

Prof. Dr. Jürgen Bock (Hrsg.)

Die Bedeutung des Handwerks für die Volkswirtschaft

Dokumentation der Ringvorlesung WS 2010/11 am
Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Bochum

Bochum 2011

Titelumschlag: Aquarell *Hadiño*,
Büro für Farbgestaltung, Münster
Titelentwurf: RBS Communications
Agentur für authentische Kommunikation, Münster

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme
Die Bedeutung des Handwerks für die Volkswirtschaft
Prof. Dr. Jürgen Bock (Hrsg.) - Bochum.
Druck: IMS der Hochschule Bochum
ISBN 978-3-00-035607-0

Redaktion:
Stefanie Rettig

Alle Rechte, auch die des ausdrucksweisen Nachdrucks, vorbehalten
Erste Auflage 2011

Geleitwort

Mit diesem Band halten Sie alle Vorträge der Ringvorlesung zum Thema „Die Bedeutung des Handwerks für die Volkswirtschaft“ in Händen. Die von der Paul Schnitker Stiftung geförderten Vorlesungen fanden zwischen Oktober 2010 und Januar 2011 an der Hochschule Bochum im Fachbereich Wirtschaft unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Bock statt.

Die Paul Schnitker Stiftung wurde 1992 von der Westdeutschen Genossenschafts-Zentralbank eG, der Signal Krankenversicherung AG und der Signal Unfallversicherung AG gegründet. Sie ist benannt nach Paul Schnitker, dem langjährigen Präsidenten des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks und hat sich die Förderung von Wissenschaft und Bildung auf den Gebieten von Handwerk und Gewerbe sowie der sozialen Marktwirtschaft zum Ziel gesetzt. Dieser Stiftungszweck wird durch wissenschaftliche Veranstaltungen, Unterstützung von Forschungsvorhaben und Durchführung von Arbeitsseminaren verwirklicht. Die Stiftung ist Mitglied im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Wir freuen uns über die positive Resonanz auf die erste Vorlesungsreihe und werden im nächsten Wintersemester 2011/2012 eine Ringvorlesung zum Thema „Innovatives Handwerk“ an der Hochschule Bochum fördern.

Besonders wichtig ist uns die Stärkung der Verbindung zwischen Handwerk und Hochschule. Handwerksorganisationen und regionale Handwerksunternehmen sind herzlich eingeladen, am Dialog über Zukunftsfragen des Handwerks mit der Hochschule Bochum teilzunehmen.

Wir danken Herrn Prof. Dr. Jürgen Bock für seinen großartigen Einsatz und seine kreativen Ideen.

Dr. Annkatrin Meyer-Schwickerath

Vorsitzende der Paul Schnitker Stiftung

Vorwort

Gefördert durch die Schnitker-Stiftung fand im WS 2010/11 erstmalig eine Ringvorlesung zu handwerksspezifischen Themen am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Bochum statt. Die Ringvorlesung stand unter der Hauptüberschrift: „Die Bedeutung des Handwerks für die Volkswirtschaft“.

Für die Veranstaltung konnten namhafte Vertreter der Handwerksorganisationen und Handwerksunternehmer gewonnen werden, die zu aktuellen Themen Stellung bezogen. An der Auftaktveranstaltung, die der Präsident des Zentralverbandes des deutschen Handwerks, Otto Kentzler eröffnete, nahmen knapp 100 Gäste - Studierende, Hochschulvertreter, Handwerksunternehmer - teil. Die weiteren Veranstaltungen richteten sich an Studierende aus den Bachelor- und Masterstudiengängen des Fachbereichs Wirtschaft. Ca. 60 Studierende nutzten die Gelegenheit zur Diskussion und informierten sich zudem über die Beschäftigungsmöglichkeiten im Handwerk.

Der vorliegende Sammelband fasst die Einzelbeiträge zusammen und zeigt auf, welcher Bedeutung dem Handwerk beizumessen ist, wie sich der Handwerksunternehmer vom Manager abgrenzt, was Innovation und Kooperation für Handwerksunternehmer bedeutet und wie Handwerk mit dem Thema der Unternehmensnachfolge umgeht.

Aufgrund der positiven Resonanz ist eine weitere Ringvorlesung mit handwerksrelevanten Themen im WS 2011/12 in Vorbereitung. Im Mittelpunkt wird dabei das Themenfeld „Innovatives Handwerk“ stehen. Geplant sind Vorträge mit betriebswirtschaftlichen und technischen Schwerpunkten (innovative Personal- oder Organisationskonzepte und Energie, Bauen, Mobilität), die jeweils von einem Handwerks- und Hochschulvertreter präsentiert werden. Die Auftaktveranstaltung, für die erneut Otto Kentzler seine Teilnahme zugesagt hat, ist für Oktober 2011 geplant und wird erneut durch die Schnitker-Stiftung gefördert.

Danken möchte ich an dieser Stelle insbesondere der Schnitker-Stiftung – vertreten durch Harald Schnitker und Dr. Annkatrin Meyer-Schwickerath für die finanzielle Unterstützung, allen Referenten, die sich bereit erklärt haben mitzuwirken und vor unseren Studierenden im Hörsaal zu referieren und mit ihnen zu diskutieren und Frau Stefanie Rettig für die Organisation und redaktionelle Bearbeitung und Frau Marisa Reck für das Redigieren des vorliegenden Sammelbandes.

Bochum im Juni 2011

Prof. Dr. Jürgen Bock,
Hochschule Bochum

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	VI
Vorwort	VII
1 Otto Kentzler: Die Bedeutung des Handwerks	
1.1 Das Handwerk – Karrierechancen bei der „Wirtschaftsmacht von nebenan“	2
1.2 Das Handwerk in Verbindung mit einer Hochschulausbildung.....	3
1.3 Handwerksbetriebe und die Nachfrage nach betriebswirtschaftlichem Know-how.....	4
1.4 Das Handwerk – ein Wirtschaftsbereich mit Zukunft.....	5
2 Thomas Köster: Das Eigentümerprinzip als Grundlage der Sozialen Marktwirtschaft	
2.1 Vorbemerkung	8
2.2 Der Eigentümer.....	8
2.3 Vorteile von Eigentum.....	9
2.4 Rahmenbedingungen für Eigentum	10
2.5 Vom Eigentümerunternehmer zum Manager	11
2.6 Eigentum und die Soziale Marktwirtschaft	13
2.7 Die Eigentümergesellschaft als Wirtschaftsordnung.....	16
2.8 Etablierung der neuen Wirtschaftsordnung.....	17
2.9 Mehr Verantwortung für Aktiengesellschaften	18
2.10 Die Soziale Marktwirtschaft als wichtige Bedingung für das Eigentümerprinzip	19
Literaturverzeichnis.....	22
3 Jürgen Bock, Ernst - August Hackert: Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit – die Bedeutung von Kooperationen zur Überwindung größenbedingter Nachteile im Handwerk – das Beispiel „Teamwerk“	
3.1 Vorbemerkung	24
3.2 Kooperation – Der Versuch einer Definition.....	24
3.3 Gestaltungsspielräume	25
3.4 Vorteile von Kooperationen.....	26
3.4.1 Vorteile von Entwicklungskooperationen	26
3.4.2 Vorteile von Produktionskooperationen	27
3.4.3 Vorteile von Marketingkooperationen.....	27
3.4.4 Grenzen von Kooperationen	28
3.5 Ansatzpunkte für Kooperationen im Handwerk.....	30
3.5.1 Externe Gründe.....	30
3.5.2 Interne Gründe.....	31
3.6 Rechtliche Gestaltungsoptionen	32
3.7 Kooperationsvoraussetzungen	33
3.8 Das Beispiel „Teamwerk“	34
Literaturverzeichnis.....	37

4 Jürgen Bock, Heinz Hasenkamp: Handwerk – Innovation aus Tradition	
4.1 Innovation – die Zauberformel	40
4.2 Innovationsmanagement und Innovationsprozesse im Handwerk.....	42
4.3 Innovation aus Tradition	43
4.4 Wenn Innovation stirbt.....	44
4.5 Innovation als Befreiung	45
4.6 Innovation – verantwortungsbewusst und vertrauensvoll	46
4.7 Innovationen wecken	47
Literaturverzeichnis	49
5 Christina Philipps, Stefanie Rettig: Unternehmensnachfolge im Handwerk – Chancen - Risiken und Optionen für Hochschulabsolventen	
5.1 Vorbemerkung	52
5.2 Allgemeine Betrachtung zur Unternehmensnachfolge.....	52
5.3 Enorme Chancen für Hochschulabsolventinnen und -absolventen im Handwerk	55
5.4 Vorbereitung auf die Betriebsübergabe	56
5.5 Besonderheiten in der Nachfolge im Handwerk.....	57
5.6 Handwerksbörsen als Alternative	59
5.7 Die Unternehmensnachfolge am Fallbeispiel „Philipps“	60
Literaturverzeichnis	63
Autorenverzeichnis	64
Literaturverzeichnis	68

Otto Kentzler

1 Die Bedeutung des Handwerks

- 1.1 Das Handwerk – Karrierechancen bei der „Wirtschaftsmacht von nebenan“
- 1.2 Das Handwerk in Verbindung mit einer Hochschulausbildung
- 1.3 Handwerksbetriebe und die Nachfrage nach betriebswirtschaftlichem Know-how
- 1.4 Das Handwerk – ein Wirtschaftsbereich mit Zukunft

1 Die Bedeutung des Handwerks

1.1 Das Handwerk – Karrierechancen bei der „Wirtschaftsmacht von nebenan“

In fast allen Lebensbereichen arbeiten Handwerker mit höchster Präzision an passgenauen und individuellen Produkten und Dienstleistungen, sei es im Bereich Gesundheit, Mobilität, Energie, Umwelt, Kultur, Wohnen oder Ernährung. Aber nicht nur im Herstellungsprozess, sondern auch in der Forschung und Entwicklung legt das Handwerk eine hohe Kompetenz und Qualität an den Tag und bringt unser Land mit seinen Innovationen voran. Mit knapp fünf Millionen Beschäftigten in fast 990.000 Betrieben und einem Jahresumsatz von 490 Milliarden Euro ist das Handwerk eine zentrale wirtschaftliche Größe, die aus unserem modernen Leben nicht wegzudenken ist.

Private Verbraucher, Industrie, Handel und die öffentliche Hand bauen täglich auf das Know-how und die Qualität des Handwerks, oft ohne das bewusst wahrzunehmen. Und so wundert es nicht, dass die Bedeutung des Handwerks in weiten Teilen der Bevölkerung unterschätzt wird. Dies belegt auch eine Forsa-Umfrage aus dem Jahr 2008, gemäß der lediglich 17 Prozent der Bevölkerung dem Handwerk eine wichtige Bedeutung für die deutsche Wirtschaft zuschreiben. Dies hat auch etwas damit zu tun, dass zahlreiche Berufsgruppen nicht dem Handwerk zugeordnet werden. Nur wenige bekannte Berufe wie Tischler, Schreiner und Elektriker werden von den meisten Menschen automatisch mit dem Handwerk in Verbindung gebracht. Das Handwerk hat aber mehr zu bieten. Vom Augenoptiker über den Feinwerkmechaniker und Kälteanlagenbauer bis zum Zweiradmechaniker – mit über 130 Berufen ist es der vielfältigste Wirtschaftszweig in Deutschland.

Mit einer groß angelegten Kommunikationsoffensive wird dies stärker in den Köpfen der Menschen verankert. Sie zeigt, wie modern, vielfältig und kreativ das Handwerk ist. Verdeutlichen, dass ohne das Handwerk nichts geht in diesem Land.

Unter dem Slogan „Das Handwerk - Die Wirtschaftsmacht von nebenan“ macht die Handwerkskammer seit Januar 2010 mit einer breit angelegten Kampagne auf allen Medienkanälen auf die Bedeutung des Handwerks aufmerksam und will dem Handwerk so das Image verschaffen, das es verdient.

Ein zentrales Anliegen ist es uns dabei auch, junge Menschen stärker auf die Bedeutung des Handwerks und die vielfältigen Berufschancen im Handwerk aufmerksam zu machen. Von der Ausbildung über den Meister bis hin zum Studium bietet das Handwerk jungen Menschen vielfältige Karrierechancen. Egal ob Haupt-, Realschüler oder Abiturient – im Handwerk bekommt jeder Jugendliche die Möglichkeit, in einem abwechslungsreichen Arbeitsumfeld tätig zu werden, frühzeitig Verantwortung zu übernehmen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Auch Akademikern bietet das Handwerk interessante Perspektiven für ihre Berufsplanung. So hat das Handwerk diverse Bildungsketten aufgebaut, um junge Akademiker zu motivieren und auszubilden.

1.2 Das Handwerk in Verbindung mit einer Hochschulausbildung

Seit März 2009 können Handwerker eine Hochschulzugangsberechtigung in Anspruch nehmen. Meister erhalten demnach den bundesweit uneingeschränkten Hochschulzugang in zulassungsfreie Studiengänge und auch Gesellen mit mehrjähriger Berufserfahrung steht der Weg an die Hochschulen offen, sofern sie sich einen fachlich affinen Studiengang aussuchen.

Eine zunehmende Zahl dualer Studiengänge – vor allem in den Bereichen Maschinenbau, Elektrotechnik, Informatik und Wirtschaftswissenschaften – bietet Abiturienten zudem die Möglichkeit, praktische handwerkliche Ausbildung und theoretisches Hochschulstudium parallel zu absolvieren. Dabei wird die Ausbildung, z. B. zum Augenoptiker, Hörgeräteakustiker, Elektroniker, Anlagenmechaniker, Bäcker, Friseur oder Maler, mit einem Bachelor-Studium verknüpft.

Die Gleichwertigkeit von hochwertigen beruflichen und akademischen Abschlüssen wird auch dadurch sichtbar, dass immer mehr Hochschulen berufliche Qualifikationen (pauschal) studienverkürzend anrechnen. Denn fast alle

Meister, die sich für ein anschließendes Studium entscheiden, besuchen einen fachlich affinen Studiengang. So ersparen sich beispielsweise Maler- und Lackierermeister ein Semester auf dem Weg zum Bachelor Gestaltung und Betriebswirten des Handwerks werden knapp zwei Semester im Bachelor Unternehmensführung im Mittelstand angerechnet.

Durch die Einführung des Masters wurde der Begriff des Meisters in eine schwierige Situation gebracht. Eine internationale Anerkennung ist noch problematisch. Als Orientierung kann der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR) und der Europäische Qualifikationsrahmen (EQR) dienen. Dieser soll für Transparenz, Vergleichbarkeit und Durchlässigkeit im Bildungssystem sorgen. Dies könnte Handwerkern mit einem wissenschaftlichen Studium eine Hilfe sein, auch auf dem internationalen Markt Fuß fassen zu können.

1.3 Handwerksbetriebe und die Nachfrage nach betriebswirtschaftlichem Know-how

Betriebswirtschaftliche Disziplinen wie Controlling, Marketing und Personalmanagement sind im Handwerk genauso gefragt wie in industriellen Unternehmen und bieten vielen Absolventen interessante Karriereoptionen. Weitere Anschlussmöglichkeiten werden Studierenden geboten, indem sie eine betriebliche Fragestellung oder ein Problemfeld wissenschaftlich beleuchten oder analysieren. Die Betriebe stehen auch vor der Herausforderung, dass wichtige Unternehmensfunktionen mit entsprechender Wertigkeit gefüllt werden müssen. Eine Aufgabe für ausgebildete Betriebswirte und damit für junge Akademiker. Besonders die Nachfrage nach Controllingfunktionen hat zuletzt erheblich an Bedeutung gewonnen und wird beispielsweise bei Wohnungsbaugesellschaften und Kooperationen stark nachgefragt. Unabhängig von einzelnen Fachgebieten kann es für junge Akademiker zudem attraktiv sein, als Assistent der Geschäftsführung umfassenden betriebswirtschaftlichen Fragestellungen nachzugehen und diese im Namen der Geschäftsführung zu lösen und auszuführen.

Ein besonderes Anliegen ist es dem Handwerk zudem, die eigenen Mitarbeiter bestmöglich zu fördern und Fachkräfte aus dem eigenen Betrieb heraus aufzubauen. Um dieses Bestreben zu unterstützen und den Bedarf an betriebswirtschaftlichem Know-how abzudecken, hat das Handwerk unterschiedliche Weiterbildungsmaßnahmen wie Personalführung, Arbeitsorganisation und Marketing entwickelt. Besonders hervorzuheben ist die managementorientierte Weiterbildung zum „Betriebswirt im Handwerk“. Die Teilnehmer werden mit den Methoden einer modernen Unternehmensführung und -analyse in kleinen und mittelständischen Unternehmen vertraut gemacht. Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln wird gefördert und es wird vermittelt, wie man Wirtschafts- informationen und Wirtschaftspolitik verstehen sowie volkswirtschaftliche Themen sachlich diskutieren kann.

Auch die zunehmende internationale Ausrichtung vieler Handwerksbetriebe ist für junge Akademiker ein Attraktivitätsfaktor. Allein von 1994 bis 2006 hat sich die Zahl der handwerklichen Exporteure mehr als verdoppelt. Bundesweit exportieren heute mehr als 50.000 Handwerksbetriebe ihre Waren und Dienstleistungen und erwirtschaften einen Exportumsatz von über 14 Milliarden Euro. Vor allem die Märkte der Nachbarländer sind für die Handwerksunternehmen von Interesse. Aber auch nach China, Dubai, Brasilien und Amerika exportieren Handwerker ihre Produkte. Denn die hochwertige Arbeit des deutschen Handwerks ist weltweit gefragt.

