

Vorwort

KAPITEL I: EINLEITUNG	1
1. Wissenschaft und Wirtschaftspraxis	1
2. Kurze historische Betrachtung des Handwerk	1
3. Problemfelder und Zukunftsperspektiven des Handwerks	4
4. Abgrenzungsprobleme von Mittelstand und Handwerks- unternehmen sowie Verbindungslinien	6
5. Gibt es die Unternehmensführung im Handwerk?	12
6. Insolvenzen im Handwerk – ein Hinweis auf Managementprobleme?	14
7. Informationsquellen für den Handwerksunternehmer	15
8. Handwerksforschung in Deutschland	17
8.1 Deutsches Handwerksinstitut	17
8.2 Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschafts- forschung	17
8.3 Universitätslehrstühle und Hochschulen mit mittel- ständischem Forschungsschwerpunkt (Auswahl)	20
KAPITEL II: DAS HANDWERK IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND	21
1. Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Handwerkswirtschaft- ein Überblick	21
1.1 Begriff des Handwerks	21
1.1.1 Definitionsversuche mit ökonomischen Kriterien	21
1.1.2 Legaldefinition nach der Handwerksordnung	22
1.1.2.1 Vollhandwerke nach Anlage A der HwO und hand- werkliche Nebenbetriebe	23
1.1.2.2 Handwerksähnliches Gewerbe Anlage B der HwO	26
1.2 Großer Befähigungsnachweis als Voraussetzung zur Selbständigkeit im Handwerk	32
1.2.1 Kurzer Rückblick auf die Geschichte des Befähigungsnachweises und die Rechtslage	33
1.2.2 Diskussion um die Bedeutung und die Wirkung des Befähigungsnachweises im Zusammenhang mit dem Gutachten der Deregulierungskommission	34
1.3 Einordnung der Handwerkswirtschaft in die Branchen- struktur der Bundesrepublik Deutschland	36
1.3.1 Das statistische Bild des Handwerks	36
1.3.1.1 Selbständige Handwerksunternehmen	38

1.3.1.2	Beschäftigte und Beschäftigtenstruktur des Handwerks	42
1.3.1.3	Die Rolle des Handwerks in der Berufsausbildung und Qualifizierung (Qualifikationsstrukturen)	45
1.3.1.4	Nominale und reale Umsatzentwicklung	51
1.3.1.5	Wertschöpfung im Handwerk	51
1.3.1.6	Betriebs- und Unternehmensgrößen im Handwerk	52
1.3.1.7	Die regionale Präsenz des Handwerks	54
1.4	Strukturwandel im Handwerk	54
1.4.1	Wechselwirkung zwischen gesamtwirtschaftlichem Strukturwandel und Wandel der Strukturen im Handwerk	56
1.4.1.1	Umsatzstruktur des Gesamthandwerks	57
1.4.1.2	Beschäftigtenstruktur des Handwerks	59
1.4.1.3	Absatzrichtung und Abnehmerstrukturen des Handwerks	62
1.4.2	Wettbewerbsposition des Handwerks auf ausgewählten Märkten	63
1.4.2.1	Das Handwerk als Anbieter haushaltsbezogener Dienstleistungen (Konsumgüterhandwerke)	63
1.4.2.2	Das Handwerk als Anbieter von Investitionsgütern und unternehmensbezogenen Dienstleistungen	68
1.4.2.3	Wachsende, stagnierende und schrumpfende Markt- bereiche des Handwerks	72
1.4.3	Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen durch veränderte Unternehmensstrukturen	73
1.4.3.1	Traditionelle Betriebsformen und moderne Unter- nehmenskonzepte im Handwerk	74
1.4.3.2	Filialisierung und Franchising im Handwerk	75
1.4.4	Einfluß neuer Technologien auf das Handwerk	80
1.4.5	Die Arbeitsintensität handwerklicher Produktions- weise und das Problem der Lohn- und Lohnzusatzkosten	82
1.5	Die „performance“ des Handwerks - Probleme und Perspektiven	85
1.5.1	Stärken und Schwächen im Wettbewerb	85
1.5.1.1	Konsumgüterhandwerke als Konkurrenten oder als Verteiler der Industrie	85
1.5.1.1.1	Demographische Komponenten der Nachfrage- entwicklung	87
1.5.1.1.2	Do-it-yourself und Schwarzarbeit	91
1.5.1.2	Investitionsgüter- und Zulieferhandwerke im Zeichen der Europäisierung, der Internationalisierung und der Globalisierung	93
1.5.1.3	Handwerk als Dienstleister für gewerbliche Abnehmer	95
1.5.1.4	Neue Betätigungsfelder des Handwerks im	97

