

# HANDWERK 2000

Ein Kooperationsprojekt  
zwischen dem

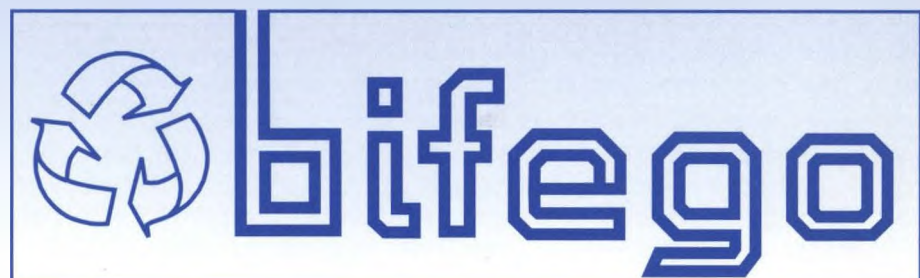
**bifego**

und der

**Kreishandwerkerschaft  
Dortmund / Lünen**



Detlef Müller-Böling  
Hans-Peter Kummetz-Zeißner  
Albert Eiskirch  
Christiane Heinrich  
Liselotte Baberg



# **HANDWERK 2000**

**ISBN 3-89227-023-6**

Herausgeber: bifego, Betriebswirtschaftliches Institut für  
empirische Gründungs- und Organisationsforschung e.V.

Autoren: Detlef Müller-Böling; Hans-Peter Kummetz-Zeißner;  
Albert Eiskirch; Christiane Heinrich; Liselotte Baberg

Druck: Eigendruck  
Printed in Germany

Vertrieb: bifego c/o Universität Dortmund, Postfach 50 05 00  
4600 Dortmund 50, Telefon 0231 / 755-4600

(c) Alle Rechte der Veröffentlichung, auch der auszugsweisen, liegen bei den Verfassern.

# HANDWERK 2000

Ein Kooperationsprojekt  
zwischen dem

**bifego**

und der

**Kreishandwerkerschaft  
Dortmund / Lünen**



Detlef Müller-Böling  
Hans-Peter Kummetz-Zeißner  
Albert Eiskirch  
Christiane Heinrich  
Liselotte Baberg



**bifego**



# Handwerk 2000

	Seite
Inhalt	I
Vorwort	III
1. Projektbeschreibung "Handwerk 2000"	1
1.1. Ziele von "Handwerk 2000"	1
1.2. Vorgehensweise und Ausblick	1
2. Zusammenfassung	2
3. Wirtschaftsstruktur	3
3.1. Entwicklung der Dortmunder Wirtschaftsstruktur	3
3.2. Entwicklungen im Handwerk	6
3.2.1. Entwicklungen im bundesdeutschen Handwerk	7
3.2.2. Entwicklung der in der Handwerksrolle eingetragenen Handwerksbetriebe in Dortmund und Lünen 1985 - 1989	9
3.2.3. Entwicklung im Zulieferhandwerk	11
3.3. Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur	12
3.4. Standortstruktur	15
3.5. Strukturdaten zur allgemeinen Wirtschaftsentwicklung	16
3.5.1. Steigende Privatnachfrage	17
3.5.2. Nachfrage der gewerblichen Wirtschaft	18
3.5.3. Staatsnachfrage	19
3.5.4. Veränderung der Auslandsnachfrage	20
4. Personalsituation im Dortmunder Handwerk und deren zukünftige Entwicklung	21
4.1. Entwicklung der Facharbeiter	21
4.2. Mitarbeitersicherung	22
4.3. Weiterbildung	23
4.4. Entwicklung von Schulabgänger- und Auszubildendenzahlen	25
4.5. Auszubildende	29
4.5.1. Nachwuchswerbung	29
4.5.2. Wertmaßstäbe der Jugend	34
5. Schaffung eines neuen Berufsbildes	37
5.1. Situation des Meisters	37
5.2. Lösungsansatz	37
6. Neue Techniken/Technologien im Handwerk	39
6.1. Computergestützte Maschinen in der Produktion (CNC, CAD, CAM)	40
6.2. Informations- und Kommunikationstechnik in der Verwaltung	40
6.2.1. Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik	40
6.2.2. Aufbau eines Mikrocomputerzentrums	43

	Seite
6.3. Neue Werkstoffe	45
6.4. Neue Produkte	45
7. Auswirkungen des zunehmenden Umweltschutzes	45
7.1. Umweltauflagen für das Handwerk	45
7.2. Marktchancen für das Handwerk	46
7.2.1. Ökologisch orientiertes Bauen	46
7.2.2. Abwasserbeseitigung	48
7.2.3. Altlastensanierung	48
7.2.4. Deponiewirtschaft	49
7.2.5. Weitere Marktchancen	49
8. Image und Marketing im Handwerk	49
8.1. Image- und Marketingsituation	49
8.2. Probleme der Einzelwerbung	50
8.3. Aufbau eines Marketing-Centers	50
9. Bildung eines Einkaufsverbandes	54
10. Schwarzarbeit im Handwerk	55
11. EG-Binnenmarkt	57
11.1. Direkte Wirkungen des EG-Binnenmarktes	57
11.1.1. Neue Meister aus anderen EG-Ländern	58
11.1.2. Harmonisierung technischer Normen	58
11.1.3. Wegfall von Exportbehinderungen und Grenzkontrollen	58
11.1.4. Export- und konkurrenzhemmende Faktoren	59
11.1.5. Konkurrenzfördernde Faktoren	59
11.2. Indirekte Wirkungen	59
12. Auswirkungen der Wiedervereinigung der Bundesrepublik auf das Handwerk	60
12.1. Situation in den neuen Bundesländern	60
12.1.1. Ausgangslage in den neuen Bundesländern	60
12.1.2. Allgemeine Maßnahmen zur Wirtschaftsförderung	61
12.1.3. Wirtschaftliche Hilfen für die neuen Bundesländer	62
12.1.4. Probleme in den neuen Bundesländern	62
12.2. Auswirkungen auf das Dortmunder Handwerk	63
12.3. Handlungsmöglichkeiten für das Dortmunder Handwerk	63

## Vorwort

Die ersten zwei Jahre des durchaus nicht selbstverständlichen Kooperationsprojektes "Handwerk 2000" sind erfolgreich zu Ende gegangen.

Universitäten und Handwerk arbeiten in der Regel nicht sehr eng zusammen, so daß das Projekt "Handwerk 2000" durchaus Modellcharakter hat. Daß diese Kooperation möglich wurde, ist zum einen der aufgeschlossenen Führung der Kreishandwerkerschaft Dortmund/Lünen zu verdanken, und zum anderen dem bifego, das wieder einmal seinem Anspruch gerecht geworden ist, Bindeglied zwischen Wissenschaft und Praxis zu sein. Anfängliche Unsicherheiten auf beiden Seiten waren schnell überwunden, so daß einer für beide Seiten fruchtbaren Kooperation nichts mehr im Wege stand.

Unser Dank gilt besonders den Projektmitarbeitern, die in mühevoller Kleinarbeit aus der Vielzahl von Informationspuzzeln ein überschaubares Bild zusammengesetzt haben. Daß dieses Bild immer noch Lücken aufweist, liegt in der Natur der Sache, da dieses Bild die Besonderheit aufweist, sich ständig zu verändern.

An dieser Stelle möchten wir uns aber auch noch einmal bei den 53 Innungsmeistern bedanken, die ihre kostbare Zeit opferten und in Gesprächen mit den Projektmitarbeitern Informationen über ihr Gewerk und wertvolle Anregungen gaben. Ihre Mitarbeit hat dem Projekt wichtige Impulse gegeben.

Bedanken möchten wir uns letztendlich auch bei den Organisationen und Institutionen, ohne deren Finanzierung "Handwerk 2000" gar nicht zustande gekommen wäre. Neben dem Arbeitsamt Dortmund und der Signal-Versicherung hat sich auch die Dortmunder Volksbank eG beteiligt. Auch danken wir, daß der Bildungskreis Handwerk e.V. und das Produktzentrum Handwerk Dortmund GmbH finanzielle Leistungen übernommen haben.

Dieser Abschlußbericht bedeutet für uns nicht, daß damit auch die Kooperation Handwerk-Wissenschaft beendet ist. Vielmehr soll die erfolgreiche Zusammenarbeit auch in Zukunft mit neuen Fragestellungen fortgesetzt werden.

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling  
(Direktor des bifego)

Helmut Limpert  
(Kreishandwerksmeister)





## **1. Projektbeschreibung "Handwerk 2000"**

"Handwerk 2000" ist ein Kooperationsprojekt zwischen dem bifego (Betriebswirtschaftliches Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung e.V.) und der Kreishandwerkerschaft Dortmund/Lünen, das vom Arbeitsamt gefördert wird. Das Projekt hat im Juli 1989 begonnen und wurde im Juli 1991 abgeschlossen.

Dieser Bericht dokumentiert die Ergebnisse und stellt sie der interessierten Öffentlichkeit zur Diskussion.

### **1.1. Ziel von "Handwerk 2000"**

Ziel von "Handwerk 2000" ist es, Veränderungen in der Struktur der Dortmunder Wirtschaftsregion und in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aufzuzeigen, die für die Entwicklung des Handwerks von Bedeutung sind. Diese Ergebnisse sollen es den einzelnen Handwerksbetrieben ebenso wie deren Organisationen ermöglichen, sich sowohl an strukturelle Veränderungen anzupassen, als auch durch eigene, aktive Mitgestaltung strukturelle Veränderungen vorzunehmen.

### **1.2. Vorgehensweise und Ausblick**

In einem ersten Schritt wurden Informationen über mögliche handwerksrelevante Entwicklungen durch Literaturstudien und Kontakte zu wissenschaftlichen, öffentlichen und handwerklichen Organisationen gesammelt.

In einem zweiten Schritt hat das bifego mit 53 Innungsmeistern in kleinen Gruppen 14 Gespräche geführt, um spezielle Entwicklungen, Probleme und Erwartungen in den einzelnen Innungen zu erfahren. Für diese Gespräche wurde aus den Ergebnissen der Literaturanalyse ein Gesprächsleitfaden entwickelt, der mögliche Entwicklungen aus Sicht des bifego enthielt. Erwartungsgemäß kamen aus dem Kreis der Innungsmeister eine Reihe weiterer Anregungen, die in die weitere Untersuchung einfließen, so daß sich "Handwerk 2000" an den konkreten Problemen der einzelnen Innungen orientieren konnte.

Desweiteren wurden statistische Daten und Publikationen aller Art analysiert, um daraus mögliche Entwicklungen und deren Wirkungen auf einzelne Gewerke oder Gewerkegruppen zu ersehen. Letztendlich wurden Lösungsansätze für eine Anzahl von Problemen erarbeitet, die hier zur Diskussion gestellt werden.

Leider besitzen auch wir keine gläserne Kugel, aus der die Zukunft deutlich zu ersehen ist. Gerade in Zeiten größere Umbrüche, die derzeit in Osteuropa stattfinden, aber auch die Entwicklung in der EG, sind verläßlich Prognosen nur schwer möglich. Dennoch gehen wir davon aus mit unserem Bericht, die Zukunft erleuchtet zu haben.

Zukünftige Entwicklungen kommen nicht zwangsläufig; die Zukunft ist gestaltbar. Auch das Handwerk sollte die Zukunft nicht passiv über sich ergehen lassen, sondern aktiv mitgestalten. Hierzu soll dieser Bericht einen Beitrag leisten.

## 2. Zusammenfassung

In Dortmund hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten ein deutlicher Strukturwandel vollzogen. Aus der monostrukturierten Kohle- und Stahlstadt wurde eine moderne Dienstleistungsstadt, die sich durch Diversifizierung und die Ansiedlung moderner Betriebe gegen Strukturkrisen zu schützen versucht.

Das Handwerk hat insgesamt in dieser Zeit bei der Anzahl der Betriebe Verluste hinnehmen müssen, ebenso konnte das handwerkliche Umsatzwachstum Anfang der 80er Jahre nicht mit dem Wachstum des Bruttosozialproduktes mithalten. Zumindest in Dortmund gibt es aber seit 1985 wieder mehr Handwerksbetriebe. Hierhinter verbergen sich aber zum Teil deutliche Gewinne und Verluste in den einzelnen Gewerken.

Um den handwerklichen Zulieferbetrieben die Anpassung an jetzige und zukünftige höhere Anforderungen zu erleichtern, wird die Errichtung eines Zulieferzentrums angeregt, in dem Handwerksbetriebe gemeinsam komplette Subsysteme erstellen oder hochwertige Maschinen nutzen können.

Die Bevölkerungszahl ist in Dortmund nach Jahren der Schrumpfung in letzter Zeit wieder gestiegen. Dies ist aber allein auf einen positiven Wanderungssaldo durch Aus- und Übersiedler zurückzuführen.

Standortprobleme für Handwerksbetriebe ergeben sich bei belastenden Einflüssen auf die Wohnumgebung. Hier wird der Verlagerungsdruck eher noch zunehmen. Weitere Probleme ergeben sich durch die enorm gestiegenen Mieten in bevorzugten Einkaufslagen, die für Handwerker kaum noch bezahlbar sind.

Die zukünftige Altersstruktur ist durch eine steigende Anzahl älterer Menschen und eine auf niedrigem Niveau verharrende Anzahl von Schulabgängern geprägt, hieraus werden sich Probleme bei der Nachwuchsrekrutierung für das Handwerk ergeben, die den heute schon vorhandenen Engpaß bei Facharbeitern noch verstärken wird. Das Handwerk wird aktiv werden müssen, um für die jungen Menschen attraktiv zu sein. Hierbei gilt es, die Interessen und Bedürfnisse der Jugendlichen zu berücksichtigen. Die Berufsprioritäten junger Menschen liegen aber häufiger in Verwaltungs- und kaufmännischen Berufen. Darüber hinaus sollte zwischen Geselle und Meister ein neuer Ausbildungsberuf eingeführt werden, der die Berufschancen für Mitarbeiter erhöhen und den Meister entlasten soll.

Chancen und Probleme ergeben sich für das Handwerk durch neue Techniken und Technologien. Zum einen bei der Erstellung der Leistungen und der Verwaltung und zum anderen müssen neue Techniken und Technologien entwickelt, angeboten und installiert werden.

Bei der Einführung der EDV im Betrieb muß unbedingt darauf geachtet werden, daß eine Problemlösung beschafft wird. Hardware, Software und die eigenen organisatorischen Änderungen müssen zueinander passen.

In Dortmund empfehlen wir in Zusammenarbeit mit Hard- und Software-Anbietern ein Mikrocomputer-Zentrum aufzubauen, das den Handwerksmeistern bei der Beschaffung und Einführung von EDV-Lösungen Unterstützung bieten soll.

Die zunehmende Bedeutung des Umweltschutzes wird sich auf zwei Ebenen auf das Handwerk auswirken. Zum einen muß das Handwerk die erhöhten Umweltschutzauflagen erfüllen, auf der anderen Seite bieten sich aber auch Marktchancen über das Angebot umweltschonender Materialien und Techniken.

Marketing und Imagemaßnahmen haben im Handwerk nur ein unzureichendes Gewicht, da den einzelnen Betrieben hierfür nicht genügend Ressourcen zur Verfügung stehen. Um hier Abhilfe zu schaffen, wird ein mit Marketingfachleuten besetztes Marketing-Center vorgeschlagen, das regional erst einmal als Modellversuch aufgebaut werden soll. Bei Erfolg sollte das Marketing-Center bundesweit realisiert werden.

Zur Stärkung des Handwerks auf dem Beschaffungsmarkt für Material, Handelsware und Investitionsgüter wird die Errichtung eines Einkaufsverbandes auf Basis des Delkredere-Verfahrens empfohlen. So können verstärkt Boni und Skonti ausgenutzt werden. Eine Sondierung des Beschaffungsmarktes wird von handwerksorientierten Zentraleinkäufern übernommen.

Ein Großteil der Gewerke wird von der Einführung des EG-Binnenmarktes nur wenig und zumeist indirekt berührt, da sie nur für den regionalen Markt arbeiten. Exportorientierte und produzierende Betriebe werden aber stärker vom EG-Binnenmarkt betroffen sein, zum einen durch größere Exportchancen, zum anderen durch eine größere ausländische Konkurrenz.

Durch die Wiedervereinigung Deutschlands im Oktober 1990 fielen die regionalen wirtschaftlichen Schranken, die zuvor die wirtschaftliche Zusammenarbeit bestimmt hatten. Der nunmehr freie Wirtschaftsverkehr und der enorme Nachholbedarf in den neuen Bundesländern bieten Unternehmen in den alten Bundesländern und darunter auch Handwerkern zum Teil gute Chancen in Bereichen, die von den Handwerksbetrieben in den neuen Ländern nicht abgedeckt werden können.

### **3. Wirtschaftsstruktur**

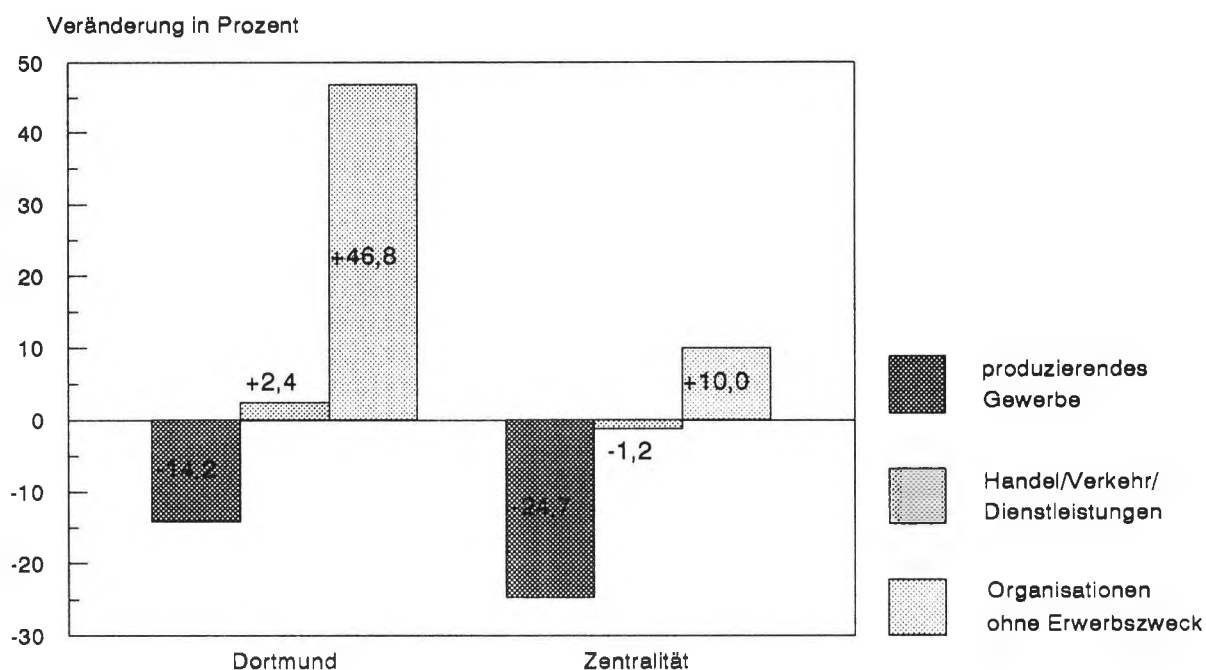
#### **3.1. Entwicklung der Dortmunder Wirtschaftsstruktur**

Das Handwerk ist von der Entwicklung der Wirtschaftsstruktur in zweifacher Hinsicht betroffen. Einerseits läßt sich ermitteln, in welche Richtung sich die Nachfrage im Hinblick auf handwerkliche Dienstleistungen und Güter entwickeln wird, ob also bestimmte Handwerksbereiche im Aufschwung liegen oder nicht. Andererseits lassen sich aber auch indirekte Betroffenheiten erkennen für die Handwerksbereiche, die von der Nachfrage aus wachsenden oder schrumpfenden Wirtschaftssektoren abhängig sind.

Die Dortmunder Wirtschaftsstruktur hat sich zwischen den Volkszählungen 1970 und 1987 erheblich verändert. Dabei hat das produzierende Gewerbe in diesem Zeitraum 14 % seiner Betriebe verloren und 41 % seiner Beschäftigten. Während 1970 noch 140.000 Dortmunder in diesem Bereich eine Beschäftigung fanden, waren es 1987 nur noch 82.000. Ebenfalls zu den Verlierern zählen die Bereiche Handel und Verkehr mit jeweils ca. 9 % bei den Betrieben und 8 % bzw. 5 % bei den Beschäftigten. Das Baugewerbe hat zwar mit 2,5 % kaum Betriebe verloren, jedoch sind die Betriebe geschrumpft ebenso wie große Betriebe aufgeben mußten, so daß die Anzahl der Beschäftigten um 32 % zurückgegangen ist. Expandiert sind die Bereiche Banken und Versicherungen mit 41 % mehr Betrieben und 21 % mehr Beschäftigten. Im Bereich Dienstleistungen hat sich die Anzahl der Betriebe um 13 % erhöht, die Anzahl der Beschäftigten hat sich aber fast verdoppelt und ist damit ungefähr so hoch wie im verarbeitenden Gewerbe. Wenn man die Dortmunder Entwicklung im Vergleich zu anderen Städten gleicher Zentralität in Nordrhein-Westfalen sieht, dann hat Dortmund überdurchschnittlich viele Organisationen ohne Erwerbscharakter hinzugewonnen und unterdurchschnittlich wenig produzierende Betriebe verloren (vgl. Abbildung 1).

## Abbildung 1

## Arbeitsstättenveränderung zwischen 1970 und 1987



Quelle: Landesamt f. Datenverarbeitung und Statistik NRW

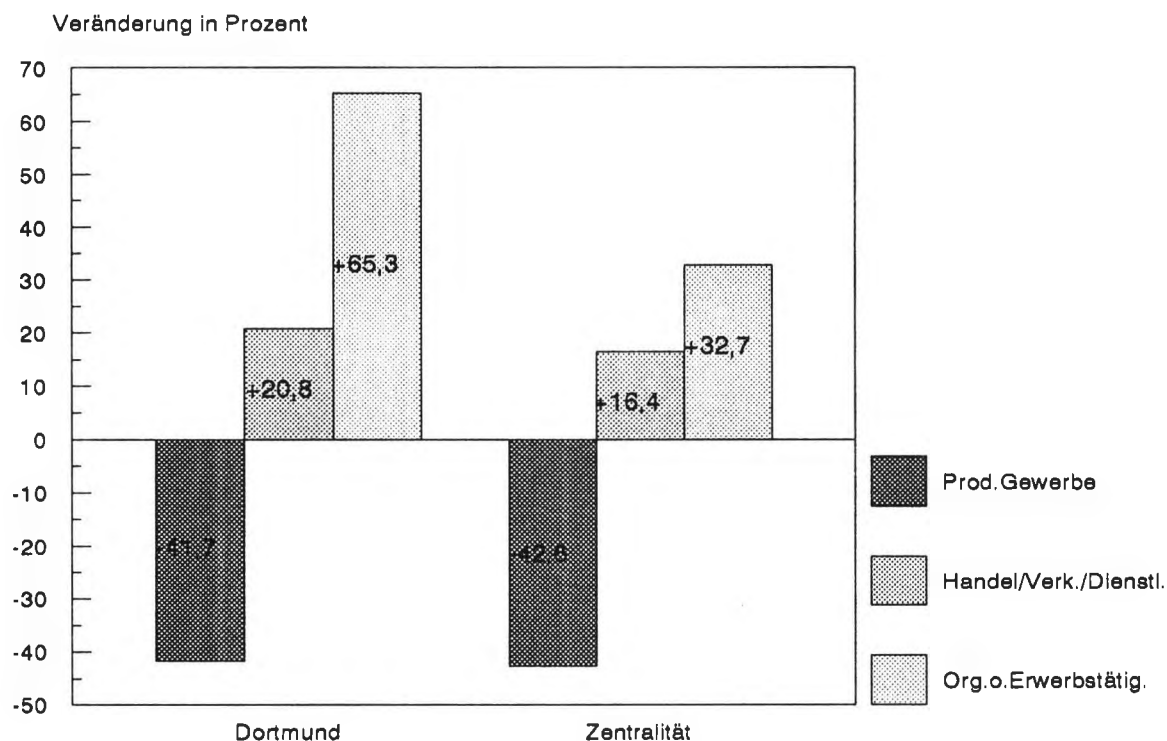
In bezug auf die Anzahl der Beschäftigten hat Dortmund im produzierenden Bereich mit über 40 % fast genau so viel Beschäftigte verloren wie Städte gleicher Zentralität. Im Bereich Handel/Verkehr/Dienstleistungen ist der Beschäftigtenzuwachs etwas höher, bei Organisationen ohne Erwerbscharakter ist der Anstieg aber doppelt so hoch (vgl. Abbildung 2).

Insgesamt arbeiten in den Bereichen Handel/Verkehr/Dienstleistungen die Hälfte der Dortmunder Beschäftigten, 1970 waren es erst 39 %. Damals arbeiteten die Hälfte der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe, derzeit sind es nur noch 31 %. Der Anteil der Beschäftigten in öffentlichen Organisationen und Organisationen ohne Erwerbscharakter ist in diesem Zeitraum von 11 % auf 19 % gestiegen (vgl. Abbildung 3).

Der Beschäftigungsabbau hat überwiegend in den strukturbestimmenden Industriezweigen stattgefunden. Zwischen Oktober 1979 und Oktober 1988 haben im IHK-Bezirk Dortmund die Eisenschaffende Industrie und die Drahtziehereien über 40 %, die Chemische Industrie 35 % und die Stahlindustrie, der Bereich Maschinenbau, der Kohlenbergbau und die Brauereien fast 30 % ihrer Belegschaft abgebaut. Lediglich in der Elektrotechnik konnte bis zum Oktober 1988 ein Anstieg der Beschäftigung von über 6 % verzeichnet werden, was sich aus den überproportional gestiegenen Umsatzzahlen heraus erklären läßt.

## Abbildung 2

Veränderung der Beschäftigtenzahlen zwischen 1970 und 1987



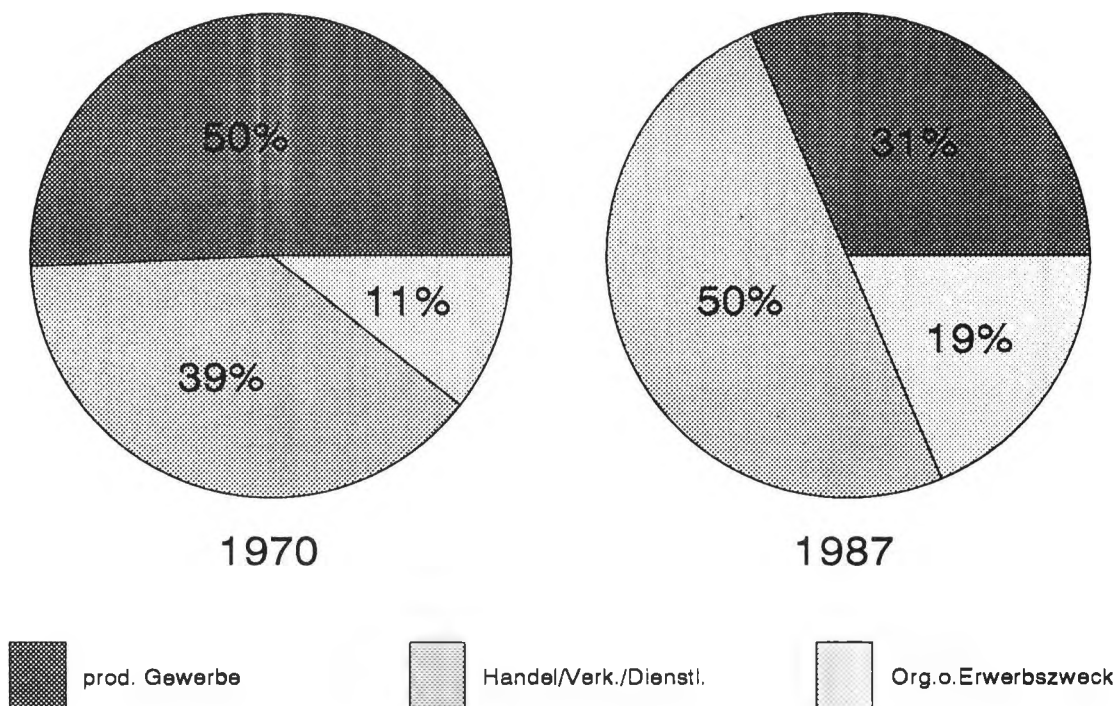
Quelle: Landesamt f. Datenverarbeitung und Statistik NRW

Wie diese Zahlen zeigen, hat sich in den letzten Jahren im Dortmunder Raum ein unübersehbarer Strukturwandel vollzogen. Dortmund hat sich von einer durch Stahl und Kohle geprägten Stadt zu einer modernen Dienstleistungsstadt entwickelt. Besonderen Anteil an dieser Entwicklung hatten die Banken und Versicherungen und der Aufbau der Universität. Versicherungen werden durch die deutsche Einheit kurz- bis mittelfristig einen Auftrieb zu verzeichnen haben, dies gilt auch für die hiesigen Versicherungen. Banken werden zwar in den neuen Bundesländern einen Aufschwung erleben, für die regionale Wirtschaft hat dies aber eine geringe Bedeutung. Aus dem Bereich Banken und Versicherungen können sich aber in der Zukunft Risiken ergeben. Es gibt Stimmen, die diesen Bereich unter Rationalisierungsdruck kommen sehen, insbesondere durch die verschärfte Konkurrenzsituation auf dem EG-Binnenmarkt.

Wirtschaft und Wirtschaftsförderung haben in Dortmund aus den negativen Folgen der Monostruktur in der Vergangenheit gelernt, und streben eine diversifizierte Branchenstruktur an. Durch den Aufbau des Technologiezentrums wird beispielsweise versucht, den Gefahren, die aus einer einseitigen Konzentration auf bestimmte Großindustrieweige entstehen, vorzubeugen. Diese Entwicklung wird durch die Industrie selber noch dadurch verstärkt, daß in zunehmendem Maße in andere, gewinnbringendere Wirtschaftsbereiche diversifiziert wird. So ist Hoesch zum Beispiel neben dem Stahlbau in den Bereichen Maschinen- und Wohnungsbau sowie dem Bereich NC/Software tätig.

