



Markus Glasl

Förderung des Einsatzes von Managementinstrumenten im Handwerk

Ergebnisse eines Feldexperiments
mit Betrieben aus dem Bezirk der
Handwerkskammer Lüneburg-Stade

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

2008

Ludwig-Fröhler-Institut
Abteilung für Handwerkswirtschaft

Inhaltsverzeichnis

1 Zweck und Aufbau der Studie.....	5
1.1 Zielsetzung der Untersuchung	5
1.2 Methodisches Vorgehen der Untersuchung	7
1.3 Struktur der antwortenden Unternehmen	9
2 Einsatz von Managementinstrumenten	13
2.1 Instrumenteneinsatz am Beispiel der Unternehmensrechnung	13
2.1.1 Frequenz der Analyse der Unternehmensrechnung.....	13
2.1.2 Intensität der Analyse der Unternehmensrechnung	14
2.1.3 Nutzung von Kennzahlen	15
2.1.4 Anstoß zur Jahresabschlussanalyse.....	18
2.2 Einstellung der Handwerksunternehmer.....	19
2.2.1 Beurteilung der Bilanzanalyse.....	19
2.2.2 Beurteilung von Managementinstrumenten.....	21
2.3 Zusammenhang zwischen der Einstellung und dem Instrumenteneinsatz	22
2.3.1 Einstellung und Häufigkeit der Abschlussanalyse.....	23
2.3.2 Einstellung und Zeitbudget für die Abschlussanalyse	24
2.3.3 Einstellung und Berechnung von Kennzahlen.....	25
3 Maßnahmen zur Förderung des Einsatzes von Managementinstrumenten	27
3.1 Durchgeführte Maßnahmen	27
3.1.1 Weiterbildungskurse.....	27
3.1.2 Vortragsveranstaltungen	28
3.1.3 Einzelberatungen	29
3.1.4 Kurzchecklisten	29
3.1.5 Informationsbroschüren	30
3.1.6 Wissenschaftliche Studien	30

3.2 Teilnehmerzufriedenheit	31
3.2.1 <i>Beurteilung der Maßnahmen durch die Befragten.....</i>	31
3.2.2 <i>Gewünschte Weiterbildungsmaßnahmen</i>	33
3.3 Wirkung der Maßnahmen.....	35
3.3.1 <i>Verbesserung des Controlling.....</i>	35
3.3.2 <i>Änderung der Einstellung.....</i>	40
4 Zusammenfassung und Fazit	46
5 Anhang.....	48
6 Literaturverzeichnis	57

1 Zweck und Aufbau der Studie

1.1 Zielsetzung der Untersuchung

Nach den Ergebnissen der Insolvenzforschung sind viele Zusammenbrüche gerade mittelständischer Unternehmen immer noch auf ein stark verbreitetes Handeln auf Basis von Intuition und Improvisation zurückzuführen. Auf den Einsatz von bewährten Managementinstrumenten bei der Planung und Steuerung des Unternehmens verzichten sie regelmäßig. Dies gilt auch und gerade im Handwerk, wie zahlreiche empirische Studien des Ludwig-Fröhler-Instituts (LFI) aus den letzten Jahren gezeigt haben¹. Deshalb wurde gemeinsam mit der HWK Lüneburg-Stade ein Forschungsprojekt mit dem Ziel ins Leben gerufen, die Effizienz unterschiedlicher Maßnahmen zur Förderung des Einsatzes von Managementinstrumenten zu untersuchen.

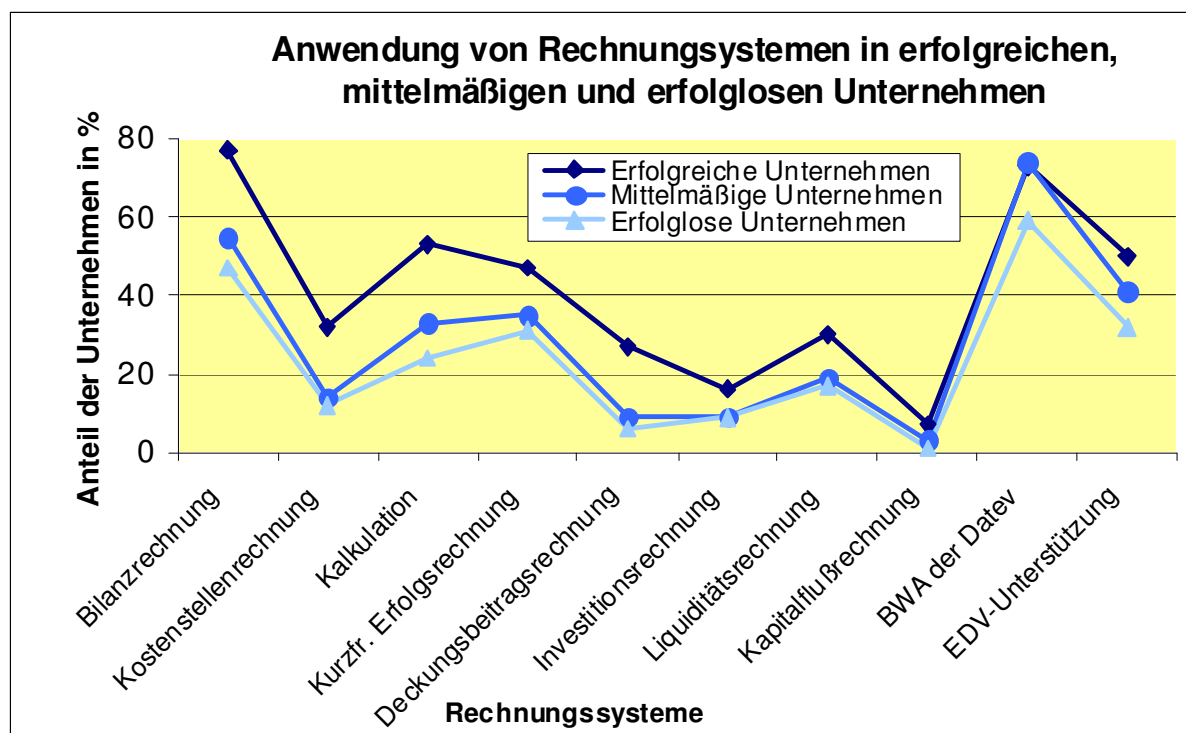


Abbildung 1: Erfolgsfaktor Rechnungswesen²

Ausgangspunkt sämtlicher Überlegungen ist die theoretisch fundierte und empirisch bestätigte große Bedeutung von Informationen für die Entscheidungsqualität und damit letztendlich für den Erfolg eines Unternehmens. Nicht nur für die Beschaffung, sondern auch für die Verarbeitung von Informationen existieren unzählige in der Praxis bewährte Managementinstrumente, die in Handwerksbetrieben eingesetzt

¹ Vgl. Burger (2007), Glasl (2000), Schwarz (1998) und Warkotsch (2004)

² Glasl (2000) S. 146

werden können. Ein Beispiel hierfür sind die Teilsysteme der Unternehmensrechnung. Wie Abbildung 1 zeigt, bringen erfolgreiche Unternehmen diese Systeme deutlich häufiger zum Einsatz als durchschnittliche oder erfolglose Betriebe.

Neben der unternehmerischen Vorteilhaftigkeit spricht die Erwartungshaltung der Banken für den gezielten Einsatz von Managementinstrumenten. So hat eine Untersuchung bei Banken und Sparkassen gezeigt, dass nahezu alle befragten Firmenkundenberater z. B. eine Kalkulation auf Basis von Teilkosten sowie eine kurzfristige Erfolgsrechnung für erforderlich oder zumindest wünschenswert halten, und zwar unabhängig von der Unternehmensgröße des Kreditkunden (Vgl. Abb. 2). Dementsprechend wirkt sich der Verzicht auf Managementinstrumente im Rahmen des Ratings tendenziell negativ auf die Kreditvergabeentscheidung oder zumindest die Kreditkonditionen aus. Problematisch erscheint dies gerade vor dem Hintergrund der oftmals niedrigen Eigenkapitalausstattung der Betriebe.³

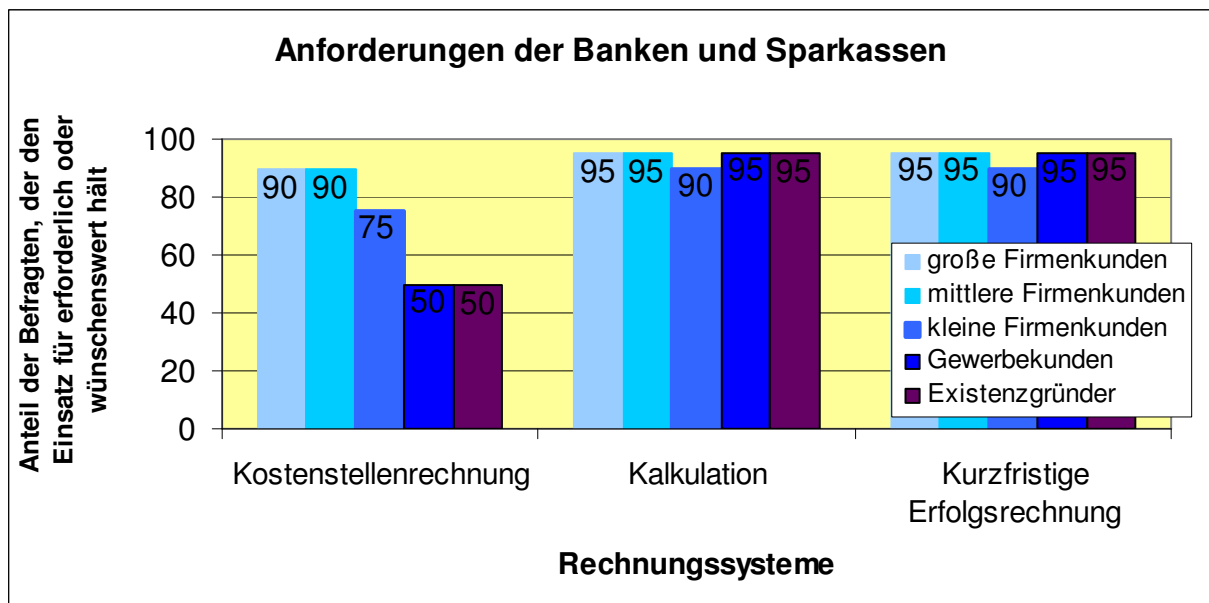


Abbildung 2: Erwartungen der Banken⁴

Die skizzierte Bedeutung von Managementinstrumenten steht bei kleinen und mittleren Unternehmen im Gegensatz zu dem Einsatz in der Unternehmenspraxis. Um hier steuernd eingreifen zu können, müssen einerseits mögliche Ursachen des mangelnden Einsatzes aufgedeckt und andererseits Maßnahmen zur gezielten Förderung abgeleitet werden.

³ Vgl. Schempp 2007, Creditreform 2007.

⁴ Vgl. Müller, Christoph: Anforderungen von Sparkassen und Volksbanken an die Kosten- und Erlösrechnung ihrer mittelständischen Kreditkunden, in: DStR 26/2006, S. 1148-1153.

1.2 Methodisches Vorgehen der Untersuchung

Ziel des Forschungsprojekts war die Gewinnung von Erkenntnissen über die betriebliche Realität also das empirische Feld. Weil darüber hinaus die Wirksamkeit von Maßnahmen untersucht werden sollte, bot sich als Untersuchungsdesign ein Feldexperiment an.

Nachdem es eine große Zahl von Managementinstrumenten gibt, die den unterschiedlichsten Führungssystemen eines Unternehmens zuzuordnen sind, war es angezeigt, die Untersuchung auf ein Führungsteilsystem einzuschränken. Nur so konnten detaillierte Informationen abgefragt und gleichzeitig der Fragebogenumfang gering gehalten werden. Für den Untersuchungszweck besonders geeignet erschien das Controlling auf Basis der Bilanzanalyse. Einerseits konnte hier ein großer Bekanntheitsgrad des Instrumentariums vermutet werden, und andererseits haben Studien aus der Vergangenheit dennoch einen großen Verbesserungsbedarf aufgezeigt.

Die der Untersuchung zu Grunde liegende Grundgesamtheit bildeten sämtliche in der Handwerksrolle der Handwerkskammer Lüneburg-Stade eingetragenen Betriebe. Für die Befragung wurde daraus eine Zufallsstichprobe mit insgesamt 2000 Betrieben gezogen, die mittels eines Begleitschreibens der Handwerkskammer ermuntert wurden, sich an der Befragung zu beteiligen. Um die Kosten für den Rücklauf zu reduzieren, wurde auf die bei vorausgegangenen Befragungen beigefügten Freiumsschläge für die Rücksendung verzichtet. Stattdessen wurden die Befragten gebeten, die ausgefüllten Fragebögen per Fax an das Ludwig-Fröhler-Institut zurückzuschicken. Mit insgesamt 356 Antworten konnte eine Rücklaufquote von 12 % erreicht werden, die auf dem Niveau vergleichbarer Studien liegt. Insofern hat sich dieser neue Weg für die Zielgruppe Handwerksunternehmen bewährt.

Der Versand der Fragebögen wurde durch die Handwerkskammer Lüneburg-Stade am 24. April 2007 durchgeführt. Um die Ergebnisse einer zweiten Befragungswelle individuell mit denjenigen dieser ersten Runde vergleichen zu können, war eine Personalisierung der Fragebögen nötig. Diese erfolgte mit einer fortlaufenden Seriennummer auf jedem Fragebogen. Obwohl jeder Seriennummer ein bestimmter Betrieb zugeordnet war, konnte die Anonymität der Befragung gewährleistet werden, denn die Zuordnung der Seriennummer zu einer Adresse war nur der Handwerkskammer Lüneburg-Stade bekannt. Der Rücklauf wurde dagegen beim LFI

gesammelt und ausgewertet, dem eine Zuordnung nicht möglich war. Der Handwerkskammer waren und sind dagegen die Einzeldaten nicht zugänglich.

Im Rahmen der Auswertung der ersten Befragungsrunde wurden die antwortenden Betriebe in insgesamt sechs Gruppen unterteilt, wobei unvollständig ausgefüllte Fragebögen keine Berücksichtigung fanden. Bei der Gruppenbildung wurde insbesondere darauf geachtet, dass die Gruppen möglichst gleichartig besetzt waren, d.h. im Rahmen eines Mittelwertvergleichs möglichst identische Ergebnisse erreichten.

Jede dieser Gruppen von Betrieben wurde in einem weiteren Schritt mit einer Maßnahme konfrontiert, die das Ziel hatte, die Unternehmer für den Einsatz von Managementinstrumenten zu sensibilisieren und zu schulen. Diese Maßnahmen wurden im Oktober 2007 durchgeführt.

Im November 2007 erfolgte die zweite Befragungsrunde. Ihr Ziel war es, einerseits die Zufriedenheit mit der Maßnahme abzufragen und andererseits die Wirkungen auf das Verhalten und die Einstellung des Unternehmers zu messen. Trotz einer gezielten Nachfassaktion fiel der Rücklauf mit 47 Betrieben sehr gering aus. Damit blieb die Gruppenbesetzung mit 6-15 Betrieben deutlich unter der für den Einsatz vieler statistischer Auswertungsverfahren notwendigen Zahl. Aus der deskriptiven Auswertung der Befragungsergebnisse können aber dennoch wertvolle Erkenntnisse für die Arbeit der Organisationen und Einrichtungen des Handwerks gewonnen werden.

1.3 Struktur der antwortenden Unternehmen

Im folgenden Abschnitt werden die charakteristischen Merkmale der antwortenden Betriebe systematisch dargestellt und mit den Daten aus der letzten Handwerkszählung verglichen. Ziel ist es, Indizien für eine Verallgemeinerungsfähigkeit der Untersuchungsergebnisse zu finden.

Die Analyse der eingegangenen Fragebögen hat gezeigt, dass hinsichtlich der Beschäftigtenzahl eine relativ gute Anpassung an die Gesamtheit aller Handwerksbetriebe in Deutschland gegeben ist. Wie Abbildung 3 zeigt, ist die Verteilung der antwortenden Betriebe derjenigen der Handwerkszählung aus dem Jahr 1995 sehr ähnlich.

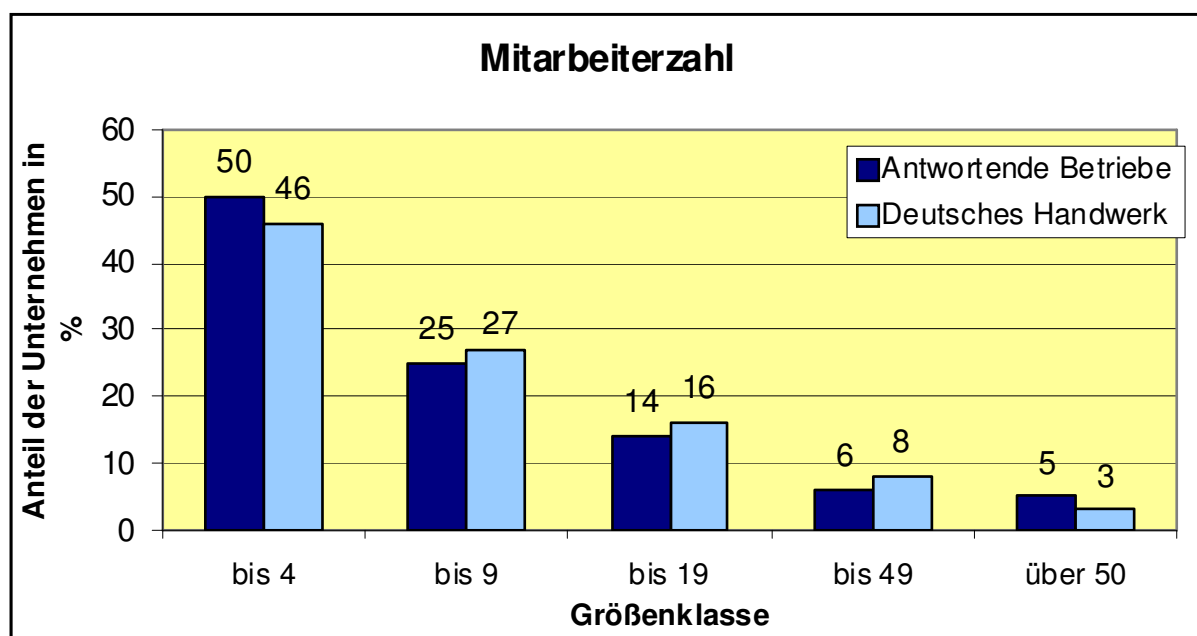


Abbildung 3: Mitarbeiterzahl der Unternehmen⁵

Das Alter der befragten Unternehmen entspricht auf den ersten Blick nicht den Ergebnissen der Handwerkszählung 1995. Berücksichtigt man hier die Tatsache, dass die meisten übernommenen Betriebe länger als 35 Jahre bestehen, so ergibt sich jedoch bezüglich dieser Variablen ebenfalls eine relativ gute Übereinstimmung der beiden Verteilungen, wie die Abbildung 4 zeigt.

⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2005), S. 17.

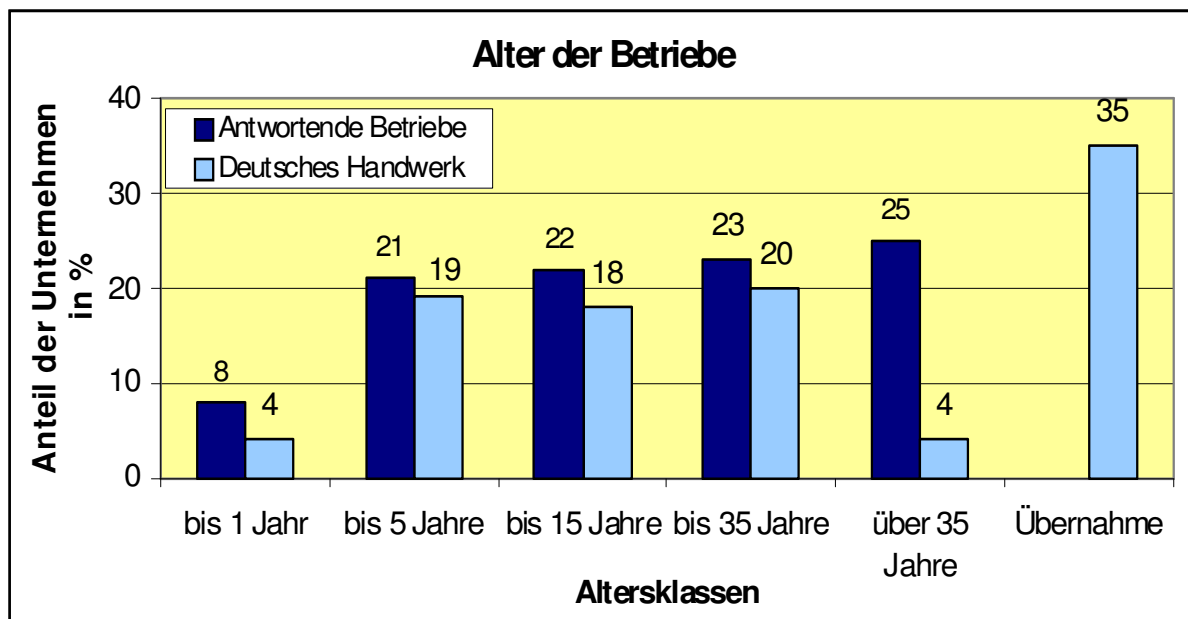


Abbildung 4: Altersverteilung⁶

Auch die Auswertung der Umsatzzahlen der befragten Unternehmen ergab eine hohe Übereinstimmung zwischen dem Untersuchungssample und der Gesamtheit der deutschen Handwerksunternehmen. Aufgrund der unterschiedlichen Gruppeneinteilung erscheint es zweckmäßig, die Übereinstimmung mit der Grundgesamtheit mit Hilfe einer Summenhäufigkeitsfunktion zu veranschaulichen.

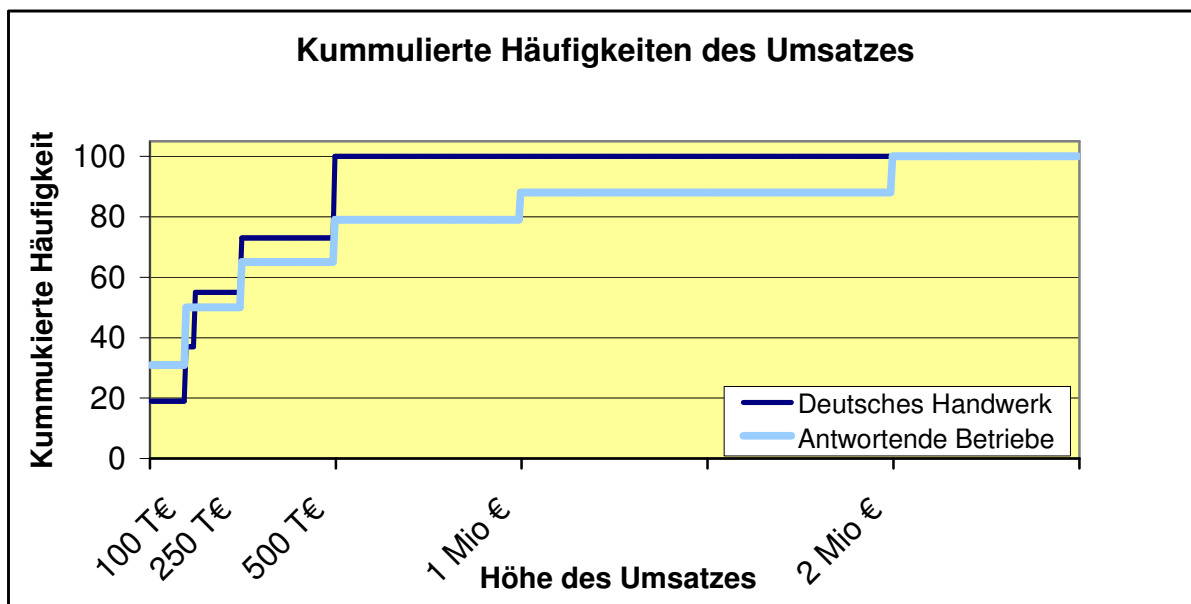


Abbildung 5: Umsatzverteilung⁷

⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt: Handwerkszählung vom 31. März 2005, S. 36.

