



Projektbericht

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung

**Entwicklung der
Märkte des Handwerks und
betriebliche Anpassungserfordernisse**

Endbericht – Kurzfassung

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 Kuhn

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

Endbericht – Kurzfassung – 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**

Endbericht – Kurzfassung – 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, Ailine Lingnau, Daniela Schwindt, Marlies Tepasß und Benedict Zinke (technische Redaktion), Karl-Heinz Herlitschke (Statistik) sowie Christina Götte, Helena Helfer, Julia Kannenberg, Anette Kaprszyk, 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

1.	Worum es geht	5
2.	Was die Märkte antreibt: Sozioökonomische Megatrends und Kernprozesse der Marktentwicklung	9
3.	Handwerksmärkte im Vergleich: Struktur, Wettbewerb, Dynamik in ausgewählten Marktfeldern	16
4.	Betriebliche Strategien.....	25
5.	Politikoptionen.....	32

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle KF.1	Synopse zentraler Befunde	26
Tabelle KF.2	Handlungsoptionen der Politik in Bezug auf die identifizierten Kernprozesse.....	33
Tabelle KF.3	Übersicht über die Vorschläge an die Adresse der Handwerkspolitik	35
Tabelle KF.4	Übersicht über die Vorschläge an die Adresse der Handwerksorganisationen	36

Verzeichnis der Schaubilder

Schaubild KF.1	Schematische Darstellung der Untersuchungsaufgabe	5
Schaubild KF.2	Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Handwerksmärkte	10
Schaubild KF.3	Verteilung der Handwerksaufträge nach Bieterkategorien sowie Auftragsumfang	15
Schaubild KF.4	Konstitutive Elemente des Marktgeschehens auf den Handwerksmärkten	17

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

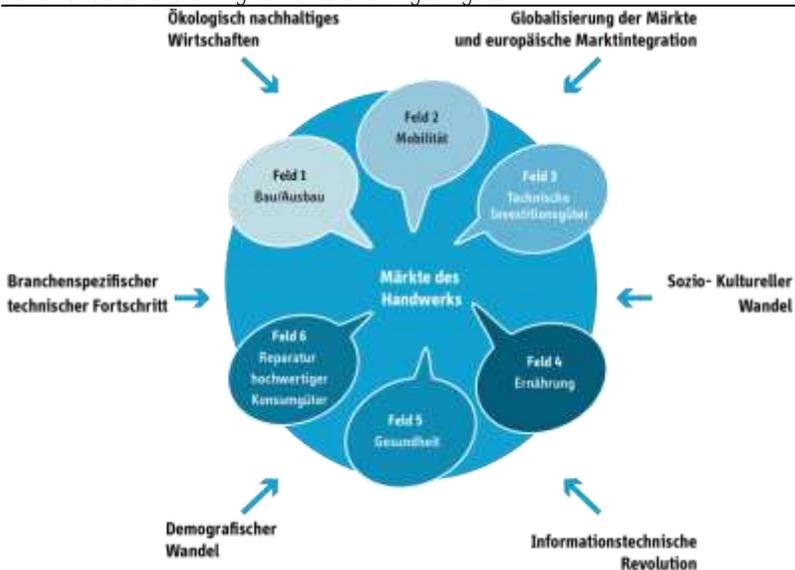
1. Worum es geht

Auftrag

1. Das Ziel des Forschungsvorhabens besteht 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 und die Wissensrevolution auf die Stellung des Handwerks in den untersuchten Bereichen auswirken (vgl. Schaubild KF.1). Eine zweite zentrale Aufgabe des Projekts besteht darin, zu analysieren, in welchem Maße und mit welchen Mitteln sich die handwerklichen Anbieter auf die bestehenden Herausforderungen in den von ihnen adressierten Märkten einstellen. In einem abschließenden Untersuchungsschritt ist zu prüfen, inwieweit die Handwerkspolitik die Anpassungsstrategien der auf den Märkten agierenden und in die Märkte eintretenden Unternehmen proaktiv durch Gestaltung günstiger institutioneller Rahmenbedingungen sowie durch fördernde Maßnahmen im weitesten Sinne des Wortes unterstützen kann.

Schaubild KF.1

Schematische Darstellung der Untersuchungsaufgabe



Eigene Darstellung.

Aufbau der Arbeit

2. Der analytische Teil der Arbeit (Teil 1) besteht aus fünf Kapiteln. **Der Teil 2 „Empirische Erhebungen“ bietet eine detaillierte Darstellung der durchgeführten empirischen Untersuchungen und ihrer Ergebnisse.** Die vorliegende Kurzfassung fasst die Ergebnisse von Teil 1 zusammen. Im 1. Kapitel des Teils 1 werden nach Darstellung des Untersuchungsauftrags die theoretischen und methodischen Grundlagen des Projekts erläutert. Kapitel 2 befasst sich mit den sozioökonomischen Megatrends und den Kernprozessen handwerklichen Strukturwandels, welche durch diese angestoßen werden. Kapitel 3 ist der Analyse der Märkte des Handwerks in sechs Marktfeldern gewidmet: Bau/Ausbau, Technische Investitionsgüter, Mobilität, Ernährung, Gesundheit, Vertrieb und Reparatur hochwertiger Konsumgüter. Das 4. Kapitel setzt sich mit den betrieblichen Strategien der Handwerksunternehmen auseinander, beleuchtet ausgewählte Felder strategischen Handelns und identifiziert unternehmerische Anpassungsdefizite. Das abschließende Kapitel 5 befasst sich mit den Optionen der Politik zur Förderung der Anpassungsstrategien.

Forschungsobjekt Handwerksmärkte

3. **Unter „Handwerksmärkten“ fassen wir** solche Märkte, bei denen mindestens 30% aller erzielten Umsätze auf Unternehmen entfällt, die gemäß den Anlagen A, B1 und B2 zur HwO in die Handwerksrolle eingetragen sind. Handwerksmärkte sind in zahlreichen Sektoren der Wirtschaft anzutreffen. In aller Regel handelt es sich bei ihnen um Märkte, auf denen handwerkliche Unternehmen nicht nur untereinander, sondern auch mit zahlreichen nichthandwerklichen Anbietern konkurrieren. Unsere Untersuchung nimmt grundsätzlich alle auf den betreffenden Märkten agierenden Unternehmen in den Blick, unabhängig davon, ob diese in rechtlicher Hinsicht als Handwerksunternehmen zu charakterisieren sind oder nicht.

4. Obgleich eine Vielzahl von neueren und älteren Studien zur Handwerkswirtschaft im Allgemeinen und ihren Strukturen, zu den volkswirtschaftlich gewichtigeren Gewerken und zum Marktgeschehen in einzelnen Bereichen der Handwerkswirtschaft vorliegt, wurde das Marktgeschehen auf den vom Handwerk frequentierten Märkten bislang kaum systematisch untersucht. Die vorliegende Arbeit trägt vor diesem Hintergrund Pilotcharakter und soll den Boden für Detailstudien der Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse in einzelnen Märkten bereiten.

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

Marktforschung zwischen theoretischer Inspiration und wirtschaftlicher Pragmatik

5. Den neueren Forschungsarbeiten über Märkte lassen sich drei Betrachtungsperspektiven zuordnen, die die derzeitige Bearbeitung des Forschungsfeldes kennzeichnen:

- (i) Die industrieökonomische Forschung untersucht im Rahmen ihrer theorieinspirierten Modellbildungen vielfältige Zusammenhänge zwischen den Dimensionen unternehmerischen Handelns und bestimmten Marktkonstellationen sowie – auf allgemeiner Ebene – konstituierende Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten des Marktgeschehens. Aufgabe der empirischen Forschung ist es, die dabei entwickelten Theorieansätze **gemäß dem methodischen „state-of-the-art“** mit kausalanalytischen Methoden der Mikroökonomie empirisch zu überprüfen.
- (ii) Die deskriptive Erforschung des Geschehens auf konkreten Märkten, die früher eine Domäne der akademischen volkswirtschaftlichen Forschung war, wird heute weitgehend von betriebswirtschaftlichen Hochschulinstiuten sowie – in immer höherem Maße – von nichtakademischen Forschungseinrichtungen getragen. Hierbei spielen die großen Consultings eine bestimmende Rolle, die vor allem im Auftrag finanzkräftiger Unternehmen tätig werden.
- (iii) Die in den zurückliegenden Jahren zu beobachtende rasche Vermehrung der Angebote von marktrelevanten Mikrodaten durch private Dienstleistungsunternehmen ermöglicht **es, im Rahmen des „Geomarketing“ überaus detaillierte** und räumlich feinmaschige Marktanalysen zu erstellen, welche noch vor zwei Jahrzehnten angesichts der damaligen informationstechnischen Möglichkeiten als völlig utopisch gegolten hätten. Auf dieser Basis können für einzelne Unternehmen detaillierte, empirische fundierte Marktstrategien entworfen werden, eine Option, von der allerdings bislang fast nur Großunternehmen Gebrauch machen.