Abbildung 3

Beschäftigtenanteile 1970 und 1987



Quelle: Landesamt f. Datenverarbeitung und Statistik NRW

Eine Tendenz, die sich schon heute deutlich zeigt und in Zukunft noch verstärken wird, besteht darin, daß Unternehmen zunehmend Arbeiten ausgliedern, die sie zuvor mit eigener Belegschaft durchgeführt haben. Hierbei handelt es sich zum einen um Dienstleistungen (z.B. Ver- und Entsorgung, Reinigung, Reparaturen) aber auch um Auslagerung von Produktionsteilen. Die Gründe für diese Entwicklung liegen in der zunehmenden Flexibilitätsanforderung und den Kostensenkungspotentialen, die sich beispielsweise aus einer Verringerung der Fertigungstiefe ergeben. Durch Auslagerung auf spezialisierte Betriebe haben die Unternehmen die Möglichkeit, von den Degressionseffekten, die sich aufgrund von Übung und der Ausnutzung von wirtschaftlicheren Maschinen in eben diesen spezialisierten Betrieben ergeben, zu partizipieren. Handwerksbetrieben bietet sich hier ein Markt, den es zu nutzen gilt.

### 3.2. Entwicklungen im Handwerk

Die Entwicklungen der Betriebs- und Beschäftigtenzahlen des Gesamthandwerks lassen sich lediglich zu einer allgemeinen Einschätzung der Wirtschaftslage des Handwerks heranziehen. Die gewerkspezifische Betrachtung im zweiten Teil des Kapitels bietet den einzelnen Handwerksbetrieben jedoch die Möglichkeit, ihre eigene Stellung unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen wirtschaftlichen Lage einzuschätzen.

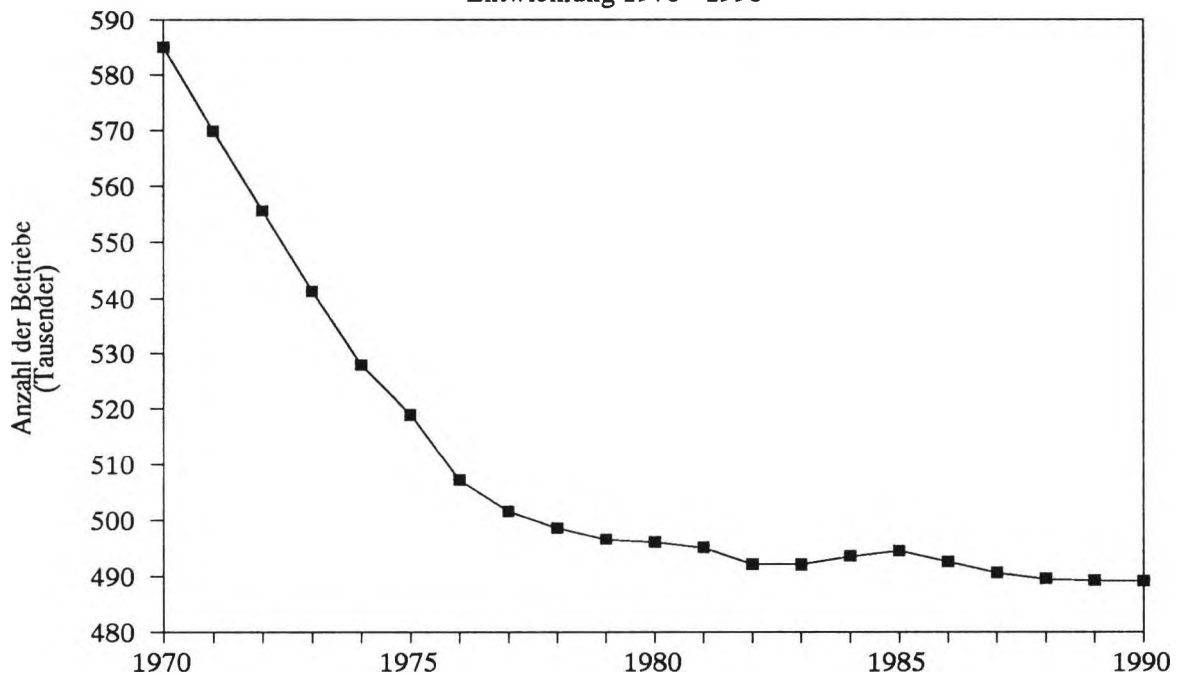
### 3.2.1. Entwicklungen im bundesdeutschen Handwerk

Bundesweit hat sich im Handwerk die Anzahl der Betriebe von 1970 - 1990 um 16 % verringert, sie ist von 585.100 (1970) auf 489.200 (1990) zurückgegangen. Die Hauptverluste hat es bis 1977 gegeben, seitdem sinken die Betriebszahlen nur noch gering (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4

#### Anzahl der Handwerksunternehmen

Entwicklung 1970 - 1990



Quelle: Zentralverband des deutschen Handwerks

Allerdings ist diese Entwicklung in den einzelnen Gewerken recht unterschiedlich. Während die meisten Gewerke einen Rückgang der Betriebszahlen zu verzeichnen haben, melden einige Gewerke einen Aufwärtstrend. Der Rückgang der Betriebszahlen muß allerdings nicht gleichzeitig ein Rückgang der Leistungsfähigkeit oder der Beschäftigtenzahlen bedeuten. Die Betriebe sind in vielen Fällen gewachsen. Hier macht sich in einigen Gewerken ein Konzentrationsprozeß bemerkbar, so zum Beispiel die Tendenz zu Filialbetrieben, um durch einen höheren Umsatz, der nicht mehr im Stammhaus allein erzielt werden kann, die Produktionskosten zu senken. Besonders deutlich wird dieses Phänomen im Bäckerhandwerk.

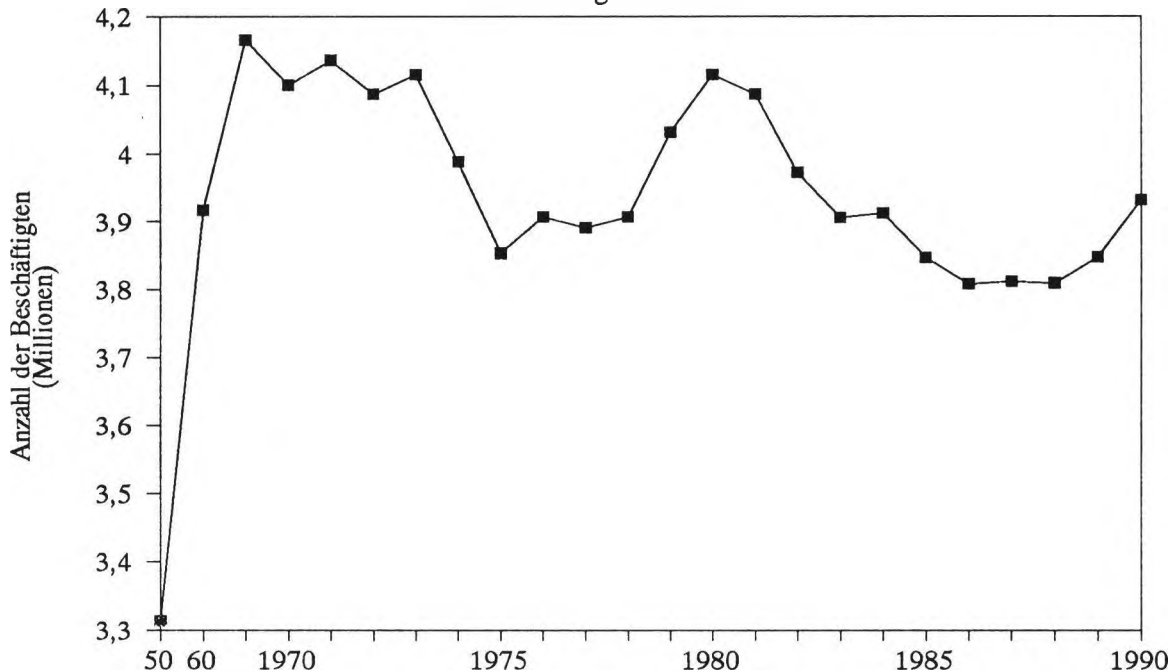
Bei der Anzahl der Beschäftigten läßt sich also keine eindeutige Tendenz feststellen. Hier werden konjunkturelle Schwankungen und innerhandwerkliche Strukturänderungen sichtbar; die Anzahl variierte um 300.000 bei insgesamt fast 4 Mio. Beschäftigten, von 1988 bis 1990 sind aber über 120.000 neue Arbeitsplätze im Handwerk geschaffen worden (vgl. Abbildung 5).



Abbildung 5

### Anzahl der Handwerksbeschäftigten

Entwicklung 1950 - 1990



Quelle: Zentralverband des deutschen Handwerks

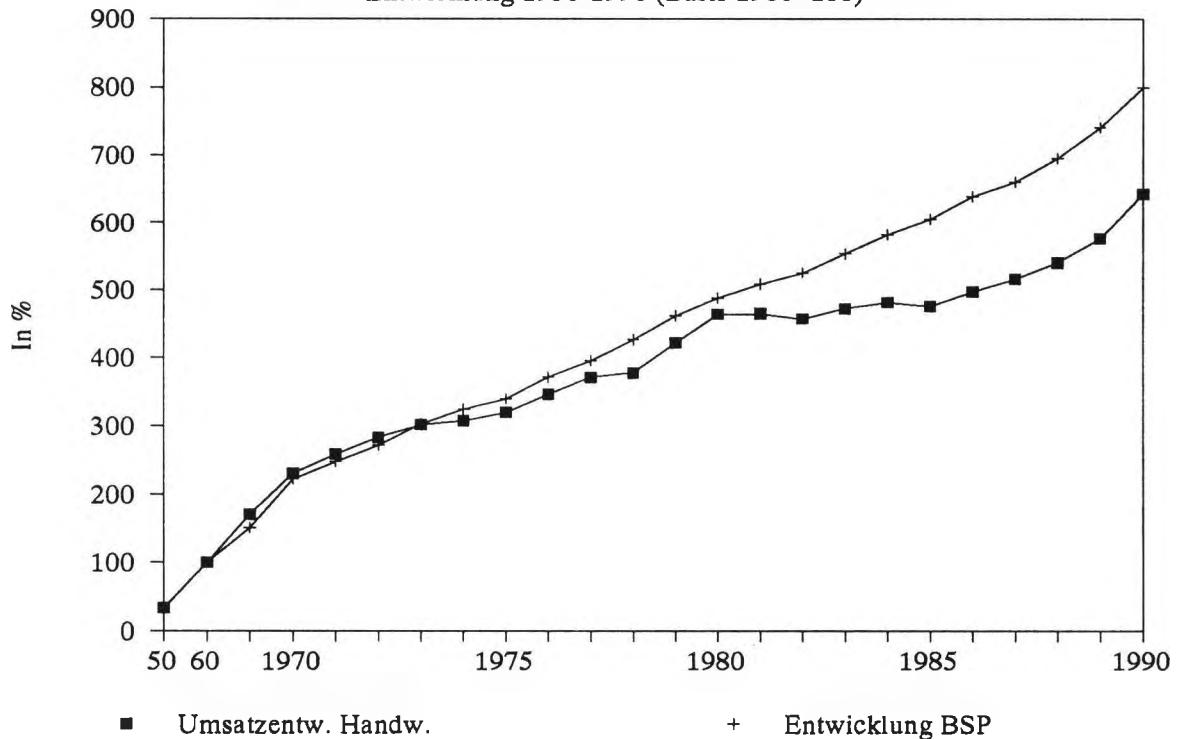
Ökonomisch mußte das Gesamthandwerk Anfang der 80er Jahre allerdings einen Bedeutungsverlust hinnehmen. Der Vergleich der Wachstumsraten des Bruttosozialproduktes und der Umsätze im Handwerk zeigt, daß bis 1980 die Umsatzentwicklung im Handwerk im wesentlichen mit der Entwicklung des Bruttosozialproduktes mithalten konnte. Zwischen 1980 und 1985 stagnierte die handwerkliche Umsatzentwicklung, während das Bruttosozialprodukt nominal weiter anstieg. Danach verlief die Entwicklung wieder weitgehend parallel (vgl. Abbildung 6).

Das Handwerk zeichnet sich im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsbereichen dadurch aus, daß es sowohl im Hinblick auf die Organisations- wie auch auf die Produktions- und Gesellschaftsformen auf Klein- und mittelständische Betriebe ausgerichtet ist. Den Vorteilen, insbesondere der eigenständigen Entscheidungsfindung, stehen jedoch auch Nachteile gegenüber. In erster Linie sind hierbei das geringe Eigenkapital und die unzureichende Marktmacht zu nennen. Beide Faktoren wirken sich gleichermaßen negativ auf den Einkauf und den Absatz aus.

Abbildung 6

### Bruttosozialprodukt u. Handwerksumsatz

Entwicklung 1950-1990 (Basis 1960=100)



Quelle: Jahresgutachten des Sachverständigenrates und Zentralverband des deutschen Handwerks

An dieser Stelle soll noch auf das Problem aufmerksam gemacht werden, daß die gute Konjunkturlage in den letzten Jahren, zum Teil strukturelle Probleme verdeckt hat. Hier ist Vorsicht geboten, da das nächste konjunkturelle Tief nur eine Frage der Zeit ist. Strukturelle Veränderungen sollten in guten Zeiten vollzogen werden, wenn noch genügend finanzielle Kraft vorhanden ist. Wenn eine Rezession erst einmal den eigenen Spielraum einschränkt, ist es oft zu spät.

#### 3.2.2. Entwicklung der in der Handwerksrolle eingetragenen Handwerksbetriebe in Dortmund und Lünen 1985 - 1989

Der Bestand an in der Handwerksrolle eingetragenen Handwerksbetrieben hat zwischen 1985 und 1989 in Dortmund und Lünen um 1,2 % zugenommen. Der Betriebsbestand stieg von 4418 auf 4470. Dieses Wachstum wurde allerdings vollständig in Dortmund erreicht, in Lünen gab es keinen Anstieg des Betriebsbestandes. Hinter dieser Gesamtentwicklung verbirgt sich ein Auf und Ab in den verschiedenen Handwerksbereichen.

Der Bereich der handwerksähnlichen Betriebe hatte in diesem Zeitraum ein höheres Wachstum mit 3,6 % in Dortmund und 12,1 % in Lünen zu verzeichnen als die Betriebe

in der Handwerksrolle A. Hier stieg zwar der Betriebsbestand in Dortmund noch um 0,9 %, in Lünen mußte aber ein Minus von 1,9 % verzeichnet werden.

Nimmt man beide Bereiche zusammen, sieht die regionale Entwicklung etwas positiver als im Bundesdurchschnitt aus; dort ergab sich zwischen 1985 und 1988 ein Minus von 1 %. Der Unterschied ist dabei aber nicht so gravierend, als daß von einer generell unterschiedlichen Entwicklung ausgegangen werden könnte. So kann das unterschiedliche Gewerke-Mix hierfür verantwortlich sein; großstädtisch geprägte Regionen weisen einen anderen Handwerksbetriebebesatz auf als ländlich geprägte Regionen, in denen das Handwerk noch stärker der Grundversorgung der Bevölkerung dient.

Der generell leicht positiven Entwicklung des Betriebsbestandes im Handwerk in Dortmund/Lünen liegen aber recht unterschiedliche Entwicklungen in den einzelnen Handwerksbereichen zugrunde.

Entscheidend für die positive Entwicklung war das Betriebswachstum im Metallgewerbe, dem größten Einzelbereich, hier erhöhte sich die Zahl der Betriebe um 6,5 %. Aber auch innerhalb des Metallhandwerks war die Entwicklung nicht gleichgerichtet; Metallbauer, KFZ-Mechaniker, Maschinenbaumechaniker, Büroinformationselektriker wiesen deutliche Betriebszuwächse auf, während Klempner und Uhrmacher einschneidende Verluste hinnehmen mußten.

Insgesamt positiv schnitt auch noch das Gesundheits- und Körperpflegegewerbe (+1 %) ab. Hier stehen leichten Verlusten bei den Friseuren (-5 %) zum Teil deutliche Betriebsgewinne in den anderen Gewerken gegenüber; Augenoptiker (+11 %) und Zahntechniker (+16 %). Alle anderen Handwerksbereiche mußten zum Teil deutliche Betriebsverluste hinnehmen. Negativer Spitzenreiter ist hierbei das Nahrungsmittelhandwerk mit einem Verlust von 8,8 % der Betriebe, was einer Abnahme von 354 (1985) auf 323 (1989) entspricht. Innerhalb dieses Bereiches sind wiederum große Unterschiede sichtbar. So konnten die Konditoren 29 % Betriebsgewinne verbuchen, während das Fleischerhandwerk 12 % seiner Betriebe verlor und das Bäckerhandwerk 15 %. Insbesondere im Bäckerhandwerk wird an diesen Zahlen der Konzentrationsprozeß durch Filialisierung der letzten Jahre deutlich.

Beim Holzgewerbe ging der Betriebsverlust von 6,7 % fast ausschließlich zu Lasten der Tischler, dem größten Gewerk in diesem Bereich.

Das Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe mußte mit 5,8 % insgesamt auch deutliche Verluste beim Betriebsbestand hinnehmen; die Entwicklung innerhalb dieses Bereiches verlief allerdings recht unterschiedlich. Während die Herrenschneider 24 % ihrer Betriebe verloren, hatten die Damenschneider ein Wachstum von 27 % zu verzeichnen, zu den Verlierern zählten ebenfalls die Schuhmacher (- 17 %) und in einem geringeren Maße die Raumausstatter (- 5 %).

Innerhalb des Baugewerbes zeigt sich kein einheitliches Bild. Im Dachdecker- und Straßenbauerhandwerk sind mit 18 % bzw. 19 % deutliche Betriebszunahmen zu registrieren, auch die Schornsteinfeger haben leichte Zugänge. Auf der anderen Seite haben die Maurer mit 6 % einige Betriebe verloren. Gewinne und Verluste glichen sich im Baugewerbe in diesem Zeitraum praktisch aus.

Im Bereich Glas, Papier, Keramik und Sonstiges gab es keine nennenswerten Verschiebungen.

Veränderungen ergaben sich aber zum Teil bei den handwerksähnlichen Betrieben. Schönheitspfleger und Bodenleger (+ 14 %) und Speiseeishersteller (+ 67 %) gehören hier zu den Gewinnern.

Insgesamt erhöhte sich der Betriebsbestand in diesem Bereich um 4 %.

Auffällig ist, daß es praktisch keine Unterschiede in der Entwicklung zwischen Gewerken gibt, die eher Dienstleistungen anbieten und denen, die eher produzieren.

Die Entwicklung des Betriebsbestandes im Handwerk ist natürlich nur ein unzureichender Indikator für die Leistungsfähigkeit des Handwerks, denn abnehmende Betriebsbestände können sowohl auf einen sinkenden Marktanteil des entsprechenden Gewerks als auch auf Konzentrationstendenzen hinweisen.

Ein differenzierteres Bild über das Dortmunder Handwerk würde sich aus den Daten der Volkszählung 1987 ergeben, diese liegen aber leider immer noch nicht vor.

### 3.2.3. Entwicklung im Zulieferhandwerk

Nach einer Erhebung des Seminars für Handwerkswesen in Göttingen sind ca. 20 % der Handwerksbetriebe als Zulieferer von Vorprodukten und Dienstleistungen für Wirtschaftsunternehmen tätig. Hierbei handelt es sich zumeist um Betriebe aus den Metallgewerken. Insbesondere Zulieferbetriebe von Vorprodukten für die Industrie sind vom stattfindenden Wandel der Produktions- und Kommunikationstechnologien in der Industrie ganz besonders betroffen. Heute schon zeichnen sich folgende Tendenzen ab, die sich in Zukunft noch verstärken werden:

- flexible Fertigungszellen und CAD/CAM-Anlagen werden notwendiger, um den hohen Qualitätsansprüchen auch weiterhin gerecht zu werden
- die Qualitätssicherung und -kontrolle wird zum Zulieferer verlagert; dies erfordert neue teure Prüfstände
- Zulieferbetriebe werden in neue Logistikkonzepte der Industrie integriert, die deren Lagerkosten minimieren sollen. Dies erfordert eine hohe just-in-time Zuverlässigkeit von den Zulieferern
- in Zukunft werden von der Industrie immer weniger Einzelkomponenten nachgefragt, die Lieferung kompletter Subsysteme wird vermehrt gefordert werden.

Dies stellt die Zulieferbetriebe vor schwierige und kostenintensive Probleme, die einzelne Betriebe überfordern können. Da auf dem Zuliefermarkt die Konkurrenz in vielen Fällen groß ist, muß mit dem Wegfall von Aufträgen gerechnet werden, wenn die rechtzeitige Anpassung an die Anforderungen nicht gelingt.

Um diesen Anforderungen in Zukunft besser gewachsen zu sein, wird die Errichtung von **Zulieferzentren** empfohlen.

Die Idee des Zulieferzentrums orientiert sich an Technologiezentren, und verbindet diese mit dem Dienstleistungsangebot von Gewerbehöfen. Dabei bietet sich die Möglichkeit der vertikalen Integration von Produktions- und Dienstleistungsprozessen, um Kunden Lieferung und Service aus einer Hand anbieten zu können. Im Zulieferzentrum können mehrere Zulieferbetriebe unter einem Dach produzieren, wobei bei der Zusammensetzung darauf geachtet werden muß, daß sich die einzelnen Unternehmen ergänzen. Es müssen entweder Unternehmen zueinanderpassender Branchen in einem Zulieferzentrum zusammengefaßt werden, oder noch besser, endproduktorientierte Betriebe. Das heißt, daß mehrere selbständige Handwerksunternehmen gemeinsam aus von ihnen gefertigten Komponenten komplette Subsysteme erstellen und diese auf dem Markt anbieten.

Das Zulieferzentrum bietet den Teilnehmern folgende Vorteile:

- kostspielige CAD/CAM-Anlagen können gemeinsam genutzt werden
- Transportkosten können verringert werden
- unrentierliches Kapital in Form von zwischenfinanzierten Zwischenlagern wird verringert
- Subsysteme haben bessere Marktchancen als Einzelkomponenten
- knappe Gewerbeflächen können optimaler genutzt werden

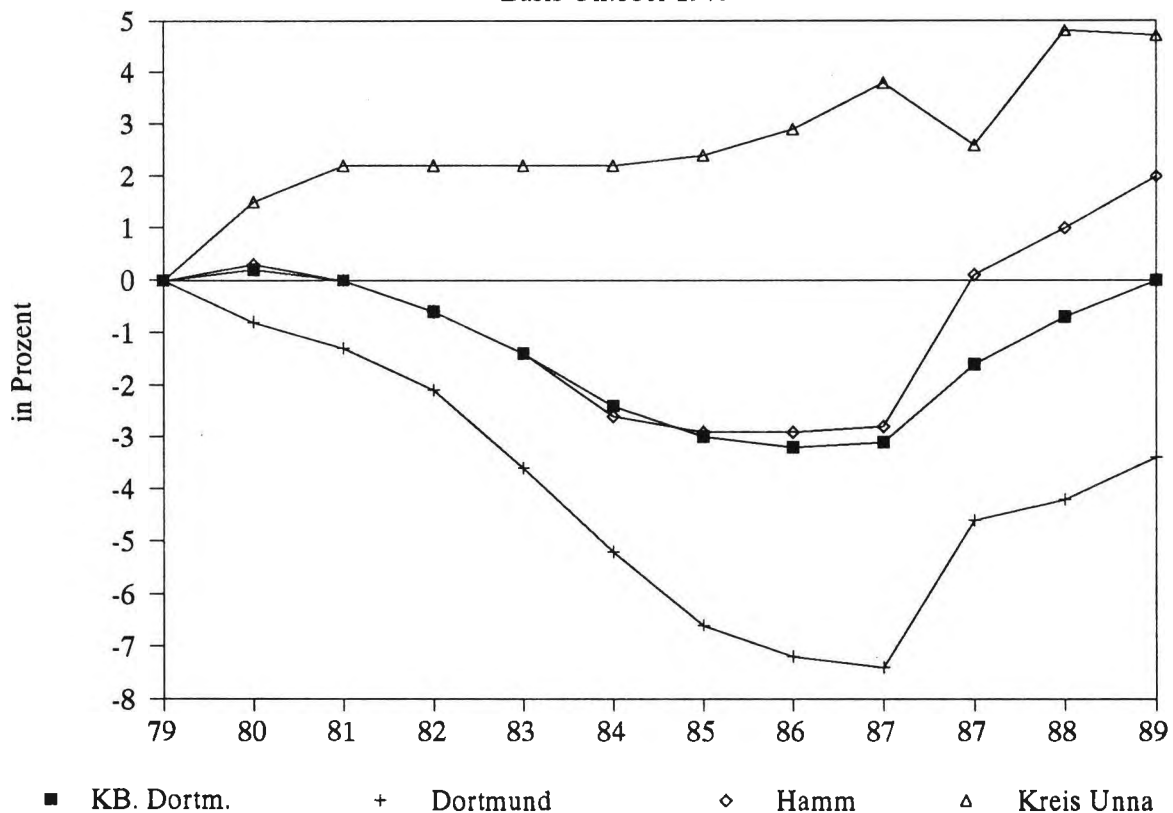
### 3.3. Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur

Die Entwicklung der Einwohnerzahlen im Dortmunder Raum ist in zweierlei Hinsicht für das Handwerk von Bedeutung. Zum einen spielt sie eine große Rolle im Hinblick auf den Nachwuchs an Auszubildenden, zum anderen wirkt sie sich auch auf die quantitative Nachfrage in dieser Region aus. Nachdem die Einwohnerzahlen zwischen Oktober 1979 und Oktober 1987 in Dortmund um 8 % und in Hamm und dem IHK-Bezirk Dortmund immerhin noch um fast 4 % gesunken sind, besteht in den letzten Jahren ein Trend zu

Abbildung 7

### Veränderung des Einwohnerzahlen

Basis Oktober 1979



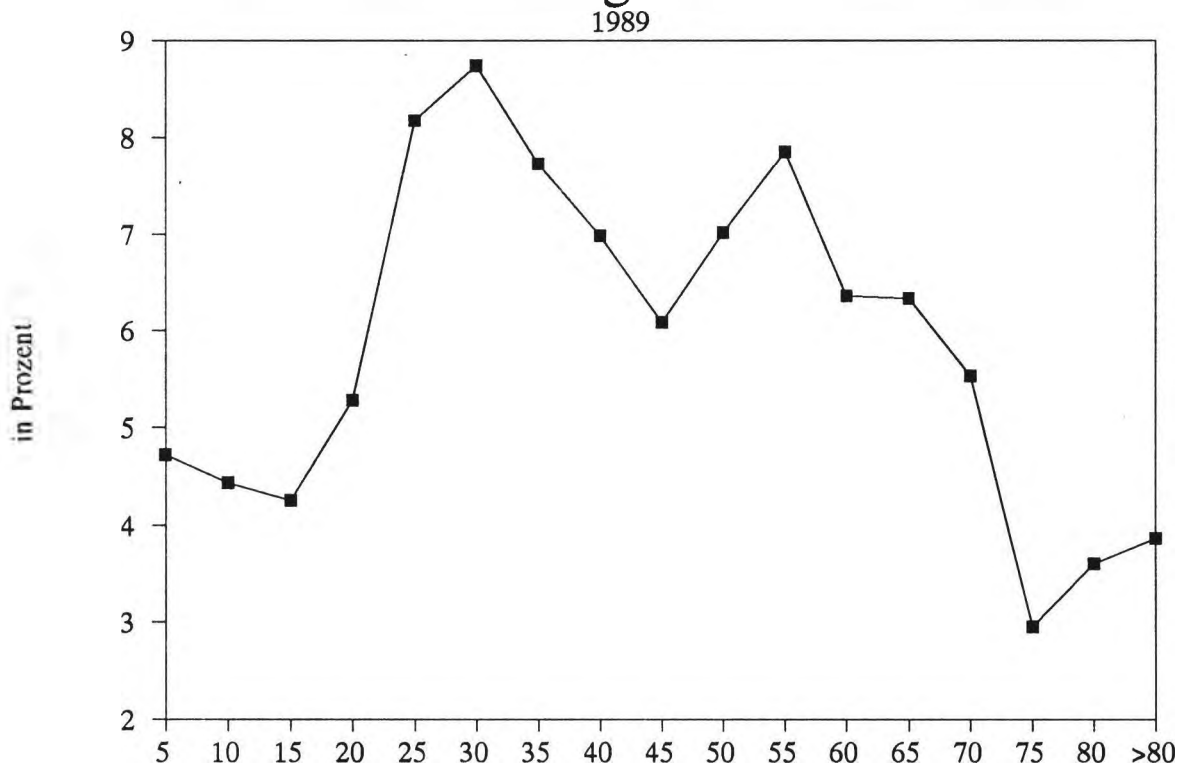
Quelle: Ruhrwirtschaft 1980 - 1991

steigenden Einwohnerzahlen. Lediglich im Kreis Unna konnte seit dem Oktober 1979 ein fast kontinuierlicher Anstieg der Bevölkerungszahlen bis auf 4 % Zuwachs verzeichnet werden (Abbildung 7, die Sprünge zwischen 1987 und 1988 sind auf einen Abgleich der Bevölkerungszahlen mit den Ergebnissen der Volkszählung zurückzuführen). Die steigende Bevölkerungszahl ist aber nicht auf einen Geburtenüberschuß zurückzuführen, sondern allein auf einen positiven Wanderungssaldo. Hierzu haben insbesondere viele Aus- und Übersiedler beigetragen, die in die Bundesrepublik gekommen sind. Der Zustrom an Aussiedlern wird auch in den kommenden Jahren anhalten; die genaue Größe dieses Zustroms hängt von der politischen und sozialen Situation in den osteuropäischen Ländern ab, und ist deshalb schwer prognostizierbar.

Eine weitere Veränderung wird sich für einige Gewerke aus der sich ändernden Bevölkerungsstruktur ergeben. Insbesondere der Anteil an älteren Menschen hat sich in den letzten Jahren erhöht, und wird dies auch in der Zukunft noch tun (vgl. Abbildung 8). Im Gegensatz zu der Vergangenheit sind diese älteren Menschen finanziell besser gestellt und aktiver im Leben.