	Umweltschutz?	
1.5.2	Lokale Verankerung oder Öffnung zu weiträumigeren Märkten?	101
2.	Die organisatorische Verankerung des Handwerks	102
2.1	Die handwerkliche Selbstverwaltung	103
2.1.1	Innungen	103
2.1.2	Die Innungsverbände	105
2.1.3	Kreishandwerkerschaften	105
2.1.4	Handwerkskammern	105
2.2	Die Spitzenorganisation des Handwerks	107
2.2.1	Der Zentralverband des Deutschen Handwerks	107
2.2.2	Deutscher Handwerkskammertag	108
KAPITEL III: UNTERNEHMENSFÜHRUNG IM HANDWERK		110
1.	Unternehmensführung in Theorie und Praxis	110
1.1	Einführung	110
1.2	Unternehmensführung – Bestandteil der Wissenschaftsdisziplin Betriebswirtschaftslehre?	111
1.3	Rahmenbedingungen der Unternehmensführung in reifen Volkswirtschaften	111
1.4	Umwelt und Unternehmensführung	113
1.5	Managementprozeß und Führungsaufgaben	115
2.	Merkmale und Ziele von Unternehmen	117
2.1	Merkmale eines privaten Unternehmens	117
2.2	Zielkategorien und Zielhierarchie	119
2.3	Zielgrößen und Zielformulierung	121
3.	Evolution von Führungssystemen	123
3.1	Von der Buchhaltung zur ganzheitlichen Unternehmensführung	123
3.2	Quantitative und qualitative Unternehmensführung	126
3.3	Unternehmen als systemorientiert – ganzheitliches Gebilde	129
4.	Strategien und Faktoren erfolgreicher Unternehmen	129
4.1	Was ist Unternehmenserfolg und woher kommt er	129
4.2	Erfolgsfaktoren von Unternehmen	131
4.3	Mittelstand – nationaler und internationaler Erfolgsfaktor?	135
4.4	Erfolgsfaktor Manager und Unternehmer: Wirtschaftskapitäne oder „Nieten in Nadelstreifen“	144
4.4.1	Anforderungsprofile und Kompetenzen	144
4.4.2	Aufgaben und Tätigkeiten	146
4.4.3	Manager- und Unternehmertypen	146
5.	Zentrale Funktionsbereiche in Unternehmen	150
5.1	Charakteristische Merkmale in KMU und Großunter-	150

	nehmen	
5.2	Unternehmenspolitik und strategische Führung	152
5.2.1	Führung in die Zukunft mit unternehmenspolitischen Grundsätzen	152
5.2.2	Was ist unter Unternehmensstrategie zu verstehen?	154
5.3	Umwelt- und Unternehmensanalyse als Elemente des strategischen Planungsprozesses	155
5.3.1	Aufgabe und Elemente der Situationsanalyse	155
5.3.2	Umweltanalyse	165
5.3.2.1	Traditionelle Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse	161
5.3.2.2	Branchenstruktur- und Unternehmensanalyse anhand der Wertschöpfungskette	164
5.3.3	Unternehmensanalyse – Analyse der eigenen Stärken und Schwächen	168
5.3.4	Methoden zur Schwachstellen-/Stärken-analyse	171
5.3.5	Erfolgsfaktorenanalyse und Stärken-Schwächen-Analyse	175
5.3.5.1	Erfolgsfaktorenanalyse: Beispiel Bäckerei	177
5.3.5.2	Stärken-Schwächen-Analyse: Beispiel Augenoptiker	179
5.3.5.2.1	Stärken-Schwächen-Profil-Analyse	179
5.3.5.2.2	Stärken-Schwächen-Nutzwertanalyse	182
5.4	Organisation	184
5.4.1	Wesen und Aufgaben	184
5.4.2	Organisationsformen	185
5.4.3	Besonderheiten und Aspekte der Organisation in KMU	188
5.5	Personalwirtschaft und Mitarbeiterführung	191
5.5.1	Vom Personalwesen zum Management der „Ressource“ Mitarbeiter	191
5.5.2	Personalplanung in KMU	193
5.5.3	Gestaltung der Mitarbeiterführung	197
5.5.3.1	Was ist Führung?	197
5.5.3.2	Einstellung zur Arbeit	198
5.5.3.2.1	Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit	198
5.5.3.2.2	Wissenschaftliche Erkenntnisse	199
5.5.3.2.3	Auf der Suche nach der idealen Mitarbeiterführung	201
5.5.3.2.4	Maßnahmen zur Verbesserung der Motivation und des Betriebsklimas	205
5.6	Innovationen	208
5.6.1	Bedeutung und Definition von Innovationen	208
5.6.2	Innovationsmanagement	209
5.6.3	Produktinnovationen und Produktlebenszyklus	213
5.7	Unternehmenslogistik – Vom Einkauf über die Produktion zum Verkauf	214
5.7.1	Logistik – Querschnittfunktion mit Kundenorientierung	214

