

Wie finden Handwerksbetriebe die Idee für eine erfolgreiche Spezialisierung?

Ergebnisse einer Befragung unter Handwerksbetrieben im
Rahmen des Marketingpreises des Deutschen Handwerks 2005

Inhaltverzeichnis

Zielsetzung der Studie.....	3
Vorgehensweise	4
Erste Eindrücke zur Grundgesamtheit	4
Erfolgsmaße der Handwerksbetriebe – eine kurze Bilanz.....	6
Die Spezialisierung	8
Die Art der Spezialisierung	8
Die Gründe für die Spezialisierung	9
Konkrete Maßnahmen bei der Spezialisierung	10
Herausforderungen an die Mitarbeiter	10
Qualitätssicherung	11
Begleitende Kommunikation	12
Spezialisierungsstrategien – vier erfolgversprechende Varianten.....	12
Die Kundenzentrierten	13
Die Mitarbeiterorientierten	14
Die Analysten	14
Die Evolutionäre	15
Fazit:	15
Über die Autoren der Studie	16
Dominik Laumann	16
Barbara Gronauer	16

Zielsetzung der Studie

Das traditionelle Handwerk in Deutschland hat zur Zeit, wie andere Branchen auch, unter der schlechten konjunkturellen Situation zu leiden. Handwerksbetriebe, die ihr Geschäft „*einfach laufen lassen*“ ohne sich über neue Absatzwege, andere Angebotsformen oder neue Wege des Marketings Gedanken zu machen, haben große Probleme ihre Auftragsbücher zu füllen und ihre Rechnungen zu bezahlen.

Im Jahr 2003 haben in der Bundesrepublik 4.400 Handwerksbetriebe Insolvenz angemeldet. Dies entspricht einer Zunahme von 7,3 % im Vergleich zum Vorjahr.¹ Die Quote liegt damit sogar über dem durchschnittlichen Unternehmensinsolvenzanstieg von 5,5 %. Sie zeigt deutlich, dass gerade das Handwerk besondere Anstrengungen unternehmen muss um dem allgemeinen Trend entgegen zu wirken.

Ziel der vorliegenden Studie ist die Untersuchung von Handwerksbetrieben, die sich erfolgreich spezialisiert haben und somit eine mögliche Strategie gegen die Wirtschaftskrise gefunden haben.

Anhand der Bewerbungen für den Marketingpreis des Deutschen Handwerks 2005 ergab sich der Glücksfall eine Vielzahl von best-practice-Beispielen vorliegen zu haben, die mittels statistischer Analysen auf Erfolgsfaktoren hin untersucht wurden.

Letztendlich sollte geklärt werden, welche Spezialisierungsstrategien zum Erfolg führen können und welche Faktoren besonderen Einfluss auf diesen Prozess ausüben. Sicherlich wird es nicht möglich sein aus den Ergebnissen dieser Studie eine allumfassende, den Erfolg garantierende Strategie abzuleiten. Jedoch lassen sich allgemeine Vorgehensweisen nachweisen, die mehr als andere wirtschaftlichen Erfolg verheißen. Diese Vorgehensweisen sollen näher untersucht werden.

Zunächst wird eine deskriptive Auswertung der Betriebe vorgenommen, die sich für den Marketingpreis des Deutschen Handwerks 2005 beworben hatten. Damit sollen allgemeine Aussagen über die Struktur der Bewerber getroffen und ein erster Überblick über die erfolgreichen Handwerksbetriebe in der Bundesrepublik vermittelt werden. Weiterhin werden Korrelationen, also Verbindungen zwischen einzelnen Faktoren des betrieblichen Alltags und dem unternehmerischen Erfolg der Betriebe untersucht, soweit dies in einer angemessenen Art und Weise repräsentativ möglich ist.

Diese Studie bedeutete eine große Herausforderung, da das Handwerk einen sehr heterogenen Untersuchungsgegenstand darstellt. Die Vielzahl von Gewerken, die immens unterschiedlichen Betriebsgrößen, aber auch die häufig stark ausgeprägten regionalen Bezüge stellten sich bei der Erstellung des Fragebogens als ein nur schwer zu lösendes Problem heraus. Letztendlich war es die Vorgehensweise des „*kleinsten gemeinsamen Nenners*“, die es uns ermöglichte, ver-

¹ Quelle: „Wirtschaftslage Handwerk“, S. 23, Hrsg. Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung, Neuss 2004

wertbare Antworten zu erhalten, die gleichzeitig einen hohen Informationsgehalt besitzen.

Vorgehensweise

Die Grundannahme dieser Studie ist, dass diejenigen Handwerksbetriebe, die sich für den Marketingpreis des Deutschen Handwerks bewerben, überdurchschnittlich erfolgreich sind. Nur wer sich umfassend mit seinem eigenen Betrieb befasst hat, sich mit dem Markt auseinandergesetzt und Chancen und Risiken gegeneinander abgewogen hat, wird sich mit einer Spezialisierungsstrategie am Markt behaupten können. Diese ax ante-Einschätzung wurde schon bei einer ersten Durchsicht der Bewerbungen bestätigt.

Der Fragebogen, der den Bewerbungsunterlagen für den Marketingpreis beigelegt war, bestand aus vier Fragenkategorien. Er beinhaltete:

- die Abfrage unternehmensbiographischer Daten,
- Bewertungsfragen, bei denen die Befragten anhand sog. Likert-Skalen ihre Einschätzung zu Aussagen darlegen sollten,
- offene Fragen, in denen Stichpunkte zu Strategien, Zielen und Visionen abgefragt wurden und schließlich
- Ankreuzlisten, anhand derer bestimmte Tatbestände überprüft wurden.

Die gewonnenen Daten wurden mittels des Statistikprogrammpaketes SPSS aufbereitet und ausgewertet.

Erste Eindrücke zur Grundgesamtheit

Die Betriebe, die sich für den Marketingpreis des Deutschen Handwerks beworben haben, zeigen die ungeheure Vielfalt des Begriffes „Handwerk“. Insgesamt flossen 118 ausgefüllte Fragebögen in die Studie mit ein. Darin sind im Ganzen 23 verschiedene Gewerke enthalten – von A wie Augenoptik bis Z wie Zweiradmechaniker.