Die vorliegende Arbeit ist in erster Linie der unter (ii) genannten Perspektive verpflichtet, lässt sich dabei aber von der unter (i) genannten Theorieperspektive inspirieren. Sie weist zudem auf das außerordentliche analytische Potenzial der Nutzung georeferenzierter Daten (Perspektive iii) hin, welche das Zeug hat, die empirische industrieökonomische Forschung in den kommenden Jahrzehnten grundlegend umzuwälzen.

Ressourcenbasierung und organisationales Feld

6. Die Frage, warum der weitaus größte Teil aller überlebenden Unternehmensgründungen letztlich nur eine sehr bescheidende Wachstumsperspektive aufweist, während einige wenige Unternehmen spektakuläre Wachstumsprozesse erfahren, lässt sich mit den konzeptionellen Mitteln der neoklassischen Ökonomik nicht schlüssig beantworten. Der auf Edith Penrose zurückgehende ressourcenbasierte Ansatz verweist auf das immanente Wachstumspotenzial, dass in der Ressourcenbasis (unternehmerische Fähigkeiten, technologisches und **kommerzielles „tacit knowledge“**, Fachkompetenz des Personals, Realkapitalausstattung, Finanzbasis usw.) eines Unternehmens angelegt ist. Expandierende Firmen reagieren auf Marktchancen, indem sie im Unternehmen vorhandene, aber nur partiell genutzte Ressourcen für die Ausweitung ihrer Kapazitäten einsetzen. Die Kritiker dieses Ansatzes monieren zwar zu Recht, dass er keine überzeugende Begründung für das Zustandekommen der Ausgangsausstattung liefern kann. Seinem heuristischen Potenzial im vorliegenden Untersuchungszusammenhang tut dies indessen keinen Abbruch.

7. Unternehmen bewegen sich in organisationalen Feldern, so eine Erkenntnis der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie, die sich in Branchen, Regionen oder in umfassenderen Entitäten herausgebildet haben. Die normativen, im Verlauf der beruflichen Sozialisation erworbenen Vorstellungen darüber, wie das eigene bzw. das aufzubauende Unternehmen zu organisieren und zu führen sei, werden sehr stark durch das jeweilige organisationale Feld des jeweiligen Marktes bzw. der Branche beeinflusst. Das Handwerk kann in den deutschsprachigen Ländern als ein Wirtschaftsbereich gelten, der durch sehr starke organisationale Felder geprägt ist. Sowohl das beharrliche Festhalten vieler Handwerker an handwerklichen Traditionen als auch die Existenz eines berufsbezogenen Organisationsgefüges – Kammern, Fachverbände, Innungen – tragen zur Stärkung des organisationalen Feldes bei.

Untersuchungsmethodik

8. Die komplexe Aufgabenstellung des Projekts verlangt nach einem Mix unterschiedlicher Methoden. Quantitative Methoden der deskriptiven Statistik kommen ebenso zur Anwendung wie qualitative. Die mit den unterschiedlichen methodischen Ansätzen implizit verbundenen unterschiedlichen theoretischen Perspektiven werden in einem **sich der Triangulation bedienenden „mixed-methods-design“** miteinander kombiniert. Die Arbeit gründet sich angesichts der Breite des Themas **in erheblichem Maße auf „Desktop-Untersuchungen“**, die auf vorliegende Arbeiten zurückgreifen. Die Nutzung der einschlägigen Standardangebote der amtlichen Statistik und der organisationseigenen Statistik des Handwerks ist selbstverständlich. Der allgemeine statistische Bezugsrahmen für die Untersuchung wird durch die

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

im Sommer 2011 veröffentlichte Unternehmensregisterauswertung Handwerk 2008 geliefert.

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

Megatrends

9. Als Megatrends bezeichnen wir tiefgreifende, dauerhaft wirksame und hochkomplexe Trends der sozioökonomischen Entwicklung, welche das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben in Europa und den anderen Erdteilen im ausgehenden 20. und 21. Jahrhundert nachhaltig prägen. Die Auswahl der behandelten Megatrends – demografischer Wandel, sozio-kultureller Wandel, Globalisierung der Märkte, brancheninterner technischer Fortschritt bei der Erstellung von Gütern und Dienstleistungen, Verbreitung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien – folgte weitgehend den Vorgaben der Leistungsbeschreibung. Einer Anregung des Projektbeirats folgend werden zusätzlich die Auswirkungen der Umwelt- und Klimapolitik auf die Handwerksmärkte thematisiert.

Kernprozesse

10. 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 als Kernprozesse des Strukturwandels auf den Märkten. Hierbei handelt es sich um Entwicklungstrends der handwerklichen Marktfelder, welche die Präsenz von Marktakteuren auf Anbieter- und Nachfragerseite sowie 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.

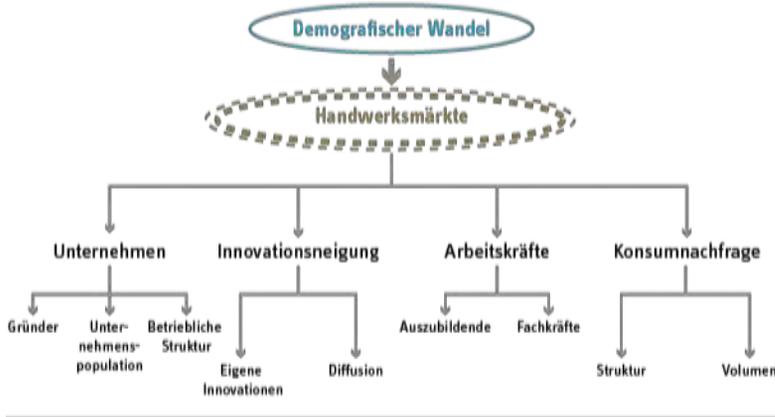
Demografischer Wandel

11. Der demografische Wandel wird in den kommenden Jahrzehnten zur starken Zunahme des Anteils der Angehörigen der älteren Jahrgänge an der Bevölkerung, zur Abnahme der Bevölkerung im Erwerbsalter sowie auf lange Sicht zum Rückgang der Wohnbevölkerung führen. Die in der aktuellen 12. Bevölkerungsvorschau der Statistischen Ämter enthaltenen Prognosen können im Ganzen als recht zuverlässig gelten. Unsicherheiten bestehen lediglich hinsichtlich möglicher Veränderungen des generativen Verhaltens der Bevölkerung und der langfristigen Entwicklung des Saldo der grenzüberschreitenden Migrationsbewegungen. Aber

selbst wenn die Geburtenraten in naher Zukunft wieder deutlich anziehen und die Nettozuwanderung aus dem Ausland unerwartet stark sein wird, wird sich an dem auch in den anderen Industrieländern anzutreffenden grundlegenden Faktum einer durchgehenden Alterung der Gesellschaft im 21. Jahrhundert nichts mehr ändern.

Schaubild KF.2

Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Handwerksmärkte



Eigene Darstellung.

12. Der demografische Wandel wird sich mit Sicherheit auf die Entwicklung der Unternehmenspopulation im Handwerk, das Angebot an qualifizierten Fachkräften und Volumen wie Struktur der Nachfrage der Konsumenten – indirekt auch der gewerblichen Nachfrager – nach Gütern und Leistungen des Handwerks auswirken (vgl. Schaubild KF.2). Eher ungewiss sind die Auswirkungen auf die Innovationsneigung der Handwerksunternehmen. Die Auswirkungen stellen sich in den untersuchten Marktfeldern im Einzelnen sehr differenziert dar. Die spezifischen Konsumbedürfnisse älterer Menschen bergen erhebliche Marktpotenziale in sich. Die Versorgung mit qualifizierten Fachkräften erweist sich als kritischster Punkt unter den analysierten Faktoren. In den demografisch induzierten Veränderungen der Konsummuster liegen eher Chancen für das Handwerk. Das Problem des unternehmerischen Nachwuchses, insbesondere der Betriebsnachfolge, wird nach den vorliegenden Erkenntnissen keine wirklich kritischen Dimensionen annehmen.

