. Spezialisierung/Spartenbildung</p> <p>C. <u>Subunternehmertum</u> Unternehmen entziehen sich der Einordnung in hierarchische Kooperationen und agieren als Einzelkämpfer, Unternehmen organisieren selbst Projektgemeinschaften und beteiligen sich nur, wenn sie selbst die Führung innehaben, Unternehmen fügen sich in hierarchische Projektgemeinschaften ein und ordnen sich unter: nehmen Preisdiktate in Kauf, lassen sich auf 24-Stunden-Ruf- und Leistungsbereitschaft ein. Verringerung der durchschnittlichen Betriebsgröße, insb. im Ausbaugewerbe.</p> <p><u>Produkte/Leistungsangebot</u> <u>Komplettangebote im Hochbau</u> Schlüsselfertiges Bauen, Festpreisangebote, Übernahme von Zusatzleistungen (z.B. notarielle Abwicklung, Versicherungen, Finanzierung etc.) und „Lebenslange“ Baubetreuung (Facility Management, Hausmeisterdienste, Mietverwaltung, etc.).</p> <p><u>Spezialisierung</u> auf bestimmte Bauleistungen (Wohnhäuser, Gewerbliche Bauten, Schwimmbäder, Seniorenheim etc.), Energiesparhäuser, Altengerechtes Wohnen, Holzhäuser und Altbausanierung.</p> <p><u>Komplettangebote im Tiefbau</u> Vollständige Projektentwicklung von Planung, Umsetzung, Abnahme durch Bauaufsicht, regelmäßige Prüfung und Wartung u.a.</p>

Eigene Darstellung.

Erfolgte das Bauen früher durch eine relativ fest vorgegebene Abfolge des Einsatzes unterschiedlicher Gewerke, deren Unternehmen gegenüber dem Bauleiter bzw.

Bauherren verantwortlich waren, sonst aber mit anderen baubeteiligten Unternehmen wenig Verbindung hatten, so hat sich der Bauerstellungsprozess in den letzten Jahren deutlich hin zu durchorganisierten Kooperationen von Unternehmen entwickelt. Diese Entwicklung trägt der Tatsache Rechnung, dass Bauauftraggeber immer weniger bereit sind, Friktionen im Abstimmungsprozess zwischen den **Unternehmen unterschiedlicher Gewerke zu tolerieren**. **„Bauen aus einer Hand“ ist die Forderung**, die jedoch nicht von einem Einzelunternehmen erfüllt werden kann, es sei denn, es organisiert das Bauprojekt hierarchisch, wie es zunehmend durch Generalunternehmer geschieht.

Die Struktur des Bauproduktmarktes hat sich durch diese Entwicklung verändert. Große, wachstumsorientierte Bauunternehmen sind insbesondere bei Großprojekten diejenigen, die eine große Zahl an zuarbeitenden Bauspezialfirmen koordinieren. Das projektführende Bauunternehmen ist in diesem Fall der Ansprechpartner der Bauherren. Ähnlich sind allerdings inzwischen auch mittlere bis kleinere Bauprojekte organisiert, wobei hier mittelständische Bauunternehmen die Rolle des Baukoordinators übernehmen. Dabei kann die Konsortialführerschaft in diesen Kooperationen durchaus wechseln. Auch die Zusammensetzung der Baugemeinschaft ändert sich je nach Aufgabenstellung bzw. Bauprojekt.

Die Bauerstellung hat sich u.a. im Einfamilienhausbau auch dadurch verändert, dass Bauunternehmen als Bauträger auftreten. Sie erwerben beispielsweise Grundstücke, parzellieren diese und bauen hierauf eine Serie von Einfamilienhäusern. In Anlehnung an die Textilindustrie spricht man **von „Häusern von der Stange“**. Dies bringt Elemente der Industrialisierung des Bauens in das Marktfeld. Die Typisierung von Häusern und die Standardisierung in der Ausstattung ermöglichen es, Bauprozesse noch stärker zu modularisieren und sogar bestimmte Bauelemente vorzufertigen.

Die Leitung einer Bau-Arbeitsgemeinschaft wird häufig von mittleren und größeren Bauunternehmen wahrgenommen. Als Subunternehmen wirkt hier eine große Zahl vornehmlich kleinerer Unternehmen mit. Sie übernehmen innerhalb des Gesamtauftrages spezielle Arbeiten, deren Größenordnung je nach Bauprojekt wechselt (z.B. komplette Elektroinstallation, Einbau der Sanitär- und Heizungsanlagen, Malerarbeiten usw.). Der Wettbewerb hat sich weitgehend polarisiert: auf der einen Seite stehen die mittleren und größeren Bauunternehmen, die eine starke Stellung als Generalunternehmer und als Projektentwickler einnehmen, auf der anderen viele kleine Unternehmen, verschiedentlich auch Solounternehmen, deren wirtschaftliche Situation in starkem Maße davon abhängt, in einer Kooperation oder in mehreren berücksichtigt zu werden. Der Wettbewerb unter den kleinen Unternehmen ist besonders heftig und wird überwiegend über den Preis ausgetragen. Eine

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

bessere Marktstellung haben solche kleineren Bauunternehmen, denen es gelungen ist, mehr oder minder regelmäßig mit denselben Konsortialführern zusammenzuarbeiten und die zu ihnen eine Vertrauensbasis aufgebaut haben. Kleine Subunternehmen können auch dann ihre Wettbewerbsposition festigen, wenn sie beispielsweise über Spezialisierungsvorteile verfügen.

Wie aus der Tabelle 4.9 zu ersehen ist, wird das Marktfeld Mobilität dominiert von den Kfz-Handwerken, zu denen unter anderem die Kfz-Techniker, Kfz-Elektriker, Kfz-Mechatroniker, Karosseriebauer, Motorradwerkstätten und Fahrzeuglackierer gehören. Zu diesem Marktfeld zählen freilich auch Fahrradtechniker und Händler bzw. Werkstätten anderer Fortbewegungsmittel (z.B. Stingray, Rollstühle mit Elektroantrieb für Kranke usw.). Die letzteren bleiben in dieser Studie außer Betracht.

Tabelle 4.9
Wettbewerb und strategische Reaktionen im Marktfeld Mobilität

Marktfeld	Charakteristik der Wettbewerbssituation	Marktverhalten, Marktorientierung des Handwerks/Marktfeldstrategien
Mobilität Kfz-Techniker, Mechatroniker, Karosseriebauer, Fahrzeuglackierer, Kfz-Elektriker, Zubehörhändler, Automobilkaufleute, Servicetechniker	<p><u>Nachfrage</u></p> <p>Kleinere, umweltfreundliche und sparsame Autos; Autos mit fahrerunterstützenden Systemen Wachsender Anteil elektronischer Bauelemente im Fahrzeug Autos mit hoher Sicherheitsausstattung Mobilität mit Autos ergänzt durch Mobilität z.B. mit Elektrofahrrädern sowie Wachsende Bedeutung des Services (z.B. Hol- und Bringdienste, Leihwagen, Erinnerung an Wartungsdienste etc.).</p> <p><u>Angebot</u></p> <p>Polarisierung des Marktes in Vertragswerkstätten auf der einen und freie Werkstätten, Tankstellen u. a. auf der anderen Seite, Reorganisation der Vertriebs- und Servicekanäle durch strikte Vorgaben der Automobilhersteller, Hersteller drängen auf Effizienz und Straffung des Werkstattnetzes zur Senkung der Kosten Kompliziertere Technik macht es den freien Werkstätten schwerer, Einflussnahme der Gesetzgebung auf den Markt durch Gruppenfreistellungsverordnung für den Vertrieb von Ersatzteilen und für Instandsetzungs- und Wartungsdienstleistungen, GruppenfreistellungsVO erlaubt wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen bei Unternehmen mit einem Marktanteil von bis zu 30%, die Versicherungswirtschaft versucht über Policen mit Werkstattbindung Einfluss auf den Reparaturmarkt zu nehmen. Vornehmlich freie Werkstätten nutzen das Modell.</p>	<p><u>Organisation</u></p> <p><u>Vertragswerkstätten der Automobilindustrie</u> Die kleineren Werkstätten versuchen den Druck der Hersteller zu begegnen und suchen „zweite Standbeine“ (Leihwagengeschäft, Zubehörhandel; Ausweitung des Angebots auf andere Fabrikate) und Mehrstufige Vertragsanbindung: Autorisierte Händler, Vertragshändler, Niederlassung.</p> <p><u>Vertragswerkstätten der Versicherungswirtschaft</u> Vornehmlich freie Werkstätten: Vorteile: Kunden kommen zwangsläufig über die Versicherung; Nachteil: Preisgestaltung wird von den Versicherern ausgehandelt.</p> <p><u>Freie Werkstätten</u> Zusammenschluss in Werkstatttringe, Werkstattketten mit Franchising bzw. Filialsystem, Reduzierung des Leistungsangebots auf grundlegende Standardreparaturen und Kombination Werkstatt/Tankstelle/Minishop etc.</p> <p><u>Produkte/Leistungsangebot</u></p> <p><u>Handel</u> Kfz-Verkauf kombiniert mit Versicherungs- und Finanzierungsangeboten, Leasing und Flottengeschäft insbesondere im Bereich gewerblich genutzter Automobile Marketing durch Produktpräsentationen z.B. bei Sportveranstaltungen: Vorstellung neuer Fahrzeuge.</p> <p><u>Werkstatt</u> Hol- und Bringdienst: Leihwagen, Zeitwertgerechte Reparatur, Vertrauenswerkstatt der Versicherungen, Reparaturservice vor Ort, Organisation der kurzfristigen Ersatzteilbeschaffung und Erinnerungsdienst für TÜV/Inspektion.</p>

Eigene Darstellung.

Unter den handwerklichen Kfz-Werkstätten sind Niederlassungen und Vertragshändler auf der einen und freie Werkstätten bzw. Händler auf der anderen Seite zu unterscheiden. Niederlassungen gehören zu dem jeweiligen Autohersteller und sind somit in der Wertschöpfungskette direkt an die Industrie angebunden. Bei Vertragshändler ist das jeweilige Unternehmen rechtlich selbständig, hat sich aber vertraglich an einen (inzwischen auf Grund der GVO auch möglicherweise an mehrere) Automobilhersteller gebunden (Muth 2008). In den Niederlassungen werden die strategischen Vorgaben der Autoindustrie direkt umgesetzt. Bei den Vertragswerkstätten ist die Industrie hingegen darauf angewiesen, ihre strategischen Vorstellungen jeweils mit den selbständigen Unternehmen vertraglich abzustimmen.

Die strategische Orientierung der Handwerksbetriebe wird den Vertragswerkstätten weitgehend nicht selbst überlassen, sondern wird von den Autoherstellern vorgegeben. Sie machen unter anderem Vorgaben für die Gestaltung der Geschäftsräumlichkeiten, bestimmen Art und Aufmachung der Werbung, geben die Zahl der zu verkaufenden Neuwagen vor und engen insgesamt den Entscheidungsspielraum der Unternehmen des Kfz-Handwerks für eigene Strategien ein. Als Gegenleistung erhalten die Unternehmen von den Herstellern Unterstützung u.a. bei der Fortbildung der Mitarbeiter, bei der Bereitstellung von Werbematerialien, bei der Finanzierung, bei der Ersatzteilbeschaffung und vielem mehr.

Die Hersteller nutzen hierbei ihre Marktmacht und knüpfen die Aufrechterhaltung der Vertragsbeziehung zu den einzelnen Werkstätten an Bedingungen. Das Bestreben der Automobilindustrie ist es, das After-Sales-Geschäft effizienter zu gestalten. Die Vertriebs- und Serviceschiene soll analog zu der Reorganisation in der Industrie in den achtziger und neunziger Jahren neu gestaltet werden. Hierbei wurde in den letzten Jahren vor allem an eine Ausdünnung des Händlernetzes gedacht. Dieser Prozess der Auswahl war mit heftigen, juristischen Kämpfen verbunden, weil viele Händler und Werkstätten auf Drängen der Industrie in größerem Umfang in ihr Unternehmen investiert hatten und nur wenige Zeit später die Hersteller mit einer Kündigung des Vertragsverhältnisses drohten. Damit war auch die Existenz vieler Unternehmen infrage gestellt.

In dieser Situation schlossen sich handwerkliche Kfz-Werkstätten zusammen und versuchten eine eigene Organisation der markenfreien Vertriebs- und Werkstätten auf die Beine zu stellen. Die Strategie bestand somit darin, auf dem Markt ein Gegengewicht zu der dominanten Automobilindustrie zu schaffen. Inzwischen hat sich die Lage wieder beruhigt. Nicht zuletzt aufgrund der Diskussion um die Gruppenfreistellungsverordnung hat die Industrie den Druck auf die Werkstätten vermindert. Hierbei spielt eine Rolle, dass die mit der Gruppenfreistellungsverordnung angestrebten Ziele nur bedingt erreicht wurden (Weimer 2006).

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

Die GVO von 2002 hatte den Mehrmarkenvertrieb, die freie Standortwahl für Zusatzstandorte, die Pflicht zur Begründung von Kündigungen, eine Kündigungsfrist der Hersteller-Händler Verträge von 2 Jahren (alternativ zur Fixvertragsdauer von 5 Jahren) und die Trennung von Vertrieb und Kundendienst eingeführt. Die zeitlich befristet eingeführte GVO von 2002 wurde 2010 nicht verlängert. Hintergrund ist die Überlegung der EU-Kommission, dass sich der Online-Verkauf und der grenzüberschreitende Handel zu einem wichtigen Vertriebskanal entwickelt und somit die Transparenz und die Produktauswahl für die Verbraucher sich vergrößert habe. Damit entfielen die seinerzeit gültigen Gründe, mit dem Wettbewerbsrecht regulierend in den Markt einzugreifen. Die Kommission hat stattdessen eine neue Gruppenfreistellungsverordnung für Vertriebs- und Liefervereinbarungen, sogenannte **„vertikale Vereinbarungen“**, erlassen, die verschiedene Ebenen der Produktions- und Vertriebskette regeln. Den Herstellern wird das Recht zuerkannt, selbst entscheiden zu dürfen, wie ihre Produkte vertrieben werden sollen. Den Rechtsvorteil der Gruppenfreistellung kann nur in Anspruch genommen werden, wenn der Marktanteil eines Herstellers höchstens 30 % beträgt. Außerdem dürfen Liefer- und Vertriebsvereinbarungen keine „Kernbeschränkungen des Wettbewerbs“ enthalten. Als Kernbeschränkungen gelten unter anderem feste Weiterverkaufspreise oder Einschränkungen für den Handel im europäischen Binnenmarkt. Diese Neuerung kommt kleinen und mittleren Unternehmen des Kfz-Handwerks zugute, da diese ansonsten Gefahr laufen würden, vom Vertriebsmarkt ausgeschlossen zu werden. Die GVO hat somit einen starken Einfluss auf den Gestaltungsspielraum von Strategien der KMU auf diesem Markt.

Die freien Werkstätten – als zweite große Anbietergruppe im Marktfeld Mobilität – richten ihr Angebot vor allem an Besitzer älterer Fahrzeuge und an preisbewusste, preissensible Kundengruppen. Dabei werden von den Werkstätten nicht nur Originalersatzteile sondern auch sogenannte bau- und funktionsgleiche Identteile verwendet (DAT-Report 2011 und weitere div. Jg.).

Unter den freien Werkstätten gab und gibt es inzwischen auch Zusammenschlüsse zu Kettenunternehmen (Winter 2006). Sie treten unter einem Namen und mit identischem Erscheinungsbild auf. Mit Sonderangeboten für Standardarbeiten am Fahrzeug und für Zubehörteile wird auch eine gemeinsame Werbung durchgeführt. Auch bei diesen Unternehmen handelt es sich überwiegend um Handwerksbetriebe (z.B. A.T.U., Pit-Stop u.a.).

Die Strategien der Ketten unter den freien Werkstätten im Marktfeld „Mobilität“ sind gekennzeichnet durch...

1. eine Konzentration auf bestimmte Kundengruppen,

2. Spezialisierung auf Standardreparaturen (Auspuff, Räder und Reifen, Ölwechsel),
3. Markenübergreifendes Reparatur- und Wartungsangebot,
4. erweiterten Service (Leihfahrzeug, Hol- und Bringendienste) sowie
5. preisaggressive Angebote.

Diese Fokussierung des Tätigkeitsspektrums bewirkt Effizienzvorteile, weil hierdurch insbesondere auf der Seite Beschaffung von Ersatzteilen Kosten reduziert werden können. Allerdings reparieren und warten diese Werkstätten Autos aller Marken. Dies bedeutet, dass bei komplizierteren Aufgaben der Kunde an die Markenwerkstatt verwiesen werden muss. Dies gilt auch, wenn kein Universalersatzteil, sondern nur ein Originalersatzteil eingebaut werden kann.

Auf den Kfz-Markt versuchen seit vielen Jahren auch die Versicherungen Einfluss zu nehmen. In diesem Zusammenhang ist es für die strategischen Möglichkeiten bedeutsam, dass einige Versicherungsunternehmen ihre Kunden günstige Policen anbieten, wenn sie sich verpflichten, Reparaturen bei Vertragswerkstätten der Versicherungen durchzuführen (Werkstattbindung). Knapp 60 Versicherer bieten derzeit Verträge mit Werkstattbindung an. Hintergrund dieses Bemühens ist, dass Unfallschäden von den Werkstätten trotz Einschaltung von Gutachtern offenbar höher kalkuliert werden, als dies gemeinhin bei Aufträgen der Fall ist, bei denen Versicherungen nicht die Kosten übernehmen. Die Vertragsbeziehung zu einer Versicherung ist für Kfz-Unternehmen vorteilhaft, weil die Kunden direkt an ihr Unternehmen verwiesen werden. Der Betrieb braucht weniger eigene Kundenakquisition zu betreiben. Nachteilig scheint zu sein, dass die Versicherungen regulierend in die Preisgestaltung der Unternehmen eingreifen und Sonderkonditionen für die Reparaturarbeiten verlangen. Außerdem wird von einigen Handwerksunternehmen argumentiert, dass die Vertragsbindung an eine Versicherung Abhängigkeiten schafft. Einige Vertragswerkstätten befürchten, durch diese Versicherungsmodell Marktanteile zu verlieren, da in diesem Modell vornehmlich preisgünstige freie Werkstätten bevorzugt vertreten sind. Auch die zeitwertgerechte Reparatur, die seit langem von der Versicherungswirtschaft propagiert wird, ließe sich über diese Art der Schadensabwicklung leichter durchsetzen. Dieses wiederum würde zu Lasten der Reparaturen mit Originalteilen gehen, wofür sich die Vertragswerkstätten einsetzen. Noch ist nicht zu erkennen, dass der Einstieg der Versicherer in das Reparaturgeschäft über Vertragsbindungen von Werkstätten die Marktstrukturen spürbar verändert hätten. Die Automobilbesitzer in Deutschland orientieren sich stark an der Marke ihres Fahrzeuges und bevorzugen Vertragswerkstätten oder Niederlassungen. Hierbei spielt auch Misstrauen eine Rolle, denn viele Kunden

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

glauben, in den Werkstätten der Versicherungswirtschaft eine schlechtere Leistung zu bekommen, als in markengebundenen Werkstätten.

Die strategischen Orientierungen im Marktfeld Mobilität gehen bei den Vertragswerkstätten wieder hin zu einer engen Anlehnung an die Automobilhersteller. Die Hersteller haben erkannt, dass ein rigoroser Durchgriff auf den Handel bzw. auf die Werkstätten problematisch ist und ihren eigenen Interessen zuwiderlaufen könnte. **Die Art und Weise der „Steuerung“ der markengebundenen Betriebe fällt inzwischen diplomatischer aus.** Die neue Gruppenfreistellungsverordnung beschränkt zwar für dominante Hersteller Steuerungsmöglichkeiten der Industrie, gleichwohl sind die Durchgriffsmöglichkeiten auf die Handwerksbetriebe nach wie vor groß.

Tabelle 4.10
Wettbewerb und strategische Reaktionen im Marktfeld
Technische Investitionsgüter

Marktfeld	Charakteristik der Wettbewerbssituation	Marktverhalten, Marktorientierung des Handwerks/Marktfeldstrategien
Technische Investitionsgüter aus dem Elektro- und Metallgewerbe	<p><u>Nachfrage</u></p> <p>Just in time Lieferung, Permanente Rufbereitschaft, Hohe Flexibilität, Übernahme umfassender Garantieleistungen Forderung der Auftraggeber nach eigener FuE der Zulieferer; teilweise durch Vorgabe entsprechender Parameter; teilweise mit Aneignung der Rechte der FuE-Resultate, Forschungs- und Entwicklungsgemeinschaft mit dem Auftraggeber, Verpflichtung zur langfristigen Nachlieferung von Bauteilen/Ersatzteilen u.ä., Permanente Aktualisierung und Modernisierung der Produktionsanlagen und Sicherstellung hoher Qualität und Gewährleistung für die Bauteile</p> <p><u>Angebot</u></p> <p>a) <u>Zulieferwesen</u> Kooperationen: Strategische Allianzen Anbindung an ein oder wenige große industrielle Hersteller... ...als innovativer Teil der Wertschöpfungskette ...als „verlängerte Werkbank“</p> <p>Handels- und Vertriebsdienstleister für Industriebetriebe</p> <p>b) <u>Baunähe Investitionsgüterproduzenten</u> Fassadenbau, Baulemente aus Metall (Geländer, Zäune etc.), Zulieferer für die Möbelindustrie (Beschläge) Zulieferer für das Zimmererhandwerk (Verbindungstechnik).</p>	<p><u>Organisation</u></p> <p>Standortwahl in der Nähe des wichtigsten Abnehmers, Intensive Kooperationsformen zwischen Auftraggeber und Handwerksbetrieb, Eigene FuE zur Weiterentwicklung des Angebots, Kooperation mit Forschungseinrichtungen z.B. über das Programm „Industrielle Gemeinschaftsforschung“ und Teilweise mit Auslandsgeschäften.</p> <p><u>Produkte/Leistungsangebot</u></p> <p><u>Produktion Metalltechnik</u> Einzelanfertigungen, Weiterentwicklung eines Bauteils/Werkstückes etc./eig. FuE, Metallkonstruktionen, Konstruktionstechnik, Gelenkverbindungen für spezifische Industrieprodukte, Scharniere, Beschläge für die Industrie, Kupplungsbau, Blechbe- und -verarbeitung und Werkzeugbau (zur Anwendung in verschiedenen produktionsverfahren); z.B. Umformwerkzeuge, Lehrenbau, Gießwerkzeuge u.a.</p> <p><u>Produktion Elektrotechnik</u> Elektromaschinen, Haus- und Gebäudetechnik; Energietechnik Automatisierungstechnik, Betriebstechnik; Geräte/Systeme und Elektrische Infrastruktursysteme (Überwachung, Verkehrslenkung etc.).</p> <p><u>Dienstleistungen</u> Montage, Installation, Reparatur, Wartung und Logistik, Liefer- und Bereitstellungsservice</p>

Eigene Darstellung.

Der Versuch der Versicherungswirtschaft auf den Reparaturmarkt Einfluss zu nehmen, scheint bislang nicht grundlegend die Marktstrukturen verändert zu haben. Die Bewertungen von Werkstätten, die sich diesem Modell angeschlossen haben, sind zweigespalten. Einige sind enttäuscht, weil sie sich hiervon deutlich mehr Kunden versprochen hatten, andere sind zufrieden, weil sich für sie hierdurch die Abrechnungsprozeduren mit den Versicherern vereinfacht haben.

Zu den technischen Investitionsgüterhandwerken (vgl. Tabelle 4.10) zählen u.a.: Metallbauer, Karosserie- u. Fahrzeugbauer, Kälteanlagenbauer, Maschinenbaumechaniker, Werkzeugmacher, Dreher, Feinmechaniker, Kupferschmiede, Elektromechaniker, Elektromaschinenbauer, Gürtler und Metalldrücker, Schneidwerkzeugmechaniker, Gold-, Silber- u. Aluminiumschläger, Modellbauer, Wagner, Glasveredler, Glasapparatebauer, Thermometermacher, Graveure, Ziseleure, Galvaniseure und Metallschleifer, Zinngießer, Metallformer und Metallgießer sowie Galvanoplastiker.

Das Marktfeld ist somit äußerst heterogen. Die nachfolgenden Betrachtungen schränken das Feld ein, indem die dominanten Betätigungsbereiche in den Blick genommen werden: die technischen Investitionsgüterhandwerke im Zulieferwesen und die im Bau- und Ausbaugewerbe.

Das Handwerk ist im Marktfeld der technischen Investitionsgüter vor allem in zwei Segmenten vertreten: im Zulieferwesen und im Baubereich. Grundlegend ist die Metallbe- und -verarbeitung, wobei das Angebotsspektrum sehr weit gesteckt ist. Im Zulieferwesen reicht das Produktangebot von einfachen Masseteilen (z.B. Metallplaketten, Etiketten u.ä.) bis hin zu speziellen Bauteilen technisch komplexerer Produkte. Ebenfalls zum handwerklichen Investitionsgüterhandwerk gehört der weite Bereich des Elektrohandwerks. Für Handwerksbetriebe lassen sich in diesem Segment entlang dieser Bandbreite folgende typische Konstellationen identifizieren:

1. Handwerksbetriebe, die Metall stanzen, pressen oder formen und einfache Massenprodukte in Serie herstellen. Im Elektrohandwerk sind dies z.B. Hersteller von Elektroankern, einfachen Elektroantrieben, Kabelverbindern u.ä. Es handelt sich in der Regel um kleine Betriebe, die häufig für einen oder weniger Abnehmer produzieren. Ihre Marktstellung ist fragil, sie stehen im Preiswettbewerb mit Importen insbesondere aus Fernost. Ihre Strategie beruht vor allem auf die Gestaltung eines engen Kontaktes zu ihren wichtigsten Abnehmern.
2. Handwerksbetriebe, die Einzelprodukte aus der Elektrotechnik oder aus Metall auf Bestellung herstellen. Hierbei handelt es sich um Produkte mit ähnlicher Grundstruktur, deren Maße und Bauweise aber variieren können. Hier ist ein hohes Maß an Flexibilität gefordert und somit besteht die Strategie dieser Un-

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

- ternehmen darin, Produkte in enger Abstimmung (wenn möglich durch online-Übermittlung der technischen Daten) mit den Abnehmern herzustellen.
3. Handwerksbetriebe, die technisch anspruchsvolle Produkte für einen breiten Abnehmerkreis und einen vielfältigen Verwendungszweck herstellen. Ihr Absatz richtet sich an mehrere unterschiedliche Märkte und somit auch an verschiedene Kunden. Hier spielen naturgemäß in der Strategie der Vertrieb und die Vertriebsorganisation eine wichtige Rolle.
 4. Mittel- bis große Handwerksbetriebe, die fest in einer Zulieferkette integriert sind und hier technisch anspruchsvolle und komplexe Bauteile für Industrieprodukte herstellen. Sie verfügen über enge Kontakte z.B. zu Unternehmen der Automobil- bzw. Elektroindustrie und entwickeln gemeinsam mit ihren Kunden diese Bauteile weiter. Diese Zulieferbetriebe übernehmen nicht selten Forschungs- und Entwicklungsaufgaben nach Vorgaben ihrer Auftraggeber. Die Strategie dieser Unternehmen ist auf Innovation ausgerichtet. Um Teil ihrer Zulieferkette zu bleiben, müssen sie regelmäßig investieren, um ihre Attraktivität gegenüber den Industrieunternehmen nicht zu verlieren. Ihr Marktauftritt unterscheidet sich nicht von industriellen Zulieferbetrieben im selben Marktsegment.

Die Unternehmen des baunahen technischen Investitionsgüterhandwerks gestalten Metallkonstruktionen und geschmiedete Bauteile sowie Architekturelemente. In diesen Marktbereich fällt auch die Herstellung von Beschlägen z.B. für Möbeltischler oder Metallteile der Verbindungstechnik z.B. für das Zimmererhandwerk. Viele Betriebe haben sich auf die Verarbeitung von Metall im Aus- oder Hochbau spezialisiert, etwa für Dachdeckerbetriebe oder Fassadenbauunternehmen. Die Kunden dieser Unternehmen sind im Wesentlichen in der Industrie aber auch im Bau- und Ausbaugewerbe zu finden. Das baunahe Metallhandwerk ist stark involviert in die Technisierungsprozesse des Bauens. Dies gilt insbesondere im Bereich der Montage- und Verbindungstechnik, die eine bedeutende Rolle bei der Modularisierung bestimmter Baumaßnahmen einnimmt.

Für alle technischen Investitionsgüterhandwerke gilt, dass die Rekrutierung von Facharbeitskräften inzwischen einen hohen Stellenwert in deren Strategiekonzepten einnimmt. Die Anforderungen haben sich durch den virulenten technischen Fortschritt in diesem Bereich deutlich erhöht. Immer mehr Handwerksbetriebe stellen deshalb Fachhochschulabsolventen ein bzw. sind bestrebt, Auszubildende mit Abitur zu gewinnen.

Das Lebensmittelhandwerk (vgl. Tabelle 4.11), zu dem Bäcker, Fleischer, Konditoren, Brauer und Mälzer zählen, sieht sich einem starken Veränderungsdruck durch

verändertes Ernährungsverhalten der Bevölkerung ausgesetzt (Dürig 2011: 46f.). Die Lebensformen und -gewohnheiten der Menschen haben sich dramatisch gewandelt und damit auch die Verzehrsgewohnheiten (z.B. Kleinfamilien, Single-Haushalte). Unverkennbar verlieren die Lebensmittelhandwerke Marktanteile gegenüber Konkurrenten aus anderen Wirtschaftsbereichen, insbesondere der Industrie, dem Handel (als Verteiler industrieller Produkte) und der Systemgastronomie.

Tabelle 4.11
Wettbewerb und strategische Reaktionen im Marktfeld Ernährung

Marktfeld	Charakteristik der Wettbewerbssituation	Marktverhalten, Marktorientierung des Handwerks/Marktfeldstrategien
Ernährung Bäcker, Fleischer, Konditoren, Brauer, Mälzer.	<p><u>Nachfrage</u></p> <p>Sicherstellung höchster Qualitäts- und Hygieneansprüche, Gewährleistung der Frische des Produkts, Breites, differenziertes Sortiment, Nachweis der Herkunft der Rohstoffe, Transparenz der Inhaltsstoffe, Einhaltung biologischer u. ökologischer Standards, Stete Verfügbarkeit der Produkte, Darbietung des Angebots in ansprechenden Verkaufsräumen, Angebot an Snacks, warme Speisen und Getränke, Zusatzangebote Zeitschriften/Kaffee, fußläufige Erreichbarkeit, Quartiersverbundenheit, Attraktive Ladengestaltung Beratung, Auskunft über Inhaltsstoffe durch das Verkaufspersonal (Allergien, Verträglichkeit), Lieferservice und Öffnung an Sonn- und Feiertagen.</p> <p><u>Angebot</u></p> <p>Ein-Betriebs-Bäckereien/Fleischereien/Konditoreien, Mehr-Betriebs-Bäckereien/Fleischereien/Konditoreien (Filialen), Handel mit Backwaren (Fertigprodukte), Endfertigung von Backwaren (Aufbacken) ohne eigene Produktion, Einzelhandel (Handel mit abgepackter Ware), Gastronomie mit Backwaren sowie Fleischwaren im Lebensmitteleinzelhandel und im Fleischerhandwerk.</p>	<p><u>Organisation</u></p> <p>Filialisierung, Standortoptimierung, Zentralisierung der Produktion; Dezentralität des Verkaufs, Optimierung der Bereitstellung von Backwaren durch aufwändige Logistik (Zweigstellenbelieferung, Rückführung unverkaufter Ware), Schulung des Verkaufspersonals über Inhaltsstoffe und mögliche Auswirkungen und Selbstbedienungsbäckereien.</p> <p><u>Produkte/Leistungsangebot</u></p> <p><u>Produktion</u></p> <p>Technisierung der Produktionsprozesse (Substitution Arbeit durch Kapital), Convenience Produkte unter Zuhilfenahme u. a. von lebensmittelchemischen Zusätzen, Vorgefertigte Halbbackwaren/Teiglinge, Verwendung von Kühltechnik, Automatisierung von Dosierungen und Backprozessen, Sortimentserweiterung durch Bio-Backwaren, Ausweitung des Angebots/Non-food/warme Speisen und Getränke sowie Outsourcing von Teilen des Sortiments: Zukauf.</p> <p><u>Dienstleistungen</u></p> <p>Partyservice, Back- und Kochkurse sowie Lieferservice.</p>

Eigene Darstellung.

Die von Kunden an Backwaren gestellten Anforderungen sind nicht eindeutig, ja teilweise widersprüchlich. Letzteres bezieht sich vor allem auf die Forderung nach günstigen Brot- und Backwaren auf der einen und qualitativ hochwertige, biologischen und ökologischen Standards entsprechende Produkte auf der anderen Seite. **Dies hat zu einer Differenzierung der Bäckereien in „Sparten“ beigetragen, d.h. Selbstbedienungsbäckereien zielen auf den Kunden, der preisgünstig einkaufen**

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

will, Bio-Bäckereien richten sich dagegen an Kunden, denen eine hohe Qualität wichtig ist und die hierfür auch einen entsprechenden Preis zu zahlen bereit sind (Spiller, Zühlsdorf 2009). In diesem Umfeld ist es naheliegend, dass sich die betrieblichen Strategien im Nahrungsmittelhandwerk stark ausdifferenzieren.