⁷ Zu den Vergleichsdaten vgl. Statistisches Bundesamt (1995), S. 144.

Hinsichtlich des Qualifikationsniveaus des Betriebsinhabers bzw. Geschäftsführers weist die Verteilung der antwortenden Betriebe deutliche Übereinstimmungen mit derjenigen anderer Studien auf. Abbildung 6 verdeutlicht diesen Sachverhalt.

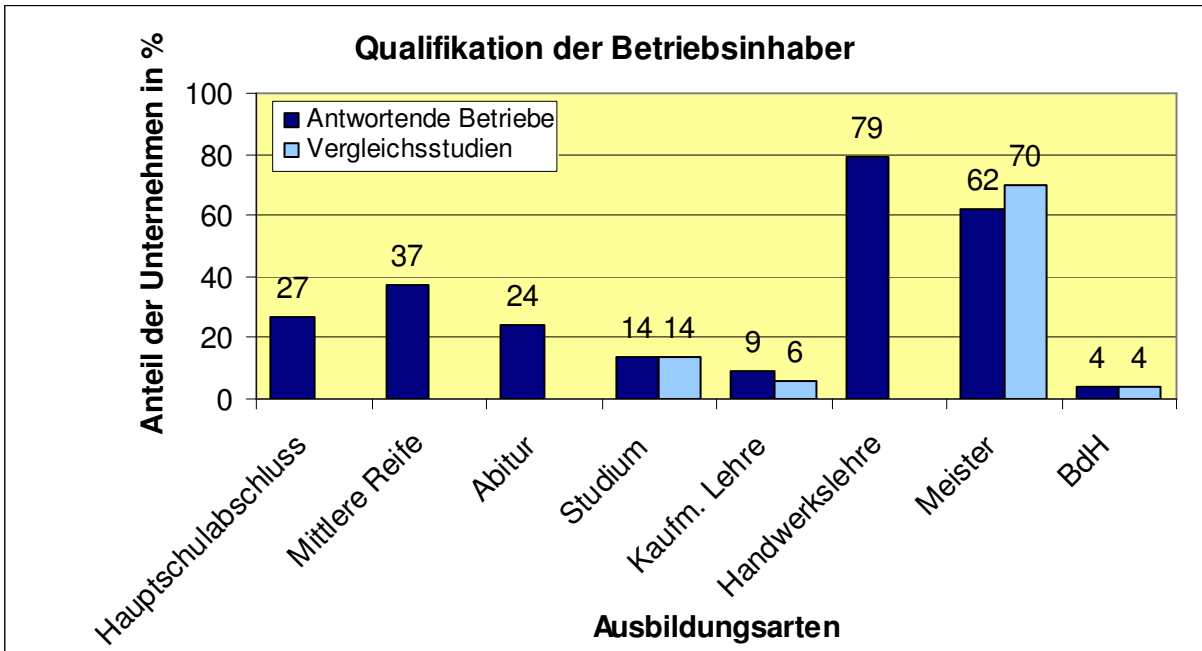


Abbildung 6: Ausbildung des Betriebsinhabers⁸

Ein letztes erhobenes demographisches Merkmal ist das Alter des Betriebsinhabers. Auch hier zeigt sich eine deutliche Übereinstimmung der Häufigkeiten mit den Vergleichszahlen anderer Studien, so dass eine systematische Verzerrung ausgeschlossen werden kann.

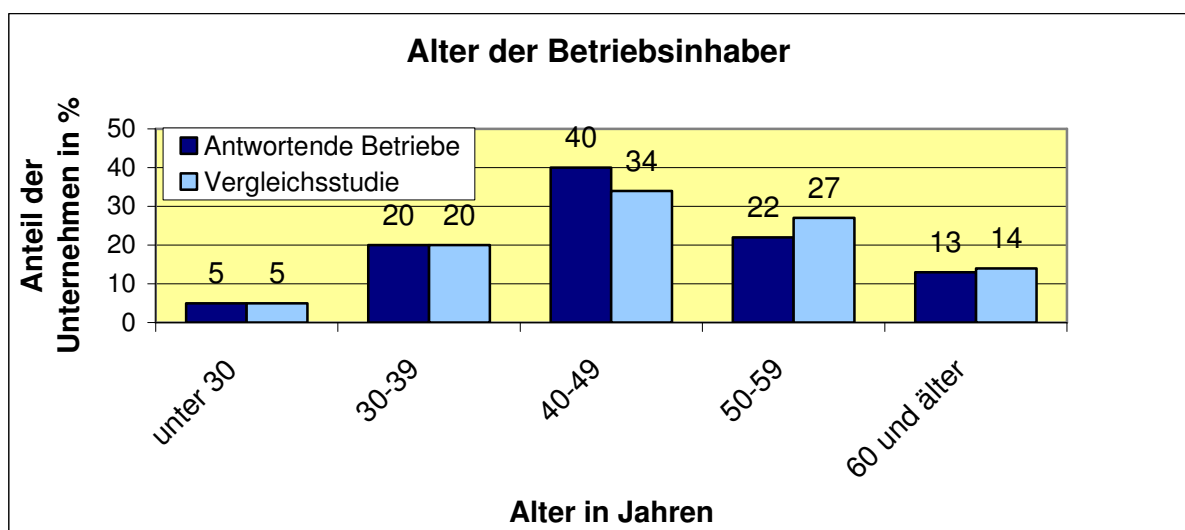


Abbildung 7: Alter des Betriebsinhabers⁹

⁸ Zu den Vergleichsdaten vgl. Burger (2007), S. 169 sowie Glasl (2000), S. 190.

⁹ Zu den Vergleichsdaten vgl. Burger (2007), S. 169 sowie Glasl (2000), S. 190.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Stichprobe die Verhältnisse im Deutschen Handwerk relativ gut abbildet. Dies kann als Indiz für die Repräsentativität der antwortenden Betriebe und damit für die Verallgemeinerungsfähigkeit der Untersuchungsergebnisse gewertet werden.

2 Einsatz von Managementinstrumenten

2.1 Instrumenteneinsatz am Beispiel der Unternehmensrechnung

2.1.1 Häufigkeit der Analyse der Unternehmensrechnung

Entsprechend der Vorschriften des Handelsgesetzes und des Steuerrechts unterliegen Unternehmen und Gewerbetreibende ab einer bestimmten Größenordnung der Pflicht, Bücher zu führen und in diesen die Handelsgeschäfte und die Lage des Vermögens nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung ersichtlich zu machen.¹⁰ Die Buchführungsunterlagen sowie der auf ihrer Basis erstellte Jahresabschluss¹¹ dienen nicht nur der Befriedigung des Informationsbedürfnisses der Behörden und möglicher Geldgeber, sondern sind auch für den Unternehmer selbst eine wichtige Informationsgrundlage. Neben der in der Regel jährlich erstellten Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung gibt es unterjährige Auswertungen, wie die monatliche BWA, so dass eine Analyse der Unternehmenszahlen mehrmals pro Jahr zweckmäßig erscheint. Wie häufig Handwerksunternehmer dieses Informationsbedürfnis befriedigen, wurde mit einer ersten Fragestellung erhoben. Dabei gaben immerhin rund 70 Prozent der Befragten an, sich monatlich mit den Zahlen aus ihrer Buchhaltung auseinanderzusetzen.

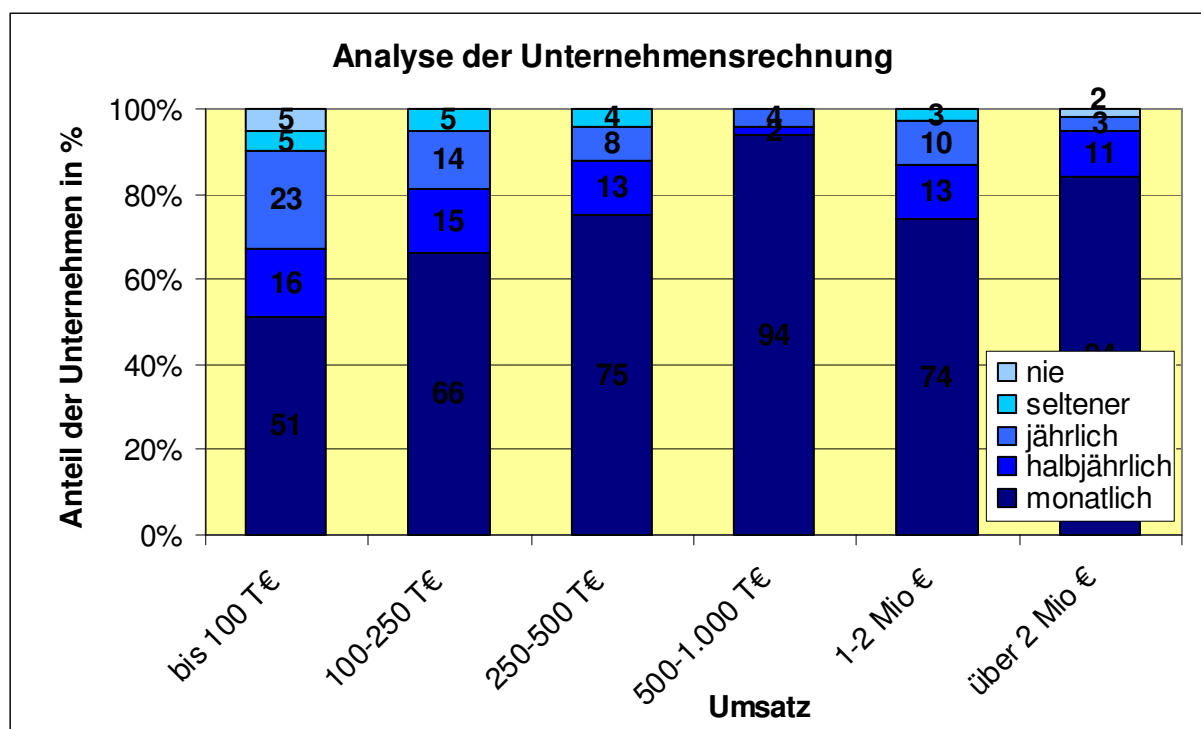


Abbildung 8: Frequenz der Analyse der Buchhaltungszahlen

¹⁰ Vgl. § 238 HGB.

¹¹ Dieser besteht aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.

Jeweils 13 Prozent analysieren ihre Unternehmenszahlen halbjährlich beziehungsweise jährlich und nur 4 Prozent tun dies seltener oder nie. Wie die nachstehende Abbildung zeigt, gibt es größenabhängige Unterschiede, die sich auf einem Signifikanzniveau von 99,9 Prozent bestätigen lassen.

Analog zum Umsatz ergaben die Auswertungen eine signifikante Korrelation der Auswertungsfrequenz mit der Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen. Ebenfalls vermutete Zusammenhänge mit Alter, Geschlecht und Qualifikation des Unternehmers konnten durch das empirische Datenmaterial nicht bestätigt werden.

2.1.2 Intensität der Analyse der Unternehmensrechnung

Neben der Häufigkeit, mit der die Befragten ihre Zahlen unter die Lupe nehmen, wurde erhoben, wie viel Zeit sie pro Jahr für diese Tätigkeiten einsetzen. Wie schon bei der Frequenz konnte auch hinsichtlich der Intensität lediglich ein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße nachgewiesen werden. Die Korrelation (nach Spearman) zwischen der Mitarbeiterzahl und der eingesetzten Zeit erreicht einen Wert von 0,32 und ist höchst signifikant. Dementsprechend sind die Unterschiede auch in der folgenden Grafik deutlich sichtbar.

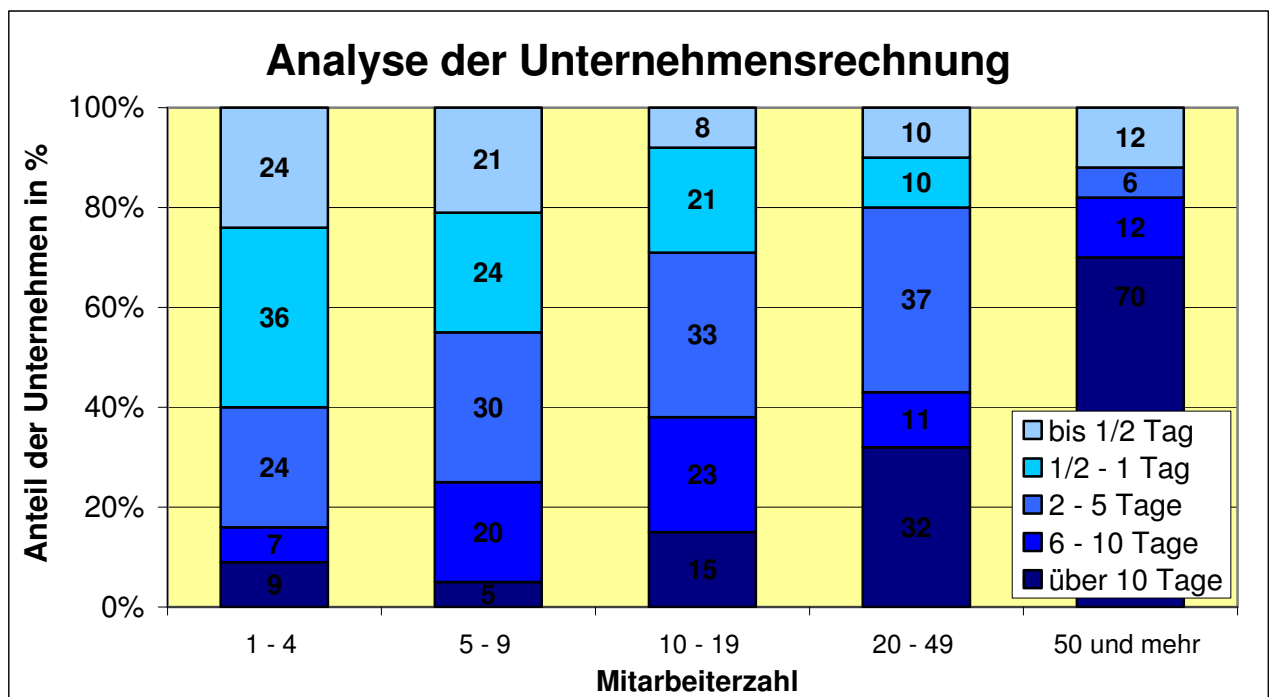


Abbildung 9: Intensität der Analyse der Buchhaltungszahlen

2.1.3 Nutzung von Kennzahlen

Ein nützliches Instrument zur Analyse des Jahresabschlusses sind Kennzahlen. Sie bilden einen wichtigen Bestandteil des betrieblichen Informationssystems und geben relevante Daten sowie Tatbestände in komprimierter Form wieder. Mit Hilfe von Kennzahlen können Sachverhalte beschrieben werden, die anders nicht zu erkennen sind, wie z.B. die Rentabilität. Damit erhöhen Kennzahlen die Transparenz und helfen, die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens besser zu beurteilen. Ihr Einsatz kann folglich als Indiz für die Qualität des Controllings gewertet werden.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur findet sich eine nicht zu überblickende Menge an unterschiedlichsten Kennzahlen, die im Rahmen einer Befragung nicht zur Gänze erhoben werden kann. Deshalb wurden für die Untersuchung acht besonders bekannte und wichtige Kennzahlen ausgewählt, deren Ermittlung explizit abgefragt wurde.

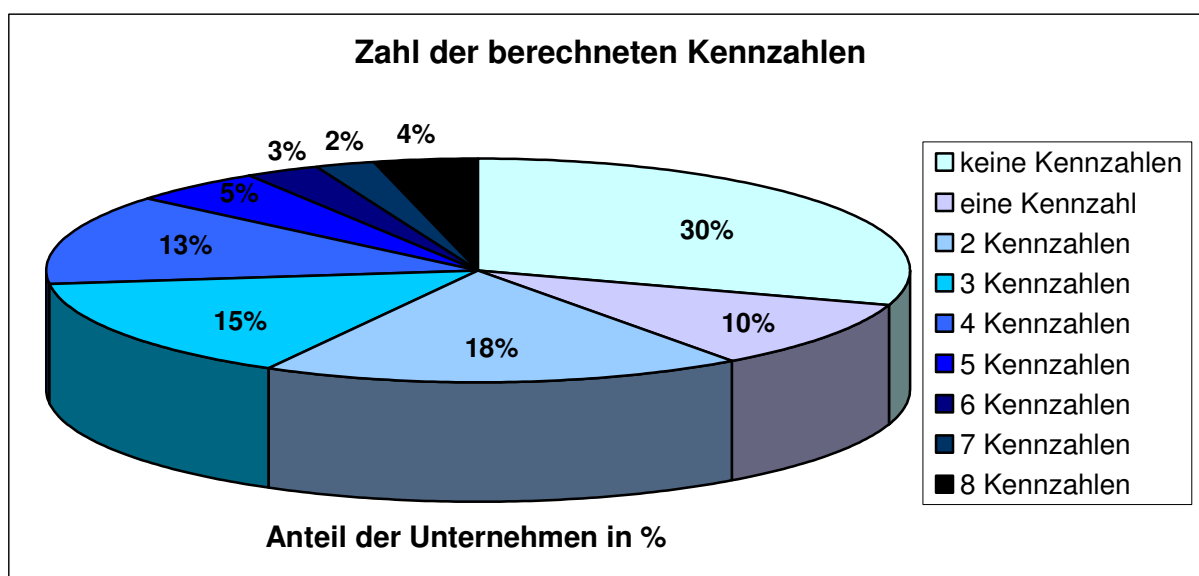


Abbildung 10: Umfang der Kennzahlenrechnung

Wie Abbildung 10 zeigt, verzichtet nahezu jeder dritte Betrieb gänzlich auf den Einsatz dieses Controllinginstrumentes bzw. zumindest der abgefragten Kennzahlen. Nur vier Prozent der befragten Betriebe gaben an, alle acht Kennzahlen zu ermitteln, wobei dies überwiegend die Größeren waren. Dementsprechend ließ sich auch signifikant nachweisen, dass die Zahl der ermittelten Kennzahlen mit der Unternehmensgröße¹² tendenziell zunimmt.

¹² Dies gilt für die Größe gemessen an der die Höhe des Umsatzvolumens ebenso wie für das Maß Mitarbeiterzahl.

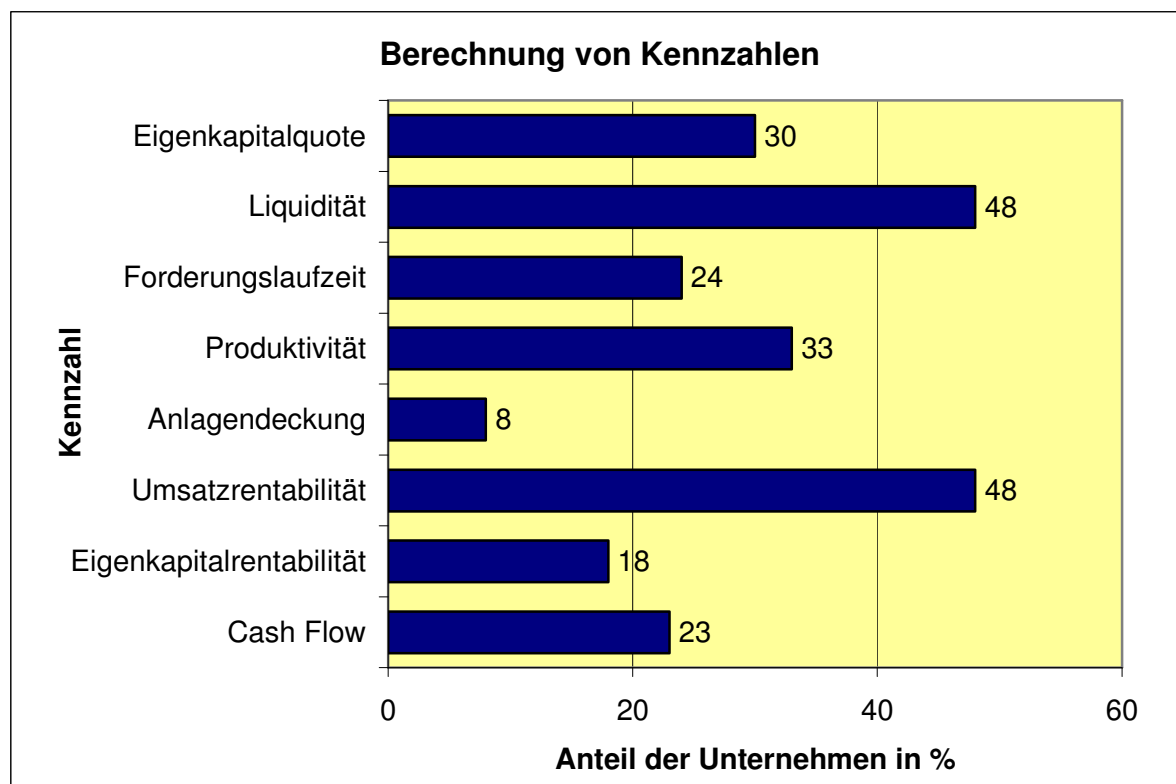


Abbildung 11: Berechnete Kennzahlen

Betrachtet man die Ermittlungshäufigkeit der einzelnen Kennzahlen, so fällt auf, dass Liquidität und Umsatzrentabilität mit Abstand am häufigsten genannt wurden. Rund jeder zweite Betrieb berechnet seinen Angaben zufolge regelmäßig diese beiden Kennzahlen. Dies entspricht der Bedeutung der beiden Kennzahlen, denn sie geben einen guten Gesamtüberblick über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens. Lassen sich über sie Schwächen erkennen, so können weitere Kennzahlen wie die Produktivität oder die Forderungslaufzeit Aufschluss über mögliche Ursachen und Wege zur Verbesserung der Lage geben.

Viele Kennzahlen sind isoliert betrachtet wenig informativ. Erst wenn man ihnen eine Vergleichsgröße gegenüberstellt, erhalten sie Aussagekraft. Mögliche Vergleichsmaßstäbe sind Vergangenheitsdaten des eigenen Unternehmens (Zeitvergleich), Werte von anderen Unternehmen (Betriebs- oder Branchenvergleich) sowie Soll-Werte aus der eigenen Unternehmensplanung (Normenvergleich).

Die Abbildung auf der nachfolgenden Seite zeigt sehr deutlich die Dominanz des Zeitvergleichs. Nahezu alle Betriebe, die ihre Kennzahlen einem Vergleich unterziehen, nutzen hierzu die Vorjahreswerte des eigenen Unternehmens. Nur jeder vierte Handwerksbetrieb nutzt zusätzlich den Branchendurchschnitt oder die Werte

einzelner Wettbewerber. Noch geringer ist die Verbreitung des Normenvergleichs. Nur 17 Prozent der Befragten gaben an, die Kennzahlen mit den Werten aus der Unternehmensplanung zu vergleichen. Da eine Planung nur sinnvoll ist, wenn anschließend auch ein Kontrolle, also ein Vergleich mit den Ist-Werten stattfindet, kann davon ausgegangen werden, dass in den meisten Betrieben keine Planung hinsichtlich der Bilanzdaten erfolgt.