Wandel der Lebenseinstellungen und Konsummuster

13. Relativ unabhängig vom demografischen Wandel, wenn auch mit diesem im Wechselverhältnis stehend, vollzieht sich ein Wandel der Lebenseinstellungen,

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

Werte und Konsummuster. Entsprechende Entwicklungen haben das gesellschaftliche Leben in Westdeutschland in den Nachkriegsjahrzehnten im 20. Jahrhundert stark geprägt. Sie finden im 21. Jahrhundert ihre Fortsetzung. Eine Schlüsselrolle spielen hierbei die neuen Informations- **und Kommunikationsmedien und das „Hineinwachsen“ der jungen Generationen in deren Gebrauch.** Der Wertewandel und der Wandel der Lebenseinstellungen vollziehen sich nicht synchron in gleicher Weise in allen Teilen der Gesellschaft. Vielmehr ist ein zunehmendes Auseinandertriften unterschiedlicher sozialer Milieus zu beobachten, die jeweils milieuspezifische Konsumkulturen pflegen.

14. Die hier angesprochenen Wandlungen haben insbesondere für diejenigen Handwerksmärkte Bedeutung, welche vor allem privaten Verbraucher ansprechen. Die Entwicklung milieuspezifischer Konsumkulturen findet in der Arbeit der Marktforschungsunternehmen seit langer Zeit viel Beachtung. Sie wird bei der Gewerbeförderung des Handwerks aber noch nicht im wünschenswerten Maße berücksichtigt. Die hier liegenden Marktpotenziale dürften letztlich ebenso relevant sein wie die mit den spezifischen Konsumbedürfnissen älterer Menschen einhergehenden Potenziale.

Globalisierung und europäische Marktintegration

15. 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 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 wachsendes 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.

16. 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 deutschen Handwerksmärkte stellt sich überaus diffizil dar. Hierfür sind nicht die speziellen institutionellen Regelungen des deutschen Handwerksrechts ausschlaggebend, sondern vielmehr gewachsene Konsumkulturen und die soziokulturellen 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 Strukturwandel ergeben sowie die Marktverhältnisse in den Arbeitsmarktsegmenten für Arbeitskräfte unterschiedlicher Qualifikationsstufen.

17. 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. 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 vorhersagbaren weiteren Verlauf des europäischen Integrationsprozesses abhängen.

Branchenspezifischer technischer Fortschritt

18. 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 IuK-Technologien (siehe unten). Außerdem sind aus allen von uns untersuchten Bereichen ansehnliche branchenspezifische technologische Entwicklungen zu vermelden.

19. Technische Neuerungen, deren sich die Handwerksunternehmen bedienen, werden in erheblichem Maße in den Vorleistungsgüterbranchen, so z.B. bei den Ausrüstern des Bäckerhandwerks im Maschinenbau, generiert. Hierbei spielten Anregungen aus den Handwerksbranchen von jeher eine Rolle. Diese ist im Zeichen neuer, stärker kundenorientierter Forschungs- und Innovationskonzepte bei den Vorleistungsgüterproduzenten allerdings im Zunehmen begriffen. 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“**.

20. 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 Inno-

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

vationsbereitschaft ist zumindest in den aktiveren Segmenten der handwerklichen Unternehmenspopulation stark ausgeprägt. Die wachsende Präsenz von Kleinstunternehmen 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.

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien

21. Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) haben mittlerweile in allen Bereichen des Wirtschaftslebens Einzug gehalten. Dabei haben sie die Formen der innerbetrieblichen Organisation, die Transaktionsprozesse auf den Märkten und die zwischen den Unternehmen bestehenden inter-organisationalen Verbindungen maßgeblich beeinflusst. 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. Die Kosten für zwischenbetriebliche Transaktionen wie auch für Marketing und Absatz können bei Nutzung der in den IKT angelegten Möglichkeiten verringert werden und steigern die Attraktivität „**vernetzter Produktion**“.

22. 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.

23. Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten moderner IKT in – kleinen wie großen – Unternehmen können vier Grundformen der Nutzung zugeordnet werden: (i) Entwicklung DV-technischer Lösungen im Bereich der Produktion, der Beschaffung und Logistik, des Marketings und der Kommunikation, der Buchhaltung und des Personalwesens; (ii) Information über sowie Teilnahme an Ausschreibungen über das Internet; (iii) Nutzung von einschlägigen Internetplattformen zur Einwerbung von

Aufträgen sowie (iv) elektronisch basierte Kooperationen bis hin zur Vernetzung mehrerer Unternehmen zum virtuellen Unternehmen.

24. Die neueren Studien zu Diffusion und Anwendung von IK-Technik im deutschen Handwerk zeigen, dass diese Querschnittstechnologie in ihrer vielfältigen Form in jüngster Vergangenheit nahezu in den meisten Handwerksunternehmen auf allen uns hier interessierenden Marktfeldern Einzug gehalten hat. Kfz-Werkstätten sind z.B. elektronisch mit den Herstellern und Grossisten verbunden. Die Realisierung größerer Bauprojekte ist ohne DV-technische Unterstützung kaum mehr denkbar. Filialunternehmen des Nahrungsmittelhandwerks bedienen sich der DV zur **Koordination der Aktivitäten ihrer Filialen. Zwischen den „oberen“ (besser situierten) und „unteren“** (weniger gut situierten) Segmenten der Unternehmenspopulation zeichnet sich allerdings eine deutliche Kluft in Ausmaß und Intensität der DV-Nutzung ab. Auch sind die Potenziale für eine stärkere Digitalisierung der Geschäftsaktivitäten noch längst nicht ausgeschöpft.

Exkurs: myhammer.de

25. Das untersuchte 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. Auf Kundenseite wird die 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%. Dagegen nutzen andere Unternehmen/Anbieter die Plattform(en) relativ intensiv zur Auftragsakquise.

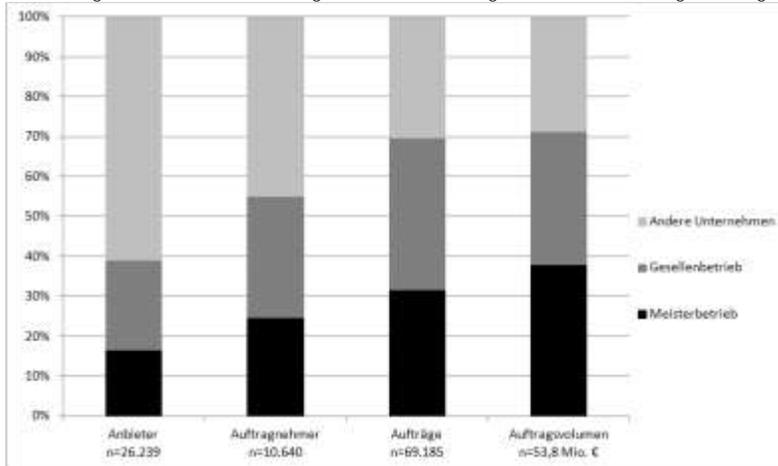
26. Unsere Analyse hat gezeigt, dass die Meisterbetriebe insbesondere im Wettbewerb um voluminösere Aufträge sehr erfolgreich sein können (vgl. Schaubild KF.3). Ihr Anteil an den erhaltenen Aufträgen und am Auftragsvolumen hat im Betrachteten Zeitraum ihren Anteil an der Gesamtzahl der Anbieter deutlich überschritten. Festzuhalten bleibt allerdings, dass zugleich ein beachtlicher Teil der Aufträge an solche Anbieter vergeben worden ist, welche die handwerksrechtlichen Voraussetzungen für die Auftragsausführung nicht erfüllen. Die räumlichen Verteilungsmuster von Inserenten/Auftraggebern und Anbietern/Auftragnehmern unterschieden sich beachtlich voneinander. Die Inserenten/Auftraggeber waren im Vergleich zur allgemeinen Bevölkerungsverteilung überdurchschnittlich stark in den städtischen Agglomerationen vertreten. Die Anbieter/Auftragnehmer wiesen demgegenüber eine erheblich stärkere Präsenz in den teilweise städtischen, in den ländlichen und

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

den peripheren Teilräumen auf. Der Anteil von Handwerksunternehmen an allen Anbietern war in den ländlich-peripheren Regionen besonders hoch.