Abbildung 8

## Dortm. Bevölkerung nach Altersklassen



Quelle: Amt für Statistik und Wahlen der Stadt Dortmund

Der Anteil der im Berufsleben stehenden Menschen wird also in den nächsten Jahren bei normaler Bevölkerungsentwicklung immer geringer. Wenn dies zutrifft, wird die Konkur-

renz um das Personal immer größer. Es würden die Personalkosten steigen (zusätzlich steigen noch die Personalnebenkosten, durch die höhere Anzahl zu versorgender Nichterwerbstätiger) oder es müßten verstärkt Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Da demgegenüber die weltweiten Wanderungsbewegungen zunehmen (Aussiedler, Asylanten oder Wirtschaftsflüchtlinge) kann es jedoch in der Bundesrepublik zu nicht prognostizierbaren Veränderungen in der Altersstruktur und damit auch in der Personalsituation kommen, da Einwanderer in erster Linie jüngere Menschen sind. Zwar ist derzeit die Aufnahmefreudigkeit in bezug auf Ausländer nicht besonders hoch, dies könnte sich aber unter veränderten Voraussetzungen wieder ändern, wie dies in den 60er Jahren schon der Fall war.

Auch der steigende Anteil berufstätiger Frauen kann einen gewissen Ausgleich zur oben geschilderten Entwicklung schaffen. Die Bildungs- und Berufsausbildungsbereitschaft ist heute bei Frauen fast genau so hoch wie bei Männern. Gestiegen sind aber auch die Ansprüche an den Beruf, die ehemalige Intention, das Haushaltsgeld etwas aufzubessern, tritt in den Hintergrund. Die Perspektive zunehmend mehr junger Frauen liegt in einem Berufsleben, höchstens mit einer kurzen Unterbrechung in der Familienphase. Für schwere körperliche Tätigkeiten werden sie weniger in Frage kommen. In anderen Bereichen, auch in traditionellen Männerberufen, werden sie aber zunehmend anzutreffen sein.

Arbeitslose Frauen sind in Dortmund im Verhältnis zu Nordrhein-Westfalen unterrepräsentiert. Während in Nordrhein-Westfalen fast die Hälfte der ausgebildeten Arbeitslosen Frauen sind (48,3 %), so sind es in Dortmund lediglich 39,8 %.

Die Anzahl der Arbeitslosen ist in Nordrhein-Westfalen zwischen 1984 und 1989 um 7,4 % gesunken. In Dortmund ist sie demgegenüber sogar um 10,9 % gesunken. Da im gleichen Zeitraum ein rapider Beschäftigungsabbau sowohl im Bergbau wie auch im Grundstoff- und Produktionsgütergewerbe stattgefunden hat, ist die Personalsubstitution in Dortmund über das Dienstleistungsgewerbe vorgenommen worden.

Die Anzahl der Arbeitslosen ohne Berufsausbildung liegt in Nordrhein-Westfalen nicht wesentlich über der Anzahl der Arbeitslosen mit Berufsausbildung. Geht man jedoch davon aus, daß der Großteil der Bevölkerung eine Berufsausbildung vorweisen kann, so relativiert sich dieses Verhältnis: die Arbeitslosen ohne Berufsausbildung sind gegenüber den Arbeitslosen mit Berufsausbildung deutlich überrepräsentiert. Sowohl in Nordrhein-Westfalen als auch in Dortmund sinkt der Anteil Arbeitsloser ohne Berufsausbildung jedoch überdurchschnittlich gegenüber dem Anteil Arbeitsloser mit Berufsausbildung. In Nordrhein-Westfalen sind nicht ausgebildete Arbeitslose in der Statistik zwischen 1984 und 1989 um 10,9 % zurückgegangen, während der Anteil der ausgebildeten Arbeitslosen lediglich um 3,7 % gesunken ist. In Dortmund ist das Verhältnis noch auffallender, der Anteil Arbeitsloser ohne Berufsausbildung ist zwischen 1984 und 1989 um 20,6 % gesunken, während der Anteil ausgebildeter Personen lediglich um 0,1 % gesunken ist. Es ist unwahrscheinlich, daß der Anteil von minderqualifizierten Tätigkeiten stark zugenommen hat, da insbesondere im produzierenden Gewerbe in den letzten Jahrzehnten ein starker Beschäftigungsabbau stattgefunden hat. Viele Tätigkeiten wurden durch Maschinen substituiert, die verbleibenden Kontroll- und Wartungsaufgaben erfordern eine höhere Ausbildung als früher. Auch im Dienstleistungsgewerbe, in dem anscheinend ein Beschäftigungszuwachs stattgefunden hat, werden tendenziell Tätigkeiten angeboten, die eine höhere Qualifikation erfordern. Aus diesem Grund liegt der Schluß nahe, daß durch Qualifizierungsmaßnahmen insgesamt der Anteil der Personen ohne Berufsausbildung zurückgegangen ist.

Für Dortmund würde dies das geringe Absinken der Arbeitslosigkeit von ausgebildeten Personen erklären. Die Hochkonjunktur der letzten Jahre hätte eigentlich zu einem wesentlich stärkeren Rückgang führen müssen. Leider wirkt sich dieser verstärkte Ausbil-

dungstrend nicht auf die Facharbeiter aus. Deren Anteil ist in Dortmund zwischen 1984 und 1989 um 35,4 % und in Nordrhein-Westfalen um 27,9 % gesunken. Das kann entweder daran liegen, daß kein Interesse an einer Tätigkeit als Facharbeiter vorliegt und aus diesem Grunde keiner eine solche Ausbildung anstrebt. Vor dem Hintergrund der zurückgehenden Bedeutung produzierender Gewerbe auf dem Arbeitsmarkt wäre dies eine durchaus einleuchtende Erklärung. Es kann aber auch bedeuten, daß sich gerade im Handwerk die Konjunktur besonders stark positiv ausgewirkt hat, so daß eine überdurchschnittlich hohe Personalnachfrage entstanden ist.

Auf die weiteren Auswirkungen der Bevölkerungsentwicklung auf die Personalsituation im Handwerk wird im folgenden Kapitel näher eingegangen.

### 3.4. Standortstruktur

Die Standortwahl ist generell eine Entscheidung, mit der man sich über einen langfristigen Zeitraum festlegt. Daraus ergibt sich die Bedeutung der Standortfrage für das Handwerk, insbesondere auch in bezug auf eine geplante Ausweitung der Betriebsgröße.

Ein struktureller Wandel in Bezug auf den Standort ist schon seit Jahren im Gange und wird sich auch in Zukunft fortsetzen. Auf Betriebe, die, in welcher Form auch immer, störenden Einfluß auf ihre Umgebung haben, wird auch in Zukunft Druck ausgeübt, sich in geeignetere Gebiete zu verlagern. Zwar genießen bestehende Betriebe einen Bestandsschutz, bei einer Übergabe oder Ausweitung werden die Auflagen aber voll angewendet. Auch die mangelnden Möglichkeiten der Erweiterung wird in Zukunft Betriebe dazu zwingen, sich in Gewerbegebiete zu verlagern. Hier müssen rechtzeitig Informationen über geeignete Standorte eingeholt werden. Die Zusammenarbeit mit der hiesigen Wirtschaftsförderung wurde diesbezüglich recht unterschiedlich gewertet. Die Erfahrungen reichen von "sehr gut und zügig" bis "schleppend und keine geeigneten Grundstücke vorhanden". Gute Verkehrsverbindungen und ein flüssiger Verkehr spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.

In Dortmund waren 1990 im Flächennutzungsplan 2.143 ha als gewerbliche Flächen dargestellt, von denen 1.874 ha belegt und 269 ha frei waren. Von den freien Flächen sind allerdings erst 65,4 ha erschlossen und stehen einer Ansiedlung offen. Darüber hinaus sollen in der Zukunft noch ehemalige Flächen des Bergbaus zu einem nicht unerheblichen Teil für die gewerbliche Nutzung aufbereitet werden. Dies nimmt aber noch einige Jahre in Anspruch, da diese aufgrund zum Teil hoher Altlasten erst saniert werden müssen.

Die Dortmunder Wirtschaftsförderung bemüht sich, in ausreichendem Maße Gewerbeflächen zur Verfügung zu stellen, auch durch die Änderung von Flächennutzungsplänen. Falls Flächen im Gebietsentwicklungsplan für eine andere Nutzung vorgesehen sind, bedarf es aber schwieriger Abstimmungen u.a. mit dem Regierungspräsidenten.

Insgesamt muß davon ausgegangen werden, daß in Dortmund mit Gewerbeflächen nicht verschwenderisch umgegangen werden kann. Großzügige Parzellierungen werden kaum möglich sein, so daß verstärkt von der eingeschossigen Gewerbebauweise abgegangen werden muß und die vorhandenen Flächen intensiver genutzt werden müssen.

Ein Standortproblem für verkaufsorientierte Handwerksbetriebe sind die stark gestiegenen Ladenmieten in den bevorzugten Verkaufsstraßen. 1A-Lagen sind für Handwerksbetriebe praktisch nicht mehr finanzierbar, und selbst 1B-Lagen können sich nur noch vereinzelt Gewerke leisten; Augenoptiker und Goldschmiede haben hier manchmal noch



eine Chance. Diese Entwicklung hat dazu geführt, daß sich Handwerksbetriebe eher in den Randlagen ansiedeln, in denen weniger Laufkundschaft erreicht werden kann.

### 3.5. Strukturdaten zur allgemeinen Wirtschaftsentwicklung

Das Wirtschaftswachstum in Deutschland und speziell in NRW wirkt sich in Abhängigkeit von den jeweiligen Bereichen unterschiedlich auf das Handwerk aus.

Um die Entwicklung des Handwerks bestimmen zu können, müssen die Entwicklung einzelner Wirtschaftsbereiche und deren möglicher Einfluß auf das Handwerk analysiert werden. Dies soll im folgenden versucht werden.

Eine steigende Investitionsbereitschaft würde das Handwerk in zweierlei Hinsicht betreffen. Zum einen werden Zulieferbetriebe durch die erhöhte Produktion betroffen, zum anderen partizipieren darüberhinaus solche Handwerksbetriebe, die an der Investitionsgütererstellung beteiligt sind. Hier sind insbesondere die Gewerke Bau- und Ausbaugewerbe, Kälte- und Klimatechnik, Maschinenbau und Büroinformation zu nennen. Das gleiche gilt für die Auslandsnachfrage, die überwiegend ebenfalls durch die Industrie erfolgt.

Privatkonsum würde insbesondere den Handwerkszweigen zugute kommen, die den Privatverbraucher als Hauptnachfrager angeben, und hier insbesondere den Gewerken mit Gütern des gehobenen Bedarfs.

Eine Baunachfrage würde den Bauberufen zugute kommen.

Zwischen den einzelnen Handwerkszweigen existieren Interdependenzen, so daß eine direkte Wirtschaftsbelebung durch einen der obigen Faktoren sich mit zeitlicher Verzögerung auch auf Handwerkszweige auswirken kann, die nicht direkt von dem belebenden Faktor betroffen sind.

Die einzelnen Faktoren in bezug auf die Wirtschaftsbelebung kommen im Zeitablauf jeweils unterschiedlich stark zum Tragen.

Generell ergibt sich Wirtschaftswachstum aus steigender Nachfrage, welche aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen kommen kann. Es lassen sich grob vier Nachfragebereiche unterscheiden:

- Die Privatsnachfrage
- Die Wirtschaft
- Die staatliche Nachfrage
- Die Auslandsnachfrage

Die Stärke der Nachfrage in den einzelnen Bereichen ist ihrerseits wiederum von verschiedenen Faktoren abhängig. Hauptfaktoren sind vor allem die folgenden:

- Beschäftigung
- Geldwertstabilität
- Energiepreise, vor allem Rohölpreise
- Staatliche Aktivitäten zur Nachfrageregulierung und aufgrund sozialer Verantwortlichkeit

Betrachten wir nun die momentane Wirtschaftslage unter Berücksichtigung auf uns zukommender Entwicklungen, so ist die mittelfristige Wirtschaftslage durch die folgenden Punkte gekennzeichnet:

### 3.5.1. Steigende Privatnachfrage

Die Generation der geburtenstarken Jahrgänge kommt in ein Alter, in dem sie zur Steigerung der Kaufkraft erheblich beiträgt. Die Nachfrage dieser Generation ist durch die Beschaffung von Einrichtungsgegenständen bestimmt und durch den Bau bzw. Umbau von Wohnraum. Daneben werden von den Doppelverdienern zunehmend Serviceleistungen in Anspruch genommen, die die Hausarbeit vermindern helfen. Ebenfalls kann sich die Tendenz junger Leute, etwas Besonderes zu besitzen, positiv auf das Handwerk auswirken. In einigen Jahren kehrt sich diese Tendenz aber um, wenn dann die geburten-schwachen Jahrgänge in diese Lebensphase kommen.

Darüberhinausgehende Impulse, die sich durchaus über einen noch längeren Zeitraum hinweg auswirken können, sind von der steigenden Zahl von Aussiedlern zu erwarten. Die Gruppe der Aussiedler zeichnet sich durch einen großen Nachholbedarf an Einrichtungsgegenständen und Konsumgütern aus. Allerdings dürfte hier bei den ersten Beschaffungen weniger die Qualität der Güter entscheidend sein, sondern eher der Preis. Dies wird die Nachfrage mehr in Richtung billiger Massenware bewegen und weniger zu gehobenen handwerklichen Waren. Die Nachfrage nach Gütern des täglichen Bedarfs wird aber durch diese Menschen steigen, hier können insbesondere die Nahrungsmittel-gewerke und Gewerke für persönliche Dienstleistungen mit einer steigenden Nachfrage rechnen.

Ebenfalls positiv auf die Privatnachfrage wirkt sich die Abschaffung der innerdeutschen Grenze aus. Kleine und mittlere Handwerksbetriebe werden hiervon zwar größtenteils nicht unmittelbar profitieren, da ihre Absatzgebiete häufig nicht in diese Regionen hineinreichen; sie werden aber in Teilbereichen an der gesteigerten Industrienachfrage im Ruhrgebiet partizipieren. Immerhin ist bereits im ersten Halbjahr 1990 der nordrhein-westfälische Absatz von Verbrauchsgütern auf dem DDR-Markt um 45 % gestiegen. Zeitlich gesehen wird sich dieses erhöhte Nachfragepotential die nächsten Jahre hindurch auf Nordrhein-Westfalen auswirken.

Steigende Beschäftigungszahlen, sicherere Arbeitsplätze und wachsende Realeinkommen haben die Konsumbereitschaft in den letzten acht Jahren erhöht. Die konjunkturelle Entwicklung ist in der Zukunft nur schwer prognostizierbar und kann an dieser Stelle nicht geleistet werden, derzeit muß aber die konjunkturelle Entwicklung mit Skepsis betrachtet werden.

Die steigenden Einwohnerzahlen gekoppelt mit zurückgehender Arbeitslosigkeit haben aber auch einen nicht zu unterschätzenden positiven Einfluß auf die Nachfrage in allen Wirtschaftsbereichen. Ohne detailliert Warenkörbe zu untersuchen - eine solche Studie müßte noch speziell für Handwerksprodukte und -dienstleistungen erstellt werden - läßt sich doch bereits jetzt sagen, daß vor allem im Baubereich ein Aufschwung zu erwarten ist, der nicht nur auf konjunkturellen Schwankungen basiert. Über die in diesem Bereich tätigen Gewerke hinaus werden solche Handwerkszweige von der Entwicklung profitieren, die Zulieferfunktionen für den Baubereich wahrnehmen. Aber auch solche Gewerke, die sich schwerpunktmäßig mit der Produktion von Konsumgütern beschäftigen, können nachfragesteigernde Impulse durch die Bevölkerungsentwicklung erwarten. Zunächst ist hier einmal die veränderte Altersstruktur zu nennen. Wie schon erwähnt wird es in Zukunft immer mehr alte Menschen geben, die auch aktiver im Leben stehen. Diese werden konsumfreudiger sein, ob sie auch investitionsfreudiger in Bezug auf Wohnung und langlebige Güter sein werden, ist noch nicht absehbar. Dies wird in abgeschwächter Form aber auch der Fall sein. So wird z.B. am "Beginn des Lebensabends" oft "alles noch

einmal schön hergerichtet". Hier entsteht ein großer Markt, der auch für viele Handwerksbetriebe von Interesse sein kann und in dem Chancen bestehen, wenn sich die Handwerksbetriebe rechtzeitig darauf einstellen.

Andererseits ist jedoch anzunehmen, daß ältere Menschen häufig höhere Sparguthaben besitzen als jüngere, diese jedoch seltener ausgeben. Neben den steigenden Einkommen liegt hierin ein Grund für die zwischen Oktober 1979 und Oktober 1988 immerhin um fast 50 % gestiegenen Spareinlagen im Kammerbezirk Dortmund. Diese Spareinlagen werden besonders dann aktiviert, wenn sie vererbt werden, die Generation der Erben steht vor der Tür. Das Nachfragepotential ist also vorhanden. Es ist jedoch notwendig, die Aufmerksamkeit der Verbraucher auf das Handwerk zu lenken. Insbesondere im Hinblick auf ältere Menschen spielt in diesem Zusammenhang die Qualität gegenüber dem Preis eine sehr große Rolle ("Wenn man sich schon mal was kauft, dann aber auch etwas vernünftiges!").

Die traditionelle Verbrauchsgüterindustrie ist in Dortmund wie in ganz Nordrhein-Westfalen unterrepräsentiert. Das steigende Realeinkommen sowie der momentane Mangel an Konsumgütern in den neuen Bundesländern wird sich aus diesem Grund kaum auf die Dortmunder Struktur auswirken.

### **3.5.2. Nachfrage der gewerblichen Wirtschaft**

Wie bereits dargestellt, hängt die Nachfrage der gewerblichen Wirtschaft zum Teil von der Privatsachfrage ab. Dabei profitiert die Industrie aufgrund ihrer häufig sogar internationalen Absatzmärkte sowohl von dem regionalen, wie auch von dem überregionalen Konsumverhalten. Solange die Produktion gerade im Hinblick auf den neu hinzugekommenen Absatzmarkt in den neuen Bundesländern nicht in diese verlegt wird, wird sich dies positiv auf solche Handwerksbetriebe auswirken, die die Industrie beliefern. Die vorübergehend regionale Gebundenheit der Produktionsstätten begründet sich aus den mangelhaften Verkehrsstrukturen, den veralteten Produktionsanlagen sowie dem zur Zeit noch unzureichenden Technologie-Know-How in den fünf neuen Bundesländern. Es ist anzunehmen, daß die gravierendsten Mängel in diesem Zusammenhang bereits in wenigen Jahren behoben sein werden, bis zu diesem Zeitpunkt wird Nordrhein-Westfalen jedoch überdurchschnittlich von seiner zu den neuen Bundesländern relativ günstigen gelegenen Position profitieren. Dortmund wird hiervon durch die spezialisierte Stahlindustrie partizipieren.

Probleme für die Dortmunder Industrie wird aber in absehbarer Zeit der geplante Subventionsabbau bringen. Hiervon werden besonders die Stahlindustrie und der Bergbau betroffen sein. Zwar gibt es in Dortmund selbst keine Zechen mehr, die geschlossen werden können, in der Nachbarschaft wird es aber vermutlich zu Zechenstillegungen kommen, so daß hiervon Zulieferbetriebe betroffen sein werden. Auf der anderen Seite fehlen bei den Grundstoffen in den neuen Bundesländern Erzeugnisse der Eisen- und Stahlindustrie sowie Erzeugnisse der Industrie der Steine und Erden.

In der Vergangenheit ist die Industrienachfrage insbesondere im Hinblick auf den EG-Markt gestiegen. Vorbereitende Investitionen wurden und werden auch in den nächsten Jahren getätigt. Allerdings ist denkbar, daß diese Investitionen nach Einführung des EG-Marktes relativ schnell zurückgehen. Es ist sogar möglich, daß ein Investitionsloch entsteht, da sowohl notwendige wie auch möglicherweise verfrühte Ersatzinvestitionen vor Einführung des gemeinsamen EG-Marktes durchgeführt wurden, so daß der Investitionsbedarf über einen längeren Zeitraum hinweg gedeckt ist oder aber nicht mehr genügend Mittel für Investitionen zur Verfügung stehen. Auf der anderen Seite zeichnet sich die momentane Lage im Industriebereich durch eine weitgehende Auslastung der Produktionskapazitäten aus. Falls sich die Erwartung einer langfristig steigenden Privat-

nachfrage bestätigt, kommt es langfristig in immer stärkerem Maße zu einer Kapazitätsausweitung, Erweiterungsinvestitionen würden dann über einen längeren Zeitraum hinweg die Industrienachfrage mitbestimmen.

Neben den Investitionen würde gleichzeitig der Bedarf an Materialien und Vorprodukten steigen, hiervon sind z.B. die Werkzeugmacher, Maschinenbauer und Elektromaschinenbauer betroffen.

### 3.5.3. Staatsnachfrage

Die Wirtschaftslage Deutschlands ist dahingehend ungewöhnlich, daß auch bei sehr guter Konjunktur Staatsnachfrage und Subventionen steigen. Diese dienen zwar in erster Linie der Wirtschaftsbelebung in den neuen Bundesländern, kommen indirekt aber auch anderen Bundesländern zugute. Der Aufbau in den fünf neuen Bundesländern kann nicht alleine nur durch dortige Ressourcen erfolgen. Auch in staatlich subventionierten Projekten muß zunächst in vielen Bereichen auf westdeutsches Know-How, westdeutsche Facharbeiter und westdeutsche Materialien zurückgegriffen werden. Die Chancen des Ruhrgebietes und damit auch die Dortmunder Chancen ergeben sich aus der verkehrsgünstigen Lage. Dortmund liegt an einem Knotenpunkt der Verkehrsströme der Nord-Süd- und der Ost-West-Richtung. Daraus ergeben sich Vorteile bei der Warendistribution sowie der Logistik in bezug auf die neuen Bundesländer.

Direkt wird die Staatsnachfrage das Bauhandwerk in Nordrhein-Westfalen ansprechen. Die Verkehrsinfrastruktur der neuen Bundesländern stellt ihr momentan größtes Problem dar. Der Ausbau des Verkehrsnetzes könnte über längere Zeit hinweg grössere Dortmunder Straßenbaubetriebe beschäftigen. Für kleinere Handwerksunternehmen bietet sich hier eine Chance, die regionale Nachfrage abzudecken, weil die Konkurrenz auf dem heimischen Markt geringer wird.

Negativ für das Dortmunder Handwerk macht sich allerdings der Umstand bemerkbar, daß ein Teil der Gelder, die in die neuen Bundesländer fließen, den Kommunen in den alten Bundesländern fehlt. Hier werden die Investitionen geringer ausfallen.

Über die günstige Lage Nordrhein-Westfalens hinaus ist das hiesige Know-How in bezug auf den Umweltschutz besonders hoch. Im Großanlagenbau wird es zur Lieferung von Kraftwerken kommen oder zumindest wird technisches nordrhein-westfälisches Wissen in Gemeinschaftsprojekte mit den neuen Bundesländern einfließen.

Auch in der Energiewirtschaft werden sich die Absatzgebiete auf die neuen Bundesländer ausweiten. Dortmund wird von den Aktivitäten der VEW im Zusammenhang mit dem ostdeutschen Energieunternehmen Halle dahingehend profitieren, daß die VEW ihre Nachfrage nach Dienstleistungen des Handwerks vor allem im Baubereich ausweiten wird. Gleiches gilt für die Informations- und Kommunikationsinfrastruktur der neuen Bundesländer. Auch in diesem Bereich besteht ein enormer Nachholbedarf, welcher sich positiv auf die regionale Dortmunder Baunachfrage auswirken könnte. Indirekt sind hiervon auch solche Handwerksbetriebe betroffen, die Dienstleistungen für die Bauwirtschaft erbringen, beispielsweise würden hierunter Vulkaniseure zu fassen sein.

Neben den im Baugewerbe anzustedelnden Handwerkszweigen können diejenigen Gewerke Anreize durch staatliche Investitionen in den fünf neuen Bundesländern erwarten, die in irgendeiner Weise Vorleistungen für Firmen im Transportwesen erbringen. Das ostdeutsche Versorgungsniveau mit Gütern aller Art ist völlig unzureichend, zumindest mittelfristig sind Lieferungen aus Westdeutschland in verstärktem Maße zu erwarten. Die Aussichten für die Gewerke der Kälte- und Klimatechnik sowie für Vulkaniseure und Kfz-Mechaniker sind günstig. Auf der einen Seite werden mehr Kühlwagen eingesetzt,

auf der anderen Seite weisen die zum Transport benötigten Fahrzeuge aufgrund der schlechten Straßenverhältnisse in den neuen Bundesländern verstärkte Abnutzungerscheinungen auf.

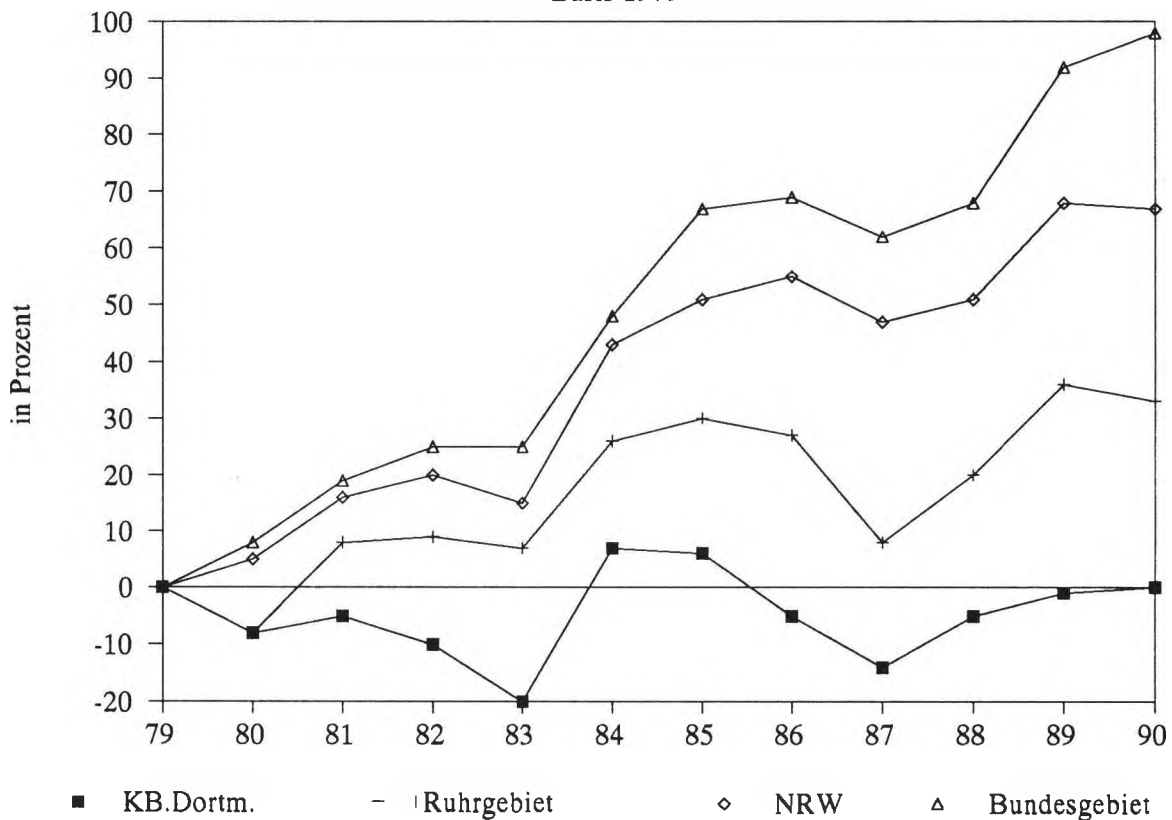
### 3.5.4. Veränderung der Auslandsnachfrage

Das Ruhrgebiet und somit auch Dortmund ist durch den höheren Anteil der Investitionsgüterindustrie in einem überdurchschnittlichen Ausmaß von der Auslandskonjunktur abhängig. Die Auslandsnachfrage hat sich im Bundesgebiet nach einem Höhenflug 1989 deutlich abgekühlt. Hauptgrund ist die sinkende Nachfrage aus den Industrieländern. Insbesondere in den USA und Großbritannien zeichneten sich Ende 1990 rezessive Tendenzen ab. Die Konjunkturabhängigkeit der EG von den USA hat sich in den letzten Jahren verringert. Im restlichen Europa und Japan stieg zwar die Nachfrage nach deutschen Gütern an, die Zuwachsrate fiel aber deutlich geringer aus. Insgesamt verringerte sich der Zuwachs der Auslandsnachfrage von 11,5 % (1989) auf 3 % (1990). Da das Wachstum in Europa auch 1991 schwächer wird, ist für die nahe Zukunft nicht mit einer ansteigenden Auslandsnachfrage zu rechnen.

Abbildung 9

## Veränderung des Auslandsumsatzes

Basis 1979



Quelle: Ruhrwirtschaft 1980 - 1991

In Dortmund hat sich der Auslandsumsatz des verarbeiteten Gewerbes seit 1979 deutlich schlechter entwickelt als im Bundesgebiet. Während sich der nominale Auslandsumsatz in der Bundesrepublik seitdem fast verdoppelt hat, ist er in Dortmund zwischenzeitlich abgesunken und hat 1990 gerade wieder das Niveau von 1979 erreicht. Real bedeutet dies einen deutlichen Rückgang (vgl. Abbildung 9).

Langfristig wird der EG-Binnenmarkt sicherlich zu einer Belebung des Außenhandels innerhalb der EG führen. Falls es zu einer europaweiten Rezession kommt, wird diese aber zumindest vom EG-Binnenmarkt abgemildert werden.

Durch den Aufbruch in Ost-Europa wird sich der Außenhandel für die Bundesrepublik erhöhen. Bis diese Entwicklung aber zum Tragen kommt, werden aber noch einige Jahre vergehen. Im Osten besteht zwar ein riesiger Nachholbedarf, die Finanzierung der Investitionen und des Konsums wirft dort aber aufgrund der wirtschaftlichen Leistungsschwäche enorme Schwierigkeiten auf.

#### **4. Personalsituation im Dortmunder Handwerk und deren zukünftige Entwicklung**

##### **4.1. Entwicklung der Facharbeiter**

Die derzeitige Personalsituation und -struktur im Dortmunder Handwerk ist in den einzelnen Gewerken recht unterschiedlich. So haben einige Gewerke vorwiegend jüngere Mitarbeiter, wie z.B. das Gewerk Kälte- und Klimatechnik, andere Gewerke haben eher ältere Mitarbeiter, so z.B. Teile des Bauhandwerks. Erschwerend kommt im Bauhandwerk hinzu, daß ältere Mitarbeiter wegen der hohen körperlichen Anforderungen in vielen Fällen nur noch eingeschränkt eingesetzt werden können. Dies zeigt sich daran, daß trotz Facharbeitermangel im Baubereich ältere Mitarbeiter aus aufgelösten Betrieben nicht übernommen werden. Insbesondere Gewerke mit vielen älteren Mitarbeitern werden vom Facharbeitermangel härter betroffen, wenn ihre Mitarbeiter aus Altersgründen ausscheiden und junger Nachwuchs fehlt.

