

# Personales und instrumentales Wirtschaften

## Problementfaltung und Problemdiskussion in der Gewerbeforschung, speziell im Handwerksbereich (II)

Von  
Wilhelm Wernet - Göttingen

### V.

Werden betriebswirtschaftliche Untersuchungen in der spezifischen Denkweise und Problemsicht dieser Disziplin auf den Gegenstand „kleinbetriebliches Gewerbe“ angesetzt, so ist zu erwarten, daß sich aus der Wesensart und dem Erscheinungsbild des Objekts eigentümliche Schwierigkeiten ergeben. Sie liegen ursächlich in der Materie selbst und wirken von da auf das Methodische weiter: je stärker das personale Element im Untersuchungsbereich hervortritt, desto größer werden die sachlich begründeten Schwierigkeiten sein, denen die betriebswirtschaftliche Erfassung der Sachverhalte begegnet. Infolgedessen wird eine methodologische Entscheidung erforderlich, die einen festen Punkt zwischen den Grenzmöglichkeiten ermittelt: entweder das Personale und damit Subjektiv-Einmalige so weit wie möglich zur Geltung kommen zu lassen und zugunsten größtmöglicher Wirklichkeitsnähe auf weitreichende Generalisierung der erzielbaren Einsichten zu verzichten; oder umgekehrt das Personale so weit wie möglich zu eliminieren (zu vernachlässigen oder beiseitezuschieben) und auf die Erzielung eines größtmöglichen Allgemeingültigkeitsgrades abzielen, auch wenn dabei manches Wünschbare an Einzelerkenntnis unter den Tisch fällt. Das erste Erkenntnisziel vermag sich an den Bedürfnissen der betrieblichen Praxis und an damit zusammenhängenden Gesichtspunkten zu orientieren; das zweite an dem wissenschaftlich begründeten Interesse, generalisierende und damit für die Zusammenschau mit anderen Problembereichen geeignete, vom Einzelfall weitgehend abstrahierende Erkenntnisse zu erhalten.

Man wird sagen dürfen, daß in der Forschungsarbeit ein gangbarer Mittelweg zwischen beiden Grenzpositionen des betriebswirtschaftlichen Betrachters gefunden ist, der sowohl zu praktisch verwertbaren

als auch wissenschaftlich belangvollen Ergebnissen führt. Begreiflicherweise hat er in einer längeren Entwicklungszeit erschlossen werden müssen, die nach dem ersten Weltkriege einsetzt. Auch in dieser Hinsicht stellt für den Bereich des Handwerks der bereits zitierte Enquete-Bericht einen wichtigen Ausgangspunkt dar; für den Handel haben die Untersuchungen des Enquete-Ausschusses ebenfalls reichhaltiges Material erbracht, nachdem die Handelsforschung schon früher zahlreiche Problemkreise freigelegt hatte<sup>45</sup>; die übrigen Bereiche des kleinen Gewerbes haben keine spezielle Behandlung erfahren. Im Anschluß hieran stellte das Statistische Reichsamtsamt der betriebswirtschaftlichen Forschung (wie auch der betrieblichen Praxis) mit seinen Erhebungen über Betriebsstruktur, Kostengestaltung und Besteuerung im Gewerbe aufschlußreiche Unterlagen zur Verfügung; die Veröffentlichungen (in den Einzelschriften zur Statistik des Deutschen Reichs) beziehen sich auf die Erhebungsjahre 1930 bis 1937 und datieren aus den Jahren 1933 bis 1940<sup>46</sup>. Für das Handwerk wurden sie durch eine Reihe nicht-amtlicher Publikationen ergänzt<sup>47</sup>.

Begreiflicherweise sind die Erhebungen, die durchweg unter Mitwirkung der Berufsorganisationen zustandekamen, auf repräsentativer Grundlage durchgeführt, womit zunächst das Problem ausreichender und vor allem zutreffender Repräsentation ins Blickfeld trat.

Was den ersten Gesichtspunkt, die quantitative Repräsentanz, betrifft, so steuerte der Handel durchweg eine größere Zahl von Vergleichsbetrieben bei als das Handwerk; immerhin hat auch hier deren Zahl von 1628 aus 11 Handwerkszweigen in 6 Betriebsgrößenklassen (Erhebungsjahr 1930) auf rund 10 500 Betriebe aus 51 Handwerkszweigen, nunmehr in sechs Umsatzgrößenklassen gegliedert, gesteigert werden können (Erhebungsjahr 1937). Der quantitative Repräsentationsgrad war damit auf etwa 0,7 vH der Gesamtmasse herange-

<sup>45</sup> Berichte der 9. Arbeitsgruppe (Handel), Bände I—XIII, Berlin 1928 ff.

<sup>46</sup> Die Besteuerung gewerblicher Unternehmungen und ihre betriebswirtschaftlichen Grundlagen. (Einzelschriften Nr. 28) Berlin 1933. — Betriebsstruktur und Besteuerung im Einzelhandel und im Handwerk. (Einzelschriften Nr. 30) Berlin 1935. — Betriebsstruktur, Kostengestaltung und Besteuerung im Handwerk. (Einzelschriften Nr. 34) Berlin 1937. — Betriebsstruktur und Kostengestaltung in wichtigen Gewerbezweigen. (Einzelschriften Nr. 38) Berlin 1938. — Betriebsstruktur und Kostengestaltung in wichtigen Gewerbezweigen. (Einzelschriften Nr. 41) Berlin 1940.

<sup>47</sup> Richtsätze der Landesfinanzämter für die Einkommensteuerveranlagung der nichtbuchführenden Handwerker im Frühjahr 1927, Hannover 1927. — Die Stellungnahme des Handwerks zu dem Finanzprogramm der Reichsregierung vom 12. Dezember 1929. o. O., o. J. (Hannover 1930). — Reiner, H.: Das deutsche Handwerk in der Reichsteuerstatistik (Umsatz, Einkünfte und Betriebsvermögen im Handwerk). Hannover 1932. — Wohlmannstetter, H.: Die Verteilung der Reichs-, Länder- und Gemeindesteuern auf die Einkommens- und Vermögensgruppen. Berlin 1934. — Weise, W.: Der Haushalt der Handwerkswirtschaft, Einnahmen und Ausgaben des deutschen Handwerks in den Jahren von 1928 bis 1933. Hannover o. J. (1935).

rückt. Der qualitative Repräsentationsgrad stellt eine Verknüpfung aus horizontaler und vertikaler Gliederung der Gesamtmasse dar, also aus fachlicher Zusammensetzung der Erhebungsbetriebe (Prinzip der Ausfächerung) und gleichzeitig zu berücksichtigender Betriebsgrößenschichtung (Prinzip der Ausgliederung nach Größe). Während die horizontale Qualitativrepräsentanz durch eine angemessene Berücksichtigung sowohl einfacher als auch kombinierter Handwerkszweige leicht herbeigeführt werden kann, wirft die vertikale Qualitativrepräsentanz (nach Größenmerkmalen) mancherlei Schwierigkeiten auf. Sie sind versuchsweise durch den Austausch von Beschäftigten gegen Umsatzgrößenklassen überbrückt worden — ein Verfahren, das inzwischen sich allgemein eingebürgert hat. Man darf darüber aber nicht vergessen, daß auch die vertikale Gliederung nach Umsatzgrößen im kleingewerblichen Bereich stark problematischer Natur ist, wie sich im folgenden zeigen wird.

Hiervon abgesehen, liefern angemessene quantitative und qualitative Repräsentanz im vorstehenden Sinne keineswegs ein vollständig wirklichkeitsechtes Bild: es fehlen darin noch immer sowohl Standortfaktoren als auch Merkmale der Auftragsstruktur und sonstige Bestimmungselemente, die im Bereich des individuellen Wirtschaftens belangvoll sind. Es muß aber als fraglich gelten, ob ein methodischer Weg zur Einbeziehung weiterer Repräsentationsmerkmale erschlossen werden kann — der vorstehende Hinweis ist also lediglich interpretatorischer Natur. Auch bei der Kostenstrukturerhebung von 1950<sup>48</sup> ist repräsentativ auf Betriebe (Arbeitsstätten) und Umsätze abgestellt worden, wobei der erreichte Repräsentationsgrad 0,8 vH der Unternehmungen und 3,9 vH der Umsätze insgesamt beträgt (a.a.O. S. 7). Da eine echte Zufallsauswahl nicht vorgenommen werden konnte und außerdem der Repräsentationsgrad im allgemeinen mit fallender Betriebsgröße sinkt (ebenda S. 8), weist die bearbeitende Stelle auf gewisse Vorbehalte hin, die aber das ermittelte Strukturbild nicht grundsätzlich beeinträchtigen. Der vorläufig erreichte Stand der Erhebungs- und Bearbeitungstechnik in diesem Punkte dürfte begründeten Ansprüchen vollauf genügen.

Innerhalb der vollzogenen Repräsentativauswahl bereiten die mannigfachen, in ihrer konkreten Gestalt kaum übersichtbaren Differenzierungen der Grundsachverhalte Einzelhandel, Handwerk, Dienstleistungsgewerbe usw. nebst ihren ebenso mannigfachen betrieblichen

<sup>48</sup> Die Kostenstruktur in der gewerblichen Wirtschaft und in ausgewählten freien Berufen (Ergebnisse der Kostenstrukturerhebung 1950). Statistik der Bundesrepublik Deutschland Bd. 49, Heft 2 Handwerk, Stuttgart-Köln 1955. Ferner: die einführenden Berichte von R. Schulz in „Wirtschaft und Statistik“ N. F. 7. Jg., S. 294—299 (Handwerk), S. 343—347 (Verkehrsgewerbe), S. 444—450 (Einzelhandel); Stuttgart-Köln 1954 und 1955.



