

DHI

DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

M. Baumann – E. Heinen – W. Holzbach
mit Beiträgen von R. Bahrdt und S. Hoch

Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk



Ergebnisse eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
geförderten Projektes (Förderkennzeichen 01 HG 9803)

M. Baumann – E. Heinen – W. Holzbach
mit Beiträgen von R. Bahrdt und S. Hoch

Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk

**Ergebnisse eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
geförderten Projektes (Förderkennzeichen 01 HG 9803)**

unter Mitarbeit von

Handwerkskammer Berlin, mit Unterauftrag an Ing.-Büro Uwe Otto, Berlin

Handwerkskammer Hamburg, A&T-Zentrale

Handwerkskammer Stuttgart, mit Unterauftrag an Fraunhofer-IAO, Stuttgart

Deutsches Handwerksinstitut (DHI) mit den Forschungsstellen

- Seminar für Handwerkswesen (SfH), Göttingen
- Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik (HPI), Hannover
- Institut für Technik der Betriebsführung (itb), Karlsruhe als Koordinator des Projektes

Vorwort

Dienstleistungen werden zukünftig mehr und mehr zum wichtigen unternehmerischen Geschäftsfeld. Das Handwerk erbringt von jeher Dienstleistungen für seine Kunden. Dies geschieht in den meisten Fällen eher unstrukturiert. Die Chance, strukturiert neue Dienstleistungen am Markt zu etablieren, nehmen nur wenige Handwerker wahr.

Der Bedeutung dieser Thematik trug das bmb+f mit dem Projekt „Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk“ Rechnung. Hierdurch war es möglich, rund 100 innovative Dienstleistungen von Handwerksbetrieben genauer zu untersuchen. Die von den Unternehmen vorgestellten Dienstleistungsideen wurden zu Gruppen zusammengefasst, die jeweils ähnliche Einflüsse auf den unternehmerischen Erfolg aufweisen. Die Einflussfaktoren konnten so extrahiert und anhand beispielhafter Praxisfälle durch Veröffentlichungen, Veranstaltungen und Schulungen in die Breite des Handwerks transferiert werden.

Durch dieses Projekt konnten zusätzlich Erkenntnisse in der Methodik der systematischen Dienstleistungsentwicklung und -gestaltung im Handwerk gewonnen werden. In einer ergänzenden empirischen Untersuchung wurden außerdem diejenigen im Projekt vertretenen Unternehmen, die ihre Dienstleistungsangebote gemeinschaftlich entwickeln, hinsichtlich des Themas „Kooperationen im Handwerk“ analysiert. So konnten Einflussfaktoren für den Erfolg kooperativer Leistungsgestaltung im Handwerk abgeleitet werden.

Das Projekt erlaubte den teilnehmenden Handwerksbetrieben, ihre Dienstleistungsideen *systematisch* nach einem fundierten Konzept zu entwickeln. Zu diesem Zweck wurden die Unternehmen durch die Begleitforschungseinrichtungen methodisch sowie durch handwerksorganisationseigene und freie Berater in der Ausführung unterstützt. Die dadurch gewonnenen Erfahrungen ermöglichen es, diese Methodik in Zukunft bei der Einführung neuer Geschäftsfelder verstärkt generell im Handwerk anzuwenden.

Die Beschäftigungswirkung der neuen Leistungen konnte nachgewiesen werden. Die untersuchten Dienstleistungen werden einen bedeutenden Einfluss auf die zukünftigen Arbeitsfelder der Unternehmen haben; eine Aussage, die allgemein für Dienstleistungsaktivitäten im Handwerk zutrifft.

Darüber hinaus ist es dem bmb+f mit diesem Vorhaben gelungen, eine für kleine Unternehmen praktikable Form der Förderung mit minimalem Verwaltungsaufwand zu schaffen.

Karlsruhe, im November 2001

Dr. Gerold B. Hantsch
Institutsleiter

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	i
Abbildungsverzeichnis	iv
Tabellenverzeichnis	viii
1 Einleitung.....	1
2 Dienstleistungsgesellschaft	3
3 Projektüberblick.....	6
3.1 Ziele des Projektes	6
3.2 Projektstruktur	6
3.3 Projektablauf.....	9
3.4 Methodisches Vorgehen bei der Evaluierung der Dienstleistungsideen und Findung der Einflussfaktoren.....	10
3.5 Geschäftsplanevaluierung.....	11
3.6 Ideenevaluierung.....	15
3.7 Methodisches Vorgehen bei der Kooperationsforschung.....	19
3.8 Öffentlichkeitsarbeit	20
4 Begriffsbestimmung.....	21
4.1 Dienstleistung	21
4.2 Innovation	23
5 Geschäftsplan als Hilfsmittel	28
5.1 Zweck des Geschäftsplanes	28
5.2 Was während der Erstellung zu beachten ist	28
5.2.1 Meilensteine	28
5.2.2 Umfang und Bearbeitungshinweise	29
5.2.3 Aufmachung.....	29
5.2.4 Zusammenarbeit mit Beratern.....	29
5.3 Inhalt des Geschäftsplanes.....	30

5.4 Mustergeschäftsplan	30
5.5 Geschäftsplan aus Sicht der Banken.....	31
5.6 Typische Schwächen von Geschäftsplänen.....	33
6 Methoden zur Dienstleistungsentwicklung im Handwerk.....	35
6.1 Analyse des Dienstleistungspotenzials und Kundenanalyse	37
6.2 Zielsetzung.....	41
6.3 Angebotsaufbau und Marketing	42
6.4 Steuerung und Erfolgskontrolle.....	43
7 Eine Art der Dienstleistungserbringung: Die Kooperation.....	44
7.1 Definition von Kooperationen	44
7.2 Kooperationsbereiche	46
7.3 Mitwirkende.....	55
7.4 Kooperationserfahrungen	58
7.5 Kooperationsziele	62
7.6 Kooperationspartner	66
7.7 Regelungen und Vereinbarungen	68
7.8 Strukturmerkmale handwerklicher Kooperationen: Eine Übersicht.....	69
8 Dienstleistungsideen: Die Erkenntnisse.....	72
8.1 Struktur der entwickelten Ideen bzw. beteiligten Unternehmen.....	73
8.2 Strukturierung der Ideen	88
8.3 Erfolgsfaktoren	95
8.3.1 Innerbetriebliche Einflussfaktoren.....	98
8.3.2 Außerbetriebliche Einflussfaktoren	119
9 Gesamtwirtschaftliche Betrachtung der Dienstleistungsförderung im Handwerk	130
10 Empfehlungen für Handwerksunternehmen	131
11 Fazit	132
Anhang	133
Literaturverzeichnis	253

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Die Leistungsbilanz der Bundesrepublik Deutschland (Datenquelle: Statistisches Bundesamt im Internet 16.11.2000 und 28.02.2001)	1
Abbildung 2-1:	Entwicklung der Beschäftigung in Deutschland nach Wirtschaftssectoren (Quelle: Corsten (1997), S. 12 und Eurostat).....	3
Abbildung 2-2:	Wachstumsbranchen – Schrumpfbbranchen (Quelle: Globus 6580)	4
Abbildung 3-1:	Regionale Verteilung der Vorhaben.....	8
Abbildung 3-2:	Modell der Projektevaluierung und der Erfolgsfaktorenermittlung.....	11
Abbildung 3-3:	Modell der Evaluierung der Geschäftspläne	12
Abbildung 3-4:	Verteilung der Bewertung der Geschäftspläne (6,0 ist die höchstmögliche Punktzahl)	15
Abbildung 3-5:	Modell der Ideenevaluierung.....	16
Abbildung 3-6:	Bewertung der Dienstleistungsideen aus verschiedenen Interessenlagen (6,0 beste Bewertung).....	18
Abbildung 4-1:	Kombination von Sach- und Dienstleistungen (in Anlehnung an Weyh (1999), S. 15)	21
Abbildung 4-2:	Zusammenhang „Unternehmerischer Erfolg – Innovationsgrad“ (je höher die Bewertung, umso besser ist die Zielerreichung)	27
Abbildung 6-1:	Dienstleistung: Strategie des Betriebes (in Anlehnung an Schuh et al. (1999), S. 33)	36
Abbildung 6-2:	Dienstleistungsoptimierung nach Servcheck (in Zusammenarbeit mit Syneco).....	37
Abbildung 6-3:	Bedeutungserfüllungsmatrix einzelner Dienstleistungsangebote (in Anlehnung an Schuh et al. (1999), S. 36)	38
Abbildung 6-4:	Kundenkontaktpunktanalyse (Quelle: Schuh et al. (1999), S. 34)	39
Abbildung 6-5:	Auswertung Kundenverhalten, Preisleistungsbereitschaft und Dienstleistungsbedarf (in Zusammenarbeit mit Syneco)	40
Abbildung 6-6:	Entwicklung gewerbespezifischer Suchfelder für neue Dienstleistungen am Beispiel SHK (vgl. Weyh (1999), S. 71).....	41
Abbildung 6-7:	Dienstleistungsbewusstsein schaffen nach Servcheck (in Zusammenarbeit mit Syneco).....	42
Abbildung 7-1:	Kooperationsbereiche nach Geschäftsprozessstypen.....	47

Abbildung 7-2:	Kooperationsbereiche (1) (Mehrfachnennungen)	48
Abbildung 7-3:	Kooperationsbereiche (2) (Mehrfachnennungen)	49
Abbildung 7-4:	Die wichtigsten Kooperationsbereiche (Mehrfachnennungen).....	50
Abbildung 7-5:	Die unbedeutendsten Kooperationsbereiche (Mehrfachnennungen)	51
Abbildung 7-6:	Kooperationsformen (Mehrfachnennungen)	52
Abbildung 7-7:	Gegenüberstellung der Aufgaben von Personen im Unternehmen und in der Kooperation.....	57
Abbildung 7-8:	Bewertung der bisherigen Kooperationserfahrungen.....	58
Abbildung 7-9:	Erfolgshemmende Faktoren von Kooperationen (Mehrfachnennungen)	60
Abbildung 7-10:	Erfolgsfaktoren von Kooperationen (Mehrfachnennungen)	62
Abbildung 7-11:	Bedeutung von Kooperationszielen (1), (Mehrfachnennungen)	64
Abbildung 7-12:	Bedeutung von Kooperationszielen (2), (Mehrfachnennungen)	65
Abbildung 7-13:	Kriterien der Partnerwahl	67
Abbildung 7-14:	Regelungen und Vereinbarungen	68
Abbildung 8-1:	Rechtsform der untersuchten Unternehmen	73
Abbildung 8-2:	Handwerksunternehmen nach Mitarbeitergrößenklassen	74
Abbildung 8-3:	Vertretene Gewerbe (in Anlehnung an Handwerksordnung Anlage A)	75
Abbildung 8-4:	Verteilung des Innovationsgrades	76
Abbildung 8-5:	Betriebsstärken (Mehrfachnennungen)	77
Abbildung 8-6:	Betriebsschwächen (Mehrfachnennungen)	78
Abbildung 8-7:	Bezug der innovativen Dienstleistung.....	79
Abbildung 8-8:	Faktor Arbeit	79
Abbildung 8-9:	Personeller Involvierungsgrad.....	80
Abbildung 8-10:	Interaktivität	81
Abbildung 8-11:	Bereiche der neuen Dienstleistungen (Mehrfachnennungen)	82
Abbildung 8-12:	Ausprägung der neuen Dienstleistungen (Mehrfachnennungen).....	83
Abbildung 8-13:	Bisheriges Einzugsgebiet	84

Abbildung 8-14: Erwartetes Einzugsgebiet	84
Abbildung 8-15: Absatzrichtung (Mehrfachnennungen).....	85
Abbildung 8-16: Chancen durch die neuen Dienstleistungen (Mehrfachnennungen).....	86
Abbildung 8-17: Risiken der neuen Dienstleistungen (Mehrfachnennungen)	87
Abbildung 8-18: Probleme bei der Umsetzung der neuen Dienstleistungen (Mehrfachnennungen)	88
Abbildung 8-19: Verteilung innerhalb der Erfolgscluster	96
Abbildung 8-20: Dienstleistungscluster und unternehmerischer Erfolg.....	97
Abbildung 8-21: Beschäftigung und Erfolgscluster	99
Abbildung 8-22: Anpassbarkeit der neuen Dienstleistung an die spezifischen Kundenbedürfnisse	100
Abbildung 8-23: Leistungserbringung auch ohne Partner möglich?	101
Abbildung 8-24: Zusammenhang Dienstleistungsgruppen und Kooperationsnotwendigkeit.....	102
Abbildung 8-25: Selbstständigkeit der Mitarbeiter.....	103
Abbildung 8-26: Zusammenhang Selbstständigkeit der Mitarbeiter und Dienstleistungsgruppen	103
Abbildung 8-27: Unternehmerische Integration der Mitarbeiter	106
Abbildung 8-28: Engagement der Mitarbeiter	106
Abbildung 8-29: Bereitschaft der Mitarbeiter zu Mehrarbeit/Überstunden	107
Abbildung 8-30: Einstellung der Mitarbeiter zu Innovationen.....	107
Abbildung 8-31: Zusammenhang Engagement der Mitarbeiter und Dienstleistungscluster.....	108
Abbildung 8-32: Zusammenhang zwischen unternehmerischer Integration der Mitarbeiter und Dienstleistungscluster.....	109
Abbildung 8-33: Eigenschaften der Mitarbeiter, die Dienstleistungen erbringen	111
Abbildung 8-34: Zusammenhang zwischen dem Pflichtbewusstsein der Mitarbeiter und dem unternehmerischen Erfolg	112
Abbildung 8-35: Zusammenhang Innovationsgrad auf dem Markt und Dienstleistungscluster.....	114
Abbildung 8-36: Zusammenhang Kapitalbedarf und unternehmerischer Erfolg	114

Abbildung 8-37: Zusammenhang Kapitalbedarf und Dienstleistungscluster	115
Abbildung 8-38: Zusammenhang Umsatzentwicklung (im Verhältnis zum Gesamtumsatz) und unternehmerischer Erfolg	116
Abbildung 8-39: Zusammenhang Bekanntheitsgrad des Unternehmens und unternehmerischer Erfolg	117
Abbildung 8-40: Zusammenhang Werbeausgaben und unternehmerischer Erfolg.....	117
Abbildung 8-41: Eine Ansprechperson für den Kunden	118
Abbildung 8-42: Fachkräfte für alle angebotenen Leistungen	118
Abbildung 8-43: Zusammenhang zwischen der Kundenstruktur und dem unternehmerischen Erfolg (Mehrfachnennungen)	121
Abbildung 8-44: Zusammenhang zwischen Kundenstruktur und Dienstleistungscluster (Mehrfachnennungen).....	121
Abbildung 8-45: Zusammenhang zwischen dem Umsatzanteil neuer Kunden an der Dienstleistung und dem unternehmerischen Erfolg	122
Abbildung 8-46: Zusammenhang zwischen Neukunden und Dienstleistungscluster.....	123
Abbildung 8-47: Zusammenhang zwischen Energiepolitik und unternehmerischem Erfolg.....	124
Abbildung 8-48: Zusammenhang zwischen Umweltpolitik und unternehmerischem Erfolg.....	125
Abbildung 8-49: Zusammenhang Dienstleistungsbereiche und unternehmerischer Erfolg (Mehrfachnennungen).....	126

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1:	Kriterien der Geschäftsplanevaluierung	14
Tabelle 3-2:	Zielerreichungsgrad der Dienstleistungsidee	17
Tabelle 3-3:	Umsetzbarkeit der Dienstleistungsidee	18
Tabelle 4-1:	Konstitutive Elemente von Dienstleistungen und deren betriebliche Konsequenzen (eigene Darstellung, in Anlehnung an Knoblich et al (1996), S. 16).....	23
Tabelle 7-1:	Beteiligte Gewerbe	45
Tabelle 7-2:	Dauer der Kooperationen	54
Tabelle 7-3:	Strukturmerkmale von Kooperationen (vgl. Nagel (1999), Otto (1999) und Wießner (1997)).....	71
Tabelle 8-1:	Korrelationskoeffizienten zwischen den einzelnen Kriterien	90
Tabelle 8-2:	Faktorladungen.....	91
Tabelle 8-3:	Faktorenmittelwerte und Ausprägung der Kriterien der vier Cluster.....	93
Tabelle 8-4:	Führungsstil innerhalb der Dienstleistungstopologie	105
Tabelle 8-5:	Die Faktoren des unternehmerischen Erfolges der einzelnen Dienstleistungsgruppen	129

1 Einleitung

Deutschland ist seit Jahren einer der Spitzenreiter im Export. Wird jedoch statt der Handelsbilanz¹ die Leistungsbilanz² Deutschlands betrachtet, so zeigt sich seit Jahren ein anderes Bild: Jahr für Jahr weist Deutschland einen negativen Saldo von mehreren Milliarden DM aus (vgl. Abbildung 1-1).

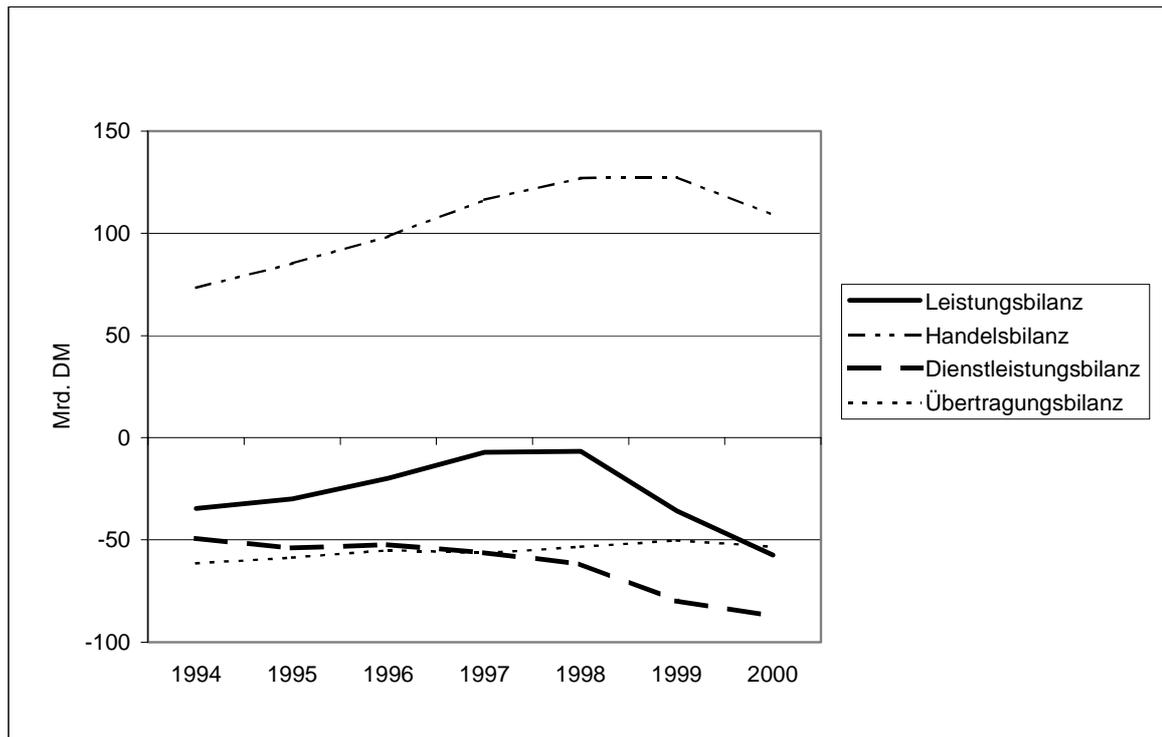


Abbildung 1-1: Die Leistungsbilanz der Bundesrepublik Deutschland
(Datenquelle: Statistisches Bundesamt im Internet 16.11.2000 und 28.02.2001)

Dies lässt sich einerseits auf den traditionell negativen Saldo der Übertragungsbilanz³ zurückführen. Da dort jedoch ein moderater Abbau festgestellt werden kann, begründet seit 1997 andererseits die Dienstleistungsbilanz in zunehmendem Maße die negative Leistungsbilanz.

In den letzten Jahren wurden die Gefahr erkannt und verstärkt Bemühungen unternommen, den Dienstleistungssektor zu stärken – beispielsweise indem über Businessplan-Wett-

¹ In der Handelsbilanz werden die Forderungen des Auslandes mit den Forderungen an das Ausland basierend auf Warenlieferungen gegenübergestellt.

² Die Leistungsbilanz stellt im Wesentlichen die Aggregation der Handels-, Dienstleistungs- und Übertragungsbilanz dar.

³ Die Übertragungsbilanz bildet die vom Ausland empfangenen Übertragungen und die an das Ausland geleisteten Übertragungen ab. Darunter fallen z.B. Entwicklungshilfe oder Überweisungen ausländischer Arbeitnehmer in ihre Heimatländer.

bewerbe im IuK-Bereich die Unternehmensgründung durch junge Experten gefördert wird, so dass die Unternehmen einen entsprechenden Bekanntheitsgrad durch diese Wettbewerbe erlangen und anderen als Vorbild dienen.

Natürlich sollte das Dienstleistungsbewusstsein nicht nur in den industriellen Bereichen gefördert werden, sondern auch in anderen volkswirtschaftlich bedeutenden Bereichen wie dem Handwerk. Dort finden sich rund 20% der Beschäftigten in Deutschland mit einem Anteil von etwa 10% an der Bruttowertschöpfung.

Das Handwerk, das traditionell eng mit den Kunden zusammenarbeitet, hat in sehr vielen Bereichen schon immer Dienstleistungstätigkeiten übernommen. Um jedoch speziell dem Handwerk die zunehmende Wichtigkeit im Bereich Dienstleistung zu vermitteln, wurde die Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung bmb+f „Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk“ gestartet.

Ein Ziel dieses Projektes war es, den Handwerksbetrieben innovative Dienstleistungen beispielhaft zu demonstrieren. Diese Dienstleistungsideen sollten auch einen gewissen Erfolg versprechen, weshalb die Ideen anhand ausgearbeiteter Geschäftspläne analysiert und dargestellt wurden. Die besonders erfolgversprechenden Ideen wurden während der Projektlaufzeit bei verschiedenen Veranstaltungen und Veröffentlichungen vorgestellt. Ferner sollte untersucht werden, welche Faktoren besonders großen Einfluss auf die Umsetzbarkeit und den Erfolg dieser Ideen haben.

So entstand ein Projekt, in dem 158 Handwerksunternehmen, sechs Begleitforschungseinrichtungen, Berater der Handwerkskammern und deren freiberufliche Kollegen eng zusammenarbeiteten.

In Gesprächen mit den Handwerksunternehmern gegen Ende des Projektes wurde durchweg eine positive Bilanz gezogen. Es wurde sehr begrüßt, dass auch kleine und mittelständische Unternehmen die Möglichkeit erhalten, in Forschungsprogrammen mitzuwirken. Während dieser Zeit erlangten die Handwerker zum Teil überraschende Erkenntnisse über ihren Markt und die mögliche Akzeptanz ihrer Idee. Ohne einen vorgegebenen Zeit- und Aufgabenplan hätten viele Handwerksunternehmen den Aufwand gescheut, ihren Markt und ihre Idee strukturiert zu untersuchen.

Im Nachhinein haben einige Unternehmer neue Strategien für ihren Betrieb festgelegt, die sie aus den gewonnenen Erkenntnissen ableiteten. Somit wurden viele Unternehmer auch in strategischer Unternehmensführung geschult; Entscheidungen können nun fundiert getroffen werden.

2 Der Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft

Zur Zeit findet ein Übergang von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft statt. Die Beschäftigungsentwicklung innerhalb der drei Wirtschaftssektoren verdeutlicht diesen Wandel (Abbildung 2-1).

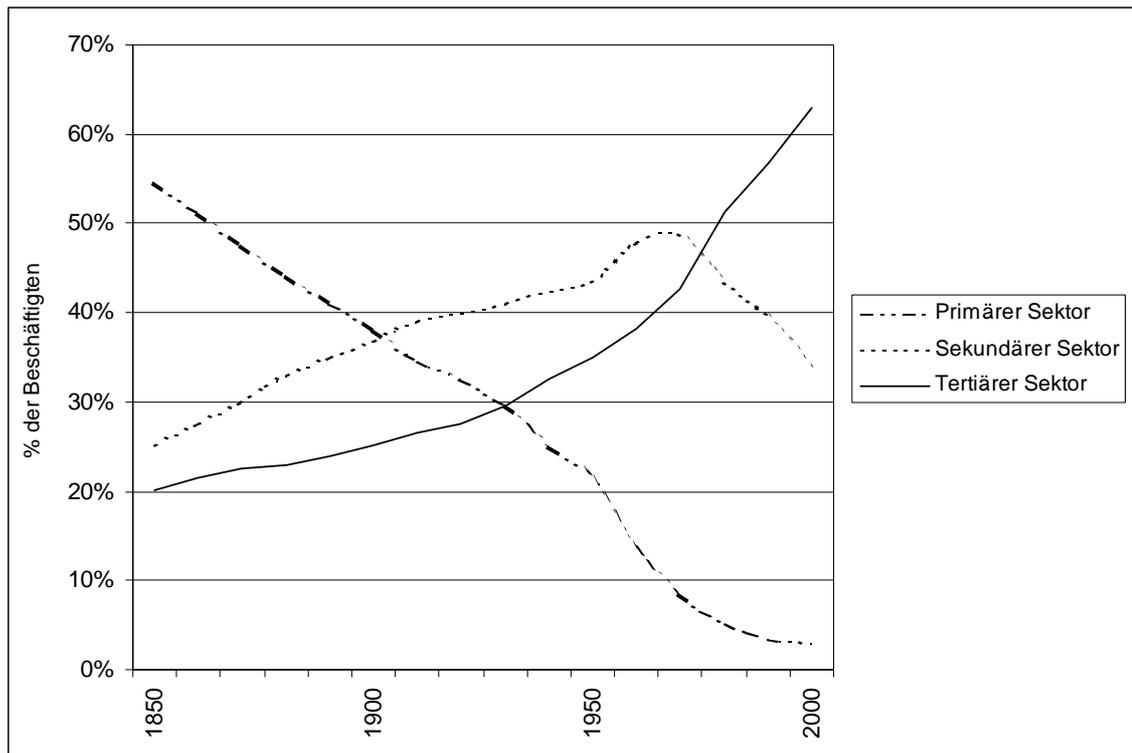


Abbildung 2-1: Entwicklung der Beschäftigung in Deutschland nach Wirtschaftssektoren
(Quelle: Corsten (1997), S. 12 und Eurostat)

Der Primäre Sektor steht im Drei-Sektoren-Modell der Volkswirtschaft für die Bereiche Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei, im Sekundären Sektor werden das verarbeitende Gewerbe, der Bergbau, das Baugewerbe sowie die Versorgungsbetriebe zusammengefasst, und der Tertiäre Sektor besteht hauptsächlich aus dem Dienstleistungsgewerbe. Somit können die drei Sektoren etwas vereinfacht auch als Landwirtschaft, Produktion und Dienstleistung bezeichnet werden.

Obwohl die amtliche Statistik mit der Zuordnung der (Handwerks)Unternehmen zu den einzelnen Sektoren ihre Schwierigkeiten hat (Mecke (2000), S. 6), so lässt sich doch ein Trend in obiger Abbildung erkennen: Immer mehr Menschen sind in Dienstleistungsbereichen beschäftigt. Auch weitere Ausblicke bzw. Zukunftsprognosen (vgl. Abbildung 2-2) untermauern diese Entwicklung hin zur Dienstleistungsgesellschaft.



Abbildung 2-2: Wachstumsbranchen – Schrumpfbranchen (Quelle: Globus 6580)

Der Trend zur verstärkt arbeitsteiligen Gesellschaft (Outsourcing) unterstützt den Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft. So werden unterstützende Dienstleistungstätigkeiten in Unternehmen abgebaut, das heißt beispielsweise, Planungsleistungen werden durch externe Planungsbüros übernommen. Hierzu finden sich auch Beispiele aus dem Handwerk. Einzelne untersuchte Geschäftsideen beschäftigen sich damit, die Planungsleistung nicht mehr kostenlos im Rahmen der Angebotserstellung mitzuliefern. Vielmehr wird diese Leistung professionalisiert und dem Kunden unabhängig von einer eventuell ausführenden Tätigkeit in Rechnung gestellt. Diese Leistungen werden dann durch eine neu gegründete Gesellschaft oder durch ein Profit Center im Unternehmen angeboten. Ähnliches verfolgen einige Handwerker, die sich zu Kooperationen zusammen geschlossen haben und lediglich noch die Ausführung der Tätigkeiten übernehmen möchten. Die planerische Aufgabe der Projektsteuerung wird hingegen in der Zentrale der Kooperation ausgeführt.

Eine empirische Untersuchung von 152 klein- und mittelständischen Unternehmen bestätigte die Vermutung, dass momentan noch die Produkte den höchsten Stellenwert bei der Wertschöpfung und der Kostenbelastung darstellen. Doch schon heute wird den Dienstleistungen in diesen Unternehmen eine höhere Bedeutung in den Bereichen „zukünftiges Erfolgspotenzial“, „Kundenbegeisterung“, „Mitarbeiterentwicklung“ und „Alleinstellungsmerkmale“ zugesprochen (Füglistaller (1998), S. 74f).

Trotz all dieser Erkenntnisse stellt sich die Frage, wie Dienstleistungen verrechnet werden können. Auch die im Rahmen dieses Projektes untersuchten Ideen stießen früher oder später auf genau dieses Problem, das daher am Rande des Projektes mit behandelt wurde (vgl. Kapitel 6.3). Es wird sicher kein leichtes Unterfangen sein, im Handwerksbereich Dienstleistungen als eigenständige Leistungen zu berechnen, da die Kunden es gewohnt sind, bestimmte Dienstleistungen des Handwerkers kostenlos zu erhalten (etwa Planung eines neuen Bades). Um eine diesbezügliche Veränderung in den Handwerksbetrieben herbeizuführen, wird ein längerfristiger Umgewöhnungsprozess notwendig sein, der von den Handwerkern ganz bewusst gestaltet werden muss (Ansätze dazu werden in Kapitel 6 vorgestellt).

3 Projektüberblick

3.1 Ziele des Projektes

Eines der vorrangigen Ziele der Bundesregierung besteht darin, qualifizierte Beschäftigung zu schaffen. Aus diesem Grund wurde das Projekt „Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk“ vom bmb+f gefördert. Die Ziele des Projektes lagen darin,

- die häufig produktorientierten Angebote speziell in kleinen und mittleren Unternehmen um **innovative Dienstleistungen** zu erweitern, da hier ein erhöhter Beschäftigungseffekt vermutet wird (vgl. auch Kapitel 1, Abbildung 2-2).
- einen **Muster-Geschäftsplan** für die Einführung innovativer Dienstleistungen in Handwerksbetrieben zu entwickeln, so dass die Abschätzung des Erfolgs einer Idee hinsichtlich verschiedener Faktoren (siehe Kapitel 3.6) beurteilt werden kann.
- erfolgsfördernde und -hemmende **Einflussfaktoren** bei der geplanten Umsetzung der Geschäftspläne zu identifizieren und generelle Empfehlungen hieraus abzuleiten (Kapitel 8.3).
- die **Ergebnisse** in die Breite des Handwerks (Betriebe, Organisationen) zu **transferieren** (Kapitel 3.8).

3.2 Projektstruktur

Am Projekt beteiligt waren zu Beginn 163 Handwerksunternehmen, die – zum Teil in Kooperationen zusammenarbeitend – 100 Dienstleistungsideen entwickelten und untersuchten. Im Projektverlauf sind jedoch einige wenige Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen (veränderte Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen, Kapazitätsprobleme, Gesundheitsprobleme) ausgefallen, so dass letztlich 92 Ideen von 155 Unternehmen evaluiert wurden.

Die Aufgabe der Unternehmen war es, die eingereichten Ideenskizzen auszuarbeiten und auf ihre Umsetzungsmöglichkeiten hin zu untersuchen. Das Ergebnis wurde in Form eines Geschäftsplanes festgehalten.

Bei der Unterstützung der Handwerksunternehmen waren teilweise auch Berater der Handwerkskammern aktiv beteiligt. Die wissenschaftliche Begleitung und der Transfer der Erkenntnisse des Projektes erfolgte durch folgende Organisationen:

- Handwerkskammer Berlin, mit Unterauftrag an Ing.-Büro Uwe Otto, Berlin
- Handwerkskammer Hamburg, A&T-Zentrale
- Handwerkskammer Stuttgart, mit Unterauftrag an Fraunhofer-IAO, Stuttgart

sowie durch das Deutsche Handwerksinstitut (DHI) mit seinen Forschungsstellen

- Seminar für Handwerkswesen (SfH), Göttingen
- Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik (HPI), Hannover
- Institut für Technik der Betriebsführung (itb), Karlsruhe als Koordinator des Projektes.

Die Begleitforschungseinrichtungen hatten auch die Aufgabe, die Geschäftspläne der Betriebe zu bewerten. Um eine adäquate Evaluierung vornehmen zu können war es notwendig, die betrieblichen Gegebenheiten zu kennen, weshalb die Unternehmen an ihrem Standort besucht wurden. Außerdem sollten die Handwerksunternehmen einen konkreten Ansprechpartner bei Fragen zum Projekt haben. Die Zuordnung der Betriebe zu den Forschungseinrichtungen erfolgte daher – neben der Quantität (und in Einzelfällen auch thematisch) – hauptsächlich nach regionalen Gesichtspunkten. In Abbildung 3-1 kennzeichnen die Nummern die Standorte der geförderten Unternehmen. Hierbei stellen die schwarzen Punkte Einzelvorhaben und die weißen Rechtecke Kooperationsvorhaben dar. Im Falle der Kooperationen wurde lediglich der Leitbetrieb in die Karte aufgenommen. Die Schattierungen der einzelnen Handwerkskammerbezirke stehen für folgende Forschungspartner:

-  itb
-  Handwerkskammer Berlin
-  Handwerkskammer Hamburg, A&T-Zentrale
-  Handwerkskammer Stuttgart
-  SfH
-  HPI

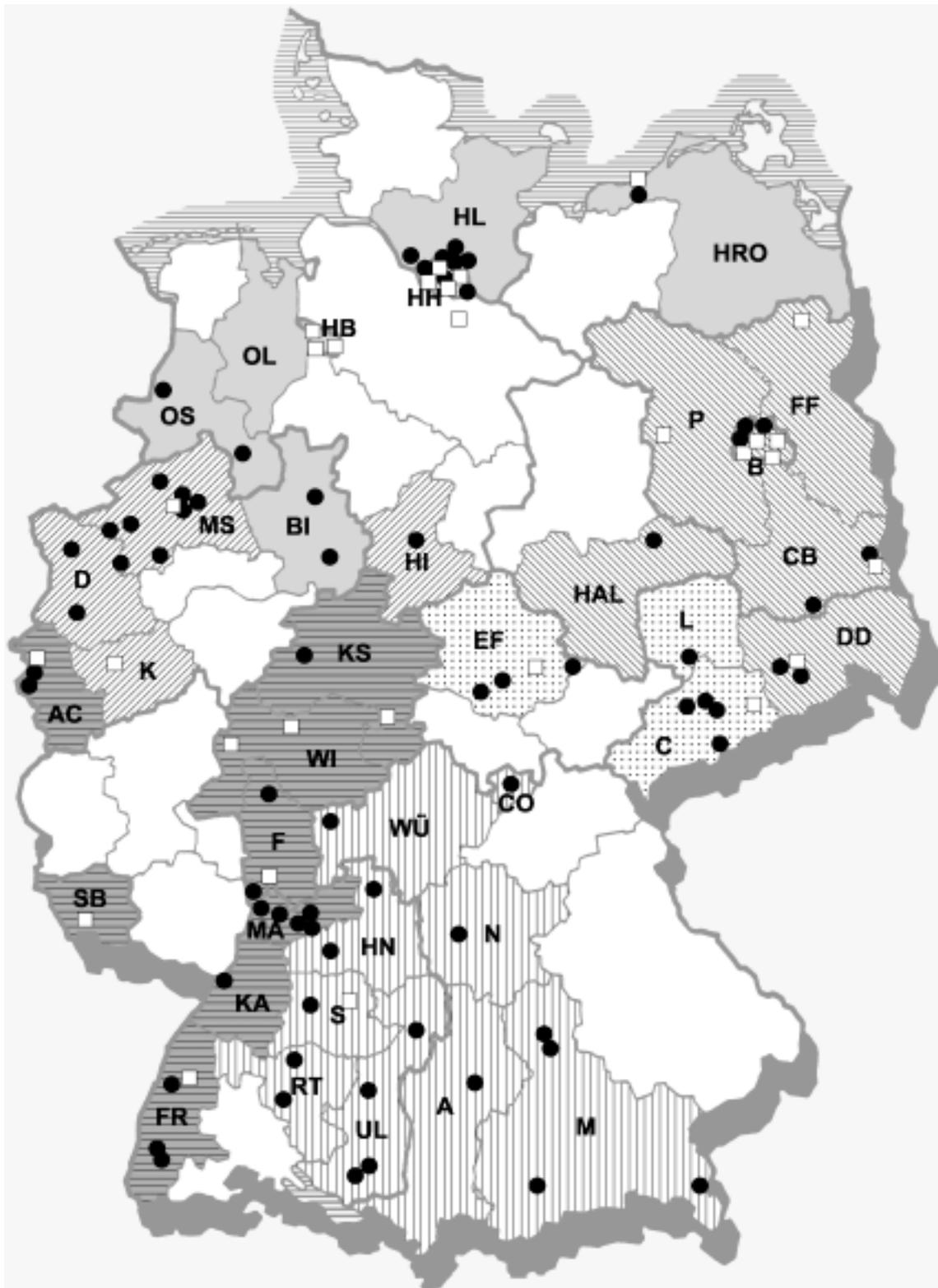


Abbildung 3-1: Regionale Verteilung der Vorhaben

3.3 Projektablauf

Für das Projekt wurde eine Laufzeit von zwei Jahren angesetzt (1.12.1998 – 30.11.2000). Vor Beginn des eigentlichen Projektes wurden Handwerksbetriebe in einer öffentlichen Ausschreibung aufgefordert, eine Ideenskizze beim DLR – Projektträger des bmb+f – einzureichen. Diese Ausschreibung wurde in verschiedenen Fachzeitschriften des Handwerks veröffentlicht (etwa Nord-Handwerk Ausgabe 12/99, Strom und Welle Ausgabe 11/98, handwerk magazin Ausgabe 12/98, impulse Ausgabe 10/98, Holz-Zentralblatt Heft 151, vgl. Anhang I).

Am Stichtag, dem 29. Januar 1999, waren rund 340 Ideenskizzen beim DLR eingegangen. Von diesen wurden von einem Expertengremium die 100 interessantesten Dienstleistungsideen ausgewählt und die zugehörigen Antragsteller aufgefordert, einen Geschäftsplan für diese Idee auszuarbeiten. Zur dieser Beurteilung wurden folgende Kriterien (mit unterschiedlicher Gewichtung) herangezogen:

- Neuigkeit bzw. Innovationshöhe (zweifach)
- Beschäftigungswirkung (zweifach)
- Umsetzungspotenziale (zweifach)
- Erwartete Rentabilität (einfach)
- Erwartete Qualität (einfach)
- Erwartete Gewinnung neuer Kundengruppen (einfach)
- Gewerbeübergreifender Ansatz (1,5fach)
- Bildung nationaler Allianzen (einfach)
- Bildung internationaler Allianzen (einfach)
- Beschäftigungszahl unter 50 Mitarbeiter (einfach)

Die Begleitforschungseinrichtungen erarbeiteten während der Projektlaufzeit in enger Zusammenarbeit einen Mustergeschäftsplan (Anhang A), mit dessen Hilfe die Unternehmen ihren Geschäftsplan erstellen konnten. Weiterhin wurde ein Gesprächsleitfaden entwickelt, mit dessen Hilfe es möglich war, die Unternehmen systematisch kennen zu lernen, auch wenn sie von unterschiedlichen Projektpartnern besucht wurden.

Um den Handwerksunternehmen die genaue Vorgehensweise zu erläutern, fanden fünf regional verteilte Informationsveranstaltungen gemeinsam mit den beteiligten Handwerkern statt, auf denen jeweils der zuständige Forschungspartner und das itb vertreten waren:

- Chemnitz, 13. Juli 1999
- Berlin, 16. Juli 1999
- Mannheim, 27. Juli 1999
- Münster, 5. August 1999
- Hamburg, 2. September 1999

Sämtliche Informationen zu diesem Projekt wurden darüber hinaus im Internet unter der Adresse <http://www.itb.de/projekt/dl2000/dienstleistung.asp> veröffentlicht. Von dort konnte der Mustergeschäftsplan heruntergeladen werden; Links zu Seiten mit Tipps für die Geschäftsplanerstellung waren angegeben.

Für zusätzliche Erkenntnisse im Zusammenhang mit Dienstleistungen und Kooperationen entwickelte die Handwerkskammer Hamburg, AuT-Zentrale, einen Fragebogen (Anhang D) speziell für die am Projekt beteiligten Handwerkskooperationen, der bis zum Ende des Projektes ausgewertet wurde (vgl. Kapitel 7).

Während die Handwerker (zum Teil mit Unterstützung durch freie und Kammerberater) ihre Ideen ausarbeiteten, die Marktchancen abschätzten und so die Geschäftspläne erstellten, konnte die Begleitforschung erste Zwischenergebnisse aus den Betriebsbesuchen ableiten und Workshops für die Unternehmen erarbeiten, die den Handwerkern helfen sollten, ihre Handlungskompetenz im Bereich „Dienstleistungen im Handwerk“ zu erhöhen. Die Workshops fanden mit den Themen „Wettbewerbsvorteil durch Kooperationen im Handwerk“ am 7. April 2000 in Hamburg (Anhang G) und „Systematisch Dienstleistungen entwickeln - weshalb?“ am 18. Juli 2000 in Stuttgart (Anhang H) statt.

Zum Ende des Projektes wurde ein Fragebogen (Anhang F) entwickelt, um mögliche Einflussfaktoren auf den Erfolg der Ideen über statistische Methoden extrahieren zu können. Dieser Fragebogen wurde den Betrieben entweder zugesandt oder bei einem weiteren Betriebsbesuch mit dem Unternehmer zusammen ausgefüllt.

Nachdem alle Unternehmen die Geschäftspläne und die ausgefüllten Fragebögen abgegeben hatten, konnte das Material durch die Begleitforschungseinrichtungen ausgewertet werden. Besonders erfolgversprechende Dienstleistungsideen wurden in einer Broschüre „Innovative Dienstleistungen im Handwerk – Konzeptentwicklung und Praxisbeispiele“ veröffentlicht (Baumann et al. (2001)). Die Ergebnisse der statistischen Untersuchung werden in Kapitel 8 dargestellt.

3.4 Methodische Analyse bei der Evaluierung der Dienstleistungsideen und der Einflussfaktoren

Der Entwicklung der Gesprächsleitfäden/Fragebogen lagen folgende Leitfragen zugrunde:

- Welches Wissen über die betrieblichen Rahmenbedingungen soll bei der Ideenbewertung vorliegen?
- Mit Hilfe welcher Fragen kann dieses benötigte Wissen erlangt werden?
- Welche Faktoren können Einfluss auf das erfolgreiche Angebot der Dienstleistung haben?
- Durch welche Fragen lassen sich diese potenziellen Faktoren erfassen?

den Geschäftsplänen enthaltenen Daten mussten möglichst realistisch sein, um weiterverarbeitet werden zu können.

Die Geschäftspläne wurden sowohl quantitativ als auch qualitativ bewertet, wie aus Abbildung 3-3 zu ersehen ist. Der Gesamteindruck unterlag der qualitativen Bewertung. Hier flossen Faktoren mit ein, die bei der vorgegebenen quantitativen Evaluierungshilfe nicht berücksichtigt werden konnten (etwa eine besondere Unternehmenssituation oder eine spezielle Art von Dienstleistungsidee, die in der quantitativen Bewertung keine Berücksichtigung finden konnte). Ein gewisses Maß an formaler Korrektheit wurde ebenfalls gefordert: Fehlte das Inhaltsverzeichnis, stimmten der strukturelle Aufbau oder das Layout nicht, oder fehlte eine Zusammenfassung, so wurde der Geschäftsplan zurückgewiesen.

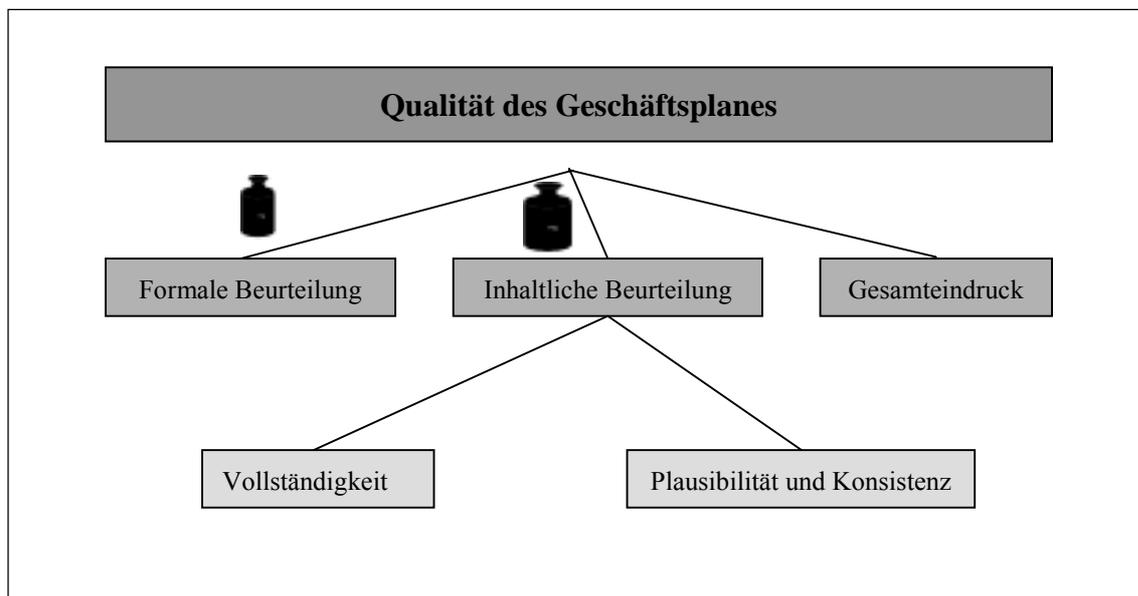


Abbildung 3-3: Modell der Evaluierung der Geschäftspläne

Für die inhaltliche Beurteilung der Geschäftspläne wurde ein quantitativer Ansatz gewählt, wodurch sichergestellt wurde, dass die Bewertungen möglichst vergleichbar sind, obwohl sie von unterschiedlichen Personen vorgenommen wurden. Hierzu wurde ein Tabellenblatt entworfen, das die quantitative Beurteilung des Geschäftsplanes in einer Zahl aggregierte.

Der Geschäftsplan wurde auf **Vollständigkeit** geprüft, wofür als Grundlage die Gliederung des Mustergeschäftsplanes herangezogen wurde. Entsprechend wurde kontrolliert, ob Themen wie Ideenbeschreibung, Marktanalyse oder Realisierungskonzept in ausreichendem Maße behandelt wurden. Die Evaluatoren mussten dazu in Kenntnis des jeweiligen Betriebsprojektes beurteilen, ob das etwaige Fehlen oder der vermeintlich zu geringe Umfang einzelner Punkte auf die Spezifika der Geschäftsidee zurückzuführen war oder tatsächlich als Unvollständigkeit zu bewerten war. In Zweifelsfällen wurde mit den Unternehmen Rücksprache gehalten.

Neben der Vollständigkeit wurde auch die **Plausibilität** des Geschäftsplanes geprüft. Hierzu wurden Fragen unter anderem nach der Zuverlässigkeit der herangezogenen Quellen gestellt.

Das dritte Bewertungskriterium war die **Konsistenz** des Geschäftsplanes. Es wurde untersucht, ob die Schlussfolgerungen und Erwartungen, die aus den verschiedenen Analysen abgeleitet wurden, als realistisch einzustufen sind, etwa ob die Marktanalysen tatsächlich die beschriebenen Absatzerwartungen zulassen.

Zur Beurteilung dieser drei Kriterien wurde ein Fragen-/Punktecatalog aufgestellt. Jede(r) Frage/Punkt konnte auf einer Siebener-Skala von 0 (schlechteste Ausprägung) bis 6 (beste Ausprägung) bewertet werden. Daneben war es auch möglich, Fragen/Punkte durch ein Irrelevanzzeichen aus der Bewertung auszuschließen. Die bewerteten Fragen/Punkte gingen mit einer Gewichtung zwischen 1 und 10 in die Gesamtbeurteilung ein. Nachfolgend werden die Fragen/Punkte zur Geschäftsplanbeurteilung mit ihren zugehörigen Gewichtungen aufgelistet:

<i>Inhaltliche Beurteilung</i>			
<i>I. Vollständigkeit</i>			
Kapitel	Kriterium	% der Gewichtung	Merkmals-Gewichtung
1	Zusammenfassung		
2	Unternehmensvorstellung/Hintergrund	2%	4
3	Beschreibung der Dienstleistungsidee	7%	14
3.1	Zielsetzung	3%	6
3.2	Feststellung technologischer Erfordernisse	2%	4
3.3	Darstellung der Kooperationsnotwendigkeit/-fähigkeit	2%	4
4	Marktanalyse (Rundungsdifferenz)	19%	38
4.1	Beschreibung des Gesamtmarktes	4%	8
4.2	Beschreibung der Marktsegmente	4%	9
4.3	Umsatzschätzungen/Schätzungen des Marktanteiles	4%	8
4.4	Konkurrenzanalyse	3%	7
4.5	Standortanalyse	3%	6
5	Marktstrategie (Rundungsdifferenz)	14%	28
5.1	Bedeutung des Absatzes	2%	5
5.2	Absatzstrategie	3%	6
5.3	Preisstrategie	2%	5
5.4	Organisation des Absatzes	3%	6
5.5	Verkaufsunterstützende Maßnahmen	3%	6
6	Realisierungskonzept	23%	47
6.1	Beschreibung der betrieblichen Organisation (Aufbauorganisation)	3%	6
6.2	Beschreibung der Personalstruktur	4%	8
6.2.1	Personal im Absatz-/Entwicklungsbereich	4%	8
6.2.2	Kosten des Absatzes und der Forschung/Entwicklung	3%	6
6.3	Ablaufanalyse	3%	7
6.4	Zeitanalyse	3%	6
6.5	Kapazitätsanalyse	3%	6
7	Finanzplanung	11%	23
7.1	Liquiditätsplanung	4%	8
7.2	Erfolgsrechnung	4%	8
7.3	Art der Finanzierung	3%	7
8	Risiken, Probleme und Annahmen	5%	10
9	Schlussbemerkung: Vorteile der Dienstleistungsinnovation für den Betrieb	1%	2
<i>II. Plausibilität und Konsistenz</i>			
Kriterium			
Ist die Quelle, auf der die Marktanalyse beruht, zuverlässig?		5%	10
Sind die übrigen herangezogenen Quellen zuverlässig?		4%	8
Ist der Geschäftsplan in allen wichtigen Bereichen sehr sorgfältig bearbeitet worden?		4%	8
Sind die Annahmen, die der Betrieb daraus ableitet, realistisch und widerspruchsfrei?		5%	10
<ul style="list-style-type: none"> • Absatzerwartung • Umsatzerwartung • Beschäftigungseffekt • Zeithorizont • Finanzplanung 			
		100%	202

Tabelle 3-1: Kriterien der Geschäftsplanevaluierung

Um die Gewichtung der einzelnen Punkte festzulegen, wurden alle Punkte paarweise miteinander verglichen. Das genaue Vorgehen wird anhand eines Beispiels im Anhang J erläutert.

Die so bestimmten Gewichtungen wurden während eines Projektpartnertreffens der Begleitforschungseinrichtungen diskutiert, zum Teil leicht angepasst und dann verbindlich festgelegt, wie in Tabelle 3-1 dargestellt.

Unter Berücksichtigung der quantitativen Beurteilung und der Beachtung der qualitativen Bewertung wurden die Geschäftspläne beurteilt. In Zweifelsfällen wurde ein zweiter Evaluator hinzugezogen, so dass die Ergebnisse verglichen und gefestigt werden konnten. Die Verteilung der quantitativen Bewertung der beurteilten Geschäftspläne ist in Abbildung 3-4 ersichtlich.

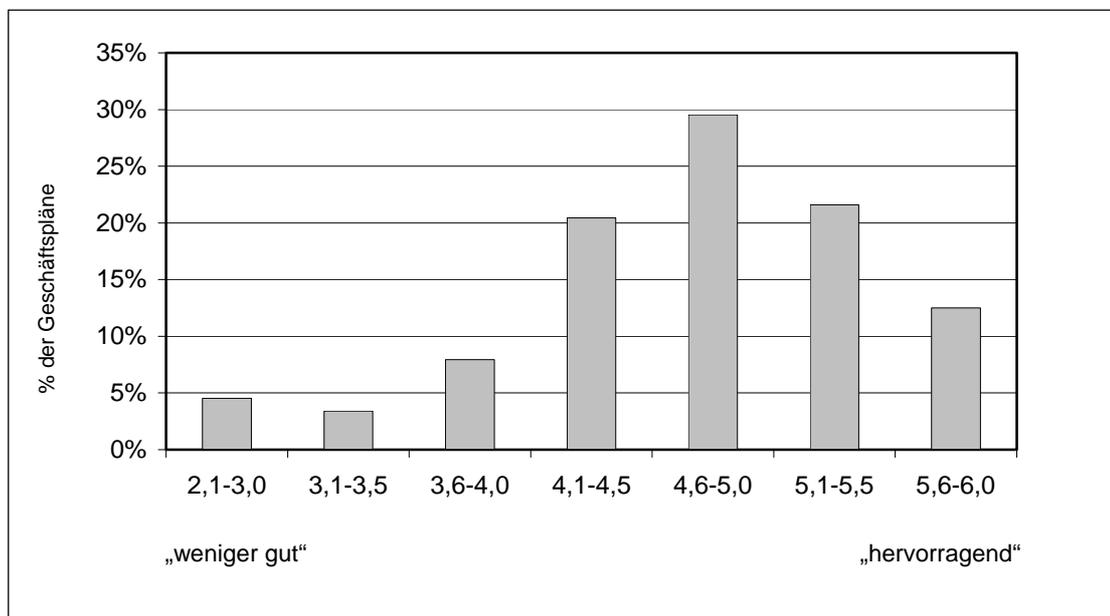


Abbildung 3-4: Verteilung der Bewertung der Geschäftspläne (6,0 ist die höchstmögliche Punktzahl)

3.6 Ideenevaluierung

Für die Evaluierung der Dienstleistungsideen war der jeweilige Geschäftsplan die wichtigste Grundlage. Zusätzlich wurden der Gesprächsleitfaden, der Fragebogen sowie die Informationen, die aus den Gesprächen mit den Unternehmern gewonnen wurden, und das allgemeine handwerksspezifische Wissen der Evaluatoren zur Bewertung herangezogen.

Die Aufgabe der Ideenevaluierung war die Beantwortung der Frage: „Wie gut ist die Idee?“, die aus verschiedenen Perspektiven entsprechend unterschiedlich beantwortet werden kann. Aus diesem Grund wurde das hier vorgestellte Modell entwickelt: Zunächst wird die Idee auf ihre Umsetzbarkeit hin untersucht. Als weiteres Kriterium wird der Zielerreichungsgrad

der Idee betrachtet, wobei zwischen drei Sichtweisen unterschieden wird: Die Zielerreichung aus Sicht des Unternehmers, aus Sicht des Kunden und aus volkswirtschaftlicher Sicht.

Diese Aufspaltung erscheint sinnvoll, da ein Kunde andere Interessen an einer Dienstleistung hat als ein Unternehmer mit ökonomischem Ansporn. Aus volkswirtschaftlicher Sicht wiederum stehen Fragen wie etwa Beschäftigungswirkung und Umweltbeeinflussung im Vordergrund.

Abschließend wird der Innovationsgrad der Idee berücksichtigt, wobei dieser lediglich „zur Kenntnis“ genommen wird und nicht in die Bewertung der Idee mit einfließt. Der Grad der Neuheit selbst kann nichts darüber aussagen, ob eine Idee gut oder schlecht (egal aus wessen Sicht) ist. Allerdings ist es aus statistischer Sicht interessant, welche Erkenntnisse sich aus dem Vergleich besonders innovativer Ideen mit den verschiedenen Zielerreichungsgraden ergeben.