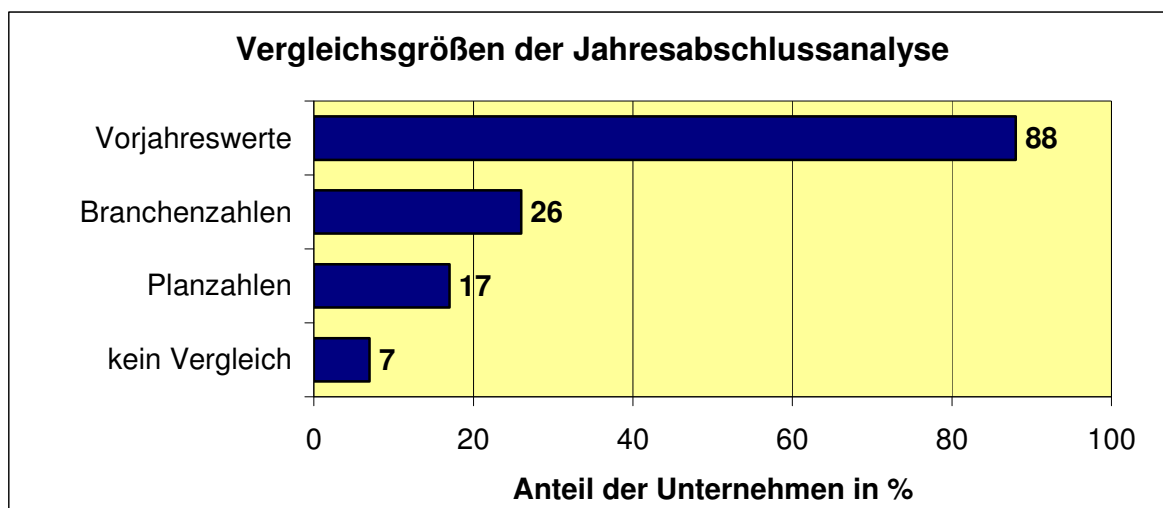


Abbildung 12: Referenzwerte der Jahresabschlussanalyse

Die Analyse bezüglich möglicher Einflussgrößen auf das Analyseverhalten ergab hinsichtlich der verwendeten Referenzwerte einen eindeutigen Einfluss der Unternehmensgröße. Sowohl hinsichtlich des Umsatzes als auch im Bezug auf die Mitarbeiterzahl werden sämtliche Vergleichsformen bei den großen Unternehmen deutlich häufiger durchgeführt. Das Alter des Unternehmens steht ebenfalls in einem positiven Zusammenhang zum Instrumenteneinsatz.

Bezüglich der Person des Unternehmers haben sich weitere signifikante Zusammenhänge nachweisen lassen. Während Geschlecht und Alter keine Bedeutung haben, ergab die Datenanalyse einen deutlichen Einfluss der Qualifikation. Unternehmer mit Abitur oder abgeschlossenem Studium planen demnach signifikant häufiger und führen so auch den Normenvergleich häufiger durch. Mit Blick auf die Berufsqualifikation zeigt sich ein Einfluss einer kaufmännischen Ausbildung. Sowohl der Abschluss einer kaufmännischen Lehre als auch die Qualifikation zum Betriebswirt des Handwerks korrelieren positiv mit allen drei Formen des Kennzahlenvergleichs. Lediglich hinsichtlich des Zeitvergleichs erreichen die Meister einen vergleichbar hohen Wert.

2.1.4 Anstoß zur Jahresabschlussanalyse

Die Analysen in den voranstehenden Abschnitten lassen erkennen, dass sich schon sehr viele Betriebe mit den Zahlen aus ihrer Buchhaltung auseinandersetzen. Gleichwohl gibt es aber noch zahlreiche Handwerksunternehmen, die der Jahresabschlussanalyse nur geringe Aufmerksamkeit schenken. Um diese Betriebe gezielt ansprechen zu können, macht es Sinn, zu hinterfragen, wer oder was in den „guten“ Betrieben den Anstoß zur Analyse des Jahresabschlusses gegeben hat.

Wie Abbildung 13 zeigt, kam der Impuls überwiegend vom Unternehmer selbst, d.h. seinem eigenen Wissen um die Zweckmäßigkeit der Jahresabschlussanalyse oder einen empfundenen Informationsbedarf. Jeder zweite Befragte gab ferner an, sein Steuerberater hätte ihm die Auseinandersetzung mit den Zahlen aus seiner Buchhaltung empfohlen. Gerade vor dem Hintergrund, dass die Qualität der Unternehmensführung ein wichtiges Beurteilungskriteriums im Rahmen des Ratings ist, fällt der Wert für die Hausbanken als Initiator der Jahresabschlussanalyse mit 17 Prozent überraschend niedrig aus und liegt noch hinter der „kritischen Lage“ des Unternehmens. Alle übrigen möglichen Impulsgeber sind der Umfrage zufolge von geringer Bedeutung.

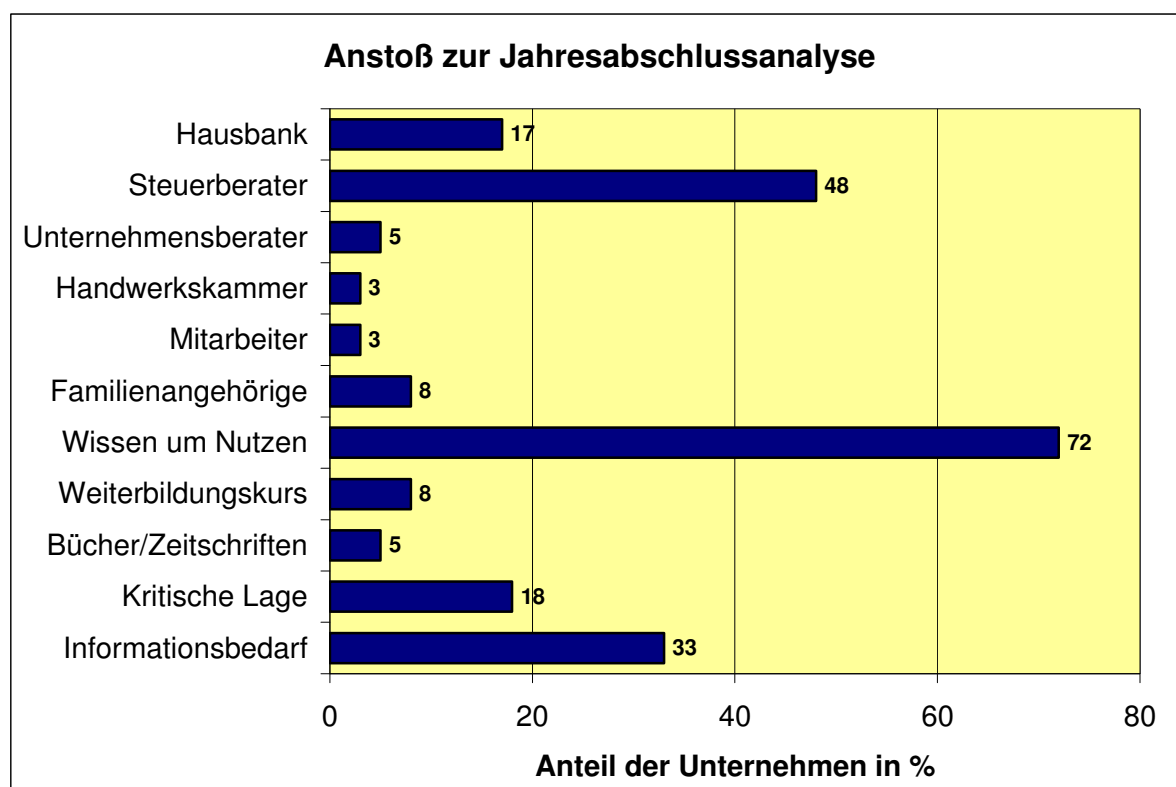


Abbildung 13: Impuls zur Analyse des Jahresabschlusses

Die Art des Anstoßes hat auf die Gestaltung der Jahresabschlussanalyse nur sehr geringen Einfluss. Lediglich ein vorhandenes Informationsbedürfnis sorgt für eine deutlich umfangreichere Analyse sowohl hinsichtlich der Frequenz und Intensität als auch des Umfangs der Kennzahlenrechnung.

2.2 Einstellung der Handwerksunternehmer

2.2.1 Beurteilung der Bilanzanalyse

Um die Einstellung der Befragten zur Bilanzanalyse zu erheben, wurden sie mit verschiedenen Aussagen zur Thematik konfrontiert. Dabei sollten die Befragten den Grad ihrer Zustimmung beurteilen. Die 5-stufige Skala reichte von -2 (keine Zustimmung) bis +2 (volle Zustimmung). Das nachstehende Polaritätenprofil zeigt den durchschnittlichen sowie den am häufigsten genannten Wert.

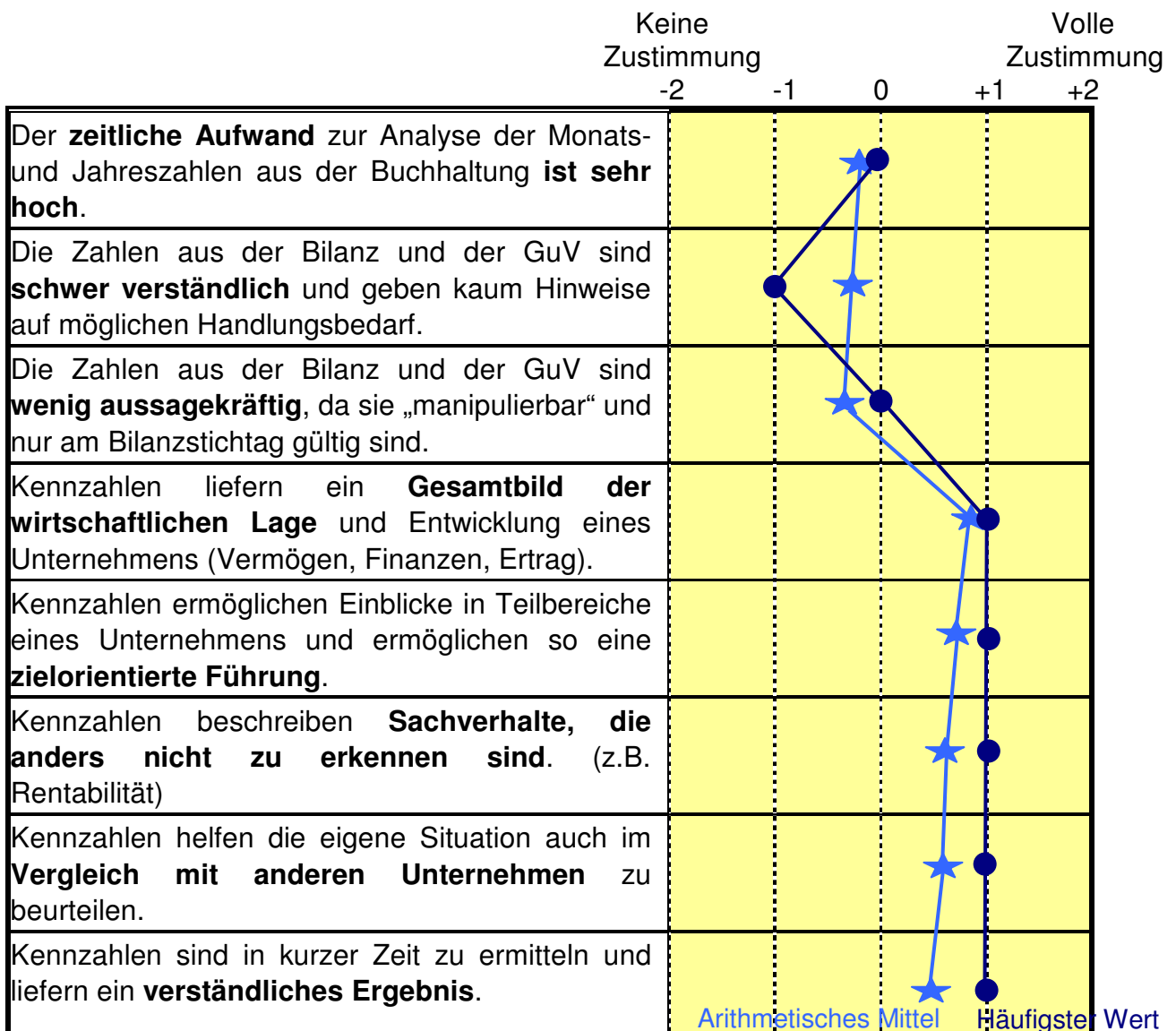


Abbildung 14: Polaritätenprofil Bilanzanalyse

Derart isoliert betrachtet sind die Ergebnisse noch wenig aussagekräftig. Sie zeigen aber, dass ein grundlegendes Verständnis für das Instrumentarium bei den meisten Handwerksbetrieben vorhanden ist. So wurde vermeintlich richtigen Aussagen tendenziell stärker zugestimmt als den „Falschen“.

Die Analyse möglicher Einflussgrößen der Einstellung deckt auf, dass umsatzstarke Unternehmen den Nutzen der Bilanzanalyse deutlich positiver bewerten als Unternehmen mit einem Umsatz unter 100.000 Euro, während die Kleineren umgekehrt negativ formulierten Aussagen stärker zustimmen.

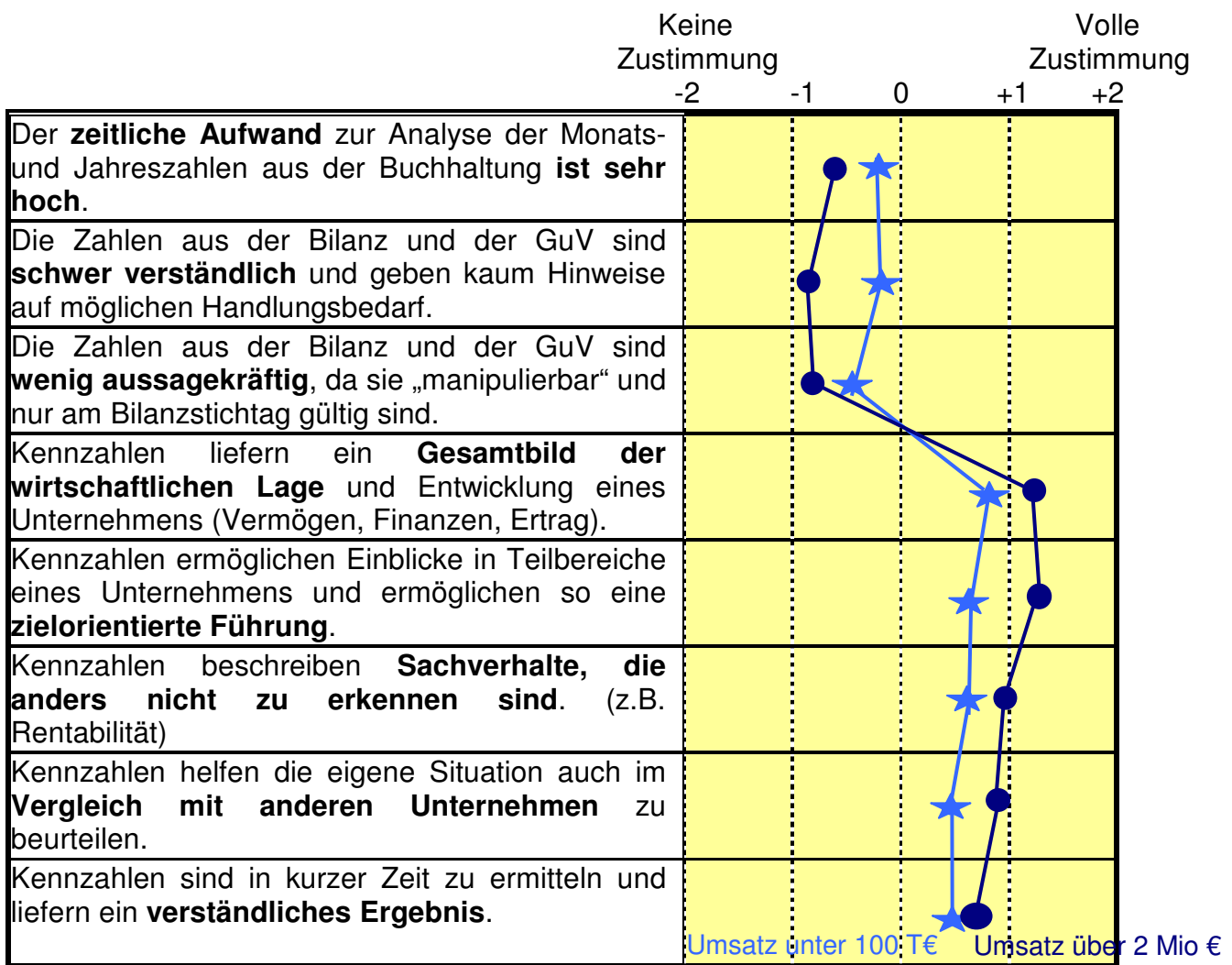


Abbildung 15: Größenabhängige Einstellungsunterschiede

Ähnliche Ergebnisse zeigen sich hinsichtlich der Unternehmensgröße, gemessen an der Mitarbeiterzahl. Kein signifikanter Zusammenhang konnte hinsichtlich des Unternehmensalters und des Alters sowie des Geschlechts des Unternehmers festgestellt werden. Interessant ist ferner, dass sich hinsichtlich der Schulbildung ebenfalls keine Unterschiede in der Einstellung nachweisen ließen.

In Bezug auf die berufliche Qualifikation zeigten sich jedoch signifikante Unterschiede. Unternehmer mit absolvierter kaufmännischer Lehre oder Ausbildung zum Betriebswirt des Handwerks beurteilten die Eignung der Bilanzanalyse als Informationsinstrument im Mittel besser als die übrigen Befragten. Auch den damit verbundenen Aufwand schätzten diese beiden Gruppen tendenziell niedriger ein. Des Weiteren zeigen die Daten, dass auch meistergeführte Unternehmen dem Instrumentarium positiver gegenüberstehen als Betriebe, deren Inhaber lediglich eine handwerkliche Lehre absolviert haben. Dies dürfte auf die im Teil III der Meisterausbildung erworbene kaufmännische Kompetenz zurückzuführen sein.

2.2.2 Beurteilung von Managementinstrumenten

Neben den Aussagen zur Bilanzanalyse wurden den Befragten Statements zu Managementinstrumenten im Allgemeinen vorgelegt. Dabei kam dieselbe Bewertungsskala zum Einsatz.

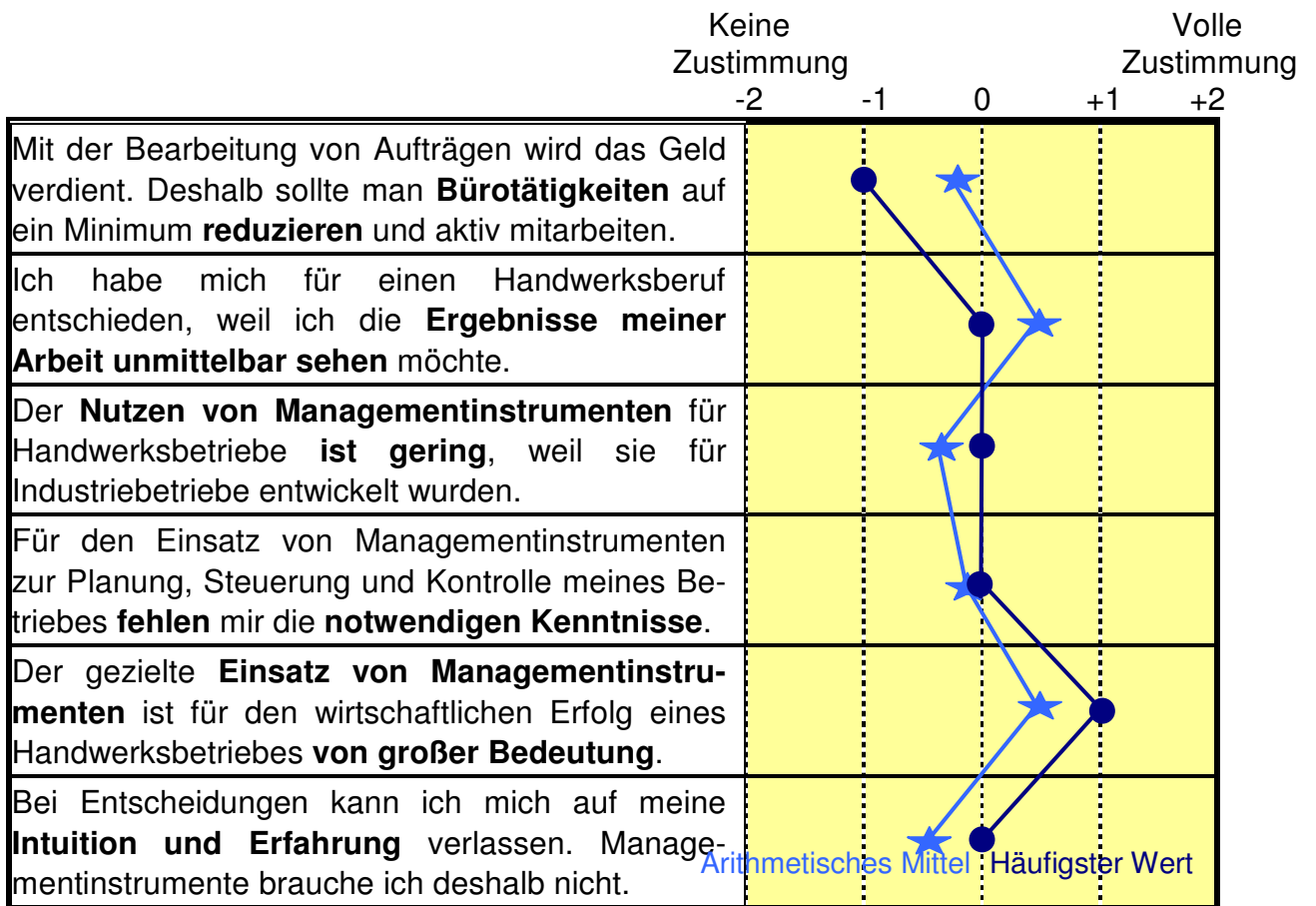


Abbildung 16: Polaritätenprofil Managementinstrumente

Die Analyse der Daten hinsichtlich der häufigsten Antwort¹³ zeigt, dass sich viele Betriebsinhaber bezüglich des Nutzens und der Einsetzbarkeit von Managementinstrumenten im Unklaren sind. Dies deutet darauf hin, dass mit gezielter Aufklärungsarbeit und Schulung der Einsatz von Managementinstrumenten in Handwerksbetrieben forciert werden könnte.

Bezüglich der Einflussgrößen der Einstellung ergibt sich ein mit der Bilanzanalyse vergleichbares Bild. Neben einem höchst signifikanten und starken Zusammenhang mit der Unternehmensgröße ließen sich mit der vorhandenen Datenbasis kaum Einflüsse nachweisen. Während bei der Bilanzanalyse die berufliche Qualifikation teilweise in Zusammenhang mit der Beurteilung der Aussagen stand, ergaben sich für die Statements zu Managementinstrumenten vor allem Zusammenhänge mit der schulischen Ausbildung. Je niedriger dieses war, desto stärker wurde den Items tendenziell zugestimmt. Einzige Ausnahme war die vorletzte Aussage zur Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Hier erreichten die Befragten mit höherem Abschluss höhere Werte für die Zustimmung.¹⁴

2.3 Zusammenhang zwischen der Einstellung und dem Instrumenteneinsatz

Eingangs wurde die Vermutung geäußert, dass der seltene Einsatz von Managementinstrumenten durch die Einstellung der Unternehmer bedingt sein könnte. Um dies zu überprüfen, wurden Zusammenhangsmaße zwischen den Variablen „Häufigkeit“ und „Intensität“ der Analyse der Buchhaltungszahlen sowie der Zahl der ermittelten Kennzahlen einerseits und der Beurteilung der Aussagen zu Managementinstrumenten andererseits berechnet. Mit Hilfe eines Chi-Quadrat-Tests wurden vorhandene Zusammenhänge anschließend auf Signifikanz getestet.¹⁵ Dabei waren insbesondere hinsichtlich der allgemeinen Einstellung zu Managementinstrumenten deutliche Zusammenhänge festzustellen, während bezüglich Aussagen zum Controlling kaum signifikante Korrelationen mit der Häufigkeit, der Intensität und der Qualität¹⁶ nachweisbar waren. Deshalb beschränken sich die folgenden Auswertungen auf die Aussagen zu Managementinstrumenten im Allgemeinen.