Herausragend vertreten sind die Tischlereibetriebe mit 16,2 %, gefolgt von Bäckern (11,9 %) und den Sanitär-, Heizungs- und Klempnerbetrieben mit 7,6 % (vgl. Abb. 1).

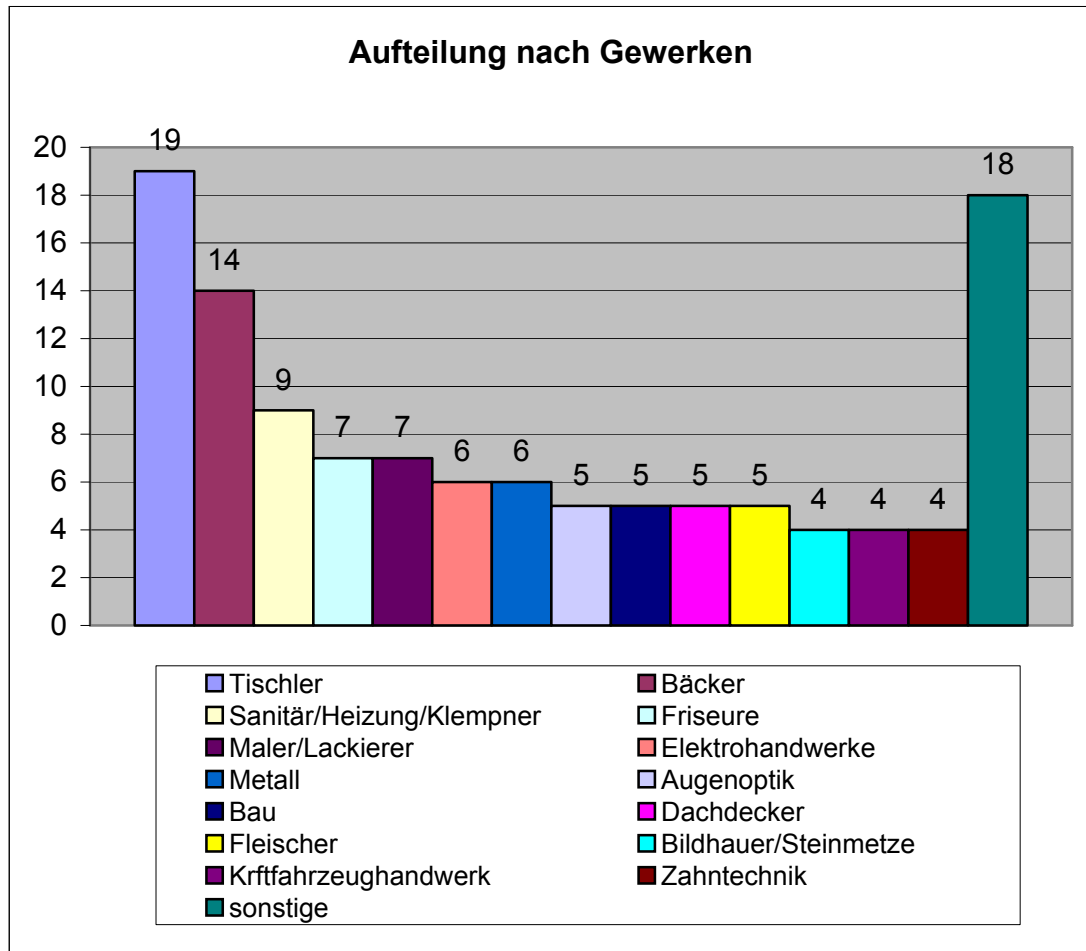


Abb. 1: Aufteilung nach Gewerken

Das in den vergangenen Jahren beim Marketingpreis vorherrschende Übergewicht Süddeutschlands hat der Norden inzwischen teilweise kompensieren können. Die meisten Bewerbungen kamen zwar immer noch aus Bayern (20,3 %) und Baden-Württemberg (18,6 %), auf dem dritten Platz aber liegt inzwischen Nordrhein-Westfalen (16,9 %). Auch Niedersachsens Handwerker waren mit insgesamt 11 % aller Bewerbungen noch gut vertreten. Aus den fünf neuen Bundesländern waren insgesamt vergleichsweise wenig Bewerbungen zu verzeichnen. Nur 11,8 % aller in die Studie eingeflossenen Fragebögen wurden von Betrieben aus Ostdeutschland ausgefüllt (vgl. Abb. 2).