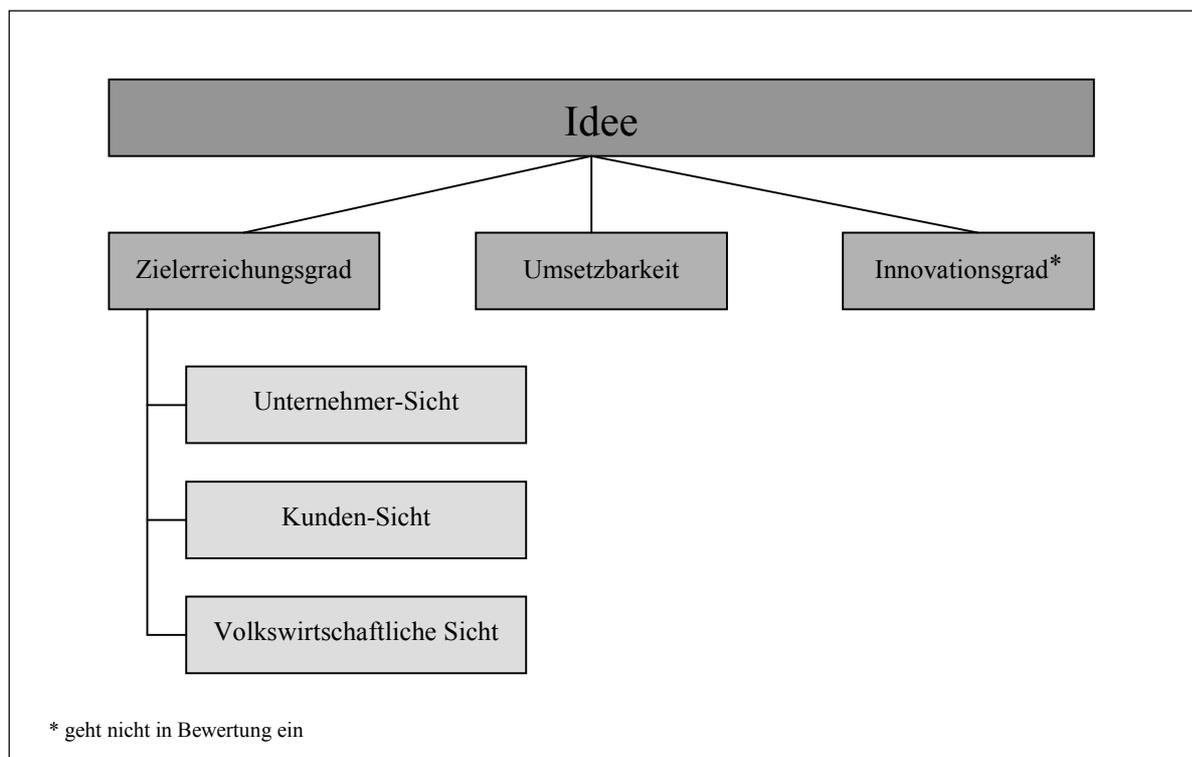


Abbildung 3-5: Modell der Ideenevaluierung

Analog zur Geschäftsplanbewertung wurde auch für die Evaluierung der Ideen ein Fragenkatalog aufgestellt. Die Fragen wurden ebenfalls durch Ankreuzen auf einer Siebener-Skala beantwortet. Zuvor wurden die Fragen analog dem Vorgehen beim Geschäftsplanevaluierungsmodell gewichtet und diese Gewichtungen mit den Projektpartnern abgestimmt. Nachfolgend werden die Fragen und deren Gewichtungen dargestellt:

<i>Zielerreichungsgrad der Dienstleistungsidee</i>	
Ziel aus Unternehmer-Sicht: ökonomischer Erfolg	
Kriterium	Gewichtung
Ist die Marktfähigkeit der Leistung gegeben?	10
Sind die Erfolgsaussichten realistisch?	8
Ist der Unternehmer nach eigenem Bekunden mit dem erwarteten Erfolg der Idee zufrieden?	5
Erscheint der Erfolg aufgrund der Investitionen ausreichend?	7
Ziel aus Kunden-Sicht: Kundennutzen	
Kriterium	Gewichtung
Erhält der Kunde eine neue Leistung, die bisher so noch nicht vorhanden war und nur schwer substituiert werden kann?	6
Steigt durch die Dienstleistung die Güte der erbrachten (anderen) Leistung?	6
Steigt der Nutzen des Kunden durch die Leistung ganz allgemein (z.B. Komfortsteigerung durch "Alles aus einer Hand", Schnelligkeit,...)?	8
Volkswirtschaftliche Ziele: Arbeitsplätze, Übertragbarkeit, Umweltauswirkungen	
Kriterium	Gewichtung
<i>Arbeitsplätze</i>	
Werden durch die Dienstleistung Arbeitsplätze gesichert?	10
Werden durch die Dienstleistung neue Arbeitsplätze geschaffen?	8
Erhöht sich die Motivation der Mitarbeiter, die die Dienstleistung erbringen?	5
Steigt der notwendige Qualifikationsgrad der Mitarbeiter, die die Dienstleistung erbringen?	8
<i>Übertragbarkeit</i>	
Ist es vorstellbar, dass diese Idee auch in anderen Unternehmen der gleichen Branche realisiert wird?	10
• Dauer bis zur Leistungsanbietung	
• Investitionsbedarf	
• Mitarbeiterqualifikation	
• Was ist hierzu notwendig (Einflussfaktoren)?	
Eignet sich diese Idee auch für andere Gewerbe (mit Begründung)?	3
Was ist die Voraussetzung für eine Übertragung (welche Eigenschaften müssen die Gewerbe gemeinsam haben)?	
<i>Umwelt</i>	
Meint der Unternehmer, es gebe Auswirkungen durch die Dienstleistung auf die Umwelt?	5
Leistet die Dienstleistung einen Beitrag zum Umweltschutz?	5

Tabelle 3-2: Zielerreichungsgrad der Dienstleistungsidee

<i>Umsetzbarkeit</i>	
Kriterium	Gewichtung
Ist die Realisierung in akzeptabler Zeit machbar?	5
Es gibt keine Umstände, die die Umsetzung behindern könnten.	5
Ist der Kundennutzen offenkundig?	5
Existieren potenzielle Kunden?	5
Liegt das Preisniveau der Leistung so, dass sowohl die Zielgruppe die Leistung annehmen wird als auch das Unternehmen einen angemessenen Nutzen aus dem Verkauf der Leistung ziehen kann?	5
Ist genügend Mitarbeiterkapazität verfügbar bzw. kann diese beschafft werden?	5
Sind die ausgewählten Vertriebswege geeignet?	5
Ist die Mitarbeiterakzeptanz gegeben?	5
Ist der Kapitaldienst für das Unternehmen tragbar?	5

Tabelle 3-3: Umsetzbarkeit der Dienstleistungsidee

Die Verteilung der quantitativen Bewertung der beurteilten Dienstleistungsideen ist in Abbildung 3-6 ersichtlich.

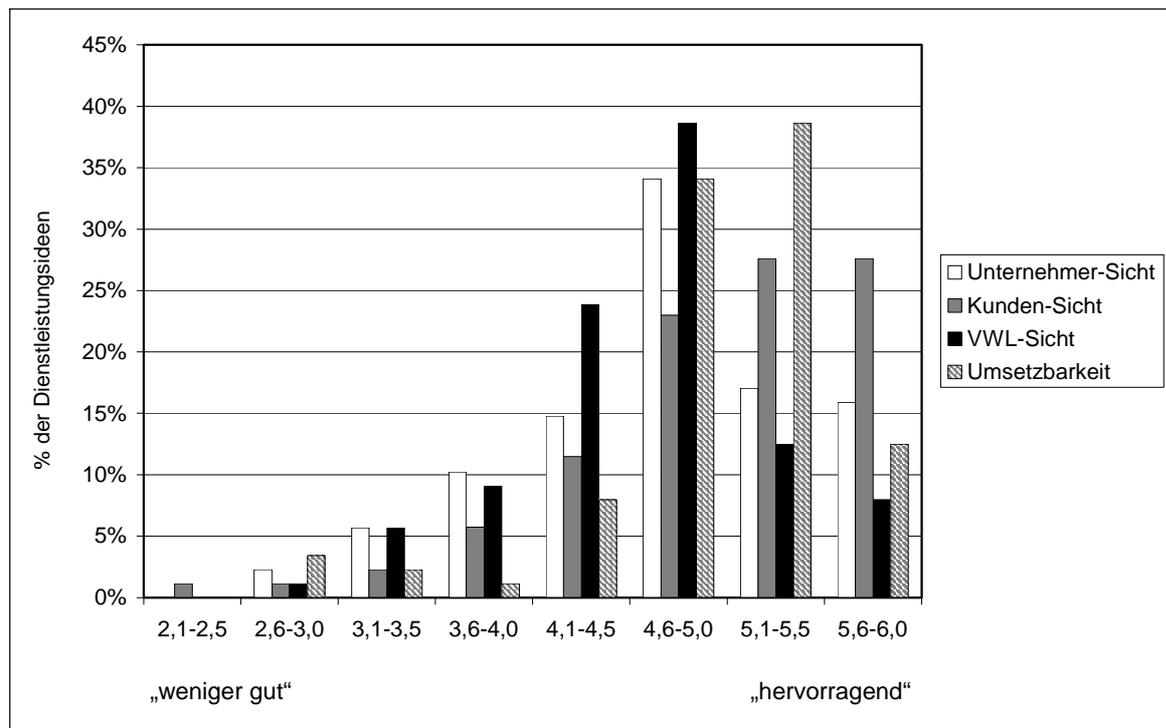


Abbildung 3-6: Bewertung der Dienstleistungsideen aus verschiedenen Interessenlagen (6,0 beste Bewertung)

3.7 Methodisches Vorgehen bei der Kooperationsforschung

Kooperationen gewinnen für Handwerksbetriebe zunehmend an Bedeutung, insbesondere bei der Entwicklung und Umsetzung von „Leistungen aus einer Hand“, bei der Verteidigung angestammter Märkte gegen das Eindringen industrieller Konkurrenten oder bei der Erschließung neuer, auch überregionaler und grenzüberschreitender Marktfelder.

Das empirische Wissen über die tatsächliche Verbreitung kooperativer Beziehungen im Handwerk und die konkrete Kooperationspraxis ist jedoch vergleichsweise gering. Es fehlen repräsentative und detaillierte Kenntnisse darüber, wie Kooperationspartner gefunden und wie Kooperationen betrieben werden, welche Synergieeffekte tatsächlich durch die Kooperation eingetreten sind, welche Faktoren die Kooperationen zum Erfolg führen und welche sie scheitern lassen.

Auf der Basis vorhandener Kenntnisse der Kooperationsforschung und Erfahrungen durch prozessbegleitende Moderation von Handwerkskooperationen ging es zunächst darum,

- handwerkliche Geschäftsprozesse zu identifizieren,
- Strukturmerkmale handwerklicher Kooperationsformen herauszuarbeiten und
- einen ersten Ansatz zur Identifikation erfolgshemmender sowie erfolgsfördernder Faktoren aufzustellen.

Die Ergebnisse dieser Vorarbeit bildeten die Basis für die Entwicklung eines Fragebogens, mit dem die Kooperationen des Verbundprojektes untersucht wurden. Der Fragebogen (Anhang D) gliederte sich in folgende Untersuchungsbereiche:

- A. Kooperationsbereiche
- B. Kooperationsform und -dauer
- C. Mitwirkende
- D. Kooperationsziele
- E. Kooperationserfahrung
- F. Partnersuche und -auswahl
- G. Erfolgshemmende und erfolgsfördernde Faktoren
- H. Regelungen und Vereinbarungen

Die Ergebnisse der Analyse dienen dem Ziel der Begleitforschung, die mit dem Kooperationsgedanken verbundenen Möglichkeiten für die Unternehmens- und Marktentwicklung anderen Handwerksbetrieben stärker ins Bewusstsein zu bringen und konkrete Unterstützungsangebote zu entwickeln.

3.8 Öffentlichkeitsarbeit

Ein wesentliches Element des Projektes war der Transfer der Erkenntnisse und des erlangten Wissens rund um den Bereich Dienstleistungen für Handwerker in das Handwerk. Ziel war auch, die Handwerker mit Dienstleistungen vertraut zu machen und sie für dieses zukunftsweisende Feld zu sensibilisieren. So wurde in zahlreichen Veröffentlichungen in der Handwerkspresse immer wieder über dieses Thema berichtet, teilweise praxisnah durch Dienstleistungsbeispiele, teilweise wissensvermittelnd durch umsetzbare Theorien.

Ferner sind diverse Veranstaltungen zu nennen, auf denen vor Handwerkern das Thema Dienstleistung und Kooperation vermittelt wurde (etwa hansgrohe-Umweltforum, Veranstaltungen der Handwerkskammern). Eine ganze Vortragsreihe wurde diesem Thema im Rahmen der Betriebsberater-Weiterbildung des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks, organisiert durch das itb in Karlsruhe vom 20. – 24.09.1999, gewidmet. Durch die Berater als Multiplikatoren war es möglich, eine Vielzahl von Handwerksunternehmen anzusprechen. Auch in die Seminare zum „Betriebswirt des Handwerks“ (Qualifizierungsmaßnahmen im Handwerk) konnten die gewonnenen Kenntnisse einfließen und – für Handwerker besonders wichtig – Praxisbeispiele erfolgreicher Dienstleistungsideen vermittelt, aber auch auf mögliche Gefahren hingewiesen werden.

Auf der Internationalen Handwerksmesse in München wurde in den Jahren 1999 bis 2001 das Thema Dienstleistung, Innovation und Kooperation dem interessierten Fachpublikum vermittelt. Im Jahr 2000 wurde insbesondere ein eigener Stand zum Thema „Innovative Dienstleistungen im Handwerk“ mit Exponaten am Projekt beteiligter Unternehmer gestaltet. Sowohl die 15 auf der Internationalen Handwerksmesse vorgestellten Ideen als auch weitere Projektinformationen sind auf der Internetseite für dieses Projekt: <http://www.itb.de/projekt/dl2000/dienstleistung.asp> zu finden.

Das itb war mit diesem Projekt außerdem auf dem bmb+f-Stand vertreten und stellte auch dort einige Ideen sowie das Gesamtprojekt vor. Am 4. September 2000 wurde die Wanderausstellung „Service – ein Produkt“ von Prof. Mager (FH Köln) eröffnet, die durch einige Dienstleistungsideen dieses Projektes ergänzt wird.

In Anhang I findet sich eine chronologische Auflistung der im Rahmen des Projektes geleisteten Öffentlichkeitsarbeit.

4 Begriffsbestimmung

4.1 Dienstleistung

Grundsätzlich bieten die meisten Handwerksbetriebe ihren Kunden sowohl Sachleistungen als auch Dienstleistungen an. Ein reiner Dienstleister ist daher im Handwerk selten zu finden (zum Beispiel Gebäudereiniger), und den reinen „Sachleister“ gibt es nicht.

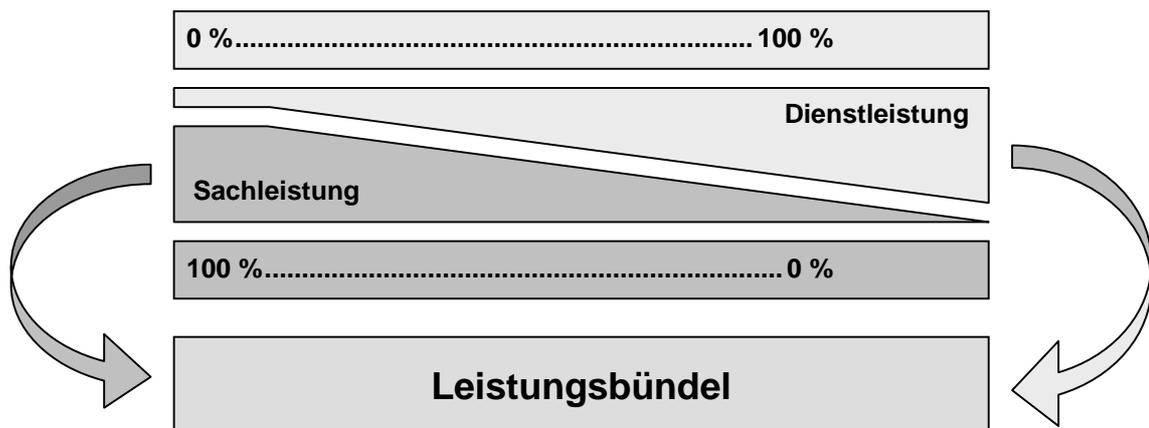


Abbildung 4-1: Kombination von Sach- und Dienstleistungen (in Anlehnung an Weyh (1999), S. 15)

Im Allgemeinen werden somit Leistungsbündel – Kombinationen aus Sach- und Dienstleistungen – (Abbildung 4-1) angeboten. Wie oben erwähnt erweist es sich jedoch als zukunftsicher, den Dienstleistungsanteil zu erhöhen. Wodurch unterscheiden sich nun Dienstleistungen von Sachleistungen?

Eine einheitliche Definition des Begriffes Dienstleistung gibt es nicht. Vielmehr gibt es eine Vielzahl von Ansätzen zur Begriffsbestimmung (Bieberstein (1995), S. 25-27):

- Dienstleistungen werden durch eine Aufzählung von Beispielen beschrieben (**enumerative Definition**)
- Bei der **Negativdefinition** findet eine Abgrenzung von den Sachgütern statt.
- Die **merkmalsorientierte Definition** erklärt den Begriff der Dienstleistung über konstitutive Merkmale, wodurch eine eindeutige Abgrenzung von anderen Gütern möglich ist.

Die am häufigsten angewandte Definition in der jüngeren Literatur ist eine merkmalsorientierte Definition. Dabei werden – phasenorientiert betrachtet – die folgenden Dimensionen bei einer Leistungserbringung unterschieden: das Potenzial, der Prozess und das Ergebnis (vgl. Knoblich et al (1996), S. 14 - 16, Bieberstein (1995), S. 29 - 35 und Schneider (1999), S. 15 - 17).

Bei der Betrachtung des **Dienstleistungspotenzials** werden die Leistungsfähigkeit¹ und –bereitschaft² eines Dienstleistungsanbieters untersucht. Charakteristisch für Dienstleistungen ist, dass in der Angebotsphase noch kein konkretes Produkt vorliegt und somit vom Anbieter nur ein Leistungsversprechen gegeben werden kann. Das Dienstleistungspotenzial ist also durch die Immaterialität des Leistungsangebotes definiert.

Wird die eigentliche Erbringung der Dienstleistung, also der **Dienstleistungsprozess**, zur Herausarbeitung typischer Dienstleistungsmerkmale herangezogen, so lässt sich erkennen, dass in jede Dienstleistung mindestens ein externer Faktor des Kunden integriert werden muss. Dies kann entweder der Kunde selbst beim Haarschneiden in einem Friseursalon sein oder das Fernsehgerät, welches repariert wird. Hieraus lässt sich auch die Synchronität zwischen Produktion und Absatz von Dienstleistungen ableiten. Ohne externen Faktor kann nicht produziert werden, und somit ist eine Lagerhaltung von Dienstleistungen unmöglich.

Je nach Art der Dienstleistung ist der Dienstleistungsprozess der eigentliche Nutzen für den Kunden (etwa Theaterbesuch, Besuch eines Fußballspiels). Im Handwerk wird hingegen eher das Dienstleistungsergebnis für den Kunden von Bedeutung sein (funktionierende Heizung, gewartetes Auto).

Bei der Betrachtung des **Dienstleistungsergebnisses** wird die Zustandsänderung des externen Faktors untersucht. Die Zustandsänderung soll einen Nutzen für den Kunden bewirken (Wohlbefinden nach der Massage, Nutzung des wieder funktionstüchtigen Fernsehers). Als charakteristisch für Dienstleistungen wird die Immaterialität des Leistungsergebnisses dargestellt. Materielle Elemente (etwa Papier für einen Gebäudeplan; Disketten für CAD-Daten) können lediglich Hilfsmittel zur Darstellung und Übertragbarkeit der Dienstleistung sein.

Diese Betrachtung ist nicht unumstritten: So argumentiert beispielsweise Schneider (1999), S. 17, dass „die Immaterialität von Dienstleistungen, verstanden als Wirkung am externen Faktor, als kein geeignetes Abgrenzungskriterium zu Sachgütern angesehen werden [kann], da auch von diesen immaterielle Wirkungen ausgehen“. So stelle der immaterielle Nutzen des Sachgutes Automobil die Erlangung von Mobilität dar. Folglich lehnt Schneider die Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses als konstitutives Merkmal von Dienstleistungen ab. Wir wollen hier ebenfalls dieses Element nicht in die Dienstleistungsdefinition mit aufnehmen, sondern es für eine genauere Abgrenzung innerhalb verschiedener Dienstleistungen heranziehen.

Zusammenfassend können somit folgende Merkmale für Dienstleistungen (im Unterschied zu Sachleistungen) hervorgehoben und deren Konsequenzen dargestellt werden:

¹ Hierunter wird das Know-how des Unternehmens (vorhanden im Wissen der Mitarbeiter) sowie das Vorhandensein der notwendigen körperlichen Fitness der Mitarbeiter und der sachlichen Hilfsmittel (Kfz, Maschinen etc.) verstanden, um eine Dienstleistung aufgrund eines Kundenauftrags überhaupt ausführen zu können.

² Hierunter wird verstanden, die erforderlichen Produktionsfaktoren in der notwendigen Anzahl vorzuhalten, so dass die Dienstleistung zum gewünschten Zeitpunkt und in der angebotenen Qualität erbracht wird (etwa Lagerbestand und abrufbare Mitarbeiter für einen 24h-Notfallservice).

Dimension		Ausprägung bei		Konsequenzen im Dienstleistungsbetrieb
Art	Eigenschaft	Sachleistungen	Dienstleistungen	
potenzialorientierte Dimension	Materialität des Leistungsangebotes	materielle Objekte als Leistungsangebot	nur immaterielles Leistungsangebot	hohe Bereitschaftskosten, da Leistungsbereitschaft vorzuhalten ist
prozessorientierte Dimension	Integration eines externen Faktors	kein externer Faktor notwendig	externer Faktor notwendig	Dienstleistungsprozess ist nicht autonom gestalt- und planbar; Synchronität von Produktion und Absatz

Tabelle 4-1: Konstitutive Elemente von Dienstleistungen und deren betriebliche Konsequenzen (eigene Darstellung, in Anlehnung an Knoblich et al (1996), S. 16)

Somit **definieren** wir Dienstleistungen folgendermaßen:

Dienstleistungen sind Güter, die sich durch ein immaterielles Leistungsangebot in Form von Leistungsfähigkeit und –bereitschaft auszeichnen. Die Erbringung der Leistung kann nur unter Integration eines externen Faktors stattfinden, was den zeitlichen Zusammenfall von Produktion und Absatz bedingt.

In Anlehnung an Knoblich et al (1996), S. 19 unterscheiden wir Dienstleistungen im Handwerk aufgrund der ergebnisorientierten Dimension in **reine Dienstleistungen** und **quasi-Dienstleistungen**.

Reine Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, dass das Dienstleistungsergebnis in einer immateriellen Form vorhanden ist: Wartung einer Heizungsanlage, Reparatur des Fernsehers oder Beratung des älteren Kunden über eine barrierefreie Wohnung.

Die quasi-Dienstleistung ist durch das materielle Dienstleistungsergebnis charakterisiert: Neue Frisur nach dem Friseurbesuch, Installation einer Heizungsanlage oder Einbau des eigens angefertigten Schrankes.

Die Unterscheidung zwischen der reinen und der quasi-Dienstleistung ist insbesondere bei der Vermarktung einer Leistung von Bedeutung. So kann dem Kunden die reine Dienstleistung sehr schwer visualisiert werden, da hierbei „nur“ ein Kundennutzen eintreten wird, aber nicht greifbar vorhanden ist. Die quasi-Dienstleistungen können dem Kunden beispielsweise durch Fotos von Referenzobjekten vorgestellt werden, was absatztechnisch als großer Vorteil gesehen werden muss.

4.2 Innovation

Mit neuen, so genannten innovativen Leistungen ist die Wahrscheinlichkeit, Konkurrenz befürchten zu müssen, geringer, da diese Leistungen noch nicht an anderer Stelle angeboten werden. Ob solche innovativen Dienstleistungen aber auch wirtschaftlich erfolgreich sind, soll hier untersucht werden.

Dazu wird zunächst der Begriff „Innovation“ näher definiert.

In Anlehnung an Hauschildt (1990, S. 263 sowie 1997, S. 6) definieren wir Innovation wie folgt:

Innovationen sind neuartige Produkte, Prozesse oder Strukturen, die sich gegenüber dem vorangehenden Zustand merklich unterscheiden und erstmalig in den Markt oder den Betrieb eingeführt werden.

Somit bezieht sich die Innovation auf den gesamten Prozess von der Entwicklung der Produkte oder Prozesse bis hin zur Umsetzung oder Markteinführung. Ohne den zuletzt genannten Schritt handelte es sich lediglich um ein Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (Invention), aber nicht um eine Innovation.

Der Schwerpunkt des Projektes „Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk“ ist daher auf das Wort Entwicklung zu legen. Die Umsetzung der Idee findet in diesem Projekt lediglich modellhaft statt und ist nicht Gegenstand der Förderung. Aufgrund der Untersuchungsergebnisse wollen die meisten Handwerker ihre neue Dienstleistung jedoch am Markt etablieren, und einige haben erste Pilotversuche unternommen, um die Marktanalysen zu stützen. Entsprechend ist der Begriff der Innovation in diesem Projekt zeitlich bis zur modellhaften Markteinführung definiert.

In der Definition der Innovation ist die Rede von „Neuartigkeit“ und „merklichem Unterschied gegenüber dem vorangehenden Zustand“. Bei der näheren Beschäftigung mit dem Begriff Innovation stellt sich nun die Frage, für wen die Leistung neu ist oder wie groß der Neuerungsgrad zu sein hat, damit von einer Innovation gesprochen werden kann. Zu ihrer Klärung tragen die verschiedenen Dimensionen des Begriffes Innovation bei (Hauschildt (1998), S.33ff):

Inhaltliche Dimension (Frage: Wie neu?)

Der Neuheitsgrad ist ein konstitutives Kriterium der Innovation. Es bleibt jedoch die Frage, wie neu etwas sein muss, um als Innovation zu gelten. Einige Autoren (Geschka (1990, S. 158) zitiert in Schröder (1999), S. 990) setzen eine „sprunghafte Weiterentwicklung“ voraus. Die Messung dieser Weiterentwicklungen und somit die Festlegung eines Entwicklungssprungs weist jedoch erhebliche Schwierigkeiten auf (Hauschildt (1998), S. 34), so dass die Bestimmung des Neuheitsgrades immer von subjektiven Kriterien abhängt (Schneider (1999), S. 11).

Gegenstandsbezogene Dimension (Frage: Was ist neu?)

Je nachdem, auf welchen Bereich sich eine Innovation bezieht, wird von einer Produktinnovation, Prozessinnovation und Strukturinnovation gesprochen. Die Produktinnovationen beziehen sich auf die Neuerung der angebotenen Leistung, während die Prozessinnovation eine Neuerung in den Unternehmensprozessen darstellt. Die Strukturinnovationen betreffen die Elemente eines Unternehmens (also die Mitarbeiter) und ihre Verknüpfungen. Produktinnovationen wirken primär auf den Kunden und haben das unmittelbare Ziel, eine neue Leistung am Markt zu präsentieren. Prozess- und vor allem Strukturinnovationen wirken sich in erster Linie innerbetrieblich aus (etwa Verfahrensanweisungen für optimale Prozesse, Entlohnungssysteme oder Gruppenzusammensetzung) und werden

vorrangig zur Effizienzsteigerung sowie aus Kostengründen vorgenommen (Schneider (1999), S. 10).

Prozessuale Dimension (Frage: Wo beginnt, wo endet die Innovation?)

Unter den hier verwendeten Innovationsbegriff im weiteren Sinne fallen alle notwendigen Aktivitäten von der Forschung und Entwicklung bis zur Markteinführung. Die Betrachtung dieser Dimension ist deshalb wichtig, da sich die oben genannten Aktivitäten stark von den Routinetätigkeiten des Unternehmens unterscheiden und eventuell auch von anderen Personen durchgeführt werden. Durch diese klare Trennung der Aktivitäten können die Ziele strikter verfolgt, mögliche Widerstände analysiert und deren Behebung durchgeführt sowie der zeitliche Ablauf besser eingehalten werden (Hauschildt (1998), S.35).

Subjektive Dimension (Frage: Neu für wen?)

In dieser Betrachtung wird zwischen der objektiven und der subjektiven Sicht unterschieden. Die objektive Betrachtung bezieht sich auf die Neuheit für die gesamte Menschheit und ist demnach kaum nachweisbar (höchstens für technische Produktinnovationen). Daher genügt die subjektive Neuheit, um sie als Innovation zu bezeichnen. Die subjektive Betrachtung bezieht sich immer auf bestimmte Gruppen (etwa Unternehmen, Branchen und Märkte) oder Einzelpersonen.

Kooperationsdimension (Frage: Neu mit wem?)

Mit dem zunehmenden Trend hin zu Kooperationen tritt die Überlegung auf, inwiefern die Neuerung die beteiligten Unternehmen (oder soziale Systeme) betrifft. Hier werden neben dem Willen zur Innovation auch die Faktoren zur Kooperationsfähigkeit bedeutsam, damit ein Projekt erfolgreich ist.

Normative Dimension (Frage: Neu = gut?)

Diese Betrachtung hängt eng mit der subjektiven Dimension zusammen. Es stellt sich nämlich die Frage, ob für die Betroffenen die Neuerung auch gleichzeitig eine Verbesserung ganz allgemein darstellt. Neben ethischen Fragestellungen können hier grundlegende Schwierigkeiten auftreten, da Innovationen die bisher üblichen Produkte, Prozesse und Strukturen ersetzen. Entsprechend haben sie all diejenigen zum Gegner, die sich mit dem Alten („das ja bisher auch erfolgreich war“) identifizieren. Diese Menschen werden die Frage „neu = gut?“ verneinen.

Um den Innovationsbegriff – so wie er hier benutzt wird – genauer einzugrenzen, wird im Folgenden kurz erläutert, wie die untersuchten innovativen Dienstleistungen anhand der oben erklärten Dimensionen im Rahmen dieses Projektes kategorisiert wurden:

- Inhaltliche Dimension (Frage: Wie neu?): Die untersuchten Dienstleistungen wurden anhand der Intensität der Abweichung von den bisher auf dem angestrebten Markt angebotenen Dienstleistungen in drei Bereiche eingeteilt:

me-too: Bei Me-too-Dienstleistungen handelt es sich um Nachahmungen bzw. Nachempfindungen bereits bestehender Marktleistungen.

quasi-neu: Als quasi-neu ist eine neuartige Absatzleistung zu bezeichnen, welche an die im angestrebten Markt (nicht unbedingt im selben Betrieb) vorhandenen Dienstleistungen anknüpft.

originär: Auf diese Weise sind Dienstleistungen zu bezeichnen, die es, zumindest im angestrebten Markt, noch nicht gibt.

- Gegenstandsbezogene Dimension (Frage: Was ist neu?): In der Regel handelt es sich bei den neuen Leistungen um Produktinnovationen. Hierbei wird Produkt als Überbegriff für die beiden Ausprägungen Sachleistung und Dienstleistung gesehen. Durch die Produktinnovation folgt allerdings häufig eine Prozess- (durch die neuen Dienstleistungen sind Unternehmensabläufe neu zu gestalten) und eventuell auch eine Strukturinnovation (etwa die Zusammenarbeit in Kooperationen).
- Prozessuale Dimension (Frage: Wo beginnt, wo endet die Innovation?): Wie bereits erwähnt, ist der Begriff der Innovation in diesem Projekt zeitlich von der Ideenfindung bis zur modellhaften Markteinführung definiert.
- Subjektive Dimension (Frage: Neu für wen?): In Verbindung mit der inhaltlichen Dimension wurde der angestrebte Markt als die subjektive Betrachtungsebene festgelegt.
- Kooperationsdimension (Frage: Neu mit wem?): Da auch einige Kooperationsvorhaben am Projekt beteiligt sind, wurden die Erfahrungen dieser Unternehmen ebenfalls erfasst und ausgewertet. Für die engere Eingrenzung bezüglich des Begriffes Innovation wurden hier jedoch keine Vorgaben gegeben.
- Normative Dimension (Frage: Neu = gut?) Ebenso wie bei der Kooperationsdimension wurden auch hier keine Vorgaben gemacht, die Erkenntnisse aus dem Projekt jedoch erfasst (beispielsweise Kundennutzen und volkswirtschaftlicher Nutzen).

Mit dem so festgelegten Innovationsbegriff zeichnen sich die Ideen durch einen unterschiedlichen Neuheitsgrad aus. Entsprechend unterschiedlich ist auch die Marktchance für Erstanbieter. Je höher der Grad der Innovation, je weiter von Altbewährtem abgerückt wird, desto mehr unbekannte Größen fließen bei der Betrachtung solcher Innovationen mit ein. Somit steigt das Risiko der erfolgreichen Markteinführung mit dem Grad der Innovation, weshalb ein positiver Zusammenhang zwischen Innovationsgrad und wirtschaftlichem Erfolg ohne weitere Einflussgrößen nicht gegeben zu sein scheint.

Bei den untersuchten Dienstleistungsideen ist tatsächlich keine signifikante Korrelation zwischen Innovationsgrad und wirtschaftlichem Erfolg zu erkennen. In Abbildung 4-2 wird die inhaltliche Dimension des Innovationsbegriffes in Bezug zu den gerundeten Bewertungen der Zielerreichung aus Unternehmensicht gesetzt. So wird erkennbar, dass alle drei Gruppen von Dienstleistungsideen eine deutliche Häufigkeitsansammlung auf dem Wert fünf (= gut) haben. Gleichzeitig ist aber auch ersichtlich, dass die weniger innovativen Ideen (me-too) eine leicht rechtsschiefe Verteilung aufweist (und damit besser sind) als die innovativeren (originären) Ideen mit einer eher linksschiefen Verteilung. Deutlicher wird dies bei der Betrachtung der Mittelwerte der Gruppen, die von 4,57 (originäre) über 4,86 (quasi-neu) bis zu 4,96 (me-too) reichen. Darüber hinaus weisen die originären Ideen die größere Varianz auf. Somit liegt die Vermutung nahe, dass sich eine negative Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Innovationsgrad ergeben wird. Und in der Tat weist der Spearman'sche Korrelationskoeffizient¹ einen Wert von $-0,32$ auf. Dieser Wert sollte jedoch nicht überbe-

¹ vgl. Kapitel 8.2

wertet werden; der vorliegende Zusammenhang dürfte auf die schon angedeutete Risikoeinschätzung zurückzuführen sein.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass gut vermarktete Leistungen, die auch von Wettbewerbern angeboten werden (wenn auch vielleicht nicht so professionell), durchaus einen größeren Unternehmenserfolg bewirken können als manche Marktneuheiten. Ein gelungenes Marketingkonzept wird somit einen entscheidenden Faktor für wirtschaftlich erfolgreiche Innovationen darstellen. Hierzu gilt es jedoch, die Risiken bei der Markteinführung abzuschätzen, um die eingesetzten finanziellen Mittel nicht zu verlieren.

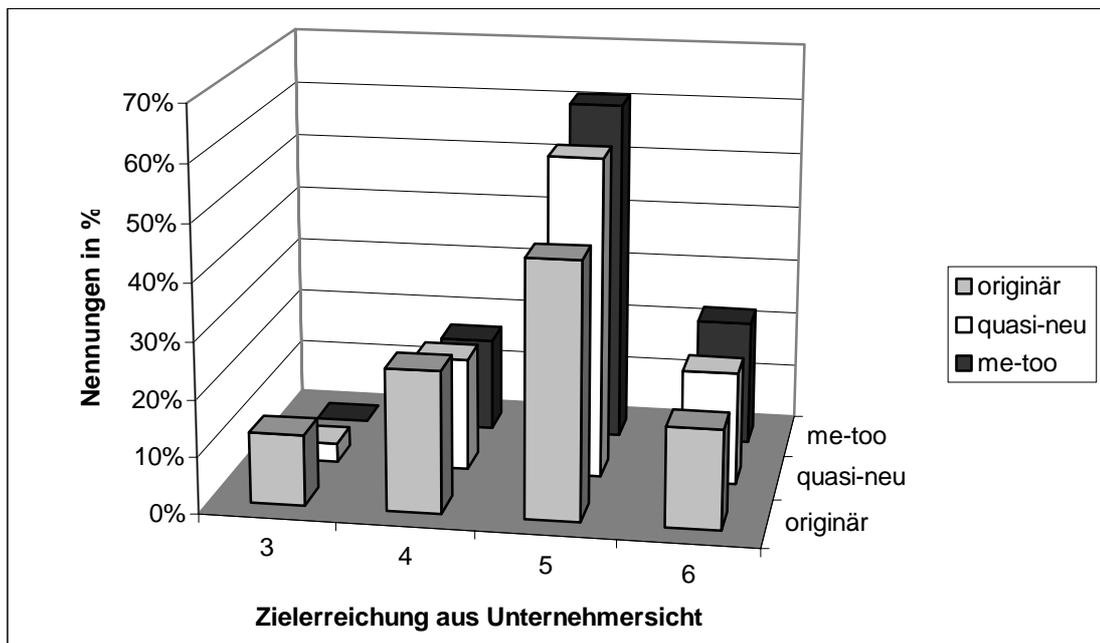


Abbildung 4-2: Zusammenhang „Unternehmerischer Erfolg – Innovationsgrad“
(je höher die Bewertung, umso besser ist die Zielerreichung)

5 Geschäftsplan als Hilfsmittel

5.1 Zweck des Geschäftsplanes

Der Geschäftsplan (oder Business-Plan) ist die niedergeschriebene unternehmerische Vision, basierend auf betriebswirtschaftlichen Daten. Er enthält Annahmen über die zukünftigen Ereignisse und Entwicklungen am Markt und über die Entwicklung des Unternehmens (vgl. BMWi, GründerZeiten, Nr. 17, S.2). Ein Geschäftsplan sollte bei der Neugründung eines Unternehmens erstellt werden, hilft aber genauso, wenn eine neue Sparte aufgebaut werden soll. In diesem Projekt wurden die Geschäftspläne mit Fokus auf die innovative Dienstleistung erstellt. Auf das jeweilige Unternehmen wurde daher nur sekundär eingegangen, das primäre Augenmerk lag auf der Einführung der Dienstleistung und deren Bewertung.

Der Geschäftsplan zwingt dazu, immer wieder die eigenen Angaben zu überprüfen und sich selbst zu kontrollieren. Er vergegenwärtigt alle potenziellen Chancen und Risiken, dient dazu, eine Handlungsstrategie zu entwerfen und sich anhand seines Planes einer regelmäßigen Erfolgskontrolle zu unterziehen.

Ein Geschäftsplan wird aufgestellt, da er

- hilft, Finanzmittel zu akquirieren,
- hilft, fundiert zu entscheiden, ob das Projekt fortgesetzt oder abgebrochen werden soll,
- zu einer Verbesserung des gesamten Unternehmenskonzeptes führt,
- die Erfolgswahrscheinlichkeit verbessert,
- hilft, „auf Kurs“ zu bleiben.

5.2 Was während der Erstellung zu beachten ist

5.2.1 Meilensteine

Bevor ein Geschäftsplan (meist vom Unternehmer selbst) erstellt wird, existieren bereits Vorstellungen über Inhalt, Start und Abschluss bestimmter Aktivitäten, etwa der Finanzierung oder der Markteinführung. Dieses erste zeitliche Gerüst sollte als Balkendiagramm dargestellt werden. Die Balken verdeutlichen, wann welche Arbeitsschritte beginnen müssen, wie lange sie dauern dürfen und wann sie abgeschlossen sind (Struck (1998), S.15f). Hinter den Balken werden die verantwortlichen Personen angegeben. Wichtige Zwischenziele werden eingeplant, die als **Meilensteine** bezeichnet werden.

Vorsicht geboten ist bei der Angabe konkreter Termine für Meilensteine; besser ist es, Zeiträume anzusetzen, plus oder minus drei bis vier Wochen sind nicht unrealistisch. Alle Teile eines Geschäftsplanes unterliegen einer laufenden Änderung, weshalb Anpassungen notwendig werden. Um eine gewisse Flexibilität zu erreichen und auf Unvorhergesehenes reagieren zu können, ist es sehr empfehlenswert, Pufferzeiten mit in der Planung zu berücksichtigen (Struck (1998), S.16f).

5.2.2 Umfang und Bearbeitungshinweise

Geschäftspläne sollten einen Umfang von etwa 20 – 30 Seiten plus Anhang (Zeichnungen oder Bilder) haben.

Oft ist es nicht einfach, den richtigen Ton zu treffen: Die Begeisterung des Geschäftsplanerstellers bezüglich der neuen Leistung und der überragenden Marktchancen muss an einigen Stellen erkennbar sein (Struck (1998), S.18). Gleichzeitig sollte allerdings darauf geachtet werden, dass der Geschäftsplan nicht zu unrealistisch wird, weshalb es angebracht ist, sachliche Formulierungen zu verwenden.

5.2.3 Aufmachung

Selbst ein professioneller Bewerter eines Geschäftsplanes wird es nicht schaffen, von dessen optischer Gestaltung unbeeinflusst zu bleiben. Das vorgelegte Dokument vermittelt den ersten Eindruck vom Unternehmen, der bekanntlich der wichtigste ist. Das Äußere sollte also ansprechend sein.

Folgende häufige Fehler sollten vermieden werden (Struck (1998), S.21):

- fehlendes Inhaltsverzeichnis
- Rechtschreibfehler oder chaotische Satzbildung
- unkorrekte Seitennummerierung
- unsaubere oder schiefe Fotokopien
- zu viele verschiedene Schrifttypen
- mangelhafte Bindung

5.2.4 Zusammenarbeit mit Beratern

Es kann durchaus sinnvoll sein, dass der Handwerker seinen Geschäftsplan nicht allein erstellt, sondern in Zusammenarbeit mit Beratern. In der Praxis empfiehlt es sich, Berater vor allem für Marktstudien, Finanzpläne und Absatzstrategien einzuschalten (Bereiche, die umfangreiches Spezialwissen erfordern). Beratende Experten sollten genannt werden mit Namen, Anschrift und Telefonnummer, um schnelle Rückfragen zu ermöglichen, wie Struck

(1998), S. 23 anmerkt. Während des Projektes griffen auch sehr viele Unternehmer diese Option auf, unter anderem um ihre tägliche Arbeit nicht zu vernachlässigen.

Es ist jedoch nicht ratsam, den Beratern die gesamte Geschäftsplanerstellung zu überlassen. Wie sich gezeigt hat, erwarben die Unternehmer sehr viel zusätzliches Wissen über den anvisierten Markt nur dadurch, dass sie sich mit ihm direkt beschäftigten.

5.3 Inhalt des Geschäftsplanes

Um den Besonderheiten jedes/r Unternehmens/Kooperation mit seiner/ihrer speziellen Entwicklungs-, Produktions-, Dienstleistungs- und Vertriebsstruktur Rechnung zu tragen, sind bestimmte Kapitel des Geschäftsplanes unternehmensbezogen detailliert, andere nur überblickartig auszuarbeiten (das heißt, den Geschäftsplan gibt es nicht, was auch von Struck (1998), S. 24 bestätigt wird).

Unabhängig von der Art des Unternehmens bzw. der Kooperation ist folgende typische Struktur zu empfehlen: Am Anfang nach der Inhaltsangabe sollte eine Zusammenfassung stehen und am Schluss nach der Beschreibung aller geplanten Aktivitäten sollten die Vorteile für den Betrieb nochmals komprimiert dargestellt werden.

Gliederungsbeispiel für einen Geschäftsplan (in Anlehnung an Struck (1998), S.25):

- 1 Zusammenfassung
- 2 Unternehmensvorstellung/Hintergrund
- 3 Beschreibung der Dienstleistungsidee
- 4 Marktanalyse
- 5 Marktstrategie
- 6 Realisierungskonzept
- 7 Finanzplanung
- 8 Risiken, Probleme und weitere Annahmen, die dem Konzept zugrunde liegen und bisher noch nicht erwähnt wurden
- 9 Schlussbemerkung: Vorteile der Dienstleistungsinnovation für den Betrieb

5.4 Mustergeschäftsplan

Die Gliederung des Mustergeschäftsplanes, der von den Forschungsinstituten entworfen wurde (siehe Anhang A), stellt einen Vorschlag dar, der obigen Anforderungen genügt und daher für den Geschäftsplanentwurf von den beteiligten Handwerksunternehmen als Hilfsmittel herangezogen werden konnte. Der Mustergeschäftsplan ist eine Zusammenstellung von Fragen, die in den jeweiligen Kapiteln beantwortet werden sollten und die auf den Überlegungen von Struck (1998) aufbauen.

Dieser Fragenkatalog ist jedoch lediglich ein allgemeines Raster, das an das konkrete Projekt anzupassen ist, so dass eventuell einzelne Unterkapitel wegfallen, eine andere Bezeichnung erhalten oder sogar neue hinzukommen. Kein Unternehmen war gezwungen, die Gliederung des Mustergeschäftsplanes zu verwenden. So gab es auch Geschäftspläne, die eine andere Struktur aufwiesen.

Insbesondere bei Kapitel 7 „Finanzplanung“ waren sich die Forschungseinrichtungen einig, den Unternehmen nicht zuviel zuzumuten. Durch eine Liquiditätsplanung sollte den Unternehmen verdeutlicht werden, inwieweit sie auf Fremdmittel angewiesen sind, und weiterhin sollte eine Planerfolgsrechnung über drei Jahre den aufgrund der Marktanalyse prognostizierten Unternehmenserfolg des neuen Bereiches nachweisen. Bei Dienstleistungen, die dem Kunden nicht direkt in Rechnung gestellt werden können, wurde darauf Wert gelegt, dass trotzdem eine Erfolgsprognose abgegeben wurde, etwa in Form einer Opportunitätskostenberechnung¹.

Auf die Erstellung einer (Sparten-)Planbilanz wurde bewusst verzichtet. Das Projekt sollte nicht unnötig durch die Verwendung solcher Instrumente, mit denen Handwerker im Allgemeinen nicht sehr vertraut sind, verkompliziert werden. Hinzu kommt, dass im Bereich Dienstleistung kaum Materialvorräte vorhanden sind, im Falle höherer Investitionen diese erläutert wurden und damit in die Liquiditätsplanung eingingen.

5.5 Geschäftsplan aus Sicht der Banken

Autor dieses Kapitels:

Hoch, Stefan; Genossenschaftsverband Rheinland-Pfalz / Hessen / Thüringen und
VR-MittelstandsBeratung GmbH

Bevor ein Geschäftsplan erstellt wird, sollte sich der Unternehmer fragen, wer der Adressat des Werkes sein soll. Richtet sich der Geschäftsplan an Kreditgeber/Investoren, an Kunden oder Geschäftspartner, oder soll er zur Unternehmensentwicklung und –steuerung dienen. Die Darstellungsintensität der Inhalte sollte an die jeweilige Zielsetzung angepasst werden. Für einen Banker ist eine intensive und lange Beschreibung des Marktes oder der Kundensegmente zwar wichtig, doch stellen die aus den Analysen und Konzepten abgeleiteten Kalkulationen und Investitionsplanungen den eigentlichen Kern dar.

Der vom itb entwickelte Mustergeschäftsplan ist hauptsächlich als innerbetriebliches Instrument zur Abschätzung der Marktfähigkeit neuer Leistungen entwickelt worden und nicht, um Kredite oder Investoren zu akquirieren. Daher sind die Ausführungen im Unterpunkt „Finanzplanung“ nicht umfassend genug, um den Anforderungen einer Bank für eine positive Kreditentscheidung zu genügen. Nachfolgend werden die für eine Bank relevanten Themen in Ergänzung zum Mustergeschäftsplan zusammengestellt:

¹ Unter Opportunitätskosten versteht man den entgangenen Nutzen der hätte erzielt werden können, hätte man eine Alternativanlage gewählt.

Im Rahmen der Finanzplanung sollten die Besonderheiten der Rechtsform des jeweiligen Unternehmens beachtet und dargestellt werden.

Die Bank möchte klar erkennen, wie sich die Mittelherkunft und –verwendung des Unternehmens gestaltet. Somit legt die Bank einen großen Wert auf das Vorhandensein einer aussagefähigen Planbilanz, auch wenn dies aufgrund der anderen Zielrichtung im vorgestellten Mustergeschäftsplan ausdrücklich nicht verlangt wurde.

Zur Kreditvergabe wird eine Bank weiterhin – in der Regel die letzten drei – Jahresabschlüsse und die betriebswirtschaftlichen Auswertungen des laufenden Jahres verlangen. Eine positive Kreditbeurteilung erfolgt auch unter dem Gesichtspunkt, ob anfallende Anlaufverluste aus dem bestehenden Unternehmen heraus getragen werden können oder ob dort vorhandene Risiken sich möglicherweise negativ auf die Neuinvestition auswirken.

Bei der Länge des Planungszeitraums ist zu berücksichtigen, dass für die Kreditgeber neben der Investitions- und Markteintrittsphase vor allem die nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit von Bedeutung ist. Deshalb sollte eine Planrechnung immer auch ein vollständiges Geschäftsjahr nach Abschluss der ersten Phase enthalten. Der im Mustergeschäftsplan genannte Zeitraum von drei Jahren ist entsprechend anzupassen, wenn die erste Phase länger als zwei Jahre in Anspruch nehmen wird. Bei dieser Planrechnung darf die Einbeziehung von Tilgungsleistungen bei Darlehen mit Tilgungsfreiräumen nicht vergessen werden.

Sehr großen Wert wird auch auf die Ermittlung des Verkaufspreises gelegt. So soll nicht nur der Preis aufgrund der Marktsituation gefunden werden, sondern natürlich auch der aufgrund der Kosten über die Kalkulation zu ermittelnde Preis, da Preisverhandlungen mit Kunden, ohne die eigene „Schmerzgrenze“ zu kennen, schnell zu negativen Deckungsbeiträgen führen.

Eine Liquiditätsplanung für die Bank sollte zu Beginn mit Monatswerten durchgeführt werden, um so eine bessere Betrachtung der saisonalen Schwankungen erkennen und entsprechend reagieren zu können.

Eine vorrausschauende Planung für verschiedene zu erwartende Geschäftssituationen sollte zusammen mit den dann durchzuführenden Maßnahmen genannt werden. Wie sollen beispielsweise die laufenden Kosten finanziert werden, wenn der erwartete Umsatz nicht gleich zu Beginn erreicht werden kann oder es unerwartete Saisonschwankungen gibt? Diese Informationen möchte der Banker ebenfalls in einem Geschäftsplan wiederfinden, um zu erkennen, dass sich der Unternehmer intensiv mit seinem Vorhaben auseinandergesetzt hat. Hier finden sich also erste Ansatzpunkte für ein umzusetzendes Controllingssystem.

Ganz allgemein sollte der Geschäftsplan als Instrument für eine regelmäßige Erfolgskontrolle genutzt werden. Hierzu ist er ständig fortzuschreiben. Um den damit verbundenen Aufwand auf ein sinnvolles Maß zu begrenzen, sind die fortzuschreibenden Bereiche festzulegen. Weiterhin sollten die Intensität der Aktualisierung und die Zeiträume der Überprüfung festgelegt werden.

Am Schluss noch ein Tipp aus bisherigen Erfahrungen: Genauso wie der Geschäftsplan einen zeitlichen Ablauf für die Realisierung der Idee enthält, sollte auch ein Zeitplan für die Erstellung des Geschäftsplanes aufgestellt werden, um den Zeithorizont für die einzelnen Bausteine festlegen zu können. Dies soll verhindern, dass komplexe Themen, die viel Zeit

für die Einarbeitung und Durchführung benötigen, die eigentliche Umsetzung der geplanten Maßnahme unnötig verzögern.

5.6 Typische Schwächen von Geschäftsplänen

Bei der Untersuchung der eingereichten Geschäftspläne konnte ein breites Spektrum der Qualität der Geschäftspläne ausgemacht werden (vgl. Abbildung 3-4). Einige typische Schwächen von Geschäftsplänen lassen sich immer wieder feststellen:

Das Schwierigste, aber auch das Wichtigste an einem Geschäftsplan, da alle weiteren Überlegungen hieran anknüpfen, stellt die Marktanalyse dar. Es gibt grundsätzlich die Möglichkeiten, auf primäre oder sekundäre Informationen zuzugreifen. Primäre Daten werden speziell für die zu beantwortenden Fragen erhoben (etwa Befragung, Beobachtung). Werden diese Daten über eine ausreichend große Grundgesamtheit erhoben, haben sie eine entsprechend hohe Aussagekraft. Diesem Vorteil stehen die hohen Kosten der Planung und Umsetzung gegenüber. Dennoch nutzten einige am Projekt beteiligte Handwerksbetriebe dieses Mittel der Datenbeschaffung und gelangten zu entsprechend aussagekräftigen Ergebnissen.

Die größere Anzahl der Unternehmer griff auf sekundäres Datenmaterial zurück. Hierbei handelt es sich um Informationen, die irgendwo vorhanden sind, obwohl sie nicht für diesen Zweck erhoben wurden (beispielsweise statistische Daten der Gemeinde, Region oder Wirtschaftsdienste der Banken). Diese Daten müssen noch richtig aufbereitet werden, was im Allgemeinen kostengünstiger ist als die primäre Datenbeschaffung. Meist sind die Daten jedoch nicht so aussagekräftig wie die speziell erhobenen der ersten Methode, reichen jedoch aus, um eine Markteinschätzung ableiten zu können.

Einige wenige Unternehmen gaben auch Markteinschätzungen ab, ohne entsprechende Quellen anzugeben. Solche Einschätzungen beruhen meist auf den Erfahrungen des Handwerkers selbst, die zum Teil nur schwer nachvollziehbar sind und leicht von seiner persönlichen Einstellung beeinflusst worden sein können. Aus diesem Grund können solche Angaben zwar mit in einen Geschäftsplan integriert werden, sollten aber dennoch von weiteren Quellen gestützt und kommentiert werden. Dies geschah leider nicht immer, so dass der jeweilige Evaluator gefordert war, die Angaben mit seiner Erfahrung abzugleichen, um eine Bewertung vornehmen zu können.

Die hierauf aufbauenden weiteren Überlegungen wie Umsatz und Kostenschätzungen erfolgten dann in den meisten Fällen wieder gut nachvollziehbar und wurden somit in den wenigsten Fällen beanstandet.

Schwerer nachvollziehbar waren häufig die Überlegungen, wie die entwickelten Dienstleistungen auch tatsächlich angeboten und erbracht werden sollten. So wurde etwa nicht darauf eingegangen, ob eine Schulung der Mitarbeiter erfolgen muss, und wenn ja, welcher Art diese sein sollte bzw. wer diese Schulung durchführen könnte. Auch Überlegungen, welche Mitarbeiter die neue Dienstleistung anbieten sollten, fehlten häufig.

Fragen wie „Wie wird die Dienstleistung in das bisherige Angebotsspektrum eingepasst und bei der Auftragsabwicklung bearbeitet?“ sind häufig ebenfalls nicht ausreichend behandelt

worden. Möglicherweise ist dies auf die weit verbreitete Handwerkermentalität „das machen wir jetzt einfach“ zurückzuführen. Außenstehende werden jedoch leicht zu dem Schluss kommen, dass die Umsetzbarkeit der Idee nicht überlegt genug erfolgte oder möglicherweise auch bezweifelt werden muss.

Neben diesen inhaltlichen Schwachstellen lassen sich die unter Kapitel 5.2.3 genannten Fehler ebenfalls wieder finden. Insbesondere ein fehlendes Inhaltsverzeichnis, fehlende Seitenzahlen oder eine mangelhafte Zusammenfassung waren einige Male zu beanstanden. Solche „Kleinigkeiten“, die sehr schnell erledigt sind; wenn sie fehlen, dem Leser aber sofort negativ auffallen, sollten unter allen Umständen vermieden werden.

6 Methoden zur Dienstleistungsentwicklung im Handwerk

Nachdem die grundlegenden Marktbeobachtungen und –analysen abgeschlossen sind und die Unternehmer den Geschäftsplan erstellt haben, geht es darum, die als Erfolg versprechend eingestuften Dienstleistungsideen auch erfolgreich zu realisieren. Die Grundlage hierfür sollte das Kapitel 6 des Geschäftsplanes, das Realisierungskonzept, darstellen.

Da Dienstleistungen über ganz spezielle Eigenheiten (vgl. Kapitel 4.1) verfügen, erschien es angebracht, über Methoden nachzudenken, die es den Handwerkern erleichtern sollten, ihre Dienstleistungsidee umzusetzen. Durch empirische Untersuchungen (IAF (1999)) konnte festgestellt werden, dass erfolgreiche Unternehmen einen höheren Formalisierungsgrad aufweisen, bei der Entwicklung neuer Leistungen wird demnach verstärkt methodenunterstützt gearbeitet. Es lag also nahe, auch für das Handwerk akzeptable Methoden zu suchen. Hierbei konnten in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Syneco erste Elemente eines Konzeptes entwickelt werden. Das Modell trägt den Namen „Servcheck“, in Anlehnung an das Verfahren Servqual von Parasuraman, Berry und Zeithaml¹. Zusammensetzen lässt sich der Begriff aus den englischen Worten „service“ und „checking“.

Das Servcheck-Modell basiert auf der grundsätzlichen unternehmerischen Entscheidung, sich langfristig mit Dienstleistungen am Markt profilieren zu wollen. Den ersten Schritt in diese Richtung bildet die Festlegung der Dienstleistungsvision des Unternehmens (vgl. Abbildung 6-1). Hiervon ist abhängig, wie intensiv an verschiedenen Komponenten gearbeitet werden muss, da es ganz unterschiedliche Visionen gibt. Diese reichen von der Optimierung der vorhandenen Dienstleistungen des Unternehmens bis zur konsequenten Ausgliederung und Verrechnung der unternehmerischen Dienstleistung in ein neues Unternehmen.