5.7.2	Produktion	216
5.7.3	Materialwirtschaft: Einkauf und Lager	219
5.7.3.1	Determinanten der Materialwirtschaft	219
5.7.3.2	Instrumente zur Lieferantenauswahl und optimalen Bestellmenge	221
5.7.4	Distributionslogistik	225
5.8	Marketing	227
5.8.1	Marketing im Spannungsfeld zwischen Unternehmen, Markt und Wettbewerb	227
5.8.2	Marketingkonzeption	228
5.8.2.1	Marktziele	228
5.8.2.2	Erfolgsfaktoren	229
5.8.2.3	Strategien und Marketing-Mix	230
5.8.2.3.1	Strategien	230
5.8.2.3.2	Marketing-Mix	232
5.8.2.3.3	Mittel, Maßnahmen und Kontrolle	234
5.9	Finanzwirtschaft: Investition und Finanzierung	236
5.9.1	Beziehung zwischen Investition und Finanzierung	236
5.9.2	Investitionsentscheidungen und Investitionsplanung	239
5.9.2.1	Aufgaben und Verfahren der Investitionsrechnung	240
5.9.2.2	Einsatz und Eignung von Investitionsrechnungen	242
5.9.3	Finanzmanagement und Finanzplanung	248
5.9.3.1	Funktionen des Finanzmanagements im Überblick	248
5.9.3.2	Finanzwirtschaftliche Entscheidungskriterien	249
5.9.3.3	Finanzplanung	251
5.9.3.4	Finanzdisposition	255
5.9.4	Finanzkontrolle und Finanzanalyse	257
5.9.4.1	Kennzahlen des Jahresabschlusses und Kreditwürdigkeitsprüfung	259
5.9.4.2	Finanzierungsstruktur in deutschen Unternehmen	263
5.9.5	Möglichkeiten und Instrumente der Kapitalzuführung	266
5.9.6	Finanzierungsquellen und Finanzierungsprobleme in KMU	268
5.9.6.1	Bedeutung und Einsatz von Finanzierungsinstrumenten	268
5.9.6.2	Mängel im Finanzierungsverhalten	272
5.9.6.3	Probleme und Widerstände bei der Kapitalbeschaffung	273
5.10	Rechnungswesen und Controlling	275
5.10.1	Von der Buchführung zum Controlling	275
5.10.2	Aufgaben und Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens	277
5.10.2.1	Aufgaben	277
5.10.2.2	Teilgebiete	279
5.10.2.3	Unterscheidungsmerkmale von Finanz- und Betriebsbuchhaltung	285

