

Ein Blick in die Zukunft des Handwerks

Vom Hersteller zum Dienstleister

Das Hauptmerkmal des gegenwärtigen wirtschaftlichen Strukturwandels ist die fortlaufende Bedeutungszunahme von Dienstleistungen. Träger dieser Bewegung in den „tertiären Produktionsbereich Dienstleistung“ (nach Landwirtschaft und Fertigung) sind vor allem die Anbieter unternehmensbezogener Dienstleistungen, darunter viele Handwerksunternehmen. Das Seminar für Handwerkswesen untersuchte daher die Rolle des Handwerks im Strukturwandel und im Tertiarisierungs-geschehen ausführlich im Rahmen einer Studie, deren Ergebnisse jetzt vorliegen.

Drei zentrale Entwicklungstendenzen rückten in den Vordergrund der Untersuchung. Zum einen ist dies die zunehmende Dienstleistungsintensität der Produktionsprozesse. Gerade im produzierenden Gewerbe mit seinen einstmaligen dominanten Herstellungstätigkeiten führen die wachsende Kundenorientierung, die Hinwendung zu prozessorientierten Abläufen und der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik zu einer Durchdringung mit Dienstleistungsaufgaben. Im Handwerk findet die Tertiarisierung der Leistungserstellung in der traditionellen Ganzheitlichkeit handwerklicher Arbeit ihren Ausdruck.



Entweder man gliedert sich als „Zuarbeiter“ eines größeren Unternehmens in die zweite Reihe ein . . .
Bild: Wimag

Industrie ahmt erfolgreiche Handwerksstrukturen nach

Sie wird mittlerweile von Industrieunternehmen nachgeahmt, indem kleine Fertigungsgruppen gebildet werden, deren Mitgliedern zusätzliche Dienstleistungsaufgaben übertragen werden.

Bezugsquelle der Studie:

Mecke, Ingo: Das Handwerk im dienstleistungsgeprägten Strukturwandel (Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 60), 436 Seiten. 78 DM, Verlag Mecke Druck, 37115 Duderstadt, Telefon (0 55 27) 19 19, Fax (0 55 27) 19 39, E-Mail: info@meckedruck.de, ISBN 3-932752-38-4

Bislang sind Tätigkeitskombinationen aus einer produktionsorientierten Haupttätigkeit und einer bzw. mehrerer Dienstleistungsneben-tätigkeiten im Handwerk jedoch noch weitaus verbreiteter als in Industriebetrieben.

Eine zweite Triebkraft der Tertiarisierung ist die zunehmende Auslagerung (Ausgliederung, Outsourcing)

von Dienstleistungsfunktionen durch Unternehmen im Zuge der Konzentration auf Kernkompetenzen. Hiervon ist das Handwerk in zweierlei Hinsicht betroffen. Zum einen lagern Handwerksunternehmen selbst die Erstellung bestimmter Dienstleistungen auf spezialisierte Drittanbieter aus.

Outsourcing als Maßnahme der Arbeitsverteilung

Dies betrifft beispielsweise die Beschaffung (Einkaufsgemeinschaften), bestimmte Führungs- und Kontrollfunktionen oder die Inanspruchnahme von Mietberufskleidung. Zum anderen werden Handwerksunternehmen mit der Erbringung von Dienstleistungen beauftragt, die von ihrer gewerblichen Kundschaft vormals selbst erstellt wurden. Das Handwerk hat damit eine wichtige Funktion als Wertschöpfungs- und Outsourcing-Partner an-

rer Unternehmen inne und trägt dazu bei, die Effizienz der gesamtwirtschaftlichen Arbeitsteilung zu erhöhen. Derzeit dürfte dieser reaktive Beitrag des Handwerks zum Strukturwandel von größerer Bedeutung sein als sein aktiver Beitrag in Form eigener Auslagerungsaktivitäten.