Das Bäckerhandwerk sah und sieht sich angesichts des Wettbewerbsdrucks veranlasst, seine Produktivität zu steigern. Dies geschieht ganz wesentlich auf zwei Wegen: (1) Einsatz neuer technologischer Verfahren (Backtechnik, Convenience Vorprodukte, Einsatz von Tiefkühltechnik etc.) und (2) durch eine Änderung der Betriebsformen (Filialisierung, Konzentration, Zentralisierung der Produktion und Absatz dezentral). Mit zunehmender Technisierung haben sich die Qualifikationsanforderungen gewandelt. Computergesteuerte Backmaschinen, beachtliche Hygienevorschriften, präzise Dokumentation der einzelnen Arbeitsschritte usw. erfordern ein anderes Wissen, als es vom handwerklichen Bäcker beispielsweise in den siebziger Jahren gefordert wurde. Die Arbeitsabläufe haben aber auch Raum geschaffen für neue Betriebskonzepte. Zahlreiche Bäckereien haben den Trend zum Außer-Haus-Verzehr aufgegriffen und bieten zusätzlich Snacks an. Die Grenzen zur Gastronomie werden hier gezielt überschritten. Die Marktlage ist für das Bäckerhandwerk deutlich schwieriger geworden. Es muss sich mit zahlreichen Wettbewerbern aus unterschiedlichen Bereichen auseinandersetzen. Das Bäckerhandwerk hat sich unter diesem Eindruck beachtlich gewandelt und setzt inzwischen Managementkonzepte und technische Hilfen ein, die nur noch schwer mit dem landläufigen Handwerksbild übereinstimmen.

Das Fleischerhandwerk muss sich ebenfalls dem veränderten Ernährungsverhalten der Bevölkerung anpassen. Auch in diesem Handwerk sind Strategien erkennbar, das Kerngeschäft durch gastronomische Angebote zu erweitern. Außerdem bietet heute nahezu jedes Unternehmen dieses Handwerkszweiges einen Partyservice an.

Das Produkt- und Leistungsangebot im Fleischerhandwerk unterscheidet sich vor allem in der Qualität der Waren und durch die Transparenz ihrer Herkunft. Ein wichtiger Faktor im Fleischerhandwerk ist das Thema Vertrauen.

Nahrungsmittel sind in Hinblick auf Verbrauchervertrauen ein sensibles Produkt. Allerdings ist das Konsumentenverhalten sehr widersprüchlich. Fleisch- und Wurstwaren gehören im Lebensmittelhandel zu den Waren, um die ein besonders intensiver Preiswettbewerb ausgetragen wird. Die Werbung des Lebensmitteleinzelhandels belegt, dass offenbar Kunden über preiswerte Angebote in diesem Warenssegment besonders gut angesprochen werden können. Mit ihrer Nachfragemacht gegenüber Großhandel und Fleischverarbeitern gibt der Handel den Druck in der Wertschöpfungskette weiter. Da konnte es nicht ausbleiben, dass in den vorgelagerten Stufen Praktiken aufgetreten sind, bei denen davon ausgegangen werden muss,

dass hierbei die Gesundheitsschädigung der Verbraucher billigend in Kauf genommen wurde. Die Konsumenten wurden nicht zuletzt durch die Skandale in der Viehzucht und in der Futtermittelproduktion in den letzten Jahrzehnten immer wieder verunsichert. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass die Fleischbe- und -verarbeitung, anders als der Verbraucher im Grunde wahrnehmen will, strengen Produktivitätszielen unterliegt und somit der „industrielle“ Umgang mit den Produkten vorherrschend ist.

Auf der Endverbrauchstufe wirken sich diese Vorkommnisse auf das Nachfrageverhalten der Konsumenten aus. Das Fleischerhandwerk hat zumindest zeitweise von den Skandalen profitieren können, da die Verbraucher akzeptierten, dass der Umgang mit der Ware Fleisch im Handwerk sorgfältiger und verantwortungsvoller ist als im Handel. Dies trifft im Grunde nur bedingt zu, da das Fleischerhandwerk nur begrenzt über die Möglichkeit verfügt, Einfluss auf die Futtermittelproduzenten und die Viehzüchter zu nehmen. Allerdings haben die Diskussionen dazu beigetragen, dass nunmehr die Frage der Herkunft des Fleisches sowohl im Handwerk als auch bei den Verbrauchern eine größere Rolle spielt als zuvor. Dem Fleischerhandwerk kam das zugute, denn es konnte schneller und überzeugender die Strategie umsetzen, Fleisch nur noch aus kontrollierten Landwirtschafts- und Schlachtungsbetrieben aus der Region zu beziehen. Durch diese Marktorientierung gelang es dem Handwerk, zumindest zeitweise das Vertrauen der Konsumenten wieder herzustellen. Zeitweise deshalb, weil Skandale auch wieder in Vergessenheit geraten und sich dann das Kaufverhalten wieder stärker durch den Preis beeinflussen lässt.

Die Strategie der Vertrauensbildung zu den Kunden hat in den Nahrungsmittelhandwerken im Wettbewerb zu nichthandwerklichen eine ganz besonders große Bedeutung. Das Bäckerhandwerk muss seinen Kunden verständlich machen, dass sich seine Produktionsweise von anderen Herstellern abhebt. In Bäckereien und Konditoreien werden ausgewählte Inhaltsstoffe und hohe Qualität der Produkte **erwartet. Das Vertrauen der Kunden besteht gerade darin, hier „bessere“ und hochwertigere Backwaren zu erhalten**, als dies im Supermarktregal oder an einer Aufbackstation in der Tankstelle der Fall ist. Eine Strategie im handwerklichen Backhandwerk ist daher, sich durch Qualität von preiswerten Angeboten abzusetzen. Andere wiederum folgen dem Trend und orientieren sich an Verkaufsformen, wie sie vielfach im Handel anzutreffen sind. Hierzu zählen z.B. die Selbstbedienungsbäckereien.

Das Fleischerhandwerk setzt in starkem Maße auf Transparenz der Bezugswege des verkauften Fleisches. Dabei soll der Einkauf von Fleisch aus der Landwirtschaft der Region Vertrauen schaffen. Ergänzend hierzu bieten die Unternehmen an, Fleischwaren für die häusliche Küche vorzubereiten (Convenience-Strategie). Zu

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

den inzwischen standardmäßigen Dienstleistungen gehört das Angebot eines Party-services.

Die Organisationsformen im Nahrungsmittelhandwerk werden von einer wachsenden Filialisierung geprägt. Damit wird die Strategie verfolgt, das Sortiment dezentral und damit verbrauchernah anbieten zu können. Die Verbrauchernähe ist eine strategische Trumpfkarte, da über die individuelle Beratung und über persönliche Kommunikation die Kunden an das Handwerk gebunden werden.

Am Markt für Hilfsmittel im Gesundheitswesen (vgl. Tabelle 4.12) hat das Handwerk einen nicht unerheblichen Anteil: Handwerke aus dem Metall- und Elektrogewerbe sind als Zulieferer oder Produzenten von Medizintechnik tätig. Geläufiger sind jedoch die Handwerkszweige, die patientenbezogen im Gesundheitswesen arbeiten. Zu den wichtigsten Handwerksberufen in diesem Bereich zählen: Zahntechniker, Augenoptiker, Bandagisten, Orthopädietechniker, Chirurgiemechaniker und Hörgeräteakustiker.

Der Gesundheitsmarkt wird in starkem Maße durch die Gesetzgebung beeinflusst. Hier sind es vor allem die Regelungen für die Kostenerstattung durch Krankenkassen, die den Markt strukturieren. Durch zahlreiche Gesundheitsreformen wurden hier die institutionellen Rahmenbedingungen sehr häufig verändert. Jeder dieser Eingriffe war mit Marktreaktionen verbunden. Am deutlichsten wurde dies sichtbar, wenn kurz vor Inkrafttreten einer neuen Regelung die Nachfrage sprunghaft anstieg und anschließend es aufgrund der Vorabkäufe zu einer Nachfrageabsenkung kam (**z.B. der bekannte „Blümbauch“ in der Umsatzkurve, benannt nach dem damaligen Gesundheitsminister**).

Die Auswirkungen der Regulierung des Gesundheitssektors sind in den einzelnen Gesundheitshandwerken unterschiedlich. Im Augenoptikerhandwerk ist die Zahl der erstattungsfähigen Kassenleistungen stark eingeschränkt worden, so dass hier nur noch Festbeträge gezahlt werden. Umfangreichere Zahlungen werden nur in genau definierten Ausnahmefällen geleistet. Für das Augenoptikerhandwerk bedeutete dies in den vergangenen Jahren, sich neu am Markt zu orientieren. Das Leistungsangebot muss nunmehr stark an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet werden. Das Rezept oder das Ergebnis der vom Handwerk selbst durchgeführten Refraktion gibt nur die Grundwerte vor, das Produkt Brille muss hingegen dem Kunden nahegebracht werden. Dies geschieht über fachkompetente Beratung und vor allem über Serviceleistungen (Wabner, Hilbich 2009).

Tabelle 4.12
Wettbewerb und strategische Reaktionen im Marktfeld Gesundheit

Marktfeld	Charakteristik der Wettbewerbssituation	Marktverhalten, Marktorientierung des Handwerks/Marktfeldstrategien
Gesundheit Zahntechniker, Augenoptiker Bandagisten Orthopädietechniker, Hörgeräteakustiker	<p><u>Nachfrage</u></p> <p>Wachsender Markt aufgrund der gesellschaftlichen Altersstrukturverschiebungen. Verbesserte medizinische Vorsorge und Diagnose erhöht tendenziell die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen. Immobilität von Patienten erfordert mehr Dienstleistung/Service. Zuzahlung zu Krankenkassenleistungen führt zu einer differenzierten Nachfrage Zusatzleistungen zu der Erstattung der Krankenkassen gewinnen an Bedeutung (Unternehmen sind hier auf die Information und Beratung der Patienten durch die Ärzte angewiesen).</p> <p><u>Angebot</u></p> <p><u>Zahntechniker</u></p> <p>Zunahme der Mehr-Betriebs-Unternehmen im Zahntechnikerhandwerk und Wettbewerb mit zahnärztlichen Praxislaboren.</p> <p><u>Augenoptiker</u></p> <p>Polarisierung im Unternehmensbestand im Augenoptikerhandwerk (klein versus groß).</p>	<p><u>Organisation</u></p> <p>Standortoptimierung durch Nähe zu Arztpraxen oder (Fach-)Kliniken, Intensivierung der Kooperation mit den Rezept ausstellenden Ärzten, Sicherstellung der regionalen Marktdeckung über Filialen, Starke Stellung der Filialisten im Augenoptikerhandwerk, Fertigbrillenangebote im Handel und Internet: allerdings bislang ohne große Resonanz.</p> <p><u>Produkte/Leistungsangebot</u></p> <p><u>Zahntechniker</u></p> <p>CNC-Einsatz in Zahntechnikernlaboren, Erhöhung des Maschineneinsatzes, Gebiss-Modelle werden im benachbarten Ausland vorgearbeitet, Einsatz neuer Werkstoffe und Materialien, Bring- und Holservice für die Zahnarztpraxen, Online-Kommunikation: Daten und Bildübermittlung, Über-Nacht-Service in dringenden Fällen</p> <p><u>Augenoptik</u></p> <p>Brillenanpassung mobil in Seniorenheimen und Kliniken, Spezialisierung auf ausgewählte Kundengruppen (z.B. Kinder, Jugendliche, Alte), Kooperationen/Genossenschaften zur Erlangung von Preisvorteilen beim Einkauf, Zusammenarbeit mit der Glasindustrie bei der Entwicklung neuer Eigenschaften von Korrekturgläsern.</p> <p><u>Bandagisten/Orthopädietechniker/Sanitätshäuser</u></p> <p>Enge Anbindung an Kliniken und Altenheime, Vor-Ort-Service bei Hilfsmitteln (Rollstühle, Hebevorrichtungen in Betten und Badewannen etc.)</p>

Eigene Darstellung.

Die Änderungen der Rahmenbedingungen veranlassten das Augenoptikerhandwerk, sich verstärkt mit Fragen der Unternehmensstrategie zu befassen. So bewirkt eine Absenkung der Krankenkassenleistung tendenziell, dass die Nachfrage preissensibel reagiert. Bei Gesundheitsleistungen ist diese Reaktion allerdings nicht ganz eindeutig, denn Gesundheit ist kein Gut wie jedes andere. Grundsätzlich sind Menschen nämlich bereit, sich die Aufrechterhaltung oder Wiederherstellung ihrer Gesundheit einiges kosten zu lassen. Es ist zu beobachten, dass sich das Kundenverhalten ändert. Während einige aus wirtschaftlichen Gründen auf die Grundversorgung zurückgreifen und das Angebot von Zusatzleistungen (bessere Glasqualität, Entspiegelung etc.) abweisen, sind andere bereit, für ihre Sehhilfe eine optisch und modisch bestmögliche Zusammenstellung zur erreichen. Es kommt also im Augen-

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

optikerhandwerk entscheidend darauf an, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu erkennen und ein entsprechendes Angebot zusammenzustellen.

Die Wettbewerbssituation auf dem Augenoptikmarkt ist durch die Konkurrenz zwischen kleinen Ein-Betriebs-Unternehmen und großen Filialisten geprägt. Ein-Betriebs-Unternehmen wählen immer häufiger die Strategie der Konzentration auf das Käuferpotenzial im regionalen Umfeld des Standortes. Expansionsziele, die in Richtung Aufstieg in die Liga der Filialisten gehen, werden hier immer seltener angestrebt. Die kleineren Filialunternehmen mit bis zu 10 Verkaufsstellen werden **von den Großunternehmen in diesem Handwerkszweig bedrängt. Das „Mittelfeld“** in der nach Größe sortierten Liste der Unternehmen ist in den letzten Jahren immer kleiner geworden. Fielmann ist nicht nur Marktführer im Augenoptikerhandwerk sondern gilt zudem als größtes Handwerksunternehmen in Deutschland (Handwerk-Magazin 2011). In dieser Spitzengruppe ist auch das Unternehmen Apollo-Optik zu finden.

Das Zahntechnikerhandwerk ist ebenso von veränderten Regelungen der Kostenerstattung durch Krankenkassen betroffen wie das Augenoptikerhandwerk. Der entscheidende Unterschied ist, dass die Auftraggeber der Zahntechniker Zahnärzte sind und nicht die Patienten selbst. Eine Verbesserung der Marktposition im Zahntechnikerhandwerk kann also nur über eine Intensivierung und Optimierung der Beziehung zu den auftraggebenden Zahnärzten erlangt werden. Hier haben sich die Unternehmen bereits eine Menge einfallen lassen, wobei in der strategischen Ausrichtung Dienstleistungen und Serviceangebote eine besonders große Rolle spielen. Zunehmend wichtig scheint die Kommunikation mit den Zahnarztpraxen zu sein. Gebissabdrücke können fehlerhaft oder nicht ausreichend genau sein. Um die Anpassungsdauer beim Patienten zu verkürzen, ist die Feinabstimmung bedeutsam.

Schwierig scheint hingegen für die Zahntechniker zu sein, Einfluss auf die **Beratung der Patienten durch die Zahnärzte zu nehmen. Hier wirkt sich das „Gefälle“** zwischen Arzt und Handwerker aus.

Besonders kritisch wird im Zahntechnikerhandwerk gesehen, wenn Zahnärzte in ihrer Praxis eigene Zahntechniker beschäftigen und Labore eröffnen. Die Zahl der Praxislabore ist nicht bekannt. Eine relevante Bedrohung des Zahntechnikerhandwerks scheint aber bislang von ihnen nicht auszugehen.

Ein weiteres immer wieder thematisiertes Problem in diesem Handwerkszweig scheint die Konkurrenz mit ausländischen Anbietern zu sein. Es wurden in den Medien vor allem über Fälle berichtet, wo Zahnersatz im Ausland bestellt und gefertigt wurde, die Ärzte jedoch nach deutschen Sätzen bei den Krankenkassen

abgerechnet haben. Aus diesen strafrechtsrelevanten Fällen darf freilich nicht auf ein für das Handwerk bedeutsames Wettbewerbsproblem geschlossen werden. Abgesehen von der rechtswidrigen Abrechnung in diesen angesprochenen Fällen ist dennoch sehr wohl festzustellen, dass der Import von Zahnimplantaten insgesamt aufgrund des Preisgefälles zwischen Inland und Ausland zugenommen hat (Klingenberger et al. 2009). Zusätzlich spielt eine Rolle, dass Patienten selbst zunehmend mobiler werden und sich im Ausland bei dort ansässigen Zahnärzten mit Zahnersatz versorgen lassen. Untersuchungen zeigen allerdings, dass der Preis bei Gesundheitsgütern eine wichtige aber keine entscheidende Rolle spielt. Qualitätsansprüche und die Zahnarztbindung sind da viel bedeutsamer. In der zitierten Untersuchung Klingenberger et. al. 2009 äußerten von 300 befragten Zahnärzten lediglich 10%, dass sie bei Zahnersatz aus dem Ausland von einer guten Qualität ausgehen. 12,3% der Ärzte gaben an, bereits Zahnersatz von Zahntechnikern im Ausland bezogen zu haben. Bei diesem Befund darf nicht unberücksichtigt bleiben, dass Patienten mit Migrationshintergrund in Deutschland gegen Zahnersatz aus ihren Heimatländern keine Bedenken haben. Hier spielen also auch unterschiedliche Qualitätseinschätzungen eine Rolle.

Entscheidend für die wirtschaftliche Situation der Zahntechniklabore ist jedoch die Organisation und Optimierung der betriebsinternen Abläufe. In diesem Zusammenhang hat die Technisierung zugenommen. Computergesteuerte Maschinen sind keine Seltenheit mehr. Kosten können dort eingespart werden, wo die manuelle Bearbeitung zurückgedrängt werden kann. Dies ist im Zahntechnikerhandwerk freilich nur in Grenzen möglich. Der Feinschliff ist stets von Handwerk zu machen, wobei die Letztanpassung ohnehin in der Zahnarztpraxis erfolgt. Wichtig ist, dass die vom Zahntechniker erstellten Implantate oder Kronen keine aufwändige Nachbearbeitung erforderlich machen.

Orthopädietechniker stellen nach ärztlicher Verordnung Hilfsmittel (Orthesen und Prothesen) her, die Patienten mit Fehlstellungen oder Schäden am Haltungs- und Bewegungsapparat helfen, ihre Mobilität aufrecht zu erhalten. Für Menschen mit Behinderungen und mit altersbedingten Beeinträchtigungen ermöglicht die Orthopädietechnik ein sonst nicht erreichbares Maß an Lebensqualität. Viele Unternehmen des Orthopädietechnikerhandwerks betreiben neben ihrer Werkstatt einen Sanitätshandel. Hier bieten sie zusätzlich u.a. Rollstühle, Rehabilitationsprodukte oder Krankenbetten an. Neben der Beratung der Kunden bei der Wahl des passenden Hilfsmittels gehört die Vermessung des Körpers, das Erstellen von Konstruktionszeichnungen und die Anfertigung von Modellen zu den Tätigkeitsbereichen dieses Handwerks. Außerdem reparieren, warten und justieren Orthopädietechniker die Hilfsmittel und erklären ihre Bedienung oder Handhabung.

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

Das Orthopädietechnikerhandwerk richtet sein Angebot überwiegend an Privatpersonen und an (Fach-)Kliniken. Die Wahl der Strategie hängt nicht zuletzt davon ab, welche Kundengruppe von den Unternehmen vorrangig erreicht werden soll. Sind Kliniken die Hauptabnehmer, dann sind enge Kontakte zu den Stationen und den dort tätigen Ärzten und Physiotherapeuten bedeutsam. Bei diesen Geschäftsbeziehungen spielt die Rufbereitschaft und die schnelle Reaktion auf Kundenwünsche eine große Rolle. Ist – meist vermittelt über einen Arzt – der Kontakt zu dem Patienten hergestellt, dann entscheidet die Art der Betreuung über die Dauerhaftigkeit der Kundenbeziehung.

Die Unternehmen des Orthopädietechnikerhandwerks konkurrieren im Wesentlichen untereinander. Die strategische Unterscheidung ergibt sich hinsichtlich der Spezialisierung auf bestimmte Teilgebiete der Orthopädietechnik und auf die Qualität/Zufriedenheit mit der erbrachten Leistung durch die Kunden. Viele Kundenbeziehungen basieren auf Empfehlungen. Generell ist im Gesundheitswesen die Bewertung durch Ärzte, Therapeuten oder Patienten bedeutsam, weil der Kundenkontakt nicht selten über persönliche Hinweise und Informationen erfolgt.

Zahlreiche Leistungen der Orthopädietechnik – abhängig vom Schweregrad der Beeinträchtigung – werden über die Krankenkasse abgerechnet. In diesem Handwerkszweig haben die Regeln der Kostenerstattung durch Krankenkassen eine große Bedeutung. Dies ist nicht zuletzt deshalb wichtig, weil die Leistungen auf jeden einzelnen Patienten abzustimmen sind und die hier bedeutsamen Krankheiten bzw. Beeinträchtigungen höchste Präzision verlangen. In Einzelfällen können hier beträchtliche Kosten entstehen, die nicht selten das Zahlungsvermögen der Patienten übersteigt. Andererseits versorgt das Orthopädietechnikerhandwerk auch die Kunden mit Einlagen oder weniger aufwendigen Hilfsmitteln. In diesem Bereich haben die Kunden die Kosten selbst oder anteilig zu übernehmen.

Die Zahl der Industrieunternehmen, die orthopädische Hilfsmittel herstellen, ist überschaubar, obwohl es in den letzten Jahren eine zunehmende Zahl an Unternehmen mit dem Schwerpunkt Medizintechnik gab. Marktführer für Sanitätsprodukte ist die Fa. Otto Bock AG, die Produkte einer großen Bandbreite der Anwendung in der Medizin (Health Care) anbietet.

Das Handwerk ist in verschiedenen Wirtschaftszweigen beispielsweise des Produzierenden, Verarbeitenden oder des Dienstleistenden Gewerbes zu finden. Ein verbindendes Element eines ganz überwiegenden Teils handwerklicher Tätigkeit ist der Umgang mit Technik. Handwerk verkauft nicht nur technische Güter, sondern es installiert, wartet, repariert und modernisiert sie auch. Dies gilt nicht nur für Investitionsgüter (wie z.B. Maschinen, Anlagen etc.), sondern auch für (hochwertige) Konsumgüter in privaten Haushalten (vgl. Tabelle 4.13). Die Reparatur von Haus-

haltsgeräten wie z.B. elektrische Geräte wie Herd, Backofen, Kühlschrank, Mikrowelle, Waschmaschine oder Trockner ist ein wichtiges Betätigungsfeld für Unternehmen bestimmter Handwerkszweige, die sich auf dieses Nachfragesegment spezialisiert haben. Im Konsumgüterbereich sind darüber hinaus Geräte der Unterhaltungselektronik und der Kommunikationstechnik zu nennen, für die ebenfalls Reparaturdienstleistungen in Anspruch genommen werden. Im Folgenden soll diesem Tätigkeitsfeld des Handwerks besondere Berücksichtigung zuteilwerden. Es geht dabei vor allem um das Reparaturhandwerk, das sich auf Dienstleistungen und Reparaturen von Haushaltsgeräten sowie Unterhaltungs- und PC-Technik spezialisiert hat.

Der Markt für Reparaturdienstleistungen wird in erheblichem Maße von Handwerksunternehmen bedient und gilt als schrumpfender Markt (vgl. wiederum Tabelle 4.13). Dem steht entgegen, dass aus Gründen der Ressourcenschonung und des Umweltschutzes an sich alles getan werden sollte, die Produktlebensdauer (z.B. auch der hochwertigen Konsumgüter) zu verlängern. Aus der Wegwerfgesellschaft, so viele Kritiker, soll eine Reparatur- und Werterhaltungsgesellschaft werden.

Für das Reparaturhandwerk galt lange Zeit, dass es im Zuge des technischen Fortschritts an Bedeutung verlieren würde. Es ist eine gängige Auffassung, dass in unserer Wohlstandsgesellschaft veraltete oder funktionsuntüchtige technische Konsumgüter einfach entsorgt und durch neue Produkte ersetzt werden. Hierauf gründet die These, dass unsere heutige Überflussgesellschaft (Galbraith 1968) im Grunde eine Wegwerfgesellschaft sei. Sie sei geprägt durch eine Mentalität des schnellen Konsumierens. Die Unternehmen tun ihr Übriges dazu, indem sie Produkte konstruieren, deren Lebensdauer von vornherein begrenzt ist. Der Industrie wird auch vorgeworfen, dass sie Produkte so gestaltet, dass sie auch bei einem geringfügigen Defekt nicht oder nur mit unverhältnismäßigem Aufwand repariert werden können (Bierter 1997). So verhindern Verbindungstechniken wie Nieten und Kleben eine Demontage oder Zerlegung zum Zwecke der Reparatur. Die Industrie verwendet mitunter auch spezielle Schraubenköpfe, die nur mit Spezialwerkzeug zu öffnen sind. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, Reparaturen zu verhindern, um die Konsumenten zum Neukauf zu zwingen.

Das mit der Beschleunigung von Produktlebenszyklen einhergehende Problem der Umweltbelastung wird von einigen Verbrauchern kritisch gesehen und sie ändern ihr Konsumverhalten entsprechend. Darüber hinaus hat die Umweltpolitik reagiert **und versucht unter dem Stichwort „Produktverantwortung“ mit Gesetzen wie z.B.** die Altgeräteverordnung sowie dem Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz die Industrie mit den Folgen ihres Handelns zu konfrontieren. Bislang ist allerdings nicht erkennbar, dass eine nachhaltige Änderung des Konsumverhaltens oder eine

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

Änderung der industriellen Strategie der Produktlebensverkürzung wirklich eingetreten ist.

Tabelle 4.13

Wettbewerb und strategische Reaktionen im Marktfeld Vertrieb und Reparaturen hochwertiger Konsumgüter

Marktfeld	Charakteristik der Wettbewerbssituation	Marktverhalten, Marktorientierung des Handwerks/Marktfeldstrategien
hochwertige Konsumgüter u. Dienstleistungen	<u>Nachfrage</u> Neukauf statt Reparatur, Reparatur lohnt wieder und Reparatur aus Umweltgesichtspunkten.	<u>Organisation</u> Standortoptimierung, Kooperation in sog. Reparaturverbänden; teilweise EDV-gestützte Kooperationsnetze.
	<u>Angebot</u> Mediamarkt und Saturn als Großmärkte für Elektronikartikel, Verdrängung des Radio- und Fernsehetechnikerhandwerks und Informationstechniker als Querschnittshandwerk.	<u>Produkte und Leistungsangebot</u> Spezialisierung auf bestimmte Marken oder Produkte, Lagerhaltung nur für bestimmte Marken oder Produkte und Vertriebs- und Werkstattpartner für industrielle Hersteller von hochwertigen Konsumgütern.

Eigene Darstellung.

Ein besonders wichtiger Faktor bei der Beschleunigung der Produktlebenszyklen ist jedoch der technische Fortschritt. Die Industrie ist bemüht, durch Forschung und Entwicklung die Eigenschaften ihrer Produkte immer weiter zu veredeln. Hierüber wird in nicht unerheblichem Maße der Wettbewerb mit konkurrierenden Herstellern ausgetragen. Jede auch nur graduelle Verbesserung wird hervorgehoben und dem Kunden über Werbung vermittelt, dass die technische Veränderung ihm einen höheren Nutzen bringt als die weitere Nutzung seines alten Gerätes. Es geht nicht nur um Irreführung, sondern es ist nicht zu leugnen, dass gerade bei den hier zur Diskussion stehenden hochwertigen Konsumgütern in den letzten Jahren eine rasante technische Fortentwicklung stattgefunden hat. Bei den elektrischen Haushaltsgeräten konnte insbesondere der Energieverbrauch gesenkt und bei Produkten der IT-Technik die Leistungsfähigkeit gesteigert werden.

Ein technikgeprägtes Marktsegment, in dem Handwerksbetriebe in beträchtlichem Maße präsent sind, ist der Markt für Reparaturleistungen. Wie in kaum einem anderen Marktbereich sind für den privaten Endkunden bei der Reparatur und dem Handel mit elektrischen Haushaltsgeräten, mit Rundfunk- und Fernsehetechnik die Auswirkungen des technischen Wandels bemerkbar. In den vergangenen 35 Jahren sind moderne Formen der Unterhaltungs- und Computertechnik hinzugekommen.

Als sog. „braune Ware“ werden TV-, Video-, CD- und HiFi-Geräte sowie SAT-Anlagen, Monitore, PC und Notebooks bezeichnet. Die Gruppe der sog. „weißen Ware“ setzt sich zusammen aus Waschmaschinen, Wäschetrocknern, Kühlschränken und

Geschirrspülern. Hinzukommen Kochplatten und Backöfen, hochwertige Kaffee- und Espressomaschinen.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich der Markt dahingehend erweitert, dass über die modernen und leicht handhabbaren Computersysteme auch die Installation, Wartung und Reparatur von Medizintechnik sowie elektronisch basierte Registrierungs-, Regelungs- und Steuersysteme aus Dienstleistungs- und Industriebranchen ins Blickfeld der Handwerksunternehmen rückten.

Das Reparaturhandwerk ist seit etwa zwei Jahrzehnten besonders intensiv mit dem Fortschritt bei moderner Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) in Berührung gekommen. Diese Schlüsseltechnologie spielt aus Sicht des Handwerks eine ambivalente Rolle. Einerseits entwickelt die Industrie eine Fülle neuer - mehr oder weniger nützlicher - Geräte, welche verkauft, gewartet und gegebenenfalls auch repariert sein wollen. Zu denken wäre hier an die Siegeszüge der Mikrowelle, des Wäschetrockners oder des Notebooks.

Andererseits führt der informationstechnische Fortschritt in der Produktion gerade bei elektrischen Haushaltsgeräten, Unterhaltungs- und PC-Technik zu einer anhaltenden Miniaturisierung und gesteigerten Komplexität der Geräte. Die Erstellungskosten sinken aufgrund modernisierter Produktionstechnik und neuartiger Logistikkonzepte erheblich und damit letztendlich auch die Kosten für Neuanschaffungen in vielen Gerätegruppen. Dieser veränderte Aufbau immer kostengünstiger herzustellender Geräte geht einher mit verringerten Möglichkeiten zu ihrer Reparatur. Statt einzelner Bauteile werden oft nur noch ganze Baugruppen gewechselt. Vielfach werden inzwischen geschädigte Haushaltsgeräte - und zunehmend auch Unterhaltungs- und Computertechnik - innerhalb des mittlerweile zwei oder drei Jahre währenden Garantiezeitraumes komplett und ohne Reparaturversuch ausgetauscht. Der Spielraum für handwerklich durchzuführende Reparaturen wird also von mehreren Seiten her eingeengt.

4.6 Marktorientierung und berufliche Sozialisation

Die berufliche Erstausbildung im Handwerk wie auch die Meisterausbildung vermitteln dem handwerklichen Nachwuchs neben einer Fülle von technischen Fachkenntnissen ein Bild von der selbständigen handwerklichen Berufsausübung, das stark normierend auf das Verhalten der späteren Handwerksunternehmer wirkt. Das wettbewerbliche Umfeld, in dem die Handwerksunternehmen agieren, ist indessen in allen untersuchten Marktfeldern infolge des Wandels der Konsummuster der Bevölkerung, der gewerbespezifischen Techniken und der Verbreitung der Kommunikationsmedien des Internetzeitalters einem raschen Wandel unterworfen. **In der Lehrzeit geprägte Vorstellungen von der „optimalen“ Verfasstheit und der**

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

„korrekten“ Ausrichtung eines Handwerksbetriebes tragen unter diesen Umständen nicht mehr. Stete Anpassungen sind gefragt, die Unternehmen sind gezwungen, ihre Marktnische zu definieren und sich aktiv um deren bestmögliche Versorgung zu bemühen. Wir haben in allen Marktfeldern Unternehmen gefunden, denen dies mit beachtlichem Erfolg gelungen ist, aber auch sehr viele Unternehmen, die sich dieser Aufgabe nicht gewachsen zeigen. Unter den Erfolgreichen finden sich keineswegs nur große, sich aus dem Handwerk rekrutierende Mischbetriebe, sondern auch viele kleine Unternehmen, die mit großem Geschick Marktnischen besetzen.

Marktorientierung bedeutet im Wesentlichen, die sich verändernden Rahmenbedingungen regelmäßig zu analysieren und zu entscheiden, ob sie für das eigene Unternehmen von Relevanz sind. Voraussetzung hierfür sind sensible Wahrnehmung, analytischer Verstand sowie Kreativität und Wissen über mögliche Optionen. Das sind Eigenschaften, die auch in der Berufsausbildung thematisiert und besprochen werden können und sollten; deren Umsetzung jedoch individuelle Fähigkeiten voraussetzt, die nur begrenzt vermittelt werden können. Im Kern wird damit die Kategorie Beruf als Fundament der Qualifizierung angesprochen. Die Berufsbilder können nur das aktuell bekannte Wissen in Hinblick auf Fähigkeiten und Fertigkeiten eines bestimmten Berufes aufnehmen. Doch selbst dies wird immer schwieriger, weil es durch den technischen und gesellschaftlichen Wandel zunehmend zur Überlappung von Qualifikationsprofilen kommt. Vielfach wird bereits von der Auflösung der Beruflichkeit gesprochen und der Modularisierung durch Qualifikationsbausteine das Wort geredet. Eine solche Entwicklung würde ein fundamentales Wesensmerkmal des Handwerks berühren. In Verbindung mit Unternehmensstrategie kann dieser Aspekt nicht vollständig ausgeleuchtet werden. Aus unserer Sicht ist allerdings an der Fundierung der Handwerksberufe durch Berufe und Berufsbilder festzuhalten. Die Lösung des Problems liegt offenkundig in der Fort- und Weiterbildung. Hier können auch kurzfristig mit Hilfe von Fortbildungsbausteine jene Anpassungen in der Qualifikation vorgenommen werden, die durch neue Markttrends erforderlich werden. Die Kammern und Verbände gehen bereits diesen Weg, wobei allerdings bei der Transparenz des Angebots und der Gestaltung von Abschlüssen noch vieles zu tun ist.