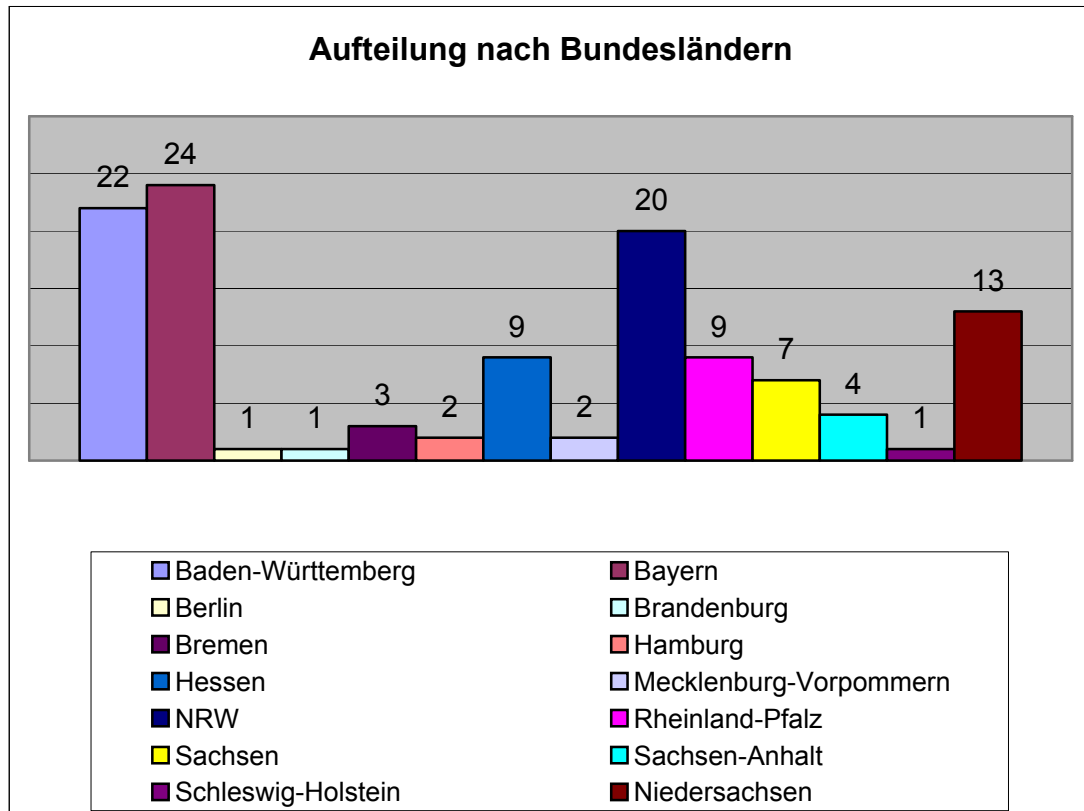


Abb. 2: Aufteilung nach Bundesländern

Interessant ist die Betrachtung des Alters der Betriebe sowie ihrer Inhaber bzw. Geschäftsführer. Auch hier offenbart sich die große Vielfalt und Tradition innerhalb des Handwerks. Während das jüngste Unternehmen am Anfang des Jahres 2004 gegründet wurde, besteht der älteste Betrieb seit 213 Jahren – und das in kontinuierlichem Familienbesitz. Durchschnittlich ergab sich ein Wert von 36,8 Jahren, allerdings mit einer sehr hohen Standardabweichung von 40,2 Jahren.

Die Spannweite beim Alter der Inhaber bzw. Geschäftsführer ist aufgrund humanbiologischer Gegebenheiten naturgemäß kleiner. Trotzdem ist auch diese Differenz erstaunlich: Der jüngste Inhaber ist 26, der älteste 82 Jahre. Als durchschnittliches Alter kann ein Wert von 41,9 Jahren angegeben werden, mit einer deutlich geringeren Standardabweichung als bei dem Betriebsalter von 8,9 Jahren. Dies zeigt, dass eine Spezialisierungsstrategie zu einem großen Teil von Handwerkern und Handwerkerinnen durchgeführt wird, die schon über eine gewisse Erfahrung verfügen, jedoch noch ausreichend Zeit vor sich haben um diese auch über Jahre zu begleiten.

Damit verbunden ist auch der Zeitpunkt des Beginns der Spezialisierung. Die Streuung ist weitaus geringer. Zwar begann die älteste Spezialisierung schon vor 50 Jahren, durchschnittlich aber wurde erst vor 8,2 Jahren mit dem Prozess begonnen. Die Standardabweichung beträgt in diesem Fall 8,9 Jahre.

Erfolgsmaße der Handwerksbetriebe – eine kurze Bilanz

Die Bewerber für den Marketingpreis des Deutschen Handwerks mussten anhand ihrer Umsatzentwicklung beweisen, ob ihre Strategie sich auch tatsächlich in finanziellem Erfolg niederschlägt. Für die Studie konnte damit gleichzeitig kont-

rolliert werden, ob sich unsere These bestätigen würde, dass die teilnehmenden Unternehmen überdurchschnittliche betriebliche Erfolge vorweisen konnten. Außerdem war es uns möglich die Entwicklung der Unternehmen über drei Jahre zu verfolgen, ein Zeitraum, der ebenfalls genauere Rückschlüsse auf die Performance zulässt.

Der durchschnittliche Umsatz lag 2002 noch bei 1.299.573 Euro. Bis 2004 stieg der Umsatz auf einen Durchschnittswert von 1.553.056 Euro. Dies entspricht einer Steigerung von 19,51%! Die Spannweite des Umsatzes reicht dabei von 15.000 bis zu 12.000.000 Euro.

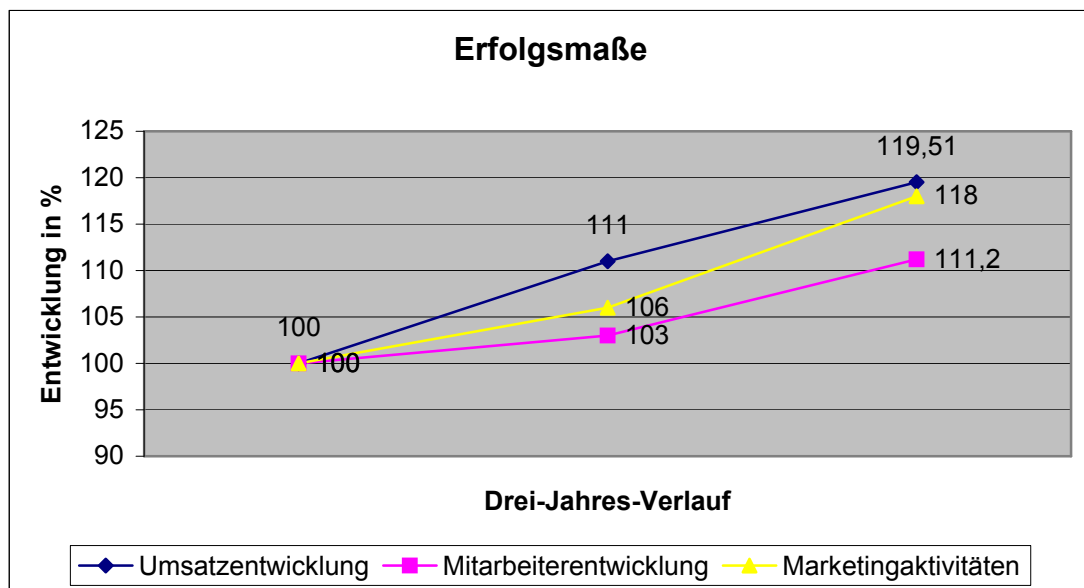


Abb. 3: Erfolgsmaße der Betriebe im Drei-Jahres-Verlauf

Die Entwicklung der Mitarbeiterzahl lässt ebenfalls Rückschlüsse auf den wirtschaftlichen Erfolg zu. Die kleinsten Unternehmen waren reine Ein-Personen-Unternehmen, der größte Betrieb beschäftigte immerhin 1.100 Arbeitnehmer. Daraus ergab sich ein arithmetisches Mittel von 25,6 Mitarbeitern pro Betrieb im Jahr 2004. Zwei Jahre zuvor lag dieser Wert noch bei 28,7 Mitarbeitern. Der Beschäftigungszuwachs betrug somit in den beiden Jahren 11,2%. In Zeiten von Rekordarbeitslosigkeit und allgemeiner Perspektivschwäche ein beachtlicher Wert.