¹³ D.h. berechnet man den Median.

¹⁴ Nachdem dieses Item im Gegensatz zu den Übrigen positiv formuliert ist, war das auch so zu erwarten. Es handelt sich also um keinen Gegensatz, sondern sogar ein Indiz für die Validität der Untersuchungsergebnisse.

¹⁵ Damit kann nachgewiesen werden, dass ein Zusammenhang zwischen der Einstellung des Unternehmers und der Gestaltung des Controllings besteht. Ob eine Ursache-Wirkungs-Beziehung besteht, kann mit der gewählten Forschungsanordnung nicht überprüft werden.

¹⁶ Gemessen an der Zahl der berechneten Kennzahlen.

2.3.1 Einstellung und Häufigkeit der Abschlussanalyse

Erster betrachteter Aspekt war die Häufigkeit der Bilanzanalyse. In Abbildung 17 sind diesbezüglich die beiden Extremgruppen mit ihrer durchschnittlichen Einstellung dargestellt. Die hellere Linie mit den Sternensymbolen gibt dabei die Einstellung derjenigen Betriebe wider, die eine Bilanzanalyse seltener als jährlich oder überhaupt nicht durchführen. Sie verläuft deutlich rechts von der Kurve der Betriebe mit monatlicher Abschlussanalyse. Einzige Ausnahme ist das fünfte Statement, das aber entgegengesetzt formuliert ist.

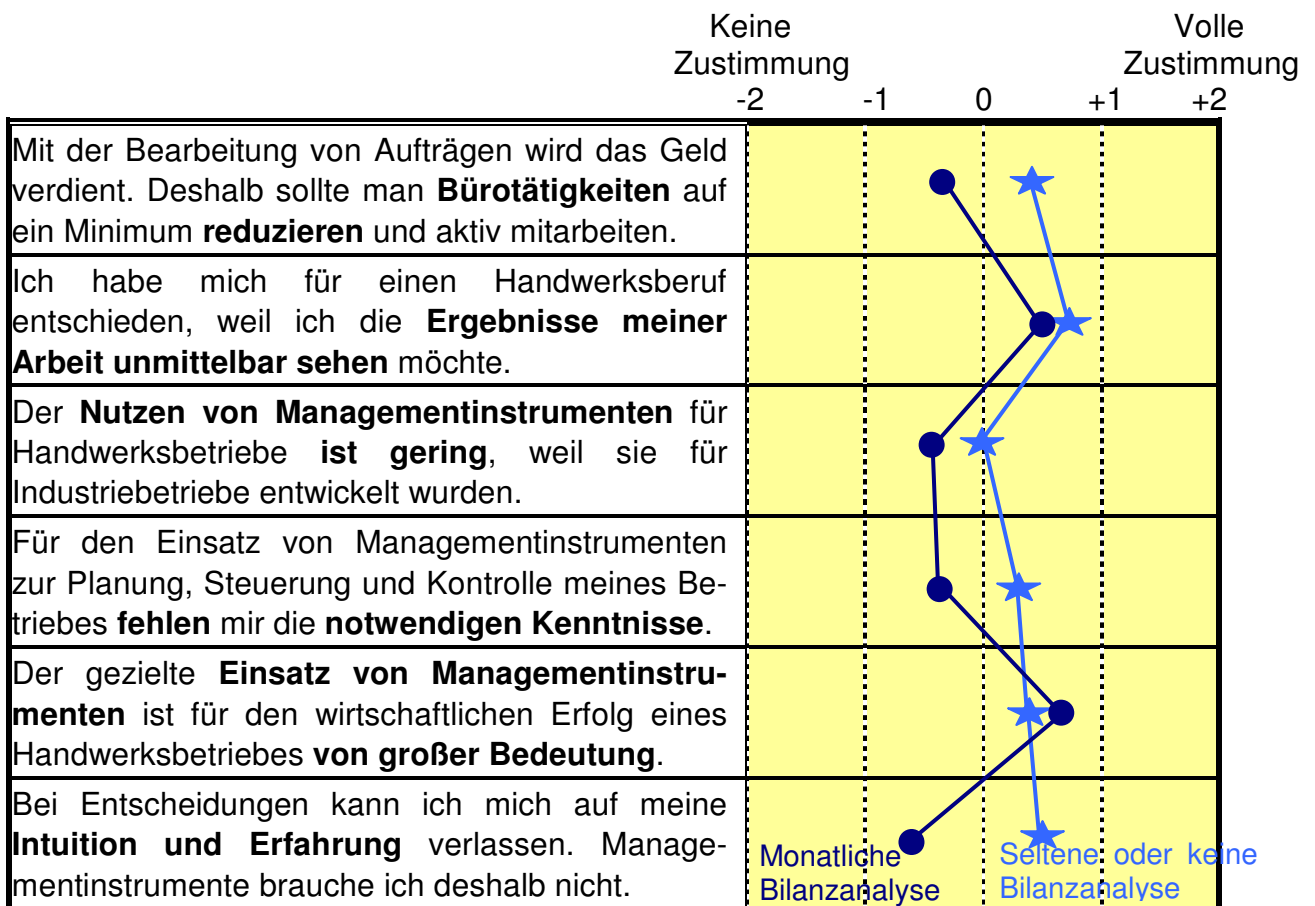


Abbildung 17: Einstellung zu Managementinstrumenten und Häufigkeit der Bilanzanalyse

Der durchgeführte Chi-Quadrat-Test konnte für drei der fünf Statements signifikante Zusammenhänge mit der Häufigkeit der Abschlussanalyse nachweisen.¹⁷ Entsprechend der besonders großen Unterschiede bei der Einstellung bezüglich der letzten Aussage zur Verlässlichkeit von Intuition und Erfahrung erreichte der Test hier die höchsten Signifikanzniveaus (99,9%). Sehr signifikant ist ferner der Zusammenhang zwischen der Einschätzung der eigenen Kenntnisse und der

¹⁷ Dem Test lagen dabei nicht nur die in der Abbildung dargestellten Extremgruppen sondern sämtliche Werte zugrunde.

Analysehäufigkeit. Immerhin noch auf einem Signifikanzniveau von 95 Prozent konnte ein Zusammenhang zwischen der Beurteilung des Nutzens von Managementinstrumenten und der Frequenz der Analysen nachgewiesen werden. Folglich ist davon auszugehen, dass Betriebe, die den Nutzen von Managementinstrumenten gering schätzen, tendenziell seltener dieses Controllinginstrument einsetzen.

2.3.2 Einstellung und Zeitbudget für die Abschlussanalyse

Ähnlich sehen die Ergebnisse hinsichtlich des Zeitbudgets für die untersuchten Controllingmaßnahmen aus. Wie Abbildung 18 zeigt, stimmen die Betriebe mit hohem zeitlichem Einsatz den Aussagen im Mittel weniger stark zu als diejenigen mit sehr kleinem Budget. Dabei unterscheiden sich die Extremgruppen noch etwas deutlicher als bei der Analysehäufigkeit.

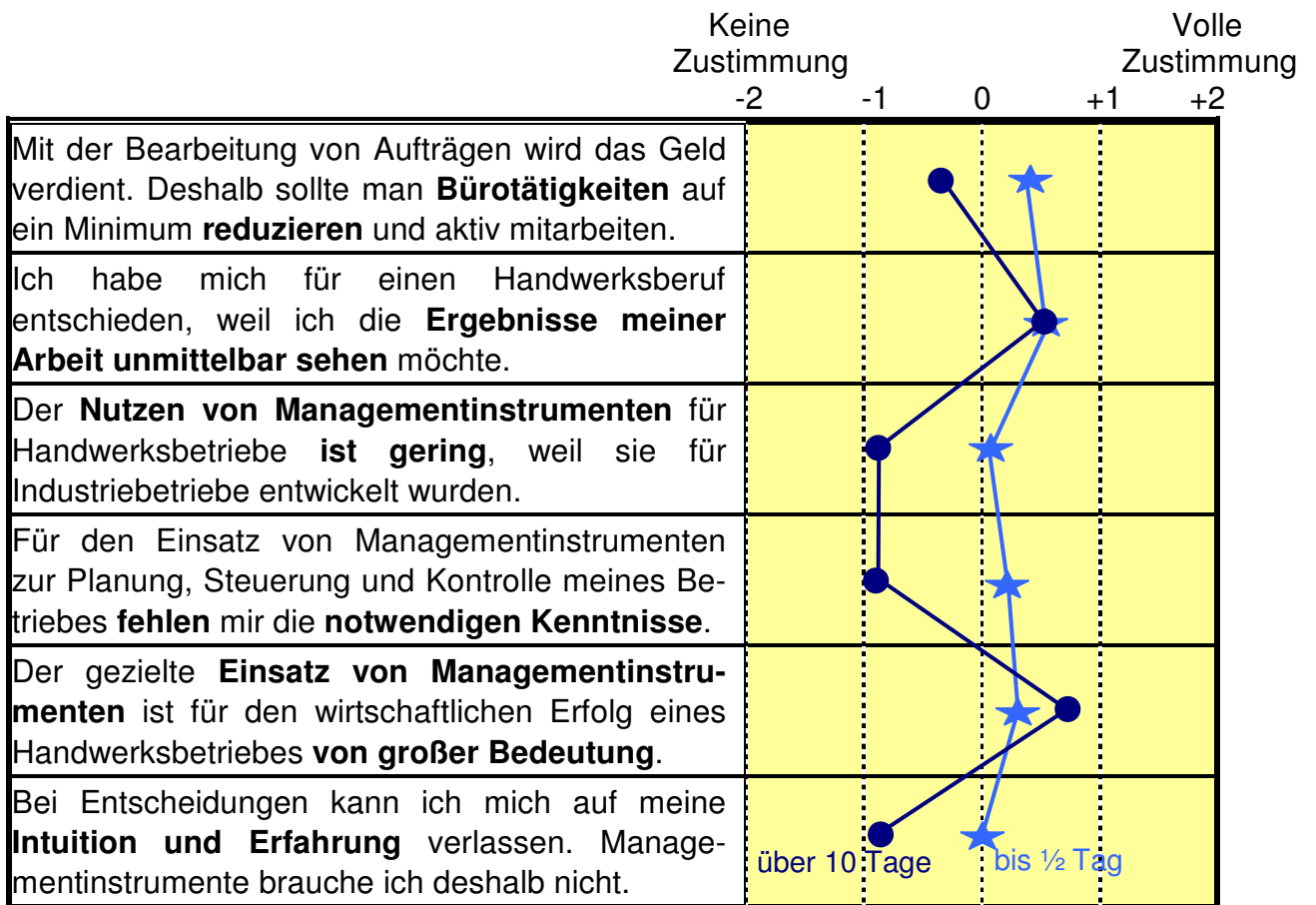


Abbildung 18: Einstellung zu Managementinstrumenten und Zeitbudget für die Bilanzanalyse

Grundsätzlich konnte festgestellt werden, dass die Einstellung zu Managementinstrumenten mit der Intensität der untersuchten Controllingmaßnahmen in Zusammenhang steht. Entsprechende Signifikanztests fielen für sämtliche Aussagen positiv aus, wobei das Signifikanzniveau zwischen 95,0 und 99,9 Prozent lag.

2.3.3 Einstellung und Berechnung von Kennzahlen

Betrachtet man die durchschnittliche Zahl der berechneten Kennzahlen, so zeigt sich, dass diese mit der Zustimmung zu den Aussagen tendenziell abnimmt.¹⁸ Das heißt, je größer die Bedeutung ist, die Managementinstrumenten beigemessen wird, desto mehr Kennzahlen werden tendenziell berechnet.

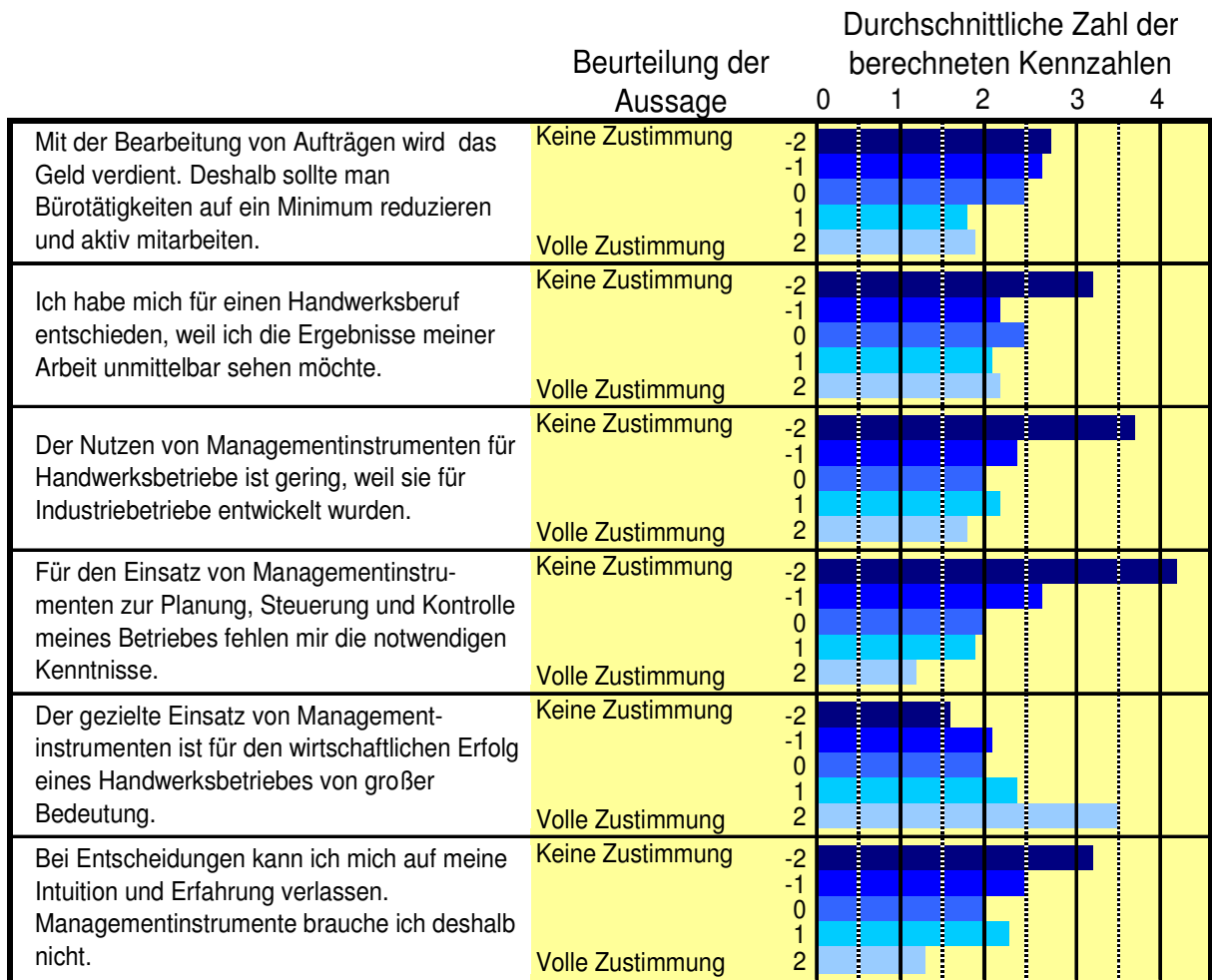


Abbildung 19: Einstellung zu Managementinstrumenten und Berechnung von Kennzahlen

Zur Überprüfung der Signifikanz des Einflusses der Einstellung auf die Zahl der berechneten Kennzahlen wurde eine Varianzanalyse durchgeführt. Diese ergab für

die erste Aussage eine Bestätigung des Zusammenhangs zur Quantität des Kennzahlencontrollings auf dem Signifikanzniveau von 95 Prozent. Bezüglich des zweiten Statements konnte hingegen kein Einfluss auf das Controlling festgestellt werden. Für alle übrigen Aussagen ergaben die Analysen höchst signifikante Zusammenhänge mit zum Teil erheblichen Varianzerklärungsanteilen. So erklärt die Einschätzung der eigenen Qualifikation (vierte Aussage in Abbildung 19) 16 Prozent der Varianz der Variablen „Zahl der berechneten Kennzahlen“.

Interpretiert man die Zahl der berechneten Kennzahlen als eine Dimension der Qualität des Controllings, so zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass die Beurteilung des Nutzens von Managementinstrumenten nicht nur auf die Häufigkeit und das Zeitbudget von Abschlussanalysen wirkt, sondern auch besonders stark die Qualität der Analysen beeinflusst. Dies bedeutet, dass nicht nur fehlende kaufmännischen Kenntnisse, sondern die Einstellung der Handwerksunternehmer für den derzeit noch mangelhaften Einsatz von Managementinstrumenten verantwortlich sein dürften. Ziel von Maßnahmen zur Förderung des Einsatzes solcher Instrumente können und müssen also sowohl der Qualifizierung als auch die Motivation der Unternehmer sein.

¹⁸ Einzige Ausnahme ist die vorletzte Aussage, die jedoch entgegengesetzt formuliert ist und die große Bedeutung für den Unternehmenserfolg herausstreicht. Insofern passt auch dieses Ergebnis in das Gesamtbild.

3 Maßnahmen zur Förderung des Einsatzes von Managementinstrumenten

3.1 Durchgeführte Maßnahmen

Die in Kapitel 2 dargestellten Ergebnisse der ersten Befragungsrunde bestätigten die ursprüngliche Vermutung, dass Managementinstrumente in vielen Handwerksbetrieben in einem zu niedrigem Maß zum Einsatz kommen. Aus diesem Grund sollten die Einrichtungen des Handwerks versuchen, hier unterstützend tätig zu werden. Im Rahmen einer Expertenbefragung¹⁹ wurden deshalb in einem ersten Schritt diejenigen Maßnahmen identifiziert, die für Handwerkskammern und -verbände umsetzbar sein könnten.

3.1.1 Weiterbildungskurse

Der mangelnde Einsatz von Managementinstrumenten ist oftmals auf fehlende methodische Kenntnisse der Unternehmer zurückzuführen. Deshalb kann ein erster wichtiger Ansatzpunkt die Schulung der Betriebsinhaber im Rahmen von Seminarveranstaltungen sein. Im Speziellen war im Rahmen des Projektes vorgesehen, eine Gruppe der Befragungsteilnehmer zu einem kostenlosen Tagesseminar einzuladen. Die Veranstaltung mit Workshopcharakter sollte die Teilnehmer mit dem Instrumentarium der Bilanzanalyse und weiteren Controllinginstrumenten vertraut machen.

Zu der Veranstaltung, die am 18. Oktober 2008 von 9:00 bis 17:00 Uhr am Hauptsitz des Projektpartners in Lüneburg geplant war, wurde eine Gruppe von 35 Befragungsteilnehmern eingeladen. Am Ende der Anmeldefrist hatten sich davon lediglich vier Interessenten gemeldet. Aus diesem Grund wurde versucht, telefonisch noch weitere Betriebsinhaber zu einer Teilnahme zu motivieren.

Die Telefonate blieben zwar erfolglos, aber zumindest konnten die Gründe für Ablehnung festgestellt werden. Mit Abstand am häufigsten gaben die Befragten an, die weite Anfahrt²⁰ ließe eine Teilnahme nicht zu. Mehrfach genannt wurden auch noch Terminkonflikte bzw. dringliche Aufträge.

¹⁹ Befragt wurden betriebswirtschaftliche Berater der Kammern und Verbände im Rahmen einer Seminarveranstaltung im Juni 2007.

²⁰ Der Kammerbezirk Lüneburg-Stade ist flächenmäßig sehr groß und so hätten viele Betriebe eine Anfahrt von 100 Kilometern und mehr in Kauf nehmen müssen.

Aufgrund der niedrigen Teilnehmerzahl konnte die Veranstaltung leider nicht durchgeführt werden. Stattdessen wurden die interessierten Betriebsinhaber zu einer abendlichen Vortragsveranstaltung²¹ eingeladen.

Nachdem fehlendes Interesse offensichtlich nicht der Auslöser für die Absage war²², ist davon auszugehen, dass Weiterbildungskurse grundsätzlich geeignet sind, Handwerksunternehmer hinsichtlich ihrer Managementkompetenz zu qualifizieren und zum Einsatz von Instrumenten zu motivieren. Beim Angebot solcher Kurse ist jedoch auf die räumliche Nähe zum Wohnort des potentiellen Teilnehmers zu achten, denn trotz kostenloser Teilnahmemöglichkeit haben Anfahrtszeit und –kosten viele Unternehmer zu einer Absage bewegt.

3.1.2 Vortragsveranstaltungen

Ein weiteres Instrument zur gezielten Information der Mitgliedsbetriebe sind Vortragsveranstaltungen. Diese werden von den Einrichtungen des Handwerks sehr häufig eingesetzt, wobei der Teilnehmerzuspruch nicht nur vom Thema, sondern auch vom Veranstaltungsort abhängig ist. Analog zum Angebot eines Weiterbildungskurses gab es auch hier eine Vielzahl von Absagen aufgrund der großen räumlichen Distanz. Obwohl zwei Gruppen oder insgesamt 70 Betriebe eingeladen wurden, gingen nur 11 Anmeldungen ein. Zusammen mit den Interessenten an einer Seminarveranstaltung ergab sich letztendlich eine Teilnehmerzahl von 15 Personen.

Durchgeführt wurde die Veranstaltung am 18. Oktober 2007 von 18:00 Uhr bis 20:30 Uhr. Inhaltlich zielten die Vorträge darauf ab, die Zuhörer für die Notwendigkeit des Controlling zu sensibilisieren und ihnen geeignete Instrumente an die Hand zu geben.

Im ersten Vortrag wurden neben einem entscheidungstheoretischen Nachweis der Zweckmäßigkeit des Controllings die Ergebnisse empirischer Studien vorgestellt, die einerseits eine positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg bestätigen und andererseits die Erwartungshaltung der Hausbanken dokumentieren.

²¹ Vgl. hierzu Abschnitt 3.1.2.

²² Dies bestätigt auch die Auswertung der Fragebögen. Immerhin 55 Prozent der Betriebsinhaber gaben hier an, großes oder sehr großes Interesse an Weiterbildungskursen zu haben. Ähnliche Werte ergab auch Beurteilung der Aussage „Ich habe Interesse daran, meine Kenntnisse über weitere Managementinstrumente zu vertiefen“. 58 Prozent der Befragten stimmten hier voll oder zumindest teilweise zu.

Im Mittelpunkt des zweiten Vortrags standen Instrumente zur Bilanzanalyse und zum Controlling. Das Hauptaugenmerk lag dabei auf geeigneten Kennzahlen sowie der Notwendigkeit einer gezielten Unternehmensplanung.

Nachdem viele Handwerksbetriebe ihre Buchführung durch einen Steuerberater machen lassen und diese überwiegend auf die Instrumente der DATEV zurückgreifen, erschien es zweckmäßig den Veranstaltungsteilnehmern in einem dritten Referat aufzuzeigen, wie die angebotenen betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) zu interpretieren sind und wie ihr Informationsgehalt erhöht werden kann.

3.1.3 Einzelberatungen

In allen Handwerkskammern und vielen anderen Einrichtungen des Handwerks gibt es betriebswirtschaftliche Berater, deren Dienste die Mitgliedsbetriebe jederzeit und zumeist kostenlos in Anspruch nehmen können. Solche Beratungsgespräche können ein weiterer Ansatzpunkt sein, den Einsatz von Managementinstrumenten in den Handwerksbetrieben zu forcieren.