Eine Kernfrage in diesem Zusammenhang ist die Implementation eines systematischen Fort- und Weiterbildungswesens, das hilft, die Idee des lebenslangen Lernens umzusetzen. Dies erscheint vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung unserer Gesellschaft und der fortschreitenden Alterung der Belegschaften zwingend **geboten. Es wurden bereits zahlreiche „Zeitmodelle“ entwickelt, die** Möglichkeiten der Verbindung zwischen Arbeit und Weiterbildung aufzeigen. Viele diese Ideen sind gut, berücksichtigen allerdings nicht ausreichend die Bedingungen in kleinen und mittleren Unternehmen. Seit 1974 ist die Bundesrepublik Deutschland über ein

Abkommen mit der internationalen Arbeitsorganisation ILO verpflichtet, den Arbeitnehmern bezahlten Bildungsurlaub zum Zwecke der Berufsbildung einzuräumen. Nur etwa 1 bis 2% aller Arbeitnehmer nehmen ihren Anspruch auf Bildungsurlaub wahr (Rosenblatt/Bilger 2008).

4.7 Wachstums- versus Defensivstrategien

Auch wenn der Anteil der offensiv wachstumsorientierten Handwerksunternehmen relativ klein ist, so ist jedoch die Wirkung, die von diesen auf Marktentwicklung und Marktstruktur ausgehen, nicht zu vernachlässigen. Der Blick richtet sich **hier also auf die sogenannten „Gazellen“**, also die schnellwachsenden Unternehmen im Handwerk. Für sie kennzeichnend ist, dass sie ihre grundlegende Ausrichtung (Wachstum) in mehreren betrieblichen Funktionsbereichen parallel und koordiniert umzusetzen versuchen. Eine Expansion, beispielsweise durch Zukauf eines anderen Unternehmens oder durch Erweiterung des Filialnetzes setzt voraus, dass die bestehende Organisation diesen Entwicklungssprung nachvollzieht. Deshalb müssen Expansionsbestrebungen mit entsprechenden Maßnahmen unter anderem in der Prozessorganisation, bei den Produkten und dem Sortiment einhergehen. Die Komplexität der Umsetzung von Wachstumsstrategien wird deutlich, wenn man sich **Beschreibung von „Best practice“-Unternehmen im Handwerk (BMWi 2002)** vor Augen führt. Eine Änderung der eingeschliffenen Praxis in Unternehmen durch eine veränderte strategische Ausrichtung ist nur dann erfolgreich, wenn alle involvierten Unternehmensbereiche einbezogen werden.

Nun sollte man bei wachsenden Handwerksunternehmen nicht ausschließlich an jene denken, die inzwischen zu Aktiengesellschaften geworden sind und die in ihren Strukturen und in ihrem Strategieverhalten dem Handwerklichen entwachsen sind (Aktiengesellschaften gibt es u.a. im Friseurhandwerk, im Augenoptikerhandwerk, im Gebäudereinigerhandwerk usw.). Daneben gibt es kleine und mittelgroße Unternehmen, die respektable Marktanteile erlangt haben und die endogen, also aus dem Unternehmen selbst heraus, gewachsen sind. In mehreren Handwerkszweigen geschieht Wachstum über den Aufbau zusätzlicher Standorte, z.B. durch Filialisierung. Ein solcher Erweiterungsschritt geht bei den strategisch operierenden Unternehmen unter anderem mit Maßnahmen der Qualifizierung, der Reorganisation betrieblicher Abläufe, der Anpassung der Produkte und Sortimentsstruktur einher (vgl. Tabelle 4.14).

Handwerksbetriebe, die exogenes Wachstum aufweisen, haben nicht selten Unternehmen in ihrem Marktbereich aufgekauft, die z.B. entweder dem Wettbewerb nicht standgehalten haben oder die aufgrund des Fehlens eines Nachfolgers aus Altersgründen aufgegeben werden. Exogenes Wachstum kann aber auch dadurch erzielt werden, dass man geschickte Kooperationsbeziehungen eingeht. Hierzu ist

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

Denken in strategischen Allianzen und in Wertschöpfungsketten gefordert. Kooperationen – hieraus wurde bereits an andere Stelle dieses Berichtes eingegangen – können auf Dauer oder aber fallweise eingegangen werden. Vorteil von Kooperationsstrategien ist u.a., dass der eigene Kapazitätsausbau begrenzt werden kann. Das Risiko unzureichender Kapazitätsauslastung durch diskontinuierliche Nachfrage kann durch eine Kooperationsstrategie gemindert werden. Allerdings geht von dieser Variante nur dann ein Wachstum aus, wenn es gelingt, über die Kooperation mehr Umsatz und einen größeren Deckungsbeitrag zu generieren. Für kleine und mittlere Unternehmen des Handwerks sind Kooperationsstrategien dann überlegenswert, wenn hierdurch z.B. umfassender Angebote abgegeben und realisiert werden können (z.B. Losgrößen im Baugewerbe). Ebenfalls vorteilhaft sind Kooperationen in Form von Genossenschaftsbeteiligungen, weil hierüber economies of scope erzielt werden können.

Tabelle 4.14

Innovations- und Wachstumsstrategien im Handwerk

Marktstrategie	Innovationsstrategie		
Auswahl	Prozess	Produkt	Sortiment/Angebot
	Offensivstrategien		
<u>Wachstumsstrategie:</u> Zusätzliche Standorte, Filialisierung, Erweiterung der Kapazitäten; Steigerung des Marktanteils	Qualifizierung durch Externe, Forcierung der Teilnahme der Mitarbeiter an Weiterbildung/Inanspruchnahme von Beratung zur Verbesserung der Abläufe	Qualitätsoffensive, Zusammenarbeit mit externen Ingenieuren und Forschungseinrichtungen zur Verbesserung des Produkts	Ausweitung des Angebots (Sortiments, Dienstleistung, Service), Suche nach „kompatiblen“ Ergänzungsprodukten und -dienstleistungen
<u>Kooperationsstrategie</u>	Strategische Allianzen, Denken in Wertschöpfungsketten	Sinnvolle, kooperative Arbeitsteilung bei komplexen Produkten	Konzentration auf den angestammten und gut beherrschten Teil des Geschäfts bei gleichzeitiger Einbeziehung des Angebots von Kooperationspartnern, Komplementarität/Ergänzung Abrundung des Sortiments
<u>Marktdurchdringungsstrategie:</u> Kundenansprache, Marketing, Informations- und Kommunikationspolitik	Betriebsführungen, Betriebsbesichtigungen, Kontakt mit dem Kunden (soziale Netzwerke, Internet)	Individuelle Lösungen für den Kunden	Abstimmung des Angebots auf den lokalen Bedarf (Fleisch aus der Region, lokale Spezialitäten)

Wachstum durch Marktdurchdringung geschieht im Handwerk häufig durch eine bewusste Fokussierung auf bestimmte Kunden bzw. Kundengruppen oder durch Ausrichtung des Angebots auf individuelle Kundenlösungen. Hier zeigt sich, dass

nicht immer eine Mehrung der Zahl der Kunden sondern auch die gezielte Erreichung einer bestimmten Kundengruppe zum Erfolg führen kann.

Tabelle 4.15

Bestandssicherungsstrategien im Handwerk

Marktstrategie	Bestandssicherungsstrategie		
Auswahl	Prozess	Produkt	Sortiment/Angebot
	Defensivstrategien		
Strategie des Deinvestments, kontrolliertes Schrumpfen Rückzug auf Nische, Spezialisierung („kleine Marktstrategie“)	Begrenzung der Schulung der Mitarbeiter auf das Notwendigste	Materialeinsparung, Suche nach „preiswerten“ Lieferanten	Verringerung des Angebots, Schließung von Standorten
Strategie der Reorganisation und Kostenkontrolle Kosteneinsparungen	Optimierung der Abläufe durch strenge Regulierung, Controlling als Einengung von Spielräumen der Mitarbeiter, Lohnkostenersparnis durch Outsourcing und Zeitarbeit	Anwendung von einem Qualitäts- zu einem stärkeren Preiswettbewerb	Rücknahme von ergänzenden Dienstleistungsangeboten, Erhöhung der Preise für Nebenleistungen (z.B. Pauschale für die Anfahrt)

Strategische Orientierung kann, muss aber nicht immer mit Wachstum verbunden sein. Unternehmen sind in **ihrem Markt auch so etwas wie ein „atmender Organismus“, der den jeweiligen Markt- und Wettbewerbsbedingungen** entsprechend sich ausdehnt oder sich zusammenzieht. Für Unternehmen kann es mit anderen Worten durchaus sinnvoll sein, eine Defensiv- oder gar Rückzugsstrategie zu verfolgen. Eine solche Leitlinie bietet sich an, wenn die Analyse der Marktsituation ergibt, dass auf mittlere oder längere Sicht das Unternehmen in bisheriger Form nicht bestehen bleiben kann und eine Umorientierung bzw. ein Strategiewechsel nicht erfolgversprechend zu sein scheint. Um einen ungeplanten und unvorbereiteten Untergang zu verhindern, kann ein sukzessiver Abbau von Kapazitäten sinnvoll sein. Deinvestment kann bedeuten, dass man sich von Teilen des Produktsortiments trennt, die keinen oder nur einen unzureichenden Deckungsbeitrag leisten. Dies kann bis zu einem Verkauf oder einer Aufgabe von Unternehmensteilen führen. Eine solche Defensivstrategie kann vorübergehend verfolgt werden oder aber sie ist auf den langfristigen Ausstieg aus dem Markt ausgerichtet.

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

In unserer Untersuchung haben wir eine große Bandbreite unterschiedlicher **Unternehmenskonzepte im Handwerk kennengelernt**. „**Vorzeigeunternehmen**“ waren ebenso darunter wie solche, bemüht waren, einen drohenden Konkurs abzuwenden. Strategische Überlegungen spielen vorrangig im oberen und mittleren Größen-segment der Unternehmenspopulation eine Rolle, also bei solchen Unternehmen, die eine reale Chance auf Wachstum haben und deren Inhaber auch bereit sind, diese wahrzunehmen. Im unteren Feld besteht bestenfalls eine Defensivstrategie, doch vielfach fehlt auch diese und man gewinnt den Eindruck, dass im fortgeschrittenen Stadium des Abwehrkampfes der Strudel sich schneller zu drehen scheint und somit ein geordneter Marktaustritt nur noch schwer zu bewerkstelligen ist. **Richtet man den Blick auf die aufstrebende „Mittelschicht“ so ist das Handwerk hier in der Regel in einer aussichtsreichen Position.** Dies gilt insbesondere für Handwerker, die mit einer fundierten Qualifikation in die Selbständigkeit gehen. Handelt es sich zudem um Personen, die für neue Ideen aufgeschlossen sind, die risikobereit sind und auch neue Wege zu gehen bereit sind, dann bietet sich im Handwerk nach wie vor ein beachtliches Potenzial. Es darf nicht übersehen werden, dass gerade im Handwerk nach wie vor deutlich große Chancen des sozialen Aufstiegs bestehen. Im Handwerk sind es nicht vorrangig die schulischen Abschlüsse, die über den Zugang zum Arbeitsmarkt entscheiden, sondern das handwerkliche und technische Geschick verbunden mit persönlichen Qualitäten (soziale Kompetenzen), das hier häufig ausschlaggebend für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn ist.

In der Betriebswirtschaftslehre besteht seit etwa 40 Jahren eine Forschungsrichtung, die sich explizit mit den Einflussfaktoren auf Erfolgsgrößen beschäftigt. Dahinter steht die Erwartung, dass man durch die Analyse erfolgreicher Unternehmen Hinweise ableiten könne, was den Erfolg wirtschaftlicher Aktivität begründet. Das Ergebnis dieser Forschungsbemühungen ist eher ernüchternd, weil in der rückwärtigen Betrachtung einer Unternehmensgeschichte nicht nachgewiesen kann, ob und welcher Faktor mit welchem Gewicht zu dem – wie auch immer definierten – Erfolg eines Unternehmens beigetragen hat. Strategien erlangen in der historischen Darstellung der Entwicklung eines Unternehmens einen Stellenwert, der ihnen bei nüchterner Betrachtung und Einbeziehung externer Faktoren (Konjunktur, technische Entwicklung etc.) nicht zukommen würde.

4.8 Digitalisierung der Geschäftsprozesse

Eher neuen Datums ist die allmähliche Digitalisierung der Geschäftsabläufe. Weit über 90% aller Handwerksunternehmen verfügen heute über PC, Internetanschluss und einen Kernkorpus von einschlägiger Geschäftssoftware. Effektiv genutzt werden die neuen technischen Möglichkeiten indessen nur zum Teil. Die hauptsächlichsten Unterschiede in den Nutzungsmustern treten zwischen den tendenziell größeren,

proaktiv-handelnden und auf Wachstumsprozesse ausgerichteten Unternehmen einerseits und den eher kleineren, konventionellen Geschäftspraktiken verpflichteten Unternehmen andererseits auf. Die Differenzen zwischen den Marktfeldern sind hingegen eher gering. Auch bei den nichthandwerklichen Konkurrenten des Handwerks bestimmen Größe, Geschäftsmodell und Expansionsvermögen die IKT-Nutzungsmuster.

Die Erstellung von Rechnungen per E-mail, als Download, über Fax oder sonstige Verfahren finden nur zögerlich Verwendung im betrieblichen Finanzwesen, obwohl die Anforderungen vom Gesetzgeber vereinfacht wurden. Eine bisher notwendige elektronische Signatur ist seit 2011 nicht mehr erforderlich. In diesem Zusammenhang wurde jedoch den Unternehmen die Verantwortung übertragen, die Echtheit elektronisch übermittelter Rechnungen durch ein betriebliches, jedoch von den Finanzbehörden bislang nicht näher definiertes, Kontrollverfahren zu prüfen. Solange hier keine Klarheit besteht, sind Probleme bei der Anerkennung des Vorsteuerabzuges möglich. Aus diesem Grunde wird diese Form der Rechnungserstellung bislang nur von einem kleinen Teil der Handwerksunternehmen genutzt.

4.9 Elektronisch basierte Kooperationsverbünde

Von der Digitalisierung getragen, aber keineswegs ihr zwangsläufiges Ergebnis ist die stärkere elektronische Vernetzung der handwerklichen Leistungserstellung. In einigen Bereichen, insbesondere bei der Reparatur hochwertiger Konsumgüter, haben wir interessante neue kooperative Modelle handwerklichen Wirtschaftens entdeckt. Die Restrukturierung der Vertriebsketten durch die industriellen Hersteller sowie veränderte technologische Ausgangsbedingungen für die Reparatur der Industriegüter haben hier offenbar dazu geführt, dass Handwerksunternehmen die im Handwerk traditionell stark verwurzelten Aversionen gegen Kooperation in der Leistungserstellung überwunden haben.

Kooperationen sind keineswegs nur auf gleicher Stufe der Wertschöpfungskette denkbar, wenngleich hier offenbar ein noch zu wenig ausgeschöpftes Potenzial liegt. Elektronische Vernetzungsmodelle werden auch z.B. zwischen Einkaufs- und Absatzgenossenschaften und ihren Mitgliedern eingesetzt. Die Vorteile liegen auf der Hand: die Logistik kann entlastet, Rückrufe von Produkten schneller kommuniziert und Probleme z.B. durch Materialengpässe schneller gelöst werden.

Elektronisch basierte Kooperationsverbünde müssen nicht mit vollständiger Transparenz gegenüber Dritten verbunden sein. Der Vorteil vieler Programme, die hier zum Einsatz kommen ist, dass individuell Art und Umfang der Informationsweitergabe vorher festgelegt werden kann. Grundsätzlich gilt aber weiter, dass Koope-

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

rationen nur funktionieren, wenn sie auf persönlichem Vertrauen basieren, unabhängig davon, ob sie herkömmlich oder elektronisch basiert organisiert sind.

4.10 Internetmediation

Die überwiegend auch im Handwerk praktizierte Form der Internetpräsenz ist die Webseite, auf der das Unternehmen mehr oder minder ausführlich präsentiert und das Leistungsspektrum dargestellt wird. Einen Schritt weiter sind solche Unternehmen, die sich bei Suchmaschinen anmelden oder aber dafür Sorge tragen, dass auch auf anderen Webseiten Verweise zur eigenen Homepage eingestellt werden. Der weit überwiegende Teil der Handwerksunternehmen sind in dieser oder in einer ähnlichen Form im Internet vertreten. Inwieweit sie über dieses Medium auch Aufträge rekrutieren, ist den meisten nicht bekannt; es sei denn, die Kunden nutzen ein Formular oder eine E-Mail-Adresse der Webseite, um mit dem Unternehmen Kontakt aufzunehmen.

Eine wachsende Zahl von Unternehmen registrieren sich inzwischen auch in sozialen Netzwerken, um auf diese Weise mit Kunden bzw. potenziellen Kunden zu kommunizieren. Auch hier gilt wie bei der Webseite, dass dieser Kommunikationsweg nur funktioniert, wenn er auch gepflegt wird. Unternehmen müssen auf Anfrage, Anschreiben und Kommentare reagieren. Geschieht das nicht, wenden sich Interessenten ab, die Chance von neuen Kundenbeziehungen wird vertan.

Die Nutzung von Internetplattformen für die Vermittlung von Handwerksleistungen hat sich in den letzten Jahren stark entwickelt, ist insgesamt jedoch noch stark entwicklungsfähig, d.h. das bestehende Potenzial ist noch längst nicht ausgeschöpft. Wir konnten im Rahmen der vorliegenden Arbeit nachweisen, dass in bestimmten Marktfeldern - hier gerade für leistungsfähige Handwerksunternehmen, die auf Qualität setzen - interessante Marktchancen liegen (Zoch 2007).

4.11 Marktfeldspezifische Technologien

Die Technologie der Produktion und Erstellung von Dienstleistungen entwickelt sich in allen Marktfeldern ständig mit beachtlicher Geschwindigkeit weiter. Die technologische Entwicklung hat in einigen Marktfeldern - insbesondere Ernährungs- und Kfz-Gewerbe - zu tiefgreifenden Änderungen der Anbieterstrukturen auf den Märkten geführt. Der Fokus der technologischen Entwicklung liegt in der Regel außerhalb des eigentlichen Handwerksbereichs auf den vorgelagerten Produktionsstufen bei der konventionellen Industrieforschung. Ein relativ neuer Trend besteht allerdings darin, dass Technologieerzeugung sich in zunehmendem Maße als interaktiver Prozess darstellt, an dem auch Handwerksunternehmen partizipieren. Der volkswirtschaftliche Innovationsbeitrag des Handwerks liegt indessen vor

allem bei der Diffusion neuer technologischer Lösungen, die außerhalb des Handwerks entwickelt werden.

4.12 Ein- versus Mehrbetrieblichkeit

Die betrieblichen Organisationsformen im Handwerk haben sich in den zurückliegenden Jahrzehnten zunächst in Westdeutschland, später auch nachholend in Ostdeutschland stark verändert: Die Handwerksunternehmen durchliefen einen Rationalisierungsprozess, in dessen Zuge sich moderne Buchhaltung ebenso durchsetzte wie bürokratisch-rationale Routinen der betrieblichen Verwaltung. Derartige Praktiken sind bis in die Gegenwart hinein in größeren Unternehmen stärker verwurzelt als in kleineren. Auch die starke Verbreitung der Rechtsform der GmbH ist Ausdruck dieses Rationalisierungsprozesses. Diese Veränderungen prägen das Bild der betrieblichen Entwicklungen in allen Marktfeldern.

Prinzipiell ist die Mehrbetrieblichkeit für alle Gewerbe, die sich in einem durch ein ansehnliches Nachfragevolumen geprägten Marktfeld bewegen eine ernsthafte Option. Diese Bedingung ist in allen von uns untersuchten Marktfeldern erfüllt. Faktisch folgen die Diffusionsmuster des auf Mehrbetrieblichkeit setzenden Geschäftsmodells den bestehenden Branchengrenzen. Mehrbetriebliche Unternehmen finden sich gehäuft im Ernährungsgewerbe, im Baugewerbe und im Gesundheitsgewerbe. Das Kfz-Gewerbe kennt zwar herausragende Beispiele für mehrbetriebliche Unternehmen; auf breiter Front durchsetzen konnten sie sich hier indessen bislang nicht. Mehrbetriebliche Unternehmen des Handwerks finden in städtischen Ballungsräumen ihren idealen Nährboden. Die Mehrbetrieblichkeit erweist sich vielfach als Antwort des Handwerks auf das Auftreten finanz- und umsatzstarker vielbetrieblicher nichthandwerklicher Anbieter (so z.B. im Ernährungsgewerbe).

Der Grad der Mehrbetrieblichkeit ist in den Handwerkszweigen recht unterschiedlich verteilt. Schaut man sich die Liste derjenigen Handwerkszweige an, in den Mehrbetriebsunternehmen einen im Vergleich zum Gesamthandwerk überdurchschnittlichen Anteil haben, dann liegen die Hörgeräteakustiker und die Orthopädiemechaniker ganz vorne (Tabelle 4.16). Im Hörgeräteakustikerhandwerk haben 40,5% aller Unternehmen mehr als zwei Arbeitsstätten. Arbeitsstätten können, müssen aber nicht mit Filialen oder Zweigstellen identisch sein. Im Bäckerhandwerk kann beispielsweise eine Arbeitsstätte die Zentrale der Backproduktion sein, während andere Arbeitsstätten als Verkaufsstellen dienen. Das Fleischerhandwerk liegt in dieser Aufzählung auch im oberen Drittel. Einen hohen Anteil an Unternehmen mit mehreren Betriebseinheiten vermutet man auch bei den Textilreinigern, wobei hier zahlreiche Annahmestellen zu Buche schlagen dürften. Im Vulkaniseurhandwerk sind ebenfalls Namen von Unternehmen bekannt, die überregional tätig sind. Hier dürften auch Franchisekonzepte eine größere Rolle spielen. Nach außen

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

weniger auffällig ist die Mehrbetrieblichkeit bei den Konditoren, die zumeist als Individualisten besonderer Süßwarencreation auftreten. Doch offenbar macht sich die Annäherung an das Bäckerhandwerk auch in den Betriebsformen bemerkbar.

Tabelle 4.16

Handwerkszweige mit starker Präsenz von mehrbetrieblichen Unternehmen
in %; Handwerkszählung 1995

Handwerkszweige ¹	Anteil der Unternehmen mit mehr als einer Arbeitsstätte an der Gesamtzahl der Unter- nehmen des Handwerkszweiges
Hörgeräteakustiker	40,5
Orthopädiemechaniker u. Bandagisten	37,5
Bäcker	28,1
Textilreiniger	21,9
Fleischer	18,0
Vulkaniseure	16,4
Konditor	15,2
Augenoptiker	14,6
Flexografen	14,6
Gebäudereiniger	13,7
Schirmmacher	13,5
Büroinformationselektroniker	12,7
Orthopädienschuhmacher	12,5
Glockengießer	11,1
Fernmeldeanlageelektroniker	11,1
Fotografen	10,9
Brunnenbauer	10,6
Zinngießer	10,5
Steinmetzen und Steinbildhauer	10,4
Seiler	10,3

Handwerkszählung 1995. - ¹Die ersten 20 Handwerkszweige, die über dem Handwerksdurchschnitt von 6,8 % liegen.

Hinter der „Mehrbetrieblichkeit“ können sich unterschiedliche Sachverhalte verbergen. In unserem Kontext sind insbesondere zwei Fälle von Interesse: (i) ein Handwerkunternehmen verfügt über Filialen und (ii) Handwerksunternehmen agieren in einem Verbund mehrerer Unternehmen, der z.B. auf Franchise basiert. Franchise wird häufig als ein eindeutiger Begriff verwendet. Dabei kennt Franchise drei verschiedene Ausprägungen: Vertriebsfranchise, Betriebstypenfranchise und Markenfranchise. Sie unterscheiden sich nicht nur in ihrer Wirkung, sondern auch im Entwicklungsaufwand (für die Kontexte vgl. Tabelle 4.17).

Franchiseanbieter suchen Handwerker, die Ihre Meistersausbildung erfolgreich abgelegt haben oder meistergleiche Fähigkeiten haben. Hierzu bieten diese Systeme eine eigene Schulung in den Bereichen Recht, Betriebswirtschaft und in dem

gewerkeübergreifenden handwerklichen Wissen, um die Bewerber auf Ihre unternehmerische Tätigkeit vorzubereiten.

Etwa acht Prozent der in Deutschland aktiven Franchise-Systeme können dem Deutschen Franchise-Verband zufolge dem Handwerk zugerechnet werden.

Tabelle 4.17
Ausgewählte Franchise-Systeme für handwerkliche Produkte und Dienstleistungen

Marktfeld	Handwerkszweig	Franchise - Systeme für handwerksnahe Produkte und Dienstleistungen (Beispiele)
Bau/Ausbau/baunahе Dienstleistungen	Tischlerhandwerk/Fensterbauer	Reparatur und Erneuerung von Fenstern, Türen, Rollläden/Küchenstudios/Saunakabinen/Wasserbetten
	Mauerer	Bauinstandsetzungskonzepte/Altbausanierung
	Malerhandwerk	Verbrauchs- und Baumarktartikel Graffiti-entfernungen, Oberflächenschutz Fassadenreinigung; Beseitigung von Feuchtigkeitsschäden
	Ofenbauer	Vertrieb von Kachelöfen
	Glaser	Bearbeitung und Instandsetzung von Glas-Oberflächen
	Sanitär-Heizung-Klima	Bad-Technik; Badewannenreparatur Rohrreinigung; Dichtheitsprüfungen Bautrocknung
	Handwerkliche Hausmeisterdienste	Immobilienbetreuung und -verwaltung; Dienstleistungen rund um Haus und Garten
Individuelle Mobilität	Fahrzeuglackierer/Karosseriebau	Verkauf von Fertiggrabmalen zu Discountpreisen
		Planung und Errichtung von Photovoltaikanlagen
		Restauration und Reparatur im Interieurbereich und für unterschiedliche Materialien; Baubiologische Untersuchungen
Technische Investitionsgüter	Kfz-Techniker Vulkaniseure	Lackreparaturen/Smart Repair/Autokosmetik Hagel-schäden-Reparatur Windschutzscheibenreparatur/-austausch Aufarbeitung von Alu-Rädern Autohöfe mit Kfz-Werkstätten an Autobahnen Reifendienste
		Vertrieb von Spezialwerkzeugen Reparatur u. Wartung von Metalltoren/Garagentoren Gewerbliche Reinigung von Industrieanlagen
Ernährung	Metallbauer	
Gesundheit	Bäckerhandwerk	Selbstbedienungs-bäckereien Kaffeedepots Donuts und Kaffeeshops Pizzaketten; Imbiss-Konzepte Systemgastronomie Partydienstleister Sandwich- und Baguette-Restaurants Backwarenlieferdienste Backshops mit Backwaren vom Vortag
		Kosmetiker
Vertrieb/Reparaturen hochwertiger Konsumgüter	Informationstechniker	Computerreparaturdienste Webseiten-Design
	Bootsbauer	Wassersport/Boots- und Yachtbau

Eigene Darstellung.

4.13 Personalpolitik, Aus- und Weiterbildung

Das handwerkliche Berufsbildungssystem ist in den vergangenen Jahrzehnten durch das Hinzukommen zahlreicher branchenspezifischer Komponenten (z.B.

Kapitel 4: Die Mikroperspektive

Typenschulungen der Kfz-Hersteller) ergänzt worden. Hierdurch wurden zum Teil auch Schwachstellen der beruflichen Erstausbildung und – dort wo diese eine tragende Rolle spielt – der Meisterausbildung kompensiert. Die Ausbildungsmuster sind dementsprechend in zunehmendem Maße marktfeldspezifisch geprägt. Im Aus- und Weiterbildungsverhalten der Unternehmen spielt der Faktorenkomplex **„Größe – wirtschaftliche Grundorientierung – Strategie über alle Marktfelder hinweg“** eine dominierende Rolle. An den traditionellen Mustern des Ausbildungsverhaltens – regelmäßig, sporadisch, nicht ausbildende Betriebe – hat sich im Ganzen wenig verändert. Lebenslanges Lernen ist wie in anderen Bereichen der Wirtschaft bislang ein unerfülltes Postulat geblieben. Die realistische Vorstellung, dass man in Zeiten demografisch bedingt knapper Arbeitskräfteressourcen künftig verstärkt um die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte kämpfen muss, hat sich in der betrieblichen Realität noch nicht verbreitet.

Unternehmerische Leistung erweist sich dadurch, dass eigene Ziele durch die Mitarbeit anderer erreicht werden. Seine Leistung beruht nicht mehr auf seinem eigenen handwerklichen Können, sondern erweist sich in der Schaffung eines **Unternehmens, das „seine“ Produkte fertigt, ohne dass er selbst Hand anlegen muss**. Grundregeln des erfolgreichen Delegierens sind gewonnene Zeit nutzen, z.B. zum Vergleich mit anderen Unternehmen, strategische Überlegungen, Weiterentwicklung der Produkte etc. Messebesuch, Lektüre von Fachartikeln.

4.14 Unternehmensfinanzierung

Handwerksunternehmen finanzieren sich in allen Marktfeldern überwiegend auf konventionellem Wege, wobei die Kreditfinanzierung durch Geschäftsbanken eine herausragende Rolle spielt. Exotische Finanzierungswege wie die Aufnahme von Beteiligungskapital spielen hingegen nur eine marginale Rolle. Die Finanzierungsbedingungen sind in den zurückliegenden Jahren parallel zur Verschärfung der Bankenpraktiken etwas härter geworden. Kreditklemmen sind jedoch weder für das Handwerk insgesamt noch in einzelnen Marktfeldern aufgetreten. Die Kreditfinanzierung über die Banken hat bisher auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten trotz gelegentlicher berechtigter Klagen von Interessenvertretern des Handwerks gut funktioniert.

4.15 Fazit

Die Analyse des Kapitels 4 zeigt dass es keine optimale Strategie geben kann, die für alle Handwerksunternehmen unabhängig vom Marktfeld und den individuellen Befindlichkeiten des Unternehmens gültig wäre. Die Anpassungsstrategien der weitaus meisten Unternehmen an die Herausforderung durch die untersuchten sozioökonomischen Trends weisen indessen in fast allen strategischen Bereichen

und in allen Marktfeldern erkennbare Verbesserungen auf. Für entsprechende Fördermaßnahmen ist indessen immer nur ein Teil der gesamten Unternehmenspopulation, den wir auf zwei Drittel taxieren, ansprechbar.

5. Politikoptionen

5.1 Rekapitulation zentraler Befunde

Die untersuchten Marktfelder sind durch verschiedene Wirkungsmechanismen und mit unterschiedlicher Intensität von den Megatrends betroffen. Gleichzeitig unterscheiden sich die Reaktionen der Marktakteure in den einzelnen Bereichen stark voneinander. Dies ist bedingt durch die technologischen und institutionellen Besonderheiten der Branchen sowie durch die differierenden Wettbewerbsverhältnisse auf den Märkten.

Handwerksmärkte sind keineswegs nur aufgrund der juristischen Handwerkseigenschaft eines ansehnlichen Teils der auf diesen Märkten tätigen Anbieter in einer übergreifenden Kategorie zusammenzufassen. Sie weisen darüber hinaus marktfeldübergreifend strukturelle Gemeinsamkeiten auf:

- (i) der Grad der Marktkonzentration ist im Vergleich zu zentralen Zweigen des Verarbeitenden Gewerbes relativ niedrig;
- (ii) die meisten Handwerksmärkte sind kleinräumig organisiert, d.h. handwerkliche Anbieter bewegen sich überwiegend innerhalb relativ geringer Absatzradien;
- (iii) die Handwerksmärkte zeichnen sich durch eine relativ stark ausgeprägte Verbrauchernähe aus, sie sind also tendenziell eher an den Enden der Wertschöpfungsketten angesiedelt als an deren Anfang;
- (iv) sie sind durch einen kulturell und sozioökonomisch dominierenden Pfad der Entwicklung von marktespezifischen Organisationsformen der Konsumentenversorgung geprägt.

