Rheinisch-Westfälisches Institut
für Wirtschaftsforschung Essen

Marketing im Handwerk

Von Thomas Zimmermann

Duncker & Humblot · Berlin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen

Direktorium:

Geschäftsführender Direktor:
Dr. Gregor Winkelmeyer

Wissenschaftliche Direktoren:
Bernhard Filusch
Dr. Willi Lamberts

Verwaltungsrat:

Vorsitzender:
Professor Dr. Hans-Karl Schneider, Köln

Stellv. Vorsitzende:
Dr. Harald Koch, Dortmund
Dr. Helmut Keunecke, Dortmund

Professor Dr. Kurt H. Biedenkopf, Düsseldorf
Dr. Klaus Boisserée, Düsseldorf
Gertrud Brüninghaus, Essen*
Dr. Martin Döring, Düsseldorf
Dr. Gotthard Frhr. von Falkenhausen, Essen
Dr. Ernst Finkemeyer, Essen
Hans Adolf Giesen, Düsseldorf
Dr. Jürgen Gramke, Essen
Professor Dr. Fritz Halstenberg, Düsseldorf
Heinz Niederste-Ostholt, Düsseldorf
Kurt Offers, Düsseldorf
Dr. Heinz Osthues, Münster
Dr. Gerhard Paschke, Düsseldorf
Dr. Heinz Reintges, Essen
Dr. Karlheinz Rewoldt, Essen
Professor Dr. h. c. Herbert Schelberger, Essen
Dr. Otto Schlecht, Bonn
Adolf Schmidt, Bochum
Paul Schnitker, Münster
Dr. Heinz Spitznas, Essen
Dr. Werner Thoma, Essen
Ludwig Vogtmann, Düsseldorf
Hans Wertz, Düsseldorf

*Vorsitzender des Betriebsrates des RWI

Schriftleitung:
Dr. Willi Lamberts

Redaktionelle Bearbeitung:
Dipl.-Vw. Gertrud Brüninghaus

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

THOMAS ZIMMERMANN

Marketing im Handwerk

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

SCHRIFTENREIHE DES RHEINISCH-WESTFÄLISCHEN INSTITUTS FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG ESSEN

NEUE FOLGE HEFT 41

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Marketing im Handwerk

Von Thomas Zimmermann

Duncker & Humblot · Berlin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Alle Rechte vorbehalten
© 1979 Duncker & Humblot, Berlin 41
Gedruckt bei Zippel-Druck in Büro-Technik GmbH., Berlin 36
Printed in Germany

ISBN 3 428 04508 4

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/
Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported License (CC BY-NC-ND)

Vorwort

Marketing ist in den letzten Jahren zu einem „Schlüsselwort" in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis geworden, mit dessen Hilfe nahezu alle unternehmerischen Probleme lösbar schienen.

In der Literatur wurde bei der Darstellung der Ideen und Maßnahmen des Marketingkonzepts von vornherein auf ihre Anwendung in Großunternehmen abgestellt.

Wegen der Heterogenität des Handwerks, seiner Vielfalt in der Leistungserstellung und seiner in langer Tradition gewachsenen Strukturen können die betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse nicht ohne weiteres auf die Unternehmen dieses Wirtschaftsbereiches angewandt werden.

Mit der vorliegenden Arbeit wird der Versuch gemacht, zum einen generell die Möglichkeiten und Grenzen des Marketing im Handwerk zu untersuchen, zum anderen darzustellen, in wieweit die Möglichkeiten des Marketing im Handwerk bislang genutzt werden.

Sie will und kann nicht Patentrezepte für die Unternehmensführung im Handwerk liefern; sie kann aber eine Hilfe sein bei der Beschäftigung mit betriebswirtschaftlichen, insbesondere absatzwirtschaftlichen Problemen des Handwerks.

Diese Untersuchung wäre nicht zustande gekommen ohne die bereitwillige Hilfe des Handwerks. Allen, die uns mit Auskünften und Hinweisen unterstützt haben, sei an dieser Stelle gedankt.

Essen, im Februar 1979

Rheinisch-Westfälisches Institut
für Wirtschaftsforschung

Dr. Willi Lamberts

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Inhaltsverzeichnis

Einführung 11

Erstes Kapitel

Begriffliche Erläuterungen 13

I. Marketing ... 13

II. Handwerk ... 15

Zweites Kapitel

Die Wettbewerbssituation des Handwerks 17

I. Die Konkurrenten des Handwerks ... 17

II. Die Marktstellung des Handwerks ... 21

Drittes Kapitel

Handwerksspezifische Schwierigkeiten auf dem Weg zur marketingorientierten Unternehmensführung 25

I. Strukturelle Benachteiligungen ... 26

II. Personenbezogene Schwachpunkte des Marketing im Handwerk ... 29

1. Die Bedeutung der betriebswirtschaftlichen Qualifikation des Betriebsinhabers ... 29
2. Die Altersstruktur ... 33
3. Das Unternehmenszielsystem ... 38

Viertes Kapitel

Marketingfunktionen im Handwerk 41

I. Marktforschung ... 42

1. Methoden der Marktforschung ... 42
2. Träger der Marktforschung ... 43
3. Marktforschung im Handwerk ... 44

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

a) Einzelbetriebliche Marktforschung 44
b) Überbetriebliche Marktforschung 46

II. Leistungsgestaltung 50
1. Produktpolitik 51
2. Sortimentspolitik 53
3. Kundendienst 59
a) Begriffsbestimmung 59
b) Kundendienst im Handwerk 60
c) Einzelbetriebliche Kundendienstleistungen 61
d) Überbetriebliche Kundendienstleistungen 62
e) Wirtschaftlichkeitsaspekte des Kundendienstes 64
4. Schiedsstellen 64

III. Preispolitik 66
1. Die Kosten als Determinante der Preispolitik 66
2. Der Markt als Determinante der Preispolitik 68
a) Die Marktformen 68
b) Das Verhalten der Marktteilnehmer 69
3. Preispolitik im Handwerk 70
a) Preisdifferenzierung 71
b) Rabatte 72
c) Sonderangebote 74
d) Sortimentsausgleichskalkulation 74
e) Festpreissystem 76

IV. Absatzmethode 76

V. Kommunikationspolitik 80
1. Public Relations 80
2. Werbung 80
3. Werbung im Handwerk 82
a) Einzelwerbung 82
b) Gemeinschaftswerbung 83

Fünftes Kapitel

Werbekosten als Indikator des Marketingbewußtseins im Handwerk 86

I. Begriffsbestimmung 86

II. Zur Ermittlung der Werbekosten im Handwerk 88

III. Determinante der Werbekosten 94

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1. Der Umsatz 94
2. Die Betriebsgröße 96
3. Das Betriebsergebnis 97
4. Die Nähe zum Baumarkt 98
5. Das Ausmaß der Handelstätigkeit 98
6. Der Standort 100
7. Die lokale Wettbewerbssituation 101
8. Die ökonomische Rationalität der Betriebsinhaber 102

Zusammenfassung 104

Literaturverzeichnis 108

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Zur Verbindung von Einzelhandel und Handwerk 18
Tab. 2: Nebenbetriebe im Handwerk 19
Tab. 3: Kalkulatorisches Betriebsergebnis nach Betriebsgrößenklassen in ausgewählten Handwerkszweigen 27
Tab. 4: Anlageinvestitionen im Handwerk nach Beschäftigtengrößenklassen 28
Tab. 5: Handwerksmentalität und Betriebsgröße 30
Tab. 6: Betriebswirtschaftliche Fortbildung im Handwerk 31
Tab. 7: Verteilung der Betriebsberatungen nach Beschäftigtengrößenklassen im Handwerk 32
Tab. 8: Verteilung der Betriebsberatungen im Einzelhandel nach Umsatzgrößenklassen 32
Tab. 9: Altersstruktur der Betriebsinhaber in ausgewählten Handwerkszweigen Nordrhein-Westfalen 34
Tab. 10: Betriebsgründungen, Betriebsschließungen und Entwicklung des Betriebsbestandes im Handwerk 36
Tab. 11: Altersstruktur der Selbständigen 37
Tab. 12: Die Bedeutung der Zweigniederlassungen im Handwerk 78
Tab. 13: Werbekosten im Fleischerhandwerk 90
Tab. 14: Einzelbetriebliche Werbekosten im Handwerk und Facheinzelhandel ... 92
Tab. 15: Werbekosten nach Wirtschaftszweigen 93
Tab. 16: Einzelbetriebliche Werbekosten im Handwerk 95
Tab. 17: Werbekosten in ausgewählten Einzelhandelszweigen nach der Geschäftslage 101
Tab. 18: Die Bedeutung der einzelnen Marketinginstrumente im Handwerk 107

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Einführung

Das Begriffspaar „Marketing und Handwerk" erregt zumeist nur Verwunderung. Denn es scheint sich einfach mit den Inhalten der Begriffe, wie sie im allgemeinen Denken und auch in der einschlägigen Fachliteratur vorherrschen, nicht zu vereinbaren, beide in einem funktionalen Zusammenhang zu sehen.

In der Tat läßt der Begriff „Marketing" nicht ohne weiteres Assoziationen an das Handwerk aufkommen. Vielmehr ist es so, daß man den Begriff „Marketing" unwillkürlich in Verbindung bringt mit großen Industriefirmen und Kaufhausketten.

Demgegenüber erweckt der Begriff „Handwerk" in weiten Kreisen noch immer überwiegend die Vorstellung vom emsig werkelnden Schuhmacher und von anderen Bilderbuchhandwerkern. Bei dieser Betrachtungsweise übersieht man freilich, daß auch der Handwerksbetrieb nach erwerbswirtschaftlichen Prinzipien geleitet wird. Dabei ist es unerheblich, in welcher Ausformung dieses Prinzip befolgt wird; auch die Unternehmensgröße ist prinzipiell ohne Belang. Entscheidend ist, daß in jedem Fall eine Nutzenmaximierung angestrebt wird, wobei allerdings offenbleibt, welcher Art der Nutzen konkret sein soll. Dieses Unternehmensziel kann nur auf dem Markt erreicht werden. Und hier wird dasjenige Unternehmen den (relativ) größten Erfolg haben, das den Erfordernissen des Marktes am ehesten gerecht wird.

Hier setzt die Idee des Marketing ein, sei es als „Unternehmensphilosophie", sei es als das daraus abgeleitete Instrumentarium. Wenn man den Begriff „Marketing" weit faßt und darunter die marktorientierte Unternehmensführung versteht, wird deutlich, daß Marketing kein Privileg großer Unternehmen ist, sondern – zumindest und erst einmal – auf alle im Markt stehenden Unternehmen anwendbar ist.

Dennoch dürfen bei dieser Überlegung die praktischen Aspekte nicht vernachlässigt werden. Denn hier klafft eine große Lücke zwischen Theorie und Praxis. Das große Unternehmen hat wesentlich eher als das kleine die (finanziellen) Möglichkeiten, ein ihm adäquates Marketingkonzept zu entwickeln und es in der Praxis einzusetzen (z. B. Personal, Marketingagentur, Werbeagentur etc.).

Demgegenüber nehmen sich die Mittel, die der Handwerker für Marketing einsetzen kann, sehr bescheiden aus. Vielfach ist es so, daß in Handwerksbetrieben noch nicht einmal genügend Zeit und Personal für das Rechnungs- und

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kalkulationswesen gefunden werden kann, geschweige denn für die Erstellung oder Durchführung einer Marketingkonzeption.

Gerade die letzten Argumente scheinen die Meinung zu bestärken, die Idee des Marketing sei auf das Handwerk nicht anwendbar. Geht man das Problem jedoch etwas differenzierter an, so muß man sich zunächst fragen, ob es d a s Handwerk im Sinne eines einheitlichen Betriebstyps eigentlich gibt, werden doch von 125 Handwerkszweigen (von zum Teil sehr unterschiedlicher Prägung) Märkte verschiedenster Charakterarten bedient (Investitionsgüter, Konsumgüter, Dienstleistungen). Des weiteren hat man sich mit der jeweiligen Organisationsstruktur auseinanderzusetzen.

In der vorliegenden Untersuchung soll gezeigt werden, wie weit die Idee des Marketing im Handwerk verbreitet ist. Darüber hinaus werden die Möglichkeiten und Grenzen des Marketing dargestellt und kritisch analysiert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Erstes Kapitel

Begriffliche Erläuterungen

I. Marketing

Im letzten Jahrzehnt hat sich in der Bundesrepublik wie nahezu überall in Westeuropa deutlich eine Wandlung vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt vollzogen. Die wirtschaftliche Entwicklung der Nachkriegsjahre war gekennzeichnet durch einen unersättlich scheinenden Ersatzbedarf. Die Auswirkungen des Krieges, namentlich die weitgehende Zerstörung der Wohnungen, der Produktions- und Verteilungsstätten, sowie der stetige Bevölkerungszuwachs bildeten den Nährboden für Illusionen eines Wachstums ohne Grenzen. Die durch konjunkturelle Schwankungen nur wenig gestörte stetige Aufwärtsentwicklung der bundesdeutschen Wirtschaft in den fünfziger und frühen sechziger Jahren erfaßte nahezu alle Wirtschaftsbereiche in gleichem Maß. Der limitationale Faktor in diesem System war das Angebot.

Eine Wende zeichnet sich in der ersten Rezession der Nachkriegsgeschichte ab, als sich Halden von Konsum- und Investitionsgütern bildeten.

Spätestens zu diesem Zeitpunkt wurde einer aus den Vereinigten Staaten stammenden Idee breitere Beachtung geschenkt, nachdem sie zuvor fast ausschließlich das Thema theoretisch-wissenschaftlicher Abhandlungen gewesen war. „Marketing" hieß das neue Zauberwort, mit dessen Hilfe die im stockenden Absatz begründeten wirtschaftlichen Probleme gelöst werden sollten. Es ist deshalb notwendig, sich auch mit dem Begriff Marketing zu beschäftigen und seinen Interpretationsmöglichkeiten bzw. deren Wandel nachzugehen.

Marketing bedeutet im eigentlichen Wortsinn „vermarkten", d. h. nichts anderes als das, was die Mehrzahl deutschsprachiger Autoren unter „Absatz" versteht und Gutenberg als „Leistungsverwertung"[1] bezeichnet.

Unter dem Einfluß neuerer Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen Unternehmen und dem Markt und angesichts der Entwicklung des Konkurrenz-

[1] Gutenberg spricht in diesem Zusammenhang von der „Veräußerung von Sachgütern" und der „marktlichen Verwertung von Dienstleistungen", E. Gutenberg [I], Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 2. Band: Der Absatz. 14. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York 1973, S. 1.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

verhaltens bis zum Verdrängungswettbewerb gewinnt der Begriff Marketing eine neue Bedeutung. In dem Standardwerk der deutschen Marketing-Literatur wird Marketing als eine „Unternehmungsphilosophie"[2] bezeichnet.

Wenngleich auch der Terminus Philosophie in diesem Umfeld etwas überstrapaziert erscheint, so kristallisiert sich aus den verschiedenen Definitionen und Umschreibungen doch ein gemeinsamer Kern heraus, der als eine bestimmte Art unternehmerischer Grundhaltung anzusehen ist. Damit wird eine Denkweise abgelöst, die – übrigens in Einklang mit der klassischen Nationalökonomie – primär darauf abstellte, kostengünstig zu produzieren und über den niedrigen Preis die Produkte des Unternehmens zu verkaufen. Der Gesichtswinkel, unter dem das Unternehmen betrachtet wird, hat sich grundlegend gewandelt: Nun dominiert die Verwendungsmöglichkeit eines Gutes und nicht mehr dessen Produktionsmöglichkeit.

Entscheidend ist, daß das zu produzierende Gut die Lösung eines in breiten Konsumentenschichten empfundenen Problems darstellt. Der potentielle Kunde steht im Mittelpunkt der Überlegungen des Unternehmens. Das Produkt bzw. die Dienstleistung wird nach den Bedürfnissen des Kunden konzipiert, deren sich dieser oft noch nicht bewußt ist oder die er noch nicht artikuliert hat; die Leistungsverwertung im Wortsinn ist nur ein Bestandteil der Bemühungen um den Kunden.

Insoweit ist Marketing durchaus mehr als Absatzpolitik oder Absatzplanung. Würde man darunter eine reine Koordinierungsfunktion verstehen[3], bestünde substantiell eine Identität mit der Absatzpolitik. Ein Charakteristikum des Marketing ist indes die alle Unternehmensbereiche und Entstehungsphasen eines Produkts dominierende Kunden- bzw. Marktorientierung.

Hammel definiert Marketing daher als „die Führung des Unternehmens vom Absatzmarkt her"[4], Gross betont, daß sich „Güter und Leistungen" eines Unternehmens „aus den Wünschen der Verbraucher ableiten lassen"[5].

Die Anpassung der Produktion an die Kundenwünsche ist offensichtlich das charakteristische Neue; darüber darf allerdings ein zweiter Wesenszug des Marketing nicht vergessen werden. Das Marktverhalten des Unternehmens wird in der Betriebswirtschaftslehre bis auf wenige Ausnahmen als passiv dargestellt, das Unternehmen „paßt sich an", es reagiert. Mellerowicz hat darauf hingewiesen, daß der Unternehmer sich an „offen oder latent vorhandenen Bedürfnissen"[6] zu orientieren hat.

---

[2] R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen, Marketing. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz. Vierte neubearbeitete und erweiterte Auflage der Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Berlin 1973, S. 33. Im folgenden zitiert als „Nieschlag u. a.".

[3] P. W. Meyer, Marktforschung als Grundlage der Marktforschung. In: Bericht über den 1. Kongreß für Vertrieb und Marketing. Düsseldorf 1958, S. 20.

[4] W. Hammel, Das System des Marketing – dargestelt am Beispiel der Konsumgüterindustrie. Freiburg 1968, S. 173.

[5] H. Gross, Neue Ideen der Wirtschaft. Düsseldorf 1960, S. 13.