Insgesamt zeigt sich, daß immer mehr Gewerke über einen Facharbeitermangel klagen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund erstaunlich, daß das Handwerk nach eigenen Angaben in den letzten Jahren weit über Bedarf ausgebildet hat. Deshalb muß nach dem Verbleib dieser fertigen Facharbeiter gefragt werden. Hier gibt es drei Möglichkeiten:

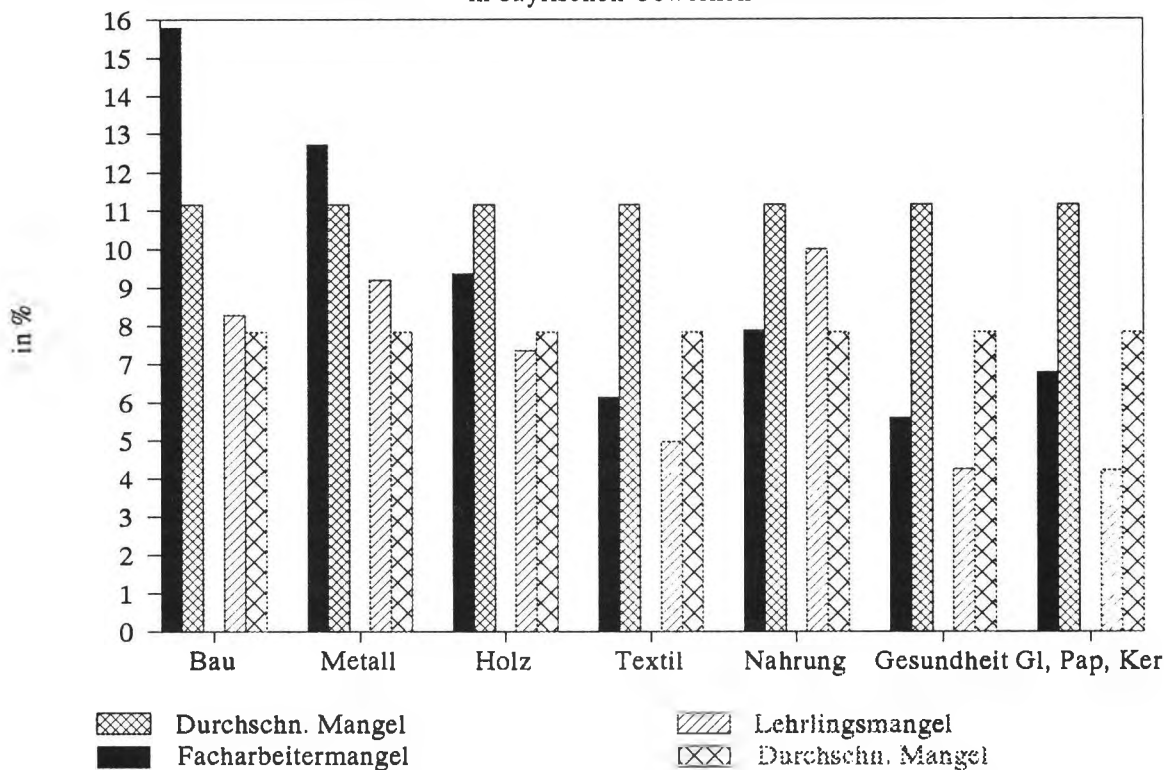
- \* Es wurde nur über den kurzfristigen Facharbeiterbedarf in den schlechten Zeiten der Rezession hinaus ausgebildet, im Hinblick auf konjunkturell bessere Zeiten hätte sogar noch mehr ausgebildet werden müssen.
- \* Viele der ausgebildeten Facharbeiter haben nach der Ausbildung das Handwerk verlassen, weil sie in anderen Wirtschaftsbereichen mehr Chancen für sich sehen; sie stehen sich finanziell besser, haben eher die Möglichkeit des beruflichen Fortkommens oder bekamen überhaupt nur einen Arbeitsplatz in einem anderen Wirtschaftsbereich.
- \* Die Facharbeiter sind in andere Regionen abgewandert.

Eines wird jedoch deutlich. Obwohl in den geburtenstarken Jahrgängen vom Handwerk viele junge Facharbeiter ausgebildet wurden, zeichnet sich derzeit ein Facharbeitermangel in vielen Gewerken ab.

Welche Handwerksbereiche besonders stark vom Facharbeitermangel betroffen sein können, zeigt eine Erhebung im bayrischen Handwerk. Durchschnittlich benötigen die dortigen Handwerksbetriebe ca. 11 % mehr Beschäftigte als derzeit vorhanden. Besonders stark sind in Bayern die Handwerksbereiche Bau mit fast 16 % und Metall mit knapp 13 % vom Facharbeitermangel betroffen. Den geringsten Facharbeitermangel weisen die Gewerke im Gesundheitswesen auf (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10

### Facharbeiter- und Lehrlingsmangel in % in bayrischen Gewerke



Quelle: Handwerkskammer Oberbayern und Statistisches Landesamt Bayern

Der Zuzug von Aussiedlern kann für das Handwerk eine gewisse personelle Entlastung bewirken. Diese Menschen sind tendenziell hoch motiviert, haben aber in der Regel keine adäquate Ausbildung. Insbesondere beim Umgang mit moderner Technik bestehen große Lücken. Wenn das Handwerk diese Menschen in seinen Betrieben einsetzen will, müssen entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen vorgeschaltet werden. In Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung müssen diese Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt werden.

#### 4.2. Mitarbeitersicherung

Durch den sich anbahnenden Mangel an qualifizierten Fachkräften in der Wirtschaft verstärkt sich die Gefahr, daß Mitarbeiter von anderen Betrieben und Wirtschaftsbereichen abgeworben werden. Dies trifft schon heute für die Gewerke zu, deren Qualifikation in der Industrie auch gebraucht wird. Höhere Bezahlung, bessere Sozialleistungen, höhere

Arbeitsplatzsicherheit aber manchmal auch Unzufriedenheit mit dem Betriebsklima lassen einen Wechsel in die Industrie für die Mitarbeiter interessant erscheinen.

Durch einfühlbare Personalführung, ein gutes Betriebsklima, das das Zusammengehörigkeitsgefühl betont, aber auch durch übertarifliche Zuschläge und Beteiligung am Betriebserfolg können Mitarbeiter gehalten werden, die sonst verloren gehen. Die Unternehmensleitung sollte den Mitarbeitern das Gefühl geben, daß ihre Anregungen und Kritiken ernst genommen werden. Darüber hinaus ist es von Vorteil, die Mitarbeiter rechtzeitig von Änderungen, die beispielsweise durch EDV-Einführung auf sie zukommen, zu informieren. Möglicherweise könnten sie an solchen Entscheidungen auch in begrenztem Umfang beteiligt werden, wodurch sich Akzeptanzprobleme und daraus resultierende Motivationsverluste vermeiden ließen. Sowohl die aus den Motivationsverlusten eventuell entstehenden Produktivitätsverluste wie auch der generelle Verlust guter Mitarbeiter, die wegen des Facharbeitermangels nicht ersetzt werden können, können existenzbedrohend für den Betrieb werden.

Die Kündigung von Mitarbeitern muß nicht immer widerstandslos entgegengenommen werden. Insbesondere bei schwer ersetzbaren Mitarbeitern ist es oft sinnvoll, Bleibeverhandlungen zu führen. Es sollte nach den Gründen für die Kündigung gefragt und geprüft werden, ob diese Probleme im Betrieb gelöst werden können. In vielen Fällen wird die Bezahlung das Problem sein, hier muß dann geprüft werden, ob übertarifliche Zuschläge für diese Mitarbeiter nicht die günstigere Lösung sind.

Auf jeden Fall sollten die Handwerksbetriebe prüfen, in welchem Umfang an- und ungelernete Arbeitskräfte eingesetzt werden können. Die meisten Handwerker betonen zwar, daß der Anteil an Arbeit für an- und ungelernete Kräfte zu gering ist. Aber dennoch sollte geprüft werden, ob angelernte Kräfte nicht so weit fortgebildet werden können, daß sie den Fachkräften genügend Arbeit abnehmen können.

Neben der Mitarbeitermotivation, der Vermeidung von Kündigungen und dem Einsatz an- und ungelernerter Arbeitskräfte existieren eine Reihe weiterer Möglichkeiten zur Mitarbeitersicherung. Hierunter fallen beispielsweise das Angebot attraktiver Arbeitsplätze und die generelle Anhebung des Images der Gewerke unter anderem durch verstärkte Werbung. Da diese Aspekte in anderen Teilen des Berichtes ausführlich dargestellt sind, soll an dieser Stelle auf eine weitere Vertiefung verzichtet werden.

#### **4.3. Weiterbildung**

Die Weiterbildung der Mitarbeiter wird insbesondere in den Gewerken immer wichtiger, in denen sich rasche Veränderungen abspielen, sei es nun durch technische Neuerungen, Mode- bzw. Ausführungsänderungen oder neue Service- und Dienstleistungsleistungen. Auf dem neuesten Stand zu sein, wird für die Betriebe in der Zukunft noch wichtiger, wenn sie ihre Marktposition behaupten oder gar ausbauen wollen. Dazu reicht in der Regel das Lernen am Arbeitsplatz während der normalen Arbeit nicht aus, weil hier zumeist nicht die Voraussetzungen für effektives Lernen gegeben sind, zumal es oft an Zeit und Ruhe fehlt. Die Lücke zwischen dem Fortschritt und dem Wissen der Mitarbeiter wird so immer größer. Deshalb müssen in Zukunft verstärkt Weiterbildungszeiten für Mitarbeiter und Meister eingeplant werden. Insbesondere für Ältere ist kontinuierliche Weiterbildung viel effektiver als alle paar Jahre mal ein Kurs. Generell gilt, daß der kontinuierliche Aufbau des eigenen Wissens leichter ist, weil das zusätzliche Wissen auf schon bekannten Erfahrungen aufbaut. Weiterhin wichtig für den Lernerfolg ist, daß die Lernenden am Weiterbildungsstoff interessiert sind. Deshalb müssen Mitarbeiter von der



Weiterbildung überzeugt sein/werden, die Freiwilligkeit ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen.

Besondere Probleme ergeben sich, wenn ältere Mitarbeiter völlig neue Techniken lernen müssen, die ihr altes Wissen hinfällig machen, die Umstellung von Mechanik auf Elektronik ist hierfür eine extremes Beispiel. Hier vertreten insbesondere ältere Mitarbeiter oft die Meinung: "Das schaffe ich nie.". Genau diese Einstellung erzeugt aber eine Lernblockade. Diese Mitarbeiter müssen vor einer Weiterbildungsmaßnahme erst entsprechend motiviert werden, sonst werden sie nicht erfolgreich sein.

Eine kontinuierliche Weiterbildung ist bisher im Handwerk nicht gegeben, wenn überhaupt, dann werden Mitarbeiter sporadisch zu einem Lehrgang gesandt. Gerade im Handwerk ergeben sich durch die eigenen Aus- und Weiterbildungseinrichtungen besonders gute Chancen auch für Kleinbetriebe, die sonst für eigene Weiterbildungsmaßnahmen zu geringe Kapazitäten haben. Um eine kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter und Meister zu gewährleisten, sollten die Organisationen des Handwerks in Zusammenarbeit mit den Betrieben und Aus- u. Weiterbildungseinrichtungen insbesondere des Handwerks ein Konzept entwerfen, das regelmäßige Weiterbildungsveranstaltungsreihen vorsieht. Hierbei bieten sich Tageskurse oder auch Wochenendkurse (auf die Arbeitszeit anzurechnen) an. Diese Veranstaltungen sollten als Kurssystem eingerichtet werden und nicht mehr als drei Monate auseinanderliegen, um den Zusammenhang deutlich zu machen und ein kontinuierliches Lernen zu gewährleisten.

Weiterbildung bedeutet aber nicht immer nur überbetriebliche Weiterbildung. Zur Weiterbildung zählt auch, wenn im Betrieb z.B. in auftragsarmen Zeiten neue Verfahren, Techniken etc. vom Meister oder anderen Fachleuten an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Hierfür sollte in regelmäßigen Abständen Zeit geschaffen werden.

Weiterhin wichtig ist natürlich, daß sich die Weiterbildungsthemen einerseits an den Bedürfnissen der Betriebe orientieren, daß aber auch die neuesten Entwicklungen berücksichtigt werden. Dies bedeutet, daß sowohl die Aus- und Weiterbildungseinrichtungen des Handwerks durch ihre Verbindungen immer die neuesten Inhalte anbieten und vermitteln können, daß aber auf der anderen Seite die Betriebe ihre Bedürfnisse artikulieren und somit ihr Interesse an bestimmten Themen bekunden. Besonders effektiv ist es, wenn mehrere Betriebe ihr gemeinsames Interesse an Themen bekunden und diese abprechen, z.B. auf Innungsversammlungen, und somit den Aus- und Weiterbildungseinrichtungen eine entsprechend hohe Nachfrage signalisieren. Der Tagesordnungspunkt "Weiterbildung" sollte auf Innungsversammlungen sowieso auf fast jeder Tagesordnung stehen. Es kann auch eine entsprechende Arbeitsgruppe gebildet werden, die Vorschläge erarbeitet.

Leider scheuen noch viele Betriebe die Kosten von Weiterbildungsmaßnahmen und den zeitlichen Aufwand, zumal insbesondere in kleineren Betrieben und solche mit sehr spezialisierten Mitarbeitern Überbrückungskapazitäten kaum vorhanden sind. Diese Betriebe sollten aber bedenken, daß die Investitionen in Aus- und Weiterbildung zu einer entscheidenden Voraussetzung für die Konkurrenzfähigkeit der Betriebe wird, denn schlechte handwerkliche Leistung aufgrund mangelnden Wissens wird schnell existenzbedrohend. Kurzfristige Kostenvorteile durch Weiterbildungseinsparungen werden mit langfristigen Wettbewerbsnachteilen erkauft. Um diesen Zusammenhang deutlich zu machen, sollte von den Handwerksorganisationen eine Weiterbildungsberatung betrieben werden, die auch offensiv z.B. auf Innungsversammlungen an die Betriebsinhaber herantritt.

Zur besseren Transparenz des Weiterbildungsangebots sollten alle Weiterbildungsmaßnahmen zentral in einer Datenbank zur Verfügung stehen, so daß für spezielle Wünsche auch die entsprechenden Angebote schnell benannt werden können.

Letztendlich ist für die Qualität der Weiterbildung wichtig, daß die Aus- und Weiterbildungseinrichtungen auf den neuesten Stand der Technik stehen. Nur so kann ein hoher Standard der Ausbildung gewährleistet werden.

Bei vielen Betrieben besteht die Angst, daß Mitarbeiter nach einer teuren Weiterbildung durch die Höherqualifizierung bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben und verstärkt abwandern. Diese Gefahr wird aber allgemein überschätzt, da gerade Weiterbildung in vielen Fällen die Motivation der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Betrieb erhöht. Eine Möglichkeit, die Abwanderung von Mitarbeitern kurz nach einer Höherqualifizierung zu erschweren, besteht darin, daß Weiterbildungsverträge mit den Mitarbeitern geschlossen werden, so daß diese die Kosten bzw. Kostenanteile der Weiterbildung selbst tragen, wenn sie vor Ablauf einer bestimmten Frist den Betrieb verlassen. Diese Praxis ist in anderen Wirtschaftsbereichen durchaus üblich. Grundsätzlich sind derartige Verträge mit Mitarbeitern möglich. Im Einzelfall muß aber immer geprüft werden, ob diese Möglichkeit auch besteht. Weiterbildungsverträge sind insbesondere dann kaum durchführbar, wenn die Weiterbildung betriebsnotwendig ist und keinerlei Verbesserungen für den Mitarbeiter bringt. Musterverträge sollten so weit möglich von den Handwerksorganisationen zur Verfügung gestellt werden.

#### 4.4. Entwicklung von Schulabgänger- und Auszubildendenzahlen

In der Zukunft werden deutlich weniger Jugendliche einen Ausbildungsplatz suchen, die Jahrgangsentwicklung in den nächsten Jahren ist weiter rückläufig (vgl. Abbildung 11).

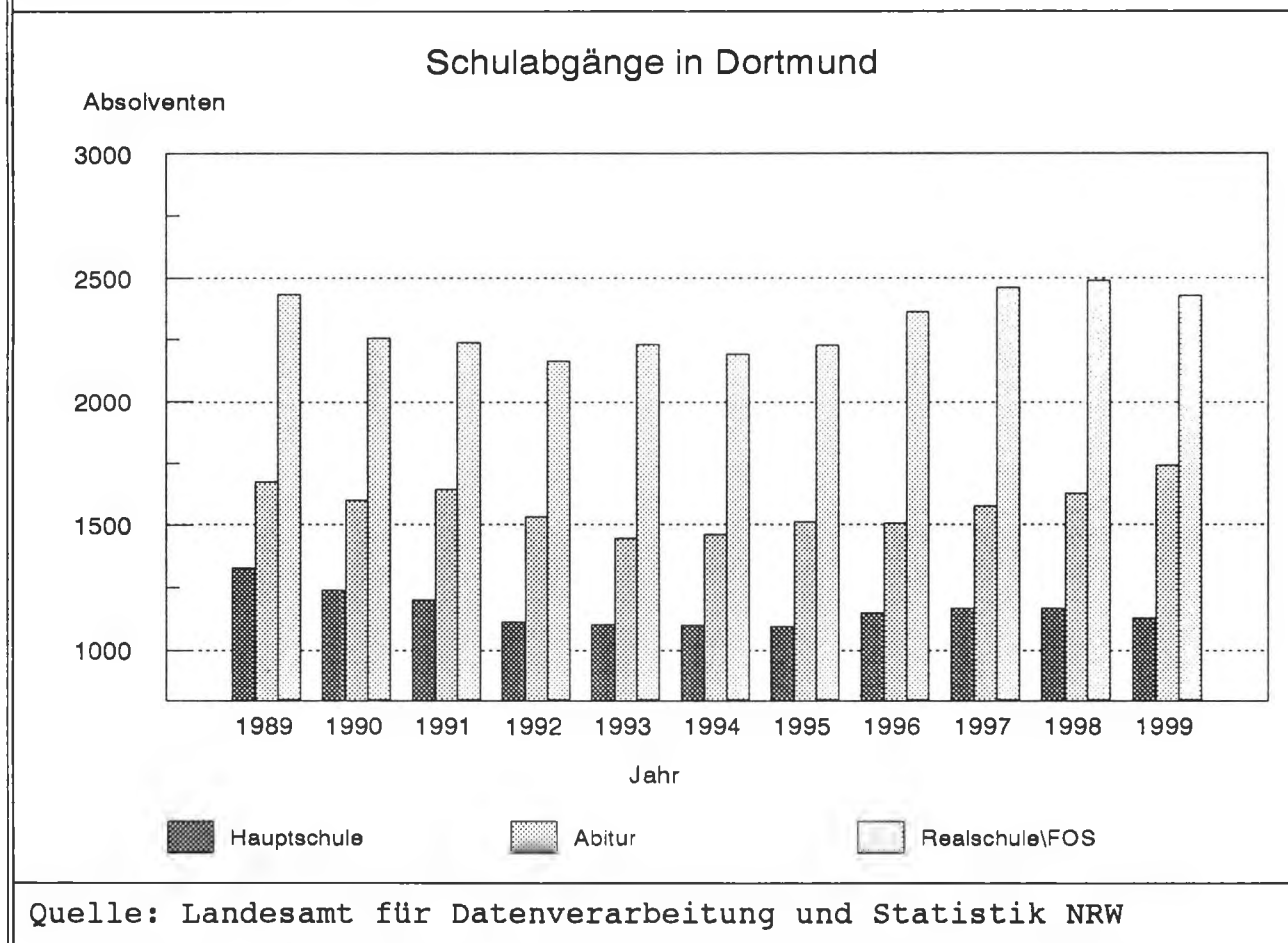
Abbildung 11



Quelle: Amt für Statistik und Wahlen der Stadt Dortmund

So wird nach einer Berechnung des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik NRW die Zahl der Dortmunder Schulabgänger mit Haupt- und Realschulabschluß (die Hauptzielgruppe des Handwerks) von ca. 3.700 im Jahre 1989 auf 3.200 1992 sinken, um ab 1995 wieder langsam anzusteigen (vgl. Abbildung 12). Diese Zahlen basieren auf der Annahme, daß sich am Schulbildungsverhalten nichts ändert. Sollte aber die Tendenz der letzten Jahre zu höheren Schulabschlüssen weiter zunehmen, würden die Schulabgangszahlen im Bereich Haupt- und Realschulabschluß noch weiter sinken. Zumindest bei Abiturienten ist der Trend zu höheren Abschlüssen wieder steigend, der Anteil der Studierwilligen ist wieder gestiegen. Diese Entwicklung kann über Rückkopplungseffekte die Auszubildendensituation im Handwerk verschlechtern, wenn Betriebe, die bis jetzt häufiger auch Abiturienten ausgebildet haben, aufgrund eines Mangels in diesem Bereich verstärkt auf niedrigere Schulabschlüsse zurückgreifen. Welche Schulbildungsentwicklung es geben wird, ist nur schwierig zu beantworten; es sind aber folgende Entwicklungen denkbar:

Abbildung 12



- Der Wunsch nach höheren Schulabschlüssen entwickelt sich weiter. Durch den weiteren Ausbau der Gesamtschulen mit ihren geringeren Übergangssperren zu höheren Schulabschlüssen wird die Zahl der Hauptschulabschlüsse abnehmen und die der Abiturienten zunehmen.

- Durch die bessere Situation am Lehrstellenmarkt und bessere Berufsaussichten werden die Jugendlichen eine Berufsausbildung aufnehmen, auch wenn sie die Möglichkeit der weiteren Schulausbildung hätten. Die Schule als Parkmöglichkeit ist nicht mehr notwendig.

Das Handwerk selbst kann diese zweite Entwicklung fördern, indem es den Schülern genügend attraktive Ausbildungsstellen, und noch wichtiger auch attraktive Arbeitsplätze mit Perspektive anbietet.

Eines steht auf jeden Fall fest: Die Zahl der Schulabgänger mit Haupt- und Realschulabschluß wird sinken; dies gilt im übrigen auch für die Zahl der Schulabgänger der anderen Schultypen (Abitur, Fachhochschulreife).

Aus dieser Perspektive heraus sind viele Gewerke sogar gezwungen, attraktivere Angebote an Auszubildende und Mitarbeiter zu machen. Die folgenden Zahlen sollen dies verdeutlichen.

Nachdem 1990 das Angebot an Lehrstellen und die Nachfrage durch Ausbildungsbewerber im Arbeitsamtbezirk Dortmund fast ausgeglichen war - 5.400 Stellen standen 5.350 Bewerber gegenüber - zeichnet sich für 1991 ein deutlicher Mangel an Bewerbern ab. Bis April standen 5.865 gemeldeten Ausbildungsstellen 4.701 Bewerber gegenüber, von denen 2.598 Stellen und 1.646 Bewerber noch nicht vermittelt werden konnten. Von 1989 auf 1990 hat sich die Zahl der nicht besetzten Ausbildungsplätze mit 520 fast verdoppelt, 1991 muß mit noch mehr unbesetzten Ausbildungsstellen gerechnet werden.

Insgesamt fiel die Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge auf dem bundesrepublikanischen Lehrstellenmarkt um 39.000 von 584.000 (1989) auf 545.000 (1990). Dabei zeigt sich ein deutliches Nord-Süd-Gefälle. Besondere Probleme bei der Besetzung ihrer Ausbildungsstellen haben die Betriebe in Bayern und Baden-Württemberg, hier gibt es auf 100 Bewerber über 130 Ausbildungsstellen, während es in Nordrhein-Westfalen mit 109 Stellen pro 100 Bewerber noch besser als im Bundesdurchschnitt mit 118 aussieht.

Eines wird durch diese Entwicklung auf dem Lehrstellenmarkt deutlich. Die Konkurrenz um die Auszubildenden wird zunehmen. Und hier stellt sich die nächste Frage: Ist das Handwerk für die Jugendlichen attraktiv genug, hier eine Ausbildung anzufangen, oder werden andere Wirtschaftsbereiche bevorzugt?

Das Interesse vieler Jugendlicher liegt im Verwaltungs- und kaufmännischen Bereich, bei gehobenen Dienstleistungen und im Bereich der gehobeneren Technik. Sauber soll die Arbeit sein, Kontakt zu Menschen bringen und gut bezahlt werden.

Besondere Schwierigkeiten bei der Besetzung der Ausbildungsstellen hatten 1990 die Betriebe, die Ausbildungsstellen für Fertigungsberufe zu besetzen hatten. Aber auch bei den Dienstleistungsberufen bestehen Schwierigkeiten bei der Ausbildungsstellenbesetzung (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1

Ausbildungsstellen 1990	Bewerber	Lehrstellen	Differenz
Organisation-, Verwaltungs- und Büroberufe	102.000	84.000	+ 18.000
Dienstleistungsberufe	261.000	303.000	- 42.000
Fertigungsberufe	172.000	319.000	-147.000

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

So fiel z.B. die Zahl der Bewerber in den Metall- und Elektroberufen bundesweit von 90.000 (1985) auf 69.000 (1989). Die Zahl der Ausbildungsplätze übertraf bei weitem die Zahl der Bewerber.

Eine Befragung in dem von Facharbeiter- und Lehrlingmangel besonders betroffenen Bayern ergab, daß die Handwerkbereiche Metall und Nahrung überdurchschnittlich vom Auszubildendenmangel betroffen sind, während die Gewerke im Bereich Gesundheit und Körperpflege einen deutlich geringeren Auszubildendenmangel zu verzeichnen hatten (vgl. nochmals Abbildung 10 in Kapitel 3.1.).

Viele Meister kennen die Aussage bei Vorstellungsgesprächen "Eigentlich wollte ich ja eine kaufmännische Lehre machen, aber da war keine Lehrstelle mehr frei. Die vom Arbeitsamt haben mir dann gesagt, ich soll mich doch bei Ihnen bewerben.". So sind viele Jugendliche in eine Ausbildung gekommen, mit der sie dann auch oft zufrieden sind. Aber nicht immer, wie dies die überdurchschnittliche Ausbildungsabbrecherquote von 10 % im Handwerk zeigt.

Schon in der Vergangenheit hatten einige Gewerke trotz allgemeinem Lehrstellenmangel Schwierigkeiten, ihre Ausbildungsplätze zu besetzen. Diese Gewerke rangierten auf der Berufsprioritätenliste der jungen Menschen weit unten. "Den letzten beißen die Hunde" heißt es in einem Sprichwort, und es steht zu befürchten, daß in Zukunft mehr Handwerksbereiche zu diesen letzten gehören. Heute können diese Gewerke noch gerade ihren Bedarf an Ausbildungskräften decken, aber schon morgen stehen sie vor einem Lehrlingsmangel und übermorgen vor einem Mangel an Facharbeitern.

Diese Folgen können über eine verstärkte Image-Werbung abgemildert werden. Dies hilft aber wenig, wenn die Arbeits- und Verdienstbedingungen in einem Gewerk nicht den Ansprüchen der Jugendlichen entsprechen. Die Betriebe bekommen dann vielleicht Auszubildende; diese sind aber unzufrieden und entsprechend wenig motiviert.

Weiterhin steigen in einigen Gewerken die Anforderungen, die an die Auszubildenden gestellt werden müssen. Wo vor einiger Zeit noch mit einfachen Maschinen gearbeitet werden konnte, müssen morgen computergesteuerte Systeme eingerichtet werden; dies erfordert mehr geistige Leistungen als es in der Vergangenheit der Fall war. Diese neuen Anforderungen machen zum Teil die Suche auf einem anderem Ausbildungsmarktsegment erforderlich. Andere Zielgruppen von Jugendlichen müssen für diese neuen, vielleicht attraktiveren Berufsfelder gewonnen werden. Andererseits kann aber auch die Zufriedenheit der alten Zielgruppe steigen, weil mit den neuen Anforderungen ihre Fähigkeiten besser ausgelastet werden.

Das Handwerk wird in der Zukunft wieder verstärkt in die Schulen gehen müssen. Dabei müssen die Stärken des Handwerks betont werden; überschaubare Strukturen, persönliches Klima, vielseitiges und ganzheitliches Arbeiten sind Merkmale des Handwerks, die von vielen Jugendlichen gewünscht werden, hierauf wird im nächsten Kapitel weiter eingegangen. Aber nicht nur Jugendlichen sind diese Werte wichtig, auch in der Gesamtgesellschaft sind sie verbreitet.

#### **4.5. Auszubildende**

##### **4.5.1. Nachwuchswerbung**

Wie aus der Zahl und Entwicklung der Ausbildungsstellen und der entsprechenden Bewerber zu ersehen war, ist es nicht mehr selbstverständlich, daß jede Ausbildungsstelle auch besetzt wird. Es wird immer schwieriger für das Handwerk insgesamt und auch für den einzelnen Betrieb, adäquate Auszubildende zu gewinnen. Die lapidare Kleinanzeige "Fleißiger Lehrling gesucht. Schriftliche Bewerbung bitte an..." spricht heute niemanden mehr an, und auch das Arbeitsamt wird nicht mehr reihenweise Bewerber zu den Betrieben schicken.

Aus diesem Grund wird eine gezielte Nachwuchswerbung für das Handwerk immer wichtiger. Der einzelne Betrieb kann dies isoliert nicht leisten. Dazu ist eine konzertierte Aktion von allen Organisationen des Handwerks notwendig. Die Maßnahmen der einzelnen Ebenen sollten aufeinander abgestimmt werden, um doppelte Arbeit und doppelte Kosten zu vermeiden.

#### **\* Aktionen auf der übergeordneten Ebene (Zentralverband des deutschen Handwerks, Innungsverände)**

Die Imagewerbung für das gesamte Handwerk sollte vom ZDH zentral organisiert werden. Hier ist insbesondere an die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und die Werbung im Fernsehen, Radio und in der überregionalen Presse zu denken. Die Werbung zielt dabei nicht auf die Vorteile einzelner Gewerke ab, sondern auf die vielfältigen Ausbildungsmöglichkeiten im gesamten Handwerk. Diese Werbung sollte durchaus im Zusammenhang mit der allgemeinen Imagewerbung für das Handwerk stehen. Daneben sollte Plakatwerbung stehen, z.B. Gruppenfoto von jungen Gesellen in handwerkstypischer Kleidung mit dem Spruch "Die Ausbildung im Handwerk hat sich für mich gelohnt". Die Entwicklung von Kinospots, Videofilmen und die Bereitstellung von Informationsbroschüren sind weitere Aufgaben der überregionalen Organisationen. Daneben können von den Innungsveränden noch gewerke- oder gewerkegruppenspezifische Werbung betrieben werden. In dieser Werbung geht es darum, das Interesse junger Menschen für Handwerksberufe zu wecken und positive Assoziationen zum Handwerk zu erzeugen.

