

Volker Heilmann

Welchen Bedarf haben "Werkstätten für Behinderte" an individueller Software?

Empirische Untersuchung

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832418922

Volker Heilmann

Welchen Bedarf haben "Werkstätten für Behinderte" an individueller Software?

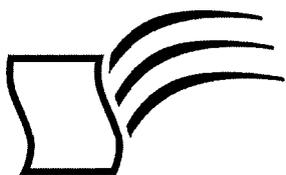
Empirische Untersuchung

Volker Heilmann

Welchen Bedarf haben „Werkstätten für Behinderte“ an individueller Software?

Empirische Untersuchung

**Diplomarbeit
an der Fachhochschule Nürtingen
Prüfer Prof. Dr. Iris Ramme
August 1999 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 1892

Heilmann, Volker: Welchen Bedarf haben „Werkstätten für Behinderte“ an individueller Software?: Empirische Untersuchung / Volker Heilmann - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1999

Zugl.: Nürtingen, Fachhochschule, Diplom, 1999

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

Inhaltsverzeichnis

Band A

Vorwort	I
1. Werkstätten für Behinderte - Chancen und Risiken im Wettbewerb	2
<i>1.1 Werkstätten für Behinderte</i>	2
1.1.1 Definition	2
1.1.2 Aufbau einer Werkstatt für Behinderte	3
1.1.2.1 Rehabilitation	3
1.1.2.2 Organisation	3
1.1.2.3 Führungsstruktur	4
1.1.3 Die duale Zielfunktion einer Werkstatt für Behinderte	5
1.1.4 Wirtschaftlichkeit - kontra soziale Aufgabe	5
<i>1.2 Ökonomische Bedingungen einer Werkstatt für Behinderte</i>	6
1.2.1 Märkte im Umbruch	6
1.2.2 Werkstätten als Wirtschaftssubjekt	7
1.2.3 Leistungsprogramm	7
1.2.4 Einflußfaktoren auf bestehende Marktstrukturen	8
1.2.4.1 Globalisierung	8
1.2.4.2 Technologieinduzierte Veränderungen	8
1.2.4.3 Veränderungen der Bedarfs-bzw. Konsumentenstruktur	9
1.2.5 Konsequenzen für die Werkstätten für Behinderte	10
1.2.5.1 Globalisierung	10
1.2.5.2 Technologieinduzierte Veränderungen	10
1.2.5.3 Veränderungen der Bedarfs-bzw. Konsumentenstruktur	11
1.2.6 Schlußfolgerung	11
<i>1.3 Struktur und Ziele der empirischen Untersuchung</i>	12

2. Die Unternehmensberatung Härle	13
2.1 Unternehmensstruktur	13
2.2 Geschäftsfelder	16
2.3 Kundenstruktur und Produkte	16
2.4 Rahmen der Untersuchung	17
3. Theoretische Grundlagen	18
3.1 Festlegung des Forschungsziels	20
3.2 Projektplanung und Konzeptionalisierung	22
3.2.1 Bestimmung des Forschungsdesign	23
3.2.2 Forschungsplan	24
3.2.3 Auswahl der Datenerfassungstechnik	24
3.2.3.1 Inhaltsanalyse	25
3.2.3.2 Beobachtung	27
3.2.3.3 Befragung	29
3.2.3.3.1 Befragungsformen	29
3.2.3.3.2 Befragungsstrategien	29
3.2.2.3.3 Befragungstaktik	30
3.3 Datenerfassung/Messung	33
3.4 Aufbereitung, Auswertung und Interpretation der Erhebungsergebnisse	33
3.4.1 Datenaufbereitung	33
3.4.2 Auswahl der statistischen Analysemethoden	34
3.4.3 Dateninterpretation	36
3.5 Darstellung und Dokumentation der Ergebnisse	37
3.5.1 Darstellung	37
3.5.2 Dokumentation	37

4. Praktische Umsetzung der Studie	38
4.1 Ziel der Befragung	38
4.2 Informationsbeschaffung	39
4.2.1 Allgemeine Informationen	39
4.2.2 Ermittlung und Aufbereitung der speziellen Datenbasis	40
4.3 Forschungskonzept	42
4.4 Forschungsplan	44
4.4.1 Arbeits- und Zeitplan	44
4.4.2 Kostenplan	46
4.4 Auswahl der Datenerfassungstechnik	49
4.5 Erarbeitung des Fragebogen	51
4.5.1 Das Anschreiben	52
4.5.2 Der Fragebogen	53
4.6 Pre-Test	54
4.7 Datenerfassung	56
5. Datenanalyse	58
5.1 Was ist SPSS	58
5.2 Datenaufbereitung	58
5.2.1 Aufbereitung der Fragebögen	58
5.2.2 EDV-technische Erfassung der Daten	60
5.2.3 Vorbereitung der Datenanalyse	62
5.3 Forschungsmodell	62