Verschänkungen das nächste Hindernis, dem die Kostenstrukturforschung mit Erfolg schrittweise zu Leibe geht. Die anfangs vom Statistischen Reichsamt (1933) geäußerte Erwartung, die betriebswirtschaftliche Struktur beispielsweise des Handwerks (Einzelschrift Nr. 28, S. 30) würde mit einzelnen Ausnahmen ziemlich einheitlich sein, hat sich bei fortschreitender systematischer Erschließung des Problemkreises nicht erfüllt, so daß von der darauffolgenden Erhebung (1935) ab die Hinweise auf die außerordentliche Mannigfaltigkeit der untersuchten Verhältnisse an Nachdruck zunehmen. Das bezieht sich, wenn auch in unterschiedlicher Bedeutung, auf das Handwerk ebenso wie auf den Einzelhandel, und zwar stellt sich mit wachsender Deutlichkeit heraus, daß eine um so größere Vielgestaltigkeit innerhalb eines und desselben Fachzweiges sichtbar wird, je tiefer die Analyse ansetzt. Das Gemeinsame ist häufig äußerlicher Natur, das Trennende sitzt in tieferen Schichten. Daher können sich unter gleichen oder ähnlichen Merkmalen (Umsatzgröße, Kapitalzusammensetzung, Betriebsleistung je Kopf der Beschäftigten usw.) ganz verschiedenartige Tatbestände verbergen. Das beeinträchtigt begreiflicherweise die direkte Vergleichbarkeit entsprechender Kennziffern mitunter in erheblichem Maße.

Von einer allgemeinen und prinzipiell gültigen Feststellung wird man hierbei nicht absehen können: betriebswirtschaftlicher Forschung und Erkenntnis in der hier eingeschlagenen Richtung sind lediglich die rechenbaren Faktoren der Betriebswirklichkeit zugänglich, die ihrer Natur nach nur Gleichartiges wiedergeben können oder solches, was gleichartig gemacht werden kann. Das Ungleichartige, nämlich das Nichtrechenbare, fällt notwendigerweise daneben. Unter dem Nichtrechenbaren und Ungleichartigen ist das Subjektive, Persönliche oder Personale zu verstehen, und ihm kommt nun einmal im dargelegten Bereich mehr als nur akzessorische Bedeutung zu. Ja, im kleinen Gewerbebetrieb dominiert es vor den institutionellen und instrumentalen Faktoren und ist dort das Wesentliche schlechthin. Darum ist der subjektive und der objektive Reflex auf diesen Umstand so gut zu verstehen: je persönlicher der Betrieb, desto geringer die Aufgeschlossenheit des Inhabers gegenüber betriebswirtschaftlichen Anforderungen (subjektiv) und die Ergiebigkeit des Betriebsgeschehens in gleicher Hinsicht (objektiv). Dagegen ist auch nicht allzuviel auszurichten, weil Subjektivität nun einmal nicht rechenbar gemacht werden kann. Betriebswirtschaftliche Richtzahlen müssen insofern beim Handwerk und Einzelhandel, bei den Dienstleistungen usw. notwendigerweise weniger Aussagekraft aufweisen als in der technisch durchorganisierten Industrie. Die Imponderabilien sind es, die hier das störende Element darstellen und dort gerade dasjenige, was allzu



leicht unerkant bleibt, verdeckt oder gar eliminiert wird, wenn sich der Rechenstift des Gegenstandes bemächtigt. Nicht von ungefähr wird im Einzelhandel genau wie im Handwerk darüber geklagt, es werde von den Ergebnissen der Kostenstrukturerhebungen (und ähnlicher Veranstaltungen) in der Praxis so wenig Gebrauch gemacht.

Es wäre nun am Platze, eine interpretierende Darstellung der Gesamtergebnisse folgen zu lassen, die im Rahmen der amtlichen Erhebungen zur Kostenstruktur im Gewerbe aus den Jahren 1930, 1932, 1934, 1935, 1937 und 1950 angefallen sind; denn eine solche ist bisher nicht versucht worden. Die Ausführung scheidet daran, daß die bereits erwähnte Differenziertheit der Materie und infolgedessen auch der erzielten Ergebnisse eine Darstellungsbreite erforderlich macht, die hier nicht realisiert werden kann; sie muß daher zur gesonderten Behandlung zurückgestellt werden. Im Vorgriff hierauf sollen indessen einige Gesichtspunkte kurz erörtert werden.

So lassen bereits die ersten Ermittlungen für die Jahre 1930 bis 1934 erkennen, daß keine generelle Aussage über die sogenannte Konjunktorempfindlichkeit bzw. -unempfindlichkeit des Handwerks möglich erscheint. Allerdings ist es auch noch nicht möglich, einen exakten Beweis für das Vorherrschen unterschiedlichen Konjunkturverhaltens für längere Zeiträume zu führen. Es ist aber mit hoher Wahrscheinlichkeit anzunehmen, daß folgende Zusammenhänge bestehen: stark instrumental bestimmte Berufszweige und Betriebe geraten leichter, schneller und stärker in den Sog konjunktureller Abstiegsbewegungen als solche, die vorwiegend personalen Charakter tragen. Die individuelle Betriebsgröße scheint hierbei keine ausschlaggebende Rolle zu spielen. Unter den vorwiegend personal bestimmten Berufszweigen und Betrieben findet gewissermaßen eine Absetzbewegung vom Trend der absteigenden Konjunkturbewegung statt, aber doch mit Unterschieden. Bestimmte Zweige, z. B. Maler und Friseure, halten sich sozusagen aus der Gesamtlinie heraus, obwohl sie es keineswegs mit einem starren Bedarf zu tun haben. Andere profitieren sogar — relativ gesehen — in gewissem Umfange von rückläufiger Konjunktur (Schneider und Schuhmacher), weil die Güterpflege und Sachwert-erhaltung bei absinkender Kaufkraft größere Bedeutung erlangt. Im ganzen gesehen, dürften starke Zweifel an der „Konjunkturfestigkeit“ des Handwerks am Platze sein, sofern damit seine Reagibilität gegenüber Schwankungen der wirtschaftlichen Gesamtsituation gemeint ist. Freilich wird dieser Sachverhalt durch einen anderen überdeckt, der im Sprachgebrauch auch häufig gemeint ist: die Werkstätten der Handwerker brechen nicht wie bei einem Erdbeben zusammen und werden nicht scharenweise liquidiert, sondern nehmen eine betriebliche Kontraktion an sich vor und verharren in einer Art abwehrender Ruhe-

stellung solange, bis das „schöne Wetter“ zurückkehrt. Sie können das um so besser, je weniger sie auf instrumentales Wirtschaften eingestellt sind, je weniger sie also an Fixkosten zu tragen haben. Außerdem tritt ein weiterer Vorgang hinzu, der der Auffassung von der generellen relativen Konjunkturunempfindlichkeit vermutlich Nahrung gegeben hat: die Zahl der personal geführten Werkstätten und Betriebe vermindert sich in der Depression selten, oftmals wächst sie sogar an. Diese Erscheinung hat aber mit betriebsindividueller Widerstandsfähigkeit gegenüber Konjunkturrückschlägen nichts zu tun, sondern ist auf die „Flucht in die Selbständigkeit“ zurückzuführen, durch welche arbeitslos gewordene Fach- oder Nichtfachkräfte sich den unmittelbaren Folgen der Krise zu entziehen versuchen<sup>49</sup>.

Im vorliegenden Zusammenhang mag weiter von Interesse sein die ökonomische Situation des selbständig wirtschaftenden Einzelnen, der über keine oder nur unbedeutend ins Gewicht fallende fremde Arbeitskräfte verfügt. Wir wissen nunmehr, daß dieses allein wirtschaftende Subjekt dem Prinzip des personalen Wirtschaftens in hoher Ausschließlichkeit verhaftet ist, das er sowohl in technischer als auch in kaufmännischer und unternehmerischer Hinsicht praktiziert. Was er auf den Markt bringt, ist Produkt seiner zwei Hände in wörtlicher oder übertragener Bedeutung, er bringt sozusagen — in seiner persönlichen Leistung — sich selbst auf den Markt (und ähnelt daher stark dem Unselbständigen, der es noch deutlicher tut). Sofern die Ableitung der gewerblichen Einzelexistenz aus dem Prinzip des personalen Wirtschaftens erkenntnistheoretisch brauchbar sein soll, muß die ökonomische Situation des gewerblichen Einzelgängers um so günstiger sein, je stärker sein Wirken in der Wirtschaft diesem Prinzip entspricht oder Rechnung trägt und als je marktgängiger sich das Produkt solchen Wirkens erweist; ebenso umgekehrt. Solche Beziehungen lassen sich in der Tat aus dem Zahlenmaterial ablesen. Es läßt keinerlei Zweifel daran aufkommen, daß der gewerbliche Alleinunternehmer im Handwerk in der Mehrzahl der Fälle keine ausreichende materielle Existenzbasis mehr vorfindet, nämlich gemessen an den Einkünften beispielsweise unselbständig Erwerbstätiger. Ob dieser Maßstab allgemein anwendbar ist und wie sich der Sachverhalt in den anderen Gewerbebereichen darstellt, soll hier außer Betracht bleiben.

Offensichtlich hat die Institutionalisierung der Handwerksstätigkeiten und, vom wirtschaftenden Einzelnen her gesehen: die Verbetrieblichung des Subjekts auf breiter Linie jene kritische Grenze bereits überschritten, bei welcher der Alleinanbieter (im wörtlichen Sinne) noch zu konkurrieren vermag. Selbstverständlich ist dies in allen

---

<sup>49</sup> Siehe Fußnote 9.



jenen Gewerbebezügen der Fall, die einen angemessenen Teil des technischen Fortschritts bei sich selbst investieren müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Nicht dagegen scheint es erforderlich zu sein, daß der betreffende Berufszweig mit moderner Technik nichts zu tun hat; die Trennlinien gehen durch Primär- und Sekundärhandwerke mitten hindurch. Als relativ unberührte Oasen erscheinen am anderen Ende der Skala solche Berufszweige, deren Vertreter in der Tat mit ihrem Erzeugnis oder ihrer Leistung gewissermaßen sich selbst auf den Markt bringen, wie es beispielsweise jeder Künstler und Kunstschaffende tut. Es sind dies jene, bei denen der personale Charakter der erbrachten Wirtschaftsleistung außer Frage steht. Damit ist nicht gesagt, daß eine Wirtschaftsleistung um so marktgängiger sei, je stärker sie personaler Art ist. Sofern sie es ist, aus irgendwelchen Gründen, kann sie jedenfalls durch instrumentale Leistung nicht substituiert werden.