[6] K. Mellerowicz, Übertragungsmöglichkeiten industrieller Methoden auf den Handwerksbetrieb in Marketing und Kostenrechnung. In: Das Handwerk in der modernen Wirtschaft und Gesellschaft. Hrsg. vom Deutschen Handwerksinstitut e. V. München. Bad Wörishofen 1966, S. 108 bis 132.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In diesem Verständnis stellt der Markt eine Orientierungs- und Regelungsinstanz dar, die marktgerechtes Verhalten wirtschaftlich honoriert, produktions- und absatzpolitische Entscheidungen, die an den Bedürfnissen des Marktes vorbei gefällt werden, jedoch bestraft.

Marketingbestimmtes Denken setzt jedoch einen neuen Akzent. Der Unternehmer will nicht mehr nur durch Marktforschung und erhöhte Flexibilität in Produktion und Absatz Markttendenzen möglichst frühzeitig erkennen und entsprechend reagieren, sondern seine Bemühungen zielen darauf ab, das zukünftige Marktverhalten seiner Kunden entscheidend zu prägen. Es kommt also darauf an, Märkte und Nachfrage zu schaffen. Damit gewinnt der aktive Unternehmer einen sachlichen (technologischen bzw. absatzpolitischen) Vorsprung gegenüber seinen Konkurrenten. Das daraus und aus dem zeitlichen Vorsprung resultierende akquisitorische Potential löst ihn zumindest für eine gewisse Zeit teilweise vom Preiswettbewerb.

II. Handwerk

Eine exakte und zugleich allgemein gültige Festlegung des Begriffs „Handwerk" liegt trotz jahrzehntelanger Bemühungen bislang noch nicht vor. Die Heterogenität der Erscheinungsformen des Handwerks und die Vielfalt der von ihm erbrachten Leistungen verhinderten eine allseits befriedigende Definition. Darüber hinaus sind die Grenzen zwischen dem Handwerk einerseits und anderen Sektoren der Volkswirtschaft, insbesondere Einzelhandel und Industrie, so fließend, daß man insoweit nicht von Grenzlinien, sondern eher von Grenzbereichen sprechen sollte. Erschwerend kommt die Dynamik der Entwicklung des Handwerks wie auch der übrigen Wirtschaftsbereiche hinzu. Unter diesen Umständen fällt es immer schwerer, strukturelle Charakteristika des Handwerks positiv aufzuzeigen. Merkmale, die für die Handwerksbetriebe zutreffen könnten, gelten ebenso für kleinere und mittlere Handels- oder Industriebetriebe. Weder die Betriebsgröße, die Produktionsweise, noch die Finanzierung, um nur einige der häufig verwandten Abgrenzungskriterien zur Industrie zu nennen, können heute generalisierend und erschöpfend zur Unterscheidung Handwerk/Industrie dienen. Noch verwirrender gestaltet sich die Abgrenzung des Handwerks zum Handel, erwirtschaftet das Handwerk im Durchschnitt doch ein Viertel seines Umsatzes durch Handelstätigkeit; bei einigen Zweigen beträgt der Anteil des aus der Handwerkstätigkeit resultierenden Umsatzes weniger als 20 vH. Die früher leicht zu ziehende Trennungslinie zwischen Handwerk und Handel – hier Produktions- und -sekundär-Verteilerfunktion, dort ausschließlich Verteilerfunktion – ist durch die Entwicklung des Handwerkshandels und die Erweiterung um technische Funktionen in vielen Handelsbereichen mit der Zeit unscharf geworden. Dennoch lassen sich bei den bekannten Versuchen zur Definition des Handwerks[7] gewisse Gemeinsamkeiten feststellen.

[7] Insbesondere sind hier die Ausführungen des Enquête-Auschusses, Gutersohns, Rößles und Wernets zu nennen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Das Handwerk ist einzel- wie auch gesamtwirtschaftlich polyfunktional; es besitzt also die Fähigkeit zur gleichzeitigen oder wechselnden Ausübung mehrerer Teilfunktionen[8]. Mit dieser Charakterisierung greift Wernet einen Gedanken von Sombart auf, der die Universalität des Handwerkertums hervorhebt[9].

Ein weiteres allgemein anerkanntes Kriterium des Handwerks ist die fachliche Qualifikation des Handwerkers, die durch die geregelte Ausbildung erworben wird. Daran knüpft sowohl die Differenzierung Wernets zwischen dem Handwerk und anderen Wirtschaftsbereichen anhand des Kriteriums „Personalität" an, als auch die allseits betonte Selbständigkeit des handwerklichen Unternehmers[10]. Die erste Folgerung ist indes zumindest umstritten. Sowohl im Handwerk als auch in der Industrie gibt es jeweils personal- und kapitalintensive Fertigungsmethoden. Das Kriterium der Selbständigkeit hingegen reicht zwar für eine Spezialisierung des Handwerks nicht aus, gilt aber als notwendiges Charakteristikum desselben.

Zur Unterscheidung der Handwerkstätigkeit von geistiger bzw. Verwaltungstätigkeit ist es erforderlich, die stoffliche Gebundenheit handwerklicher Produktion hervorzuheben.

Bei Abwägung der Schwierigkeiten kommt die vom „Rencontres de St. Gall"[11] erarbeitete Definition der Realität des Handwerks am nächsten. „Handwerk ist selbständige Erwerbstätigkeit auf dem Gebiete der Be- und Verarbeitung von Stoffen, gerichtet auf die Befriedigung individualisierter Bedürfnisse, die ein Ergebnis der Persönlichkeit des handwerklichen Unternehmers, seiner umfassenden beruflichen Ausbildung und des üblichen Einsatzes seiner persönlichen Kräfte und Mittel sind."

Für die vorliegende Untersuchung kommt die – in Deutschland geltende – juristische Definition des Handwerks lt. der „Handwerksordnung" hinzu; danach ist ein Gewerbebetrieb „Handwerksbetrieb im Sinne dieses Gesetzes, wenn er handwerksmäßig betrieben wird und vollständig oder in wesentlichen Tätigkeiten ein Gewerbe umfaßt, das in der Anlage A zu diesem Gesetz aufgeführt wird"[12].

---

[8] Vgl. dazu W. Wernet [I], Handwerk im Wettbewerb. (Forschungsberichte aus dem Handwerk, Band 15.) Münster 1967, S. 16.

[9] Vgl. W. Sombart, Der moderne Kapitalismus. Zitiert nach W. Wernet, Handwerk im Widerstreit der Lehrmeinungen. Das neuzeitliche Handwerksproblem in der sozialwissenschaftlichen Literatur (Forschungsberichte aus dem Handwerk, Band 3.) Münster 1960, S. 59 bis 73.

[10] W. Wernet [II], Personales und Instrumentales Wirtschaften. „Schmollers Jahrbuch", Berlin, Jg. 72 (1952), Heft 2.

[11] Rencontres de St. Gall, Protokoll der Verhandlungen vom 19.–23. April 1949 in Weißbad, Kreis Appenzell. Hrsg. vom Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Handelsschule St. Gallen. St. Gallen 1949, S. 29.

[12] Gesetz zur Ordnung des Handwerks in der Fassung der Bekanntmachungen vom 28. Dezember 1965. „Bundesgesetzblatt", Bonn, Teil I, Jg. 1966, S. 2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zweites Kapitel

Die Wettbewerbssituation des Handwerks

I. Die Konkurrenten des Handwerks

Die allgemeine Wettbewerbssituation des einzelnen Handwerksbetriebs wird bestimmt von (1) der Art der Konkurrenten, (2) dem spezifischen Markt, (3) der Wettbewerbsform und nicht zuletzt von (4) dem Wettbewerbsverhalten des Handwerksbetriebs selbst. Die Wettbewerber des Handwerks sind im wesentlichen die Industrie, der institutionelle Einzelhandel, das nichthandwerkliche Dienstleistungsgewerbe, die Neben- bzw. Regiebetriebe (der Industrie, des Handels sowie der öffentlichen Hand), die Schwarzarbeiter und die Do-it-yourself-Bewegung.

Der Wettbewerb der Industrie mit dem Handwerk ist so alt wie diese selbst. Eine Zeitlang hatte es den Anschein, als sei das Handwerk der Industrie nicht gewachsen. Dies gilt namentlich für den Zeitraum von 1850 bis etwa zum ersten Weltkrieg. Die Industrie konnte durch Massenfertigung erheblich billiger anbieten als das Handwerk, mit der Folge, daß eine ganze Reihe von Handwerksberufen innerhalb einer Generation teils vom Markt ganz verdrängt wurde[1], teils ihr Kundenpotential bis auf eine dünne Liebhaberschicht verlor[2], teils ihren Tätigkeitsschwerpunkt von der Produktion auf Reparatur und Wartung sowie Handel zu verlegen gezwungen wurde[3]. Diese Tendenz hält, wenn auch in abgeschwächter Intensität, immer noch an, wie ein Vergleich der jeweiligen Anteile der Umsätze aus Neuherstellung am Gesamtumsatz verschiedener Handwerkszweige im Zeitablauf dokumentiert.

Indes ist mit zunehmendem Wohlstand in einigen Zweigen auch eine Stagnation oder gar Umkehrung des Trends zu beobachten. Am deutlichsten wird dies dort, wo das Handwerk seine spezifischen Vorteile, Individualität und Qualität der Produktion, ausspielen kann, so vor allem in den Nahrungsmittelhandwerken.

---

[1] Beispielsweise Hammerschmiede, Nadelschmiede, Nagelschmiede, Knopfmacher, Siebmacher, Kammacher.

[2] Beispielsweise Kachelofensetzer, Möbeltischler, Wäscheschneider.

[3] Beispielsweise Uhrmacher, Büromaschinenmechaniker, Schuhmacher.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Eine indirekte Form des Wettbewerbs mit der Industrie liegt vor, wenn Industriefirmen in eigener Regie Werkstätten für Reparatur und Wartung eigener Anlagen und Maschinen sowie solche für den Kundendienst unterhalten.

Auch der Wettbewerb mit dem institutionellen Einzelhandel ist komplex. Erstens konkurriert der Einzelhandel als Absatzmittler der Industrie mit dem Handwerk, soweit er industrielle Produkte anbietet, die sachlich oder funktional handwerklichen Erzeugnissen gleich oder ähnlich sind, zweitens gliedern sich namentlich Großunternehmen des Einzelhandels Kundendienstabteilungen an, die handwerkliche Dienstleistungen verrichten, drittens liefert der Einzelhandel Schwarzarbeitern und Do-it-yourself-„Handwerkern" Material und Werkzeuge.

Tabelle 1: Zur Verbindung von Einzelhandel und Handwerk
1974

Einzelhandelszweig		Steuerpflichtige		Steuerbarer Umsatz	
		Anzahl	Anteil in vH	1000 DM	Anteil in vH
Einzelhandel mit Hüten und Mützen	a)	1 166	100,0	269 784	100,0
	b)	404	34,6	57 364	21,3
Einzelhandel mit Kürschnerwaren	a)	1 052	100,0	709 531	100,0
	b)	303	28,8	160 506	22,6
Einzelhandel mit Schuhen und Schuhwaren	a)	10 738	100,0	4 639 032	100,0
	b)	3 586	33,4	855 803	18,4
Einzelhandel mit Rundfunk-, Fernseh- und Phonogeräten	a)	7 347	100,0	4 292 796	100,0
	b)	2 436	33,2	1 462 291	34,1
Einzelhandel mit Uhren und Schmuckwaren	a)	8 530	100,0	2 862 491	100,0
	b)	4 247	49,8	1 272 369	44,4
Einzelhandel mit Kraftwagen und Krafträdern	a)	10 017	100,0	18 595 163	100,0
	b)	3 586	35,8	8 425 229	45,3
Einzelhandel mit Krafträdern und Mopeds	a)	3 229	100,0	829 319	100,0
	b)	1 502	46,5	383 851	46,3
Einzelhandel mit Büromaschinen u. -möbeln	a)	1 487	100,0	1 246 541	100,0
	b)	298	20,0	148 510	11,9
Einzelhandel mit Landmaschinen	a)	2 465	100,0	1 655 435	100,0
	b)	1 315	53,3	7 495 583	45,3

a) Alle Steuerpflichtige, – b) In die Handwerksrolle eingetragene Steuerpflichtige.
Eigene Berechnungen nach: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Umsatzsteuer 1974. (Fachserie L: Finanzen und Steuern, Reihe 7.) Stuttgart und Mainz 1976, S. 44 ff. und S. 59.

In der erstgenannten Form vollzieht sich der Wettbewerb des Handwerks mit unterschiedlichen Partnern auf verschiedenen Ebenen: Die Großbetriebsformen des Einzelhandels – namentlich die Warenhäuser und Versender, Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser – setzen u. a. auf die Preispolitik. Aufgrund ihrer Kosten- und Kalkulationsstruktur können sie viele Waren günstiger anbieten als die Handwerksbetriebe. Hingegen setzt der Facheinzelhandel mehr auf

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Qualität und Kundendienst. Dies gilt nicht nur für die Klein- und Mittelbetriebe, sondern vielfach auch für die größeren Filialunternehmen. Der mittelständische Facheinzelhandel und entsprechende Handwerkszweige sind zudem nicht selten identisch[4].

Tabelle 2: Nebenbetriebe im Handwerk
1968

Gewerbegruppe Handwerkszweig	Anzahl	Anteil an der Gesamtzahl der Betriebe	Umsatz	Anteil am Gesamtumsatz des Handwerkszweigs bzw. der -gruppe
		in vH	in Mill. DM	in vH
Handwerk insgesamt	18 107	2,9	6 116,5	4,3
Bau- und Ausbaugewerbe	651	0,6	360,6	0,8
Metallgewerbe	8 440	6,4	3 161,8	7,0
darunter				
Mechaniker	533	8,2	48,4	6,7
Büromaschinenmechaniker	681	30,3	102,0	21,0
Kraftfahrzeugmechaniker	2 654	12,4	1 693,8	11,5
Radio- und Fernsehtechniker	1 392	23,4	174,8	13,8
Uhrmacher	684	7,6	35,2	3,3
Goldschmiede	192	7,5	21,2	6,2
Holzgewerbe	1 034	1,6	267,0	2,9
Bekleidung	2 772	2,6	300,9	5,2
Nahrungsmittelgewerbe	2 846	2,9	1 724,1	5,9
darunter				
Bäcker	423	1,0	106,1	1,3
Konditoren	334	5,8	88,7	7,2
Fleischer	1 557	3,9	1 418,7	8,2
Gesundheit, Körperpflege, Reinigung	336	0,5	73,7	1,4
Glas, Papier, Keramik, Sonstige	1 028	5,3	228,3	5,7
darunter				
Fotografen	321	6,5	43,5	8,4
Buchbinder	142	7,9	10,7	4,4
Vulkaniseure	177	16,9	86,8	8,8

Eigene Berechnungen nach: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Unternehmen nach Gewerbezweigen, Nebenbetriebe. (Fachserie 4: Produzierendes Gewerbe, Einzelveröffentlichungen: Handwerkszählung 1968, Heft 3.) Stuttgart und Mainz 1972.

[4] In Tabelle 1 sind die Betriebe und Umsätze derjenigen Handwerksbetriebe, die aufgrund ihres Umsatzschwerpunktes zum Einzelhandel zählen, dem Umsatz des entsprechenden institutionellen Einzelhandels gegenübergestellt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Sieht man von der Ausnahmebewilligung und einigen Privilegien ab, so ist nach der Handwerksordnung nur dem Handwerksmeister die Ausübung eines selbständigen Handwerks erlaubt, dennoch gibt es andere Möglichkeiten, mittels derer auch nichthandwerkliche Betriebe als Wettbewerber einschlägiger Handwerkszweige auftreten. Hier sind insbesondere die handwerksähnlichen Gewerbe zu nennen, die dem Bekleidungshandwerk auf dem Reparatursektor schätzungsweise die Hälfte des Marktvolumens abgenommen haben.

Aus den verschiedensten Gründen haben Unternehmen anderer Wirtschaftsbereiche sowie die öffentliche Hand sich handwerkliche Nebenbetriebe bzw. Regiebetriebe angegliedert. Die Industrie will vor allem den Produktionsablauf sichern, der Handel, z. T. auch Industrieunternehmen, versucht, akquisitorisches Potential durch das Angebot von Montage, Wartung und Reparatur ihrer bzw. der von ihnen vertriebenen Produkte zu schaffen. Einigen Handelsunternehmen, namentlich jedoch den Warenhäusern, dient das Angebot handwerklicher Dienstleistungen (Friseur, Augenoptiker) der Sortimentsabrundung. Ein weiteres Motiv liegt darin, daß sie dem Kunden Waren handwerklicher Qualität anbieten möchten; hierbei ist namentlich an angegliederte Betriebe des Nahrungsmittelhandwerks zu denken, deren Produkte aus sachlichen und z. T. irrationalen Gründen qualitativ besser eingeschätzt werden als die der Industrie.

Für eine Zahl von Handwerkszweigen gibt es eine nennenswerte Konkurrenz außerhalb des eigentlichen Marktes. Das ist zum einen die Schwarzarbeit, zum anderen die Nachbarschafts- und Eigenhilfe.