Schaubild KF.3

Verteilung der Handwerksaufträge nach Bieterkategorien sowie Auftragsumfang



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

Ökologische Modernisierung

27. 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 habe, 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: (i) zur Endlichkeit nicht regenerierbarer Ressourcen und zur Notwendigkeit ressourceneffizienten Wirtschaftens; (ii) über den Erhalt natürlicher Lebensgrundlagen, d.h. den Schutz einzelner Umweltbereiche wie Luft, Wasser, Boden sowie den Erhalt komplexer Ökosysteme; (iii) zu Pro und Contra der These eines anthropogen verursachten bzw. beschleunigten Klimawandels und zu der Notwendigkeit, durch energieeffizientes Wirtschaften den CO₂-Ausstoß, Staub- und andere Luftbelastungen massiv zu senken sowie (iv) zu den Möglichkeiten der Anpassung der menschlichen Gesellschaften an irreversible ökologische Veränderungen.

28. 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 marktkonforme 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.

3. Handwerksmärkte im Vergleich: Struktur, Wettbewerb, Dynamik in ausgewählten Marktfeldern

29. Die Untersuchung der Marktfelder folgt der Logik des in der Industrieökonomik entwickelten kategorialen Ordnungsschemas, des sog. SVE-Paradigmas. Thematisiert werden Marktstruktur, Marktverhalten und Marktergebnisse. Hierbei werden jeweils im Sinne einer Status-quo-Analyse die derzeitigen Verhältnisse auf den Handwerksmärkten untersucht. Darauf aufbauend werden die Einwirkungen der Megatrends auf die einzelnen Märkte und die sich in diesem Zusammenhang vollziehenden Kernprozesse thematisiert. Schaubild KF.4 verdeutlicht den Analysezusammenhang.

Marktfeld Bau/Ausbau

30. Die Bauwirtschaft ist in der Mitte der 1990er Jahre mit dem Auslaufen des Bau-booms in den neuen Bundesländern in den Strudel eines rund 10 Jahre währenden Abwärtstrends geraten. Der hiermit verbundene intensive Wettbewerb hat viele Bauunternehmen zum drastischen Beschäftigungsabbau, zu innerbetrieblichen Reorganisationsprozessen bzw. vielfach auch zum Marktaustritt gezwungen. Im Zuge dieser Entwicklungen sind die durchschnittlichen Betriebsgrößen stark zurückgegangen. Ein-Personen-Unternehmen sind heute in der Bauwirtschaft weitaus stärker vertreten als vor 20 Jahren. Das Bauhandwerk hat sich in der mittlerweile überstandenen Baukrise insgesamt besser behaupten können als die Bauindustrie, was auch darauf zurückzuführen ist, dass der Schrumpfungsprozess im Ausbaugewerbe weniger drastisch ausfiel als im Bauhauptgewerbe.

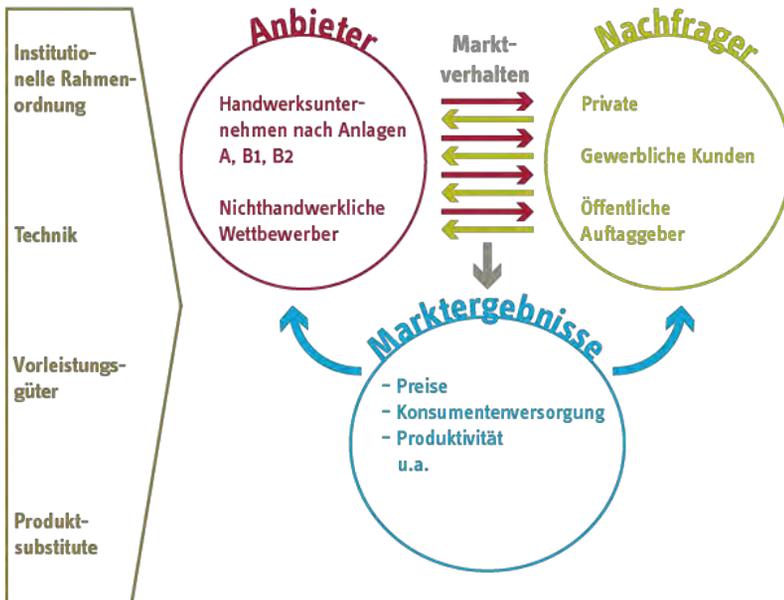
31. Das Bauen widersetzt sich trotz der zu beobachtenden tendenziellen Zunahme modularer Baukonstruktionen nach wie vor in weiten Teilen der bauwirtschaftlichen Aktivitäten einer Standardisierung und Industrialisierung. Trotz der Existenz einiger

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

sehr umsatzstarker Bauunternehmen, die sich weit über die Grenzen Deutschlands hinaus betätigen, dominieren auf den Baumärkten mittlere und kleine Unternehmen. Das Marktfeld Bauen ist nach wie vor ganz überwiegend eine Domäne des Handwerks. Die Bauindustrie dominiert lediglich dort, wo die Technisierung weit fortgeschritten ist, z.B. im Straßenbau. Auf das Baugewerbe 53% der Unternehmen, 40,3% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und 42,5% des Umsatzes des Gesamthandwerks (Anlagen A und B1 HWO).

Schaubild KF.4

Konstitutive Elemente des Marktgeschehens auf den Handwerksmärkten



Eigene Darstellung.

32. In den zurückliegenden Jahren hat sich die Zahl der im Baugewerbe aktiven Unternehmen bedeutend erhöht. Dies ist auf organisatorische Veränderungen in der Bauwirtschaft, Veränderungen des Rechtsrahmens für Markteintritte in Teilen des Baugewerbes (HwO-Novelle 2004) sowie die Zunahme der Soloselbständigkeit in bauwirtschaftlichen Aktivitäten zurückzuführen. 2006 wurde in der regulären Umsatzsteuerstatistik rd. 333.000 Steuerpflichtige in der Bauwirtschaft registriert, in der im Rahmen eines Pilotprojekts des Statistischen Bundesamtes erstmals verfü-

baren Umsatzsteuerstatistik nach Veranlagungen hingegen rd. 472.000. Die letztere Zahl enthält Kleinunternehmen, die nicht umsatzsteuerpflichtig sind. Die Differenz ist wesentlich auf die Aktivitäten von Mikrounternehmen zurückzuführen, die keine Umsatzsteuer zahlen. Ein erheblicher Teil dieser Kleinunternehmen ist dem Handwerk (Eintragungen nach den Anlagen A, B1, B2) zuzurechnen.

33. Der demografische Wandel wirkt dämpfend auf die Nachfrage nach Neubauten im Wohnungsbau. Vom Erhalt und der Modernisierung bestehender Bauten werden auf lange Sicht hingegen starke Nachfrageimpulse für die Bauwirtschaft ausgehen. Die Entwicklung der Bauinvestitionen im gewerblichen und öffentlichen Bau ist von unterschiedlichen, schwer zu prognostizierenden Faktoren abhängig. Das Baugewerbe kann allerdings auch in langer Frist auf anhaltende Wachstumsanstöße hoffen. Erhebliche Impulswirkungen werden auch in Zukunft von den fälligen Erhaltungs- und Modernisierungsinvestitionen bei öffentlichen und gewerblichen Bauten ausgehen. Die aus der energetischen Sanierung des Gebäudebestands resultierenden Nachfragepotenziale werden sehr unterschiedlich eingeschätzt. Insgesamt kann aber wohl nach den jüngsten energiepolitischen Weichenstellungen der Politik mit einem über Jahrzehnte hinweg wirkenden Anschlag für die Baunachfrage hieraus gerechnet werden. Deutlich geringer, aber immerhin wirtschaftlich ebenfalls bedeutend, sind die Potenziale altersgerechten Bauens.