Für die große Mehrzahl der Fälle bleibt es dabei, daß die persönliche, subjektiv dargebrachte Einzelleistung für den Markt substantiell mehr oder minder zerstört und wirtschaftlich sowie gesellschaftlich entwertet ist. Folglich bedarf die Alleinexistenz nach Maßgabe der in den Kostenstrukturerhebungen ermittelten Einkommensverhältnisse häufig der Stützung durch sonstige Einkünfte, die vermutlich in zahlreichen Fällen auch vorhanden sein dürften. In dieser Hinsicht reichen die verfügbaren Daten noch nicht aus. Je für sich oder wechselweise kombiniert kann es sich etwa um folgende Fälle handeln: die Werkstatt läuft aus, weil der Inhaber alt oder krank ist und keinen Nachfolger hat; der Inhaber wird durch andere oder aus anderen Quellen finanziell bezuschußt, er verfügt über Rente, Zinsertrag, Naturaleinkünfte oder wird von Familienangehörigen unterstützt; der Inhaber ist beruflich voll aktionsfähig und geht neben seinem Handwerksberuf einer anderen bezahlten Tätigkeit nach, bzw. er hat sein Metier mit einer anderen Berufstätigkeit oder Einkommensquelle verknüpft. In ihrer absoluten Höhe sind die ausgewiesenen Einkommensbeträge der Alleintätigen so abnorm niedrig, daß eine Lebenshaltung daraus überhaupt nicht bestritten werden kann. Um es zu wiederholen: die theoretisch ermittelte und genetisch häufig anzutreffende „Grundstellung“ des personal wirtschaftenden Individuums in Gestalt des Alleinsubjekts hat praktisch an Geltung eingebüßt und ist weiterer Entwertung in dieser Richtung ausgesetzt. Den Erkenntniswert vermag diese Grundfigur trotzdem zu behalten.

Als weiterer Problemkreis, den die Untersuchungen zur Kostenstruktur vorgeklärt haben, sei hier der Kapitalaufbau der Handwerksbetriebe in einer bestimmten Richtung behandelt, nämlich unter dem Gesichtspunkt der Institutionalisierung personaler handwerklicher Wirtschaftstätigkeit und Betriebsleistung. Es soll ermittelt werden,



inwieweit die hier dargebotene Betrachtungsweise für konkrete Umstände und ihre Erklärung fruchtbar gemacht werden kann. Die wachsende Kapitalausstattung des Handwerkers, die sowohl einen generellen Prozeß in der Zeit wie einen sachlichen Aufstockungsprozeß im betrieblichen Einzelfall darstellt, ist kein strukturell einförmiger Vorgang, der überall in eine und dieselbe Richtung verweist. Es handelt sich vielmehr um eine mehrförmige (komplexe) Erscheinung, die deutlich vier getrennte Richtungen erkennen läßt, die wiederum untereinander kombinierbar sind. Aus der Grundstellung des personal wirtschaftenden Einzelanbieters handwerklicher Prägung, die durch das Vorherrschen des immateriellen Kapitalfaktors „berufliche Meisterschaft“<sup>50</sup> gekennzeichnet ist, wachsen Kapitalerfordernisse materieller Art in folgenden Richtungen heraus:

- a) produktionstechnisches Instrumentarium,
- b) Lagervorräte an Fertigerzeugnissen,
- c) Verkaufseinrichtungen im Dienst der Kundenpflege,
- d) administrative Apparatur.

Es handelt sich dabei um institutionelle Anpassungs- und Annäherungsvorgänge in der Richtung zur Fabrik (a), zum Handel (b und c) und zur größeren Unternehmungseinheit (d) schlechthin. Man erinnere sich hierzu des Umstandes, daß der Übergang vom Handwerk zur Industrie und vom Handwerk zum Handel früher und heute eine gängige Erscheinung darstellt, um zu begreifen, daß mit wachsender „Kapitalisierung“ der Handwerkstätigkeit zwei wirtschaftliche Leitmotive angeschlagen sind, die den handwerklichen Entfaltungsprozeß sichtbar beherrschen. Er vollzieht sich prinzipiell unter primär industriellen oder primär kommerziellen Vorzeichen, insgesamt (d) in der Richtung zur Unternehmung im engeren Sinne. Daraus mögen keine voreiligen Schlußfolgerungen hinsichtlich des Überganges handwerklicher Betriebe in das Lager der Fabrikanten oder Kaufleute gezogen werden — darum handelt es sich bei der gedanklichen Klärung solcher Vorgänge nicht, und außerdem spielen diese sich in einem Bezirk dynamischer Wachstums- und Anpassungserscheinungen der personalen Wirtschaftsweise im allgemeinen und des handwerklichen Wirtschaftens im besonderen ab.

Alle wichtigen betriebswirtschaftlichen Daten und Relationen ändern sich beim Übergang von der (ursprünglichen) Arbeitsintensität zur Kapitalintensität dergestalt, daß der abnehmende Personalitätsgrad in den Strukturziffern (Richtzahlen) adäquaten Ausdruck findet. Daß der Gesamtstil des betrieblichen Wirtschaftens sich damit grundlegend und dem Wesen nach verändert, kommt indessen dem selbst-

<sup>50</sup> In der handwerklichen Meisterprüfung wird daher die „meisterliche Beherrschung“ der berufstüblichen Kenntnisse und Fertigkeiten gefordert.

ständigen Handwerker nur selten voll zum Bewußtsein. Er wirtschaftet noch auf eine weite Strecke hin so weiter, als ob der personale Charakter seines Wirtschaftens sich weiter forterhalte und die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge der Unternehmung bestimme. Dieses stilwidrige Verhalten macht beispielsweise erklärlich, daß in der Erfolgsrechnung wichtige Posten aus der Mitwirkung von Kapitalfaktoren häufig fehlen und nicht einmal als fehlende bemerkt werden, obwohl sie den Erlös augenscheinlich schmälern. Noch schwieriger wird es für den Handwerker, sich in den instrumentalen Vorgängen seines Betriebes zurechtzufinden, wenn das Anlagekapital unterschiedlichen Verwendungszwecken dient, also beispielsweise entweder in Maschinen und Werkzeugen oder in Vorräten angelegt ist oder gleichzeitig sich auf beide Positionen verteilt. Es ergeben sich im Bereich der personal geprägten Handwerksleistung ganz unterschiedliche Bezugsverhältnisse zwischen der menschlichen Arbeitsleistung und den sachlichen Leistungsfaktoren, je nachdem qualifizierte Berufsleistung mit dieser oder jener betrieblichen Sachleistung in Verbindung gebracht oder innerhalb solcher Beziehungen durch minderqualifizierte Arbeitsleistung in wechselndem Ausmaße ersetzt wird. Die Aufstellung betriebswirtschaftlicher Richtwerte vermag diesen Gesichtspunkten begreiflicher Weise nur bedingt Rechnung zu tragen.

Mit Überlegungen solcher Art ist nun aber ein Kernproblem angeschnitten, das sich auf die betriebswirtschaftliche Fixierung handwerklicher Betriebsvorgänge insgesamt und schlechthin erstreckt. Es ist weiter oben bereits darauf hingewiesen worden, daß typische Wesenszüge der Handwerkserscheinung sich dem wissenschaftlichen Bemühen überhaupt widersetzen und entziehen, weil sie subjektiver Natur sind und nicht rechenbar gemacht werden können. Dazu ergibt sich nunmehr weiterhin, daß auch die der rechenbaren Erfassung zugänglichen Vorgänge noch erhebliche Schwierigkeiten aufwerfen, die ebenfalls mit der überwiegenden Personalität des Handwerksgeschehens ursächlich zusammenhängen, und zwar ist hierbei an die hervorstechende Wesenseigentümlichkeit des Handwerksbetriebes gedacht, die — im deutlichen Gegensatz etwa zur industriellen Fabrikation — aus dem marktwirtschaftlichen Erfordernis der kontinuierlichen Anpassung an wechselnde Marktbedingungen und Nachfragekonstellationen hervorgeht. Um es der Deutlichkeit halber ganz grob zu sagen: während sich die industrielle Mengenfertigung die der technischen Gleichförmigkeit des Produzierens zugänglichen Artikel aussucht, ist der Handwerksbetrieb gerade dazu da, die ungleichförmigen Bestandteile einer gegebenen Nachfrage zu befriedigen. Darin besteht — auf Grund seiner spezifischen Wirtschaftsweise — seine spezielle volkswirtschaftliche Aufgabe, die ihm um so weniger entzogen werden kann,



je vollkommener er ihr gerecht wird. Darum ist seine Struktur-  
elastizität ein Grunderfordernis seiner ökonomischen Existenz und  
Wirksamkeit.

Das besagt nichts anderes, als daß die betriebliche Labilität in  
Funktion und Struktur — auch in der betrieblichen Struktur! — kenn-  
zeichnendes Merkmal ist. Wenn dem aber (in prinzipieller Hinsicht)  
nicht anders sein kann, dann ist augenscheinlich, daß der Handwerks-  
betrieb im Grundsatz ein sich unablässig wandelndes, mindestens der  
unablässigen Wandlung ausgesetztes Betriebsgebilde darstellt, das ge-  
wissermaßen in seinem Betriebsalltag ständig das Gesicht wechselt und  
niemals zu jener konstanten Gleichförmigkeit der Betriebsabläufe ge-  
langt, die für den Groß- oder Mengenfertiger eben charakteristisch ist.  
Damit ist festgestellt, daß alles betriebswirtschaftliche Bemühen um  
das Phänomen Handwerk von Anbeginn und grundsätzlich gehemmt  
ist, was die Exaktheit erzielbarer Ergebnisse und deren zeitliche  
Gültigkeit angeht. Um das letztere zu illustrieren: es kann sein, daß  
der Untersuchungsbetrieb x im Laufe des Beobachtungsjahres seine  
Kostenstruktur auf Grund wechselnder Nachfrage nach den verschie-  
denen Gattungen von Handwerksleistung (Neuanfertigung, Reparatur,  
Installation usw.) nicht nur einmal ändert, sondern mehrmals wechselt,  
womit die ermittelten Betriebsdaten ganz verschiedene Aussagewerte  
erhalten. Selbstverständlich sehen die Dinge in der Praxis nicht ganz  
so kompliziert aus — aber es geht hier ja um die Ableitung von Ein-  
sichten und Gesichtspunkten grundsätzlicher Art.