5.4 Dateninterpretation	62
5.4.1 Analyseverfahren	62
5.4.1.1 Univariate Analysen	63
5.4.1.2 Bivariate Analysen	63
5.4.1.3 Tests	65
5.4.2 Interpretation und Darstellung der Ergebnisse	67
Schlußbetrachtung	II
Abbildungsverzeichnis	III
Literaturverzeichnis	IV
Ehrenwörtliche Erklärung	V

Band B

Anhang I:	Besuchsfleifaden	1- 3
Anhang II:	Pre-Test Leitfaden	1- 2
Anhang III:	Anschreiben	1- 2
Anhang IV:	Fragebogen	1-12
Anhang V:	Forschungsmodell	1-10
Anhang VI:	Codplan	1-24
Anhang VII:	SPSS Statistiken	1-35
Anhang VIII:	Antworten - offene Fragen	1- 6
Anhang IX:	Sheets zum Projektcontrolling	
	(A) PLAN-Kostenaufstellung	1
	(B) IST-Kostenaufstellung	1
	(C) Rücklaufplan Pre-Test	1
	(D) Rücklaufplan Fragebogen	1- 2
	(E) Nachbearbeitungs- und Gesamtkosten	1

Vorwort

I

Die Unternehmensberatung Härle befindet sich in der Situation sich entweder von der Bearbeitung des Marktsegmentes Werkstätten für Behinderte zurückzuziehen oder mit allen ihr zur Verfügung stehenden Mitteln zu versuchen, Marktanteile in diesem Markt zu erobern.

Im Zusammenhang mit dieser Entscheidungssituation ist die Idee entstanden mittels einer Diplomarbeit den Markt der Werkstätten für Behinderte transparenter werden zu lassen. Am Ende sollte mit dieser Diplomarbeit ein Entscheidungsinstrument vorliegen, anhand dessen die oben erwähnte Entscheidungssituation fundiert, und nicht aus dem Bauch heraus, getroffen wird.

Die wesentlichen Ziele der Arbeit sind es, herauszufinden, in welchem Umfang EDV in den Werkstätten zum Einsatz kommt, welche Hardware-/ Software-Komponenten im Gebrauch sind, welche EDV-Unterstützung die Werkstätten zur Arbeitserleichterung überhaupt benötigen und wo bei den Werkstätten eventuelle Optimierungspotentiale liegen.

Im ersten Teil (Kapitel 1 u. 2) der Arbeit werde ich die Werkstätten für Behinderte, um die es ja primär geht, darstellen um einen Einblick in diese Institutionen zu bekommen. Auch werde ich kurz auf die Unternehmensberatung Härle eingehen, welche ja in Person von Herrn Erwin Wiest, Initiator der Arbeit ist.

Im Mittelpunkt des mittleren Teils (Kapitel 3 u. 4) der Arbeit steht die Darstellung der theoretischen Grundlagen des Ablaufes eines Marktforschungsprojektes und andererseits die Umsetzung in Form einer empirischen, auf statistischen Grundlagen basierenden, Erhebung.

Im letzten Teil der Arbeit (Kapitel 5 u. 6) dreht sich alles um die Auswertung, Darstellung, und Interpretation der im Rahmen der Studie erhobenen Daten und Informationen. Den Kern dabei bildet die Einführung und die praktische Arbeit mit SPSS. Anhand der so statistisch aufbereiteten Daten ist es somit möglich, die eingangs erwähnte Unternehmensentscheidung zu treffen.

1. Werkstätten für Behinderte - Chancen und Risiken im Wettbewerb

1.1 Werkstätten für Behinderte

Derzeit gibt es in der Bundesrepublik Deutschland an die 700 anerkannte Werkstätten für Behinderte dazu noch 320 Zweigwerkstätten. Die BRD verfügt somit über die nicht unerhebliche Zahl von 1.020.000 Werkstattarbeitsplätzen. Diese Plätze stehen den meist Schwerst-, oft sogar Mehrfachbehinderten, und für eine immer größer werdende Zahl von psychisch erkrankten Menschen zur Verfügung. Gerade die immer größer werdende Zahl an psychisch erkrankten Mitmenschen, läßt für die Zukunft sicher nicht damit rechnen, daß der Bedarf an Werkstattplätzen ab, sonder eher zunehmen wird. ⁽¹⁾

In der gesetzlich geregelten Reihe, der zur beruflichen Rehabilitation dienenden Einrichtungen bilden die Werkstätten für Behinderte (WFB`s) nach den Berufsbildungswerken (BBW`s) und den Berufsförderungswerken (BFW`s) das letzte Glied.