Aus der Vision werden dann die strategischen Ziele des Unternehmens abgeleitet (Was müssen wir richtig machen? Wo müssen wir Schwerpunkte setzen?). Diese Ableitung geschieht unter Einbeziehung der Anforderungen des Zielmarktes genauso wie unter Berücksichtigung der innerbetrieblichen Möglichkeiten (Abläufe, Ressourcen, Entwicklungsmöglichkeiten). Die strategischen Ziele werden in den Bereichen Finanzen (somit beispielsweise Umsatz und Deckungsbeitrag), Kunden (etwa Zufriedenheit und Reklamationen), Interne Prozesse und Innovationen festgeschrieben. Die Ziele sollten möglichst quantitativer Natur sein, damit eine Erfolgskontrolle möglich ist. Untersuchungen (nach Nagel (1999), IAF (1999)) zeigen, dass Betriebe, die ihre Ziele niederschreiben, erfolgreicher sind. Im Handwerk sind dies jedoch nur 2%, im gesamten Mittelstand immerhin 11% aller Betriebe.

¹ Eine Erklärung des Modells findet sich in Köppen, R. und Humburg, H. (1996), S. 36 ff und Güthoff, M. (1995), S. 69 ff.



Abbildung 6-1: Dienstleistung: Strategie des Betriebes (in Anlehnung an Schuh et al. (1999), S. 33)

Nach der Festlegung der Ziele erfolgt die schrittweise Umsetzung (die einzelnen Module des Servcheck-Modells) und die Erfolgskontrolle. Für die Kontrolle sollten im Handwerk einfache Modelle eingesetzt werden. Dies könnte im Bereich Finanzen etwa die Ermittlung der Umsätze und direkten Kosten sein, so dass der Deckungsbeitrag errechenbar ist.

Die schrittweise Umsetzung dieses Vorgehens mit Hilfe der Servcheck-Methode kann anhand der Abbildung 6-2 erläutert werden: Nachdem die Vision feststeht, müssen die Möglichkeiten des eigenen Unternehmens analysiert (Analyse des Dienstleistungspotenzials) und die Kundenanforderungen erkannt werden. Hieraus lassen sich dann die konkreten Zielsetzungen ableiten. In den folgenden Schritten werden das Dienstleistungsangebot entwickelt und ein passendes Marketingkonzept ausgearbeitet. Diese beiden Schritte bilden für sich nochmals einen Optimierungskreis (vgl. Kapitel 6.3).

In einem letzten Schritt gilt es dann, die Dienstleistung einzuführen, die Ergebnisse zu erfassen und für Verbesserungsmöglichkeiten und weiterentwickelte Dienstleistungen zu nutzen. Dieser letzte Schritt macht deutlich, dass es sich bei der gesamten Umsetzung nicht um ein einmaliges Projekt handelt, sondern dass für die erfolgreiche Dienstleistungsorientierung eines Unternehmens ein Kreislauf notwendig ist, der immer wieder die erreichten Ergebnisse evaluiert, weiterentwickelt, anpasst oder auch wieder absetzt.

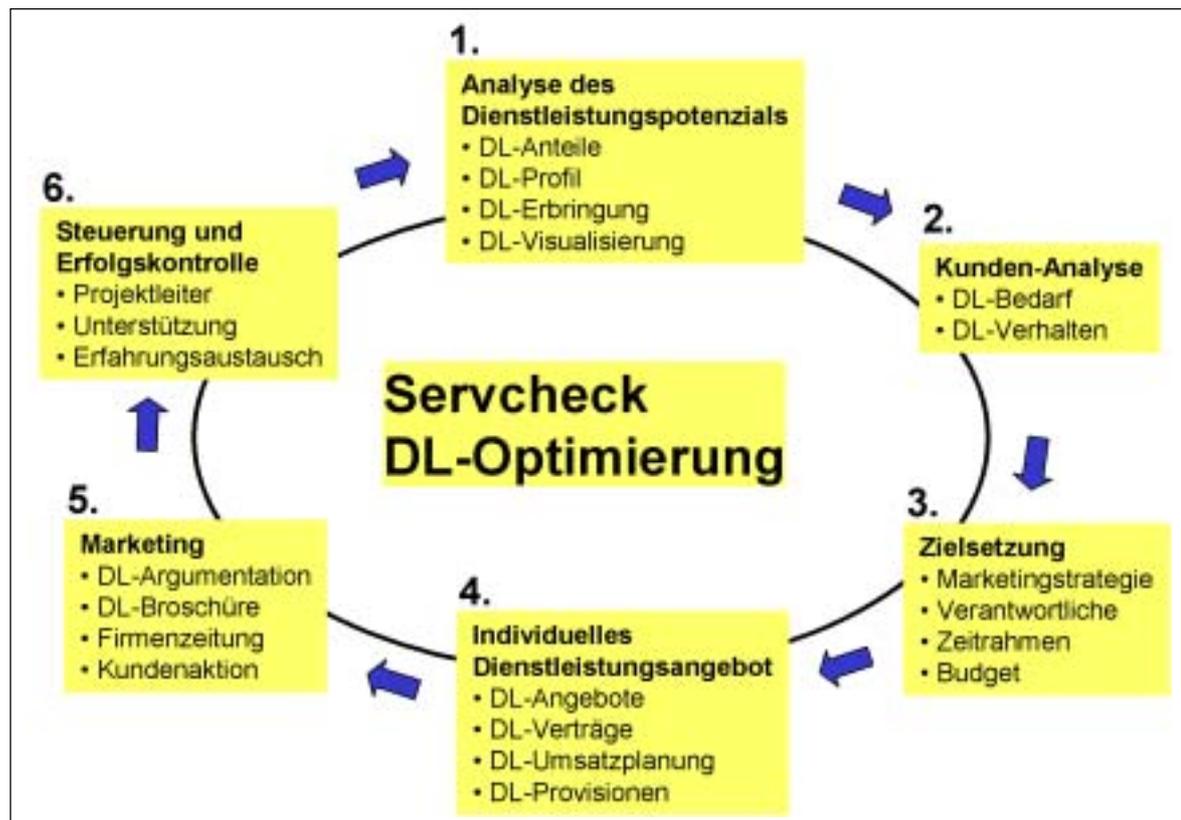


Abbildung 6-2: Dienstleistungsoptimierung nach Servcheck (in Zusammenarbeit mit Syneco)

Im Folgenden werden verschiedene Komponenten für die Umsetzung der einzelnen Schritte vorgestellt.

6.1 Analyse des Dienstleistungspotenzials und Kundenanalyse

In diesem Schritt wird untersucht, welches Dienstleistungspotenzial das Unternehmen hat, wie es dieses nutzt und welche sinnvollen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung das Unternehmen hat.

1. Bedeutungserfüllungsmatrix

Mit Hilfe der sogenannten Bedeutungserfüllungsmatrix ist es möglich, das vorhandene Leistungsspektrum des Unternehmens aus Sicht des Kunden zu analysieren. Hierzu werden die Kunden befragt, wie wichtig ihnen die einzelnen angebotenen Leistungen des Unternehmens sind (etwa 24 Stunden-Service, Beratungsleistungen, Kundendienstleistungen) und wie erfolgreich das Unternehmen diese Leistungen erbracht hat. Diese Wertepaare können nun in einer Matrix (vgl. Abbildung 6-3, Abszisse: Bedeutung der Leistung; Ordinate: Erfüllung der Leistung) festgehalten werden. Die Skalierung reicht von unwichtig (0) bis sehr wichtig (10). Idealerweise sollten die Punkte (d.h. die einzelnen Dienstleistungen des Unterneh-

mens) auf der 45°-Ursprungsgeraden liegen. Alle Leistungen, die oberhalb der Diagonalen liegen, übererfüllen die Kundenbedürfnisse. Ein gewisses Maß kann hierbei durchaus sinnvoll sein („Überraschen Sie die Kunden“), es darf jedoch nicht vergessen werden, dass damit normalerweise auch Kosten verbunden sind, die diese Leistung unnötig verteuert.

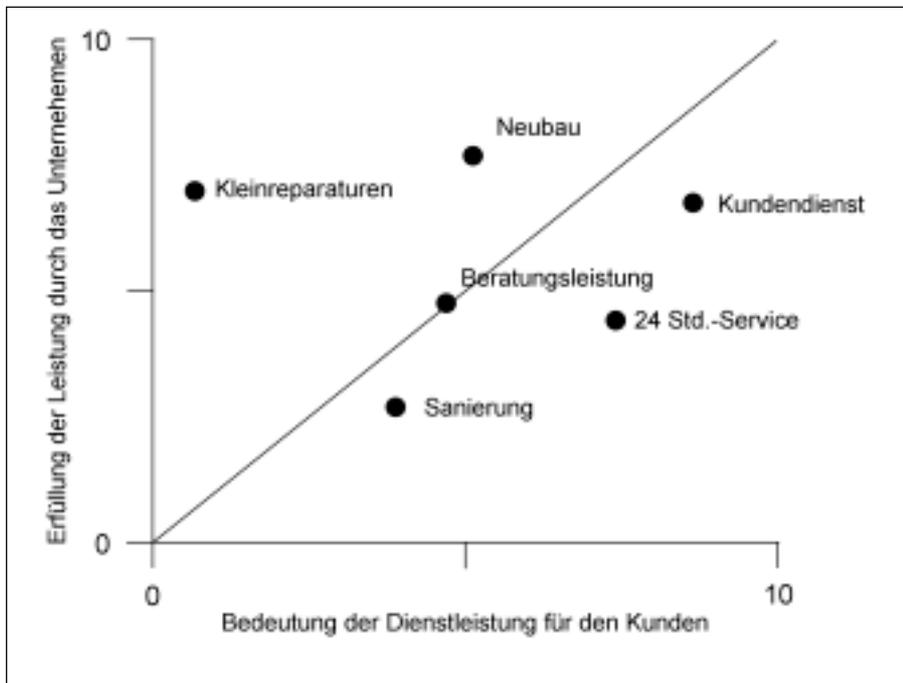


Abbildung 6-3: Bedeutungserfüllungsmatrix einzelner Dienstleistungsangebote (in Anlehnung an Schuh et al. (1999), S. 36)

Die Dienstleistungen, die unterhalb der Diagonalen liegen, zeigen umgehenden Handlungsbedarf, denn hier misst der Kunde der Leistung eine Bedeutung bei, die das Unternehmen nicht erwartungsgemäß erfüllt.

Zur Gewinnung solcher Daten eignet sich eine Fragebogenaktion, die in Verbindung mit einem Gewinnspiel angeboten werden sollte, um dem Kunden die Teilnahme entsprechend attraktiv zu gestalten.

Werden die einzelnen Leistungen von den Kunden sehr unterschiedlich beurteilt, so kann es sinnvoll sein, die Kunden in Gruppen einzuteilen (etwa gewerbliche Kunden, Privatkunden), bevor Mittelwerte gebildet werden, um die Varianzen möglichst gering zu halten.

2. Kundenkontaktpunktanalyse

Um eine Leistung – sei es eine bestehende oder neu eingeführte – genauer zu betrachten, ist es gerade im Handwerk sinnvoll, die Leistungserstellungsprozesse zu untersuchen. Hierzu dient das Mittel der Kundenkontaktpunktanalyse, welche drei Stufen umfasst, die in Abbildung 6-4 abgebildet sind.

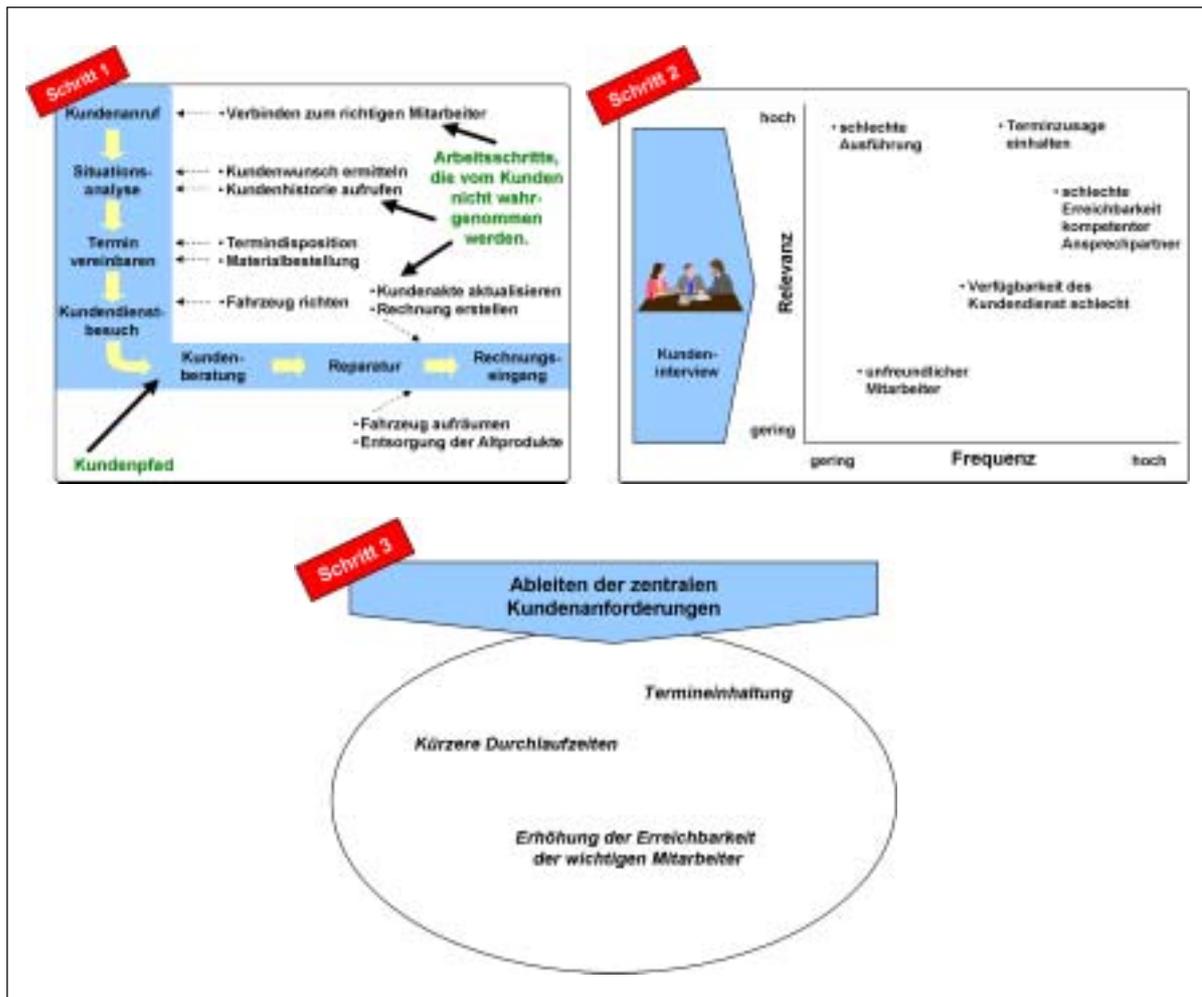


Abbildung 6-4: Kundenkontaktpunktanalyse (Quelle: Schuh et al. (1999), S. 34)

Zu Beginn werden sämtliche Prozesse, die eine Leistung erfordert, in chronologischer Reihenfolge aufgeschrieben. Dies kann analog einer Prozessanalyse im Qualitätsmanagement erfolgen. Bei dieser Vorgehensweise können bereits bei der Analyse Schwachstellen erkannt und beseitigt werden. Der eigentliche Zweck des Vorgehens liegt jedoch darin, die Prozesse zu identifizieren, mit denen der Kunde in Kontakt kommt: die Kundenkontaktpunkte. Diese Prozesse, chronologisch aneinander gereiht, bilden den Kundenpfad.

Zum einen kann es nun sinnvoll sein, einige der für den Kunden unsichtbaren Prozesse, die trotzdem notwendig sind, klarer hervorzuheben, um so eine größere Preisakzeptanz der Leistung zu bewirken, zum anderen ist es förderlich, die Kundenkontaktpunkte hinsichtlich der Interaktion mit dem Kunden zu optimieren.

Als Informationsquelle hierfür eignet sich ein strukturiertes Interview. Der Kunde wird nach den möglichen Erfahrungen, die er auf dem Kundenpfad erlebte, und nach deren Bedeutung und Häufigkeit des Auftretens befragt. Diese Erkenntnisse werden in einem zweiten Schritt in eine Matrix mit den Achsen Häufigkeit und Bedeutung eingezeichnet.

Erfahrungen der Kunden, die eine hohe Relevanz besitzen und gleichzeitig häufig vorkommen, bedürfen der schnellen Verbesserung. Aus diesem Grund werden in einem letzten Schritt aus der Matrix die zentralen Kundenanforderungen abgeleitet, die es vorrangig umzusetzen gilt.

3. Kundenanalyse

Da nicht alle Kunden die gleichen Ansprüche an eine Leistung haben und evtl. auch andere Leistungen nachfragen, sollte ein Unternehmen verschiedene Dienstleistungen auf Kundengruppen zuschneiden, so dass sie im Einzelfall nur noch angepasst werden müssen. Die Voraussetzung für ein solches Vorgehen ist jedoch, seine Kunden in diese möglichen Gruppen der angebotenen Dienstleistungen einzuteilen. Hierzu kann das Mittel der Kundenanalyse gewählt werden:

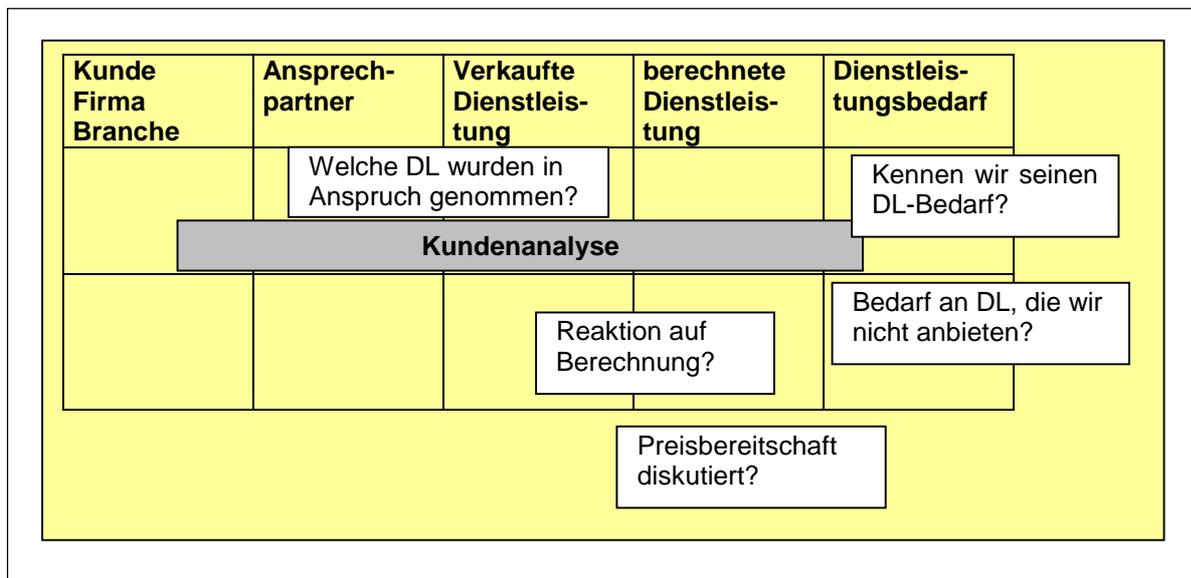


Abbildung 6-5: Auswertung Kundenverhalten, Preisleistungsbereitschaft und Dienstleistungsbedarf (in Zusammenarbeit mit Syneco)

4. Suchfelder für neue Dienstleistungen

Auf der Suche nach neuen Betätigungsfeldern sollte ein Unternehmen nicht vergessen, dass eine neue Leistung, die es nun anbieten will und die bisher noch nicht in seinem Gewerbe angeboten wird, möglicherweise bereits durch andere Gewerbe erbracht wird. Das heißt, das Unternehmen hätte dadurch keinen neuen Markt entdeckt, sondern lediglich neue Wettbewerber, die möglicherweise die selbe Dienstleistung effizienter anbieten können, da sie näher an ihren Kernleistungen liegt.

Die Entwicklung neuer Leistungen sollte auch deswegen gut durchdacht werden, da Kosten entstehen, die es zu erwirtschaften gilt. Eine Möglichkeit, wie ein Unternehmen in seinem traditionellen Umfeld neue Leistungen – die möglichst nahe an den eigenen Kernprozessen liegen sollten – finden kann, bietet die Methode des Brainstorming:

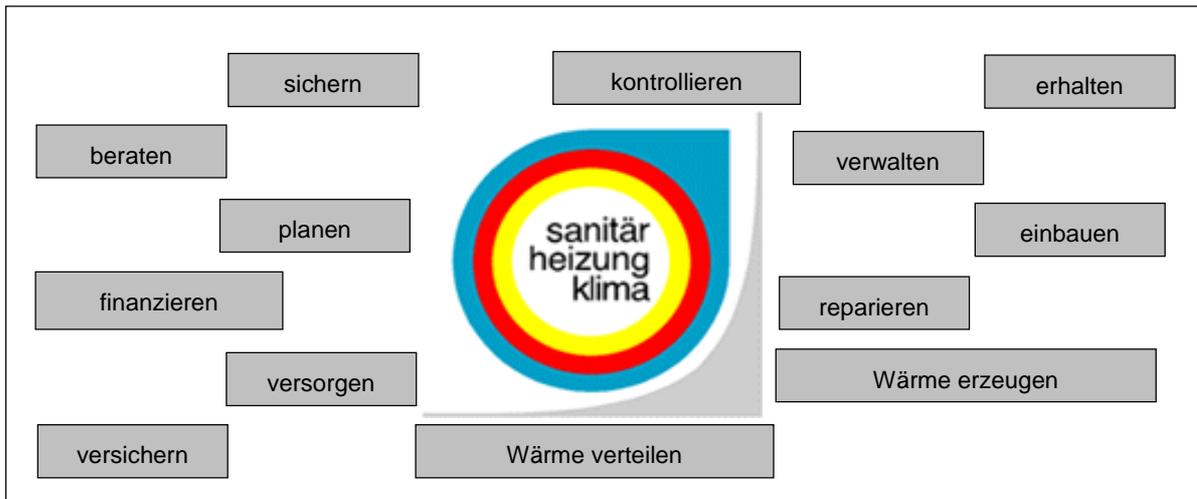


Abbildung 6-6: Entwicklung gewerbespezifischer Suchfelder für neue Dienstleistungen am Beispiel SHK (vgl. Weyh (1999), S. 71)

5. Kundenbeirat

Im Zusammenhang mit der Dienstleistungsentwicklung ist die Einrichtung eines Kundenbeirats eine lohnende Empfehlung. Mitglieder eines solchen Beirats könnten gute Kunden, Vertreter von Banken oder anderen Handwerksunternehmen oder Architekten sein. In diesem Kreis können neue Entwicklungen und Trends erkannt, diskutiert und die Ideen mit den Möglichkeiten des Betriebes offen verglichen werden.

6.2 Zielsetzung

Im Unterschied zu der einleitend in Kapitel 6 erläuterten strategischen Überlegung, Dienstleistungen grundsätzlich (und wenn ja, in welchem Umfang) in das Unternehmensportfolio mit aufzunehmen, geht es in diesem Arbeitsschritt um konkrete Überlegungen. Welche speziellen Dienstleistungsarten oder -projekte sollen in welcher Zeit, mit welchen Ressourcen umgesetzt werden? Wer trägt die jeweilige Verantwortung?

Als Hilfsmittel zur Festlegung der Zielsetzung (dritter Schritt des Servcheck-Modells) eignen sich die Kapitel 5 (Marktstrategie) bis 7 (Finanzplanung) des Mustergeschäftsplanes, die auf dem Kapitel 4 (Marktanalyse) aufbauen (vgl. Anhang A).

Durch die dort gestellten Fragen und genannten Überlegungen kann der Handwerker, in gleicher Weise wie die am Projekt beteiligten Unternehmer, konkrete Zeitpläne erstellen, in denen angegeben ist, welche Mitarbeiter oder Partner bis zu welchem Zeitpunkt die geplanten Aktivitäten zu erledigen haben, um eine Dienstleistung am Markt zu platzieren. Der gesamte Ablauf wird auch kostenmäßig geplant werden müssen, um frühzeitig die Rentabilität der Dienstleistungsidee abschätzen zu können.

6.3 Angebotsaufbau und Marketing

Diese beiden Schritte sind nur schwer einzugrenzen, da für die erfolgreiche Vermarktung einer Dienstleistung nicht nur eine Werbemappe in Hochglanzpapier genügt, sondern – insbesondere im Handwerk, wo personendominante Dienstleistungen vorherrschen¹ – der gesamte Prozess vom ersten Kundenkontakt bis über die Leistungserbringung hinaus das Bild des Unternehmens prägt. Gerade Dienstleistungen, die verrechnet werden sollen, müssen schon frühzeitig im Bewusstsein der Kunden verankert werden.



Abbildung 6-7: Dienstleistungsbewusstsein schaffen nach Servcheck (in Zusammenarbeit mit Syneco)

Auch hier beginnen alle Überlegungen beim Kunden. Dieses Mal allerdings steht der Nutzen des Kunden im Vordergrund, den es zu verdeutlichen gilt. Die Einschaltung des Kundenbeirats kann hier sehr gut weiterhelfen. Im nächsten Schritt muss untersucht werden, ob für diese oder vergleichbare Leistungen schon Marktpreise existieren. Es ist durchaus vorstellbar, dass ein erfahrener Schreinermeister und geprüfter Gestalter seine Leistungen zur Gestaltung des Innenraumes ebenfalls in Rechnung stellt. Da der Kunde dies bisher so nicht kennt (im Handwerk sind die Angebotserstellung und die damit verbundenen Lösungs- und Gestaltungsvorschläge meist unentgeltlich), kann solch ein Ziel nicht von heute auf morgen realisiert werden. Die schrittweise Einführung kann aber dadurch unterstützt werden, dass etwa eine Rechnung eines Innenarchitekten vorgelegt wird, mit deren Hilfe der Wert der erbrachten Leistung dem Kunden gegenüber verdeutlicht werden kann.

Parallel hierzu muss überlegt werden, welche Prozesse zur Erbringung der Dienstleistung notwendig sind und wo hierbei der Kunde involviert ist. Um dem Kunden, der üblicherweise nicht über alle Prozesse Bescheid weiß, deren Relevanz zu verdeutlichen, wird gezielt nach Methoden gesucht, womit dem Kunden der Nutzen der Prozesse verdeutlicht werden kann.

¹ Dies wurde in der Untersuchung bestätigt: Die hier betrachteten Ideen waren zu 70% personendominant (vgl. Kapitel 8.1).

Letztlich muss der Dienst, der geleistet wird, so professionell durchdacht sein, dass der Kunde seine Vorstellungen, die er bei der Kaufentscheidung hatte, bestätigt oder sogar übertrifft sieht. Sind diese Schritte durchlaufen, können diese Überlegungen in ein Marketingkonzept eingebunden werden. Die gesamte Prozesskette muss jedoch gerade im Handwerk als Regelkreis verstanden werden; die Prozesse werden immer wieder durchlaufen, um neue Erkenntnisse einfließen zu lassen.

6.4 Steuerung und Erfolgskontrolle

Da bei der Zielsetzung darauf geachtet wurde, quantitativ messbare Ziele zu wählen, ist es nun möglich, etwa über Stichproben die Zielerreichung zu ermitteln. Hierbei wird besonders an die finanziellen Ziele gedacht. Es muss versucht werden, ein einfaches Modell zu finden, das auch im Handwerk anwendbar ist (gerade im Bereich Finanzen wird man sonst schnell auf Ablehnung stoßen). Zu empfehlen ist hier die Anwendung der Teilkostenrechnung, bei der lediglich die variablen Kosten, die normalerweise verursachungsgerecht zuordenbar sind, festgehalten und entsprechend dem Dienstleistungsbereich zugeschrieben werden. Im Vergleich zu den übrigen Leistungsbereichen des Unternehmens ist es dann allerdings möglich, Erkenntnisse über den Bereich Dienstleistung zu erlangen.

Andere Ziele, wie etwa die Reklamationsquote (als Maß der Kundenzufriedenheit), sollten ebenfalls für alle Bereiche festgehalten werden, um Ansätze für Verbesserungen im Unternehmen zu erlangen. Aus dem Zeitvergleich und dem Vergleich der Daten zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen können wiederum Erkenntnisse zur Zielerreichung gewonnen werden.

Komplexe Verfahren wie die Anwendung von „balanced-scorecards“¹ sollten im normalen Handwerksunternehmen eher unterbleiben, um die Unternehmer auf das eigentlich Wichtige zu konzentrieren, die Dienstleistungsentwicklung.

Grundsätzlich lässt sich aus den während der Projektlaufzeit gemachten Erfahrungen mit dem Modell/den Methoden sagen, dass sie für den durchschnittlichen Handwerksbetrieb ohne fremde Unterstützung sehr schnell zu Überforderungen führen können. Der Handwerksmeister wird sich im Allgemeinen nicht die Zeit nehmen, ein derart komplexes, zudem noch langfristig angelegtes Modell, bei dem also keine kurzfristigen Erfolge zu erwarten sind, einzusetzen. Es ist daher empfehlenswert, Berater einzuschalten bzw. mit mehreren zusammen (etwa in Erfahrungsaustausch-Kreisen) dieses Thema anzugehen.

Zur Zeit testet das itb zusammen mit Syneco eine alternative Art der Wissensermittlung, bei der die Handwerker über einen längeren Zeitraum schrittweise in die Thematik eingeführt werden und sowohl in Teamarbeit als auch durch Einzelberatung die Methoden Stück für Stück individuell auf die einzelnen Handwerksunternehmen übertragen (Veranstaltungsort: Handwerkskammer Frankfurt). Dieses Vorgehen wurde in einem ersten Versuch von den Handwerkern als sehr effektiv und zukunftsweisend bewertet.

¹ Balanced Scorecard ist eine Methode zur Messung des Unternehmenserfolges (vgl. Kaplan/Norton (1992)).

7 Eine Art der Dienstleistungserbringung: Die Kooperation

Autorin dieses Kapitels:

Bahrdt, Rita; Handwerkskammer Hamburg

Handwerksunternehmen, die möglichst viele Wünsche des Kunden erfüllen möchten, stoßen sehr schnell an ihre Grenzen, da jedes Unternehmen nur bestimmte Kernkompetenzen besitzt. Diese zu überschreiten, kann sehr aufwendig und teuer werden. Es muss jedoch nicht Ziel eines Unternehmens sein, jede gewünschte Leistung selbst zu erbringen. Entscheidend ist nur, den Kunden diese Leistungen anbieten zu können. Wie diese Leistungserbringung organisiert wird, ist sekundär (zumindest für den Kunden).

Die Möglichkeit, dass sich Spezialisten zusammenschließen, um dann vor den Kunden als Generalist auftreten zu können, stellt einen Wettbewerbsvorteil dar, der durch Kooperation erreichbar ist. Selbstverständlich können nicht nur Sach-, sondern auch Dienstleistungen von Kooperationen angeboten werden, weshalb sie in diesem Kapitel näher untersucht werden.

7.1 Definition von Kooperationen

Eine *Kooperation* (auch Netzwerk oder Allianz) ist definiert als

ein Zusammenschluss rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Partner. Dabei ist charakteristisch, dass (vgl. ZDH (o.J.), S. 45)

- die Mitglieder weiterhin rechtlich und wirtschaftlich selbstständig bleiben,
- eine freiwillige Mitgliedschaft besteht,
- alle Mitglieder gleichberechtigt sind,
- die gesetzten Ziele gemeinsam erreicht werden und
- eine aktive Mitwirkung aller Kooperationspartner Voraussetzung ist.

Solche Zusammenschlüsse finden sich im Handwerk in vielfältiger Form – von der kurzzeitigen Arbeitsgemeinschaft über Einkaufsnetzwerke und virtuelle Unternehmen bis hin zu Facility Management Gesellschaften. Um auf diesem vielfältigen Gebiet weitere Erkenntnisse zu erlangen, wurde eine separate Erhebung der Kooperationsvorhaben dieses Projektes untersucht.

Unter den 100 geförderten Betriebsprojekten waren 25 Kooperationen mit jeweils zwei bis fünf Unternehmen. Insgesamt waren dies 88 Unternehmen, denen ein Fragebogen (vgl. Anhang D) zugeschickt wurde. 64 von ihnen haben geantwortet, was einer sehr guten Rücklaufquote von knapp 73% entspricht.

Die Branchenzugehörigkeit dieser 64 Kooperationsbetriebe wird in nachstehender Tabelle 7-1 aufgelistet.¹

Gewerbe	Anzahl Nennungen
Gas- und Wasserinstallateure, Heizungsbauer, Klimatechniker	14
Elektrotechniker	8
Maurer und Betonbauer	8
Tischler	7
Kraftfahrzeugtechniker und -Handel	4
Fenster- und Türenbauer	3
Informationstechniker	3
Klempner	3
Dachdecker	2
Maler	2
Zimmerer	2
Metallbauer	2
Trockenbauer/Innenausbauer	2
Schneider	2
Zahntechniker	2
Friseur	1
Gerüstbauer	1
Ofen- und Luftheizungsbauer	1
Stuckateur	1
Schlüsseldienst	1

Tabelle 7-1: Beteiligte Gewerbe

Die Zuordnung der einzelnen Branchen zu Handwerksgruppen verdeutlicht, dass der überwiegende Anteil der Betriebe, nämlich fast 93%, Kooperationen im Bereich „Bauen und Wohnen“ gebildet haben. Dieses Ergebnis überrascht jedoch nicht, da hierbei naturgemäß stets mehrere Gewerbe an ein und demselben Auftrag tätig sind.

Bei der Befragung der Handwerksunternehmen wurden auch Formen der Zusammenarbeit angegeben, die eigentlich nicht der obigen Definition von Kooperation gerecht werden. So widerspricht die Zusammenarbeit in der Form eines Subunternehmerverhältnisses dem dritten Definitionsmerkmal gleichberechtigter Mitglieder. Jedoch zeigen die Erfahrungen, dass viele gewerbeübergreifende Aufträge von Unternehmen abgewickelt werden, die die größte Umsatzsumme am Projekt realisieren. Dies kann jedoch heute der Tischler sein und morgen der Installateur. Das heißt, der Subunternehmer von heute ist der Auftraggeber von morgen. Diese Formen der Zusammenarbeit bilden häufig das Fundament für die Bildung einer Ko-

¹ Die Summe der Nennungen beträgt 69. Einzelne Unternehmer ordneten ihren Betrieb zwei bis drei Gewerben zu.

operation, wie sie oben definiert wurde. Aus diesem Grund wurden auch die anderen Formen der Zusammenarbeit hier mit ausgewertet.

7.2 Kooperationsbereiche

Nach dem Vorbild typischer Stationen eines Auftragsdurchlaufs durch einen Betrieb¹ und ergänzt durch handwerksspezifische Geschäftsprozesse wurden die zu untersuchenden Kooperationsbereiche identifiziert und zu einer Auswahlliste zusammengestellt. Die Punkte dieser Auswahlliste konnten von den Befragten ergänzt und sollten den Kategorien „Randaktivität“, „Kerngeschäft“ oder „Zukünftiges Kerngeschäft“ zugeordnet werden.

Insgesamt wurden folgende Bereiche ermittelt, in denen Handwerksbetriebe kooperativ zusammenarbeiten:²

- Abwicklung von Bauvorhaben (K)
- Angebotserstellung (M)
- Arbeits- und Gesundheitsschutz (M)
- Beratung (K)
- Buchhaltung (M)
- Controlling (M)
- Einkauf (S)
- Entsorgung (S)
- Fertigung (K)
- Finanzierung (M)
- Forschung und Entwicklung (K)
- Herstellung und Lieferung von Waren (K)
- Infrastruktur (S)
- Kundendienst (K)
- Kurierdienst (S)
- Lagerverwaltung (S)
- Logistik (S)
- Marketing (M)

¹ Siehe Anhang C.

² Die in Klammern gesetzten Buchstaben verweisen auf die Zuordnung zu M = Managementprozess, K = Kernprozess und S = Supportprozess. Definition siehe im Anschluss an die Auflistung.

- Montage (K)
- Notdienst (K)
- Nutzung von Maschinen und Anlagen (S)
- Qualifizierung der Mitarbeiter (S)
- Vertrieb (M)
- Wartung (K)

Um zu aussagefähigen Interpretationen zu gelangen, wurde diese Vielzahl unterschiedlicher Kooperationsbereiche analog Griese/Sieber (1999), S. 73 f zu Geschäftsprozessstypen - den Managementprozessen, Kernprozessen und Supportprozessen – verdichtet.

Nach Griese/Sieber sind **Kernprozesse** solche Geschäftsprozesse, die einen wahrnehmbaren Nutzen für den Kunden haben und für die er bereit ist, einen Preis zu zahlen. **Managementprozesse** sind auf höchster Führungsebene angesiedelt und steuern die Kernprozesse, während **Supportprozesse** die Kernprozesse unterstützen, indem sie die erforderlichen Ressourcen sicherstellen.

Die Zuordnung der oben aufgelisteten Kooperationsbereiche zu den drei Geschäftsprozessstypen weist eine relativ gleich große Verteilung mit leichtem Schwerpunkt in den Kernprozessen auf:

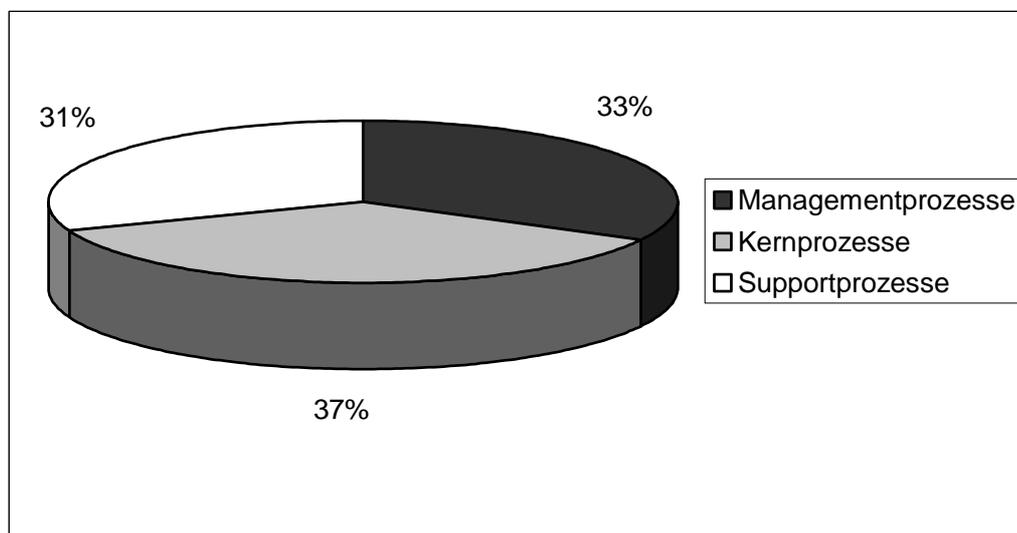


Abbildung 7-1: Kooperationsbereiche nach Geschäftsprozessstypen

Demnach wird in 37% der Geschäftsprozesse der Preis für die Leistung der Kooperation realisiert, deren Ertrag auch den Aufwand der steuernden und unterstützenden Prozesse finanzieren muss. Diese einfache Aufteilung sagt zwar nichts über den zeitlichen Aufwand – und damit auch nicht über die Anteile an produktivem bzw. unproduktivem Aufwand – der einzelnen Prozesse, dennoch scheinen die unproduktiven Anteile recht hoch zu sein. Aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten, Reibungsverluste zu erleiden, kommt es deshalb in

einer Kooperation besonders auf eine effiziente Geschäftsprozessgestaltung an. Diese Untersuchung sah zwar keine individuelle, in die Tiefe der einzelnen Kooperationen gehende Analyse des Workflow-Managements vor, es konnte dazu jedoch anhand der Fragen zu den Regelungen und Vereinbarungen (siehe Kapitel 7.7) ein erster Einblick gewonnen werden.

Über eine einfache Auflistung der Kooperationsbereiche hinausgehend interessierte besonders deren derzeitige und zukünftige Bedeutung für die Betriebe. In der Befragung wurde die Auflistung deshalb mit drei anzukreuzenden Kategorien verknüpft: Kerngeschäft, zukünftiges Kerngeschäft und Randaktivität. Das Ergebnis ist in den beiden nachfolgenden Abbildungen ausgewiesen:

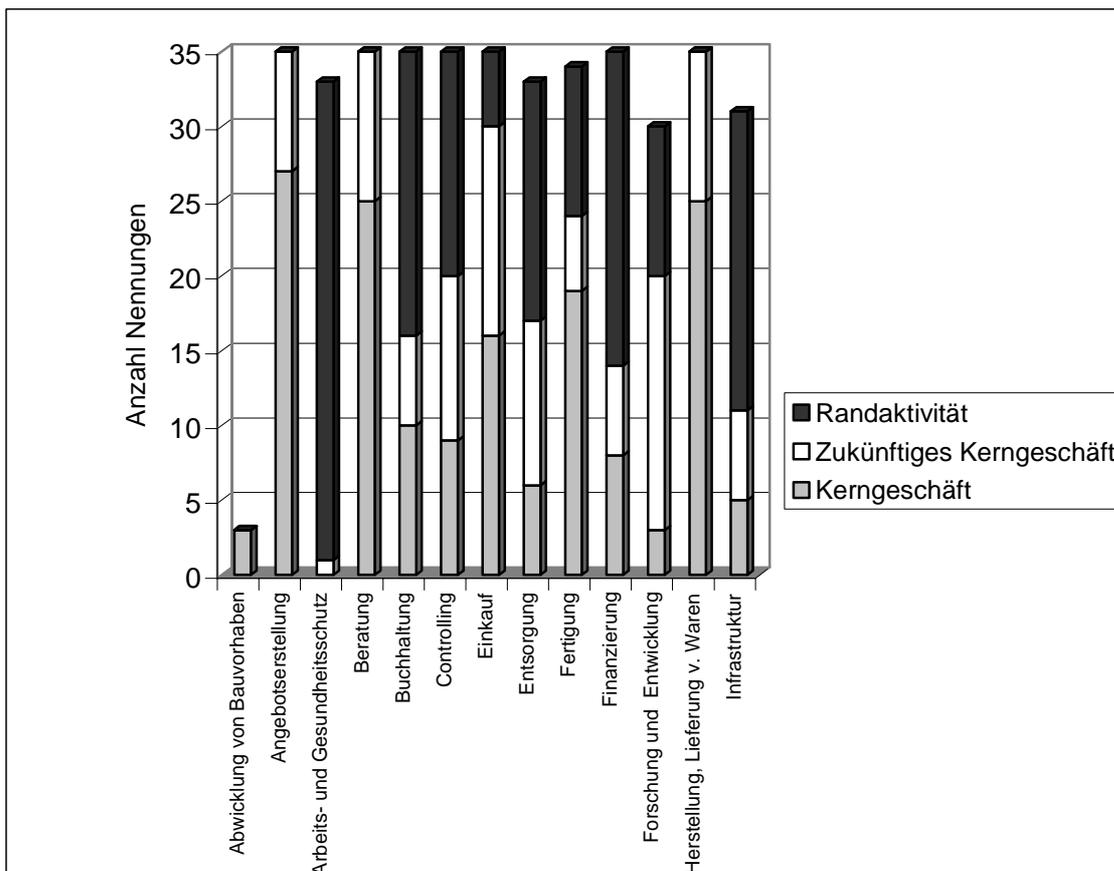


Abbildung 7-2: Kooperationsbereiche (1) (Mehrfachnennungen)

Unter den dargestellten Kooperationsbereichen kommt dem gemeinsamen Einkauf (Supportprozess), Vertrieb, Marketing (beides Managementprozesse) und allen mit der unmittelbaren Leistungserstellung befassten Tätigkeitsfeldern wie Angebotserstellung, Beratung, Fertigung sowie Herstellung und Lieferung von Waren, Kundendienst und Montage die höchste Bedeutung zu.

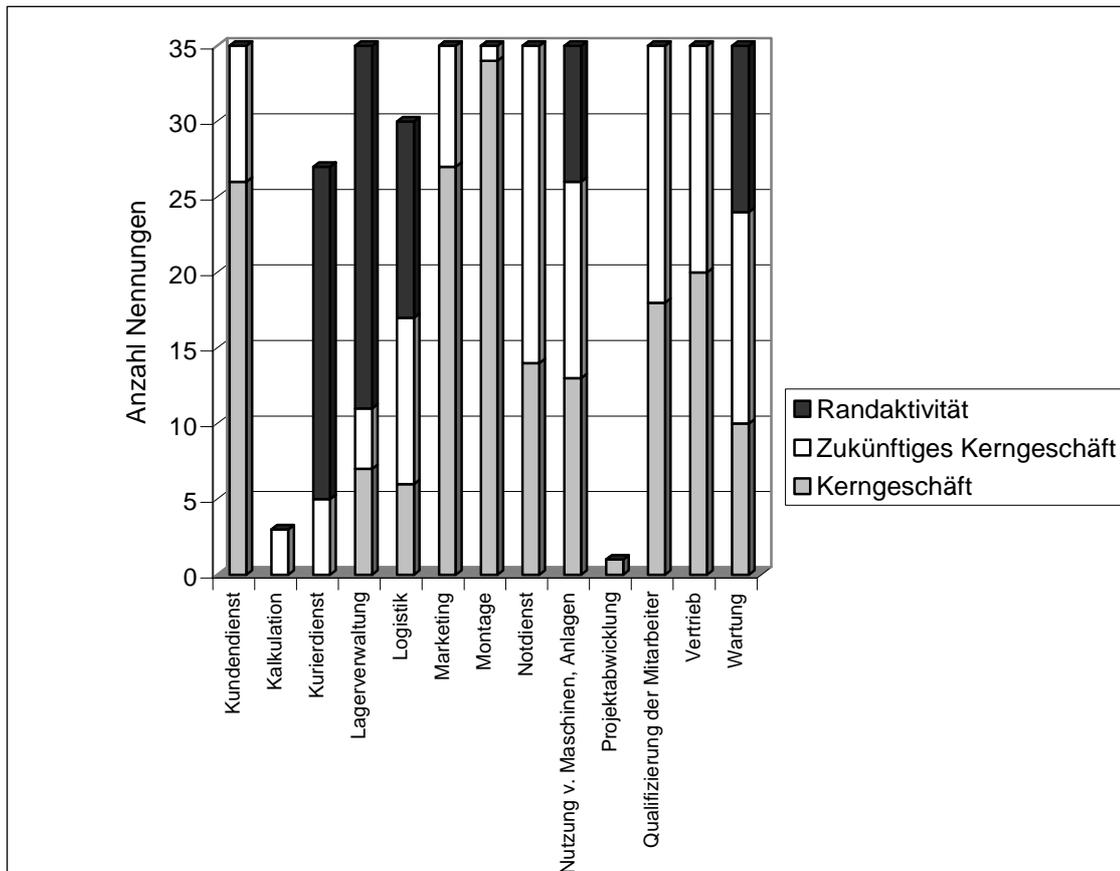


Abbildung 7-3: Kooperationsbereiche (2) (Mehrfachnennungen)

In Abschnitt 2 der Auflistung fällt besonders auf, dass „Qualifizierung der Mitarbeiter“ von keinem der Betriebe als Randaktivität angesehen wird. Viele der untersuchten Kooperationsprojekte beinhalten die Entwicklung von Geschäftsplänen für gänzlich neue Dienstleistungen oder für komplexe Produkte („Leistungen aus einer Hand“), deren Umsetzung hohe Anforderungen an die Zusammenarbeit aller Beteiligten stellt. Die Befragung weist somit nach, dass Handwerksunternehmern sehr wohl bewusst ist, dass sie für die Umsetzung neuer Leistungen, insbesondere wenn sie mit einer Erhöhung der Kundenorientierung einhergehen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifizieren müssen.

Welche der vielen Kooperationsbereiche haben nun für die Betriebe die größte Bedeutung? Die Abbildung 7-4 der acht wichtigsten Kooperationsbereiche gibt darüber Auskunft.

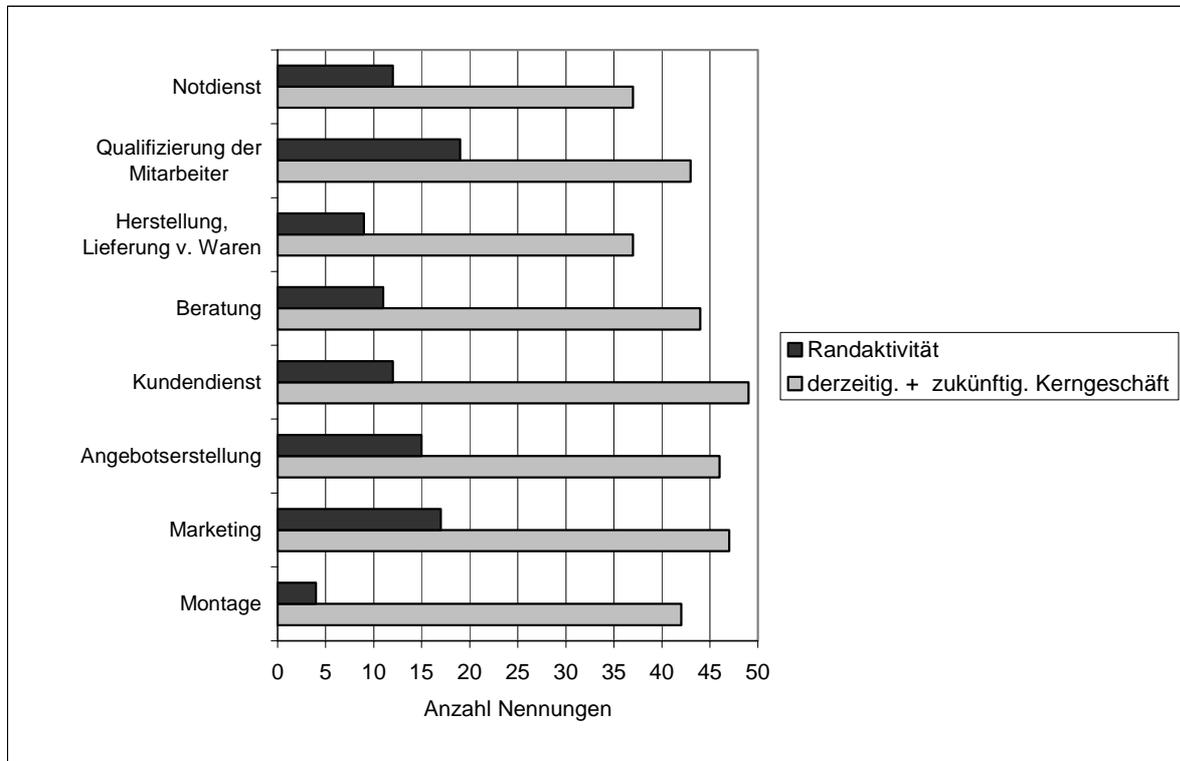


Abbildung 7-4: Die wichtigsten Kooperationsbereiche (Mehrfachnennungen)

Daraus ergibt sich folgende Rangfolge der acht meistgenannten Kooperationsbereiche:¹

- Kundendienst (49 Nennungen)
- Marketing (47 Nennungen)
- Angebotserstellung (46 Nennungen)
- Beratung (44 Nennungen)
- Qualifizierung der Mitarbeiter (43 Nennungen)
- Montage (42 Nennungen)
- Notdienst (37 Nennungen)
- Herstellung und Lieferung von Waren (37 Nennungen)

Neben den wichtigsten wurden auch die unbedeutendsten Kooperationsbereiche aus den Ergebnissen der Befragung herausgefiltert. Nach der folgenden Abbildung sind sie alle den Management- bzw. den Supportprozessen zuzuordnen. Obwohl sie für die überwiegende

¹ Die Zahlen in Klammern geben die Anzahl der Nennungen wieder. Mehrfachnennungen waren möglich.

Anzahl der Betriebe lediglich zu den Randaktivitäten zählen, haben sie für einige gleichwohl als „Kerngeschäft“ oder „Zukünftiges Kerngeschäft“ eine höhere Bedeutung, außer bei „Infrastruktur“ und „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ jedoch mit sinkenden Anteilen.

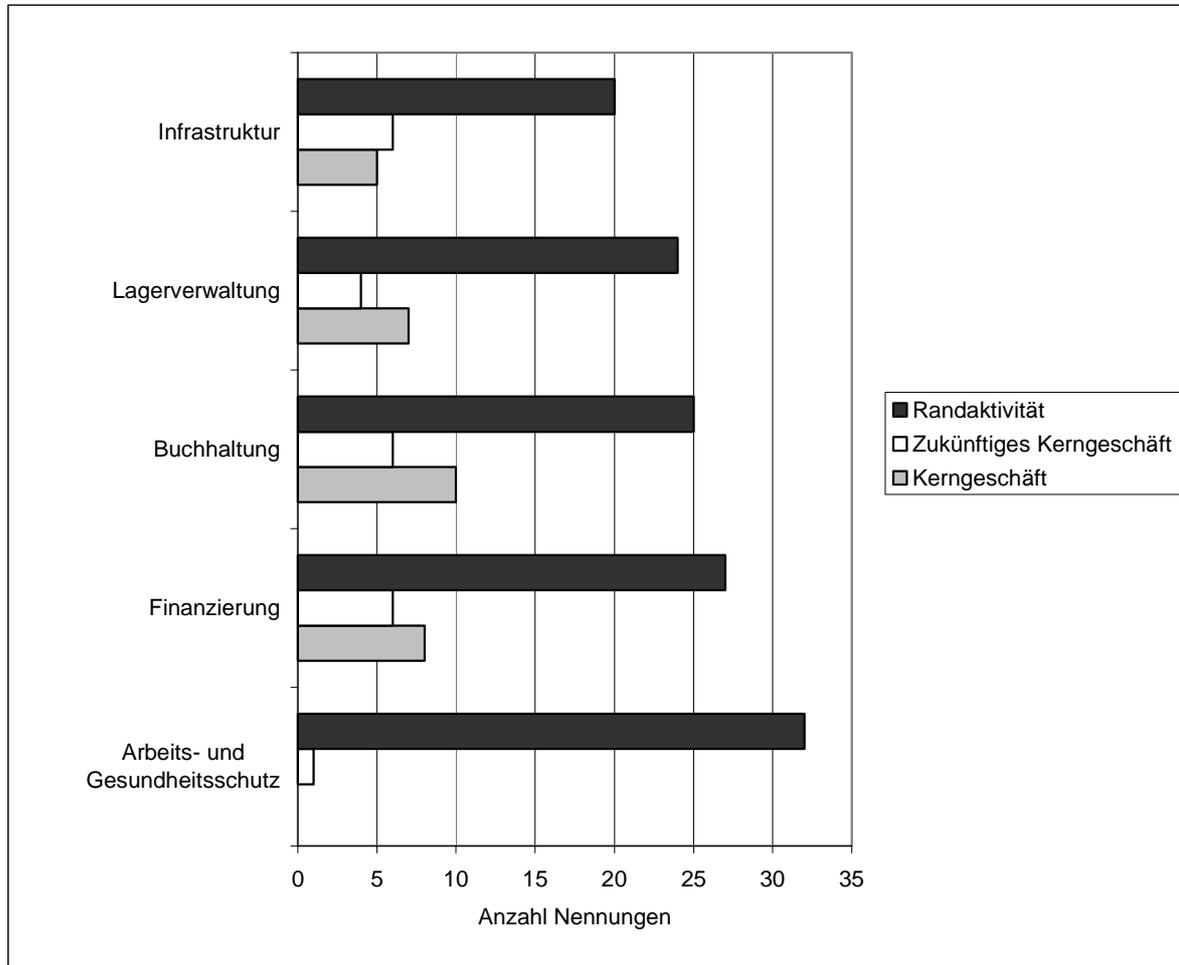


Abbildung 7-5: Die unbedeutendsten Kooperationsbereiche (Mehrfachnennungen)

Formen der Zusammenarbeit

Die Formen, in denen Handwerksbetriebe kooperieren, sind sehr vielfältig. In der Befragung wurden die gebräuchlichsten aufgelistet. Ihre Beschreibung orientierte sich teilweise an der Publikation des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks – ZDH (o.J., S. 11 ff).

Die Frage nach der Kooperationsform ermöglichte das Ankreuzen aller Varianten, in denen der jeweilige Betrieb bisher kooperiert hatte. Einige Betriebe machten keine Angaben, andere kreuzten eine Kooperationsform an und die übrigen Betriebe wiederum gaben Auskunft zu mehreren Kooperationen, in denen sie bisher tätig waren. Die im nachfolgenden Diagramm angegebenen Zahlenwerte beinhalten somit Mehrfachnennungen.