Auf dem Wege zu vertiefter begrifflicher und systematischer Zer-  
gliederung und wissenschaftlicher Durchdringung der betriebs- und  
volkswirtschaftlichen Vorgänge im Handwerksbereich hat das Statisti-  
sche Bundesamt bei der Bearbeitung der Kostenstrukturerhebung 1950  
eine beachtliche Neuerung eingeführt<sup>51</sup>. Sie besteht darin, daß zur  
besseren Durchleuchtung der „außerordentlich vielfältigen Betriebs-  
struktur“ des Handwerks eine neuartige Systematik der sogenannten  
betrieblichen Funktionen eingeführt wird. Die bearbeitende Stelle hat  
sich teilweise in Übereinstimmung, teilweise im Gegensatz zur einschlä-  
gigen Literatur für die Festlegung von „drei handwerklichen Grund-  
funktionen“ entschieden: „Produktion, Instandsetzung und Dienst-  
leistung, wozu in vielen Fällen noch eine mehr oder weniger umfang-  
reiche Handelstätigkeit hinzukommt.“ Als produzierendes Handwerk  
sind hierbei jene Berufszweige begriffen, deren Tätigkeit in der mehr  
oder minder starken Be- und Verarbeitung von Stoffen besteht, wobei  
Produktionstiefe und Verarbeitungsgrad unterschiedlichen Ausmaßes  
sind. Diese Unterschiede wirken sich im Kostenbild aus. Es kann sich  
hierbei um verschiedene Nachfrage- und Angebotsformen handeln:

<sup>51</sup> Vgl. Statistik der Bundesrepublik Deutschland Bd. 49, Heft 2 Handwerk, S. 20.



also um Auftragsproduktion, Laden- oder Lagerproduktion oder Zulieferungsproduktion für andere Wirtschaftszweige.

Im Gegensatz zu dem beispielsweise von mir gemachten Vorschlag<sup>52</sup>, Installations- und Montagetätigkeit als selbständige Leistungsart zu behandeln, ordnet das Bundesamt diesen Tätigkeitsbereich dem produzierenden Handwerk zu und subsumiert darunter auch das Zurichten und Anpassen von Industrieerzeugnissen, z. B. durch den Augenoptiker. Eine besondere Begründung ist für diese Entscheidung nicht genannt; sie dürfte mit Rücksicht auf das erhobene Zahlenmaterial und seine methodische Aufbereitung getroffen sein und wird voraussichtlich noch einer wissenschaftlichen Diskussion bedürfen, die im übrigen für das Thema im ganzen noch aussteht.

Als zweite Funktionengruppe folgen sodann die Instandsetzungszweige, die für weite Bereiche des Handwerks charakteristisch sind. Vermutlich hat man nicht ohne Grund den Ausdruck „Reparaturhandwerke“ vermieden, dem etwas Abschätziges anhaftet und der im übrigen auch den Tätigkeitsbereich nicht ganz umschreibt. Zur Instandsetzung gehört — auf Grund der a.a.O. gewählten Beispiele — allerdings auch die Instandhaltung, die Pflege und Wartung industrieller Erzeugnisse (z. B. Uhren, Fahrräder und Kraftfahrzeuge), so daß sich hieraus eine unvermeidbare Überschneidung mit der dritten Funktionengruppe ergibt, den handwerklichen Dienstleistungen. Hier tauchen in der gegebenen Systematik die Kraftfahrzeughandwerker und andere nochmals auf, jetzt im Dienste der Instandhaltung und Pflege des Kraftfahrzeugs stehend. Dazu treten die übrigen Dienstleistungszweige, die in der deutschen Handwerksabgrenzung und -terminologie schon immer als solche gegolten haben. Gemeinsames betriebswirtschaftliches Merkmal der zu Gruppe 2 und 3 zählenden Berufszweige ist das hohe Gewicht der Lohnkosten bei relativ (und meist auch absolut) niedrigem Anteil des Materialaufwandes. Allerdings spielt das Anlagekapital (z. B. Fahrradmechaniker gegenüber Wäscherei) eine sehr unterschiedliche Rolle. Es sind hier auch die „reinen“ Dienstleistungstätigkeiten erfaßt, wie sie etwa das Schornsteinfegerhandwerk repräsentiert.

Schließlich ist auch die Handelstätigkeit im Handwerksbereich näher charakterisiert, und zwar ist die generelle Feststellung bemerkenswert, daß eine Vertriebsfunktion im betriebswirtschaftlichen Sinne in allen Handwerkszweigen zu beobachten ist. Häufig besteht sie allerdings lediglich in der Auslieferung des fertigen Erzeugnisses oder der Leistung an den Kunden. Eine erste Erweiterung dieses Sachverhaltes ergibt sich dadurch, daß der Vertrieb der handwerklichen Erzeugnisse in eigenen Läden der Hersteller erfolgt. Dadurch entstehen ähnliche

<sup>52</sup> Vgl. W e r n e t , W.: Neuere Ergebnisse der Handwerksforschung, a.a.O. S. 10.

Vertriebskosten wie beim Handel, die „Handwerksunternehmungen werden dann schon rein äußerlich den Einzelhandelsunternehmungen sehr ähnlich“, es liegt aber noch keine Handelsfunktion im eigentlichen Sinne vor. Von ihr kann man erst dann sprechen, wenn „die Handwerksbetriebe den Vertrieb fremder (in der Regel industrieller) Erzeugnisse übernehmen“. Die Auswirkungen auf die Kostenstruktur und andere betriebswirtschaftlich interessierende Sachverhalte sind sodann in jedem Falle deutlich sichtbar. Die Handelstätigkeit in diesem engeren Sinne ist nicht zu den „Hauptfunktionen des Handwerks“ gerechnet, die häufig in einer Unternehmung miteinander verbunden sind, aber auch einzeln auftreten können. Die Handelstätigkeit steigert die „außerordentliche Vielgestaltigkeit der handwerklichen Unternehmungen“, wie sie ohnehin schon vorhanden ist (und — möchte man hinzufügen — dem Betriebs- und Volkswirt das Leben erschwert).

Der Beitrag des Statistischen Bundesamts zur wissenschaftlichen Diskussion des Problemkreises „Funktionslehre des Handwerks“ wird lebhaft begrüßt. Zwar reichen die wissenschaftlichen Ansätze zur Schaffung einer Wirtschaftslehre des Handwerks<sup>53</sup> etwa dreißig Jahre zurück, sie haben sich aber seither lediglich in einer von Rößle geschaffenen Betriebswirtschaftslehre des Handwerks (vgl. den letzten Abschnitt dieser Teilstudie) konkretisiert. In volkswirtschaftlicher Richtung sind erst im letzten Jahrzehnt ergiebige Fortschritte erzielt worden, über die noch gesondert zu berichten sein wird. Eines aber, und zwar ein Entscheidendes, dürfte auf Grund der vorstehenden Darlegungen bereits klar geworden sein, nämlich die vom Objekt her begründete Unmöglichkeit, volks- und betriebswirtschaftliche Sichtweise und Arbeitsmethode bei der Behandlung des Handwerksproblems zu trennen. Die Unmöglichkeit ist ontologisch, vom Objekt her begründet, was um so deutlicher hervortreten wird, je tiefer die Wesensforschung der Handwerkserscheinung angesetzt wird. Wenn z. B. Hasenack „das Einheitliche der Betriebsprobleme . . . ganz stark in der letztlichen Gleichartigkeit der menschlichen Natur“<sup>54</sup> erblickt — er tut es aus wohlverwogenen Gründen, deren Beachtung ihn von den Instrumentalisten unter den akademischen Betriebswirten abhebt —, dann braucht die Aufgabe nicht als unlösbar oder als im theoretischen Ansatz verfehlt angesehen zu werden: von einer wesensbestimmten, im Prinzip des Personalen wurzelnden Betriebslehre des Handwerks auch einen direkten Brückenschlag zu einer solchen allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zu wagen, die nicht mehr auf der Fiktion aufgebaut

---

<sup>53</sup> Vgl. Schriftenreihe „Beiträge zur Wirtschaftslehre des Handwerks“, hrsg. v. Prof. Dr. K. Rößle und anderen. Poeschel-Verlag, Stuttgart, insgesamt 26 Hefte. Die Reihe wird als „Beiträge zur Handwerksforschung“ seit 1953 im selben Verlag fortgesetzt.

<sup>54</sup> Hasenack, W.: Methoden- und Entwicklungsprobleme, a.a.O. S. 15.



ist, „als ob in der modernen Betriebswirklichkeit ausschließlich kaufmännisch organisierte Großunternehmungen am Markte seien“ (a.a.O. S. 11).

Über die früheren amtlichen Erhebungen zur Betriebsstruktur im Handwerk und im Handel ist im Kriege sodann noch ein zusammenfassendes Gesamtbild geschaffen worden, dessen Wiederholung in gleicher Ausführlichkeit sich seither nicht hat ermöglichen lassen. Das nahezu vollständige Gesamtbild bezieht sich auf das Jahr 1935 und ist 1941 als vertrauliche Dienstsache herausgekommen<sup>55</sup>, umfassend etwas über zwei Seiten Text und zwölf statistische Übersichten, jeweils in tabellarischer und graphischer Form. Die grundlegenden Richtzahlen sind für die 40 wichtigsten Handwerkszweige ermittelt worden, denen 93,7 vH der am 1. April 1936 ermittelten Gesamtzahl der Handwerksbetriebe angehörten. Beim Einzelhandel sind 64 Zweige in die Erhebung einbezogen worden, auf die 96,7 vH der Betriebe und 98,6 vH der Umsätze entfielen. Es sind folgende Daten für Handwerk und Einzelhandel bekanntgegeben: Vermögens- und Kapitalstruktur, Ertragsrechnung und Aufgliederung der Gesamtzahlen nach Umsatzgrößenklassen für den Umsatz, das Gesamtkapital und den Gewinn. Obwohl die Ergebnisse um 20 Jahre zurückliegen, vermögen sie zu Vergleichszwecken noch brauchbare Dienste zu leisten. So ist aufschlußreich, daß damals die Anlagen des Handwerks im Gesamtdurchschnitt 26,6 vH des Gesamtkapitals ausmachten, in den einzelnen Handwerksgruppen aber bis auf knapp 12 vH absanken und auf 66 vH hinaufgingen. Die Lagervorräte beliefen sich im Schnitt auf 25,3 vH, bei einer unteren Grenze von 13,6 vH und einer oberen von 71,7 vH des Gesamtvermögens. Im Einzelhandel lagen die Anlagenwerte im Schnitt bei 10 vH des Gesamtkapitals, nach unten auf 5,5 vH absinkend, nach oben bis 16,6 vH ansteigend. Die Lagervorräte bewegten sich im Schnitt bei 54,2 vH des Gesamtvermögens und schwankten in den einzelnen Fachgruppen zwischen 34,4 vH und 69,9 vH. Auf die erläuternde Wiedergabe der übrigen Werte muß verzichtet werden.