Zugleich präsentieren sich die Handwerksmärkte sehr heterogen hinsichtlich folgender Faktoren:

- (i) die auf ihnen vermarkteten Produkte und Dienstleistungen sind höchst verschiedenartiger Natur; sie sind einem breiten Spektrum von Branchen des Verarbeitenden Gewerbes und der Dienstleistungswirtschaft zuzuordnen;
- (ii) die konkrete Art und Weise ihrer Einbindung in Wertschöpfungsketten des sekundären und des tertiären Sektors variiert stark;
- (iii) diese Märkte weisen eine sehr unterschiedliche Dynamik der Nachfrage auf; expandierende stehen schrumpfenden Märkten gegenüber;
- (iv) die Anbieterstrukturen sowohl auf Seiten des Handwerks als auch auf Seiten der nichthandwerklichen Wettbewerber differieren zwischen den Märkten erheblich;

- (v) die Erstellung der auf den Handwerksmärkten vertriebenen Produkte und Dienstleistungen ist in einem sehr unterschiedlichen Maße für technologiegetriebene Rationalisierungsprozesse empfänglich.

Die Megatrends treffen auf den sechs untersuchten Marktfeldern somit auf sehr unterschiedliche strukturelle Ausgangsbedingungen. Die durch sie angestoßenen Kernprozesse artikulieren sich in den einzelnen Marktfeldern somit auf verschiedene Weise. Wir haben die hier bestehenden Zusammenhänge in Tabelle 5.1 synoptisch dargestellt. Jedem der untersuchten Megatrends wurden in Spalte 2 zentrale Kernprozesse zugeordnet. Die sechs Spalten auf der rechten Seite der Tabelle enthalten **Einschätzungen der „Betroffenheit“ des jeweiligen Marktfeldes durch die Kernprozesse**. Hierfür wurde eine von 0 (kein Einfluss) bis 5 (sehr groß) reichende Skala gewählt, welche Intensitätsstufen der Einwirkung der Kernprozesse bezeichnet.

Dabei handelt sich um prognostische Einschätzungen qualitativer Natur, die sich auf die mutmaßliche Entwicklung in den kommenden 20 Jahren beziehen. Für ihren Hintergrund sei auf die vorangegangenen Kapitel verwiesen. Sie sind insofern empirisch begründet, als sich in den meisten Fällen entsprechende Entwicklungen für die zurückliegenden Jahre nachweisen lassen. Es ist allerdings auch festzuhalten, dass alle Aussagen über künftige wirtschaftliche Entwicklungen zwangsläufig mit erheblicher Unsicherheit behaftet sind. Diese ist naturgemäß umso höher, je weiter der Prognose-Zeitraum in die Zukunft hinein verlängert wird.

Die stark unterschiedlich ausgeprägte Intensität der Auswirkungen der Megatrends auf die Handwerksmärkte impliziert, dass die auf den Märkten agierenden Unternehmen vor stark differierende Herausforderungen gestellt sein werden. Entsprechend variieren Anpassungserfolge und -defizite bei den Unternehmen nicht nur nach Betriebsgröße und Unternehmenstyp, sondern auch nach Marktfeldern. Die starken Variationen zwischen den Marktfeldern lassen die meisten Aussagen, **die sich pauschal auf die Situation „im Handwerk“ beziehen, als problematisch** erscheinen. IKT-Vernetzung z.B. ist in einigen Marktfeldern ein großes, für die Strukturbildung relevantes Thema, in anderen hingegen nicht.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit die heute auf den Märkten tätigen Handwerksunternehmen den sich hier stellenden Herausforderungen gewachsen sind. Eine Antwort auf diese Frage wurde im 4. Kapitel gesucht. In diesem Kapitel wurde gezeigt, dass sich auf allen Marktfeldern Unternehmen identifizieren lassen, welche kreative und kommerziell tragfähige Strategien im Umgang mit einem komplizierter werdenden Wettbewerbsumfeld entwickelt haben.

Kapitel 5: Politikoptionen

Tabelle 5.1
Synopsis zentraler Befunde

Megatrend	Zentrale Kernprozesse	Marktfelder Voraussichtliche Intensität der Auswirkungen auf die Branchen in den kommenden 20 Jahren gemäß Skala 0 bis 5 ¹					
		I	II	III	IV	V	VI
Demografischer Wandel	Abnehmendes Gründer- und Nachfolgerpotenzial	2	1	2	3	0	3
	Sinkende Innovationsneigung	1	1	1	1	1	1
	Verstärkter Wettbewerb um Auszubildende und Fachkräfte	3	2	2	4	1	4
	Sinkendes Nachfragevolumen	0	1	2	3	0	5
	Veränderte Nachfragestruktur	4	4	3	3	2	4
Sozio-kultureller Wandel	Individualisierung/Pluralisierung der Lebensstile führt zu differenzierteren Konsummustern	1	4	0	4	2	1
	Kundenindividuelle Massenproduktion eröffnet Chancen für das Handwerk	3	4	4	5	3	5
Globalisierung / Europäische Integration	Ausländische Anbieter drängen auf deutsche Handwerksmärkte	4	1	1	2	3	0
	Verstärktes Engagement von deutschen Handwerksunternehmen im europäischen Ausland	2	1	3	2	2	0
	Zunehmender Bezug von Vorleistungsgütern aus dem Ausland	1	1	3	2	4	1
	Zunehmender Bezug der vermarkteten Produkte aus dem Ausland	0	3	4	0	2	4
	Zustrom von Arbeitskräften aus den europäischen Nachbarländern	3	2	1	3	1	0
Technischer Fortschritt	Durchsetzung industrieller Verfahren in der Leistungserstellung	3	2	5	5	3	3
	Veränderungen der "economies of scale and scope" im Marktfeld	2	1	3	4	2	5
Informationstechnische Revolution	Digitalisierung der Geschäftsprozesse führt zu Effizienzgewinnen	2	3	3	3	3	4
	Zunehmende IKT-gestützte Vernetzung der Anbieter	3	4	3	4	1	4
Umwelt- und Klimapolitik greift ins Marktgeschehen ein	Umsetzung ökologischer Vorschriften des Staates in der Leistungserstellung der Unternehmen	3	4	5	4	3	2
	Verstärkte ökologische Prägung der Nachfrage durch die Umweltgesetzgebung	5	4	2	3	1	3

Eigene Darstellung. – Marktfelder: I = Bau/Ausbau, II = Mobilität, III = Technische Investitionsgüter, IV = Ernährung; V = Gesundheit, VI = Hochwertige Konsumgüter und Dienstleistungen. – 1 Skala der Intensität der Auswirkungen auf das Marktfeld: 0 = keine, 1 = sehr gering, 2 = gering, 3 = mittel, 4 = groß, 5 = sehr groß.

Zugleich lassen sich bei den meisten Unternehmen Verbesserungsmöglichkeiten in der strategischen Ausrichtung auf wesentlichen Gebieten des betrieblichen Wirtschaftens ausmachen.

Ansatzpunkte für eine Verbesserung liegen hier in der Entwicklung der betrieblichen Organisation, beim Marketing, in der betrieblichen Personalentwicklung, bei der Finanzierung, der effektiven betriebsinternen und -externen Nutzung der IKT sowie in der Vernetzung mit anderen Marktakteuren. Nicht übersehen werden sollte, dass ein Teil der Unternehmen, wir schätzen ihn auf etwa 25% des Unternehmensbestandes, nur über sehr bescheidene wirtschaftliche Perspektiven verfügt. Hierbei sind insbesondere drei Varianten zu unterscheiden:

- (i) Unternehmen, die sich mit einem bescheidenen wirtschaftlichen Auskommen zufriedengeben und langfristig im suboptimalen Bereich verbleiben;
- (ii) Unternehmen, die sich - in enger Verbindung mit dem familiären Lebenszyklus - in der Abstiegsphase des betrieblichen Lebenszyklus befinden sowie
- (iii) Jungunternehmen, die aufgrund ihrer bescheidenen Ressourcenausstattung bei der Betriebsgründung nur geringe wirtschaftliche Überlebenschancen haben.

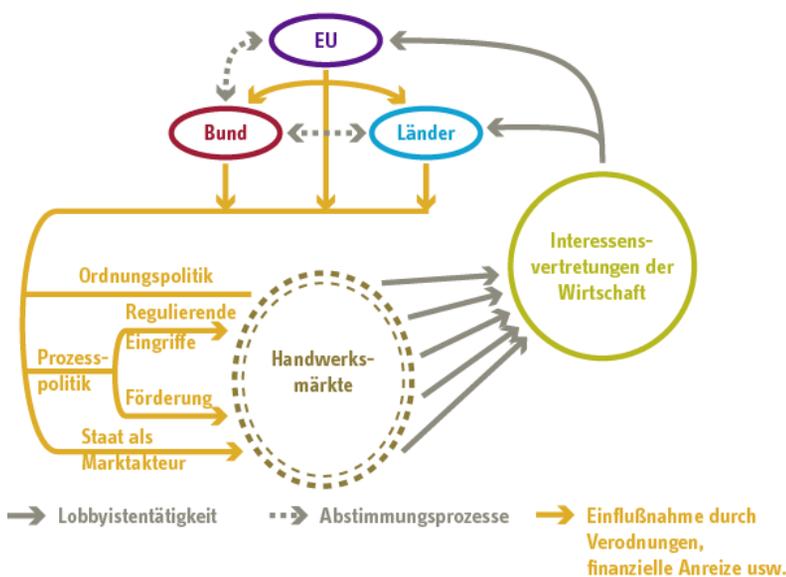
Im Folgenden wenden wir uns zunächst der Frage zu, in welcher Weise der Staat prinzipiell beeinflussend ins Marktgeschehen eingreifen kann und sollte (Abschnitt 5.2). Anschließend werden Handlungsoptionen zunächst für die Politik (Abschnitt 5.3) und anschließend für die Handwerksorganisationen erörtert (Abschnitt 5.4).

5.2 Wie können und wie sollten Anpassungsprozesse unterstützt werden?

Im Prinzip könnten an dieser Stelle alle Dimensionen staatlicher Tätigkeit, mittels derer der Staat das Marktgeschehen beeinflusst (vgl. Schaubild 5.1), ins Spiel gebracht werden: Ordnungspolitik, die Parameter unternehmerischen Handelns beeinflussende Prozesspolitik, direkte staatliche Förderung, öffentliche Nachfrage. Der bis heute weithin akzeptierte wirtschaftspolitische Grundkonsens der sozialen Marktwirtschaft läuft darauf hinaus, dass der ordnungspolitischen Gestaltung der Bedingungen für das wirtschaftliche Handeln der Privaten der Vorrang vor jeglichen prozesspolitischen Eingriffen in den Wettbewerb gebührt. Im alltäglichen politischen Handeln freilich stehen in der sozialen Marktwirtschaft prozesspolitische Interventionen in die Märkte im Vordergrund. Eine gut funktionierende Rahmenordnung für das unternehmerische Handeln sollte sich vor allem durch eine Begrenzung der staatlichen Eingriffe auf das unbedingt Erforderliche (Liberalität), Transparenz, Neutralität gegenüber partikularen Interessen und Kontinuität auszeichnen. Sie ist kein geeignetes Objekt für politischen Aktivismus.

Kapitel 5: Politikoptionen

Schaubild 5.1
Einflussnahme des Staates auf das Marktgeschehen



Eigene Darstellung.

Der Staat beeinflusst somit das Geschehen auf den Märkten durch eine Fülle institutioneller Setzungen auf vielfache Weise. Eine gut konzipierte und in der Praxis umgesetzte gesetzliche Rahmenordnung, an deren Prägung neben den nationalen Instanzen in zunehmendem Maße die europäischen Institutionen mitwirken, bildet die Grundvoraussetzung für ein gut funktionierendes Wirtschaftsleben sowie individuelle und gesellschaftliche Prosperität. Grundlegende ordnungspolitische Rahmensetzungen erfolgen z.B. im Wettbewerbsrecht, im Gesellschaftsrecht, in der Gewerbeordnung und – speziell für das Handwerk – in der Handwerksordnung. Nicht nur der allgemeine Rechtsrahmen für unternehmerische Betätigung und das wirtschaftliche Handeln der Individuen ist von Belang, sondern auch, wie der Staat solche wirtschaftsnahen Aufgaben erfüllt, welche nach kontinentaleuropäischem Verständnis primär durch den Staat zu lösen sind. Die Auffassungen über das richtige Maß und wünschenswerte Formen des staatlichen Engagements sind, wie die Entwicklung der beiden zurückliegenden Jahrzehnt zeigt, durchaus im Zeitablauf veränderlich und einmal getroffene Entscheidungen gelegentlich auch reversibel.

Geht es um „Regulierungen im Handwerk“, so wurde der öffentliche Diskurs in den zurückliegenden Jahrzehnten über weite Strecken von dem Pro und Contra zur Handwerksordnung bestimmt. Dies ist insoweit verständlich, als die in den Zulassungspflichtigen Handwerken bestehende Markteintrittsregelung tatsächlich einen gewichtigen Eingriff ins Marktgeschehen darstellt.³⁸ Im Nachhinein zur Teilliberalisierung der Handwerksordnung mit Wirkung vom 01.01.2004 ist allerdings festzustellen, dass die wirtschaftliche Bedeutung dieses Eingriffs sowohl von den Gegnern als auch den Befürwortern dieses Eingriffs überschätzt wurde.

Weder hat diese Novellierung zu einem spektakulären wirtschaftlichen Aufschwung und zu bemerkenswerten Beschäftigungsgewinnen geführt, noch ist es zu dramatischen Qualitätseinbußen in der handwerklichen Produktion und zu kritischen De-Qualifizierungsprozessen gekommen, welche die weitere Existenz der betroffenen Handwerke in Frage stellen könnten. Die mit der Novelle verordnete großzügigere Handhabung der Zulassungsvoraussetzungen in den zulassungspflichtigen Handwerken (Zulassung von Ingenieuren, Technikern, Altgesellen) hat sich wohl eher günstig auf das Handwerk ausgewirkt. Dies sind Tendenzeinschätzungen, die sich auf das vorliegende Faktenmaterial stützen. Die aus einer methodisch anspruchsvollen Evaluation erwachsende empirische Evidenz können sie freilich nicht ersetzen.

Regelnde Eingriffe des Staates durch den Bund, in allmählich immer stärkerem Maße durch die EU und gelegentlich auch die Länder in die Handwerksmärkte gehen weit über die Handwerksordnung hinaus, sind überaus vielfältig und oftmals für die auf dem Markt agierenden Unternehmen und künftige Gründer wirtschaftlich relevanter als die Handwerksordnung. Als Beispiele für marktspezifische regulative Eingriffe seien die Kollektivverträge im Gesundheitswesen genannt, die EU-Freistellungsverordnung im Kfz-Gewerbe, die Entsenderichtlinie in der Bauwirtschaft und die mit staatlicher Billigung durch die Tarifpartner vereinbarten Mindestlöhne in verschiedenen Branchen.

Inwieweit könnten die in der vorliegenden Arbeit identifizierten Kernprozesse Anlass zu ordnungs- wie prozesspolitischen staatlichen Eingriffen in die Märkte sein? – Um diese Frage zu beantworten, ist zunächst auf den auf ökonomischen Rationalitätserwägungen basierenden Grundkonsens über das zweckmäßige Maß des regulierenden staatlichen Engagements in der sozialen Marktwirtschaft zu verweisen: Der Staat sollte nur dann intervenieren, wenn Marktversagen im Wettbewerbsprozess eine Rolle spielt und der staatliche Eingriff tatsächlich geeignet ist, dieses

³⁸ Für und Wider der Handwerksordnung wurden in einer früheren Arbeit des RWI ausführlich diskutiert (vgl. RWI 2004a: 437ff. und 518). Die dabei erörterten Argumente sollen an dieser Stelle nicht wiederholt werden.

Kapitel 5: Politikoptionen

Marktversagen zu kompensieren, ohne seinerseits kritische negative Effekte hervorzurufen. Erhaltungssubventionen sind grundsätzlich problematischer Natur, Anpassungssubventionen dann zu unterstützen, wenn sie befristeter Natur sind und in methodisch anspruchsvollen Evaluationen auf ihre Effekte hin überprüft werden.

Vor dem Hintergrund dieses ordnungspolitischen Grundverständnisses haben wir in den drei rechten Spalten der Tabelle 5.2 Informationen darüber zusammen gestellt, an welchen Punkten die Kernprozesse der Marktentwicklung in den untersuchten Marktfeldern zu ordnungspolitischen, allgemein prozesspolitischen Interventionen sowie speziellen Fördermaßnahmen Anlass geben könnten. Auf allen **Feldern, die mit einer „0“ markiert sind, halten wir staatliche Eingriffe für ordnungspolitisch nicht vertretbar. Auf den mit einem „X“ markierten Feldern hingegen** erscheinen Eingriffe zumindest diskutabel.

Es ist nicht Aufgabe der vorliegenden Arbeit, alle Facetten der Handwerkspolitik auszuleuchten (für umfassendere Darstellungen der Gewerbepolitik vgl. z.B. Gutersonn 1974a, 1974b, Beyenburg-Weidenfeld 1992). Wir konzentrieren uns daher auf mit Fördermaßnahmen verbundene Ansatzpunkte. Regelsetzende Eingriffe ins Marktgeschehen sind zwar auf allen Märkten von Belang, können aber nicht sinnvoll pauschal diskutiert werden, sondern würden eine hier im Einzelnen nicht zu leistende gründliche Auseinandersetzung mit jedem einzelnen Fall voraussetzen.

Mit staatlicher „Förderung“ werden zum einen eng befristete staatliche Anpassungssubventionen volkswirtschaftlich bescheidenen Ausmaßes für Unternehmen ins Spiel gebracht wie z.B. die staatliche Kofinanzierung von Beratung und Coaching. Erhaltungssubventionen spielten im Handwerk auch in Zeiten des raschen strukturellen Schwunds einzelner Gewerke im Unterschied z.B. zur Kohle- und Stahlindustrie niemals eine Rolle. Zum anderen geht es bei der Handwerksförderung um Maßnahmen infrastrukturellen Typs, die den Unternehmen auf indirekte Weise zugutekommen, wie z.B. die finanzielle Beteiligung des Staates an der Finanzierung von überbetrieblichen Ausbildungsstätten oder bei der Bereitstellung von Informationsangeboten, von denen alle Unternehmen profitieren können.

Überzeugende Gründe sprechen für eine Förderung von Anpassungsprozessen im Handwerk wie auch in anderen Teilen der mittelständischen Wirtschaft: Der Handwerkswirtschaft als umsatz- und beschäftigungsstarker branchenübergreifender Wirtschaftsbereich mit beachtlicher wirtschaftlicher Dynamik kommt große volkswirtschaftliche Bedeutung zu. Verschiedene Marktversagens-Gründe sprechen für bestimmte Interventionen im Einzelnen: z.B. Informationsasymmetrien bei der finanziellen Starthilfe für Gründungen, Technologie-Spillovers bei der Förderung einschlägiger Forschung und Innovation, aus Wohlfahrtssicht bedenkliche Verzer-

rungen der Anreizstrukturen zu Ungunsten unternehmerischer Selbständigkeit im Handwerk.

Tabelle 5.2

Handlungsoptionen der Politik in Bezug auf die identifizierten Kernprozesse

Megatrend	Zentrale Kernprozesse	Ordnungs- politik ¹	Allgemeine prozesspo- litische wie z.B. steuerliche Anreize ¹	Spezielle Anpas- sungs- förder- ung ¹
Demografischer Wandel	Abnehmendes Gründer- und Nachfolgerpotenzial	0	X	X
	Sinkende Innovationsneigung	X	X	X
	Verstärkter Wettbewerb um Auszubildende und Fachkräfte	X	X	X
	Sinkendes Nachfragevolumen	0	0	0
	Veränderte Nachfragestruktur	0	0	X
Sozio-kultureller Wandel	Individualisierung/Pluralisierung der Lebensstile führt zu differenzierteren Konsummustern	0	0	0
	Kundenindividuelle Massenproduktion eröffnet Chancen für das Handwerk	0	0	X
Globalisierung/ Europäische Inte- gration	Ausländische Anbieter drängen auf deutsche Handwerksmärkte	0	0	0
	Verstärktes Engagement von deutschen Handwerksunternehmen im europäischen Ausland	0	0	X
	Zunehmender Bezug von Vorleistungsgütern aus dem Ausland	0	0	0
	Zunehmender Bezug der vermarkteten Produkte aus dem Ausland	0	0	0
	Zustrom von Arbeitskräften aus den europäischen Nachbarländern	0	0	0
Technischer Fort- schritt	Durchsetzung industrieller Verfahren in der Leistungserstellung	0	0	X
	Veränderungen der "economies of scale and scope" im Marktfeld	0	0	X
Informationstechni- sche Revolution	Digitalisierung der Geschäftsprozesse führt zu Effizienzgewinnen	0	0	X
	Zunehmende IKT-gestützte Vernetzung der Anbieter	X	0	X
Umwelt- und Klimapolitik greift ins Marktgeschehen ein	Umsetzung ökologischer Vorschriften des Staates in der Leistungserstellung der Unternehmen	X	X	X
	Verstärkte ökologische Prägung der Nachfrage durch die Umweltgesetzgebung	X	0	X

Eigene Darstellung. - 'X' = Handlungsoptionen sind aus ordnungspolitischer Sicht diskutabel; 0 = Kein Handlungsbedarf.

Kapitel 5: Politikoptionen

Hinzu treten bildungs- und arbeitsmarktpolitische Motive beispielsweise bei der Vermittlung von Ausbildungschancen an Jugendliche mit geringer schulischer Qualifikation, bei der Integration schwer vermittelbarer Arbeitsloser und der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer.

Das mit solchen Fördermaßnahmen verbundene Risiko des Scheiterns ist im Unterschied zu anderen Formen finanziellen staatlichen Engagements recht niedrig. Es geht gewöhnlich um relativ geringe Beträge. Die Gewerbeförderung im Handwerk steht in einer in die Frühzeiten der Industrialisierung zurückreichenden Tradition staatlichen Engagements zur Förderung der unternehmerischen Initiative und zur Hebung der sozialen Wohlfahrt. Hierbei stand die Förderung der Agrarforschung und der Diffusion agrarwirtschaftlicher Innovationen im Vordergrund. Ein Vergleich der handwerklichen Gewerbeförderung mit der innovationsorientierten Breitenförderung der Landwirtschaft³⁹ und der hiermit verbundenen Einrichtung der Land Grant Universities in den Vereinigten Staaten ist plausibel.

Die Tabelle 5.2 zeigt eine Reihe von Punkten an denen Förderung Anpassungsprozesse der Unternehmen an die Herausforderung der Kernprozesse unterstützen kann. In den folgenden Abschnitten unterbreiten wir hierzu eine Reihe von Vorschlägen.

Die gewerbliche Förderung des Handwerks liegt überwiegend in der Trägerschaft der Handwerkskammern und der von ihnen betreuten Fördereinrichtungen. Der Staat – Bund und Länder – leistet Beiträge zur Finanzierung der Förderaktivitäten. Es liegt daher nahe, Förderoptionen (i) aus der mehr durch grundsätzliche Orientierungen bestimmten Sicht des Bundes sowie (ii) aus der Sicht der Träger der Förderung, also der Handwerksorganisationen zu betrachten. Dies soll im Folgenden geschehen.

5.3 Optionen für die Handwerkspolitik

Etliche der in Tabelle 5.1 genannten Prozesse haben bereits die Aufmerksamkeit der Handwerkspolitik geweckt und werden durch Fördermaßnahmen entweder des Bundes oder der Länder angesprochen. Hierzu zählen z.B. die starke Rolle des Staates bei der konzeptionellen Entwicklung des beruflichen Bildungswesens, die Förderung überbetrieblicher Ausbildungsstätten, die Förderung von Maßnahmen

³⁹ *Diese eher technologisch ausgerichtete „Breitenförderung“ sollte nicht mit den in der Agrarpolitik vieler Industrieländer anzutreffenden Subventionspraktiken verwechselt werden. Die Kapriolen der europäischen Agrarpolitik sind also hiermit nicht zu vergleichen. – Das Modell der US-amerikanischen „agricultural extension services“ hat in zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts in der Entwicklungspolitik Schule gemacht. Ein Beispiel für deren Erfolg ist die Verbreitung des an Land-Grant Universities gezüchteten Hybridmais in Iowa (hierzu die klassische Diffusionsstudie Ryan, Gross 1943; auch Rogers 2003: 31ff.).*

zur Flankierung der Unternehmensnachfolge sowie die Integration des Handwerks in die Technologieförderung des Bundes. Andere Prozesse hingegen spiegeln sich nicht oder nur in geringem Maße in den Förderangeboten wider.

An welchen Punkten könnten künftig Fördermaßnahmen unter dem Eindruck der Entwicklungen auf den Märkten stärker ansetzen? Im Folgenden werden hierzu einige Vorschläge unterbreitet. Die Vorschläge des vorliegenden Abschnitts (Optionen A) zielen – der Rolle des Adressaten in der Handwerksförderung entsprechend – eher auf grundsätzliche Orientierungen ab. Die Auswahl ist zwangsläufig selektiv. Wichtige Punkte, die derzeit bereits in Politik und Handwerksorganisation große Aufmerksamkeit gefunden haben und durch entsprechende Fördermaßnahmen angesprochen werden, sollen hier nicht berücksichtigt werden. Dies gilt insbesondere für die Förderung der Unternehmensnachfolge sowie des Technologietransfers im Handwerk.

Die im vorliegenden Abschnitt abgehandelten Handlungsansätze (Optionen A) werden durch die Vorschläge des folgenden Abschnitts (Optionen B) konkretisiert, der sich der konkreten Förderung durch die Handwerksorganisationen widmet. In beiden Abschnitten werden die Vorschläge eingangs in den grau unterlegten Kästen genannt. Anschließend werden sie kurz erläutert.

Option A 1:
Lösungsmöglichkeiten für das Problem regional unterschiedlicher Förderangebote in der Handwerksförderung suchen, welche mit der rechtlichen Stellung der Kammern vereinbar sind.

Mit den Handwerkskammern und den an diese angeschlossenen Fördereinrichtungen können Bund und Länder auf Einrichtungen zurückgreifen, welche dank ihrer Fachkompetenz und relativen Nähe zu den Unternehmen die konzipierte Förderung effektiv umsetzen können. Das Fördersystem ist flächendeckend im gesamten Bundesgebiet präsent. Die Kammern bieten überall ein ähnliches Repertoire an Beratungs-, Schulungs- und sonstigen Förderleistungen an. Allerdings fällt auf, dass die angebotenen Leistungen nicht überall in gleicher Dichte sowie – so ist mangels geeigneter Vergleichsstudien hypothetisch anzunehmen – in gleicher Qualität verfügbar sind. Dies hat die Folge, dass die Unternehmen in einigen Regionen einen besseren Zugang zu Förderangeboten haben als in anderen.

Es gibt sehr leistungsstarke Kammern, die eine Vielzahl von stark nachgefragten Leistungsangeboten bereithalten und Kammern, denen dies nur in vergleichbar geringerem Maße gelingt. Die finanzielle Stärke der Kammern spielt hier ebenso eine Rolle, wie die von den Finanzen abhängige personelle Auslegung des Förderapparats. Von nicht zu unterschätzendem Gewicht sind des Weiteren das Organisa-

Kapitel 5: Politikoptionen

tionstalent und das persönliche Engagement der in den einzelnen Kammern für die Förderung verantwortlichen Personen. Zu prüfen wäre, welchen Einfluss die regionalen Differenzen in den Förderangeboten auf die Förderung der Unternehmen haben und inwieweit ein gewisser Ausgleich der Förderangebots zwischen den Kammern erfolgen könnte. Ein möglicher Ansatzpunkt bestünde in der stärkeren Verbreitung von Best-Practices in der Förderung durch die zentralen Organisationseinrichtungen des Handwerks (vgl. hierzu auch Option A 4).

Hiermit sind sowohl die Politik als auch die Handwerksorganisationen angesprochen. Selbstverständlich verbietet die Unabhängigkeit der Kammern Eingriffe in ihre autonome Ausgestaltung der Förderaktivitäten, soweit nicht der Einsatz öffentlicher Gelder zur Disposition steht. Auch ist ein Wettbewerb zwischen den Kammern um die besten Angebote an ihre Mitglieder sicher ökonomisch sinnvoll. Er führt, so ist anzunehmen, zur raschen Verbreitung erfolgreicher Förderkonzepte und fördert die Innovativität der Kammerverantwortlichen bei der Entwicklung neuer Konzepte.

Option A 2:
Stärkere Zielgruppenfokussierung der Förderangebote. Die Angebotspalette sollte größenneutral sein, also auch für Kleinunternehmen attraktive Komponenten enthalten.

Eine erste Schlussfolgerung bezieht sich nicht auf ein spezielles Sachthema, sondern ist eher methodisch-konzeptioneller Art. Die Analyse aller Handwerksmärkte zeigt, dass handwerkliche Unternehmen wie in den meisten Fällen auch ihre nicht-handwerklichen Wettbewerber sehr unterschiedliche Unternehmenstypen verkörpern, verschiedene wirtschaftliche Strategien verfolgen und daher auch in sehr unterschiedlichem Maße durch Fördermaßnahmen ansprechbar sind. Vor diesem Hintergrund ist für eine stärkere Zielgruppenfokussierung der Förderung zu plädieren. Dabei sollten insbesondere solche Unternehmen angesprochen werden, bei deren Inhaber ein ausgeprägtes Interesse an der betrieblichen Weiterentwicklung besteht.

Es versteht sich von selbst, dass die betriebliche Förderung sich größenneutral verhalten, also differenzierte Angebote für unterschiedliche Unternehmenstypen und -größen beinhalten, sollte. Die Gewerbe der Anlagen B1 und B2 sollten gleichberechtigt einbezogen werden. Eingeräumt sei allerdings, dass die Bereitschaft seitens der Unternehmer, z.B. auf Beratungs- und Schulungsangebote einzugehen, wohl insgesamt schwächer ist als bei den Gewerben der Anlage A. Die in den zurückliegenden Jahrzehnten zu beobachtende Auffächerung des Unternehmensbestandes, insbesondere das Auftreten von Kleinunternehmen und Soloselbständigen sollte als Ansporn dafür genutzt werden, spezielle Förderangebote auch für aufnahmebereite Kleinunternehmer zu entwickeln.

Option A 3:
Stärkere Nutzung des Internets für die Bereitstellung überzeugender Beratungsangebote für die Handwerksunternehmen.

Die Informationsangebote der Politik und der Handwerksorganisationen im Internet für die Handwerksunternehmen sind seit Beginn der raschen Verbreitung des neuen Mediums stetig ausgebaut worden. Wie ein Blick in die Internetseiten des BMWi und des BMBF zeigt, ist der Bund auf diesem Feld sehr aktiv. Auch die Länder entwickeln einschlägige Informationsangebote, können sich hierbei aber in den meisten Fällen mit denen des Bundes nicht messen. Ein Blick auf die internationale Internet-Szene zeigt, dass auf diesem Feld noch deutliche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Als Beispiel hierfür sei der US Cooperative Extension Service (vgl. den Hinweis auf die Informationsdissimination in der Technologiepolitik in Steinmueller 2011: 1206) angeführt. Für Handwerksunternehmen wie auch andere KMU können elektronische Informations- und Beratungsangebote bereitgestellt werden, welche verständlich, aber trotzdem umfassend über zentrale Belange des unternehmerischen Handelns wie Finanzierung, Organisationsaufbau, Innovation und Marketing informieren.

Die Informationsangebote sollten so gestaltet werden, dass die differenzierten Informationsbedürfnisse unterschiedlicher Adressatengruppen angesprochen werden. **Bei Aufbau und Bereitstellung eines deutschen „Business-Portals“ könnten die staatlichen Instanzen und die Interessenvertretungen des Handwerks zusammenarbeiten.** Nahe läge, dass über das Handwerks hinaus auch andere mittelständische Zielgruppen angesprochen würden.

Option A 4:
Stärkere Verbreitung von Best-Practice-Beispielen erfolgreicher Strategieentwicklung von Handwerksunternehmen – wie z.B. von Modellen der vorbildlichen Integration älterer Arbeitnehmer in die betrieblichen Arbeitsabläufe – durch den Bund bzw. die zentralen Handwerksorganisationen.

Die Bekanntmachung von Best-Practices erfolgreicher Unternehmen ist ein Instrument der Wirtschaftsförderung, welches sich zunehmender Beliebtheit erfreut. Seine Anwendung ist auch in Großunternehmen bei der Übermittlung von in einer Organisationseinheit gemachten positiven Erfahrungen an andere Organisationseinheiten, die ähnliche Aufgaben zu lösen haben, längst allgemein übliche Praxis. Es dient dem Spillover von Ideen und Praktiken und kann unter günstigen Konstellationen umfangreiche Beratungsarbeit ersetzen bzw. sinnvoll ergänzen. Auch in der Handwerkspolitik wurde von diesem Instrument Gebrauch gemacht, z.B. im Kontext der Technologieförderung. Sein stärkerer Einsatz in Gebieten, auf denen

Kapitel 5: Politikoptionen

viele an sich gut arbeitende Handwerksunternehmen besondere Schwächen aufweisen – namentlich im Bereich des Marketings und des Organisationsaufbaus –, ist zu empfehlen.

Option A 5:

Förderangebote sollten verstärkt darauf gerichtet werden, die strategischen Kompetenzen der Handwerksunternehmen im Bereich Marketing zu unterstützen.

Als ein durchgehendes Ergebnis der Gespräche mit Vertretern des betrieblichen Beratungswesens haben sich notorische Defizite von Handwerksunternehmen im Bereich des Marketing, hierunter insbesondere strategischer Ansätze zur Entwicklung des eigenen Geschäftsfeldes, herausgestellt. Die Versuche, entsprechende Lehrelemente in der Meisterausbildung zu verankern, sowie die einschlägigen Beratungs- und Förderangebote der Handwerkskammern zu nutzen, sind insgesamt wohl nicht sehr erfolgreich gewesen – was freilich beachtliche Erfolge im Einzelnen nicht ausschließt.