5.10.2.4	Informationshierarchie und -verdichtung in der Buchhaltung	287
5.10.3	Bedeutung und Nutzung der Finanzbuchhaltung in der Praxis	288
5.10.4	Einsatz von Kosten- und Erlösrechnungssystemen in der Praxis	296
5.10.4.1	Notwendigkeit eines Kostenmanagements	296
5.10.4.2	Die Rechengröße Kosten und der Betriebsvergleich	296
5.10.4.3	Vollkosten- und/oder Teilkostenrechnungssysteme?	299
5.10.5	Controlling	300
5.10.5.1	Begriff und Abgrenzung zum Finanz- und Rechnungswesen	300
5.10.5.2	Controlling in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße	302
5.10.5.3	Zentrale Funktionen des Controlling	304
5.10.5.4	Instrumentenkasten des Controllers	306
5.10.5.4.1	Mindestinstrumentarium für KMU	306
5.10.5.4.2	Contollergerechtes Informationssystem	308
5.10.5.4.3	Berichtssystem und Berichtshierarchie	310
5.10.5.5	Kennzahlen, Vergleichsrechnungen und Orientierungsdaten	313
5.10.5.5.1	Bedeutung von Kennzahlen für das Controlling	313
5.10.5.5.2	Aufgabe, Zweck und Arten von Kennzahlen	314
5.10.5.5.3	Ausgewählte Kennzahlen und Orientierungsdaten	316
5.10.5.6	Führungsinstrumente	317
5.10.5.6.1	Eine Auswahl von Instrumenten	317
5.10.5.6.2	Controller und Führungsinstrument	331
KAPITEL IV: WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG, UNTERNEHMENSENTWICKLUNG UND KRISENMANAGEMENT		336
1.	Einführung zur Theorie und Praxis wirtschaftlicher Entwicklung	336
2.	Wirtschaftswachstum, Konjunktur und Wirtschaftskrise	336
3.	Deutschland – eine Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft	340
4.	Volkswirtschaftslehre – Hintergrund für konkrete Politiken	342
5.	Staatlicher Einfluß auf die Unternehmensentwicklung	345
6.	Management der Unternehmensentwicklung	347
6.1	Grundsätzliche Aspekte	347
6.2	Bedrohung der Unternehmensexistenz und konjunkturabhängige Normstrategien	349
6.3	Frühaufklärung für Unternehmen – Der Wunsch einer überraschungsfreien Unternehmensentwicklung	351
7.	Unternehmensentwicklung	353
7.1	Stadien der Unternehmensentwicklung	353
7.2	Insolvenzen und Insolvenzentwicklung	357
7.2.1	Insolvenzentwicklung und –prognose	357
7.2.2	Was sind Insolvenzen?	359

7.2.3	Insolvenzverordnung 1994 und Sanierungspflichten	362
7.2.4	Analyse von Insolvenzursachen für die Frühaufklärung	364
8.	Die Unternehmenskrise – eine besondere Phase	365
8.1	Krise in Theorie und Praxis	365
8.2	Was ist eine Unternehmenskrise?	367
8.3	Unternehmensentwicklung als Krisenursache	368
8.4	Krisenverlauf, Krisenstadien und Krisenarten	369
8.5	Krisenursachen	370
9.	Krisenmanagement	372
9.1	Begriffsklärung: Krisenmanagement	372
9.2	Krisenvermeidung – Aktives Krisenmanagement notwendig	374
9.3	Krisen- und Insolvenzfrüherkennung	375
9.4	Kennzahlenorientierte Frühwarnung und Frühaufklärung	376
9.5	Unternehmenssanierung	377
9.6	Führungsinstrumente – ein Weg Unternehmenskrisen und Insolvenzen zu verhindern?	387
10.	Unternehmenssicherung und Nachfolgeregelung	388
10.1	Grundsätzliches zur Nachfolgeproblematik	388
10.2	Nachfolgeregelung rechtzeitig und umfassend planen	389
10.3	Ziele der Nachfolgeregelung	391
10.4	Vier Modelle einer Nachfolgeregelung	391
10.4.1	Vorweggenommene Erbfolge	392
10.4.2	Betriebsfortführung	393
10.4.3	Verkauf	393
10.4.4	Betriebsaufgabe	394
10.5	Auswahl und Ausbildung des Nachfolgers	394
10.6	Die Nachfolge planmäßig regeln	396
KAPITEL V: BEDEUTUNG, PROBLEMFELDER UND CHANCEN DER KMU		400
1.	Einführung	400
2.	Bedeutung und Situation von Klein- und Mittelbetrieben	400
2.1.	„Mittelständische Renaissance“ in Deutschland?	400
2.2.	Wirtschaftskraft Mittelstand	401
2.3.	Problemfelder und Forderungen des Mittelstandes	402
2.3.1	Probleme und Schwachstellen	402
2.3.2	Forderungen zur Entlastung des Mittelstandes	406
3.	Kooperations- und Konzentrationsformen	408
	Abkürzungsverzeichnis	412
	Abbildungsverzeichnis	415
	Tabellenverzeichnis	420
	Literaturverzeichnis	422