## VI.

Der Umstand, daß das Handwerk verhältnismäßig spät in den Gesichtskreis der ökonomischen Forschung zurückgekehrt ist und darin weiterhin einen keineswegs gleichwertigen Platz — etwa im Vergleich mit der Handelsforschung — einnimmt, geht auf eine ganze Reihe von Gründen zurück, die untereinander im Zusammenhang stehen. Der am

<sup>55</sup> Betriebswirtschaftliches Gesamtbild des Handwerks und des Einzelhandels, Beiträge zu einer volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung. Bearbeitet in der Abteilung V des Statistischen Reichsamts o. O. Juni 1941.



stärksten sachbezogene Grund für die auffällige Erscheinung ist vermutlich darin zu erblicken, daß der selbständig wirtschaftende Handwerker das — im übrigen keiner wie immer gearteten Wirtschaftsweise völlig fremde — Prinzip der Personalität in besonders scharfer Ausprägung betätigt. Der Handwerker ist Personalist geradezu aus Leidenschaft, jedenfalls aus der Wesensart seines Wirkens heraus und in Wahrnehmung der ihm volkswirtschaftlich obliegenden (und im modernen Industrialismus verbleibenden) Funktionen. Angesichts seiner ausgeprägten Subjektstellung konnte er schlechterdings lange Zeit hindurch den Wirtschaftswissenschaften kein geeigneter Vorwurf sein, sie vermochten ihn mit der gebräuchlichen Palette nicht zu portraituren. Allmählich hat sich darin eine Änderung angebahnt, die vom Objekt sowohl wie vom Portraituren ausgeht — der Handwerksbetrieb nimmt in wachsendem Maße instrumentale Züge an, die Wissenschaften ändern ihre Einstellung dazu. Das wird zur Folge haben müssen, daß in die ökonomischen Problemstellungen ein weiterer Gesichtspunkt aufgenommen wird, der in der wissenschaftlichen Problembehandlung seinen entsprechenden Ausdruck findet.

Eine Fortentwicklung solcher Art läßt sich beispielsweise am Problemkreis „Betriebsvergleich“ deutlich verfolgen. Die allgemeinen Darstellungen darüber, etwa von W. Chr. Hauck (Betriebs-Vergleichslehre, Theorie und Methodik, 1933), Gg. Schorp (Der Betriebsvergleich, 1939), G. Schott (Grundlagen des Betriebsvergleichs, 1950), A. Schnettler (Der Betriebsvergleich, 1951) und anderen lassen von der Existenz handwerklicher Betriebswirtschaften so gut wie nichts verlauten, eine spezifisch gelagerte Problematik in dieser Hinsicht gibt es infolgedessen daselbst nicht. Betriebsvergleichslehren für einzelne Wirtschaftszweige sind für die Industrie (G. Schott, Betriebsvergleich in der Industrie, 1941) und für den Handel (K. Meyer, Zwischenbetriebliche Vergleiche im Detailhandel, 1950; H. Buddeberg, Über die Vergleichbarkeit der Handelsbetriebe, 1955) geschaffen, so daß die empirische Durchführung von Betriebsvergleichen auf wissenschaftlicher Grundlage und die praktische Auswertung und Anwendung der Ergebnisse sich längst in gesicherten Bahnen bewegen. Die Arbeiten des Instituts für Handelsforschung an der Universität Köln (Prof. Seyffert und seine Schule) haben dem Thema in der Forschung und Lehre allgemeine Beachtung verschafft<sup>56</sup>. Den praktisch gegebenen Verhältnissen Rechnung tragend, sind daselbst auch Probleme des sogenannten Hand-

---

<sup>56</sup> Vgl. etwa: Ritter, H. und Klein, Fr.: Die Betriebsvergleichszahlen im Einzelhandel, insbesondere die der Personenabsatzleistung. (Schriften zur Handelsforschung, Bd. 3). Köln und Opladen 1954. — Ferner die jährlichen Berichte über die Ergebnisse des Betriebsvergleichs des Einzelhandels, in den Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität Köln, zuletzt für 1954 in: Mitteilungen, a.a.O. Nr. 23 vom 1. September 1955.

werkshandels beachtet und behandelt<sup>57</sup>, wobei dem spezifisch handelswissenschaftlichen Standort keine auf die Handwerkserscheinung als originäre Wirtschaftsform gegründete Position gegenübergestellt ist.

Im Handwerksbereich sind betriebsvergleichende Arbeiten ebenfalls in Gang gekommen und haben bereits einen beachtlichen Aufschwung zu verzeichnen. Eine im Kriege bei Röbke gefertigte Dissertation<sup>58</sup> faßt längere Vorarbeiten betriebsvergleichender Art unter dem Gesichtspunkt zusammen, die Leistungsfähigkeit der einzelnen Betriebsgrößenklassen für die verschiedenen Handwerksberufe zu ermitteln. Wenn auch im Hinblick auf die große Unterschiedlichkeit der Handwerkszweige solche Ergebnisse, die für das Gesamthandwerk gelten, nur in geringer Zahl erzielbar sind, so konnte doch mit ausreichender Sicherheit klargestellt werden, daß eine proportionale Entfaltung der individuellen Betriebsleistung mit wachsender Betriebsgröße nicht stattfindet — was übrigens in anderen Wirtschaftsbereichen bekanntlich ebenfalls nicht der Fall ist. Das Bemerkenswerte ist indessen (worauf oben schon hingewiesen ist), daß der progressive Leistungszuwachs dort aufhört, wo die vorwiegend personale Leistungsgemeinschaft des Meisters mit dem engen Mitarbeiterkreis der „Gelernten“ übergeht in den vorwiegend instrumental Vollzugsapparat des Betriebes moderner Prägung. Daß diese Übergangslinie von Berufszweig zu Berufszweig variiert, ist eine Folge davon, daß das Personalitätsprinzip in den einzelnen Handwerkstätigkeiten sich verschieden stark ausprägt. Im Müller- und Weberhandwerk ist es beispielsweise so schwach entwickelt, daß mechanisierte Arbeitsabläufe hier schon sehr früh Einzug gefunden und dazu geführt haben, daß die Vollmechanisierung bis hin zur Automatisierung sich gleich zu Beginn der Industrialisierung durchsetzen konnte. Die Gegenbeispiele sind in den Dienstleistungsberufen zu finden, die personales Wirtschaften par excellence praktizieren.

Mit anderen Worten: im Personalitätsgrad des (technischen und betrieblichen) Wirtschaftens äußert sich der Gehalt an spezifisch handwerklicher Wesensart, den die verschiedenen Berufszweige des Handwerks aufweisen. Solange es keine Bedrohung des Handwerklichen schlechthin durch eine technisch-rationale Produktionsweise gegeben hat, blieb der spezifische Gehalt an handwerklich geprägter Personalität für das Marktgeschehen unerheblich, es konnte keine produktionsell begründete Verdrängung stattfinden. Also wendete sich das kapitalistische Wirtschaftsprinzip vor dem Ende des 18. Jahrhunderts der kommerziellen Verdrängung des Handwerks zu und richtete Manufakturen und Verlegersysteme ein. Sie arbeiteten der technischen Bedrängung

<sup>57</sup> Vgl. Seyffert, W.: Wirtschaftslehre des Handels. 2. Auflage Köln und Opladen 1955, S. 109—116.

<sup>58</sup> Siehe Fußnote 14.



und Bedrohung, wie bekannt, wirksam vor. Inzwischen hat die moderne Produktionstechnik eine Art Laboratoriumsprobe unter den älteren Handwerkszweigen vorgenommen, und zwar auf deren Gehalt an handwerklicher Personalität. Manche Zweige sind dabei sofort „ausgefällt“ worden und wurden für die weitere Entwicklung uninteressant. Bei den anderen wird die Probe laufend — mit immer neuen Reaktionsmitteln — fortgesetzt mit dem Ergebnis, daß wir in vielen Handwerksberufen einer zwieschlächtigen Situation begegnen, die in den verschiedenen Betriebsgrößen in Erscheinung tritt. Fast überall gibt es heute in einem und demselben Berufszweig personal-dominante und instrumental-dominante Betriebe, die zum modernen Technikproblem je ein eigenes Verhältnis unterhalten. Soweit die Grenze — die praktisch natürlich keine Linie ist, sondern eine Zone darstellt — zwischen personaler und instrumentaler Dominanz rechnerisch ermittelt werden kann, deutet vieles darauf hin, daß sie den jeweils größten Radius spezifisch handwerklicher, nämlich überwiegend personaler Wesensstruktur bezeichnet. Jenseits hört das Handwerkliche keineswegs auf, aber es mischt sich mit instrumentalen Elementen des Wirtschaftens, die jetzt — und damit scheint das entscheidende Problem aufgespürt zu sein — zu anderen Grundsätzen des betrieblichen und unternehmerischen Wirtschaftens veranlassen als den typisch handwerklichen. Vielleicht ist es so — wir wissen darüber noch nicht genügend —, daß der Handwerksunternehmer in persona der maßgebliche Faktor ist, durch dessen Wirken die bisher erreichte Optimalität überschritten und ins Gegenteil gewendet wird. Möglicherweise treten in der Grenzzone auch so erhebliche innerbetriebliche Spannungen zwischen personalem und instrumentalem Wirtschaftsprinzip auf, daß der reibungslose Ablauf des Betriebsgeschehens darunter leidet, besser gesagt: daß die strukturelle Harmonie der primär personal getarteten Handwerksgemeinschaft (Betriebsfamilie) in die Brüche geht. Inwieweit äußere Einflüsse die betriebliche Optimalität beeinflussen und beeinträchtigen, hat noch nicht genau ausgemacht werden können.

In Fortführung der erzielten betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse, die hier erstmals phänomenologisch, aus der Wesensschau des modernen Handwerks, interpretiert werden, haben sich zwei Arbeitsrichtungen ergeben, die nebeneinander gepflegt werden. Über beide, die wissenschaftliche Fundierung des Betriebsvergleichs im Handwerk und seine praktische Durchführung, sowie die Aufstellung betriebswirtschaftlicher Monographien für einzelne Handwerkszweige, ist kurz zu berichten.

