

**„Handwerksmanagement und Kooperationsentwicklung  
als Basis für innovative Dienstleistungsentwicklung  
in mittelständischen Betrieben“**

Laufzeit des Teilvorhabens: 01.03.2000 - 01.05.2004  
Förderkennzeichen: 01HR9953

Herausgegeben durch:

Herr Prof. Dr. habil. Georg Koscielny  
Fachhochschule Fulda

Marquardstr. 35  
D- 36039 Fulda  
Email: [prof.kos@regio-marketing.net](mailto:prof.kos@regio-marketing.net)

Die Reihe: GreenUniversity  
Fulda, März 2005



Green University

**Georg Koscielny  
(Hrsg.)**

**Handwerksmanagement und  
Kooperationsentwicklung als Basis für  
innovative Dienstleistungsentwicklung  
in mittelständischen Betrieben**

Shaker Verlag  
Aachen 2005

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2005

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8322-3862-X

ISSN 1615-648X

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • eMail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## Danksagung

*„Zusammen kommen ist ein Anfang, zusammen bleiben ist ein Fortschritt, zusammen arbeiten ein Erfolg.“*

Henry Ford

Wir möchten uns an dieser Stelle besonders bei Frau Ilona Kopp (DLR) und Herrn Albrecht Konter (BMBF) bedanken. Dieses Forschungsprojekt konnte nur realisiert werden, weil wir hier Ansprechpartner fanden, welche die Gründung von regional orientierten Kooperationen in mittelständischen Handwerksbetrieben als Zukunftsweg verstanden haben. Beide haben uns während der Projektlaufzeit auf einzigartige Weise begleitet, uns wertvolle Ratschläge und Impulse gegeben und auch motiviert, trotz schwieriger Rahmenbedingungen durchzuhalten. Kooperationskultur in der Forschung – es gibt sie. Ganz herzlichen Dank dafür!



# Geleitwort

## Das Handwerk – ein bedeutender Förderbereich des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Das Handwerk ist ein sehr bedeutender Wirtschaftszweig, sowohl hinsichtlich der Wirtschaftskraft, der Beschäftigung und der Ausbildungsleistung als auch aufgrund seiner regionalen und lokalen Bedeutung. Das Handwerk ist aber auch eine besondere Branche. Vorherrschend sind Kleinst- und Klein- sowie Eigentümerbetriebe und das Handwerk ist von der Zusammensetzung der Gewerke so heterogen, dass eigentlich gar nicht von „dem“ Handwerk gesprochen werden dürfte.

Seit vielen Jahren steht das Handwerk vor immensen Herausforderungen. Sie sind vielfältig und sollen mit einigen wenigen Stichworten benannt werden:

- ▶ Europäischer Binnenmarkt und Dienstleistungsfreiheit (kostengünstige Anbieter aus dem Ausland)
- ▶ Meisterzwang lockert sich (wachsende Zahl von Wettbewerbern, „handwerksfremde“ Anbieter)
- ▶ Nachwuchsmangel und Rekrutierungsprobleme
- ▶ Nachfolgeprobleme
- ▶ Ruinöser Preiswettbewerb
- ▶ Verstärkte Nachfrage nach kompletten Angeboten und Problemlösungen aus einer Hand (Kombination von Produkten und Dienstleistungen)
- ▶ Neben dem laufenden Tagesgeschäft können kaum innovative Dienstleistungen zur Marktreife systematisch entwickelt werden.