In eine WFB können demnach alle behinderten Menschen (im weiteren Verlauf werde ich, wenn ich von behinderten Menschen spreche, immer auch psychisch erkrankte Menschen mit einschließen!) aufgenommen werden, die aufgrund ihrer Erkrankung oder Behinderung nicht in eine der oben genannten qualifizierten Berufsbildungseinrichtung (BBW oder BFW) aufgenommen werden können. ⁽²⁾

1.1.1 Definition

Um eine aussagefähige und verständliche Definition über WFB`s zu finden, mußte ich das Schwerbehindertengesetz zur Hilfe nehmen:

“Eine Werkstatt für Behinderte ist eine Einrichtung zur Eingliederung psychisch erkrankter und behinderter Menschen in das Arbeitsleben, die denjenigen Menschen, die wegen Art und Schwere Ihrer Behinderung nicht auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig sein können, einen Arbeitsplatz, oder eine Gelegenheit zur Ausübung einer geeigneten Tätigkeit gibt.” ⁽³⁾

(1) Vgl. o.V.: WFB-Handbuch. 1. Aufl. Marburg Sept. 1992. Kapitel B2 S.4

(2) Vgl. o.V.: WFB-Handbuch. 1. Aufl. Marburg Sept. 1992. Kapitel B2 S.4-5

(3) o.V., Schwerbehindertengesetz § 9 (3). laut Bekanntmachung 8.10.79

1.1.2 Aufbau einer Werkstatt für Behinderte

1.1.2.1 Rehabilitation

Die Rehabilitation, die auch als ("Wieder"-) Eingliederungsprozeß bezeichnet wird, gliedert sich aus der Sicht des Behinderten in drei Phasen.

Die erste Phase bildet der Eingangsbereich. Hier befindet sich der Behinderte für eine maximale Dauer von 3 Monaten um festzustellen, ob die Institution -Werkstatt für Behinderte- für ihn, aufgrund seines wahrscheinlichen Leistungsvermögen, die richtige ist. In der zweiten Phase durchläuft der Behinderte dann in der Regel einen auf 2 Jahre angelegten Arbeitstrainingsbereich, in dem seine Fähigkeiten zur beruflichen Eingliederung und zur kontinuierlicher Arbeit entwickelt und wenn möglich gesteigert werden sollen. In der dritten Phase kommt er dann in den eigentlichen Arbeitsbereich, um dort einen Dauerarbeitsplatz zu bekommen. Immer mit dem übergeordneten Ziel, irgendwann auf dem freien Arbeitsmarkt eine Anstellung zu bekommen. Dies ist aber eher selten der Fall, da es sich bei den Beschäftigten der Werkstätten, zum größten Teil um Personen mit sehr schwerwiegenden körperlichen und seelischen Beeinträchtigungen handelt. ⁽¹⁾

1.1.2.2 Organisation

Mit seinen oft bis zu 500 Beschäftigten und Mitarbeiter kann man die Einrichtung "Werkstätten für Behinderte" schon mit einem kleinen bis mittelständischen Unternehmen vergleichen. Dies kann man auch daran festmachen, daß die Werkstätten beginnen, sich ähnlich Wirtschaftsunternehmen zu strukturieren. Was soviel bedeutet, daß sie über einen Verwaltungsbereich und einen Produktivbereich verfügen. Auch trifft man in den Werkstätten von heute schon eine Menge betriebswirtschaftlicher Unternehmensbereiche, meist aber noch ohne getrennte Verantwortung an.