Die außergewöhnlichen Umsatzzahlen und die positive Beschäftigungsentwicklung untermauern unsere These, dass die Teilnehmer am Marketingpreis eine gute Grundlage für die Entwicklung von best-practice-Beispielen darstellen.

Der durchschnittliche Anteil des durch die Spezialisierung generierten Umsatzes am Gesamtumsatz beträgt 54,61 %. Beim Anteil des Auftragsvolumens ergibt sich ein fast identischer Wert von 54,35 %. Nur bei 14,4 % der Beteiligten ist die Spezialisierung für 100 % des Umsatzes verantwortlich.

Die Spezialisierung

Die Art der Spezialisierung

Spezialisierung ist ein weitläufiger Begriff. So gibt es verschiedene Möglichkeiten, Marktnischen zu besetzen. Dies war auch bei den Teilnehmern des Marketingpreises erkennbar (vgl. Abb. 4).

Zum einen gibt es die „klassische“ Spezialisierung, bei der sich der Betrieb auf ein bestimmtes Leistungsangebot fokussiert. 30,51 % der teilnehmenden Betriebe gehörten zu dieser Gruppe. Aber auch die umgekehrte Variante, also die Erweiterung der Produkt- bzw. Dienstleistungseigenschaften war mit 18,64 % prominent vertreten.

Häufig wurden auch bestehende Produkte um produktweiternde Dienstleistungen modifiziert, um sich so von der Konkurrenz abzusetzen und entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erzeugen. Interessant ist, dass eine nicht unerhebliche Anzahl von Handwerksbetrieben sich wieder auf Althergebrachtes besinnt und sich auf traditionelle Herstellungsverfahren spezialisiert.

Die Entwicklung eines komplett neuen Produktes stellte eher die Ausnahme bei den Spezialisierungen dar. Nur rund 4 % der Unternehmen verfolgen diese Strategie. Die Fokussierung auf bestimmte Kundengruppen ist erstaunlicherweise ebenfalls mit gerade 2,54 % sehr selten.

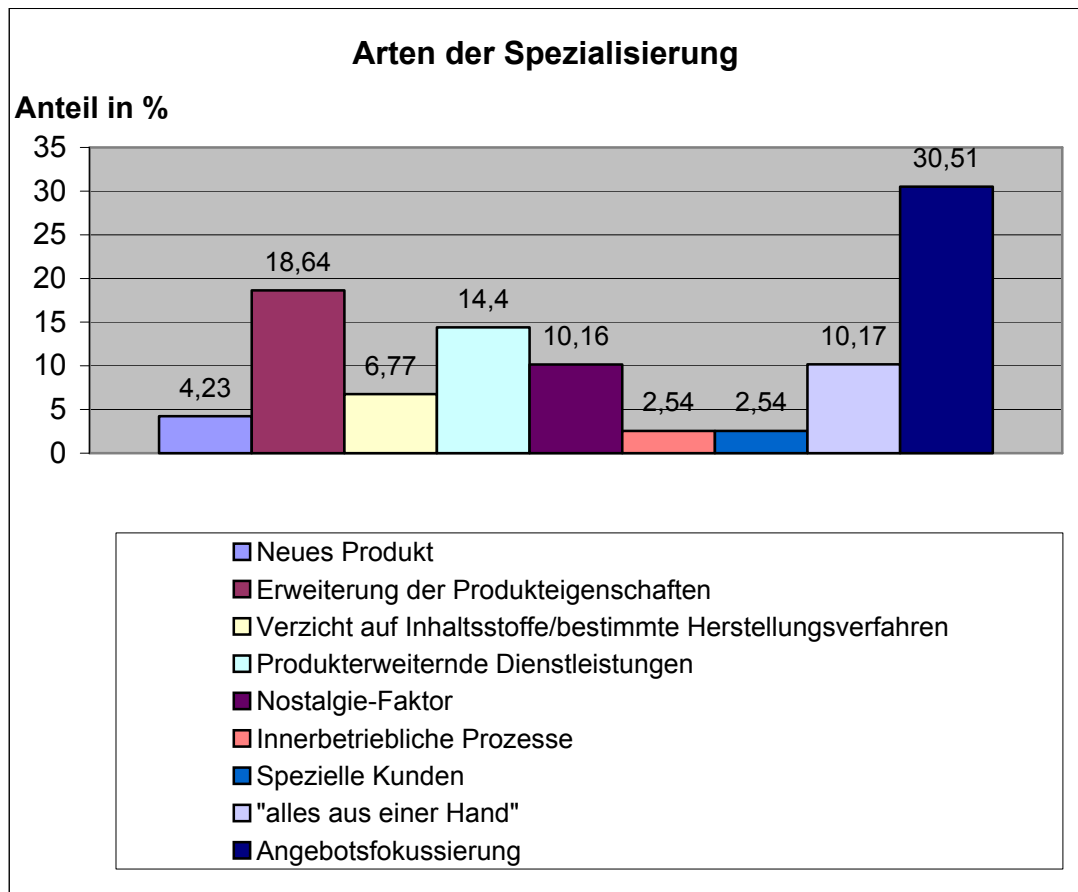


Abb. 4: Arten der Spezialisierung

Die Gründe für die Spezialisierung

Die Entscheidung für eine Umstrukturierung des eigenen Betriebs fällt in der Regel nicht einfach vom Himmel. Die Neuausrichtung der Strategie ist mit Risiken verbunden und erfordert Mut, Ausdauer sowie finanzielle und personelle Ressourcen. Somit muss es wohlüberlegte Gründe und Auslöser für ein solches Wagnis geben.

Die Teilnehmer des Wettbewerbs nannten unterschiedliche Motivationen für ihre Entscheidung (vgl. Abb. 5).