Der Begriff Schwarzarbeit ist in dem „Gesetz über die Bekämpfung der Schwarzarbeit" umrissen[5]. Das Vordringen der Schwarzarbeit geht im wesentlichen auf zwei Ursachen zurück: Zum einen herrschte über lange Jahre hinweg auf vielen Märkten des Handwerks eine strukturelle Übernachfrage; insbesondere Reparaturen wie allgemeine kleine Aufträge waren oft nur schwierig unterzubringen. Zum anderen sind die Stundenverrechnungssätze in den letzten Jahren erheblich gestiegen, was aber nur zum Teil auf die Entwicklung der effektiv ausgezahlten Löhne zurückgeht, vielmehr wurde der Anstieg des Verrechnungssatzes nicht unwesentlich durch die Erhöhung der Sozialleistungen im weitesten Sinne bestimmt. Es ist jedoch nicht zu verkennen, daß bei der Kalkulation die Markteinschätzung eine erhebliche Rolle spielt, die Orientierung der Preise an den tatsächlichen Kosten dagegen vielfach in den Hintergrund tritt. Aus allen diesen Gründen ist eine große Zahl privater Auftraggeber dazu übergegangen, Handwerksleistungen „schwarz" erbringen zu lassen. Das be-

[5] „Ordnungswidrig handelt, wer aus Gewinnsucht Dienst- oder Werkleistungen für andere in erheblichem Umfange erbringt, obwohl er 1. der Verpflichtung nach § 148 des Arbeitsförderungsgesetzes, die Aufnahme einer unselbständigen oder selbständigen Tätigkeit anzuzeigen, nicht nachgekommen ist, 2. der Verpflichtung zur Anzeige vom Beginn des selbständigen Betriebes eines stehenden Gewerbes nicht nachgekommen ist oder die erforderliche Reisegewerbekarte nicht erworben hat, oder 3. ein Handwerk als stehendes Gewerbe selbständig betreibt, ohne in der Handwerksrolle eingetragen zu sein." Ordnungswidrig handelt auch, „wer aus Gewinnsucht eine oder mehrere Personen mit der Ausführung von Dienst- oder Werkleistungen erheblichen Umfangs beauftragt". Keine Schwarzarbeit liegt vor, „wenn Dienst- oder Werkleistungen auf Gefälligkeit oder Nachbarschaftshilfe beruhen oder Selbsthilfe sind." Gesetz zur Bekämpfung der Schwarzarbeit. „Bundesgesetzblatt", Bonn, Teil I, Jg. 1974, S. 1252.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

trifft in erster Linie jene Zweige, deren Nettoquote sehr hoch und deren Kapitalbedarf vergleichsweise gering ist. Der dem selbständigen Handwerk dadurch entstehende Umsatzausfall ist sehr unterschiedlich geschätzt; die Schätzungen reichen von 6 bis 25 Mrd. DM; bei einzelnen Handwerkszweigen – vor allem im Baubereich – erreicht das Schwarzarbeitsvolumen bis zu einem Zehntel des Umsatzes der selbständigen Betriebe. Im Wettbewerb mit dem Handwerk stützt sich die Schwarzarbeit fast ausschließlich auf das Preisargument, gelegentlich auch auf die Schnelligkeit der Auftragserledigung.

Aus nahezu den gleichen Gründen muß das Handwerk Verluste von potentiellem Umsatz an Heimwerker hinnehmen. Nach Angaben aus Fachkreisen werden heute in vier von fünf Haushalten zahlreiche Handwerkerarbeiten selbst ausgeführt. Im Vordergrund steht dabei die Verschönerung der Wohnung: In zwei von drei Haushalten streicht und tapeziert man die Wohnung selbst, in jedem dritten werden auch Fußbodenbeläge selbst verlegt; ein Viertel aller Haushalte führt Maurerarbeiten aus und jeweils jeder sechste verfliest Wände und installiert elektrische Leitungen.

Aber auch in anderen Bereichen ist die Selbst- und Nachbarschaftshilfe im Wachsen begriffen; Kraftfahrzeugmechaniker[6] und Friseure beispielsweise müssen zusehen, wie die einschlägige Industrie direkt oder über den Einzelhandel (Ersatzteile und Werkzeuge bzw. Kosmetika und Geräte) in zunehmendem Umfange an Letztverbraucher liefert.

Die verschieden Wettbewerber des Handwerks sind für die einzelnen Handwerkszweige von unterschiedlicher Bedeutung. Die Industrie tritt als aktueller Wettbewerber meist nur indirekt in Erscheinung: als Lieferant (für den Einzelhandel bzw. eigene Vertriebsgesellschaften) oder als Besitzer von handwerklich tätigen Neben- bzw. Regiebetrieben. Der institutionelle Einzelhandel ist der schärfste Konkurrent des Handwerkshandels, da sich die Absatzgebiete weithin überschneiden. Die nichthandwerklichen Dienstleistungsbetriebe sind im Bereich kleinerer Aufträge für eine allerdings geringe Anzahl von Handwerkszweigen ernstzunehmende Konkurrenten. Die Neben- und Regiebetriebe unterschiedlicher Abkunft finden sich in nahezu jedem Handwerkszweig als Konkurrenten von indes meist lokaler Bedeutung. Schwarzarbeiter und Heimwerker versuchen sich mit unterschiedlichem Erfolg in nahezu jedem Handwerkszweig.

II. Die Marktstellung des Handwerks

Eine wesentliche Determinante der Wettbewerbslage des einzelnen Handwerksbetriebs ist die Marktform. Diese wird von zwei Faktoren beeinflußt: von der Zahl und der Qualität der Mitanbieter gleicher oder gleichartiger Güter und Dienstleistungen.

[6] Der Anteil der in Selbsthilfe oder Schwarzarbeit erledigten Reparaturen wird auf rund ein Drittel geschätzt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die bloß zahlenmäßige Angabe der Konkurrenten ist insbesondere im Handwerk nicht aussagekräftig. Aus der klein- und mittelbetrieblichen Struktur dieses Wirtschaftsbereichs folgt eine entsprechend begrenzte Leistungsfähigkeit des Einzelbetriebs, der im allgemeinen kaum in der Lage ist, überregional anzubieten. Insofern gelten die Merkmale des Handwerks: Kundennähe auf der einen Seite und Dezentralität auf der anderen; mit anderen Worten, der regionale Aktionsspielraum des Einzelbetriebs ist – verglichen mit Industrie- und großen Handelsfirmen – relativ eng; freilich bestätigen auch hier Ausnahmen die Regel. Anbieter von Gütern und Leistungen des gehobenen und des aperiodischen Bedarfs sowie weit überdurchschnittlicher Qualitäten genießen u. U. einen überregionalen Ruf. Nicht selten hat der Handwerksbetrieb eine Quasi-Monopolstellung inne. Dies gilt in besonderer Weise für ländliche Regionen, aber auch für eine ganze Anzahl von Handwerkszweigen in Städten bzw. Stadtrandgebieten. Als besonders eindringliches Beispiel lassen sich die Nahrungsmittelhandwerke anführen: Zwar gibt es heute im statistischen Mittel in jeder Gemeinde etwa je 2 Bäckereien (bzw. Bäckereifilialen) und Fleischereien. Indes ist zu bedenken, daß vor der Gebietsreform etwa zwei Drittel aller Gemeinden weniger als 1000 Einwohner zählten und andererseits rund ein Drittel der Bevölkerung in Großstädten lebt, die freilich weniger als 1 vH der Gemeinden stellen. So ist trotz des hohen Durchschnittswertes die Versorgung der Bevölkerung nicht immer gesichert. Im nicht extremen Beispiel des Bezirks der Industrie- und Handelskammer Koblenz finden sich in 698 (= 61 vH) Gemeinden keine Bäckerei und in 751 (= 66 vH) keine Fleischerei (mehr)[7].

In diesem Zusammenhang interessieren indes weniger die Versorgung und die Versorgungsschwierigkeiten als die sich daraus ergebenden marketingpolitischen Konsequenzen. Die Kehrseite des eben geschilderten Beispiels zeigt, daß in diesem Gebiet die noch verbliebenen Betriebe des Nahrungsmittelhandwerks lokale Quasimonopole innehaben. Deren Intensität hängt im übrigen davon ab, wie der „Entfernungsschutz" auf den Kunden wirkt. Wesentliche Differenzierungskriterien dürften die Dringlichkeit, die Periodizität und die Qualität des Bedarfs sein.

Mit steigender Dringlichkeit wächst die Wirkung des Entfernungsschutzes: Der Landwirt, der während der Ernte einen Defekt an seinem Mähdrescher feststellt, wird sich „seine" landtechnische Werkstatt im Regelfall danach aussuchen, wie schnell der Schaden behoben werden kann, und andere Überlegungen hintanstellen. Die Periodizität des Bedarfs steht in enger Beziehung zur Höhe der Ausgaben je Einkauf oder Leistungsinanspruchnahme: Der Bedarf an Grundnahrungsmitteln wird mehrmals in der Woche gedeckt, die Einkaufshäufigkeit teurer Genußmittel ist demgegenüber wesentlich geringer. Während man für die Deckung des erstgenannten Bedarfs kaum längere Einkaufswege hinzunehmen bereit ist, lohnt sich dies beim (seltenen) Einkauf durchaus[8]. Der

[7] Industrie- und Handelskammer Koblenz [I], (Hrsg.), Dörfer ohne Läden. Koblenz 1976, als Manuskript gedruckt; sowie persönliche Auskunft der IHK Koblenz.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Entfernungsschutz wirkt um so weniger, je seltener die Bedarfsdeckung erfolgt und je teurer das nachgefragte Gut ist. Diesen Effekt bekommen im Bereich des Handwerks im Positiven wie im Negativen insbesondere die auf dem Bau- und dem Investitionsgütermarkt tätigen Betriebe zu spüren sowie die für den gehobenen Konsum arbeitenden Handwerkszweige. In diesen Bereichen sind regional bedingte Quasimonopole weniger zu finden.

Einigen Handwerken stellt die sogenannte Standortpolitik eine Möglichkeit dar, sich monopolartige Vorteile zu verschaffen. Augenoptiker eröffnen ihr Geschäft im gleichen Haus wie ein Augenarzt, Schildermacher richten ihren Betrieb neben einer Kraftfahrzeugzulassungsstelle ein. Betriebe des Nahrungsmittelhandwerks eröffnen Filialen in neuen Wohngebieten, um nur einige Beispiele zu nennen.

Weitaus häufiger als eine monopolartige Stellung sind oligopolartige Verhältnisse; sie kommen vor allem durch Spezialisierung und (oder) einen weit über dem Durchschnitt liegenden Qualitätsstandard zustande. Beide Wege, die sich nicht gegenseitig bedingen, aber auch nicht ausschließen, führen dazu, daß nur eine vergleichsweise geringe Anzahl ernstzunehmender Wettbewerber im relevanten Einzugsbereich verbleiben. Was die Spezialisierung angeht, so handelt es sich um Betriebe, die im Rahmen ihres Handwerkszweiges auf das Angebot seltener Güter und Dienstleistungen konzentriert sind, beispielsweise auf das Decken von Reetdächern, die Renovierung historischer Fassaden und Denkmäler, das Angebot hochqualifizierter Zulieferleistungen, die individuelle Herstellung von Chirurgieinstrumenten, die Desinfektion von Krankenhäusern; oligopoloide Verhältnisse finden sich auch teilweise bei solchen Handwerkszweigen, die als aussterbend gelten und überwiegend nur noch für Liebhaber produzieren, wie die Backofenbauer, Glockengießer, Wäscheschneider, Sticker u. a. m. In verschiedenen Handwerkszweigen gibt es eine überschaubare Anzahl von Betrieben, die sich durch überaus gute Qualitätsarbeit dem Wettbewerb mit den nach üblichem Standard arbeitenden Betrieben entziehen. Das trifft in überregionaler Sicht in erster Linie für künstlerisch und kunsthandwerklich tätige Handwerkszweige zu, gilt aber z. T. auch für die Bekleidungshandwerke. Wenn man die Betrachtung auf kleinere regionale Einheiten beschränkt, finden sich in nahezu allen Handwerkszweigen solche überdurchschnittlichen Betriebe.

Die als Regelfall angesehene Marktform des Polypols ist theoretisch auch im Handwerk dominierend, allerdings mit der Einschränkung, daß die Kundennähe

---

[8] Diese Annahmen werden gestützt durch eine Umfrage der Industrie- und Handelskammer Koblenz. Danach halten die befragten Verbraucher folgende Entfernungen beim täglichen Einkauf für zumutbar:

Frischwaren	9 Min.
Artikel des Trockensortiments	12 Min.
Oberbekleidung, Schuhe	24 Min.
Möbel	31 Min.

Industrie- und Handelskammer Koblenz [II] (Hrsg.), Zumutbare Entfernung zur nächsten Einkaufsstätte. Koblenz 1974, als Manuskript gedruckt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

in den meisten Handwerkszweigen den Aufbau akquisitorischer Potentiale begünstigt, so daß auch unter den Bedingungen des Polypols selten ein reiner Preiswettbewerb vorherrscht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Drittes Kapitel

Handwerksspezifische Schwierigkeiten auf dem Weg zur marketingorientierten Unternehmensführung

Für das Verständnis des Wirtschaftens im Handwerk ist neben einem Überblick über die wichtigsten Daten die Kenntnis der internen Struktur des Handwerks notwendig. Vielfach nämlich ist die in der Theorie postulierte ökonomische Rationalität der Betriebsführung wegen einer in Lehre und Beruf angewöhnten Handwerks-Mentalität nicht gegeben; dabei spielen Betriebsgröße und -struktur eine (mit-)prägende Rolle.

Bei der Beurteilung der absatzwirtschaftlichen Lage der Klein- und Mittelbetriebe und speziell der Handwerksbetriebe werden im allgemeinen die positiven Aspekte betont: Die diesem Betriebstypus in besonderem Maße eigene Flexibilität ermöglicht schnelles Reagieren auf Veränderungen der Marktverhältnisse; die aufgrund des Bedarfsdeckungsverhaltens charakteristische Kundennähe erleichtert dem Handwerksbetrieb die Herausbildung eines Kundenstammes. Fachkundige Beratung und qualitativ hochwertige Leistung werden wegen der fachlichen Vorbildung des Betriebsinhabers von vornherein erwartet. Die günstigen Einflüsse dieser und anderer Faktoren sind unbestritten; das darf jedoch nicht den Blick dafür verstellen, daß diesen Vorzügen des Handwerksbetriebs auch gewichtige Nachteile gegenüberstehen. Immerhin ordnete in einer Befragung ein Viertel der Handwerksunternehmer den Bereich „Umsatz/Wettbewerb" nach der „Betriebsführung" als den zweitwichtigsten Problembereich ein[1]. Für das Handwerk ist die unterschiedliche Organisationsstärke verschiedener Funktionsbereiche[2] bezeichnend: Erreicht der entsprechende Quotient im Bereich der Produktion den überdurchschnittlichen Wert 3,1, so sinkt er im Bereich „Absatz/Verkauf" auf 0,6 ab, den niedrigsten Wert der

[1] K. Robl, Hauptprobleme mittelständischer Betriebe. „Informationen zur Mittelstandsforschung", Köln, hrsg. von F. Klein-Blenkers, Jg. 1976, Nr. 1.

[2] Als Organisationsstärke wird das Verhältnis der Zahl der – nach eigener Schätzung in einem bestimmten Funktionsbereich – „besonders gut" organisierten Betriebe zur Zahl der im gleichen Bereich „noch nicht so gut" organisierten Betriebe bezeichnet, vgl. R. P. Thürbach, E. Hutter, Zum Stand der Organisation in mittelständischen Betrieben – eine empirische Analyse. (Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 11.) Göttingen 1976, S. 70 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

untersuchten Wirtschaftsbereiche; die betriebsgrößendifferenzierende Analyse kommt in diesem Fall übrigens zu gleichmäßig verteilten Ergebnissen.

Diese Probleme lassen sich in zwei Gruppen aufteilen: Zum einen beruhen sie auf strukturellen Gegebenheiten von Klein- und Mittelbetrieben, zum anderen auf handwerksspezifischen Eigenheiten der Betriebsinhaber. Bereits jetzt muß jedoch darauf hingewiesen werden, daß die beiden Problemgruppen sich gegenseitig und zwar negativ beeinflussen. Dadurch ist eine scharfe Trennung weder möglich noch sinnvoll.

I. Strukturelle Benachteiligungen

Die Betriebsgrößenstruktur des Handwerks ist bereits kurz skizziert worden. Die folgenden Tabellen illustrieren die, wenn auch in unterschiedlicher Intensität, dominierende Rolle der Kleinbetriebe in den verschiedenen Handwerksgruppen bzw. -zweigen. Wenn diesem Aspekt der Struktur des Handwerks hier eine verstärkte Bedeutung zugemessen wird, so deshalb, weil zwischen der Betriebsgröße einerseits und einer Reihe von Leistungskennziffern verschiedener Art signifikante Relationen bestehen. Dabei bleibt vorläufig außer Betracht, ob diese Relationen kausal sind in dem Sinn, daß die Unternehmensgröße einen Einfluß auf die den entsprechenden Kennziffern zugrunde liegenden ökonomischen Sachverhalte ausübt, oder ob die Betriebsgröße ein Symptom oder ein Resultat dieser Sachverhalte darstellt.

Ein eindeutig positiver Zusammenhang besteht zwischen der Betriebsgröße und dem Umsatz je Beschäftigten: je größer der Betrieb ist, um so höher liegt der Umsatz je Beschäftigten. Die gleiche Relation besteht bei der Arbeitsproduktivität.

Damit läßt sich zugleich der nicht selten geäußerten Vermutung entgegentreten, Betriebe mit einem hohen Anteil von mithelfenden Familienangehörigen arbeiteten produktiver als solche mit angestellten Mitarbeitern[3].

Das ungünstige Bild für Klein- und Mittelbetriebe findet sich auch bei der Gegenüberstellung von Umsatz und Gewinn nach Betriebsgrößenklassen. Bis auf wenige Ausnahmen sind es die Betriebe der – von Zweig zu Zweig unterschiedlich abgegrenzten – kleinsten Betriebsgrößenklassen, die den absolut wie in Relation zum Umsatz geringsten Gewinn ausweisen. Dabei wird auf das kalkulatorische Betriebsergebnis abgestellt, da die ansonsten gebräuchlichste Größe „steuerlicher Reingewinn" die gerade bei den Kleinbetrieben relativ stark ins Gewicht fallenden kalkulatorischen Kosten unberücksichtigt läßt. In diesem Zusammenhang ist jedoch zu bedenken, daß die statistischen Angaben einen

[3] Gutersohn beispielsweise sieht „den Idealtyp des Familienbetriebes als einen durch die natürliche Lebensgemeinschaft und eine entsprechend selbstverständliche Zusammenarbeit getragen" an. A. Gutersohn, Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft. Band I: Das Wesen des Gewerbes und die Eigenart seiner Leistungen. (Schriftenreihe des Schweizerischen Instituts für gewerbliche Wirtschaft, St. Gallen, Band 3.) 2. überarbeitete Auflage Berlin 1977. S. 125.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nicht quantifizierbaren systematischen Fehler enthalten: Gerade die Inhaber von Kleinbetrieben „drücken" die Umsätze, so daß die Ertragslage um einiges günstiger sein dürfte, als aus der Statistik ersichtlich.