**\* Aktivitäten der Kreishandwerkerschaft und der Innungen**

Aufgabe der Kreishandwerkerschaft und der Innungen ist es, auf der regionalen Ebene den Kontakt zu Lehrern, Eltern und Schülern aber auch dem Arbeitsamt herzustellen. Dabei sind folgende Aktivitäten denkbar:

**- Kontakt zum Arbeitsamt**

Die Arbeitsvermittler des Arbeitsamtes werden auch in der Zukunft bei der Vermittlung von Ausbildungsstellen eine wichtige Rolle spielen. Es ist deshalb sinnvoll, sie rechtzeitig über Entwicklungen in den Gewerken zu informieren. Einladungen zu Innungsver-sammlungen oder Arbeitskreisbesprechungen, um Probleme bei der Ausbildung oder Änderungen im Bereich der Technik zu besprechen, sind hier Möglichkeiten.

Die Berufsinformationsstellen bei den Arbeitsämtern werden von Schulabgängern gerne genutzt, hier bietet sich Fachreferenten die Möglichkeit eines Kurzvortrages, um an praktischen Beispielen einen Beruf attraktiv vorzustellen.

**- Kontakt zu den Schulen**

In den Schulen sitzen die zukünftigen Mitarbeiter des Handwerks. Deshalb ist es wichtig, Informationen über das Handwerk in die Schulen hineinzutragen. Dazu ist es notwendig, die Schulen mit den notwendigen Materialien für den Unterricht zu versorgen. Faltblätter, Broschüren und Videofilme können Informationen über die Tätigkeit im Handwerk vermitteln. Daneben sollte aber auch versucht werden, daß ein Meister eventuell mit einem Lehrling live am Unterricht teilnehmen kann, um aus der eigenen Praxis direkt erzählen zu können. Als Unterricht bietet sich sowohl der Werk- als auch der Wirtschaftskundeunterricht an.

Der Kontakt zu Lehrern und deren regelmäßige Information schafft ein dem Handwerk aufgeschlossenes Klima. Eine besondere Möglichkeit der Information bieten Betriebspraktika. Für Lehrer im Bereich der Arbeitslehre, des Werkunterrichts und der Wirtschafts- und Soziallehre ist es sinnvoll, daß sie einen Einblick in die betriebliche Praxis erhalten, da sie ihre Schüler auf die Berufs- und Arbeitswelt vorbereiten sollen. Ein Praktikum in einem Handwerksbetrieb soll eine positiver Einstellung der Lehrer zum Handwerk erzeugen, damit sie eine Ausbildung im Handwerk als eine lohnende Perspektive für ihre Schüler empfinden, und dies auch so weitergeben. Mit den Erfahrungen aus dem Betriebspraktikum können sie zudem den Unterricht praxisnäher gestalten.

**- "Schnupper"-Praktika**

In den Sonder-, Haupt- und Gesamtschulen findet für alle Schüler ein Betriebspraktikum statt; in den Realschulen und Gymnasien wird zwar auch teilweise diese Möglichkeit geboten, sie ist aber nicht zwingend. Aber auch wenn Schulpraktika durchgeführt werden, suchen sich die Schüler oft nicht das unter Berufsfindungsaspekten interessanteste Praktikum aus, sie erhalten nicht den gewünschten Platz oder ihr Praktikumsplatz hat ihnen gezeigt, daß dieser Beruf nichts für sie ist.

Deshalb sollte den Jugendlichen die Möglichkeit geboten werden, ein "Schnupper"-Praktikum in einem von ihnen als Ausbildungsbereich angepeilten Gewerk oder gar Betrieb zu machen. Hier können sie die Anforderungen, die an sie gestellt werden, einschätzen, und sich ein Bild von den tatsächlichen Verhältnissen im Handwerk machen. Die

"Schnupper"-Praktika bieten den Betrieben darüber hinaus die Möglichkeit, Bewerber kennenzulernen.

Die "Schnupper"-Praktika sollten von der Kreishandwerkerschaft in Zusammenarbeit mit den Innungen und dem Arbeitsamt koordiniert werden. Dabei sollte die Kreishandwerkerschaft insbesondere die notwendige Öffentlichkeitsarbeit und die Einrichtung der Praktikumsbörse übernehmen, und die Innungen müßten die Betriebe motivieren, derartige Praktikumsplätze zur Verfügung zu stellen. Das Arbeitsamt könnte die Börse nutzen und Interessenten vermitteln.

Das Angebot von "Schnupper"-Praktika könnte auch dazu beitragen, daß sich die überdurchschnittliche hohe Ausbildungsabbrecherquote im Handwerk verringert.

#### - Tag des Handwerks

An einem Tag im Jahr, möglichst am Beginn der Berufsfindungsphase der Jugendlichen, soll in den einzelnen Betrieben und in den Aus- und Weiterbildungseinrichtungen des Handwerks ein "Tag der offenen Tür" stattfinden. Hierzu sollten alle Schüler der Abgangsklassen und ihre Eltern wenn möglich persönlich eingeladen werden.

In den Betrieben können die Meister mit Gesellen und derzeitigen Auszubildenden ihr Handwerk an praktischen Beispielen vorstellen, und sich den Fragen der interessierten Schülern stellen. Dabei sollen insbesondere die Auszubildenden eine aktive Rolle übernehmen, da die Kontakte aufgrund des geringen Altersunterschiedes leichter zustandekommen. Bei einem kleinen Imbiß können in gemütlicher Atmosphäre erste Kontakte geknüpft werden und auch schon Vorstellungstermine vereinbart werden. Die Möglichkeit, an diesem Tag Bewerbungen abzugeben, sollte gegeben sein und schon im Vorfeld bekanntgegeben werden. Alle Betriebe, die am "Tag der offenen Tür" teilnehmen, sollten gut sichtbar an ihrem Betrieb schon einige Zeit vorher einen entsprechenden Hinweis anbringen.

Am selben Tag findet in den Aus- und Weiterbildungseinrichtungen des Handwerks ein "Tag der offenen Tür" statt. In Informationsveranstaltungen werden einzelne Handwerksberufe und Neuerungen in Handwerk vorgestellt. Ein lockeres Programm mit einer Ausstellung von Meister- und Gesellenstücken, ein jugendgerechtes Kulturprogramm und eine Präsentation des kulinarischen Handwerks sollten diesen Tag abrunden.

Am "Tag der offenen Tür" und schon einige Tage im voraus sollte eine aktuelle Stellenbörse eingerichtet werden, so daß sich die Jugendlichen über angebotene Ausbildungsstellen informieren und diese Betriebe besichtigen können.

Der gesamte "Tag der offenen Tür" muß von einer entsprechenden Presse- und Öffentlichkeitsarbeit begleitet werden; wichtig dabei ist es, daß im Vorfeld insbesondere bei Schülern und Eltern Interesse an der Veranstaltung geweckt wird. Die Stellenbörse kann dafür ein Zugpferd sein.

#### - Ausstellungen

Handwerkliche Leistungen sind das Aushängeschild des Handwerks. Diese in Ausstellungen zu präsentieren, kann Jugendliche motivieren, auch derartige Produkte schaffen zu wollen. Insbesondere die Ausstellung von Meister- und Gesellenstücken nach den Prüfungen bietet sich hier an. Mögliche Orte für Ausstellungen sind öffentliche Gebäude, Foyers von Kreditinstituten, vor allem aber Schulen und Jugendzentren.



#### - Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Werbung

Eine kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, aber auch Werbung, die die Perspektiven einer Ausbildung im Handwerk herausstellt, ist ein entscheidender Faktor bei der Imagearbeit für das Handwerk. Diese muß im wesentlichen die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der überregionalen Handwerksorganisationen ergänzen. Dabei ist es wichtig, in den redaktionellen Teil der Zeitungen zu gelangen, da Artikel eher gelesen und akzeptiert werden als Werbung. Gut ausformulierte Pressemitteilungen und entsprechende Anregungen an Redakteure sind dabei ein Weg. Die Serie der Dortmunder Ruhrnachrichten "Das Handwerk", in der regelmäßig ein Dortmunder Gewerk vorgestellt wird, ist hier als positives Beispiel zu nennen. Vielleicht gelingt es auch, zur Ausbildung im Handwerk eine derartige Serie zu initiieren.

Besondere Aufmerksamkeit bei der Pressearbeit sollte weiterhin den Schülerzeitungen gewidmet werden, denn über Schülerzeitungen werden junge Menschen direkt angesprochen. Eine Pressekonferenz sollte speziell für Schülerzeitungsredakteure durchgeführt werden. Hier sollte die Möglichkeit von Interviews mit Auszubildenden gegeben sein. Auch können spezielle Themen angesprochen werden, wie "Mädchen im Handwerk", "Handwerksausbildung nach dem Abitur" oder "Technik im Handwerk".

Bei der Werbung für Ausbildungsstellen ist eine Zusammenarbeit hilfreich, um eine höhere Effektivität zu erreichen. Dazu soll von einer Innung oder gemeinsam von mehreren Innungen eine Zeitungssseite vom Handwerk belegt sein. Diese teilt sich in einen textlichen Teil über Ausbildungschancen im Handwerk und einen Anzeigenteil für einzelne Handwerksbetriebe auf. Der textliche Teil kann dabei entweder von der Redaktion gestaltet werden, oder er muß vom Handwerk selbst gestaltet und bezahlt werden. Die Kosten für die Gesamtanzeige werden von den inserierenden Betrieben übernommen. Dieses Verfahren ist zwar etwas teurer als Kleinanzeigen, dafür aber auch effektiver.

Sowohl bei der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als auch bei der Werbung bietet sich der Lokalfunk als Medium an. Interviews mit Handwerksexperten, Gesellen und Auszubildenden sollen das Bild vom Handwerk und seinen Ausbildungs- und Berufsmöglichkeiten zeigen.

#### \* Aktivitäten der einzelnen Betriebe

Die einzelnen Betriebe müssen natürlich die Aktivitäten der Kreishandwerkerschaft und Innungen tatkräftig unterstützen. Das gilt für die Beteiligung am Tag der offenen Tür ebenso wie für die Zurverfügungstellung von Lehrerpraktikaplätzen. Über diese Aktivitäten hinaus, die in erster Linie dem gesamten Handwerk bzw. Gewerk zugute kommen, kann der einzelne Betrieb auch Aktivitäten entwickeln, die ihm selbst Vorteile bei der Auszubildendensuche bringen:

#### - Kontakte zum Arbeitsamt

Ein wichtiger Ansprechpartner bleibt auch in Zukunft das Arbeitsamt. Die frühzeitige Meldung einer Ausbildungsstelle und die Einrichtung eines Vermittlungsdauerauftrages erhöht die Chancen, qualifizierte Auszubildende zu bekommen. Auch ein regelmäßiger telefonischer Kontakt zum Arbeitsvermittler erhöht die Vermittlungschancen. Desto positiver das Gesamtbild des Betriebes beim Arbeitsvermittler erscheint, desto qualifiziertere Bewerber wird er schicken.

### - Betriebserkundungen

Die Betriebserkundung ist für Schulklassen eine ideale Ergänzung des Wirtschaftskundeunterrichts. Schüler erhalten hier einen Einblick in betriebliche Zusammenhänge von Auftrag, Produktion und Dienstleistung. Im Gegensatz zu Großbetrieben sind diese Strukturen in Handwerksbetrieben in der Regel auch noch überschaubar. Durch diese Betriebserkundungen fällt es den Schülern leichter, die Zusammenhänge von Berufs- und Arbeitswelt zu verstehen. Es sollte den Schülern die Möglichkeit gegeben werden, an Meister und Mitarbeiter im Betrieb Fragen zu stellen. Dies hinterläßt tiefere Eindrücke und schafft Interesse für den Beruf und das Handwerk. Auch bei den Betriebserkundungen sollte wieder speziell auf die beruflichen Möglichkeiten und Chancen eingegangen werden.

### - Stellenanzeigen

Stellenanzeigen sollten auffällig gestaltet werden. Das Emblem der Innung, eine Graphik oder das eigene Firmenzeichen sollte die Anzeige schon graphisch anziehend machen. Der Text sollte offensiv formuliert sein; er sollte den Umfang der Ausbildung und die Berufschancen nach der Ausbildung umfassen.

Wichtig ist, daß daneben die besonderen Vorteile des Betriebes genannt werden. So werden z.B. persönlicher Führungsstil, überschaubare Betriebsstrukturen, Einsatz moderner Technik, abwechslungsreiche und vielseitige Ausbildung, etc. geschätzt.

Es muß nicht immer eine schriftliche Bewerbung sein, oft reicht ein Telefongespräch für den ersten Kontakt aus; dies sollte in der Stellenanzeige angeboten werden.

### - Betriebspraktika

Betriebspraktika bieten Schülern während der Schulpraktika und Interessierten an einer Ausbildung im Gewerk ("Schnupper"-Praktikanten) eine gute Möglichkeit, einen Handwerksbetrieb kennenzulernen. Auf der anderen Seite haben aber auch die Betriebe die Möglichkeit, sich interessante potentielle Auszubildende anzuschauen. Wichtig ist, daß Betriebspraktikanten einen positiven Eindruck von der handwerklichen Arbeitsweise in einem Handwerksbetrieb erhalten. Deshalb sollten sie alle Arbeiten einmal gesehen haben, um die vielfältigen Tätigkeiten und den Einsatz moderner Technik kennenzulernen.

Betriebspraktikanten sollten "(Personal)-Chefsache" sein. Dies gilt insbesondere für die "Schnupper"-Praktikanten, die sich speziell für eine Ausbildung in einem Gewerk interessieren. Meister sollten sich die Praktikanten genauer anschauen oder sich von den Mitarbeitern berichten lassen. Mit den Interessantesten sollte ein persönliches Abschlußgespräch geführt werden; dabei sollten ihnen die Möglichkeiten und Chancen im Betrieb aufgezeigt und sie ggf. zu einer Bewerbung aufgefordert werden. Auf jeden Fall sollte den Praktikanten Informationsmaterial über das Handwerk und das eigene Gewerk mitgegeben werden.

Zum Schluß noch ein Tip: Es sollte ein Foto von den Praktikanten bei der Arbeit gemacht und ihnen zum Abschluß ausgehändigt werden.

### - Vorhandenes Informationsmaterial

Im Betrieb sollte immer Informationsmaterial über den Beruf und das Handwerk vorhanden sein. In allen Betrieben mit Kundenverkehr sollte dies gut sichtbar ausliegen. Bei

Kundenbesuchen sollte dieses Informationsmaterial hinterlassen werden, wenn Jugendliche im Haushalt leben, hier können sich auch mal Gespräche mit interessierten Jugendlichen und Eltern ergeben.

- sonst. Ansprechpartner

Weiterhin sollten Kontakte zu Bekannten, Kunden und Vereinen genutzt werden. Hier ist die Motivation (bei gutem Image), dem Betrieb gute Bewerber zu vermitteln, besonders hoch.

- abgelehnte Bewerber

Leider kommt es heute immer häufiger vor, daß Auszubildende trotz Zusage oder gar Ausbildungsvertrag die Ausbildungsstelle nicht antreten. Die Meister sollten für diesen Fall immer noch die Adressen abgelehnter Bewerber haben, die dann wieder angesprochen werden können. Diese Möglichkeit sollte den abgewiesenen Bewerbern bei der Ablehnung mitgeteilt werden.

#### **4.5.2. Wertmaßstäbe der Jugend**

Eine verstärkte Image- und Nachwuchswerbung verfehlt aber dann ihr Ziel, wenn die Arbeitssituation in den Betrieben nicht den Bedürfnissen der jungen Menschen entgegenkommt.

Das Arbeitsverständnis insbesondere bei jungen Menschen hat sich gewandelt. Einerseits steht die Arbeit nicht mehr im Mittelpunkt des Daseins, auf der anderen Seite haben sich aber auch die Ansprüche an die Arbeit verschoben. Dies bedeutet aber nicht, daß junge Menschen der Arbeit kein Interesse mehr entgegenbringen.

Wie eine Untersuchung von jungen Arbeitern und Angestellten Ende der 80er Jahre zeigt, gibt es verschiedene Typen von jungen Menschen (vgl. Tabelle 2). Ca. ein Drittel der jungen Menschen verfolgt ein Lebenskonzept, das sich vornehmlich an der Arbeit orientiert. Eine sinnvolle Arbeit, in der man sich selbst einbringen und verwirklichen kann, spielt für diese jungen Menschen eine zentrale Rolle. Familie und Freizeit treten bei ihnen eher in den Hintergrund. Männliche Jugendliche befinden sich in dieser Gruppe deutlich häufiger als junge Frauen.

Bei einem weiteren Drittel der jungen Menschen spielen Arbeit und Freizeit eine gleichgewichtige Rolle. Sie wollen sich in beiden Bereichen verwirklichen, wobei diese Gruppe in ihrer Freizeit insbesondere Hobbies nachgeht und sich sozial engagiert.

Eine dritte Gruppe ist in erster Linie familienorientiert, was aber nicht bedeutet, daß die Arbeit keine Bedeutung hat. Diese Gruppe wird in erster Linie von jungen Frauen repräsentiert, die aber in der Regel den Beruf nicht aufgeben wollen, um ihre Unabhängigkeit zu sichern und um der häuslichen Isolation zu entgehen. Ein Viertel aller jungen Menschen kann dieser Gruppe zugeordnet werden.

Ein Sechstel der jungen Menschen kann als überwiegend freizeitorientiert eingestuft werden. Sie gehen zwar in der Regel einer kontinuierlichen Erwerbsarbeit nach, weisen zu dieser aber eine hohe innere Distanz auf. Die Selbstverwirklichung findet überwiegend in der Freizeit statt.

Tabelle 2

Lebenskonzept-Typen in %	gesamt	männlich	weiblich
Arbeitszentriert	31	37	25
Arbeit und Privatleben ausbalanciert	30	28	30
Familienzentriert	23	13	34
Freizeitorientiert	16	22	11

Quelle: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen

Wichtig ist, daß die überwiegende Mehrzahl der jungen Menschen die Arbeit nicht in erster Linie unter dem Aspekt Geldverdienen sieht. Inhaltliche Aspekte spielen eine viel wichtigere Rolle, sie wollen innerlich an der Arbeit beteiligt sein, sich als Person in sie einbringen können und über sie eine Bestätigung eigener Kompetenzen erfahren. Außerdem werden Aspekte, die dem Betriebsklima zugeordnet werden können, wichtiger für junge Menschen. Hierzu zählen Vorgesetzte, die sie ernst nehmen und auf Kritik und positive Anregungen reagieren ebenso, wie ein gutes Verhältnis zu den Arbeitskollegen.

Nur ein fünftel der Jungen Menschen orientiert sich in erster Linie an materiellen Aspekten wie Arbeitsplatzsicherheit und Verdienst, wobei zu dieser Gruppe insbesondere die jungen Menschen zählen, die sich in krisenhaften und schwierigen Arbeitssituationen befinden.

Die Zugehörigkeit zu den verschiedenen Gruppen steht in einem engen Zusammenhang mit der Schulbildung. Realschulabsolventen und Abiturienten orientieren sich überwiegend an inhaltlichen Ansprüchen, während bei Hauptschulabsolventen materielle Aspekte der Arbeit überwiegen. Un- und angelernte Arbeitskräfte orientieren sich mehr an materiellen Aspekten, während Angestellte und Facharbeiter tendenziell der anderen Gruppe zuzuordnen sind.

Was bedeuten diese Erkenntnisse aber nun für die Personalpolitik im Handwerk?

Diese Antwort kann nicht für das gesamte Handwerk gegeben werden, es muß nach den Anforderungen und der Tätigkeit unterschieden werden. Hier können folgende Gruppen gebildet werden:

- höhere Qualifikationsstufe; anspruchsvolle und differenzierte Arbeit; überwiegend Abiturienten und gute Realschüler als Auszubildende
- mittlere Qualifikationsstufe; überwiegend Realschüler und gute Hauptschüler
- niedrige Qualifikationsstufe; Hauptschüler und Schüler ohne Abschluß

Diejenigen Gewerke, die eine anspruchsvolle und differenzierte Arbeit anbieten und deshalb auf die Einstellung von Abiturienten und guten Realschülern angewiesen sind, müssen sich in ihrer Organisationsstruktur auch dieser Gruppe von Mitarbeitern anpassen. In dieser Gruppe sind die Ansprüche an selbständige und umfassende Arbeit mit der Möglichkeit der Selbstverwirklichung besonders hoch. Anerkennung und ein gutes Betriebsklima sind wichtiger für die Motivation als materielle Anreize, die materielle

Grundbasis muß aber stimmen. Die potentielle Mobilität ist in dieser Gruppe besonders hoch, da sie aufgrund ihrer guten Ausbildung auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind. Diese Mitarbeiter werden aber in erster Linie dann den Arbeitgeber wechseln, wenn die Tätigkeit sie nicht befriedigt, z.B. bei Einsatz unterhalb der Qualifikation, oder wenn das Betriebsklima bzw. Vorgesetztenverhalten nicht stimmt. Ein Wechsel wird aber kaum stattfinden, um etwas mehr Geld zu verdienen.

Von der Lebensorientierung sind in dieser Gruppe in erster Linie junge Menschen mit überwiegender Arbeitsorientierung und einem ausgeglichenen Verhältnis von Arbeit und Privatleben zu finden. Deshalb ist mit einem Engagement bei der Arbeit zu rechnen, das bei Mitarbeitern mit überwiegender Arbeitsorientierung auch über den normalen Arbeitstag hinaus gehen kann.

Für diese Gruppe der Mitarbeiter sind Handwerksbetriebe mit ihren überschaubaren Strukturen und ihren ganzheitlichen Arbeitsaufgaben eigentlich der ideale Einsatzort. Probleme können aber auftreten, wenn die Rolle des Meisters zu dominant ist und somit ein eigenverantwortliches Arbeiten unmöglich ist. Ein teamorientierter kooperativer Führungsstil spielt bei diesen Mitarbeitern eine besonders wichtige Rolle.

Gewerke, die eher einfache und weniger attraktive Arbeitsplätze anbieten und deren Auszubildende sich in erster Linie aus Hauptschülern und Schülern ohne Abschluß zusammensetzt, haben es eher mit jungen Menschen zu tun, deren Lebensorientierung mehr freizeitorientiert ist. Das bedeutet nicht, daß diese jungen Menschen nicht arbeiten wollen; ihre Selbstbestätigung und ihr Engagement liegt aber mehr in der Freizeit. Deshalb werden sie versuchen, den Aufwand für die Arbeit zu minimieren. Die Kontrolle durch Vorgesetzte ist zur Aufrechterhaltung der Arbeitsleistung notwendiger als bei anderen Mitarbeitern. Die Arbeitsmotivation wird eher durch materielle Anreize angeregt. Bei materiell eingestellten Mitarbeitern besteht eine hohe Mobilität, wenn diesen Mitarbeitern bessere Einkommensmöglichkeiten angeboten werden. Diese Mitarbeiter sind oft bereit, auch niedrigere Arbeit außerhalb ihres Ausbildungsberufes anzunehmen, wenn sie dafür eine höhere Bezahlung erhalten. Die Konkurrenz zur besser bezahlenden Industrie ist für diese Gewerke besonders hoch. Dennoch kann es über ein gutes Betriebsklima und die Schaffung eines Wir-Gefühls im Betrieb gelingen, die Mitarbeiter an den Betrieb zu binden.

Für Handwerksbetriebe, die eine mittlere Qualifikationsstufe anbieten und deshalb überwiegend Realschüler und gute Hauptschüler beschäftigen, ist es besonders schwierig, die Mitarbeiter zu klassifizieren, weil sich die Gruppe der materialistisch und der inhaltlich orientierten Mitarbeiter mischt. Zwar dominiert die Gruppe der inhaltlich an der Arbeit interessierten Mitarbeiter, mit den entsprechend oben schon aufgezeigten Ansprüchen, aber auch materiell eingestellte Mitarbeiter müssen in den Betriebsablauf integriert werden. Die Betriebsführung ist in diesen Betrieben schwieriger als in den beiden anderen Typen, da mehr unterschiedliche Mitarbeiter geführt werden müssen. Es müssen einerseits der einen Gruppe von Mitarbeitern die notwendigen Freiräume eingeräumt werden, andererseits muß aber auch darauf geachtet werden, daß die anderen Mitarbeiter diese Freiräume nicht zur Minimierung ihrer Arbeitsleistung nutzen, diesen Mitarbeitern müssen eher eng umrissene Aufgaben zugewiesen werden. Für diesen Balanceakt ist es für den Meister wichtig, die Mitarbeiter entsprechend zu kennen, um individuell Aufgaben zuweisen zu können. Wenn dieser Balanceakt nicht gelingt, muß mit der Unzufriedenheit der Mitarbeiter und mit ihrer Abwanderung gerechnet werden, dies gilt insbesondere bei den inhaltlich orientierten Mitarbeitern.

Natürlich ist die oben gemachte Einordnung der jungen Menschen in der Realität nicht so deutlich wie hier beschrieben. Materialistisch eingestellten jungen Menschen sind die Arbeitsinhalte nicht völlig egal, genauso wie inhaltlich Orientierte bei mangelnder materieller Ausstattung auch negativ reagieren. Hier sollten nur Tendenzen aufgezeigt werden,

die den Meistern und anderen mit der Personalaufsicht Betreuten Anregungen für das eigene Verhalten geben sollen. Die Meister sollen nicht Sklaven ihrer jungen Auszubildenden und Mitarbeiter werden, aber die grobe Mißachtung der Bedürfnisse der Mitarbeiter kann in der Zukunft bei sich ausweitendem Facharbeitermangel große Probleme für den Betrieb bringen. Die Delegation einer angemessenen Menge von Verantwortung erzeugt bei den entsprechend motivierten Mitarbeitern Arbeitszufriedenheit und schafft für den Meister zeitlich Freiräume, die für planerische Aktivitäten genutzt werden können.

## **5. Schaffung eines neuen Berufsbildes**

### **5.1. Situation des Meisters**

Auch im Handwerk rücken betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte immer mehr in den Vordergrund.

So ist es auch weiterhin notwendig, daß sich der Meister als bester Fachmann in seinem Betrieb um die Auftragsakquisition kümmert.

Durch die, bei dem überwiegenden Teil der Handwerksbetriebe zu geringe Gewinnmarge müssen die Kosten gesenkt und/oder die Umsätze gesteigert werden. Es reicht schon lange nicht mehr aus, lediglich zu produzieren. In einer Zeit der Rationalisierungen sowohl in Verwaltungs- wie auch in Produktionsbereichen muß verschärft auf Kosten- und Qualitätsaspekte geachtet werden, um gegenüber der Konkurrenz bestehen zu können. Eine Sensibilität gegenüber solchen Kosteneinflußfaktoren kann nicht alleine über langjährige Berufserfahrung aufgebaut werden, sie muß darüber hinaus durch wirtschaftliche Kennzahlen Unterstützung finden. Gerade dieses wirtschaftliche Know-How kommt aber im Handwerk momentan viel zu kurz. Zwar lernen die Meister das Fach der Betriebswirtschaftslehre innerhalb ihrer Ausbildung, die Praxis macht es jedoch häufig erforderlich, daß überwiegend praktische Tätigkeiten die alltägliche Arbeit bestimmen. Ist ein Meister selbständig, beschäftigt er sich neben der praktischen Arbeit an den Wochenenden noch mit Kalkulation und Organisation. An diesem Punkt sind seine Kapazitäten in der Regel bereits überdurchschnittlich ausgelastet, zu einer darüber hinausgehenden Wirtschaftlichkeitskontrolle oder sogar auf Kennzahlen basierenden Marktbeobachtung kommt es bei der überwiegenden Zahl der Handwerksbetriebe nicht.

### **5.2. Lösungsansatz**

Aus den vorher gemachten Ausführungen ergibt sich, daß der Handwerksmeister einen größeren Zeitanteil für betriebswirtschaftliche Arbeiten in seinem Zeitmanagement einplanen muß. Dies geht nur, wenn er einen Teil der bisherigen Tätigkeiten delegiert oder noch besser in den Verantwortungsbereich eines Mitarbeiters überträgt. Da es im Handwerk keinen speziell ausgebildeten Mittelbau gibt, kann der Handwerksmeister in den meisten Fällen keinen mittleren Verantwortungsbereich schaffen und nur selten an einen Mitarbeiter delegieren, der die Arbeiten selbständig und zufriedenstellend ausführt.

Es dürfte anhand der vorangegangenen Ausführungen deutlich geworden sein, daß ein Wandel des Berufsbildes im Handwerk unbedingt erforderlich ist, einerseits um Anreize für potentielle Mitarbeiter zu schaffen, andererseits aber auch, um gegenüber der Konkurrenz bestehen zu können. Zum einen müssen Meister von praktischer Arbeit entlastet

werden, zum anderen müssen aber auch verantwortungsvolle Positionen geschaffen werden, die eine Tätigkeit im Handwerk interessant machen. Dies wurde im vorherigen Kapitel schon erläutert. Unter Berücksichtigung momentaner Strukturen im Handwerk, gemeint sind hier die überwiegende Anzahl der Kleinbetriebe sowie die hierarchische Arbeitsorganisation, bietet sich die Schaffung einer Tätigkeit an, die zwischen Geselle und Meister angesiedelt sein sollte. Dadurch wird es nicht notwendig, Strukturen grundlegend zu ändern.