Wie erwartet, steht die Abgrenzung von den Wettbewerbern an erster Stelle der Gründe für die Spezialisierung (27,12 %). Der Handwerksmarkt ist stark umkämpft von vielen Betrieben, die häufig ein sehr homogenes Angebot aufweisen. Es ist somit nur folgerichtig, dass sich einzelne Betriebe aus der Masse abheben wollen, indem sie ihr Angebot verändern.

Für bestimmte Angebote und Angebotsformen erwarten 23,73 % einen wachsenden Markt bzw. verbesserte Marktchancen. Das hängt häufig mit der Erwartung einer weiteren Aufspaltung der Gesellschaft zusammen. Die Schere zwischen Arm und Reich klafft immer weiter auf und der Mittelstand bricht weg. Daher rechnen viele Handwerker damit, dass einerseits Handwerks-Discount-Nachfragen zunehmen. Andererseits birgt der Markt im Luxussegment auch gewisse Reize.

Die bessere Nutzung der vorhandenen Potenziale der Mitarbeiter und das schon vorhandene, aber noch nicht genutzte Fachwissen ist für fast jeden fünften Betrieb die Motivation einer Spezialisierung.

Erfreulicherweise handelt mehr als jeder zehnte Handwerksbetrieb sozial und ökologisch motiviert.

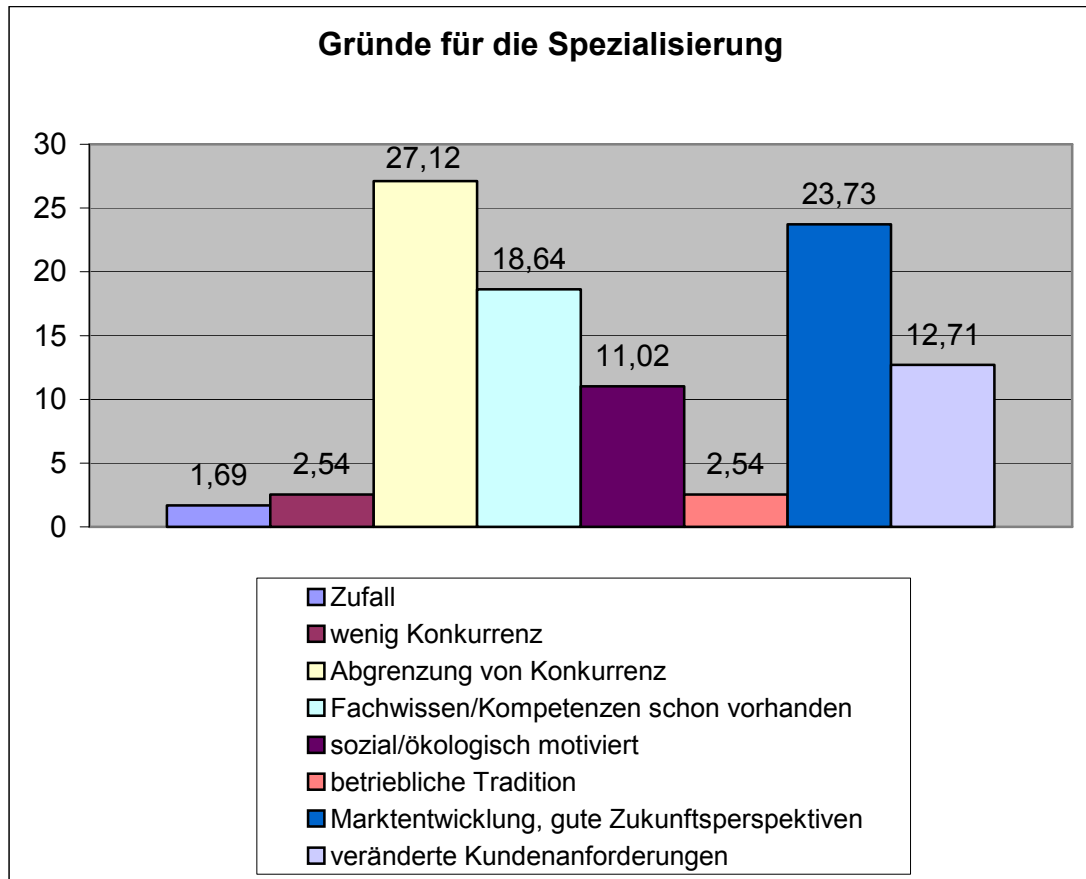


Abb. 5: Gründe für die Spezialisierung

Konkrete Maßnahmen bei der Spezialisierung

Herausforderungen an die Mitarbeiter

Die Neustrukturierung eines Betriebes und/oder die Änderung der Angebotspalette stellen die Mitarbeiter vor neue Herausforderungen. Häufig wird der Veränderungsprozess von Widerständen seitens der Belegschaft begleitet. Die Einbeziehung der Mitarbeiter ist ein kritischer Faktor, der über Erfolg oder Misserfolg der Spezialisierung entscheiden kann. Abb. 6 zeigt Maßnahmen, die ergriffen werden, um die Mitarbeiter auf die neue Situation und auf die veränderten Anforderungen vorzubereiten – direkt fachbezogene Maßnahmen sind hiervon ausgenommen.

Dabei steht mit 66,9 % der Umgang mit den Kunden an erster Stelle, gefolgt von Schulungen bezüglich Verkaufsgesprächen mit 53,4 %. Allerdings bleibt festzuhalten, dass die Mitarbeiter insgesamt relativ wenig auf die veränderten Rahmenbedingungen vorbereitet werden, wenn man von fachbezogenen Schulungen absieht.