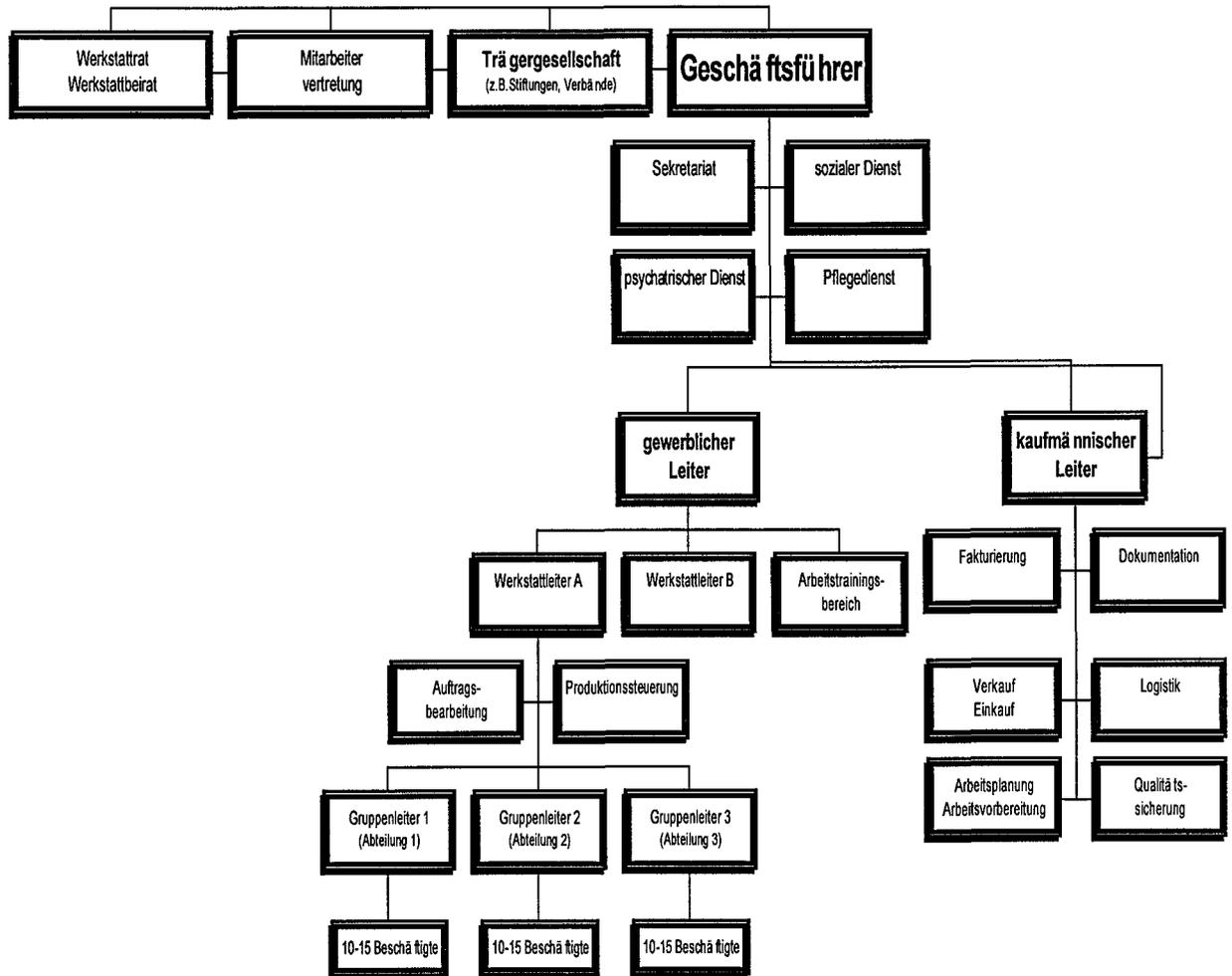
Noch vor einigen Jahren waren die Werkstätten noch der Auffassung, solche Bereiche wie beispielsweise Controlling, Finanzierung, Logistik oder Fertigung gar nicht, oder nicht in dem heutigen Maße, zu brauchen. ⁽²⁾

(1) Vgl. o.V.: WFB-Handbuch. 1. Aufl. Marburg Sept. 1992. Kapitel B2 S.5-8

(2) Vgl. Huber, N.: WFB-Handbuch. 1. Aufl. Marburg Sept. 1992. Kapitel B3 S.3

1.1.2.3 Führungsstruktur

Die Führungsstruktur die heute noch am häufigsten innerhalb der Einrichtung "Werkstätten für Behinderte" anzutreffen ist, kann man am Besten aus dem nachfolgenden



Organigramm ansehen. ⁽¹⁾

Abb. 1

(1) Vgl. Laga, G.: WFB-Handbuch. Organigramm. 1. Aufl. Marburg Sept. 1992. Kapitel B6 S.10

1.1.3 Die duale Zielfunktion einer Werkstatt für Behinderte

In dem vorangegangenen Kapitel Organisation habe ich die Werkstätten, aufgrund ihrer Mitarbeiter- und Beschäftigtenzahl, mit klein- und mittelständischen Unternehmen verglichen. Auch wenn man ihr Leistungsangebot betrachtet, kommt man unweigerlich zu diesem Schluß (auf das Leistungsangebot werde ich im späteren Verlauf der Arbeit noch einmal etwas genauer eingehen). Bei diesem Vergleich sollte man auf eine Besonderheit der Werkstätten für Behinderte hinweisen, die für sie im Hinblick auf andere Wirtschaftsorganisationen charakteristisch ist -die duale Zielfunktion-! Diese macht die Werkstätten zu nicht vollwertigen Marktteilnehmern im Sinne marktwirtschaftlicher Konkurrenz. Werkstätten für Behinderte haben vor allem eine soziale Zweckaufgabe, die darin besteht, behinderte Menschen für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Zugleich sind sie aber eine marktwirtschaftliche Organisation, als welche sie sich in voller Konkurrenz mit rein privatwirtschaftlichen Anbietern von Diensten oder Produkten befindet. Auch wenn man die Finanzierung einer Werkstatt untersucht, stößt man wieder auf diese Zweiteilung: Eine Werkstatt finanziert sich nur zu einem Teil durch wirtschaftliche Aktivitäten und Erträge. Der andere Teil wird durch die Träger der jeweiligen Werkstätten, z.B. die Diakonie oder die Caritas, das Arbeitsamt oder auch durch Spenden erbracht. Als Folge dieser doppelten Unternehmensaufgabe sind sie zwar Wirtschaftssubjekt, aber innerhalb der Volkswirtschaft der Bundesrepublik Deutschland, zwischen staatlicher Förderung und dem freiem Markt, anzusiedeln. ⁽¹⁾