Sicherlich können Betriebe diese Herausforderungen ignorieren und sich dem damit verbundenem Anpassungsdruck entziehen. Doch besser im Sinne der Weiterentwicklung der Wettbewerbsfähigkeit und zur mittelfristigen Sicherung der Beschäftigung in der gesamten Branche ist es, sich mit den Herausforderungen zu beschäftigen und die notwendigen Veränderungen gezielt unter Einbeziehung der Beschäftigten vorzunehmen und nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Das Handwerk und die Handwerksbetriebe müssen in erster Linie aber selbst aktiv werden, müssen sich mit dem Strukturwandel auseinandersetzen und ihre Anpassungsfähigkeit verbessern. Doch mit Blick auf die Gesamtperspektive des Handwerks können diese Prozesse von außen modellhaft und exemplarisch unterstützt werden.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert seit vielen Jahren in verschiedener Weise das Handwerk und Handwerksbetriebe. Prominente Themen sind z.B. Kooperationen im Handwerk, demographische Faktoren der Personalentwicklung, Entwicklung und Erprobung von Betreibermodellen für regionale, gewerkeübergreifende, handwerkliche Kooperationen im Bausektor, Bauen im Team oder die Entwicklung von Geschäftsmodellen für neue Dienstleistungen.

Ein Modell, das hier mit diesem Bericht präsentiert wird, wurde vom BMBF gefördert und vom Projektträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen fachlich und administrativ betreut. Es beschäftigte sich ausführlich mit den Voraussetzungen, Bedingungen und Chancen von

Kooperationen im Bauhandwerk. Das so genannte „Fuldaer Modell“ umfasst Bausteine des Marketing, des Qualitätsmanagements, der Weiterbildung, der Teamzusammenarbeit und des Betriebscoachings. Nach diesem Modell wurden schon einige Kooperationen gegründet, so dass hier verwert- und auswertbare Erfahrungen vorliegen und für weitere Kooperationen im Handwerksbereich nutzbar sein werden.

Insgesamt zielt die Förderung des BMBF darauf, einen wirtschaftlich wichtigen Beschäftigungsbereich zu befähigen, den wirtschaftlichen und strukturellen Wandel mit wettbewerbsfähigen Ideen und Konzepten zu gestalten. Hierzu wurden themenspezifisch verschiedene Förderinstrumente erfolgreich eingesetzt. Handwerksbetriebe müssen mehr und mehr zu Dienstleistern am Kunden werden. Mit qualitativ hochwertigen Dienstleistungen kundenorientiert arbeiten dürfte wohl eine der erfolgsversprechendsten Strategien sein, die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und dabei qualifizierte Beschäftigung zu fördern.

***Klaus Zühlke-Robinet***

**Projekträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), Projekträger des Bundesministeriums für Bildung und Forschung**