Tabelle 3: Kalkulatorisches Betriebsergebnis nach Betriebsgrößenklassen in ausgewählten Handwerkszweigen

Handwerkszweig		Betriebsgrößenklassen					
		I	II	III	IV	V	VI
Straßen- und Tiefbauhandwerk	a)	17 951	73 796	141 293			
	b)	+ 3,3	+ 2,8	+ 4,5			
Zimmerer	a)	–15 081	–15 259	–40 645	–47 580		
	b)	– 6,3	– 3,1	– 4,4	– 2,5		
Dachdecker	a)	2 338	10 934	80 698			
	b)	+ 0,8	+ 2,0	+ 5,4			
Maler	a)	– 6 458	8 895	49 305	20 324		
	b)	– 6,0	+ 3,2	+ 7,4	+ 2,0		
Sanitär- und Heizungstechniker	a)	– 5 393	11 466	4 179	12 303		
	b)	– 1,8	+ 1,3	+ 0,2	+ 0,3		
Elektrohandwerk	a)	– 4 588	13 649	9 844	80 323		
	b)	– 2,3	+ 3,4	+ 1,4	+ 4,4		
Tischler	a)	4 140	15 658	21 527	73 252		
	b)	+ 1,7	+ 3,2	+ 2,4	+ 2,8		
Schlosser	a)	– 6 951	8 088	– 3 500	21 229		
	b)	– 3,6	+ 2,1	– 0,4	+ 0,5		
Zweiradmechaniker	a)	– 3 840	2 502	13 006			
	b)	– 2,0	+ 0,6	+ 1,0			
Landmaschinenmechaniker	b)	– 1,2	+ 0,36	+ 0,57	+ 0,60	+ 2,51	+ 0,8
Kfz-Mechaniker	a)	– 3 707	15 269	1 530	62 961	64 959	
	b)	– 0,8	+ 0,8	+ 0,04	+ 0,8	+ 0,5	
Bäcker	a)	–15 468	– 584	1 782	14 175	96 642	
	b)	– 9,2	– 0,2	+ 0,4	+ 1,9	+ 4,8	
Fleischer	a)	– 6 569	–12 467	– 6 695	– 9 258	1 635	136 801
	b)	– 4,2	– 4,9	– 1,8	– 1,5	+ 0,1	+ 3,9
Uhrmacher	a)	–25 183	–34 976	– 19 497			
	b)	–13,2	– 9,8	– 2,5			
Friseure, Gemischtsalons	a)	– 4 902	– 4 218	– 1 511	10 687		
	b)	–10,3	– 4,5	– 1,1	+ 3,3		
Zahntechniker	a)	17 138	72 044	114 911			
	b)	+ 7,4	+14,9	+ 12,0			

a) In DM. – b) In vH der Betriebsleistung.
Quelle: Betriebsvergleiche (1) der entsprechenden Fachverbände, (2) der Rationalisierungsgemeinschaft Handwerk Schleswig-Holstein e. V., (3) der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e. V. sowie (4) der Wella AG, Darmstadt, der Jahre 1973 bis 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 4: Anlageinvestitionen im Handwerk* nach Beschäftigtengrößenklassen
1967 und 1973 bis 1975

Unternehmen mit ... bis ... Beschäftigten	1967	1973**	1974**	1975
	Investitionen insgesamt in Mill. DM			
1 - 9	1 786,7	-	-	-
10 - 19	719,7	-	-	-
20 - 49	912,0	548,6	368,8	338,7
50 - 99	586,6	319,3	199,7	191,1
100 und mehr	799,4	252,1	179,4	230,2
	Investitionen je Beschäftigten*** in DM			
1 - 9	1 051	-	-	-
10 - 19	1 201	-	-	-
20 - 49	1 344	2 884	2 040	2 103
50 - 99	1 432	3 290	2 215	2 105
100 und mehr	1 564	3 053	2 219	2 766

Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Unternehmen nach Wirtschaftszweigen und Größenklassen. (Fachserie 4: Produzierendes Gewerbe, Einzelveröffentlichungen: Handwerkszählung 1968, Heft 2.) Stuttgart und Mainz 1972. - Derselbe, Investitionen im Produzierenden Handwerk 1975, (Fachserie 4, Reihe 7.2.) Stuttgart und Mainz 1977. - * Ab 1973 „Produzierendes Handwerk" (ohne Baugewerbe). - ** Ohne Heimarbeiter. - *** Einschl. Investitionssteuer.

Ganz eindeutig ist hingegen wieder der Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Investitionsintensität, gemessen als Investition je Beschäftigten. Je kleiner der Betrieb – der Beschäftigtenzahl nach –, um so geringer ist auch seine Investitionsintensität. Diese Abhängigkeit ist über mehrere Jahre zu beobachten und zwar unter den verschiedensten konjunkturellen Rahmenbedingungen. Unter der plausiblen Annahme, daß die Anlage- und Kapitalintensität sich analog zur Investitionsintensität entwickelt, läßt sich für diese Relationen die gleiche Aussage treffen, daß nämlich mit steigender Betriebsgröße auch die Anlage- resp. Kapitalintensität zunimmt.

Die vorstehenden Angaben legen den Schluß nahe, daß es sich bei dem vergleichsweise ungünstigen Abschneiden der Klein- und Mittelbetriebe um eine prinzipielle Schwäche handelt. Eine der Ursachen liegt sicherlich in der tendenziell höheren Effizienz größerbetrieblicher Fertigung: der Materialeinkauf ist günstig, die vorhandenen maschinellen Kapazitäten können besser ausgelastet werden und das zahlenmäßige Verhältnis von in der Verwaltung Tätigen zu den in der Produktion Tätigen ist gleichfalls günstiger. Es ist aber auch nicht zu verkennen, daß mit abnehmender Betriebsgröße auch das Bewußtsein für die Bedeutung des Absatzbereichs sinkt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

II. Personenbezogene Schwachpunkte des Marketing im Handwerk

1. Die Bedeutung der betriebswirtschaftlichen Qualifikation des Betriebsinhabers

Gerade für den Klein- und Mittelbetrieb stellt die Konzentration von unternehmerischen und produktionsbezogenen Führungsaufgaben auf den Betriebsinhaber einen wichtigen Risikofaktor dar. Mit ihm steht und fällt das Unternehmen. Eine betriebsgrößendifferenzierte Analyse von insolvenzfördernden Einflüssen weist aus, daß bei Betrieben mit 1–4 Beschäftigten die Krankheit des Betriebsinhabers sowie dessen mangelnde Unternehmerqualifikation das größte Gewicht unter den Schwächen im Führungsbereich zukommt[4].

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Untersuchung von Hantsch, wonach die mangelhafte unternehmerische Qualifikation des Betriebsinhabers mit einem Anteil von 37,8 vH an allen Ursachen des Mißerfolgs der untersuchten Unternehmen der am häufigsten zu beobachtende Einzelfehler ist. Generell sind 87,1 vH der Ursachen, die zum Scheitern des Unternehmens führen, auf den Unternehmer selbst zurückzuführen; demgegenüber spielen exogene Einflüsse (10 vH) und Fehler von Mitarbeitern (3 vH) nur eine untergeordnete Rolle[5].

Obgleich sich in Klein- und Mittelbetrieben die Konzentration bestimmter betrieblicher Aufgaben gleichsam zwangsläufig ergibt, ist doch bemerkenswert, daß bei Betrieben mit 1–4 Beschäftigten die wesentlichen unternehmerischen Aufgaben, wie Produktplanung, Sortimentsplanung etc., zu etwa 70 vH vom Chef persönlich wahrgenommen werden. Erst mit wachsender Betriebsgröße nimmt die Bedeutung externer Dienstleistungsbetriebe und interner spezialisierter Stellungen zu; bei einer Betriebsgröße von 10–19 Beschäftigten fallen dem Chef „nur" noch 43 vH dieser Aufgaben zu[6]. Die Differenzierung der gleichen Erhebungsmerkmale nach Wirtschaftszweigen zeigt, daß die Bedeutung des Betriebsinhabers als zentraler Funktions- und Entscheidungsträger im Bereich des Handwerks am deutlichsten ausgeprägt ist. Auch der gleichfalls weitgehend klein- und mittelbetrieblich strukturierte Einzelhandel weist hier einen geringen „Konzentrationsgrad" auf.

Die überwiegend auf den Betriebsinhaber konzentrierte Betriebsstruktur findet ihren Niederschlag in einer unterdurchschnittlichen Beteiligung an Erfahrungsaustauschgruppen und Betriebsvergleichen[7].

---

[4] Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe. „Informationen zur Mittelstandsforschung", Köln, hrsg. von F. Klein-Blenkers, Jg. 1976, Heft 16, S. 23.

[5] G. Hantsch, Analyse von Unternehmens-Mißerfolgen im holz- und kunststoffverarbeitenden Gewerbe. Traktandum der Rencontres de St. Gall. St. Gallen 1976, vervielfältigtes Manuskript.

[6] R. P. Thürbach, E. Hutter, S. 45.

[7] Ebenda, S. 52.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Vorliegende Untersuchungen zeigen[8], daß der handwerkliche Betriebsinhaber sich in erster Linie als produzierender Handwerker versteht und seine kaufmännische Funktion oft als notwendiges Übel auffaßt.

Tabelle 5: Handwerksmentalität und Betriebsgröße

Unternehmen mit ... bis ... Beschäftigten	Von den Betriebsinhabern fühlen sich ... vH zu	
	75 vH und mehr als Handwerker	50 vH und mehr als Kaufmann
1 - 2	64	36
3 - 5	54	46
6 - 10	47	53
11 - 800	20	80

Quelle: P. Schöber, S. 63.

Danach sind ihrem Selbstverständnis nach nur 9 vH der befragten Handwerker überwiegend Kaufleute; symptomatisch ist jedoch, daß mit zunehmender Zahl der Beschäftigten der Anteil der Handwerker, die sich zu 75 vH und mehr als Handwerker fühlen, abnimmt und damit korrespondierend der Anteil derer, die sich zu 50 vH und mehr als Kaufmann fühlen, ansteigt[9].

Diese Grundhaltung äußert sich auch in der Beteiligung an Fortbildungsmaßnahmen: Hier dominieren ganz eindeutig die eher fachlich-technisch orientierten Lehrgänge. Nur jeder zehnte Handwerksmeister, der zu Fortbildungszwekken Lehrgänge besucht, wählt einen betriebswirtschaftlich ausgerichteten Lehrgang; wegen der kürzeren Dauer entfällt sogar nur jede 18. Teilnehmerstunde auf dieses Fach.

Die vorgenannten Anteile beziehen sich auf solche Lehrgänge, die nicht der Vorbereitung auf die Meisterprüfung dienen. Es handelt sich dabei also um die Fortbildung von Handwerkern, deren fachliche Ausbildung mit der Qualifikation der Meisterprüfung als weitgehend abgeschlossen gelten kann. Um so erstaunlicher und typischer ist es, daß sich gerade bei einem Personenkreis dieser fachlich-technischen Qualifikation die Fortbildungsmaßnahmen weiterhin auf fachorientierte Lehrgänge konzentrieren und der betriebswirtschaftlichen Weiterbildung bei weitem nicht die notwendige Beachtung geschenkt wird.

---

[8] Vornehmlich P. Schöber, Die Wirtschaftsmentalität der westdeutschen Handwerker. (Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr. 33.) Köln und Opladen 1968. - sowie F. Sack, Integration und Anpassung des Handwerks in der industriellen Gesellschaft, dargestellt am Schreinerhandwerk in Deutschland. (Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr. 16.) Köln und Opladen 1966.

[9] P. Schöber, S. 63.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 6: Betriebswirtschaftliche Fortbildung im Handwerk
1974, in vH

	einschließlich	ausschließlich
	der Lehrgänge zur Vorbereitung auf die Meisterprüfung	
Anteil der betriebswirtschaftlichen Lehrgänge an der Zahl der		
... Lehrgänge insgesamt	4,7	7,6
... Teilnehmer	6,0	10,9
... Teilnehmerstunden	0,8	5,6

Eigene Berechnungen nach: Zentralverband des Deutschen Handwerks [I], S. 59–63.

Allerdings ist zu beobachten, daß die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden als solche bei Klein- und Mittelbetrieben noch nicht einmal unumstritten ist[10]: Nur ein Viertel der Unternehmen der kleinsten Betriebsgrößenklasse (bis 1 Mill. DM Umsatz) hält sie für sehr wichtig, dieser Anteil steigt bei der nächsthöheren Betriebsgrößenklasse auf nur 41 vH. In beiden Größenklassen ist jeweils mehr als die Hälfte der befragten Unternehmensinhaber überzeugt, daß sich ein Unternehmen auch ohne betriebswirtschaftliche Methoden führen lasse. Als Begründung wird von 61 (37) vH der Befragten in der untersten (zweiten) Betriebsgrößenklasse u. a. angegeben, man habe den Betrieb auch ohne betriebliche Kennziffern im Griff, und die Ertragslage werde durch Organisation und Planung nicht verbessert.

Zu dieser Einstellung, die durch ein im Regelfall nicht gerechtfertigtes Vertrauen zur Intuition charakterisiert ist, paßt die Feststellung, daß gerade die Inhaber von Kleinbetrieben von den angebotenen Fortbildungsmöglichkeiten wenig oder gar keinen Gebrauch machen.

„Im Rahmen der Beurteilung von Unternehmerseminaren als Förderungsmaßnahme speziell im Hinblick auf mittelständische Betriebe muß jedoch darauf hingewiesen werden, daß eine große Zahl der Betriebe mit nur 1–5 Beschäftigten Seminaren der hier besprochenen Art bisher nicht oder kaum zugänglich ist[11]."

Die gleiche Tendenz zeigt sich bei den Betriebsberatungen, die im Handwerk wie im Einzelhandel eine wichtige Hilfe bei der Unternehmensführung darstellen. Ihr differenziertes Angebot wird von den Klein- und Mittelbetrieben nicht in dem Maß in Anspruch genommen, wie es einerseits von der sachlichen Notwendigkeit geboten wäre und anderseits dem Anteil der Betriebe mit 1–4 Beschäftigten, die nahezu zwei Drittel des gesamten Betriebsbestandes stellen, ent-

[10] Industrie- und Handelskammer Koblenz [III] (Hrsg.), Zum Rechnen zu klein. o. O., o. J., vervielfältigtes Manuskript.

[11] W. Reske, Unternehmerseminare als Instrument zur Verbesserung der Betriebsführung mittelständischer Unternehmen. In: Mittelständische Betriebe der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. (Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 9.) Göttingen 1975, S. 106.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sprächen. Von dieser Gruppe geht nur jeder 3. Beratungswunsch aus. Nahezu ausgewogen ist das Verhältnis bei den mittleren Betrieben (5–9 Beschäftigte); handwerkliche Großbetriebe hingegen nehmen den Beratungsdienst durchschnittlich stark in Anspruch. Ein ähnliches Bild bietet in diesem Zusammenhang der Einzelhandel. Nahezu zwei Drittel der Einzelhandelsbetriebe, nämlich die mit einem Umsatz bis 250 000 DM, stellen nur ein Zehntel der Beratungsfälle. Am häufigsten wenden sich – wie im Handwerk – offensichtlich diejenigen Betriebe an die Beratungsdienste, die an der Schwelle zum Großbetrieb (mit mehr als 1 Mill. DM Umsatz) stehen.

Tabelle 7: Verteilung der Betriebsberatungen nach Beschäftigtengrößenklassen im Handwerk
1975, in vH

Unternehmen mit ... bis ... Beschäftigten	Anteil an der Gesamtzahl ... der Betriebe	der Beratungen	
	1975	1967	1975
(Jungmeister, Betriebsgründung)	(rund) 5	17,8	20,0
1– 4	64,1	48,8	35,8
5– 9	22,6	20,5	21,5
10–19	7,7	8,8	11,4
20 und mehr	5,6	6,0	11,3

Quelle: Zentralverband des Deutschen Handwerks – ZDH – [I] (Hrsg.), Handwerk 1975. Bonn 1976, S. 109.

Tabelle 8: Verteilung der Betriebsberatungen im Einzelhandel nach Umsatzgrößenklassen
1974 in vH

Umsatzgrößenklasse von ... DM bis unter ... DM	Anteil an der Gesamtzahl ... der Betriebe	der Beratungen
– 100 000	29,4	1,1
100 000 – 250 000	30,1	9,0
250 000 – 500 000	19,7	22,3
500 000 – 1 Mill.	12,0	26,5
1 Mill. – 2 Mill.	5,4	19,0
2 Mill. – 3 Mill.	2,3*	10,8
3 Mill. und mehr	1,0**	11,3

Quelle: Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels (Hrsg.), 27. Arbeitsbericht 1974, o. O., o. J. (Köln 1975), S. 85; sowie eigene Berechnungen aufgrund der Umsatzsteuerstatistik 1974.

* Umsatzgrößenklasse 2 Mill. – 5 Mill. DM. – ** Umsatzgrößenklasse 5 Mill. DM und mehr.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. Die Altersstruktur

Bei der Analyse des wirtschaftlichen Verhaltens, insbesondere der absatzpolitischen Aktivität, spielt die Altersstruktur der handwerklichen Betriebsinhaber eine nicht geringe Rolle. Als entscheidende Faktoren sind in diesem Zusammenhang die konservative Grundhaltung der Mehrzahl der Betriebsinhaber, deren Wirtschaftsmentalität sowie die überwiegend produktionsorientierte Ausbildung zu nennen. Zwar bestehen zwischen diesen Faktoren einerseits und dem Alter der Betriebsinhaber anderseits nicht ohne weiteres kausale Verknüpfungen. Indes sind die statistisch nachweisbaren Korrelationen durchaus plausibel.