1.4 Das Handwerk – ein Wirtschaftsbereich mit Zukunft

Die kleinen bis mittleren, vorwiegend familiengeführten Betriebe des Handwerks können zwar nicht mit großen Namen wie die Industrie werben. Sie bieten aber nicht minder spannende Tätigkeitsfelder. Die kleinen Betriebsgrößen sowie das enge Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten ermöglicht eine bestmögliche Einbindung und Förderung eines jeden Mitarbeiters in den Betrieb. Vom Gesellen, über den Meister und den Betriebswirt im Handwerk bis hin zum Geschäftsführer und Unternehmer – das Handwerk bietet viele Karrierewege in

einem krisenfesten Wirtschaftsbereich. Aktuell profitieren die Betriebe vom Wachstum der Wirtschaft. In allen Gewerken ist die Stimmung gut. Für 2011 rechnet die Handwerkskammer mit einem Umsatzplus von 3 Prozent und wachsender Beschäftigung. Mit ihrem Know-how und ihren spezialisierten Leistungen sind die Handwerksbetriebe hervorragend aufgestellt und müssen weder den Wettbewerb mit der Industrie noch mit der ausländischen Konkurrenz fürchten.

Damit sie sich richtig entfalten können, benötigen sie aber auch die richtigen Rahmenbedingungen. Dazu gehört, dass unseren Betrieben die Unternehmensfinanzierung erleichtert wird, damit sie am Aufschwung bestmöglich partizipieren können. Auch werben wir intensiv bei der Politik dafür, intelligente Investitionsanreize zu setzen, die sich für Betriebe, Staat und Gesellschaft rechnen. Um die starke Binnenkonjunktur aufrecht zu erhalten, bedarf es einer konsequenten Entlastung des Mittelstandes.

Ein nicht minder wichtiges Thema ist zudem die Frage der Fachkräftesicherung angesichts einer demografisch rückläufigen Bevölkerungsentwicklung. Denn das Handwerk lebt von seinen Fachkräften, davon was in den Köpfen und den Händen seiner Mitarbeiter entsteht. Entsprechend stark macht sich das Handwerk im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Auch leistungsschwächere Jugendliche bekommen von unseren Betrieben eine Chance und werden in der Ausbildung individuell gefördert. Sie sind aber auch auf leistungsstarke Jugendliche angewiesen, weshalb das Handwerk gezielt Abiturienten anspricht, um sie für eine Ausbildung im Handwerk zu gewinnen. Bei der Vielfalt des Wirtschaftsbereichs Handwerk ist für Jeden etwas dabei. Unsere Betriebe setzen sich mit hohem Engagement dafür ein, dass junge Menschen ihre berufliche Bestimmung verwirklichen können. „Unser größtes Talent ist es, Talente zu fördern“ verkünden wir nicht umsonst im Rahmen unserer Kampagne.

Thomas Köster

2 Das Eigentümerprinzip als Grundlage der Sozialen Marktwirtschaft

2.1 Vorbemerkung

2.2 Der Eigentümer

2.3 Vorteile von Eigentum

2.4 Rahmenbedingungen für Eigentum

2.5 Vom Eigentümerunternehmer zum Manager

2.6 Eigentum und die Soziale Marktwirtschaft

2.7 Die Eigentümergesellschaft als Wirtschaftsordnung

2.8 Etablierung der neuen Wirtschaftsordnung

2.9 Mehr Verantwortung für Aktiengesellschaften

2.10 Die soziale Marktwirtschaft als wichtige Bedingung für das
Eigentümerprinzip

Literaturverzeichnis

2 Das Eigentümerprinzip als Grundlage der Sozialen Marktwirtschaft

2.1 Vorbemerkung

In Handwerk und Mittelstand besteht zurzeit eine Unternehmenskultur, die stark an dem persönlich haftenden Eigentümerunternehmer orientiert ist. Ein solcher Eigentümerunternehmer, der seinen Betrieb über viele Jahrzehnte führt, der ihn vielleicht an seine Kinder weitergeben will und der für alle seine Entscheidungen haftet, handelt anders als ein Manager, der nur für einen bestimmten Zeitraum angestellt ist und auch anders als ein Aktienbesitzer, der meist nur an kurzfristigen Renditesteigerungen des Unternehmens interessiert ist.

Die Finanzmarktkrise hat mitunter bewirkt, dass das Leitbild des vollhaftenden Eigentümerunternehmers in den Hintergrund gedrängt wurde und die Realität auf den Finanzmärkten und bei den großen Kapitalgesellschaften heutzutage von managergeführten Unternehmen geprägt wird, in denen es keine enge Verzahnung von Eigentum und Haftung mehr gibt.

2.2 Der Eigentümer

Wenn man sich in der großen Weltliteratur umschaute, würde der Eigentümer nicht immer als gutes Vorbild beschrieben. In vielen Märchen gibt es den Typus des egoistischen und kleingeistigen Bauern oder Gastwirts, der sich durch seine Raffgier selbst ins Unglück treibt. Da gibt es den Typus des „Geizigen“ bei Molière oder in dem berühmten „Weihnachtsmärchen“ von Charles Dickens, der herzlos auf seinen Geldsäcken hockt. In der großen Familiensaga „Die Buddenbrooks“ von Thomas Mann gibt es die erste Generation, die ein großes Vermögen erarbeitet und in der dritten Generation missratene, dekadente Enkel, die das Erbe zerrinnen lassen.

Doch das Bild des Eigentümers ist ein anderes – dieses ist mit der Verknüpfung von Eigentum und Verantwortung verbunden. Joseph Schumpeter schreibt in seinem Werk „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“, dass der Eigentümerunternehmer bereit sei, zur Verteidigung seines Unternehmens notfalls auf der

Schwelle seines Betriebes zu sterben. Auch wenn dies etwas melodramatisch formuliert ist, hat diese Formulierung einen wahren Kern. Unternehmer zu sein stellt für den Eigentümerunternehmer nicht irgendeinen kurzfristigen Job dar, sondern es ist eine existenzielle Kategorie – verbunden mit einem Grad von Identifikation mit dem eigenen Unternehmen. Während dies in einem managergeführten Unternehmen nur schwach ausgeprägt ist, findet man derartige Strukturen noch oft in Handwerk und Mittelstand wieder.

Aber der Eigentümer ist nicht nur eine sympathische Figur, die es zu fördern gilt. Man muss sich vielmehr darüber im Klaren werden, dass das Eigentum eine Institution ist, auf der unsere gesamte Zivilisation aufbaut.

Schon die Bibel kennt bekanntlich den Schutz des Eigentums. Das Gebot „Du sollst nicht stehlen“ ist nichts anderes als eine Anerkennung des Eigentums. Auf dem Eigentum beruht die gesamte Verfassungstradition des Westens. Seit der Antike war der Bürger zuallererst derjenige, der über Eigentum verfügte. Unsere ganze moderne Vorstellung von Rechtsstaat und politischer Repräsentation beruht auf dem Eigentum. Der Schutz des Eigentums war immer die vornehmste Aufgabe des Staates.

Die Begründung der Menschenrechte hängt damit eng zusammen, man denke nur an die berühmte Trias von „life, liberty and property“ bei John Locke und den Gründervätern der amerikanischen Verfassung.

Auch die Vorstellung von Parlamentarismus beruht auf dem Eigentumsbegriff. Eingriffe in das Eigentum, z.B. durch Besteuerung, sind nur legitim, wenn die Eigentümer durch ihre Repräsentanten die Regeln der Besteuerung festsetzen können: Die berühmte Forderung „no taxation without representation“ bringt genau dies zum Ausdruck.

2.3 Vorteile von Eigentum

Eigentum schafft Freiheit, denn es grenzt die Handlungssphären der Menschen untereinander ab. Das Eigentum markiert die Grenzen, innerhalb derer niemand hineinreden darf. Das Eigentum markiert aber auch die Grenzen, die man nicht

überschreiten darf, wenn man nicht die Rechte eines anderen verletzen will. Eigentum setzt ebenfalls Grenzen für den Staat. Der Staat setzt Regeln zum Schutz des Eigentums fest und garantiert diese auch. Der Staat hat die Aufgabe, Eigentum zu schützen und deshalb sollte er nicht willkürlich in das Eigentum eingreifen können.

Zusätzlich erzieht Eigentum zu Sorgfalt und Nachhaltigkeit. Mit dem, was einem gehört, geht man pfleglich um, weil man es erhalten und die Früchte ernten will. Was aber allen gemeinsam gehört, das geht meist schnell verloren, weil niemand Interesse daran hat, es zu erhalten. Daran ist der Sozialismus bislang gescheitert. Eigentum ermöglicht zusätzlich Wettbewerb und Kreativität. Wo es viele Eigentümer gibt, da gibt es einen Wettstreit der Ideen. Denn jeder Eigentümer hat einzigartige Ziele, einzigartige Lösungen und einzigartige Ideen. Nur da, wo es viele Eigentümer mit dezentralen Entscheidungskompetenzen gibt, kann der Markt im Sinne von Friedrich August von Hayek als spontanes „Entdeckungsverfahren“ wirken. Die Kreativität einer Gesellschaft lebt von der Vielfalt ihrer Entscheidungszentren. Eine Zentralisierung von Entscheidungen und eine Entmündigung der dezentralen Akteure richtet derweil nur Schaden an.

2.4 Rahmenbedingungen für Eigentum

Das Eigentum kann alle diese Vorteile entfalten. Das hängt aber von unverzichtbaren Rahmenbedingungen ab:

Eigentum braucht erstens Vertragsfreiheit. Die Potentiale eines Eigentums kann nur derjenige nutzen, der frei über sein Eigentum verfügen kann und mit anderen Eigentümern in freier Entscheidung kooperieren kann. Dort wo die Vertragsfreiheit eingeschränkt ist und der Staat in das Eigentum hineinregiert, kann das Eigentum viele seiner nützlichen Funktionen nicht erfüllen. Jeder Eigentümer muss grundsätzlich selbst entscheiden können, für welche Zwecke er sein Eigentum einsetzen will.

Eigentum braucht aber zweitens auch Haftung. Jeder Eigentümer, der seine Freiheit in Anspruch nimmt, muss auch bereit sein, für die Folgen seiner

Entscheidungen geradezustehen. Er muss bereit sein, das Risiko, das zur Freiheit gehört, zu tragen und er muss für Schäden, die er anderen zufügt, einstehen. Er darf keine Möglichkeit haben, Nachteile und Kosten seiner Entscheidungen auf andere abzuwälzen. Nur dann wird er verantwortlich handeln und alle Folgen seines Handelns bei der Entscheidung berücksichtigen. Der Eigentümer muss immer in dem Bewusstsein handeln, dass ihm schlimmstenfalls der „Gerichtsvollzieher als letzte Instanz der Marktwirtschaft“ im Nacken sitzt, wie das Wilhelm Röpke einmal plastisch umschrieb.

2.5 Vom Eigentümerunternehmer zum Manager

Der vollhaftende Eigentümerunternehmer war lange Zeit der Normalfall. In der frühen Neuzeit entstanden in mehreren europäischen Ländern allmählich sogenannte Handelskompanien. Sie waren privilegierte Schöpfungen einer merkantilistischen Wirtschaftspolitik, um im Interesse der Staaten den Handel mit Ostindien und Amerika zu forcieren. Nach ihrem Vorbild entstanden später die Aktiengesellschaften, mit denen privates Kapital gesammelt wurde. Vor allem die großen Investitionen während der Industrialisierung im 19. Jahrhundert beruhten auf dieser Entwicklung. Beispiele sind das zunächst privatwirtschaftlich organisierte Eisenbahnwesen, der Bergbau, das Hüttenwesen, aber auch das Banken- und Versicherungswesen. Durch die Verbreitung der Aktiengesellschaft kam es zu drei großen Trends, die in den USA und Europa vor allem im vergangenen Jahrhundert zu erkennen waren:

Erstens kam es zu einem enormen Konzentrationsprozess. Die Unternehmen wurden immer größer und verdrängten kleinere Konkurrenten. Auch mit Hilfe von Kartellabsprachen und Syndikatsbildung dominierten wenige große Akteure wichtige Märkte und untergruben den Wettbewerb, z.B. bei den Eisenbahnen in den USA. Zweitens kam es zu einer Expansion der managergeführten Unternehmen. Die Zahl der eigentümergeführten Unternehmen unter den großen Betrieben ging immer weiter zurück. Drittens kam es zu einer weiten Streuung des Aktienbesitzes. In vielen Unternehmen gelangte der Aktienbesitz in die Hände von

Aktionären, die keinen detaillierten Einfluss auf die Unternehmensführung nehmen wollten, sondern vor allem an der Wertsteigerung ihrer Aktien interessiert waren. Dabei konnte man einen großen Unterschied feststellen, zwischen einer Aktiengesellschaft, die in den Händen von einigen wenigen Großaktionären lag und die am langfristigen Besitz ihrer Aktien interessiert waren und deshalb die langfristige Unternehmensentwicklung im Blick hatten – oder einer Aktiengesellschaft deren Aktienbesitz zersplittert war und viele Investoren nur auf eine kurzfristige Rendite aus waren.

Der Siegeszug der Aktiengesellschaft und anderer haftungsbeschränkender Rechtsformen für Unternehmen hat dazu geführt, dass der Zusammenhang von Eigentum und Haftung an Geltung verloren hat. In vielen Unternehmen liegen Eigentum und Lenkung nicht mehr in einer Hand. Das hat die Wirtschaftsordnung und das Verhalten der Akteure verändert. Schon Adam Smith beschrieb, dass sich die Unternehmerfunktion in einem managergeführten Unternehmen im Vergleich zum eigentümergeführten Unternehmen entscheidend wandelt: „Von den Direktoren einer solchen Gesellschaft, die ja bei weitem eher das Geld anderer Leute als ihr eigenes verwalten, kann man daher nicht gut erwarten, dass sie es mit der gleichen Sorgfalt einsetzen und überwachen würden, wie es die Partner einer privaten Handelsgesellschaft mit dem eigenen zu tun pflegten. [...] Daher müssen Nachlässigkeit und Verschwendung in der Geschäftsführung einer solchen Gesellschaft stets mehr oder weniger vorherrschen.“¹ In die Sprache der modernen Wirtschaftswissenschaften übersetzt, heißt das: In managergeführten Unternehmen werden die Prinzipal-Agent-Probleme gewaltig zunehmen. Auch im 20. Jahrhundert gab es etliche Autoren, die mit dem Zurückdrängen des Eigentümerunternehmers und mit dem Vordringen des Managerunternehmens eine Selbstgefährdung des Kapitalismus verbunden haben. Insbesondere Joseph Schumpeter und James Burnham leiteten aus dieser Beobachtung ihre düsteren Prognosen über den Niedergang des Kapitalismus ab. Auch für die Gründerväter der sozialen Marktwirtschaft war dies ein entscheidendes Problem.

¹ SMITH (1776), S. 629 f.

2.6 Eigentum und die Soziale Marktwirtschaft

Die Kultur des Eigentums zu sichern war eine der Kernbotschaften der Sozialen Marktwirtschaft, wie sie insbesondere von Walter Eucken begründet wurde. Die Soziale Marktwirtschaft ist eine Ordnung der Freiheit, die auf festen Prinzipien beruht. Sie war ein neo-liberales Reformprojekt, das aus den Fehlern des klassischen Liberalismus lernen wollte, ohne in die Falle des Sozialismus zu tappen. Das wird vor allem in den konstituierenden Prinzipien einer funktionierenden Wettbewerbsordnung deutlich. Dazu zählen nach Walter Eucken:²

- freier Leistungswettbewerb
- Primat der Währungspolitik, d.h. eine stabilitätsorientierte Geldpolitik
- offene Märkte
- Privateigentum
- Vertragsfreiheit
- persönliche Haftung
- Konstanz der Wirtschaftspolitik
- Interdependenz all dieser Prinzipien, d.h. Denken in Ordnungen

Über jeden dieser Punkte könnte man lange diskutieren. Und schnell würde man darauf stoßen, wie weit unsere heutige Wirtschaftsordnung von ihren Gründungsideen entfernt ist. Denn die Vorstellung einer Gesellschaft von Eigentümern, die die Leitung ihres Unternehmens selbst in der Hand haben und für ihre Entscheidungen die volle Haftung übernehmen, hat viele Feinde.

Das Eigentum wird von drei Seiten gefährdet:

- Erstens vom Kommunismus,
- zweitens vom demokratischen Wohlfahrtsstaat und
- drittens auch aus dem Markt selbst heraus von Akteuren, die sich aus der Verantwortung schleichen wollen, die zum Eigentum gehört.

Der Kommunismus hat eine lange Tradition. Dieser setzte sich aus der radikalen

² Vgl. EUCKEN (1952), S. 254 – 291.

Abschaffung des Eigentums, der Überführung aller Güter in kollektiven Besitz, der Beseitigung des freien Marktes und der zentralen Planung aller Produktion und aller Güterverteilung zusammen.