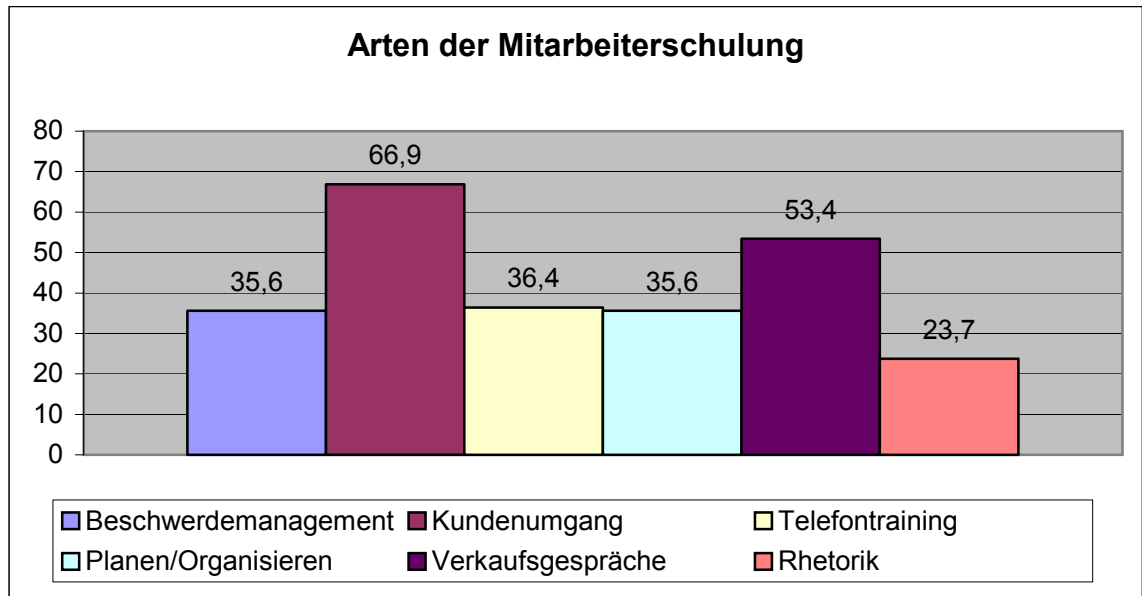


Abb. 6: Arten der Mitarbeiterschulung

Qualitätssicherung

Die teilnehmenden Handwerksbetriebe haben sich allesamt eine hohe Qualität ihrer Arbeit auf die Fahnen geschrieben. Doch wie wird ein hoher Standard gesichert? Hierzu gibt es viele verschiedene Möglichkeiten, die auch intensiv genutzt werden (vgl. Abb. 7).

Die direkte Kommunikation ist dabei die meistgenutzte Variante. Auch regelmäßige Fachschulungen werden sehr häufig genannt (70,3 %), ebenso wie schriftliche Arbeitsanweisungen (60,2 %) und Formblätter (59,3 %). Die in der Industrie sehr häufig verwendeten (zertifizierten) Managementsysteme spielen bisher für das Handwerk eine untergeordnete Rolle (16,9 %).

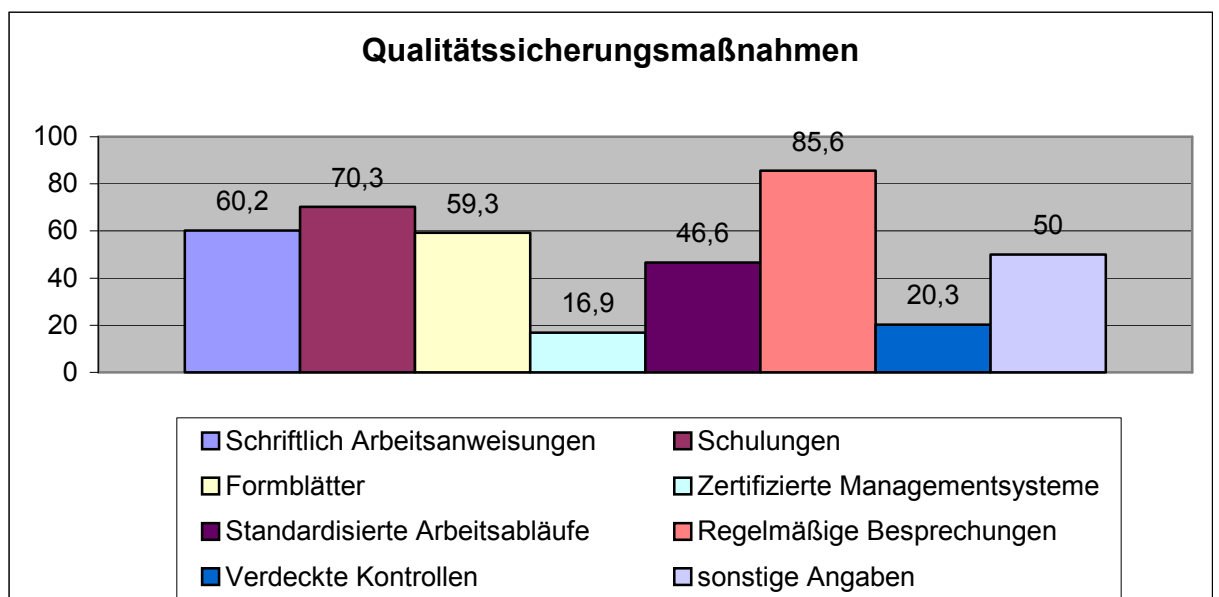


Abb. 7: Qualitätssicherungsmaßnahmen

Begleitende Kommunikation

Ein weiteres wichtiges Instrument ist die Kommunikation. Schließlich muss der Kunde von dem Angebot erfahren. Der Phantasie für verschiedene Variationen sind hier nahezu keine Grenzen gesetzt und die vielfältigen Möglichkeiten werden rege genutzt.

Fast alle Betriebe (91,5 %) besitzen Broschüren, in denen sie ihr spezialisiertes Angebot beschreiben (vgl. Abb. 8). Die neuen Medien sind ebenfalls ein integraler Bestandteil der Kommunikation. Immerhin 88,1 % stellen ihren Betrieb auf einer eigenen Homepage im Internet vor. Kaum genutzt werden hingegen Radio- und Kinospots. Diese sind den Handwerkern in der Regel zu kostenintensiv und sie fühlen sich von den hohen Streuverlusten dieser Medien abgeschreckt.