Für die Zwecke der Untersuchung wurde einer Gruppe von 35 Betrieben eine solche betriebswirtschaftliche Beratung angeboten. Entsprechend der Fokussierung der Untersuchung sollte eine Bilanzanalyse durchgeführt und gemeinsam mit dem Betrieb durchgesprochen werden. Insbesondere die Interpretation der ermittelten Kennzahlenwerte sowie die Schlussfolgerungen und mögliche Handlungsempfehlungen standen dabei im Mittelpunkt.

3.1.4 Kurzchecklisten

Neben der Einladung zu Veranstaltungen oder Seminaren gibt es die Möglichkeit, den Unternehmern auf schriftlichem Weg Informationen zu übermitteln, die sie letztendlich zu einem erhöhten Einsatz von Managementinstrumenten bewegen sollen. Kurze Checklisten erscheinen unter diesem Gesichtspunkt ein besonders geeignetes Mittel zu sein, denn aufgrund der häufigen Überlastung mit dem Tagesgeschäft haben die Betriebsinhaber nur wenig Zeit, sich um andere Dinge zu kümmern.

Aus diesem Grund hat das Ludwig-Fröhler-Institut in der Vergangenheit eine Vielzahl von Checklisten ausgearbeitet, die Handwerksunternehmer bei Unternehmensführung unterstützen sollen. Eine dieser Checklisten dient der Schnelldiagnose der

betrieblichen Liquiditätslage und Erfolgssituation.²³ Im Mittelpunkt stehen dabei Kennzahlen zur Bilanzanalyse. Diese soll der Anwender für sein Unternehmen berechnen und dann mit Hilfe einer vorgegebenen Skala mit einem roten, einem gelben und einem grünen Bereich analysieren. So erhält der Unternehmer mit begrenztem Aufwand ein Ergebnis, das er unmittelbar versteht.

Der versandte, 6-seitige Flyer hat aufgrund seines geringen Umfangs den Vorteil, dass sich die Empfänger wesentlich wahrscheinlicher mit der Information auseinandersetzen. Insofern erscheint das Instrument besonders geeignet, Handwerksunternehmer anzuregen, sich mit der Thematik Controlling auseinanderzusetzen und erste Analysen durchzuführen. Für eine umfassende Unternehmensanalyse reichen die Informationen der Checkliste allerdings nicht aus. Motiviert durch die ersten Ergebnisse, könnten und sollten die Nutzer der Checkliste sich gezielt weiter in die Thematik einarbeiten.

3.1.5 Informationsbroschüren

Anknüpfend an den Mangel kurzer Checklisten galt es ferner, die Wirkung umfangreicherer Informationsbroschüren zu testen. Um eine möglichst authentische Wirkung zu haben, wurde auf ein bestehendes und in der Praxis eingesetztes Produkt zurückgegriffen.²⁴ Die 20-seitige Broschüre versucht, dem Leser das Instrumentarium der Bilanzanalyse anhand von Beispielen näher zu bringen und stellt einige Arbeitsblätter zur Verfügung.

3.1.6 Wissenschaftliche Studien

Die letzte Gruppe von Testbetrieben bekam eine wissenschaftliche Ausarbeitung zugeschickt. Deren Ziel war es, die Betriebsinhaber auf Basis empirischer Belege von der Notwendigkeit der gezielten Informationsbeschaffung zu überzeugen. Im Mittelpunkt standen dabei Instrumente des Rechnungswesens und Controllings.²⁵

Mit nur 6 Seiten Umfang war die Publikation bewusst kurz gehalten, um die Empfänger nicht abzuschrecken. Ferner waren die Inhalte in mehreren Grafiken anschaulich dargestellt, mit dem Ziel, die Kernaussage schon auf den ersten Blick zu vermitteln.

²³ Vgl. hierzu www.Management-Werkzeugkasten.de.

²⁴ Diese ist im Beratungs- und Informationssystem im Handwerk (BIS) unter www.bis-handwerk.de/Standardmodule/Download/GetDocument_neu.asp?document=2630 veröffentlicht und damit allen Handwerksbetrieben zugänglich.

²⁵ Vgl. Anhang A.

3.2 Teilnehmerzufriedenheit

3.2.1 Beurteilung der Maßnahmen durch die Befragten

Die ersten Fragen der zweiten Befragungsrunde bezogen sich auf die Beurteilung der durchgeführten Maßnahmen hinsichtlich Inhalt und Umfang. Ferner wurde die Zufriedenheit mit der Maßnahme insgesamt abgefragt. Dabei zeigte sich eine durchwegs hohe Zufriedenheit mit allen Maßnahmen. So gaben knapp 60 Prozent aller Teilnehmer an, mit der Maßnahme zufrieden oder sehr zufrieden gewesen zu sein. Nur 7 Prozent äußerten sich negativ. Dies deutet darauf hin, dass derartige Maßnahmen auf großes Interesse seitens der Betriebsinhaber stoßen.

Im Einzelnen ergaben sich, wie die Abbildung 20 zeigt, geringfügige Unterschiede bezüglich der inhaltlichen Qualität. Während die betriebswirtschaftliche Beratung durchgängig positiv bewertet wurde, stufte die Kurzcheckliste, die Vortragsveranstaltung und die Broschüre jeweils ein Teilnehmer als weniger interessant bzw. uninteressant ein. Induktive Schlüsse auf die Grundgesamtheit können jedoch nicht gezogen werden, da aufgrund der geringen Gruppenbesetzungen die Auswertung auf deskriptive Methoden beschränkt bleiben musste.

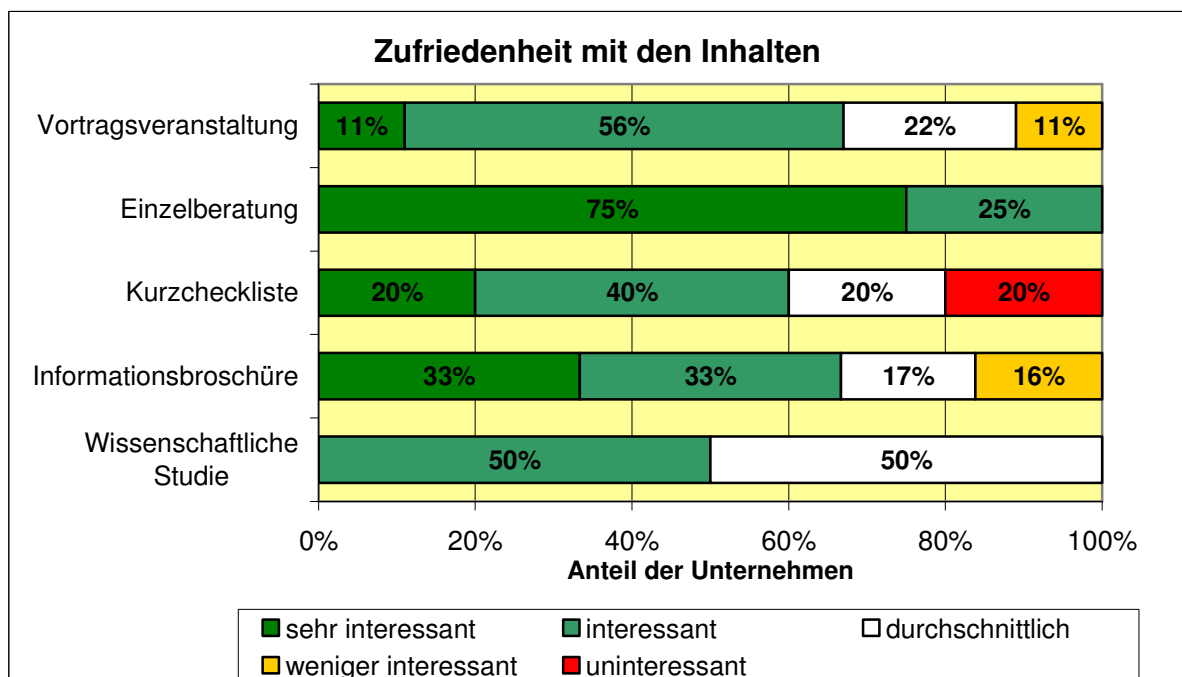


Abbildung 20: Beurteilung des Inhalts

Interessantestes Ergebnis der Frage nach der Dauer der Veranstaltung bzw. dem Umfang der Unterlagen ist, dass die 20-seitige Informationsbroschüre von der Hälfte

der Befragten als zu kurz empfunden wurde. Der Umfang aller übrigen Maßnahmen wurde durch die Mehrheit als genau richtig beurteilt.

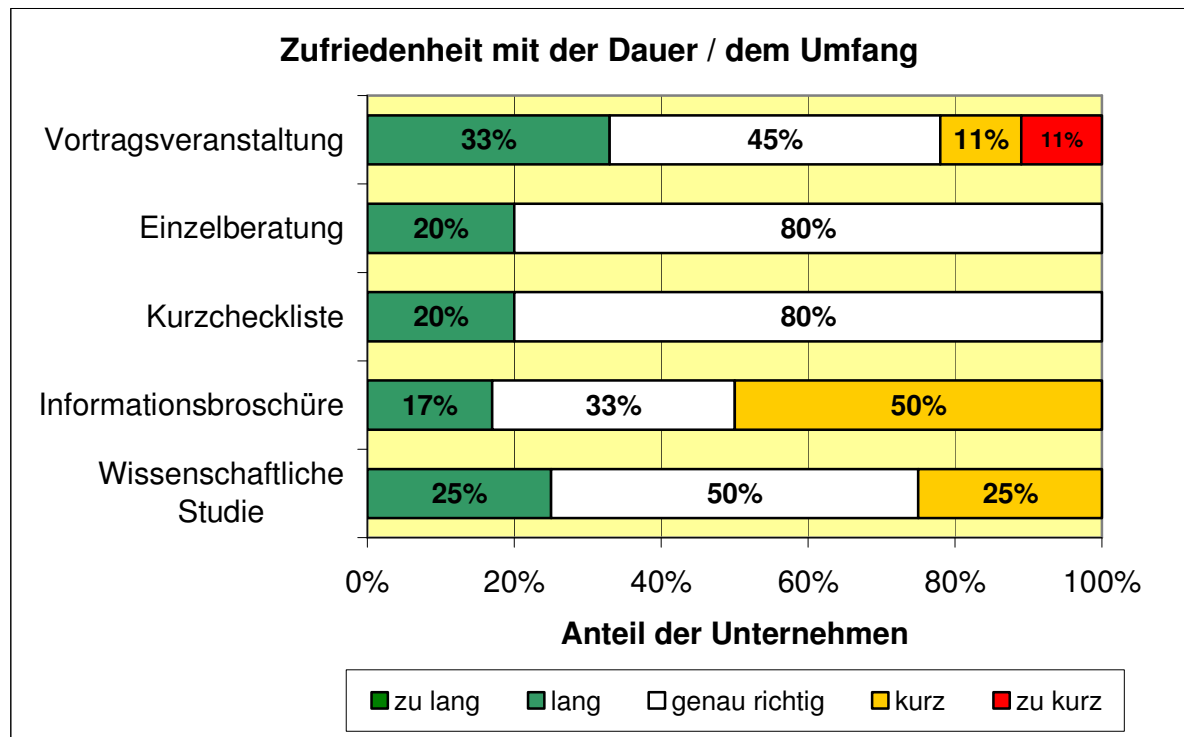


Abbildung 21: Beurteilung des Maßnahmenumfangs

Hinsichtlich der Zufriedenheit mit der Maßnahme insgesamt bestätigt sich das Bild der beiden anderen Fragen. Kaum ein Teilnehmer äußerte sich negativ über die Maßnahme, an der er zuvor teilgenommen hatte. Die Bewertungen im Einzelnen sind in der Abbildung 22 zusammengefasst. Auf den ersten Blick erkennbar ist die außerordentlich hohe Zufriedenheit der befragten Unternehmer mit der Einzelberatung. Die eine Hälfte der Beratungsklienten war sehr zufrieden und die Andere bewertete die Maßnahmen immerhin überdurchschnittlich. Dies spricht einerseits für die Qualität der Beratung und ist andererseits ein Indiz dafür, dass die unterstützten Betriebe ein Beratungsbedürfnis hatten. Inwieweit die Einzelberatung auch wirkungsvoller ist als die übrigen Maßnahmen, werden die weiteren Auswertungen zeigen.

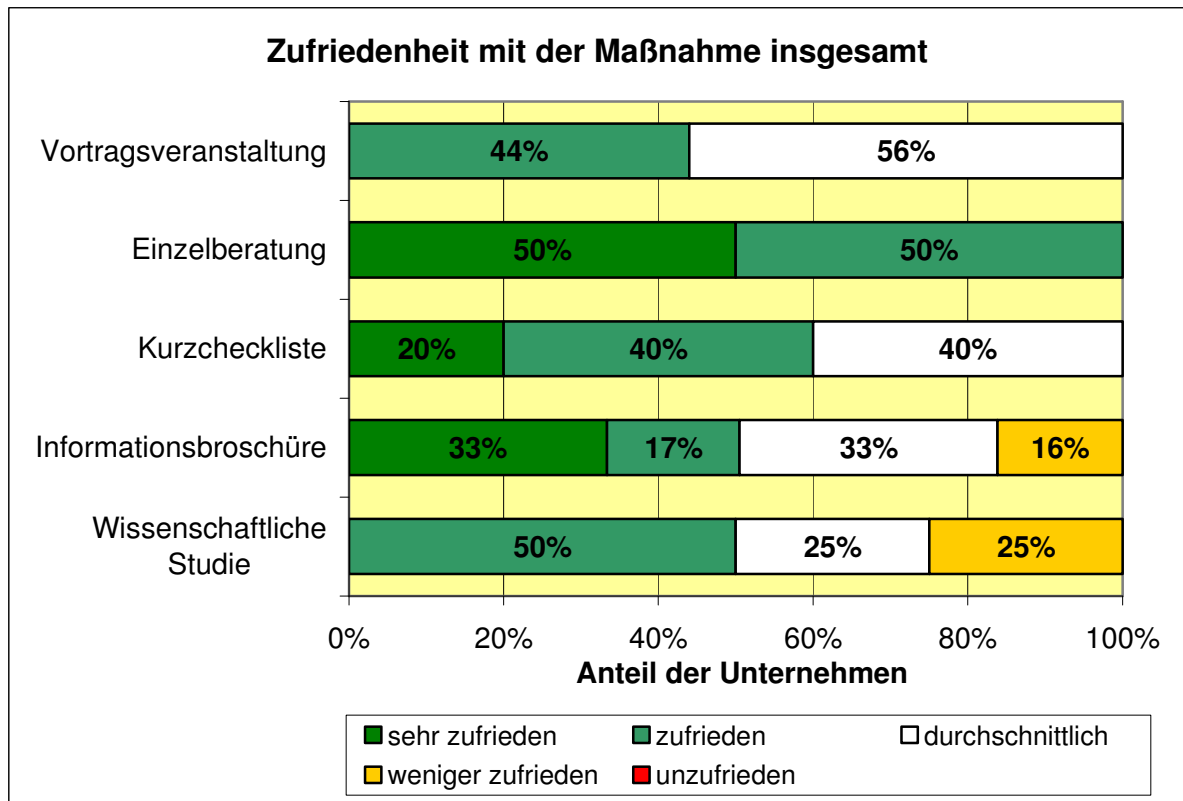


Abbildung 22: Teilnehmerzufriedenheit

3.2.2 Gewünschte Weiterbildungsmaßnahmen

Im Kontext der Einstellungsfragen wurde unter anderem das Weiterbildungsinteresse der Betriebsinhaber abgefragt. Jeder fünfte Befragte gab hier an, ein sehr großes Interesse am Erwerb neuer Kompetenzen zu haben. Immerhin 38 Prozent der Befragten beurteilten ihren Wissensdurst als groß, während lediglich elf Prozent der befragten das Statement zur Vertiefung von Kenntnissen über Managementinstrumente negativ beurteilten.

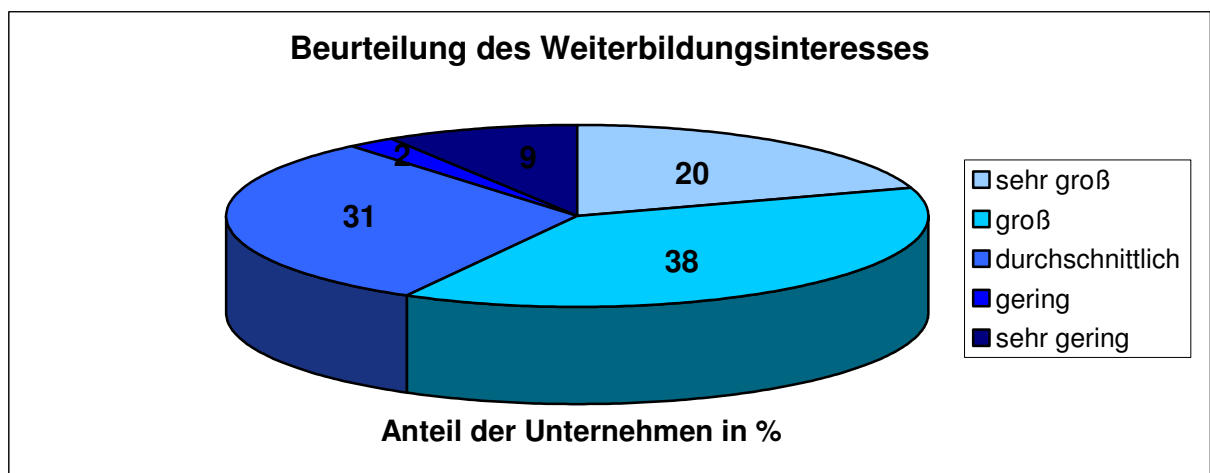


Abbildung 23: Weiterbildungsinteresse

Die Antworten auf diese Frage zeigen recht deutlich, dass die Handwerksunternehmer ihre Wissensdefizite auf dem Gebiet der Unternehmensführung erkannt haben und diese auch abbauen möchten. Bezüglich der Art und Weise der Weiterbildung gaben die Befragten ganz unterschiedlich Präferenzen zu erkennen. So fand jede der abgefragten Maßnahmen seine Fürsprecher. Wie jedoch zu erwarten war, stoßen wissenschaftliche Publikationen auf weitaus geringeres Interesse als Checklisten, da letztere unmittelbar für betriebliche Zwecke genutzt werden können. Hatte die hohe Zufriedenheit der beratenen Betriebe auf einen großen Beratungsbedarf schließen lassen, so zeigen die Antworten auf diese Frage, dass sehr viele Betriebe kein Interesse an einer Beratung haben. Insofern ist davon auszugehen, dass sich Handwerksbetriebe in zwei Lager unterteilen lassen. Während der eine Teil einen hohen Beratungsbedarf empfindet und die Unterstützung eines Beraters durchwegs positiv beurteilt, gibt es auch ein zweites Lager, das eine Beratung keinesfalls haben möchte.²⁶

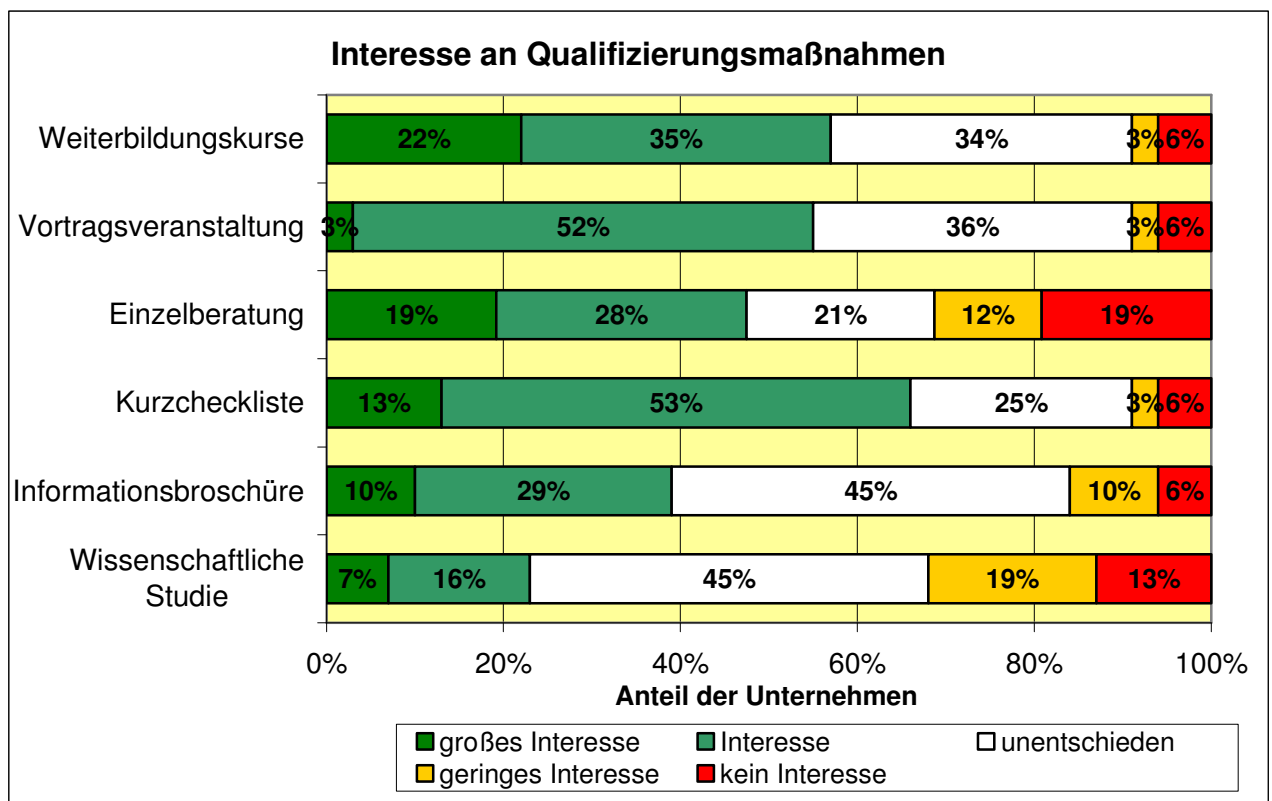


Abbildung 24: Gewünschte Weiterbildungsform

²⁶ Bestätigt wird dies durch die Erfahrung der Berater, die im Rahmen der Akquisition von Beratungskunden oftmals auf eine deutlich ablehnende Haltung gestoßen sind, weil die Betriebe nicht bereit waren, ihre Unternehmensdaten offen zu legen.

Deutlich erkennbar ist auch, dass Unternehmer Weiterbildungsveranstaltungen gegenüber einem Selbststudium den Vorrang geben. So fällt das Interesse an Broschüren und Studien deutlich geringer aus als bei Vorträgen und Seminaren.

3.3 Wirkung der Maßnahmen

3.3.1 Verbesserung des Controlling

Zur Überprüfung der Wirksamkeit der ausgewählten Maßnahmen wurden die Untersuchungsteilnehmer in der zweiten Runde mit Fragen zu zukünftig geplanten Änderungen in ihrem Unternehmenscontrolling konfrontiert.

Eine erste Fragestellung sollte generell erheben, ob die Handwerksbetriebe planen, in Zukunft die Zahlen des Rechnungswesens intensiver zu analysieren. Diese Frage wurde von 90 Prozent der Probanden bejaht. Dies kann aber noch nicht als Nachweis für die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen gelten, denn gute Vorsätze fassen viele Menschen. Ein Indiz für einen positiven Effekt ist jedoch die Tatsache, dass der Wert für die Vergleichsgruppe²⁷ mit 60 Prozent signifikant niedriger liegt. Wie folgende Abbildung zeigt, gibt es zwar geringfügige Unterschiede zwischen den einzelnen Maßnahmen, aber aufgrund der geringen Fallzahlen können diese Unterschiede auch auf Zufallseffekten beruhen und konnten deshalb nicht signifikant bestätigt werden.