Nach 1989 hat die Etablierung der SED Nachfolgepartei „Die Linke“ im vereinigten Deutschland gezeigt, dass die kommunistische Idee wieder salonfähig wird. In den programmatischen Eckpunkten von 2007 fordert sie eine „sozial- und wohlfahrtsstaatliche Eindämmung des Kapitalismus“ sowie eine „Überwindung der kapitalistischen Eigentums- und Herrschaftsverhältnisse“. Verwirklicht werden soll „eine Wirtschaftsdemokratie, die alle Formen des Eigentums an sozialen und ökologischen Kriterien misst“.³

Aber auch der demokratische Wohlfahrtsstaat stellt neben dem Kommunismus eine Gefahr für das Eigentum dar. Aus dem politischen Wettbewerb in Demokratien geht nicht immer das Gemeinwohl hervor. Oft wird derjenige Politiker belohnt, der Einzelinteressen auf Kosten der Allgemeinheit bedient. Der eine will vor Risiken des Lebens abgeschirmt werden, der andere will die Kosten seiner Fehlentscheidungen auf Dritte abwälzen, noch ein anderer erwartet vom Staat die materielle Sicherstellung seines Lebensstandards. Die Politik lässt sich immer wieder auf solche Erwartungen ein und schwächt damit langfristig die Verantwortungskultur.

Jahrzehntelang hat der Staat die Bereitschaft zur privaten Vorsorge geschwächt. Sie hat den Gedanken der Eigenvorsorge, der Vermögensbildung und der Subsidiarität, wie er von Ludwig Erhard und Joseph Höffner für die Sozialpolitik vertreten wurde, immer weiter zurückgedrängt. Aus den aktuellen Debatten zur Renten- oder Gesundheitspolitik wird klar, wie schwer hier ein Gegensteuern ist, wenn sich erst einmal die Erwartung festgesetzt hat, dass der Staat schon für alle sorgen wird. Ein weiteres Problem ist das Ausmaß und die Kompliziertheit der Besteuerung, die die Verwendung des Eigentums politischen Zielsetzungen unterwirft. Zu oft versucht der Staat über Steuern zu kontrollieren, d.h. in die Verwendung des Eigentums hineinzuregieren. Aber komplizierte und hastig

³ Vgl. DIE LINKE (2007), http://die.linke.de/fileadmin/download/dokumente/programmatisch_eckpunkte_broschuere.pdf.

geänderte Regeln sorgen bei allen Beteiligten für Verwirrung. Der Eigentümer, der verantwortliche Entscheidungen treffen will, braucht verlässliche und klare Regeln, damit er die Folgen seiner Entscheidungen abschätzen kann. Ein Beispiel hierfür ist der Paragraph 613 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB). Dieser kann eine Betriebsnachfolge behindern, weil ein neuer Eigentümer gezwungen ist, vorhandene Arbeitnehmer und bestehende Sozialpläne zu übernehmen.

Aber auch generell neigen die aktuellen Demokratien zu einer Überlastung durch politischen Interventionismus. Es entsteht – oft mit den besten Absichten – ein immer dichteres Regelwerk von Vorschriften und Regulierungen, das sich oftmals gegenseitig widerspricht und die Betroffenen einem Kreuzfeuer von Anreizen und Verboten aussetzt.

Aber Gefahr droht dem Eigentum drittens auch von den Marktakteuren selbst. Das ist derzeit vielleicht die größte der genannten Bedrohungen. Diese Gefahr ist ursächlich verbunden mit dem Siegeszug der Aktiengesellschaften, in dessen Folge es zu einem Verschwinden wirklicher Eigentümer kommt. Das heutige Aktienwesen ist insoweit eine Flucht aus dem Eigentum. Die Bildung von anonymen Kapitalkonzentrationen führt zur Kollektivierung von Haftung. Durch die Abwesenheit eines eigentlichen Eigentümers, wird die notwendige Identität zwischen Eigentümer und Entscheider aufgehoben. Man gerät auch auf die schiefe Bahn, wenn der Entscheider nicht mehr persönlich für die Folgen seiner Entscheidungen haften muss, sondern sich vorher mit großzügigen Boni verabschieden kann.

Nur die wenigsten angestellten Manager bei Publikumsgesellschaften werden heutzutage von wirklichen Eigentümern kontrolliert. Anders als der wahre Eigentümer, der ständig sein Eigentum kontrolliert und es in Schuss hält, ist der Aktionär lediglich juristischer Eigentümer. Kontrolle üben in den großen Aktiengesellschaften angestellte Manager von anderen Aktiengesellschaften oder von Pensions- oder Investmentfonds aus, für die der Haftungsausschluss gleichermaßen gilt. Kleinaktionäre haben dagegen kaum Einfluss und finden kaum Gehör.

2.7 Die Eigentümergesellschaft als Wirtschaftsordnung

Die Wirtschaftsordnung der Sozialen Marktwirtschaft beruht darauf, dass Eigentum und Verantwortung in einer Hand liegen. Doch weder der Kommunismus noch der demokratische Wohlfahrtsstaat scheint als Wirtschaftsordnung geeignet. Deshalb ist eine starke Eigentümergesellschaft gefordert, in der Freiheitssinn und Verantwortungsbereitschaft lebendig sind. Der Staat soll das Eigentum schützen und nicht in das Eigentum hineinregieren. Es wird eine robuste Ordnungspolitik benötigt, die den freien Leistungswettbewerb der Eigentümer gewährleistet und die Verantwortung der Eigentümer durch ein striktes Haftungsprinzip einfordert.

Das Ziel muss deshalb eine Stärkung des Eigentums und der dazu gehörigen Verantwortungskultur sein. Im Zentrum dieser Verantwortungskultur steht der vollhaftende Eigentümerunternehmer, der bereit ist, sein Unternehmen zu verteidigen. Er - und nicht der angestellte Geschäftsführer - ist das unternehmerische Leitbild der sozialen Marktwirtschaft. Alle anderen, die unternehmerische Funktionen wahrnehmen, müssen sich an diesem Leitbild messen lassen.

Haftungsbeschränkungen sind ein vom Gesetzgeber geschaffenes Privileg, das der Staat nach den Worten Wilhelm Röpkers früher „nur nach sorgfältigster Abwägung als eine Haupt- und Staatsaktion von Fall zu Fall“ zu verleihen pflegte. Wenn sich jedoch haftungsbeschränkende Rechtsformen in der wirtschaftlichen Realität immer stärker ausbreiten, dann gerät die gesamte Wirtschaftsordnung auf die schiefe Bahn. Vollhaftende Eigentümerunternehmer haben heute immer stärker mit haftungsbeschränkten Geschäftspartnern zu tun. Daher werden sie selbst immer stärker in haftungsbeschränkende Rechtsformen hineingedrängt. Sind Haftungsbeschränkungen erst einmal in der Welt und verschaffen einzelnen Unternehmen Vorteile, dann breiten sie sich immer weiter aus. Haftungsbeschränkungen prägen somit nicht allein die Welt der Publikumsaktiengesellschaften, sondern beschädigen zugleich den Wurzelgrund für das vollhaftende Eigentümer-Unternehmertum.

2.8 Etablierung der neuen Wirtschaftsordnung

Aber wie kann man eine neue Verantwortungskultur etablieren? Es muss zum einen darum gehen, dass das Eigentümer-Unternehmertum wieder gefördert wird. Dafür gibt es einige konkrete Ansatzpunkte, die zwar zunächst einmal sehr technisch klingen, aber in der Praxis enorme Auswirkungen hätten:

Eigentümerunternehmer, die sich keine Fachabteilungen für Steuerrecht mit teuren Juristen leisten können, werden durch die Kompliziertheit des Steuerrechts massiv benachteiligt. Eine Vereinfachung des Steuerrechts ist daher eine dringende Forderung. Der Staat hat sich angewöhnt, Bürokratiekosten der Sozialpolitik auf Unternehmen abzuwälzen. Auch das benachteiligt kleine eigentümergeführte Unternehmen.

Zusätzlich wird eine Rechtsformneutralität zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften benötigt. So muss z.B. die steuerrechtliche Diskriminierung der Eigenkapitalbildung in Personengesellschaften beseitigt werden. Eine Anrechnung der fiktiven Verzinsung des Eigenkapitals als Betriebsausgabe wäre sinnvoll. Wenn überhaupt die unterschiedliche Besteuerung der Kapital- und Personengesellschaften gefördert werden soll, läge es näher, Kapitalgesellschaften höher zu besteuern. Sie profitieren von dem Privileg der Haftungsbeschränkung und erzielen dadurch höhere Gewinne. Des Weiteren kann im GmbH-Recht derzeit ein Wettlauf um möglichst weitgehende Haftungsbeschränkungen bei geringer Kapitalausstattung im Rahmen von GmbH, Unternehmergesellschaft und britischer Limited beobachtet werden. Zusätzlich ist das gesamte Arbeits- und Sozialrecht auf große Betriebe ausgelegt. Kleine, inhabergeführte Unternehmen sind von vielen Bürokratiekosten des deutschen Sozialstaats stärker belastet als große Unternehmen. Auch viele Subventionen sind von vornherein auf Großunternehmen zugeschnitten und führen zu einer Verzerrung des Wettbewerbs.

Die Rechnungslegungsstandards für kleine und mittlere Unternehmen sollten dem Vorsichtsprinzip des Handelsgesetzbuchs entsprechen. Es macht keinen Sinn, Rechnungslegungsstandards, wie sie für den Kapitalmarkt zu Recht gelten, auf kleine und mittlere Unternehmen anzuwenden.

2.9 Mehr Verantwortung für Aktiengesellschaften

Die Stärkung der Verantwortungskultur muss auch bei den Aktiengesellschaften in Angriff genommen werden. Eine Repersonalisierung des Gesellschaftsrechts wird benötigt. Was heißt das konkret? Wenn man sich in Deutschland die Eigentumsverhältnisse bei großen Kapitalgesellschaften anschaut, stößt man immer wieder auf verwirrende Verschachtelungen von Unternehmen. Wenige Manager sitzen an den Schalthebeln komplexer Konzerne, die zwar juristisch aus mehreren Unternehmen bestehen, aber faktisch aus einer Hand geführt werden. Das dies möglich ist, hat mit der Hintereinanderstaffelung immer neuer Haftungsbegrenzungen zu tun. Dies fördert die Konzentration und das Vermachten von Unternehmensstrukturen. Deshalb sollte für den Fall der Übernahme eines anderen Unternehmens von dem neuen Eigentümer, unabhängig von seiner eigenen Rechtsform, die volle Haftung übernommen werden. Damit würde auf einen Schlag das Risikobewusstsein der Akteure geschärft.

Ebenfalls sollten Manager mehr Verantwortung übernehmen. Im vergangenen Jahr wurde das Haftungsprinzip für Manager durch die Novellierung des Aktienrechts gestärkt. Aber dies ist nicht ausreichend. Die Leitidee muss dabei sein, dass der Manager ein Interesse für die langfristige Entwicklung seines Unternehmens haben muss und für die Folgen seiner Fehlentscheidungen zur Rechenschaft gezogen werden kann. Eine Stärkung der Rechte von Eigentümer in Publikumsgesellschaften ist ebenfalls notwendig, damit sie ihre Vorstände wirksamer kontrollieren können. Denn diejenigen, die die juristische Eigentümerfunktion innehaben, müssen diese auch wieder stärker wahrnehmen. Wenn jemand Eigentümer ist, dann sollte er auch etwas zu sagen haben. Das ist ebenfalls das Thema bei der sogenannten „Abzocker“-Initiative in der Schweiz. Es geht hier einerseits um eine Stärkung der Aktionärsdemokratie.

Ein Punkt ist, dass die Aktionärsversammlung der Ort sein muss, bei der über die Boni, die Anzahl der Mandate außerhalb des Konzerns und über die Höhe der Renditen für Topmanager entschieden wird. Es geht dieser Initiative auch um die Stärkung der Aktionärsverantwortung: Mitwirkungsrechte von Aktionären müssen

obligatorisch sein. Vorzugsaktien, deren Inhaber ihr Stimmrecht gegen eine höhere Dividende eintauschen, führen dazu, dass Aktionäre sich aus ihrer Eigentümerverantwortung heraus kaufen lassen.

2.10 Die Soziale Marktwirtschaft als wichtige Bedingung für das Eigentümerprinzip

Wenn die Wachstumskräfte dauerhaft stimuliert werden sollen, wird es notwendig sein, die staatliche Beanspruchung der volkswirtschaftlichen Leistungserstellung sukzessive wieder unter das vor der Krise erreichte Ausmaß zurückzufahren. Die Gründerväter der Sozialen Marktwirtschaft waren stets für einen starken Staat im Bereich der Gestaltung des Ordnungsrahmens, aber nicht durch Eingreifen in Wirtschaftsprozesse. Daran gilt es nicht nur festzuhalten, sondern dafür gilt es über die Bundesrepublik Deutschland hinaus zu werben. Dazu wird die Durchsetzung eines Ordnungsrahmens in Annäherung an die Prinzipien Walter Euckens mindestens auf EU-Ebene und möglichst auch auf der Ebene der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) sowie der Ebene der G8- und der G20-Staaten benötigt.

Die westlichen Gesellschaften befinden sich derzeit in einem Zustand der geistigen Lähmung und Verwirrung. In dieser Situation ist die Soziale Marktwirtschaft – wie sie uns von den Gründervätern überliefert worden ist – ein ungeheurer Schatz. Die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft ist von einigen der tiefgründigsten Ökonomen und Soziologen der letzten Jahrhunderte erarbeitet worden; in ihr schlägt sich eine herausragende wissenschaftliche Leistung nieder. Die Soziale Marktwirtschaft ist aber vor allem „geronnene Erfahrung“ – Erfahrung aus einigen der schlimmsten Katastrophen der Menschheitsgeschichte, die sich politisch und wirtschaftlich seit dem 1. Weltkrieg in Deutschland abgespielt haben: Totale Inflation mit Vernichtung des Mittelstandes, großbetriebliche Machtzusammenballung durch Kartellbildung in der Weimarer Zeit, brauner Totalitarismus und braune Kommandowirtschaft, roter Totalitarismus und rote Kommandowirtschaft – all diese auf deutschen Boden gemachten Erfahrungen haben die Gründerväter

verarbeitet, als sie die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft entwickelten.

Nach 1948 gelang hierzulande auf der Basis der Sozialen Marktwirtschaft als „drittem Weg“ zwischen Sozialismus und Kapitalismus ein fulminanter Aufstieg, dessen Strahlkraft trotz aller ordnungspolitischen Abirrungen bis heute erstaunlich geblieben ist. Freiheit und Bindung wurden in eine Balance gebracht. „Dritter Weg“ war und ist die Soziale Marktwirtschaft nicht im Sinne einer Äquidistanz zu Sozialismus und Kapitalismus, sondern als wettbewerblich gesicherte Marktwirtschaft mit sozialer Verantwortung.

Im Zweifel stand und steht die Freiheit immer an erster Stelle. Zumindest für die Anhänger der Sozialen Marktwirtschaft Erhardscher Prägung. Bindung konkretisierte sich für sie dabei vor allem im Aktivwerden der Kartellämter zur Begrenzung wirtschaftlicher Macht und nicht über einen möglichst hohen Anteil der Sozialausgaben am Bruttoinlandsprodukt. Die jetzige Krise gibt die Chance, der Konzeption der sozialen Marktwirtschaft über Deutschland hinaus Geltung zu verschaffen. In den Düsseldorfer Leitsätzen von 1949, einem wichtigen Gründungsdokument zur Sozialen Marktwirtschaft, finden sich hierzu folgende Sätze: „Wir erstreben gesetzliche Maßnahmen zur Vertiefung einer echten Verantwortung in der Wirtschaft. Jeder, der an der Leitung von Betrieben teilhat, muss mit seinem persönlichen Vermögen am Risiko für Misserfolge teilnehmen. Nicht nur die Eigentümer, sondern auch die angestellten Vorstandsmitglieder müssen mit Haftung belegt werden, damit auf diese Weise der Gedanke der Verantwortung und des echten Leistungswettbewerbs auch in diesen Kreisen vertieft wird.“⁴ Die Soziale Marktwirtschaft der Gründerväter gibt die ordnungspolitische Orientierung, die jetzt bei der Aufarbeitung der Krise so dringend benötigt wird. Ganz zentral ist dabei die Gemeinwohl-Orientierung der ordnungspolitischen Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft:

So war Ludwig Erhard nicht der Wirtschaftsminister der Wirtschaft oder irgendwelcher einzelner Interessengruppen, sondern Wirtschaftsminister des ganzen Volkes. Die Umsetzung der Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft war für

⁴ CDU (1949), Fehler! Hyperlink-Referenz ungültig.http://www.kas.de/upload/themen/programmatik_der_cdu/programme/1949_Duesseldorfer-Leitsaetze_Kurzfassung.pdf

ihn Dienst am Gemeinwohl. Dadurch gewann er enorme Glaubwürdigkeit – nicht nur bei Handwerk und Mittelstand, sondern auch in breiten Kreisen der Arbeitnehmerschaft.

Auch heute gilt: Nur wenn die Regeln der Sozialen Marktwirtschaft konsequent gegen jedermann, ob reich oder arm, zur Geltung gebracht werden, wird es gelingen, die Legitimationswirkung für eine neue Wirtschaftsordnung neu zu pflanzen. Nur dann werden die Menschen diese Ordnung als fair ansehen.