Demzufolge sollte zeitgemäßes Marketing verstärkt zum Inhalt von Ausbildungsangeboten im Rahmen der beruflichen Erstausbildung und der Meisterausbildung sowie von Weiterbildungsangeboten werden. Dies schließt die Sensibilisierung der Verantwortlichen in den Handwerksorganisationen für diese Problematik ein.

Option A 6:

Organisation als zweites zentrales Thema der Handwerksförderung, insbesondere Organisationsaufbau wachsender Unternehmen, unterstützen.

Neben dem Marketing stellt sich der organisatorische Aufbau der Unternehmen als zweites Gebiet dar, dessen Entwicklung besonderer Anstrengungen bedarf. Kleine Handwerksunternehmen, die, gleichwohl von starkem positiven unternehmerischen Engagement der Inhaberin bzw. des Inhabers getragen, deutlich unter der mindestoptimalen Betriebsgröße operieren, können von einer professionellen Unterstützung durch Fachleute ebenso profitieren wie gut florierende Unternehmen mit begrenzter Wachstumsperspektive sowie stark wachsende Handwerksunternehmen.

Viele der im Handwerk heute praktizierten Förderaktivitäten zielen auf die Stärkung der organisatorischen Strukturen der Handwerksunternehmen ab. Schwachstellen liegen aus unserer Sicht vor allem im Fehlen differenzierter Förderangebote, welche die unterschiedlichen Problemlagen der Unternehmenstypen berücksichtigen. Wachsende Unternehmen mittlerer Größe stehen vor anderen organisatorischen Problemen als Soloselbständige. Beide gehören zum Klientel der Handwerkskammern und sollten Förderangebote vorfinden, die ihren jeweils spezifischen

Bedürfnissen entsprechen. Die Verbreitung von Best-Practice-Beispielen für die erfolgreiche organisatorische Entwicklung von Unternehmen unterschiedlichen Ausgangstyps kann sich als relativ kostengünstige und informationsreiche Form der Unterstützung erweisen.

Option A 7:
Verstärkte Berücksichtigung hybrider Aktivitäten der Handwerksunternehmen in der Förderung.

Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und des Baugewerbes haben in den zurückliegenden Jahrzehnten durch Aufnahme von Dienstleistungskomponenten ihre Wertschöpfung steigern können. Der betriebliche wirtschaftliche Erfolg vieler Unternehmen beruht immer stärker auf der Verbindung von Produktions- und Dienstleistungsaktivitäten. Man spricht in diesem Zusammenhang von der „**Hybridisierung**“ der Aktivitäten solcher Unternehmen, die in ihrem Kerngeschäft Produkte herstellen. Dies ist auch eine Herausforderung an das Produzierende Handwerk. Die hier bestehenden Möglichkeiten werden vielfach genutzt, ein Beispiel hierfür bilden die gastronomischen und Catering-Dienste der Ernährungshandwerke.

Allerdings ist davon auszugehen, dass die bestehenden Möglichkeiten heute durch die Unternehmen des Handwerks noch längst nicht voll genutzt werden. Da das Fördersystem der Kammern seinen Schwerpunkt bei solchen Inhalten hat, die durch die klassischen Berufsbilder der Gewerke bestimmt sind, bedarf es hier einer gewissen Umsteuerung. Die Politik kann hier Anstöße geben und sich im Bedarfsfall auch der Förderung einschlägiger Aktivitäten widmen.

Option A 8:
Stärkung der Eigenkapitalbasis der Handwerksunternehmen und Bereitstellung adäquater Finanzierungsangebote, Einrichtung eines Finanzierungsmonitoring-Systems für das Handwerk.

Die Finanzierung der Handwerksunternehmen hat in den zurückliegenden Jahren starke Aufmerksamkeit sowohl in der Politik als auch bei den Handwerksorganisationen gefunden. Festzuhalten ist, dass das deutsche Finanzierungssystem trotz des Strukturwandels im Bankensektor und der mit Basel II verbundenen Umstrukturierungen der Banken im Ganzen nach wie vor recht gut funktioniert. Finanzierungsprobleme im Handwerk sind eher eine auf bestimmte Segmente der Unternehmenspopulation beschränkte Ausnahme geblieben. Zu einer allgemeinen Kreditklemme ist es auch zu Zeiten der Finanzkrise im Handwerk nicht gekommen.

Dies kann allerdings kein Anlass für eine generelle Entwarnung sein. Die Eigenkapitalbasis vieler Handwerksunternehmen ist nach wie vor zu schmal und die Rest-

Kapitel 5: Politikoptionen

rukturierung des Bankenwesens stellt sich als ein langfristiger Prozess mit offenem Ausgang dar. Finanzierung wird vor diesem Hintergrund zwangsläufig ständig ein zentrales Thema in der handwerklichen Beratung für Gründer und Betriebsinhaber bleiben. Die über die KfW realisierten einschlägigen Förderprogramme des Bundes werden auch in Zukunft ein wichtiges Element der Mittelstandsförderung sein.

Hilfreich wäre die Einrichtung eines nationalen Finanzierungsmonitoring-Systems für das Handwerk auf nationaler Ebene. Dieses könnte beim ZDH angesiedelt sein, in Kooperation der Handwerksorganisationen mit der KfW unterhalten werden und auf bereits vorhandene Bausteine wie die regelmäßigen Befragungen der Betriebe im Handwerk sowie die Forschungsarbeiten der KfW zur Finanzierung zurückgreifen. Ziel wäre es, in regelmäßigen Abständen - z.B. vierteljährlich - einen sich auf unterschiedliche Informationsquellen stützenden Statusbericht zur Finanzierung im Handwerk zu generieren um den Verantwortlichen in Politik und Wirtschaft die Gelegenheit zu geben, Schwachstellen in der Unternehmensfinanzierung zu identifizieren und möglichst frühzeitig auf sich anbahnende kritische Engpässe zu reagieren. Diese Einrichtung könnte somit auch die Funktion eines Frühwarnsystems erfüllen. Selbstverständlich wäre auch eine Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern bzw. dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag sinnvoll. Das System würde dann den Informationsbedarf zur Finanzierung der gesamten mittelständischen Wirtschaft abdecken.

Option A 9:

Modernisierung der Berufsausbildung im Handwerk, Herstellung der Kompatibilität **zu den europäischen Vorgaben, Entwicklung eines Systems des „lebenslangen Lernens“ für das Handwerk.**

Die Weiterentwicklung des Berufsausbildungssystems ist eine ständige Aufgabe des Staates und der mit ihr betrauten Organisationen und Gremien. Ohne die Verdienste der damit befassten Einrichtungen schmälern zu wollen, ist festzustellen dass auf diesem Gebiet in den nächsten Jahren noch ein beträchtlicher Handlungsbedarf besteht. erinnert sei an den Ausfächerungsprozess der handwerksbezogenen Bildungsangebote. In etlichen Gewerken, z.B. im Kfz-Gewerbe haben Zusatz- und Weiterbildungsangebote in den zurückliegenden Jahren in erheblichem Maße an Terrain gewonnen und führen zu einer partiellen Entwertung der Meisterausbildung. Hier wäre zu überlegen, inwieweit die bestehenden Angebote zur beruflichen Aus- und Weiterbildung in ein überzeugend strukturiertes Gesamtsystem der beruflichen Ausbildung überführt werden könnten, welches die Handwerksbeschäftigten im gesamten lebenslangen Prozess ihrer Berufsausübung begleiten kann.

Als noch ungelöste Herausforderung stellt sich auch die Frage einer solchen Einordnung des deutschen Berufsbildungssystems in ein europäisches Berufsbildungs-

system, welche die spezifischen Stärken der deutschen Berufsausbildung adäquat berücksichtigt. Es bleibt abzuwarten, inwieweit es der deutschen Seite gelingt, die deutschen Berufsabschlüsse auf europäischer Ebene bei den Verhandlungen zum Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) adäquat zur Geltung zu bringen (vgl. auch den jüngsten Beschluss zum Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR), siehe Option B1 unten).

Option A 10:
Systematische Evaluation von Fördermaßnahmen; Erschließung der dabei gesammelten Erfahrungen für alle Interessierten.

Evaluationen der Fördermaßnahmen werden längst vielfach praktiziert. Sie sollten die Regel sein und die hierbei gesammelten Erfahrungen sollten systematisch gesammelt und allen Beteiligten – staatliche Verwaltung, Handwerksorganisationen, Forschung – unentgeltlich zur Verfügung gestellt werden. Dies eröffnet die Möglichkeit des Vergleiches sowie auch der Übernahme andernorts gesammelter Erfahrungen. Bei geeigneter Konstellation sind bei der Evaluierung von Förderprogrammen auch die modernen mikroökonomischen Verfahren anwendbar. Sie sollten unter Hinzuziehung von unabhängigen Forschungseinrichtungen, die über die einschlägige Fachkompetenz hierfür verfügen, genutzt werden.

5.4 Optionen für die Handwerksorganisationen

Wer auch immer die Maßnahmen im Einzelnen finanziert, die praktische Umsetzung der Förderung für das Handwerk liegt bei den Handwerkskammern und den ihnen angegliederten Einrichtungen. Konkrete Vorschläge sollten sich also primär an die Handwerkskammern richten. In den bestehenden Fördereinrichtungen des Handwerks ist eine Fülle von hoch qualifizierten Fachkräften und einschlägigem Know-how über betriebliche und sektorale Tatbestände im Handwerk versammelt. Die hier tätigen Experten können – ergänzend zu dem bereits Praktizierten – neue Ansätze in der Förderung konzipieren und umsetzen. Die folgenden Vorschläge gehen zunächst auf Grundsatzfragen ein und wenden sich anschließend speziellen Punkten zu.

Option B 1:
Aktive Vermarktung des Meistertitels als Gütesiegel in allen Bereiche der Handwerkswirtschaft.

Die Handwerksorganisationen haben in den zurückliegenden Jahren beträchtliche Anstrengungen unternommen, den Meistertitel als Qualitätssiegel aktiv zu vermarkten. Davon zeugt insbesondere die laufende, in der Öffentlichkeit weithin sichtbare Imagekampagne, die offenbar von vielen Mitgliedsunternehmen der Handwerks-

Kapitel 5: Politikoptionen

kammern aktiv mitgetragen wird. Wie bei der Analyse der Auswertung der Daten von MyHammer.de dargestellt, wird der Meistertitel auch bei vielen privaten und gewerblichen Nachfragern von Handwerksleistungen als Qualitätskriterium akzeptiert. Bemühungen um eine positive öffentliche Resonanz auf die handwerklichen Qualifikationen stellen sich als ständige Aufgabe dar. Angeregt sei, in den zulassungsfreien und handwerksähnlichen Gewerben noch stärker als bislang praktiziert für die Wahrnehmung der bestehenden Meisterbildungsangebote zu werben.

Wichtig ist hierbei natürlich die Unterstützung der Politik für die Meisterqualifikation. Die jüngst bei einem Spitzengespräch beim Präsidenten der Kultusministerkonferenz zum DQR getroffene Vereinbarung zur gleichwertigen Einstufung der Bachelor- und der Meisterqualifikation auf Niveau 6 des DQR (KMK 2012) kann die Anstrengungen zur aktiven Vermarktung des Meistertitels wesentlich stärken.

Option B 2:

Stärkere Unterstützung unternehmerischer Orientierungen im Handwerk und Verbreitung entsprechender Best-Practice-Modelle.

Handwerk expandiert vor allem dort, so zeigte die Untersuchung der Marktfelder, wo ausgeprägte unternehmerische Orientierungen wie das Streben nach Expansion des eigenen Betriebes, aktive Marketinganstrengungen und das bewusste Bemühen um die Gewinnung und aktive Gestaltung von Marktnischen das Feld bestimmen. Nun kommt stets nur eine Minderheit aller Gründer im Handwerk für einen solchen, für handwerkliche Berufskarrieren eher untypischen Weg in Betracht. Ausnahmeunternehmen können jedoch Vorreiter der Anpassung an eine sich rasch verändernde Marktumwelt sein und das „unternehmerische Klima“ im Handwerk positiv beeinflussen.

Wir schlagen daher vor, unternehmerischen Orientierungen in der Meisterausbildung verstärktes Gewicht einzuräumen, einschlägige Weiterbildungsangebote bereitzuhalten, an denen sich auch die Hochschulen mit ihren Existenzgründungsspezialisten beteiligen könnten, sowie Beispiele erfolgreicher unternehmerischer Betätigung in Best-Practice-Modellen vorzustellen.

Option B 3:

Umstellung der Handwerksrolle auf die elektronische Erfassung der Daten; Einführung eines in allen Handwerkskammern in gleicher Weise genutzten EDV-basierten Erfassungssystems.

Eine zielgruppenspezifische Ausrichtung der Gewerbeförderung im Handwerk setzt eine genaue Kenntnis der Förderklientel voraus. Die Handwerkskammern verfügen mit der Handwerksrolle über ein Instrument, welches im Prinzip in her-

vorrangiger Weise dafür geeignet ist, diese Informationsfunktion zu erfüllen. Die Handwerksrolle kann sogar aufgrund der Eintragungspflicht noch deutlich vollständiger über den Unternehmensbestand Auskunft geben als die bei den Statistischen Ämtern angesiedelten Unternehmensregister. Die Handwerksrolle enthält zwar keine Informationen über die Entwicklung der registrierten Betriebe wie z.B. Umsatz- und Beschäftigungsdaten. Sie sind aber bei entsprechender präziser Führung zumindest dazu geeignet, über den tatsächlichen Betriebsbestand in den Gewerken zu jedem gewünschten Zeitpunkt Auskunft zu geben. Tatsächlich weisen die Rolleneintragen der Handwerkskammern allseits bekannte beträchtliche Schwächen auf, die an sich mit vertretbarem Koordinationsaufwand eliminiert werden könnten.

Wir regen an, dass sich die Handwerkskammern auf die Einführung eines bundesweit einheitlichen elektronischen Systems der Datenerfassung verständigen und - begleitet von einem einzurichtenden ständigen Arbeitskreis - Regeln für die einheitliche Handhabung z.B. der Eintragungsgründe in allen Kammern erarbeiten. In Zukunft sollten, wie dies auch im Bereich der staatlichen Verwaltung zunehmend üblich ist, Rolleneintragen und Korrekturen der registrierten Daten für die Nutzer auch auf elektronischem Wege möglich sein. Die mit den Rolleneintragen verbundenen Qualifikationsnachweise könnten in einem separaten Verfahren erbracht werden.

Option B 4:
Praktische Wegweisung durch die Internetangebote der Handwerkskammern, Fachverbände und Fördereinrichtungen des Handwerks.

Die Organisationen des Handwerks haben im zurückliegenden Jahrzehnte eine breite und eindrucksvolle Präsenz im Internet aufgebaut. Die Kehrseite dieser Anstrengungen besteht darin, dass die einschlägigen Internetangebote für die Nutzer **immer unübersichtlicher und vielfältiger werden. Hier wäre ein „Metainformationsangebot“ hilfreich, welches einen einfach strukturierten Wegweiser zu den einschlägigen Internetangeboten des Handwerks liefert, der den Unternehmen aufwändige Suchprozesse erspart. Dieser elektronische Wegweiser könnte z.B. beim ZDH eingerichtet werden, der damit als Informationsbroker für das Handwerk fungieren würde.**

Option B 5:
Die Handwerksorganisationen sollten ein für alle Unternehmen des Handwerks zugängliches Marktinformationssystem installieren.

Detaillierte Markt- und Branchenkenntnisse erleichtern Unternehmensgründungen, so ist aus der Gründungsforschung bekannt. Sie sind häufig ein Faktor der wesentlich zum Erfolg einer Unternehmensgründung beiträgt und können auch

Kapitel 5: Politikoptionen

einen Beitrag zur Überwindung wirtschaftlicher Krisenkonstellationen leisten, wenn wichtige Kunden ausfallen und der Absatz des Unternehmens schrumpft. Verlässliche Marktinformationen sind des Weiteren für die Expansionsplanung wachsender Unternehmen unentbehrlich. Ähnlich wie in der betrieblichen Forschung und Entwicklung befinden sich kleine und mittlere Unternehmen bei der Beschaffung relevanter Marktinformationen in einem strukturellen Nachteil im Vergleich zu den großen Unternehmen, die in der Regel über personell und finanziell gut ausgestattete Marktforschungsabteilungen verfügen. Das Internet eröffnet für alle **Marktak- teure neue Informationswege und wirkt insofern „demokratisierend“**. **Aber auch die** Nutzung von Internetressourcen erweist sich als zeit- und kostenaufwändiger Prozess.

Mit der Einrichtung eines Marktinformationsportals, welches über Marktstrukturen, Marktentwicklungen und strategische Optionen der Marktentwicklung informiert, könnten die Handwerksorganisationen ihren Mitgliedsunternehmen Informationen zur Verfügung stellen, für deren Beschaffung den meisten Unternehmen Know-how, Personal und materielle Ressourcen fehlen. Bei Einrichtung eines solchen Informationsportals könnte man sich am Modell des für die Technologieförderung installierten Systems BISTECH (Beratungs- und Informationssystem für Technologietransfer im Handwerk) orientieren (hierzu ZDH 2010: 27).

Option B 6:

Die Unternehmen sollten auf die Potenziale der neuen elektronisch basierten Marktforschung (Geomarketing) hingewiesen und interessierten Unternehmern die Möglichkeit eröffnet werden, selbst mit einschlägiger Software und Datenangeboten zu experimentieren.

Mit der Nutzung georeferenzierter Daten für die Konzipierung, Überprüfung und Revision der eigenen Marketing-Strategie eröffnet sich solchen Unternehmen, die über die entsprechenden Forschungskonzepte verfügen, die Möglichkeit einer wissenschaftlich-exakten Begründung und Hinterfragung wesentlicher Elemente ihrer Marketingaktivitäten, so z.B. der Orientierung auf bestimmte Zielgruppen. Diese Verfahren werden von den Großunternehmen z.B. des institutionellen Einzelhandels längst erfolgreich angewandt. Kleinere Unternehmen verfügen weder über die Ressourcen noch das Know-how dem Beispiel ihrer finanz- und umsatzstarken Konkurrenten zu folgen.

Hier könnten die Kammern helfend eingreifen. Zwar kann es nicht ihre Aufgabe sein, Marketingstrategien für Handwerksunternehmen zu entwickeln. Sie können aber interessierten Mitgliedsunternehmen durch Beratung und Coaching unterstützend zur Seite stehen. Auch wäre es möglich durch Einrichtung technisch entsprechend ausgestatteter Anlaufstellen bei den Kammern Informationsangebote für die

Unternehmen bereitzustellen. Geomarketing ist heute den weitaus meisten Betriebsinhaber wahrscheinlich noch völlig unbekannt. Zwar ist es unwahrscheinlich, dass die Mehrheit der Kleinunternehmen im Handwerk in absehbarer Zeit Geomarketing praktiziert. Eine generell höhere Sensibilität für die hier bestehenden EDV-technischen Möglichkeiten kann allerdings aufstrebenden, wachsenden Handwerksunternehmen dabei helfen, sich der neuen technischen Möglichkeiten bei der Entwicklung ihrer Marketing-Konzepte zu bedienen.

Option B 7:
Unterstützung aufgeschlossener Unternehmen bei der Nutzung des Potenzials des Internetmarketing.

Handwerksunternehmen sprechen überwiegend lokale und regionale Märkte an. Sie agieren bei ihrer Leistungserstellung ortsgebunden und sprechen vielfach eine Laufkundschaft im engeren Umkreis ihres Unternehmens- bzw. Filialsitzes an. Auf den ersten Blick erscheint es daher als unwahrscheinlich, dass Handwerksleistungen nutzbringend für Anbieter wie Nachfrager über das Internet vermittelt werden könnten. Das in der vorliegenden Arbeit untersuchte Beispiel von MyHammer.de zeigt, dass dem nicht so ist. Handwerksleistungen können durchaus über Internetplattformen vermittelt und vermarktet werden. Bei der Auswahl der Nachfrager unter den Anbietern ist nachgewiesene Qualifikation – Meistertitel – durchaus ein Kriterium, welches zählt. In der Peripherie ansässige Unternehmen haben die Chance, Auftraggeber in Ballungszentren zu finden, die ansonsten kaum erreichbar wären.

Die Handwerksorganisationen sollten die Unternehmen auf die sich hier bietenden neuen und für die meisten ungewohnten Absatzchancen hinweisen. Schriftliche Informationsangebote, Weiterbildungsveranstaltungen, Diskussionen mit Internet-erfahrenen Handwerker in der Fachpresse der Verbände wären geeignete Mittel, auf die sich hier bietenden Chancen aufmerksam zu machen. Berührungsängste gegenüber dem für das Handwerk nach wie vor neuen Medium oder Befürchtungen, dass damit Schwarzarbeit und Billigangeboten systematisch Vorschub geleistet würde, erscheinen nach unseren Recherchen deplatziert und kontraproduktiv.

Option B 8:
Unterstützung der Handwerksunternehmen bei Entwicklung grenzüberschreitender Aktivitäten in den Grenzregionen Deutschlands.

Die europäische Integration führt in allen Grenzregionen Deutschlands dazu, dass sich den deutschen Unternehmen Marktchancen jenseits der Grenzen eröffnen, wie auch umgekehrt dazu, dass sich Unternehmen aus den Nachbarländern, auf den deutschen Märkten engagieren. Die starke Bindung der meisten Handwerksunter-

Kapitel 5: Politikoptionen

nehmen an lokale und regionale Märkte ist wohl dafür verantwortlich, dass die Summe der grenzüberschreitenden Aktivitäten bislang relativ beschränkt ist. Ein stärkeres Engagement sowohl der deutschen Unternehmen in den Nachbarländern als auch der ausländischen Unternehmen auf der deutschen Seite der Grenzregionen wäre sowohl aus integrationspolitischer Sicht als auch für die Bereitstellung eines vielfältigeren Angebots an Produkten und Leistungen des Handwerks für die Verbraucher sinnvoll.

In der Regel stehen kulturelle und – mit Ausnahme der beiden südlichen Nachbarländern – auch sprachliche Barrieren einer Ausweitung des Engagements über die Grenzen hinweg entgegen. Die Handwerkskammern in Grenzlage engagieren sich an allen Grenzen Deutschlands mehr oder weniger stark bei der Förderung grenzüberschreitender Aktivitäten. Hier bietet sich die Chance, herausragende Ansätze per Propagierung von Best-Practices-Beispielen bekannt zu machen und gemeinsam Maßnahmen zur Förderung grenzüberschreitender Aktivitäten zu entwickeln. Hierzu zählen z.B. Informationsangebote über die Marktgepflogenheiten und die institutionellen Praktiken im Nachbarland bei der Auftragsvergabe oder auch Sprachkurse. Wünschenswert wäre, dass solche Maßnahmen in enger Abstimmung mit den Partnerkammern im Nachbarland entwickelt werden. Diese könnten ihrerseits reziproke Fördermaßnahmen anbieten.

Option B 9:

Verbreitung von Best-Practices zur Kooperation im Handwerk und zur Schaffung einer bundesweiten Kooperationsbörse des Handwerks.

Wie die im 3. Kapitel enthaltenen Beispiele aus dem Reparaturhandwerk für hochwertige Konsumgüter zeigen, erweisen sich unter bestimmten Marktkonstellationen Kooperation und Vernetzung als ein gangbarer Weg für Handwerksunternehmen, um im gemeinsamen Handeln in der Leistungserstellung Größennachteile zu kompensieren und für die Konsumenten attraktive Leistungsangebote zu entwickeln. Kooperationen, zumal solche im Produktionsbereich, stoßen bei den Handwerkern häufig auf Vorbehalte. Angesichts eines verstärkten Wettbewerbsdrucks auf vielen Handwerksmärkten dürfte die Bereitschaft zur Zusammenarbeit jedoch zunehmen, insbesondere dann, wenn Beispiele erfolgreicher Kooperation breitere Aufmerksamkeit finden. An dieser Stelle setzt der Vorschlag an, einschlägige Best-Practices bekanntzumachen. Die Einrichtung einer bundesweiten Kooperationsbörse Handwerk durch die Handwerksorganisationen könnte kooperationswillige Unternehmen dabei unterstützen, geeignete Partnerunternehmen zu finden. Hiermit wird ein Vorschlag der Fachhochschule des Mittelstandes Bielefeld aufgegriffen (FHM 2010: 15, o.V. 2010c: 21).

Option B 10:

Verstärkte Förderung von auf unterschiedliche Unternehmenstypen zugeschnittenen spezifischen ERFA-Gruppen im Handwerk.

Der Austausch beruflicher Erfahrungen zwischen Unternehmen in vergleichbarer wirtschaftlicher Lage kann sich sehr positiv auf die Entwicklung des Erfahrungshorizonts der Unternehmer und über diese auf die organisatorische Entwicklung der Unternehmen auswirken. In diesem Zusammenhang wurde im Handel das Modell der Erfahrungsgruppen (ERFA-Gruppen) entwickelt und, so man den einschlägigen Quellen vertrauen kann (z.B. exist-cologne o.J.), mit einigem Erfolg praktiziert.

ERFA-Gruppen sind für das Handwerk an sich nichts Neues. Die hier bestehenden Möglichkeiten zur Verbreitung unternehmerischer Erfahrungen und Best-Practices sind, so scheint uns, indessen längst nicht ausgenutzt. ERFA-Gruppen bieten die Möglichkeit, Handwerker in Gesprächskreisen zusammenzuführen, die sich in einer ähnlichen wirtschaftlichen Situation befinden, ohne dabei direkte Konkurrenten zu sein. Zu denken wäre in diesem Zusammenhang an Gründerkreise, an Gesprächskreise durchschnittlich situerter Unternehmen eines bestimmten zulassungspflichtigen, zulassungsfreien oder handwerksähnlichen Gewerbes.

Option B 11:

Maßnahmen zur besseren Integration älterer Arbeitnehmer in die betrieblichen Arbeitsabläufe entwickeln.

Das in seiner Rationalität leicht nachvollziehbare Drängen des Staates auf die Erhöhung des faktischen Renteneintrittsalters der Erwerbstätigen unter voller Ausnutzung der hierfür vorgesehen gesetzlichen Altersgrenze sowie die schrittweise Erhöhung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre stellen auch für das Handwerk Herausforderungen dar. Ein effizienter Einsatz älterer Arbeitnehmer kann in den kommenden Jahrzehnten einen wesentlichen Beitrag zur Milderung des Fachkräfteproblems im Handwerk leisten. Da viele Handwerksberufe wie z.B. die Bauberufe mit erheblichen körperlichen Belastungen verbunden sind und nicht unterstellt werden kann, dass Arbeitnehmer diese Belastungen im fortgeschrittenem Alter in unverändertem Maße tragen können, stellt sich hier auch eine spezifische Herausforderung, die in **typischen „Büroberufen“ nicht in vergleichbarer Weise anzutreffen ist. Das sich stellende Problem wurde in unserer Unternehmensbefragung insbesondere in den Bauberufen deutlich.**

Im Unterschied zu den Großunternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors hat das Handwerk in den zurückliegenden Jahrzehnten die andernorts noch bis vor kurzem übliche systematische Verdrängung älterer Arbeitnehmer nicht praktiziert. Die Integration Älterer in die betrieblichen Prozesse könn-

Kapitel 5: Politikoptionen

ten jedoch zweifellos verbessert werden. Zu empfehlen ist die systematische Erkundung des Problems, seine Thematisierung in den Gremien des Handwerks sowie die Verbreitung von Best-Practice-Modellen der Eingliederung älterer Arbeitnehmer in die betrieblichen Arbeitsprozesse.

Option B 12:
Förderung von Weiterbildungsverbänden interessierter Handwerksunternehmen durch die Handwerksorganisationen.

Berufliche Weiterbildung hat zwar im Handwerk in den zurückliegenden Jahrzehnten stark an Boden gewonnen. Die Anstöße hierfür kamen allerdings vielfach von außen, so z.B. von den Kfz-Herstellern oder vom Staat mittels der Durchsetzung von Umweltschutz- oder Sicherheitsbestimmungen. Die große Mehrheit der Handwerksunternehmen verfügt nicht über die Ressourcen welche notwendig wären, Weiterbildungsmaßnahmen für die eigene Belegschaft zu organisieren. Weiterbildungsangebote externer Einrichtungen, auch der Handwerkskammern, sind nicht immer überzeugend. Wir regen die Gründung von Weiterbildungsverbänden interessierter Handwerksunternehmen an, die je nach thematischer Ausrichtung entweder auf Innungsbasis oder bei Querschnittsthemen auf Kammerbasis organisiert werden könnte. Der Anstoß für solche Verbände müsste von den Organisationen des Handwerks, insbesondere den Handwerkskammern kommen, die zugleich ihre Beratungskompetenz einbringen könnten.

Option B 13:
Gründung eines Seniorenservice des Handwerks für Beratung und Coaching von Jungunternehmer im Handwerk.

Ältere, aus dem aktiven Berufsleben ausgeschiedene Handwerker verfügen über berufliche Erfahrungen und Marktkenntnisse, die sich nur in einem langen Berufsleben erwerben lassen. Sie haben über eine jahrzehntelange Berufstätigkeit hinweg **„tacit knowledge“** **akkumuliert, welches nur sehr bedingt in formellen Ausbildungsgängen** wie Meisterlehrgängen und Weiterbildungen vermittelt werden kann. Viele Handwerks-Senioren engagieren sich in ehrenamtlichen Funktionen in den Handwerksorganisationen und in nichthandwerklichen Organisationen. Es liegt nahe, das in anderen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen, so z.B. in der Entwicklungspolitik, erfolgreich praktizierte Modell des Seniorenservice auf das Handwerk zu übertragen. Hiervon könnten vor allem engagierte Gründer profitieren, die zwar über eine solide handwerkliche Berufsbildung verfügen, aber kaum über die für den geschäftlichen Erfolg relevanten praktischen Kenntnisse.

Option B 14:
Systematische Unterstützung von Handwerksunternehmen bei der Nutzung von Geschäftssoftware auf dem neuesten Stand der technischen Entwicklung.

Die IKT-Nutzung hat sich im Handwerk wie in allen Bereichen der mittelständischen Wirtschaft in den zurückliegenden beiden Jahrzehnten rasch verbreitet. Bei der Diffusion von PC und Internet sind die auch bei branchenspezifischen technischen Innovationen üblichen Diffusionsmuster zu konstatieren: größere, wirtschaftlich besser situierte Unternehmen spielen eine Vorreiterrolle, die kleineren bzw. die wirtschaftlich schwächeren Unternehmen folgen mit erheblichem zeitlichen Abstand. Allerdings sind, wie in Kapitel 2 dargestellt, die bestehenden Möglichkeiten der IKT-Nutzung längst nicht ausgeschöpft. Eine besondere Herausforderung für die effektive Nutzung der marktüblichen fortgeschrittenen Geschäftssoftware besteht in der Anpassung der Software an die individuellen Gegebenheiten des Unternehmens.

Eine Ursache dafür, dass die im Zuge der Einführung von PC und Geschäftssoftware erhofften Produktivitätsgewinne sich nicht oder nur sehr zögerlich einstellen, lag sicher darin, dass die Einführung von IKT-Medien sich nur dann fruchtbringend auf die betrieblichen Wertschöpfungsprozesse auswirken kann, wenn die Geschäftsprozesse an die neuen Informationstechnologien angepasst sind. Da die fälligen Anpassungen eher substanzialer Natur sind, braucht dies Zeit und geeignete Geschäftssoftware, die erst allmählich – mit weitem Abstand zur früher verfügbaren Hardware – verfügbar wurde. Die Softwareindustrie hat den Mittelstand inzwischen als wirtschaftlich interessantes Entwicklungsterrain entdeckt und bietet zunehmend integrierte Geschäftssoftware an, die auf die spezifischen Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen zugeschnitten ist.

Auch das Handwerk kann von dieser Software stärker als bislang üblich profitieren, allerdings erst, nachdem langwierige und mühselige Anpassungsprozesse bewältigt sind. Hierfür gilt es – zusätzlich zu den bereits vorhandenen Maßnahmen – auf die Bedürfnisse bestimmter Zielgruppen zugeschnittene Förderangebote zu entwickeln und diese den Unternehmen nahezubringen. Die für das optimale Funktionieren der Geschäftssoftware im betrieblichen Alltag notwendige auf die **betrieblichen Gegebenheiten zugeschnittene „Individualisierung“ können die Unternehmen** in der Regel aus eigener Kraft nicht leisten. Die mit der Vermarktung dieser Produkte beauftragten Vermittler sind nur bedingt dazu in der Lage.

In den Kammern sind bei den Beratern einschlägige Erfahrungen mit der Nutzung marktüblicher Geschäftssoftware vorhanden. Nach den in unseren Expertenbefragungen gewonnenen Eindrücken wurden an vielen Stellen interessante Lösungsansätze für die Überwindung von Problemen bei der Implementierung der Geschäfts-

Kapitel 5: Politikoptionen

software in den Betrieben gesammelt. Hier bietet sich ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch zwischen den Experten der Kammern an, mittels dessen eine Bündelung der investierten Anstrengungen zwecks Realisierung von Synergieeffekten herbeigeführt werden könnte.