1.1.5 Wirtschaftlichkeit -kontra soziale Aufgabe

Vielfach wird in diesem Zusammenhang von einem Konflikt zwischen den beiden Aufgaben, die eine Werkstatt zu erfüllen hat (vgl. Duale Zielfunktion), gesprochen. Der Konflikt besteht nach Meinung der Kritiker darin, daß es nicht möglich sei, die gesetzlich verankerte soziale Leitidee der Werkstätten, mit wirtschaftlichen Handlungsweisen und ökonomischen Prinzipien, wie das Kosten-Nutzen Verhältnis oder das Grenzkostenprinzip⁽³⁾ um nur 2 als Beispiele zu erwähnen, zu vereinbaren.⁽³⁾

(1) Vgl. Huber, N.: WFB-Handbuch. 1. Aufl. Marburg Sept. 1992. Kapitel B3 S.3

(2) Def. laut. Wöhe, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaft. 18.Aufl. München 1993. S. 609 . Fußnote 23

(3) Vgl. o.V.: WFB-Handbuch. 1. Aufl. Marburg Sept. 1992. Kapitel B6 S.1

Dieser Zielkonflikt ist aber nur ein theoretischer. In der Realität ist die Organisation der Werkstätten nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen keine Behinderung für die soziale Aufgabe einer Werkstatt, sondern Bedingung für deren Fortbestand. Dies gilt natürlich nur solange, wie die erwirtschafteten Umsätze nicht an den Behinderten vorbei, d.h. nicht ohne deren Mitarbeit, erbracht werden z.B. durch zu großen Maschineneinsatz. Ansonsten spricht nichts dagegen, Arbeitsabläufe zu optimieren, Kosten zu senken oder eine Form der Spezialisierung (reine Metallbe- und verarbeitung zum Beispiel) in Betracht zu ziehen.

Es liegt in der Verantwortung jedes einzelnen Werkstattleiters, die Weichen seiner Werkstatt richtig zu stellen und mit Phantasie, technischen Verbesserungen, neuen Technologien die Arbeit effizienter zu gestalten, ohne dabei die soziale Aufgabenstellung der Werkstätten für Behinderte aus den Augen zu verlieren.

1.2 Ökonomische Bedingungen einer Werkstatt für Behinderte

1.2.1 Märkte im Umbruch

Die Märkte in der Bundesrepublik Deutschland, aber auch die internationalen Märkte und Austauschbeziehungen, haben sich in den letzten Jahren strukturell stark verändert. Die Hauptursachen liegen, zum einen in der Globalisierung der Märkte⁽¹⁾ im Zuge des europäischen Binnenmarktes und der damit verbundene verstärkten Exportorientierung⁽²⁾ und zum anderen an der immer noch andauernden wirtschaftlichen Rezession in Deutschland⁽³⁾, die gezwungenermaßen zu einer Vielzahl von speziell unternehmensinternen Strukturänderungen geführt hat.

Manche Branchen, wie etwa die Kommunikationstechnik oder die Automobilindustrie stehen beispielsweise in immer verstärkterem Maße in weltweiten Wettbewerbsbeziehungen. Die "Spielregeln" (Transaktionsstrukturen /-bedingungen) dieser Märkte verändern sich durch neue Gesetze (EU-Richtlinien z.B. Wegfall der Zölle) und Unternehmensstrategien (Export od. Kostenorientierung) von Grund auf.

(1) Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft. : Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland. Ausgabe 1998. Tabelle 151

(2) Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft. : Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland. Ausgabe 1998. Tabelle 44 u. 39

(3) Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft. : Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland. Ausgabe 1998. Tabelle 33 u. 142

Unter Transaktionen sind alle Tätigkeiten des Warenaustausches zu verstehen. Auf beide Einflußfaktoren werde ich im weiteren Verlauf noch einmal zurückkommen.