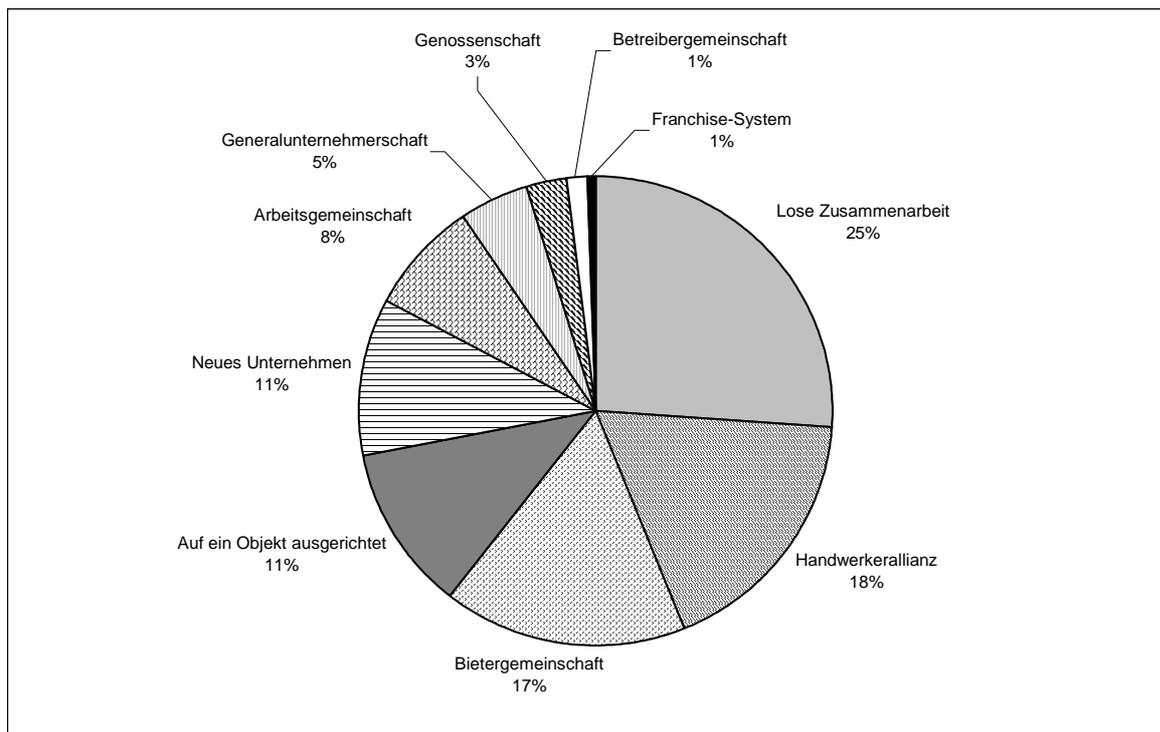


Abbildung 7-6: Kooperationsformen (Mehrfachnennungen)

- Lose Zusammenarbeit

Diese Kooperationsform verschiedener Firmen gleicher oder verschiedener Gewerbe ohne besondere rechtliche Festlegungen erfordert ein hohes Vertrauen der Partner zueinander und eine hohe Selbstregulationsfähigkeit der Beteiligten. Die konkrete Zusammenarbeit bezieht sich in der Regel auf ein zeitlich begrenztes Projekt. Gleichwohl überdauert das Verständnis von Zusammenarbeit das einzelne Objekt, da sich die Partner immer wieder zur Durchführung einzelner Aufträge zusammenfinden. Sie ist mit 61% aller Nennungen die gebräuchlichste Kooperationsform und am stabilsten. Mit durchschnittlich vier Jahren¹ weist sie die längste Dauer auf.

- Handwerkerallianzen

Handwerkerallianzen sind strategische Zusammenschlüsse gleicher oder verschiedener Gewerbe, deren Zusammenarbeit vertraglich geklärt ist. Ihr Ziel ist es in der Regel, oftmals in Zusammenhang mit dem Anbieten von „Leistungen aus einer Hand“, durch gemeinschaftlich gestaltete Management- und Supportprozesse Ressourcenvorteile zu erlangen. Mit 42% aller Nennungen und durchschnittlich vier Bestandsjahren ist sie die zweithäufigste und gemeinsam mit der „losen Zusammenarbeit“ die dauerhafteste Kooperationsform.

¹ Siehe Details für diese und die nachfolgenden Kooperationsformen in der Tabelle 7-2 im Anschluss an die Beschreibung der Kooperationsarten. Das letzte Zeitintervall beläuft sich auf mehr als vier Jahre. Für die Berechnung des Durchschnittswertes wurden fünf Jahre zugrundegelegt.

- Bietergemeinschaften

Bietergemeinschaften gelten als „Klassiker“ unter den Kooperationsformen und sind vertraglich abgesichert. In der Regel bieten zwei oder mehrere Betriebe die Ausführung bestimmter Leistungen an, beispielsweise die gewerbeübergreifende Ausführung von Bauleistungen, die Lieferung von Fleischwaren für Krankenhäuser durch mehrere Fleischeereien oder die gemeinschaftliche Fertigung von Maßkonfektionsbekleidung für das Servicepersonal eines Konzerthauses durch einen Kooperationsverbund von Scheiderbetrieben. Aus den Bietergemeinschaften werden nach Auftragserteilung Arbeitsgemeinschaften. Mit 39% nehmen sie den dritten Rang unter den Kooperationsformen ein. Sie sind naturgemäß zeitlich befristet, dennoch erweisen sie sich mit drei Jahren durchschnittlicher Dauer als recht stabil, zumal neun der 25 genannten Bietergemeinschaften länger als vier Jahre bestanden. Sicherlich gibt es Aufträge mit entsprechender Laufzeit, es ist jedoch auch zu vermuten, dass sich in den Angaben zur Dauer dieser Kooperationsform das Zusammengehörigkeitsgefühl der Partner über das einzelne Auftragsende hinaus ausdrückt.

- Auf ein Objekt ausgerichtet

Diese Kooperationsform ist mit der losen Zusammenarbeit, der Bietergemeinschaft und der Arbeitsgemeinschaft verbunden. Mit 27% aller Nennungen und einer durchschnittlichen Dauer von drei Jahren rangiert sie auf Platz vier.

- Neues Unternehmen

Mindestens zwei oder mehr Handwerksbetriebe gründen ein gemeinsames Unternehmen mit eigener Rechtsform bei verbleibender Selbstständigkeit der Einzelunternehmen. Der Zweck des neuen Unternehmens ist in der Regel die Übernahme von Großaufträgen oder die Akquisition und Durchführung von „Leistungen aus einer Hand“. 25% aller Nennungen beinhalten diese Kooperationsform, deren durchschnittliche Dauer von zwei Jahren jedoch vergleichsweise niedrig ist. Betrachtet man in Tabelle 7-2 die Angaben zu den einzelnen Jahresintervallen, so fällt auf, dass fünf der 16 Kooperationen länger als vier Jahre bestanden und acht lediglich ein Jahr. Letzteres erklärt sich vermutlich aus dem Projektzusammenhang: Die Geschäftsplanidee beinhaltet die Gründung eines neuen Unternehmens, und wahrscheinlich hat sich die Kooperation zu diesem Zweck zusammengefunden.

- Arbeitsgemeinschaften

Erläuterung siehe „Bietergemeinschaft“, „auf ein Objekt ausgerichtet“ und „lose Zusammenarbeit“. Mit 19% der Nennungen befindet sich diese Kooperationsform im unteren Drittel der Häufigkeitsrangfolge. Mit einer durchschnittlichen Dauer von drei Jahren ist sie jedoch im oberen Bereich platziert.

- Generalunternehmerschaften

Bei der Generalunternehmerschaft tritt ein besonders leistungsfähiger Handwerksbetrieb als Vertragspartner gegenüber dem Auftraggeber auf, koordiniert die Arbeiten der anderen beteiligten Betriebe und rechnet mit ihnen ab. Lediglich 11% der Handwerksverbände werden in dieser Form durchgeführt. Sie dauern durchschnittlich drei Jahre, vier der sieben genannten Generalunternehmerschaften dauerten jedoch länger als vier Jahre.

- Genossenschaften

Genossenschaften sind eine der ältesten Kooperationsformen. Sie werden überwiegend für den gemeinsamen Einkauf gegründet. In ihrer Rechtsform unterliegen sie speziellen gesetzlichen Bestimmungen. Die Tatsache, dass viermal eine Dauer von einem Jahr angegeben wurde, lässt vermuten, dass unter den hier untersuchten Kooperationsbetrieben mindestens eine im Zusammenhang mit dem Projekt gegründete Genossenschaft existiert.

- Betreibergemeinschaften

Betreibergemeinschaften sind Verbünde von Betrieben, die etwa gemeinsam eine Leitwarte für die Gebäudeautomation betreiben. Ihre Zusammenarbeit ist vertraglich geregelt. Innerhalb dieses Verbundprojektes gibt es zwei Nennungen dieser Kooperationsform mit einer bisherigen Dauer von einmal drei Jahren und einmal mehr als vier Jahren.

- Franchise-Systeme

Franchise-Systeme beruhen auf ausgearbeiteten Geschäftsideen, die auf andere Unternehmen und Regionen übertragbar sind. Alle Betriebe eines Franchise-Unternehmens treten nach außen in der gleichen Weise auf, betreiben einheitliche Werbung und haben meist auch eine gleiche Preisgestaltung. Die Rechtsform eines Franchise-Systems kann unterschiedlich sein. Unter den untersuchten Zusammenschlüssen gibt es ein neues Franchise-System, das zum Zeitpunkt der Befragung ein Jahr bestand.

Alle vorgestellten Formen der Zusammenarbeit werden in nachfolgender Tabelle hinsichtlich der Zeitdauer des Bestehens abgebildet:

Kooperationsform	6 Monate	1 Jahr	1,5 Jahre	2 Jahre	3 Jahre	4 Jahre	> 4 Jahre	∅ Jahre
Lose Zusammenarbeit	0	5	1	9	3	8	13	4
Handwerkerallianz	0	1	1	8	2	4	11	4
Bietergemeinschaft	4	7	2	0	0	3	9	3
Auf ein Objekt ausgerichtet	0	5	1	2	0	4	5	3
Neues Unternehmen	1	8	0	2	0	1	4	2
Arbeitsgemeinschaft	0	4	2	0	0	1	5	3
Generalunternehmerschaft	0	0	0	2	0	1	4	3
Genossenschaft	0	4	0	0	0	0	0	1
Betreibergemeinschaft	0	0	0	0	1	0	1	4
Franchise-System	0	1	0	0	0	0	0	1

Tabelle 7-2: Dauer der Kooperationen

Die Wahl der Zusammenarbeitsform bestimmt den Status der einzelnen ihr angehörenden Betriebe. Diese Annahme sollte überprüft werden, weshalb den Unternehmern eine entsprechende Frage gestellt wurde, deren Ergebnis vier verschiedene Arten von Partnerbeziehungen aufweist: Gleichberechtigte Partner, Nach- oder Subunternehmer, Generalunternehmer und Gesellschafter, von denen „Gesellschafter“ durch die Unternehmer der vorgelegten Auswahlliste hinzugefügt wurde.

Zu 75% bestehen die Handwerkskooperationen aus gleichberechtigten Partnerschaften. Auf die Kategorie „Nach- und Subunternehmer“ entfallen 11,8%, auf „Generalunternehmer“ 10,5%, und knapp 3% der befragten Unternehmer gaben an, Gesellschafter eines Kooperationsunternehmens zu sein.

Dieses Ergebnis korrespondiert mit dem der Kooperationsformen. Dort entfielen etwa 11% auf die Generalunternehmerschaft. Die übrigen Formen der Zusammenarbeit sind von ihrem Prinzip her auf Partnerschaft ausgelegt, was der eigentlichen Definition einer Kooperation entspricht.

7.3 Mitwirkende

Es ist wenig bekannt über die Mitwirkungsmöglichkeit, Aufgabenverteilung und Qualifikation der am Kooperationsprozess beteiligten Personen. Durch entsprechende Fragen sollte dies geklärt werden. Das Ergebnis stellt sich wie folgt dar:

Aufgabenteilung

Die Antworten der Unternehmer bezogen sich auf mindestens 111 Personen¹, die in dem jeweiligen Betrieb folgende Aufgaben wahrnahmen:²

- Geschäftsführung (56 Nennungen)
- Meister/Abteilungsleitung (19 Nennungen)
- Bauleitung (8 Nennungen)
- Vorarbeiter (7 Nennungen)
- Monteure, Angestellte etc. (8 Nennungen)
- Sekretariat (3 Nennungen)
- Verkauf (2 Nennungen)
- Kalkulation (3 Nennungen)
- Buchhaltung (2 Nennungen)
- Entwicklung (1 Nennung)
- Einkauf (1 Nennung)
- Marketing (1 Nennung)

¹ Bei einigen Aufgabenzuordnungen wurde lediglich etwa „Monteure“ angegeben, ohne deren genaue Zahl zu nennen.

² Die Zahlen in Klammern geben die Anzahl Nennungen wider. Gleiches gilt für die Angaben zu den Aufgaben in der Kooperation.

In der Kooperation wiederum waren sie in diesen Aufgaben eingebunden:

- Leitung/Management (25 Nennungen)
- Koordination/Organisation (31 Nennungen)
- Arbeitsausführung (10 Nennungen)
- Gesprächspartner/Erfahrungsaustausch (11 Nennungen)
- Leistungsbeschreibung (5 Nennungen)
- Strategische Zielsetzung (1 Nennung)
- Controlling (3 Nennungen)
- Kalkulation/Angebotserstellung (8 Nennungen)
- Kundenberatung/-betreuung (5 Nennungen)
- Technische Mitarbeit (2 Nennungen)
- Planung (3 Nennungen)
- Vertrieb (2 Nennungen)
- Aufbau einer flexiblen Service-Gruppe (1 Nennung)
- Sprecher (1 Nennung)
- Buchhaltung (1 Nennung)
- Einkauf (1 Nennung)

Die Gegenüberstellung der Aufgaben (siehe Abbildung 7-7) zeigt ein Liniennetz, das die ausgeprägte Aufgabenhäufung in den beiden Leitungsebenen „Geschäftsleitung“ und „Meister/Abteilungsleitung“ wiedergibt, was typisch ist für die Arbeitsteilung im Handwerk mit ihrer Ämterhäufung in der Führungsebene.

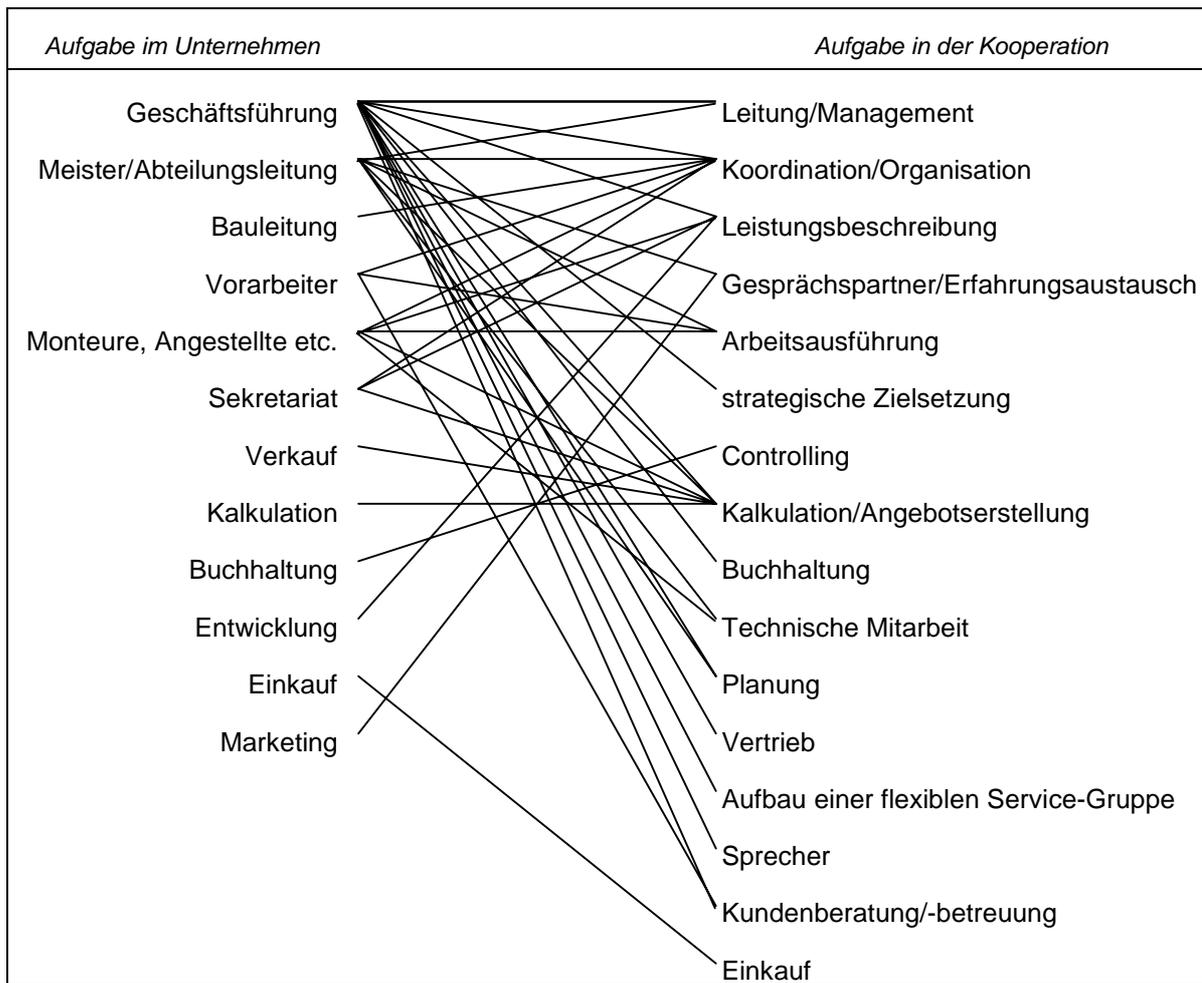


Abbildung 7-7: Gegenüberstellung der Aufgaben von Personen im Unternehmen und in der Kooperation

Weiterhin ist der Abbildung zu entnehmen, dass die Ebene der Monteure/Angestellte in der Kooperation nicht nur die ausführende Rolle inne hat, sondern auch – ebenso wie das Sekretariat – am Prozess der Leistungsbeschreibung beteiligt und mit Aufgaben der Koordination und Organisation betraut wird.

Qualifikation

Die nächste Frage untersuchte die Qualifikation der Kooperationsbeteiligten. Das Ergebnis spiegelt das Kompetenzspektrum von Handwerksbetrieben wider.

Mit 37 von insgesamt 103 Angaben waren die Meister am häufigsten vertreten. Ihnen folgten 25 Diplomingenieure, 15 Facharbeiter, 12 Betriebswirte, 5 Bauingenieure, 3 Hilfsarbeiter, 2 Bürokauffrauen, 2 Wirtschaftsingenieure und 1 Industriekaufmann.

7.4 Kooperationserfahrungen

Der überwiegende Teil der Kooperationsbeteiligten hatte bereits in anderen Kooperationen mitgewirkt, nämlich 80 der insgesamt 108 Personen, zu denen Angaben getätigt wurden (darin dreimal „wenig“). Die übrigen 28 Personen verfügten über keine Kooperationserfahrung. Bis auf drei Geschäftsführer (insgesamt 56) waren es überwiegend Monteure, Vorarbeiter und einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachabteilungen, die vor diesem Dienstleistungsprojekt noch an keiner anderen Kooperation beteiligt waren.

Etwas mehr als 2/3 der befragten Unternehmer hatten bereits vor dem aktuellen Kooperationsprojekt mit anderen Betrieben zusammengearbeitet und zwar vorwiegend in größeren Verbänden von sechs und mehr Betrieben (42% aller Nennungen). Von den übrigen Unternehmern hatten bisher 29% mit ein bis drei Betrieben, 24% mit vier bis fünf und 5% der Unternehmer in unterschiedlicher Verbundgröße kooperiert.

Die Kooperationen verliefen überwiegend positiv und zwar zu fast 70% „gut“ bis „sehr gut“. Auf einer Skala von -3 (sehr schlecht) bis 3 (sehr gut) „benoteten“ die Unternehmer ihre Kooperationserfahrungen wie folgt:

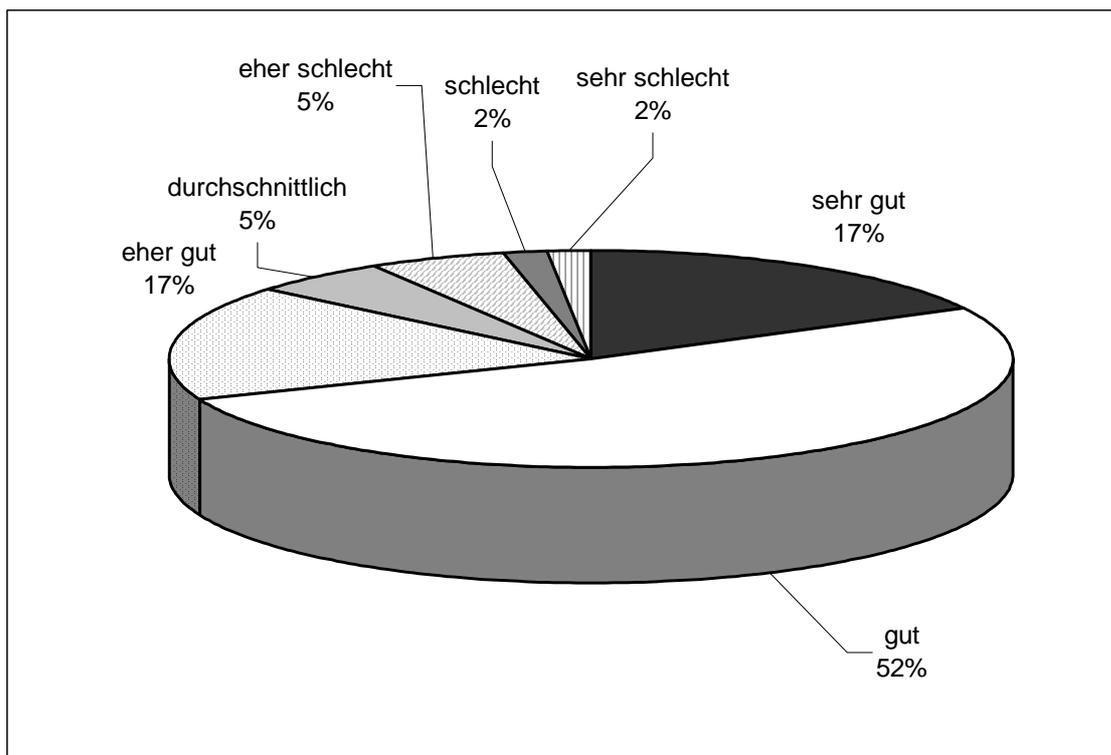


Abbildung 7-8: Bewertung der bisherigen Kooperationserfahrungen

An positiven Effekten der Kooperationen wurden genannt:

- Wirtschaftlichkeit konnte erhöht werden (11 Nennungen)¹, wie beispielsweise Auslastung der Geräte, Reduzierung der Miete, preisgünstigerer Einkauf, kostengünstigere Produktion
- Auftragslage verbesserte sich (9 Nennungen)
- Komplexe Aufträge konnten durchgeführt werden (9 Nennungen)
- Marktanteile wurden gesichert und vergrößert (8 Nennungen)
- Zufriedenheit der Kunden steigerte sich (7 Nennungen)
- Geschäftsprozesse wurden optimiert (6 Nennungen)
- Erfahrungen konnten gesammelt werden (5 Nennungen)
- Werbung wurde effizienter (4 Nennungen)
- Ziele wurden erreicht (3 Nennungen)

Das Scheitern der Kooperationen wurde in folgenden Gründen gesehen:

- Die Beteiligten waren nur auf den eigenen Vorteil bedacht (4 Nennungen)²
- Es fehlte die Verbindlichkeit (3 Nennungen)
- Die Partner passten nicht zueinander (2 Nennungen)
- Es bestand keine wirtschaftliche Notwendigkeit (2 Nennungen)
- Es wurden Fehler in der Kalkulation gemacht (2 Nennungen), d.h., es kam zu überhöhten Preisen aufgrund von (Sicherheits-) Zuschlägen der einzelnen Beteiligten.
- Man hatte kein Durchstehvermögen (1 Nennung)
- Es fehlte eine wirksame Kontrolle (1 Nennung)
- Die Beteiligten waren überlastet (1 Nennung)
- Die Rechtsform war falsch (1 Nennung)

Die Faktoren, an denen Kooperationen scheitern können, lassen sich in drei Gruppen zusammenfassen:

1. *Fachlich-organisatorische Faktoren im eigenen Betrieb* wie etwa der hohe Zeit- und Verwaltungsaufwand, der keine Ressourcen für die anderen notwendigen Arbeiten der Kooperation übrig lässt, oder eine zu geringe Flexibilität in Hinblick auf Umweltveränderungen des Unternehmens.
2. *Mentale Faktoren* (Angstfaktor) wie beispielsweise die Angst vor Verlust an Selbstständigkeit oder vor der Offenbarung von Betriebs- und Kalkulationsgeheimnissen.

¹ Diese Frage war eine offene Frage. Die dadurch entstandene Fülle unterschiedlicher Antworten wurde zu diesen Aussagen gebündelt. Insgesamt wurden 63 Antworten gegeben.

² Zu dieser Frage wurden 17 Antworten gegeben.

3. *Zwischenbetriebliche Faktoren* wie die Unvereinbarkeit der individuellen Ziele mit dem Gemeinschaftsinteresse oder Kommunikationsprobleme innerhalb der Kooperation.

Die konkrete Abfrage¹ erfolgshemmender und erfolgsfördernder Faktoren einer Kooperation ermittelte deren Bedeutung aus Sicht der Unternehmer. Dabei stellte sich heraus, dass diejenigen erfolgshemmenden Faktoren, die dem zwischenbetrieblichen Bereich angehören, als besonders kritisch angesehen werden: Nahezu 70% der Betriebe nannten „Unvereinbarkeit der Ziele“ sowie „Unterschiedliche Erwartungen“, 78% „Verständigungsprobleme“ und 81% „Unklare Vereinbarungen“. Unter den mentalen Faktoren wird dem mangelnden Vertrauen der Partner zueinander die größte erfolgshemmende Wirkung in Kooperationen zugesprochen (etwa 80% der Betriebe). Unter den Faktoren, die dem fachlich-organisatorischen Bereich des eigenen Unternehmens zuzuordnen sind, waren „Hoher Zeit- und Verwaltungsaufwand“ (71%) und „Unkenntnis über die rechtlichen und finanziellen Konsequenzen“ (etwa 70%) die häufigsten Nennungen.

Die nachstehende Abbildung weist alle genannten erfolgshemmenden Faktoren von Kooperationen aus.

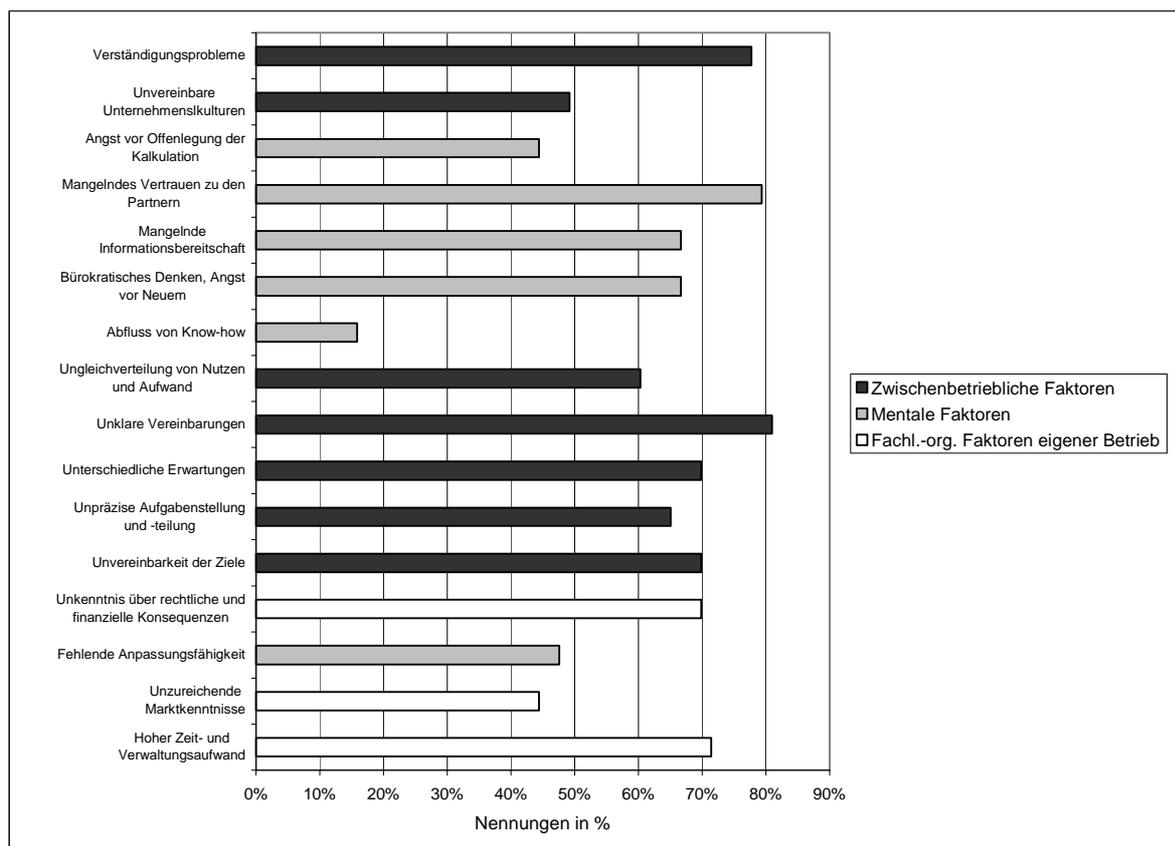


Abbildung 7-9: Erfolgshemmende Faktoren von Kooperationen (Mehrfachnennungen)

¹ Die Unternehmer konnten eine Auswahlliste ergänzen und hatten die Möglichkeit des mehrfachen Ankreuzens. Die nachfolgenden Prozentwerte enthalten deshalb Mehrfachnennungen.

Die Erfolgsfaktoren von Kooperationen lassen sich ebenfalls zu den drei oben genannten Gruppen zusammenfassen:

1. *Fachlich-organisatorische Faktoren im eigenen Betrieb* wie die sorgfältige Vorbereitung und Planung oder die Notwendigkeit des Vorhandenseins solider Fachkenntnisse.
2. *Mentale Faktoren* wie beispielsweise das Vorhandensein eines gewissen kritischen Vertrauens, einer möglichst hohen Lern- und Leistungsbereitschaft sowie der Fähigkeit und der Bereitschaft zur Kommunikation (zwischenmenschlich und technisch).
3. *Zwischenbetriebliche Faktoren* wie die Übereinstimmung in den Kooperationszielen und die strategische Ausrichtung des Unternehmensnetzes.

Auf acht der insgesamt 16 ausgewählten Erfolgsfaktoren entfielen die häufigsten Nennungen. Sehr deutlich sind es jetzt die mentalen Faktoren, denen die Unternehmer den größten Einfluss auf den Erfolg einer Kooperation zuwiesen: „Engagement der Kooperationspartner“ liegt mit etwa 94% der Betriebe vor „Vertrauen zueinander“ (91%), „Kompromissbereitschaft“ (78%), „Chemie muss stimmen“ (76%) und „Kommunikationsfähigkeit“ (ebenfalls 76% der Betriebe).

Im Bereich der zwischenbetrieblichen Faktoren wurde „Übereinstimmung in den Kooperationszielen“ (81% der Betriebe) als wichtigste Einflussgröße angesehen. Von den fachlich-organisatorischen Faktoren im eigenen Betrieb waren es „Sorgfältige Vorbereitung und Planung“ (80%) und „Flexible Anpassung an Marktveränderungen“ (76%), von denen die stärkste erfolgsfördernde Wirkung angenommen wurde.

Die nachstehende Abbildung 7-10 weist alle genannten Erfolgsfaktoren von Kooperationen aus.

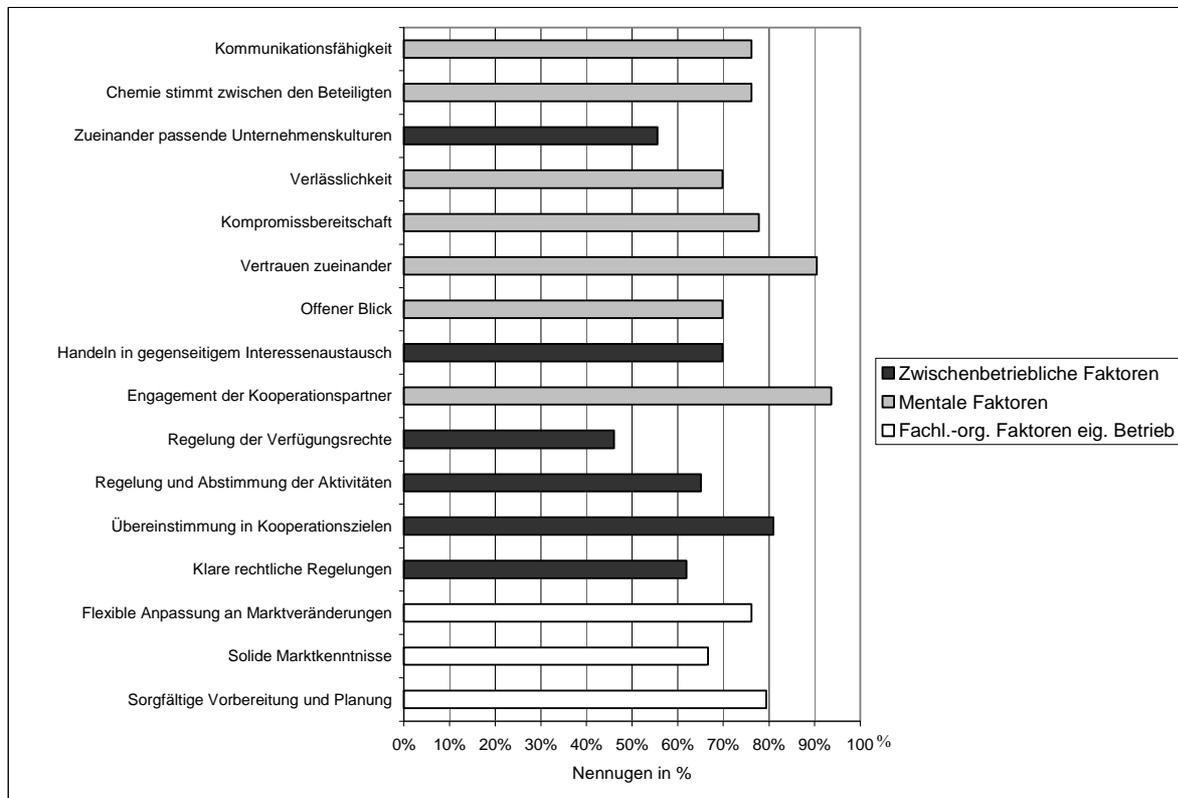


Abbildung 7-10: Erfolgsfaktoren von Kooperationen (Mehrfachnennungen)

Werden die am häufigsten genannten Faktoren für die zwei Betrachtungsebenen „Erfolg – Misserfolg“ verglichen, so gibt es lediglich zwei, die in beiden genannt wurden, nämlich „Kooperationsziele“ und „Vertrauen zueinander“. Damit scheinen sie das Fundament sowie die Minimalanforderung jeder Kooperationsbeziehung zu sein. Demnach dürfte es bei der Gestaltung der Kooperation keine unüberwindbaren Probleme geben, wenn die beteiligten Unternehmen in den Kooperationszielen übereinstimmen und Vertrauen zueinander haben. Verfolgen sie jedoch unterschiedliche Ziele und/oder fehlt das Vertrauen, dann können sich alle anderen Erfolgsfaktoren nicht entsprechend auswirken. Gegenseitiges Vertrauen stellt damit die wesentlichste Voraussetzung für das Gelingen einer Kooperation dar.

7.5 Kooperationsziele

Der Erfolg eines Wirtschaftssubjektes bemisst sich im Allgemeinen an wirtschaftlichen Faktoren. Diese werden häufig gleichzeitig für die unternehmerischen Zielsetzungen herangezogen. Die wirtschaftlichen Ziele, die mit einer Kooperation verfolgt werden, lassen sich in vier Bereiche einteilen (in Anlehnung an ein Arbeitspapier des Fraunhofer IAO im Projekt

des itb (1999) „Handwerk als Leitbild für Dienstleistungsorientierung in innovativen KMU¹“):

1. *Ausschöpfen der innerbetrieblichen Optimierungspotenziale*: Angestrebt werden hierbei etwa eine besser Nutzung und Auslastung der Unternehmensressourcen und eine Senkung der Kosten (möglich durch Vermeidung unnötiger Investitionen, Vermeidung von Doppellaktivitäten oder günstige Einkaufsbedingungen).
2. *Gezielte Marktbearbeitung*: Zu dieser Gruppe gehören alle Ziele, die primär auf die Wirkung und Verflechtung des Betriebes nach außen gerichtet sind, wie zum Beispiel das Erweitern der Angebotspalette oder die Minderung des Konkurrenzdrucks.
3. *Risikominimierung*: Sie kann beispielsweise durch gemeinsame Beteiligung der Partner an Investitionen erreicht werden oder durch eine exponierte Marktstellung der Kooperation, die ihr die Beeinflussung von Standards ermöglicht.
4. *Soziale/gesellschaftliche Aspekte* wie etwa die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen stehen nicht an vorderer Stelle der Unternehmensziele. Trotzdem werden solche Einstellungen des Unternehmers vermutlich positiv auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einwirken.

Wie bereits im vorhergehenden Kapitel aufgezeigt, kommt den Unternehmenszielen in einer Kooperation besondere Bedeutung zu. So ist es oftmals die unterschiedliche Ausrichtung der Partner, die Unkenntnis über die Ziele der Partner oder die differierende Prioritätensetzung, die den Erfolg einer Kooperation negativ beeinflussen.

Im Fragebogen wurde den Unternehmern eine Liste von Zielen vorgeschlagen, die sie ergänzen konnten. Gleichzeitig sollten sie eine Gewichtung der Ziele auf einer Skala von 1-5, 1 = „unwichtig“ und 5 = „sehr wichtig“, vornehmen. Folgende Kooperationsziele wurden von den Befragten ausgewählt:

- Wettbewerbsfähigkeit steigern
- Neue Marktfelder erschließen
- Auslandsmärkte erschließen
- Großaufträge übernehmen
- Leistungen aus einer Hand anbieten
- Neue Leistungen anbieten
- Größennachteile ausgleichen
- Maschinenauslastungen verbessern
- Vertrieb verbessern
- Das eigene Angebot ergänzen
- Preisgünstiger einkaufen
- Kostensenkung erreichen

¹ KMU: Kleine und mittlere Unternehmen

- Preiserhöhungen ermöglichen
- Gewinn maximieren
- Eigene Qualität verbessern
- Risiko streuen
- Eigenkapitalanteil erhöhen
- Zugang zu Innovationen
- Unternehmensentwicklung voranbringen
- Erfahrungen austauschen
- Gemeinsame Events
- Imageverbesserung

Das Ergebnis der Gewichtung geben die beiden Diagramme „Bedeutung von Kooperationszielen (1)“ und „Bedeutung von Kooperationszielen (2)“ wider:

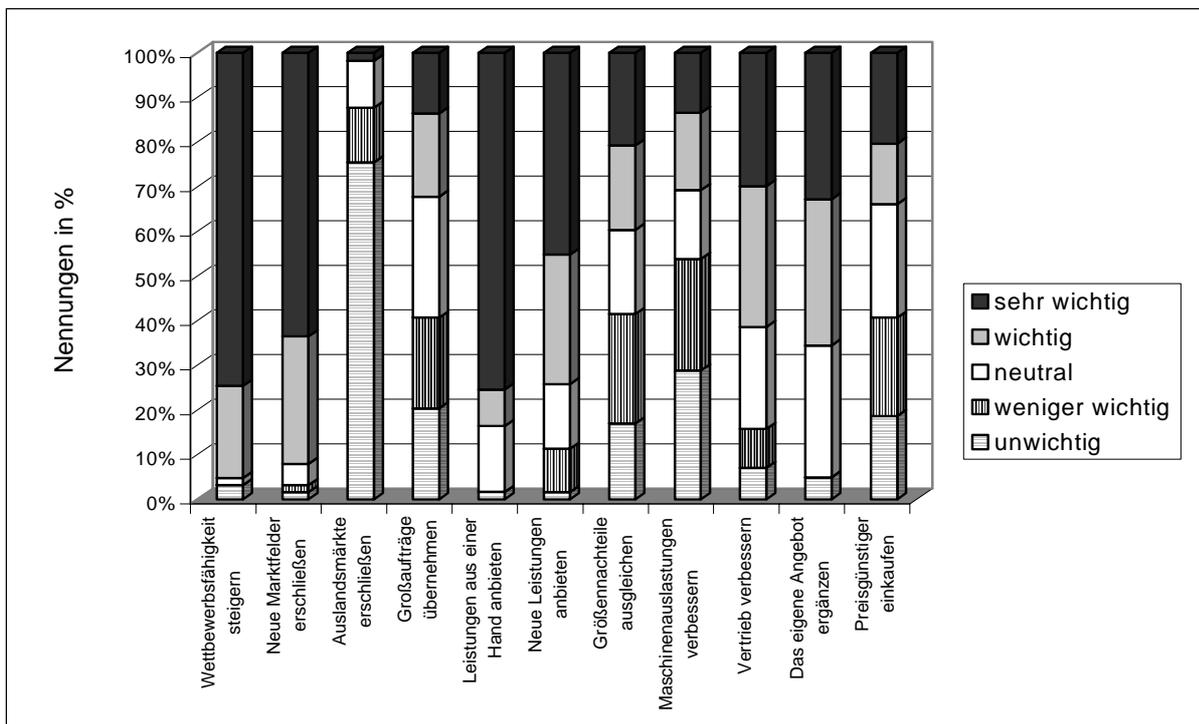


Abbildung 7-11: Bedeutung von Kooperationszielen (1), (Mehrfachnennungen)

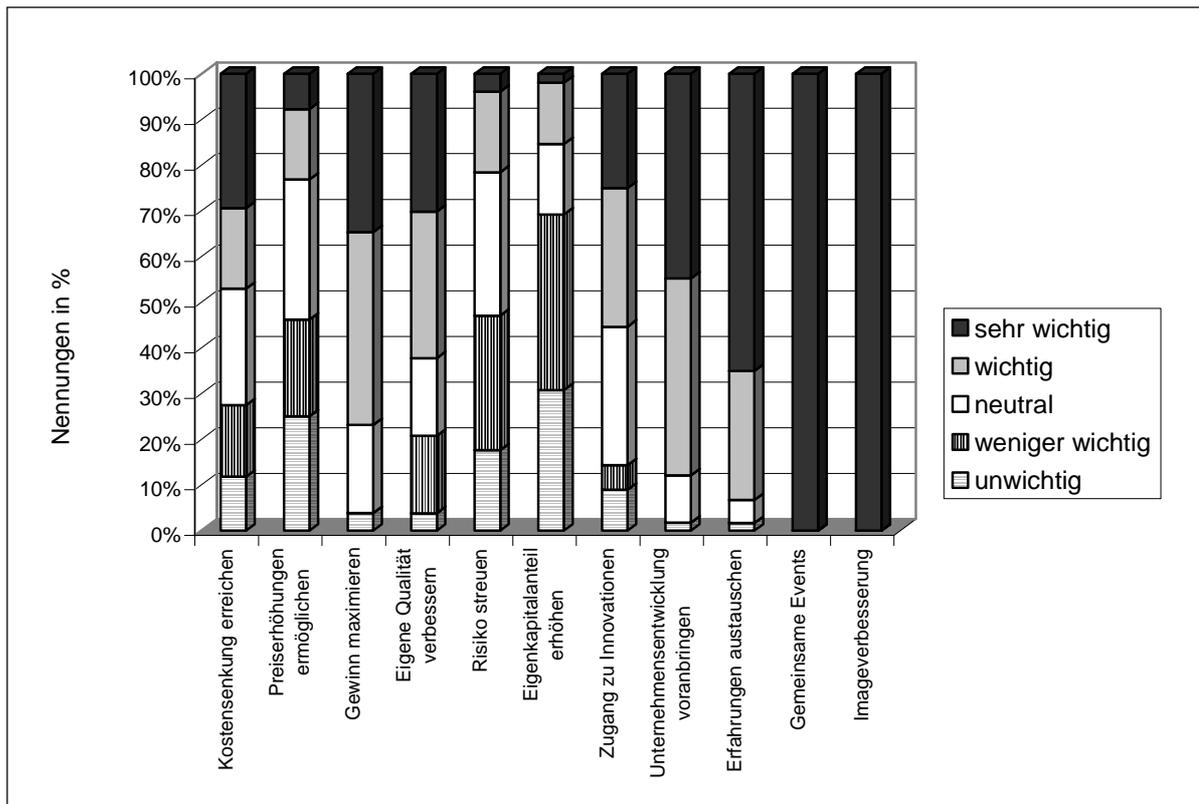


Abbildung 7-12: Bedeutung von Kooperationszielen (2), (Mehrfachnennungen)

Insgesamt verdeutlicht die Auswertung, dass diejenigen Ziele, die der Marktbearbeitung zugeordnet werden können, mit 66% aller Nennungen mit „sehr wichtig“ und „wichtig“ die höchste Priorität haben. Der Marktbearbeitung wurden folgende Kategorien zugewiesen:

- Wettbewerbsfähigkeit steigern
- Neue Marktfelder erschließen
- Auslandsmärkte erschließen
- Großaufträge übernehmen
- Leistungen aus einer Hand anbieten
- Neue Leistungen anbieten
- Größennachteile ausgleichen
- Eigenes Angebot ergänzen
- Preiserhöhungen ermöglichen
- Unternehmensentwicklung voranbringen
- Erfahrungen austauschen
- Gemeinsame Events
- Imageverbesserung

An zweiter Stelle folgen mit 33% diejenigen Ziele, die der innerbetrieblichen Optimierung dienen. Hierzu zählen

- Vertrieb verbessern
- Gewinn maximieren
- Preisgünstiger einkaufen
- Maschinenauslastung verbessern
- Kostensenkung erreichen
- Eigene Qualität verbessern
- Eigenkapitalanteil erhöhen
- Zugang zu Innovationen

Risikominimierung spielt als Kooperationsziel unter den befragten Unternehmen kaum eine (1,7% „Risiko streuen“) und soziale/gesellschaftliche Aspekte gar keine Rolle. Keines der Unternehmen hatte die vorgegebene Liste etwa durch „Sicherung oder Schaffung von Arbeitsplätzen“ oder ähnliche Ziele ergänzt.

7.6 Kooperationspartner

Bereits in Kapitel 7.4 „Kooperationserfahrungen“ zeichnete sich die Bedeutsamkeit der richtigen Partnerwahl ab, sind doch die Ursachen für das Scheitern von Kooperationen überwiegend in den nicht zueinander passenden Partnern, in den ungleichen Zielen und in der falschen Gestaltung der Kooperation begründet.

Die Ergebnisse der Befragung geben Auskunft darüber, wie Handwerksbetriebe ihre Kooperationspartnern finden, welche Wege der Partnersuche und Kontaktaufnahme beschrritten und nach welchen Kriterien die Partner ausgewählt werden.

Es wird deutlich, dass 66% der Unternehmer ihre Kooperationspartner bereits kannten. Die übrigen Angaben verteilen sich auf zahlreiche verschiedene Möglichkeiten, Kooperationspartner zu finden, wobei die Vermittlung durch Berater (6%), aufgrund von Empfehlungen (5%) und in Zusammenhang mit Messeteilnahme (4%) die nachfolgenden Plätze einnahmen. Einzelne Nennungen entfielen auf Kammer, Innung/Verband, Universität, Hausbank, Seminar, (Fach)Zeitschrift, Zeitung, Internet und Lieferant. Die Kontaktaufnahme erfolgt nahezu gleich häufig durch den Unternehmer selbst wie auch durch seine Partner.

77% der Unternehmer legen für die Wahl der Kooperationspartner Kriterien zugrunde. Die Übersicht über alle Antworten weist als wichtigstes Auswahlkriterium mit 25% aller Nennungen die Tätigkeitsschwerpunkte der anderen Betriebe aus. Es folgen die Qualität (9%), der gute Ruf/der Bekanntheitsgrad am Markt (9%), die Zuverlässigkeit (8%) und mit jeweils 5% die fachliche Qualifikation, die Leistungsfähigkeit und die Übereinstimmung in den Zielen.

Eine Bündelung der Einzelangaben zu Merkmalsgruppen ermöglicht eine weitere Interpretation. Dafür wurden folgende Gruppen gebildet

- Tätigkeitsschwerpunkte
- Persönlichkeitsmerkmale
Hierunter wurden zusammengefasst: Zuverlässigkeit, Wille zur Kooperation, Chemie muss stimmen, gegenseitiges Vertrauen, persönlicher Eindruck, Kooperationserfahrung, Konfliktfähigkeit, Aufgeschlossenheit
- Leistungsfähigkeit
Hierunter wurden zusammengefasst: Qualität, fachliche Qualifikation, Größe, vorhandenes Fachpersonal, Liquidität, Betriebsstruktur, langjährige Geschäftstätigkeit, eigener Kundenkreis
- Lokale Nähe
- Gemeinsame Ziele
- Guter Ruf
- Preis
- Synergiemöglichkeit

Nun ist die Leistungsfähigkeit mit 30% aller Angaben das wichtigste Entscheidungskriterium vor den Tätigkeitsschwerpunkten, den Persönlichkeitsmerkmalen der anderen Unternehmer und deren gutem Ruf. Auffällig ist darüber hinaus, dass die lokale Nähe als Entscheidungskriterium bezogen auf das Gesamtergebnis eine relativ unbedeutende Rolle spielt. Siehe hierzu die Abbildung „Kriterien der Partnerwahl“.

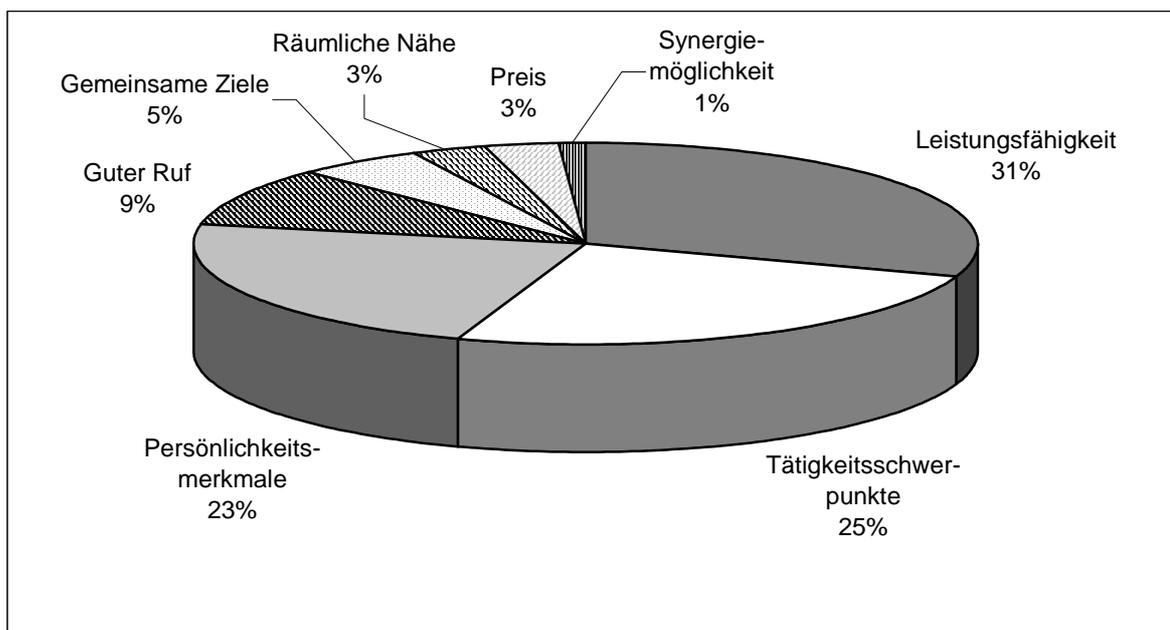


Abbildung 7-13: Kriterien der Partnerwahl

7.7 Regelungen und Vereinbarungen

Kooperationen bewegen sich stets in den Spannungsverhältnissen von Risikovermeidung und Flexibilität, von Schutzbedürfnis und Vertrauen, von Autonomie und Partnerschaft, von Handlungsautonomie und Abstimmung. Diesen Spannungsverhältnissen sollte das „Regelwerk“ Rechnung tragen, d.h., es sollte die Eigeninteressen schützen, jedoch die unternehmerische Beweglichkeit nicht einengen. Je nach Art und gewünschter Intensität der Kooperation zieht die Zusammenarbeit von Unternehmen unterschiedliche Rechtsformen nach sich.

Die Erfahrung hat zudem gezeigt, dass der Erfolg einer Kooperation neben der richtigen Partnerwahl entscheidend beeinflusst wird durch eindeutige Regelungen und Vereinbarungen bezüglich der Aktivitäten, ihrer Ausführenden, der Entscheidungs- und Verfügungskompetenzen, der einzubringenden Ressourcen sowie der Informations- und Kommunikationsstruktur.

Es geht jedoch nicht nur um die rechtliche Regelung der beteiligten Unternehmen zueinander, sondern auch um die Anpassung der Arbeitsprozesse, denn die Zusammenarbeit verschiedener Personen über Betriebsgrenzen hinweg bedarf einer eindeutigen Abstimmung an den Schnittstellen der ineinandergreifenden Aktivitäten.

Das untersuchte Verbundprojekt bot nun Gelegenheit, die beteiligten Kooperationen nach ihren Regelungen und Vereinbarungen zu fragen. Das nachfolgende Diagramm gibt die Gewichtung der Antworten wider.

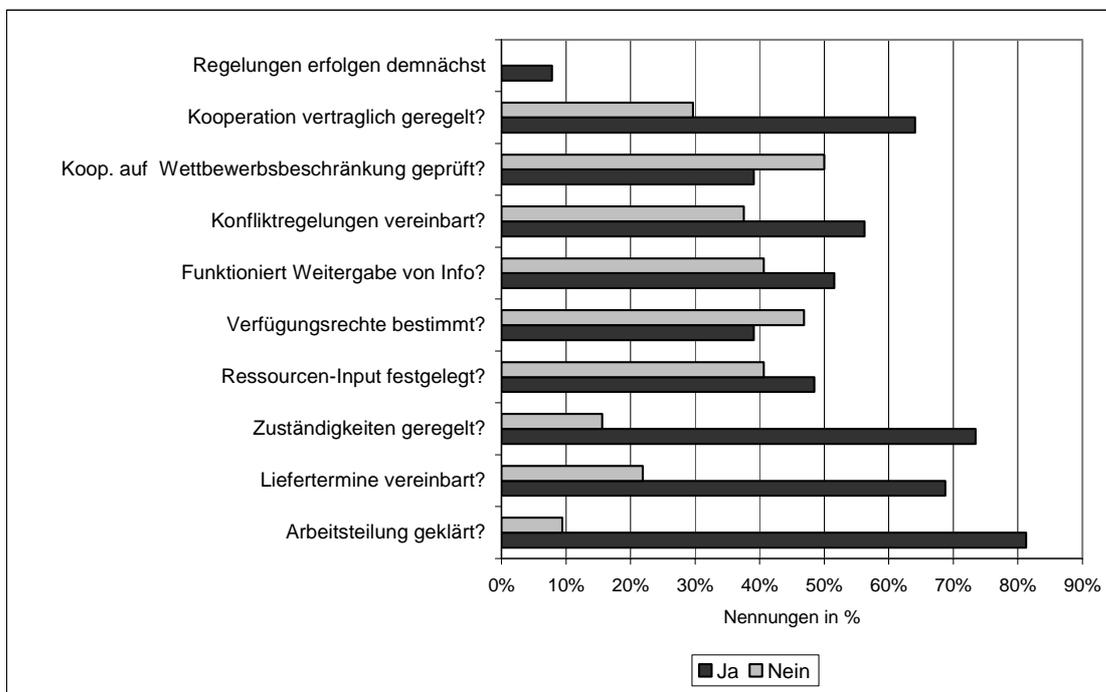


Abbildung 7-14: Regelungen und Vereinbarungen

Zunächst fällt auf, dass bis auf „Prüfung der Kooperation auf Wettbewerbsbeschränkung“ und „Bestimmung der Verfügungsrechte“ alle Bereiche häufiger geregelt als nicht geregelt sind. Mit deutlichem Überhang der Ja-Antworten treten die Klärung der Arbeitsteilung, die Regelung der Zuständigkeiten und die Vereinbarung der Liefertermine hervor. 64% der Kooperationen sind sogar vertraglich geregelt, fast 30% jedoch nicht¹.

Insgesamt betrachtet sind etwa 65% des abgefragten Regelungsbedarfes vereinbart und 35% nicht.

Einige Unternehmer kommentierten ihre Antworten und begründeten die Offenheit der Vereinbarungen damit, dass die Zusammenarbeit im Wesentlichen auf Vertrauen beruhe und, wenn dieses vorhanden sei, besondere vertragliche Regelungen nicht erforderlich seien. Zudem gebe es gesetzliche Vorgaben etwa zu Rechtsformen von Unternehmen, die einen verbindlichen Rahmen für die jeweilige Kooperation abgäben.