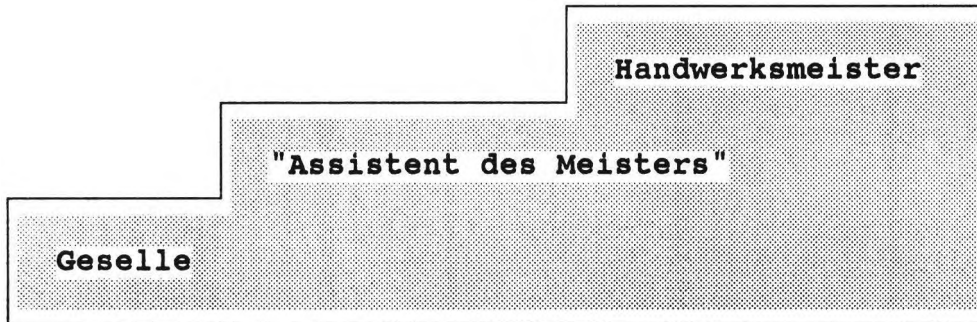
Die Berufsbezeichnung sollte so gewählt sein, daß alleine der Name mit einem gewissen Prestige verbunden ist. Beispielsweise könnte eine Bezeichnung wie "Assistent des Handwerks" oder "Assistent des Meisters" für den neuen Beruf stehen. Potentielle Mitarbeiter und Geschäftspartner sollten alleine an der Berufsbezeichnung erkennen können, daß es sich hier um eine kompetente Person handelt. Auszubildende und Mitarbeiter sollen einen interessanten Aufgabenbereich mit der Tätigkeit verbinden, der über die praktische Arbeit hinaus auch Anforderungen an Organisationstalent und Führungsqualifikationen stellt. Die Attraktivität einer Tätigkeit im Handwerk würde dadurch gesteigert.

Die Aufgaben und Qualifikation, die mit dem Beruf des "Assistent des Meisters" (der Begriff wird hier stellvertretend für alle anderen möglichen Berufsbezeichnungen gewählt) verbunden sind, sollten den Vorstellungen, die aufgrund einer solchen Bezeichnung entstehen, gerecht werden. Die Funktionen des besagten "Assistent des Meisters" müßten denen eines "Vorarbeiters" ähneln. Er sollte die praktische Arbeit der Gesellen z.B. im Hinblick auf Arbeitsteilung und zeitliche Vorgaben koordinieren, müßte also Personalführungsqualifikationen aufweisen. Der Assistent des Meisters wäre geeignet, Vorgaben des Meisters in die Praxis umzusetzen, einerseits durch Delegation, andererseits aber auch durch eigene Präsenz und Mitarbeit. Im Prinzip könnte er einen Teil der jetzigen Funktionen der Meister in seinem Verantwortungsbereich übernehmen, wodurch der Meister von praktischen Tätigkeiten entlastet wäre und sich verstärkt der betriebswirtschaftlichen Seite seines Unternehmens zuwenden könnte.

Eine so ermöglichte verstärkte Wirtschaftlichkeitskontrolle würde dann Auswirkungen auf die Qualität und effiziente Produktion der Güter bzw. Dienstleistungen haben. Ansatzpunkte zu potentiellen Einsparungsmöglichkeiten würden durch wirtschaftliche Kennzahlen offengelegt. Der Meister hätte auch mehr Zeit, die notwendigen Maßnahmen zur Umsetzung wirtschaftlicherer Verfahren oder Organisationsstrukturen zu ergreifen. Darüber hinaus hätte er eine größere Kontrolle über das Personal und könnte notwendige Schulungsmaßnahmen erkennen und einleiten.

Die Kosten einer solchen Maßnahme liegen gegenüber den erreichbaren Vorteilen erstaunlich niedrig. In vielen Betrieben wird es gar nicht nötig sein, zusätzlich einen "Assistent des Meisters" einzustellen. Fähige Gesellen würden sich ebenfalls für eine solche Position eignen, nachdem sie die hierfür notwendigen Schulungsmaßnahmen durchlaufen haben. Die erhöhte Verantwortung und steigende Belastung müßte zwar durch eine Gehaltserhöhung ausgeglichen werden, da die neu geschaffene Position aber auch mit neuen, interessanten Aufgabenfeldern verbunden ist und eine Prestigeanhebung verspricht, müssen nicht gleich überdimensionierte Lohnaufschläge erfolgen. Der Betrieb hat demgegenüber durch die Schaffung eines zusätzlichen Berufes erhebliche Vorteile. Strategisch gesehen wird er bessere Aussichten im Kampf um Auszubildende und Facharbeiter haben. Darüber hinaus wird er eher durch Qualität in der Lage sein, seinen Absatzmarkt zu sichern. Die Marktbeobachtungen, die der Betriebsinhaber aufgrund der Entlastung durch den "Assistent des Meisters" durchführen kann, werden zu einer Senkung der Marktrisiken führen, da sich über eine gezielte Marktkontrolle eher Tendenzen ermitteln lassen. Auch die Marktchancen können schneller erkannt und genutzt werden.

Durch den neuen Beruf des "Assistent des Meisters" würde sich ein stufenförmiges Berufsbild ergeben:



Der neue Mittelbau ermöglicht eine Fortbildung im Berufsbild, wobei der Fortzubildende nicht die hohen Ansprüche eines Handwerksmeisters erfüllen muß. Ein weiterer bedeutender Aspekt ist, daß bei der Fortbildung die vorhandenen persönlichen Erfahrungen als Geselle genutzt werden können. Dies begünstigt die Lernfähigkeit und Akzeptanz. Es hat sich gezeigt, daß viele fähige Gesellen eine Führungsposition auf mittlerer Ebene im Handwerksbetrieb anstreben, aber keine Meisterprüfung ablegen möchten. Dies ist in der Person des jeweiligen Gesellen begründet.

Es sollte schnellstens mit der Entwicklung des Lehrplans und der Schulungsunterlagen begonnen werden, um dann möglichst bald die Ausbildung vorzunehmen. Es wäre ein Modellversuch in Dortmund vorstellbar.

Der Lösungsansatz muß eine interne sowie externe Diskussion durchlaufen, um zu reifen, sowie um Wege zur größtmöglichen Akzeptanz in der Gesellschaft zu finden. Der dazu einzuplanende Zeitraum sollte nicht unnötig lang sein, innerhalb dieses Zeitraums könnte jedoch schon mit einem Modellversuch begonnen werden.

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, die Assistenten des Handwerks am Unternehmen teilhaben zu lassen. Da diese vermehrt Verantwortung für den Handwerksbetrieb übernehmen müssen, ist es sinnvoll, sie auch am Betriebserfolg und -risiko zu beteiligen. Hierfür müssen Beteiligungsmodelle entwickelt werden.

## 6. Neue Techniken/Technologien im Handwerk

Chancen und Probleme durch neue Techniken/Technologien ergeben sich für das Handwerk auf zwei Ebenen.

- Neue Techniken/Technologien werden vom Handwerk bei der Erstellung der Leistungen eingesetzt
- Neue Techniken/Technologien werden vom Handwerk entwickelt, angeboten oder installiert

Eine der entscheidendsten Entwicklungen der letzten Jahre, die Verbreitung der EDV, wird auch in das Handwerk verstärkt Einzug halten, und zwar in der Leistungserstellung und der Verwaltung.



## 6.1. Computergestützte Maschinen in der Produktion (CNC, CAD, CAM)

Von der Entwicklung computergestützter Maschinen werden naturgemäß nur einige Gewerke betroffen sein. Hier bieten sich für diese Betriebe Chancen, aber auch Risiken und Probleme.

Chancen bieten sich für das Handwerk durch die Möglichkeit, ihren Kunden Kleinserien und individuelle Lösungen anzubieten. Rationelle Fertigung und hohe Qualität zeichnen diese neue Technik aus.

Auf der anderen Seite ermöglichen CAD/CAM-Systeme der industriellen Konkurrenz ebenfalls Kleinserien und individuelle Lösungen. Diese kann damit auf Märkte drängen, die bisher in erster Linie vom Handwerk bedient wurden.

Die Anschaffung dieser neuen Technologien wirft für das Handwerk erhebliche Probleme auf. So erfordern diese neuen Technologien Qualifikationen von Meistern und Mitarbeitern, die derzeit noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind. Aus- und Weiterbildung müssen vor der Einführung neuer Technologien bewältigt werden. Die Qualifikation verlagert sich vom **handwerklichen** Geschick mehr in Richtung technisches Verständnis.

Ein weiteres Problem ist in den hohen Investitionen zu sehen, die die Einführung dieser Technologien mit sich bringen werden. Die Eigenkapitalausstattung im Handwerk ist zumeist nicht sehr gut, so daß für einen Teil der Betriebe die hohen Investitionen nicht zu leisten sein werden.

Aus diesem Grund sollte die gemeinsame Nutzung teurer Anlagen überdacht werden. Hier bietet es sich an, die schon vorhandenen Ausbildungskapazitäten der Kreishandwerkerschaft auszubauen und sie als Keimzelle eines CNC-Produktionszentrum zu nutzen. Die Anlagen im CNC-Produktionszentrum können von den Betrieben gegen Entgelt für die eigenen Produktion genutzt werden.

Die Kombination Qualifizierungs- und Produktionszentrum kann bei entsprechender Organisation auch noch den Vorteil bieten, daß weniger erfahrenen Meistern und Gesellen bei Bedarf Hilfestellung durch die das Zentrum betreuenden Mitarbeiter bekommen können.

Es muß im Einzelfall geprüft werden, ob die neuen Technologien noch für den Betrieb angemessen sind, ob sie sich auf die Dauer rentieren. Handwerksbetriebe, die als Zulieferer für die Industrie arbeiten, werden auf CAD/CAM kaum verzichten können. Sie bekommen bald keine Zeichnungen mehr geliefert sondern Disketten.

## 6.2. Informations- und Kommunikationstechnik in der Verwaltung

### 6.2.1. Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik

Information ist eine wichtige Ressource bei der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen. Wer nicht auf dem neuesten Stand ist, für den besteht die Gefahr, daß er vom Markt verdrängt wird. Informationen gibt es viele, jedoch sind diese nur dann von Nutzen, wenn sie zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Hier können neue Informations- und Kommunikationstechniken eine Hilfestellung bringen.

Telefon und Schriftstücke waren in der Vergangenheit die wichtigsten Kommunikationsmedien. Zukünftig wird eine Vielzahl neuer Kommunikationsmedien hinzukommen. BTX,

Telex und Teletex, Cityruf, Electronic Mail, Telefax, Komfort- und Mobiltelefon, Bildtelefon und Videokonferenz sind neue Kommunikationswege, die den Informationsfluß komfortabler und zeitnäher gestalten sollen. Nicht alle diese Kommunikationstechniken sind für jeden Handwerksbetrieb relevant, ein Telefaxgerät sollte aber in den meisten Handwerksbetrieben stehen und die Möglichkeiten von BTX sollten individuell geprüft werden.

Zur Informationsbeschaffung bei bestimmten Problemen erweist sich die Nutzung von Datenbanken als äußerst sinnvoll, weil in ihnen ein breites Wissen unter bestimmten Stichworten abgerufen werden kann. Ähnliche Möglichkeiten bieten auch Expertensysteme, die allerdings erst in Zukunft einen breiteren Einsatz finden werden. Wichtig ist, daß das dazu notwendige Informationsbeschaffungs-Know-How bei den Organisationen des Handwerks bereitgehalten wird oder zumindest Verbindungen zu professionellen Informationsbrokern aufgebaut werden, da es für die Mehrzahl der Handwerker zu aufwendig wäre, sich selbst in diese Informationsbeschaffung einzuarbeiten.

Informationstechnik gibt es zwar schon in den Handwerksbetrieben, die Mehrzahl der Unternehmen setzt aber noch keine EDV ein. Zwar zeigt die Tendenz, daß es immer mehr Handwerksbetriebe werden, die sich der Leistungen der EDV bedienen, aber insbesondere in kleineren Betrieben und bei älteren Meistern ist der Computer eher noch eine Seltenheit. In vielen Fällen würde auch hier die EDV sinnvolle Dienste leisten.

Einsatzpunkte der EDV sind in erster Linie

- Rechnungslegung und Mahnwesen,
- Buchhaltung,
- Angebots- und Nachkalkulation,
- Lohnabrechnung,
- Lagerhaltung,
- Kundenverwaltung.

Die Hauptvorteile des EDV-Einsatzes liegen in kürzeren Bearbeitungszeiten und verbesserter Gewinnung von Informationen über das Betriebsgeschehen.

Die Tatsache, daß die EDV noch nicht weiter verbreitet ist, hat eine Reihe von Gründen.

- Viele, insbesondere ältere Meister und ihre Frauen sind den Umgang mit EDV-Anlagen nicht gewohnt. Sie sehen zwar ein, daß die EDV vielleicht Vorteile bringt, sie selbst trauen sich aber nicht mehr daran: "Bis jetzt ging es auch ohne Computer, warum sollte es in Zukunft nicht auch so sein?"
- Einige Meister haben in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit der EDV-Einführung gemacht. Zum einen wurden ihnen von Hard- und Software-Herstellern Versprechungen gemacht, die nicht eingehalten wurden. Dies trifft insbesondere für diejenigen zu, die sich Anfang der 80er Jahre Computer angeschafft haben. Zum anderen wurde einfach ein Computer im Großhandel gekauft und irgendwelche billige Software dazu. Danach wunderte man sich dann, daß alles nicht funktionierte und der Computer verstaubt heute noch in irgendeiner Ecke.
- Die Meister suchen eine individuelle EDV-Lösung für ihren Betrieb und dessen speziellen Organisationsaufbau. Und diese Lösung sollte unter 10.000,- DM kosten. Dies ist natürlich nicht möglich, da eine gewisse organisatorische Anpassung an die EDV notwendig ist.
- Es wird der relativ hohe Arbeitsaufwand bei der Einführung gescheut. Die Meister sind durch die tägliche Arbeit so ausgelastet, daß sie keine Zeit für diese Mehrarbeit haben.

Für eine erfolgreiche EDV-Einführung sollte eine Reihe von Punkten beachtet werden:

- Beim Kauf muß darauf geachtet werden, daß eine **Problemlösung** beschafft wird. Hardware, Software und die eigenen organisatorischen Änderungen müssen zueinander passen.
- Es sollten Informationen bei den Handwerksorganisationen eingeholt werden, insbesondere welche Angebote an Branchensoftware vorliegen. Außerdem ist es sehr sinnvoll sich bei einem Kollegen, der die EDV schon einsetzt, dessen EDV-Lösung vorführen zu lassen. Wenn möglich, sollte beim Kauf eine erfahrene Person anwesend sein, die bei der Auswahl der verschiedenen Möglichkeiten hilft.
- Es sollte möglichst Software gekauft werden, die auf die jeweilige Branche zugeschnitten ist. Diese Software sollte mit einer vernünftigen Einführung und einer lesbaren Dokumentation ausgestattet sein.
- Die Erfahrungen haben gezeigt, daß es wichtig ist, sofort konsequent mit der EDV zu arbeiten, auch wenn dies anfangs mehr Zeit erfordert und Schwierigkeiten mit sich bringt. So wird die Einführungsphase deutlich verkürzt.
- Für die Einführungsphase muß die entsprechende Mehrarbeit einkalkuliert werden (auftragsarme Zeiten nutzen).
- Die EDV-Einführung sollte mit allen betroffenen Mitarbeitern abgesprochen werden. Dies verringert deutlich die Widerstände.
- Diejenigen, die ihren EDV-Fähigkeiten anfangs nicht so recht trauen, können beispielsweise ihre Buchführung noch einige Zeit weiter vom Steuerberater machen lassen und parallel dazu ihre eigene Buchführung aufbauen. Wenn beide einige Zeit übereinstimmen und damit die eigene Sicherheit dokumentiert ist, kann diese dann auch voll eingesetzt werden.

Mittlerweile wird in einem Teil der Branchen leistungsfähige Software angeboten, die teilweise in Zusammenarbeit mit Handwerksmeistern entwickelt wurde. Zwar müssen bei der speziellen Branchensoftware noch Lücken geschlossen werden, für die meisten handwerklichen Standardanwendungen gibt es aber die nötigen Programme. Die Computer selbst sind mittlerweile so preisgünstig, daß der Preis kein Hindernis mehr darstellt.

Ein wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, daß sich die Meister verstärkt um unternehmerische und betriebswirtschaftliche Sachverhalte kümmern müssen, wodurch sich ein neuer Schwerpunkt im Tätigkeitsbereich des Meisters präsentiert. Um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden, ist es notwendig, daß die erforderlichen Informationen zur Planung, Steuerung und Kontrolle des betreffenden Arbeitsbereiches in Form von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen jederzeit abrufbar sind. Dies kann durch den Einsatz entsprechender Software geleistet werden.

Kennzahlen müssen einerseits auf den Umsatz und die Liquidität des Unternehmens, andererseits auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen ausgerichtet sein. Dadurch ergibt sich eine Teilung von internen und externen Organisationsbereichen.

Intern müssen Personalressourcen beurteilt werden, was durch den Einsatz von EDV-Planungsprogrammen effizient durchgeführt werden kann. Externe Bereiche, die gesteuert werden müssen, sind der Absatz- und der Beschaffungsbereich.

Im Beschaffungsbereich sind Informationen über Preise und Lieferzeiten für die zu beschaffenden Güter für die Auftragsplanung und -steuerung von großer Bedeutung. Dabei leistet die EDV durch die schnelle Bereitstellung dieser Kennzahlen wertvolle Dienste, wodurch die Reaktionsfähigkeit auf sich ändernde Marktverhältnisse verbessert werden kann. Aufträge können kurzfristig angenommen werden, wenn die Beschaffungssituation

und (wie an anderer Stelle genannt) die Ressourcensituation übersichtlich und aktuell abrufbar sind. Außerdem können Fertigungszeiten in kleinen Betrieben gekürzt werden, da Unterbrechungszeiten durch genauere Planung minimierbar sind.

Auf der Absatzseite kann die EDV eine verbesserte Angebotsakquisition ermöglichen, indem die Angebotserstellung an der Bedarfssituation orientiert wird.

Möglicherweise können Aufträge, die einen relativ hohen Ertrag erwarten lassen, nicht gefertigt werden, da die Kapazitäten bereits durch andere Aufträge ausgelastet sind. Hier kann die EDV zur effizienten Auftragsplanung genutzt werden, indem aktuelle Marktdaten ausgewertet und Aufträge optimal auf die Unternehmenskapazitäten verteilt werden.

Diese Aufgaben lassen sich durch EDV-Einsatz wesentlich schneller erfüllen, wodurch eine Reaktion auf jede Marktveränderung möglich ist.

Der EDV-Einsatz wird sich im Handwerk zunehmend durchsetzen. Die notwendige Hardware stellt in Zukunft kein großes Problem dar. Software-Probleme sind dagegen nur in einigen Gewerken zufriedenstellend gelöst. In vielen anderen Branchen sind jedoch schon positive Ansätze vorhanden, die mit steigender Nachfrage in absehbarer Zeit auch dort akzeptable Softwarelösungen erwarten lassen.

### **6.2.2. Aufbau eines Mikrocomputer-Zentrums**

Um die Hemmschwelle einiger Handwerksmeister zur Anschaffung einer EDV-Lösung zu beseitigen, sowie eine gewisse Vorauswahl zu treffen, schlagen wir die Errichtung eines

#### **"Mikrocomputer-Zentrums"**

vor.

Das Zentrum kann von der Handwerkskammer in Zusammenarbeit mit der Kreishandwerkerschaft vorbereitet und aufgebaut werden. Die Finanzierung kann ganz oder teilweise über Hard- und Softwarehersteller erfolgen. Ebenso bietet sich eventuell eine Zusammenarbeit mit dem Technologie-Zentrum Dortmund an.

Folgende Bereiche sind für das Zentrum vorstellbar:

- Dauerausstellung und Beratung
- Einkaufshilfe und Vergünstigung
- Aus- und Weiterbildung

#### **\* Dauerausstellung und Beratung**

In Zusammenarbeit mit Hard- und Softwareherstellern soll eine Dauerausstellung von Mikrocomputern und handwerklich orientierten Softwarelösungen gezeigt werden. Hierbei ist es wichtig, von möglichen Softwarelösungen für die verschiedenen Gewerke auszugehen und dafür alternative Hardwareangebote bereitzuhalten. Keinesfalls darf der bisher häufig aufgetretene Fehler gemacht werden, sich von der Hardware zur Software zu orientieren, sondern es muß erst die passende Softwarelösung gefunden werden, um danach die Hardware mit entsprechender Kapazität vorzuschlagen. Die Sondierung der Softwarelösungen soll mit Blick auf die einzelnen Gewerke erfolgen. Dabei muß berücksichtigt werden, daß die Programme kostengünstig auf die jeweiligen Bedürfnisse der einzelnen Handwerksbetriebe angepaßt werden können. Die Sondierung der Software

muß auf dem Herstellermarkt aber auch bei Handwerksbetrieben, die bereits eine EDV-Lösung benutzen, erfolgen. Bei diesen Handwerksbetrieben liegt oftmals eine Softwarelösung vor, die das Expertenwissen des Handwerksmeisters über seinen Betrieb und das Gewerk beinhaltet.

Die Sondierung der für die ausgewählten Softwarelösungen vorgeschlagenen Hardware sollte auf der Basis des Preis- Leistungsverhältnisses erfolgen.

Das erste Beratungsgespräch sollte zwischen dem Mitarbeiter, der die Sondierung der Soft- und Hardware vorgenommen hat und dem Handwerksmeister und/oder dessen Mitarbeiter geführt werden. Die Vorteile sind darin zu sehen, daß der Mitarbeiter des Mikrocomputer-Zentrums die Käuferseite (Handwerksbetriebe) vertritt, er sich auf den Märkten durch seine Tätigkeit der Sondierung auskennt und dadurch als Vertrauensperson des Handwerks bei der Entscheidungsfindung zur EDV-Lösung als Fachmann beratend mitwirken kann.

Wenn der Handwerksmeister sich für eine/mehrere Softwarelösung/en interessiert, sollte vom Mitarbeiter des Mikrocomputerzentrums der Kontakt zu dem/den Hersteller/n, mit der Intention, die Programme detaillierter kennenzulernen, hergestellt werden. Wenn sich das Interesse des Handwerksmeisters konkretisiert, wäre es empfehlenswert, die Kontakte zu den in Frage kommenden Hardwareherstellern zu vermitteln, damit auch hier detaillierte Vergleiche vorgenommen werden können.

#### \* **Einkaufshilfe**

Hierbei ist daran gedacht, daß vom Mikrocomputer-Zentrum Einkaufsvorteile mit den Herstellern oder Lieferanten vertraglich ausgehandelt werden. Dies könnten beispielsweise Nettosonderpreise, Sonderrabatte oder aber auch kostengünstige/freie Dienstleistungen und Sonderleistungen sein.

Siehe hierzu auch Kapitel 9. Einkaufsverband.

#### \* **Aus- und Weiterbildung**

Es könnte ein Veranstaltungsprogramm erarbeitet werden, in dessen Verlauf die Softwarehersteller ihre Softwareprogramme vorstellen. Weiter ist denkbar, für die Handwerksmeister und/oder deren Mitarbeiter, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für die speziellen Softwarelösungen des Handwerks durchzuführen.

Bei der Sondierung der Soft- und Hardware werden sich sicher sinnvolle und/oder kostengünstige Möglichkeiten zeigen. Diese Möglichkeiten sollten in einer Checkliste festgehalten werden, in der auch die Wünsche der Handwerksbetriebe und Verbände Eingang finden müssen.

Das Aus- und Weiterbildungsprogramm sollte immer auf spezifische Software für das Handwerk ausgerichtet sein, da es in Standardsoftware (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Datenbanken ect.) bereits genügend Ausbildungsangebote gibt.

### 6.3. Neue Werkstoffe

In einigen Gewerken werden sich neue Werkstoffe weiter verbreiten, dies trifft zumeist das Bau- und Maschinenbauhandwerk (Keramik, Metallkeramik, faserverstärkte Zemente, Fließestrich, etc.). Aber auch in anderen Gewerken besteht die Tendenz, umweltgefährdende Stoffe zu ersetzen. Diese neuen Werkstoffe erfordern Wissen über ihre Eigenschaften und die Verarbeitung. Die Handwerksmeister und deren Mitarbeiter müssen sich dieses Wissen rechtzeitig aneignen, um auch in Zukunft konkurrenzfähig zu bleiben. Weiterbildung, das Nutzen von Datenbanken, die Informationen aus Fachpresse und über Messen werden noch wichtiger werden. Insbesondere die Nutzung von Datenbanken wird die meisten Handwerksmeister überfordern; hier sind die Handwerksorganisationen gefordert, die dazu notwendigen Materialinformationssysteme oder die Schnittstellen und das Know-How zur Verfügung zu stellen. Das ZEWU (Zentrum für Energie-, Wasser- und Umwelttechnik) der Handwerkskammer Hamburg hat z.B. zusammen mit der Sparkasse eine Umweltschutzdatenbank (UMPLUS) aufgebaut, in der auch Substitute für problematische Stoffe und Umweltschutzlösungen vorhanden sind. Recherchen in dieser Datenbank können teilweise kostenlos über die Dortmunder Stadtsparkasse gemacht werden.

### 6.4. Neue Produkte

Von besonderer Bedeutung sind neue Produkte, die das Handwerk entweder selbst herstellt oder installiert. Hier ist es besonders wichtig, über die aktuellsten Informationen zu verfügen. Dies bezieht sich auf die Produkte, deren Verwendung, Installierung und Wartung. Messen, Herstellerinformationen und die Fachpresse sind die wichtigsten Quellen. Die Weiterbildung der Meister und Mitarbeiter ist auch hier wieder wichtig.

Darüber hinaus sollte durch den engen Kontakt zu Kunden auf neue Bedürfnisse geachtet werden. Wenn dieses sinnvoll möglich ist, können eigene Lösungen entwickelt werden. Ist dieses zu aufwendig, sollten industrielle Zulieferer auf diese neuen Bedürfnisse aufmerksam gemacht werden. Die Suche nach neuen Marktnischen sichert das Überleben des Handwerks.

## 7. Auswirkungen des zunehmenden Umweltschutzes

Die zunehmende Bedeutung des Umweltschutzes wird sich auf zwei Ebenen auf das Handwerk auswirken. Zum einen muß das Handwerk die erhöhten Umweltschutzaufgaben erfüllen, auf der anderen Seite bieten sich aber auch Marktchancen über das Angebot umweltschonender Materialien und Techniken. Insgesamt gesehen, wird das Handwerk vom steigenden Umweltbewußtsein und den damit verbundenen Auflagen profitieren, wenn es sich rechtzeitig auf diesen expandierenden Markt vorbereitet. Aber dennoch werden einige Gewerke in erster Linie unter den Auflagen zu leiden haben, während sich anderen Gewerken Marktchancen eröffnen.

### 7.1. Umweltauflagen für das Handwerk

Viele Gewerke werden verstärkt mit Umweltauflagen rechnen müssen; Abfallbeseitigung, Luft- und Wasserreinhaltung, der Lärmschutz aber auch der Gesundheitsschutz in den Werkstätten werden dabei im Mittelpunkt stehen. Wichtig wird es deshalb sein, bei Inve-

stitionen rechtzeitig die bestehenden und anstehenden Umweltschutzaufgaben zu berücksichtigen, um nicht Anlagen aufzubauen, die bald mit hohen Kosten umgerüstet werden müssen.

Aber auch bei den eingesetzten Materialien müssen sich die Handwerksbetriebe rechtzeitig informieren, ob diese unter Umweltschutzgesichtspunkten noch weiterverwendet werden können. Dies wird insbesondere unter dem neuen Produkthaftungsgesetz immer wichtiger, wenn die Betriebe Haftungsforderungen entgehen wollen.

Bei den Informationen über zu erwartende Entwicklungen sind die Handwerksorganisationen gefragt, weil dies der einzelne Handwerksbetrieb nur unter großen Schwierigkeiten leisten kann. Auf der anderen Seite sollten die einzelnen Handwerker die ihnen zugegangenen Informationen auch an Kollegen und die Handwerksorganisationen weitergeben.

## **7.2. Marktchancen für das Handwerk**

Marktchancen werden sich für verschiedene Gewerke durch die ökologische und ökonomische Erneuerung der alten Industrieregion Ruhrgebiet ergeben. Dies erfordert einen Strukturwandel, der auch die ökologischen Erfordernisse enger Ballungsräume berücksichtigt. Dazu sind neue Kenntnisse im Handwerk erforderlich, die sich die Meister und Mitarbeiter erwerben müssen; neue Verfahren, neue Werkstoffe und neue Arbeitsmittel müssen die Mitarbeiter rechtzeitig kennenlernen und mit ihnen vertraut werden. Hierzu sind entsprechende Ausbildungs- und Weiterbildungseinrichtungen des Handwerks eine notwendige Voraussetzung.

Das Handwerk selbst kann durch die Anpassung an diese neuen Märkte und Entwicklungen seinen Bestand und den Beschäftigungsstand sichern oder ausbauen. Die Diversifizierung des Tätigkeitsbereiches sichert die Zukunft des Handwerks.

Bei Umweltschutztechnologien bieten sich darüber hinaus auch noch gute Exportchancen, da in der Bundesrepublik durch die hohen Umweltauflagen aufgrund der frühzeitigen Sensibilität international ein Know-How-Vorsprung erreicht wurde.

In besonderem Maße wird sich das Bau- und Ausbauhandwerk den neuen Gegebenheiten anpassen müssen. Hier bieten sich nicht nur zusätzliche Marktchancen, bei einer Nicht-Anpassung an die neuen Erfordernisse können auch Marktanteile verloren gehen. Für die Zukunft sind folgende Entwicklungen zu berücksichtigen.

### **7.2.1. Ökologisch orientiertes Bauen**

Neue Anforderungen werden sich in der Zukunft an Bau und Umbau von Gebäuden für Wohn- und Gewerbebebauungen ergeben. Bei der ökologischen Erneuerung der Städte müssen neue Wege gegangen werden, um die negativen Nebenwirkungen der Bebauung so gering wie möglich zu halten. Im einzelnen werden sich für das Bau- und Ausbauhandwerk folgende Entwicklungen ergeben, die eine Anpassung erforderlich machen:

#### **\* Energieeinsparung**

Die Energieeinsparung in Wohn- und Gewerbebauten wird auch in Zukunft eine wichtige Aufgabe bleiben. Neue Techniken haben in diesen Bereich schon Einzug gehalten und

weitere Innovationen werden von den Handwerksbetrieben auch zukünftig enorme Anstrengungen im Ausbildungs- und Weiterbildungsbereich erfordern.

Energieeinsparungen sind durch zwei Arten von Maßnahmen möglich. Zum einen durch Maßnahmen der Wärmedämmung, welche die Bereiche Fenster, Wände, Dächer und Lüftung betreffen. Hier werden sich zukünftig verstärkt Systeme etablieren, die nicht nur eine möglichst hohe Dämmwirkung erzielen, sondern noch stärker das menschliche Wohlbefinden in den Vordergrund stellen. Bei dem fachgerechten Einbau, aber auch der Entwicklung neuer Materialien und Verfahren kann das Handwerk eine wichtige Rolle spielen, wenn das Qualifikationsniveau einen entsprechend hohen Standard hat.