Dies ist über den Bereich der Wirtschaft hinaus von größter Bedeutung: Denn nur Menschen, die sich einer fairen Ordnung gegenüber sehen, werden ihr Gemeinwesen verteidigen. Sie werden nicht nur ihre Rechte einfordern, sondern auch ihre Verantwortung wahrnehmen. Diese Menschen werden die Bürger-Gesellschaft der Zukunft bauen.

Literaturverzeichnis

CDU (1949): Düsseldorf Leitsätze - Wirtschaftsausschuß der CDU in der britischen Besatzungszone, Düsseldorf.

DIE LINKE (2007): Programmatische Eckpunkte,
http://dieinke.de/fileadmin/download/dokumente/programmatisch_eckpunkte_broschuere.pdf, abgerufen am 13.04.2011.

EUCKEN, W. (1952): Grundsätze der Wirtschaftspolitik, Tübingen.

SMITH, A. (1976): Der Wohlstand der Nationen- Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, London, München.

Jürgen Bock, Ernst August Hackert

3 Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit – die Bedeutung von Kooperationen zur Überwindung größenbedingter Nachteile im Handwerk – das Beispiel „Teamwerk“

3.1 Vorbemerkung

3.2 Kooperation – Der Versuch einer Definition

3.3 Gestaltungsspielräume

3.4 Vorteile von Kooperationen

3.4.1 Vorteile von Entwicklungskooperationen

3.4.2 Vorteile von Produktionskooperationen

3.4.3 Vorteile von Marketingkooperationen

3.4.4 Grenzen von Kooperationen

3.5 Ansatzpunkte für Kooperationen im Handwerk

3.5.1 Externe Gründe

3.5.2 Interne Gründe

3.6 Rechtliche Gestaltungsoptionen

3.7 Kooperationsvoraussetzungen

3.8 Das Beispiel „Teamwerk“

Literaturverzeichnis

3 Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit – die Bedeutung von Kooperationen zur Überwindung größenbedingter Nachteile im Handwerk – das Beispiel „Teamwerk“

3.1 Vorbemerkung

Kooperationen im Handwerk bündeln Kompetenzen und Ressourcen. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bietet sich dadurch die Chance, Schwierigkeiten, die sie allein nicht mehr oder nur noch unter Inkaufnahme von Wachstumsverlusten meistern können, gemeinsam mit anderen Unternehmen zu überwinden. Zusätzlich bieten Kooperationen zahlreiche strategische Vorteile.

Der folgende Beitrag stellt die verschiedenen Vorteile von Kooperationen im Allgemeinen und speziell für das Handwerk dar und veranschaulicht die Ergebnisse am Beispiel des Unternehmens „Teamwerk“.

3.2 Kooperation – Der Versuch einer Definition

Eine Kooperation zeichnet aus, dass sie auf freiwilliger Basis entsteht. Dabei bleibt die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der beteiligten Partner erhalten. Die Kooperationsvereinbarungen beziehen sich dabei meistens auf Projekte oder Teilbereiche eines Unternehmens. Betriebliche Teilaufgaben werden hierbei gemeinsam mit dem Partnerbetrieb wahrgenommen. Ziel einer Kooperation ist es, durch Zusammenlegung von Ressourcen gemeinsam mit anderen Betrieben mehr zu erreichen als im Alleingang.

Dabei versteht man unter Kooperation „... die Zusammenarbeit wirtschaftlicher, selbstständiger Unternehmen, die durch abgestimmtes Verhalten und durch gemeinsame Ausübung bestimmter Unternehmensfunktionen und Geschäftsprozesse, ihre wirtschaftliche Situation verbessern wollen.“⁵ Kooperationen beziehen sich dabei fast immer auf einen bestimmten Kooperationsgegenstand und haben deshalb häufig einen Projektcharakter.

⁵ BOCK (1993), S. 118 ff.

Da durch die Bündelung betrieblicher Ressourcen, wie z. B. technisches Know-how, qualifiziertes Personal oder Finanzmittel, größenbedingte Defizite ausgeglichen werden können, sind Kooperationen gerade ein Selbsthilfeeinstrument für KMU mit ganz unterschiedlichen Gestaltungsspielräumen.

3.3 Gestaltungsspielräume

Unternehmenskooperationen können ganz unterschiedlicher Art sein: Vom Informationsaustausch zwischen zwei Geschäftsführern bis hin zur Gründung eines eigenen Unternehmens für einen bestimmten Kooperationszweck kann die Zusammenarbeit variieren. Drei grundsätzliche Kooperationsrichtungen, die durch die beteiligten Wirtschaftszweige bzw. – strukturen charakterisiert werden, sind denkbar:

- Die Partnerunternehmen können dabei aus derselben Branche stammen, dasselbe Produkt produzieren und im Rahmen der Kooperation z.B. gemeinsam einkaufen. Sie können auch aus unterschiedlichen Branchen stammen und ihr jeweiliges Leistungsangebot ergänzen. Eine solche „horizontale Kooperation“ dient dem Zweck, die Marktposition der beteiligten Partner zu stärken.
- Die Partnerunternehmen können aber auch aus unterschiedlichen und aufeinander folgenden Produktionsstufen stammen. Eine solche „vertikale Kooperation“ dient dazu, Beschaffung, Produktion oder Absatz sicherzustellen.⁶
- Es ist aber auch denkbar, dass die Betriebe aus unterschiedlichen Branchen, deren marktwirksames Leistungsangebot sich zu einer Bedarfsgruppe zusammen schließen, kommen. Hier würde man dann von sog. komplementären Kooperationen sprechen.

⁶ Vgl. BMWA (1993), S. 5.

3.4 Vorteile von Kooperationen

Kooperationen bieten zahlreiche Vorteile. Diese können in Risiko-, Kosten-, Potenzial- und Ergebnisvorteile unterschieden werden.

Risikovorteile bestehen darin, dass Risikominderung durch Fehlerausgleich und Risikostreuung durch Investitionsaufteilung betrieben werden kann. Kosteneinsparungen können durch Größenvorteile und Produktvielfalt erreicht werden. Die Verstärkung der Finanz- und Sachmittelausstattung und der Qualität sind Potenzialvorteile, die durch eine Ergänzung des technischen Know-hows und einem verbesserten Marktzugang erweitert werden. Ein breites Verwertungsspektrum und ein schnellerer Marktzugang stellen weitere Ergebnisvorteile dar.⁷

3.4.1 Vorteile von Entwicklungskooperationen

Ein vergrößertes Forschungs- und Entwicklungspotenzial und ein besserer Zugang zu externen Technologien, Experten und Forschungseinrichtungen sind wesentliche Vorteile, die bei Entwicklungskooperationen eine wichtige Rolle spielen. Das einzelbetriebliche, tragbare Risiko und ein verminderter Aufwand für die Beteiligten sind weitere Vorzüge, die durch Zeitvorteile ergänzt werden. Eine gemeinsame Forschung und Entwicklung führt zu einer effizienteren Gestaltung der Betriebsabläufe in den beteiligten Unternehmen. Die Reduzierung von Aus- und Weiterbildungskosten im Ingenieur – und Technikerbereich und die Einführung neuer Entwicklungsmethoden und Geräte sind weitere Vorteile, die hier zu nennen sind.⁸ Im Handwerk wäre hier an die Zusammenarbeit mit Hochschulen bzw. Forschungsinstituten zu denken.

⁷ Vgl. BOCK (1993), S. 118 ff.

⁸ Vgl. BOCK (1989), S. 144 ff.

3.4.2 Vorteile von Produktionskooperationen

Die Vermeidung von Überkapazitäten und unwirtschaftlichen Kleinserien sowie die Anschaffung von ausgelasteten Spezialmaschinen zur Fertigung von Präzisionsteilen sind wesentliche wirtschaftliche Vorteile von Produktionskooperationen. Die Koordination der einzelbetrieblichen Stärken führt dazu, dass kostengünstiger produziert werden kann und ermöglicht die Facharbeiterqualifizierung im Produktionsbereich. Die Einführung und Beherrschung neuer Technologien führt zur Sicherung einer hohen Kapazitätsauslastung durch gemeinsame Nutzung. Die Schaffung von Finanzierungsmöglichkeiten sowie ein Kosten- und Risikoausgleich sind weitere Vergünstigungen für Produktionskooperationen. Die Durchsetzung einer bestimmten Normung/Typisierung durch das Erreichen eines hohen Produktions- bzw. Marktvolumens und das Erreichen einer hohen Produktqualität durch Kombination der jeweiligen Erfahrungen sind besondere Stärken der beteiligten Partnerunternehmen, die zum Aufbau einer Verhandlungsmacht (bis hin zu Entwicklungsvorgaben für die Zulieferindustrie) führen können.⁹ Auch hier bestehen direkte Ansatzpunkte für Handwerksunternehmen, gerade dann, wenn es um die Abwicklung größerer Aufträge geht.

3.4.3 Vorteile von Marketingkooperationen

Marketingkooperationen erreichen höhere Marktanteile, die einerseits zu Kostendegressionen im Produktionsbereich und andererseits zu mehr Wettbewerbsfähigkeit führen können. Der Aufbau eines flächendeckenden Servicenetzes bietet einen Zugang zu Absatzkanälen und zu attraktiven Absatzmärkten im Ausland. Die Verfügbarkeit von externen Marketing-Experten und spezialisierten Marketing-Dienstleistern wird ermöglicht. Die Einrichtung und das Management eines eigenen Vertriebsapparates sowie die Qualifizierung des Vertriebspersonals und des Kundendienstes sind weitere Vorzüge von Marketingkooperationen. Die Finanzierung von gemeinsamen Marketingstrategien und die Koordination der

⁹ Vgl. Bock (1989), S. 144 ff.

einzelbetrieblichen Stärken (Absatz-Know-how, Distributionswege, Bekanntheitsgrad, Informationsvorteile über Marktnischen) führen dazu, dass kostengünstiger abgesetzt werden kann. Die Durchführung von gemeinsamen Testmärkten und bundesweit angelegten Marktstudien sind weitere Vorteile von Marketingkooperationen.¹⁰

3.4.4 Grenzen von Kooperationen

Über alle Vorteile hinweg sollte man sich dennoch vor Augen halten, dass eine Kooperation den „normalen“ Unternehmensalltag verändert. Es gibt durchaus auch Nachteile einer Kooperation. Diese können darin bestehen, dass ein Teil der Selbständigkeit aufgegeben werden muss. Hier sollte man sorgfältig prüfen, ob man dazu bereit ist. Weitere Nachteile sind längere und kompliziertere Abstimmungsprozesse. Weiterhin kann eine Kooperation einen Erfolg nicht garantieren. Gleichzeitig schließt eine Kooperation das unternehmerische Risiko nicht automatisch aus und ist kein Ausgleich für evtl. vorhandene Managementchwächen. Deshalb müssen Vor- und Nachteile sorgfältig gegeneinander abgewogen werden, bevor man sich für eine Kooperation entschließt.¹¹

Im Handwerk handelt es sich meistens um kleine Betriebe. 94 Prozent der handwerklichen Unternehmen beschäftigen weniger als 20 Mitarbeiter. 50 Prozent beschäftigen sogar fünf oder weniger Arbeitnehmer. Nur sechs Prozent aller Handwerksbetriebe beschäftigen mehr als 20 Arbeitnehmer. Damit werden im Durchschnitt 7,5 Mitarbeiter im Handwerk in Deutschland beschäftigt. Das ist nur halb so viel wie die durchschnittliche Betriebsgröße der Gesamtwirtschaft in Deutschland. In früheren Jahren zählten die technisch orientierten Betriebe des Metall- und Elektrohandwerks noch etwa neun bis elf qualifizierte Mitarbeiter, mittlerweile haben die meisten Betriebe nur noch fünf bis sieben Beschäftigte, in der Gründungsphase sind es sogar nur ein bis zwei.

¹⁰ Vgl. BOCK (1989), S. 144 ff.

¹¹ Vgl. BMWA (1993), S. 7.

Immer kleinere Betriebe müssen sich also mit ständig steigendem Wettbewerb und zusätzlich mit einem immer komplexeren Regelungsumfeld aus Gesetzen, Verordnungen und Normen auseinandersetzen. Immer weniger Betriebe verfügen über die notwendigen personellen, finanziellen und wissensbasierten Ressourcen, die es ihnen ermöglichen, Investitionen zu tätigen, Leitung und Mitarbeiterstamm zu qualifizieren und eine systematische Unternehmensentwicklung zu betreiben, wodurch Kooperationen an Attraktivität gewinnen.¹²

Grafik 1: Vor- und Nachteilsbilanz einer Kooperation

Grundsätzliche Vorteile	Grundsätzliche Nachteile
A. Risikovorteile I. Risikominderung durch Fehlerausgleich II. Risikostreuung durch Investitionsaufteilung	A. Kostennachteile I. Gründungskosten II. Koordinationskosten III. Informations- und Kommunikationskosten IV. Transportkosten
B. Kostenvorteile I. Kostendegression durch Größenvorteile (Economies of Scale) II. Kostendegression durch gemeinsame Produktion bei Produktvielfalt (Economies of Scope)	B. Abhängigkeitsnachteile I. Eigenständigkeitsverlust II. Flexibilitätseinbußen III. Offenlegung von Betriebsgeheimnissen
C. Potentialvorteile I. Verstärkung des Finanzpotentials II. Verbesserung der Sachmittelausstattung III. Steigerung des Qualitätsniveaus IV. Ergänzung des technischen Know-hows V. Verbesserung des Marktzugangs	Erwarteter Kooperationsgewinn
D. Ergebnisvorteile I. Breiteres Verwertungsspektrum II. Schnellere Markterschließung	

Quelle: Vgl. Bock (1993) S. 118.

¹² Vgl. BMWI (2010), http://www.competence-research-centres.eu/fileadmin/comperaden/BMWA_20Brosch_C3_BCre_20Kooperationen_20planen_20und_20durchf_C3_BChren.pdf.

3.5 Ansatzpunkte für Kooperationen im Handwerk

3.5.1 Externe Gründe

Externe Gründe liegen in den erheblichen Machtveränderungen, verbaler und struktureller Art der Wirtschaft, die die Prozesse im Handwerk beeinflussen. In den zurückliegenden Jahren haben zahlreiche große Unternehmen Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagert. Vor allem kleine und mittlere Handwerksunternehmen, die vormals Reparatur- und Wartungsarbeiten bei Industrieunternehmen durchgeführt haben oder z. B. als Zulieferer in die Wertschöpfungsketten der Industrie eingebunden waren, müssen heute nach neuen Abnehmern Ausschau halten und den Schritt auf neue Märkte wagen.

Mit der Dienstleistungsrichtlinie erfolgt eine weitere Öffnung der Märkte. Kleine Handwerksunternehmen müssen sich nun zusätzlich zur heimischen Konkurrenz auch gegen ihre europäischen Nachbarn behaupten. Die ausländischen Anbieter unterscheiden sich von den deutschen Betrieben in ihrer Tradition, aber auch in ihrem Lohnniveau und der Kostenstruktur und können Leistungen sehr günstig am Markt anbieten. Die meisten heimischen Handwerksbetriebe sind dagegen fest an den Standort Deutschland gebunden. Aber auch größere Unternehmen wollen z.B. aufgrund regionaler oder familiärer Bedingungen trotz internationaler Tätigkeiten den Standort Deutschland nicht aufgeben.

Infolgedessen müssen die Betriebe Strategien entwickeln, die ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten oder verbessern. Nicht nur der wachsende Wettbewerb, sondern auch der demografische Wandel zwingt die Unternehmen zum Handeln. Fachkräfte werden knapper, die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften oder einem geeigneten Nachfolger für die Unternehmensleitung gestalten sich schwieriger.¹³

Zusätzlich stellen technische Veränderungen weitere Herausforderungen für das Handwerk dar. Im Bereich Sanitär - Heizung - Klima werden gemeinsam erfolgreiche Kampagnen zum Vertrieb und Einbau von Energieeinspartetechnologien gestartet, beispielsweise für Wärmepumpen, Kraft-Wärme-Kopplungs-

¹³ Vgl. BMWI (2010), http://www.competence-research-centres.eu/fileadmin/compera-den/BMWA_20Brosch_C3_BCRe_20Kooperationen_20planen_20und_20durchf_C3_BChren.pdf.

Anlagen oder im Bereich Photovoltaik und Solarthermie. Auch die energetische Gebäudesanierung funktioniert ohne Kooperationsbereitschaft der beteiligten Gewerke nicht. Ohne Kooperationen besteht die Gefahr, dass neue Technologien den Wirtschaftszweig des Handwerks nicht erreichen, woran Billiganbieter am Markt profitieren könnten. Das Handwerk könnte somit nicht an der Wertschöpfung neuer Technologie teilnehmen.

Ein weiterer Grund für Kooperationen ist die wachsende Bürokratie, die die Handlungsfähigkeit kleiner Unternehmen beschränkt. Durch die Auflockerung der Handwerksverordnung befinden sich immer kleinere Handwerksbetriebe auf dem Markt. Dies führt zu einem steigenden Wettbewerb in einem komplexeren Regelungsumfeld. Ein Beispiel hierfür ist die „Technische Baubestimmstimmung“, welche 30 Bände (mit einer Länge von 2,20m) umfasst. Weitere gesetzliche Regelungen sorgen dafür, dass Handwerksbetriebe immer mehr Personal benötigen, um die Einhaltung von Verordnungen zu kontrollieren und sicherstellen zu können, was aber durch die begrenzte Anzahl an beschäftigten Mitarbeitern für die Betriebe kaum zu leisten ist.