34. Den Wirkungen der Globalisierung auf die Baumärkte sind durch die Tatsache Grenzen gesetzt, dass dieses „Bereitstellungsgewerbe“ ist und bleiben wird, die erforderlichen Leistungen also nicht im Ausland erbracht werden können. Es ist damit zu rechnen, dass künftig verstärkt Anbieter der internationalen Bauindustrie versuchen werden, in den hierfür geeigneten Segmenten des deutschen Bauproduktmarkts aktiv zu werden. Durch die Globalisierung induzierte Angleichungsprozesse der Faktorpreise auf den Bauarbeitsmärkten werden voraussichtlich – wie dies bislang schon der Fall ist – durch die Politik konterkariert. Gleiches trifft auf die Effekte der europäischen Marktintegration auf die Bauarbeitsmärkte zu. Bislang hält sich der Zustrom von kleineren Anbietern von Bauleistungen aus dem europäischen Ausland auf die deutschen Baumärkte – von bemerkenswerten Einzelphänomenen abgesehen – in relativ engen Grenzen.

Marktfeld Mobilität

35. Obgleich die weiteren Expansionsmöglichkeiten des Kfz-Bestandes durch viele Beobachter in der Vergangenheit immer wieder skeptisch beurteilt worden waren, ist offenkundig die Grenze der Absorptionsfähigkeit für zusätzliche Kfz noch längst erreicht. Derzeit sind 50,1 Mill. Kraftfahrzeuge in Deutschland für den Verkehr zugelassen, darunter 41,7 Mill. Personenkraftwagen (PKW). Damit kommen rechnerisch 510 PKW auf 1000 Einwohner. Kein Zweifel besteht allerdings daran, dass es sich

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

bei den deutschen Kfz-Märkten im Vergleich zu den rasch expandierenden Märkten der neuen Industrieländer um relativ stagnierende Märkte handelt. Damit sind auch die Wachstumsmöglichkeiten des vom Handwerk getragenen Reparaturgeschäfts begrenzt. Diese werden zusätzlich durch die allmählich geringere Reparaturanfälligkeit neuerer Modelle beschränkt.

36. Die Handwerksunternehmen betätigen sich sowohl bei der Wartung und Reparatur des vorhandenen Fahrzeugparks als auch im Handelsgeschäft mit Neu- und Gebrauchtfahrzeugen. Diese Kernaktivitäten werden gelegentlich durch weitere mobilitätsaffine Leistungen wie Tankstellenbetrieb, Zubehörhandel und PKW-Ausleihe ergänzt. Das Kraftfahrzeuggewerbe ist aufs Engste mit der Entwicklung der internationalen Automobilindustrie verbunden. Insbesondere die Vertragswerkstätten unterliegen engen Abhängigkeitsbeziehungen von den Herstellern, erfreuen sich aber im Unterschied zu den freien Werkstätten eines relativ gesicherten Kundenstammes. Die Autohersteller sind bestrebt, die Wertschöpfungskette von den Zulieferern auf der einen bis hin zu Verkauf, Wartung und Entsorgung auf der anderen Seite zu kontrollieren. Die bestehende Dominanz der Industrie sollte zwar durch die EU-Gruppenfreistellungsverordnung durchbrochen werden. Im Ergebnis hat sich aber an den gegebenen Wettbewerbs- und Machtrelationen auf den Märkten wenig verändert.

37. Die demografische Entwicklung – Bevölkerungsschwund und Zunahme des Gewichts der älteren Jahrgänge – wirkt sich langfristig dämpfend auf die Kfz-Nachfrage aus. Die Entwicklung in den zurückliegenden Jahrzehnten hat allerdings gezeigt, dass erhebliche Spielräume für die technische Sophistizierung des Produkts Auto (Motorrad) bestehen, von denen keineswegs nur die Hersteller und Kunden profitieren, sondern auch die Werkstätten und Händler. Die Auswirkungen der ökologischen Modernisierung im Marktfeld Mobilität sind ebenso hoch zu veranschlagen wie diejenigen im Marktfeld Bau/Ausbau. Für die Werkstätten bietet sich insgesamt die Chance, sich frühzeitig auf die Verbreitung neuer Antriebstechnologien einzustellen. Die hieraus resultierenden direkten, in mittlerer Frist zu realisierenden Marktchancen sind freilich noch eng begrenzt.

Marktfeld Technische Investitionsgüter

38. Die Handwerksunternehmen dieses von uns für die Zwecke der Untersuchung im Wesentlichen auf die Unterabschnitte DJ, DK und DL der Wirtschaftszweigsystematik (WZ 2003) eingegrenzten Bereichs betätigen sich teils 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 umsatzstarke handwerkliche Gewerbe dieser Gruppe, sind insge-

samt zugleich in baunahen Aktivitäten und bei der Herstellung von Metallprodukten, die überwiegend gewerblichen Zwecken dienen. Bei den einzelnen Unternehmen ist hingegen eine stärkere Spezialisierung entweder auf bau- oder auf industrienahe 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 den angesprochenen Nischenmärkten liegen dagegen deutlich darüber.

39. Die Unternehmen der Technischen Investitionsgütergewerbe sind direkt wie indirekt sehr stark von der Globalisierung berührt. Hierin unterscheidet sich dieses Marktfeld 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 von Großunternehmen, die ihrerseits stark im Exportgeschäft engagiert sind. Die handwerklichen Zulieferer haben im zurückliegenden Jahrzehnt den Markttest harter Ausleserprozesse in der industriellen Zulieferwirtschaft überstanden. Auswirkungen des demografischen Wandels zeigen sich in diesem Marktfeld vor allem in der Fachkräfteversorgung. Die handwerklichen Anbieter müssen sich im Wettbewerb mit solchen industriellen Anbietern durchsetzen, die aufgrund ihrer wirtschaftlichen Stärke vergleichsweise attraktive Beschäftigungskonditionen anbieten können.

Marktfeld Ernährung

40. Das Marktfeld Ernährung besteht aus Märkten, die, abgesehen von den Gemeinsamkeiten der Nahrungsmittelherstellung und des Lebensmittelvertriebs, sehr unterschiedliche Bedingungen aufwiesen. Die Bäcker und Konditoren, die zusammen 2008 rd. **16 Mrd. € Umsatz** erzielten, dominieren Herstellung und Betrieb von Frischbackwaren mit deutlichem Abstand vor nichthandwerklichen Konkurrenten. Die Wettbewerbsposition der Fleischer – **rd. 20,5 Mrd. € Umsatz** – bei der Verarbeitung von und beim Handel mit Frischfleisch nimmt sich hingegen etwas schwächer aus. Brauer und Mälzer, Müller und Weinküfer – **zusammen 2,6 Mrd. € Umsatz** – agieren dagegen auf Märkten, in denen nichthandwerkliche Anbieter vorherrschen. Sie sind Nischenanbieter für handwerkliche Produkte auf Märkten, die durch nicht-handwerkliche Anbieter beherrscht werden.

41. Alle Lebensmittelhandwerke stehen unter einem starken Wettbewerbsdruck, der sich aus unterschiedlichen Quellen speist: Demografischer Wandel, veränderte Ernährungsgewohnheiten, Expansion des Fast-Food-Marktes, neue Technologien der Lebensmittelherstellung und – speziell für die Bäcker/Konditoren – Entstehung neuer Betriebsarten auf dem Backwarenmarkt. Die Bäcker setzten im Wettbewerb

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

auf Filialisierung, Sortenvielfalt und Technisierung. Der Ausbau des Filialnetzes erscheint als geeignete Maßnahme, zugleich höhere Stückzahlen zu produzieren und das Image des ortsnahe Handwerkers zu pflegen. Das Angebot eines breiten Portfolios von Frischbackwaren bietet die Chance, sich gegenüber Wettbewerbern sowohl aus dem Handwerk als auch aus dem Einzelhandel in den Augen der Kunden zu profilieren. Der Einsatz neuer Backtechnologien ermöglicht es, Produktvielfalt ohne Produktivitätseinbußen anzubieten. Zugleich trägt er zu wesentlich besseren Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter dieses Handwerks bei.