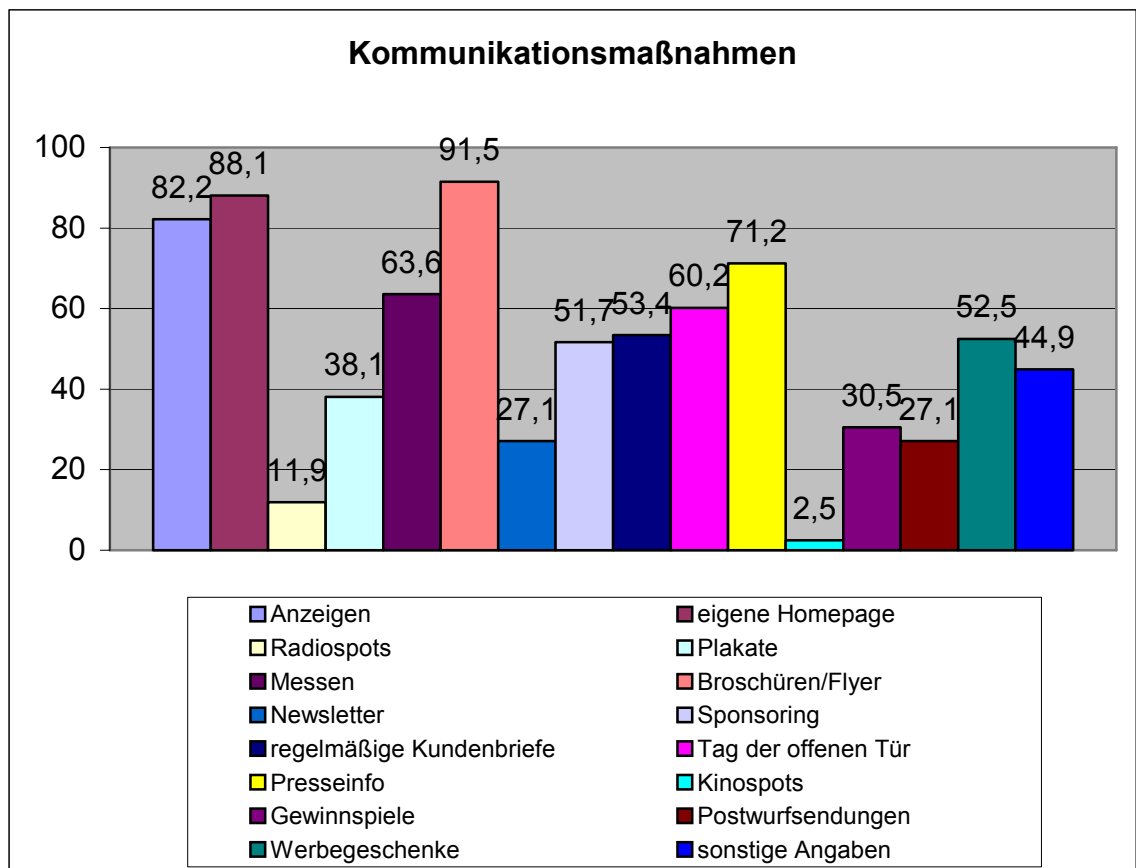


Abb. 8: Kommunikationsmaßnahmen

Spezialisierungsstrategien – vier Erfolg versprechende Varianten

Im Folgenden werden vier Erfolg versprechende Strategien einer Spezialisierung beschrieben. Es handelt sich dabei um Ansätze, die natürlich nicht für jeden Betrieb in jeder Situation anwendbar wären. Sie sind vielmehr als eine Art kumulierter best-practice-Beispiele zu verstehen, die aufgrund der vorliegenden Daten berechnet wurden.

Zwar hatte fast jeder Betrieb seine eigene, individuelle Vorgehensweise, jedoch haben sich einige Gemeinsamkeiten und modelltypische Varianten offenbart. Mit einer statistisch ausgezeichneten Verlässlichkeit kann davon ausgegangen werden, dass sich die Verfolgung einer dieser Strategien in unternehmerischen Erfolg niederschlägt.

Neben dieser Strategie spielen selbstverständlich noch weitere Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle für den Erfolg.

Zu nennen sind z. B. das persönliche Engagement und die Kompetenz des Geschäftsführers, die finanzielle Grundausstattung des Betriebes oder auch die Strategien der direkten Konkurrenz. Deshalb stellen die folgenden Ansätze keine Garantie dar, sondern eine begründete Empfehlung.

Es wird in der Realität Überschneidungen und auch Strategien geben, die sich von den dargestellten Varianten vollkommen unterscheiden. Die im kommenden Abschnitt vorgestellten Strategien haben sich jedoch für die Teilnehmer des Marketingpreises des Deutschen Handwerks 2005 bewährt.

Die Kundenzentrierten

Die erste auffällige Gruppe der Spezialisierungsstrategen sind die „*Kundenzentrierten*“. Diese Betriebe zeichnen sich dadurch aus, dass in all ihren Bemühungen der Kunde im Mittelpunkt steht. Zwar wird die Ausrichtung an Kundenbedürfnissen von fast jedem Unternehmen in jeder Branche propagiert, doch bei den kundenzentrierten Handwerksbetrieben stehen hinter dem Bekenntnis auch klare Taten.

Vor Beginn der Spezialisierung wurde bei diesen Betrieben darauf geachtet, dass das Angebot auf die Kunden zugeschnitten wird. Dieses Vorgehen steht in einem deutlichen Gegensatz zu der Angebotsorientiertheit, die leider noch immer bei einer beträchtlichen Anzahl von Handwerkern vorherrscht. Die *Kundenzentrierten* haben dieses strukturelle Problem längst überwunden. Sie treten mit den Kunden in einen Dialog und kontrollieren regelmäßig und kontinuierlich, ob ihr Leistungsspektrum und die Ausführung den Ansprüchen der Kunden genügt. Auch greifen sie aktiv Kundenvorschläge auf, um so ihr Leistungsspektrum zu optimieren. Durch dieses Vorgehen können Qualitätsmängel und Kundenunzufriedenheit schon in der Entstehung vermieden werden. Typisch für die *Kundenzentrierten* ist die Prozessorientierung ihres Handelns. Sie gehen tendenziell eher in kleineren Schritten vor, dafür aber kontinuierlich und beharrlich.

Die *Kundenzentrierten* findet man über alle Gewerke verteilt, jedoch meist in Bereichen, in denen keine kapitalintensiven Veränderungen der Betriebsausstattung für eine Spezialisierungsstrategie notwendig sind.

Die Mitarbeiterorientierten

Die zweite auffällige Gruppe der Handwerksbetriebe sind die „*Mitarbeiterorientierten*“. Ihre Strategie ist es, die besonderen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter zu analysieren und daraus ein Portfolio von speziellen Angeboten zu erstellen. Diese Betriebe sehen ihre Mitarbeiter als ihr wertvollstes Kapital an. Daher werden sie regelmäßig in Fort- und Weiterbildungen geschult.