1.2.2 Werkstätten als Wirtschaftssubjekt

Werkstätten für Behinderte sind auf vielfältige Weise mit den Strukturen der Volkswirtschaft der Bundesrepublik Deutschland verflochten. Die wichtigste ist, daß sie als "normaler" Marktteilnehmer zu betrachten und somit den Marktgesetzen von Angebot und Nachfrage unterworfen sind. Mit der Einschränkung, daß sie doch noch zu einem nicht unwesentlichen Teil vom Staat gestützt werden. Soweit Werkstätten für Behinderte Güter (Produkte) und Dienstleistungen an andere Wirtschaftssubjekte, wie private Haushalte, öffentliche Hand oder erwerbswirtschaftliche Unternehmen, veräußern, begeben sie sich in den Marktwettbewerb. Sie sind somit auch zwangsläufig den oben kurz skizzierten Veränderungen von Marktstrukturen und Marktprozessen unterworfen. Dies gilt immer, solange sie als Wirtschaftssubjekt Wertschöpfungsbeiträge für den Markt erbringen wollen oder müssen.

1.2.3 Leistungsprogramm

Ein weiteres Charakteristikum der WFB ist, daß die Werkstätten im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen über einen sehr geringen Spezialisierungsgrad verfügen. Meist betreiben diese Werkstätten bis zu 12 unterschiedliche Produktionen in Form von Einzelwerkstätten/ Arbeitsgruppen.

Während die freie Wirtschaft von Schlagworten wie Kernkompetenz⁽¹⁾ oder Lean Management⁽²⁾ geprägt wird betreiben Werkstätten häufig gleichzeitig Tischlereien, Druckereien, Wäschereien, Großküchen und vieles mehr. Das Leistungsprogramm geht demzufolge von Auftragsmontagearbeiten im Metall- oder Elektrobereich über Landwirtschaft, bis hin zu hauswirtschaftlichen Aufgaben.

(1) Unter Kernkompetenz ist die Rückbesinnung auf das eigentliche/ursprüngliche, den Kern, eines Unternehmens zu verstehen

(2) Lean bedeutet im deutschen schmal. Aus dieser Bedeutung ergibt sich für Lean-Management: Sowenig wie möglich und so viel wie nötig, für die Managementstrukturen eines Unternehmens.

Auch im Punkt der Leistungserstellung, trifft man bei Werkstätten für Behinderte eine Leistungstiefe an, die man bei privatwirtschaftlichen Unternehmen immer mehr versucht abzubauen; Out-Sourcing⁽¹⁾. Dies wird deutlicher, wenn man sich einmal den hauswirtschaftlichen Bereich einer Werkstatt vor Augen führt. Gerade hier trifft man eine Fertigungstiefe an, die von der Aussaat bis zum zubereiten der Kartoffeln reicht.

1.2.4 Einflußfaktoren auf bestehende Marktstrukturen

1.2.4.1 Globalisierung

Alleine durch die Realisierung des gemeinsamen europäischen Binnenmarktes, der ein Marktgebiet mit an die 350 Millionen Verbraucher umfaßt⁽²⁾, wird deutlich, in welche "Richtung" es zukünftig geht. Nationale Grenzen verlieren immer mehr an Bedeutung. Aber auch die Erschließung von bisher eher unberücksichtigt gebliebenen Märkten, führt zu einer immer stärkeren Exportorientierung der Unternehmen. Als Beispiel seien hier die osteuropäischen (ehem. Sowjetrepubliken) und die asiatischen Märkte (z.B. China) erwähnt. Die mit ihrem Potential an Bedürfnissen gerade heute danach "schreien" befriedigt zu werden. Dies ist natürlich nicht von heute auf morgen möglich, aber Unternehmen die jetzt nicht auf diesen Zug aufspringen sind auf lange Sicht nicht mehr wettbewerbsfähig. Also auch die Werkstätten für Behinderte?

1.2.4.2 Technologieinduzierten Veränderungen

Technologieinduzierte Veränderungen sind solche Veränderungen, die durch die Entstehung neuer Technologien, wie zum Beispiel Roboter und deren Einsatz verursacht werden.

Am Beispiel der japanischen Automobilindustrie läßt sich am Einfachsten erläutern, was unter technologieinduzierten Veränderungen zu verstehen ist. So haben die Japaner, um wettbewerbsfähig zu bleiben, versucht ihre Produkte mit sehr niedrigen Herstellungskosten zu Produzieren.

(1) Unter Out Sourcing versteht man die Auslagerung / Vergabe von Produktionsprozesse an zweite od. dritte mit dem Ziel der Kostenreduzierung. Beispiel: Beschränkung auf reine Montage ohne jede Fertigung

(2) Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft. : Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland. Ausgabe 1998. Tabelle 140

Umgesetzt wurde dies bei den Japanern durch den Einsatz von Produktionsrobotern, welche die Arbeit einer Vielzahl von Arbeiten präziser, schneller und vor allem ohne Pause bewältigten. Der Einsatz dieser Robotern führte somit zu einem immer größer werdenden Automatisierungsgrad in der Fertigung.