3.5.2 Interne Gründe

Während früher viele Betriebe eigene Fachkräfte wie Dachdecker, Maler und Schreiner beschäftigten und weit diversifiziert aufgestellt waren, stellt heute die Kooperation eine bessere Alternative dar. Eine einfachere Kontrolle, die Konzentration und Ergänzung von Kompetenzen und die Erschließung von weiteren Kapazitäten sind Gründe, die für eine Kooperation sprechen. Beteiligte Unternehmen können an größeren Ausschreibungen teilnehmen, größere Aufträge bedienen und dadurch mehr Kundenakquisition betreiben. Beispiele für Kooperationen im Zuge einer Kapazitätserweiterung sind die Arbeitsgemeinschaften (ArGe). Diese haben sich besonders im Baugewerbe bewährt.

Weitere Vorteile liegen in der Risikostreuung der Projekte und der Vermarktung und Werbung der Betriebe, die sich im Verbund einfacher realisieren lassen.

Betriebe können kreativer sein und komplexere Leistungen anbieten. Dies erhöht die Chancen lukrativere Aufträge auf dem Markt zu beschaffen. Im Gegensatz dazu können Lowtech-Betriebe sich meist nur schwer auf dem Markt etablieren. Die meisten betroffenen Unternehmen gehen in die Insolvenz oder andere Handwerksbetriebe profitieren von diesem Zustand der Betriebe, die nur noch in Form eines Nachunternehmers am Markt agieren können. Zusätzlich besteht in den Prozessen des Handwerks ein erhebliches Rationalisierungspotenzial, woraus ein größerer Kundennutzen entstehen kann. Statt Dienstleistungen von vielen unterschiedlichen Unternehmen in Anspruch zu nehmen, kann der Kunde verschiedene Leistungen durch einen Betrieb ausführen lassen. Derzeit werben ca. 70 Prozent aller kooperierenden Handwerksbetriebe mit dem Service „Alles aus einer Hand“.

3.6 Rechtliche Gestaltungsoptionen

Angelernte Arbeitnehmer, Handwerksmeister, Ingenieure, aber auch Betriebswirte und Akademiker können sich in einer Kooperation zusammenschließen. Damit bietet das Handwerk auch Hochschulabsolventen eine Möglichkeit, als Führungskraft tätig zu werden. Was heute eine Selbstverständlichkeit in der Branche darstellt, führte vor einigen Jahren noch zu heftigen Diskussionen. Mittlerweile werden wichtige Leitungsposten im Handwerk von Betriebswirten besetzt.

Die Möglichkeiten zur Kooperation sind dabei vielfältig. Von einer zielgerichteten, kurzfristigen Kooperation, ohne vertraglichen Hintergrund, bis zu einer längerfristigen Kooperation mit schriftlichen Absprachen, sind Gestaltungsspielräume gegeben. Dabei können auch längerfristige Kooperationen ohne vertragliche Basis durchgeführt werden.

Als Rechtsform kommen der eingetragene Verein (e.V.), Genossenschaften, die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und die Aktiengesellschaft (AG) in Betracht. Die Wahl der Rechtsform ist abhängig vom Gründungsaufwand, von der Form der Haftung und

der Geschäftsführung sowie den Möglichkeiten des Ein- und Austritts für die Gesellschafter. Bspw. ist bei einer GmbH die Gründung nur durch einen Notar und Geschäftsführervertrag und einem Eintrag ins Handelsregister möglich. Neben dem unterschiedlichen finanziellen Aufwand, schrecken die bürokratischen Prozesse viele Handwerker ab, die deshalb einfachere Rechtsformen bevorzugen. Leistungsunterschiede zwischen den Kooperationspartnern führen zum Wunsch des flexiblen Ein- und Austrittes der Gesellschafter. Bei der Rechtsform der GmbH ist dies meist nicht gegeben. Ein Gesellschafterwechsel ist hier nur notariell möglich und ist mit einem Verschieben der Gesellschafteranteile verbunden, was im Vergleich zu anderen Rechtsformen als zu umständlich empfunden wird.

3.7 Kooperationsvoraussetzungen

Es gibt wichtige Eigenschaften für die Mitglieder einer Kooperation. Nicht jedes Unternehmen ist für eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit geeignet. Vertrauen und Transparenz bilden eine wichtige Grundlage für die Teamfähigkeit der ausgewählten Partner. Unterscheiden lässt sich zwischen „Machern“, „Mitläufern“ und „Schlafmützen“.

Besteht eine Kooperation überwiegend aus dem Typ „Macher“, besitzt die Kooperation viele kreative Ideen, die aber meist nicht alle umgesetzt werden können. Ein Netzwerk welches aus vielen, eifrigen Arbeitern besteht, welche den Typ „Mitläufer“ entspricht, ist meist mit der Abwicklung des Alltagsgeschäftes beschäftigt, hat aber kein kreatives Potenzial für Innovationen. „Schlafmützen“ dienen zwar nicht der Kreativität, schaden dem Unternehmen aber auch nicht und können das allgemeine Leistungsprofil erweitern.

Deshalb ist es wichtig Schwächen des Partners zu akzeptieren und diese möglichst durch eigene Leistungen auszugleichen. Dies zeichnet den besonderen Charakter einer Kooperation aus. Gefragt ist deshalb eine gesunde Mischung verschiedener Charaktere, die ein wesentliches, gemeinsames Ziel haben sollten. Schlüsselfaktoren wie Selbstbewusstsein, Kommunikationsstärke, Kritikfähigkeit und Flexibilität sollten bei einem kooperationswilligen Unternehmer gegeben sein.

Eine hundertprozentige Überzeugung von der Wichtigkeit der Kooperation ist wesentlich, um über Schwächen des Partners hinwegsehen zu können.

In der Praxis scheitern etwa genauso viele Kooperationen wie in einem Jahr gegründet werden.¹⁴ Derzeit gibt es in Nordrhein-Westfalen 100 Kooperationen. Dabei stellte die Gewerbeförderungsanstalt des Handwerks heraus, dass besonders Kooperationen ohne vertraglichen Hintergrund vom Untergang betroffen sind. Eine unklare Definition der Kooperationsziele im Zusammenhang mit einer unzureichenden Beachtung der Kundenbedürfnisse führen meist zum Scheitern einer Kooperation. Dabei wird das Prinzip der Gleichberechtigung meist überbewertet, was in der Folge zum Streit zwischen den Beteiligten führt. Darüber hinaus entstehen meist zu hohe Kosten, die das Ende der Zusammenarbeit zusätzlich begünstigen.

Erfolgsfaktoren können ebenso ein klar definiertes Kooperationsziel sein, das durch ein effizientes Controlling überwacht wird, wie die Existenz von größeren Leitfirmen, die zum Erfolg einer Kooperation führen. Der größte Wettbewerber für Kooperationen ist die Form des Generalunternehmers. Dabei handelt es sich um ein Handwerksunternehmen, das ähnlich wie eine Kooperation verschiedene Dienstleistungen anbietet und dabei Leistungen, die es nicht selber ausführen kann, extern am Markt erwirbt. Ausschlaggebend hierfür ist eine günstige Kostenstruktur gegenüber dem Mitbewerber. Um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, muss sich deshalb eine Kooperation durch qualitativ gute Leistungen profilieren, mit dem Ziel die meist höheren Preise rechtfertigen zu können. Dies ist durch individuelle Angebote und regional beteiligte Unternehmen möglich.

3.8 Das Beispiel „Teamwerk“

Angetrieben durch drei Unternehmer, wurde durch die Kreishandwerkerschaft in Bochum das Angebot für eine Kooperation ausgeschrieben. Dabei meldeten sich 30 Unternehmen, woraus sich zwei verschiedene Kooperationen bildeten. Eine davon war das Unternehmen „Teamwerk“, das 2002 als GmbH gegründet wurde.

¹⁴Vgl. FH FULDA (2003), <http://www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/17058/>.

Mit 16 Gesellschaftern fing die Unternehmensgeschichte an. Dabei wählte „Teamwerk“ diejenigen Partner aus, die eine ähnliche Struktur und Philosophie in ihren Betrieben aufwiesen. Mit einer Betriebsdauer von neun Jahren gehört „Teamwerk“ heute zu einer der ältesten Kooperationen in Nordrhein-Westfalen.

„Teamwerk“ profitierte von einer guten finanziellen Ausstattung, die durch die Gesellschafteranteile und Rücklagen der einzelnen Gesellschafter entstand. Die Kooperation wurde zunächst durch einen selbstständigen Geschäftsführer gesteuert. Allerdings wurde das Unternehmen nach zwei Jahren umstrukturiert.

Zu optimistische Prognosen und das zu intensive Analysieren der internen Strukturen, ließen die Kooperation in dieser Form scheitern. „Teamwerk“ basiert nun auf einer günstigeren Kostenstruktur und agiert durch eine eigenständige Steuerung durch die beteiligten Partner. Gesellschafter, die nicht die erhofften Leistungen erbringen, werden durch externe Marktpartner ersetzt. Gleichzeitig werden für Dienstleistungen, die über die Kooperationspartner an einen Gesellschafter vermittelt werden, Provisionen erteilt. Der Umsatz von „Teamwerk“ liegt derzeit zwischen 200.000 und 2.000.000 Euro. Der Umsatzunterschied ergibt sich aus dem jeweiligen Vertragsmodell: Ist "Teamwerk" selbst Werkvertragsunternehmer oder erfolgen die Provisionszahlungen direkt zwischen dem Kunden und der abrechnenden Gesellschaft.

Mithilfe der Kooperationspartner konnte sich „Teamwerk“ erfolgreich im Marketingbereich positionieren. Das Unternehmen veranstaltet jährlich eine Weihnachtsbaumaktion, die bis zu 2.000 Besucher anlockt. Dabei lädt jeder Kooperationspartner seine Stammkunden zu einer gemeinsamen Weihnachtsfeier ein, wobei jeder Gast einen Weihnachtsbaum gratis erhält. Eine sehr gute Kundenbindung führte zu einem Erfolg der Veranstaltung. Organisation und Ressourcenbereitstellung sind aber nur im Verbund möglich und wären als einzelnes Unternehmen undenkbar. Zusätzlich werden ebenfalls Auftritte auf Handwerksmessen gemeinsam bestritten. Dabei stellen sich die beteiligten Unternehmen im Einzelnen, aber auch das Konzept „Teamwerk“ vor.

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ein Fortschritt, Zusammenarbeiten führt zum Erfolg.“ Diese Lebenserfahrung fasste einst Henry Ford, der

legendäre amerikanische Großindustrielle, für die Nachwelt zusammen. Sein Erfolg bestätigt ihn. Was vor 100 Jahren für Ford als Großunternehmen galt, ist keinesfalls ein Auslaufmodell. Es gilt heute für das Zusammenarbeiten von kleinen und mittleren Unternehmen im Handwerk erst recht. Bei richtiger Vorbereitung und sorgfältiger gemeinsamer Arbeit kann jede Kooperation erfolgreich sein. Sie bietet insbesondere mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, sich an Marktbedingungen anzupassen, die sich im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft immer schneller verändern.¹⁵

¹⁵ Vgl. BMWA (2003), http://www.competence-research-centres.eu/fileadmin/compera-daten/BMWA_20Brosch_C3_BCre_20Kooperationen_20planen_20und_20durchf_C3_BChren.pdf.

Literaturverzeichnis

- BOCK, J. (1989): Internationales Gewerbearchiv, 37. Jg., Heft 3, München.
- BOCK, J. (1993): Aufbau deutsch-russischer Joint-Ventures, in: Staudt, E.: Mit Innovationen vom Plan zum Markt, Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (BMWi) (2010)
<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Europa/wirtschaftsraum-europa,did=352238.html?view=renderPrint>, abgerufen am 13.04.2011.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (BMWA) (1993):
Kooperationen planen und durchführen, Berlin.
- FACHHOCHSCHULE FULDA (FH Fulda) (2003): Kooperationen im Handwerk gibt es öfter als man denkt, <http://www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/17058/>, abgerufen am 02.05.2011.
- STAUDT, E. et al. (1992): Kooperationshandbuch – Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Stuttgart.

Jürgen Bock, Heinz Hasenkamp

4 Handwerk – Innovation aus Tradition

- 4.1 Innovation – die Zauberformel
- 4.2 Innovationsmanagement und Innovationsprozesse im Handwerk
- 4.3 Innovation aus Tradition
- 4.4 Wenn Innovation stirbt
- 4.5 Innovation als Befreiung
- 4.6 Innovation – verantwortungsbewusst und vertrauensvoll
- 4.7 Innovationen wecken

Literaturverzeichnis

4 Handwerk – Innovation aus Tradition

4.1 Innovation – die Zauberformel

Innovationen im Sinne von neuen Produkten, Verfahren und Organisationen sind notwendig für Wohlfahrt, Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit sowie zur Bewältigung des Strukturwandels und der Wirtschaftskrise. Der innovierende Unternehmer gilt als Motor des technischen, wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts. Die rechtzeitige Einführung moderner Technologien ist der entscheidende Wettbewerbsfaktor für eine Volkswirtschaft.¹⁶

Innovation ist fast schon ein Zauber- zumindest ein Modewort. Seit einigen Jahren ist der Begriff der Innovation in aller Munde und wird in ganz unterschiedlicher Kombination benutzt. So gibt es

- Innovationspäpste, -minister, -manager, -scouts, -berater, -paten, -lehrstühle;
- Innovationszentren, -parks, -camps;
- Innovationsgipfel, -allianzen, -zirkel, -dialoge und -tage mit sog. Innovationsgutscheinen;
- Innovationsprogramme auf regionaler, nationaler und EU-Ebene;
- Innovationsfördernde Organisationsstrukturen und Anreizsysteme
- und vieles andere mehr.

Man kann schon fast von einer Innovationsbewegung in Deutschland, bestehend aus Wissenschaftlern, Bürokraten, Politikern, Verbandsvertretern und Gewerkschaften sprechen, die wohlmeinend, auch sachkundig, aber doch unverbindlich, in die Rolle des Unternehmers schlüpfen. Sie verkünden im Nachhinein, was falsch gemacht wurde, warum bestimmte Branchen ganze Entwicklungstrends verschlafen haben und warum die Wettbewerbsfähigkeit verloren gegangen ist. Und weil sie glauben, genau zu wissen, was man hätte anders tun sollen, leiten diese „Möchtegernunternehmer“ daraus Handlungsan-

¹⁶ Vgl. STAUDT (1986), S. 11.

weisungen für Förderprogramme ab, ohne jenes Manko des Unternehmers, dafür auch das Risiko zu tragen.¹⁷ Genau das ist aber das besondere beim Innovieren: Wir brauchen den Unternehmer. Der Unternehmer setzt sich mit etwas Neuem auseinander. Es muss nicht unbedingt aus volkswirtschaftlicher Perspektive etwas Neues sein. Es reicht aus, wenn es aus der Perspektive des einzelnen Unternehmens etwas signifikant Neues ist, was er seinen Kunden in Form eines Produktes, einer Dienstleistung anbietet oder in Form von neuen Prozessen im Unternehmen selbst anwendet.

Und eben dieses Neue, das Bewegen auf neuem Terrain, das bekannte Pfade verlässt – das ist mit Risiko verbunden. Dieses Risiko trägt der Unternehmer, der bei Familienunternehmen selbst haftet und bei einem Scheitern auch die Konsequenzen spürt.

Damit sind wir schon beim Handwerk: Uwe Hopf vom Zentralverband des deutschen Handwerks hat einmal geschrieben: „In jedem Handwerker steckt auch ein Erfinder – so passgenau für die tägliche Praxis wie möglich.“¹⁸ Hier liegt das Geheimnis, das Innovative, das was einen Wettbewerbsvorsprung ermöglicht, das was Arbeitsplätze sichert und neu schafft:

Die eigene, innovative Produktentwicklung passgenau und individuell für den Kunden – mit dieser Leistung behaupten sich viele der mehr als 900.000 deutschen Handwerksunternehmen.

Erfindungen sind dort fast schon der Alltag – auch wenn es selten um ganz neue (patentierfähige) Produkte geht. Die Stärken des Handwerks werden vielmehr in der Weiterentwicklung und kreativen Neukombination bekannter Technologien gesehen. Man spricht hier auch von sog. Routine- (geringer Neuigkeitsgrad) oder Verbesserungsinnovationen (mittlerer Neuigkeitsgrad).¹⁹ Ein Beispiel: Die Wartung von Heizungsanlagen und das Gebäudemanagement sind von einer beliebigen Zentrale möglich, weil Handwerksunternehmen Informations- und Kommunikationstechnik auf eine neue Art und Weise eingesetzt haben.

¹⁷ Vgl. STAUDT (1986), S. 14 ff.

¹⁸ HOPF (o.J.), o.S.

¹⁹ Vgl. BOCK (1987), S. 25 ff.