Ein dritter wichtiger Trend im Strukturwandel ist die zunehmende Verflechtung von Sachgütern und Dienstleistungen zu sogenannten servoindustriellen Produkten. Die Auftraggeber des Handwerks haben einen wachsenden Bedarf an kompletten Problemlösungen aus Sachgütern und begleitenden Diensten, um vom zum Teil sehr aufwendigen Schnittstellenmanagement der Einzelleistungen entlastet zu werden. Ein Beispiel hierfür ist das Facility Management, d. h. das Gebäudemanagement gewerblicher Produktions- und Verwaltungsstätten während des gesamten Gebäude-„Lebenszyklus“. Handwerksunternehmen reichern ihr Sachgutangebot traditionell mit Dienstleistungen an und besitzen daher in der Regel eine besondere Problemlösungskompetenz.

Neue Konkurrenz aber auch neue Tätigkeitsfelder

Mit Hilfe des Dienstleistungsangebotes gelingt es Handwerksbetrieben, ihr Angebot von Konkurrenzofferten abzuheben und so neue Märkte oder Marktsegmente zu erschließen. Dies ist deshalb eine Notwendigkeit, weil Nicht-Handwerksunternehmen verstärkt in typische Handwerksmärkte eindringen und dort den Wettbewerbsdruck erhöhen. Da viele Problemlösungen einen gewerkeübergreifenden Charakter besitzen, müssen Handwerksbetriebe dazu bereit und in der Lage sein, fehlende Kompetenzen und Kapazitäten mittels Kooperatio-



*... oder man findet eine tragfähige Marktnische im Bereich spezieller Dienstleistungen
Bild: 3M*

nen zu akquirieren; mit dem virtuellen Netzwerk wird in der Untersuchung eine neuere Kooperationsvariante diskutiert, die prinzipiell auch für das Handwerk geeignet erscheint.

Die Studie identifiziert fünf ausgewählte Handlungsfelder des Handwerks im Strukturwandel: Neben einem neuen Verständnis von zwischenbetrieblicher Kooperation im Produktionsbereich werden systematische Qualifizierungs- und Personalentwicklungsanstrengungen angeregt, die die innerbetriebliche Kooperation verbessern und die Handwerksbeschäftigten zur Bewältigung anspruchsvoller Dienstleistungsaufgaben befähigen sollen. Zudem wird die Forderung nach einem gewandelten Problemlöserbewußtsein erhoben, um das handwerkliche Angebot noch strikter an den Kundenbedürfnissen ausrichten zu können.

Der Kundenwunsch prägt die Strukturen

Ein wichtiges Hilfsmittel könnte dabei ein systematischeres Qualitätsmanagement handwerklicher Arbeit sein. Von überragender Bedeutung sind Maßnahmen der strategischen Unternehmensführung: Es gilt, die Konsequenzen des Strukturwandels für das eigene Gewerk bzw. für das eigene Handwerksunternehmen zu erfassen und adäquat darauf zu reagieren. Dies ist zugleich eine Grundvoraussetzung zur

Bewältigung des handwerklichen Generationswechsels und zur Bewahrung des gesamtwirtschaftlichen Stellenwertes des Handwerks. Insgesamt macht die Studie deutlich, daß der Wirtschaftsbereich Handwerk dem Strukturwandel eigene Impulse versetzt und nicht etwa nur passiv von dessen Begleiterscheinungen tangiert wird.

Den Schluß der Untersuchung bilden die Ergebnisse einer eigenen empirischen Befragung im exemplarischen Elektromaschinenbauer-Handwerk. Die Unternehmen dieses Handwerkszweiges betätigen sich mittlerweile mehrheitlich als reine Dienstleister für gewerblichen Bedarf. Die Antworten der Unternehmen bestätigen viele der zum Teil eher theoretischen Vorüberlegungen zur Rolle des Handwerks im Strukturwandel. Deutlich wurde jedoch auch, daß sich strukturwandelprägende Entwicklungen durchaus entgegenwirken können. Hieraus resultieren unter anderem abweichende Angebotsstrukturen und Unterschiede in der Geschäftsbedeutung einzelner Dienstleistungsarten der Elektromaschinenbauer. □