Die Führungskräfte versuchen ihre Mitarbeiter über alle Vorgänge und Veränderungen im Betrieb auf dem Laufenden zu halten. Dadurch wird die Motivation erhöht, die Belegschaft wird stärker an den Betrieb gebunden und die Schwelle für Widerstände bei Veränderung wird gesenkt. Insbesondere Letzteres ist für die *Mitarbeiterorientierten* von immenser Bedeutung, da sie in ihrer Mehrheit bei der Spezialisierung Neuland betreten haben und ein Angebot entwickelten, das sich zum Teil substantiell von dem bisherigen Leistungsspektrum unterscheidet. Dadurch steigen naturgemäß auch die Anforderungen an die Mitarbeiter.

Auch die *Mitarbeiterorientierten* findet man, wie die Kundenzentrierten, quer über alle Gewerke verteilt, ohne dass sich eine bestimmte Häufung angeben ließe.

Die Analysten

Als dritte Modellgruppe lassen sich die „*Analysten*“ kennzeichnen. Diese Handwerksbetriebe gehen ganz nüchtern an die Aufgabe einer Neuausrichtung ihrer Strategie heran. Sie beginnen ihren Veränderungsprozess mit einer konkreten Marktanalyse, die als Grundlage für die Spezialisierung herangezogen wird. Diese ist für sie die unumstößliche Basis für das weitere Vorgehen.

Die Marktanalyse wird zum Teil von den Betrieben selbst durchgeführt, falls sie über die entsprechenden Kompetenzen und Ressourcen verfügen. Häufig werden allerdings Agenturen oder externe Berater mit der Durchführung beauftragt. Zwar werden die Mitarbeiter entsprechend geschult und informiert, stehen aber bei den *Analysten* nicht so stark im Mittelpunkt der Vorgehensweise wie bei der Modellgruppe zuvor.

Die *Analysten* lassen sich ebenfalls keinen bestimmten Gewerken zuordnen. Jedoch ist festzuhalten, dass es sich meist um größere Betriebe handelt, die auch über die entsprechende finanzielle Kapazität für eine professionelle Marktanalyse verfügen.

Die Evolutionäre

Die letzte modellhafte Gruppe der spezialisierten Handwerksbetriebe sind die „*Evolutionäre*“. Sie nehmen keinen übergroßen Umbruch vor, sondern entwickeln aus ihrer bestehenden Angebotspalette ein spezialisiertes Angebot – statt einer Revolution durchleben sie eine Evolution.

Allerdings kommt die Anregung für die Spezialisierung ihres Angebotes nicht von den Geschäftsführern, den Mitarbeitern oder externen Beratern, vielmehr waren es die Kunden, die aktiv eine Idee formulierten. Diese Idee wurde daraufhin von den Betrieben aufgegriffen und umgesetzt.

Im Gegensatz zu den Kundenzentrierten, die aktiv auf die Kunden zugehen, verhalten sich die *Evolutionäre* bis zu dem Zeitpunkt, an dem sie von Kundenseite angeregt werden, eher passiv. Danach erst beginnen sie mit methodischem Vorgehen bei der Umsetzung ihrer Neuausrichtung. Dies drückt sich z. B. in konsequenter Mitarbeiterschulung und Ertragsprognosen aus. Die Verfolgung einer solchen Strategie setzt natürlich voraus, dass einerseits den Kundenbedürfnissen Gehör geschenkt wird und dass andererseits der Umstand eintritt, dass ein Kunde tatsächlich eine interessante Idee äußert.

Fazit:

Das Handwerk hat es zur Zeit nicht leicht. Mit „*vor sich hin wursteln*“ wird sich ein Handwerksbetrieb heute wohl nur mit viel Glück am Markt halten können. Um den turbulenten Zeiten entgegen zu wirken, gibt es verschiedenste unternehmerische Strategien.

Eine sehr attraktive Strategie ist die Spezialisierung – also die Möglichkeit, sich z. B. auf ein bestimmtes Angebot, eine bestimmte Kundengruppe oder auch ein bestimmtes Herstellungsverfahren zu spezialisieren und somit eine Nische im hart umkämpften Markt zu besetzen. Wenn diese Strategie konsequent und mit großem Einsatz verfolgt wird, stellt sie eine viel versprechende Möglichkeit dar, der konjunkturellen Krise die Stirn zu bieten.

Die Betriebe, die sich für den Marketingpreis des Deutschen Handwerks 2005 beworben haben, haben sich in ihrer großen Mehrheit als überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmer erwiesen, die entgegen dem allgemeinen Trend am Arbeitsmarkt sogar noch Arbeitsplätze geschaffen haben.

Darüber hinaus verfügen diese Betriebe aufgrund der realisierten Spezialisierung über einen weiten Erfahrungsschatz und mehr Flexibilität im Umgang mit wechselnden Kundenanforderungen und damit verbundenen Prozessoptimierungen.

Wie und in welchem Maße eine Spezialisierung von Erfolg gekrönt ist, hängt von vielen Faktoren ab, die nicht alle vom Geschäftsführer oder Inhaber zu lenken sind. Dennoch sind die spezialisierten Unternehmen sehr gut für die Zukunft gerüstet und können kommenden oder nicht endenden Krisen recht gelassen entgegensehen.

Über die Autoren der Studie



Dominik Laumann

Diplom-Ökonom Dominik Laumann ist als Doktorand für die Volkswagen AG in Wolfsburg in der Abteilung für Umweltstrategie tätig. Seine Forschungsfelder sind der nachhaltige Konsum, Corporate Social Responsibility und das Konsumentenverhalten in Schwellenländern. Zuvor studierte er Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover mit den Schwerpunkten Marketing, Medienmanagement sowie Umweltökonomie/Systemmanagement.

Als Experte für Marktforschung übernahm er in Kooperation mit StrategieInnovation die Konzeption und Auswertung der vorliegenden Studie.

Barbara Gronauer

Barbara Gronauer ist Inhaberin der Strategieberatung StrategieInnovation für Produktentwicklung, Innovationsförderung in Unternehmen sowie integrierte Kommunikation und Vertrieb seit mehreren Jahren für Kunden tätig.