4.2 Innovationsmanagement und Innovationsprozesse im Handwerk

Das Besondere beim Innovationsmanagement im Handwerk liegt letztlich darin begründet, dass bei der überwiegenden Zahl der Betriebe das Management von Innovationen in der Person des Inhabers gebündelt liegt. In seiner Person vollzieht sich der gesamte Innovationsprozess: Ideenfindung und -bewertung, Entwicklung (technisches Konzept, Prototyp), Produktion / technische Realisierung und die marktliche Umsetzung. Nicht zu vergessen die Frage der Finanzierung.

Damit liegt in der Person des Unternehmers der wesentliche Schlüssel in der Beantwortung der Frage, wie mit Veränderungen umgegangen wird. Sicherlich spielen in diesem Prozess gerade bei mittleren und größeren Handwerksbetrieben die Mitarbeiter und deren Kompetenzprofil eine besondere Rolle.

Herman Simon hat in seinem Buch „Die heimlichen Gewinner“ herausgearbeitet, was erfolgreiche Unternehmen auszeichnet und dies kann man auf erfolgreiche Handwerksunternehmen übertragen.²⁰ Er nennt u. a.:

- ambitionierte Ziele und straffe Führung
- motivierte und kompetente Mitarbeiter verbunden mit einem gegenseitigen Vertrauen
- Vertrauen in die eigenen Stärken
- ein extrem hohes Maß an Kundenorientierung

Das führt dann auch in Summe zu einer hohen innovativen Kraft. Innovationen im Handwerk sind vielfältig und für den Betrieb überlebensnotwendig. Stillstand oder das Verwalten des Vorhandenen ist Rückschritt. Bestehendes Verwalten i. S. v. optimieren und verbessern einerseits und Neues gestalten i. S. v. neuen Produkten / Dienstleistungen / Märkten – hier ein Gleichgewicht zu finden – das ist die Kunst der erfolgreichen Unternehmensführung.²¹

²⁰ Vgl. SIMON (2007), S. 46ff.

²¹ Vgl. BENNIGSEN-FOERDER (1988), S.38.

4.3 Innovation aus Tradition

Das Handwerk war selbstbewusst. In vergangener Zeit haben Handwerker ein zivilisiertes Leben erst möglich gemacht. Feuer im Ofen zu haben und ein Dach über dem Kopf, ist doch etwas anderes, als im Fellkleid bei Regen das Feuer vor dem Verlöschen zu bewahren.

Was die Baumeister aller Zünfte in den Jahrhunderten geschaffen haben, erstaunt auch heute noch die Geister moderner Architektur.

Ein kluger Kopf hat einmal gesagt: „Worauf Du Dein Auge richtest, da ist Dein Herz!“ Wie wahr! Und so ist es nicht verwunderlich, dass noch heute einem das Herz aufgeht, wenn man die wunderschönen Kathedralen, wehrhaften Burgen und verträumten Schlösser aus alter Zeit betrachtet. Wie detailliert und durchdacht, wie mutig und geduldig sind aus dem Nichts Dinge entstanden, die den Träumen erwachsen sind.

Der Handwerker hat sich mit den jeweiligen Gegebenheiten seiner Zeit, aber auch mit Baumeistern und Auftraggebern auseinander- und zusammengesetzt, getüftelt, probiert und Lösungen gefunden.

Das liegt ja auch in der Natur der Sache, Tradiertes zu verfeinern und zu entwickeln. Damit war das Handwerk immer und stetig auf einem Weg der Neuerung und des Erschaffens. Manchmal ist dieser Weg auch völlig radikal beschnitten worden. Einer Kutsche mit Pferden einen Motor mit Lenkrad und „PS“ zu geben, ist viel mehr als eine Idee „nur“ weiterzuentwickeln. In Kleinstarbeit wurden Bauteile geformt und zusammengeschraubt. Bis das Automobil die ersten Meter fuhr, ist viel Geistesarbeit und handwerkliches Geschick in Werkstätten und Konstruktionsbüros nötig gewesen.

Handwerkliche Technik ist sicherlich noch viel mehr als all das Gesagte. Der Mensch erhält gerade durch die Technik sichere Stützen. So bieten die alten Zünfte ein gutes Beispiel. Der Handwerker saß mit einem Kloben Holz und einem Messer in der Hand oder er stand vor einer Drehscheibe mit dem Ton für ein Gefäß.

Hier wurde noch der natürliche Bedarf des Körpers nach Bewegung bis zur abendlichen Müdigkeit befriedigt. Die Handgriffe verliehen dem Mann Harmonie und Wohlbehagen und heute oft herbeigesehnte Ausgeglichenheit. Gleichzeitig befriedigte der Gegenstand selbst, der zwischen den Händen schöne Gestalt annahm. Darin lag sehr viel von persönlichem Stolz und auch sehr viel von Spielfreude und künstlerischem Schaffen, zwei Eigenschaften der Seele, welche ausgelebt werden möchten.

Die Zünfte der Handwerker bildeten Intimgruppen für den handwerklichen Fleiß, wo jeder mit dem Temperament des Anderen vertraut war, jeder auch seine Fähigkeiten am Anderen messen konnte. Der persönliche und regelmäßige Kontakt inspirierte und erfreute. Die Männer waren eingeteilt in Lehrlinge, Gesellen und Altmeister. Für den Wanderbedarf der Jungen war gesorgt. Das Gefühl für Aufstieg und Rangordnung wurde befriedigt. Ranghöher fühlten sich nur noch Adelige und die alten Feudalfürsten.²²

4.4 Wenn Innovation stirbt

Die Hauptaufgabe der handwerklichen Technik ist es, uns allen ein Handlungsschema zu liefern, das unser Seelenleben befriedigt. Die Technik schmiegt sich hinein in unser tägliches Denken, prägt die Handbewegung des Steinmetzen, Töpfers und Goldschmiedes, die Vorstellung von Handwerkern prägt Rangordnung und Selbstverwirklichung und die Entwicklung immer verbesserter oder neuer Produkte und Güter. Anschmiegsam sind sie immer dann, wenn seelische Vitalkräfte ausgelegt werden.

Damit ist das Rätsel auch leicht verständlich, wieso die moderne Maschinenwelt das meiste der alten Handwerkskunst und den spielerischen Umgang mit neuen Produkten, Prozessen und Dienstleistungen beseitigen konnte. Und zwar, weil die moderne Technik dem Menschen genau sagt was er tun soll: Zahl der Arbeitsstunden, die Handgriffe, die Fahrten zum Arbeitsplatz, abendliches

²² Vgl. HASENKAMP (2002), http://hasenkamp-sanitaer.de/index.php?option=com_content&task=view&id=115&Itemid=132.

Fernsehen, Pauschalreisen im Urlaub, alles im Rahmen einer fortlaufend gesteigerten Produktion, die uns als das Wichtigste erscheint und einer weltoffenen Beweglichkeit, die uns in ihrem Ausmaß erst langsam bewusst wird. Welche Vitalkräfte nun noch befriedigt werden, wissen wir im Grunde genommen nicht, nur dass handwerkliche Kunst aus dem Verband von früher herausgelöst und ästhetischer Genuss, Hobby und die Lust, Neues zu erschaffen, Überflusstaten geworden sind.

4.5 Innovation als Befreiung

Langsam fängt der denkende Mensch wieder an, sich vom fremdbestimmten Denken und Handeln zu befreien. Auch dies liegt in der Natur des Menschen. Die aktuelle Entwicklung und Auswirkung der Wirtschaftskrise, die Energiepolitik und das eigennützige Handeln von Managern in anvertrauten und berufenen Positionen lassen immer mehr Menschen über bewährte Ordnungen nachdenken. Diese gewürzt mit den Erkenntnissen moderner Entwicklungen, Techniken und dem verantwortungsvollen Umgang im täglichen Miteinander, mit der Natur und unserer Umwelt, lässt interessante Ausblicke einer neuen Weltsicht erkennen. Der Mensch ruft nach seiner eigenen Verwirklichung, seiner persönlichen Individualisierung und pocht auf sein Recht zur Mitbestimmung.

Auch das Handwerk löst sich langsam von den Fesseln einer rein industrialisierten Lebensform und entwickelt ein neues Selbstbewusstsein. Es setzt sich aktiv mit den Anforderungen einer stark verändernden Welt auseinander und profitiert von dem gesteigerten Gefühl vieler Menschen, nicht mehr billig, sondern seinen Preis „wert“ einzukaufen. Autos sollen „umweltfreundlich“, Bäder „Wohlfühlloasen“, Mode „hautsympathisch“ und gutes Essen „handgemacht“ sein. Dabei spielt das Handwerk eine Vorreiterrolle, ist es doch aus den vorausgegangenen Schilderungen der Garant für Weiterentwicklungen und Erfindungen und der Ideengeber vieler neuer Innovationen. Die Menschen vertrauen dem Überschaubaren und leben doch im Netzwerk einer globalen Welt, die sich neu ausrichtet.

Das Handwerk besinnt sich auf seine tradierten Erfahrungen und Fähigkeiten.

4.6 Innovation – verantwortungsbewusst und vertrauensvoll

Mit einer breit angelegten Kampagne wirft das Handwerk die Frage auf: „Was wäre das Leben ohne das Handwerk?“ Geht man dieser Frage einmal intensiv nach, stellt man verblüffend fest, dass es kaum einen Lebensbereich gibt, in dem eine Gesellschaft auf die Fertigkeiten und das Know-how von Handwerkerinnen und Handwerkern verzichten könnte. Dabei fertigen fast 4,8 Millionen Handwerker/innen Produkte des alltäglichen Lebens oder erbringen Dienstleistungen, die das (Überleben) sichern und so angenehm machen.²³

Dabei ist das Handwerk überhaupt nicht verstaubt und in die Jahre gekommen. Es ist auch kein lästiges Übel, mit dem man gedrungener Maßen auskommen müsse. Eines der führenden Immobilienportale (immowelt.de) fragt nach der Zufriedenheit der Deutschen mit ihren Handwerkern. Die repräsentative Studie belegt, dass 73 Prozent der Befragten bisher keine Probleme mit Handwerkern haben.²⁴ Interessanterweise lässt sich das Handwerk gern bei der Arbeit „auf die Hände schauen“. So kann man dies sicher interpretieren, wenn laut Studie rund 85 Prozent der Rentner die dabei zufriedensten Kunden sind.²⁵

Im Handwerk wachsen in näherer Zeit auch kulturhistorische Lebensweisen zusammen. Während westliche Kulturen den aktiv schaffenden Prozess (schaffen, gestalten, erzeugen) betonen, liegt die Sichtweise östlicher und ägyptischer Kulturen eher in dem Einfügen in einen natürlichen Wachstumsprozess (werden, geschehen, wachsen lassen). Es gilt mehr auf das zu achten, was gut ist und weniger danach zu fragen, was neu ist (Ernst Peter Fischer).

Ein persönliches Wohlfühlbad beispielsweise wird nicht mehr einfach nur geplant und gebaut, sondern im Spiel zwischen Handwerker/in und Kunde diskutiert, gestaltet und selbst im Entstehungsprozess auf der Baustelle weiterentwickelt. Farben und Lichtspiel werden individuell angepasst. Dabei sind alle Beteiligten Partner und profitieren gemeinsam von der Spezialisierung und den Fachkenntnissen wie auch von den Vorstellungen, Empfindungen und

²³ Vgl. ZDH (2011): handwerk.de.

²⁴ Vgl. IMMOWELT (2010), www.presseportal.de/go2/immowelt_handwerkern-zufrieden.

²⁵ Vgl. IMMOWELT (2010), www.presseportal.de/go2/immowelt_handwerkern-zufrieden.

Gegebenheiten. Dieser „neue“ Bewusstseinszustand des „Floating“ (Fließens) kennzeichnet die Kreativität und Innovation eines solchen Prozesses. Durch diese bewährte Art des Handels aller Beteiligten entstehen gewaltige Kräfte, Ideen, Entdeckungen und Erfindungen.

Es liegt in der Natur der Zivilisation, solche Energien aufzunehmen und weiterzuentwickeln. So, wie die moderne Handwerkerin und der engagierte Handwerker heute nicht mehr in der guten, alten Zunft zusammensitzt, so wichtig ist eine neue Plattform, ein Treffpunkt von Handwerksunternehmen, an dem man sich austauschen kann. In Erfahrungskreisen, oft über die Grenzen der örtlichen Mitbewerber hinweg, werden neue Ideen gehört oder zur Diskussion weitergegeben.

4.7 Innovationen wecken

Viele neue Dinge versinken leider in einen sprichwörtlichen „Dornröschenschlaf“, weil das Fehlen von Zeit und geeigneter Ansprechpartner die nachhaltige Entwicklung einer Idee verhindert. Fragt sich nur, wer die „Schlafende“ wach küssen möchte... Schlaue Sprüche und tatenloses „zur Schau stellen“ wird da nicht viel ausrichten. Hier heißt es, beherzt ans Werk zu gehen und die „Schöne“ (Idee) zu retten.²⁶

Es ist erfreulich, mit welchem Engagement in letzter Zeit die hochspezialisierten Hochschulen auf die Handwerksunternehmen zugehen.²⁷ Erfolgsversprechende Veranstaltungen und Kongresse haben bereits zu ersten interessanten Projekten geführt. Die Forschungs- und Entwicklungsarbeit der anerkannten Hochschulen und das Know-how moderner Handwerksunternehmungen führen zu dem beschriebenen „Floating“, dem Fließen eines Innovationsprozesses von der Idee bis zur Verwirklichung. Dazu gehört die Ideenfindung und -bewertung, die Entwicklung (technisches Konzept, Prototyp), Produktion / technische Realisierung, marktrechtliche Umsetzung und die Frage der Finanzierung. Solche

²⁶ Vgl. o.V. (2011), www.radikale-innovation.com.

²⁷ Vgl. MERKEL (2010), <http://www.handwerk.de/nc/die-wirtschaftsmacht/stimmen-zur-kampagne.html>.

Allianzen zwischen Handwerk und Hochschule können im guten Miteinander manch Verblüffendes und Neues zu Tage fördern. Dabei sind die Fachhochschulen Partner mit hoher Kompetenz in anwendungsnahe Forschung und Entwicklung, mit denen sich das Handwerk auch sprachlich und gedanklich auf einer Wellenlänge befindet. Innovative Kräfte entwickeln unter solchen Bedingungen eine gute Nachhaltigkeit mit eigener Dynamik und setzen den Turbo in Gang. Traditionelle Erfahrungen und Kenntnisse stützen diese Kräfte mit solidem Grundwissen. In diesem Sinne wird durch ein wenig mehr Vor- als durch zu viel Nachdenken aus einer Idee etwas Sichtbares und Fühlbares, etwas Neues und Hilfreiches werden.

Es ist gut, wenn Handwerker und Hochschulen beherzt die Dinge in die Hand nehmen. Etwas gemeinsam betrachten und aktiv bearbeiten – dabei den Prozess des Wachstums „fließen“ lassen – wird der richtige Weg zu neuen Ufern sein.

Eben... Innovation aus Tradition!

Literaturverzeichnis

- BENNIGSEN-FOERDER, R. (1988): Unternehmensführung in den 90er Jahren, in: Henzler, H.: Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden.
- BOCK, J. (1987): Die innerbetriebliche Diffusion neuer Technologie, Berlin.
- HASENKAMP, H. (2002): Handwerk im Wandel der Zeiten, http://hasenkampantaer.de/index.php?option=com_content&task=view&id=115&Itemid=132, abgerufen am 21.04.2011.
- HOPF, W. (o. J.): Zentralverband des deutschen Handwerks.
- IMMOWELT (2010): Wohnen und Leben 2010, www.presseportal.de/go2/immowelt_handwerkern-zufrieden, abgerufen am 21.04.2011.
- MERKEL, A. (2010): Auszug aus dem Video-Podcast der Bundeskanzlerin 38/10 vom 27.11.2010, <http://www.handwerk.de/nc/die-wirtschaftsmacht/stimmen-zur-kampagne.html>, abgerufen 21.04.2011.
- O. V. (2011): www.radikale-innovation.com, abgerufen am 21.04.2011.
- SIMON, H. (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Frankfurt am Main.
- STAUDT, E. (1986): Das Management von Innovationen, Frankfurt am Main.
- ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS (ZDH) (2011): www.handwerk.de, abgerufen am 21.04.2011.