**INHALTSVERZEICHNIS**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 KURZDARSTELLUNG</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>1.1 Durchführung des Vorhabens</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>1.2 Planung und Ablauf des Vorhabens</b> .....   | <b>11</b> |
| 1.2.1 Problemstellung .....   | 11        |
| 1.2.2 Analyse der Situation für Kooperationen im Handwerk in Deutschland.....   | 13        |
| <b>1.3 Präsentation der Forschungsergebnisse in der Öffentlichkeit</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>1.4 Zusammenarbeit mit anderen Stellen</b> .....   | <b>14</b> |
| <b>2 SCHRITTWEISE DARSTELLUNG DES FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGS-PROZESSES</b> .....  | <b>16</b> |
| <b>2.1 Arbeitsschritt 1 - Entwicklung eines Informations- und eines Kommunikationszentrums Agenda21-Haus EXPO 2000</b> .....                        | <b>16</b> |
| <b>2.2 Arbeitsschritt 2 - Analyse der Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Handwerkerkooperationen</b> .....                                   | <b>17</b> |
| 2.2.1 Projektverlauf: Übersicht.....  | 17        |
| 2.2.1.1 Inhalt 1: Analyse bereits vorhandener Kooperationsmodelle nach folgenden Arbeitskriterien: .....  | 18        |
| 2.2.1.2 Inhalt 2: Wie denken die Handwerksverbände und Institutionen über den Kooperationsansatz? .....   | 20        |
| 2.2.1.3 Inhalt 3: Vorhandene Förderungen für Kooperationen im Handwerk.....   | 23        |
| 2.2.1.4 Inhalt 4: Bestimmung der Gegenwartsbedeutung einer Handwerkerkooperation für die beteiligten Betriebe.....                                  | 24        |
| 2.2.1.5 Inhalt 5: Bestimmung der Zukunftsbedeutung von Handwerkerkooperation für die beteiligten Betriebe .....                                     | 24        |
| 2.2.2 Fazit .....   | 25        |
| <b>2.3 Arbeitsschritt 3 Entwicklung eines Strukturkonzeptes für den Aufbau von Kooperationen</b> .....  | <b>27</b> |
| 2.3.1 Übersicht.....  | 27        |
| 2.3.1.1 Inhalt 1: Allgemeines über Kooperationen im Bauhandwerk.....  | 28        |
| 2.3.1.2 Inhalt 2: Auswahl und Bildung eines Beraterteams für die Betriebsanalyse und Entwicklung der notwendigen Analyseinstrumente .....           | 30        |
| 2.3.1.3 Inhalt 3: Maßnahmen zum Aufbau einer Handwerkerkooperation .....  | 32        |
| 2.3.1.4 Inhalt 4: Die „ideale“ Rechtsform der Handwerkskooperation .....  | 35        |
| 2.3.1.5 Inhalt 5: Die Kosten einer Kooperation.....   | 36        |
| 2.3.1.6 Inhalt 6: Entwicklung eines Qualitätsmanagements für Handwerkskooperationen .....   | 39        |
| 2.3.1.7 Inhalt 7: Umweltmanagement als Qualitätsstandard der Handwerkskooperation – Die ökologische Herausforderung als Profilierungsargument ..... | 40        |
| 2.3.2 Arbeitsschritt 4 Analyse der persönlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen für die Gründung einer Handwerkerkooperation .....              | 41        |
| 2.3.2.1 Inhalt 1: Analyse und Auswertung der Stärken und Schwächen der beteiligten DGHK-Handwerksbetriebe .....                                     | 41        |
| 2.3.2.2 Inhalt 2: Entwicklung eines Kriterienkataloges für die Beurteilung der Kooperationsfähigkeit.....   | 42        |
| 2.3.2.3 Inhalt 3: Bestimmung der Einstellung und des Wissens des Handwerks zum Marketing .....  | 43        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3.3 Arbeitsschritt 5 - Entwicklung des psycho-sozialen Kooperationskonzeptes für Handwerkskooperationen .....                   | 45        |
| 2.3.3.1 Inhalt 1: Bestimmung der Einflussfaktoren auf die rationalen und emotionalen Verhaltensformen der Unternehmergruppe ..... | 45        |
| 2.3.3.2 Inhalt 2: Entwicklung eines Ansatzes zur Team- und Kooperationsentwicklung im Handwerk .....                              | 47        |
| 2.3.4 Arbeitsschritt 6 Entwicklung des Marketings für Handwerkskooperationen .....  | 49        |
| 2.3.4.1 Inhalt 1: Analyse und Identifizierung neuer Geschäftsfelder für Handwerkskooperationen .....                              | 50        |