Zweitens ergeben sich Energiespareffekte durch den rationellen Einsatz der Energie. Hier bestehen folgende Entwicklungen:

- Die Kraft-Wärme-Kopplung z.B. durch Gasmotoren, die bei der Wärmeerzeugung als "Nebenprodukt" Strom erzeugen, wird in Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen.
- Die Solarenergiegewinnung durch Dachkollektoren erreicht langsam einen technischen Stand, der den verbreiteten Einsatz bei Bau- und Umbaumaßnahmen erlaubt.
- Der Bau von Wintergärten zur Ausnutzung der Sonneneinstrahlung im Winter stellt eine weitere Energiesparmaßnahme da, deren Bau und Entwicklung in den Bereich des Handwerks fällt. Dafür sind in den entsprechenden Handwerksbereichen spezielle Kenntnisse erforderlich, um bei der Materialauswahl, der Isolierung und der Einbindung in die gesamte Raumheizung ein optimales Ergebnis zu erzielen.
- Ein derzeit noch nicht ausgereiftes, technisch recht komplexes Heizsystem stellt die Kombination aus Solar-, Wind und Wasserstofftechnik dar. Mittels Solar- bzw. Windenergie wird Wasser in Wasserstoff und Sauerstoff getrennt. Der Wasserstoff wird anschließend zusammen mit dem Sauerstoff für die Verbrennung als Heizenergie genutzt. Dieses Energieversorgungssystem beruht ausschließlich auf regenerativen Energien und erzeugt als Verbrennungsprodukt bei richtiger Handhabung ausschließlich Wasser.

#### **\* Brauchwassersysteme**

Für viele Nutzungsbereiche in Haushalt und Gewerbe reicht eine geringere Wasserqualität als die des Trinkwassers aus. Hier können Brauchwassersysteme installiert werden, die Regen- und Brauchwasser für eine weitere Nutzung zur Verfügung stellen.

#### **\* Baubiologische Werkstoffe**

In der Vergangenheit haben sich leider immer wieder verwendete Baustoffe für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen als nachteilig erwiesen. Aus diesem Grund neuentwickelte, umweltfreundlichere Baustoffe bedürfen teilweise neuer Verarbeitungstechniken, und es sind genaue Kenntnisse über das Verhalten der neuen Werkstoffe notwendig.

#### **\* Ökologische Gestaltung der Wohn- und Arbeitsumgebung**

Der naturnahen Gestaltung der Wohn- und Arbeitsumgebung wird in Zukunft ein verstärktes Augenmerk gelten. Dabei geht es u.a. um ein besseres Klima in den Städten, eine Entsiegelung von Flächen und ein angenehmeres Umfeld. Bei dieser Umgestaltung



der Wohn- und Arbeitsumgebung ergeben sich für das Handwerk vielfältige Aufgaben. Hierzu zählen u.a.:

- **Ökologische Dach- und insbesondere Flachdachsanierung**  
Dachbegrünung hat auf das Stadtklima und den Regenwasserabfluß positive Auswirkungen und wird sich in Zukunft einer immer größeren Beliebtheit erfreuen. Bei Neubaumaßnahmen kann eine Dachbegrünung bei der Statik sofort berücksichtigt werden, bei Umbaumaßnahmen ist eine Berechnung der Statik notwendig. Dieses und andere Details setzen ein entsprechendes Fachwissen voraus, das sich die Handwerker aneignen und auf dem neuesten Stand halten müssen.
- **Umfeldgestaltung**  
Die ökologische Wohnumfeldgestaltung, aber auch die Gestaltung von Gewerbegebieten bietet dem Handwerk vielfältige Möglichkeiten. Hier sei stellvertretend die Anlage von Regenwasserteichen genannt.

### **7.2.2. Abwasserbeseitigung**

Der Abwasserbeseitigung müssen in den nächsten Jahren verstärkte Anstrengungen entgegengebracht werden. Dies bezieht sich sowohl auf die Renaturierung von Gewässern, den Auf- und Ausbau von Klärwerken als auch auf die Modernisierung des Abwasserkanalnetzes. Neuerungen in diesen Bereichen sind erforderlich, um den Aufgaben gerecht zu werden.

#### **\* Kanalbau, Vorschubtechnik**

Eine neue Entwicklung im Kanalbau, insbesondere bei Kanälen mit großem Durchmesser, ist die Vorschubtechnik. Dazu braucht nicht mehr auf der ganzen Kanallänge der Boden ausgehoben werden, die Rohre werden unterirdisch weitergeschoben. Dadurch wird der Wurzelbereich von Straßenbäumen weniger in Mitleidenschaft gezogen. Da es sich hierbei um eine völlig neue Kanalbautechnik handelt, wird eine ganz andere Qualifikation bei den Mitarbeitern notwendig.

#### **\* Gewässerrenaturierung**

Die Gewässerrenaturierung, insbesondere der als Vorfluter genutzten Bäche und Flüsse, wird in der Zukunft einen breiten Raum einnehmen und große öffentliche Investitionen verursachen. Das Handwerk hat in diesem neuen Aufgabenbereich gute Chancen, sich zu etablieren, wenn es über das entsprechende technische Know-How verfügt.

### **7.2.3. Altlastensanierung**

Altlasten in Form von unsachgemäßen Müllkippen und kontaminierten Industrieflächen gibt es im Ruhrgebiet in großer Anzahl. Viele von ihnen müssen in den nächsten Jahren dringend saniert werden, um Gefahren für die Bevölkerung abzuwenden und um alte Industrieflächen wieder nutzbar zu machen. In diesem Bereich haben Handwerksbetriebe mit entsprechend qualifizierten Mitarbeitern gute Chancen. So sind Kenntnisse über die zu behandelnden Stoffe und deren Gefahrenklassifizierung notwendig sowie mit deren sachgemäßen Umgang und Dekontaminierung. Die Anwendung und Weiterentwicklung

aktuellen Wissens ist in diesem Bereich aufgrund der nicht ungefährlichen Stoffe notwendig.

#### **7.2.4. Deponiewirtschaft**

Aufgrund der schlechten Erfahrungen mit unsachgemäßer Deponierung von Müll müssen Mülldeponien in Zukunft mit besonderen Sicherheitsmaßnahmen geplant und gebaut werden. Dabei müssen neueste Erkenntnisse bei der Statik und Beschaffenheit des Untergrundes, der Grundabdichtung und Entwässerung berücksichtigt werden. Sondermüllanlagen bedürfen noch größerer Sicherheitsmaßnahmen. Dies macht deutlich, daß das Handwerk ein hohes technisches Know-How haben muß, um an diesem Markt partizipieren zu können.

#### **7.2.5. Weitere Marktchancen**

Über das Bau- und Ausbauhandwerk hinaus haben auch noch weitere Gewerke Marktchancen mit umweltorientierten Produkten und Dienstleistungen.

- Bäcker: Produkte aus biologischem Anbau
- Holzverarbeitung: Umweltverträgliche Holzschutzmittel
- Maler: Lösungsmittelarme Anstriche
- Kälte- und Klimatechnik: Energiesparende Systeme und umweltverträgliche Kühlmittel
- Maschinenbau: Energiesparende und lärmarme Maschinen
- Raumausstatter: Raumklimaverbessernde Materialien

### **8. Image und Marketing im Handwerk**

#### **8.1. Image- und Marketingsituation**

Die meisten Gewerke befinden sich in einer mehr oder weniger großen Konkurrenz in Bezug auf Waren, Dienstleistungen oder Personal zu anderen Wirtschaftsakteuren. Sie befinden sich überwiegend auf einem Käufermarkt, in dem die Kunden das Sagen haben. Mittlerweile sind einige Gewerke insbesondere im Baubereich in der glücklichen Lage, sich in einem Verkäufermarkt zu befinden. Wie lange diese Situation allerdings anhält, kann derzeit nur schwer beurteilt werden, durch den mittelfristig hohen Bedarf an Bauleistungen wird diese Situation noch einige Zeit anhalten.

Dabei geht es nicht nur um eine direkte Konkurrenz zwischen Handwerksbetrieben und z.B. der Industrie (Bäckerhandwerk kontra Brotindustrie) oder Schwarzarbeitern, sondern auch darum, ob die Kunden überhaupt eine Priorität für das eigene Produkt haben bzw. bekommen (wird eine teure aber schöne Frisur bevorzugt oder reicht auch einfaches Haarschneiden und von dem "gesparten" Geld geht man nachher gut essen). Hinzu kommt natürlich auch noch die Konkurrenz innerhalb eines Gewerkes.

Mit der immer weiter wachsenden Breite der Palette an Gütern und Dienstleistungen wird auch die Konkurrenz um den Kunden und dessen Kaufvolumen steigen. Dabei kann

man immer weniger nur die einzelnen Waren verkaufen; das Verkaufskonzept mit "Einkaufsatmosphäre" und Service spielt eine immer wichtigere Rolle. Dies müssen insbesondere die Gewerke im Konsumgüter- und Dienstleistungshandwerk berücksichtigen.

So haben z.B. Bäcker unter dem starken Konkurrenzdruck der Brotindustrie den Zug der Zeit erkannt, und legen großen Wert auf ihr Image und ihre Marketingkonzeption. Sie eröffnen in Nähe der Verbraucher in guten Lagen Filialen. Die Außenansichten der Verkaufsstätten sind attraktiv. Im Verkaufsraum ist eine Atmosphäre zum Wohlfühlen geschaffen. Es werden teilweise frische Produkte wie Brötchen im Verkaufsraum gebacken. All diese Faktoren sind imagefördernd.

Andere Gewerke messen ihrem Image und einer fachmännischen Marketingkonzeption immer noch keinen ausreichenden Wert bei. Hier befinden sich Betriebe oftmals in unattraktiven Lagen, die vom Verbraucher gemieden werden. Betriebsgelände gleichen teilweise eher einem Schrottplatz oder einer Müllhalde; Immobilien befinden sich in einem schlechten äußeren Zustand und die Außenwerbung ist unzureichend und schlecht. Die Fachwerkstatt ist unordentlich, die Facharbeiter und teilweise auch die Meister tragen keinen Blauschleier oder andere Berufskleidung sondern alte im Privatbereich abgelegte Kleidungsstücke. Der potentielle Kunde muß nicht selten längere Zeit warten, bis ein Mitarbeiter oder der Meister mit ihm Kontakt aufnimmt. Dieser Zustand ist dem Image der Betriebe und, wenn dies häufig auftritt, auch dem Gewerk nicht förderlich und muß beseitigt werden. Das äußere Auftreten reicht natürlich nicht aus, es kann nur unterstützend wirken, gute handwerkliche Leistungen müssen natürlich vorhanden sein.

Sicher wäre es imageförderlicher, wenn z.B. des Vaters liebstes "Kind", das frisch lackierte Auto, in einer Halle - ähnlich einer kleinen Neuwagenhalle - übergeben wird. Zur Übergabe könnte weiter gehören: Die Gratulation mit einer Flasche Sekt (für zuhause) und eine Urkunde "lackiert vom Handwerksmeisterbetrieb".

## **8.2. Probleme der Einzelwerbung**

Die meisten Handwerksbetriebe haben kleine oder mittlere Umsätze sowie eine geringe Ertragsgröße. Geht man davon aus, daß bei Klein- und Mittelbetrieben für Werbung einerseits 1,5 % bis 3,5 % des Umsatzes ausgegeben werden, sowie andererseits die Werbeagenturen i.d.R. erst an Aufträgen ab 50.000 DM interessiert sind, stellt man fest, daß der einzelne Handwerksbetrieb kein Marketing mit Unterstützung eines Marketingfachmenschen (Werbeagentur etc.) durchführen kann. Deshalb führt er mehr oder weniger sporadisch Werbung in seinem vermeintlichen Absatzgebiet durch. Diese ist dann entweder auf den Bekanntheitsgrad des Handwerksbetriebes oder auf Sonderangebote (Kampfpreise) ausgerichtet.

Aufgrund der hohen Kapitalstärke anderer Wirtschaftsbereiche ist es nicht mehr möglich, als handwerklicher Einzelbetrieb den Kampf um die Beschaffungs-, Absatz- und Personalmärkte aufzunehmen. Ein Agieren der Gewerke und sogar des Handwerks insgesamt ist unumgänglich, wenn es darum geht, die eigenen Interessen gegenüber anderen Marktteilnehmern durchzusetzen.

## **8.3. Aufbau eines Marketing-Centers**

Die vorausgehenden Ausführungen zeigen, daß eines der Gebiete, auf dem eine Änderung herkömmlicher Organisationsstrukturen notwendig wird, der Marketing-Sektor ist.

Sowohl im gesamten Handwerk wie auch innerhalb einzelner Gewerke oder einer Gruppe von mehreren Gewerken existieren hier durchaus gemeinsame Interessen. Eine gemeinschaftliche Wahrnehmung dieser Interessen steigert nicht nur die Effizienz von Werbemaßnahmen, sie dient darüber hinaus der Anhebung der Marktmacht des gesamten Handwerks. Durch ein

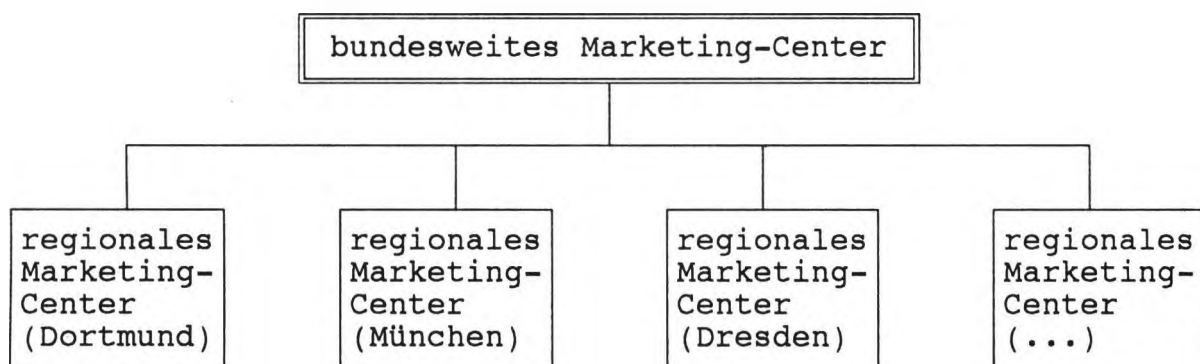
### "Marketing-Center"

ließe sich eine solche Interessenvertretung realisieren. Dabei müßten allerdings auch die unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Handwerksbereiche berücksichtigt werden. Es bietet sich von daher an, eine hierarchische Struktur zum Aufbau eines Marketing-Centers zu wählen.

Es ist besonders wichtig bei der Arbeit des Marketing-Centers die Marketingfachleute (sie beherrschen die Instrumente des Marketing) sowie die Fachleute des Handwerks mit ihrem Ober- bzw./und Innungsmeistern (sie kennen die Betriebe und deren wirtschaftliches Umfeld) zusammenzubringen. Dies kann in einem Koordinierungsausschuß geschehen. Nur bei Beherrschung der Marketinginstrumente und des Wissens der Handwerksbetriebe und deren wirtschaftlichen Umfelds sind effiziente Marketingkonzeptionen zu erstellen. Nicht zuletzt ist darauf zu achten, daß die Interessen des Handwerks gewahrt werden. Daher sollte eine Kontrollstelle eingerichtet werden.

Das Marketing-Center sollte die positiven Marketingansätze in seiner Konzeption berücksichtigen, die es in einigen Gewerken schon gibt. Gerade die Erfahrung mit überregionaler Werbung einiger Gewerke, kann sinnvolle Anregungen für die Arbeit des Marketing-Centers erbringen.

Am sinnvollsten wäre es, das "Marketing-Center" bundesweit anzusiedeln. Es kann dadurch kostengünstiger arbeiten, und es gäbe nur wenige Handwerksbetriebe, die dann ohne Kostenbeteiligung die zu erwartenden Synergieeffekte nutzen würden. Darüber hinaus sollten regionale Marketing-Center aufgebaut werden, die die Konzeption des zentralen Marketing-Centers auf der regionalen Ebene verwirklichen und in Zusammenarbeit mit dem regionalen Handwerk.



Das regionale Marketing-Center Dortmund sollte als Modellversuch möglichst bald verwirklicht werden. Bei positiven Erfahrungen kann die Gesamtstruktur bundesweit realisiert werden. Die Möglichkeiten der organisatorischen Aufhängung und der Finanzierung muß durch die Handwerkskammer und die Kreishandwerkerschaft Dortmund/Lünen geprüft werden.

Nachstehend eine vorstellbare Struktur des regionalen Marketing-Centers (Modellversuch).

Kontrollfunktion  
(Kontrollausschuß)

Koordinierungsausschuß  
(Innungsvertreter von Gewerkegruppen)  
(Leiter des Marketing-Centers)

Marketing-Center	
Leiter des Marketing-Centers)	
Marketing-Fachleute)	(Marketing-Fachleute)
(Innungsmeister)	(Innungsmeister)

Die Kontrollfunktion übernehme ein Kontrollausschuß, in dem die Organisationen Mitglied sind, die die organisatorischen Aufgaben und die finanzielle Ausstattung des Marketing-Centers übernehmen.

Den Koordinierungsausschuß würden die jeweiligen Innungsmeister sowie der Leiter des Marketing-Centers bilden. Damit der Ausschuß nicht unnötig aufgebläht und dadurch ineffizient wird, ist zu empfehlen, die Gewerke in Gruppen zu fassen (z.B. Baugewerbe), die dann jeweils durch einen Vertreter im Ausschuß präsent sind.

Aus dem Koordinierungsausschuß heraus können bei Bedarf Arbeitsgemeinschaften gebildet werden. Eine solche Arbeitsgemeinschaft kann beispielsweise aus allen Innungsmeistern des Baugewerbes sowie des im Marketing-Center für das Baugewerbe zuständigen Marketingfachmannes bestehen. Der Zweck könnte eine Werbekonzeption für das Baugewerbe sein.

Das eigentliche Marketing-Center braucht einen Leiter. Dieser kann im Modellversuch allerdings noch stärker selbst an der Entwicklung von Marketingkonzepten mitarbeiten. Die Marketingfachkräfte sollen für bestimmte Gewerkegruppen zuständig sein. Dies gilt im Modellversuch auch zum Teil für den Leiter. Dadurch ist ein direkter Ansprechpartner für die Gewerke vorhanden. Wichtig ist, daß durch die Zusammenarbeit mit den Innungsmeistern nach und nach ein gewisses Know-How von den Innungsmeistern auf die Marketingfachleute übertragen wird. Der Zeitaufwand für den Koordinierungsausschuß und die Arbeitsgruppen würde dadurch bedeutend geringer, da die Marketingfachleute immer weniger Informationen von den Innungsmeistern benötigen, weil sie ein gewisses Grundwissen aufgebaut haben. Wegen der laufenden Änderungen im Markt, muß jedoch ein kontinuierlicher Informationsfluß von den Innungen zum Marketingfachmann erhalten bleiben.

Die hauptsächlichen Arbeitsfelder des Marketing-Centers würden der Absatz- und Personalmarkt sein. Für beide Märkte ist ein gutes Image wichtig. Dabei sollte ein "Corporate Identity" für das gesamte Handwerk, für das jeweilige Gewerk sowie für den einzelnen Handwerksbetrieb angestrebt werden.

Zur Imageanhebung ist es wichtig, eine auf allen Ebenen (national, regional, eventuell sogar europaweit) abgestimmte Werbung, bezogen auf das gesamte Handwerk sowie die jeweiligen Gewerke durchzuführen. Dies ist wirksamer, als Versuche der einzelnen Handwerksbetriebe, zusammenhangslose Einzelwerbung zu betreiben. Selbstverständlich muß sich der einzelne Handwerksbetrieb weiter darstellen und werben. Diese Werbung könnte mit der überregionalen Werbung abgestimmt geschehen, stößt dann jedoch auf durch die Werbung der Innungen und/oder Gewerkegruppen sensibilisierte Verbraucher. Weiter ist es wichtig, für die Werbung alle Medien einzusetzen. Dies gilt für Verbände und Handwerksbetriebe. Ein gutes Beispiel für überregionale Werbung ist die Werbung vom Bundesverband des Holz- und Kunststoffverarbeitenden Handwerks "Der Tischler war's".

Das Marketingkonzept muß bei der qualifizierten Beratung und der fachlich guten Handwerksarbeit ansetzen. Diese Leistungen müssen dem Verbraucher durch Werbung, in Beispielen bezogen auf die einzelnen Gewerke, nahe gebracht werden. Der gute Kundendienst, wichtig für jeden Handwerksbetrieb, da er einen Teil der Kundenzufriedenheit ausmacht und eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda bewirkt, sollte ebenso wie die Garantieleistung herausgestellt werden. Es empfiehlt sich, Billigangebote bei der Werbung in den Hintergrund zu stellen. Preisgünstige Angebote lassen sich sicher nicht ganz vermeiden, sollten jedoch nur in der regionalen Werbung eingesetzt werden. Diese Werbung sollte breit gestreut werden, um den Bekanntheitsgrad des jeweiligen Handwerksbetriebes zu steigern.

Der Trend der Verbraucher zum Individuellen ist steigend. Sie sind in vielen Fällen auch bereit, dafür einen höheren Preis zu zahlen. Gerade die Einzel- und Kleinserienfertigung des Handwerks ist prädestiniert, individuelle Wünsche und Bedürfnisse zu erfüllen. Nicht zuletzt auf diesen Umstand sollte die Imagewerbung des Handwerks verstärkt aufmerksam machen. Welche Gewerke mit dieser Strategie werben können, sollte im Marketing-Center erarbeitet werden.

Die Werbemaßnahmen alleine reichen aber nicht aus, vielmehr muß jeder Betrieb an der Gestaltung seiner Verkaufs- und/oder Betriebsstätten arbeiten, der Kunde ist in einer gepflegten Umgebung eher bereit, etwas zu kaufen. Solche Aktivitäten müssen flächendeckend bei den meisten Gewerken durchgeführt werden. Es gibt jedoch, wie an anderer Stelle ausgeführt, auch einige Gewerke, die in dieser Hinsicht als beispielhaft gelten können. Gleiches gilt für den Service. Es sollte von jedem Handwerksbetrieb geprüft werden, ob er seinen Service nicht ausweiten, zuverlässiger und schneller machen kann. Das Marketing-Center sollte allgemeine Prüfkriterien erarbeiten.

Letztendlich bringt ein verbessertes Image nicht nur mehr Kunden, sondern wirkt sich auch positiv auf die Motivation der Mitarbeiter aus und macht das Gewerk für Auszubildende attraktiver.

Das Marketing-Center stellt einen Lösungsansatz zur großflächigen Formulierung der Interessen des Handwerks dar. Es kann jedoch nicht alleine für Erfolg oder Mißerfolg einzelner Betriebe die Verantwortung übernehmen. Alle Werbemaßnahmen, die es durchzusetzen gilt, sollten auf einer möglichst einstimmigen Handhabung der werbemäßig forcierten Bereiche beruhen. Hierzu ist die Einzelaktion eines jeden Handwerksbetriebes gefragt, je nach bereits umgesetzten Marketingaktivitäten kann dieses eine starke oder auch eine eher schwache Umstellung für das Unternehmen bedeuten. Solche Anpassungsaktivitäten widersprechen in der Regel dem Wunsch der Handwerker nach größtmöglicher Selbständigkeit. Sie sind jedoch notwendig, um die Stellung des Wirt-

schaftsbereiches "Handwerk" zu sichern. Da zukünftige Entwicklungen zwar prognostizierbar sind, nicht jedoch garantiert werden können, läßt sich der Aufbau einer gemeinsamen Interessenvertretung, auf welchem Gebiet auch immer, generell als zukunftsichernde Maßnahme interpretieren.

### **9. Bildung eines Einkaufsverbandes**

Die Idee des Einkaufsverbandes ist nichts Neues im Handwerk. Verschiedene Gewerke, wie beispielsweise die Dachdecker sowie die Bäcker und Konditoren organisieren ihren Einkauf bereits heute gemeinsam. Allerdings handelt es sich bei den einzukaufenden Produkten in der Regel um Material und Handelsware. Im Hinblick auf die gemeinsame Beschaffung von Investitionsgütern wurde bisher sehr wenig unternommen.

Die Entscheidungen über Anschaffungen im Investitionsgüterbereich werden normalerweise durch den Betriebsinhaber getroffen, der sich möglicherweise zuvor bei Bekannten oder in Medien über den Markt informiert. Da es sich gerade bei Investitionsgütern um teilweise sehr kostenintensive Anschaffungen handelt, können dem einzelnen Handwerksbetrieb bei einer, wie oben geschilderten Vorgehensweise, erhebliche Mehrkosten durch entgangene Mengen- bzw. Sonderrabatte entstehen. Darüber hinaus ist eine einzige Person häufig nicht in der Lage oder es ist zumindest sehr zeitintensiv, sich einen umfassenden Überblick über die Wirtschaftlichkeit der geplanten Investition zu verschaffen, da sie sich nicht ständig mit solchen Fragen beschäftigt.

Die Probleme, die bei der Beschaffung von Investitionsgütern durch einzelne Handwerksbetriebe entstehen, liegen in etwas abgeschwächter Form auch bei der Beschaffung von Material und Handelsware vor. Zwar ist der Wert der Güter zumeist nicht so hoch, allerdings machen sich die entgangenen Einsparungen aufgrund der Regelmäßigkeit der Bestellungen auch in diesem Bereich bemerkbar. Hinzu kommt, daß ein Handwerksbetrieb alleine zumeist nicht über eine ausreichende Marktmacht verfügt, um günstige Konditionen im Einkauf auszuhandeln. Darüber hinaus gibt es Großhändler, die ihre Artikel mit Artikelnummer, Preis, etc. dem Handwerksbetrieb in Form von Daten auf Diskette für Einkauf und Lagerhaltung zur Verfügung stellen (z.B. Sanitärgrößhandel). Der Handwerksbetrieb begibt sich durch diese Vorgaben in eine gewisse Abhängigkeit. Bei gleicher Vorgehensweise des Einkaufsverbandes wäre es dem Betrieb möglich, Alternativen zu wählen.

Über einen im folgenden näher erläuterten Einkaufsverband haben die einzelnen Handwerksbetriebe die Möglichkeit, ihre Nachfragemacht im Beschaffungsbereich auszuweiten. Der gemeinsame Einkauf von Material, Handelsware und Investitionsgütern würde sich nicht nur in bezug auf die eingesparten Kosten positiv auf jeden einzelnen Betriebsinhaber auswirken. Darüber hinaus ist eine zentrale Beschaffung mit einem erheblich höheren Erfahrungspotential verbunden.

Das Einkaufszentrum sollte Verträge mit Lieferanten auf Delkredere-Basis abschließen. Das Delkredere-Prinzip sieht vor, daß eine zentrale Abrechnung über den Einkaufsverband erfolgt, d.h. die Zahlungsgarantie gegenüber den Lieferanten wird vom Einkaufsverband übernommen. Der Rechnungsbetrag wird vom Handwerksbetrieb direkt an den Einkaufsverband überwiesen. Die Mitgliedsbetriebe im Einkaufsverband nehmen ihre Bestellungen wie auch heute bereits direkt beim Lieferanten vor, weisen aber auf die zentrale Abrechnung hin. Dies gilt natürlich nur für diejenigen Lieferanten, die ein Vertragsverhältnis zum Einkaufsverband eingegangen sind. Der Einkaufsverband muß in vielen Fällen für ein Produkt die Anzahl der Lieferanten begrenzen, um die entsprechenden Umsatzgrößen zu erreichen. Die wichtigsten Markenartikel müssen natürlich geführt werden.

Als Startfinanzierung müßten die beteiligten Handwerksbetriebe eine Einlage vornehmen, um die ersten laufenden Kosten decken zu können und die Liquidität zu sichern. Im Rahmen des Delkredere-Verfahrens ist es üblich, daß die Lieferanten dem Einkaufsverband einen sogenannten "Delkredere-Rabatt" einräumen. Dieser ist bei einem entsprechenden Umsatz ausreichend, um die Gemeinkosten des Einkaufsverbandes zu decken. Aus den Delkredere-Überschüssen können Zahlungsausfälle gedeckt werden. Die Erfahrungen in anderen Wirtschaftsbereichen haben gezeigt, daß sich der Verband in der Regel selbst finanziert, so daß die im Verband organisierten Handwerksbetriebe keine zusätzlichen Zahlungen leisten müssen. Sie könnten darüber hinaus von den weiteren Mengen- und Sonderrabatten sowie den Skonti-Gewährungen profitieren.

Zusätzlich zu den Kosteneinsparungseffekten treten Vorteile auf, die sich aus der Erfahrung ergeben, die ein solcher Einkaufsverband im Laufe seiner Tätigkeit entwickelt. Diese wirken sich einerseits wiederum auf die Kostenseite aus, indem diejenigen Bezugsquellen unter Vertrag genommen werden, die besonders günstig anbieten. Andererseits werden die Erfahrungen aber auch in der Qualität der Beschaffungsgüter und in der Zuverlässigkeit der Lieferanten deutlich und bedingen Vorteile, die mit solchen nicht quantifizierbaren Größen verbunden sind. Der Einkaufsverband kann beispielsweise bei Material und Handelsware eine standardisierte Artikelnummerierung durchsetzen, durch welche die computergestützte Vergleichbarkeit und Aktualisierbarkeit von Preisen wesentlich vereinfacht würde.

Im Bereich der Investitionsgüterbeschaffung würden die Risiken, die mit der Anschaffung neuer Technologien verbunden sind, aufgrund der zentralisierten Erfahrungsakkumulation eingeschränkt werden.

Die explizite Ausgestaltung des Einkaufsverbandes bedarf noch einer genaueren Prüfung. So müßte die optimale Rechtsform und die organisatorische Aufhängung geklärt werden.

Zusammenfassend sei gesagt, daß die steigende Marktmacht gekoppelt mit der Erfahrung ein Potential an qualitativen und quantitativen Verbesserungsmöglichkeiten eröffnet. Inwieweit dieses Potential ausgeschöpft wird, hängt einerseits von dem jeweiligen Einkaufsverband sowie seiner personellen Besetzung und andererseits von den Handwerksbetrieben ab, die hinter dem Einkaufsverband stehen. Die Tatsache, daß die Bildung eines Einkaufsverbandes nicht oder nur geringfügig mit zusätzlichen Kosten für die einzelnen Betriebe verbunden ist, sollte den Anreiz zur Bildung eines solchen Dachverbandes steigern.

Beim Aufbau eines Einkaufsverbandes sollte man sich die Erfahrungen anderer Wirtschaftsbereiche zunutze machen.