Bevor auf diese Faktoren im einzelnen eingegangen wird, soll die Altersstruktur der Betriebsinhaber im Handwerk kurz dargestellt werden[12]. Wie Tabelle 9 zeigt, ist die Altersstruktur im Handwerk deutlich ungünstiger als bei den Selbständigen insgesamt. Offensichtlich ist dies dem hohen Anteil der über die übliche Altersgrenze von 65 Jahren hinaus noch tätigen handwerklichen Betriebsinhaber zuzuschreiben. Während nur 11 vH aller Selbständigen über das 65. Lebensjahr hinaus beruflich tätig sind, liegt der entsprechende Anteil im Handwerk mit 18,3 vH weit darüber. Auffallend, indes bei weitem nicht so ins Gewicht fallend, ist der im Handwerk vergleichsweise geringe Anteil der Selbständigen unter 25 Jahren; mit 0,4 vH beträgt er weniger als ein Drittel des Durchschnittswertes für alle Selbständigen – eine Folge auch der Verbindung von Meisterprüfung und Existenzgründung.

Kennzeichnend für die Altersstruktur des Handwerks ist die Tatsache, daß es mehr Betriebsinhaber über 60 Jahre gibt (25,8 vH) als solche unter vierzig Jahren (24,5 vH). Nahezu jeder zweite Selbständige im Handwerk ist älter als 50 Jahre (45,8 vH), das Durchschnittsalter liegt bei 50,6 Jahren.

Bei einer Querschnittsbetrachtung des Handwerks treten indes deutliche Unterschiede zutage. Vor allem in aufstrebenden Handwerkszweigen, d. h. solchen mit langfristig eher günstigen Aussichten, liegt das Durchschnittsalter der Betriebsinhaber deutlich unter dem Durchschnittswert des Gesamthandwerks. Beispielhaft seien hier genannt die Beton- und Stahlbetonbauer (mit einem Durchschnittsalter von 44,7 Jahren), die Kraftfahrzeugmechaniker (47,6), die Fernmeldemechaniker (42,4) sowie die Augenoptiker (48,2) und die Friseure (46,9). Andere, z. T. ebenfalls florierende Handwerkszweige, bieten dagegen offenbar nur einen geringen Anreiz für Betriebsgründungen durch Jungmeister, mit der Folge, daß der Handwerkszweig überaltert. Typische Beispiele hierfür bieten die Nähmaschinen-, Zweirad- und Kältemechaniker mit einem Durchschnittsalter von 57,7 Jahren und das Holzverarbeitende Gewerbe (53,9 Jahre).

---

[12] Da die entsprechenden statistischen Daten für das Gesamthandwerk zuletzt für das Jahr 1962 erhoben wurden, mußte insoweit auf Zahlen zurückgegriffen werden, die sich auf das Land Nordrhein-Westfalen beschränken. Da in NRW etwas mehr als ein Viertel aller Handwerksbetriebe angesiedelt sind, können die Angaben als repräsentativ gelten. Die angegebenen Werte basieren auf einer Erhebung des Westdeutschen Handwerkskammertages (WHKT) mit dem Stichtag 1. 1. 1977.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 9: Altersstruktur der Betriebsinhaber in ausgewählten Handwerkszweigen in Nordrhein-Westfalen

Stand: am 1. 1. 1977

Handwerkszweig	Zahl/Durchschnittsalter	davon im Alter von ... bis ... Jahren:									
		unter 20	25–30	30–40	40–50	50–55	55–60	60–65	65–70	70–75	mehr als 75
Handwerk* insgesamt	128 032/50,6	453	3923	26 894	38 180	13 669	11 885	9 662	9 705	6 700	6 961
Bau- und Ausbauhandwerke	28 080/49,9	93	702	5 745	9 450	3 255	2 530	2 108	1 887	1 086	1 230
Beton- und Stahlbetonbauer	153/44,7		7	45	64	15	13	2	2	1	4
Fliesen-, Platten-, Mosaikleger	1294/45,8	1	37	466	416	124	70	45	59	44	32
Metallgewerbe	36 541/49,6	89	1 214	9 250	10 466	3 972	3 064	2 163	2 367	1 877	2 079
Schmiede	1 920/56,6	7	16	181	432	282	248	171	222	164	197
Werkzeugmacher	363/47,4	1	5	124	111	41	20	9	15	27	20
Dreher	246/45,6		9	83	76	31	19	7	10	6	5
Mechaniker	1 247/57,7	3	17	154	272	102	115	103	151	154	176
Kfz-Mechaniker	6 073/47,1	15	251	2 005	1 673	548	443	299	343	248	248
Landmaschinenmechaniker	656/49,0	5	23	143	218	80	53	43	33	25	33
Gas- und Wasserinstallateure	3814/48,2	5	121	1 019	1 263	374	276	226	218	135	177
Elektroinstallateure	7 219/47,8	12	324	1 947	2 254	805	578	364	371	282	282
Fernmeldemechaniker	78/42,4		4	40	17	8	4	1			4
Radio- und Fernsehtechniker	2 027/45,5	6	134	575	461	191	159	98	87	65	69
Holzgewerbe	11 373/53,9	33	172	1 399	3 688	1 219	1 006	804	1 211	926	915
Tischler	9 930/53,7	28	155	1 263	3 299	1 049	862	689	1 028	786	771
Bekleidung	13 251/56,7	34	179	1 230	3 239	1 312	1 656	1 379	1 705	1 331	1 186
Herrenschneider	2 069/60,9	3	8	76	374	168	268	284	360	260	250
Damenschneider	1 631/56,6	7	28	131	298	209	322	221	158	116	141
Sticker	80/63,9			4	8	7	10	10	14	9	18
Kürschner	596/52,6		17	100	166	65	59	50	72	34	33
Schuhmacher	4 382/57,7	8	30	305	1 172	401	491	419	609	569	378
Orthopädieschuhmacher	440/48,9	1	29	96	140	39	38	25	22	30	20
Sattler	454/62,3	1		24	60	46	56	53	68	61	85
Nahrungsmittelgewerbe	17 720/49,8	68	454	3 712	5 852	1 817	1 912	1 330	1 160	650	765
Bäcker	8 145/50,5	27	208	1 416	2 763	883	958	654	570	334	332
Konditoren	1 348/47,9	5	31	344	502	102	128	75	79	38	45
Fleischer	7 760/48,5	33	209	1 926	2 516	788	780	562	458	221	267
Gesundh., Körperpflege, Reinigung	17 411/47,6	121	1 101	4 812	4 642	1 687	1 340	1 544	1 061	604	499
Augenoptiker	1 325/48,2	3	30	378	403	166	78	93	78	54	42
Friseure	13 649/46,9	108	1 001	3 879	3 578	1 220	1 075	1 257	806	418	307
Färber, Chemischreiniger	213/53,7		4	39	50	26	18	22	22	13	19
Wäscher, Plätter	223/59,4	1	6	23	38	23	19	16	26	25	46
Gebäudereiniger	635/50,6	1	11	151	184	85	43	39	48	35	38
Glas, Papier, Kermamik, Sonstige	3 582/52,6	11	92	725	827	402	376	334	314	225	276
Fotografen	834/53,2	1	26	169	156	101	99	87	75	49	71
Zum Vergleich: Handwerk** insgesamt	12 181/44,2	251	913	4 146	3 869	914	635	404	259	145	644
Bau- und Ausbauhandwerke	5 274/41,5	110	477	2 096	1 807	310	151	80	39	9	195
Flickschneider	2 223/42,0	72	188	801	738	150	119	69	28	14	44
Schnellreiniger	1 387/45,7	24	80	417	441	146	100	45	29	9	95
Teppichreiniger	108/42,6	1	14	42	27	5	5	7	2	1	4

Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen, Stand und Bewegung der Betriebe im Handwerk Nordrhein-Westfalens. Ergebnisse der Handwerksbetriebskartei 1976. Düsseldorf 1977. – * Vollhandwerk. – ** Handwerksähnliches Gewerbe.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Lediglich beim Bekleidungshandwerk (56,7), vor allem aber den Herrenschneidern (60,9), kann man von schrumpfenden Branchen sprechen.

Als spezifisches Symptom unterschiedlicher Altersstruktur gilt in der Tat die Divergenz der Regenerationsquoten[13]; sie spiegelt einen deutlichen Zusammenhang – in der Form einer gegenseitigen Abhängigkeit – zur Altersstruktur wider.

Die Überalterung in einer Reihe von ehemals bedeutenden Handwerkszweigen kann nicht allein darin begründet sein, daß der Markt die Produkte und Dienstleistungen dieser Handwerkszweige nicht mehr aufzunehmen bereit ist und somit die mangelnde Rentabilität potentiellen Nachwuchs abhält. Diese Behauptung stützt sich wesentlich auf die Beobachtung, daß das Durchschnittsalter der in vergleichbaren handwerksähnlichen Gewerben Selbständigen deutlich niedriger liegt. Während bei den Herrenschneidern die Überalterung eindeutig ist – über 42 vH aller Betriebsinhaber sind älter als 65 Jahre, bei den Damenschneidern ist es immerhin noch ein Viertel –, liegt das Durchschnittsalter der Flickschneider bei 42 Jahren. Ähnliches gilt für das Textilreinigungsgewerbe: Schnellreiniger und Teppichreiniger sind im Durchschnitt mit 45,5 Jahren um 8 Jahre jünger als ihre Berufskollegen im Vollhandwerk. Der auffallende Unterschied ist nur dadurch zu erklären, daß viele („Voll-)Handwerker" in diesen Zweigen, aus welchen Gründen auch immer, nicht bereit sind, ihr Leistungsangebot der wandelnden Nachfrage anzupassen.

Auch die Zahlen über die Entwicklung des Betriebsbestandes bestätigen den Zusammenhang mit der Altersstruktur in der eben geschilderten Weise: Der Betriebsbestand der Flickschneider ist im Durchschnitt der Jahre 1969 bis 1975 um 8,2 vH, der der Schnellreiniger sogar um 14,1 vH gestiegen[14].

Gerade bei den älteren Betriebsinhabern, vorzugsweise solchen, die die Altersgrenze für den Bezug der Altersrente erreicht oder überschritten haben, ist verständlicherweise die Wirtschaftsmentalität eine andere als bei Betriebsinhabern, die im Begriff sind, sich eine Existenz aufzubauen. Das erklärt z. T. die Tatsache, daß in einer Reihe von Handwerkszweigen, wie beispielsweise im Nahrungsmittel- und Bekleidungsgewerbe, ein großer Teil von Betrieben – namentlich die in den unteren Betriebsgrößenklassen – seit Jahren jenseits der ökonomischen Gewinnschwelle existiert.

Abseits der betriebswirtschaftlichen Regeln werden in einer Vielzahl solcher Fälle die kalkulatorischen Kosten ignoriert, die Abschreibungen nicht berücksichtigt und Rückstellungen bzw. Rücklagen nicht gebildet. Die „Gewinne", von denen die Handwerker ihren Lebensunterhalt bestreiten, sind in Wahrheit oft nur Scheingewinne; sie zehren stetig von der Substanz, obwohl sie arbeitszeit-

[13] H. J. Kurowsky, Die Förderung von Betriebsgründungen im Handwerk. „Mitteilungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung", Berlin, Jg. 26 (1975), S. 61.

[14] Diese Zahlen gelten für Nordrhein-Westfalen; die entsprechenden Werte für die Bundesrepublik dürften noch etwas höher liegen: Der Zuwachs an handwerksähnlichen Betrieben betrug im Zeitraum von 1969 bis 1975 in der Bundesrepublik 6,7 vH p. a., in Nordrhein-Westfalen 4,4 vH p. a.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 10: Betriebsgründungen, Betriebsschließungen und Entwicklung des Betriebsbestandes im Handwerk
1964 bis 1973, Jahresdurchschnitte

Handwerkszweig	Jährliche Zahl der Betriebsgründungen*	Jährliche Zahl der Betriebsschließungen*	Jährlicher Rückgang (-) bzw. Anstieg (+) des Betriebsbestandes
	in vH des Betriebsbestandes		
Maurer	5,5	6,1	–0,6
Dachdecker	4,5	5,4	–0,9
Maler	3,9	5,3	–1,4
Sanitär- und Heizungstechniker	8,0	6,6	+1,4
Elektroinstallateure	6,5	4,6	+1,9
Tischler	2,8	4,8	–2,0
Schlosser und Maschinenbauer	5,7	5,8	–0,1
Landmaschinenmechaniker und Schmiede	2,3	5,1	–2,8
Kraftfahrzeugmechaniker	8,8	5,0	+3,8
Bäcker	2,4	5,5	–3,1
Fleischer	4,4	6,1	–1,7
Herrenschneider	1,3	10,3	–9,0
Damenschneider	2,1	10,8	–8,7
Schuhmacher	1,3	7,7	–6,4
Friseure	4,2	5,3	–1,1
Handwerk insgesamt	4,1	6,1	–2,0

Quelle: H. J. Kurowsky, Die Förderung von Betriebsgründungen im Handwerk, „Mitteilungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung", Berlin, Jg. 26 (1975), hier S. 63. – * Ohne Filialbetriebe.

und -intensitätsmäßig mehr leisten als mancher abhängig beschäftigte Handwerker; Galbraith spricht in diesem Zusammenhang von der Selbstausbeutung. Diese Haltung ist vornehmlich bei älteren Betriebsinhabern im Handwerk dominierend. Infolge der oft mangelhaften Altersversorgung ist er darauf angewiesen, seinen Betrieb aufrecht zu erhalten[15]; denn einerseits benötigt er den Nettoerlös, um den Begriff „Gewinn" in diesem Zusammenhang zu vermeiden, zur Deckung seines täglichen Bedarfs; andererseits ist ein solcher Betrieb nicht leicht zu verpachten oder gar zu verkaufen; hier schließt sich ein verhängnisvoller Kreislauf. Weil die Privatentnahmen zu hoch bzw. der betriebswirtschaftliche Gewinn in früheren Jahren zu niedrig war, konnte nicht – oder nur mit ho-

[15] Nur so ist der auffallend hohe Anteil der über 65 Jahre hinaus tätigen Betriebsinhaber an der Gesamtzahl der Betriebsinhaber zu erklären.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

her Fremdkapitalaufnahme – investiert werden, der Betrieb ist also in den seltensten Fällen produktionstechnisch und in Bezug auf die Ladenausstattung auf dem neuesten Stand, mit der Folge, daß Verkauf oder Verpachtung nahezu unmöglich sind. Um trotz dieser veralteten Anlagen wettbewerbsfähig bleiben zu können, werden die kalkulatorischen Kosten bei der Kalkulation nicht oder nur unzureichend berücksichtigt.

Neben die geschilderten Phänomene des nicht-kostendeckenden Preises und der Nichtrealisierbarkeit der im Betrieb enthaltenen Werte tritt die oft nicht gesicherte Nachfolge.

Tabelle 11: Altersstruktur der Selbständigen

Alter von ... bis unter ... Jahren	Selbständige insgesamt*		Betriebsinhaber im Vollhandwerk**		Zum Vergleich: Erwerbstätige insgesamt***	
	in 1000	in vH	in 1000	in vH	in 1000	in vH
unter 25	36	1,5	9,4	1,9	5 472,0	20,7
25 – 45	1 018	41,7	185,5	37,4	12 449,6	47,0
45 – 65	1 098	45,0	210,3	42,4	7 796,6	29,4
65 und darüber	290	11,9	90,8	18,3	775,2	2,9
Insgesamt	2 442	100,0	496,0	100,0	26 493,5	100,0

Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Jahrbuch 1975 für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart und Mainz 1975) und des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen. – * Angaben für 1974. – ** Die Angaben für Betriebsinhaber im Vollhandwerk beziehen sich auf den 1. 1. 1977 und sind Hochrechnungen für das Bundesgebiet nach Werten für Nordrhein-Westfalen. – *** Ergebnisse der Volkszählung 1970, Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch 1974 für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart und Mainz 1974.

Auf einen interessanten Zusammenhang zwischen der Altersstruktur der handwerklichen Betriebsinhaber und der Qualität der Unternehmensführung macht G. Hantsch aufmerksam[16]. Nach seinen Angaben wies mehr als die Hälfte der von ihm untersuchten insolventen Betriebe eine überalterte Unternehmensleitung auf. Er kommt zu dem Schluß, „daß diese Betriebsinhaber zumindest den geänderten Anforderungen an eine zeitgerechte moderne Unternehmensführung nicht mehr genügend Rechnung tragen konnten"[17]. Die veröffentlichten Angaben deuten indes darauf hin, daß die von Hantsch beklagte Altersstruktur sogar noch deutlich günstiger ist als die im Tischlerhandwerk insgesamt[18]. Der hier ausgewiesene Zusammenhang ist offenkundig ein Symptom für die namentlich im Handwerksbereich weithin verbreitete Geringschätzung kaufmännischer Fähigkeiten.

[16] G. Hantsch.

[17] Ebenda, S. 7.

[18] Hantsch gibt den Anteil der Betriebsinhaber bis 35 Jahre mit 22,5 vH an; im Tischlerhandwerk insgesamt liegt dieser Anteil nur bei 8,2 vH.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Für weite Teile des Handwerks ist eine irrationale Unternehmensführung charakteristisch; d. h. eine große Zahl, wenn nicht die Mehrheit aller Handwerksbetriebe werden so geführt, daß das unternehmerische Zielsystem in der Realität nicht mit dem von der Wirtschaftstheorie postulierten übereinstimmt. Aus der Sicht der Theorie, insbesondere der neoklassischen, stellt die Gewinnmaximierung das Unternehmensziel schlechthin dar. Diese These baut auf der Fiktion des homo oeconomicus auf. Wenn diese simplifizierende Hypothese allgemein Kritik auf sich zieht[19], kann sie für den Bereich des Handwerks mit ziemlicher Sicherheit als unbrauchbar verworfen werden. „Die Hypothese von der Gewinnmaximierung hat den Blick für die Wirklichkeit verstellt. Sie hat eine Kluft zwischen Theorie und Praxis aufgerissen. Sie hat – angesichts dem heutigen Erkenntnisstand – auch die Arbeiten vieler Forscher entwertet[20]." Damit ist keineswegs gesagt, daß der handwerkliche Unternehmer nicht nach Gewinn strebt, abgelehnt wird die Verabsolutierung dieses Ziels.