42. Kehrseite der Technisierung ist, dass nichthandwerkliche Anbieter sich der gleichen Technologien ohne besondere berufliche Vorkenntnisse bedienen können. Dies führt dazu, dass solche Wettbewerber immer stärker auf dem Backwarenmarkt auftreten – z.B. Tankstellen, Gastronomie, Discounter und Lebensmitteleinzelhandel. Auf dem Backwarenmarkt ist zudem eine zunehmende Spartenbildung unter den Anbietern festzustellen – Selbstbedienungsbäckereien, traditionelle Bäckereien, Biobäckereien, Bäckereien mit Snack-Angeboten, Discounter mit Brot und Brötchen aus dem Automaten. Die Trennungslinien im Wettbewerb verlaufen heute weniger zwischen Handwerk und Nichthandwerk, hingegen immer mehr zwischen verschiedenen Angebots- und Geschäftskonzepten.

43. Die Nachfrage nach Fleisch- und Wurstwaren wird in erheblichem Maße von den Ernährungsgewohnheiten und den Ernährungpräferenzen der Konsumenten beeinflusst. In Deutschland wird im Allgemeinen insbesondere bei Mittagmahlzeiten fleischhaltige Kost bevorzugt. Beim Pro-Kopf-Verzehr an Fleisch liegt Deutschland im europäischen Vergleich allerdings nur im oberen Viertel der Länder. In den vergangenen Jahren ist der Fleischkonsum in Deutschland zunehmend in die Kritik geraten. Der Fleischproduktion wurde von Kritikern u.a. angelastet, sie sei Ursache von Umweltzerstörung, Wasser- und Nahrungsmittelverschwendung sowie hohen Gesundheitsrisiken. Über diese rational nicht immer nachvollziehbare Grundsatzz Diskussion hinsichtlich der Vor- und Nachteile des Fleischverzehr hinaus haben sich Skandale in der Landwirtschaft – Futtermittelskandal, BSE-Erkrankung von Rindern etc. – zeitweise ungünstig auf den Markt für Fleisch- und Wurstwaren ausgewirkt. Rückblickend kann festgestellt werden, dass der Fleischkonsum in Anbetracht der Berichterstattung der Medien jedes Mal zumindest für eine Weile deutlich zurückgegangen ist, die Nachfrage aber danach wieder auf den langfristigen Pfad eingeschwenkt ist.

44. Das Fleischerhandwerk hat die veränderte Einstellung zum Nahrungsmittel Fleisch zu spüren bekommen. Gleichwohl lässt sich feststellen, dass die handwerklichen Fachgeschäfte bislang deutlich weniger von Umsatzrückgängen betroffen waren, als der Lebensmitteleinzelhandel. Hier spielt eine Rolle, dass die Konsumenten

ten dem Handwerk offenbar ein stärkeres Vertrauen entgegengebracht haben als dem Handel. Dies gilt insbesondere für jene Handwerksbetriebe, die auf Fleisch von Tieren aus dem regionalen Umfeld zurückgegriffen. Auch die Ausrichtung des **Angebots auf „Bio-Fleisch“ mag aus Marketing-Gesichtspunkten zu einer Abfederung des Umsatzrückganges beigetragen haben.**

45. Im Fleischerhandwerk gibt es – ähnlich wie im Backgewerbe – zahlreiche Mehrbetriebsunternehmen. In der Registerauswertung Handwerk 2008 wurden im Fleischerhandwerk rd. 14.000 Unternehmen erfasst. Die Zahl der Filialen beläuft sich nach Verbandsangaben rd. 10.000 Filialen. Bedeutendster Wettbewerber des Fleischerhandwerks ist der Lebensmitteleinzelhandel. Vor allem die großen Unternehmen im Einzelhandel (Discounter) beziehen ihre Fleischwaren in der Regel von eigenen Fleischwerken, die zwar teilweise auch dem Handwerk zugerechnet werden, sich aber hinsichtlich Struktur und Umsatzvolumen vom Durchschnitt des Fleischerhandwerks deutlich abheben. Das größte Fleischwerk, das einen Discounter beliefert, hatte 2009 einen Umsatz von 650 Mill. Euro. Im Handwerk wird hingegen durchschnittlich ein Umsatz je Unternehmen in Höhe von 1,45 Mill. Euro erzielt.

Marktfeld Gesundheit

46. Das Marktfeld Gesundheit wurde von uns auf den Aktivitätskreis jener Gesundheitshandwerke eingeschränkt, die in Anlage A zur HwO als zulassungspflichtig gelistet werden. Medizintechnik im weiteren Sinn, z.B. der Wirkungskreis der Chirurgiemechaniker, ist also nicht eingeschlossen. Diese Handwerke erzielten **zusammen einen Umsatz von 12 Mrd. €.** **Alle Gesundheitshandwerke** besetzen auf den von ihnen adressierten Märkten starke Marktpositionen, die durch nichthandwerkliche Anbieter kaum in Frage gestellt werden können. Konzentrationstendenzen spielen speziell bei den Augenoptikern eine überragende Rolle, für die es in anderen Bereichen der Handwerkswirtschaft keinen Präzedenzfall gibt: 2008 entfielen fast 40% des Umsatzes auf die 15 umsatzstärksten Unternehmen. Der größte Anbieter vereinte fast 25% des Umsatzes auf sich.

47. Das Gesundheitshandwerk ist in spezifischen, eher technischen Marktsegmenten des Gesundheitswesens konzentriert, namentlich im Bereich der Versorgung der Kunden mit Heilmitteln. Durch die Einbindung in den Leistungskanon der Krankenkassen wird der Gesundheitsmarkt stark von gesundheitspolitischen Entscheidungen geprägt. Das Ausmaß der Abhängigkeit von den Leistungen der Krankenkassen ist im Handwerk allerdings sehr unterschiedlich. Während beim Orthopädietechniker-, Hörgeräteakustiker- und dem Zahntechnikerhandwerk die Mehrzahl der Leistungen über Krankenkassen abgerechnet werden, ist dies im Augenoptikerhandwerk nur noch zu einem verschwindend geringen Teil der Fall.

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

48. Die Probleme der Finanzierung des Gesundheitswesens machen es erforderlich, immer stärker eine Grundversorgung an Gesundheitsleistungen zu definieren, die von den Krankenkassen getragen werden. Es kommt somit gerade bei den Anbietern von Heilmitteln darauf an, den Patienten bzw. Kunden Zusatzleistungen zu verkaufen, die über die Erstattungsleistung der Versicherung hinausgehen. Diese Entwicklung führt dazu, dass in den Gesundheitshandwerken über eine qualitativ hochwertige handwerkliche Leistung im Kerngeschäft hinaus, der Verkauf von Zusatzprodukten und Zusatzdienstleistungen immer wichtiger wird. Die Ausweitung dieses Umsatzsegments trägt tendenziell dazu bei, dass die Unternehmen mit nicht-handwerklichen Händlern in Wettbewerb treten.

49. Durch den aus der Finanzierungsnot hervorgerufenen Druck im Gesundheitswesen sind auch Ärzte auf der Suche nach zusätzlichen Einkommensmöglichkeiten. So bieten beispielsweise Augenärzte ihren Patienten Brillen zum Verkauf an und Zahnärzte richten eigene Zahntechniklabore ein. Die Auseinandersetzung hierüber wird derzeit vor allem juristisch ausgetragen. Während bei Augenärzten die Rechtsprechung den Verkauf von Brillen untersagt bzw. eingeschränkt hat, wird der Betrieb von Praxislaboren durch Zahnärzte vom Bundeskartellamt positiv bewertet. Hier verschieben sich Marktstrukturen und Wettbewerbsbedingungen im handwerksrelevanten Bereich des Gesundheitsmarktes.

50. Der Anstieg des Altersdurchschnitts der Bevölkerung wird in der Tendenz zu einem höheren Bedarf an Gesundheitsleistungen führen. Die Zahlungsbereitschaft für Gesundheitsleistungen ist dabei in der Bevölkerung hoch, die Zahlungsfähigkeit jedoch ungleich verteilt. Dies wird zu einer weiteren Ausdifferenzierung der Inanspruchnahme von Gesundheitsleistungen führen. Die technische Entwicklung in den Gesundheitshandwerken hat zur Veränderung der Arbeitsprozesse in den Handwerksberufen geführt. Im Augentoptikerhandwerk erfolgen zahlreiche Vorleistungen bereits im Vorfeld der Anpassung industriell, so dass sich der handwerklich-technische Anteil der Arbeit vor Ort vermindert. Im Zahntechnikerhandwerk ist inzwischen CAD-CAM Technik weit verbreitet und hat zu Produktivitätssteigerungen im Dentallabor beigetragen.