## **10. Schwarzarbeit im Handwerk**

Schwarzarbeit tritt überwiegend dort auf, wo Aufträge von Privatkunden vergeben werden. Handwerkszweige, deren Kundschaft überwiegend aus öffentlichen Institutionen besteht (z.B. Buchbinder oder Bürotechniker), haben weniger mit Schwarzarbeit zu kämpfen, da ihre Kundschaft auf Rechnungen angewiesen ist.

Der Grad der Schwarzarbeit in denjenigen Gewerken, welche die private Nachfrage befriedigen, hängt davon ab, welche Betriebsmittel eingesetzt werden müssen und wie leicht es ist, diese zu beschaffen. Je billiger die benötigten Hilfsmittel sind und je leichter es ist, sie beispielsweise über Baumärkte oder den Großhandel zu beschaffen, um so stärker ist der jeweilige Handwerkszweig von Schwarzarbeit betroffen. Dazu kommt das



Kriterium der Öffentlichkeit. Es ist leichter, Schwarzarbeit in den eigenen vier Wänden durchzuführen als mitten auf der Straße.

Die zukünftige Entwicklung hängt wesentlich davon ab, wie sich die einzelnen Aspekte entwickeln, die Schwarzarbeit erleichtern bzw. erschweren. So wird der Anteil vermutlich dort zurückgehen, wo es durch eine zunehmende Technisierung immer schwerer wird, sich die entsprechenden Arbeitsmittel zu verschaffen (z.B. im KFZ-Handwerk) oder sich das zum Verständnis notwendige Know-How anzueignen (z.B. Digitalisierung im Handwerk der Radio- und Fernsehmechaniker). In Bereichen, in denen immer stärker Baumärkte die notwendigen Arbeitsmaterialien zur Verfügung stellen (wurde z.B. bei den Steinmetzen versucht, aus Sicherheitsgründen dann aber doch unterbunden), könnte der Anteil an Schwarzarbeit steigen. In für die Schwarzarbeit besonders anfälligen Bereichen (z.B. Baubereich) versucht der Gesetzgeber Einfluß insbesondere auf die organisierte Schwarzarbeit dadurch zu nehmen, daß es in Zukunft Pflicht der Arbeiter wird, ständig einen Sozialversicherungsausweis mit Lichtbild bei sich zu tragen. Den Sozialversicherungsausweis ohne Lichtbild erhalten alle Arbeitnehmer, er muß beim Arbeitgeber abgegeben werden. Kein Arbeitgeber darf einen Arbeiter ohne Ausweis einstellen. Bei Bezug von Arbeitslosengeld oder -hilfe zieht das Arbeitsamt den Ausweis ein, sowie bei Bezug von Sozialhilfe das Sozialamt. Dieser Erlaß trat zum 01.07.1991 bundeseinheitlich in Kraft, über zusätzliche Stellen, die seine Durchführung überwachen, ist den zuständigen Behörden (Ordnungs- und Arbeitsamt) und Stellen bis zum heutigen Tag jedoch noch nichts bekannt.

Die Schwarzarbeiter teilen sich in drei Gruppen auf. Neben den Arbeitslosen und Werkefremden, die mitunter einen Großteil ihrer Einkünfte aus der Schwarzarbeit beziehen, ist es auch das eigene Personal, welches nach Feierabend ein 'Taschengeld' nebenbei verdienen möchte. Die letzte Gruppe wird sich insbesondere durch die zunehmende Arbeitszeitverkürzung weiter vergrößern. Aber auch die Betriebsinhaber können diese Form der Schwarzarbeit begünstigen, indem sie den Mitarbeitern gestatten, Werkzeug oder sonstige Hilfsmittel vom Arbeitsplatz mit nach Hause zu nehmen. Hier liegt es also an den einzelnen Handwerksmeistern, durch weniger Freizügigkeit und verstärkte Kontrollen Schwarzarbeit zu reduzieren. Letztendlich sind es auch die Handwerksmeister selber, die 'unter der Hand' Aufträge erledigen, ohne für diese eine Rechnung auszustellen. Sie versprechen sich dadurch eine Ausweitung des Kundenstammes und damit einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz. In denjenigen Gewerken, in denen die Konkurrenz nach Öffnung der Grenzen 1992 zunimmt, werden solche 'Schwarzen Schafe' vermutlich verstärkt anzutreffen sein. Da jedoch der überwiegende Teil der Handwerksmeister kaum Befürchtungen gegenüber einer verstärkten Konkurrenz aus dem Ausland hat, wird sich eine Ausweitung dieser Form der Schwarzarbeit wahrscheinlich auf einige wenige Handwerkszweige beschränken.

Die Schattenwirtschaft (Schwarzarbeiter, illegale Leiharbeiter, illegale Arbeiter etc.) wird von den verschiedensten Institutionen verfolgt. Dabei haben diese unterschiedliche gesetzliche Grundlagen sowie Interessen. So wollen die Handwerkskammern die Handwerksbetriebe vor Nachteilen aus Verstößen gegen die Handwerksordnung schützen. Das Ordnungsamt arbeitet auf der Grundlage der Handwerks- und Gewerbeordnung. Dazu beschäftigt das Ordnungsamt in Dortmund z.B. einen Mitarbeiter, der zuständig ist für Schwarzarbeit im Handwerk. In der Regel tritt er dann in Erscheinung, wenn ihm aus der Bevölkerung (hierbei handelt es sich vornehmlich um Nachbarn oder Handwerksbetriebe) Hinweise auf Schwarzarbeit gegeben werden. Er setzt bei Bedarf den Außendienst der Stadtverwaltung ein. Dieser ist jedoch für alle Ämter zuständig. Die Krankenkassen sind daran interessiert keine Beitragshinterziehung in der Sozialversicherung zuzulassen und ermitteln daher seit den 80er Jahren verstärkt in diese Richtung, wobei auch Schwarzarbeit festgestellt wird. Die Betriebsprüfungen ziehen sich oftmals über Jahre hin und blockieren dann einen großen Teil der Personalressourcen. Die örtlichen Arbeitsämter ermitteln bei Verdächtigungen gegen Arbeitslose auf Grundlage des AFG. Bei

illegaler Beschäftigung werden die Bearbeitungsstellen zur Bekämpfung illegaler Beschäftigung tätig. Für die Region Dortmund sind die Stellen bei den Arbeitsämtern Hagen und Bochum zu nennen.

Personalmangel läßt ein von den zuständigen Stellen ausgehendes Handeln ohne Hinweis nicht zu. Ein Informationsfluß zwischen den benannten Stellen sowie der Staatsanwaltschaft, Kripo, Polizei und Ausländeramt ist in Dortmund vorhanden.

Das Ordnungsamt Duisburg hat mit seiner mobilen Einsatztruppe sicher einen Schritt in die richtige Richtung getan. Sie kontrolliert auch ohne Hinweis vor Ort, dies allerdings überwiegend auf Baustellen.

Zur Aufklärung der Schattenwirtschaft werden 700 Zollbeamte, die durch die Aufhebung der Zollgrenzen in der EG 1993 freigestellt werden, umgeschult. Auch diese Maßnahme ist richtungsweisend.

## **11. EG-Binnenmarkt**

Anfang 1993 soll der nächste Schritt in Richtung europäische Integration gegangen werden. Ein einheitlicher Binnenmarkt soll bis dahin vorbereitet werden. Die Grenzkontrollen sollen innerhalb des Binnenmarktes wegfallen und vorhandene Normen sollen gegenseitig anerkannt werden, solange sie nicht nationale Umwelt-, Gesundheits- und Verbraucherschutzbelange verletzen. Der Binnenmarkt wird unterschiedliche Auswirkungen auf die verschiedenen Wirtschaftsakteure haben. Aus der Erweiterung des Marktes werden sich neue Absatzchancen ergeben, die Betriebe sind aber auch den Risiken einer erhöhten Konkurrenz ausgesetzt.

Das Handwerk wird nicht zu den Hauptbetroffenen zählen, für einzelne Gewerke und Betriebe werden sich aber dennoch nicht zu vernachlässigende Auswirkungen einstellen. Betroffenheit kann sich auf zwei Ebenen einstellen. Die Betriebe werden von den Veränderungen des EG-Binnenmarktes direkt betroffen oder es stellen sich indirekte Wirkungen ein.

### **11.1. Direkte Wirkungen des EG-Binnenmarktes**

Die einzelnen Gewerke und Betriebe des Handwerks werden von den Auswirkungen des EG-Binnenmarktes in unterschiedlichem Umfang berührt. Generell kann gesagt werden: Produktionsbetriebe werden eher betroffen sein als Dienstleistungsbetriebe, da sich Waren in der Regel besser transportieren lassen als personengebundene Dienstleistungen; überregional tätige Betriebe werden ebenfalls eher die Auswirkungen des Binnenmarktes spüren, als Betriebe, die nur auf dem lokalen Markt agieren. Dies sind in erster Linie das Investitionsgüterhandwerk und das Handwerk für den speziellen gehobenen Bedarf. Im einzelnen sind Auswirkungen in folgenden Bereichen zu erwarten bzw. nicht zu erwarten.

### **11.1.1. Neue Meister aus anderen EG-Ländern**

Bei den Handwerkergesprächen wurde die Befürchtung geäußert, daß durch die EG-weite Niederlassungsfreiheit auch der Bestand des Teils der deutschen Handwerksordnung gefährdet ist, der besagt, daß nur Meister einen Handwerksbetrieb betreiben dürfen. Dies hätte dann zur Folge, daß Ausländer sich ohne Meisterprüfung im deutschen Handwerk niederlassen dürften und Deutsche nicht. Nach dem derzeitigen Stand werden diese Befürchtungen nicht zutreffen. In der Beratung über die einheitliche europäische Akte wurde beschlossen, Fragen der Berufsordnung nur einstimmig zu treffen. Es ist nicht zu erwarten, daß die deutsche Delegation einer Veränderung der Handwerksordnung in diesem Punkte zustimmen wird.

Es wird auch in Zukunft die alte Regelung Bestand haben, daß sich Bürger aus anderen EG-Staaten im deutschen Handwerk niederlassen dürfen, wenn sie eine mindestens sechsjährige ununterbrochene Tätigkeit als Selbständige oder Betriebsleiter nachweisen können. Diese Regelung hat auch in der Vergangenheit nicht zu einer Überschwemmung des deutschen Marktes mit ausländischen Handwerkern geführt.

### **11.1.2. Harmonisierung technischer Normen**

Der Abbau der Handelshemmnisse, durch Vereinheitlichung technischer Normen oder gegenseitige Anerkennung, soll dem europaweiten Handel deutlichen Aufschwung geben. Über 160 Mrd. DM soll der finanzielle Effekt allein dieser Maßnahme ausmachen.

Auch für das deutsche Handwerk bietet die Vereinheitlichung der Normen Vorteile. Entwickelte Produkte können europaweit abgesetzt werden, ohne daß zumeist Rücksicht auf abweichende Normen im Ausland genommen werden muß. Dies ermöglicht einen höheren Absatz, ohne daß zusätzliche Entwicklungskosten anfallen. Durch größere Serien lassen sich oft die Stückkosten senken.

Auf der anderen Seite bedeutet der Abbau von Normen aber auch eine größere Konkurrenz. Dies macht sich insbesondere dann negativ bemerkbar, wenn ausländische Konkurrenz mit billigeren, wenn vielleicht auch nicht so hochwertigen Waren auf den Markt drängt. Probleme können sich immer dann für das Handwerk ergeben, wenn die inländischen Normen höhere kostenintensive Auflagen vorsehen. Besonders schwierig wird es, wenn sich Handwerksbetriebe mit größeren ausländischen Industriebetrieben auf eine Preiskonkurrenz einlassen müssen.

Als besonders anschauliches Beispiel können hier die Fleischer angesehen werden. Sie arbeiten für den regionalen Markt und haben praktisch kaum eine Möglichkeit EG-weit Märkte zu erobern. Sie müssen mit ausländischer Konkurrenz rechnen, die "Wurstwaren" billiger auf den Markt bringen können, weil sie sich nicht an ein Reinheitsgebot halten müssen, das pflanzliche Stoffe in Wurstwaren nicht zuläßt. Falls von den Verbrauchern die billigeren ausländischen Wurstwaren angenommen werden, müssen Fleischer mit einem Umsatzrückgang ihrer eigenen Waren rechnen, den sie nicht durch Exporte kompensieren können.

### **11.1.3. Wegfall von Exportbehinderungen und Grenzkontrollen**

Der Abbau der Grenzformalitäten wird EG-weit Einsparungen von ca. 22 Mrd. DM bringen. D.h. zusätzliche Exportkosten verringern sich und machen Exportwaren billiger.

Dies erhöht zum einen die Exportchancen, aber auch die ausländische Konkurrenz. Beide Auswirkungen treffen auf die oben genannten Gruppen wieder zu.

#### **11.1.4. Export- und konkurrenzhemmende Faktoren**

Es gibt eine Reihe von Gründen, die den Export von Waren und Dienstleistungen hemmen. Hier sind einerseits die Transportkosten für Waren und die Unterbringungs- und Transportkosten für Personal zu nennen, die sich in der Regel nur bei hochwertigen Gütern und Dienstleistungen oder bei großen Stückzahlen lohnen. Desweiteren steigen die Akquisitions- und Informationskosten. Sprachprobleme wirken sich sehr exporthemmend aus. Ausschreibungen können nicht gelesen werden, eigene Angebote und Bedienungsanleitungen müssen übersetzt werden, Vertragsverhandlungen sind nur mit Übersetzern möglich und auf Baustellen gibt es Kommunikationsprobleme. Fremdsprachenkenntnisse der Meister oder der Mitarbeiter sind bei Exportabsichten wichtig. Allerdings darf nicht verkannt werden, daß ausländische Handwerker oft weniger Probleme mit der deutschen Sprache haben, dies gilt insbesondere für Holländer, Belgier und Dänen.

#### **11.1.5. Konkurrenzfördernde Faktoren**

Zum Teil haben ausländische Konkurrenten Vorteile gegenüber deutschen Anbietern. Dies sind in erster Linie Personalkostenvorteile, insbesondere in den Billiglohnländern der EG (Portugal, Griechenland).

Problematisch ist in einigen Fällen auch die Überheblichkeit einiger deutscher Handwerker gegenüber ihren ausländischen Kollegen bzw. Konkurrenten. Hier müssen einige noch umdenken, wenn es nicht ein böses Erwachen geben soll, denn auch viele ausländische Handwerker liefern hochwertige Produkte, und gerade diese werden überdurchschnittlich exportfreudig sein. Im industriellen Bereich gibt es genügend Beispiele dafür, daß eine Überheblichkeit in bezug auf die Konkurrenz zum Verlust von Märkten führen kann (Optik, Unterhaltungselektronik, etc.).

#### **11.2. Indirekte Wirkungen**

Neben den direkten Auswirkungen stellen sich für das Handwerk auch noch indirekte Effekte ein, die aber noch schwerer zu quantifizieren sind.

Indirekt betroffen von den Auswirkungen des EG-Binnenmarktes sind in erster Linie handwerkliche Zulieferer der Industrie über ihre Abnehmer. Wenn sich für diese Abnehmer durch den EG-Binnenmarkt die Absatzchancen verbessern oder verschlechtern, dann bekommen dies auch die Zulieferbetriebe über höhere oder geringere Aufträge zu spüren.

Positiv auswirken können sich auch günstigere Beschaffungskosten und ein breiteres Angebot bei Investitionen und Arbeitsmitteln; allerdings muß bei der Beschaffung verstärkt auf Qualität und Kompatibilität geachtet werden.

Zu guter Letzt kann das Handwerk auch noch von dem erwarteten, global höheren Wirtschaftswachstum profitieren.

## **12. Auswirkungen der Wiedervereinigung der Bundesrepublik auf das Handwerk**

Seit Oktober 1990 ist die alte Bundesrepublik mit der ehemaligen DDR wiedervereinigt. Damit fielen u.a. die rigiden wirtschaftlichen Schranken, die zuvor die Zusammenarbeit mit der DDR bestimmt hatten. Der nunmehr freie Wirtschaftsverkehr bietet Unternehmen der alten Bundesländer neue Chancen und Herausforderungen aber auch Probleme.

### **12.1. Situation in den neuen Bundesländern**

#### **12.1.1. Ausgangslage in den neuen Bundesländern**

##### **\* Infrastruktur**

Die Infrastruktur in den neuen Bundesländern entspricht qualitativ nicht den Erfordernissen der Wirtschaft. Notwendig sind Modernisierungsmaßnahmen des Straßennetzes sowie eine Anpassung des Eisenbahnnetzes an den allgemeinen Standard. Daneben besteht ein Bedarf an Infrastruktureinrichtungen, die mit der Produktion in Zusammenhang stehen. Dazu gehören die Erstellung von Gewerbegebieten, der Aufbau einer Kommunikations- und Technologie-Infrastruktur, Wasser- und Energieversorgungseinrichtungen und Müll- und Abwasserbeseitigungsanlagen. Teilweise ist eine vollständige Umstrukturierung bereits vorhandener Einrichtungen erforderlich. Ein Problem hierbei stellen unklare Eigentumsverhältnisse dar.

##### **\* Bausubstanz**

Die Gebäude in den neuen Bundesländern befinden sich in einem baulich schlechten Zustand. Daher sind Maßnahmen zur Renovierung dringend notwendig. Hier liegt ein großes Auftragspotential für Handwerksbetriebe vor.

##### **\* Eigentum**

Investitionsmaßnahmen werden durch unklare Eigentumsverhältnisse in den neuen Bundesländern erschwert. Mit dem Erlass zweier Gesetze, die sich dieser Problematik annehmen, versucht die Regierung, dieses Hindernis für die Investitionstätigkeit der Betriebe zu beseitigen.

Das "Gesetz über besondere Investitionen" sichert Investitionsvorhaben, die von besonderer Bedeutung für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung der neuen Bundesländer sind. Danach können Grundstücke, die für dringliche Investitionsvorhaben benötigt werden, auch dann veräußert werden, wenn Rückübertragungsansprüche früherer Eigentümer geltend gemacht werden.

Das "Gesetz zu Regelung der offenen Vermögensfragen" regelt Fragen bezüglich der Rückübertragung von Vermögenswerten. Dies betrifft Vermögenswerte, die den Eigentümern nach dem 07. Oktober 1949 in "rechtsstaatliche Grundsätze verletzender Weise" entzogen worden sind.

Eine Rückübertragung wird in folgenden Fällen ausgeschlossen:

- bei redlichem Erwerb,
- wenn das Grundstück der gewerblichen Nutzung zugeführt wurde,
- wenn das Grundstück in eine Unternehmenseinheit einbezogen wurde,
- bei Gemeindegebrauch,
- bei Verwendung für komplexen Wohnungsbau, oder
- bei Enteignung auf besatzungsrechtlicher bzw. besatzungshoheitlicher Grundlage (1945-1949).

### **12.1.2. Allgemeine Maßnahmen zur Wirtschaftsförderung**

#### **\* EG-Rahmenprogramm zur Förderung der neuen Bundesländer**

Die Kommission der Europäischen Gemeinschaft hat ein "Gemeinschaftliches Förderkonzept für die neuen Bundesländer und Ost-Berlin" für den Zeitraum von 1991 bis 1993 erlassen. Dieses legt fest, welche Schwerpunkte der wirtschaftlichen Aktivitäten gefördert werden sollen, wie das geschehen soll und welche finanziellen Mittel aus dem EG-Strukturfonds dafür eingesetzt werden. Zu diesem Zweck ist ein indikativer Finanzplan aufgestellt worden, der die Mittel den einzelnen Bundesländern und den Förderschwerpunkten zuordnet. Demnach werden insgesamt 3 Mrd. ECU aus dem Strukturfonds finanziert. Bei einem geschätzten Ausgabenbedarf von 13,9 Mrd. ECU verbleibt danach ein nationaler Finanzbedarf von 10,9 Mrd. ECU, der durch einen Rückgriff auf Gemeinschaftsdarlehen der Europäischen Investitionsbank oder sonstiger Darlehensinstrumente gedeckt werden kann.

#### **\* Gemeinschaftswerk Aufschwung-Ost**

Um die Konjunktur und den Wirtschaftsaufbau in den neuen Bundesländern zu unterstützen, hat die Bundesregierung ein Programm erarbeitet, mit dessen Hilfe die vielfältigen Probleme im Osten beseitigt werden sollen. Dieses "Gemeinschaftswerk Aufschwung-Ost" ist für einen Zeitraum von zwei Jahren angelegt und mit insgesamt 24 Mrd. DM ausgestattet. Zusätzlich stellt die Bundesregierung 5 Mrd. DM zur Stabilisierung der Haushalte der neuen Länder und ihrer Gemeinden zur Verfügung.

Um die schwierige Umstellungsphase in diesen Gebieten zu erleichtern, werden Aufbaustäbe auf regionaler Ebene eingerichtet, die alle Maßnahmen zur Förderung von Wachstum und Beschäftigung begleiten. Ziel dieser Aufbaustäbe ist die Akquisition von Qualifizierungs- und Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, die Sicherung eines sozialverträglichen Übergangs bei Betriebsschließungen und die Koordination von Maßnahmen der beruflichen Ausbildung, den Qualifizierungs- und regionalpolitischen Förderungsmaßnahmen und den öffentlichen Infrastrukturmaßnahmen.

Darüber hinaus wird den Kommunen sofort eine Investitionspauschale in Höhe von 5 Mrd. DM für die Instandsetzung von Schulen, Krankenhäusern und Altersheimen zur Verfügung gestellt. Für Investitionen und Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen werden 1991 insgesamt 7 Mrd. DM und 1992 ein Betrag von 12 Mrd. DM bereitgestellt. Außerdem wird die steuerliche Förderung privater Investitionen ausgeweitet.

### 12.1.3. Wirtschaftliche Hilfen für die neuen Bundesländer

#### \* Kredite, Bürgschaften

Die Fördermaßnahmen werden zu einem großen Teil durch die Möglichkeit der Inanspruchnahme von Krediten mit besonders günstigen Konditionen und Bürgschaften des Bundes und der Europäischen Investitionsbank realisiert. Hierbei ist zu trennen zwischen allgemeinen Programmen der Investitionsförderung und speziellen Förderprogrammen, die ausschließlich zur Förderung von Investitionsvorhaben in Gebieten der ehemaligen DDR in Anspruch genommen werden können.

Bei den speziellen Hilfen für die Wirtschaftsförderung in den neuen Bundesländern sind zu nennen:

- ERP-Kredite für Existenzgründungen und Investitionen in der bisherigen DDR (insbesondere Tourismusprogramm, Existenzgründungsprogramm, Umweltschutzprogramm, Modernisierungsprogramm),
- Eigenkapitalhilfeprogramm zur Förderung selbständiger Existenzen in der bisherigen DDR,
- Investitionskredite der Deutschen Ausgleichsbank,
- Investitionskredite der Kreditanstalt für Wiederaufbau für Investitionen in der ehemaligen DDR,
- Investitionskredite der Berliner Industriebank für Investitionen des Hotelgewerbes in der bisherigen DDR,
- KfW-Kredite an noch staatliche Unternehmen der bisherigen DDR,
- Förderung im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur",
- KfW-Wohnungsmodernisierungs- und Instandsetzungsprogramm,
- Kreditprogramm zur Förderung kommunaler Investitionen in der bisherigen DDR,
- Bürgschaften des Bundes und der Europäischen Investitionsbank zur Unterstützung der Investitionsmaßnahmen in den neuen Bundesländern.

#### \* Steuerliche Hilfen

Auch durch steuerliche Maßnahmen sollen Anreize zur Investitionsförderung geschaffen werden. Hier ist zunächst die Investitionszulage für die Anschaffung und Herstellung von neuen, abnutzbaren, beweglichen Wirtschaftsgütern im Gebiet der bisherigen DDR zu nennen, durch die eine Steuerbegünstigung erreicht werden kann. Darüber hinaus begünstigt die Bundesregierung den Erwerb von Produkten, die in den neuen Bundesländern hergestellt worden sind, durch einen Umsatzsteuerkürzungsanspruch.

Ferner gibt es steuerliche Erleichterungen durch Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Gesetz zum Abbau von Investitionshemmnissen.

### 12.1.4. Probleme in den neuen Bundesländern

In den neuen Bundesländern treten trotz des dringenden Handlungsbedarfs häufig Verzögerungen bei der Umsetzung von Maßnahmen auf. Diese sind zum einen auf bürokratische Hemmnisse, zum anderen auch auf unzulängliche Kommunikations- und Informationsflüsse zurückzuführen.

Die Erteilung von Baugenehmigungen zieht sich allerdings über Jahre, obgleich Gelder für den Straßenbau bewilligt worden sind. Das bedeutet, daß Kapital, welches sinnvoll genutzt werden könnte, brachliegt.

### **12.2. Auswirkungen auf das Dortmunder Handwerk**

In den alten Bundesländern sind Gelder für Baumaßnahmen der Städte und Gemeinden in Höhe von 300 Mio. DM gekürzt worden, die für das Programm "Aufschwung-Ost" geflossen sind.

Durch diese Kürzung in den alten Bundesländern ergeben sich Auswirkungen auf die Gewerke, die Aufträge der öffentlichen Hand erhalten haben und weiter benötigen, da hier mit einer Verringerung des Auftragsvolumens gerechnet werden muß.

In Einzelfällen kann es sinnvoll sein, die Auftragsakquisition teilweise in den Gebieten zu betreiben, in die die Gelder geflossen sind. Dies ist aber nur sinnvoll, wenn Kapazitäten in den neuen Bundesländern nicht vorhanden sind. Allerdings erweist es sich für viele Handwerksbetriebe als äußerst schwierig, Aufträge in den neuen Bundesländern zu bekommen, da Informationen fehlen. Das gleiche gilt für Angaben über das Arbeitskräfteangebot sowie über einzelne potentielle Betriebsstandorte.

Durch die zusätzliche Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen aus den neuen Bundesländern ergeben sich zum Teil Lieferschwierigkeiten bei den Zulieferern des Handwerks. Dies kann zu Schwierigkeiten bei der Auftragsbewältigung auch bei Dortmunder Handwerkern führen.

Die Auswirkungen der Wiedervereinigung auf das Dortmunder Handwerk bedürfen allerdings noch einer näheren Untersuchung.

### **12.3. Handlungsmöglichkeiten für das Dortmunder Handwerk**

Zur Steigerung der Produktivität und Beseitigung von Arbeitslosigkeit soll durch Strukturmaßnahmen eine Umkehrung in der Beschäftigungsstruktur erreicht werden. In den neuen Bundesländern sind 60 % der Arbeitnehmer in Großunternehmen und 40 % in Klein- und Mittelbetrieben darunter auch Handwerksbetrieben beschäftigt, während in den alten Bundesländern 35 % in Großbetrieben und 65 % in Klein- und Mittelbetrieben tätig sind. Hier liegt eine große Chance für die Gründung oder Kooperation von Handwerksbetrieben, speziell im Bau und Dienstleistungsgewerbe.

Dies ist darin begründet, daß es in den neuen Bundesländern zu wenig Handwerksbetriebe mit westlichem Standard (Maschinen, Materialien, etc.) gibt, jedoch Maßnahmen nach westlichem Standard durchgeführt werden sollen.

Handwerksbetriebe haben nur dann eine Chance, wenn sie näher an den Markt herandrücken. Dies ist am besten mit Partnern aus den neuen Bundesländern zu bewerkstelligen, in Form von Arbeitsgemeinschaften, Kooperationen, der Errichtung von Zweigbetrieben und Neugründungen.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, daß der Partner in den neuen Bundesländern bereits Betriebsgelände besitzt oder rechtsverbindlich gepachtet hat. Damit könnte die leidige Eigentumsfrage zumindest in der Anfangsphase ausgeklammert werden.



Der vorhandene Personalmangel in den alten Bundesländern ließe sich durch den Partner ebenfalls lindern. Um alle Mitarbeiter auf den gleichen Standard zu bringen, bestünde die Möglichkeit, Gesellen auszutauschen. Die meist kostenlosen Kurse von Maschinenanbietern und Lieferanten sollten dabei zusätzlich verstärkt in Anspruch genommen werden.

Im folgenden werden kurz einige Möglichkeiten von Aktivitäten in den neuen Bundesländern skizziert:

- Arbeitsgemeinschaften in den neuen Bundesländern

Arbeitsgemeinschaften können zur Auftragsakquisition und/oder Durchführung gebildet werden. Hier sollen Handwerksmeister bzw. Betriebe aus den alten und neuen Bundesländern ihre speziellen Vorteile einbringen können. Hier sind das Know-How beider Partner, der Standard der alten Bundesländer in Bezug auf Maschinen und Materialien, die Qualität des Personals in den alten und vorhandenes Personal und Betriebsstätten in den neuen Bundesländern zu nennen.

- Arbeitsgemeinschaften in den alten Bundesländern

Um dem Personalmangel in den alten Bundesländern zu begegnen, können Arbeitsgemeinschaften mit personalstarken Handwerksbetrieben in den neuen Bundesländern eingegangen werden. Dazu ist gegebenenfalls zuvor eine zusätzliche Qualifizierung des Personals notwendig.

- Kooperationen in den neuen Bundesländern

Bei der Kooperation kommen die gleichen Aspekte wie bei den Arbeitsgemeinschaften zum tragen. Zusätzlich ergeben sich Vorteile für den hiesigen Kooperationspartner, wenn die Kooperationspartner in den neuen Bundesländern über gesichertes Eigentum oder gesicherte Pachtverträge verfügen. Vorteile für den Partner in den neuen Bundesländern ergeben sich aus einem Kapitaltransfer. Die Ausnutzung von Finanzierungshilfen und Steuererleichterungen bringt beiden Partnern Vorteile.

- Zweigniederlassungen/Filiale und Neugründungen

Für den Aufbau von Zweigniederlassungen und Filialen oder einer Neugründung müssen Kontakte zu örtlichen Gewerbeförderern, der Treuhand Grundstückseigentümern und der Arbeitsvermittlung hergestellt werden. Auch zu Technologiezentren sollten Kontakte hergestellt werden, da diese unter bestimmten Voraussetzungen Handwerksunternehmen aufnehmen. Hier läßt sich die Unsicherheit der Eigentumsverhältnisse des Standortes vermeiden.

Wer Kontakt mit möglichen Partnern in den neuen Bundesländern aufnehmen möchte, sei an die entsprechenden Kontaktberater der Handwerkskammer verwiesen.

Bei der Kontakthanbahnung wäre es wichtig, daß den Unternehmen nicht nur mögliche Partner genannt werden, sondern die in Frage kommenden Partner ermittelt werden. Nach einer kurzen schriftlichen Unternehmensdarstellung sollten dann persönliche Gespräche eingeleitet werden.