Die Auswertung dieses Abschnitts der Befragung vermittelt den Eindruck, dass die überwiegende Zahl der Handwerksunternehmer die wesentlichen Bereiche ihrer Kooperationen situationsbezogen abstimmen und regeln sowie klare Vorstellungen darüber haben, wann und warum sie eine offenere Zusammenarbeit eingehen: Immer dann, wenn es rechtliche Regelungen gibt, an die die Unternehmer aufgrund der Kooperationsform ohnehin gebunden sind, wenn ein entsprechendes Vertrauensverhältnis zueinander besteht und wenn aktiv miteinander kommuniziert wird.

7.8 Strukturmerkmale handwerklicher Kooperationen: Eine Übersicht

Die vorangegangenen Kapitel verdeutlichen, dass Kooperationen im Handwerk sehr vielfältig sind und demzufolge unter verschiedenen Gesichtspunkten systematisiert werden können. Anhand der Ergebnisse der Befragung sollen nun abschließend die Strukturmerkmale handwerklicher Kooperationen in Form eines morphologischen Kastens dargestellt werden. Dabei wird eine bereits von Nagel (1999), Otto (1999) und Wießner (1997) verwendete Übersicht fortgeschrieben.

¹ Die fehlenden 6% erklären sich dadurch, dass nicht alle Befragten diese Frage beantworteten. Gleiches gilt für eventuelle Differenzen bei den anderen Antworten.

Merkmal der Kooperation		Merkmalsausprägungen				
Arten	Lose Zusammenarbeit	Handwerkeralianz	Bietergemeinschaft	Auf ein Objekt ausgerichtet	Neues Unternehmen	
	Arbeitsgemeinschaft	Generalunternehmerschaft	Genossenschaft	Betreibergemeinschaft	Franchise-System	
Aufgabenverteilung	Spezialisiert	Gemeinsam	Ausgliederung			
	Tätigkeitsschwerpunkte	Persönlichkeitsmerkmale	Leistungsfähigkeit	Gemeinsame Ziele	Guter Ruf	
Auswahlkriterien	Preis	Synergienmöglichkeit	Lokale Nähe			
	Looser Verbund	Vertragliche Vereinbarung	Kapitalmäßige Beteiligung			
Dauer	Sporadisch	Regelmäßig	Zeitlich begrenzt	Zeitlich unbegrenzt	1 bis > 4 Jahre	
Freiheitsgrad	Freiwillig	Erzwingen				
Geschäftsfelder	Kundendienst	Marketing	Angebotserstellung	Kundenberatung	Qualifizierung der Mitarbeiter	
	Montage	Notdienst	Herstellung und Lieferung von Waren	Einkauf	Vertrieb	
	Wartung	Nutzung von Maschinen und Anlagen	Abwicklung von Bauvorhaben	Buchhaltung	Controlling	
	Entsorgung	Finanzierung	Forschung und Entwicklung	Infrastruktur	Lagerverwaltung	
	Logistik	Kurierdienst	Arbeits- und Gesundheitsschutz			
	Geschäftsführung	Meister	Bauleiter	Abteilungsleitung	Vorarbeiter	
	Monteure	Angestellte	Sekretariat	Buchhaltung	Entwicklungsabteilung	
	2 Partner (Exklusivkooperation)	> 2 Partner (Gruppenkooperation)	Totalkooperation (Kartell)			

<i>Merkmal der Kooperation</i>	<i>Merkmalsausprägungen</i>			
Verhältnis der Partner	Gleichgestellt	Untergeordnet	Übergeordnet	
Phasen	Initiierung	Aufbau	Konsolidierung	Ausbau
Prozessorientierung	Managementprozess	Kernprozess	Supportprozess	
Rechtsform	Ohne AG	GmbH	GmbH & Co. KG	e.G. (kleine) AG
Reichweite	Teilfunktionen des Unternehmens	Unternehmensweit		
Richtung	Vertikal	Horizontal	Diagonal	
Standort	Lokal	Regional	National	International
Synergieeffekte	Erhöhung der Wirtschaftlichkeit	Verbesserung der Auftragslage	Komplexe Aufträge möglich	Sicherung und Vergrößerung von Marktanteilen
Ziele	Optimierung der Geschäftsprozesse	Erfahrungsaustausch	Effizientere Werbung	
	Neue Kunden	Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit	Erschließung neuer Märkte	Übernahme von Großaufträgen
	Leistungen aus einer Hand anbieten	Neue Leistungen und Produkte anbieten	Größennachteile ausgleichen	Vertrieb verbessern
	Preisgünstiger Einkauf	Kostensenkung erreichen	Preiserhöhung ermöglichen	Qualitätsverbesserung
Zutrittmöglichkeiten	Risikostreuung	Eigenkapitalerhöhung	Zugang zu Innovationen	Erfahrungsaustausch voranbringen
	Gemeinsame Events	Imageverbesserung		
	Offen	Geschlossen		

Tabelle 7-3: Strukturmerkmale von Kooperationen (vgl. Nagel (1999), Otto (1999) und Wießner (1997))

8 Dienstleistungsideen: Die Erkenntnisse

Dienstleistungen weisen eine recht hohe Heterogenität auf, daher ist es sinnvoll, sie weiter zu klassifizieren, um allgemeine Aussagen über ihre Einflussfaktoren treffen zu können. Neben der Unterscheidung in reine und Quasi-Dienstleistungen (vgl. Kapitel 4.1) werden weitere Dienstleistungstypen gesucht, für deren Entwicklung möglichst allgemeine Aussagen und Empfehlungen gemacht werden können. Als potenzielle Klassifizierungskriterien sind denkbar:

- Absatzrichtung: Die Kunden werden nach Branchen (gewerblich, privat etc.) gruppiert. Unterschiede sind insbesondere dann zu erwarten, wenn durch die Dienstleistung andere Kunden als die bisherigen angesprochen werden.
- Innovationsgrad: Als Merkmal werden der marktliche Innovationsgrad der Leistung einerseits und der subjektive andererseits betrachtet.
- Typische Dienstleistungscharaktere – vier Eigenschaften werden untersucht:
 - Besteht die Möglichkeit, die Dienstleistung selbstständig am Markt abzusetzen? (Selbstständigkeit)
 - Auf wen oder was bezieht sich die Dienstleistung? (Bezug)
 - Von wem oder was wird die Dienstleistung erbracht? (Haupteinsatzfaktor)
 - Erfordert die Dienstleistung eher körperliche oder eher geistige Arbeit? (Faktor Arbeit)
- Notwendiges Qualifikationsniveau: Kann die Dienstleistung nur mithilfe zusätzlichen Know-hows angeboten werden?
- Individualisierungsgrad: Inwieweit soll oder muss die Dienstleistung an individuelle Kundenwünsche angepasst werden?
- Personeller Involvierungsgrad: Unter dieser Eigenschaft wird der personelle Umfang erfasst, in dem die Mitarbeiter des Unternehmens in die Dienstleistungserbringung einbezogen werden.
- Interaktivität: Die Dienstleistungen werden nach dem Grad der Kundeninvolvierung unterschieden. Muss etwa der Kunde während des Erbringungsprozesses ständig dabei sein (Haarschneiden beim Friseur), nur temporär oder gar nicht?

Im Unterschied zu der in Kapitel 3.2 genannten Zahl von 92 Ideen konnten bei der Auswertung des Gesprächsleitfadens 94 Ideen (25 davon in Kooperationen) berücksichtigt werden, da zu diesem Zeitpunkt nahezu alle Unternehmen engagiert am Projekt mitwirkten. Die folgenden Analysen basieren daher bis hin zur Typologisierung der Ideen (Kapitel 8.2) auf dieser Datenbasis der 94 Datensätze. Die Grundgesamtheit im Kapitel 8.2 hingegen besteht aus lediglich 88 Datensätzen, da aus verschiedenen Gründen¹ nicht alle der 94 Ideen bei den weiteren Untersuchungen mit berücksichtigt werden konnten.

¹ Hier wären u.a. eine nicht ausreichende Datenqualität oder eine zu späte Abgabe der Geschäftspläne oder Fragebogen zu nennen, so dass diese nicht mehr in die Analysen einbezogen werden konnten. Dies lag an krankheitsbedingten Ausfällen oder Kapazitätsengpässen.

8.1 Struktur der entwickelten Ideen bzw. beteiligten Unternehmen

Um die Ideen besser beurteilen zu können, war es notwendig, auch das betriebliche Umfeld zu untersuchen. Diese Daten werden zunächst zusammengefasst aufgeführt.

In einigen Bereichen ergibt sich bei der Betrachtung nur der Unternehmen, deren Ideen innovativer als andere waren, eine andere Zusammensetzung als bei der Untersuchung aller Unternehmen. Aus diesem Grund wird teilweise auch der Innovationsgrad in den Graphiken mit abgebildet.

Im Anschluss werden dann die Ideen genauer untersucht. Die entwickelten Dienstleistungsideen sind unterschiedlichen Branchen zuzuordnen und weisen verschiedene Innovationsgrade auf. Im Folgenden wird ein Überblick über die untersuchten Ideen bzw. entwickelnden Unternehmen gegeben. Von den Unternehmen, die ihre Idee innerhalb einer Kooperation entwickelten, wurde lediglich der so genannte Leitbetrieb statistisch erfasst. Der Leitbetrieb ist häufig das Unternehmen, welches die Kooperation initiierte.

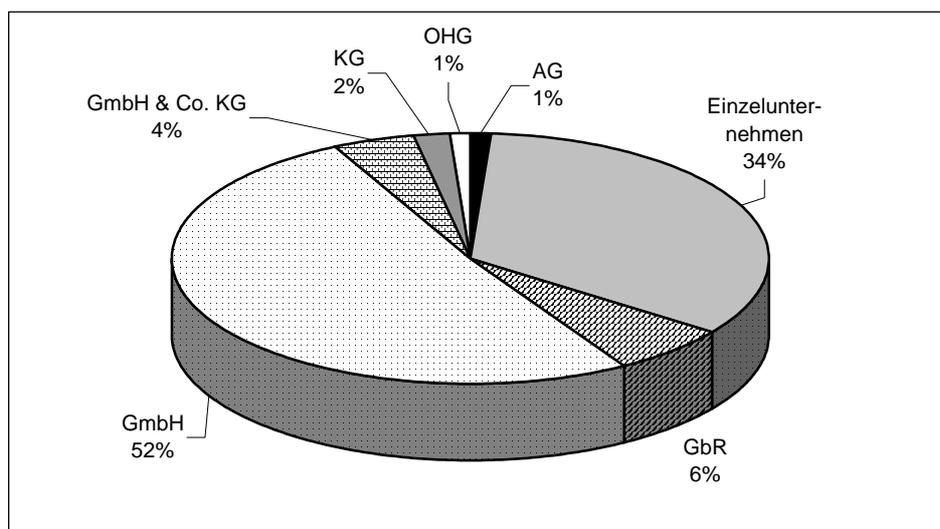


Abbildung 8-1: Rechtsform der untersuchten Unternehmen

Bei der Untersuchung der Rechtsform der beteiligten Unternehmen fällt auf, dass 51% der Unternehmen die Rechtsform der GmbH haben (siehe Abbildung 8-1). Die Handwerkszählung 1995 ergab im Unterschied dazu, dass lediglich rund 22% aller Handwerksbetriebe in dieser Rechtsform auftreten, dagegen etwa 70% als Einzelunternehmen firmieren (jedoch nur 34% der am Projekt beteiligten Handwerksbetriebe).

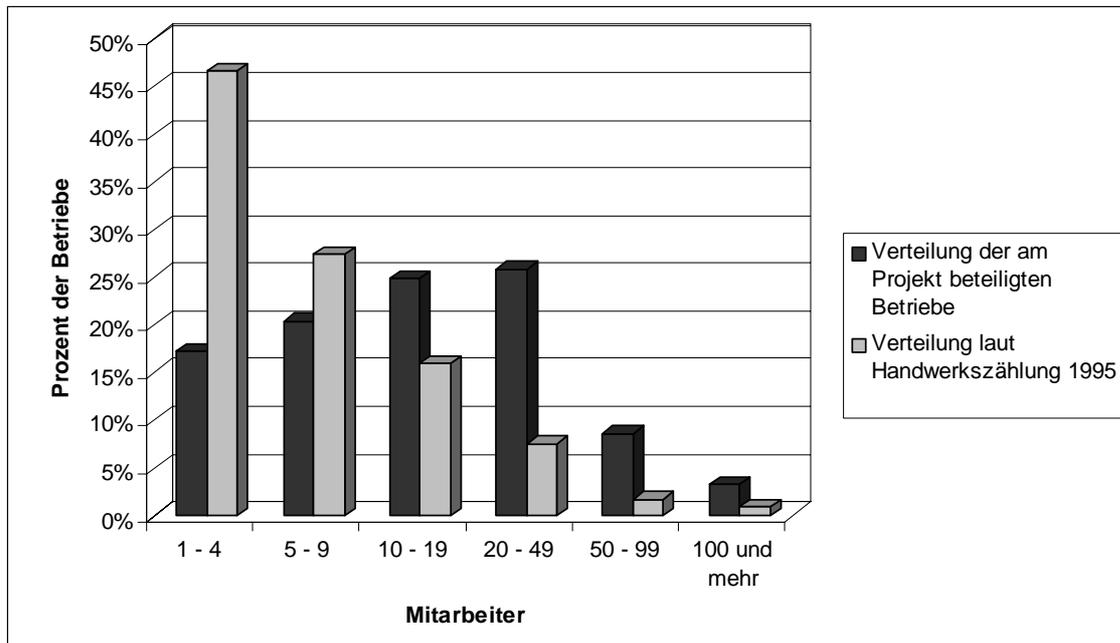


Abbildung 8-2: Handwerksunternehmen nach Mitarbeitergrößenklassen

Eine weitere Diskrepanz tritt bei der Verteilung der Betriebe auf Mitarbeitergrößenklassen auf: Die Handwerkszählung von 1995 ergab, dass 74% aller Handwerksbetriebe bis zu neun Beschäftigte haben. Von den am Projekt beteiligten Unternehmen fallen lediglich 38% in diese Größenklassen (siehe Abbildung 8-2). Eine mögliche Erklärung für dieses Phänomen ist, dass kleine Handwerksunternehmen für solche Projekte weniger Ressourcen frei haben. Größeren Betrieben fällt es leichter, Mitarbeiter für Projektaktivitäten abzustellen.

Vor diesem Hintergrund ist es als Erfolg zu werten, dass dennoch 17% der am Projekt beteiligten Unternehmen sogar weniger als fünf Mitarbeiter beschäftigen. Insbesondere bei Handwerksbetrieben dieser Größe opfert zumeist der Unternehmer selbst seine Freizeit, um seine Idee voranzutreiben.

Nicht alle Dienstleistungsideen lassen sich der jeweiligen Branche des Unternehmens zuordnen. So findet sich zum Beispiel ein Unternehmen, dessen Idee eine außerhalb des Handwerks liegende Leistung umfasst (Ranger-Service). Andere Unternehmen entwickelten Dienstleistungen, die gewerbeübergreifend einzuordnen sind (siehe Abbildung 8-3).

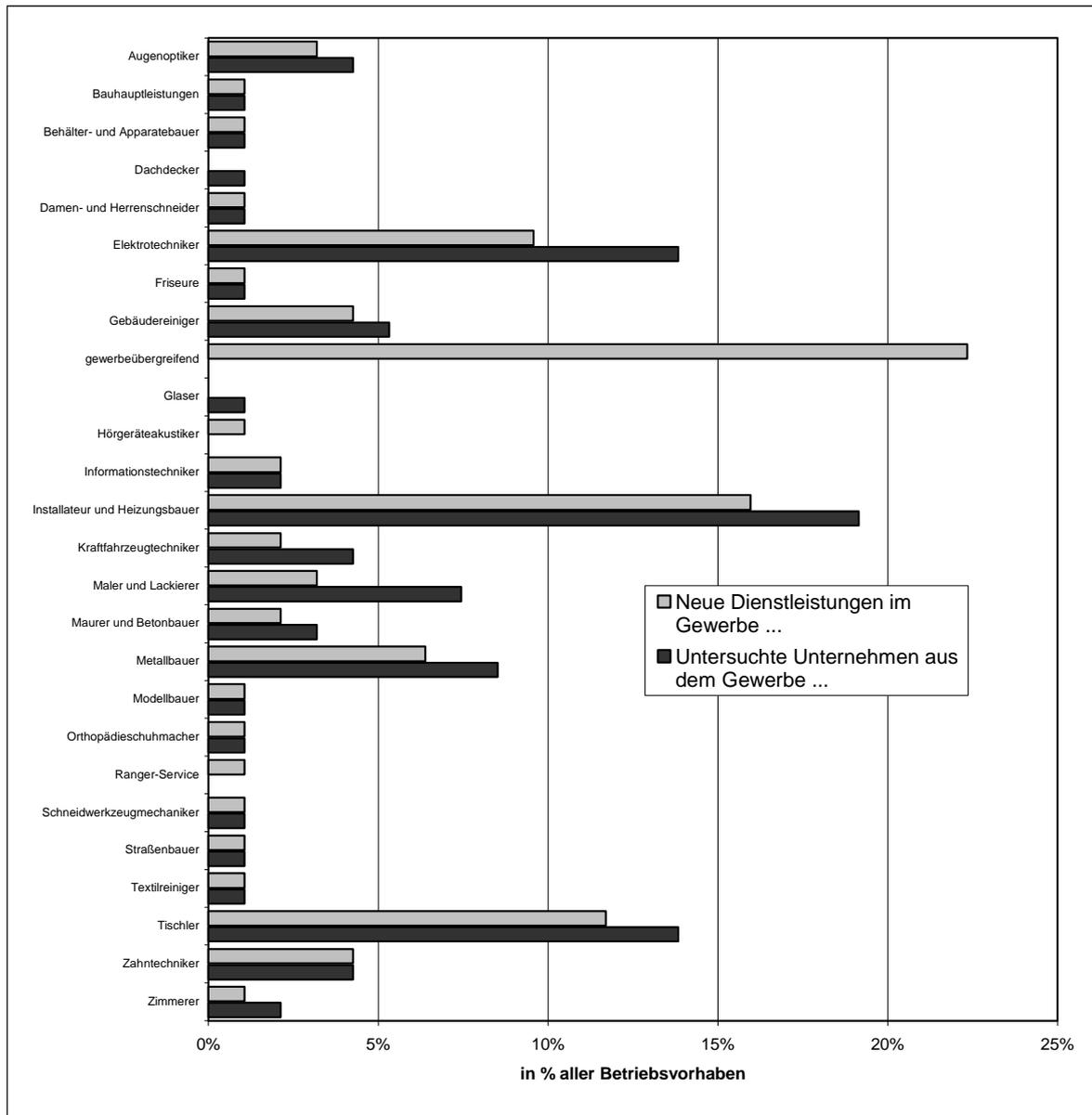


Abbildung 8-3: Vertretene Gewerbe (in Anlehnung an Handwerksordnung Anlage A)

Besonders viele der geförderten Handwerksunternehmen (46%) sind dem Bereich „Rund ums Bauen“ zuzuordnen (Installateur und Heizungsbauer 18%, Tischler 14%, Elektrotechniker 14%). Dies erklärt auch die hohe Anzahl der neuen Dienstleistungen aus dem Bereich „Bauen und Wohnen“ (siehe Abbildung 8-11).

In Kapitel 4.2 wurde bereits erläutert, dass drei Stufen der inhaltlichen Dimension des Innovationsbegriffes unterschieden werden. So haben 47% der in diesem Projekt untersuchten innovativen Dienstleistungen einen hohen Innovationsgrad (originäre Dienstleistungen). Wie Abbildung 8-4 zu entnehmen ist, weisen lediglich 20% der neuen Dienstleistungen einen niedrigen Grad der Innovation auf (Me-too-Dienstleistungen).

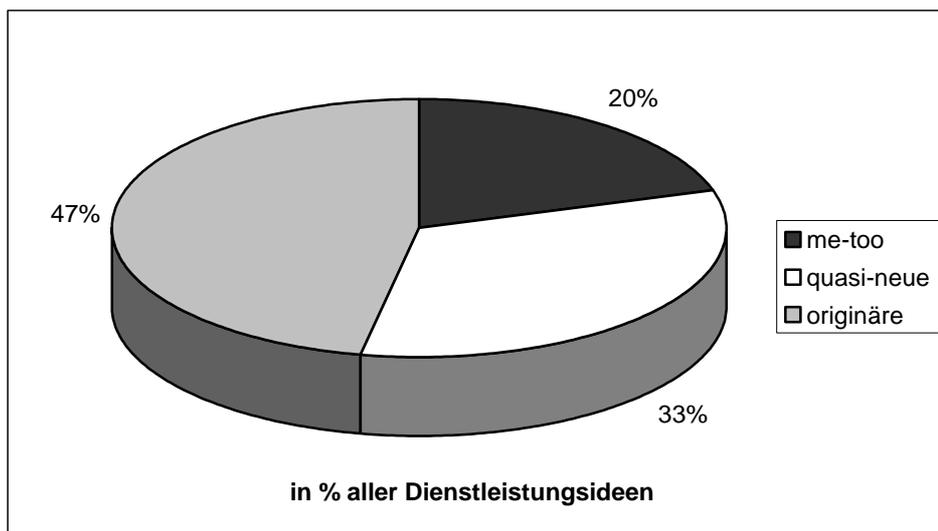


Abbildung 8-4: Verteilung des Innovationsgrades

Wird die inhaltliche Dimension des Innovationsbegriffes auf das Unternehmen beschränkt betrachtet, wird also die Abweichung der neuen Leistung vom bisherigen Leistungsprogramm untersucht, so lassen sich drei Bereiche unterscheiden:

- Die Modifikation des bestehenden Angebotes, d.h., ein altes Angebot wird durch ein neues substituiert. Dieser geringste denkbare Innovationsgrad konnte bei den untersuchten Dienstleistungen nicht festgestellt werden.
- Die Differenzierung des Angebotes, d.h., das bisherige Angebotsprogramm wird um Varianten ergänzt. 40% der Dienstleistungen lassen sich hier einordnen.
- Die Diversifizierung bedeutet eine Erweiterung der Programmbreite um neue Leistungen, wobei notwendigerweise neue Märkte angesprochen werden. Hierunter fallen 60% der neuen Dienstleistungen.

Die Unternehmen wurden auch nach ihren Stärken und Schwächen befragt. Grundsätzlich sehen die Unternehmen ihre Stärken vor allem in den Bereichen Service und Qualität (je 35%). Ebenfalls häufig genannt werden die Punkte Flexibilität (28%) und besonderes Produkt/Dienstleistung (22%). Die Unternehmen mit den innovativeren Ideen sind auch diejenigen, die sich selbst ein höheres Maß an Flexibilität und Technologieorientierung zuschreiben und auf ein besonders gutes Betriebsklima stolz sind. Interessant ist weiterhin, dass diese Unternehmen ihr Qualitätsbewusstsein nicht ganz so stark wie die übrigen Unternehmen in den Vordergrund stellen und auch bei ihrer Produktpalette keine besonderen Stärken empfinden (vgl. Abbildung 8-5).

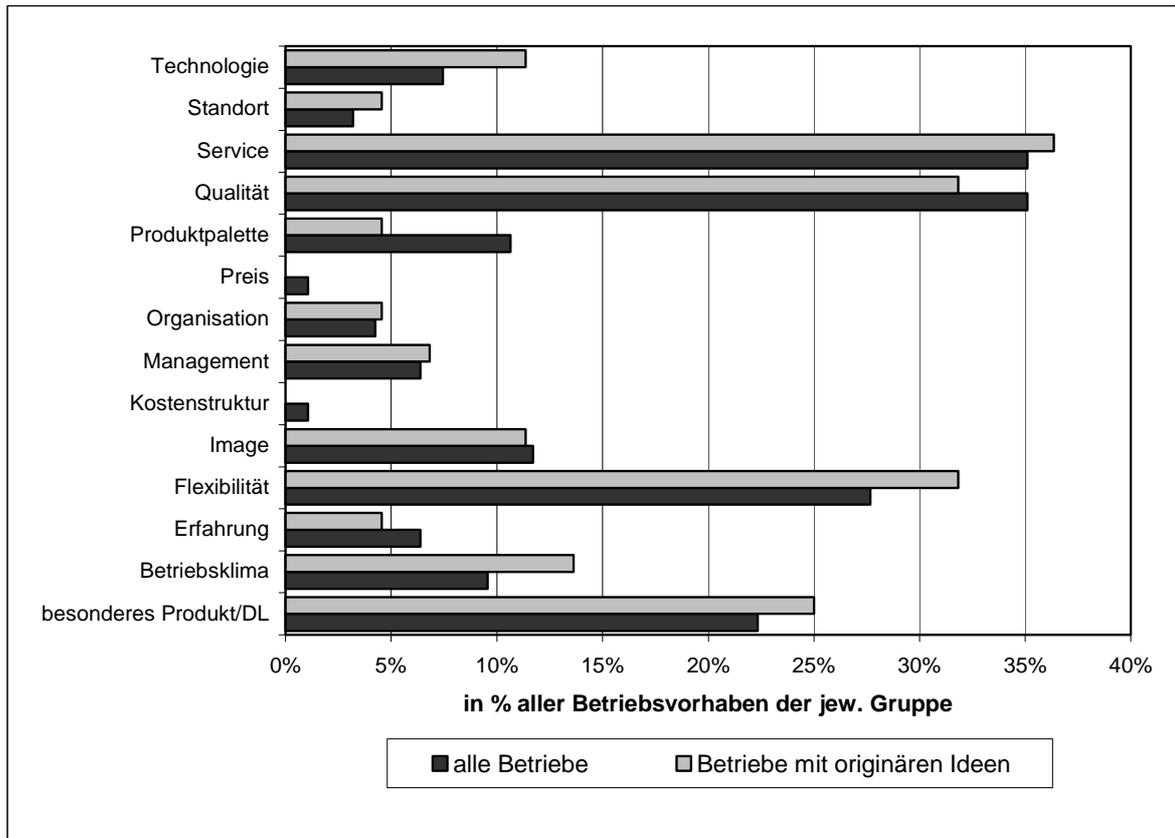


Abbildung 8-5: Betriebsstärken (Mehrfachnennungen)

Die größten betrieblichen Schwächen sehen die meisten befragten Handwerksunternehmen in ihrer Betriebsgröße (14%) und dem am Markt erzielbaren Preis ihrer Leistungen (13%). Während die Unternehmen mit den weniger innovativen Dienstleistungsideen verstärkt Probleme im Marketing und ihrer Organisation sehen, liegen die Schwächen der Unternehmen mit den originären Ideen eher in den Bereichen Kostenstruktur und Image (vgl. Abbildung 8-6).

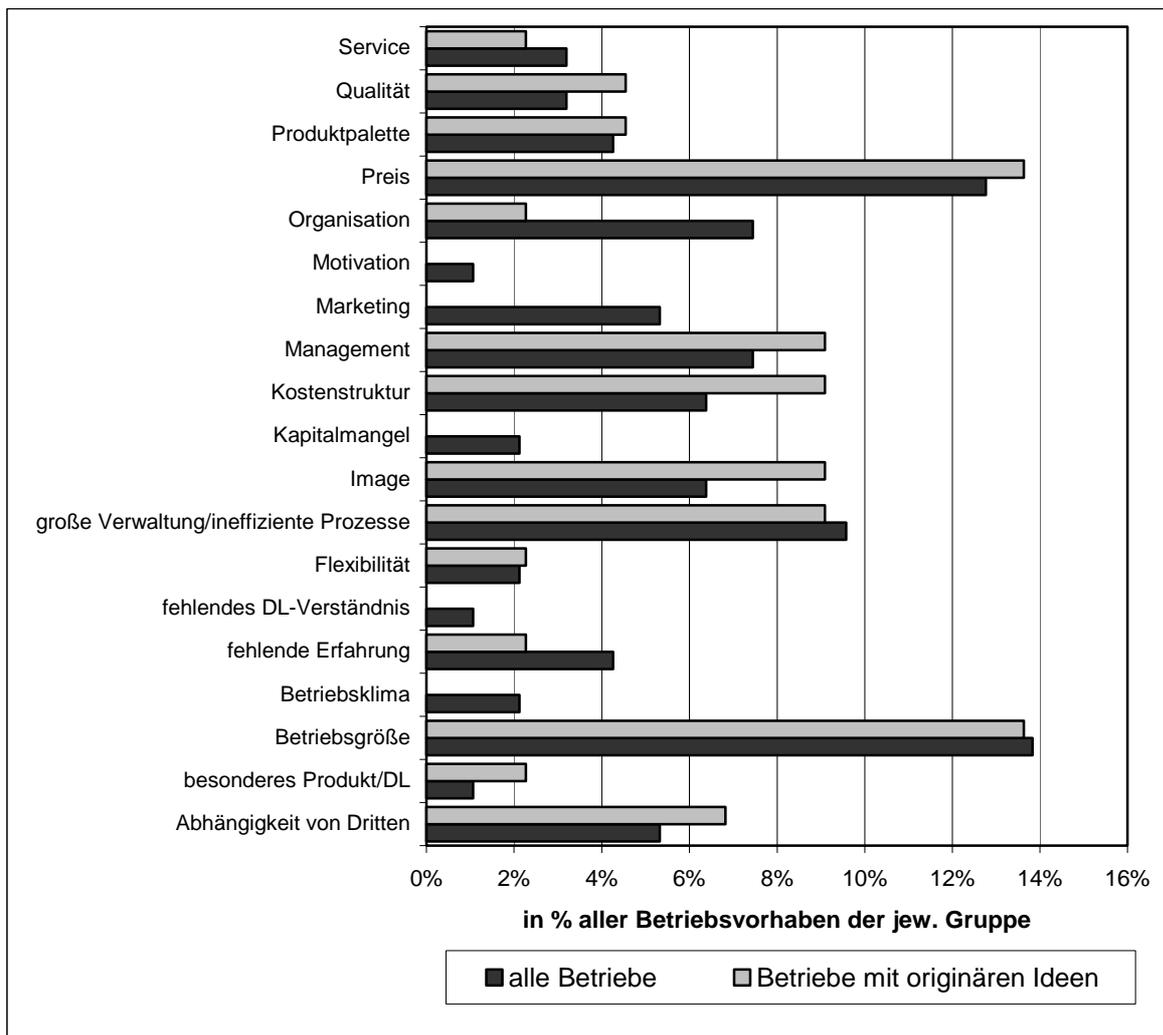


Abbildung 8-6: Betriebsschwächen (Mehrfachnennungen)

Befragt nach ihren bisherigen Erfahrungen mit neuen Marktleistungen gaben von den 69% der Handwerker, die bisher schon Erfahrungen sammeln konnten, 55% an, eine positive Bilanz ziehen zu können, während nur 26% negative Erfahrungen machten. 19% der Unternehmer sehen weder Vor- noch Nachteile.

Die Überprüfung der Ideen auf ihre eigenständige Veräußerbarkeit/Vermarktungsfähigkeit (Selbstständigkeit) ergab, dass lediglich 26% der neuen Dienstleistungen nicht selbstständig veräußerbar sind (sekundäre Dienstleistungen), während 74% der Dienstleistungen genau zu diesem Zweck entwickelt werden (primäre Dienstleistungen).

Der Tatsache gerecht werdend, dass der größte Teil der Dienstleistungen im Bereich „Bauen und Wohnen“ anzusiedeln ist, beziehen sich auch die meisten der untersuchten Dienstleistungen auf Objekte (42%). Lediglich 25% sind rein personenbezogene Dienstleistungen (Abbildung 8-7).

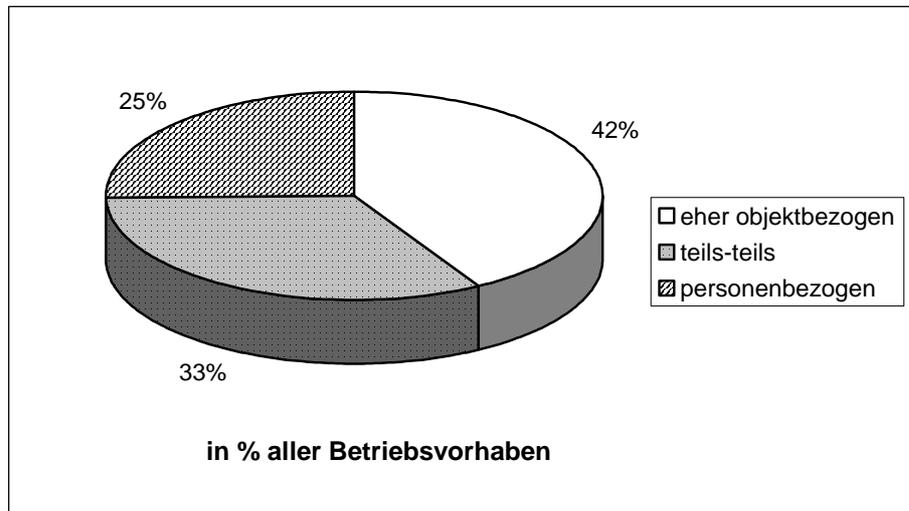


Abbildung 8-7: Bezug der innovativen Dienstleistung

Typisch für Dienstleistungen des Handwerks ist, dass die untersuchten Dienstleistungen zu 70% durch Menschen erbracht werden (personendominanter Haupteinsatzfaktor) und lediglich zu 30% durch Maschinen (objektdominanter Haupteinsatzfaktor).

Aus Abbildung 8-8 kann entnommen werden, dass 62% der Dienstleistungen vorwiegend geistige Arbeit verlangen, und lediglich 7% überwiegend in Form körperlicher Arbeit erbracht werden.

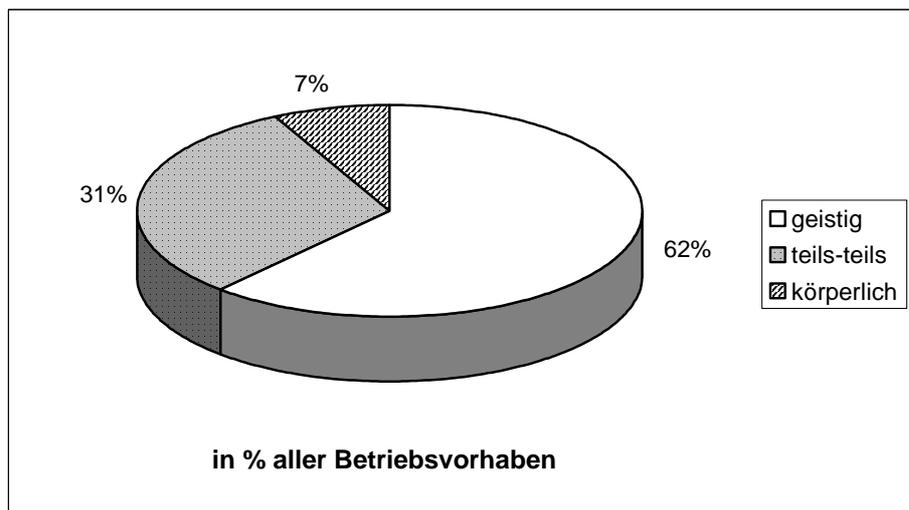


Abbildung 8-8: Faktor Arbeit

Ferner benötigen 71% der Dienstleistungen Mitarbeiter auf einem qualitativ höheren Niveau. Lediglich 29% der innovativen Dienstleistungen sind von den gleichen Mitarbeitern ohne Weiterbildungsmaßnahmen zu erbringen.

Wegen der Komplexität von Dienstleistungen und den damit verbundenen hohen Kosten wird häufig die Standardisierbarkeit der Dienstleistung untersucht. Bei den hier analysierten Leistungen handelt es sich zu 68% um individuelle Dienstleistungen, die auf jeden Kunden speziell zugeschnitten werden. Lediglich 32% der Dienstleistungen können als standardisierbar eingestuft werden.

Um die Auswirkungen der neuen Dienstleistung auf die betriebliche Organisation zu betrachten, schien es sinnvoll, neben dem Grad der Innovation auch noch den personellen Involvierungsgrad zu untersuchen: So wird in den meisten Fällen (64%) die innovative Dienstleistung von wenigen ausgewählten Mitarbeitern des Unternehmens erbracht. In lediglich 21% aller Fälle wird der ganze Betrieb in die Erbringung der Dienstleistung involviert. Dies ist jedoch zu relativieren, da die Mehrzahl der Handwerksbetriebe eine eher geringe Anzahl Mitarbeiter beschäftigt.

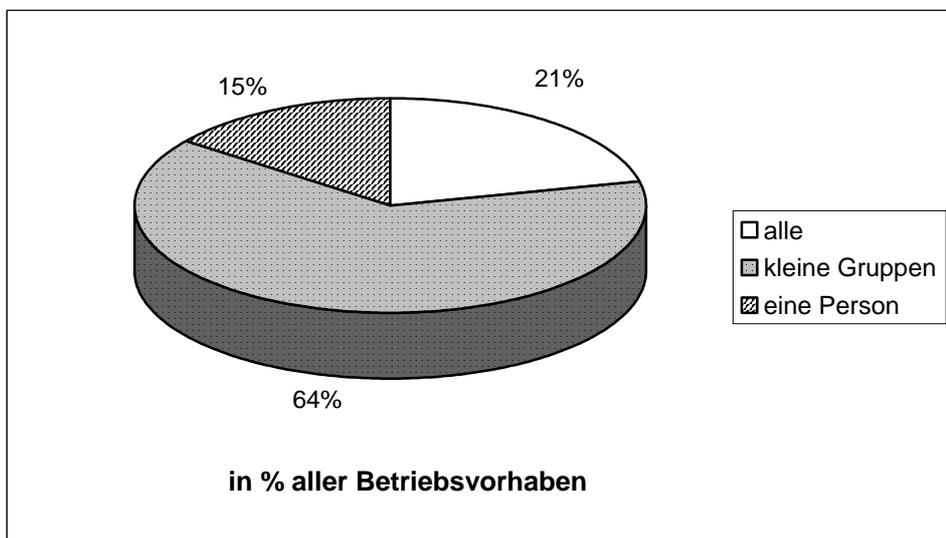


Abbildung 8-9: Personeller Involvierungsgrad

Entscheidend bei der Erbringung einer Dienstleistung ist die Einbeziehung des Kunden. Hier zeigt sich nahezu eine Gleichverteilung. Bei 38% der innovativen Dienstleistungen sind die Kunden während der Leistungserbringung persönlich involviert (persönliche Aktivität), bei 33% ist noch eine fallweise Zusammenarbeit notwendig (auftragsorientierte Aktivität), und bei 30% der Dienstleistungen ist der Kunde am Dienstleistungsprozess selbst nicht beteiligt (unterstützende Aktivität).

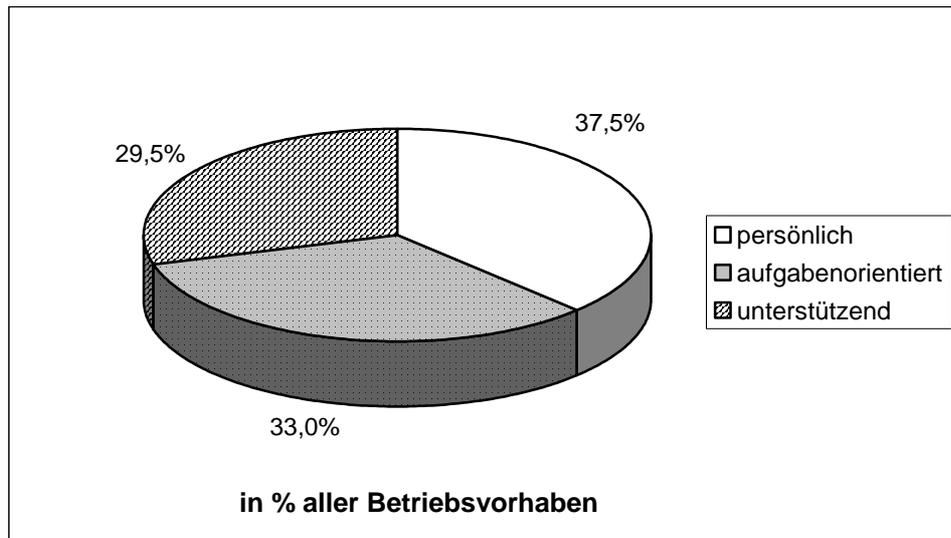


Abbildung 8-10: Interaktivität

Die Untersuchung, durch wen die Idee hervorgebracht wurde, ergab, dass 72% der Ideen von schon länger im Betrieb tätigen Mitarbeitern oder den Chefs selbst entwickelt wurden. In 11% der Fälle geschah dies durch neue Mitarbeiter und bei 17% durch externe Impulse.

Wie oben bereits erwähnt wurde, lassen sich die weitaus meisten Dienstleistungen (57%) dem Bereich „Bauen und Wohnen“ zuordnen. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass viele der beteiligten Unternehmen hier ihre Kernkompetenz haben. Am zweit- bzw. dritthäufigsten sind die Bereiche „IuK“ (15%) und „Dienst am Menschen“ (12%) vertreten (siehe Abbildung 8-11). Die originären Ideen sind jedoch überproportional häufig in den Bereichen „IuK“, „Dienst am Menschen“ zu finden und seltener in der Domäne „Bauen und Wohnen“.

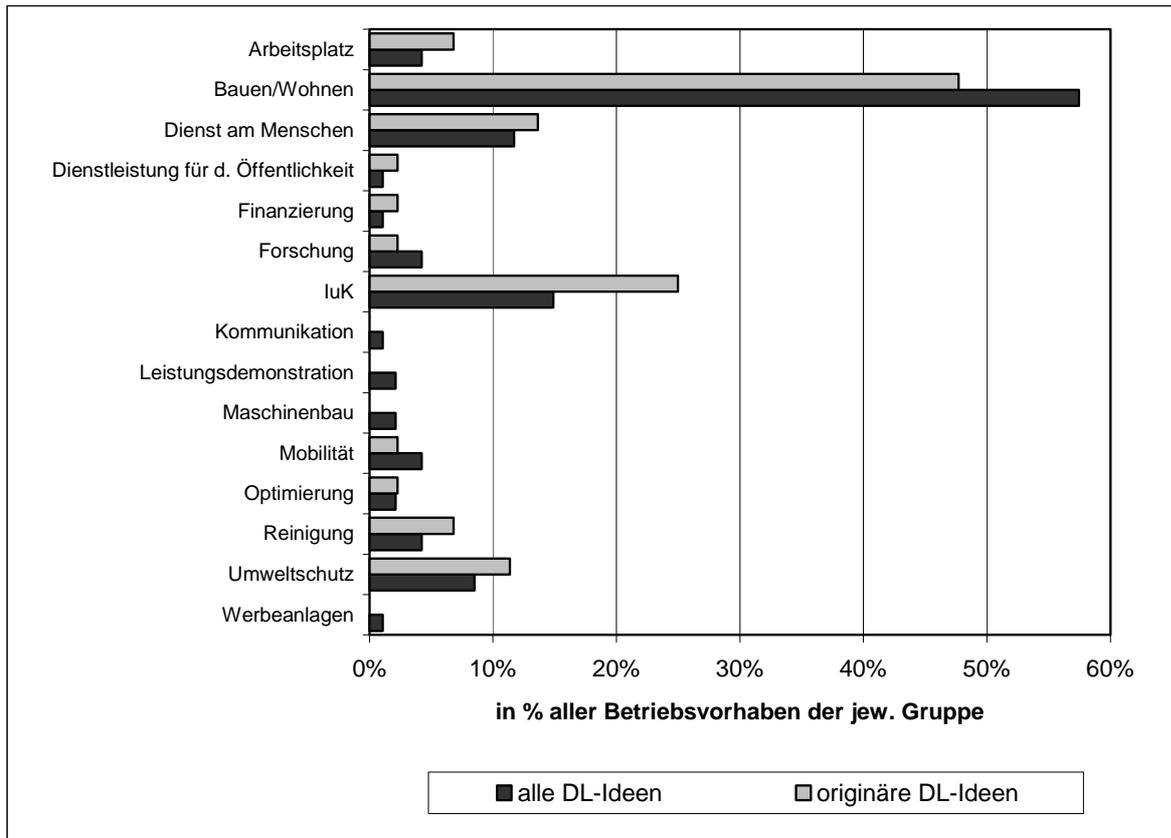


Abbildung 8-11: Bereiche der neuen Dienstleistungen (Mehrfachnennungen)

Die Antworten auf die Frage nach den Ausprägungen der neuen Dienstleistungen zeigen, dass insbesondere das Komfortbedürfnis der Kunden angesprochen werden soll (21% aller Ideen und 25% der originären Ideen, Abbildung 8-12). Da 25 der 94 untersuchten Ideen durch Kooperationen erbracht werden, ist es nicht überraschend, dass sich einige der Dienstleistungen mit Verbesserungen bzw. Unterstützungen in diesem Bereich beschäftigen (21% aller Ideen und 23% der originären Ideen). Ebenfalls sehr häufig genannt wurde das Thema Gesundheit, das vor allem bei den originären Ideen zu finden ist (18% zu lediglich 12% aller Ideen).

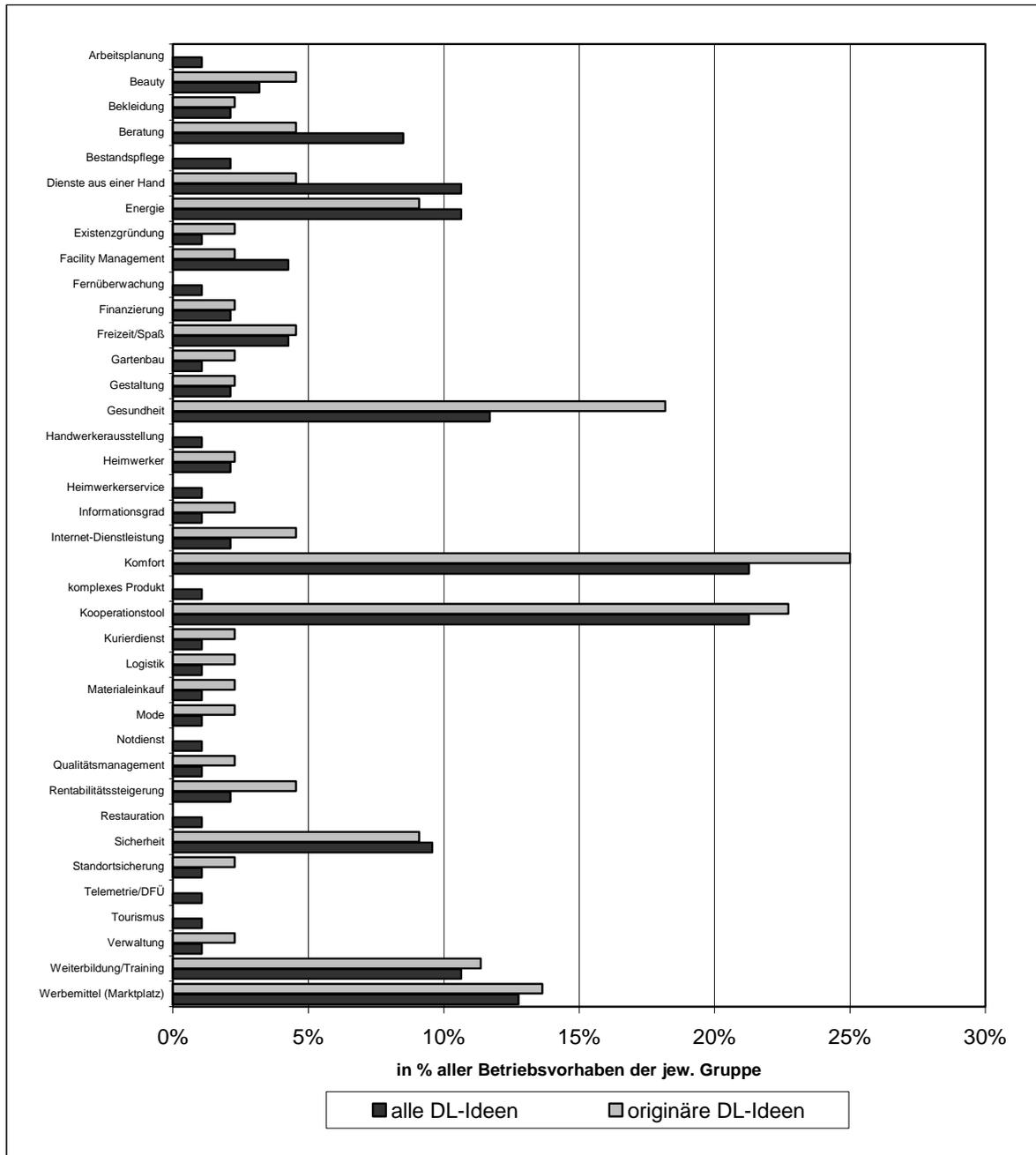


Abbildung 8-12: Ausprägung der neuen Dienstleistungen (Mehrfachnennungen)

Interessanterweise geht das Zielgebiet der neuen Dienstleistungen über den regionalen Bereich, in dem sehr häufig die bisherigen Leistungen der Unternehmen angeboten wurden, hinaus. Die Unternehmen streben demnach eine Ausdehnung ihres Aktionsradius' an, um mehr Kunden zu gewinnen (vgl. Abbildung 8-13 und Abbildung 8-14). Sehr ausgeprägt ist dies bei den originären Ideen, bei denen mehr als 50% aller Unternehmen einen Radius von über 100 km anstreben (von ehemals etwa 20%).

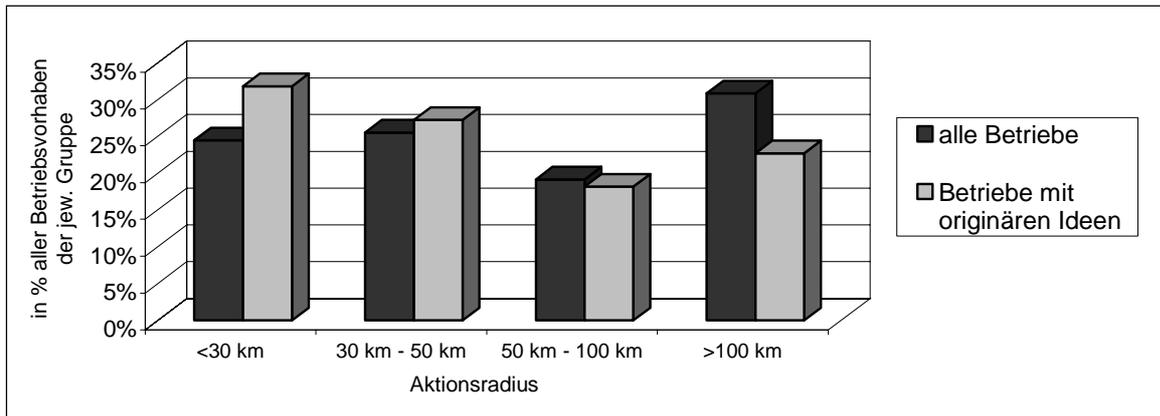


Abbildung 8-13: Bisheriges Einzugsgebiet

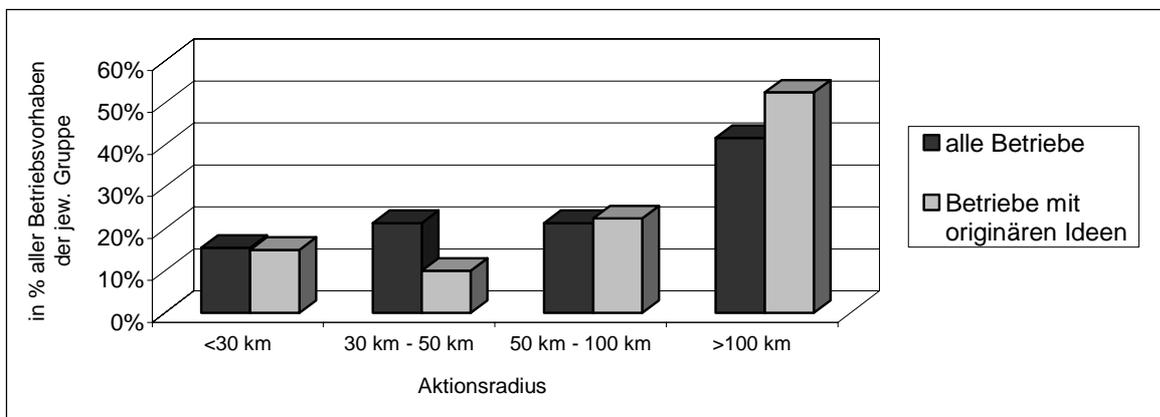


Abbildung 8-14: Erwartetes Einzugsgebiet

Gleichzeitig konzentrieren sich die Handwerksunternehmen stärker auf bestimmte Zielgruppen, indem sie versuchen, die Dienstleistungen und die entsprechenden Marketingaktionen auf zuvor genauer untersuchte und damit spezielle Kundengruppen auszurichten. Erkennbar wird diese Tendenz in Abbildung 8-15, in welcher die Absatzrichtungen der Unternehmen abgebildet sind – jeweils für ihre bisherigen und die geplanten Leistungen.

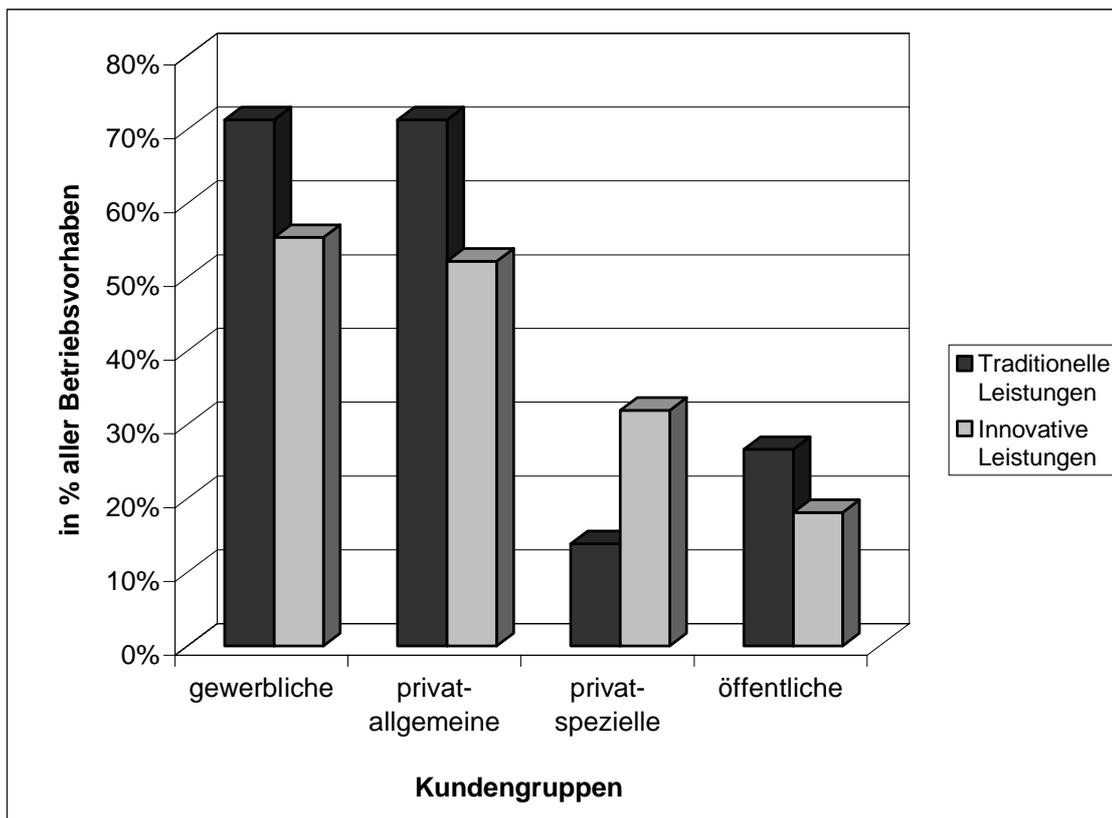


Abbildung 8-15: Absatzrichtung (Mehrfachnennungen)

Es zeichnet sich ein deutlicher Anstieg der neuen Leistungen für die Gruppe der „privat-speziellen“ Kunden ab. Diese Kundengruppe umfasst – im Unterschied zur Gruppe „privat-allgemeine“ – nicht mehr alle Privatkunden. Vielmehr werden nur bestimmte Segmente der Privatkunden angesprochen (etwa Senioren oder Allergiker), für die die neuen Dienstleistungen gezielt entwickelt wurden.

Welche Chancen und Risiken die Unternehmen durch die neuen Dienstleistungen erwarten, zeigen die folgenden Abbildungen. Bei den erhofften Chancen zeigten sich relativ geringe Unterschiede im Vergleich der Innovationsgrade (Abbildung 8-16). Mit Abstand am häufigsten genannt wird die Erwartung, durch die innovative Dienstleistung neue Kunden zu gewinnen (80%). Zweitwichtigstes Ziel ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit (53%). Die Festigung der Kundenbindung wird relativ selten genannt (37%), was durchaus mit der weiter oben dargestellten Erkenntnis aus der Untersuchung der Dienstleistungen hinsichtlich ihrer Selbstständigkeit übereinstimmt, dass lediglich 26% der Dienstleistungen sekundäre Dienstleistungen darstellen. Gerade die sekundären Dienstleistungen werden aber zur Kundenbindung eingesetzt.