51. Für alle Gesundheitshandwerke gilt, dass insbesondere im Bereich der Vorleistungen die Internationalisierung der Beschaffung eine wichtige Rolle spielt. Viele vom Gesundheitshandwerk verkaufte Heilmittel werden im Ausland produziert (z.B. Brillen). Im Zahntechnikerhandwerk werden mit dem Thema Globalisierung und Europäisierung zwei Aspekte in Verbindung gebracht: zum einen der Gesundheitstourismus (Patienten lassen sich im Ausland ihren Zahnersatz während einer Ferienerreise anfertigen), zum anderen durch die Vorfertigung von Zahnersatz im Ausland im Auftrag von Zahnärzten bzw. Zahnlaboren. In vielen Produktbereichen der

Orthopädie- und Medizintechnik sind deutsche Hersteller führend. Gleichwohl lassen diese zunehmend Produkte im Ausland fertigen.

Marktfeld Vertrieb und Reparatur hochwertiger Konsumgüter

52. Das von den Informationstechnikern angesprochene Marktfeld des Vertriebs und der Reparatur von Konsumgütern der Elektronikindustrie hat sich in den vergangenen Jahrzehnten unter dem Einfluss der technologischen Entwicklung und der Globalisierung der Märkte fundamental verändert. Der Aufstieg der IuK-Technologien führte zur Verbreitung neuer technologischer Produkte, namentlich des Personalcomputers. Vertriebsstrukturen wie Reparaturgewohnheiten bei „brauner“ wie „weißer“ Ware der Elektroindustrie haben sich in kurzer Zeit fundamental verwandelt. Das Handwerk stand wie andere Marktakteure aus Produktion und Einzelhandel dieser Entwicklung lange Zeit relativ hilflos gegenüber. Die Umsätze des – frühere Gewerbe zusammenfassen – Informationstechnikerhandwerks sind denn auch tendenziell stark rückläufig. Die rd. 8.000 Unternehmen erzielten **2008 einen Umsatz von knapp 6 Mrd. €.**

53. Dass trotz der technologischen Umwälzungen Chancen für das Handwerk bestehen, wenn dieses geeignete Marktstrategien entwickelt, zeigen die Kooperationsverbänden im Informationstechnikerhandwerk. Findige Unternehmen kooperieren in elektronisch basierten Kooperationsverbänden, die auf die Reparatur von Fabrikaten der Konsumgüter-Elektroindustrie spezialisiert sind. Sie arbeiten dabei eng mit den Herstellern zusammen. Die analysierten Fallbeispiele zeigen, wie das Handwerk unter den Bedingungen der Globalisierung auf technologische Entwicklung erfolgreich durch eine systematische Erschließung von Marktlücken reagieren kann.

Rekapitulation der zentralen Befunde

54. Die Marktpositionen der Unternehmen des Handwerks stellen sich in den betrachteten sechs Marktfeldern in Abhängigkeit von ihrer spezifischen Einbindung in komplexere, über das Handwerk hinausreichende Wertschöpfungsketten recht unterschiedlich dar. Gemeinsam ist allen Bereichen, dass dynamische und innovative Unternehmen des Handwerks wesentliche Beiträge zum technischen und organisatorischen Fortschritt im betreffenden Bereich leisten. Im Zuge des technologischen und organisatorischen Wandels auf den Märkten haben sich die zwischen den Handwerksunternehmen bestehenden Unterschiede über die Jahrzehnte hinweg erheblich verstärkt. Zugleich werden handwerkliche Anbieter in etlichen Marktbereichen verstärkt durch nichthandwerkliche Wettbewerber aus Industrie und Dienstleistungswirtschaft herausgefordert. Irreversible Verdrängungsprozesse sind dabei auf solche Bereiche des Verarbeitenden Gewerbes beschränkt geblieben, in denen

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

industrielle Produktionsformen an die Stelle einer traditionell geprägten handwerklichen Produktion treten.

55. Die Megatrends treffen auf den sechs untersuchten Marktfeldern 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 KF.1 synoptisch dargestellt. Jedem der untersuchten Megatrends wurden in Spalte 2 zentrale Kernprozesse zugeordnet. Die sechs Spalten auf der rechten Seite der Tabelle enthalten auf Basis der Analysen entwickelte **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.

4. Betriebliche Strategien

Unternehmenspopulation im Wettbewerbsprozess

56. Die Population der auf den Handwerksmärkten tätigen Unternehmen befindet sich, wie in allen Bereichen der Marktwirtschaft in ständiger Bewegung. Aus dem Markt ausscheidende Unternehmen werden durch Neugründungen ersetzt. Der Unternehmensbestand tendiert, solange keine Konzentrationsprozesse das Feld dominieren, in expandierenden Märkten dahin, zu wachsen und in schrumpfenden Märkten dahin, zurückzugehen. Wettbewerbsprozesse führen dazu, dass ein Teil der auf einem Markt agierenden Unternehmen sich – gemessen an gängigen betriebswirtschaftlichen Erfolgsindikatoren wie Umsatz, Rendite, Produktivität – überdurchschnittlich gut schlägt. Ein anderer Teil, in den meisten Fällen die Mehrheit der Unternehmen, behauptet seine einmal errungene Position.

Ein dritter Teil schließlich befindet sich im Abwärtstrend und sieht sich früher oder später zum Marktaustritt gezwungen.

Tabelle KF.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

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.

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

Unternehmensstrategien

57. Der unterschiedliche wirtschaftliche Erfolg der Handwerksunternehmen ist, vom Einfluss des wirtschaftlichen Umfelds einmal abgesehen, Ergebnis unterschiedlicher Strategien der Unternehmen. Diese sind in den meisten Fällen nicht Ausdruck bewusster, in schriftlichen Dokumenten festgehaltener Strategiesetzungen der Unternehmer, 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.

Bestimmungsfaktoren der Unternehmensstrategien

58. 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 im Handwerk aktiven Unternehmen zu.

Strategietypen

59. Ein recht kleiner Teil der Handwerksunternehmen (Typ A), den wir mit weniger als 3% aller Unternehmen veranschlagen, strebt nach betrieblicher Expansion, ignoriert gewachsene Branchengrenzen, weist erhebliche Wachstumsperspektiven auf und ist dazu bereit, seine Organisationsstrukturen immer wieder aufs Neue den **expandierenden Kapazitäten anzupassen. Die „Elite“ dieses Unternehmenssegments** entwickelt sich zu großen Hybridunternehmen, welche als beschäftigungs- und umsatzstarke **„Mischbetriebe“** in den Registern sowohl der HWK als auch der IHK verzeichnet sind. Eine ansehnliche Zahl von Unternehmen (Typ B), schätzungsweise 20-25% nutzt die sich bietenden Wachstumsmöglichkeiten auf dem angestammten handwerklichen Betätigungsfeld, wächst respektabel, ist in der gewählten Marktnische sehr erfolgreich, scheut aber davor zurück, bestimmte kritische Schwellenwerte des betrieblichen Wachstums zu überschreiten.

60. Eine dritte Gruppe von Unternehmen (Typ C), die in allen Märkten des Handwerks die Mehrheit stellt – geschätzte 50% – 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 angestellten Führungspersonals abhängig machen. Eine vierte Gruppe von Unternehmern (Typ D, rd. 25% aller Unternehmen) orientiert sich vor allem am Leitbild eines auskömmlichen wirtschaftlichen Daseins, verhält sich zurückhaltend bei Einstellung von Mitarbeitern und verzichtet bewusst auf betriebliche Expansion. Relativ neu ist die in jüngster Zeit zu beobachtende Wiederkehr des Soloselbständigen (Typ E) in bestimmten Bereichen des Handwerks, von welcher insbesondere die Gewerbe der Anlagen B1 und B2 betroffen sind. Hier geht es primär ums wirtschaftliche Überleben. Nur eine Minderheit dieser Betriebe hat die Chance, in die höheren Klassen der hierarchischen Unternehmensgesellschaft aufzusteigen.

Marktumfeld bestimmt Strategie

61. 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. Die 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. Marktkonstellationen determinieren die strategischen Handlungsoptionen der Unternehmen. Umgekehrt prägen die strategischen Entscheidungen der Unternehmen ihrerseits das marktliche Umfeld.

62. 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 und Kostenrechnung ebenso durchsetzten 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.