Die mehrfach berührte, funktionell und strukturell begründete starke Unterschiedlichkeit der betrieblichen und wirtschaftlichen Verhältnisse in den Berufszweigen des Handwerks läßt die Aufstellung



und Durchführung eines Betriebsvergleichs „des“ Handwerks von vornherein nicht zu. Die Bedingungen, die der Forscher vorfindet, sind erheblich komplizierter als etwa im Einzelhandel oder gar in einer so deutlich abgegrenzten und funktional gleichförmigen Teilgruppe wie etwa der Hotellerie. Es muß also so vorgegangen werden, daß die betriebswirtschaftliche Struktur eines einzelnen Handwerkszweiges ermittelt und das methodologische Instrumentarium entwickelt wird, das für betriebsvergleichende Zwecke sich als geeignet erweist. Für eine Reihe von Berufszweigen ist das bereits geschehen. Hierbei hat es sich als nützlich und durchführbar erwiesen, die Arbeiten in verschiedenen europäischen Ländern gleichzeitig in Angriff zu nehmen und sofort auf eine internationale Vergleichbarkeit der Ergebnisse hinzusteuern<sup>59</sup>. In einem Falle hat sich sogar die Durchführung eines international angelegten Betriebsvergleichs bereits realisieren lassen<sup>60</sup>. In Deutschland werden die wissenschaftlichen und praktischen Arbeiten vom Seminar für Handwerkswirtschaft an der Universität München (Prof. Rößle) und der Forschungsstelle für den Handel an der Freien Universität Berlin (Dr. Fleck) durchgeführt und gesteuert. Ferner ist das Seminar für Markt- und Verbrauchsforschung an der Freien Universität Berlin (Prof. Behrens) beteiligt<sup>61</sup>.

Das Problem ausreichender und zutreffender Repräsentativauswahl ist übereinstimmend so gelöst, daß der typische Aufbau eines Handwerks- oder Gewerbebezuges in der Auswahl der Untersuchungsbetriebe bestmöglich zum Ausdruck kommt, wobei in der Regel die drei wichtigsten Merkmale in den Vordergrund gestellt sind: Verrichtungskreis (Tätigkeitsbereich), Betriebsgröße und Standort<sup>62</sup>. Mit Rücksicht auf die Mentalität des Handwerkers und die oftmals lückenhafte schriftliche Aufzeichnung der Betriebsvorgänge hat sich in allen Ländern die mündliche Befragung als erforderlich erwiesen, mit welcher

<sup>59</sup> Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft, Wirtschaftsförderungsinstitut, Wien (Hrsg.): Die Reihenuntersuchung im ... Gewerbe = Schriftenreihe des Instituts für Gewerbeforschung, Hochschule für Welthandel, Bd. 1—3, 6—8, 10—12, 14, Wien 1952 ff. Als Manuskript vervielfältigt. Der praktische Betriebsvergleich wird auch in der Schweiz und in Luxemburg durchgeführt, ferner beschäftigt sich das niederländische Institut für den Mittelstand mit betriebsvergleichenden Arbeiten.

<sup>60</sup> Ho e p p e l, H. und W e i b e l, J.: Bericht über den internationalen Betriebsvergleich im Schreiner-(Tischler-)Handwerk. In: Internationales Gewerbearchiv, 3. Jg. S. 27—81. St. Gallen 1955.

<sup>61</sup> H o e p p e l, H.: Das bayerische Herrenschneider-Handwerk, ein zwischenbetrieblicher Vergleich unter besonderer Berücksichtigung der Kostenstruktur. München 1953 (zugleich Dissertation München). — Derselbe: Betriebsvergleich und Betriebsberatung im deutschen Malerhandwerk. München 1954. — Forschungsstelle f. d. Handel und Handwerkskammer Berlin (Hrsg.): Betriebsvergleich im Westberliner Malerhandwerk. Berlin 1954 (als Manuskript vervielfältigt).

<sup>62</sup> Vgl. P ö s c h l, Fr.: Die Reihenuntersuchungen des Instituts für Gewerbeforschung im Herrenschneider-, Maler- und Elektroinstallations-Handwerk Österreichs. In: Der österreichische Betriebswirt, Jg. 1952, S. 103—113. Wien 1952.

anlässlich einer Betriebsbegehung durch geeignete Erhebungspersonen eine Betriebsbesichtigung verbunden wird. In einem späteren Stadium der Arbeiten soll die schriftliche Befragung hinzugezogen werden. Die gewonnenen Ergebnisse werden zu Kennziffern (Richtzahlen) verarbeitet, die jeweils Branchendurchschnitte für verschiedene Betriebsgrößen ergeben. Nach dem (am weitesten ausgebauten) Münchener System (vgl. Hoepfel, Malerhandwerk, a. a. O.) können in detaillierter Form dargestellt werden: Art und Zusammensetzung der Betriebsleistung, Kostenvergleich, Kalkulationsvergleich, Betriebsergebnisvergleich und Vermögens- und Kapitalvergleich. Allerdings setzt dieser weitreichende Vergleich mehreres voraus, das erst in längerer Entwicklungszeit sich verwirklichen läßt: insbesondere genaue Kenntnis der Gesamtverhältnisse im untersuchten Gewerbebereich und aktive, verständnisvolle Mitarbeit einer ausreichenden Zahl von Betrieben. Die Herstellung einer numerischen Repräsentation höheren Grades bereitet indessen praktische Schwierigkeiten, die sich nicht zuletzt aus dem Erfordernis ergeben, die Betriebe einzeln aufzusuchen und zu befragen.

Die bearbeitenden Stellen sind sich der prinzipiellen und praktischen Grenzen ihres Wirkens durchaus bewußt. Poeschl (a. a. O. S. 113) weist nachdrücklich darauf hin, daß „... die überall bestehende Schwierigkeit, die Qualität der Betriebsleistung zu erfassen, und die Unmöglichkeit, sie in Kennziffern darzustellen, im Handwerk besonders groß“ ist. „Das liegt daran, daß die persönlich geprägten Leistungen des Handwerks in ihrer Qualität für den Wirtschaftserfolg von ausschlaggebender Bedeutung sind.“ Hoepfel (Malerhandwerk, S. 126) kommt zur Erkenntnis, daß der Konstruktion einer schlechthin optimalen Betriebsgröße unüberwindbare Schwierigkeiten entgegenstehen, weil es neben anderen variierenden Faktoren eine Fülle von Standorten mit völlig unterschiedlichem Gepräge gibt. Nicht minder wichtig als diese objektiv gesetzten Varianten sind die subjektiv gearteten, die in der Meisterpersönlichkeit kulminieren. Immerhin spricht der durchgeführte Betriebsvergleich für den Verfasser dafür, daß eine Beziehung zwischen Betriebsgröße und Betriebsergebnis besteht, und zwar weist sie im Sinne der Optimalität wiederum in eine bestimmte Größenordnung, die im Malerhandwerk relativ hoch liegt (und dennoch wiederum an frühere Größenabmessungen erinnert, wie sie uns aus alten Malerschulen überliefert sind).

Heinrich<sup>63</sup> räumt gegenüber fachstatistischer Kritik zwar ein, daß der bisher erreichte numerische Repräsentationsgrad noch gering ist, weist aber doch mit Recht darauf hin, daß die vom Institut für Ge-

---

<sup>63</sup> Heinrich, W.: Über den wissenschaftlichen und wirtschaftspolitischen Wert von Betriebsuntersuchungen. In: Statistische Vierteljahrsschrift, Bd. VI, S. 129—134. Wien 1953.



werbeforschung erstrebte Repräsentativität anderer Natur ist als die bei der statistischen Massenbeobachtung übliche. Im übrigen müsse eine künftige Zusammenarbeit zwischen Fachstatistikern und Betriebswirtschaftern als äußerst erstrebenswert gelten, da es beim Betriebsvergleich nicht zuletzt auch auf statistisch einwandfreie Ergebnisse ankomme. Obwohl es sich nach Heinrichs Auffassung um qualitative Merkmale handelt, die bei den Betriebsbegehungen gewonnen werden, hält er die Vergleichbarkeit für gegeben, da es sich um objektive Merkmale handle, die aus der Verrichtung der Branche und ihren Betriebsgrößen gewonnen sind. Vielleicht ist damit das von Schnutenhaus<sup>64</sup> aufgezeichnete „Schwähebild des Betriebsvergleichs“ etwas zu leicht genommen, dessen kennzeichnende Züge gerade aus der Welt des Handwerks (ohne daß es zitiert wäre) konkrete Farben erhalten. Gerade im Handwerk weiß man, daß es in der bunten Wirtschaftswelt — je kleiner die Lebewesen, desto bunter! — kaum zwei Betriebe mit völlig gleicher Struktur gibt. Soll deshalb auf den Betriebsvergleich verzichtet werden? Darauf gibt Hasenack<sup>65</sup> die (nicht als Verlegenheitsäußerung zu wertende) Antwort, daß ein nicht restlos vollkommener Vergleich besser als überhaupt keiner sei. Daß das damit angesteuerte Ziel betrieblich wichtig ist, bedarf für das Handwerk kaum des Beweises.

In gewissem Zusammenhang mit den Betriebsvergleichen hat man im Schoße der *Rencontres de St. Gall* auch damit begonnen, einen Steuerbelastungsvergleich auf zwischenstaatlicher Ebene ins Leben zu rufen. Inwieweit trifft es zu, daß gewerbliche Klein- und Mittelbetriebe relativ stärkerem Zugriff als größere und große Betriebseinheiten ausgesetzt sind, und wie verhält es sich mit den vielerorts vernehmbaren Behauptungen, die gewerblichen Steuerlasten seien gerade in diesem oder auch in jenem Lande besonders hoch? In einer ersten, mit wissenschaftlichen Methoden eingeleiteten Abklärung hierüber<sup>66</sup> hat zwar noch kein einwandfreies und genügend vollständiges Bild erzielt werden können, doch dürfte es voraussichtlich möglich sein, schrittweise zu vergleichbaren Ergebnissen zu gelangen.