| 2.3.4.2 Inhalt 2: Beurteilung der Chancen und Risiken ausgewählter Geschäftsfelder für Handwerkskooperationen .....               | 51        |
| 2.3.5 Arbeitsschritt 7 Entwicklung von innovativen Produkten und Dienstleistungen .....   | 52        |
| 2.3.5.1 Inhalt 1: Innovationsmanagement in Handwerkskooperationen .....   | 52        |
| 2.3.5.2 Inhalt 2: Auswirkungen von Innovationsentwicklungen auf die Kooperationsbetriebe .....                                    | 55        |
| 2.3.5.3 Inhalt 3: Produktentwicklung „Handwerkliche Dienstleistungen“ .....   | 56        |
| 2.3.5.4 Inhalt 4: Produktentwicklung „Sanieren“ .....   | 57        |
| 2.3.6 Arbeitsschritt 8 Entwicklung eines Vertriebskonzeptes für Handwerkskooperationen .....                                      | 57        |
| 2.3.6.1 Inhalt 1: Vertrieb und Verkauf als Marketing-Instrument .....   | 57        |
| 2.3.6.2 Inhalt 2: Anfragen – Aufträge – Realisierungsgrad .....   | 62        |
| 2.3.6.3 Inhalt 3: Kooperative Maßnahmen zur Auftragsbeschaffung .....   | 63        |
| 2.3.6.4 Inhalt 4: Entwicklung einer Verkaufsstrategie für die Kooperation, einschließlich Schulungskonzept .....                  | 65        |
| 2.3.6.5 Inhalte 5: Preise und Konditionen .....   | 67        |
| 2.3.7 Arbeitsschritt 9 Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes für innovative Dienstleistungen von Handwerkskooperationen ..... | 68        |
| 2.3.7.1 Inhalt 1: Entwicklung eines Konzeptes für Werbung, Verkaufsförderung und Public-Relations .....                           | 68        |
| 2.3.7.2 Inhalt 2: Werbepolitik - Richtlinien für Werbe- und PR-Planung in Handwerkskooperationen .....                            | 70        |
| 2.3.8 Arbeitsschritt 10 Entwicklung eines Schulungskonzeptes für Kooperationsbetriebe .....                                       | 72        |
| 2.3.8.1 Inhalt 1: Qualifikation im Handwerk: Der Seminarhandwerker .....  | 72        |
| 2.3.8.2 Inhalt 2: Erarbeitung der Bildungsinhalte aus den vorhergegangenen Forschungsarbeiten .....                               | 74        |
| 2.3.8.3 Inhalt 3: Didaktische Aufbereitung der Bildungsinhalte für .....  | 75        |
| <b>2.4 Schlussfolgerungen aus dem Forschungsprojekt .....</b>   | <b>77</b> |
| <b>3 HANDWERKERKOOPERATION IN DER PRAXIS - BETRACHTUNG AUS DER SICHT DES HANDWERKS .....</b>                                      | <b>79</b> |
| <b>3.1 Wie alles begann .....</b>   | <b>79</b> |
| <b>3.2 Markterfolg durch Handwerkskooperationen .....</b>   | <b>81</b> |
| 3.2.1 Die wesentlichen Erfahrungen bzw. Ergebnisse während des Projektes (Laufzeit: Mai 2000 bis März 2003) .....                 | 81        |
| 3.2.2 Die speziellen Erfahrungen mit der Umsetzung des „Fuldaer –Modells“ in der DGHKeG .....                                     | 81        |
| 3.2.3 Schritte zum Aufbau einer Kooperation unter dem Dach der DGHKeG .....   | 84        |
| 3.2.3.1 Die Ergebnisse der durchgeführten Betriebsanalysen der DGHK- Mitglieder .....   | 86        |
| 3.2.4 Die Bedeutung von Marketing für den Kooperationserfolg .....  | 88        |
| 3.2.5 Die Bedeutung der IuK-Technologien für Handwerkskooperationen .....   | 89        |
| 3.2.6 Der Aspekt Kundenorientierung für die Kooperation .....   | 90        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>3.3 Kritische Betrachtung der Projektumsetzung .....</b>                                       | <b>91</b>  |
| 3.3.1 Unternehmensberatung bzw. externes Coaching in den DGHK- Mitgliedsbetrieben                 | 93         |
| 3.3.2 Was sind die Ursachen für den Erfolg oder das Scheitern von Kooperationen? .....            | 94         |
| 3.3.3 Was sind die wirklichen Gründe für das Scheitern von Kooperationen im Mittelstand?<br>..... | 96         |
| 3.3.4 Wie hat sich die Kooperation der beteiligten Handwerksbetriebe bewährt? .....               | 100        |
| <b>3.4 Fazit .....</b>  | <b>101</b> |
| <b>4 LITERATUR .....</b>  | <b>104</b> |