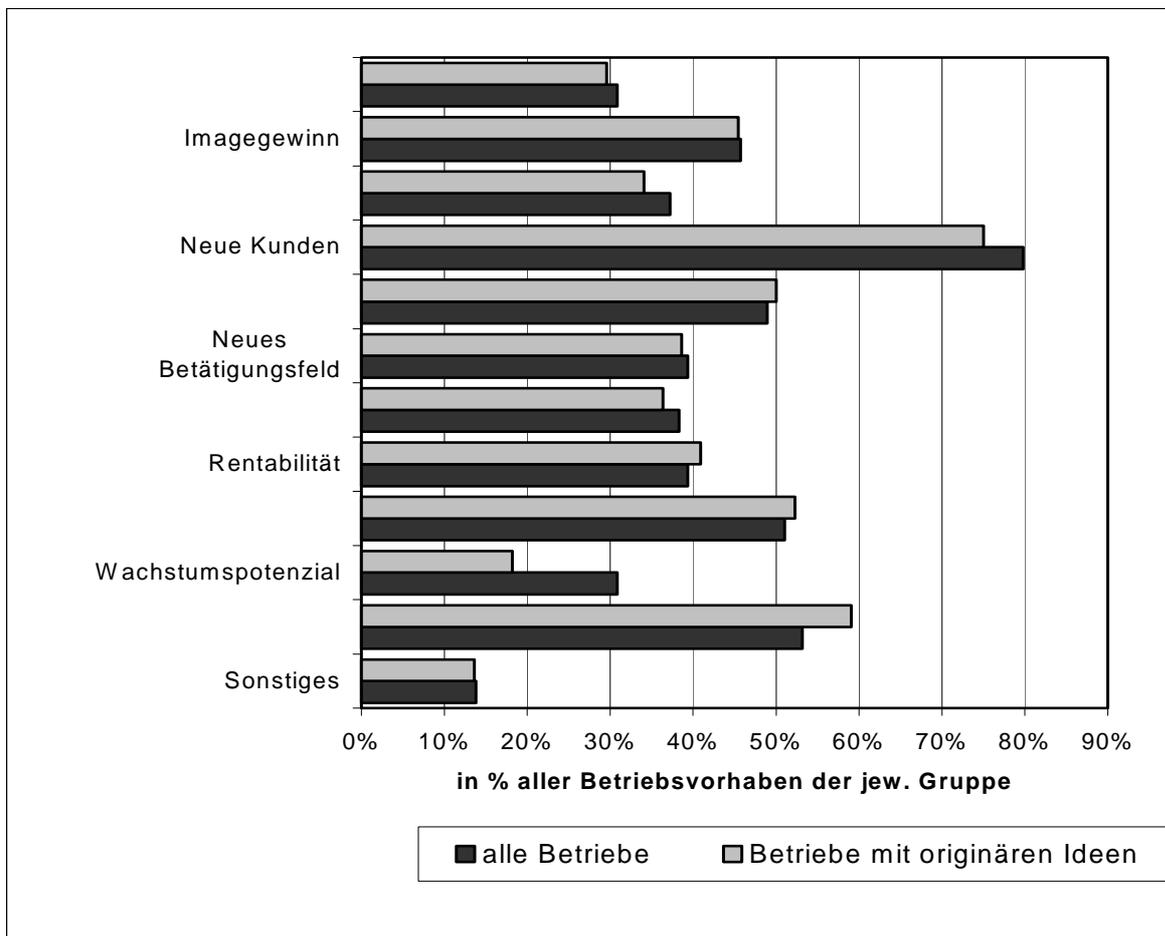


Abbildung 8-16: Chancen durch die neuen Dienstleistungen (Mehrfachnennungen)

Hinsichtlich möglicher Risiken werden zu 50% die möglichen Probleme bei der Umsetzung genannt, die in Abbildung 8-18 genauer untersucht werden. Die originären Ideen zeichnen sich bei den Risiken als die deutlich unsichereren Ideen aus. So werden sowohl die möglichen Umsetzungsprobleme, die fehlende Kundenresonanz, der Arbeitsaufwand als auch der mögliche Ideenklau häufiger genannt als im Vergleich zu den weniger innovativen Ideen (Abbildung 8-17). Dies scheint durchaus realistisch zu sein, da eine innovativere Idee mit größeren Unsicherheiten verbunden ist. Lediglich die Kosten und die Gefahr der eventuell

falschen Kooperationspartner werden bei den Unternehmen mit den innovativeren Ideen weniger häufig als Risiko genannt.

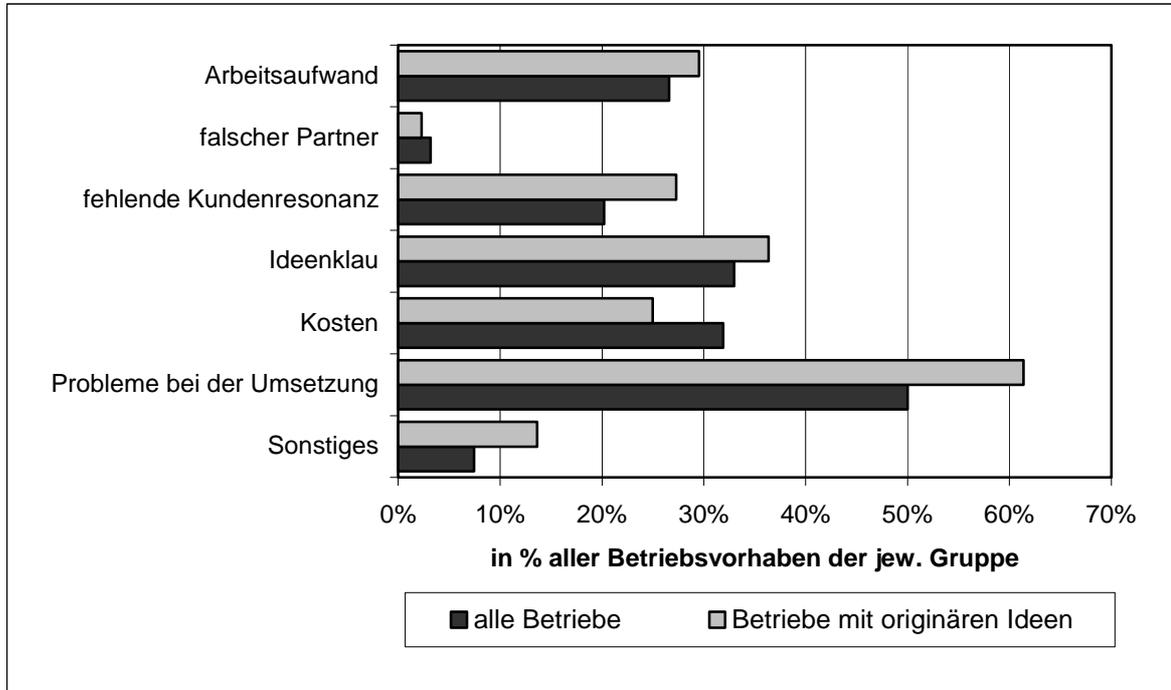


Abbildung 8-17: Risiken der neuen Dienstleistungen (Mehrfachnennungen)

Der Kapitalmangel (42%) wird eindeutig als das größte Hindernis bei der Umsetzung angesehen. Insbesondere die innovativeren Ideen weisen hier mit 52% und im Informationsbereich mit 23% die größten Defizite auf (Abbildung 8-18).

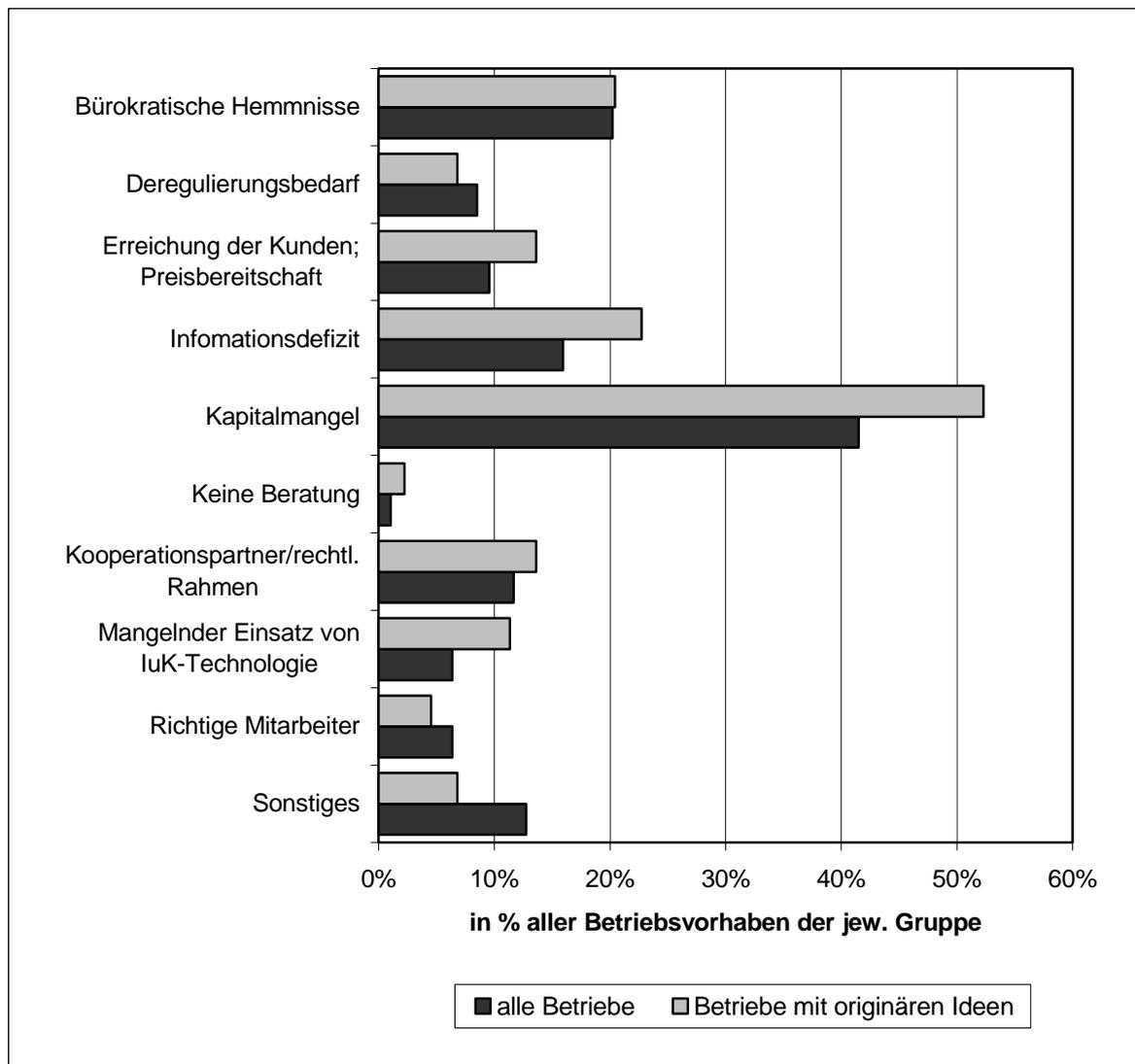


Abbildung 8-18: Probleme bei der Umsetzung der neuen Dienstleistungen (Mehrfachnennungen)

8.2 Strukturierung der Ideen

Die untersuchten Dienstleistungsideen sind sehr unterschiedlich, weshalb sich kaum allgemeine Aussagen machen lassen zu Fragen wie

- Um welche Art von Dienstleistung handelt es sich?
- Welche Faktoren beeinflussen diese Dienstleistung im Besonderen?

Um diese Schwierigkeit zu umgehen und dennoch allgemeingültige Aussagen für zumindest homogene Gruppen von Dienstleistungen geben zu können, werden die Dienstleistungen gruppiert: Die Ideen innerhalb einer jeden Gruppe sollen möglichst homogen sein, während sich die Gruppen stark voneinander unterscheiden. Um zusätzliches Datenmaterial zu erhal-

ten, wurde gegen Ende des Projektes ein abschließender Fragebogen an die beteiligten Betriebe versandt; 88 Datensätze konnten danach in die Auswertung mit einbezogen werden. Die Typologisierung der untersuchten Dienstleistungen erfolgte nach den zehn Kriterien, die in Kapitel 8 vorgestellt wurden:

- Innovationsgrad auf dem Markt
- Subjektiver Innovationsgrad
- Dienstleistungscharakter Selbstständigkeit
- Dienstleistungscharakter Bezug
- Dienstleistungscharakter Haupteinsatzfaktor
- Dienstleistungscharakter Faktor Arbeit
- Notwendiges Qualifizierungsniveau
- Individualisierungsgrad
- Personeller Involvierungsgrad
- Interaktivität

Es ist davon auszugehen, dass nicht alle oben aufgeführten Kriterien voneinander unabhängig sind. So scheinen etwa Zusammenhänge zwischen dem Faktor „Arbeit“ und dem „Qualifizierungsniveau“ oder auch zwischen „Innovationsgrad auf dem Markt“ und „Subjektiver Innovationsgrad“ möglich. Um solche Zusammenhänge aufzuspüren, bietet sich eine Korrelationsanalyse¹ mit Hilfe des Spearmanschen Korrelationskoeffizienten für ordinalskalierte Variablen an. Dieser Korrelationskoeffizient kann alle Werte von -1 (negative Korrelation) über Null (unkorreliert) bis $+1$ (positive Korrelation) annehmen. Eine positive Korrelation besagt dabei, dass es sich bei den untersuchen Variablen um eine gleichläufige Beziehung handelt (weist die eine Variable einen niedrigen Wert auf, so auch die andere; weist sie einen hohen Wert auf, so stimmt dies auch für die zweite Variable), und eine negative Korrelation drückt eine gegenläufige Beziehung aus (hohe Werte der einen Variablen gehen mit geringen Werten der anderen Variablen einher und umgekehrt).

Betrachtet man die Korrelationskoeffizienten der zehn oben genannten Merkmale, die in Tabelle 8-1 abgebildet sind, so ist zu erkennen, dass keine sehr hohen Korrelationskoeffizienten vorliegen. Der höchste Wert von 0,48 tritt zwischen den Merkmalen „Innovationsgrad auf dem Markt“ und „Subjektiver Innovationsgrad“ auf.

Aufgrund dieser geringen Zusammenhänge wird eine Typologie der Dienstleistungen nicht unmittelbar auf Grundlage der vorliegenden zehn Kriterien erstellt. Durch die Verwendung dieser Kriterien würden bestimmte Einflüsse überproportional berücksichtigt werden. Da sich der „Innovationsgrad auf dem Markt“ und der „subjektive Innovationsgrad“ in gewissem Maße gegenseitig zu bedingen scheinen, würde die Einbeziehung beider Merkmale den zugrunde liegenden Einfluss zu stark betonen.

¹ Eine Einführung und Erklärung zu den folgenden hier verwendeten statistischen Methoden findet sich etwa in Backhaus et al (1996).

	Innovationsgrad auf dem Markt	Subjektiver Innovationsgrad	DL-Charakter Selbstständigkeit	DL-Charakter Bezug	DL-Charakter Haupteinsatzfaktor	DL-Charakter Faktor Arbeit	Notwendiges Qualifizierungsniveau	Individualisierungsgrad	personeller Involvierungsgrad	Interaktivität
Innovationsgrad auf dem Markt	1,00	0,48	0,01	0,13	0,05	-0,27	-0,16	0,15	0,17	-0,05
Subjektiver Innovationsgrad		1,00	-0,12	-0,03	0,01	-0,15	-0,13	-0,01	-0,05	0,16
DL-Charakter Selbstständigkeit			1,00	0,08	0,02	-0,36	-0,20	-0,11	0,13	-0,19
DL-Charakter Bezug				1,00	0,38	-0,25	-0,07	-0,07	0,20	-0,28
DL-Charakter Haupteinsatzfaktor					1,00	-0,15	0,01	-0,39	0,08	-0,16
DL-Charakter Faktor Arbeit						1,00	0,26	0,00	-0,26	0,22
Notwendiges Qualifizierungsniveau							1,00	0,01	-0,09	0,03
Individualisierungsgrad								1,00	-0,11	0,20
Personeller Involvierungsgrad									1,00	-0,30
Interaktivität										1,00

Tabelle 8-1: Korrelationskoeffizienten zwischen den einzelnen Kriterien

Im nächsten Schritt wird daher eine Faktorenanalyse¹ (Hauptkomponentenanalyse nach der Varimax-Methode) durchgeführt. Dieses Verfahren reduziert die zehn Kriterien auf vier voneinander unabhängige Faktoren, die zusammen 60% der Gesamtvarianz erklären. Es bleibt jedoch die Frage, wie die vier neu ermittelten Faktoren zu interpretieren sind. Dazu werden in Tabelle 8-2 die Faktorladungen eingetragen. Diese Werte können wie Korrelationskoeffizienten zwischen Kategorien und Faktoren interpretiert werden. Der jeweils höchste vorkommende Absolutbetrag eines Kriteriums ist fett dargestellt.

Die Interpretation der Faktoren, die nur eine oder zwei hohe Faktorladungen aufweisen, ist relativ einfach. So weist etwa der vierte Faktor nur einen fettgedruckten Wert auf (Faktorladung 0,71 bezüglich des Kriteriums „Individualisierungsgrad“). Da die übrigen Faktorladungen kleiner als 0,5 sind (üblicherweise der Maßstab, ab dem die Kriterien bei der Interpretation der Faktoren mit berücksichtigt werden,) kann dieser Faktor als Standardisierungs-

¹ Zum Begriff der Faktorenanalyse siehe Backhaus et al (1996), S. 189.

grad interpretiert werden; mit einer Erhöhung dieses Wertes ist ein sinkender Individualisierungsgrad verbunden.

	Faktoren			
	1	2	3	4
<i>Innovationsgrad auf dem Markt</i>	0,09	0,70	0,50	0,07
<i>Subjektiver Innovationsgrad</i>	-0,40	0,47	0,56	-0,33
<i>DL-Charakter Selbstständigkeit</i>	0,44	0,18	-0,55	-0,27
<i>DL-Charakter Bezug</i>	0,58	-0,06	0,32	0,39
<i>DL-Charakter Haupteinsatzfaktor</i>	0,40	-0,42	0,54	-0,11
<i>DL-Charakter Faktor Arbeit</i>	-0,51	-0,53	0,03	0,03
<i>Notwendiges Qualifizierungsniveau</i>	-0,08	-0,48	0,27	0,40
<i>Individualisierungsgrad</i>	-0,28	0,48	-0,24	0,71
<i>Personeller Involvierungsgrad</i>	0,57	0,20	-0,01	-0,01
<i>Interaktivität</i>	-0,63	0,06	0,01	-0,07

Tabelle 8-2: Faktorladungen

Weitaus schwieriger gestaltet sich die Interpretation der übrigen drei Faktoren, die jeweils durch drei Kriterien maßgeblich bestimmt werden. Auf den ersten Faktor wirken die Kriterien „DL-Charakter Bezug“, „Personeller Involvierungsgrad“ und „Interaktivität“. Die hohen positiven Faktorladungen der Kriterien „DL-Charakter Bezug“ und „Personeller Involvierungsgrad“ besagen, dass eine Erhöhung des Faktors eins auf eine Dienstleistung hindeutet, die zunehmend personenbezogen ist und eher von wenigen bis nur einer Person erbracht wird. Das negativ „korrelierte“ Kriterium „Interaktivität“ lässt sich folgendermaßen interpretieren: Eine Erhöhung des Faktors eins deutet auf eine zunehmende Integration des Kunden in den Dienstleistungsprozess hin. Als ein hinter all diesen Ausprägungen liegender Faktor lässt sich die Kontaktintensität zwischen Anbieter und Kunde festhalten, weshalb der erste Faktor entsprechend definiert wird.

Der zweite Faktor wird wegen der hohen Faktorladung (0,70) des ersten Kriteriums genauso wie dieses bezeichnet: „Innovationsgrad auf dem Markt“. Mit negativen Korrelationen von -0,52 und -0,48 sind die Kriterien „DL-Charakter Faktor Arbeit“ und „Notwendiges Qualifizierungsniveau“ ebenfalls zu beachten. Davon ausgehend, dass Dienstleistungsideen, die entsprechend innovativ sind, mit großer Wahrscheinlichkeit auch eher geistigen als körperlichen Einsatz erfordern, stützt die negative „Korrelation“, die eher den geistigen Einsatz ausdrückt, diese Interpretation. Hierbei muss das notwendige Qualifikationsniveau steigen, was

durch die negative Korrelation mit dem Kriterium „Notwendiges Qualifizierungsniveau“ bestätigt wird.

Mit einer Faktorladung von 0,56 drückt das Kriterium „Subjektiver Innovationsgrad“ in Zusammenhang mit dem negativ korrelierten (-0,55) Kriterium „DL-Charakter Selbstständigkeit“ aus, dass eine Dienstleistung, die einen hohen Wert dieses Faktors aufweist, eher eine Diversifizierung darstellt. Das heißt, eine Ausweitung des Angebotspektrums in horizontaler, vertikaler oder lateraler Art. Es werden somit notwendigerweise neue Märkte angesprochen, also eine Art eigenständiger Geschäftsbereich aufgebaut. Weiterhin handelt es sich hierbei um eine primäre Dienstleistung, eine Leistung, die direkt dem Kunden in Rechnung gestellt werden kann. Diese Eigenständigkeit der Dienstleistung dürfte dem Kunden auch besser verkauft werden können, wenn eher Personen mit der Dienstleistungserbringung beschäftigt sind. Das Kriterium „DL-Charakter Haupteinsatzfaktor“ stützt diese Erkenntnis, da es positiv mit dem dritten Faktor korreliert ist und damit die Personendominanz zum Ausdruck bringt. Dieser Faktor wird „Vermarktungsfähigkeit“ genannt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass durch die Faktorenanalyse die zehn ursprünglichen Kriterien zu den folgenden vier, weitgehend unabhängigen Faktoren zusammengefasst werden können:

1. Kontaktintensität
2. Neuheitsgrad auf dem Markt
3. Vermarktungsfähigkeit
4. Standardisierungsgrad

Mit Hilfe dieser vier so definierten Faktoren können nun Dienstleistungsgruppen gebildet werden, die sich relativ stark voneinander unterscheiden und über die allgemeingültige Aussagen gesucht werden.

Um die Dienstleistungen in Gruppen einzuordnen, wird die hierarchische Clusteranalyse¹ nach der Ward-Methode gewählt. Daraus ergibt sich die Anzahl von vier Clustern (Gruppen) als zu wählendes Ergebnis des Verfahrens (aufgrund der Steigungsänderung der Fehlerquadratsummen). Dabei werden ca. 22% der Ideen dem ersten, je 27% dem zweiten und dritten und 24% dem vierten Cluster zugeordnet. Die ermittelten Dienstleistungen innerhalb einer dieser vier Gruppen sind bezüglich der vier Faktoren sehr ähnlich, unterscheiden sich jedoch erheblich von Dienstleistungen aus einer anderen Gruppe.

Im nächsten Schritt gilt es nun, die vier ermittelten Cluster zu benennen, wobei ähnliche Schwierigkeiten auftreten wie bei der Interpretation der Faktoren nach der Faktorenanalyse. Die Mittelwerte der Faktoren in den einzelnen Clustern und – zur weiteren Vereinfachung – die Verteilungen der Ausprägungen der einzelnen Kriterien innerhalb der Cluster sind in Tabelle 8-3 aufgezeigt. Die höchsten und niedrigsten Werte eines jeden Faktors sind jeweils markiert (fett bzw. kursiv).

¹ Zum Begriff der Clusteranalyse siehe Backhaus et al (1996), S. 261.

DL-Cluster 4 (Ward)	1. DL-Cluster	2. DL-Cluster	3. DL-Cluster	4. DL-Cluster
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Kontaktintensität	-0,75	0,11	-0,29	0,91
Neuheitsgrad auf dem Markt	1,05	0,32	-1,22	0,03
Vermarktungsfähigkeit	0,10	0,84	-0,18	-0,84
Standardisierungsgrad	0,67	-0,90	-0,19	0,59

ursprüngliche Kriterien

	1. DL-Cluster			2. DL-Cluster			3. DL-Cluster			4. DL-Cluster		
	me-too	quasi-neu	originär									
Innovationsgrad auf dem Markt												
Verteilung		25%	75%		26%	74%	63%	37%		18%	53%	29%
Subjektiver Innovationsgrad		Differenzierung	Diversifizierung									
Verteilung			100%			100%		63%	37%		94%	6%
DL-Charakter Selbstständigkeit		Primär-DL	Sekundär-DL									
Verteilung		88%	13%		84%	16%		89%	11%		41%	59%
DL-Charakter Bezug	eher objektbezogen	teils-teils	personenbezogen									
Verteilung	44%	44%	13%	47%	37%	16%	47%	21%	32%	29%	29%	41%
DL-Charakter Haupteinsatzfaktor		eher objekt-dominant	personendominant									
Verteilung		69%	31%		5%	95%		21%	79%		29%	71%
DL-Charakter Faktor Arbeit	geistig	teils-teils	körperlich									
Verteilung	75%	13%	13%	74%	16%	11%	11%	84%	5%	82%	18%	
Notwendiges Qualifizierungsniveau		höher	gleich									
Verteilung		75%	25%		89%	11%		58%	42%		76%	24%
Individualisierungsgrad		individuelle DL	standardisierte DL									
Verteilung		13%	88%		100%			100%			47%	53%
personeller Involvierungsgrad	alle	kleine Gruppe	eine Person									
Verteilung	31%	56%	13%	11%	74%	16%	32%	63%	5%	6%	65%	29%
Interaktivität	persönlich	aufgabenorientiert	unterstützend									
Verteilung	25%	19%	56%	21%	63%	16%	21%	37%	42%	65%	18%	18%

Tabelle 8-3: Faktorenmittelwerte und Ausprägung der Kriterien der vier Cluster

Interpretation der Cluster:

- Cluster 1: Technische Dienstleistungen

Die Dienstleistungen der ersten Gruppe zeichnen sich durch eine sehr geringe Kontaktintensität aus (eher objektbezogen, zum Teil auch personenbezogen, der Kunde ist lediglich unterstützend-interaktiv). Sie haben einen hohen Neuheitsgrad (originäre Ideen, Dienstleistung erfordert geistigen Einsatz und eine höhere Qualifikation der Mitarbeiter), sind *relativ* gut vermarktungsfähig (neu für Unternehmen, primäre Dienstleistungen, jedoch von Maschinen erbracht) und weisen einen sehr hohen Standardisierungsgrad auf. Auf Grund dieser Eigenschaften wird diese Gruppe von Dienstleistungen als „technische Dienstleistungen“ bezeichnet.

Typische Vertreter dieser Dienstleistungen sind die Ideen „Innovatives Datenerfassungs- und Servicenetz für alternative Heizungsanlagen“, „Schreinernetz mit virtuellem Ausstellungsraum und Qualitätsmanagement“ und „Prüfmittel zur Kontrolle von Reinigungsmaßnahmen“ aus diesem Projekt¹.

- Cluster 2: Kundenorientierte sachleistungsbezogene Dienstleistungen

Die in dieser Gruppe zusammengefassten Dienstleistungen besitzen eine mäßige Kontaktintensität (die Leistungen beziehen sich eher auf Objekte, jedoch ist der Kunde teilweise in den Erbringungsprozess integriert) und weisen einen eher hohen Neuheitsgrad auf (originäre Ideen, Dienstleistung erfordert geistigen Einsatz und eine höhere Qualifikation der Mitarbeiter). Die Dienstleistungen sind ebenfalls selbstständig vermarktungsfähig (neu für Unternehmen, primäre Dienstleistung und von Personen erbracht), im Unterschied zum Cluster eins handelt es sich in dieser Gruppe jedoch um individuelle Dienstleistungen. Daher wurde der Begriff „kundenorientierte sachleistungsbezogene Dienstleistungen“ für diese Gruppe gewählt.

Die Ideen „Wohnraum für Allergiker“, „Die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse älterer Menschen“ und „Sportbootreinigung“ stellen Beispiele für Dienstleistungen dieser Gruppe dar.

- Cluster 3: Traditionelle handwerkstypische Dienstleistungen

Bei den Dienstleistungen dieses Clusters handelt es sich um Leistungen, die sich durch eine geringe Kontaktintensität (die Leistungen sind objektbezogen und der Kunde ist nur unterstützend-interaktiv) bei gleichzeitig geringem Neuheitsgrad auszeichnen (63% der Leistungen weisen einen Innovationsgrad von „me-too“ und 37% von „quasi-neu“ auf. Es sind sowohl körperliche als auch geistige Tätigkeiten notwendig, die Mitarbeiter mit einer Qualifikation auf gleichbleibendem bis höherem Niveau erfordern). Sie sind nur beschränkt selbstständig vermarktungsfähig (das unternehmerische Leistungsspektrum wird um Varianten ergänzt, bei denen es sich um primäre Dienstleistungen handelt, die eher von Personen erbracht werden). Die Leistungen müssen auf die speziellen Kundenwünsche ausgerichtet werden und sind entsprechend wenig standardisierbar. Diese Charaktereigenschaften legen die Bezeichnung „traditionelles, handwerkstypisches Dienstleistungscluster“ nahe.

¹ Die hier genannten Ideen werden in der Veröffentlichung „Innovative Dienstleistungen im Handwerk – Konzeptentwicklung und Praxisbeispiele“ des itb vorgestellt (Baumann et al. (2001), S. 34 ff).

In sehr hohem Umfang sind unter dieser Gruppe Kooperationsvorhaben im Bereich „Bauen/Wohnen“ vertreten, die tendenziell Leistungen aus einer Hand anbieten und diese effizient gestalten, indem etwa elektronische Organisationshilfsmittel vorgesehen sind oder weitere Dienstleistungen mit angeboten werden. Daneben finden sich auch Ideen wie „Angebotserweiterung der Dienstleistungen einer Tischlerei“ und „Heizungsanlagen-EKG“.

- Cluster 4: Standardisierte interpersonelle Dienstleistungen

Die höchste Kontaktintensität (durch personenbezogene Leistungen, bei denen der Kunde auch während des Dienstleistungserbringungsprozesses persönlich integriert ist) bei einem mittleren Neuheitsgrad (hauptsächlich Ideen des Innovationsgrades „quasi-neu“, die eine höhere Qualifikation der Mitarbeiter erfordern und primär durch geistige Arbeit erbracht werden) weisen die Dienstleistungen des letzten Clusters auf. Bei den Leistungen handelt es sich um eher nicht selbstständig vermarktungsfähige Dienstleistungen (Ausweitung des Leistungsspektrums um Varianten, die sekundäre Dienstleistungen darstellen, aber trotzdem von Personen erbracht werden), die jedoch eher standardisierbar sind. Für diese Gruppe wurde der Name „standardisierte interpersonelle Dienstleistungen“ gewählt.

Zu Vertretern dieser Dienstleistungsgruppe zählen Dienstleistungsideen wie „Ertragsoptimierung für Motorradhändler durch die Einbindung in die Kooperation Freies Motorradfahren auf europäischen Rennstrecken“, „Sehtest im Internet“ und die Idee „Langzeitgarantie“.

Die vier so definierten Dienstleistungscluster werden im nachfolgenden Kapitel 8.3 genauer hinsichtlich der unterschiedlichen Einflussfaktoren, die den unternehmerischen Erfolg der Ideen beeinflussen können, untersucht.

8.3 Erfolgsfaktoren

Zentrale Aufgabe des vorliegenden Projektes war es, die Faktoren mit erfolgsförderndem bzw. erfolgshemmendem Einfluss auf die geplante Umsetzung der Geschäftspläne zu ermitteln. Da Aussagen für alle untersuchten Dienstleistungsideen nur sehr pauschaliert möglich wären, wurden im vorherigen Kapitel Dienstleistungscluster gebildet, für die genauere Aussagen möglich werden.

Zunächst stellt sich jedoch die Frage, was unter dem Begriff „Erfolg“ verstanden wird, für den die Einflussfaktoren ermittelt werden sollen. Wie in Kapitel 3.6 erläutert wurde, wurden die Ideen aus Unternehmenssicht, aus Kundensicht und aus volkswirtschaftlicher Sicht sowie hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit bewertet. Hieraus ergab sich für jede Dienstleistungsidee ein Wert zwischen 0 (sehr schlecht) und 6 (sehr gut) für jede der Sichtweisen und die Umsetzbarkeit.

Da Unternehmer nicht etwa aus volkswirtschaftlichen Gründen neue Leistungen in ihr Angebot mit aufnehmen werden, aber gerade Unternehmer (insbesondere des Handwerks) die Adressaten dieser Forschungsergebnisse sein sollen, erscheint es vor allem interessant, die aus Unternehmenssicht erfolgreichen Ideen zu untersuchen. Somit wurden die 88 Ideen zu-

nächst in zwei Gruppen eingeteilt¹: Die (aus Unternehmersicht) erfolgreichen Dienstleistungsideen und die (aus Unternehmersicht) weniger erfolgreichen Dienstleistungsideen. Der ersten Gruppe gehören 72% der Ideen an, während 28% der zweiten Gruppe zugeschrieben werden können. Die Verteilung innerhalb der zwei Cluster ist in Abbildung 8-19 dargestellt.

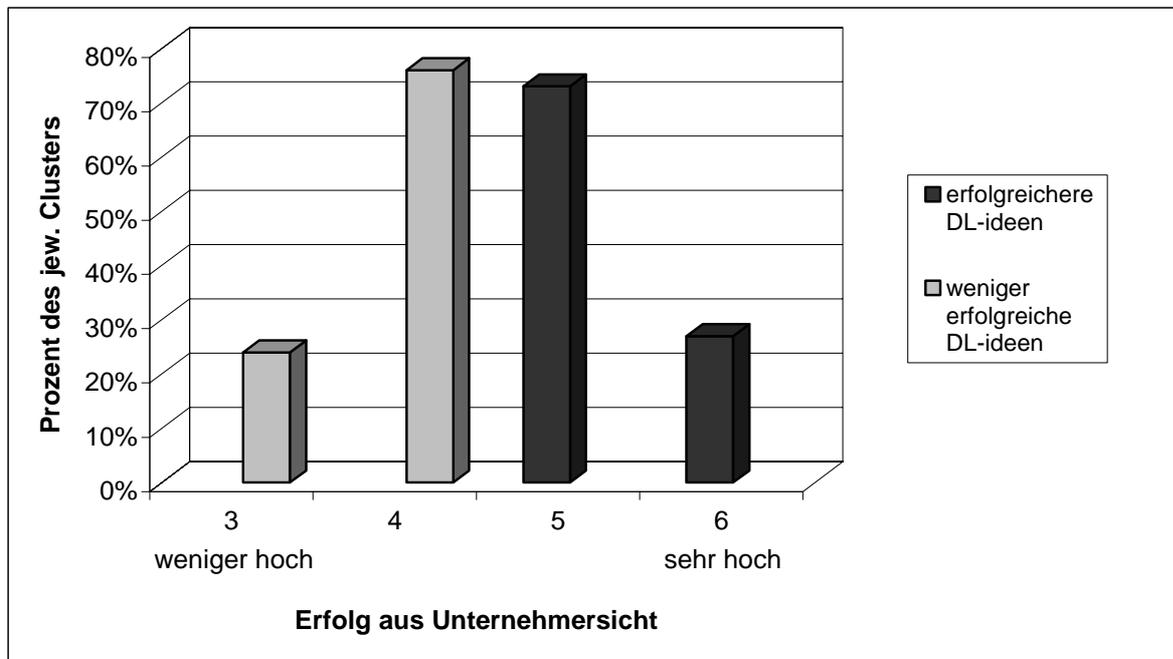


Abbildung 8-19: Verteilung innerhalb der Erfolgscluster

Werden die vier Dienstleistungsgruppen hinsichtlich des unternehmerischen Erfolges untersucht, so zeigt sich, dass keine Gruppe nur erfolgreiche Ideen enthält. Allerdings scheinen die Gruppen „technische Dienstleistungen“ (1) und „standardisierte interpersonelle Dienstleistungen“ (4) Dienstleistungen zu enthalten, die mit höherer Wahrscheinlichkeit zu einem unternehmerischen Erfolg führen (82% bzw. 81% erfolgreichere Ideen) als die Ideen der Gruppen „kundenorientierte sachleistungsbezogene Dienstleistungen“ (2) und „traditionelle handwerkstypische Dienstleistungen“ (3), unter denen sich „nur“ 63% bzw. 68% erfolgreichere Ideen befinden (Abbildung 8-20).

¹ Gewählt wurde auch hier die hierarchische Clusteranalyse nach der Ward-Methode. Die grundlegenden Merkmale wurden aus den Geschäftsplänen nach Überprüfung durch die Evaluatoren herangezogen (etwa Investitionen und Gewinnerwartungen).

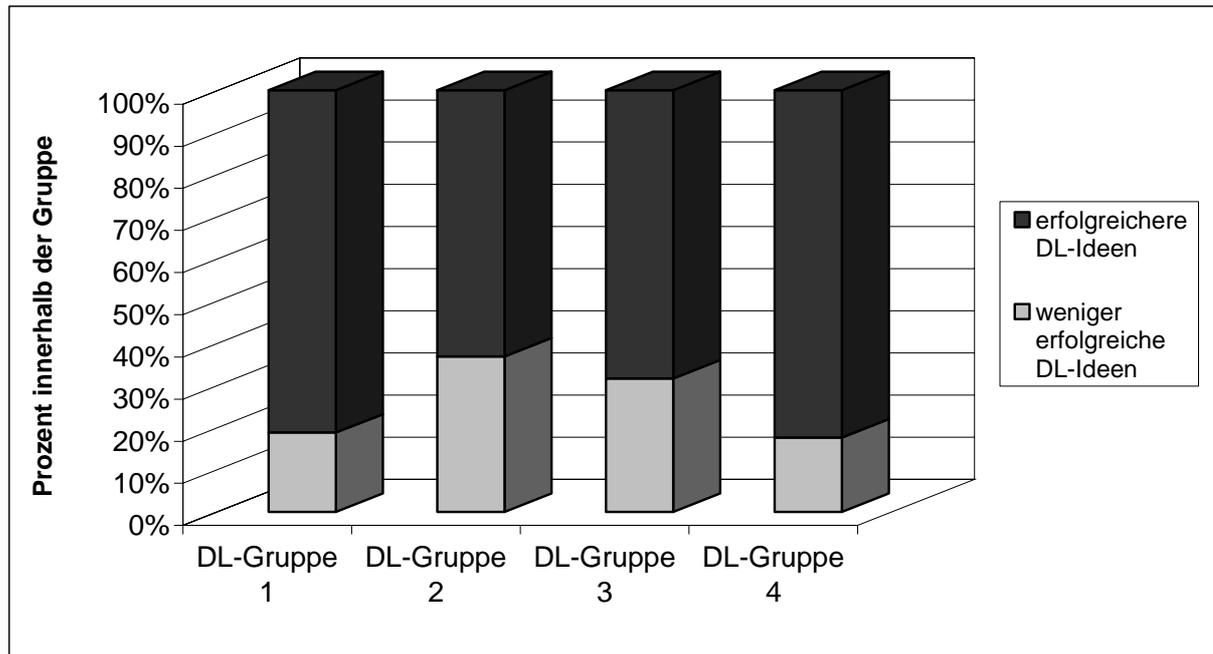


Abbildung 8-20: Dienstleistungscluster und unternehmerischer Erfolg

Um zu ermitteln, welche Faktoren Einfluss auf den Erfolg der Dienstleistungen haben, wurden Fragen zu möglichen Faktoren (zum Teil auch mehrere Fragen zum gleichen Faktor) im abschließenden Fragebogen gestellt. Dabei lassen sich die Faktoren folgenderweise klassifizieren:

- innerbetriebliche Faktoren
 - Organisation
 - * Betriebsauslastung
 - * Betriebsgröße
 - * Flexibilität
 - * Kooperation
 - * Organisation
 - Führungsstil
 - Mitarbeiteraspekte
 - * Mitarbeiter-Motivation
 - * Mitarbeiter-Qualifikation
 - * Mitarbeiter-Struktur

- Sonstiges
 - * Innovationsgrad
 - * Kapitalbedarf
 - * Umsatzprognose
 - * Wachstumspotenzial
 - * Werbung/Image
 - * Kundenorientierung
- außerbetriebliche Faktoren
 - Zielgruppenerreichung/Einkommensstärke der Kunden
 - Konjunktur
 - Kundenstruktur
 - neue Kunden
 - staatliche Auflagen
 - volkswirtschaftliche Einflüsse
 - Bereich der neuen Dienstleistung

Die gestellten Fragen konnten zumeist auf einer Siebener-Skala beantwortet werden. Diese begann bei 0 (entsprach etwa „sehr gering“ oder „überhaupt nicht“, somit die schlechteste Ausprägung) und endete bei 6 (hier fanden sich Kategorien wie „sehr hoch“ oder „in sehr hohem Umfang“, somit die beste Ausprägung). Werden im Folgenden die Ergebnisse der Befragung dargestellt, so kommt immer diese Skala zum Einsatz. Sollten die Zahlen eine andere Bedeutung haben, so wird dies angegeben.

8.3.1 Innerbetriebliche Einflussfaktoren

1. Betriebsauslastung

Es zeigt sich, dass die Unternehmen mit den erfolgreicherer Ideen vor der Dienstleistungsrealisierung unter einem höheren Termindruck zu leiden haben (60% der Unternehmen mit erfolgreicherer Ideen geben an, in einem eher hohen bis sehr hohen Umfang unter Termindruck zu leiden) als die Unternehmen mit weniger erfolgreichen Ideen (33%).

2. Betriebsgröße

Wie aus Abbildung 8-21 hervorgeht, finden sich sowohl erfolgreiche als auch weniger erfolgreiche Dienstleistungsideen in allen Betriebsgrößen wieder. Es ist somit anzunehmen, dass die Betriebsgröße keinen erkennbaren Einfluss auf den Erfolg der Dienstleistungen hat. Dies wäre auch verwunderlich, da die Ideenausarbeitung grundsätzlich von der Betriebsgröße unabhängig sein dürfte (Möglichkeit Know-how zuzukaufen). So gab es durchaus Vorhabensüberlegungen von Betrieben mit bis zu drei Mitarbeitern, die vom Arbeits- und Kapi-

talumfang durch die Unternehmen allein nicht getragen werden können. Aus diesem Grund streben diese Unternehmen entsprechende Kooperationen an.

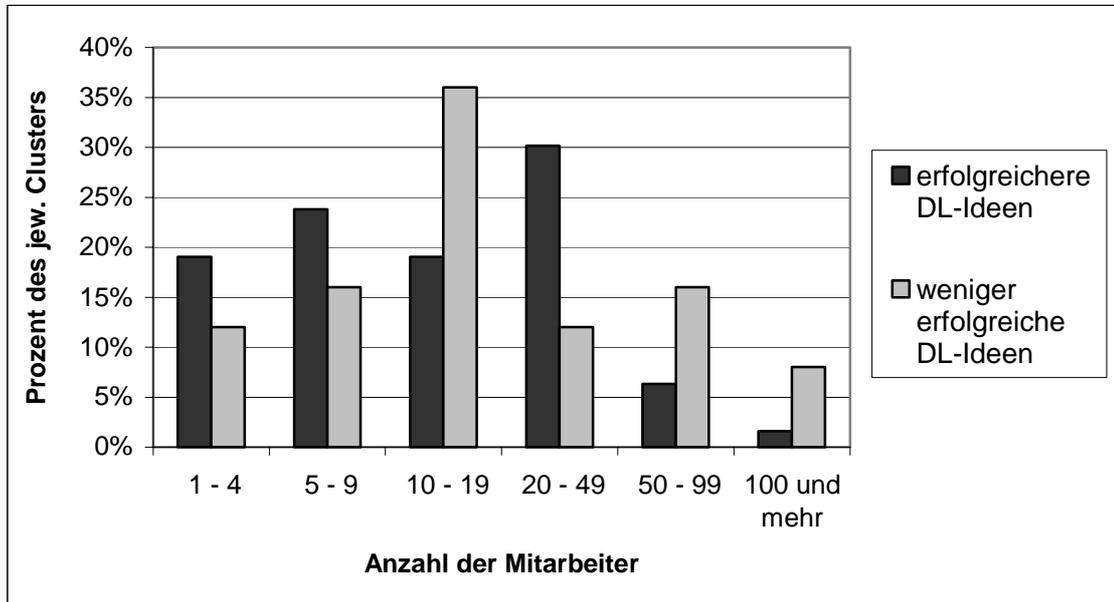


Abbildung 8-21: Beschäftigung und Erfolgscluster

Wird die Betriebsgröße hinsichtlich der ermittelten Dienstleistungstypologie betrachtet, so fällt auf, dass die Ideen der „kundenorientierten sachleistungsbezogenen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 2) von Unternehmen erbracht werden, die mehrheitlich eine größere Anzahl Mitarbeiter haben (37% haben 20 - 49 Mitarbeiter und 21% haben 50 - 99 Mitarbeiter). Hingegen werden die „technischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) und die „standardisierten interpersonellen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) verstärkt durch typische Handwerksunternehmen angeboten/entwickelt (56% bzw. 65% bis 9 Mitarbeiter).

3. Flexibilität

Den Unternehmern wurden die Fragen gestellt, wie schnell sie auf die Erfüllung der Kundenwünsche eingehen können und inwieweit die Dienstleistung an die spezifischen Kundenwünsche anpassbar ist. Die erste Frage beantworteten fast alle Unternehmen mit einem hohen Wert (Mittelwert 4,5 auf der Siebener-Skala¹), was einem hohen Grad an Flexibilität entspricht. Es konnten jedoch keine signifikanten Unterschiede zwischen Unternehmen der Gruppen der erfolgreicheren und der weniger erfolgreichen Ideen erkannt werden. Es zeigte sich jedoch, dass die Unternehmen mit „technischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) und mit „traditionellen handwerkstypischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) wesentlich schneller auf die Kundenwünsche reagieren (75% bzw. 74% gaben hier eine 5 oder 6 auf der Siebener-Skala an) als die Unternehmen der beiden übrigen Gruppen (53% bzw. 56%).

¹ Erklärung siehe Kapitel 8.3, S. 98.

Die weniger erfolgreichen Ideen erweisen sich als diejenigen, bei denen stärker auf die spezifischen Kundenwünsche eingegangen wird. Anders ausgedrückt, die Ideen mit einem höheren Standardisierungsgrad erweisen sich als die tendenziell erfolgreichereren (vgl. Abbildung 8-22). Diese Tendenz ließ sich auch bei der Betrachtung der entwickelten Dienstleistungscluster (Abbildung 8-20) erkennen, bei denen die Cluster „technische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) und „standardisierte interpersonelle Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) mit den erfolgreichereren Ideen auch solche enthalten, die sich durch einen höheren Standardisierungsgrad auszeichnen. Betriebswirtschaftlich lässt sich dies (gerade im Dienstleistungsbereich) mit den höheren Personalkosten begründen, die bei der Anpassung der Dienstleistungen an die Kundenbedürfnisse entstehen.

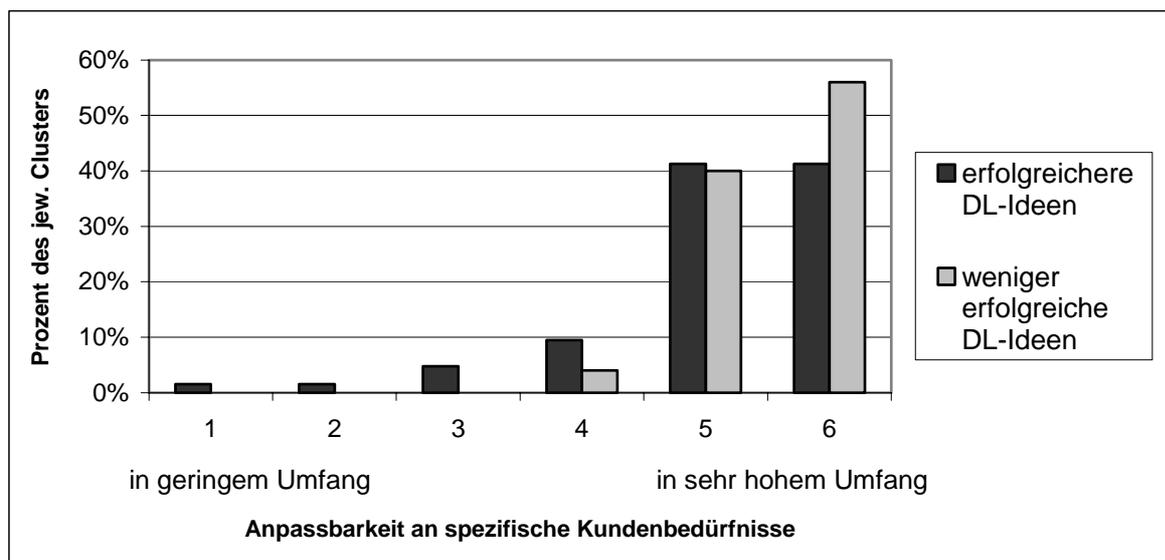


Abbildung 8-22: Anpassbarkeit der neuen Dienstleistung an die spezifischen Kundenbedürfnisse

4. Kooperation

Diejenigen Unternehmer, die ihre Dienstleistungsidee in Kooperation mit anderen Betrieben anbieten möchten, wurden zusätzlich befragt, ob sie auch in der Lage wären, die Leistung ohne Partner zu erbringen. Hierbei waren auf der Siebener-Skala die Möglichkeiten von „überhaupt nicht“ (0) bis „ja, ohne Probleme“ (6) zum Ankreuzen möglich. Diese Frage wurde von 46 Unternehmen beantwortet. Die Auswertung (Abbildung 8-23) ergab, dass die Unternehmen mit den erfolgreichereren Ideen deutlich stärker auf Kooperationspartner angewiesen sind (Mittelwert der Unternehmen mit den erfolgreichen Ideen: 0,9 zu 1,9 der weniger erfolgreichen Ideen).

Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass nur gemeinsam der finanzielle und organisatorische Aufwand der Ideenrealisierung bewältigt werden kann. Eine andere Möglichkeit besteht darin, dass sich die Unternehmen mit den erfolgreichereren Ideen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Um dennoch den Kunden umfassende Problemlösungen anbieten zu können, ist das Wissen anderer Gewerbe notwendig, weshalb mit entsprechenden

Unternehmen zusammengearbeitet wird. Anhand der vorliegenden Daten scheint dies die richtige Strategie zu sein.

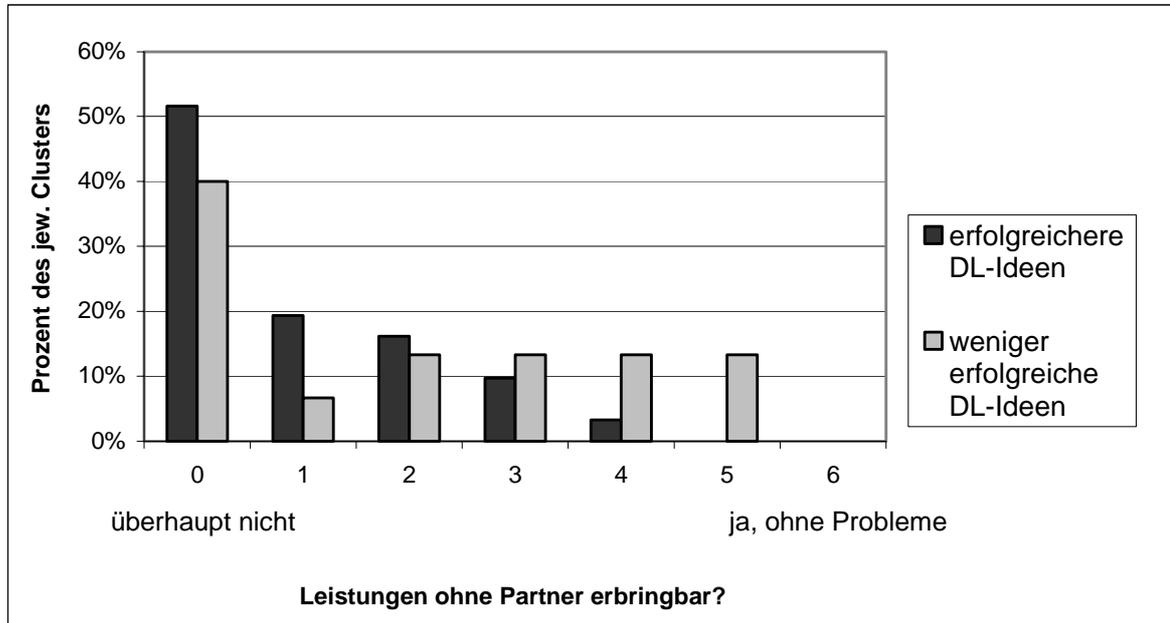


Abbildung 8-23: Leistungserbringung auch ohne Partner möglich?

Besonders auf die Zusammenarbeit angewiesen sind die Unternehmen mit „traditionellen handwerkstypischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3), die zu 76% angeben, ohne Partner nicht in der Lage zu sein, die Leistungen zu erbringen. Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 8-24 dargestellt. Zwei Gründe für die Notwendigkeit der Zusammenarbeit sind offensichtlich: Zum einen das Bestreben, die Leistung aus einer Hand anzubieten, zum anderen die Tatsache, dass die Ideen dieser Dienstleistungsgruppe zu über 80% dem Bereich „Bauen/Wohnen“ angehören, was ein sehr breites Know-how erfordert.

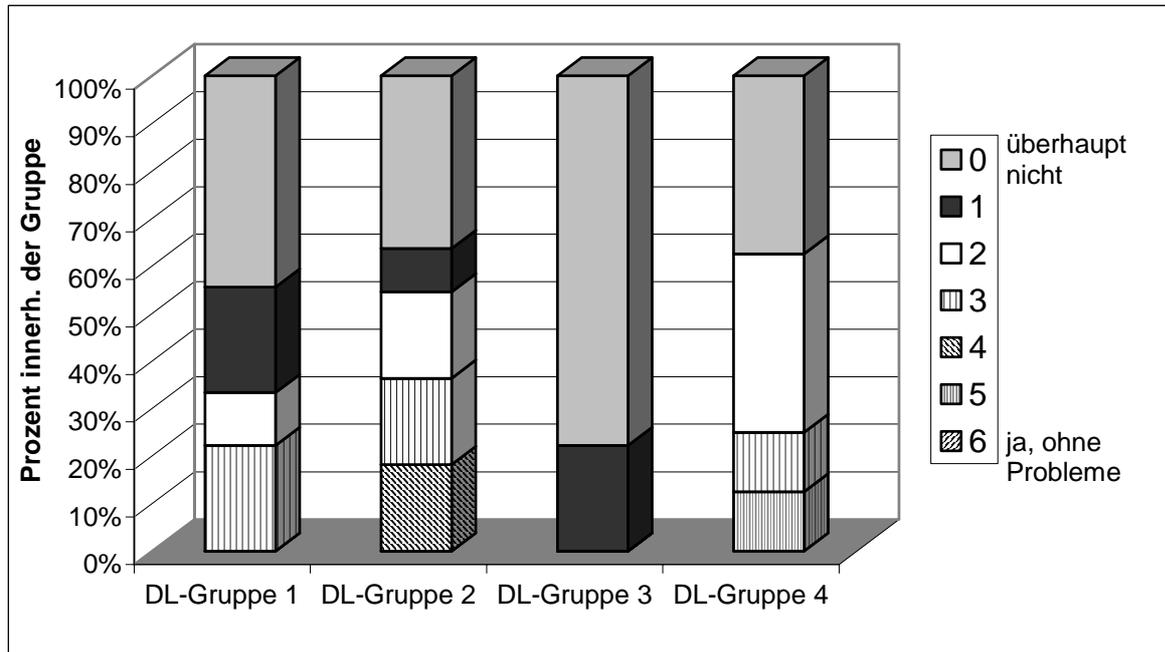


Abbildung 8-24: Zusammenhang Dienstleistungsgruppen und Kooperationsnotwendigkeit

5. Organisation

Zum betrieblichen Organisationsbereich gehört auch die Fähigkeit der Betriebsleitung, sich Freiräume für eine strategische Unternehmensführung zu schaffen. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn die Mitarbeiter entsprechend selbstständig arbeiten können und auch unproduktive Tätigkeiten übernehmen. Diesen beiden Thesen nachgehend zeigt sich, dass die Mitarbeiter in den Unternehmen mit den erfolgreicherer Ideen in der Tat selbstständiger arbeiten (vgl. Abbildung 8-25). In Mittelwerten ausgedrückt: 4,7 der Gruppe der Unternehmen der erfolgreicherer Ideen zu 4,3 der anderen Unternehmen.