Aber auch die Verbesserung der Informationsprozesse innerhalb und zwischen des/den Unternehmen, durch Entwicklung und Einführung neuer EDV Techniken wie Managementinformationssystemen oder EDV-Netzwerken, trug dazu bei, alle Unternehmensprozesse effizienter und schneller werden zu lassen. Außerdem wurden bisherige logistische Strukturen mit Hilfe EDV-gestützten Informationssystemen verändert. (Just-in-time)⁽¹⁾

So fanden Auftragssteuerungs- oder/und Fertigungssteuerungssysteme (PPS-Systeme) Einzug in japanischen Unternehmen, die damit eine Vorreiterrolle übernahmen.

Die Folge waren hohe Absatzzahlen. Der japanische Erfolg auf dem Weltmarkt zwang die anderen Unternehmen nachzuziehen, was weitere Innovationen im Bereich der Fertigung und der Auftragssteuerung nach sich zog. Als Folge wurden die gesamten Märkte, nicht nur die im Beispiel erwähnte Automobilbranche, verändert und neu strukturiert.

1.2.4.3 Veränderungen der Bedarfs- bzw. Konsumentenstruktur

Das Konsumentenverhalten der privaten Haushalte hat sich gewandelt. So konnte man die Mehrzahl der Verbraucher früher meist klar in sogenannte Käuferklassen einteilen, und diese mit gezielten Strategien ansprechen. Dies ist heute nicht mehr so klar möglich. In unserer Gesellschaft hat ein grundlegender Wertewandel, zur sogenannten Freizeit-/Genußgesellschaft stattgefunden. Man spricht heute vom "Hybriden Verbraucher". D.h. daß der moderne Konsument zugleich preis- und luxusorientiert ist. Es ist zum Beispiel zur Normalität geworden Lebensmittel bei ALDI einzukaufen, Kleider aber in exklusiven Boutiquen.

(1) Vgl. Wöhe, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaft. 18.Aufl. München 1993. S. 332-333

1.2.5 Konsequenzen für die Werkstätten für Behinderte

1.2.5.1 Globalisierung

Für die Werkstätten ist in diesem Zusammenhang zu klären und zu analysieren, ob die Globalisierung und die damit verbundene Entstehung neuer und internationaler werdender Märkte, eine Chance bietet, sich ebenfalls international auszurichten. Oder ist die vermeintliche Chance eigentlich ein muß?

Generell führt die Globalisierung der Märkte bei den Werkstätten zu organisatorischen und strategischen Veränderungen. Zwar sind diese in Werkstätten für Behinderte lange nicht so stark wie in privatwirtschaftlichen Unternehmen zu spüren, aber speziell in grenznahen Regionen müssen die Werkstätten nun verstärkt mit Konkurrenz aus den Anrainerländern rechnen.

Aber nicht nur Anrainerstaaten wie Frankreich stellen neue Konkurrenz dar, sondern auch Billiglohnländer wie Ungarn sind nach dem Wegfall der Grenzen und dem damit verbundene Wegfall der Zölle zu einer nicht zu unterschätzenden "Gefahr" geworden.

Die Richard Hirschmann GmbH aus Neckartenzlingen zum Beispiel, hat bis vor wenigen Jahren Steckverbinder in der Bruderhaus Werkstatt in Reutlingen montieren lassen. Seit einiger Zeit vergibt das Unternehmen diese Aufträge jedoch lieber nach Ungarn, da dort heute billiger gefertigt werden kann.⁽¹⁾

Als Fazit läßt sich also sagen, daß Werkstätten für Behinderte, um wettbewerbsfähig bleiben zu können, sich in einem immer internationaleren Markt neu positionieren müssen.

1.2.5.2 Technologieinduzierte Veränderungen

Den technologieinduzierten Veränderungen müssen die Werkstätten noch mehr Beachtung als bisher schenken und nicht denken: "Wir als soziale Einrichtung kommen ohne erhöhten Technologieinsatz aus". Auch für Werkstätten bedeutet Stagnation ein Rückschritt.⁽²⁾

(1) Laut Praxissemester vom 1. August 1996-31. Februar 1997 bei der Richard Hirschmann GmbH. Heute Hirschmann Rheinmetall Elektronik AG in Düsseldorf

(2) Vgl. o.V.: WFB-Handbuch. 1. Aufl. Marburg Sept. 1992. Kapitel B2

Auch steht die Technik bei überlegtem Einsatz ebensowenig wie betriebswirtschaftliche Handlungsweisen im Gegensatz zur sozialen Leitidee der Werkstätten. Er wird vielmehr zwingend notwendig, um in dem immer härter werdenden Wettbewerb bestehen zu können.

Die großen Industriebetriebe, welche heute immer noch die größten Auftraggeber von Werkstätten für Behinderte bilden, werden in Zukunft vor allem solche Werkstätten als Kunden einbinden, die in der Lage sind, sich in ihre logistischen Strukturen und ihre modernen Informationsprozesse einzupassen.