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

Marktorientierung und Absatzpolitik

63. 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 „korrekten“ Ausrichtung eines Handwerksbetriebes tragen unter diesen Umständen nicht mehr.** Stete Anpassungen sind gefragt, die Unternehmen sind gezwungen, ihre Absatzmarkt 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 Unternehmern, die mit großem Geschick Marktnischen besetzen.

Digitalisierung der Geschäftsprozesse

64. 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 erpichten 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.

Elektronisch basierte Kooperationsverbünde

65. 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 eine Kooperation in der Leistungserstellung überwunden haben.

Internetmediation

66. Die Nutzung von Internetplattformen für die Vermittlung von Handwerksleistungen ist insgesamt noch stark entwicklungsfähig. Das bestehende Potenzial ist noch längst nicht ausgeschöpft. Gleichzeitig zeigte sich, dass in bestimmten Marktfeldern - insbesondere im Bereich Bau/Ausbau - hier gerade für leistungsfähige Handwerksunternehmen, die auf Qualität setzen, interessante Marktchancen liegen.

Marktfeldspezifische Technologien

67. 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 im 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.

Ein- versus Mehrbetrieblichkeit

68. 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).

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

Personalpolitik, Aus- und Weiterbildung

69. Das handwerkliche Berufsbildungssystem ist in den vergangenen Jahrzehnten durch das Hinzukommen zahlreicher branchenspezifischer Komponenten (z.B. 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.

Unternehmensfinanzierung

70. Handwerksunternehmen finanzieren sich in allen Marktfeldern überwiegend auf konventionellem Wege, wobei die Kreditfinanzierung durch Geschäftsbanken eine herausragende Rolle spielt. Andernorts verbreitete 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 teilweise berechtigter Klagen von Interessenvertretern des Handwerks gut funktioniert.

Auf dem Weg zur „optimalen“ Strategie?

71. Die Analyse hat gezeigt, dass es grundsätzlich 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 Herausforderungen durch die untersuchten sozioökonomischen Trends weisen indessen in fast allen strategischen Bereichen und in allen Marktfeldern erkennbar Defizite auf. Für entsprechende Fördermaßnahmen ist indessen immer nur ein Teil der gesamten Unternehmenspopulation, den wir auf maximal zwei Drittel taxieren, ansprechbar.

5. Politikoptionen

Wie können bzw. sollten Anpassungsprozesse unterstützt werden?

72. Der Staat beeinflusst das Geschehen auf den Märkten durch eine Fülle institutioneller Setzungen auf vielfache Weise. Die gesetzliche Rahmenordnung, an deren Prägung neben den nationalen Instanzen in zunehmendem Maße die europäischen Institutionen mitwirken, ist Grundvoraussetzung für ein gut funktionierendes Wirtschaftsleben sowie individuelle und gesellschaftliche Prosperität. Nicht nur der allgemeine Rechtsrahmen für unternehmerische Betätigung und das wirtschaftliche Handeln der Individuen ist von Belang, sondern auch, wie der Staat wirtschaftsnahe Aufgaben erfüllt, welche nach kontinentaleuropäischem Verständnis primär durch den Staat zu lösen sind. Darüber hinaus greift der Staat regulierend in das Geschehen auf den Märkten ein und wirkt tolerierend, sanktionierend und stimulierend auf jenes Geflecht von Marktinstitutionen ein, welches seinem Ursprung nach verbandlicher Natur ist.

73. 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 Verzerrungen der Anreizstrukturen zu Ungunsten unternehmerischer Selbständigkeit im Handwerk.

74. Vor dem Hintergrund dieses ordnungspolitischen Grundverständnisses haben wir in den drei rechten Spalten der Tabelle KF.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.

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

Tabelle KF.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- sungsför- derung 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

¹X = Handlungsoptionen sind aus ordnungspolitischer Sicht diskutabel; 0 = Kein Handlungsbedarf.

Handlungsmöglichkeiten der Handwerkspolitik

75. Etliche der in Tabelle KF.3 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 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. Hierzu werden im Teil I des Endberichts einige Vorschläge an die Adresse der Handwerkspolitik unterbreitet, die in Kurzform in der Tabelle KF.3 zusammengestellt sind.

Vorschläge an die Adresse der Handwerksorganisationen

76. 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 (vgl. Tabelle KF.4).

Kurzfassung – Märkte des Handwerks

Tabelle KF.3

Übersicht über die Vorschläge an die Adresse der Handwerkspolitik

Nr.	Option in
A 1	Lösungsmöglichkeiten für das Problem regional unterschiedlicher Förderangebote in der Handwerksförderung suchen, welche mit der rechtlichen Stellung der Kammern vereinbar sind.
A 2	Stärkere Zielgruppenfokussierung der Förderangebote. Die Angebotspalette sollte größenneutral sein, also auch für Kleinunternehmen attraktive Komponenten enthalten.
A 3	Stärkere Nutzung des Internets für die Bereitstellung überzeugender Beratungsangebote für die Handwerksunternehmen.
A 4	Stärkere Verbreitung von Best-Practice-Beispielen erfolgreicher Strategieentwicklung von Handwerksunternehmen – wie z.B. von Modellen der vorbildlichen Integration älterer Arbeitnehmern in die betrieblichen Arbeitsabläufe – durch den Bund bzw. die zentralen Handwerksorganisationen.
A 5	Förderangebote sollten verstärkt darauf gerichtet werden, die strategischen Kompetenzen der Handwerksunternehmen im Bereich Marketing zu unterstützen.
A 6	Organisation als zweites zentrales Thema der Handwerksförderung, insbesondere Organisationsaufbau wachsender Unternehmen, unterstützen.
A 7	Verstärkte Berücksichtigung hybrider Aktivitäten der Handwerksunternehmen in der Förderung.
A 8	Stärkung der Eigenkapitalbasis der Handwerksunternehmen und Bereitstellung adäquater Finanzierungsangebote, Einrichtung eines Finanzierungsmonitoring-Systems für das Handwerk
A 9	Modernisierung der Berufsausbildung im Handwerk, Herstellung der Kompatibilität zu den europäischen Vorgaben, Entwicklung eines Systems des „lebenslangen Lernens“ für das Handwerk.
A 10	Systematische Evaluation von Fördermaßnahmen; Erschließung der dabei gesammelten Erfahrungen für alle Interessierten.

Tabelle KF.4

Übersicht über die Vorschläge an die Adresse der Handwerksorganisationen

Nr.	Option in Kurzform
B 1	Aktive Vermarktung des Meistertitels als Gütesiegel in allen Bereichen der Handwerkswirtschaft.
B 2	Stärkere Unterstützung unternehmerischer Orientierungen im Handwerk und Verbreitung entsprechender Best-Practice-Modelle.
B 3	Umstellung der Handwerksrolle auf die elektronische Erfassung der Daten; Einführung eines in allen Handwerkskammern in gleicher Weise genutzten DV-basierten Erfassungssystems.
B 4	Praktische Wegweisung durch die Internetangebote der Handwerkskammern, Fachverbände und Fördereinrichtungen des Handwerks.
B 5	Die Handwerksorganisationen sollten ein für alle Unternehmen des Handwerks zugängliches Marktinformationssystem installieren.
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.
B 7	Unterstützung aufgeschlossener Unternehmen bei der Nutzung des Potenzials des Internetmarketing.
B 8	Unterstützung der Handwerksunternehmen bei Entwicklung grenzüberschreitender Aktivitäten in den Grenzregionen Deutschlands.
B 9	Verbreitung von Best-Practices zur Kooperation im Handwerk und zur Schaffung einer bundesweiten Kooperationsbörse des Handwerks.
B 10	Verstärkte Förderung von auf unterschiedliche Unternehmenstypen zugeschnittenen spezifischen ERFA-Gruppen im Handwerk.
B 11	Maßnahmen zur besseren Integration älterer Arbeitnehmer in die betrieblichen Arbeitsabläufe entwickeln.
B 12	Förderung von Weiterbildungsverbänden interessierter Handwerksunternehmen durch die Handwerksorganisationen.
B 13	Gründung eines Seniorenservice des Handwerks für Beratung und Coaching von Jungunternehmern im Handwerk.
B 14	Systematische Unterstützung von Handwerksunternehmen bei der Nutzung von Geschäftssoftware auf dem neuesten Stand der technischen Entwicklung.