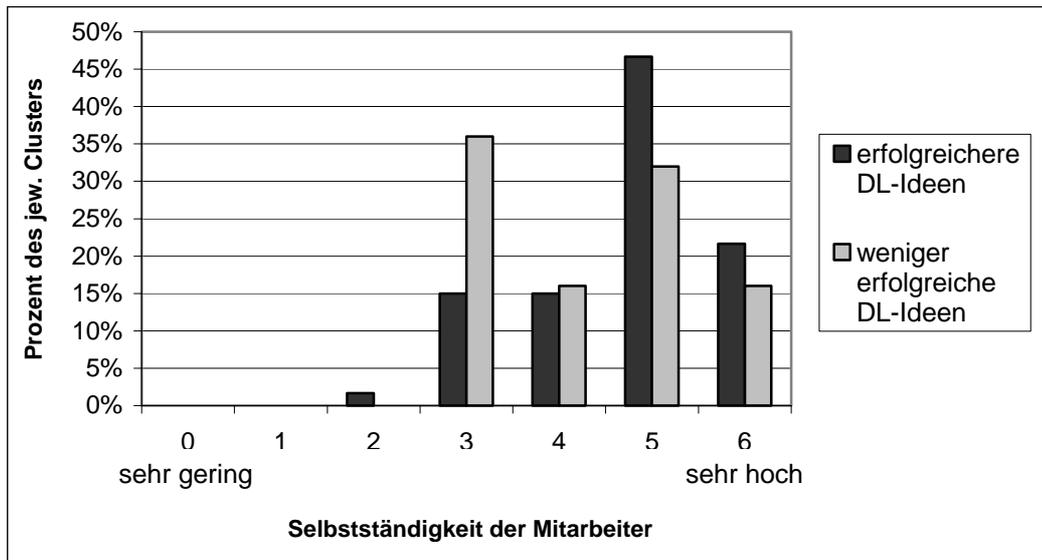


Abbildung 8-25: Selbstständigkeit der Mitarbeiter

Die Unternehmen mit „kundenorientierten sachleistungsbezogenen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 2) weisen einen höheren Grad an selbstständigen Mitarbeitern auf (73% geben an, dass die Mitarbeiter in hohem oder sehr hohem Umfang selbstständig arbeiten). In den Unternehmen mit „technischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) und „traditionellen handwerkstypischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) fällt dieser Wert auf 53% bzw. 50% ab. Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 8-26 verdeutlicht.

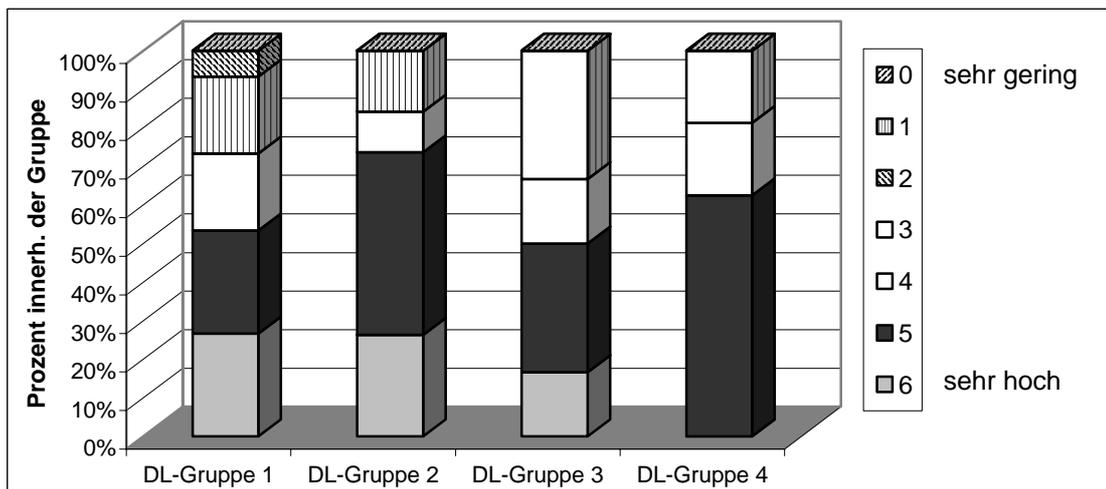


Abbildung 8-26: Zusammenhang Selbstständigkeit der Mitarbeiter und Dienstleistungsgruppen

Die zweite These lässt sich jedoch nicht bestätigen. So gibt es kaum einen Verteilungsunterschied zwischen den Gruppen bei der Frage nach dem Einsatz der Mitarbeiter auch im nicht-produktiven Bereich. Eine Großzahl der Unternehmen nennt einen höheren Umfang, allerdings geben genauso viele Unternehmen an, einen eher geringen Anteil der Mitarbeiter hier

zu beschäftigen. Als Mittelwert berechnet sich somit für beide Gruppen ein Wert von etwa 3, was einem „normalen Umfang“ entspricht.

Allerdings lässt sich festhalten, dass sich die Betriebsinhaber der Dienstleistungsgruppe „standardisierte interpersonelle Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) als einzige in höherem Maße durch ihre Mitarbeiter im nicht-produktiven Bereich unterstützen lassen. So geben in diesem Cluster 56% der Betriebe an, die Mitarbeiter in diesem Bereich über einem normalen Umfang zu beschäftigen, während die anderen Gruppen zum Teil deutlich unter 50% liegen (etwa 34% bei der Gruppe "traditionelle handwerkstypische Dienstleistungen" (DL-Gruppe 3)).

6. Führungsstil

Zur Untersuchung der Auswirkungen des Kriteriums Führungsstil auf die erfolgreichen Dienstleistungserstellungen wurde versucht, die klassische Trennung in kooperativen und autoritären Führungsstil anhand von vier Fragen abzuschätzen und die Antworten den Ideen gegenüberzustellen:

1. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über wichtige Dinge?
2. Besprechen Sie betriebliche Belange regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern?
3. Treffen Sie Entscheidungen immer gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern?
4. Läuft der gesamte Schriftverkehr über Ihren Schreibtisch?

Es waren wieder Antworten auf einer Siebener-Skala von „überhaupt nicht“ (0) bis „in sehr hohem Umfang“ (6) möglich.

Wie zu erwarten war, zeigte eine Korrelationsanalyse einen positiven Zusammenhang zwischen den ersten drei Fragen; die Korrelationskoeffizienten lagen jeweils über 0,5. Eine Faktorenanalyse ergab dann auch die Komprimierung der vier Kriterien auf zwei Komponenten, die als „kooperativer Mitarbeiterbezug“ (Faktor, der aus den ersten drei Fragen gebildet wurde) und „Delegationsfähigkeit“ (Frage vier) bezeichnet wurden, die immerhin 80% der Varianz erklären.

Bei näheren Untersuchungen des Zusammenhangs zwischen dem unternehmerischen Erfolg der Ideen und den beiden Faktoren lassen sich keine klaren Tendenzen erkennen (Korrelationskoeffizienten von 0,12 und -0,09).

Die Betriebe mit „traditionellen handwerkstypischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) weisen tendenziell einen autoritären Führungsstil auf (nur 43% weisen überdurchschnittliche Elemente des kooperativen Führungsstiles auf), während sich die Unternehmen mit „standardisierten interpersonellen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) durch einen eher kooperativen Führungsstil auszeichnen (76% haben überdurchschnittliche und davon 63% sogar in hohem oder sehr hohem Umfang Elemente des kooperativen Führungsstiles). Bestätigt wird diese Erkenntnis durch die Auswertung des Faktors „Delegationsfähigkeit“. Hier geben 68% der Unternehmen mit „traditionellen handwerkstypischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) an, in hohem oder sehr hohem Umfang den gesamten Schriftverkehr zu bearbeiten, was auf eine geringere Delegationsfähigkeit schließen lässt und entsprechend einen eher autoritären Führungsstil charakterisiert. Die Betriebe mit „standardisierten interpersonellen Dienstleis-

tungen“ (DL-Gruppe 4) geben mit 31% am häufigsten „in eher geringem Umfang“ an. Dies zeugt ebenfalls von einem kooperativen Führungsstil.

Sowohl die Unternehmen mit „technischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) als auch solche mit „kundenorientierten sachleistungsbezogenen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 2) zeigen keine eindeutige Tendenz. Im Faktor „kooperativer Mitarbeiterbezug“ ist eine Tendenz zum kooperativen Führungsstil erkennbar, während eine Betrachtung des Faktors „Delegationsfähigkeit“ eher auf einen autoritären Führungsstil schließen lässt.

Dienstleistungsgruppe	überwiegender Führungsstil
Technische Dienstleistungen	uneinheitlich
Kundenorientierte sachleistungsbezogene Dienstleistungen	uneinheitlich
Traditionelle handwerkstypische Dienstleistungen	autoritär
Standardisierte interpersonelle Dienstleistungen	kooperativ

Tabelle 8-4: Führungsstil innerhalb der Dienstleistungstopologie

7. Mitarbeiter-Motivation

Da es sich bei den untersuchten Dienstleistungen zumeist um personendominante Dienstleistungen (vgl. Kapitel 8.1) handelt, die Leistungen dementsprechend primär durch Personen erbracht werden, erscheint es naheliegend, den Einfluss der Mitarbeiter auf den Erfolg der Leistung zu untersuchen.

Aus fünf Fragen, die alle dem Bereich der Motivationsförderung zugeschrieben werden können, und einer, die die Mitarbeitermotivation direkt zu erfassen versucht, können durch eine Faktorenanalyse zwei neue Faktoren ermittelt werden:

1. Werden Ihre Mitarbeiter am Erfolg beteiligt?
2. Sind Ihre Mitarbeiter immer zu Überstunden/Mehrarbeit bereit?
3. Sind Ihre Mitarbeiter stets engagiert bei der Arbeit?
4. Stehen Ihre Mitarbeiter Neuerungen offen gegenüber?
5. Haben Sie hoch motivierte Mitarbeiter?
6. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über wichtige Dinge?

Die Antworten waren wieder auf einer Siebener-Skala von „überhaupt nicht“ (0) bis „in sehr hohem Umfang“ (6) anzugeben.

Aus den Fragen eins und sechs ließ sich der Faktor „unternehmerische Integration der Mitarbeiter“ und aus den übrigen vier Fragen der Faktor „Engagement der Mitarbeiter“ ableiten.

Der Faktor „unternehmerische Integration der Mitarbeiter“ zeigt mit einem Korrelationskoeffizienten von $-0,13$ keine eindeutige Tendenz bzgl. des unternehmerischen Zielerreichungsgrads (Abbildung 8-27).

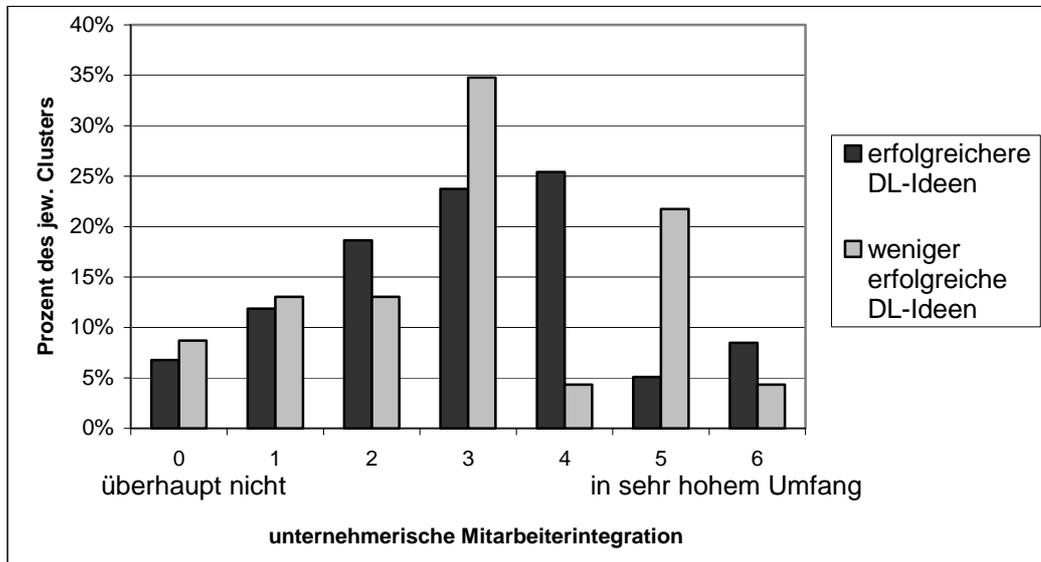


Abbildung 8-27: Unternehmerische Integration der Mitarbeiter

Im Unterschied dazu zeigt sich eine eindeutige Verbindung zwischen dem Engagement der Mitarbeiter und den Betrieben mit den erfolgreicheren Dienstleistungen. Erkennbar wird dies an der leichten Rechtsschiefe der Verteilung der Unternehmen mit den erfolgreicheren Ideen (Mittelwert von 3,6) und der eher linksschiefen Verteilung der Unternehmen mit den weniger erfolgreichen Ideen (Mittelwert von 2,7) in Abbildung 8-28.

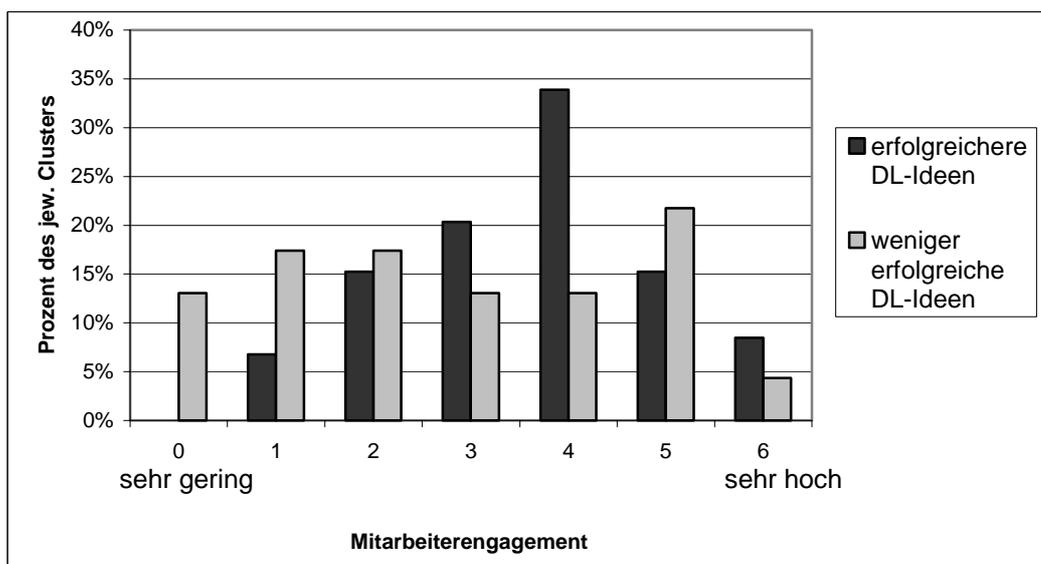


Abbildung 8-28: Engagement der Mitarbeiter

Deutlich wird dies auch, wenn die ursprünglichen Fragen betrachtet werden. Wie Abbildung 8-29 zu entnehmen ist, zeigen die Mitarbeiter bei den Handwerksbetrieben mit den erfolgreicherer Ideen eindeutig eine höhere Bereitschaft zu Überstunden. Der Mittelwert liegt bei dieser Gruppe von Unternehmen bei 4,7, wohingegen ein geringerer Wert von 4,0 bei der Gruppe der Unternehmen mit den weniger erfolgreichen Ideen ermittelt wurde.



Abbildung 8-29: Bereitschaft der Mitarbeiter zu Mehrarbeit/Überstunden

Genauso wichtig ist die Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter gegenüber Neuerungen. Wie aus Abbildung 8-30 abzulesen ist, gestehen 33% der Unternehmer der erfolgreicherer Ideen ihren Mitarbeitern den höchsten Grad der Aufgeschlossenheit zu (6), während dies nur 17% der übrigen Unternehmer tun. Somit ergibt sich bei der Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter ein Mittelwert von 4,9 zu 4,3.

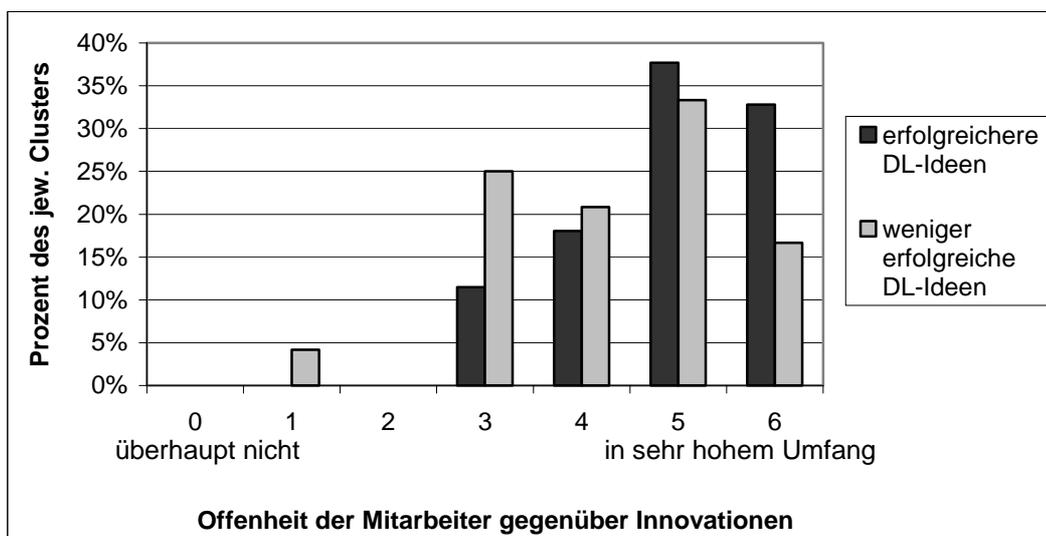


Abbildung 8-30: Einstellung der Mitarbeiter zu Innovationen

Das Engagement der Mitarbeiter ist besonders stark in den Dienstleistungsgruppen „technische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) und „kundenorientierte sachleistungsbezogene Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 2) ausgeprägt (65% bzw. 55% der ermittelten Werte entsprechen der Nennung in hohem oder sehr hohem Umfang). Die Unternehmen mit „traditionellen handwerkstypischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) bemängeln das Engagement ihrer Mitarbeiter (48% der ermittelten Werte entfielen auf die Nennungen in geringem oder eher geringem Umfang). Die Verteilung, die in Abbildung 8-31 zu erkennen ist, verdeutlicht diesen Zusammenhang.



Abbildung 8-31: Zusammenhang Engagement der Mitarbeiter und Dienstleistungscluster

Weniger deutlich lassen sich die Dienstleistungscluster nach der unternehmerischen Integration unterscheiden. Lediglich die Gruppen „technische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) und „traditionelle handwerkstypische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) lassen eine Tendenz zu einer geringeren unternehmerischen Integration der Mitarbeiter erkennen (vgl. Abbildung 8-32). Bei den Clustern „traditionelle handwerkstypische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) und „standardisierte interpersonelle Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) lassen sich Parallelen zum Führungsstil erkennen.

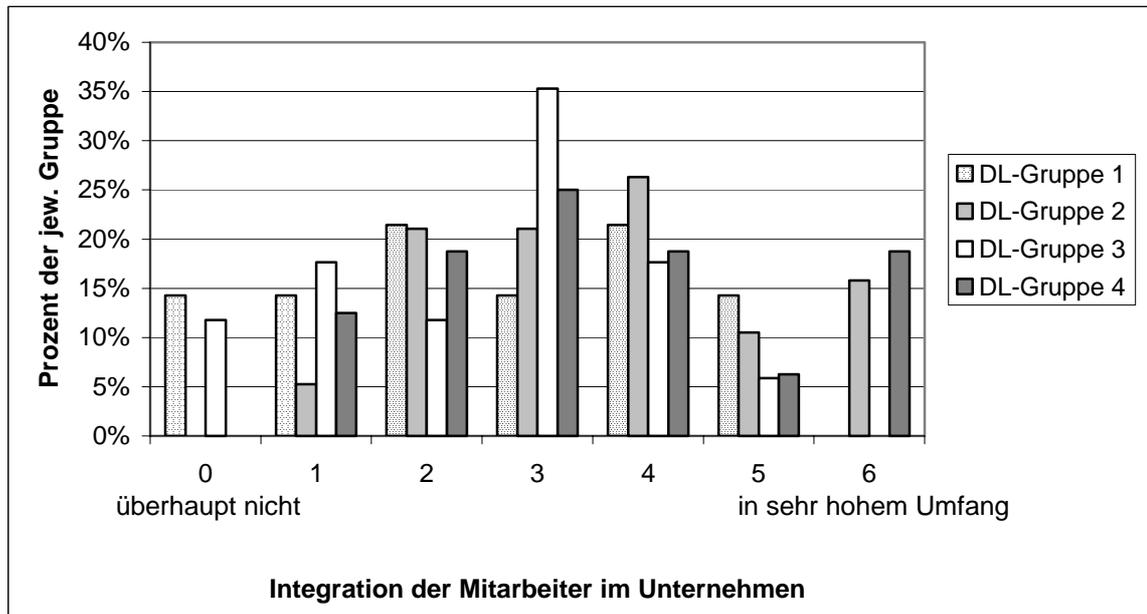


Abbildung 8-32: Zusammenhang zwischen unternehmerischer Integration der Mitarbeiter und Dienstleistungscluster

8. Mitarbeiterqualifikation

Im nächsten Schritt wurde untersucht, welche Qualifikationen der Mitarbeiter, die die neuen Dienstleistungen erbringen sollen, besonders wichtig sind. Die unten aufgelisteten Eigenschaften konnten jeweils von „völlig unwichtig“ (0) bis „sehr wichtig“ (6) bewertet werden. Es stand den Befragten auch frei, die Liste durch Eigennennungen zu ergänzen.

- Höflichkeit
- Beratungsfähigkeit
- Lernbereitschaft/-fähigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Entscheidungsfähigkeit
- Zuverlässigkeit
- Verantwortungsgefühl
- Konzentrationsfähigkeit
- Ausdauer
- Genauigkeit
- Leistungsbereitschaft
- Einfühlungsvermögen
- Kritikfähigkeit

- Urteilsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Flexibilität
- Kreativität
- Denken in Zusammenhängen
- Selbstständigkeit
- Problemlösungsfähigkeit

Grundsätzlich werden alle Eigenschaften als wichtig empfunden. Einen Überblick über die Verteilung zeigt Abbildung 8-33. Hier wird deutlich, dass Zuverlässigkeit (Mittelwert 5,7), Verantwortungsgefühl (5,6), Kommunikationsfähigkeit (5,6), Höflichkeit (5,5) und Genauigkeit (5,5) als wichtigste Voraussetzungen an die Mitarbeiter im handwerklichen Dienstleistungsbereich gesehen werden. Als am wenigsten wichtige Eigenschaften werden Ausdauer (Mittelwert 4,7), Kreativität (4,7), Kritikfähigkeit (4,7) und Durchsetzungsvermögen (4,4) genannt.

Einige Handwerker empfanden die Liste als nicht umfassend genug und nannten zusätzliche Eigenschaften, die Mitarbeiter des Dienstleistungsbereiches haben sollten. Die Werte in Klammer stellen die jeweilige Gewichtung dar:

Technikverständnis (6), Offen für Technologie (6), Aneignen neuester Technik (6), Fachlich neueste Kenntnisse (6), Weiterbildungsfähigkeit (6), Motivation (6), Sprachgewandtheit (6), Sauberkeit (6), Konstruktive Mitarbeiter (5), Mensch sein (6), Vertrauenswürdigkeit (6), Verschwiegenheit gegenüber Dritten (6), Unternehmensverbund vertreten (6), Produktionsorganisation (4), Projektmanagement (6), Räumliches Vorstellungsvermögen (5), Umweltbewusstsein (6), Äußeres Erscheinungsbild (6), Gepflegte Erscheinung (6).

Es werden also weitere Eigenschaften der Mitarbeiter gefordert wie die persönliche Einstellung (etwa Erscheinungsbild oder Loyalität) und auch die technologische Verbindung zu den Sachleistungen des Handwerks. Ein Unternehmer gab an, bei all diesen Anforderungen dürfe nicht übersehen werden, dass letzten Endes immer noch die Mitarbeiter als Individuen gegenüber dem Kunden auftreten sollen („Mensch sein“).

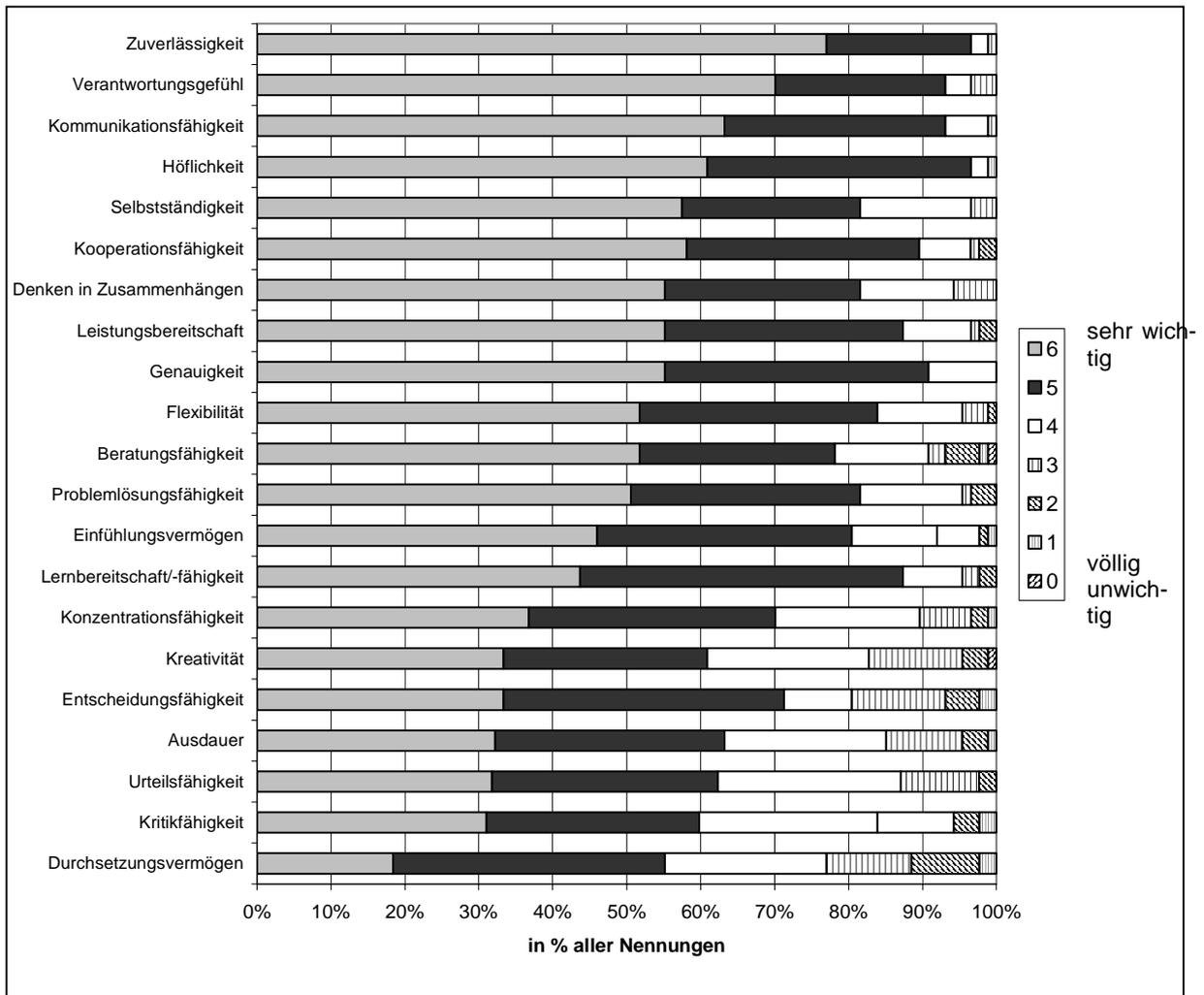


Abbildung 8-33: Eigenschaften der Mitarbeiter, die Dienstleistungen erbringen

Da die oben aufgeführten Eigenschaften zum Teil sehr eng miteinander zusammenhängen, wurde auch hier versucht, über eine Faktorenanalyse weitestgehend voneinander unabhängige Faktoren zu extrahieren. Bei der Extraktion konnten fünf solcher Faktoren gefunden werden, die zusammen 72% der Abweichungen erklären. Diese fünf Faktoren werden wie folgt bezeichnet:

- Ideenentwicklung mit Kunden
- Analytische Fähigkeiten
- Pflichtbewusstsein
- Einfühlungsvermögen
- Kommunikationsfähigkeit

Hinsichtlich der analytischen Fähigkeiten und der Kommunikationsfähigkeit können keine unterschiedlichen Ausprägungen der beiden Erfolgscluster nachgewiesen werden. Aller-

dings scheinen die Unternehmer mit den erfolgreicherer Ideen eher das Pflichtbewusstsein ihrer Mitarbeiter zu suchen (Korrelationskoeffizient mit 0,23) als die Ideenentwicklung mit Kunden und das Einfühlvermögen (beide Faktoren weisen einen negativen Korrelationskoeffizienten von $-0,11$ bzw. $-0,10$ aus). Diese Zusammenhänge sind nicht sonderlich stark ausgeprägt, was in Abbildung 8-34 zum Ausdruck kommt, in der das Pflichtbewusstsein der beiden Gruppen dargestellt ist.

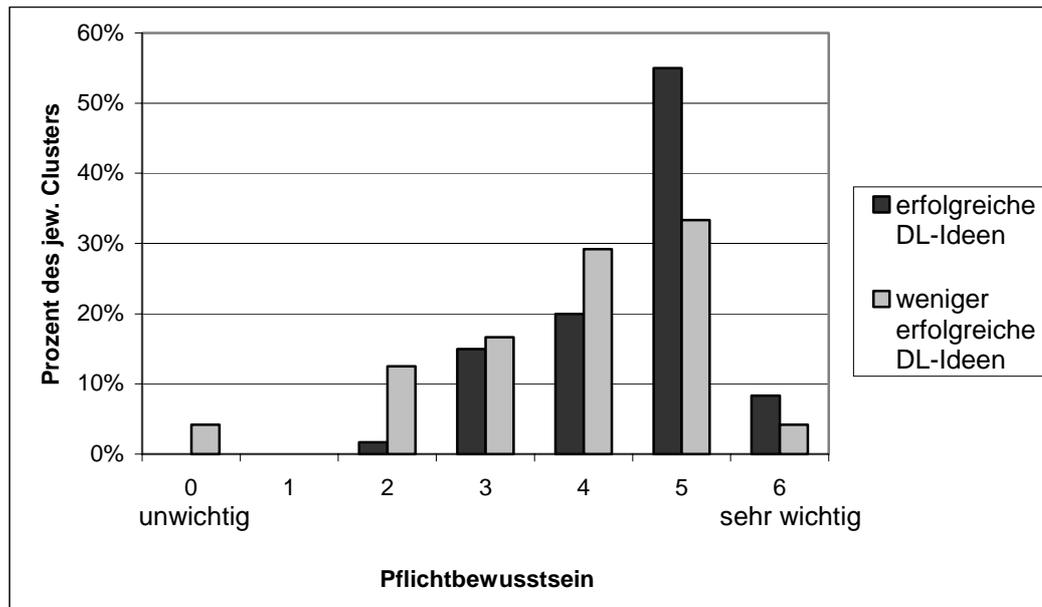


Abbildung 8-34: Zusammenhang zwischen dem Pflichtbewusstsein der Mitarbeiter und dem unternehmerischen Erfolg

Der Faktor Pflichtbewusstsein umfasst die ursprünglichen Eigenschaften Zuverlässigkeit, Verantwortungsgefühl, Genauigkeit und Leistungsbereitschaft.

Das Pflichtbewusstsein wird quer über alle vier Cluster von der Mehrzahl der Unternehmer als wichtig oder sehr wichtig angesehen. Etwas höher bewertet ist diese Eigenschaft bei den „technischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) und bei den „traditionellen handwerkstypischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) mit 69% bzw. 68% im Vergleich zu 50% bzw. 54% der Gruppen „kundenorientierte sachleistungsbezogene Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 2) und „standardisierte interpersonelle Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4).

Das Einfühlungsvermögen ist besonders für die „kundenorientierten sachleistungsbezogenen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 2) von überragender Bedeutung. Alle diesem Cluster zugehörigen Unternehmer bezeichnen diesen Faktor als wichtig oder sehr wichtig. Ebenfalls hoch bewertet ist diese Eigenschaft bei der Gruppe „technische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) (69% wichtig oder sehr wichtig). In den Dienstleistungsgruppen „traditionelle handwerkstypische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) und „standardisierte interpersonelle Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) stellt das Einfühlungsvermögen mit etwa 80% ebenfalls eine bedeutende Komponente für die Qualifikation der Mitarbeiter dar. Die Kommunikationsfähigkeit wird bei allen Clustern im Vergleich eher niedrig bewertet.

Die analytischen Fähigkeiten werden bei „technischen und kundenorientierte sachleistungsbezogene Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) stärker nachgefragt als bei den übrigen beiden Gruppen. Dafür ist gerade in der Gruppe „standardisierte interpersonelle Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) die Ideenentwicklung mit den Kunden gefragt. Eine ähnliche Bedeutung weist dieser Faktor auch in der Gruppe „technische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) auf.

9. Mitarbeiter-Struktur

Hier wurde untersucht, ob das Alter der Mitarbeiter oder die Berufserfahrung einen Einfluss auf den Erfolg der Ideen haben. Beim Alter der Mitarbeiter kann keine Abhängigkeit nachgewiesen werden. Allerdings halten 60% der Handwerksbetriebe mit den erfolgreicherer Ideen die Berufserfahrung als wichtig, wohingegen dies nur 46% der weniger erfolgreichen Unternehmen so sehen.

Bis auf die Unternehmen mit „technischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) sehen alle Dienstleistungsgruppen mehrheitlich das Alter und die Berufserfahrung der Mitarbeiter als wichtigen Einflussfaktor für den Erfolg der Dienstleistung (mind. 58%). Für Dienstleistungen des Clusters „technische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) halten 2/3 der entsprechenden Unternehmen diesen Zusammenhang für nicht so wichtig.

10. Innovationsgrad

Wie bereits in Abbildung 4-2 dargestellt, ist kein oder eher ein negativer Zusammenhang zwischen Innovationsgrad und unternehmerischem Erfolg erkennbar.

Es zeigt sich jedoch, dass die besonders innovativen (originären) Dienstleistungen primär „technische“ (DL-Gruppe 1) und „kundenorientierte sachleistungsbezogene Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 2) sind. Dies sind auch die beiden Dienstleistungscluster, deren Unternehmen auf die Frage nach der Wichtigkeit von Innovationen für das Unternehmen zu 88% bzw. 84% mit hoch oder sehr hoch geantwortet haben. Auch in den übrigen Gruppen war diese Bedeutung immer noch recht hoch, allerdings mit 75% bzw. 76% nicht mehr ganz so betont. Es zeigt sich in Abbildung 8-35 deutlich, dass gerade im Dienstleistungscluster „traditionelle handwerkstypische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) die weniger innovativen Ideen zu finden sind.

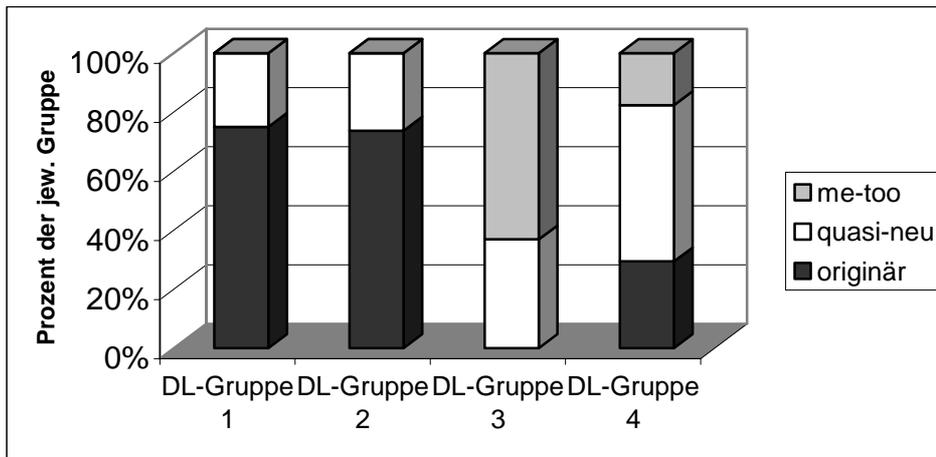


Abbildung 8-35: Zusammenhang Innovationsgrad auf dem Markt und Dienstleistungscluster

11. Kapitalbedarf

Die für die Umsetzung der Ideen über drei Jahre notwendigen finanziellen Mittel wurden ermittelt und diskontiert (Zinssatz: 10%). Auch hier interessiert, ob die kapitalintensiveren Ideen für den Unternehmer lukrativer sind. In der Tat konnte ein leicht positiver Zusammenhang nachgewiesen werden, der in Abbildung 8-36 verdeutlicht wird. Die um Extremwerte bereinigten Mittelwerte des diskontierten Kapitalbedarfs liegt bei den erfolgreicheren Ideen bei 216 TDM bzw. 193 TDM bei den übrigen Vorhaben. Das Kapital fließt sehr häufig in Werbemaßnahmen – gerade bei größeren Projekten.

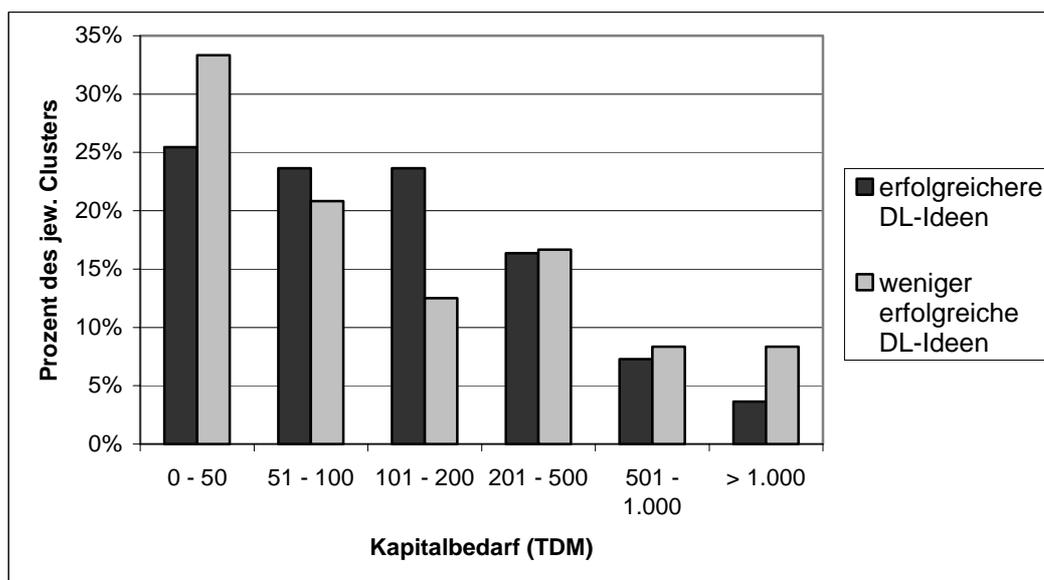


Abbildung 8-36: Zusammenhang Kapitalbedarf und unternehmerischer Erfolg

Interessant ist der offensichtliche Zusammenhang zwischen den verschiedenen Dienstleistungsgruppen und dem Kapitalbedarf (vgl. Abbildung 8-37). So begnügt sich die durchschnittliche „technische Dienstleistung“ (DL-Gruppe 1) mit einer diskontierten Investitionssumme von 85 TDM. Für „kundenorientierte sachleistungsbezogene Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 2) und „traditionelle handwerkstypische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) sind schon 189 TDM bzw. 179 DM erforderlich. Durchschnittlich wesentlich mehr Kapital wird für die Realisierung einer „standardisierten interpersonellen Dienstleistung“ (DL-Gruppe 4) benötigt: 418 TDM (von Extremwerten bereinigt¹).

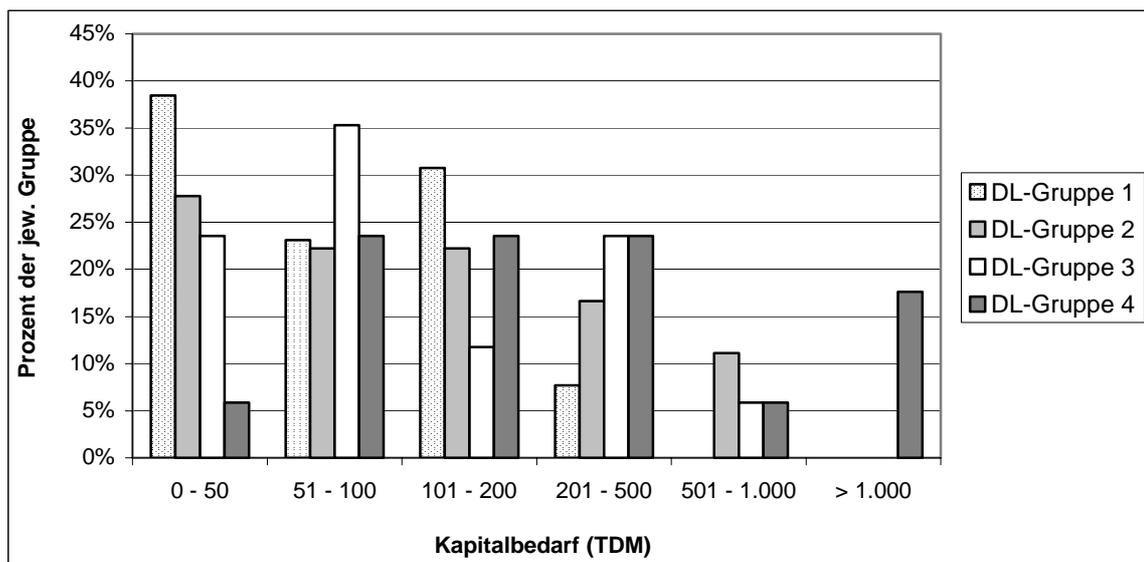


Abbildung 8-37: Zusammenhang Kapitalbedarf und Dienstleistungscluster

12. Umsatzprognose/Wachstumspotenzial

Um einen möglichen Zusammenhang zwischen dem Umsatzwachstum der neuen Dienstleistungssparte und dem unternehmerischen Erfolg der Ideen zu erhalten, wurden die Umsatzschätzungen der kommenden drei Jahre gewichtet zu einem Faktor verdichtet. Das Gewicht der letzten Jahre wurde dabei erhöht, um den Entwicklungsaspekt zu unterstreichen. Die Gegenüberstellung ist in Abbildung 8-38 dargestellt, der entnommen werden kann, dass die Gruppe der erfolgreicherer Ideen auch einen anteilig höheren Umsatz am Gesamtumsatz der Unternehmen erwirtschaften werden (Mittelwert von 23% zu 16%).

¹ Es gab eine Idee mit extrem hohem Kapitalbedarf, so dass sich unter Einbeziehung dieser Idee ein Wert von 2.271 TDM ergeben hätte.

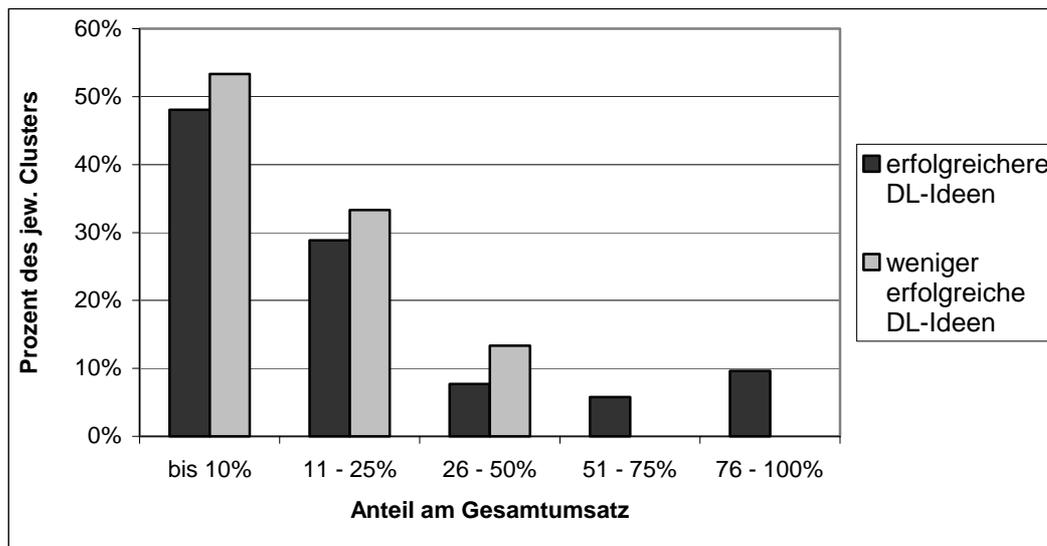


Abbildung 8-38: Zusammenhang Umsatzentwicklung (im Verhältnis zum Gesamtumsatz) und unternehmerischer Erfolg

13. Werbung/Image

Zu diesem Thema wurden mehrere Fragen gestellt bzw. Daten aus dem Geschäftsplan herangezogen. So konnten aus sechs Informationen die drei Faktoren Werbeausgaben, Leistungsniveau und Bekanntheitsgrad des Unternehmens (auf dem angestrebten Markt) gebildet werden.

Bezüglich des Leistungsniveaus konnten keine Unterschiede in der Erfolgswirksamkeit der Ideen festgestellt werden. Es kann allerdings ein (wenn auch schwacher) Zusammenhang zwischen dem Bekanntheitsgrad des Unternehmens und dessen Wirkung auf die Erfolgswirksamkeit der Idee abgeleitet werden. Wie Abbildung 8-39 verdeutlicht, weisen die Unternehmen mit den weniger erfolgreichen Ideen schwerpunktmäßig einen geringen bis normalen Bekanntheitsgrad auf (Mittelwert 2,5). Im Unterschied dazu zeigen die Unternehmen mit den erfolgreicheren Ideen eine wesentlich breitere und uneinheitliche Verteilung bei einem Mittelwert von 3,2. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass sich ein Teil der erfolgreicheren Ideen schwerpunktmäßig auf den bisherigen Aktionsradius des Unternehmens konzentriert, während ein anderer Teil sein Auszugsgebiet ausdehnen möchte.

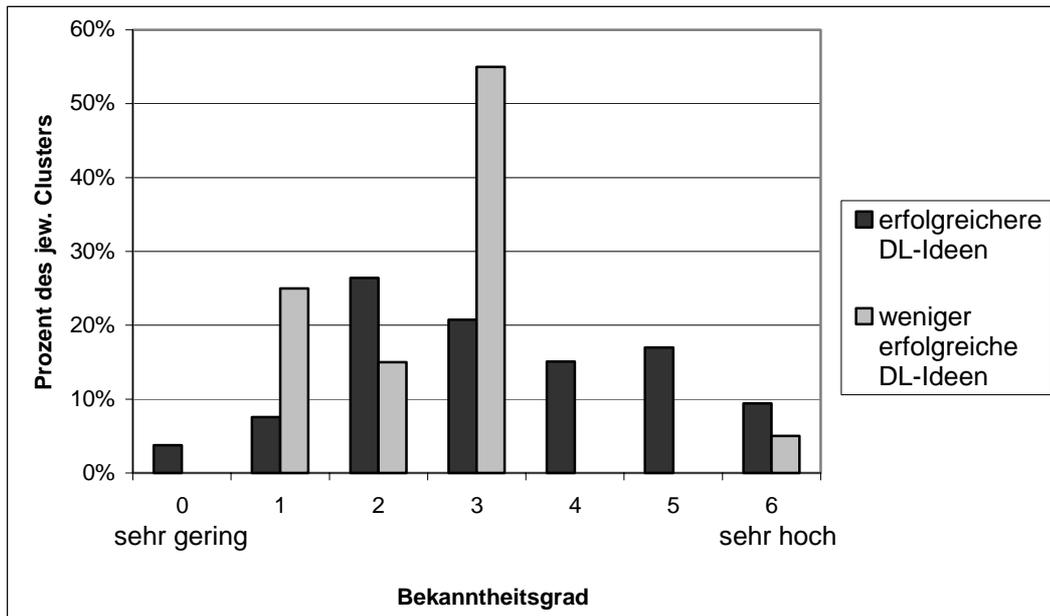


Abbildung 8-39: Zusammenhang Bekanntheitsgrad des Unternehmens und unternehmerischer Erfolg

Interessanterweise zeigt eine Analyse der über drei Jahre diskontierten Werbeausgaben, dass Betriebe mit erfolgreicheren Ideen weniger in Werbung investieren (vgl. Abbildung 8-40).

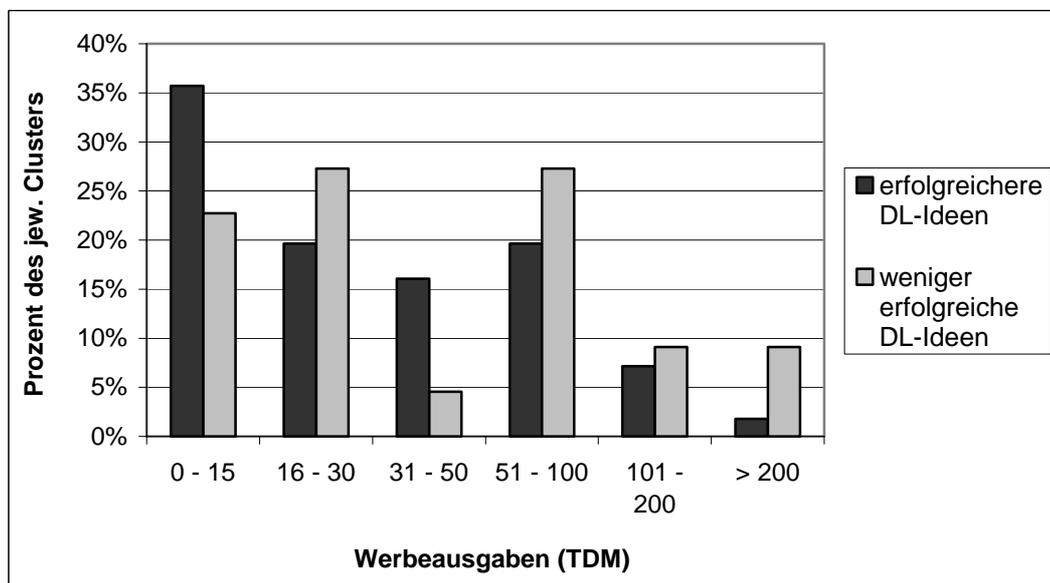


Abbildung 8-40: Zusammenhang Werbeausgaben und unternehmerischer Erfolg

Vor allem die Unternehmen mit „traditionellen handwerkstypischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) benötigen größere Summen für Werbeaktivitäten (Mittelwert der diskontierten Werbeausgaben: 89 TDM). Ebenfalls wichtig scheint dies für „standardisierte interpersonelle Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) (49 TDM) und „kundenorientierte sachleistungsbezo-

gene Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 2) (43 TDM) zu sein. Im Unterschied hierzu bewegen sich die notwendigen Werbeausgaben für „technische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) in einem überschaubaren Rahmen (26 TDM).

14. Kundenorientierung

Zu diesem Punkt wurde gefragt, wie dem Kunden im Unternehmen begegnet wird, ob der Kunde nur eine Ansprechperson im Unternehmen hat und ob für alle angebotenen Leistungen eine Fachkraft vorhanden ist. Einen Vergleich zwischen den Unternehmen mit den erfolgreicherem und den weniger erfolgreichen Ideen zeigen die Abbildung 8-41 und Abbildung 8-42.

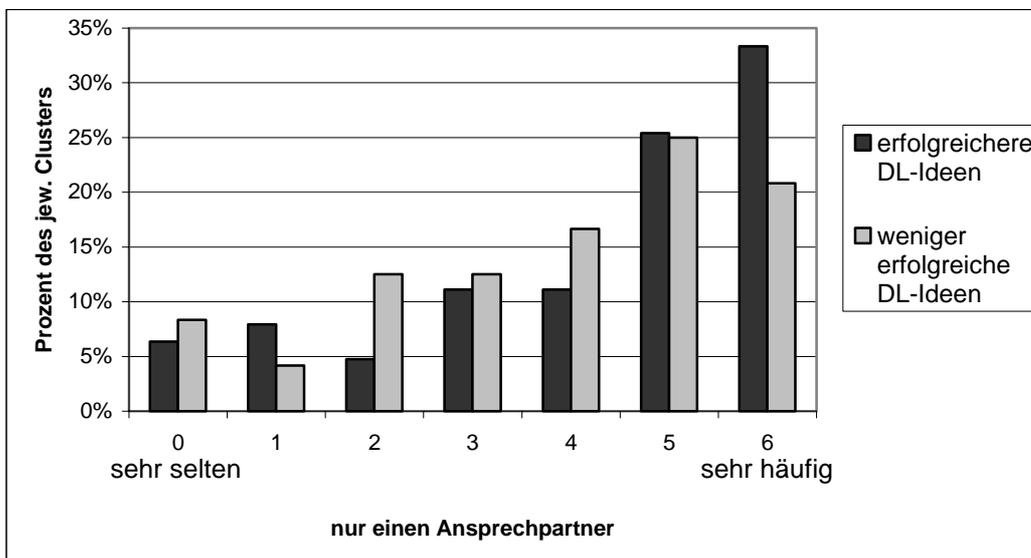


Abbildung 8-41: Eine Ansprechperson für den Kunden

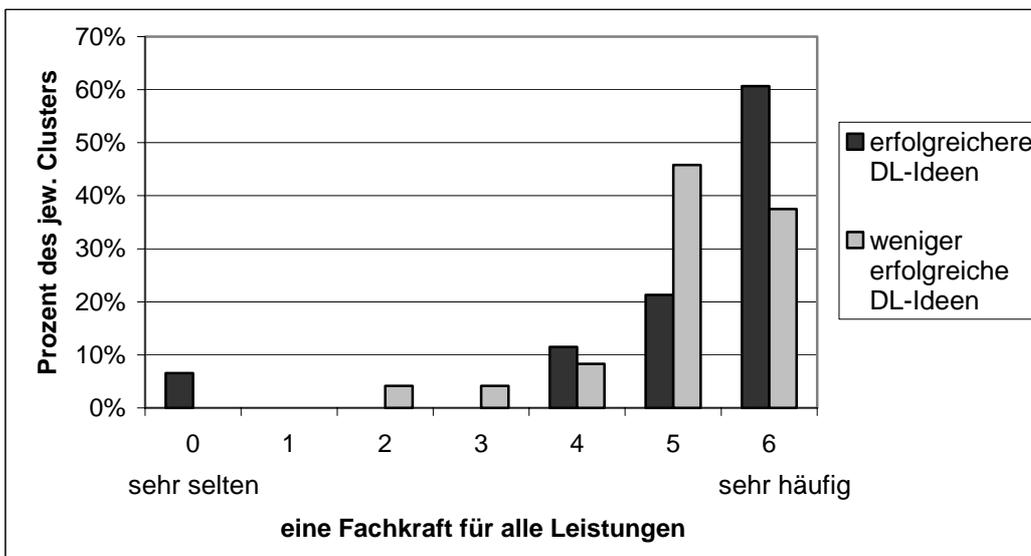


Abbildung 8-42: Fachkräfte für alle angebotenen Leistungen

Dabei wird deutlich, dass die Handwerksbetriebe mit den erfolgreicherer Ideen darauf achten, ihren Kunden möglichst nur einen Ansprechpartner für alle ihre Anliegen zu benennen und für die angebotenen Leistungen möglichst eine Fachkraft (intern oder bei den Kooperationspartnern) greifbar zu haben. Aus Abbildung 8-41 ist ersichtlich, dass etwa 13% mehr Unternehmen mit erfolgreicherer Ideen auf diese Frage mit „sehr häufig“ (6) geantwortet haben. Bei der zweiten Frage geben die Unternehmen mit den erfolgreicherer Ideen ebenfalls wieder eine höhere Anzahl in der höchsten Kategorie (6) an. Es ergibt sich eine Differenz von 23% zu den Nennungen der weniger erfolgreichen Ideen. Dieser Differenz entspricht aber in etwa die geringere Anzahl Nennungen der erfolgreicherer Ideen bei der zweithöchsten Ausprägung (5). Somit ist die Gewichtung hier nicht allzu groß.

Besonders die „kundenorientierten sachleistungsbezogenen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 2) zeichnen sich dadurch aus, dass sie dem Kunden nur eine Person als Ansprechpartner nennen (Nennungen: 53% sehr häufig und 21% häufig). Hingegen ist dieser für den Kunden psychologisch wichtige Aspekt gerade bei Unternehmen mit „standardisierten interpersonellen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) gering ausgeprägt (48% liegen unterhalb des normalen Umfangs). Auch bei der Fragestellung, ob für alle angebotenen Leistungen eine Fachkraft vorhanden sei, schneiden die „standardisierten interpersonellen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) am schlechtesten ab. So bewegt sich die Anzahl der Nennungen für die Bereiche „häufig“ oder „sehr häufig“ zwischen 84% und 94% bei den übrigen drei Dienstleistungsgruppen. Das Cluster „standardisierte interpersonelle Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) fällt mit 76% etwas aus dem Rahmen (insbesondere bei dem Spitzenwert – „sehr häufig“ – von nur 38%, der bei den übrigen Clustern bei etwa 2/3 der Nennungen liegt).