Christina Philipps, Stefanie Rettig

5 Unternehmensnachfolge im Handwerk – Chancen - Risiken und Optionen für Hochschulabsolventen

- 5.1 Vorbemerkung
- 5.2 Allgemeine Betrachtung zur Unternehmensnachfolge
- 5.3 Enorme Chancen für Hochschulabsolventinnen und -absolventen im Handwerk
- 5.4 Vorbereitung auf die Betriebsübergabe
- 5.5 Besonderheiten in der Nachfolge im Handwerk
- 5.6 Handwerksbörsen als Alternative
- 5.7 Die Unternehmensnachfolge am Fallbeispiel „Philipps“

Literaturverzeichnis

5 Unternehmensnachfolge im Handwerk – Chancen - Risiken und Optionen für Hochschulabsolventen

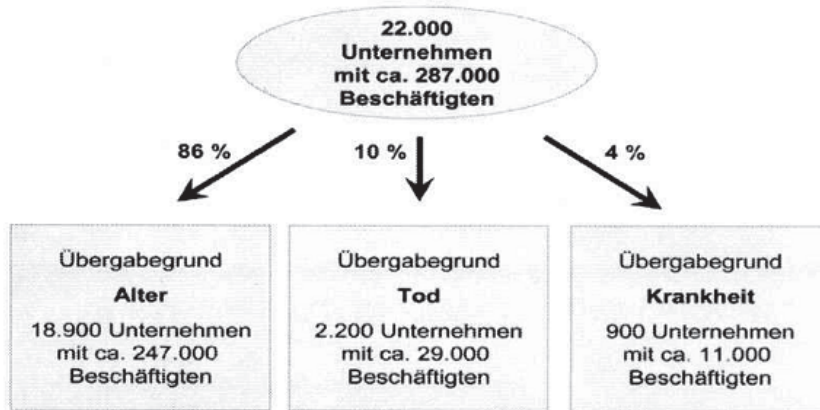
5.1 Vorbemerkung

Der Großvater hat den Betrieb gegründet, der Sohn übernommen und der Enkel steht als Nachfolger bereit. So eine lückenlose Familiengeschichte können immer weniger Handwerksbetriebe vorweisen. In den nächsten fünf Jahren stehen laut dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn jährlich etwa 22.000 Betriebsnachfolgen an. 75 Prozent der Unternehmerinnen und Unternehmer erklären, dass sie ihren Betrieb nicht innerhalb der Familie weitergeben werden. Diese Betriebe müssen verkauft werden, weil sich kein Nachfolger bzw. keine Nachfolgerin in der Familie oder im Unternehmen selbst anbietet. Die Nachfolge kann jedoch auch extern geregelt werden; z.B. durch gut ausgebildete Hochschulabsolventinnen und -absolventen, die das technische Know-how mit ihren betriebswirtschaftlichen Kenntnissen gewinnbringend ergänzen können. Ein Beispiel hierfür ist die Philipps GmbH und Co. KG aus Bochum. Die Geschäftsführerin und ehemalige Hochschulabsolventin beweist, dass es noch familieninterne Nachfolgen gibt, die gut vorbereitet sind. Zum anderen zeigt das Fallbeispiel, dass jedes Unternehmen mit seinen Gegebenheiten einzigartig ist.

5.2 Allgemeine Betrachtung zur Unternehmensnachfolge

Zwischen den Jahren 2010 und 2014 steht laut dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn jährlich bei 22.000 Unternehmen mit ca. 287.000 Beschäftigten die Unternehmensnachfolge an (Bild 1). Dies sind 110.000 Unternehmen bis zum Jahre 2014.

Jährliche Unternehmensübertragungen und betroffene Beschäftigte im Zeitraum 2010 bis 2014 nach Übergabegründen



Quelle: IfM Bonn

© IfM Bonn
S106-07a14

Bild 1: Unternehmensübertragungen von 2010 bis 2014

Der Grund für eine bevorstehende Übergabe liegt bei 86% aller betroffenen Unternehmen im Alter des Inhabers, bei 10% im Tod und bei 4% in einer Krankheit des Unternehmers. Die nachstehende Übersicht (Bild 2) verdeutlicht, wie sich die zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland auf die Bundesländer verteilen.

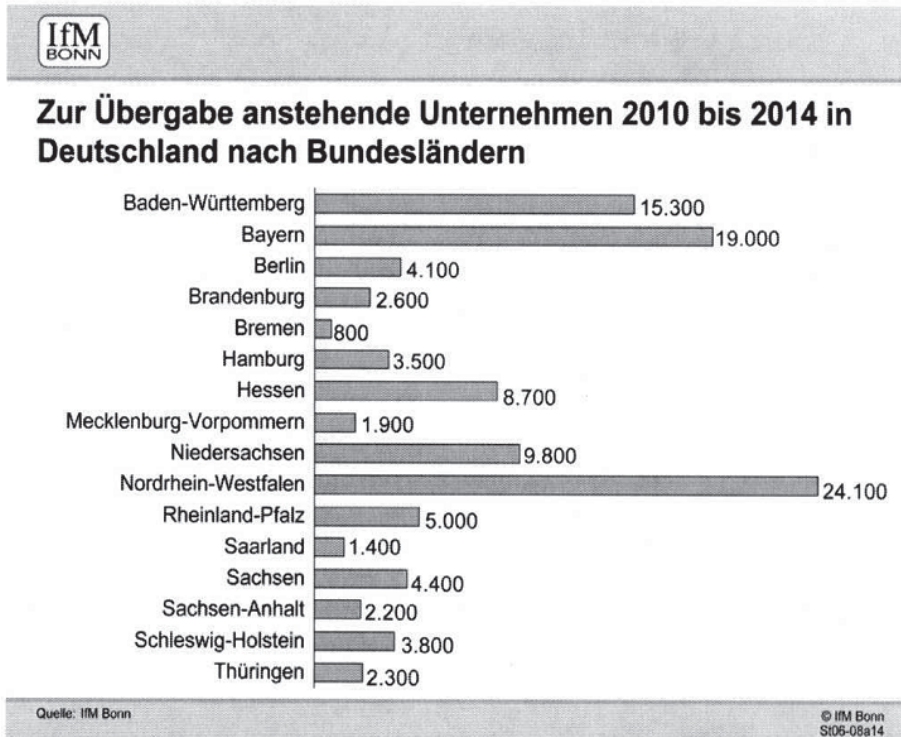


Bild 2: Zur Übergabe anstehende Unternehmen 2010 bis 2014 in Deutschland nach Bundesländern

Knapp 22% und somit die meisten aller zur Übergabe anstehenden Unternehmen sind in Nordrhein-Westfalen ansässig.

Allein im Kammerbezirk Düsseldorf werden sich in den nächsten fünf Jahren bis zu 5.000 Handwerks-Betriebe auf die Suche nach einem Unternehmensnachfolger bzw. einer Unternehmensnachfolgerin machen müssen. Erfahrungsgemäß bleiben etwa 40% der Handwerksbetriebe bei einer Übergabe innerhalb der Familie; 30% werden durch einen Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin oder einen Betriebs-Externen bzw. eine Betriebs-Externe übernommen. Bei den verbleibenden 30% der Fälle ist die Nachfolge noch ungeklärt.

5.3 Enorme Chancen für Hochschulabsolventinnen und -absolventen im Handwerk

Was aus volkswirtschaftlicher Sicht als Katastrophe zu bezeichnen ist, bietet auf der anderen Seite enorme Chancen für Hochschulabsolventen und -absolventinnen aus den Bereichen der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften.

Insbesondere die Kombination aus einem Meister und einem Wirtschaftswissenschaftler bietet bei mittleren und großen Handwerksbetrieben eine hervorragende Verknüpfung in der Führungsebene. Handwerksbetriebe sind die „Jobmacher“ Nr. 1 und stellen zudem den Großteil der Ausbildungsplätze zur Verfügung. Sie leisten somit einen herausragenden Beitrag zum Wohlstand und zur Zukunftssicherung unserer Gesellschaft.

Da 90% aller Handwerksbetriebe als Familienbetrieb geführt werden, ist die Firmenpolitik in der Regel langfristig und generationsübergreifend ausgerichtet. Die Beteiligung von Familienmitgliedern sorgt für Kontinuität und Gradlinigkeit in der Unternehmensführung und bildet somit einen wesentlichen Stabilitätsfaktor. Diese Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit erleichtert die Betriebsübergabe durch einen Hochschulabsolventen bzw. durch eine Hochschulabsolventin enorm. Anders als bei angestellten Managern, haben sie die Möglichkeit, das vorgelebte Verantwortungsbewusstsein des Altinhabers zu verinnerlichen und weiter zu praktizieren. Hierzu gehört auch die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung.

Neben schnellen Entscheidungsabläufen und unbürokratischen Prozessen haben Hochschulabsolventinnen und -absolventen, die einen Handwerksbetrieb übernehmen, die Möglichkeit, langfristig eine unternehmerische Visionen zu verfolgen. Denn in einem Handwerksbetrieb steht in der Regel nicht eine kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern die langfristige Sicherung der Arbeits- und Ausbildungsplätze im Fokus. Hierdurch entstehen enorme Gestaltungsfreiräume.

Besonders in größeren Handwerksbetrieben ab 20 Beschäftigten, bietet akademisches Wissen, insbesondere gepaart mit der Erfahrung eines Meisters, große Chancen. Die Einsatzgebiete sind vielfältig:

Im Handwerk sind die Anforderungen in den Bereichen Internationalisierung und Finanzierung stark gestiegen. Der kaufmännische Bereich der Buchhaltung wird in kleineren Betrieben oftmals an externe Steuerberater vergeben und der Bereich des Controllings wird im Handwerk nahezu vernachlässigt.

Hier ist Optimierung durch den Einsatz von Steuerungsinstrumenten dringend notwendig. Zudem vernachlässigen viele Handwerksbetriebe ihre öffentliche Darstellung; Marketingaktivitäten fehlen.

Doch das Handwerk bietet nicht nur vielfältige Chancen und Einsatzmöglichkeiten für potentielle Unternehmensnachfolger und -nachfolgerinnen. Es gibt auch Unwägbarkeiten, die frühzeitig erkannt und beseitigt werden sollten. Die Tatsache, dass sich Handwerksbetriebe oftmals primär um eine Person organisieren, führt beispielsweise zu einem nicht zu unterschätzenden Risiko bei der Betriebsnachfolge. Hier besteht die Gefahr, Stammkunden und langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verlieren.

5.4 Vorbereitung auf die Betriebsübergabe

Eine erfolgreiche Nachfolge setzt eine rechtzeitige Vorbereitung auf den Führungswechsel voraus, denn jede Übergabe ist eine große Herausforderung für alle Beteiligten. Mindestens fünf Jahre vor dem Übergabetermin sollte die Nachfolge geplant und eingeleitet und dabei auch Unwegsamkeiten berücksichtigt werden. Nicht selten entscheiden sich die für die Nachfolge vorgesehenen Kinder kurzfristig doch noch gegen eine Übernahme des Betriebes. Dann muss ein neuer Nachfolger oder eine neue Nachfolgerin gesucht und gefunden werden. Insbesondere wenn der Betrieb nicht in der Familie bleibt, sollte eine Übergabe gründlich vorbereitet sein. Übernimmt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin die Geschäftsführung, dann muss er oder sie ausreichend Zeit haben, um sich auf die neuen Aufgaben vorbereiten zu können.

Eventuell muss eine Meisterprüfung abgelegt, oder kaufmännische Kenntnisse angeeignet werden. Länger dauert erfahrungsgemäß die Übergabe, wenn ein externer Nachfolger oder eine externe Nachfolgerin eingearbeitet werden muss.²⁸

Zusätzlich muss sich der ehemalige Geschäftsführer bzw. die ehemalige Geschäftsführerin für eine zuverlässige Altersvorsorge entscheiden und das Familienvermögen absichern. Inhaber/in und Nachfolger/in sollten sich über alle steuerlichen und rechtlichen Komponenten einer Übertragung informieren und die neue Führungskraft in das Unternehmen einführen²⁹

5.5 Besonderheiten in der Nachfolge im Handwerk

Eine wichtige rechtliche Grundlage für eine Betriebsnachfolge stellt die Handwerksordnung dar. Diese unterscheidet zwischen zulassungspflichtigen und zulassungsfreien Handwerken; darüber hinaus gibt es noch das handwerksähnliche Gewerbe. Bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger oder einer geeigneten Nachfolgerin muss daher überprüft werden, ob für die Übernahme des Betriebes die Zulassungsvoraussetzungen des jeweiligen Handwerks erfüllt werden.

Ein zulassungspflichtiges Handwerk darf nur ausführen, wer entweder die Meisterprüfung abgelegt hat oder ein sog. qualifizierter Geselle bzw. eine qualifizierte Gesellin ist, der oder die mindestens sechs Jahre Berufserfahrung – davon vier Jahre in leitender Position – aufweisen kann. Wenn der Nachfolger oder die Nachfolgerin diese Anforderungen nicht erfüllt, besteht weiterhin die Möglichkeit, das Unternehmen zusammen mit einem Partner mit der entsprechenden Qualifikation zu übernehmen oder einen der Beschäftigten als Betriebsleiter oder Betriebsleiterin einzustellen, der oder die die genannten Voraussetzung erfüllt und für die technische und fachliche Leitung verantwortlich ist.

²⁸ Vgl. FLATT (2008), <http://www.handwerksblatt.de/Handwerk/Mittelstand/Betrieb/7980.html>.

²⁹ Vgl. HANDWERKSBLATT (2010), <http://www.handwerksblatt.de/Handwerk/Mittelstand/Betrieb/4957.html>.

Für die zulassungsfreien Handwerke ist ein Meisterbrief nicht erforderlich, allerdings sollte die Bedeutung der Bezeichnung „Meisterbetrieb“ als Qualitätssiegel für den Kundenstamm keinesfalls unterschätzt werden.

Im Vergleich zu vielen anderen Wirtschaftsbereichen, wie beispielsweise Industrieunternehmen, sind Handwerksbetriebe meist weniger kapitalintensiv, da unter anderem für Maschinen und Anlagen oft keine hohen Investitionen erforderlich sind. Handwerksbetriebe zeichnen sich oftmals durch eine hohe Standorttreue, Durchhaltevermögen und einem engen persönlichen Verhältnis zwischen Unternehmer bzw. Unternehmerin und den Beschäftigten aus. So wird beispielsweise auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ein starker Arbeitsplatzabbau vermieden. Diese Besonderheiten haben allerdings auch zur Folge, dass es vor allem innerhalb der Familie häufig Übernahmen von unrentablen Unternehmen gibt. Aufgrund der hohen Heterogenität im Handwerk gibt es hinsichtlich der Bestimmung des Unternehmenswertes kein einheitliches Verfahren. Allerdings sollten die Besonderheiten von Handwerksbetrieben beachtet werden. Eigentum und Leitung liegen oftmals in einer Hand, so dass die Ertragslage maßgeblich von der Unternehmerpersönlichkeit beeinflusst wird.

Der Motivation für die unternehmerische Tätigkeit liegen häufig nicht nur berufliche, sondern auch private Ziele zugrunde. Nicht selten gibt es Verflechtungen zwischen privatem und betrieblichem Vermögen. Da gestaltet es sich schwer, einen marktgerechten Kaufpreis zu finden. Laut Umfrage haben 85 Prozent der befragten Inhaber und Inhaberinnen keine Vorstellungen über den betriebswirtschaftlichen Wert ihres Lebenswerkes. Dies könnte zum einen darin begründet sein, dass einige Handwerksmeisterinnen und -meister vielleicht nicht unbedingt über hilfreiche Vergleichsmöglichkeiten oder einen umfassenden Marktüberblick verfügen. Zum anderen fehlt es möglicherweise an Erfahrung, den eigenen Betrieb objektiv schätzen und bewerten zu können. Wartet man mit der Übergabe zu lange, so bleibt unter Umständen zu wenig Übergabefähiges übrig.

Ebenfalls sind Probleme und emotionale Barrieren zu berücksichtigen.

Bei Handwerksbetrieben nimmt der Unternehmer oder die Unternehmerin häufig eine zentrale Stellung ein und übt als Inhaber oder Inhaberin einen dominanten

Einfluss auf das Unternehmen aus. Dies kann dazu führen, dass sich die nachfolgende Führungskraft gegenüber den Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern, Kundinnen und Kunden mit Kompetenz- und Akzeptanzproblemen auseinandersetzen muss. Dies gilt für Übernahmen innerhalb und außerhalb der Familie gleichermaßen. Ebenfalls lässt sich feststellen, dass sich die ehemaligen Inhaberinnen und Inhaber zu sehr von ihren Emotionen leiten lassen.

Statt zu suchen, wer am besten zum Betrieb passt, lassen sich die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer gerade bei der familieninternen Übergabe von emotionalen Kriterien leiten. Nicht selten fällt es ihnen schwer, sich aus der Verantwortung zurückzuziehen und dem Nachfolger bzw. der Nachfolgerin ausreichend Gestaltungsspielraum für eigene Entscheidungen einzuräumen. Der Junghandwerker aus dem Kreis der Familie steht vor der Herausforderung, seine Fähigkeiten zur Führung des Unternehmens gegenüber den Beschäftigten, Kunden und Partnern unter Beweis stellen zu müssen. Eine Zusammenarbeit zwischen Senior und Junior bzw. einem externen Nachfolger oder einer externen Nachfolgerin, sowie eine schrittweise Übergabe der Kompetenzen, zählen hierbei zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren.³⁰

5.6 Handwerksbörsen als Alternative

Ist kein Kind und kein Beschäftigter für die Nachfolge geeignet oder interessiert, sind die Betriebsbörsen der Handwerkskammern eine gute Plattform für Unternehmerinnen und Unternehmer. Die Onlinebörsen agieren zum Teil überregional und listen bundesweit Angebote von Handwerksunternehmen auf, die mangels Nachfolgeregelung ihren Betrieb veräußern müssen.

Handwerker, die ihren Betrieb verkaufen möchten, inserieren ein Kaufangebot mit den wichtigsten Kennzahlen ihres Unternehmens. Sowohl Anbieter als auch Käufer können gleichzeitig in den Profilen potenzieller Käufer und Investoren suchen. Passen Angebot und Nachfrage zusammen, findet die Datenbank die

³⁰ Vgl. UNTERNEHMENSNACHFOLGE SACHSEN (2009): http://www.unternehmensnachfolge.sachsen.de/de/Branchen/Besonderheiten_im_Handwerk/154816.html.