Eine Untersuchung über die Zielstruktur im Facheinzelhandel kommt u. a. zu dem Ergebnis, daß auf fünf von neun vorgegebenen Zielen nahezu gleiche Anteile entfallen. Zwar nahm unter diesen der Gewinn die erste Stelle ein, der absolute Anteil betrug jedoch nur knapp 16 vH der Nennungen; Sicherung des Bestehenden, Wachstum, Umsatz und Unabhängigkeit erzielten nur geringfügig niedrigere Anteile[21]. Nur ein Drittel der Befragten nannte den Gewinn als erstes Ziel, 20 vH der Unternehmen gaben die Sicherung des Bestehenden, jeweils 15 vH weiteres Wachstum und Unabhängigkeit, 8 vH Umsatz, 4 vH genügend Zeit für das Privatleben und 3 vH die Verbraucherversorgung als ihr dominierendes Ziel an. Das Unternehmensziel „Gewinn" hat also keine absolut dominierende Bedeutung, seine Rolle stellt sich vielmehr als die eines primus inter pares dar.

Im Handwerk kommt dem Gewinn wie auch in anderen Wirtschaftsbereichen in der Regel eine differenzierte Bedeutung innerhalb des unternehmerischen Zielsystems zu. Aus der Fülle möglicher Unternehmensziele seien hier nur einige genannt: Gewinn, Umsatzmaximierung, Sicherung der erreichten Marktstellung, soziale Ziele, öffentliche Anerkennung etc.

Es scheint, daß ökonomische Ziele i. e. S. für den handwerklichen Unternehmer nur eine untergeordnete Bedeutung haben, sie sind vielfach nur Mittel zum Zweck.

Speziell für den Bereich des Handwerks lassen sich einige Einwände anführen, die überzeugend gegen die dominierende Rolle der kurz- oder mittelfristigen

---

[19] Als einer der ersten Wirtschaftswissenschaftler wandte sich G. Katona gegen diesen Monismus; vgl. G. Katona, Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer. Tübingen 1960.

[20] E. Leihner, Unternehmermotivation – Unternehmerziele – Unternehmenspolitik, Traktandum zu den Rencontres de St. Gall. St. Gallen 1976, vervielfältigtes Manuskript.

[21] F. Klein-Blenkers [I], Unternehmerziele im Facheinzelhandel. „Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln", Jg. 24 (1972), Nr. 7, S. 72.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gewinnmaximierung im Zielsystem der Unternehmung sprechen: Das Hauptargument liegt in der noch immer weit verbreiteten Handwerksmentalität. Die Handwerker, wenn auch längst nicht mehr alle, können sich mit ihrer Arbeit identifizieren; anders als der in der Industrie tätige Meister vermögen sie noch in vielen Zweigen die Entstehung eines Produkts vom Rohmaterial über die Bearbeitung bis zur Fertigstellung zu verfolgen. Wernet kennzeichnet die darauf aufbauende Einstellung als „werkselig, werkbesessen und werkzufrieden"[22], und damit meint er eine Haltung, in der die Arbeit einen Selbstwert hat und nicht (nur) daran gemessen wird, welcher ökonomische Erfolg aus ihr resultiert. Im Gewinn wird „nur" eine Notwendigkeit gesehen, die den Hauptzweck des Unternehmens, in bestimmter Weise handwerklich tätig zu sein, erst ermöglicht.

Damit ist bereits angedeutet, daß der „Gewinn" für den Handwerksunternehmer nicht unbedingt das oberste Ziel darstellt. Die Erfüllung, die er in der Arbeit findet, das Ansehen, das er sich mit seiner Arbeit erwirbt, der Einfluß, der ihm aufgrund seiner Arbeit in den verschiedensten gesellschaftlichen und fachlichen Organisationen zukommt: diese beispielhaft aufgeführten Aspekte verdeutlichen die nichtökonomischen Kategorien des „Gewinns", man könnte von psychischem Gewinn sprechen.

Immerhin würden 54 vH der Unternehmer ggf. Einkommenseinbußen hinnehmen, um den Vorsitz einer angesehenen Vereinigung übernehmen zu können[23]. Als weiteres ökonomisches Ziel ist die soziale Verantwortung bedeutsam, sei es die Sicherheit der Arbeitsplätze, sei es die Kundenversorgung.

Gegen die Gewinnmaximierungsthese spricht auch das sog. Alimentationsdenken im Handwerk. Es besagt, daß nicht der maximal erzielbare Gewinn angestrebt wird, sondern der als „normal" angesehene: Normal in dem Sinne, daß der Handwerker und seine Familie ihr Auskommen haben. Diese Haltung ist z. T. sicher unbewußt auf das Zunftdenken zurückzuführen, das allen selbständigen Mitgliedern der Zunft einen auskömmlichen Verdienst sicherte[24], indem es Wettbewerb von außen radikal verhinderte, den Wettbewerb untereinander „kanalisierte".

Ein weiteres wesentliches außerökonomisches Unternehmensziel ist die Erhaltung der persönlichen wirtschaftlichen Selbständigkeit. Welche Bedeutung diesem Ziel zukommt, läßt sich anhand von Untersuchungen illustrieren: Im Rahmen einer Repräsentativbefragung der Meisterprüflinge des Jahres 1972/73 durch die Handwerkskammer Koblenz wurde nach den Gründen für die Ablegung der Meisterprüfung gefragt. Dabei gaben 39,5 vH der jungen Meister als überwiegenden Grund die Selbständigkeit an[25], insgesamt streben 58 vH die Selbständigkeit an.

---

[22] W. Wernet [I], S. 50.

[23] W. Kunth, Die Zielkonzeption der mittelständischen Einzelhandelsunternehmer. (Sonderhefte der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 24.) Köln 1975.

[24] Voigt spricht in diesem Zusammenhang von der „Idee der Nahrung, die den standesgemäßen Lebensunterhalt zum Maßstab des Arbeitsentgeltes erhob." F. Voigt, Artikel Handwerk. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 5. Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1956, S. 26.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Das Institut für Gewerbeforschung, Wien, analysiert die Gründe „vorzeitiger Abmeldungen von Gewerbeberechtigten"[26]. In diesem Zusammenhang wurden auch Personen befragt, die trotz Erreichung des Pensionsalters noch weiter in einem selbständigen Beruf stehen. Diese nannten als „Gründe gegen eine Gewerberücklegung" mit entscheidender Bedeutung: (1) die Liebe zum Beruf (18 vH der Nennungen), (2) Verlust der Selbständigkeit (9 vH). Mit deutlichem Abstand folgen die Argumente „Chancen auf höheres Einkommen" (6 vH), „Rücksicht auf die Versorgungslage der Kunden" (4 vH) sowie höheres Einkommen[27].

In einem Aufsatz in der gleichen Ausgabe des Internationalen Gewerbearchivs gibt Watkins die Selbstangabe motivierender Faktoren durch Unternehmer bei Gründung und Ausbau gewerblicher Betriebe wieder[28].

Auch hier rangieren die nichtökonomischen Ziele deutlich vor dem finanziellen Anreiz. Der Wunsch nach Unabhängigkeit ist für 35 vH der Befragten dominierender Faktor, gefolgt von dem Wunsch nach höherer Arbeitszufriedenheit (25 vH). Auch hier spielt die finanzielle Motivation (13 vH) nur eine untergeordnete Rolle.

Im Zusammenhang mit der weiter unten behandelten Altersstruktur interessiert der Einfluß des Alters auf das Zielsystem des Unternehmers: Die nicht ökonomischen Unternehmensziele gewinnen mit zunehmendem Alter Bedeutung, namentlich die altruistischen Ziele, wie z. B. Kundenversorgung, werden stärker hervorgehoben[29].

Junge Unternehmer, i. d. R. solche, die ihr Berufsleben noch vor sich haben, ziehen solche Ziele vor, die der Sicherheit und dem Wachstum des Unternehmens dienen, ältere hingegen bevorzugen u. a. das Liquiditätsziel.

---

[25] Handwerkskammer Koblenz (Hrsg.), Warum wird heute noch die Meisterprüfung abgelegt? Repräsentativbefragung des Meisterjahrgangs 1972/73. O. o., o. J. (Koblenz 1973). Danach ist in 39,5 vH der Fälle Selbständigkeit als Grund für die Ablegung der Meisterprüfung angegeben; indes hatten sich 21 vH der Befragten bereits vor Ablegung der Meisterprüfung selbständig gemacht.

[26] I. Fröhlich, Die Lage der Gewerbetreibenden am Ende ihrer Berufslaufbahn. „Internationales Gewerbearchiv", Berlin, Jg. 25 (1977), Heft 2, S. 65.

[27] Ebenda, S. 69.

[28] D. S. Watkins, Grundlagen einer öffentlichen Politik zugunsten von Gründung und Ausbau gewerblicher Betriebe. „Internationales Gewerbearchiv", Berlin, Jg. 25 (1977), S. 77.

[29] W. Kunth.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Viertes Kapitel

Marketingfunktionen im Handwerk

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, welche Schwierigkeiten der Konzeption und Realisierung einer marketingorientierten Unternehmensführung im Handwerk entgegenstehen. Dennoch kann man davon ausgehen, daß auch ein Handwerksunternehmen sich nicht ziel- und planlos entwickelt. Deshalb soll hier versucht werden, aufzuzeigen, in welcher Form und welcher Intensität die Ideen des Marketing im Handwerk realisiert werden.

Da, soviel sei vorweggenommen, ein einheitliches Marketingkonzept weder für handwerkliche Unternehmen bestimmter Gewerbezweige, noch allgemein für handwerkliche Unternehmen existiert, sollen die Möglichkeiten und Realisierungen der einzelnen Marketingfunktionen im Handwerk erläutert werden. Unter „Marketing-Funktionen" werden hier die Maßnahmen verstanden, die der Durchsetzung des Unternehmensziels dienen. Im wesentlichen sind sie mit den – in der deutschsprachigen Literatur als allgemein gültig anerkannten – absatzpolitischen Instrumenten Gutenbergs identisch[1]: Preispolitik, Produkt-(Leistungs-)gestaltung, Werbung, Absatzmethode. Folgende Modifikationen dieses Konzepts erscheinen indes sinnvoll: Zum einen die Einbeziehung der Marktforschung, zum anderen die Erweiterung der Werbung um die Public Relations.

Marketing erschöpft sich indes nicht in der Anwendung der marketingpolitischen Funktionen. Vielmehr ist eine art-, intensitäts- und zeitbezogene Abstimmung und Koordination der verschiedenen Maßnahmen notwendig. Erst dieser sog. Marketing-Mix faßt die Einzelfunktionen zu einem wirkungsvollen Marketingkonzept zusammen, wobei das Ganze mehr ist als die Summe der Teile. Dieses Ziel wird nur erreicht, wenn die Interdependenzen zwischen den einzelnen Funktionen erkannt und ausgenutzt werden.

Die Marktforschung bietet die Grundlagen für Produkt- und Leistungsgestaltung, die Preispolitik und die Kommunikationspolitik. Die Produkt- und Leistungsgestaltung wirkt auf Preis- und Informationspolitik sowie auf die Absatzmethode, um nur einige Verflechtungen zu nennen.

---

[1] E. Gutenberg [I], S. 50.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

I. Marktforschung

Jedes gewerbliche Unternehmen muß in der gegenwärtigen Wirtschaftsordnung seine Existenzberechtigung und seine Existenzfähigkeit am Markt beweisen. Die Produktion von Gütern oder Dienstleistungen ist i. d. R. nur dann ökonomisch sinnvoll, wenn der Markt sie zu „vernünftigen", d. h. mindestens kostendeckenden Preisen aufnimmt.

Die mit Produktion und Absatz zusammenhängenden Entscheidungen sind im allgemeinen solche, die der Unternehmer unter Unsicherheit treffen muß. Diese Unsicherheit ist dem System der Marktwirtschaft immanent; denn zum einen ist der Marktzugang im Prinzip für Anbieter unbeschränkt und zum anderen ist der Konsument in seiner Wahl, was, wie und wo er kaufen möchte, frei.

Es ist für den Unternehmer eine Frage der Wirtschaftlichkeit, die Unsicherheit der Situation, wenn er sie nicht schon ganz beseitigen kann, doch in ein mehr oder minder kalkulierbares Risiko umzuwandeln. Dazu ist jedoch eine Vielzahl von Informationen über den Markt und die Marktpartner erforderlich. Diese zu beschaffen, ist das zentrale Anliegen der Marktforschung.

Dazu ist es notwendig, die unternehmensrelevanten Teilmärkte sowie die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen des Gesamtmarktes zu betrachten. Da nicht der Markt im Sinne der theoretischen Nationalökonomie und auch nicht der konkrete Markt schlechthin Untersuchungsobjekt der Marktforschung sein kann, ergibt sich die Einschränkung auf den relevanten oder Teilmarkt aus logischen und praktischen Gründen.

Marktforschung ist demnach das systematische Untersuchen eines relevanten (Teil-)Marktes sowie der ihn bestimmenden Kräfte mit dem Ziel, unternehmenspolitische Entscheidungen auf rationaler Grundlage treffen zu können.

Von der Marktforschung in diesem Sinne ist die Markterkundung zu unterscheiden. Gravierendstes Unterscheidungsmerkmal zur Marktforschung ist das Fehlen des systematischen Vorgehens, vielmehr handelt es sich hierbei um fallweise ad-hoc-Untersuchungen und -Beobachtungen des Marktes. Ein weiterer Unterschied besteht in einem weitgehenden Verzicht auf statistisch abgesichertes Vorgehen, der Vorzug wird eher der intuitiven Methode gegeben.

1. Methoden der Marktforschung

Das Ziel der Marktforschung ist relativ einfach zu bestimmen und von anderen unternehmerischen Aktivitäten abzugrenzen. Schwierig ist es hingegen, die Frage nach der Methode der Marktforschung zu beantworten. Verkürzt läßt sich sagen, daß es die spezielle Methode in der Marktforschung nicht gibt, also eine Methode, die allen Subzielen gerecht wird und die für alle Marktforschung Treibenden praktikabel ist. Dieses Unvermögen erklärt sich aus der Vielschichtigkeit der Marktforschung. Die Möglichkeit und Notwendigkeit zur Marktfor-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schung sind prinzipiell nicht abhängig von der Betriebsgröße, für den Friseur kann sie ebenso von Nutzen sein wie für das Unternehmen der haarkosmetischen Industrie.

Die bereits behandelten Hemmnisse, die im Handwerk der Behandlung betriebswirtschaftlicher Probleme gegenüber bestehen, werden nicht zuletzt in der Marktforschung offenbar. Denn innerhalb der Unternehmensführung ist die Marktforschung neben der Absatzplanung die Verkörperung des Planerischen und Theoretischen schlechthin.

Wenn man die Betriebsgrößenstruktur des Handwerks, sowohl in bezug auf den Umsatz (548 000 DM) als auch im Hinblick auf die Zahl der Beschäftigten je Betrieb (8 Personen) berücksichtigt, wird man zu dem Ergebnis kommen, daß im Regelfall das Einzelunternehmen sich den in der Industrie üblichen Aufwand für Marktforschung nicht leisten kann. Die Gründe sind mehrschichtig: Für ein durchschnittliches Handwerksunternehmen sind die absoluten Kosten für entsprechendes Personal, für Technik und Dienstleistungen zu hoch; die in der Industrie und in Großbetrieben des Handels verwendeten Methoden lassen sich auch aus statistischen Gründen (z. B. Repräsentation) nicht auf Handwerksbetriebe übertragen.

Diese Einschränkungen können und sollen jedoch nicht die Nützlichkeit der Marktforschung im Handwerk anzweifeln. Man muß sich nur darüber klar werden, daß bei unkritischer Adaption die Gefahr besteht, entweder unwirtschaftlich zu handeln (Kosten-Nutzen-Relation) oder aber, daß zu hoch gespannte Erwartungen nicht erfüllt werden.

Deshalb ist es notwendig, Vorgehensweisen in der Marktforschung zu finden, die vom methodischen Ansatz her zweckentsprechend sind, d. h. auf die speziellen Belange des Handwerks abgestellt und kostenmäßig zu vertreten sind, indem man z. B. die finanzielle Belastung auf mehrere Nutznießer verteilt. Damit ist zugleich die Frage nach dem Träger der Marktforschung angeschnitten. Angesichts der Vielschichtigkeit der Fragestellung innerhalb der Marktforschung liegt in der Tat eine Arbeitsteilung nahe.

2. Träger der Marktforschung

Im idealtypischen Fall betreibt ein Unternehmen für sich allein Marktforschung; dabei beachtet es seine speziellen Gegebenheiten und versucht die Nachfrage nach den eigenen Produkten abzuschätzen. Die Forderung nach individuellen Marktforschungsergebnissen bedeutet, daß die Untersuchungen und Beobachtungen auf ein spezielles Unternehmen „zugeschnitten" sein müssen und dessen individueller Marktposition, z. B. in Bezug auf das Leistungsangebot oder den Standort angepaßt sind. Daneben beinhaltet sie die Forderung nach Exklusivität, d. h. die Ergebnisse sollen ausschließlich dem Unternehmen selbst zur Verfügung stehen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Aus beiden Argumenten drängt sich die Notwendigkeit, aber auch die Möglichkeit von Alternativen auf. Dabei spielt insbesondere der Individualitätsgehalt der Informationen eine gewichtige Rolle. Von der Vielzahl der zur Unternehmensführung notwendigen Informationen ist nur ein geringer Teil so speziell, daß nur das betreffende Unternehmen ihn nutzen kann (z. B. die Altersstruktur der Stammkundschaft). Der weitaus überwiegende Teil dagegen ist mehr allgemeiner Natur, z. B. die Kaufkraft eines Kreises und die gesamtwirtschaftliche Entwicklung.