8.3.2 Außerbetriebliche Einflussfaktoren

15. Zielgruppenerreichung/Einkommenstärke der Kunden

Alle Unternehmen können mit der neuen Dienstleistung die Kundengruppe ansprechen, die sie langfristig auch erreichen möchten. Es zeigt sich lediglich der Unterschied, dass 75% der Unternehmen mit erfolgreicherer Ideen bisher tendenziell die Mittelschicht der Privatkunden ansprachen und zu einem Großteil (51%) anstreben, mit der neuen Dienstleistung finanzstärkere Käuferschichten zu erreichen. Die Betriebe mit weniger erfolgreichen Ideen zeigen sich schon jetzt verstärkt im Segment der finanzstärkeren Privatkundschaft (45%). Entsprechend möchten diese Unternehmen primär in diesem lukrativen Segment verbleiben (50%). Lediglich 40% streben eine finanzstärkere Kundengruppe an.

Die Unternehmen der Cluster „technische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) und „traditionelle handwerkstypische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) haben vergleichsweise einen recht geringen Anteil an finanzstarker Privatkundschaft (29% bzw. 6%). Hier können die Unternehmen mit „kundenorientierten sachleistungsbezogenen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 2) und „standardisierten interpersonellen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) mit 47% bzw. 42% einen Vorteil vorweisen. Es ist daher leicht nachvollziehbar, dass die Unternehmen der DL-Gruppen 1 und 3 versuchen, mit ihren Ideen eine finanzstärkere Kundenschicht anzusprechen (zu 67% bzw. 50%). Interessanterweise versuchen dies aber auch die Unternehmen mit „kundenorientierten sachleistungsbezogenen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 2)

und „standardisierten interpersonellen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) zu einem großen Teil (53% bzw. 46%).

16. Konjunktur

Ein Vergleich der Unternehmen der verschiedenen Erfolgsgruppen zeigt, dass diejenigen mit erfolgreicherer Ideen optimistisch eingestellt sind und mit einer besseren konjunkturellen Situation der kommenden Jahre rechnen (35% zu 24% geben an, dass sich die konjunkturelle Situation verbessern wird). Interessanterweise geben andererseits 18% der Unternehmen mit den erfolgreicherer Ideen an, dass sich nach ihrer Meinung die Konjunktur eher abschwächen wird, dagegen treffen 16% der übrigen Unternehmen diese Aussage. Die Unternehmen mit erfolgreicherer Ideen sind demnach stärker auf Veränderungen eingestellt.

Somit gehen 47% der Unternehmen mit erfolgreicherer Ideen (bzw. 60% mit den weniger erfolgreichen) nicht von größeren Konjunkturschwankungen aus.

Die Betrachtung der erwarteten konjunkturellen Situation vermittelt auch bei der Analyse der Dienstleistungscluster eine eindeutige Aussage. Sehr optimistisch sehen die Einschätzungen der Konjunkturentwicklung bei Betrieben mit „standardisierten interpersonellen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) und bei den „technischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) aus (47% bzw. 44% sehen sie besser werden und jeweils nur 6% schlechter). Auch die Unternehmen der Gruppe „kundenorientierte sachleistungsbezogene Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 2) sehen durchschnittlich eine noch bessere Auftragslage für die Zukunft (37% glauben an eine Konjunkturerholung und 16% an eine Verschlechterung). Auffällig pessimistisch wird die Entwicklung bei den Unternehmen der Gruppe „traditionelle handwerkstypische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) gesehen. Lediglich 6% der Unternehmen gehen von einer Verbesserung aus, aber 28% rechnen mit einer Verschlechterung der Konjunktur.

17. Kundenstruktur

Als weiterer interessanter Einflussfaktor erweist sich die Kundenstruktur. Wie deutlich in Abbildung 8-43 zu erkennen ist, versuchen die Unternehmen mit den erfolgreicherer Ideen verstärkt, den gewerblichen und öffentlichen Bereich durch ihre Ideen zu gewinnen. Hingegen setzen die übrigen Unternehmer eher auf den Markt der Privatkunden und hierbei wiederum gezielt auf einzelne Kundensegmente.

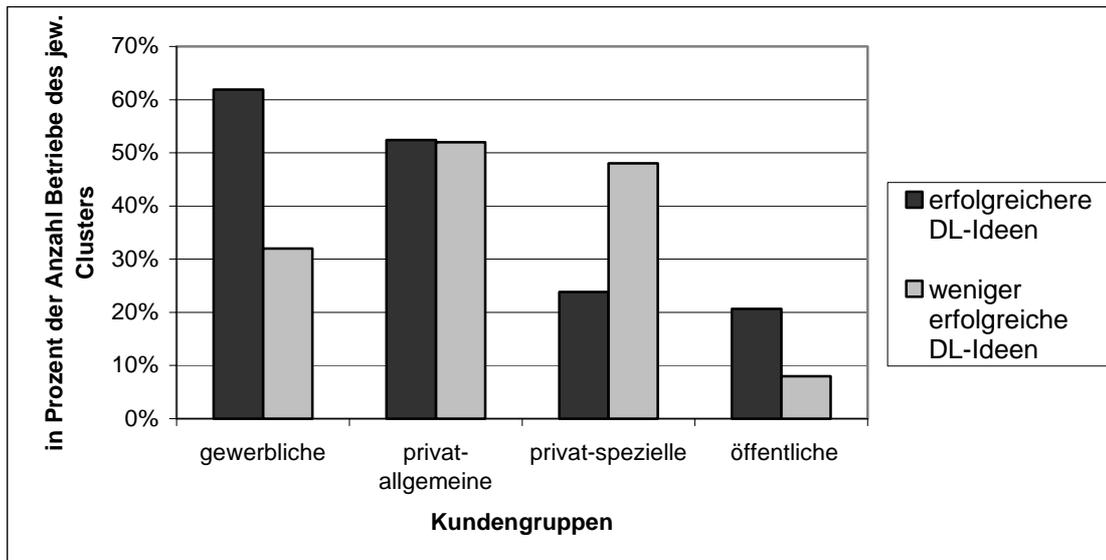


Abbildung 8-43: Zusammenhang zwischen der Kundenstruktur und dem unternehmerischen Erfolg (Mehrfachnennungen)

Aus Abbildung 8-44 ist ersichtlich, dass im gewerblichen Bereich besonders mit „technischen“ (DL-Gruppe 1) und „kundenorientierten sachleistungsbezogenen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 2) und im öffentlichen Bereich primär mit „technische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) gearbeitet werden kann. Die „traditionellen handwerkstypischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) finden sich hauptsächlich in der Kundengruppe „privat-allgemein“ wieder. „Standardisierte interpersonelle Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) sind, mit Ausnahme des öffentlichen Bereiches, relativ gleichmäßig auf die übrigen Bereiche verteilt.

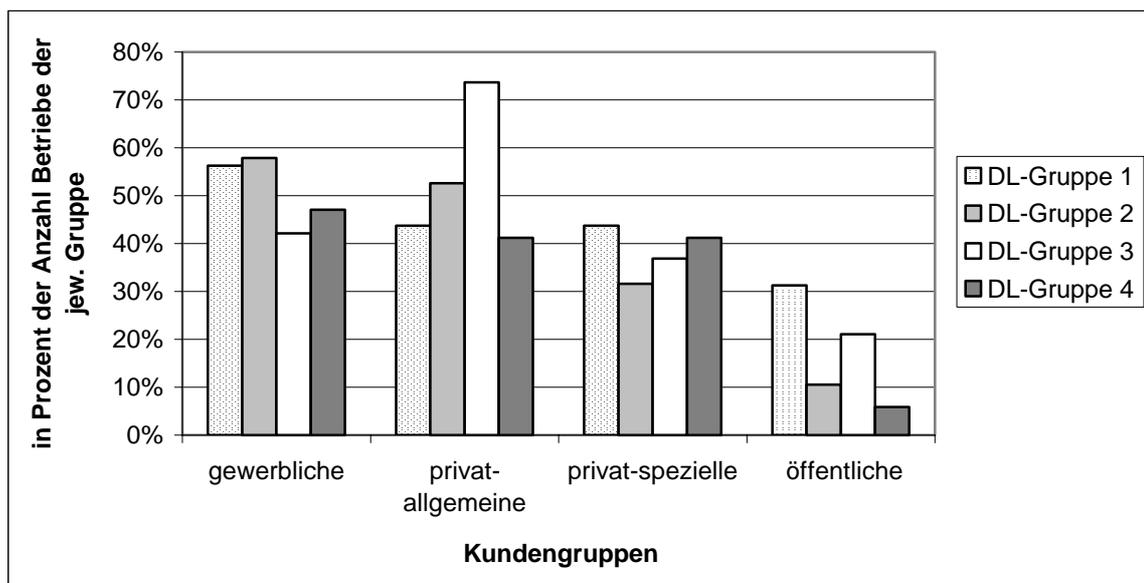


Abbildung 8-44: Zusammenhang zwischen Kundenstruktur und Dienstleistungscluster (Mehrfachnennungen)

18. Neue Kunden

Die erfolgreicheren Ideen zeichnen sich dadurch aus, dass die Unternehmen versuchen, damit verstärkt neue Kunden anzusprechen. Im Durchschnitt sollen bei diesen Ideen 62% des Umsatzes durch neue Kunden erwirtschaftet werden. Bei den weniger erfolgreichen Ideen ist diese Quote elf Prozentpunkte niedriger. Die Verteilung ist in Abbildung 8-45 zu sehen.

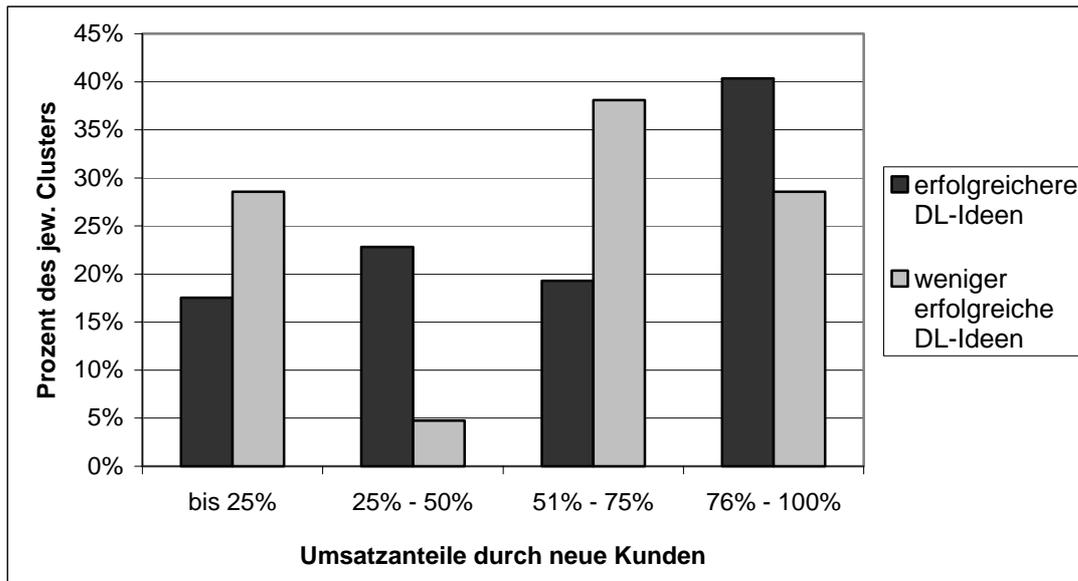


Abbildung 8-45: Zusammenhang zwischen dem Umsatzanteil neuer Kunden an der Dienstleistung und dem unternehmerischen Erfolg

Die Untersuchung dieses Faktors hinsichtlich der verschiedenen Gruppen zeigt ein uneinheitliches Bild (vgl. Abbildung 8-46). Insbesondere die Bestrebung von 60% der Unternehmen des Clusters „standardisierte interpersonelle Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4), über 75% ihrer Umsätze der neuen Dienstleistungen mit Neukunden zu realisieren, fällt auf.

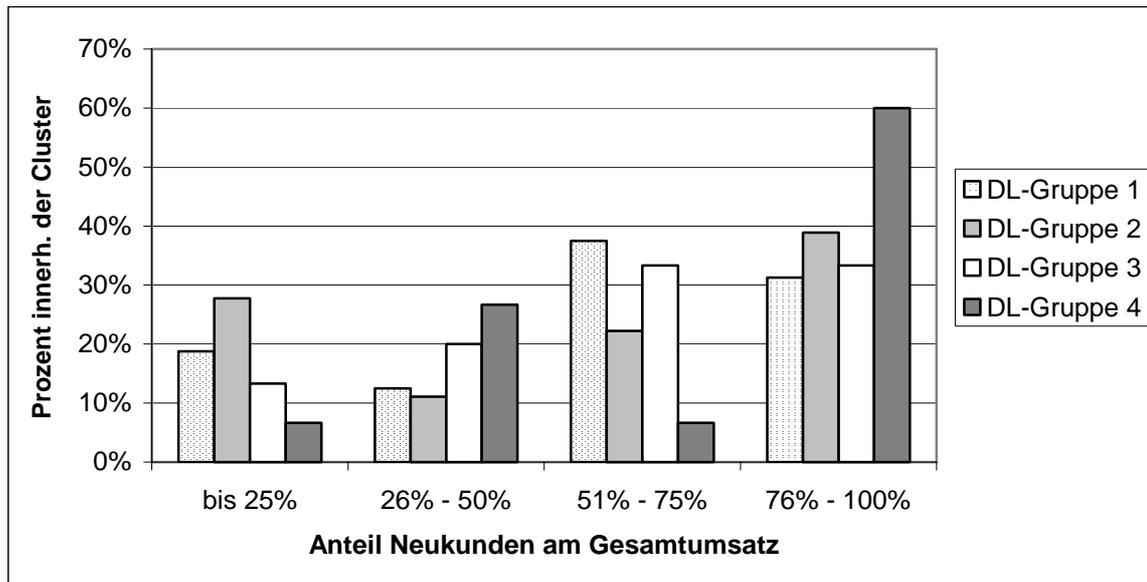


Abbildung 8-46: Zusammenhang zwischen Neukunden und Dienstleistungscluster

19. Staatliche Auflagen

Die Frage nach der Beachtung staatlicher Auflagen und sich daraus ergebender möglicher Behinderungen stellt sich für die meisten Unternehmer nicht. So geben über 55% der Handwerker an, keine staatlichen Auflagen zur Erbringung der neuen Dienstleistungen beachten zu müssen. 13% geben an, diese in eher geringem und rund 19%, diese in normalem Umfang berücksichtigen zu müssen. Lediglich bei 13% der Ideen stellen die staatlichen Auflagen eine Aufgabe dar, die besondere Beachtung verlangt. Von den Unternehmen, die von staatlichen Auflagen betroffen sind, sind jedoch 64% in der Lage, diese selbst zu erfüllen, oder sie sind in nur geringem Umfang auf externe Hilfe angewiesen.

Die 45% der Handwerksbetriebe, die Auflagen beachten müssen, sehen diese zu 31% als gar keine und zu 22% als eine geringe Belastung. Lediglich 28% dieser Unternehmen sehen darin eine eher hohe bis sehr hohe Belastung (dies sind 13% aller Unternehmen).

Hinsichtlich der Erfolgsbehinderung durch staatliche Auflagen können keine Zusammenhänge nachgewiesen werden.

20. Volkswirtschaftliche Einflüsse

Die Unternehmer wurden gefragt, welche Auswirkungen die folgenden volkswirtschaftlichen Einflüsse auf ihre Idee haben:

- Steuerpolitik
- Sozialpolitik
- Energiepolitik
- Umweltpolitik

- Einstellung der Öffentlichkeit zum Umweltschutz
- Bevölkerungsentwicklung

In den Bereichen Steuer- und Sozialpolitik sowie Bevölkerungsentwicklung konnten keine Zusammenhänge mit der Zielerreichung der Ideen aus Unternehmersicht nachgewiesen werden. Allerdings ist eine leichte (positive) Korrelation zwischen der Zielerreichung und den Bereichen Energiepolitik (0,35)¹, Umweltpolitik (0,25) und „Einstellung der Öffentlichkeit zum Umweltschutz“ (0,25) erkennbar.

Eine Vielzahl Unternehmer gibt an, dass diese Einflüsse den Erfolg ihrer Idee nicht berühren. Diese Anzahl schwankt zwischen 33% und 43% je nach Bereich. In Abbildung 8-47 wird der Zusammenhang zwischen Energiepolitik und unternehmerischem Erfolg der Idee deutlich. Wird die erste Säule vernachlässigt, die angibt, dass der Unternehmer zwischen der Erfolgswirksamkeit der Idee und der Energiepolitik keinen Zusammenhang vermutet, so wird deutlich sichtbar, dass mit zunehmender Wichtigkeit der Energiepolitik auch die Anzahl der erfolgreichen Ideen zunimmt, während dies bei den weniger erfolgreichen Ideen nicht der Fall ist. Um feststellen zu können, welche Art von Ideen hinter den von der Energiepolitik besonders betroffenen zu finden ist, erfolgten weitere Untersuchungen.

Es zeigt sich, dass die Ideen der Bereiche „Bauen und Wohnen“ und „Umweltschutz“ in besonderem Maße von der Energiepolitik beeinflusst werden. Von allen Ideen, die in Abbildung 8-47 der Gewichtung „in eher hohem Umfang“ (4) bis „in sehr hohem Umfang“ (6) entsprechen, entfallen 82% auf den Bereich „Bauen und Wohnen“ und 14% auf den Bereich „Umweltschutz“ (Mehrfachnennungen). Im Vergleich mit Abbildung 8-49 wird oben genannte Bedeutung ersichtlich.

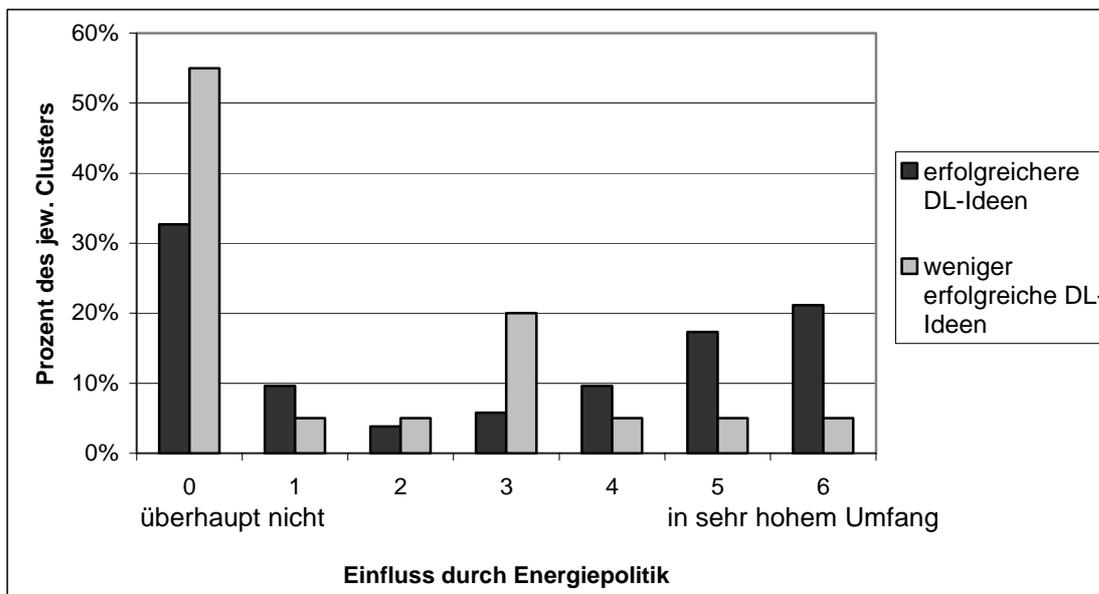


Abbildung 8-47: Zusammenhang zwischen Energiepolitik und unternehmerischem Erfolg

¹ Die Werte in Klammern geben den Korrelationskoeffizienten an.

Ähnlich sieht die Verteilung der Nennungen bei der Umweltpolitik aus, die in Abbildung 8-48 zu sehen ist. Da die Verteilung der „Einstellung der Öffentlichkeit zum Umweltschutz“ nahezu das gleiche Bild wiedergibt, wird hier auf eine separate Abbildung verzichtet. Es wird deutlich, dass die Einstellung der Bevölkerung zur Umwelt und entsprechend die Umweltpolitik einen nicht vernachlässigbaren Einfluss auf die Dienstleistungen hat (42% der Handwerksbetriebe mit erfolgreicheren Ideen sehen sie als eher wichtig bis sehr wichtig, während dies lediglich 20% bei den übrigen Unternehmen sind).

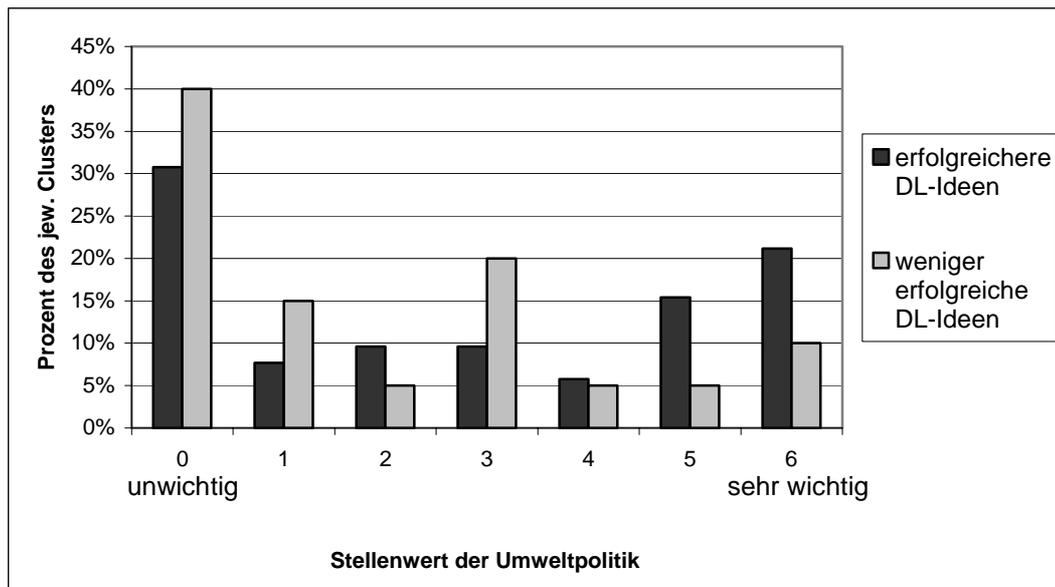


Abbildung 8-48: Zusammenhang zwischen Umweltpolitik und unternehmerischem Erfolg

Die Bevölkerungsentwicklung spielt ebenfalls eine gewisse Rolle bei der Erfolgswirksamkeit der Ideen, jedoch in geringerem Umfang. So ergibt sich für die erfolgreicheren Ideen ein Mittelwert von 2,2, was der Ausprägung „in eher geringem Umfang“ entspricht. Die weniger erfolgreichen Ideen kommen auf einen Wert von 1,7, was gerundet der gleichen Ausprägung zuzuschreiben ist. Darüber hinaus geben 39% der Handwerksbetriebe an, dass der Einfluss der Bevölkerungsentwicklung für ihre Idee unbedeutend ist.

Grundsätzlich ist die Irrelevanz der volkswirtschaftlichen Einflüsse auf viele der Dienstleistungsideen auch bei der Untersuchung der Dienstleistungscluster wiederzufinden. Es gibt jedoch Dienstleistungen, die sensibler auf diese Einflüsse reagieren als andere. So werden verstärkt die „technischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) durch die Steuerpolitik (60% der Nennungen im Bereich eines eher hohen bis sehr hohen Umfangs), die Energiepolitik (60% der Nennungen) und die Umweltpolitik (63% der Nennungen) beeinflusst. Ebenfalls durch die Energiepolitik beeinflusst sind die „traditionellen handwerkstypischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) (46% der Nennungen).

21. Bereich der neuen Dienstleistung

Werden die Bereiche untersucht, denen die Dienstleistungen zugeordnet werden konnten, so fällt zunächst der Bereich „Bauen und Wohnen“ auf (siehe Abbildung 8-49). Dieser am stärksten vertretene Bereich stellt nicht die Spitze der innovativen Ideen dar (vgl. Abbildung 8-11), umfasst aber trotzdem eine große Zahl an erfolgreichen Ideen. Grundsätzlich schwieriger erscheint die Situation der Dienstleistungen in den Bereichen „Reinigung“, „Optimierung“¹, „Mobilität“, „Arbeitsplatz und Dienst am Menschen“. In diesen Bereichen scheint ein größeres Engagement notwendig zu sein, um die innovativen Ideen am Markt erfolgreich zu platzieren. Als besonders interessante Dienstleistungsfelder zeichnen sich die Bereiche „Forschung“ und „Umweltschutz“ aus, da hier eine besonders günstige Relation erfolgreiche zu weniger erfolgreiche Ideen zu finden ist (ersichtlich aus Abbildung 8-49).

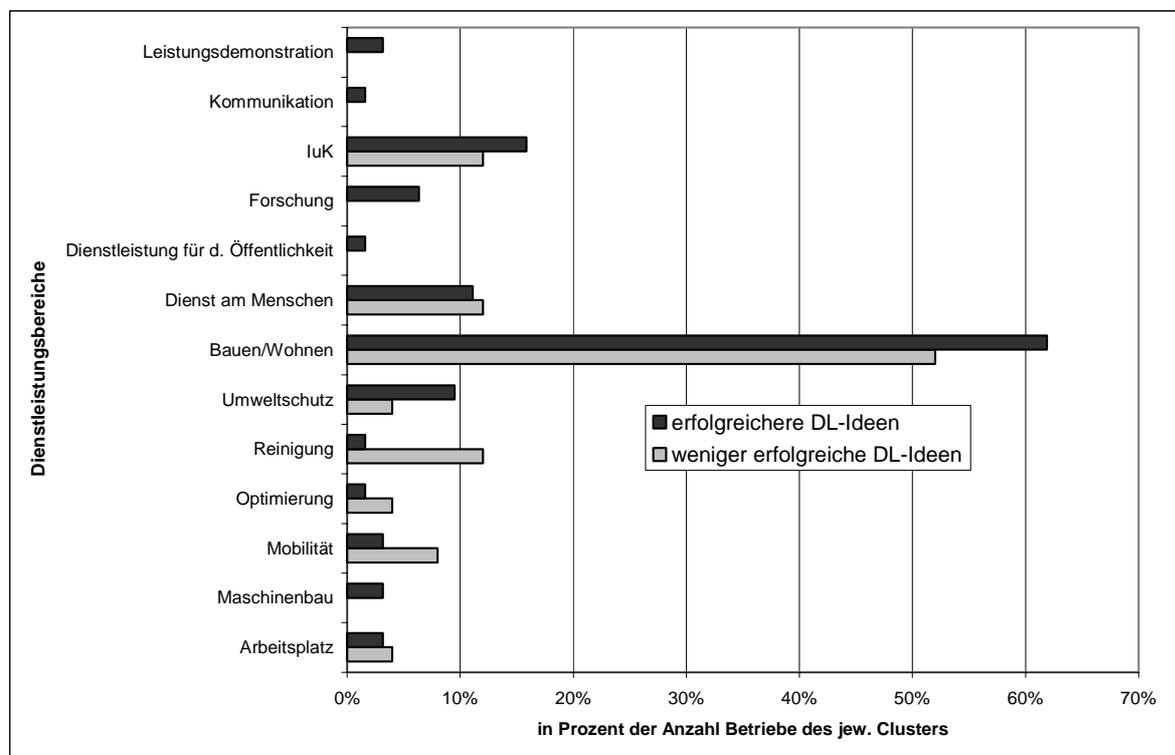


Abbildung 8-49: Zusammenhang Dienstleistungsbereiche und unternehmerischer Erfolg (Mehrfachnennungen)

Abschließend werden die wichtigsten Erkenntnisse dieser Untersuchung für die in Kapitel 8.2 ermittelten Dienstleistungsgruppen zusammengefasst.

- Für die Gruppe der „technische Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 1) lässt sich festhalten:
Diese Ideen werden größtenteils durch Handwerksbetriebe erbracht, die eine normale Betriebsgröße aufweisen (56% der Unternehmen haben bis zu neun Mitarbeiter beschäftigt).

¹ Für den Kunden ergeben sich primär Prozessoptimierungen, die direkt „monetär“ oder indirekt über Zeitersparnisse zu Kostenreduktionen führen.

Gleichzeitig scheinen die besonders engagierten Mitarbeiter und der hohe Standardisierungsgrad der Dienstleistungen wichtige Erfolgsfaktoren für den hohen Anteil an erfolgreichen Ideen dieser Gruppe sein. Zur Abschätzung des unternehmerischen Risikos haben die Ideen dieses Clusters den großen Vorteil, mit relativ wenig Kapital und einem geringen Werbeaufwand auszukommen.

Bei der Untersuchung zeigte sich auch, dass für die hier betrachteten Ideen die Berufserfahrung der Mitarbeiter weniger wichtig ist und dass diese Mitarbeiter einen geringeren Grad an Selbstständigkeit aufweisen als die Mitarbeiter, die in den anderen Dienstleistungsgruppen eingesetzt werden. Als die wichtigsten Qualifikationsmerkmale konnten die „analytischen Fähigkeiten“¹ und „Ideenentwicklung mit dem Kunden“² festgehalten werden.

Die Ideen wenden sich zu einem großen Teil an gewerbliche Kunden, zeichnen sich durch einen hohen Innovationsgrad aus und reagieren besonders sensibel auf Veränderungen in der Steuer-, Energie- und Umweltpolitik.

- Die Gruppe der „kundenorientierten sachleistungsbezogenen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 2) wird durch andere Faktoren beeinflusst:

Zunächst werden diese Dienstleistungen in erhöhtem Umfang durch größere Unternehmen angeboten (37% haben zwischen 20 und 49 Mitarbeiter und 21% zwischen 50 und 99 Mitarbeiter). Die Mitarbeiter zeichnen sich durch ein erhebliches Maß an betrieblichem Engagement und Selbstständigkeit aus. Die wichtigsten Qualifikationen dieser Mitarbeiter sind das „Einfühlungsvermögen“³ und die „analytischen Fähigkeiten“¹.

Insbesondere die hier vertretenen Unternehmen unterstreichen die Bedeutung des Kriteriums, dem Kunden gegenüber nur eine Ansprechperson nennen zu können. Mit beeinflusst könnte dieser wichtige Aspekt durch die Kundenstruktur sein. Diese Ideen werden in überwiegendem Umfang gewerblichen und privat-allgemeinen Kunden angeboten. Im Privatkundenbereich weisen die untersuchten Unternehmen einen überdurchschnittlichen Anteil an finanzstarken Privatkunden auf, die möglicherweise einen besonderen Service erwarten.

- Wieder ein anderes Bild ergibt sich für die Gruppe der „traditionellen handwerkstypischen Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 3) :

Die hier untersuchten Ideen zeichnen sich durch einen sehr hohen Grad an notwendiger Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen aus. Zu begründen ist dies mit dem hohen Anteil der Ideen aus dem Bereich „Bauen/Wohnen“ in diesem Cluster und der dadurch zustande kommenden Notwendigkeit, ein sehr breites Wissen zur Verfügung zu haben.

¹ Dieser Faktor wurde aus den Kriterien Problemlösungsfähigkeit, Selbstständigkeit, Denken in Zusammenhängen, Flexibilität und Kooperationsfähigkeit gebildet.

² Die Namenswahl dieses Faktors war schwierig, da er aus den meisten Kriterien gebildet wird: Kreativität, Urteilsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Ausdauer, Konzentrationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Lernbereitschaft/-fähigkeit und Beratungsfähigkeit.

³ Der Faktor Einfühlungsvermögen wurde aus den beiden Fähigkeiten Höflichkeit und Einfühlungsvermögen gebildet. Um der hohen Gewichtung der Fähigkeit Einfühlungsvermögen gerecht zu werden, wurde dieser Name für den Faktor übernommen.

Die hier vertretenen Unternehmen weisen überwiegend einen autoritären Führungsstil auf und haben Mitarbeiter beschäftigt, die weniger selbstständig arbeiten. Im übrigen zeichnen sich die untersuchten Ideen durch einen geringeren Innovationsgrad, dafür aber durch einen recht hohen Werbeaufwand aus (der den Innovationsaspekt möglicherweise kompensiert).

Trotz der erwarteten schlechteren konjunkturellen Situation für diese Dienstleistungs-ideen (im Vergleich zu den anderen Gruppen) erscheint es immer noch möglich, profitable Geschäftsideen zu finden. Die Ideen richten sich vorwiegend an den privaten Kundenkreis und hierbei nicht an spezielle Gruppen. Auf staatlicher Seite ist die Energiepolitik ein bedeutender Faktor, der den Erfolg der Ideen mitbeeinflusst.

- Für Ideen der Dienstleistungsgruppe „standardisierte interpersonelle Dienstleistungen“ (DL-Gruppe 4) können folgende Erkenntnisse zusammengefasst werden:

Auch diese Ideen eignen sich für den normal strukturierten Handwerksbetrieb (65% der hier vertretenen Unternehmen weisen bis zu neun Mitarbeiter aus). Als Erfolgsfaktoren können die erhöhte Standardisierbarkeit der Dienstleistungen und die primär angesprochene finanzstarke Privatkundschaft angegeben werden. Neben den Privatkunden (und hierbei auch spezielle Kundengruppen) wird auch der gewerbliche Kunde angesprochen.

Die wichtigste Qualifikation der Mitarbeiter stellt der Faktor „Ideenentwicklung mit dem Kunden“ (vgl. Fußnote 2 der vorherigen Seite) dar. Die Mitarbeiter werden in einem überdurchschnittlichen Maße auch in nicht-produktive Aufgaben mit eingebunden. Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass sich die hier untersuchten Betriebe durch einen eher kooperativen Führungsstil auszeichnen. Hingegen ist es bei diesen Ideen offensichtlich nicht ganz so wichtig, dem Kunden lediglich eine Ansprechperson zu benennen.

Ferner weisen die hier vertretenen Ideen einen hohen Innovationsgrad auf und benötigen durchschnittlich die höchsten Finanzmittel.

Es zeigt sich also, dass es Faktoren gibt, die den Erfolg einer Idee maßgeblich beeinflussen können und die wiederum für eine andere Idee eher bedeutungslos sind. Somit bleibt abzuschätzen, welcher Gruppe eine Dienstleistungsidee zuzuordnen ist, um sich primär auf die dort wichtigen Faktoren zu konzentrieren.

In nachfolgender Tabelle 8-5 wird obiges Ergebnis nochmals zusammengefasst:

Dienstleistungsgruppe	Erfolgsfaktoren
Technische Dienstleistungen (DL-Gruppe 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot durch Betriebe mit handwerkstypischer Betriebsgröße • besonders engagierte Mitarbeiter • hoher Standardisierungsgrad • hoher Anteil gewerblicher Kunden • hoher Innovationsgrad • relativ wenig Kapital notwendig • geringer Werbeaufwand • Berufserfahrung der Mitarbeiter ist weniger wichtig • geringerer Selbstständigkeitsgrad der Mitarbeiter • wichtige Mitarbeiterqualifikationsmerkmale: <ul style="list-style-type: none"> ◦ analytische Fähigkeiten ◦ Ideenentwicklung mit dem Kunden
Kundenorientierte sachleistungsbezogene Dienstleistungen (DL-Gruppe 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot durch größere Handwerksbetriebe • Mitarbeiter in erheblichem Maße betrieblich engagiert und selbstständig • Ansprache der gewerblichen Kunden und der allgemeinen Privatkundschaft • Konzentration auf finanzstarke Privatkunden • wichtige Mitarbeiterqualifikationsmerkmale: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Einfühlvermögen ◦ analytische Fähigkeiten • besonders wichtig: dem Kunden nur eine Person als Ansprechpartner nennen
Traditionelle handwerkstypische Dienstleistungen (DL-Gruppe 3)	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen notwendig • primär Ansprache von Privatkunden • eher autoritärer Führungsstil • Mitarbeiter weniger selbstständig • geringer Innovationsgrad • hoher Werbeaufwand
Standardisierte interpersonelle Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot durch Betriebe mit handwerkstypischer Betriebsgröße • hoher Standardisierungsgrad • hoher Innovationsgrad • hohe Investitionen erforderlich • finanzstarke Privatkundschaft (auch spezielle Kundengruppen) und gewerbliche Kunden werden angesprochen • wichtiges Mitarbeiterqualifikationsmerkmal: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ideenentwicklung mit dem Kunden • Mitarbeiter auch im nichtproduktiven Bereich tätig • eher kooperativer Führungsstil • eine Ansprechperson für den Kunden ist nicht ausschlaggebend

Tabelle 8-5: Die Faktoren des unternehmerischen Erfolges der einzelnen Dienstleistungsgruppen

9 Gesamtwirtschaftliche Betrachtung der Dienstleistungsförderung im Handwerk

Unserer Überzeugung nach ist es dringend notwendig, das Handwerk für die zunehmende Bedeutung des Themas Dienstleistung zu sensibilisieren. Hierbei geht es nicht allein um das Wohl der Unternehmer, sondern auch um die Beschäftigungssicherung in Deutschland. Daher wurde in diesem Projekt entsprechend Wert auf die Öffentlichkeitsarbeit gelegt (vgl. Kapitel 3.8).

Zur Abschätzung des Beschäftigungseffektes wurden die einzelnen Ideen nach mehreren Kriterien bewertet. So ging in die Bewertung die Umsetzungswahrscheinlichkeit (aufgrund der Experteneinschätzung), die Übertragbarkeit und der Grad der Veröffentlichung¹ ein. Der Transfer der Ideen erfolgte über verschiedene Fachbeiträge in der Handwerkspresse, Vorträge, Ausstellungen auf Messen, Weiterbildungsmaßnahmen für Berater der Handwerksorganisation sowie in den Weiterbildungen zum Betriebswirt des Handwerks. Die Umsetzungswahrscheinlichkeit beträgt über alle Ideen² gemittelt 84%.

Aufgrund dieser Abschätzung konnte ermittelt werden, dass die am Projekt beteiligten Unternehmen durch die Umsetzung der Ideen im ersten Jahr ca. 38 und bis zum Ende des dritten Jahres nach der Realisierung rund 124 neue Arbeitsplätze schaffen werden³. Weitere 86 Arbeitsplätze können durch die Realisierung der Dienstleistungen im gleichen Zeitraum gesichert werden. Das heißt, aus heutiger Sicht würden in den nächsten drei Jahren 86 Arbeitsplätze in den herkömmlichen Arbeitsbereichen der am Projekt beteiligten Unternehmen abgebaut werden. Durch die Einführung der innovativen Dienstleistungen können diese Arbeitsplätze jedoch erhalten und darüber hinaus neue Mitarbeiter auf meist relativ hohem Qualifizierungsniveau beschäftigt werden.

Unter Berücksichtigung des Multiplikatoreffektes durch Öffentlichkeitsarbeit und Transfer kann damit gerechnet werden, dass im ersten Jahr weitere 65 Arbeitsplätze bundesweit durch die Einführung der neuen Dienstleistungen in anderen, hier nicht geförderten Betrieben entstehen. Nach drei Jahren wird diese Zahl auf über 320 neue Arbeitsplätze, zusätzlich zu den gesicherten, ansteigen (inklusive der 124 neuen Arbeitsplätze der geförderten Betriebe). Bei der Ermittlung dieser Zahlen wurde immer sehr vorsichtig und eher pessimistisch vorgegangen, so dass die genannten Daten als Minimum zu werten sind.

Hinter den Dienstleistungsideen steht ein Umsatzpotenzial von 31 Mio. DM im ersten Jahr der Realisierung. Innerhalb von drei Jahren wird ein Umsatzvolumen von 73 Mio. DM erwartet. Dies bedeutet einen Anteil der neuen Dienstleistungen am Gesamtumsatz der Unternehmen von durchschnittlich 12% im ersten bis 21% im dritten Jahr. Unter Berücksichtigung des Multiplikatoreffektes können innerhalb von drei Jahren bundesweit rund 350 Mio. DM Umsatz in den Bereichen der neuen Dienstleistungen entstehen.

¹ Der Grad der Veröffentlichung berücksichtigt, wie häufig die verschiedenen Ideen ins Handwerk transferiert wurden und über welche Medien.

² Vier Unternehmen, die ihren Geschäftsplan nicht fristgerecht einreichten, konnten nicht berücksichtigt werden.

³ Diesen Zahlen liegen die jeweiligen Nennungen der Unternehmer zugrunde, die z.T. durch die Evaluatoren noch angepasst wurden.

10 Empfehlungen für Handwerksunternehmen

Die untersuchten Dienstleistungsideen verdeutlichen, dass im Handwerk – unabhängig von der Betriebsgröße – ein hohes Potenzial an Kreativität vorhanden ist. Es gilt nun, die Unternehmer in ihrem Bestreben zu unterstützen, diese Ideen auszuarbeiten und umzusetzen. Hierbei kann jedoch nicht aus dem Neuigkeitsgrad der Idee auf deren Erfolg geschlossen werden (vgl. Kapitel 4.2). Vielmehr wächst mit dem Innovationsgrad und der Größe des neu angestrebten Absatzmarktes des Unternehmens die Bedeutung eines Marketingkonzeptes. Dies kann steigende Werbeausgaben zur Folge haben; es gibt aber – je nach Vorhaben – auch andere Möglichkeiten des Marketings, wie die Teilnahme an Wettbewerben oder die Veröffentlichung von Fachartikeln. Es ist somit dringend anzuraten, größere Vorhaben genauer zu planen, etwa mit Mitteln, wie sie hier vorgestellt wurden.

In dieser Planung liegt ein wichtiger Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg. So zeigen die Untersuchungen, wie wichtig es sein kann, eine neue Leistung, die ein Unternehmen einführen möchte, vor der Umsetzung auf ihr Marktpotenzial hin zu untersuchen. Nur so ist es möglich, die potenziell erfolgversprechenden Ideen von den weniger guten zu unterscheiden. Dienstleistungen werden aber einen immer bedeutender werdenden Anteil am Umsatz haben. Die Umsetzung solcher Dienstleistungsideen, wie sie im Rahmen dieses Projektes untersucht wurden, ist ein entscheidender Baustein, um sich auch künftig erfolgreich am Markt behaupten zu können. Die Realisierung der Dienstleistungsideen sichert damit die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe.

Einige Handwerksunternehmer waren selbst überrascht über die im Zuge der Geschäftsplanentwicklung gewonnenen Erkenntnisse und richteten daher ihr gesamtes weiteres Vorgehen daran aus. Für den „normalen“ Handwerker wird es allerdings eher unrealistisch sein, dass er sich die Zeit nimmt, einen Geschäftsplan für eine neue Leistung auszuarbeiten. Je nach Innovationsgrad und Investitionssumme der Idee ist es dennoch dringend anzuraten, eine Marktanalyse durchzuführen, ein Realisierungskonzept auszuarbeiten sowie eine Absatz- und Finanzplanung zu erstellen. Um die Arbeitsbelastung des Unternehmers in Grenzen zu halten, ist es durchaus empfehlenswert, bei den Beratern der Organisationen des Handwerks oder freien Beratern Unterstützung zu suchen.

Der Unternehmer sollte sich jedoch nicht mit einem fertigen Konzept abspeisen lassen, sondern sich zumindest bei der Datengewinnung unbedingt aktiv beteiligen, da auf diesen Daten alle weiteren Ausarbeitungen beruhen.

Um die Idee schließlich erfolgreich am Markt zu etablieren, ist es dem Unternehmer auch anzuraten, dass er seine Idee einer der vier ermittelten Dienstleistungsgruppen zuordnet, um dann die für diese Ideengruppe wesentlichen Erfolgsfaktoren primär zu berücksichtigen. Um die Leistung weiter zu verbessern, können in einem zweiten Schritt auch die Erkenntnisse, die allgemein aus der Analyse aller Ideen ermittelt werden konnten, beachtet werden.

Handwerkern sollten sich Gedanken machen, welchen Stellenwert Dienstleistungen zukünftig in ihrem Unternehmen haben sollen. Hieraus lassen sich dann Vorgehensweisen zur Vermarktung und Erbringung von Dienstleistungen ableiten. Ein mögliches Verfahren wurde in Kapitel 6 vorgestellt.

11 Fazit

Durch gezielte Best-Practice-Beispiele konnte ein wichtiger Schritt unternommen werden, um den Handwerksunternehmern die Bedeutung einer stärkeren Dienstleistungsorientierung zu vermitteln. Die Handwerker konnten sich auf verschiedenen Veranstaltungen, Messen und Veröffentlichungen über dieses Thema informieren. Sie sind mit dieser Materie in Kontakt gebracht worden und müssen nun weiter mit dem Thema „Dienstleistung“ konfrontiert werden, um nicht den Eindruck zu erhalten, es handele sich hierbei nur um eine Modeerscheinung. Weitere Öffentlichkeitsarbeit ist somit entscheidend, um das Handwerk auf einen zukunftsweisenden Weg zu bringen.

Für die Forschung gilt es insbesondere, die vorgestellten Methoden der Dienstleistungsentwicklung gerade für kleinere Unternehmen weiter voranzutreiben, in der Praxis zu testen und die erfolgreichen Konzepte weiter zu verbreiten.

Die am Projekt beteiligten Unternehmen erfuhren die Vorteile einer systematischen Entwicklung zukünftiger Geschäftsfelder und konnten durch diese Initiative somit zusätzlich zu dem erlangten Dienstleistungs-Know-how auch ihre Managementqualifikation erhöhen. Sehr begrüßt wurden die durchgeführten Workshops als Wissens- und Erfahrungsaustauschplatz für die Themen rund um die Dienstleistungsentwicklung im Handwerk. Somit konnte das Projekt „Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk“ nicht nur das Ziel erreichen, innovative Dienstleistungen zu lokalisieren und die interessantesten und besonders Erfolg versprechenden in das Handwerk zu transferieren. Es gelang, Erfolgsfaktoren zu analysieren und dem Handwerksunternehmen ein Mittel an die Hand zu geben, die Ideen möglichst erfolgreich zu realisieren. Dies erhöhte darüber hinaus auch noch, wie oben erwähnt, die Managementkompetenz der Unternehmer, was als weiterer Erfolg des Projektes gewertet werden kann.

Es gab aber auch kritische Stimmen unter den Unternehmern, die dem Projekt skeptisch gegenüberstanden, da keine Umsetzungsförderung angedacht war bzw. realisiert werden konnte. Gerade bei kapitalintensiven Vorhaben wäre eine Unterstützung begrüßenswert. Bei den Dienstleistungen, die weniger Startkapital erforderten, wäre zumindest eine weitere wissenschaftliche Begleitung angebracht, um nicht Gefahr zu laufen, das bisher aufgebaute Wissen wieder zu verlieren oder nicht systematisch anzuwenden. Außerdem müsste es eine Stelle geben, die die Erkenntnisse und weiteren Erfahrungen ins Handwerk transferiert.

Hoch interessant wäre auch eine Verifizierung der ermittelten Erfolgsfaktoren, die auf theoretischen Überlegungen und Marktstudien aufbauen. Hierdurch könnte die Zuverlässigkeit der Bewertungskriterien für Geschäftspläne, wie sie hier Anwendung fanden, gefestigt werden.

Wünschenswert wäre eine weitere Förderung neuer Ideen, um den Katalog innovativer Dienstleistungen zu erweitern und eine öffentliche Förderung, um die erfolgversprechenden Konzepte mit wissenschaftlicher Begleitung umzusetzen.

Anhang

Anhang A: Mustergeschäftsplan	134
Anhang B: Gesprächsleitfaden	149
Anhang C: Klassifizierungstableau	158
Anhang D: Fragebogen zur Analyse von Kooperationen	159
Anhang E: Auftragsdurchlauf	169
Anhang F: Fragebogen zur Evaluierung der Dienstleistungsinnovation und zur Bestimmung der Einflussfaktoren	170
Anhang G: Workshop „Kooperationen“	182
Anhang H: Workshop „Dienstleistungsentwicklung“	216
Anhang I: Transfermaßnahmen – Veranstaltungen und Veröffentlichungen (chronologisch sortiert)	237
Anhang J: Paarweiser Vergleich zur Gewichtung der Kriterien der Geschäftsplanevaluierung	241
Anhang K: Liste der im Rahmen des Projektes geförderten Unternehmen	243

Literaturverzeichnis

- Altwegg, R. (1994), „Strategiebewertung und Ermittlung des Synergiewertes bei Kooperationen: Ein strategischer Kooperationsbewertungsansatz“, Univ. Diss., Basel
- Bahrddt, R. (2000), „Mit Dienstleistungen den Ertrag steigern“ in: Norddeutsches Handwerk, Ausgabe 3/00, Seiten 44 f
- Backhaus, K. et al (1996), „Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung“, 8. Aufl., Springer-Verlag, Berlin
- Baumann, M. (2000), „Systematisch Dienstleistungen entwickeln – weshalb?“ Vortrag und Workshop für im Projekt „Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk“ geförderte Unternehmen. Durchgeführt vom itb in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer Region Stuttgart, Stuttgart 18.7.2000
- Baumann, M. et al (2001), „Innovative Dienstleistungen im Handwerk – Konzeptentwicklung und Praxisbeispiele“, Verlag Dr. Jochem Heizmann, Gifhorn
- Belzer, V. (1993), „Unternehmenskooperationen: Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel“, München u.a.
- Bieberstein, I. (1995), „Dienstleistungs-Marketing“, Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen (Rhein)
- Brödner, P. (1996) (Hrsg.), „Arbeitsteilung ohne Ende? Von den Schwierigkeiten inner- und überbetrieblicher Zusammenarbeit“, München u.a.
- Bronder, Chr.; Pritzl, R. (1992) (Hrsg.), „Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen“, Frankfurt am Main
- Brussig, M. u.a. (1997) (Hrsg.), „Kleinbetriebe in den neuen Bundesländern; Beiträge zu den Berichten der Kommission für die Erforschung des Sozialen und Politischen Wandels in den Neuen Bundesländern e.V.“, Bd. 7, Opladen
- Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.), 1997, „Gründerzeiten Nr. 17; Thema Gründungskonzept“,
- Corsten, H. (1997), „Dienstleistungsmanagement“, 3. Aufl., Oldenbourg Verlag, München
- Fährnich, K-P. et. al (1999), „Service Engineering – Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland“, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart
- Frank, C. (1994), „Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen: Option zur Sicherung der Eigenständigkeit“, Wiesbaden
- Frevel, A. (1995), „Überbetriebliche Kooperation“, in: Henning, K. u.a. (Hrsg.), „Moderne Lern-Zeiten: Lernen und Arbeiten in der Neuen Fabrik“, Berlin, Heidelberg

- Frevel, A. und Heinen, E. (2000), „Facility Management – Erfahrungen und Perspektiven zu Kooperationsansätzen im Handwerk“, Schriftenreihe des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks, Heft 58
- Füglister, U. (1998), „Die Bedeutung der Dienstleistungen und Dienstleistungskompetenz von KMU“, in: Pleitner, H. J. (Hrsg.), (1998), „Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft“, KMU Verlag, St. Gallen
- Gahl, A. (1991), „Die Konzeption strategischer Allianzen“, Berlin
- Ganz, W. (1999), „Kombination von Produkt und Dienstleistung – Design hybrider Produkte“, Vortrag während der Kontaktstudienwoche des itb, September 1999
- Griese, F.; Sieber, P. (1999), „Betriebliche Geschäftsprozesse: Grundlagen, Beispiele, Konzepte“, Bern, Stuttgart, Wien
- Güthoff, J. (1995), „Qualität komplexer Dienstleistungen“, Gabler, Wiesbaden
- Hauschildt, J. (1990), „Innovationsmanagement“, in: Schuster, H. J. (Hrsg.), (1990), „Handbuch des Wissenschaftstransfers“, S. 263 – 282, Springer Verlag, Berlin
- Hauschildt, J. (1997), „Innovationsmanagement“, Verlag Franz Vahlen, München
- Hauschildt, J. (1998), „Facetten des Innovationsbegriffes“, in: Hoffmann-Riem, W. et al. (1998), „Rechtswissenschaftliche Innovationsforschung“, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden
- Heinen, E. (2000), „Geschäftsfelder für Handwerkskooperationen auf regionalen und überregionalen Märkten“, in: Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.), (2000), „Kooperationen im Handwerk – ZDH-Symposium 2000 auf der Hannover Messe“, Schriftenreihe Heft 57
- Hillig, A. (1997), „Die Kooperation als Lernarena in Prozessen fundamentalen Wandels: ein Ansatz zum Management von Kooperationskompetenz“, Bern u.a.
- Hirschmann, P. (1998), „Kooperative Gestaltung unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse“, Wiesbaden
- Kaplan, R. S. und Norton, D. P. (1992), „The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance“, in: Harvard Business Review, January-February 1992
- Kerler, R. (1992), „Kennen Sie Herzog? Management-Klassikern auf der Spur“, Moderne Industrie, Landesberg/Lech
- Knoblich, H. und Oppermann, R. (1996), „Dienstleistung – ein Produkttyp“ in: der markt 1996, Heft 1, Seite 13 – 22, Österreichische Gesellschaft für Absatzwirtschaft, Wien
- Köppen, R. und Humburg H. (1996), „Beratung und Dienstleistungs-Qualität bei Handwerkskammern“, Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.), Verlag Dr. Jochem Heizmann, Gifhorn

- IAF-Institut für Angewandte Forschung, (1999), „Was unterscheidet erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen? - Ergebnisse der empirischen Studie „Service Engineering“ 1998/99“, Tagungsunterlagen der Veranstaltung „Service Engineering 1999“, am 03.12.1999 in Stuttgart
- itb (Hrsg.) (1999), „Handwerk als Leitbild für Dienstleistungsorientierung in innovativen KMU“, Verlag Dr. Jochem Heizmann, Gifhorn
- Leuthner, R.; Lexhaller, A.; Steinbrenner, H. J. (1999), „Innovationswerkstatt Handwerk: Strategien für technologieorientierte Unternehmen“, Bad Wörishofen
- Mecke, I. (2000), „Das Handwerk im Spektrum der Dienstleistungsaktivitäten“, Seminar für Handwerkswesen der Universität Göttingen (Hrsg.), Mecke Druck, Duderstadt
- Nagel, K. (1999), „Kooperationen im Handwerk“, Vortrag im Landesgewerbeamt in Karlsruhe am 29. Juni 1999 im Rahmen der Veranstaltung „Netzwerk Bau – Zukunftslösungen rund ums Haus“ der Kreishandwerkerschaft Region Karlsruhe
- Otto, U. (1999), „Neue Kooperationsmodelle - Chance für komplette handwerkliche Dienstleistungen aus einer Hand“, Vortrages während der Kontaktstudienwoche des itb, September 1999
- Pfohl, H.-C. (Hrsg.), (1997), „Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung“, 3. neubearb. Aufl., Berlin
- Roessl, D. (1994), „Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen: Analyse zwischenbetrieblicher Kooperation“, Wiesbaden
- Schellenberger, T. (2000), „Die virtuelle Schreinerei“ in: dds, Ausgabe 9/2000, S. 122 – 124, „Der Deutsche Schreiner“ Verlag GmbH, Stuttgart
- Schneider, M. (1999), „Innovation von Dienstleistungen – Organisation von Innovationsprozessen in Universalbanken“, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Schröder, H. (1999), „Technologie- und Innovationsplanung“ in: von Corsten, H. et al. (Hrsg.), (1999), „Betriebswirtschaftslehre“, Oldenbourg Verlag, München, S. 989 - 1103
- Schuh, G. et al. (1999), „Controlling industrieller Dienstleistungen“ in: io management (1999) Nr. 11, S. 32 - 39, HandelsZeitung Fachverlag, Zürich
- Semlinger, K. (1998), „Innovationsnetzwerke: Kooperation von Kleinbetrieben, Jungunternehmen und kollektiven Akteuren“, Eschborn
- Statistisches Bundesamt, Handwerkszählung 1995 (Sonderauswertung)
- Staudt, E. (1996), „Kooperationsleitfaden: Planungshilfen und Checklisten zum Management zwischenbetrieblicher Kooperationen“, Stuttgart u.a.
- Struck, U. (1998), „Geschäftspläne als Voraussetzung für erfolgreiche Expansions- und Gründungsfinanzierung“, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

- Töpfer, A. (Hrsg.), (1996), „Geschäftsprozesse: analysiert & optimiert“, Neuwied, Krieffel, Berlin
- Weinkopf, C. (2000), „Von der Dienstleistungslücke zu neuen intelligenten Angebotsformen? Strategien zur Ausweitung der Dienstleistungsbeschäftigung“ in Schäfer, Claus (Hrsg.): Geringere Löhne – mehr Beschäftigung? Niedriglohn-Politik bei VSA in Köln ISBN 3-87975-750-X oder Internet: http://www.dl2000.de/marketspage.php3?markets_id=7&pub_id=55&pub_listing=1&more_info=1 am 25.04.2000
- Weyh, K. (1999), „Dienstleistung zum Anfassen – Dienstleistung systematisch konstruieren und formen“, RKW-Verlag, Eschborn
- Wießner, Th. (1997), „Konzeption, Gestaltung und synergetische Wirkungen kooperativer Verbindungen von Klein- und Mittelbetrieben“, Univ. Diss, Ilmenau
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.), (o.J.), „Kooperationen – Ein Weg zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks“, Schriftenreihe 56, ISSN 0514-8669