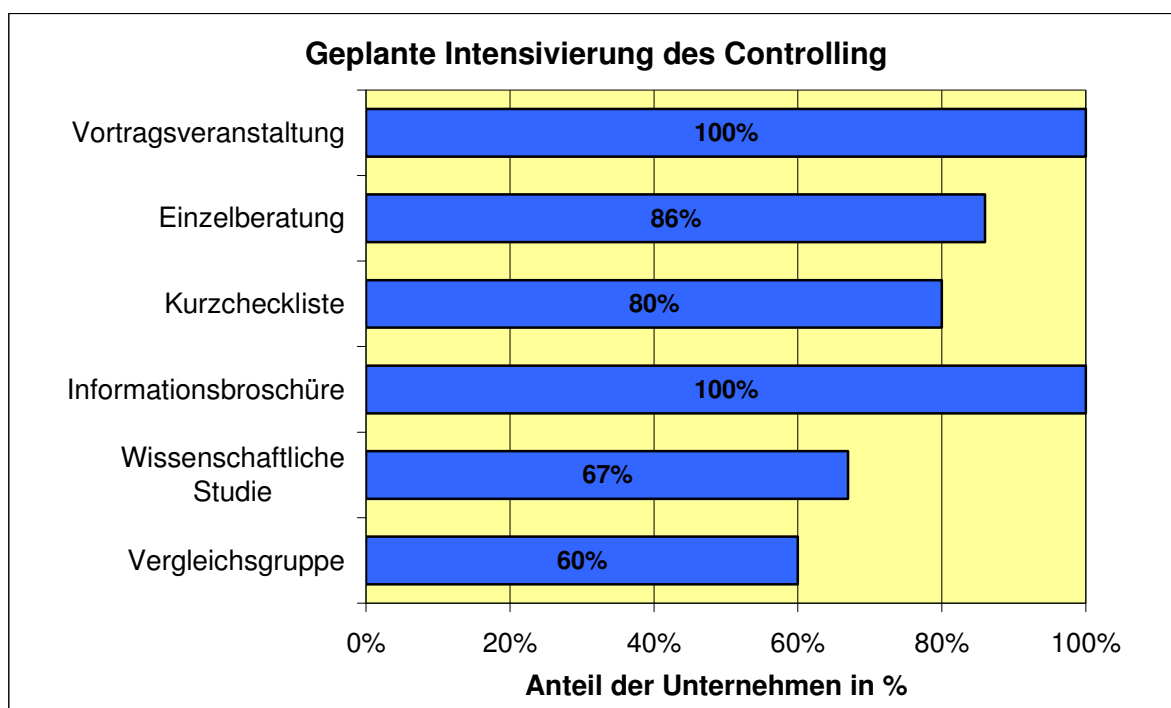


Abbildung 25: Einfluss der Maßnahmen auf die Intensivierung des Controlling

²⁷ Hierbei handelt es sich um Befragungsteilnehmer, die mit keiner Maßnahme konfrontiert waren.

Absichtserklärungen, wie sie in dieser ersten Frage erhoben wurden, sind wie gute Vorsätze. Ihnen müssen Taten folgen. Ein erster Schritt hierzu ist eine konkrete Maßnahmenplanung. Im Untersuchungsbeispiel könnten dies konkret geplante Änderungen im Rahmen des Controllings sein. Deshalb wurde nach der tatsächlichen Häufigkeit der Durchführung von Controllingmaßnahmen in der ersten Befragungsrunde nun die geplante Frequenz abgefragt. Die Antwortvorgaben waren dabei jeweils identisch, so dass ein Vergleich erfolgen konnte.

		Frequenz nach der Durchführung			
		Monatlich	halbjährlich	jährlich	Gesamt
Frequenz vor der Durchführung	Monatlich	19			19
	Halbjährlich	5	1		6
	Jährlich	1	1		1
	Gesamt	25	2		27

Abbildung 26: Veränderungen der Frequenz von Controllingmaßnahmen²⁸

In der Tabelle sind diejenigen Unternehmen erfasst, die an einer der Maßnahmen sowie an beiden Befragungsrunden teilgenommen und alle relevanten Fragen beantwortet haben. Die Verteilung vor Durchführung der Maßnahme entspricht dabei fast exakt derjenigen der Gesamtstichprobe. Nachdem fast 70 Prozent der befragten Unternehmen bereits vor den Maßnahmen ihre Buchhaltungszahlen monatlich unter die Lupe genommen haben, war für sie keine Verbesserung möglich. Mit nur einer Ausnahme haben alle übrigen Befragungsteilnehmer angegeben, die Frequenz dieser Controllingmaßnahme erhöhen zu wollen. Im Vergleich dazu konnte in der Kontrollgruppe keine einzige Verbesserung festgestellt werden. Stattdessen gab jeder fünfte Betrieb ein Kontrollintervall an, das größer war als dasjenige der ersten Befragungsrunde.

²⁸ In den Feldern unterhalb der Diagonalen sind diejenigen Betriebe erfasst, die sich in Zukunft in kürzeren Abständen mit ihren Zahlen auseinandersetzen wollen. Felder oberhalb der Diagonalen bedeuten analog eine Verlängerung der Abstände.

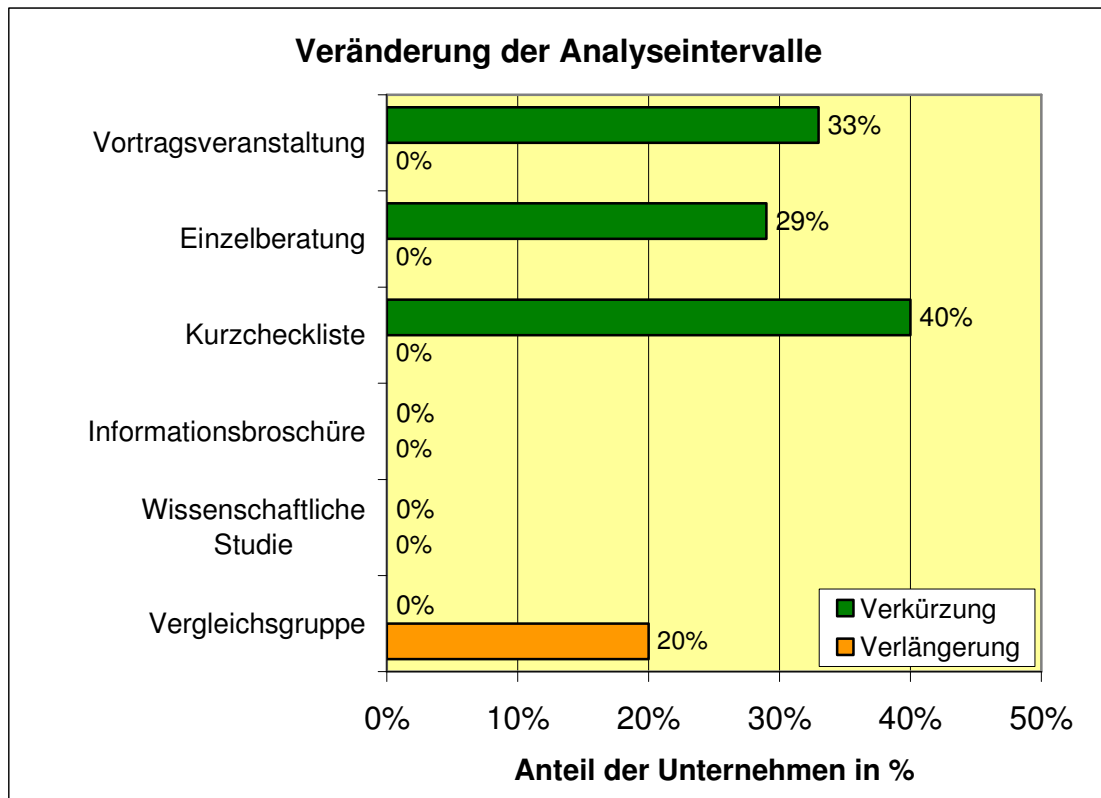


Abbildung 27: Änderung der Frequenz der Controllingmaßnahmen

Aufgrund der schon mehrfach erwähnten geringen Fallzahlen ist die Grafik in Abbildung 27 nur beschränkt aussagekräftig. Sie bestätigt jedoch die bereits zuvor angesprochenen positiven Effekte im Vergleich zur Referenzgruppe.²⁹ Offensichtlich blieben jedoch die Informationsbroschüre sowie die wissenschaftliche Studie ohne explizite Wirkung auf die Analysehäufigkeit. Erstaunlich hoch hingegen ist jedoch der Wert der Kurzchecklisten. Während sie bei anderen Fragestellungen schlechter abschnitten, erreichten Sie unter diesem Gesichtspunkt den Spitzenwert.

Im Hinblick auf die Intensität zeigten alle durchgeführten Maßnahmen eine sehr deutliche Wirkung. Immerhin 42 Prozent der Befragten gaben an, sich in Zukunft mehr Zeit für die Analyse der Zahlen aus dem Rechnungswesen zu nehmen. Wie Abbildung 28 zeigt, haben einige Betriebe dabei vor, ihr Zeitbudget für Controllingaufgaben sogar sehr deutlich zu erhöhen. In der Vergleichsgruppe zeigten sich hingegen kaum Veränderungen.³⁰

²⁹ Während viele Probanden infolge der Maßnahmen planen, ihre Zahlen häufiger unter die Lupe zu nehmen, beabsichtigt dies kein Betrieb aus der Kontrollgruppe. Hier deuten die Angaben der Befragten in jedem fünften Betrieb sogar auf eine seltenere Durchführung von Abschlussanalysen hin.

³⁰ Lediglich ein Betrieb aus dieser Gruppe gab an, in Zukunft mehr Zeit für das Controlling verwenden zu wollen. Gleichzeitig reduzierte ein anderer Betrieb aber sein Zeitbudget.

		Intensität nach der Durchführung					
		bis ½ Tag	1/2 – 1 Tag	2 - 5 Tage	6 – 10 Tage	über 10 Tage	Gesamt
Intensität vor der Durchführung	bis ½ Tag		4	2		1	7
	1/2 – 1 Tag		2	1	1	1	5
	2 - 5 Tage			10	1		11
	6 – 10 Tage				2		2
	über 10 Tage					1	1
	Gesamt		6	13	4	3	26

Abbildung 28: Veränderungen der Zeitbudgets für Controllingmaßnahmen³¹

Besonders erfreulich ist, dass mit den Maßnahmen insbesondere diejenigen Betriebsinhaber angesprochen wurden, die sich bislang nicht oder nur wenig mit den Zahlen ihres Unternehmens auseinandergesetzt hatten. So gaben sämtliche Betriebe mit einem Zeitbudget von weniger als einem halben Tag an, sich in Zukunft intensiver um das Controlling kümmern zu wollen.

Die einzelnen durchgeführten Maßnahmen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Effizienz nur geringfügig. Die Abbildung 29 auf der folgenden Seite verdeutlicht aber die im Vergleich zur Referenzgruppe deutlich besseren Werte.

³¹ In den Feldern oberhalb der Diagonalen steht jeweils die Zahl der Betriebe, die ihr Zeitbudget erhöht haben. Die Felder unterhalb der Diagonalen sind leer, da kein Betrieb plant, sein Zeitbudget infolge der Maßnahmen zu reduzieren.

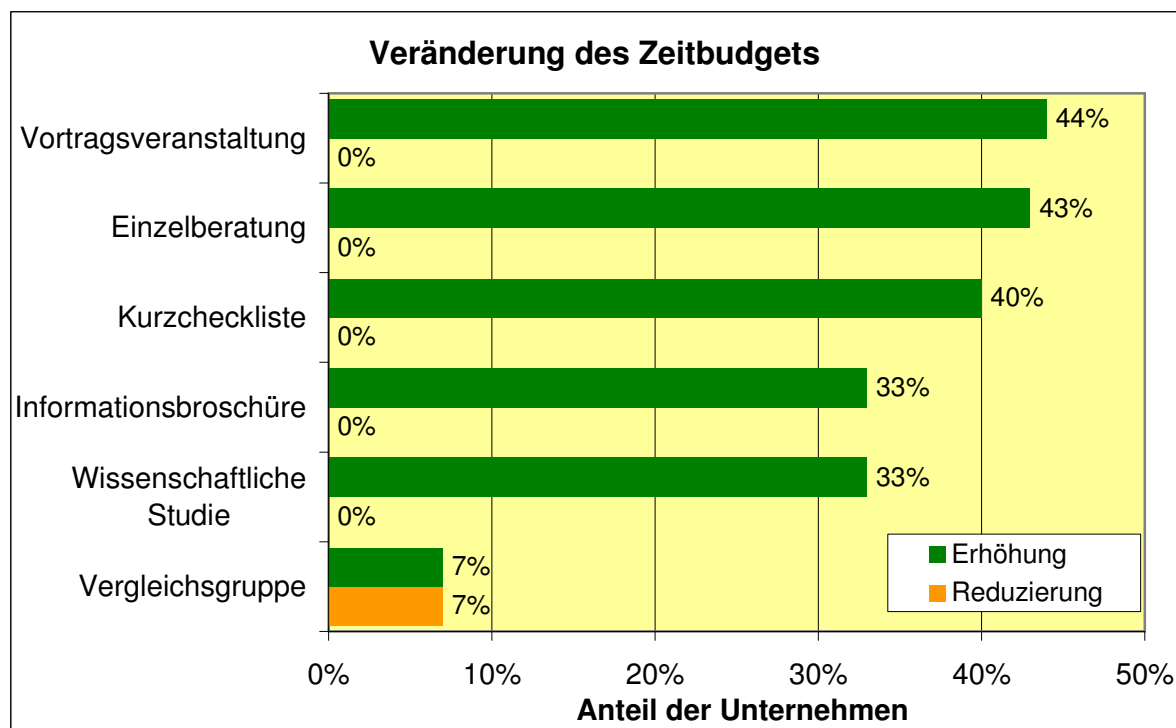


Abbildung 29: Änderung der Intensität der Controllingmaßnahmen

Der Fragebogen umfasste ferner eine Fragestellung zu verwendeten Vergleichsgrößen. Nachdem die aktuellen Abschlusszahlen schon vor Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen in nahezu allen befragten Betrieben mit denjenigen aus den Vorjahren verglichen wurden, gab es diesbezüglich keinen nennenswerten Veränderungen. Deutliche Effekte sind aber im Bezug auf den Branchenvergleich zu erkennen. Hier hat sich die Zahl der Betriebe, die einen solchen durchführen, infolge der durchgeführten Maßnahmen mehr als verdoppelt. Als besonders wirkungsvoll haben sich hier die Einzelberatung und die Informationsbroschüre erwiesen. Dieses Ergebnis war zu erwarten, da im Rahmen der Beratung die Unternehmenszahlen explizit den Branchenvergleichswerten gegenübergestellt wurden und die Betriebe so den Nutzen einer solchen Vorgehensweise unmittelbar erkennen konnten. Ein Schwerpunkt im Rahmen der Vortragsveranstaltung war die Unternehmensplanung. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die Verbesserungen hinsichtlich des Normenvergleichs überwiegend auf diese Maßnahme zurückzuführen waren.

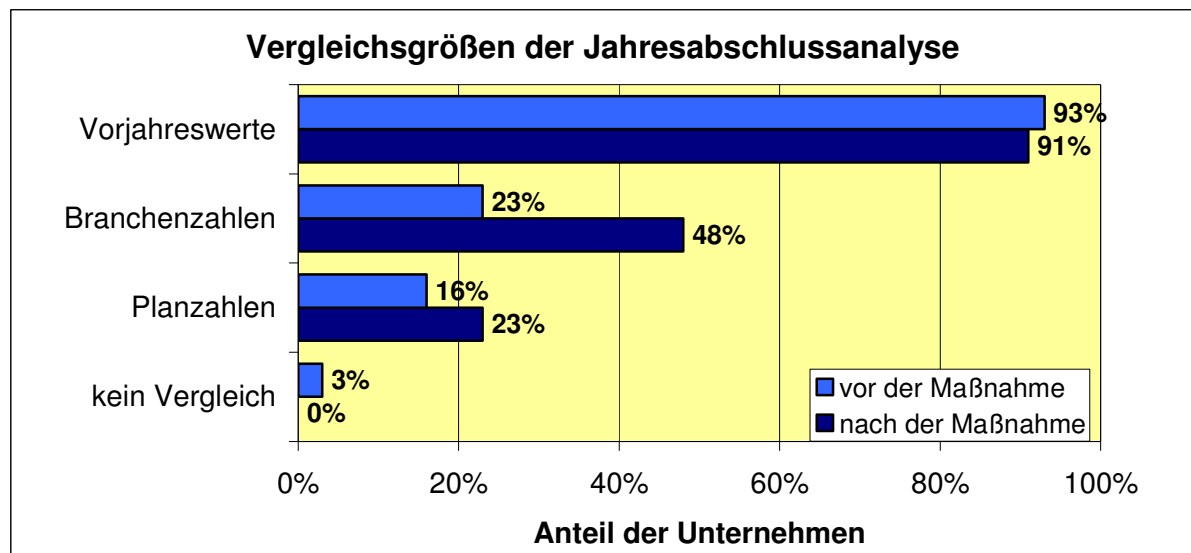


Abbildung 30: Erhöhung der Qualität des Controllings

3.3.2 Änderung der Einstellung

Die durchgeführten Maßnahmen unterschieden sich hinsichtlich ihrer Schwerpunkte und Zielsetzung teilweise sehr deutlich. Insofern war zu erwarten, dass auch ihre Wirkungen auf die Einstellung von Handwerksunternehmern differieren. Diese Vermutung wurde durch die Untersuchungsergebnisse bestätigt. Insgesamt haben die Qualifizierungsmaßnahmen aber das Wissen um die Zweckmäßigkeit von Managementinstrumenten auf breiter Front erhöht.

Die erste zu beurteilende Aussage bezog sich auf den mit der Analyse der Buchhaltungszahlen verbundenen zeitlichen Aufwand. Geht es darum, einem Unternehmer zu verdeutlichen, dass der Zeitbedarf für Managementaufgaben nicht besonders groß ist, haben Checklisten eine besondere Eignung. Ebenso wie Informationsbroschüren wirkten sie im untersuchten Fall der Auffassung entgegen, eine Bilanzanalyse sei sehr aufwändig. Die übrigen Maßnahmen bestärkten die Befragten tendenziell in dieser Auffassung. In Abbildung 31 sind diese Ergebnisse in der ersten Zeile graphisch dargestellt. Abgetragen ist jeweils der Mittelwert der Einstellungsänderung³² unter allen Teilnehmern der Maßnahme.

Kaum Veränderungen gab es bei der Beurteilung der Verständlichkeit der Zahlen aus dem Jahresabschluss. Dies lag aber auch an dem relativ hohen Ausgangsniveau.

³² Diese wurde berechnet als Differenz zwischen der Beurteilung der zweiten Befragungsrunde und der Befragung vor Durchführung der Maßnahmen.

Nachdem der Schwerpunkt der Einzelberatungen explizit auf der Interpretation der Zahlen aus der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung lag, beurteilten beraterne Unternehmer die Jahresabschlusszahlen noch seltener als schwer verständlich.

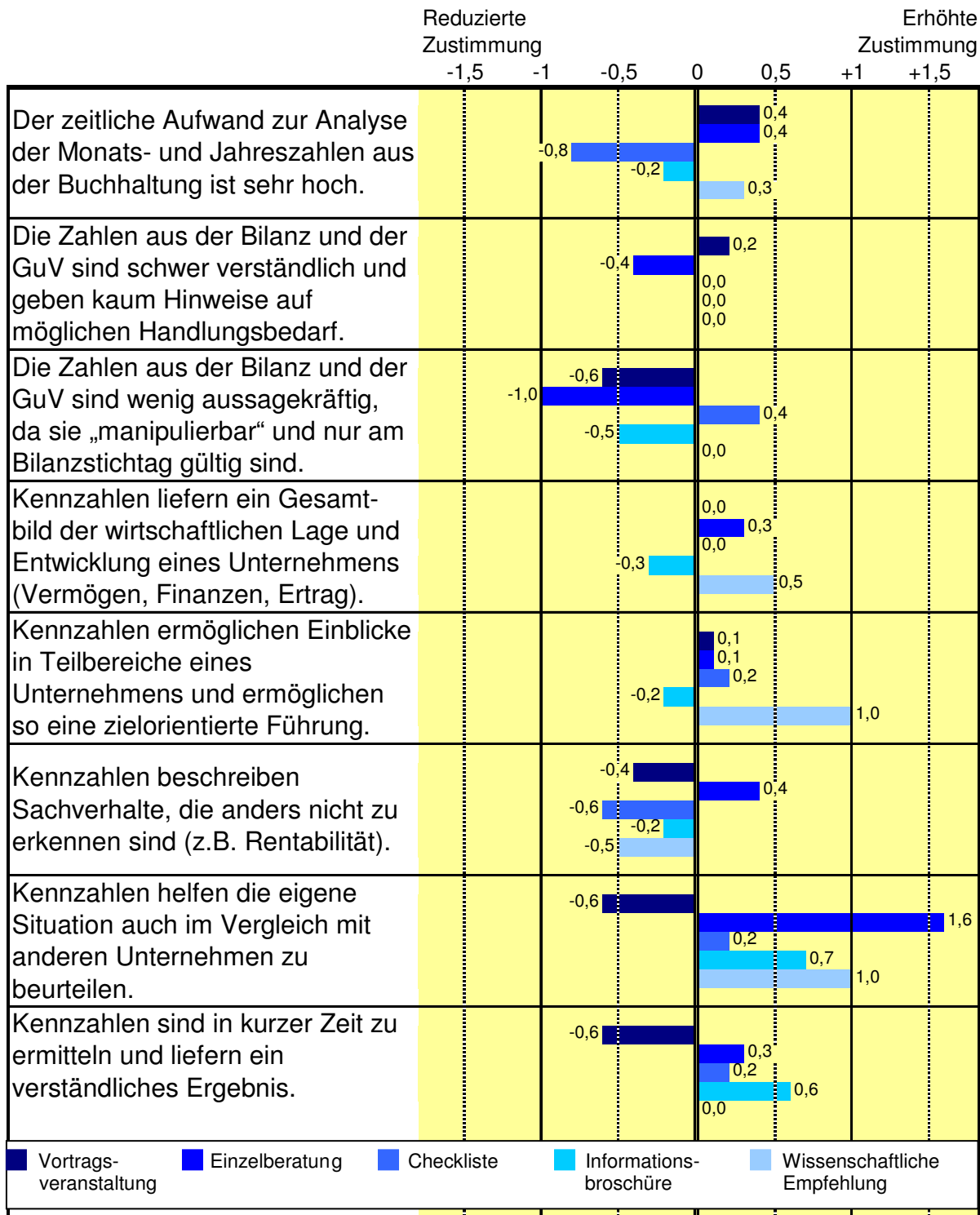


Abbildung 31: Veränderung der Einstellung zur Bilanzanalyse

Das Vertrauen der Unternehmer in die Aussagekraft der Zahlen wurde durch die Maßnahmen überwiegend positiv beeinflusst. Lediglich die Checklisten führten zu

einer durchschnittlich höheren Zustimmung zur Manipulierbarkeit und Stichtagsbezogenheit der Bilanzzahlen und der daraus resultierenden mangelnden Aussagekraft.

Bereits vor der Durchführung der Maßnahmen erreichte das vierte Statement mit einem Mittelwert von +1,0 einen sehr hohen Wert. Die Veränderungen waren dementsprechend relativ gering. Wissenschaftliche Studien sowie die Einzelberatungen geben aber offensichtlich einen besonders guten Einblick in das Leistungsvermögen und die Zweckmäßigkeit der Kennzahlenrechnung.