Für diesen Teil der Marktforschung erscheint eine überbetriebliche Zusammenarbeit angebracht. Dadurch wird die unternehmensspezifische Marktforschung nicht in ihrer Bedeutung geschmälert; im Gegenteil, dadurch, daß notwendige Aufschlüsse von außen kommen, kann sie intensiviert und auf die spezielle Fragestellung konzentriert werden. Die Arbeitsteilung der überbetrieblichen Kooperation in der Marktforschung bezweckt ein Maximum an Information bei einem Optimum an Kosten.

3. Marktforschung im Handwerk

Abschließend sollen die im Handwerk bedeutsamen Formen der Marktforschung behandelt werden. Die häufigste und wichtigste Variante überbetrieblicher Kooperation auf diesem Gebiet ist die sog. Verbandsmarktforschung. Unter dem Begriff „Verband" werden hier sowohl die fachübergreifenden Organisationsformen im Handwerk, von der Kreishandwerkerschaft bis zum Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), als auch die fachlichen Zusammenschlüsse wie Innungen, Landes- und Bundesinnungsverbände verstanden.

a) Einzelbetriebliche Marktforschung

Einfachste Form der Informationsbeschaffung im Rahmen der Primärerhebung ist die „Marktumschau"[2]. Diese Methode zählt nicht zur Marktforschung im eigentlichen Sinne; dennoch ist sie gerade bei den kleineren und mittleren Betrieben des Handwerks, aber auch des Einzelhandels weit verbreitet, oft ist sie sogar die einzige. Die Gründe – die auch heute noch zutreffen – sieht Laub darin, daß „dem Handwerker meistens gar keine Kosten" entstehen[3] und auch nur wenig Zeit" beanspruchen[4]. Die visuelle Erhebung[5] umfaßt (1) die Beobachtung der Kunden; ohne mündliche oder schriftliche Befragung versucht der Handwerksunternehmer aus dem Verhalten der Kunden und Kaufinteressenten Rückschlüsse auf den Erfolg seiner absatzpolitischen Bemühungen zu ziehen. Wie reagieren z. B. die Kunden auf die Einführung der Selbstbedienung, welche

[2] K. Laub, Die Markterkundung im Handwerk. Stuttgart 1953, S. 37 ff.
[3] Ebenda, S. 38.
[4] Ebenda.
[5] Ebenda, S. 37.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wirkung geht von der Präsentation von Sonderangeboten aus, wie empfinden die Kunden das Angebot zusätzlichen Services, um nur einige Fragen zu nennen.

Dem Nachteil der geringen Repräsentanz steht bei dieser Methode die Möglichkeit zur Beobachtung der natürlichen, durch keine Frage beeinflußten Reaktion des Kunden gegenüber. (2) Zur Übersicht über das Leistungsangebot der Konkurrenz eignet sich die Beobachtung deren öffentlicher Angebote in Schaufenstern, Verkaufsläden, Prospekten, Zeitungsanzeigen o. ä. Auch auf Messen und Ausstellungen bietet sich diese Möglichkeit.

Als weitere Mittel erwähnt Laub (3) „die Beobachtung anderer Ausdrucksformen der Leistungsfähigkeit der Mitwerbenden"[6], worunter er deren Größe, Beschäftigungslage, Kundenfrequenz und -struktur, Organisation, Vertriebsform und Werbemaßnahmen und letztlich den Erfolg versteht, (4) „die Standortumschau" und (5) „die Besichtigung der Mitgliedsbetriebe durch Organisationen"[7].

Die zweite, rein rezeptive Methode neben der Marktumschau ist „das Anhören der für die Marktforschung verwertbaren Äußerungen der Kunden, der Mitwerbenden und anderer Personen ohne Fragestellung", also „das Abhorchen des Marktes"[8].

Das läßt sich am ehesten im täglich geführten Verkaufsgespräch durchführen, in dem Kunden ungezwungen Wünsche und Meinungen äußern. Diese beziehen sich auf nahezu alle Bereiche der Unternehmens- und speziell dessen Absatzpolitik, angefangen von der Einschätzung der Preisgestaltung über die Zusammensetzung des Sortiments bis zur Werbung.

Ein gewichtiger Teil der einzelbetrieblichen Marktforschung entfällt auf die Auswertung von Sekundärmaterial. Damit ist auch dem Einzelunternehmer die Möglichkeit geboten, an wichtigen Erkenntnissen über den Markt ohne nennenswerte Kosten teilzuhaben.

Einen eher betriebswirtschaftlich ausgerichteten Vergleich der eigenen Position mit der der Branchenkollegen bezwecken die Betriebsvergleiche, die z. T. in jährlichen Abständen von einigen Landesgewerbeförderungsanstalten und Fachverbänden erstellt und publiziert werden. Für einige Handwerkszweige eignen sich auch die „Durchschnittsergebnisse des Betriebsvergleichs der Einzelhandelsbranchen", die in den Mitteilungen des „Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln" monatlich publiziert werden. Diese wenden sich, wie der Name sagt, an den Einzelhandel, sind jedoch auch für eine Reihe von Handwerkszweigen von Interesse[9].

---

[6] K. Laub, S. 42 f.

[7] Ebenda, S. 45.

[8] Ebenda, S. 46.

[9] Das sind vornehmlich solche, die entweder eigene Produkte in einem Ladengeschäft vertreiben, wie z. B. die Nahrungsmittelgewerbe, oder aber solche mit einem hohen Anteil des Handelsumsatzes am

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

b) Überbetriebliche Marktforschung

Allen Formen überbetrieblicher Marktforschung ist es gemein, daß die einzelnen Unternehmen die Risikominderung durch mehr Information zu geringeren Kosten mit dem Verlust eines möglichen Informationsvorsprungs gegenüber den Konkurrenten infolge des Fortfalls der Exklusivität bezahlen.

Ungeachtet der verschiedensten Ausführungen lassen sich die Grundtypen überbetrieblicher Marktforschung unterscheiden, die Gemeinschafts-, die Verbund- und die Verbandsmarktforschung[10].

Eine relativ lockere Form der Gemeinschaftsmarktforschung liegt dann vor, wenn eine Anzahl von Unternehmen gleicher Handelsstufe gemeinsam Marktforschung betreibt oder im Regelfall betreiben läßt. Im Gegensatz dazu partizipieren an der Verbundmarktforschung auch vor- und/oder nachgelagerte Handelsstufen aktiv, beispielsweise in Form einer finanziellen Beteiligung oder passiv in der Übernahme marktrelevanter Informationen.

Von der Verbandsmarktforschung spricht man dann, wenn ein ohnehin bestehender Zusammenschluß von Einzelunternehmen der gleichen Branche ohne speziellen Auftrag der Mitglieder Marktforschung betreibt oder betreiben läßt und die Ergebnisse prinzipiell allen Mitgliedern – kostenlos oder gegen eine vergleichsweise geringe Gebühr – zur Verfügung stellt.

Es ist auch möglich, daß sich die überbetriebliche Marktforschung nur auf bestimmte Marktsegmente (nach räumlicher, sachlicher Differenzierung z. B.) oder aber nur auf bestimmte Teilbereiche der Marktforschungsaktivitäten (Befragung, Ausbildung von Personal o. ä.) erstreckt.

Die überbetriebliche Marktforschung hat – ihrer Natur nach – relativ breit gestreckte Aufgabenbereiche. Als erstes ist der Bereich der allgemeinen Wirtschaftsbeobachtung zu nennen. Diese erfaßt die wirtschafts- und sozialrechtlichen Rahmenbedingungen und deren Beeinflussung und Entwicklung im politischen Tagesgeschehen. Damit können beispielsweise die Auswirkungen sozialpolitischer Maßnahmen ebenso untersucht werden wie die Sanierungspläne-

---

Gesamtumsatz; im einzelnen kommen in Betracht (in Klammern die vergleichbare Gliederung der „Mitteilungen")

Bäcker, Fleischer	(Lebensmitteleinzelhandel)
Herrenschneider	(Herren- und Damenoberbekleidung, Herrenausstattung)
Damenschneider	(Damen-, Mädchen- und Kinderoberbekleidung)
Schuhmacher	(Schuheinzelhandel)
Möbeltischler	(Möbeleinzelhandel)
Radio- und Fernsehtechniker	(Radio- und Fernseheinzelhandel)
Maler, Raumausstatter	(Tapeten- und Bodenbelagshandel)
Uhrmacher, Juweliere, Gold- und Silberschmiede	(Uhren-, Juwelen-, Gold- und Silberwareneinzelhandel)
Zweiradmechaniker	(Zweiradhandel)
Musikinstrumentenbauer	(Musikfachhandel)
Büromaschinenmechniker	(Büromaschinen-, Möbel- und Organisationsmittelhandel)

[10] Vgl. dazu: H. Rühle v. Lilienstern, Zwischenbetriebliche Kooperation in der Marktforschung. „Der Marktforscher", Hamburg, Jg. 7 (1963), S. 172 ff. – und E. Gerth, Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen der Marktforschung für Klein- und Mittelbetriebe. „Der Marktforscher", Hamburg, Jg. 7 (1963), S. 99 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ne einer Kleinstadt, je nach der gewünschten Tiefe der sachlichen und/oder regionalen Differenzierung.

Ein zweiter Aufgabenbereich ist das Feld der Konjunkturbeobachtung. Sie richtet sich auf die Gesamtwirtschaft und versucht – im Zusammenspiel von Empirie und Konjunkturtheorie – den bisherigen Konjunkturverlauf zu erklären und den zukünftigen – kurz- oder mittelfristig – zu prognostizieren.

Im Zuge der fortschreitenden Einengung verdient als dritter Bereich die wirtschaftliche Entwicklung der speziellen Branche besondere Aufmerksamkeit.

In Verbindung mit der vorgenannten Konjunkturbeobachtung sind die Verflechtungen der branchenspezifischen Entwicklung mit derjenigen der Gesamtwirtschaft zu untersuchen, des weiteren die Möglichkeiten, ein kontinuierliches Wachstum der Branchenleistung zu erzielen. Dazu müssen mittel- und langfristige Entwicklungstrends bekannt sein, die sich auf (1) den Bedarf (latent und manifest), (2) den Wettbewerb mit anderen Branchen und (3) die Absatzmethodik beziehen. Anhand dieser Informationen lassen sich zukünftige Marktchancen und -risiken erkennen und zieladäquate Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten ableiten.

Die überbetriebliche Marktforschung soll und kann, wie erwähnt, die unternehmensindividuelle Marktforschung nicht ersetzen. Im Rahmen der oben skizzierten Arbeitsteilung verbleiben der „Individualmarktforschung" alle diejenigen Untersuchungen und Beobachtungen vorbehalten, deren Ergebnisse entweder dem Unternehmen allein nützlich sind und/oder solche, von denen die Unternehmensführung sich einen Informationsvorsprung gegenüber der Konkurrenz erhofft.

Von den *Kreishandwerkerschaften* sind Marktforschungsaktivitäten kaum zu erwarten, dazu sind sie aufgrund der im Regelfall geringen personellen und finanziellen Ausstattung einerseits und der Vielzahl der zu betreuenden Innungen anderseits nicht in der Lage. Sie beschränken sich auf den Nachweis öffentlicher und privater Ausschreibungen, die für die am Ort ansässigen Handwerksunternehmen von Interesse sein können.

Die Aufgaben, aber auch die Möglichkeiten der *Handwerkskammern* sind ungleich größer. Im Rahmen der überbetrieblichen Marktforschung erstellen sie vierteljährlich, z. T. auch halbjährlich, Konjunkturberichte. Darin wird, ausgehend von der Einschätzung der allgemeinen wirtschaftlichen Situation aus der Sicht der Kammern, die Beschäftigungs- und Auftragslage der Handwerksbetriebe im Kammerbereich dargestellt, wobei nach Handwerksgruppen und vielfach auch -zweigen differenziert wird. Das ermöglicht die regionale Relativierung der amtlichen (Bundes- bzw. Landes-)Statistiken.

Direkte Hilfe erhält der Einzelbetrieb von der Kammer in der betriebswirtschaftlichen Beratung als Teil der Gewerbeförderung. Dafür standen 1974 bei den Kammern 138 betriebswirtschaftlich ausgebildete Berater zu Verfügung, die in 23 830 Fällen tätig wurden. Die „Statistik zur Beratung für Betriebswirt-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schaft"[11] gliedert die Beratungsfälle nach dem Anteil einzelner Themen. Marktforschung ist hier mit Standortproblemen zu „Komplexen Fragen" des Standortes und Marktes zusammengefaßt. Darauf entfallen immerhin 7,5 vH aller behandelten Themen, wobei zu berücksichtigen ist, daß Marktforschungsprobleme wohl auch bei den Themenbereichen „Fragen des Gesamtbetriebs" (24,2 vH) eine Rolle gespielt haben dürften. Es ist auffallend, daß Standort- und Marktprobleme bei Betrieben der Handwerksgruppen „Bekleidung, Textil, Leder" (8,9 vH) und „Gesundheits- und Körperpflege" (8,3 vH) überdurchschnittlich oft Beratungsgegenstände waren, während die Handwerksbetriebe der Gruppe „Bau- und Ausbau" (6,1 vH) damit offenkundig häufiger ohne diese Beratungshilfe besser zurecht kamen. Über diese allgemeine Betriebsberatung hinaus gibt es sechs Beratungsstellen, die auf Fragen der Außenwirtschaft spezialisiert sind. Vier von ihnen sind Handwerkskammern angegliedert, nämlich die Exportberatungsstellen des Bayrischen Handwerks (Handwerkskammer München), des Baden-Württembergischen Handwerks (Handwerkskammer Stuttgart), der Handwerkskammer Hamburg und derjenigen des Saarlandes: eine ist als Referat in die Landesgewerbeförderungsstelle in Düsseldorf eingegliedert, eine weitere, in Berlin, wird in Form einer GmbH (Export Service Handwerk) betrieben. Als Leitstelle dieser sechs Beratungsstellen fungiert das Referat „Außenwirtschaft" des Deutschen Handwerkskammertages, Bonn.

Zu den Aufgaben der Beratungsstellen gehören u. a. die „Sammlung und Aufbereitung von Informationen a) über Auslandsmärkte; b) über Außenwirtschaftsrecht des In- und Auslandes"[12]. Zu ihrer Tätigkeit gehören sowohl die individuelle Beratung als auch die Verbreitung entsprechender Informationen in der Handwerkspresse.

Als letzte Aufgabe der Handwerkskammer ist im Zusammenhang mit der Marktbeobachtung die Sammlung und Publikation von Ausschreibungen oft auch außerhalb des Kammerbezirks liegender Stellen zu nennen.

Die Marktbeobachtung der *regionalen Handwerkstage* vollzieht sich weitgehend zusammen mit der der Handwerkskammern; insbesondere die außenwirtschaftlichen Beratungsstellen gehen auf ihre Initiative zurück.

Seinem Wesen als bundesweiter, überfachlicher Zusammenschluß entsprechend, richtet sich die Marktforschungs- und Marktbeobachtungstätigkeit des *Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH)* auf für das Gesamthandwerk wichtige Gebiete. Zusätzlich unterstützt der ZDH die entsprechende Arbeit der Fachverbände durch Vorschläge für die Methodik und sorgt für die Koordinierung[13]. Diese Aufgaben werden von entsprechenden Stellen innerhalb des ZDH wahrgenommen, dem Referat Wirtschaftsbeobachtung („Marktfor-

---

[11] Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (Hrsg.), Handwerk 1974. Bonn 1975, Anhang S. 295.

[12] Deutscher Handwerkskammertag (Hrsg.), Export durch Handwerksbetriebe. Bonn 1967, S. 38 (Merkblatt).

[13] Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.), Maßnahmen. (Schriftenreihe des ZDH, Heft 17.) Göttingen 1975, S. 9.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schung"), dem Referat Absatzwirtschaft („Betriebliche Markt- und Produktforschung") und der Abteilung Gewerbeförderung, der neben Grundlagen, Planung und Organisation auch die „Koordinierung der betriebswirtschaftlichen Betriebsberatung" obliegt.

Ein Beispiel der Marktforschung für das Gesamthandwerk ist die im Auftrag des ZDH 1970 erstellte sozialpsychologische Image-Studie[14].

Sie war veranlaßt worden, um das Fremdbild des Handwerks, also die Vorstellungen und Meinungen Außenstehender über das Handwerk kennenzulernen; dahinter stand die Absicht, das Image des Handwerks mit adäquaten Mitteln gezielt und systematisch zu verbessern. Zur Marktforschung und Marktbeobachtung im weiteren Sinne gehören auch die Erstellung und Veröffentlichung vierteljährlicher Konjunkturberichte.

Im Gegensatz zu den verschiedenen Institutionen der fachübergreifenden Verbandsmarktforschung können sich die Zusammenschlüsse auf fachlicher Grundlage eher den speziellen Fragestellungen des jeweiligen Handwerkszweiges widmen.

Ausmaß und Intensität der Marktforschungsarbeiten sind naturgemäß sehr schwer faßbar. Eine qualitätsbezogene Würdigung der Marktforschungsaktivitäten im Handwerk ist angesichts der vielfältigen Anwendungsgebiete und unterschiedlicher Voraussetzungen wenig sinnvoll. Der quantitative Aspekt läßt sich indes durch einige statistische Daten verdeutlichen. Nach einer Veröffentlichung des Kölner Instituts für Mittelstandsforschung[15] hat nur ein Drittel der befragten Handwerksunternehmen Primärerhebungen durchgeführt. Die Neigung dazu ist eindeutig mit der Betriebsgröße korreliert. 82 vH der Kleinbetriebe (mit bis zu 4 Beschäftigten), aber nur 40 vH der Betriebe mit über 50 Beschäftigten, haben noch nie derartige Marktforschungsverfahren angewendet. Als Haupthinderungsgründe werden personelle, organisatorische und finanzielle Probleme genannt. Unternehmensinterne Statistiken führt nur jedes zweite Handwerksunternehmen; nahezu 90 vH der Großbetriebe, aber knapp ein Viertel der Kleinbetriebe. Wesentlich intensiver werden dagegen bereits vorhandene externe Informationsmittel genutzt, primär die Mitteilungen von Fachverbänden, Handwerkskammern und die Fachzeitschriften. Allerdings korrespondiert die weite Verbreitung dieser Informationsmaterialien mit einer entsprechenden Zufriedenheit der Handwerksunternehmen. Viel mehr wird häufig bemängelt, daß die Information zu allgemein gehalten und die Nutzung zu aufwendig sei und daß keine praktikablen Lösungsvorschläge mitgeliefert werden.