RWI

Literatur

- Acs, Z. and D. B. Audretsch (1988), Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis. *American Economic Review* 78 (4): 678–690.
- Adrian, P. (2006), *Die Fleischmafia: Kriminelle Geschäfte mit Fleisch und Menschen*. Berlin: Econ Verlag.
- AG Energiebilanzen (2011), *Auswertungstabellen zur Energiebilanz für die Bundesrepublik Deutschland 1990 bis 2010 – Berechnungen auf Basis des Wirkungsgradansatzes* -. Stand: Juli 2011. DIW Berlin, EEFA Münster. Köln: Friedrich Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft.
- Ahlert, D. and P. Kenning (2007), *Handelsmarketing. Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Ahrens, D. and B.J. Güntert (2004), Der Einbezug der Zahlungsbereitschaft (willingness to pay) in Kosten-Nutzen-Analysen- eine gesundheitswissenschaftliche Betrachtung. In: Vogel, H. und J. Wasem (Hrsg.), *Gesundheitsökonomie in Psychotherapie und Psychiatrie*. Schattauer Verlag: Stuttgart, 100–108.
- Akerlof, G.A. und R.J. Shiller (2002), *Animal Spirits. How Human Psychology Drives the Economy, and Why It matters for Global Capitalism*. Princeton und Oxford: Princeton University press.
- AMI- Agrarmarkt Informations-Gesellschaft (2010), *Aktuelles aus der Fleischwirtschaft*. Markt Charts. Bonn: AMI.
- Amin, A. and N. Thrift (1992), Neo-Marshallian Nodes in Global Networks. *International Journal of Urban and Regional Research*. 16: 571–587.
- Angerer, G. u. U. Kuntze (2000), Staatliche Förderung umweltschonender Innovationen zwischen gestern und morgen. In: *Umweltwirtschaftsforum*, 8/2000, S. 1–4.
- Angerer, G., Hipp, C., Holland, D. u. U. Kuntze (1997), *Umweltechnologie am Standort Deutschland*. Heidelberg: Springer.
- Aral Marktstudie (2011), *Aral Studie – Trends beim Autokauf 2011*. Bochum: Aral Marktforschung.
- Ascheberg, C. (2006), Milieuforschung und Transnationales Zielgruppenmarketing. Aus *Politik und Zeitgeschichte*. Beilage zur Wochenzeitung das Parlament. (2006)44–45: 18.25.
- Asheim, B.T. (2002), Temporary Organisations and Spatial Embeddedness of Learning and Knowledge Creation. *Geografiska Annaler*, 84 (2): 111–124.
- Aspers, P. (2009), *How Are Markets Made?* MPIfG Working Paper 09/2. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln.
- Ax, C. (1997a), *Das Handwerk der Zukunft. Leitbilder für nachhaltiges Wirtschaften*. Basel, Boston, Berlin: Birkhäuser.
- Ax, Chr. (Hrsg.) (1997b), *Werkstatt für Nachhaltigkeit – Handwerk als Schlüssel für eine zukunftsfähige Wirtschaft*. Politische Ökologie, Sonderheft 9.

- Backhaus, K. (1995), Investitionsgütermarketing. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 4., überarb. Auflage. München: Vahlen.
- Badura, P. (1992), Das handwerksrechtliche Gebot der Meisterpräsenz in den Gesundheitsberufen, dargestellt am Beispiel des Augenoptikerhandwerks. Gewerbearchiv 6, Gildeverlag: Alfeld, 201–208.
- Baigger, J.F. (2005), Das Umdenken hat noch nicht begonnen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In: Loebe, H. und E. Severing (Hrsg.), Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Bielefeld: Bertelsmann, 39–46.
- Bain, J.S. (1959), Industrial Organization. New York und London: John Wiley.
- Bairoch, P. (1996), Globalization Myths and realities: One century of External Trade and Foreign Investment. In: R. Boyer und D. Drache (Hg.) (1996): 173–192.
- BÄKO München eG (2009), Marktbericht – Trends und Aussichten. Broschüre. München.
- Barmer-GEK (2011), Zahnfüllungen und Zahnersatzlücken im Gebiss schließen. Broschüre „Gesundheitswissen“, BEK-GEK: Berlin.
- Bartholmai, B. unter Mitarbeit von J.A. Hübener, M. Melzer, J. Schintke und N. Myntar (1994), Zeitreihen für das Bauvolumen in der Bundesrepublik Deutschland. Beiträge zur Strukturforschung 154. Berlin: Duncker & Humblot.
- Bartholmai, B. (1999), Zur Entwicklung der Bauwirtschaft 1999 und 2000: Rückgang im Ausbaugewerbe bisher unterschätzt. DIW-Wochenbericht: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft 66(13): 241–251, zitiert nach Website Archiv: http://www.diw.de/deutsch/pp_13_1/30544.html, Abruf: 28.11.2012.
- Bartholmai, B. (2002), Bauwirtschaft: Statt Stabilisierung erneuter Einbruch zu erwarten. DIW-Wochenbericht: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft 69(45): 780–790.
- Bathelt, H. und J. Glückler (2003), Wirtschaftsgeografie. Stuttgart: Eugen Ulmer.
- Batzer, E. und H. Laumer (1958), Das Handwerk als Konkurrent des Einzelhandels. Schriftenreihe des IFO-Instituts für Wirtschaftsforschung 34. Berlin: Duncker & Humblot.
- Bauer, T.K., M. Fertig und C.M. Schmidt (2009), Empirische Wirtschaftsforschung. *Eine Einführung*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bea, F. X. und J. Haas (1995), Strategisches Management. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.
- Becker, C. und S. Ekert (2002): Virtuelle Unternehmen – Bestandsaufnahme und Herausforderungen. Bericht der GIB – Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH Berlin an das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin.
- Beckermann, T. (1965), Das Handwerk – Eine volkswirtschaftliche Analyse. Schriften des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung 23. RWI, Essen.
- Beckermann, T. (1980), Das Handwerk in der Bundesrepublik Deutschland. Schriftenreihe des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Neue Folge 42. Berlin. Duncker & Humblot.
- Beile, J., M. Klein und K. Maack (2007), Zukunft der Fleischwirtschaft. Edition der Hans-Böckler Stiftung 186. Düsseldorf: HBS.

- Benkenstein, M. und R. Dröge, R. (1995), Marketing-Management im augenoptischen Gesundheitshandwerk. Grundlagen und Anwendungen. Heidelberg: DOZ-Verlag Optische Fachveröffentlichung.
- Bertram-Pfister, B. (1997), Die Eigenkapitalausstattung und Fremdfinanzierung im Handwerk – Ermittlung des Eigenkapitals – Entwicklung wichtiger Finanzierungskennzahlen in Betrieben ausgewählter Handwerkszweige von 1980 bis 1993/94. München: LFI.
- Bertscheck, I. and H. Fryges (2002), The Adaption of Business-to-Business E-Commerce: Empirical Evidences for German Companies. ZEW Discussion Paper No. 02-05. Mannheim/Germany.
- Bertscheck, I., J. Häring, S. Krug, B. Müller, J. Ohnemus und K. Schleife (2006), Flexibilisierung durch E-Business. FAZIT-Studie. Mannheim 2006.
- Beyenburg-Weidenfeld, U. (1992) [1989], Wettbewerbstheorie, Wirtschaftspolitik und Mittelstandsförderung 1948-1963. Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Beihefte 96. Zugl. Bonn, Univ., Diss. 1989. Stuttgart: Franz Steiner.
- BGBL (2010), Verordnung über die Berufsausbildung zum Feinwerkmechaniker und zur Feinwerkmechanikern (FeinwAusbV). Vom 7. Juli 2010. Bundesgesetzblatt 2010: Teil I Nr. 36, 888-901, ausgegeben zu Bonn am 14. Juli 2010. Bonn: Bundesanzeiger Verlag.
- Bhagwati, J. (2008) [2007], Verteidigung der Globalisierung. Aus dem Englischen. München: Pantheon.
- Bierter, W. (1982), Product-Life-Factor. Mitchell Prize Winning Paper 1982. Veröffentlicht auf der Webseite des Instituts für Produktdauer-Forschung Genf. [<http://www.product-life.org/en/major-publications/the-product-life-factor>] Aufruf: 17.09.2010.
- Bierter, W. (1997), Die Wegwerfgesellschaft am Wendepunkt. Schweizerische Technische Zeitschrift (STZ), 5/97, S. 40-43.
- Bierter, W. und P. Brödner (1998), Zukunftsfähiges Wirtschaften und Re-Regionalisierung von Wertschöpfungsprozessen, in: G. Bosch (Hrsg.): Zukunft der Erwerbsarbeit. Strategien für Arbeit und Umwelt, Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2010) (Hrsg.), Geschäftsberichte, div. Jg. 2004-2010. Bonn: BLE.
- Blecken, U. und B. Bielefeld (2005), Bauen in Deutschland. Handbuch für Architekten und Ingenieure. Basel, Boston: Birkhäuser Verlag.
- Blecken, U. und T. Schriek (2000), Konzepte für neue Wettbewerbs- und Vertragsformen in der Bauwirtschaft. Verlag Ernst & Sohn, Bautechnik H. 2: 119-130.
- Bliedner, J. und G. Gräfe (2010), Optiktechnologie: Grundlagen – Verfahren – Anwendungen – Beispiele. Carl Hanser Verlag: München.
- BMBF, BMWi, BMVBS, BMUNR (2008), Deutschland soll Leitmarkt für Elektromobilität werden. Gemeinsame Pressemitteilung mit dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, dem Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. 209/2008 vom 25.11.2008.

- BMELV Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2012), Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten 2011. Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag.
- BMWi (2002), Best Practice im Handwerk. Innovative Unternehmensideen. Redaktion HPI, Dokumentation Nr. 505, Berlin.
- BMWi (2009), Projektbeschreibung 37.09. BMWi, Bonn.
- Böcker, F. und E. Dichtl (1980), Marktforschung. In: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW). Fünfter Band: Lagerhaltung bis Oligopoltheorie. Stuttgart und New York: Gustav Fischer; Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck); Göttingen und Zürich: Vandenhoeck & Ruprecht, 113–127.
- Böhringer, Ch. (2010), 1990 bis 2010 – Eine Bestandsaufnahme von zwei Jahrzehnten europäischer Klimapolitik. Perspektiven der Wirtschaftspolitik 11 (s1): 56–74.
- Bosch, G. und K. Zühlke-Robinet (2001), Der Bauarbeitsmarkt. Soziologie und Ökonomie einer Branche. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Boyer, R. und D. Drache (Hg.) (1996), States Against Markets: the limits of globalization. London und New York: Routledge.
- brand eins (2011), Die Welt in Zahlen 2012. Hamburg: brand eins Verlag.
- Braudel, F. (2011), Die Geschichte und die Dauer. In: F. Stern und J. Osterhammel (Hg.), *Moderne Historiker*. Klassische Texte von Voltaire bis zur Gegenwart. München: C.H. Beck, 374–380.
- Bräuninger, M., Vöpel, H. und J. Stöver (2010), Globale Absatzmärkte der deutschen Medizintechnik. Perspektiven und Prognosen 2020. Studie im Auftrag der HSH Nordbank AG. HSH/HWWI: Hamburg.
- Bresser, R.K.F. (2004), Ressourcenbasierter Ansatz. In: G. Schreyögg und A.v. Werder, Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearbeitete Auflage. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. 1269–1278.
- Brodmeier, B. (1965), Literaturführer durch das Handwerksschrifttum 1900-1945 mit erläuternden Hinweisen. Forschungsberichte aus dem Handwerk 12. Handwerkswirtschaftliches Institut an der Universität Münster, Münster.
- Brüggemann, B. und R. Riehle (1995), Umweltschutz durch Handwerk? Frankfurt/M.: Campus Verlag.
- Brunnbauer, M. (2007), Lückenfüller aus Fernost. Ein neuer Discoutmarkt für Zahnersatz entsteht in Deutschland. MedBiz/Financial Times Deutschland 09/07, Hamburg, 16–17.
- Brynjolfsson, E. and L.M. Hitt (2003), Beyond Computation: Information, Technology, Organizational Transformation and Business Performance, In: T.W. Malone, R. Laubacher, and M.S. Scott Morton (eds.) *Inventing the Organizations of the 21st Century*, Cambridge/Massachusetts and London/UK: MIT Press, 71–99.
- Buchs, M. (1987), Zur Methodik von Marktuntersuchungen. Eine kritische Analyse am Beispiel der schweizerischen Wettbewerbspolitik. Bern: Haupt Verlag.

- Bullinger, H.J. (2004), Erfolg mit innovativen Dienstleistungen. In: R. Kreibich und B. Oertel (Hg.), 13–23.
- BUND/MISEREOR (Hrsg. 1997): Zukunftsfähiges Deutschland – Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung. Studie des Wuppertal-Institutes, Bearb. Loske, R. u. R. Bleischwitz; 4. überarb. Aufl., Basel-Boston-Berlin: Birkhäuser.
- Bundesinstitut für Berufliche Bildung BIBB (2010), Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2009. Bonn: Kapitel A 5.8.
- Bundeskartellamt (2007), Bundeskartellamt mahnt Zusammenschlussvorhaben bei Hörgeräten ab. Pressemeldung des Bundeskartellamtes vom 26.03.2007, Bonn.
- BMELV – Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2011), Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten 2011. Landwirtschaftsverlag: Münster Hilstrup.
- Brüderl, J. (2004), Die Pluralisierung partnerschaftlicher Lebensformen in Westdeutschland und Europa. Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. B19/2004: 3–10.
- Bundesregierung (2008), Deutsche Anpassungsstrategie an den Klimawandel. Beschluss des Bundeskabinetts am 17.12.2008. Berlin.
- Burger, T. (2007), Determinanten und Wirkungen des Finanzierungsverhaltens von Handwerksunternehmen – Eine empirische Untersuchung. München: LFI.
- Buzzell, R.D. and B.T. Gale (1989), Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- BVA Bundesverband der Augenärzte (2001), Augenärzte und Augenoptiker warnen vor Fertigbrillen. Pressemittelung vom 30.05.2001, Düsseldorf.
- Cagnolati, W. (2008), Die deutsche Augenoptik und Optometrie im internationalen Vergleich. Deutsche Optikerzeitung 2. DOZ-Verlag: Heidelberg, 14–21.
- Cairncross (1997): *The Death of the Distance*. Boston/Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Cairncross (2002): *The Company of the Future*. Boston/Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Carlton, D.W. und J.M. Perloff (2005), *Modern Industrial Organization*. Boston u.a.: Pearson, Addison Wesley.
- Carroll, G. R. and M.T. Hannan (2000), *The Demography of Corporations and Industries*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Carter, P.L. und K.J. Petersen (2005), Impact of Technology on Purchasing and Supply. In: M. Eßig (Hg.), *Perspektiven des Supply Management: Konzepte und Anwendungen*. Festschrift für Ulli Arnold. Berlin: Springer, 251–290.
- CEPR – Centre for Economic Policy Research (2002), *Making sense of Globalization. A Guide to the Economic Issues. A study commissioned from the Centre for Economic Policy Research*. CEPR Policy Paper No. 8. CEPR, London.

- Cox, P. M. (2001): Oberjosbacher Forum zur Zukunft des Bäckerhandwerks. *DBG-Informationen für Funktionäre im Handwerk*, H.3 (2001) 11-13.
- Cramer, G. und K. Müller (Hrsg.) (2011), Quo vadis Handwerk? Identität des Handwerks im Wandel. Göttinger Handwerkswirtschaftliche *Studien* 82. Duderstadt: Mecke.
- Creutzig, J. (2002), Vertrieb und Betreuung neuer Kraftfahrzeuge um 21. Jahrhundert – Fragen und Antworten zur Kfz-GVO. Betriebs-Berater H. 42: 2133-2260. Frankfurt: Verlag Recht und Wirtschaft.
- Cuhls, K. und S. Kimpeler (2008), Delphi-report: Zukünftige Informations- und Kommunikationstechniken. FAZIT-Forschung. Forschungsbericht Band 10. Mannheim 2008.
- Cupok, U. (2000), Lokales Handwerk: Dienstleistungen und Netzwerke. WZB papers P00-513, Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie, Wissenschaftszentrum Berlin.
- Czycholl, H. (2010), Windräder für das Eigenheim. *Die Welt*, 13.08.2010, S.20
- Danneberg, A., Mennel, T., Osberghaus, D. und B. Sturm (2009), Anpassung an den Klimawandel – ein Thema auch in Deutschland. *Wirtschaftsdienst* (11): 723-726.
- DAT – Deutsche Automobil Treuhand (2011), DAT – Report 2010. Würzburg: Vogel Business Media.
- David, P.A. (2006), Path Dependence – A Foundational Concept for Historical Social Science. Discussion Paper, fourth draft. Internet: <http://www-siepr.stanford.edu/workp/swp06005.pdf>, Abruf vom 15.08.2011.
- Davidow, W.H. and M.S. Malone (1992): *The Virtual Corporation, Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, New York: Harper Collins.
- Davidow, W.H. and M.S. Malone (1993), *Das virtuelle Unternehmen*. Frankfurt/New York: Campus.
- Dehio, J., Döhrn, R., Graskamp, R., Löbbe, K., v. Loeffelholz, H.D., Moos, W. and Rothgang, M. (2003) *New Economy – The German Perspective*. RWI: Schriften. Heft 70. Berlin: Duncker & Humblot.
- DENA – Deutsche Energie-Agentur (2008), *Energieverbrauch nach Verbrauchergruppen*. Berlin: DENA.
- DESTATIS – Statistisches Bundesamt (1996), *Handwerksunternehmen, Beschäftigte und Umsatz nach Gewerbe- und Wirtschaftszweigen: Aufteilung der Gewerbe auf die Wirtschaftszweige*. Wiesbaden, im November 1996. Nicht veröffentlicht. Statistisches Bundesamt IV C 2, Wiesbaden.
- DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2008a), *Umsatzsteuerstatistik 2007*. SBA, Wiesbaden.
- DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2008a), *Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008*. Mit Erläuterungen. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2009a), *Bevölkerung Deutschlands bis 2060*. 12. koordinierte Bevölkerungsvoraus-berechnung. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18.11.2009 in Berlin. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2009b), *Umsteigeschlüssel zwischen der Klassifikation*

der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003 (WZ 2003), und der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008) und umgekehrt. SBA, Wiesbaden.

DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2009c), Ausgewählte Zahlen für die Bauwirtschaft. Dezember und Jahr 2011. Wiesbaden: DESTATIS.

DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2009d), Umsatzsteuerstatistik. Steuerpflichtige Unternehmen und deren Lieferungen und Leistungen nach wirtschaftlicher Gliederung (Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003, Fassung für Steuerstatistiken, Wiesbaden: DESTATIS.

DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2010a), 7,1 Millionen schwerbehinderte Menschen in Deutschland. Pressemitteilung Nr. 325 des Statistischen Bundesamtes vom 14.09.2010. DESTATIS: Wiesbaden.

DESTATIS -Statistisches Bundesamt (2010b), Ein Fünftel weniger Erwerbstätige in Bauberufen – aber Solo-Selbstständige auf dem Vormarsch. Pressemitteilung 053 vom 12.02.2010. Wiesbaden.

DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2010c), Gesundheit – Personal. Fachserie 12 Reihe 7.3.1. DESTATIS: Wiesbaden.

DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2011a), Preise für Nahrungsmittel 2010 gestiegen. Pressemitteilung Nr.026 vom 20.01.2011. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2011b), Unternehmen, Beschäftigte, Umsatz, Wareneingang, Wareneinsatz, Rohertrag usw. im Handel 1994–2009. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2011c), Produzierendes Gewerbe: Unternehmen „tätige Personen und Umsatz im Handwerk. Jahresergebnisse. Fachserie 4, Reihe 7.2. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2011d), Methoden und Grenzen der Marktbeobachtung im EU-Binnenmarkt und den Mitgliedstaaten. Endbericht. Forschungsvorhaben Nr. 61/09 im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Bearb.: S. Schnorr-Bäcker und U. Heilemann. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

Deutsche Gesellschaft für Ernährung (2002), Functional Food – Gesundheit zum Essen? DGE aktuell 9. Bonn: DGE.

Deutsche Gesellschaft für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde (2006), Deutsche Mundgesundheitsstudie – DMS IV. Neue Ergebnisse zu oralen Erkrankungsprävalenzen, Risikogruppen und zum zahnärztlichen Versorgungsgrad in Deutschland 2005. Deutscher Zahnärzte Verlag:

Deutscher Bauernverband (2011), Situationsbericht 2011/2012. Berlin: DBV.

Deutsches Tiefkühlinstitut Köln (2009), Cool Facts 2009. Köln: DTI.

DFV – Deutscher Fleischer Verband (2011), Geschäftsbericht. Frankfurt/M: DFV.

DHKT – Deutscher Handwerkskammertag (2010), Betriebsbestand im Handwerk und im handwerksähnlichen Gewerbe, differenziert nach Bundesländern, Gewerbegruppen und Berufen (Gewerken). Internet: <http://www.zdh-statistik.de>.

DHKT – Deutscher Handwerkskammertag (2011a), Entwicklung des Betriebsbestandes im

Handwerk (Anlage A). Berichtszeitraum: Jahr 2010, Handwerksstatistiken im Internet unter: <http://www.zdh.de/>.

DHKT – Deutscher Handwerkskammertag (2011b), Entwicklung des Betriebsbestandes im Handwerk (Anlage B2). Berichtszeitraum: Jahr 2010, Handwerksstatistiken im Internet unter: <http://www.zdh.de/>.

DHKT – Deutscher Handwerkskammertag (2011c), Entwicklung des Betriebsbestandes im Handwerk (Anlage A, einfache Tätigkeiten). Berichtszeitraum: Jahr 2010, Handwerksstatistiken im Internet unter: <http://www.zdh.de/>.

Di Matteo, L. und R. Di Matteo (1998), Evidence on the determinants of Canadian provincial government health expenditures: 1965-1991, in: *Journal of Health Economics*, 17, S. 211-228.

Dicken, P. and N. Thrift (1992), The Organization of Production and the Production of Organizations: Why Business Enterprises Matter in the Study of Geographical Industrialization. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 17(3): 279-291.

DiMaggio, P.J. und W.W. Powell (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* (48): 147-160.

Dispan, J. (2005), Regionale Strukturen und Beschäftigungsperspektiven im Handwerk. Dissertation, Eberhard-Karls-Universität Tübingen.

DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2011), Strukturdaten zur Produktion und Beschäftigung im Baugewerbe – Berechnungen für das Jahr 2010. [Bearbeiter: M. Gornig, B. Görzig, H. Hagedorn und H. Steinke]. Forschungsprogramm: Zukunft Bau. DIW, Berlin.

DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2012), Strukturdaten zur Produktion und Beschäftigung im Baugewerbe – Berechnungen für das Jahr 2011. [Bearbeiter: M. Gornig, B. Görzig, H. Hagedorn, H. Steinke und V. Zambre]. Forschungsprogramm: Zukunft Bau. DIW, Berlin.

DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (o.J.), Bauvolumensberechnung. DIW, Berlin, http://www.diw.de/de/diw_02.c.237048.de/forschung_beratung/daten/bauvolumensberechnung/bauvolumensberechnung.html.

Dohse, D., C-F. Laaser, J-V. Schrade und R. Soltwedel (2004), Räumlicher Strukturwandel im Zeitalter des Internets – Eine Untersuchung der raumwirtschaftlichen Folgen des Internets als Transaktionsmedium. In: *Wüstenrot Stiftung (Hrsg.), Räumlicher Strukturwandel im Zeitalter des Internets – Neue Herausforderungen für Raumordnung und Stadtentwicklung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 11-143.

Doll, N. (2011), Deutsche sollen auf Elektroautos umsteigen. *Welt-online* vom 05.05.2011 (Aufruf: 12.12.2011).

Dorbritz, J., Lengerer, A. und K. Ruckdeschel (2005), Einstellungen zu demographischen Trends und zu bevölkerungsrelevanten Politiken. Ergebnisse der Population Policy Acceptance Study in Deutschland. Wiesbaden: Schriftenreihe des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung.

Dornieden, M. (2001), Die firmenspezifischen Vorteile von handwerklichen Zulieferern. *Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte* 44. sfh – Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen, Göttingen.

Dosi, G, R.R. Nelson, and S.G. Winter (eds.)(2002), *The Nature and Dynamics of Organizational*

- Capabilities. Pbk. Ed., Oxford: Oxford University Press.
- DSGV – Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2009a), Maschinenbau. Branchendienst der Sparkassen-Finanzgruppe. DGSV, Berlin.
- DSGV – Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2009b), Werkzeugmaschinenbau. Branchendienst der Sparkassen-Finanzgruppe. DGSV, Berlin.
- DSGV – Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2009c), Metallhandwerk. Branchendienst der Sparkassen-Finanzgruppe. DGSV, Berlin.
- DSGV – Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2010), Stahl- und Leichtmetallbau. Branchendienst der Sparkassen-Finanzgruppe. DGSV, Berlin.
- Dünnewald, H. B. und W. Freund (1987), Handwerk ohne Hände? Veränderungen der handwerklichen Backwarenherstellung durch neue Technologien. Lebensmittelwissenschaft und Ernährungsgewerbe. Olms Verlag, Hildesheim.
- Duranton, G. and D. Puga (2002), From Sectoral to Functional Urban Specialization. NBER Working Paper 9112. Cambridge/ Massachusetts: National Bureau of Economic Research.
- Dürig, W. (1994): Immun gegen Höhen und Tiefen? Wie konjunkturabhängig ist das Backhandwerk? BÄKO (Hrsg.), BÄKO-Workshop 15.–17.11.1993 in Ulm. Referate und Diskussionen. Bad Honnef.
- Dürig, W. (1995): Neue Technologien im Bäckerhandwerk und ihre Auswirkungen auf die organisatorischen Strukturen der Handwerksunternehmen. In: Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.), Aktuelle wirtschaftlichen Entwicklungen in den Nahrungsmittelhandwerken. Dokumentation eines Workshops am 8. Juni 1995 in Bonn. Seite 73–98.
- Dürig, W., B. Lageman, A. Oberheitmann und F. Welter (1995), Lage und Perspektiven der nordrhein-westfälischen Handwerkswirtschaft. Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung 18. RWI, Essen.
- Dürig, W. und B. Lageman (2003), Zukunftsstudie Baugewerbe Nordrhein-Westfalen, Arbeitspaket 3: Regulierungssystem Produktmarkt. Gutachten im Auftrag des Wissenschaftszentrums NRW Institut Arbeit und Technik Gelsenkirchen.
- Dürig, W. (2011) Dynamik der Märkte. Was bedeutet das für die Identität des Handwerks? In: Cramer, G. und K. Müller (Hrsg.) Quo vadis Handwerks? Identität des Handwerks im Wandel. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien 82, Duderstadt: Mecke Verlag, 45–102.
- Dürig, W., P. Breidenbach und C. M. Schmidt (2012), IKT als Modernisierungstreiber für die regionale Wirtschaft und das Handwerk. In: Welfens, P. J. J. (Hrsg.) POSITIONSPAPIER ZUR DIGITALEN WIRTSCHAFT 2012 des EIIW, Stifterverband, RWI und DICE. Informations- und Kommunikationstechnologie als Schlüssel für wirtschaftliche Modernisierung und Fortschritt in Deutschland und Nordrhein-Westfalen. EIIW: Wuppertal, 61-76.
- Eckl, V., L. Trettin, D. Engel, M. Rothgang und T. Espig (2010): E-Business in Micro and Small Enterprises: A Chance for Growth or a Sheet Anchor for Survival? *Baltic Management Review* 5 (1), S. 7–25.
- Eggers, F. (2005), Die Begründung der Besonderheiten von kleinen und jungen Unternehmen aus ressourcenorientierter Sicht. In: Schulte, R. (Hrsg.), Ergebnisse der Mittelstandsforschung. Münster: Lit Verlag, 91–106.

EHI – Retail Institute (2010), Handel aktuell. Struktur, Kennzahlen und Profile des internationalen Handels. Schwerpunkt Deutschland, Österreich, Schweiz. Ausgabe 2009/2010. Köln: Moeker Merkur Druck.

Eichholz-Klein, S. und C. Bargmann (2006), BBE-Branchenreport: Brot und Backwarenmarkt. Köln: BBE.

Eickelpasch, A. (2012), Industrienähe Dienstleistungen. Bedeutung und Entwicklungspotenziale. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Arbeitskreis nachhaltige Strukturpolitik. WISO Diskurs. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Einav, L. und J.D. Levin (2010), Empirical Industrial Organization: A Progress Report. *NBER Working Paper Series 15786*. NBER, Cambridge, MA.

EITO – European Information Technology Observatory (2007), European Information Technology Observatory 2007. Berlin. www.eito.com.

Emnid (2010), Die Hälfte der Deutschen will weniger Fleisch essen. Umfrage für das evangelische Monatsmagazin "chrismon". Top Agrar 08/10., Münster: Landwirtschaftsverlag.

Espig, T. (2009), Kooperation und Unternehmensnetzwerke von kleinen und mittleren Unternehmen: Das Beispiel handwerklicher Bauunternehmen in Leipzig und Umgebung. Diplomarbeit. Institut für Geografie. Universität Leipzig. Juni 2009.

exist-cologne (o.J.), Erfa-Gruppen – Betriebsberatung auf Gegenseitigkeit. exist-cologne, Köln, Internet: <http://www.exist-cologne.de/pdf/berat/ErfaGruppen-Beratung.pdf/>, Abruf: 15.11.2011.

Ferguson, P.R. and G.J. Ferguson (1994)], Industrial Economics. Issues and Perspectives. Second Edition. New York: New York University Press.

Feuerhake, J. (2009), Strukturdaten aus dem Unternehmensregister 2010. Planungen zur Durchführung und Veröffentlichung. 14.10.2009. Power-Point-Folien. Statistisches Bundesamt, Gruppe IV C, Wiesbaden.

FHM – Fachhochschule des Mittelstands (2010), Kooperation im Handwerk: Analyse der Stellschrauben und Modellbildung. Betriebsgrößenoptimierung und horizontale und vertikale Kooperationen im Handwerk. Abschlussbericht Mai 2010. Bearbeiter: W. Krüger und M. Weber. Studie im Auftrag des BMWi, FHM, Bielefeld.

Fielmann (2011), Geschäftsbericht 2010. Hamburg: Fielmann Eigenverlag.

Fieten, R., W. Friedrich und B. Lageman (1997), Globalisierung der Märkte – Herausforderung und Optionen für kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere für Zulieferer. Schriften zur Mittelstandsforschung 73 NF. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Figueras, J. und M. McKee (2011), Gesundheitssysteme, Gesundheit, Wohlstand und gesellschaftliches Wohlergehen. Argumente für Investitionen in Gesundheitssysteme. Reihe des Europäischen Observatoriums für Gesundheitssysteme und Gesundheitspolitik, Open Univ Press McGraw-Hill: Maidenhead.

Fischer, H. (2002), KMU in der New Economy: Fehlen die Voraussetzungen? Eine empirisch fundierte Bestandsaufnahme mit Lösungsvorschlägen, In: Meyer, J.-A. (Hrsg.), New Economy in kleinen und mittleren Unternehmen – Jahrbuch der KMU-Forschung 2002. München: Verlag Franz Vahlen, München, 29–61.