Die für die Erstellung von Zahlenmaterial für betriebsvergleichende Zwecke ebenso wie für die praktische Anwendung des Vergleichsmaterials in den Betrieben unerläßliche genaue Kenntnis vom Aufbau der handwerklichen Berufszweige im ganzen ruft das Bedürfnis nach neuzeitlichen Strukturbildern dieser Zweige wach. Parallel zur Er-

<sup>64</sup> Schnutenhaus, O.: Das Schwähebild des Betriebsvergleichs. In: Aktuelle Betriebswirtschaft, Festschrift für K. Mellerowicz, Berlin 1952, S. 151—177.

<sup>65</sup> Hasenack, W.: Zur grundsätzlichen und gegenwärtigen Bedeutung von Betriebsvergleichen. In: Neue Betriebswirtschaft, 8. Jg., S. 121—124, Heidelberg 1955.

<sup>66</sup> Schirmer, C.: Der internationale Steuervergleich im Gewerbe. In: Internationales Gewerbearchiv, 3. Jg., S. 133—150, St. Gallen 1955.

arbeitung betriebswirtschaftlicher Richtzahlen und Vergleichswerte vollzieht sich daher folgerichtig die Schaffung betriebswirtschaftlicher Monographien auf wissenschaftlicher Grundlage, worin die Münchener betriebswirtschaftliche Schule der Handwerksforschung unter Leitung von Prof. Rößle führend tätig ist. Eine stattliche Anzahl solcher Untersuchungen, in der Regel in Dissertationsform, liegt inzwischen vor<sup>67</sup> und ermöglicht tiefere Einblicke in das betriebsstrukturelle Gefüge. Einstweilen fehlen zwar die ergänzenden betriebstechnologischen, volkswirtschaftlichen und soziologischen Darstellungen, die erst in ihrer Gesamtheit erschöpfende Aussagen zulassen werden; es ist aber ein wichtiger Schritt über die früher allenthalben üblichen monographischen Darstellungen hinaus getan, die in der Regel wenig Neues zu den bereits vorhandenen Kenntnissen beigetragen haben.

Am Beispiel des Zimmererhandwerks<sup>68</sup>, dessen Behandlung wie die der übrigen Fachzweige gedanklich auf den von Rößle gegebenen Grundlagen aufbaut (siehe Fußnote 4), werden sowohl Möglichkeiten wie Grenzen deutlich, denen die Aufgabe begegnet. So muß sich Sperl gleich zu Eingang der Untersuchung mit der Frage beschäftigen, in welcher Größenordnung der für den Berufszweig repräsentative Betrieb zu finden sei, worunter Rößle jenen begreift, der gewissermaßen als der wettbewerbs- und preisbestimmende angesehen werden kann. Als repräsentativ betrachtet der Verfasser die Betriebe jener Größenklassen, die bei einem relativ hohen Anteil an der Gesamtzahl der Betriebe den Hauptteil des Umsatzes der Gesamtzahl auf sich vereinigen. Das sind nach rechnerischer Ermittlung die Betriebe in den Größenklassen 5 bis 9 und 10 bis 19 Beschäftigte, also die handwerklichen Mittelbetriebe (a. a. O. S. 55). Hieran läßt sich aber die Überlegung anknüpfen, ob diese betriebswirtschaftlich gedachte Repräsentanz diejenige schlechthin darstellt, oder ob es nicht auch unter anderen Gesichtspunkten repräsentative Werte gibt, die möglicherweise in anderen Betriebsgrößen liegen. Es könnte sein, daß es sich mit der Repräsentanz nicht anders verhält als mit der Optimalität, für deren Bestimmung es bekanntlich eine ganze Reihe von Standorten und Gesichtspunkten gibt<sup>69</sup>. Zu solcher Überlegung veranlaßt nicht zuletzt der Hinweis Rößles darauf, „daß es wichtiger ist, die Leistung des ein-

<sup>67</sup> Siehe Wernet, W. (Hrsg.): Bibliographie des Handwerks, Jahresverzeichnis der Neuerscheinungen, 1945 ff. Als Manuskript gedruckt. Göttingen 1953 ff. — Dasselbe, Verzeichnis der Dissertationen, 1945—1952. Als Manuskript gedruckt. Göttingen 1955.

<sup>68</sup> Sperl, S.: Das Zimmerhandwerk, seine betriebswirtschaftliche Verfassung besonders in Bayern. Stuttgart 1953 (zugleich Dissertation München).

<sup>69</sup> Vgl. die betriebswirtschaftliche Lehre von der Optimalität in den einschlägigen Lehrbüchern, neuestens z. B. bei Lohmann: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl. Tübingen 1955. S. 235 ff.: Der optimale Aufbau der Unternehmung.



zelen Menschen zu erfassen, d. h. man soll also vom wichtigsten Produktionsfaktor, nicht aber von der erzielten Leistung ausgehen“ (a. a. O. S. 50). Vielleicht ließe sich auch sagen, daß der repräsentative Betrieb im Zimmererhandwerk gerade derjenige sei, in welchem das Prinzip des personalen Wirtschaftens (Handwerk ist nun einmal originär personales Wirtschaftens) am deutlichsten und gleichzeitig am fruchtbarsten (betrieblich ergiebigsten) zum Ausdruck kommt?

Wie nun der repräsentative Betrieb auch verstanden sei — mit dem optimalen Betrieb fällt er nicht zusammen. Unter dem letzteren ist jener Betrieb, also die Gruppe solcher Betriebe verstanden, in denen die höchste Umsatzquote je Kopf der Beschäftigten erzielt wird. Das sind im (bayerischen) Zimmererhandwerk die Betriebe mit 20 bis 49 Beschäftigten, wobei der Hinweis etwas überrascht, daß Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten infolge der starken Technisierung im Zimmererhandwerk praktisch schon der Industrie zugerechnet werden müßten (a. a. O. S. 56). Sicherlich hat das instrumentale Prinzip (bestimmt in technischer, möglicherweise auch in ökonomischer Beziehung) in dieser Betriebsgröße die Oberhand gewonnen; angesichts der urwüchsig ausgeprägten Form des personalen Prinzips unter Zimmerleuten könnte es aber doch fraglich sein, ob der Handwerkscharakter — in diesem Falle — so leicht über Bord gehen kann. Was die Untersuchung an empirisch gewonnenen Einsichten weiter vermittelt, erstreckt sich nahezu auf den gesamten Bereich betriebswirtschaftlicher Problematik auf dem Boden eines relativ einfach strukturierten Gewerbebezweiges mit dem nun schon nicht mehr überraschenden Ergebnis, daß die Aussagen um so mehr Einwendungen ausgesetzt sind, je allgemeiner sie gemacht werden. Indessen — trifft das letzten Endes nicht für alle wissenschaftlichen Aussagen über sozial-ökonomische Sachverhalte zu? Es dürfte sich hinsichtlich der Allgemeingültigkeit wirtschaftswissenschaftlicher Urteile vermutlich nur um Gradunterschiede handeln, die sich daraus ergeben, daß bestimmte sozialökonomische Erscheinungen und Vorgänge stärker auf Gleichartigkeiten, andere stärker auf Ungleichartigkeiten beruhen. Jene lassen sich — auf dem Weg über die Quantifizierung — in stärkerem Maße generalisieren, diese in geringerem Maße, womit die Überlegung wiederum beim personalen und instrumentalen Grundprinzip des Wirtschaftens angelangt ist. Mit dem Vorherrschen des einen oder des anderen Prinzips ist der Grad dessen bestimmt, was quantifizierender, generalisierender, abstrahierender Behandlung zugänglich ist und was nicht.

Betriebswirtschaftliche Einzelprobleme des Handwerks finden in wachsendem Maße wissenschaftliche Bearbeitung, so daß der Abstand sich zusehends verringert, den die Handelsforschung vor der Handwerksforschung lange Zeit voraus hatte. Die laufend sich vollziehende

strukturelle Wandlung der Handwerksbetriebe im einzelnen wie der Handwerkswirtschaft im ganzen, äußerlich erkenntlich an dem durchgehenden Wachstum der Betriebsgrößen, aber auch an dem wachsenden Anteil der mittleren und größeren Einheiten am gesamten Betriebsbestand, schafft ihrerseits laufend sich verbessernde Voraussetzungen für den Ansatz betriebswirtschaftlicher Forschungen auf handwerkliche Tatbestände der modernen Wirtschaft. So ist beispielsweise die Erforschung der Absatzwirtschaft im Handwerk kein Gebiet mehr, das völlig außerhalb der Sichtweite des Handwerks läge. K. Laub<sup>70</sup> hat hierzu den Versuch unternommen, den spezifischen Gegebenheiten der Handwerksexistenz mit Hilfe neuartiger Methoden auf den Leib zu rücken, ohne dabei den geistigen Zusammenhang mit den in der Literatur niedergelegten Erkenntnissen preiszugeben. Der weiteren Entwicklung der Handwerksforschung sind hier und anderwärts stets zwei Ziele gleichzeitig gesetzt — mit den Besonderheiten der ökonomischen Handwerkserscheinung gedanklich fertig zu werden und gesichertes Erkenntnisgut in den Gesamtzusammenhang der Wirtschaftswissenschaften einzuordnen.

## VII.

Die wissenschaftliche Generaldiskussion über die grundsätzliche, allgemeine und spezielle Problematik eines Wirtschaftsbereiches pflegt dadurch begründet zu werden und in Gang zu kommen, daß eine wissenschaftliche Lehre über den Gegenstand aufgestellt wird. So spannt sich ein weiter Bogen betriebswirtschaftlicher Lehrsysteme über die Produktionsbereiche der Wirtschaft im engeren Sinne von A. Emminghaus (Allgemeine Gewerkslehre, Berlin 1868) über A. Calmes (Der Fabrikbetrieb, Leipzig 1908) und E. Heidebroek (Industriebetriebslehre, Berlin 1923) bis zu den Autoren unserer Tage: etwa H. Funke — H. Blohm (Allgemeine Grundzüge des Industriebetriebes, Essen 1952), K. Hax (Industriebetrieb, im Handwörterbuch der Sozialwissenschaften 1954) und anderen. Eine entsprechende Lehre hat es für den Handwerksbereich vor dem ersten Weltkriege nicht gegeben; hernach hat sich Rößle der verwaisten Aufgabe unterzogen, so daß ihm unbestritten das Verdienst des Begründers einer Betriebswirtschaftslehre für das Handwerk zukommt<sup>71</sup>. Soweit ich sehe, ist das Thema außer-

---

<sup>70</sup> Laub, K.: Die Markterkundung im Handwerk. Die Möglichkeiten zur systematischen Durchforschung der betriebswirtschaftlichen Marktforschung im Handwerk. Stuttgart 1953 (zugleich Dissertation München).