Das bereits Gesagte gilt auch für den Einblick in Teilbereiche des Unternehmens und die Möglichkeit einer zielorientierten Führung. Durch den expliziten Bezug zu einzelnen Aufgabenfeldern der Unternehmensführung konnten mit Hilfe der wissenschaftlichen Studie die Betriebsinhaber von der betriebswirtschaftlichen Bedeutung der Kennzahlenanalyse überzeugt werden. Dies führte dazu, dass die Zustimmung zu diesem Statement im Mittel um eine ganze Stufe höher ausfiel als vor der Lektüre der wissenschaftlichen Studie.

Überraschend ist das Ergebnis der Analyse hinsichtlich der Aussage, Kennzahlen würden Sachverhalte beschreiben, die anders nicht zu erkennen sind. Obwohl dies den Tatsachen entspricht, ist es offensichtlich nicht gelungen, den Probanden dies deutlich zu machen. Einzig die Einzelberatung konnte die Zustimmung zu diesem Item erhöhen.

Äußerst positiv waren die Effekte im Hinblick auf die Möglichkeit von Betriebsvergleichen. Nachdem im Rahmen der Beratungen die Zahlen der Mandanten den Branchendurchschnittswerten explizit gegenübergestellt wurden, waren in dieser Gruppe auch die größten Veränderungen der Einstellung zu beobachten. Aber auch die wissenschaftliche Studie und die Informationsbroschüre brachten eine stattliche Erhöhung der Zustimmung. Damit wird die festgestellte und im vorausgegangenen Kapitel beschriebene häufigere Anwendung von Betriebsvergleichen bestätigt.

Mit der Erstellung der Checkliste wurde das Ziel verfolgt, dem Anwender innerhalb kurzer Zeit Ergebnisse zu liefern, die er unmittelbar versteht und Schlüsse daraus ziehen kann. Wie die Untersuchungsergebnisse zeigen, wurde dieses Ziel erreicht, denn die Checklisten konnten das Verständnis der Befragten diesbezüglich besonders stark beeinflussen.

Neben den Aussagen zum Controlling wurden den Untersuchungsteilnehmer Statements vorgelegt, die auf ihre Einstellung zu Managementinstrumenten im Allgemeinen schließen lassen. Auch hier zeigen sich ganz unterschiedliche Effekte der einzelnen Maßnahmen, die entsprechende Schlussfolgerungen zulassen. Analog zur Auswertung der Veränderungen in der Einstellung zur Bilanzanalyse sind die Ergebnisse in der folgenden Abbildung graphisch aufbereitet.

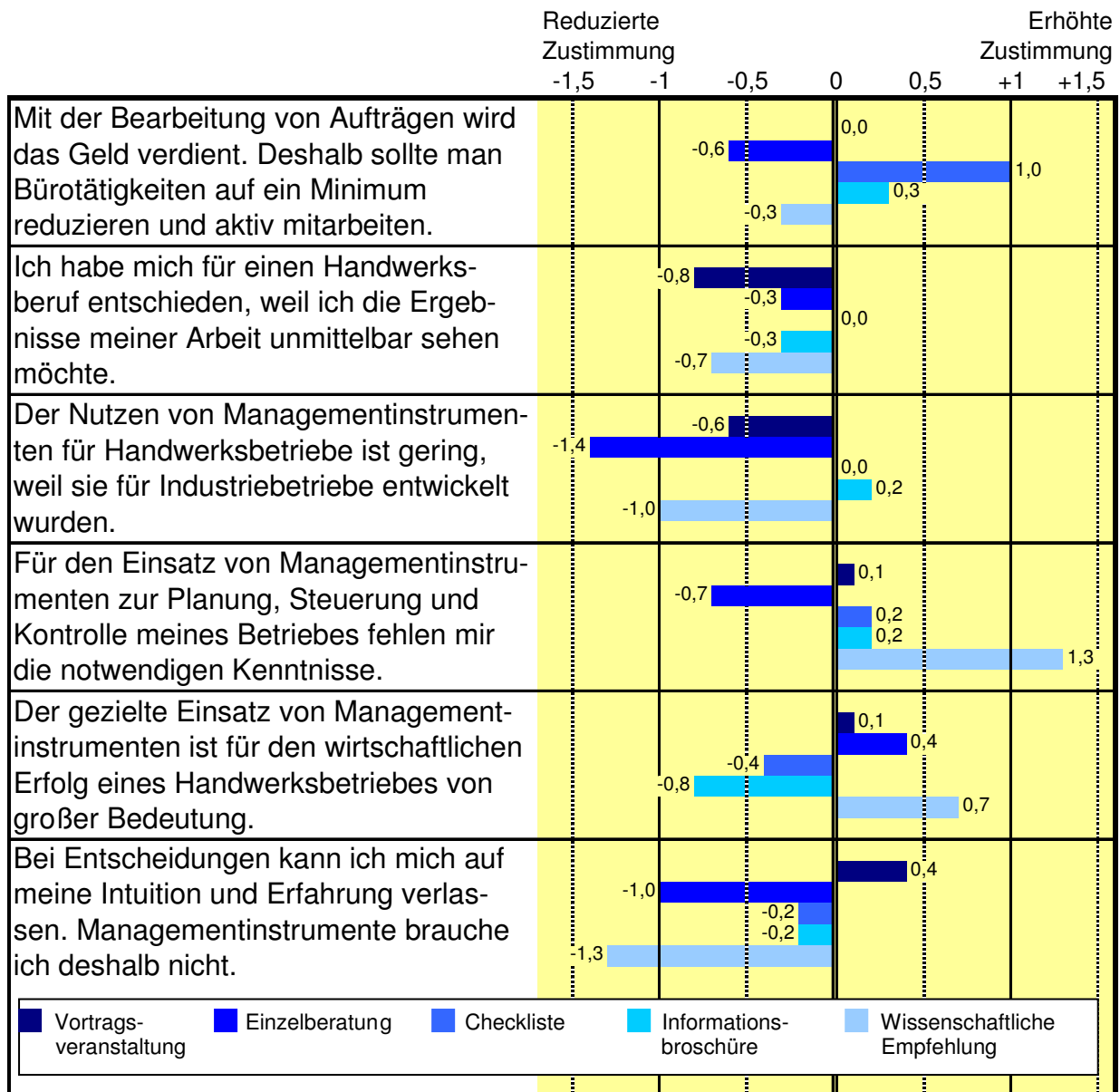


Abbildung 32: Veränderung der Einstellung zu Managementinstrumenten

„Mit der Bearbeitung von Aufträgen wird das Geld verdient und nicht im Büro“ – dies ist eine gerade bei kleinen Handwerksunternehmen sehr verbreitete Auffassung. Wenn es um den Umsatz geht, ist dies zweifelsfrei richtig. Da aber letztendlich der Gewinn für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend ist, muss auch in kleinen

Betrieben unter anderem über eine genaue Kalkulation dafür gesorgt werden, dass die Aufträge kostendeckend sind. Insofern dürfen Bürotätigkeiten keinesfalls vernachlässigt werden. Die große Bedeutung von Managementinstrumenten konnte im Rahmen des durchgeführten Feldexperiments die Einzelberatung am besten vermitteln. Auch die wissenschaftliche Studie erzielte diesbezüglich sehr positive Effekte.

Handwerksunternehmer sind nicht nur Handwerker, sondern insbesondere auch Unternehmer. Unternehmerisches Denken und Handeln unter zu Hilfenahme von Managementinstrumenten ist deshalb dringend anzuraten. Eine ablehnende Einstellung gegenüber einer Schreibtischtätigkeit ist unter diesem Gesichtspunkt nicht förderlich. Alle durchgeführten Maßnahmen konnten hier zu einer Bewusstseinsänderung beitragen.

Viele Managementinstrumente wurden tatsächlich im industriellen Kontext entwickelt. Im Laufe der Zeit wurde sie aber fast ohne Ausnahme an die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen angepasst. Ihr Einsatz stiftet auch in Handwerksbetrieben einen großen Nutzen. Besonders effizient konnte diese Tatsache die Einzelberatung vermitteln, dicht gefolgt von der wissenschaftlichen Studie. Letztere hatte unter anderem den empirischen Nachweis der Wirkung auf den Unternehmenserfolg zum Inhalt und eine solche Wirkung bezweckt.

Die erhöhte Zustimmung bezüglich des Fehlens der notwendigen Kenntnisse deutet darauf hin, dass viele Betriebsinhaber durch das Projekt erst auf ihren Qualifizierungsbedarf aufmerksam geworden sind. Insbesondere die wissenschaftliche Abhandlung hat offenbar besonders vielen ihre Defizite vor Augen geführt, ohne diese Wissenslücken zu füllen. Lediglich die Einzelberatung konnte unter diesem Blickwinkel den Eindruck vermitteln, dass sich die Befragten für Managementaufgaben besser gerüstet fühlen.

Wie die dritte Aussage war auch die fünfte auf den Nutzen von Managementinstrumenten gerichtet. Sie war jedoch positiv formuliert, so dass eine erhöhte Zustimmung ein verbessertes Verständnis für den Nutzen bedeutet. Nachdem auch bei dieser Frage die wissenschaftliche Studie und die Beratung die besten Ergebnisse erzielten, ist von der Validität der Befragungsergebnisse auszugehen. Wie schon bei der Aussage zum Nutzen von Managementinstrumenten zeigt sich

hier, dass Broschüren und Checklisten nicht geeignet sind, ihren Leser von der Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu überzeugen.

Viele Unternehmer sind der Auffassung, Managementinstrumente seien im Rahmen betrieblicher Entscheidungsprozesse durch Erfahrung und Intuition substituierbar. Dass dies nur bedingt Gültigkeit hat, wurde schon mehrfach dargelegt. Deshalb ist es besonders wichtig, dieser Fehleinschätzung entgegen zu wirken. Am besten kann dies den Befragungsergebnissen zufolge die wissenschaftliche Studie. Ausgelöst durch die Darstellung des empirisch belegten positiven Einflusses auf den Unternehmenserfolg verneinten sämtliche Leser der Studie im Rahmen der Befragung die Substituierbarkeit von Managementinstrumenten. Dadurch sank die durchschnittliche Zustimmung zu dieser letzten Aussage in der Treatment-Gruppe „wissenschaftliche Studie“ um 1,3 Punkte. Eine ähnlich klare Wirkung hatte nur die Einzelberatung, durch welche eine Reduzierung der Zustimmung um 1,0 Punkte erreicht werden konnte.

4 Zusammenfassung und Fazit

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Einzelberatung unter vielen Gesichtspunkten die besten Wirkungen erzielen konnte. Die Ursache hierfür liegt sicherlich in der Möglichkeit, dem Betrieb individuelle Lösungen und Konzepte vorzuschlagen. Außerdem können die emotionalen Barrieren des Einzelnen gezielt abgebaut und Fragen explizit beantwortet werden. Allerdings hat das Feldexperiment auch gezeigt, dass mit dem Beratungsangebot viele Betriebe nicht erreicht werden können. Ursachen sind die fehlende Bereitschaft, die wirtschaftlichen Zahlen des Betriebes offen zu legen, und ein grundsätzlicher Widerstand gegen jede Form der Unterstützung und Beratung. Letzterer dürfte in der fehlenden Einsicht in die Zweckmäßigkeit und den Nutzen betriebswirtschaftlicher Beratung begründet sein.

Vor diesem Hintergrund erscheint zur Förderung des Einsatzes von Managementinstrumenten ein Maßnahmen-Mix zweckmäßig. Dieser könnte beispielsweise folgende Gestalt erhalten:

Für den **Erstkontakt** bietet sich ein Motivationsschreiben an, das sich unter anderem auf Ergebnisse der empirischen Forschung stützt. Zusammen mit diesem Schreiben könnte eine Kurzcheckliste versandt werden, mit deren Hilfe den Unternehmern ein erstes Grundverständnis zu den jeweiligen Managementinstrumenten vermittelt werden kann. Quasi als Appetithappen sollte die Checkliste auch konkrete Ergebnisse liefern, die mit geringem zeitlichem Aufwand zum Vorteil des Unternehmens genutzt werden können.

Wird das Interesse eines Betriebsinhabers geweckt, so sollten ihm **weiterführende Information und Materialien** zur kaufmännischen Weiterbildung z.B. über einen Download aus dem Internet zur Verfügung stehen. Neben geeigneten Informationsbroschüren sollten einzelne zur Thematik passende Weiterbildungsseminare „beworben“ und Beratungsangebote vorgestellt werden. Ferner könnten über diesen Weg auch spezifische Vortragsveranstaltungen angekündigt werden.

Wichtig erscheint insgesamt, dass die einzelnen Maßnahmen gut aufeinander abgestimmt sind. Je besser sie sich ergänzen, desto höher wird das Qualifikationsniveau sein, das die Unternehmer erreichen.

Letztendlich ist festzuhalten, dass die Wünsche der Handwerksunternehmer sehr unterschiedlich sind und die Einrichtungen des Handwerks daher gut beraten sind, den Betrieben ein breites Spektrum an Maßnahmen anzubieten. Nur so können eine große Mehrheit der Unternehmen erreicht und ein Impuls zum vermehrten Einsatz von Managementinstrumenten gegeben werden.

5 Anhang

Anhang A

Controllinginstrumente als Erfolgsfaktor im Handwerk

Das Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften hat Anfang 1998 eine Befragung zum Controlling im Handwerk durchgeführt. Wie schon in der vorausgegangenen Studie zum Strategischen Management hat sich ein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Managementinstrumenten und dem Unternehmenserfolg gezeigt.

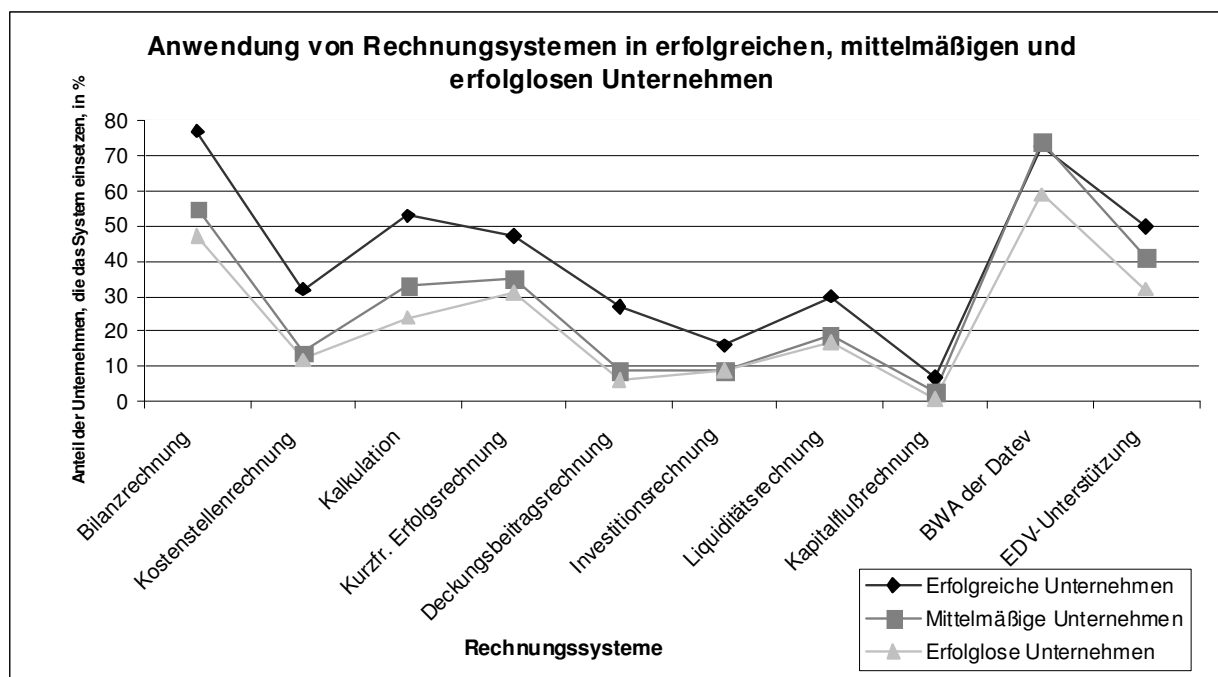
An der Befragung haben insgesamt 930 Betriebe teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 12,1% entspricht. Der Großteil dieser Unternehmen wird in der Rechtsform der Einzelunternehmung (75%) geführt. Nur 18% firmieren in der Form der GmbH. Die restlichen 8% der Unternehmen verteilen sich auf GbR, KG und GmbH & Co. KG. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl der befragten Betriebe liegt bei rund 11 Beschäftigten, wobei jedes dritte Unternehmen weniger als 4 Mitarbeiter zählte. 78% der Befragten gaben an, dass der Umsatz ihres Betriebes im Jahr 1996 weniger als 1,5 Mio. DM betragen hat.

Um die Erfolgswirkung des Einsatzes bestimmter Instrumente zur Unternehmensführung untersuchen zu können, wurde der Jahresüberschuss der Handwerksbetriebe erhoben. Die nachfolgende Grafik zeigt die resultierende Verteilung. Getrennt nach Rechtsform und Mitarbeiterzahl erfolgte die Klassifizierung der Betriebe in erfolglose, durchschnittliche und erfolgreiche Unternehmen, wie sie in der Abbildung veranschaulicht ist. Entscheidend war hierfür die Höhe des Jahresüberschusses.

Rechtsform		Einzelunternehmen und Personengesellschaften			Kapitalgesellschaften			Gesamt
		Mitarbeiterzahl			bis 10	bis 50	über 50	
Höhe des Jahresüberschusses	Verlust	52	33	1	20	22	1	129
	Bis 20 TDM	138	16		14	30	1	199
	Bis 50 TDM	148	37	1	3	15	5	209
	Bis 100 TDM	109	40	1	3	14		167
	Bis 150 TDM	35	28		3	11	1	78
	Bis 250 TDM	8	26			7	2	43
	Bis 400 TDM	1	9	2		5	3	20
	Bis 700 TDM		6				1	7
	Bis 1000 TDM			1			1	2
	Über 1000 TDM							

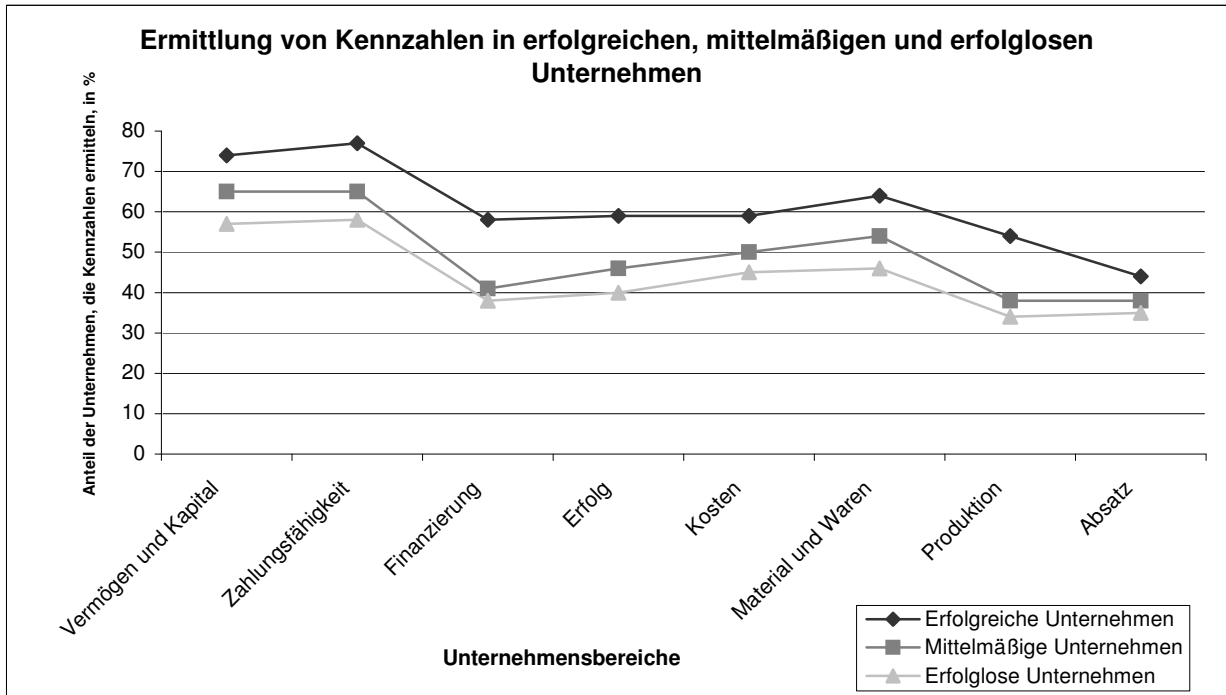
	Erfolglose Unternehmen (282 = 33%)
	Durchschnittliche Unternehmen (447 = 52%)
	Erfolgreiche Unternehmen (125 = 15%)

Ein erster zu untersuchender Bereich war der Einsatz von Rechnungssystemen zur Unternehmensführung. Die Studie hat ergeben, dass Betriebe, die über ein gut funktionierendes und weit ausgebautes Rechnungswesen sowie eine moderne Kosten- und Erlösrechnung verfügen, wesentlich erfolgreicher auf dem Markt sind als ihre Mitbewerber. Damit bestätigt sich die Vermutung, dass die Durchführung bestimmter Rechnungen wie der Kostenrechnung den Informationsstand des Betriebsinhabers derart verbessert, dass er bessere Entscheidungen treffen und damit den Jahresüberschuss steigern kann. Im Falle der Kostenrechnung könnte dies darauf zurückzuführen sein, dass der Betriebsinhaber über die Höhe sämtlicher Kosten Bescheid weiß, die im Zusammenhang mit der Erstellung eines Produktes oder der Erbringung einer Leistung entstehen. Dieses Wissen kann er bei der Festlegung seines Angebotspreises nutzen und so nicht kostendeckende Preise vermeiden. Ähnliche Begründungen lassen sich auch für die Erfolgswirkung der übrigen Rechnungssysteme finden, die sich in der Realität eindeutig nachweisen lässt. Wie die Abbildung auf der nächsten Seite zeigt, liegt der Anteil der Unternehmen, welche diese Systeme einsetzen, in der Gruppe der erfolgreichen Unternehmen deutlich über den Werten der mittelmäßigen bzw. erfolglosen Unternehmen.