- Flick, U. (2008), Triangulation. Eine Einführung. 2. Auflage. Qualitative Sozialforschung 12. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- FOB – The Federation of Bakers (2010), The British Bakery Market. Factsheet No. 3 (rev September 2010).The Federation of Bakers, London, Internet: <http://www.bakersfederation.org.uk/images/factsheets/fs3-the-british-bakery.market.pdf>, Abruf vom 26.01.2012.
- FOB – The Federation of Bakers (o.J.), About the industry. The Federation of Bakers, London. Internet: http://www.bakersfederation.org.uk/about_the_industry.aspx, Abruf vom 26.01.2012.
- Fördergemeinschaft Gutes Hören (2007), Hören: Zahlen und Fakten 2007.
- Forum Gutes Hören (2011), Hören – die Fakten. <http://www.forumguteshoeren.de/Ohren/Zahlen-und-Fakten.html>. (aus dieser Quelle stammt das Schaubild von Phonak/ZKB).
- Freund, W. (1986): Technologieentwicklung und Qualifikation im Bäckerhandwerk. Lebensmittelwissenschaft und Ernährungsgewerbe. Olms Verlag, Hildesheim.
- Frost & Sullivan (2011), European Orthopaedic Devices Market Outlook. F&S: Frankfurt/M.
- Fudenberg, D. and J. Tirole (1989), Noncooperative Game Theory for Industrial Organization: An Introduction and Overview. In: R. Schmalensee und R.D. Willig (Hg.), vol. 1: 259–325.
- Gablers Wirtschaftslexikon (2000), Die ganze Welt der Wirtschaft: Betriebswirtschaft – Volkswirtschaft – Recht– Steuern. 15. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Galbraith, J.K. (1968), Gesellschaft im Überfluss. München: DTV
- Ganten, H. (1997), Argumente der Bauwirtschaft gegen „übertriebenes Anspruchsdenken“ (Toleranzen in der Mängelbeurteilung und ihre Grenzen).** In: Verband der Bauindustrie für Niedersachsen (Hrsg.): 307-316.
- Ganz, W. (2000), Erfolgsfaktoren für handwerkliche Zulieferer. In: sfh (Hg.) (2000), 149–171.
- Gauger, H. (1980), Sektorale Entwicklungstendenzen in der Elektrotechnik. In: RWI (1980), 165–182.
- Geer, T., P.-R. Puf und W. Rohloff (1980), Sektorale Entwicklungstendenzen im Maschinenbau. In: RWI (1980), 147–164.
- Geiseler, Ch. (1999), Das Finanzierungsverhalten kleiner und mittlerer Unternehmen – Eine empirische Untersuchung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Gergs, H.-J. (2001), Wie etablieren sich Unternehmen in Märkten? Eine soziologische **Rekonstruktion des Markteintrittsprozesses ostdeutscher Unternehmen.** „Soziale Welt“ 53: 297–322.
- Gerss, W. (1971), Struktur und Entwicklung des Handwerks in Nordrhein-Westfalen. Abhandlungen zur Mittelstandsforschung 53. Köln: Universitätsverlag.
- GfK – Gesellschaft für Konsumforschung (2003), E-Commerce mit Autozubehör an der Schwelle zum Milliardengeschäft. Ergebnisse des aktuellen Online-Shopping-Survey OSS. PM vom 09.07.2003, Nürnberg: GfK/ENIGMA.
- GfK – Gesellschaft für Konsumforschung (2009), mobile.de Händlertracking 2009. (Basis 1157

- Telefoninterviews mit Verantwortlichen in Kfz-Handelsbetrieben). Nürnberg: GfK.
- Gimpel, H., N.R. Jennings, G.F. Kersten, A. Ockenfels und C. Weinhardt (2010), Market Engineering: A Research Agenda. In: Dieselben (Hg.), Negotiation, Auctions, and Market Engineering: International Seminar, Dagstuhl Castle, Germany, November 12-17, 2006. Revised Selected Papers. Lecture Notes in Business Information Processing. Berlin, Heidelberg u.a.: Springer, 1-15.
- GKV Spitzenverband (2007), Bekanntmachung der Spitzenverbände der Krankenkassen zu den Produktgruppen im Hilfsmittelverzeichnis (7.5.2007): Produktgruppe 31. Bergisch-Gladbach. [<https://www.gkv-spitzenverband.de/>].
- Glasl, M. (2010), Die Zukunft des Handwerks. Roomy 2010. 12. November, Duisburg. Power-Point-Präsentation zum Vortrag. Internet: <http://www.lfi-muenchen.de/>.
- Glockmann, E., Panzner, K.-D., Huhn, P., Sigusch, B. W. und K. Glockmann (2011), Ursachen des Zahnverlustes in Deutschland. Dokumentation einer bundesweiten Erhebung (2007). Institut der Deutschen Zahnärzte. IDZ-Informationen Nr. 2/11. IDZ-Verlag: Köln.
- Glückler, J. (2005), Digitalisierung und das Paradox informatorischer Reichweite in der Agenturfotografie. Geografische Zeitschrift, 93(2): 100-120.
- GMF Vereinigung Getreide-, Markt- und Ernährungsforschung Bonn (2008) GMF.
- Grabher, G., O. Ibert and S. Flohr (2008): The neglected king: The customer in the new knowledge ecology of innovation. Economic Geography 84, S. 253-280.
- Gräf, P. (1993), Zur Induktion neuer Standortqualitäten durch IuK-Techniken. Mitteilungen der Geografischen Gesellschaft in München, 78: 39-54.
- Gräf, P. (2001), Neue Räumlichkeit(en) durch flexiblere Standortentscheidungen. Geografie und Schule, 23, Heft 134: 3-7.
- Gräf, P. (2002), Telekommunikative Unternehmensnetzwerke und Globalisierung: Beispiele aus multinationalen Unternehmen in Deutschland. In: P. Gräf (Hrsg.), Networks and Flows: Telekommunikation zwischen Raumstruktur, Verflechtung und Informationsgesellschaft. **“Geografie der Kommunikation” Bd. 3. Münster, Hamburg:** LIT, 5-20.
- Gräf, P. und J. Rauh (2010), Regionale Komponenten der Informationsgesellschaft. Münster: LIT. 23-40.
- Gralla, M. (1997), Der Baumarkt im Wandel – Vergleich der Wettbewerbsmodelle aus der Sicht des Bauhandwerks. Der Dachdeckermeister 5: 134-137.
- Grentzer, M. (1999), Räumlich-strukturelle Auswirkungen von IuK-Technologien in transnationalen Unternehmen. Münster: LIT.
- Greulich, M. (2001), Die Homogenität ausgewählter Wirtschaftszweige der NACE Rev. 1. *Wirtschaft und Statistik* (2001)8: 615-632.
- Gruner und Jahr (2008), In welchem Alter wird am meisten Fleisch gegessen? 10.000 Interviews bei Menschen, die täglich Fleisch essen. Stern-Markenprofile. Hamburg: G+F.
- Gunter, K. and P. Butler (1999), A Comparison of Two Case Studies Illustrating the Use of a Collaborative Information System to Support Competitive Advantage. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8): 549-561.

- Günter, R. (2011), Bauhaus und Handwerk – neu gesehen. Zur Wertigkeit des Handwerks für die Moderne. Vortrag in der Handwerkskammer Düsseldorf am 17. Juni 2011. In: Handwerkskammer Düsseldorf (Hrsg.), Bauhaus und Handwerk neu gesehen. Zur Wertigkeit des Handwerks für die Moderne. HWK Düsseldorf, Düsseldorf.
- Günther, H. (2010), Deutschland bei Elektromobilität nicht wettbewerbsfähig – Studie des CAR-Instituts der Universität Duisburg-Essen. Solar-Driver-Online- Das E-Mobilitäts-Magazin. Auernheim: Medienberatung Leipzig.
- Gutersohn, A. (1962), Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft. Band II: Die betriebswirtschaftlichen Eigentümlichkeiten. Die gewerblichen Verbände. Die Verflechtungen des Gewerbes mit dem Markt. Schriftenreihe des Schweizerischen Instituts für Gewerbliche Wirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 5. Zürich und St. Gallen: Polygraphischer Verlag.
- Gutersohn, A. (1974a), Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft. Band III, 2. Halbband: Das Gewerbe im Spiegel seiner Ansprüche an die Wirtschafts- und Sozialpolitik. Schriftenreihe des Schweizerischen Instituts für Gewerbliche Wirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 6. Zürich. Schulthess Polygraphischer Verlag.
- Gutersohn, A. (1974b), Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft. Band III, 1. Halbband: Finanzierungsbedarf und Kreditversorgung des Gewerbes. Gewerbe und öffentliche Hand. Schriftenreihe des Schweizerischen Instituts für Gewerbliche Wirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 6. Zürich. Schulthess Polygraphischer Verlag.
- Haas, C.T. et al. (2000), The Effects of Computers on Construction Foremen. CCIS – Center for Construction Industry Studies. Report No. 9. The University of Texas at Austin. March 2000.
- Haasis, K. und A. Buchholz (Hrsg.) (2009), Digitale Wege zu neuen Märkten: IT- und Medientrends erkennen und nutzen. Heidelberg: dpunkt.verlag
- Hall, R.E. and Jones, C.I. (2007), The Value of Life and the Rise in Health Spending. The Quarterly Journal of Economics 122(1): 39–72.
- Halter, F. A (2009), Familienunternehmen im Nachfolgeprozesse. Die Emotionen des Unternehmers. Diss. EBS Oestrich-Winkel. Lohmar, Köln: EUL Verlag.
- Hamm, U. und Plaßmann, S. (2010): Einkaufsentscheidungen für Öko-Lebensmittel: Die Bedeutung des Preises wird überschätzt. In: Biopress, Jg. 2010, Nr. 64, S. 32–36.
- Handelsblatt (2006), Gruppenfreistellungsverordnung (GVO): 71 Prozent der Autohändler sind abhängig als zuvor. HB vom 19.04.2006, Düsseldorf.
- Handwerk-Magazin (2011), Die 1000 größten Handwerksbetriebe Deutschlands. Ausgabe vom 27.07.2011. Holzmann Medien GmbH & Co. KG: Bad Wörishofen.
- Handwerkskammer Düsseldorf (Hrsg.) (1987), Umweltschutz – Ein Thema für Handwerker. Ergebnisse einer Umfrage im Bereich der Handwerkskammer Düsseldorf. Information/Dokumentation 3/87. Düsseldorf.
- Handwerkskammer Düsseldorf (Hrsg.) (1991), Umweltschutz im Handwerk. Ergebnisse einer Betriebsbefragung im Handwerkskammerbezirk Düsseldorf. Information/Dokumentation 4/91. Düsseldorf.

Handwerks-Magazin (2011), Die 1000 größten Handwerksunternehmen 2011. Bad Wörishofen: Holzmann Medien Verlag.

Hart, S. L. (1992), An integrative Framework for Strategy-Making-Process. *Academy of Management Review* 17: 327–351.

Haugstad, B. (1999), *Strategy Theory – A Short Review of the Literature*. Kune Nedtegnelse 02/99. Trondheim, Oslo: SINTEF.

Haupt, S. (2003), *Digitale Wertschöpfungsnetzwerke und kooperative Strategien in der deutschen Lackindustrie*. Universität St. Gallen.

Haverkamp, K. (2011), Nachfragepotenziale und Absatzchancen des Handwerks im demografischen Wandel. *Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte* 69. Mecke Druck: Duderstadt.

Hayek, F.A. (1952), Vom Sinn des Wettbewerbs. In: derselbe, *Individualismus und wirtschaftliche Ordnung*. Erlenbach Zürich: Eugen Rentsch.

HDE Handelsverband Deutschland (2011), *Der deutsche Einzelhandel*. Berlin: HDE.

Hebinck, H.-G. (2011), Vermarktung neuer Technologien im Dentallabor. *ZT Zahntechnik Zeitung* 10(4): 7, Demus Media Verlag: Leipzig.

Heilfort, Th. (2003), *Ablaufstörungen in Bauprojekten: Einflussfaktoren für die Terminsicherung im Bauprojektmanagement*. Schriftenreihe des Instituts für Baubetriebswesen der TU Dresden. Renningen: Expert Verlag.

Heinze, M. u.a. (2007), *Virtuelle Unternehmen – Trendentwicklungen, Unternehmensfallstudien, Erfolgsfaktoren, Zukunftsszenarien*. Frankfurt/M. u.a.: Peter Lang.

Helleiner, E. (1996), Post-Globalization: Is the Financial Liberalization Trend Likely to Be Reversed? In: P. Boyer und D. Drache (Hg.) (1996): 193–210.

Hellmann, K.-U. (2003), *Soziologie der Märkte*. Frankfurt/M: Suhrkamp Verlag.

Hermann, G. (1997), Lohnt sich für den Zahnarzt der Betrieb eines Praxislabors? *Bayerische Zahnärzteblatt* 10, 34–35: München.

Hermann, M., H. Schedl und M. Garbe (1999), *Diffusion neuer Informations- und Kommunikationstechniken und Auswirkungen vor allem auf kleine und mittlere Unternehmen. ifo Studien zur Innovationsforschung* 6. ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München.

Hettinger, Th. und G. Wobbe (Hrsg.), *Kompodium der Arbeitswissenschaft*. Ludwigshafen: Kiehl Verlag.

Hillebrand, B. (2002), Die ökologische Steuerreform – ein Zukunftsmodell der Vergangenheit? *RWI-Mitteilungen* 53 (1–4): 321–343.

Hinterhuber, H. H. (1989), *Strategische Unternehmensführung – II. Strategisches Handeln*. 4. Aufl., Berlin, New York: de Gruyter Verlag.

Hinterhuber, H.-H. (2004), *Strategische Unternehmensführung*. Berlin: Schmidt Verlag.

Hirst, P. und G. Thompson (1996), *Globalization in Question. The International Economy and the Possibilities of Governance*. Cambridge: polity Press.

- Hoffmann, M. (2010), Brillen – Durchblick wie damals. manager magazin 01.09.2010.
- Hoffmann, E. (2009), Wie hört Deutschland? Zeitschrift für Audiologie. Median-Verlag von Killisch-Horn GmbH: Heidelberg 48(3), 118–119.
- Horx, M. (2011), Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. München: deutsche Verlags-Anstalt.
- Hradil, S. (2006), Soziale Milieus – eine praxisorientierte Forschungsperspektive. Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung das Parlament. (2006)44-45: 3–10.
- Hüls, R. (2006), Der Hörgerätemarkt – ein Ausblick (2). Audiolinfos, 59, 11–17. Innocentia Verlag: Hamburg.
- Hüls, R. (2011), Preise und Wettbewerb im Hörgerätemarkt (Teil 5), Audio Infos, H. 123, 54ff. Innocentia Verlag: Hamburg.
- HWK Leipzig und C. Hauck (2004): Internetnutzung in den Handwerksbetrieben des Kammerbezirks Leipzig. Leipzig.
- IAT – Institut für Arbeit und Technik (2009), Studie zu Struktur, zu Chancen und Potenzialen der Gesundheitswirtschaft im nördlichen Ruhrgebiet. (Bearbeiter: Bandemer, S. von und K. Salewski), IAT: Gelsenkirchen. [<http://www.iatge.de>].
- Idel, A (2010), Die Kuh ist kein Klima-Killer: Wie die Agrarindustrie die Erde verwüstet und was wir dagegen tun können, Marburg: Metropolis Verlag.
- IIG – Institut für Informatik und Gesellschaft (ed.) (2000), Electronic Commerce Enquete 2000 – Empirische Untersuchung zum Business-to-Business Electronic Commerce im deutschsprachigen Raum. Executive Research Report. Freiburg University/Germany.
- Infas GEOdaten (o.J.), Marktführer Geomarketing. 2. Auflage. Infas GEOdaten GmbH, München.
- Inglehart, R. (1998) [1997], Modernisierung und Postmodernisierung: Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften. Aus dem Englischen. Frankfurt am Main: Campus.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2008), Brillenstudie 2008.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2009), Allensbacher Markt- und Werbeträger- Analyse AWA 2009. Allensbach.
- Introna, L. (2001), Defining the Virtual Organization. In: Barnes, St. (ed.), E-commerce and V-business: Business Models for Global Success. Oxford: Butterworth-Heinemann, 143–152.
- IW Consult GmbH (2008), Wertschöpfungskette Bau. Analyse der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Wertschöpfungskette Bau. Forschungsvorhaben 10.08.17.7.-07.23. Endbericht (Langfassung). IW Institut der deutschen Wirtschaft Consult GmbH, Köln.
- Kälin, X. und B. Segesser (2004), Funktionelle Unterschiede zwischen MBT und konventionellen Schuhen beim Gehen. Orthopädieschuhtechnik – Zeitschrift für Prävention und Rehabilitation 12: 22–28, C. Maurer Druck und Verlag: Geislingen.
- Kämpfert, C. (2009a), Von Kyoto nach Kopenhagen – dem wichtigsten Meilenstein für den globalen Klimaschutz. Wochenbericht des DIW Berlin (49/2009): 848–854.

Kämpfert, C. (2009b), Was kann der Klimagipfel in Kopenhagen erreichen? Wirtschaftsdienst (11): 715–722.

Kahnemann, D. (2011), Schnelles Denken, langsames Denken. Siedler Verlag: München.

Kant, M. (2003), Optimierung der Wertschöpfungskette zum Markt gewinnt an Gewicht. Lebensmittel Zeitung Nr.33 vom 15.08.2003, Beilage Nonfood Trends Seite S008.

KBA – Kraftfahrt-Bundesamt (2010), Zentrales Fahrzeugregister (ZFZR), Der Fahrzeugbestand im Überblick am 1. Januar 2010 gegenüber 1. Januar 2009. Internet: <http://www.kba.de/>.

KBA – Kraftfahrt-Bundesamt (2012), Fahrzeugzulassungen – Jahresbilanz 2011. Pressemitteilung 01/2012. Flensburg: KBA.

Kbv Kassenärztliche Bundesvereinigung (2009), Ausgabenentwicklung für Hilfsmittel 2000–2008. Berlin: kbv. [<http://www.kbv.de/vl/14099.html>]

Kelle, U. (2007), Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kentzler, O. (2011), Leitbild des Handwerks. In: Cramer, G. und K. Müller (Hrsg.) (2011): 11–15.

Kirzner, I.M. (2006), The Driving Force of the Market. Essays in Austrian Economics. Foundations of the Market Economy. Foundations of the Market Economy. Digital Printing. Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge.

Klaes, F. (1986), Informationsverhalten kleiner und mittlerer Unternehmen der elektrotechnischen Investitionsgüterindustrie bei strategischen Entscheidungen. Frankfurt/M.: Peter Lang Verlag.

Klingenberger, D., Kiencke, P., Köberlein, J., Liedmann, I. und R. Rychlik (2009), Dentaltourismus und Auslandszahnersatz. Empirische Zahlungsbereitschaftsanalysen auf der Grundlage repräsentativer Stichproben im Jahre 2008. Materialienreihe Band 32 des Instituts der Deutschen Zahnärzte. Köln: Deutscher Zahnärzte Verlag.

Klodt, H. et al. (2003), Die neue Ökonomie: Erscheinungsformen, Ursachen und Auswirkungen. Eine Heinz Nixdorf Studie. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

KMK – Kultusministerkonferenz (2012), Vereinbarung. Berlin, den 31.1.12. Kultusministerkonferenz, Berlin, Internet: Bulletin unter <http://www.kmk.org/>, Abruf vom 09.02.2012.

Koch, L.T. (2002), Von der Markttheorie zur Empirie längerfristigen Marktwandels. Diskussionspapier, Reihe B 97/02. Friedrich-Schiller-Universität Jena, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Jena.

Koerber K. v., Männle T., Leitzmann C. (2004), Vollwert-Ernährung – Konzeption einer zeitgemäßen und nachhaltigen Ernährung. 10., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Haug Verlag.

Kollmeier, B. (2011), Versorgung mit Hörgeräten und Cochlea- Implantaten. Derzeitiger Stand der Hörgeräte-Technik, Aktuelle und zukünftige Entwicklungen. Forschungszentrum Neurosensorik. Materialien zur Audiologie. Oldenburg, 173–202.

König, W. u. G. Kucera (1991), Auslandskooperationen im Handwerk. Kontaktstudium Wirtschaftswissenschaften 1991. Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen.

- König, W., Müller, K. u. A. Lüttgens (1994), Grenzüberschreitende Handwerkskooperationen. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 48. Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen.
- Kornhardt, U. (1999), Auswirkungen der ökologischen Steuerreform auf das Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte 39 (update). sfh/ifh der Universität Göttingen. Göttingen.
- Kornhardt, U. (1991), Die Entwicklung des Marktes für Umweltschutzgüter und -dienstleistungen in der Bundesrepublik Deutschland und seine ökonomische Bedeutung für das Handwerk. In: Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.) (1991), Kontaktstudium Wirtschaftswissenschaft 1990. Göttingen: Verlag Otto Schwartz & Co.: 39–80.
- Kornhardt, U. (2003), Auswirkungen der ökologischen Steuerreform auf das Handwerk nach der fünften Stufe. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte 53. sfh/ifh der Universität Göttingen. Göttingen.
- Kornhardt, U. (2006), Energiekosten im Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte 57. ifh der Universität Göttingen. Göttingen.
- Kornhardt, U. (2009), Energiesparpotenziale im Handwerk durch rationelle Energienutzung. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte 63. ifh der Universität Göttingen. Göttingen.
- Kreibich, R. und B. Oertel (Hg.) (2004), Erfolg mit Dienstleistungen. Innovationen, Märkte, Kunden, Arbeit. Beiträge der 5. Dienstleistungstagung des BMBF. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Krödel, C. (2003), Der Einfluss der Zertifizierungsmethoden von arbeitsintegrierten Lernprozessen auf die Persönlichkeitsbildung der geringqualifizierten Mitarbeiter in der Systemgastronomie. IBW – Institut für Berufsbildung und Wirtschaftspädagogik, Universität, Hamburg.
- Küpper, H.-U. (2008), Zukunftsforum Handwerk Bayern. Abschlussveranstaltung. Regensburg, 10. April 2008. Power-Point Präsentation, Internet: www.dasbayerischehandwerk.de/
- Küpper, H.-U. und A. C. Schempp (2010), Dimensionen der Strategieentwicklung für das Handwerk in schwierigen Zeiten. In: Deutsches Handwerksinstitut DHI (Hrsg.), Zukunftsperspektiven für das Handwerk. Dokumentation der Wissenschaftlichen Tagung des Deutschen Handwerksinstituts. Berlin: DHI, 23–39.
- Lageman, B. (1997), Auswirkungen der Globalisierung der Märkte auf die mittelständische Wirtschaft. In: R. Ridinger (Hg.), Gesamtwirtschaftliche Funktionen des Mittelstands. Berlin: Duncker und Humblot, 91–109.
- Leamer, E.E. and M. Storper (2001), The Economic Geography of the Internet Age. NBER Working Paper 8450. Cambridge/Massachusetts: National Bureau of Economic Research.
- Lehmann, St. und K. Müller (2010), Cluster im Handwerk – Eine Analyse hinsichtlich deren Vorkommen und Bedeutung. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien Band 80, Duderstadt: Mecke.
- Leinbach, T.R. and S.D. Brunn (eds.) (2001), Worlds of E-Commerce: Economic, Geographical and Social Dimensions. Chichester/UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Lenz, B. und J. Menge (2007), Organisation von Transportketten unter dem Einfluss von Informations- und Kommunikationstechnologien. Geografische Rundschau, 59(5): 14–21.

Leonhäuser, I. -U., Meier-Gräwe, U., Möser, A., Zander, U. und Köhler, U. (2009): *Essalltag in Familien. Ernährungsversorgung zwischen privatem und öffentlichem Raum*. Wiesbaden: VS – Verlag für Sozialwissenschaften.

Levinthal, D. (2002), *Organizational Capabilities in Complex Worlds*. In: G. Dosi, R.R. Nelson, and S.G. Winter (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Pbck. Ed., Oxford: Oxford University Press. 363–379.

LGH – Landes-Gewerbeförderstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (2007), *Feinwerkmechaniker 2008*. Handwerk NRW. Betriebsvergleiche 517. LGH, Düsseldorf.

LGH – Landes-Gewerbeförderstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (2009), *Feinwerkmechaniker 2008*. Handwerk NRW. Betriebsvergleiche 545. LGH, Düsseldorf.

LGH – Landes-Gewerbeförderstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (2010), *Metallbau 2008*. Handwerk NRW. Betriebsvergleich. LGH, Düsseldorf.

Lingenberg, J. (1999), *Rückblick auf 50 Jahre Verlags-Geschichte und 50 Jahre Zahntechniker-Handwerk: eine Familie, ein Verlag, ein Berufsstand, eine Chronik*. VNM, Verlag Neuer Merkur: München.

Lockett, N. and D.H. Brown (2006), *Aggregation and the Role of Trusted Third Parties in the SME E-Business Engagement – A Regional Policy Issue*. *International Small Business Journal*, 24(4): 379–404.

Lucchetti, R. and A. Sterlacchini (2004), *The Adaption of ICT among SMEs: Evidence from an Italian Survey*. *Small Business Economics*, 23(2): 151–168.

Maier, J. und R. Beck (2000), *Allgemeine Industriegeografie*. Gotha/Stuttgart: Klett-Perthes.

Malecki, E.J. (2002), *The Economic Geography of the Internet's Infrastructure*. *Economic Geography*, 78(4): 399–424.

Malone T.W., R. Laubacher, and M.S. Scott Morton (eds.) (2003), *Inventing the Organizations of the 21st Century*, Cambridge/Massachusetts and London/UK: MIT Press, 49–70.

Malone, T.W. (2003), *Tolls for Inventing Organizations: Toward & Handbook of Organizational Processes*. In: T.W. Malone, R. Laubacher, and M.S. Scott Morton (eds.) *Inventing the Organizations of the 21st Century*, Cambridge/Massachusetts and London/UK: MIT Press, 221–250.

Malone, T.W. (2004), *The Future of Work*. Boston: Harvard Business School Press.

Mantzavinos, C. (2007), *Individuen, Institutionen und Märkte. Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Band 137*. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.

Marahrens, N. (1971), *Strukturwandel und Wachstumsdifferenzierungen im Produzierenden Handwerk: Entwicklung, Einflussfaktoren und Zukunftsaussichten*. *Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien* 29. Göttingen: Otto Schwartz.

Marahrens, N. (1975), *Handwerkliche Versorgungsstruktur in Stadt und Land*. *Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien* 25. Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen.

- Marahrens, N. (1978), Strukturwandel und Wachstumsdifferenzierungen im Produzierenden Handwerk: Entwicklung, Einflussfaktoren und Zukunftsaussichten. Göttinger Handwerks-wirtschaftliche Studien 29. Göttingen: Otto Schwartz.
- Martin, A. (2006), Theoretische Ansätze zur Erklärung des Strategieverhaltens von kleinen und mittleren Unternehmen. In: Martin, A. (Hrsg.), Managementstrategien von kleinen und mittleren Unternehmen. Stand der theoretischen und empirischen Forschung. München und Meering: Hampp Verlag, 5-38.
- Martin, S. (2010), Industrial Organization in Context. Oxford: Oxford University Press.
- Matthay, D. (2006), Stand der arbeitswissenschaftlichen Forschung im Handwerk. Diss. Uni. Kassel. (Online: <http://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-89958-261-1.volltext.frei.pdf>)
- Meadows, D.H., Meadows, D.L. and Randers, J. (2004), Limits to Growth: The 30-Year Update. White River Jct./Vermont: Chelsea Green.
- Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. and W. W. Behrens III (1972), The Limits to Growth. New York: Universe Books,
- Media Markt (2010), Mit Mut zum Erfolg. Das Unternehmensmagazin. Saarbrücken. Download: <http://www.mediamarkt.de> (Aufruf: 18.09.2010).
- Meffert, H. (2011), Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 11. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meidenbauer, T. (2005), Das Wachstum der Gesundheitsausgaben – Determinanten und theoretische Ansätze. Diskussionspapier 07/05 der Universität Bayreuth.
- Meißner, D. und G. Wäscher (2003), Reif für das virtuelle Unternehmen? Ergebnisse einer Befragung von kleinen und mittleren Logistikunternehmen in Sachsen-Anhalt, FEMM – Working Paper Series, No. 8/2003, Otto von Guericke-Universität Magdeburg, Germany.
- Mendius, H. G. und S. Weimer (2006), Die Neuordnung des Automobilvertriebs: Herausforderungen für Belegschaften und Betriebsräte im Kfz-Gewerbe. München: ISF.
- Mendius, H.G. und P. Schütt (2002), Handwerk vor großen Herausforderungen: Innovative Arbeitsgestaltung und umfassende Qualifizierung als Instrumente zur Bewältigung der demographischen Herausforderung. Eine Expertenbefragung im Handwerk (Teil 2). München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung IFS.
- Mewes, W. (2001), Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft. Beratungs-Handbuch für mittelständische Unternehmen. Zürich: Orell Fuessli Verlag.
- Micheelis, W. und J. Bauch (1991), Mundgesundheitszustand und -verhalten in der Bundesrepublik Deutschland : Ergebnisse des nationalen IDZ-Survey 1989. Deutscher Ärzte Verlag: Köln.
- Midgley, G. (1997, Mixing Methods: Developing Systemic Intervention. In: Mingers, J. and A. Gill (eds.): Multimethodology. The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies. Chichester et al.: John Wiley & Sons. 249-290.
- Milbradt, G., G. Nerb, W. Ochel und H.-W. Sinn (2011), Der ifo Wirtschaftskompass. Zahlen – Fakten – Hintergründe. München: Hanser.

- MIND (2001), Mittelstand in Deutschland. Tabellenband. Impulse, Dresdner Bank, IfM Bonn, Köln.
- Mingers, J. (1997), Multi-paradigm Multimethodology. In: Mingers, J. and A. Gill (eds.): Multimethodology. The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies. Chichester et al.: John Wiley & Sons. 1–20.
- Mingers, J. and A. Gill (eds.) (1997), Multimethodology. The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies. Chichester et al.: John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1973), Strategy making in Three Modes. California Management Review 16 (2): 44–53.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and J. Lampel (1998), Strategy Safari. A guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York, London: Free Press.
- Mirbach, H. (1986) Das Recht auf selbständige Arbeit. Unternehmensgründung und Handwerksrecht. 2. Auflage. Rentrop: Bonn.
- Möllering, G. (2009), market Constitution Analysis. A New Framework Applied to Solar Power technology Markets. MPIfG Working Paper 09/7. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln.
- Morikawa, M. (2004), Information Technology and the Performance of Japanese SMEs. Small Business Economics, 23(3): 171–177.
- Müller, K. (2000), Auswirkungen der Globalisierung auf das deutsche Handwerk. In: sfh (Hg.) (2000), 173–221.
- Müller, K (2006,) Erste Auswirkungen der Novellierung der Handwerksordnung von 2004. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien 74. Duderstadt: Mecke Verlag.
- Müller, K. (2010) Statistische Datenquellen für das Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien 81. Duderstadt: Mecke.
- Müller, K. und St. Weimer (2001), Beschäftigungseffekte durch Umweltschutz im Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte 43, Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen. Sfh, Göttingen.
- Müller, K., Koschmieder, K.-D., Trombska, D., Zapfe, A. und K. Rötzer (2009), Unternehmensnachfolge im Thüringer Handwerk – Eine Analyse im Zeichen des demografischen Wandels. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien: 78. Duderstadt: Mecke Verlag.
- Muth, H. (2008), Mehrmarkenhandel in der Automobilbranche : eine Betrachtung aus Kundensicht. Zugl.: Siegen, Univ., Diss., Frankfurt/M.: Peter Lang Verlag.
- Naisbitt, J. (1982), Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives. New York: Warner Books Inc.
- Nationale Plattform Elektromobilität (2011), Zweiter Bericht der Nationalen Plattform Elektromobilität. Berlin: Gemeinsame Geschäftsstelle Elektromobilität der Bundesregierung.
- NDR Norddeutscher Rundfunk (2012), Fehlender Durchblick: Augenoptiker im Test. Pressemitteilung zur Sendung von Julie Kurz "Der Markt".
- Nelson, R.R. and S.G. Winter (1982), An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge,

Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.

Nicolei, A. und A. Kieser (2002), Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. *Die Betriebswirtschaft* 62.2002.6: 579–596.

Nothnagel, K. (2008), Empirical Research within Resource-Based Theory. A Meta-Analysis of the Central Propositions. Wiesbaden: Gabler.

Nutt, P.C. (1984), Types of Organizational Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 29: 414–450.

NVS Nationale Verzehrs Studie II (2008), Ergebnisbericht, Teil 2. Hrsg.: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz sowie Max Rubner Institut. Karlsruhe: MRI.

o.V. (2010a), Handelsblatt: Gruppenfreistellungsverordnung: 71 Prozent der Autohändler sind abhängiger als zuvor. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/strategie/71-prozent-der-autohaendler-sind-abhaengiger-als-zuvor;1065716> (Aufruf: 19.01.2010).

o.V. (2010b), IT spending has hollowed-out labour markets, to the detriment of middle-income workers. In: *The Economist*, September 11th-17th 2010, 70.

o.V. (2010c), Kooperationen und Netzwerke im Handwerk. Schlaglichter der Wirtschaftspolitik, August: 15–22, BMWi, Berlin.

o.V. (2011), Machtwort im Hörgeräte-Streit. *Ärzte Zeitung online*, 25.11.2011. (<http://www.aerztezeitung.de>)

O'Reilly, T. (2005): What is Web 2.0. URL: <http://oreilly.com>, published 09/30/2005.

Oberender, P. (1989), Marktökonomie. Marktstruktur und Wettbewerb in ausgewählten Branchen der Bundesrepublik Deutschland. München: Franz Vahlen.

Ockenfels, A. (2009a), Market design und Experimentelle Wirtschaftsforschung. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 10(Special Issue): 31–53.

Ockenfels, A. (2009b), Die Kunst des Marketdesigns. *Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)* vom 14. August 2009 (187): 10.

OECD (2004), ICT, E-Business and SMEs. OECD, Paris.

Oertzen J. von, K. Cuhls und S. Kimpeler (2006), Wie nutzen wir Informations- und Kommunikationstechnologien im Jahr 2020? FAZIT-Schriftenreihe, Forschungsband 3. MFG Stiftung Baden-Württemberg. Stuttgart.

Oltersdorf, U. (2003), Entwicklungstendenzen der Nahrungsmittelnachfrage und ihre Folgen. Bundesforschungsanstalt für Ernährung. Karlsruhe: BFE.

Ormerod, R. (1997), Mixing Methods in Practice: a Transformation-Competence Perspective. In: Mingers, J. and A. Gill (eds.), *Multimethodology. The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies*. Chichester et al.: John Wiley & Sons. 29–58.

Otto, U. (1999), Kooperationen zur Beschäftigungssicherung und Erschließung neuer Dienstleistungsbereiche. In Institut für Technik der Betriebsführung – itb (Hrsg.) (1999), *Handwerk als Leitbild für Dienstleistungsorientierung in innovativen KMU. Abschlußbericht an das BMBF-PEM 8*. Gifhorn: Verlag Dr. J. Heizmann, 45–63.

Parry, M.L., Canziani, O.F., Palutikof, J.P., v.d. Linden, P.J. and C.E. Hanson (Eds.) (2007), *Climate Change 2007 – Impacts, Adaption and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)*. Brussels.

Pauli, M. (2011), *Fade Brötchen, teures Bio-Brot. Backwaren zwischen Tiefkühlindustrie und traditionellem Handwerk*. SWR-Rundfunksendung vom 28.9.2011 um 8:30 Uhr.

Penrose, E.T. (2002), *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: University Press.

Peterschmidt, N. und R. Kreisel (2007), *Ein neuer Markt für Kleinwindenergie*. *Erneuerbare Energien*, Juli 2007: 37–39.