<sup>71</sup> Rößle, K.: Handwerkliche Betriebslehre, Berlin 1930. — Handwerk. Beitrag im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl. Stuttgart 1938. — Grundsätzliches zur Betriebsführung des Handwerks. In: Deutsches Handwerk, 8. Jg. Nr. 23/24, München 1939. — Handwerkliche Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1941. — Das bayerische Handwerk, 1950. — Betriebswirtschaftslehre des Hand-



dem nur noch von L. Mayer-Wien<sup>72</sup> aufgegriffen, aber nicht weitergeführt worden. Das wird (auch vom Standpunkt Rößles) zweifellos zu bedauern sein; denn niemand diskutiert gerne mit sich selbst.

In den Bereichen von Handel und Verkehr einschließlich Dienstleistungen reichen die betriebswirtschaftlichen Lehrsysteme wiederum zeitlich weiter zurück. J. Fr. Schär hat seine Allgemeine Handelsbetriebslehre bereits 1911 herausgebracht; bald darauf erschien eine Privatwirtschaftslehre des Hotelgewerbes von Glücksmann (Berlin 1917); 1925 schuf Putzig eine Versicherungsbetriebslehre. Was auf der Grundlage dieser (und anderer) Teillehren als „allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ geschaffen werden konnte, weist nach allgemeiner Auffassung noch nicht jene Universalität der Gesamtkonzeption auf, deren gültige Formulierung es nicht nur gestatten würde, sondern erforderlich machte, so wesensverschiedene Elemente der Betriebs- und Wirtschaftswelt wie etwa Großindustrie und Kleinhandwerk von einer gemeinsamen Grundposition her widerspruchlos erklärbar zu machen. Über die prinzipielle Frage nach der Durchführbarkeit eines solchen Vorhabens überhaupt und an sich ist hier nicht zu befinden.

Tatsache ist, daß die Handwerksbetriebswirtschaftslehre bislang ein isoliertes Dasein führt, von welchem die allgemeinen Grundrisse, Lehrbücher und Leitfäden selten oder auch gar nicht Kenntnis nehmen<sup>73</sup>. Niemand wird sagen wollen, daß dies ein befriedigender Zustand sei; es scheint bisher aber auch niemand den tieferen Gründen dafür nachgegangen zu sein, ich habe in der Literatur jedenfalls darüber nichts finden können<sup>74</sup>. So erhebt sich also die aus wissenschaftlichem Interesse herzuleitende Frage, welche Bausteine zu einer universalen Betriebswirtschaftslehre, die in den Voraussetzungen und Grundlagen alle Spezial- oder Teillehren in sich begreift, von der Betriebswirtschaftslehre des Handwerks zur Verfügung gestellt werden können. Die Frage geht offensichtlich der anderen weitgehend parallel: wie es um die spezifische Art des betrieblichen Wirtschaftens im Handwerk bestellt sei.

Prüft man Rang und Gewicht der im Handwerksbetrieb eingesetzten Leistungsmittel, so ist mit Rößle festzustellen, daß den menschlichen Arbeitskräften, die dank universeller Ausbildung einen vielseitigen Einsatz ermöglichen, die primäre Stellung zukommt. Mayer pflichtet

---

werks. In: Die Handelshochschule, Wiesbaden 1952. — Handwerksbetrieb. Beitrag im Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Göttingen 1952.

<sup>72</sup> Mayer, L.: Grundlagen der handwerklichen Betriebswirtschaft. Bühl/Baden 1935.

<sup>73</sup> Mit Ausnahme natürlich derjenigen von Rößle selbst: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl. Stuttgart 1953.

<sup>74</sup> Die Veröffentlichung von Bouffier, W.: Das Handwerk in der Betriebswirtschaftslehre, Wien 1937, ist mir nicht zugänglich gewesen.

dem indirekt bei, indem er von den Arbeitsleistungen sagt, daß sie in hohem Grade persönlichen Charakter tragen. Zentralpunkt des Betriebes und des Betriebsgeschehens ist bei Rößle so sehr der Meister, daß er in ihm und seiner betrieblichen Stellung geradezu das kennzeichnende Merkmal des Handwerksbetriebes erblickt (Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 1. Lfg., S. 43). Mayer geht nicht so weit, sondern billigt dem Meister lediglich eine für den Handwerksbetrieb charakteristische Mitarbeit zu (a. a. O. S. 14), wird damit aber der Sache kaum gerecht. Rößle dürfte schon zutreffend feststellen: mehr als in anderen Wirtschaftseinheiten ist das handwerkliche Leistungsergebnis von der Leistungsfähigkeit des Menschen abhängig (Deutsches Handwerk, München 1939, S. 311). Es ist aber mehr damit gesagt, als die Formulierung erkennen läßt: nicht menschliche Arbeitsleistung schlechthin ist das Bemerkenswerte, sondern ihr zentraler Ort im Betriebsgeschehen derart, daß alles übrige sich darum gruppiert, ja — davon abhängig ist. (Dabei ist zentraler Ort der menschlichen Berufsleistung nicht mit manueller Tätigkeit = Handarbeit zu verwechseln.) Dieser Befund und die daraus abzuleitenden Erkenntnisse sind der wichtigste und entscheidende Beitrag der Handwerksbetriebslehre (alle übrigen leiten sich daraus her) zum System einer allgemeinen Wirtschaftslehre vom Betrieb: es gibt eine Gattung von Betriebswirtschaften, die nicht instrumental aufgebaut sind und funktionieren, die infolgedessen auch nicht so begriffen und erklärt werden können, „als ob“ sie instrumentalen Charakters seien, wenn auch in geringerer Dimension.

Das Problem „Mensch“, das für jede Betriebsart und -größe existiert und überall neu auf uns zukommt, hat mithin im Handwerksbereich (nicht nur in ihm) ein anderes, und zwar wesensgemäß anderes Gesicht als anderwärts. Folglich sind alle damit zusammenhängenden Einzelfragen (Arbeitslast, Arbeitszeit, Arbeitslohn usw., bis in den sozialpolitischen und soziologischen Bereich hinein) anderer Natur als — sagen wir im instrumentalen Bereich. Wenn das weder im betrieblichen und betriebspolitischen noch im außer- und überbetrieblichen Geschehen deutlich zum Ausdruck kommt, dann spricht dieser Umstand höchstens gegen das Bestreben nach Unifizierung und Uniformierung menschlicher Verhältnisse und Beziehungen, kaum aber gegen den Zusammenhang als solchen. Auch alle mit dem Menschen in Beziehung tretenden Komplexe haben hier eine andere Physiognomie: Mensch und Betrieb, Mensch und Kapital, Mensch und Maschine, Mensch und Produkt usw. in nahezu endloser Reihe. Da wir bei der „Wiederentdeckung“ des Menschen als wirtschaftlicher Zentralfigur noch auf dem Wege sind, wird es gewiß nicht einfach sein, diesem Gesichtspunkt, ohne dessen ausreichende Berücksichtigung die Betriebs-



wirtschaftslehre vom Handwerk aber weiterhin „draußen“ bleiben muß, systemimmanente Geltung zu verschaffen. Selbstverständlich ist hiermit etwas anderes gemeint, als es Seyffert bei seiner Darstellung des Menschen als Betriebsfaktor<sup>75</sup> im Auge hatte: den Menschen nämlich als Organisationsmittel (a. a. O. S. 3).

Wenn nun aber das spezifische Charakteristikum der handwerklichen Betriebswirtschaft in ihrer „hominellen“ Grundstruktur zu erblicken ist (und das dürfte doch wohl der Fall sein), wie verhält es sich mit der zunehmenden Überlagerung dieser Personalstruktur durch eine (ihr aufgesetzte) Kapitalstruktur, die keineswegs wesensgleich mit der ersteren ist und jene — nimmt alles nur in allem — gelegentlich auch zu verschlingen vermag? Ich vermute, daß ich mich hier keiner fachgerechten Ausdrucksweise bediene; aber ist es nicht so, daß hier der Handwerksbetrieb gerade hinsichtlich seiner auch betriebswirtschaftlich relevanten Wesensmerkmale irgendwo den Rubikon überschreitet? Das soll in keiner Weise alarmierend gesagt sein, sondern entspringt ausschließlich dem forschenden Interesse an einer betriebswirtschaftlichen Konzeption, die dem Handwerksbetrieb auf den Leib geschnitten ist und daraus ihre Berechtigung zu selbständigem Dasein ableitet. Bei Mayer tritt diese oder eine ähnliche Problemstellung nicht ins Blickfeld. Rößle weist an vielen Stellen auf die „nichtkapitalistische“ Natur des Kapitaleinsatzes im Handwerksbetrieb hin und bestreitet z. B. nachdrücklich, daß man bei (handwerklichen) Klein- und Mittelbetrieben von „kleinkapitalistischen“ Unternehmen sprechen könne; beim echten Handwerker bleibe der Werkzeugcharakter des Kapitals bestehen, gleichgültig, welche Summen investiert sind (Betriebswirtschaftslehre 1952, S. 45). Wie aber beim „unechten“ Handwerker? Und wie ist mit dem vorwiegend personalen Grundcharakter des Handwerkers und seiner Wirtschaftsweise, den Rößle unausgesprochen ebenfalls im Auge hat, das systematische betriebstechnologische wie betriebswirtschaftliche Bemühen in Einklang zu bringen, den Handwerksmeister und seine Mitarbeiter so rational handelnd und rechenhaft denkend wie irgend möglich zu machen?

Zweifel solcher Art, die auf neue und weiterführende Problemstellungen hinweisen, schränken das Erreichte in keiner Weise ein. Wie das Leben selbst, schreitet auch die Forschung weiter und erzeugt aus ihren Antworten neue Fragen. Die eindrucksvolle Entfaltung der betriebswirtschaftlichen Handwerksforschung gerade in den letzten Jahren macht es zur Gewißheit, daß die aus der fast stürmischen Entwicklung auch im Handwerksbereich sich abzeichnenden Befundänderungen in entsprechenden Fragestellungen adäquaten Ausdruck finden.

<sup>75</sup> Seyffert, R.: Der Mensch als Betriebsfaktor, eine Kleinhandelsstudie. Stuttgart 1922.