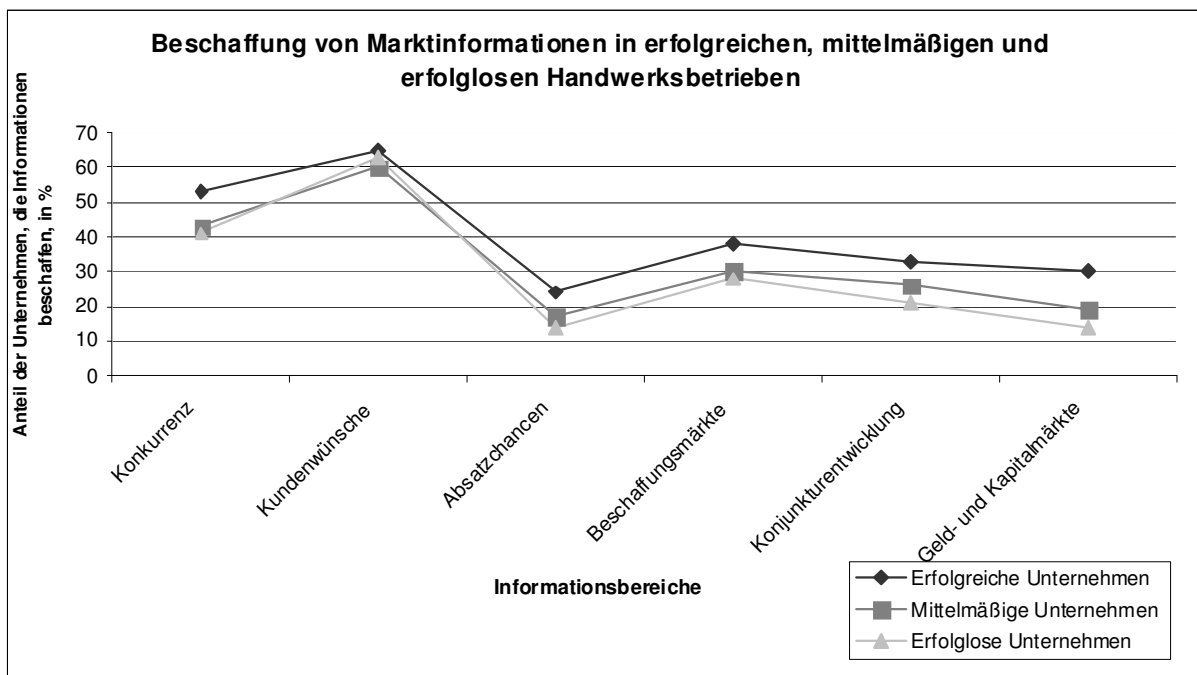


Neben dem Einsatz der diversen Rechnungssysteme hat sich auch die Beschaffung von Informationen mit Hilfe einer **Kennzahlenrechnung** als wichtiger Erfolgsfaktor erwiesen. Erfolgreiche Betriebe greifen in jedem der untersuchten Unternehmens-

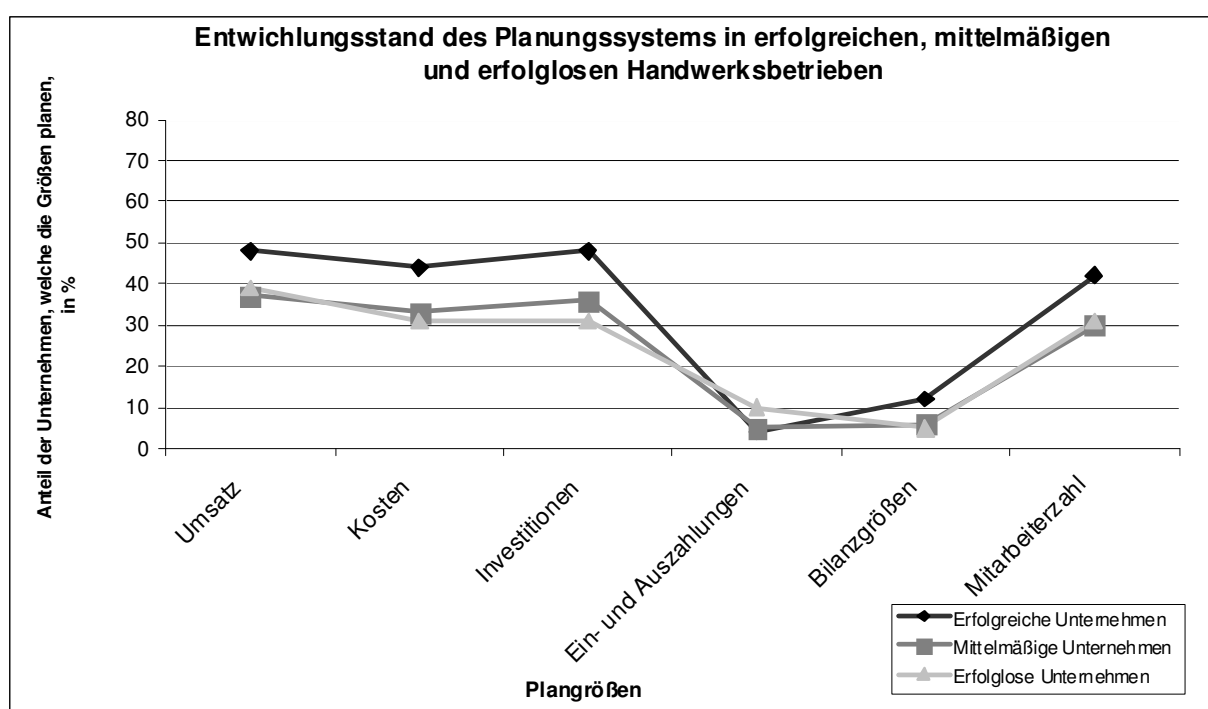
bereiche wesentlich zahlreicher auf Kennzahlen zurück als die übrigen Betriebe. Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Sachverhalt:



Wie die Studie weiter ergab, sollte sich die Informationsbeschaffung nicht auf die unternehmensinternen Bereiche beschränken. Auch die Beschaffung von Marktinformationen durch Kunden- und Lieferantenbefragungen, Zeitungslektüre u.ä. kann zur Erfolgssteigerung beitragen. Dies bestätigt die Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse in der folgenden Abbildung:

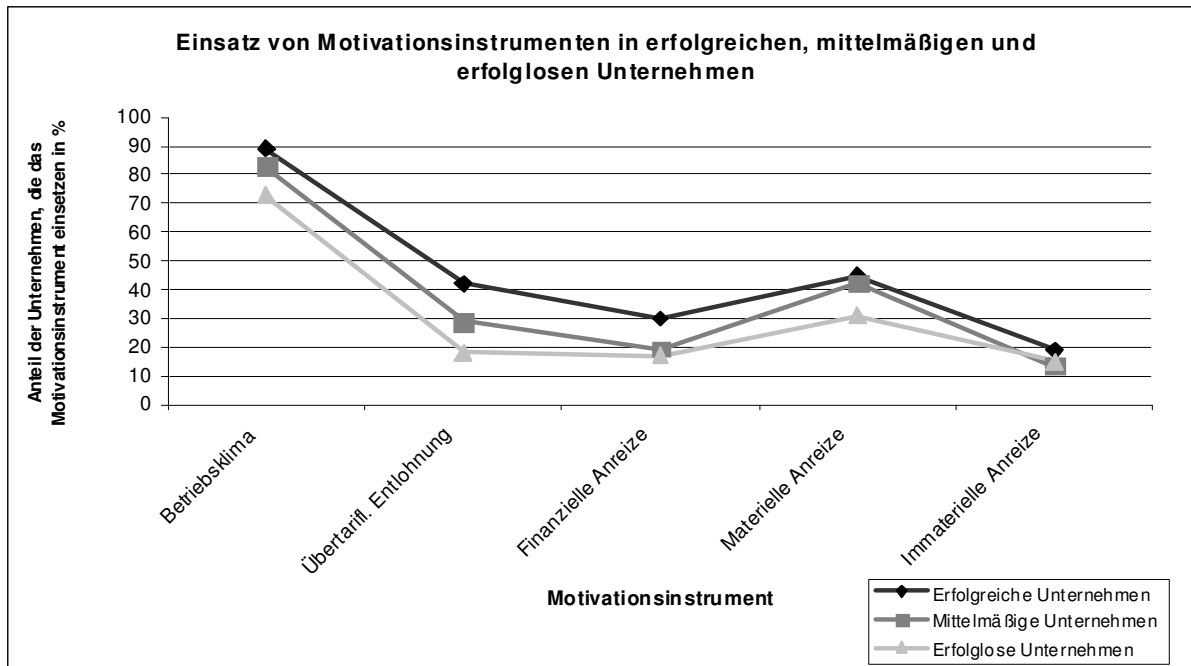


Aber nicht nur das Informationssystem zählt zu den Erfolgsfaktoren im Bereich der Unternehmensführung. Auch ein ausgebautes **Planungssystem** kann zum Unternehmenserfolg beitragen. Denn auch im Bezug auf diverse Planungsbereiche hat sich gezeigt, dass erfolgreiche Betriebe tendenziell über ein besser entwickeltes Planungssystem verfügen. Lediglich Zahlungsgrößen werden in erfolglosen Betrieben häufiger geplant. Dies liegt vermutlich an der gerade in erfolglosen Betrieben häufig angespannten finanziellen Situation. Die übrigen abgefragten Größen werden in den erfolgreichen Unternehmen häufiger geplant, wie die Abbildung auf der nächsten Seite zeigt.



Großen Einfluss auf die Umsetzung von Entscheidungen hat das Personalführungssystem. In ihm wurden insbesondere die eingesetzten **Motivationsinstrumente** unter die Lupe genommen. Auch hier konnte die Studie die Zweckmäßigkeit des Instrumenteneinsatzes eindeutig nachweisen, wie an der Abbildung auf der nächsten Seite abzulesen ist. Auffällig ist darüber hinaus, dass vier von fünf Betriebsinhabern großen Wert auf ein gutes Betriebsklima legen und darin ein wichtiges Instrument zur Leistungsmotivation der Mitarbeiter sehen. Der größte Unterschied zwischen erfolgreichen und erfolglosen Betrieben konnte bei der übertariflichen Entlohnung der Mitarbeiter festgestellt werden. Dies dürfte jedoch nur zum Teil auf die leistungsfördernde Wirkung dieses Instruments zurückzuführen sein.

Eine wesentliche Ursache ist in der Tatsache zu vermuten, dass erfolgreichen Betrieben die finanziellen Mittel zur Zahlung von außertariflichen Zulagen fehlen.



Als letztes Führungsteilsystem wurde das **Controlling** untersucht. Nur knapp die Hälfte (49%) der befragten Betriebsinhaber bzw. Geschäftsführer gab an, den Begriff schon einmal gehört zu haben. Davon konnten wiederum nur 49 Prozent den Controllingbegriff mit ihren eigenen Worten beschreiben. Im Mittelpunkt der Ausführungen standen dabei die Funktionen „Informationsgewinnung“, „Kontrolle“, und „Steuerung“. Die Koordinationsfunktion des Controlling blieb dagegen weitgehend unberücksichtigt. Die anschließende Frage nach der Existenz eines Controlling in ihrem Betrieb bejahten nur 18 Prozent der Befragten. Diese Zahl verdeutlicht die geringe Verbreitung dieses modernen Instruments der Unternehmensführung im Handwerk. Wie wichtig das Controlling für den Unternehmenserfolg sein kann, zeigt der Vergleich der Erfolgsverteilungen von Unternehmen mit und ohne Controlling. Während 30 Prozent der Betriebe, die Controlling als Führungsteilsystem nutzen, in die Gruppe der erfolgreichen Unternehmen einzuordnen waren, zählten nur 11 Prozent der übrigen Betriebe zu dieser Gruppe.

		Unternehmenserfolg			Gesamt
		Mißerfolg	Mittelmaß	Erfolg	
Existenz eines Controlling	Absolut	235	382	77	694
	In %	34%	55%	11%	100%
Kein Controlling	Absolut	47	65	48	160
	In %	29%	41%	30%	100%

Anhang B: Erste Befragung**Fragebogen****Anleitung zum Ausfüllen**

3. Der Fragebogen ist so angelegt, dass er leicht und schnell auszufüllen ist – in der Regel durch einfaches Ankreuzen. Fragen ohne Antwortvorgaben füllen Sie einfach handschriftlich aus.
4. Falls Sie die eine oder andere Frage nicht beantworten können, so überspringen Sie diese einfach. Auch unvollständig ausgefüllte Fragebögen sind für unsere Arbeit von großer Bedeutung.

A) Angaben zum Betrieb

(1) Wie viele **Mitarbeiter/innen** (incl. Inhaber/innen) sind in Ihrem Betrieb tätig?

- 1-4 5-9 10-19 20-49 50 und mehr

(2) Wann wurde Ihr Unternehmen **gegründet**?

- 2006/07 2001-2005 1991-2000 1971-1990 1970 und früher

(3) Wie hoch war der **Umsatz** im Jahr 2006 in etwa?

- bis 100.000 € 100.000 – 250.000 € 250.000 – 500.000 €
 500.000 – 1.000.000 € 1.000.000 – 2.000.000 € über 2.000.000 €

B) Angaben zum Betriebsinhaber bzw. Geschäftsführer

(4) Welches **Geschlecht** hat der Betriebsinhaber/Geschäftsführer?

- männlich weiblich

(5) Welches **Alter** hat der Betriebsinhaber/Geschäftsführer?

- bis 29 Jahre 30-39 Jahre 40-49 Jahre 50-59 Jahre 60 Jahre und älter

(6) Über welche **Ausbildung / Qualifikationen** verfügt der Betriebsinhaber/Geschäftsführer?
(Mehrere Antworten zulässig)

- Hauptschulabschluss Kaufmännische Lehre
 Mittlere Reife Handwerkliche Lehre
 Abitur / Hochschulreife Meisterbrief
 Studium Betriebswirt/in des Handwerks

C) Einsatz von Managementinstrumenten

(7) Wie häufig nehmen Sie die **Zahlen aus Ihrer Buchhaltung** (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Monatsauswertungen, BWA, ...) unter die Lupe?

- monatlich halbjährlich jährlich seltener überhaupt nicht
(weiter mit Frage 12)

(8) **Wie viel Zeit** investieren Sie pro Jahr in diese Analyse der Zahlen aus der Buchhaltung?

- bis ½ Tag ½ - 1 Tag 2 – 5 Tage 5 -10 Tage über 10 Tage

(9) Nutzen Sie für diese Analyse auch **Kennzahlen**? Welche der folgenden Kennzahlen berechnen Sie? (Mehrere Antworten zulässig)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Eigenkapitalquote | <input type="checkbox"/> Anlagendeckungsgrad |
| <input type="checkbox"/> Liquidität | <input type="checkbox"/> Umsatzrentabilität |
| <input type="checkbox"/> Forderungslaufzeit | <input type="checkbox"/> Eigenkapitalrentabilität |
| <input type="checkbox"/> Produktivität | <input type="checkbox"/> Cash Flow |

(10) Mit welchen Werten **vergleichen** Sie die Werte Ihrer Bilanz und Ihrer Gewinn- und Verlustrechnung sowie der ggf. berechneten Kennzahlen? (Mehrere Antworten zulässig)

- Vorjahreszahlen Branchenvergleichszahlen Planzahlen kein Vergleich

(11) Wer oder was gab den **Anstoß**, dass Sie sich mit den Zahlen aus Ihrer Buchhaltung auseinandersetzen? (Mehrere Antworten zulässig)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Empfehlung/Fragen der Hausbank | <input type="checkbox"/> Eigenes Wissen um die Zweckmäßigkeit |
| <input type="checkbox"/> Empfehlung des Steuerberaters | <input type="checkbox"/> Teilnahme an einem Weiterbildungskurs |
| <input type="checkbox"/> Empfehlung eines Unternehmensberaters | <input type="checkbox"/> Artikel in Fachzeitschriften / Fachbücher |
| <input type="checkbox"/> Beratung der Handwerkskammer | <input type="checkbox"/> Kritische wirtschaftliche Lage des Betriebes |
| <input type="checkbox"/> Hinweis/Fragen der Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> Informationsbedarf zur Führung des Betriebes |
| <input type="checkbox"/> Hinweis/Fragen von Familienangehörigen | <input type="checkbox"/> Sonstiges _____ |

(12) Welchen dieser **Aussagen** können Sie zustimmen?

(Skala: - 2 = ich stimme in keiner Weise zu, + 2 = ich stimme voll zu)

Bilanzanalyse und Kennzahlen	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Der zeitliche Aufwand zur Analyse der Monats- und Jahreszahlen aus der Buchhaltung ist sehr hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zahlen aus der Bilanz und der GuV sind schwer verständlich und geben kaum Hinweise auf möglichen Handlungsbedarf im Betrieb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zahlen aus der Bilanz und der GuV sind wenig aussagekräftig, da sie „manipulierbar“ und nur am Bilanzstichtag gültig sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennzahlen liefern ein Gesamtbild der wirtschaftlichen Lage und Entwicklung eines Unternehmens (Vermögen, Finanzen, Ertrag).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennzahlen ermöglichen Einblicke in Teilbereiche eines Unternehmens und ermöglichen so eine zielorientierte Führung des Betriebes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennzahlen beschreiben Sachverhalte, die anders nicht zu erkennen sind. (z.B. Rentabilität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennzahlen helfen die eigene Situation auch im Vergleich mit anderen Unternehmen zu beurteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennzahlen sind in kurzer Zeit zu ermitteln und liefern ein verständliches Ergebnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managementinstrumente allgemein					
Mit der Bearbeitung von Aufträgen wird das Geld verdient. Deshalb sollte man Bürotätigkeiten auf ein Minimum reduzieren und aktiv mitarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe mich für einen Handwerksberuf entschieden, weil ich die Ergebnisse meiner Arbeit unmittelbar sehen möchte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Nutzen von Managementinstrumenten für Handwerksbetriebe ist gering, weil sie für große Industriebetriebe entwickelt wurden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für den Einsatz von Managementinstrumenten zur Planung, Steuerung und Kontrolle meines Betriebes fehlen mir die notwendigen Kenntnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der gezielte Einsatz von Managementinstrumenten ist für den wirtschaftlichen Erfolg eines Handwerksbetriebes von großer Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Entscheidungen kann ich mich auf meine Intuition und Erfahrung verlassen. Managementinstrumente brauche ich deshalb nicht einzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anhang C: Zweite Befragung**Fragebogen****Anleitung zum Ausfüllen**

1. Der Fragebogen ist so angelegt, dass er leicht und schnell auszufüllen ist – in der Regel durch einfaches Ankreuzen. Fragen ohne Antwortvorgaben füllen Sie einfach handschriftlich aus.
2. Falls Sie die eine oder andere Frage nicht beantworten können, so überspringen Sie diese einfach. Auch unvollständig ausgefüllte Fragebögen sind für unsere Arbeit von großer Bedeutung.

A) Durchgeführte Maßnahme

- (1) Haben Sie diese Unterlagen gelesen bzw. haben Sie an dieser Veranstaltung
- teilgenommen**
- ?

 ja nein (weiter mit Frage 6)

- (2) Wie interessant fanden Sie den
- Inhalt**
- der Unterlagen bzw. der Veranstaltung?

- 2 vollkommen uninteressant	- 1	0	+ 1	+ 2 sehr interessant
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- (3) Wie beurteilen Sie den
- Umfang**
- der Unterlagen bzw. die zeitliche
- Dauer**
- der Veranstaltung?

- 2 zu kurz	- 1	0 genau richtig	+ 1	+ 2 zu lang
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- (4) Wie
- zufrieden**
- waren Sie mit der Maßnahme insgesamt?

- 2 vollkommen unzufrieden	- 1	0	+ 1	+ 2 sehr zufrieden
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- (5) Welche der folgenden
- Maßnahmen**
- bevorzugen Sie im Hinblick auf Information und Weiterbildung? Bitte geben Sie das Ausmaß Ihres Interesses für jede Maßnahme an!

	- 2 Keine Interesse	- 1	0	+ 1	+ 2 Großes Interesse
Broschüre/Lehrbuch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurzcheckliste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vortragsveranstaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissenschaftliche Studie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildungskurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) Einsatz von Managementinstrumenten

(6) Haben Sie vor, sich in Zukunft **intensiver** mit den **Zahlen aus Ihrer Buchhaltung** (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Monatsauswertungen, BWA, ...) auseinander zu setzen?

ja nein (weiter mit Frage 11)

(7) Wie häufig planen Sie **in Zukunft** die **Zahlen aus Ihrer Buchhaltung** unter die Lupe zu nehmen?

monatlich halbjährlich jährlich seltener überhaupt nicht
(weiter mit Frage 11)

(8) **Wie viel Zeit** wollen Sie **zukünftig pro Jahr** in diese Analyse der Zahlen aus der Buchhaltung?

bis ½ Tag ½ - 1 Tag 2 – 5 Tage 5 -10 Tage über 10 Tage

(9) Mit welchen Werten wollen Sie **in Zukunft** die Werte Ihrer Bilanz und Ihrer Gewinn- und Verlustrechnung **vergleichen**? (Mehrere Antworten zulässig)

Vorjahreszahlen Branchenvergleichszahlen Planzahlen kein Vergleich

(10) Welchen dieser **Aussagen** können Sie zustimmen?

(Skala: - 2 = ich stimme in keiner Weise zu, + 2 = ich stimme voll zu)

Bilanzanalyse und Kennzahlen	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Der zeitliche Aufwand zur Analyse der Monats- und Jahreszahlen aus der Buchhaltung ist sehr hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zahlen aus der Bilanz und der GuV sind schwer verständlich und geben kaum Hinweise auf möglichen Handlungsbedarf im Betrieb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zahlen aus der Bilanz und der GuV sind wenig aussagekräftig, da sie „manipulierbar“ und nur am Bilanzstichtag gültig sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennzahlen liefern ein Gesamtbild der wirtschaftlichen Lage und Entwicklung eines Unternehmens (Vermögen, Finanzen, Ertrag).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennzahlen ermöglichen Einblicke in Teilbereiche eines Unternehmens und ermöglichen so eine zielorientierte Führung des Betriebes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennzahlen beschreiben Sachverhalte, die anders nicht zu erkennen sind. (z.B. Rentabilität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennzahlen helfen die eigene Situation auch im Vergleich mit anderen Unternehmen zu beurteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennzahlen sind in kurzer Zeit zu ermitteln und liefern ein verständliches Ergebnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managementinstrumente allgemein					
Mit der Bearbeitung von Aufträgen wird das Geld verdient. Deshalb sollte man Bürotätigkeiten auf ein Minimum reduzieren und aktiv mitarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe mich für einen Handwerksberuf entschieden, weil ich die Ergebnisse meiner Arbeit unmittelbar sehen möchte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Nutzen von Managementinstrumenten für Handwerksbetriebe ist gering, weil sie für große Industriebetriebe entwickelt wurden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für den Einsatz von Managementinstrumenten zur Planung, Steuerung und Kontrolle meines Betriebes fehlen mir die notwendigen Kenntnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der gezielte Einsatz von Managementinstrumenten ist für den wirtschaftlichen Erfolg eines Handwerksbetriebes von großer Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Entscheidungen kann ich mich auf meine Intuition und Erfahrung verlassen. Managementinstrumente brauche ich deshalb nicht einzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe Interesse daran, meine Kenntnisse über weitere Managementinstrumente zu vertiefen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 Literaturverzeichnis

- **Burger, T. (2007):** Determinanten und Wirkungen des Finanzierungsverhaltens von Handwerksunternehmen, Deutsches Handwerksinstitut, München.
- **Creditreform (2007):** Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand – Herbst 2007, Creditreform, Neuss.
- **Glasl, M. (2000):** Controllinginstrumente als Erfolgsfaktoren im Handwerk, Deutsches Handwerksinstitut, München.
- **Glasl, M. (2007):** Handwerksbetriebe, in: Köhler, R. / Küpper, H.-U. / Pfingsten, A. (2007): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, Sp. 663-673.
- **Glasl, M. (2008):** Förderung des Einsatzes von Managementinstrumenten im Handwerk, veröffentlicht unter <http://lfi-muenchen.de/ihw/Managementinstrumente.pdf> (20.02.2008).
- **Institut für Handwerkswirtschaft (Hrsg.) (2000):** Rahmenlehrplan zu Teil III der Meisterausbildung im Handwerk, Deutsches Handwerksinstitut, München.
- **Müller, C. (2006):** Anforderungen von Sparkassen und Volksbanken an die Kosten- und Erlösrechnung ihrer mittelständischen Kunden, in: DStR 26/2006, S. 1148-1153.
- **Schwarz, W. U. (1998):** Strategische Unternehmensführung im Handwerk, Deutsches Handwerksinstitut, München.
- **Schempp, A. C. (2007):** Eigenkapitalausstattung und Fremdfinanzierung im deutschen Handwerk 2006, Deutsches Handwerksinstitut, München.
- **Statistisches Bundesamt (1995):** Handwerkszählung vom 31. März 1995, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- **Warkotsch, N. (2004):** Einflussgrößen und Wirkungen des Innovationsverhaltens von Handwerksunternehmen, Deutsches Handwerksinstitut, München.