Beispielsweise setzen Unternehmen in immer verstärkterem Maße auf Produktionssteuerungsprogrammen und Vernetzungen mit ihren Lieferanten, und als solche sind die meisten der Werkstätten zu sehen, um flexibel auf Marktveränderungen reagieren zu können.

Können die Werkstätten mit diesen, durch neue EDV-Technik induzierten Veränderungen (Marktanforderungen), aus welchen Gründen auch immer, nicht mithalten, so werden sie auf lange Sicht nicht mehr wettbewerbsfähig sein können.⁽¹⁾

1.2.5.3 Veränderungen der Bedarfs- bzw. Konsumentenstruktur

Dieser Punkt ist weitestgehend zu vernachlässigen, da der weitaus größte Teil des Umsatzes mit Industriaufträgen aller Art erwirtschaftet wird, aber zumindest bei Marketingentscheidungen für ihre Eigenprodukte, deren Abnehmer meist der Endverbraucher ist, müssen die Werkstätten solche grundlegenden Änderungen im Käuferverhalten berücksichtigen.

1.2.6 Schlußfolgerung

Eine Werkstatt für Behinderte kann heute nur noch dann wettbewerbsfähig bleiben bzw. werden, wenn sie sich bewußt wird, daß Umsätze letztlich das Ergebnis einer erfolgreichen Marktbearbeitung sind.

(1) Vgl. o.V.: WFB-Handbuch. 1. Aufl. Marburg Sept. 1992. Kapitel B5

Allerdings stellen sich Erfolge erst dann ein, wenn es dem Management der Werkstätten gelingt, die dafür notwendigen internen strukturellen Voraussetzungen zu schaffen.

Die Werkstätten wollen einerseits wie privatwirtschaftliche Unternehmen behandelt werden, versäumen es aber, durch gezieltes ökonomisches Handeln, diesem Anspruch gerecht zu werden.

Wenn sie es schaffen Anspruch und Wirklichkeit in Deckung zu bringen, so werden sie auch im Wettbewerb bestehen können.

1.3 Struktur und Ziele der empirischen Untersuchung.⁽¹⁾

Das Untersuchungsobjekt dieser Untersuchung ist jede einzelne Werkstätte für Behinderte in der Bundesrepublik Deutschland. Dies läßt die Untersuchung zu einer statistischen Vollerhebung werden. Mit dem Ziel, herauszufinden

- in welchem Umfang EDV in den Werkstätten zum Einsatz kommt,
- welche Hardware-/ Software-Komponenten im Gebrauch sind,
- welche EDV-Unterstützung die Werkstätten zur Arbeitserleichterung benötigen,
- wo bei den Werkstätten eventuelle Optimierungspotentiale liegen,
- wie die Werkstätten strukturell und finanziell einzuordnen sind.

Die Befragung der Werkstätten soll zur Entwicklung einer speziellen EDV-Lösung für Werkstätten für Behinderte führen, damit sie mit flexibleren Informations-, Fertigungs-, Verwaltungs- und Dokumentationssystemen den neuen Marktanforderungen besser gerecht werden können.

(1) Laut Zielvorgabe der Unternehmensberatung Härle aus Oberessendorf

2. Die Unternehmensberatung Härle

Bevor wir uns mit der eigentlichen Studie beschäftigen, will ich kurz das Unternehmen vorstellen, welches der Initiator dieser empirischen Untersuchung ist. Die Unternehmensberatung Härle GmbH aus Oberessendorf.

2.1 Unternehmensstruktur

Das Unternehmen Unternehmensberatung Härle GmbH wurde 1978, am Standort ihrer heutigen Firmenzentrale in Oberessendorf mit dem Ziel gegründet, sich als unabhängiges herstellernerutrales System- und Beratungshaus für individuelle Softwarelösungen am Markt zu platzieren.⁽¹⁾

Rechtsform:

Die Unternehmensberatung Härle ist seit 1983 als GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) in das Handelsregister eingetragen. Mit dem Jahreswechsel '97/ '98 wurde aber damit begonnen, den bestehenden Rechtsstatus einer GmbH, in den einer AG zu verändern. Dieser Umbruch war zum Zeitpunkt dieser Arbeit aber noch nicht abgeschlossen.

Branche:

Softwareentwickler und Systemanbieter

Firmensitz:

Oberessendorf (nahe Biberach/ Riß)

Tochtergesellschaften:

- Unternehmensberatung Härle Berlin GmbH
- Unternehmensberatung Härle Hannover GmbH
- Unternehmensberatung Härle Dortmund GmbH⁽²⁾

Vgl. Wiest, E.: Die Unternehmensberatung Härle stellt sich vor. Unternehmensbroschüre. Oberessendorf 1997