Petersdorff, W. v. (2010), *Nur noch Krümel für die Bäcker*. *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 19.10.2003, Nr. 42: 35.

Picot, A. and R. Neuberger (2005), *Characteristics of Virtual Networks*. In: T. Theurl (ed.), *Economics of Interfirm Networks*. Tübingen, Mohr Siebeck, S. 79–90.

Picot, A., R. Reichwald und R.T. Wigand (2001), *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management*. Wiesbaden: Gabler.

Piscitello, L. and F. Sgobbi (2004), *Globalisation, E-Business and SMEs: Evidence from the Italian District of Prato*. *Small Business Economics*, 22(5): 333–347.

Pitelis, C. (ed.) (2002), *The Growth of the Firm. The Legacy of Edith Penrose*. Oxford: Pxford University Press.

Plano Clark, V.L. and J. W. Creswell (eds.) (2008), *The Mixed Methods Reader*. Los Angeles et al. Sage Publications.

Platzmann, S. (2010), *Zahlungsbereitschaft und Kaufverhalten bei Öko-Käufern. Preis kein kaufentscheidendes Kriterium*. In: *Bund ökologische Lebensmittelwirtschaft (BÖLW) (Hrsg.): Zahlen, Daten, Fakten: Die Bio-Branche 2010*. Berlin 2010, S. 26–27.

Platzmann, S. und U. Hamm (2009a), *Kaufbarriere Preis? Analyse von Zahlungsbereitschaft und Kaufverhalten bei Öko-Lebensmitteln*. Abschlussbericht zum gleichnamigen Forschungsprojekt im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau. Kassel: Universität Kassel.

Platzmann, S., U. Hamm und H. Sahn (2009b), *Preiskenntnis und Zahlungsbereitschaft bei Verbrauchern von Öko-Lebensmitteln*. In Mayer, J. et al. (Hrsg.): *Werte – Wege – Wirkungen: Biolandbau im Spannungsfeld zwischen Ernährungssicherung, Markt und Klimawandel*, Bd. 2, Berlin, S. 328–331.

Poggendorf, A. (1991), *Gäste bewirten – Lebensgeister restaurieren. Eine grundlegende Systematik der gastronomischen Dienstleistung (Hochschule Fulda)*, Hamburg: Behrs Verlag.

Pohl, H. (1991), *Überlebenschancen von Unternehmensgründungen*. *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, Beiheft 63. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.

Polzer, I. (2006), *Vergleich des Zahnstatus älterer Menschen in Großbritannien und Deutschland*. Diss. Universität Greifswald.

Porter, M. (1992) *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt am Main: Campus.

- Porter, M. (1998), *On Competition*. A Harvard Business Review Book. Boston, MA: Harvard University Press.
- Porter, M. (1999a), *Wettbewerb und Strategie*. Berlin: Econ-Verlag.
- Porter, M. (1999b) [1991], *Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*. Management Bibliothek. München: Droemersch Verlagsgesellschaft Th. Knauer nachf.
- Porter, M. (2010), *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. 7. Auflage der dt. Ausgabe. Frankfurt am Main: Campus.
- Preusker, U. K. (2010), *Lexikon des deutschen Gesundheitssystems. Gesundheitsmarkt in der Praxis*. 3. Aufl., Medhochzwei Verlag: Heidelberg.
- Quaas, M. und R. Zuck, (2008), *Medizinrecht*. NJW Schriftenreihe München: C.H. Beck.
- Quiggin, J. (2012), *Zombie Economics. How Dead Ideas Still Walk Among Us*. First paperback printing with a new chapter. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Rautenstrauch, T. (1998), *Der Einsatz wissensbasierter Systeme in Handwerksbetrieben zum Ausgleich größenbedingter Nachteile*. Göttinger Wirtschaftsinformatik 24. Göttingen: Unitext-Verlag.
- Reichwald, R., Möslin, K., u.a. (1998): *Telekooperation – Verteilte Arbeits- und Organisationsformen*. Berlin, Heidelberg, New York.
- Reindl, J. (2005), *Konsequenzen des demographischen Wandels für das Handwerk*. In: ZDH und Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Strategien für ein zukünftiges Handwerk. Führung mit Perspektive: im Betrieb – am Markt – in der Gesellschaft*. Gütersloh, Berlin: Bertelsmann Verlag.
- result (2007): *Web 2.0 – Begriffsdefinition und Analyse der Auswirkungen auf das allgemeine Mediennutzungsverhalten*. Studie. Köln 01.02.2007.
- Reuss, H. und W. Müller (1995), *Veränderungen wettbewerblicher Erfolgsfaktoren im Automobilmarkt*. In: Reuss, H. und W. Müller (Hrsg.), *Wettbewerbsvorteile im Automobilhandel. Strategien und Konzepte für ein erfolgreiches Vertragshändler-Management*. Frankfurt /M, New York: Campus.
- Riefer, A. (2010), *Veränderungen im Öko-Lebensmittelkonsum in Familien mit Kindern und deren Hintergründe*. Dissertation Universität Kassel.
- Rifkin, J. (2011) [2011], *Die dritte industrielle Revolution. Die Zukunft der Wirtschaft nach dem Atomzeitalter*. Frankfurt, New York: Campus.
- Robert Koch-Institut (2006), *Hörstörungen und Tinnitus*. Heft 29 aus der Reihe „Gesundheitsberichterstattung des Bundes“. RKI: Berlin.
- Rogers, E. (2003), *Diffusion of Innovations*. Fifth edition. New York u.a.: Free Press.
- Rohrlack, K. (2008), *Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demographische Entwicklungen*. München, Mehring: Rainer Hampp Verlag. (Diss. Uni Flensburg).
- Rosenblatt, B. v. und F. Bilger (2008), *Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland – Eckdaten zum BSW-AES 2007*. TNS Infratest Sozialforschung München, Deutsches Institut für

Erwachsenenbildung (DIE) Bonn, Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung (IES) Hannover. Studie im Auftrag des BMBF, tns: München.

Helmut Kuwan Sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung, München

Roth, A.E. (2008), What We Have Learned from Market Design? *The Economic Journal* (118) March: 285–310.

Rothgang, M. and L. Trettin (2005a), Patterns and Determinants of Innovation in the German Craft Sector. In: Würth, R., W. Gaul and V. Jung (ed.), *The Entrepreneurship – Innovation – Marketing Interface*. Künzelsau: Swiridoff, 365–386.

Rothgang, M. and L. Trettin (2005b), Rezeption und Nutzung der neuen Informationstechnologien im Handwerk.. In: Welter, F. (Hrsg.), *Der Mittelstand an der Schwelle zur Informationsgesellschaft. Veröffentlichungen des Round Table Mittelstand, Band III*. Berlin: Duncker & Humblot, S. 87–107.

Roubini, N. und S. Mihm (2011), *Das Ende der Weltwirtschaft und ihre Zukunft*. Crisis Economics. Aus dem Englischen. München: Goldman.

Rudolph, A. und K. Müller (1998), *Handwerksentwicklung im Spannungsfeld zwischen Stadt und Land – Eine empirische Analyse*, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien Band 56. Duderstadt: Mecke.

Rudolph, H., Quaas, S. und R.G. Luthardt (2003), CAD/CAM – Neue Technologien und Entwicklungen in Zahnmedizin und Zahntechnik. *Deutsche Zahnärztliche Zeitschrift* 58/10. Deutscher Ärzte-Verlag: Köln, 559–569.

Rudolph, W. (2003), *Das Zahntechnikerhandwerk zwischen Gesundheitspolitik und Markt. Problemstudie zur Entwicklung einer Branche des Gesundheitshandwerks*. Eschborn: RKW-Verlag.

Rühl, G. (1968), *Ergebnisbericht über die Untersuchung der Besonderheiten einer Kooperation zwischen Zulieferern und Abnehmern*. Teil 6. Itb-Forschungsberichte. Itb – Institut für Technik der Betriebsführung, Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut, Karlsruhe.

Rumpf, St. (2003), *Zukunftsfähigkeit durch Handwerk? Strukturelle Voraussetzungen, Akzeptanz und Umsetzungsmöglichkeiten des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung im Handwerk*. Dissertation Universität Trier. Trier.

RWI (1980), *Wachstum und Struktur der deutschen Wirtschaft in den 80er Jahren*. Tagungsband zum RWI-Symposium 1980. RWI-Papiere 10. RWI, Essen.

RWI (2004a), *Determinanten des Strukturwandels des deutschen Handwerks*. Bd. 1. Projektbericht. RWI. RWI, Essen, Internet: <http://www.rwi-essen.de/publikationen/rwi-projektberichte/>.

RWI (2004b), *Determinanten des Strukturwandels im deutschen Handwerk*. Band II: Materialband. Studie im Auftrag des BMWi. RWI, Essen.

RWI (2004c), *Determinanten des Strukturwandels im deutschen Handwerk*. Band III: Datenband. Studie im Auftrag des BMWi. RWI, Essen.

RWI (2009), *Entwicklung der Märkte des Handwerks und betriebliche Anpassungserfordernisse*. Projektangebot zum Forschungsvorhaben des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. RWI, Essen.

- RWI (2012), Analyse der Ergebnisse der Unternehmensregisterauswertung Handwerk 2008 und 2009. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. RWI, Essen.
- Ryan, B. and N.C. Gross (1943), The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities. *Rural Sociology* (8): 15–24.
- SBA – Small Business Administration (o.J.), SBA.GOV. The Official Business Link to the U.S. Government. Internet: <http://www.sba.gov/>.
- Schamp, E. W. (2000), Vernetzte Produktion. Industriegeografie aus institutioneller Perspektive. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Schempp, A.C. (2006), Eigenkapital und Fremdfinanzierung im deutschen Handwerk 2006. München: LFI:.
- Schempp, A.C. (o.J.), Zukunftsforum Handwerk in Bayern. Abschlussbericht. Deutsches Handwerksinstitut, Ludwig-Fröhler-Institut, München.
- Scherer, F. (1991), Market Structure. In: *The New Palgrave. A Dictionary of Economics*. Vol. 3: K to P. reprinted with Corrections. London und Basingstoke: Macmillan, 342–345.
- Scherer, F.M. (1980), *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 2nd edition. Chicago, Ill.: Rand McNally.
- Scherer, F.M. (1986), *Innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives*. 2nd printing. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Schidlack, M., Böhm, K., Libor, B. und G. Schmidt (2010), Die Zukunft der digitalen Consumer Electronics – 2010. **Der Markt in Zahlen**, „Vertriebswege“, „Konsumentenverhalten“, **Perspektiven für weiteres Marktwachstum**. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien BITKOM, Berlin.
- Schlippenbach, V.v. und F. Pavel (2011), Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel: Hersteller sitzen am kürzeren Hebel. DIW Wochenbericht 13/2011: 2–10, Berlin.
- Schlösser, O. (2005), Grenzen virtueller Unternehmen in der Automobilindustrie: Einflüsse elektronischer Marktplätze auf Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen. Dissertation. Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät der Universität Bonn. http://hss.uni-bonn.de/diss_online.
- Schmalensee, R. (1989), Inter-Industry Studies of Structure and Performance. In: R. Schmalensee und R.D. Willig (Hg.) (1989, vol. 2: 952–1009.
- Schmalensee, R. und R.D. Willig (Hg.) (1989), *Handbook of Industrial Organization*. Vols. 1 und 2. *Handbooks in Economics*. Amsterdam: Elsevier.
- Schmidt- Bleek, F. und W. Bierter (1998), Das MIPS Konzept. Weniger Naturverbrauch, mehr Lebensqualität durch Faktor 10. München: Droemer Knaur.
- Schmidt, A. (2012), *Industrie und Dienstleistungen heute: Eine Strukturanalyse der Volkswirtschaft der Bundesrepublik Deutschland*. Eine Studie im Auftrag der Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (CSSA). 03. Januar 2012. CSSA, Wiesbaden.
- Schmidt, C. (1996), Ökologieorientiertes unternehmerisches Verhalten in der Nahrungs- und Genussmittelbranche für den Rohstoff-Produkt-Bereich. Erklärungsansätze auf Basis einer **Fallstudie im Wirtschaftsbereich „Herstellung von Backwaren“**. Betriebs- und

marktwirtschaftliche Studien zur Ernährungswirtschaft:9. Kiel

Scholz, C. (1994), Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft? Arbeitspapier Nr. 30 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes Saarbrücken.

Scholz, C. (1996), Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation. *Zfo*, 65(4): 204–210.

Schorkopf, F. (2012) Verfassungsrechtliche Grenzen und Möglichkeiten für eine Umsetzung des Schuldentilgungspaktes des Sachverständigenrates. Gutachten im Auftrag des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Prof. Dr. Frank Schorkopf, Göttingen.

Schröter, W. und F. Röse (1961), Handbuch für den Fass- und Weinküfer und die Kellerwirtschaft. Hamburg: Gildeverlag Dobler.

Schuh, G., K. Millarg und A. Göransson (1998), Virtuelle Fabrik – Neue Marktchancen durch dynamische Netzwerke. München, Wien: Hanser.

Schüssler, F. (2006), Geomarketing: Anwendung Geografischer Informationssysteme im Einzelhandel. 2. Auflage. Marburg: Tectum Verlag.

Schulze, G. (2005), Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart. Campus Bibliothek. Frankfurt am Main: Campus.

Schwarz, W.U. (1998), Strategische Unternehmensführung im Handwerk – Konzeption und empirische Ergebnisse im Bau- und Ausbaugewerbe. München: LFI.

Schweizerische Mieterinnen- und Mieterverband MV und der Hauseigentümergebund Schweiz HEV (2010), Paritätische Lebensdauertabelle. Gemeinsame Richtlinie durchschnittlicher Werte für die Lebensdauer verschiedener Einrichtungen in Wohn- und Geschäftsräumen von Schweizerischer Versicherungsverband (SVV); Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft (SVIT); Schweizerischer Verband für Wohnbau- und Eigentumsförderung (SWE); Schweizerischer Verband für Wohnungswesen SVW; Verband der Immobilien-Investoren (VIV); Vereinigung Zürcher Immobilienfirmen (VZI); Schweizerischer Verband Liberaler Baugenossenschaften (VLB), Genf.

Seinsche, P. (2009), Aktuelle ZVA-Umfrage zur Gehaltssituation und zum Krankenkassenanteil. *Deutsche Optiker Zeitung DOZ* 10/2009, 30–32.

Sennett, R. (2009), Handwerk. Berlin: Berlin Verlag Taschenbuch.

Sfh – Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen (Hg.) (2000), Das Handwerk im Zeichen der Globalisierung. Kontaktstudium Wirtschaftswissenschaft 1999. Duderstadt: Verlag Mecke Druck.

Shiller, R.J. (2000), Irrationaler Überschwang. Warum eine lange Baisse an der Börse unvermeidlich ist. Aus dem Englischen. Frankfurt am Main: Campus.

Shleifer, A. (2010), Efficient Regulation. Working Paper 15651, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, Internet: <http://www.nber.org/papers/w15651>.

Sieber, P. (1998), Virtuelle Unternehmen in der IT-Branche. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt.

Sigma – Gesellschaft für internationale Marktforschung und Beratung (o.J.), Die Verknüpfung

- von Wissenschaft und Praxis: SIGMA, Gesellschaft für internationale Marktforschung und Beratung. Mannheim. Internet: http://www.sigma-online.com/de/About_SIGMA/, Abruf: 6.6.2012.
- Simon, H. (1996), Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions): Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt /M.: Campus Verlag.
- Sinus Sociovision GmbH (2010), Die Sinus-Milieus: Update 2010. Hintergründe und Fakten zum neuen Sinus-Mileumodell. Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg.
- Spangemacher, J. (2006), Die Zukunft ist heute schon 36 Jahre alt. Focus netnews 12.4.2006. Media Welt GmbH: Ratingen.
- Sperle, C. (2007), Sachstand Deutscher Qualifikationsrahmen (DQR). Unveröffentlichter Vortrag vor der Planungsgruppe Europäische Berufsbildung, 28. November 2007 im ZDH, Berlin.
- Sperle, C. (2010), Sachstand und weitere Entwicklungen beim Europäischen Leistungspunktesystem in der Berufsbildung (ECVET). Unveröffentlichter Vortrag vor der Planungsgruppe Europäische Berufsbildung, 13. April 2010 im ZDH, Berlin.
- Spiller, A. und A. Zühlsdorf (2009), Bio-Backwaren im Bäckereihandwerk. Anbieterstudie der Universität Göttingen zum Sortiment und Marketing sowie den Erfolgsfaktoren von Bio-Bäckereien. Göttingen: Agrifood-Consulting.
- SRU – Sachverständigenrat für Umweltfragen (2002), Für eine Stärkung und Neuorientierung des Naturschutzes. Sondergutachten. Berlin.
- SRU – Sachverständigenrat für Umweltfragen (2008), Umweltschutz im Zeichen des Klimawandels. Umweltgutachten 2008. Berlin.
- SRU – Sachverständigenrat für Umweltfragen (2010), 100% erneuerbare Stromversorgung bis 2050 – klimaverträglich, sicher, bezahlbar. Stellungnahme Nr. 15. Berlin.
- Stahl, K. (1995), II. Bauwirtschaft. In: Görres-Gesellschaft (Hrsg.), Staatslexikon. Recht – Wirtschaft – Gesellschaft. Erster Band: Abendland – Deutsche Partei. Stichwort: Bauen. Freiburg, Basel, Wien: Herder, 539–545.
- Stanowsky, J., Schmax, S. und R. Sandvoß (2004), Gesundheitsmarkt – ein Wachstumsmotor? Economic Research Allianz Group Dresdner Bank, Working Paper 17, München.
- Steinmueller, W.E., Economics of Technology Policy. In: B.H. Hall and N. Rosenberg (2011) (eds.), Handbook of the Economics of Innovation. Amsterdam, New York: North-Holland Publishing Company.
- Stienhans, Ch. (2011), Innovative Versorgungswege als strategische Option für Hersteller von Medizinprodukten zur Rationalisierung der Supply Chain im Hilfsmittelmarkt. München: Grin-Verlag.
- Stiglitz, J. (2010), Im freien Fall. Vom Versagen der Märkte zur Neuordnung der Weltwirtschaft. Aus dem amerikanischen Englisch. München: Siedler.
- Stiglitz, J. (2002), Die Schatten der Globalisierung. Aus dem Englischen. Berlin: Siedler.
- Stiller, W. (1994) Ökoaudit – Umweltmanagementsysteme. In: Koschorke, W. (Hrsg.), *FuE-Kooperation und ökologische Produktion – Praxisseminar*. Heinz-Piets-Institut für Handwerks-technik an der Universität Hannover. Hannover, 16–18. Mai 1994.

SVR – Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2012), Nach dem EU-Gipfel: Zeit für langfristige Lösungen nutzen. Sondergutachten gemäß §6 Absatz 2 Satz 1 des Gesetzes über die Bildung eines Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. 5. Juli 2012. SVR, Wiesbaden.

Syben, G. (1999), Die Baustelle der Bauwirtschaft. Unternehmensentwicklung und Arbeitskräftepolitik auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. Berlin: Edition Sigma.

Symons, F.S. (1997), Virtual Departments, Power and Location in Different Organizational Settings. *Economic Geography*, 73(4): 427–444.

Taesler, P. und M. Jenneck (2010): Web 2.0 im Handwerk: Einstellungen, Nutzung, Potenziale. Forschungsbericht. Universität Hamburg u.a.

Tapscott, D. (ed.) (1999), *Creating Value in the Network Economy*. A Harvard Business Review Book

Tapscott, D., D. Ticoll and A. Lowy (2000), *Digital Capital Harnessing the Power of Business Webs*. Boston: Harvard Business School Press.

TechConsult GmbH (2005), *Internet- und E-Business-Einsatz im bundesdeutschen Mittelstand 2005*. Studie im Auftrag von IBM und der Zeitschrift Impulse.

Technomar (2010), *Wie gut sind Autohandel und Werkstätten auf E-Mobilität vorbereitet? Umfrage unter Autohäusern und Werkstätten in Deutschland zur AMI 2010*. Studie im Auftrag des TÜV Süd Service GmbH. München.

Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen (2002), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. In: G. Dosi, R.R. Nelson, und S.G. Winter (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Pbck. Ed., Oxford: Oxford University Press, 334–362.

The World Bank (2010a), *Doing Business 2011. Making a Difference for Entrepreneurs. Comparing Business Regulation in 183 Economies*. The World Bank, Washington, D.C.

The World Bank (2010b), *Doing Business 2011. Germany. Making a Difference for Entrepreneurs. Comparing Business Regulation in 183 Economies*. The World Bank, Washington, D.C.

Tirole, J. (1995), *Industrieökonomik. Wolls Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. München, Wien: Oldenbourg.

Trettin, L. (2005), *Virtuelle Unternehmen: Aktuelle Entwicklungen, Potenziale und Grenzen temporärer, elektronisch basierter Unternehmensverbände*. In: Welter, F. (Hrsg.), *Der Mittelstand an der Schwelle zur Informationsgesellschaft. Veröffentlichungen des Round Table Mittelstand, Band III*. Berlin: Duncker & Humblot, 161–186.

Trettin, L. (2010a), *Einfluss der EU-Osterweiterung auf den Wettbewerb auf den Handwerksmärkten. Wirtschaftsdienst, Sonderausgabe „EU-Binnenmarkt“, 35–42*.

Trettin, L. (2010b), *Wirtschaftsräumliche Aktivitätsmuster von IKT-gestützten KMU-Netzwerken in Deutschland: Beispiele aus dem Reparaturhandwerk*. In: P. Gräf, und J. Rauh (Hrsg.), *Regionale Komponenten der Informationsgesellschaft*. Münster: LIT. 23–40.

Trettin, L., D. Engel, M. Rothgang, U. Heimeshoff und S. Ottmann (2005), *Handwerksgenossenschaften und Kooperation in der Wissensgesellschaft*. In: Theurl T. (Hrsg.), *Wettbewerbsfähigkeit des Genossenschaftlichen Netzwerks*. Münstersche Schriften zur

Kooperation, Band 64, Aachen: Shaker, 523–557.

Tröndle, M. (2009), Kurzportrait Saturn. Media Saturn Management AG Presseinformation. Geroldswil: Saturn.

T-Systems – T-Systems Multimedia Solutions GmbH (o.J. Whitepaper B2N E-Commerce. Versteckte Potenziale nutzen. T-Systems, Dresden.

Verband der Bauindustrie für Niedersachsen (Hrsg.) (1997), Festschrift für Egon Heinrich Schlenke. Verband der Bauindustrie für Niedersachsen, Hannover.

Verein für Socialpolitik (1895–97), Untersuchungen über die Lage des Handwerks in Deutschland mit besonderer Rücksicht auf seine Konkurrenzfähigkeit gegenüber der Großindustrie. Erster Band: Königreich Preußen. Erster Teil; Zweiter Band: Königreich Sachsen: Arbeiten aus dem Volkswirtschaftlich-statistischen Seminar der Universität Leipzig. Erster Teil; Dritter Band: Süddeutschland; Vierter Band. Königreich Preußen, Zweiter Teil. Fünfter Band: Königreich Sachsen: Arbeiten aus dem Volkswirtschaftlich-statistischen Seminar der Universität Leipzig. Zweiter Teil; Sechster Band: Königreich Sachsen. Dritter Teil.; Siebenter Band: Königreich Preußen. Dritter Teil. Achter Band: Königreich Preußen. Vierter Teil; Neunter Band: Verschiedene Staaten. Schriften des Vereins für Socialpolitik 62–70. Leipzig: Duncker & Humblot.

Vereinigung Getreide-, Markt- und Ernährungsforschung, GMF (2010), Infothek. Bonn.

Vester, M. (2006), Soziale Milieus und Gesellschaftspolitik. *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung das Parlament.* (2006)44–45: 10–18.

Vossen, K. und W. Titze (2009), Elektrogeräte/Küchenzubehör – Trends 2009. Neuss: bbw.

Wabner, S. und A. Hilbich (2009), Kundenbindung in der Augenoptik. Systeme, Prinzipien, Methoden. Books on Demand: Amazon.

Walgenbach, P. und R. Meyer (2008), Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Warkotsch, N. (2004), Einflussgrößen und Wirkungen des Innovationsverhaltens von handwerksunternehmen – Modell und empirische Ergebnisse. München: LFI.

Warnecke, H.-J. und J. Braun (Hrsg.) (1999), Vom Fraktal zum Produktionsnetzwerk. Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten. Berlin Heidelberg: Springer.

WBU – Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung für globale Umweltveränderungen (2003), Welt im Wandel – Energiewende zur Nachhaltigkeit. Berlin/Heidelberg: Springer.

Weber, B. und L. Packebusch (2004), Altern im Handwerk – Betriebliche Strategien einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik. In: Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.), Demographischer Wandel – Auswirkungen auf das Handwerk. Kontaktstudium Wirtschaftswissenschaft. Duderstadt: Mecke Verlag.

Wegweiser GmbH Berlin (2004), eBusiness-Jahrbuch der deutschen Wirtschaft 2004/2005. Berlin: Druckhaus Berlin Mitte.

Weimer, S. (2005): Konzentration im deutschen Kfz-Gewerbe – Ausländische Investoren auf dem Vormarsch. In: Kfz-Handwerk. Das Branchenmagazin der IG Metall, Heft 3, September, S. 6.

- Weimer, S. (2006), Die Reform der GVO und die Neuordnung des Automobilvertriebs. Herausforderungen für Betriebe, Belegschaften und Betriebsräte im Kfz-Gewerbe. München: ISF.
- Weimer, S. (2007), Die Reform der GVIO und die Neuordnung des Automobilvertriebs. Herausforderungen für Betriebe, Belegschaften und Betriebsräte im Kfz-Gewerbe. München: ISF.
- Weis, H. C. (2001), Marketing. 12. Auflage. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag.
- Weizsäcker, C.C., von (1999), Logik der Globalisierung. Kleine Reihe V&R 4010, Serie Ökonomische Einsichten. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Weizsäcker v. E-U., Hargroves, K. und M. Smith (2010), Faktor Fünf – Die Formel für nachhaltiges Wachstum. Bericht an den Club of Rome. München: Droemer Knaur.
- Welter, F. und B. Lageman (2005), Neue Informationstechnologien und Wandel betrieblicher Strukturen – Renaissance der KMU? In: F. Welter (Hrsg.), Der Mittelstand an der Schwelle zur Informationsgesellschaft. Berlin: Duncker & Humblot, 13–30.
- Weltevreden, J. et al. (2005): The Geography of Internet Adoption by Retailers. Papers in Evolutionary Economic Geography, 05.10. Utrecht University, Urban & Regional Research Centre Utrecht.
- Wernet, W. (1967), Handwerk im Wettbewerb. Voraussetzungen, Verwirklichung und Ergebnisse des Wettbewerbs im Handwerk. Forschungsberichte aus dem Handwerk 15. Handwerkswirtschaftliches Institut, Münster, Westfalen.
- Wettbewerbszentrale (2011), Gesundheitshandwerk. Zuweisungspraktiken von Ärzten. Internet: <http://www.wettbewerbszentrale.de/de/branchen/gesundheitshandwerk/ueberblick/> [Aufruf: 12.11.2011].
- White, H.C. (1981), Where Do Markets Come From? American Journal of Sociology 87(3): 517–547.
- WHKT – Westdeutscher Handwerkskammertag (2007), In Zukunft? Handwerk! Ergebnisse der Zukunftswerkstatt Handwerk NRW. WHKT, Düsseldorf.
- WHO – Weltgesundheitsorganisation (2009), Verfassung der Weltgesundheitsorganisation. Übersetzung des französischen Originaltextes. Dokument 0.810.1. Schweizerische Eidgenossenschaft Internet: (Aufruf: 04.01.2012).
- Wiegmann, K. (2001), Unser täglich Brot unter der Lupe. Darmstadt: Öko-Institut für angewandte Ökologie.
- Winand, U. und K. Nathusius (Hrsg.) (1998), Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisationen. Stuttgart: Schäffer – Poeschel
- Winter, T. (2006), Kleine Werkstätten auf dem Rückzug. Werkstatt-Ketten im Vormarsch. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 12.10.2006.
- Wolf, M. (2011), Bedeutende Markttrends für das Handwerk aus der Sicht der Wissenschaft. Power-Point-Präsentation zum Vortrag. Internet: <http://www.lfi-muenchen.de/News/Markttrends.pdf>.
- Wolter, H-J., K. Wolff und W. Freund (1998), Das virtuelle Unternehmen – Eine Organisationsform

für den Mittelstand, Wiesbaden.

Worthmann, G. (2003a), Die Internationalisierung des deutschen Bauarbeitsmarktes. Zukunftsstudie Baugewerbe Nordrhein-Westfalen, Arbeitspaket 6. Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen. Gelsenkirchen: IAT.

Worthmann, G. (2003b), Nationale Autonomie trotz Europäisierung. Probleme der Arbeitsmarktregulierung und Veränderungen der industriellen Beziehungen in der deutschen Bauwirtschaft. Mering: Rainer Hampp Verlag.

Wortmann, M. (2003), Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels. WZB-discussion paper SP III 2003-202a. Berlin: WZB.

Worthmann, O. (2000), Anpassungsstrategien der mittelständischen Wirtschaft für die Globalisierung am Beispiel des Maschinenbaus. In: sfh (Hg.) (2000): 37-53.

Wöste, S. (2001), Wie kommt die „demographische Botschaft“ in die Köpfe des Handwerks? In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.), Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels. Broschürenreihe 4: Demografie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Wüthrich, H., A. Phillip und M. Frentz (1997), Vorsprung durch Virtualisierung. Wiesbaden: Gabler.

Zacher, H.F. (1974), Der Augenoptiker als Faktor der Brillenversorgung in der Gesetzlichen Krankenversicherung. Rechtsgutachten. Verlag R.S. Schulz: Percha.

Zafiropoulos, G.-G. (2009), Mini-Implantate sorgen für fest sitzende Dritte Zähne. Jameda-Newsletter vom 24.08.2009. Jameda: München.

ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks (2000a) „Handwerk im Internet. Ergebnisse **einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 3. Quartal 2000**“. [www document] <http://www.handwerk.de>.

ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2000b), Kooperationen – ein Weg zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks. Schriftenreihe des ZDH, Heft 56, Berlin.

ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks (2010), Handwerk 2010. ZDH, Berlin.

ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks (2011), Handwerk 2010, Berlin: ZDH.

ZDK – Zentralverband des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes (2012), Zahlen & Fakten 2010. Ausgabe 2011, Bonn: ZDK.

Zdrowomyslaw, N. und W. Dürig (1999), Gesundheitsökonomie. München, Wien: Oldenbourg Verlag.

Zentgraf, H. und J. Schulze (2008), Brot und Kleingebäck: Konsumverhalten und **Verbrauchereinstellungen in Deutschland**. „Getreidetechnologie“ **Technologische Zeitschrift für Getreide, Mehl, Brot und Backwaren** 3: 174-180, Bochum: Backmedia.

Zentralen Markt- und Preisberichtsstelle (ZMP), Markt- und Preisberichte 2004-2009, Bonn: ZMP.

Zentralverband der Augenoptiker (2011), ZVA-Branchenkennzahlen Augenoptik. Div. Jg. ZVA: Düsseldorf.

Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks (2010), Die Marktsituation. Geschäftsbericht 2009. Internet: <http://www.baeckerhandwerk.de/Marktsituation.30.0.html>

Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks (2011), Daten und Fakten 2011. Berlin: ZDB.

Zentralverband Sanitär, Heizung, Klima (2003), Demografie-Initiative – betriebliche Strategien einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik – Schwerpunkte, Lösungsansätze, Ergebnisse. Broschürenreihe 16: Demografie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

ZEW – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2003), Unternehmen in der Internetökonomie, ZEW IKT-Report Juni 2003. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, Mannheim.

ZEW – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2005), *IKT-Report – Unternehmensbefragung zur Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien*. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, Mannheim.

Zoch, B. (2007), Informations- und Kommunikationstechnologien im deutschen Handwerk. Ludwig-Fröhler-Institut, LMU München, München.

Zoch, B. (2010): Determinanten der Adaption von Informations- und Kommunikationstechnologien im Handwerk. Ludwig-Fröhler-Institut, LMU München, München.

Zoch, B. (2011), Wichtige Trends und daraus resultierende Marktpotenziale für das Handwerk. Deutsches Handwerksinstitut, Ludwig-Fröhler-Institut, München.

ZohInhöfer, W. (1991), Marktstruktur und funktionsfähiger Wettbewerb: Versuch einer Erweiterung des Konzepts von Kantzensbach. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 36: 71–85.

Zulieferer-online (o.J), Zulieferer-online – Wir über uns. Der Marktplatz für alle industriellen Zulieferer. Internet: <http://www.zulieferer-online.de/Wir.html>, Abruf: 31.05.2012.

Zweifel, P. und G. Zysset-Pedroni (1992), Wie misst man Gesundheit? Studien zur Gesundheitsökonomie. Basel : Pharma-Information.

Sonstige Internetquellen, die genutzt, aber in der Literaturliste nicht mit Einzeltiteln genannt wurden:

<http://hoertech.hausdeshoerens-oldenburg.de/auditory-valley/web/hoeren/>

<http://www.mieterverband.ch/136.0.html> (Aufruf: 18.09.2010).

<http://www.bbsr.bund.de/>

<http://www.vdco.de>

<http://www.gbe-bund.de>

<http://www.g-ba.de>

Literatur

<http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/zr-deutschland.html#c148>

<http://sysetmgastronomie-online.de>

<http://www.birdseyefoods.com>