Übereinstimmung und benachrichtigt automatisch beide Parteien. Zusätzlich bieten die Onlinebörsen, Hilfe und Informationen für alle relevanten Felder einer Unternehmenstransaktion z.B. in Form von Steuer- und Merger und Akquisition Berater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Personaldienstleister und Banken.³¹

Trotz des umfangreichen Angebotes haben sich die Handwerksbörsen noch nicht in der Praxis durchgesetzt. Vielen Betrieben ist das Angebot im Internet noch unbekannt. Dies sollte sich zukünftig ändern, da die Börsen eine gute Alternative darstellen, um einen passenden Nachfolger oder eine passende Nachfolgerin zu finden.

5.7 Die Unternehmensnachfolge am Fallbeispiel „Philipps“

Die Firma Philipps ist ein mittelständischer Handwerksbetrieb aus dem Bereich der Haus- und Elektrotechnik. Sie wird in dritter Generation geführt, so dass bereits zwei Betriebsnachfolgen erfolgreich praktiziert wurden. 1924 wurde die Firma Philipps durch Johann Philipps sen. gegründet. Die Schwerpunkte lagen damals noch im Einzelhandel mit Herden, Öfen, Waschmaschinen und Haushaltsgegenständen sowie in den handwerklichen Bereichen Klempnerei und Installation. 1957 bzw. 1960 traten die Söhne Johann und Norbert Philipps nach externer handwerklicher Ausbildung in den väterlichen Betrieb ein, der nun als "Johann Philipps und Sohn" firmierte. 1960 wurde das Leistungsangebot des Familienbetriebes um die Gewerke Zentralheizungs- und Ölfeuerungsbau erweitert.

Nachdem die Gebrüder Johann und Norbert Philipps 1971 die Geschäftsführung übernahmen, erweiterten sie 1979 das Leistungsangebot um die Bereiche Lüftung, Klima und Schwimmbadtechnik. Es fand so dann eine Umfirmierung in "Johann Philipps GmbH" statt. Da der Betrieb stetig wuchs, wurde er 1985 an die Rombacher Hütte 2 verlagert. Die Brüder Philipps erweiterten das Leistungsangebot abermals um die Bereiche Elektrotechnik sowie Fliesen und Platten, so

³¹ Vgl. EISERT (2011), <http://www.handwerk-magazin.de/unternehmensboerse-fuer-beteiligung-und-nachfolge/150/399/35901/>.

dass die heutige Philipps GmbH & Co. KG seit 1986 die gesamte Haustechnik aus einer Hand anbietet: Sanitär, Heizung, Lüftung, Elektro, Klima, Fliesen, Platten, Schwimmbadtechnik und 24-Std-Service. Nachdem die Enkel des Firmengründers, Johannes und Christina Philipps, die Schule abgeschlossen hatten, begannen beide 1997 bzw. 1998 ein Ingenieurstudium und legten dadurch den Grundstein für den 2. Generationswechsel.

Im Jahr 2000 baute der Unternehmer Johann Philipps das Philipps Bäder-Atelier auf dem Betriebsgelände Rombacher Hütte 2, eine wichtige Investition in die Zukunft. Hier werden individuelle Bäder komplett aus einer Hand, gewerkeübergreifend geplant und ausgeführt. Die Enkelkinder des Firmengründers, Johannes und Christina Philipps, wurden 2001, schon als Studierende, Mehrheits-Gesellschafter der Holding Philipps Vermögens- und Beteiligungs- GmbH & Co. KG. Robert Biermann wurde nach Ausscheiden von Norbert Philipps angestellter Geschäftsführer im kaufmännischen Bereich.

Nach Abschluss ihres Studiums und 2-jähriger externer Berufserfahrung, stiegen Johannes und Christina Philipps am 1.7.2004 gemeinsam in den Familienbetrieb ein. Zur Stärkung der neuen Generation wurde 2005 in eine moderne und dynamische Außendarstellung investiert. Mit Hilfe einer Werbeagentur wurde das bestehende Corporate Design modifiziert und optimiert. In den Jahren 2006 bis 2008 - den Enkeln des Gründers wurde inzwischen Prokura erteilt - entstand das Philipps Energie-Optimierungszentrum Ruhr, ein in der Region beispielhaftes Zentrum, in dem innovative Techniken rund um das Thema "Erneuerbare Energien" live und in Funktion zu sehen sind. Zur Entstehung dieses Zentrums gehörten folgende Teilprojekte:

- Einbau eines Blockheizkraftwerkes
- Modernisierung des Bürogebäudes
- Bohrungen zu Nutzung der Geothermie
- Einbau einer Erdwärmepumpe
- Einbau einer Photovoltaikanlage
- Einbau einer Pellets Heizanlage
- Einbau einer Solarthermieanlage

Am 1.1.2009 übergab Johann Philipps die Geschäftsführung an seine Kinder. Er steht ihnen seitdem weiterhin beratend zur Seite.

Wie das Fallbeispiel zeigt, bietet das Handwerk Hochschulabsolventinnen und -absolventen enorme Chancen. Handwerk und Akademiker bzw. Akademikerinnen können sich in der Betriebsnachfolge gegenseitig ideal ergänzen und befruchten. Trotz erwähnter Risiken, können durch qualifiziertes und gezielt eingesetztes Hochschulwissen in den Bereichen Controlling, Buchhaltung, Internationalisierung und Marketing, gepaart mit der praktischen Erfahrung eines Meisters, mittlere und große Betriebe ihre Wettbewerbsfähigkeit festigen und ihren Kundenstamm ausbauen. Andererseits bietet die Übernahme eines Handwerksbetriebes große Gestaltungsfreiräume und kontinuierliche Planungsmöglichkeiten.

Literaturverzeichnis

EISERT, R. (2011): Unternehmensbörse: Nachfolge online finden,
<http://www.handwerk-magazin.de/unternehmensboerse-fuer-beteiligung-und-nachfolge/150/399/35901/>, abgerufen am 30.03.2011.

FLATT, K. (2008): Nachfolge: Was kommt, wenn der Chef geht,
<http://www.handwerksblatt.de/Handwerk/Mittelstand/Betrieb/7980.html>

HANDWERKSBLATT (2010): Generationswechsel im Handwerk: So klappt es,
<http://www.handwerksblatt.de/Handwerk/Mittelstand/Betrieb/4957.html>,
abgerufen am 01.04.2011.

UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN SACHSEN (2010): Besonderheiten im Handwerk,
http://www.unternehmensnachfolge.sachsen.de/de/Branchen/Besonderheiten_im_Handwerk/154816.html, abgerufen am 23.03.2011.

Autorenverzeichnis

Jürgen Bock

Jürgen Bock, geb. 1956 in Düsseldorf, ist seit 2010 Vizepräsident für Hochschulentwicklung und Marketing an der Hochschule Bochum. 1994 wurde er zum Professor für Unternehmensführung und Organisation an der Hochschule Bochum berufen, 1999 - 2010 war er Dekan des Fachbereichs Wirtschaft. Bock ist studierter Diplom Ökonom und war nach seinem Studium zunächst Geschäftsführer, anschließend als stellvertretendes Vorstandsmitglied am Institut für angewandte Innovationsforschung Duisburg/Bochum tätig. 1989 - 1994 war er geschäftsführender Gesellschafter der Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung in Düsseldorf. Er ist Mitglied im Prüfungsausschuss der Handwerkskammer und Mitglied im Hochschulrat der Immobilienhochschule EBZ in Dortmund. Jürgen Bock ist verheiratet und ist Vater eines Sohnes und einer Tochter.

Heinz Hasenkamp

Heinz Hasenkamp, geb. 1963 in Bochum ist seit 1991 Gesellschafter-Geschäftsführender Handwerksmeister der Hasenkamp GmbH (Gründung 1920), Sanitär-Heizung-Klima, mit etwa 100 Mitarbeiter(inne)n. Nach einer handwerklichen Ausbildung absolvierte er als Westfalenmeister die Meisterschule in Dortmund im Gas- und Wasserinstallationshandwerk und die Meisterschule in Münster als Heizungs- und Lüftungsbaumeister. Er entwickelte maßgeblich neue Handwerksstrukturen im Bereich Marketing und Vertrieb. So betreibt Hasenkamp die vielfach prämierten Badausstellungen in Bochum und Hattingen und ein Energiesparzentrum am Firmenstammsitz. Emotionaler Verkauf: handwerkliche Kunst und hohe Kundenbindung prägen die Ausrichtung des Unternehmens. Für viele in der Praxis bewährte Innovationen ist Hasenkamp in den Kreis der 100 Top-Unternehmen aufgenommen worden. Er ist berufenes Mitglied des Handelsausschusses der IHK im Mittleren Ruhrgebiet und engagiert sich in vielen bürgerlichen und sozialen Projekten. Heinz Hasenkamp ist Vater zweier Söhne und einer Tochter.

Ernst-August Hackert

Ernst August Hackert, geb. 1952 in Bochum, ist Geschäftsführer der Hackert Bau und Grundstücksgesellschaft mbH & Co. KG, ein Unternehmen, das sowohl im Handwerk als Bauunternehmung und Dachdeckerei - wie auch in der Immobilienwirtschaft mit ca. 50 Mitarbeitern engagiert ist. Nach Schwerpunkten im Geschosswohnungsbau und Industrie- und Gewerbebau hat das Unternehmen heute seinen Schwerpunkt in anspruchsvollen Dachdeckerarbeiten im Industrie- und Privatbereich einschließlich Photovoltaik, in der Verwaltung von Mietobjekten und in der Entwicklung und Vermittlung von Immobilien.

Das Familienunternehmen, gegründet 1838, ist eines der ältesten Unternehmen im mittlerem Ruhrgebiet. Herr Hackert ist als Bauingenieur Absolvent der Hochschule Bochum. Neben der Tätigkeit im Unternehmen ist er seit vielen Jahren auch in der Baugewerksinnung und als Mitglied des Vorstands in der Kreishandwerkerschaft in Handwerksgrêmien tätig. Als Mitinitiator und Gründungsgesellschafter der Teamwerk GmbH befasst er sich seit 2001 mit Formen von Kooperationen im Handwerk.

Otto Kentzler

Otto Kentzler, geb. 1941 in Dortmund, ist seit 1. Januar 2005 Präsident des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH) und seit 1994 Präsident der Handwerkskammer Dortmund sowie seit 1998 Vorsitzender des Ausschusses für Wirtschaft-, Finanz- und Kreditpolitik beim Nordrhein-Westfälischen Handwerkertag (NWHT). Von 1989 bis 1994 war Kentzler Obermeister der Innung Sanitär-Heizung-Klima in Dortmund und Lünen sowie Vorstandsmitglied der Kreishandwerkerschaft Dortmund. Er ist gelernter Gas-Wasser-Installateur und Klempner und studierter Diplom-Ingenieur für Maschinenbau. Seit 1978 ist Kentzler geschäftsführender Gesellschafter der Firma Kentzler GmbH und Co. KG in Dortmund, eines Handwerksbetriebs für Klempnerei und Bedachungen. 2000 wurde er Vorsitzender des Kuratoriums des Sozialinstituts des Erzbistums Paderborn. 1994 wurde Kentzler Kuratoriumsmitglied. Otto Kentzler ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Thomas Köster

Thomas Köster wurde 1946 in Menden/Sauerland geboren. Nach dem Abitur studierte er Volkswirtschaftslehre an der Universität zu Köln u.a. bei Prof. Dr. Alfred Müller-Armack. 1972 schloss er das Studium mit der Prüfung zum Diplom-Volkswirt ab. 1972 begann er als persönlicher Referent des Handwerkskammerpräsidenten und Bundestagsabgeordneten Georg Schulhoff bei der Handwerkskammer Düsseldorf. Von 1984 bis 2010 war Köster Geschäftsführer des Nordrhein-Westfälischen Handwerkstages. 1984 wurde Köster von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln zum Dr. rer. pol. promoviert. 1980 wurde Köster Geschäftsführer, 1984 stv. Hauptgeschäftsführer und seit 2004 ist er Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer für den Regierungsbezirk Düsseldorf. Zusätzlich ist Köster Leiter des Kompetenzzentrums Soziale Marktwirtschaft des Nordrhein-Westfälischen Handwerks. Thomas Köster ist verheiratet und hat drei Kinder.

Christina Philipps

Christina Philipps, geboren 1979 in Bochum, ist Geschäftsführerin der Philipps GmbH und Co. KG, ein Handwerksunternehmen der Haus- und Elektrotechnik mit etwa 100 Beschäftigten. Phillips ist studierte Elektrotechnikerin und Wirtschaftsingenieurin der Hochschule Bochum. Schon während ihres Studiums wurde sie Mehrheitsgesellschafterin am Familienbetrieb. Nach ihrem Studium sammelte sie zwei Jahre Berufserfahrung als Elektroingenieurin in einem Düsseldorfer Planungsbüro. Seit 2008 ist sie im Hochschulrat der Hochschule Bochum tätig und bietet zudem verschiedene Betriebsseminare für die Hochschule an. 2004 trat Phillips in das Familienunternehmen ein und übernahm 2008 zusammen mit ihrem Bruder die Geschäftsführung.

Stefanie Rettig

Stefanie Rettig, geboren 1984 in Flensburg, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Bochum. Rettig absolvierte zunächst ein Bachelorstudium der Betriebswirtschaft an der Fachhochschule in Koblenz. Im März 2011 schloss sie ihr Masterstudium an der Hochschule Bochum ab. Schon während ihres Studiums veröffentlichte sie diverse wissenschaftliche Beiträge wie u. a. „Die Wertschöpfung der Fügetechnik in Europa“.

Literaturverzeichnis

- BENNIGSEN-FOERDER, R. (1988): Unternehmensführung in den 90er Jahren, in: Henzler, H.: Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden.
- BOCK, J. (1987): Die innerbetriebliche Diffusion neuer Technologie, Berlin.
- BOCK, J. (1989): Internationales Gewerbearchiv, 37. Jg., Heft 3, München.
- BOCK, J. (1993): Aufbau deutsch-russischer Joint-Ventures, in: Staudt, E.: Mit Innovationen vom Plan zum Markt, Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (BMWA) (1993): Kooperationen planen und durchführen, Berlin.
- CDU (1949): Düsseldorfer Leitsätze - Wirtschaftsausschuß der CDU in der britischen Besatzungszone, Düsseldorf.
- DIE LINKE (2007): Programmatische Eckpunkte, http://dieinke.de/fileadmin/download/dokumente/programmatisch_eckpunkte_broschuere.pdf, abgerufen am 13.04.2011.
- EISERT, R. (2011): Unternehmensbörse: Nachfolge online finden, <http://www.handwerk-magazin.de/unternehmensboerse-fuer-beteiligung-und-nachfolge/150/399/35901/>, abgerufen am 30.03.2011.
- EUCKEN, W. (1952): Grundsätze der Wirtschaftspolitik, Tübingen.
- FACHHOCHSCHULE FULDA (FH Fulda) (2003): Kooperationen im Handwerk gibt es öfter als man denkt, <http://www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/17058/>, abgerufen am 02.05.2011.
- FLATT, K. (2008): Nachfolge: Was kommt, wenn der Chef geht, <http://www.handwerksblatt.de/Handwerk/Mittelstand/Betrieb/7980.html>
- HANDWERKSBLATT (2010): Generationswechsel im Handwerk: So klappt es, <http://www.handwerksblatt.de/Handwerk/Mittelstand/Betrieb/4957.html>, abgerufen am 01.04.2011.
- HASENKAMP, H. (2002): Handwerk im Wandel der Zeiten, http://hasenkampantaer.de/index.php?option=com_content&task=view&id=115&Itemid=132, abgerufen am 21.04.2011.
- HOPF, W. (o. J.): Zentralverband des deutschen Handwerks.

- IMMOWELT (2010): Wohnen und Leben 2010,
www.presseportal.de/go2/immowelt_handwerkern-zufrieden, abgerufen am
21.04.2011.
- MERKEL, A. (2010): Auszug aus dem Video-Podcast der Bundeskanzlerin
38/10 vom 27.11.2010, [http://www.handwerk.de/nc/die-
wirtschaftsmacht/stimmen-zur-kampagne.html](http://www.handwerk.de/nc/die-wirtschaftsmacht/stimmen-zur-kampagne.html), abgerufen 21.04.2011.
- o. V. (2011): www.radikale-innovation.com, abgerufen am 21.04.2011.
- SIMON, H. (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Frankfurt am
Main.
- SMITH, A. (1976): Der Wohlstand der Nationen- Eine Untersuchung
seiner Natur und seiner Ursachen, London, München.
- STAUDT, E. (1986): Das Management von Innovationen, Frankfurt am Main.
- STAUDT, E. et al. (1992): Kooperationshandbuch – Ein Leitfaden für die
Unternehmenspraxis , Stuttgart.
- UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN SACHSEN (2010): Besonderheiten im Handwerk,
[http://www.unternehmensnachfolge.sachsen.de/de/Branchen/Besonderheit
en_im_Handwerk/154816.html](http://www.unternehmensnachfolge.sachsen.de/de/Branchen/Besonderheiten_im_Handwerk/154816.html), abgerufen am 23.03.2011.
- ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS (ZDH) (2011):
www.handwerk.de, abgerufen am 21.04.2011.