---

[14] Arbeitsgemeinschaft für Sozial- und Wirtschaftsforschung, Ergebnisse einer sozialpsychologischen Studie in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, durchgeführt im Auftrag des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks, Bonn. Teil I: Handwerk und Handwerker im Meinungsbild der breiten Öffentlichkeit. Teil II: Handwerk und Handwerker im Meinungsbild der Vertreter meinungsbildender Organe und Institutionen. Heidelberg 1970, unveröffentlicht.

[15] A. Brandenburg, Möglichkeiten und Grenzen der Marktforschung in mittelständischen Handwerksbetrieben. (Beiträge zur Mittelstandsforschung, hrsg. vom Institut für Mittelstandsforschung – Forschungsgruppe Köln, Heft 37.) Göttingen 1978.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kooperation sei bei der Marktforschung im Handwerk nur sehr selten anzutreffen. Diese Aufgaben überlassen die meisten Betriebe den Fachverbänden, Kammern u. ä. Organisationen.

Der Mangel an Marktübersicht wird jedoch in weiten Kreisen des Handwerks deutlich empfunden. Nur jedes achte Unternehmen betreibt – selbst nach eigener Einschätzung – Marktforschung in ausreichendem Umfang.

II. Leistungsgestaltung

Unter dem Leistungsprogramm versteht man „die Gesamtheit aller von einer Unternehmung auf dem Markt angebotenen Güter und Dienstleistungen"[16]. Entsprechend ist die Leistungsgestaltung als Ausdruck der Unternehmenstrategie einer der wichtigsten Aktionsparameter des Unternehmens; in ihr manifestiert sich die Strategie, mit der das Unternehmensziel erreicht werden soll. Bezugspunkte für die Festlegung einer solchen Strategie sind zum einen die produktions- und absatztechnischen Möglichkeiten des Unternehmens, zum anderen die Marktgegebenheiten. Während der erste als herkunftsorientiert bezeichnet werden kann, da das Unternehmen auf seine üblichen Ausgangsmaterialien oder Arbeitstechniken zurückgreift, ist der zweite Bezugspunkt hinkunftsorientiert, d. h. er stellt auf den zu deckenden Bedarf, evtl. gegliedert nach Bedarfsarten und Bedarfsträgern, ab[17].

Das marketingpolitische Instrument der Leistungsgestaltung tritt als Produkt- und Sortimentspolitik in Erscheinung.

Der Unterschied zwischen beiden Formen liegt im wesentlichen in der Dimension. Im Rahmen der Produktpolitik werden Entscheidungen über die Herstellung und Angebotsform einzelner Produkte und analog über das Angebot und den Umfang einzelner Leistungen getroffen; die Sortimentspolitik hingegen hat die Zusammensetzung und Ausrichtung des Leistungsprogramms zum Ziel. Es wäre allerdings falsch, einen Gegensatz zwischen den beiden Formen der Beeinflussung des Leistungsprogramms zu sehen; eher ist ein System gegenseitiger Abhängigkeit zu beobachten.

Die Stellung der Leistungsgestaltung im Marketingkonzept ist gleichfalls durch Interdependenz gekennzeichnet. So wie die Leistungsgestaltung Werbung und Preispolitik sowie Absatzwege und -formen beeinflußt, so sehr werden ihr auch von jedem dieser Instrumente bestimmte Impulse gegeben und in einem oder anderen Fall auch Grenzen gezogen.

---

[16] W. Hill, Marketing, Band II. Stuttgart und Bern 1972, S. 19.

[17] Schäfer spricht in diesem Zusammenhang auch von den Prinzipien „Stofftreue", „Verfahrenstreue", „Bedarfs- oder Zieltreue". E. Schäfer, Die Aufgabe der Absatzwirtschaft. Köln, Opladen 1950, S. 18 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1. Produktpolitik

Als grundsätzliche Aktionsmöglichkeiten kommen im Rahmen der Produktpolitik die Einführung neuer Produkte sowie die Variation und das Ausscheiden vorhandener Produkte in Betracht. Welche dieser Maßnahmen ergriffen werden, ist von den Gegebenheiten des Einzelfalls abhängig. Wesentliches Kriterium ist jeweils der Bedarf. Dabei ist zu berücksichtigen, daß das Unternehmen im Rahmen seiner Marketingkonzeption sich einerseits Kenntnisse über Bedürfnisse und Bedarf verschafft und anderseits den Bedarf insbesondere durch Werbemaßnahmen beeinflußt.

Die produktpolitischen Maßnahmen tragen möglichst rasch und exakt den Wandlungen des Bedarfs Rechnung. Bedarfsänderungen sind der Ausdruck geänderter Ansprüche an ein Produkt oder eine Leistung im Hinblick auf den Grundnutzen oder den Zusatz-(Geltungs-)Nutzen[18].

Neuartigen und gewandelten Anforderungen an den Grundnutzen entspricht eine Produktänderung in funktionaler Hinsicht, seltener die Einführung neuer Produkte. Die funktionsbezogene Produktvariation äußert sich als Veränderung der technischen Qualität. Das beinhaltet eine Veränderung des Materials, der Anwendungsbereiche oder der Gebrauchsreife eines Produkts. Änderungen sind nicht notwendig Verbesserungen, sie können, meist materialbedingt, auch zu Qualitätsverschlechterungen führen; manchmal werden sie zur Angleichung an den Bedarf vorgenommen, manchmal auch geplant, um den vollständigen oder partiellen Ersatzbedarf künstlich zu erhöhen.

Der Spielraum der Produktpolitik ist im Handwerk nicht einheitlich zu beurteilen. In diesem Wirtschaftsbereich ist die bereits erwähnte Herkunftsorientierung vergleichsweise stark ausgeprägt. Stoff- und Produktionstreue stehen im Vordergrund, die Ziel- oder Bedarfstreue setzt sich erst zögernd durch. Das gilt namentlich für den Bereich der Bau- und Ausbaugewerbe. Auf der anderen Seite sind indes die Differenziertheit und Individualität der Leistungserstellung im Handwerk zu beachten. Der technische Fortschritt hat die im Bau- und Ausbau tätigen Handwerkszweige z. T. dazu gezwungen, von den traditionellen Einsatzmaterialien abzugehen und sich auf die Verarbeitung neuer Stoffe einzustellen; das bedeutet in vielen Fällen die Anwendung neuer Arbeitstechniken. Die Zimmerer arbeiten nun nicht mehr nur mit Holz, sondern auch mit Kunststoffen und Stahl, die Dachdecker haben die Techniken zur Herstellung von Flachdächern übernommen und die Maler bedienen sich in steigendem Umfang moderner Spritztechniken. Bau- und Möbeltischler verwenden nur noch relativ selten massives Holz; Kunststoffe und Spanplatten sind an dessen Stelle getreten. Diese Beispiele zeigen, daß die angebotenen Leistungen stofflich und arbeitstechnisch dem technischen Fortschritt angepaßt werden; im Grunde genommen wird aber der gleiche Bedarf gedeckt wie vorher.

---

[18] Vgl. W. Vershofen, Handbuch der Verbrauchsforschung, 1. Band. Berlin 1940, S. 69 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ein Sonderfall ist die bewußte, periodisch vorgenommene Variation des Produktäußeren, hier spricht man von Mode im Bereich der Kleidung bzw. von Modellpolitik bei technischen Investitions- und Gebrauchsgütern. Bekannteste Nutznießer dieser Art der Produktionsvariation sind die Bekleidungshandwerke. Die Herrenschneider z. B. haben einen nicht geringen Einfluß auf die jeweils halbjährlich gültige Herrenmode. Auch bei Damenschneidern und Modisten wirkt sich die „offizielle" Modelinie selbstverständlich aus. Selbst die Kürschner, deren Stärke an sich in der Herstellung zeitloser, wertvoller Kleidung liegt, gehen mehr und mehr dazu über, eine „Pelzmode" zu kreieren, die „bestimmt", welche Schnitte, Längen oder Pelzarten „in" sind.

Aber auch außerhalb des Bereichs der Bekleidung gewinnt die Methode des bewußten Veraltens an sich noch brauchbarer Produkte immer stärker an Boden. Hier sind die Uhrmacher und Juweliere zu nennen, die statt hochwertigen Echtschmucks preisgünstigeren, an der Mode orientierten Schmuck anfertigen und verkaufen, gleiches gilt für Armbanduhren.

Die Augenoptiker profitieren von den Modebestrebungen der einschlägigen Industrie. Daß dieses Phänomen nicht allein auf Produkte beschränkt ist, zeigt sich am Beispiel des Friseurhandwerks. Der einschlägige Verband kreiert und publiziert halbjährlich eine neue „Haarmode", die jeweils mehr oder minder auf die Kleidungsmode abgestellt ist.

Die Taktik des Modellwechsels ist nicht auf die erwähnten Bereiche individuellen Bedarfs beschränkt, auch bei den technischen Investitions- und Gebrauchsgütern findet sich die Fülle von Beispielen. Hier allerdings profitieren die meisten als Händler fungierenden Handwerksbetriebe von der Modellpolitik der Industrie, wie im Automobil- und Zweiradsektor, der Radio- und Fernsehtechnik, oder auch im Rahmen der Gebäudeausstattung, wo die keramische und einschlägige elektrotechnische Industrie versucht, eine modisch motivierte Ersatznachfrage zu aktivieren. Ähnlich verhält es sich mit der Produktpolitik vieler Zulieferbetriebe: sie vollziehen im wesentlichen die durch den Modellwechsel der Industriefirmen notwendig gewordenen Produktänderungen.

Eine besondere Rolle spielt die Produktvariation bei den Nahrungsmittelhandwerkern, deren Erzeugnisse im Wortsinn geschmacksabhängig sind. Hier kommt es darauf an, den Trend in der Geschmacks- und Bedarfsentwicklung frühzeitig zu erkennen. So mußten sich die Bäcker auf eine Verschiebung der Brotnachfrage einstellen. Für den Konsumenten ist das Brot heute – im Gegensatz zu früher – nicht mehr nur Grundnahrungsmittel, sondern enthält auch einen geschmacklichen Selbstwert. Dies dokumentiert sich in einem Anstieg der Zahl der Brotsorten. Hatten in den 50er Jahren noch drei von vier Haushalten überwiegend weizenmehlhaltige Brotsorten gekauft, so ist es zur Zeit nur noch jeder fünfte. Heute stellen die roggenmehlhaltigen (rustikalen) Brotsorten mehr als die Hälfte des gesamten Brotsortiments. Außer dieser Geschmacksentwicklung wird auch einem veränderten Anbieterverhalten Rechnung getragen. Da Brötchen aus Personalmangel immer seltener rechtzeitig zum Früh-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

stück ins Haus geliefert werden konnten, hat das Toastbrot in vielen Fällen die Stelle des Brötchens eingenommen.

Im Fleischsektor werden die Auswirkungen der Produktpolitik an zwei Tendenzen deutlich. Die Fleischer tragen dem verstärkten Preisbewußtsein der Konsumenten Rechnung, indem sie den Absatz von als weniger „edel" angesehenen Fleischteilen forcieren. Dabei werden diese Stücke in der Werbung besonders herausgestellt und der Fleischer gibt Hinweise und Rezepte für ihre Zubereitung. Der andere Entwicklungszug beinhaltet das verstärkte Angebot von „convenience-food"; immer mehr Fleischer gehen dazu über, nicht nur ein Stück Fleisch zu verkaufen, sondern den Hausfrauen auch dessen Zubereitung zu erleichtern, indem sie die Bratenstücke spicken und/oder speziell würzen.

2. Sortimentspolitik

Die Attraktivität und damit letztlich auch der Erfolg eines Unternehmens hängen nicht nur von der Qualität und Preiswürdigkeit der angebotenen Waren und Dienstleistungen ab. Neben anderen Einflüssen ist insbesondere auf längere Sicht hin die Struktur des Angebots ein sehr bedeutsamer Faktor. Die Entscheidung für ein bestimmtes Angebot in bezug auf dessen Umfang und Ausrichtung ist für jedes Unternehmen eine Grundsatzentscheidung, deren Folgen sich mittel- bis langfristig auf die Gesamtkonzeption des Unternehmens auswirken. Um so bedeutsamer ist es also, die Möglichkeiten und Grenzen der Sortimentspolitik zu überprüfen.

Als Sortiment wird üblicherweise die „Gesamtheit der angebotenen Warenarten (-sorten)" eines Handelsbetriebes bezeichnet[19]. Diese Definition bedarf für den hier behandelten Bereich des Handwerks der Ergänzung. Denn einerseits beschränkt sich die Tätigkeit des Handwerks nur sehr selten auf die reine Handelsfunktion, andererseits sind die Grundlagen und Erscheinungsformen der noch zu behandelnden Sortimentspolitik im Handelsbetrieb denen im Produktions- oder Dienstleistungsbetrieb in den wesentlichen Elementen gleich. Unter „Sortiment" soll hier also die Gesamtheit der angebotenen Waren und Dienstleistungen verstanden werden. Das Sortiment, genauer gesagt seine Struktur, steht mit dem Charakter des Unternehmens in einer Wechselbeziehung. Das Sortiment bestimmt den Charakter des Unternehmens. Sein Schwerpunkt, das sog. Kernsortiment, weist aus, welchen Bedarf das Unternehmen decken kann und will, oder aber auch, welcher Werkstoff vorherrscht. Indes ist auch eine gegenläufige Einflußnahme bemerkenswert: das Image eines Unternehmens „verlangt", daß am übernommenen Sortiment festgehalten wird. Diese Erscheinung findet sich besonders häufig im traditionsverbundenen Handwerk[20].

---

[19] Begriffsdefinition aus der Handels- und Absatzwirtschaft, Katalog E. Veröffentlichungen der Kommission zur Förderung der handels- und absatzwirtschaftlichen Forschung. 2. Ausgabe 1975, Göttingen 1977, S. 27.

[20] Zudem ist hier der kanalisierende Einfluß der (staatlichen) Handwerksordnung zu beachten, der dem Handwerksbetrieb die selbständige Ausübung eines anderen als des eigenen Handwerks im Regelfall untersagt (vgl. § 1 HwO).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Das Sortiment ist im Regelfall nach bestimmten Kriterien ausgerichtet. Die beiden wesentlichen Orientierungspunkte sind die Herkunft und der Bedarf. Bei den herkunftsorientierten Sortimenten entscheidet das Ausgangsmaterial (z. B. Metall) bzw. die Produktionsweise (z. B. Drechseln) über den Charakter des Sortiments. Als bedarfsorientiert werden Sortimente dann bezeichnet, wenn sie sich an Bedarfsgruppen (z. B. Wohnbedarf), Bedarfsträgern („Alles für's Kind") oder Bedarfsanlässen (z. B. „Freizeit und Sport") ausrichten. Das Sortiment ist indes kein starres Element, vielmehr ist es aus mancherlei Gründen der Veränderung unterworfen. Davon sind in erster Linie die Randbereiche des Sortiments betroffen, während das Kernsortiment im wesentlichen unverändert bleibt.

Die Sortimentsgestaltung ist ein marketingpolitisches Mittel, das Leistungsangebot des Unternehmens den voraussehbaren Erfordernissen und Entwicklungen des Gesamtmarktes anzupassen. Man spricht dann von „Sortimentspolitik". Die dazu anwendbaren Strategien sind durchaus unterschiedlich, nicht zuletzt deshalb, weil sie von dem Ziel der Sortimentspolitik abhängig sind. In den meisten Fällen dient die Sortimentspolitik der Sicherung eines einmal erreichten Absatzniveaus. Dessen Erhaltung kann durch Veränderungen des Bedarfs oder des Bedarfsdeckungsverhaltens ebenso gefährdet sein wie durch den technischen Fortschritt oder die gesamtwirtschaftliche Entwicklung. In diesem Fall muß der Unternehmer sein Leistungsangebot so gestalten, daß auch unter den veränderten Bedingungen der von ihm als optimal (in welchem Sinn auch immer) eingeschätzte Absatz erreicht bzw. gehalten werden kann.

Als weiteres Ziel kommt die Expansion des Unternehmens in Frage. Wenn der Absatz des Unternehmens nachhaltig gesteigert werden soll, kann das nicht zuletzt durch sortimentspolitische Entscheidungen geschehen: Unter diesem Gesichtspunkt kann ein erweitertes Sortiment neue Kundenkreise erschließen und den alten Kundenstamm zur Ausdehnung der Bedarfsdeckung anregen.

Andere Ziele stellen überwiegend auf innerbetriebliche Gegebenheiten ab. Hier ist als erstes die Ausgleichsfunktion der Sortimentspolitik zu nennen[21]. Das bedeutet zum ersten einen verwendungsbezogenen Ausgleich innerhalb des Sortiments: mit einander substituierbaren Waren oder Leistungen kann ein ganzer Bedarfsbereich abgedeckt werden; stehen die Produkte und Leistungen in einem komplementären Verhältnis zueinander (z. B. Kfz-Verkauf und Kfz-Zubehör oder -Reparatur), so ist anzunehmen, daß sich die positive Absatzentwicklung in einem Bereich auch auf den jeweils anderen auswirkt. Zu diesem kumulativen Effekt kommt aus der Sicht des Kunden das Argument der Bequemlichkeit und Sicherheit beim Einkauf.

Zum zweiten kann ein Ausgleich in der Form geschaffen werden, daß die personellen und technischen Kapazitäten gleichermaßen, d. h. effizienter ausgenutzt werden. Im Einzelfall kann das bedeuten, daß neben stark saisonabhän-

---

[21] Vgl. dazu C. W. Meyer, Grundzüge der modernen Vertriebspolitik, Marketing-Maßnahmen. (Betriebswirtschaftliche Schriften, Band 1.) Berlin 1972, S. 39.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gigen Artikeln, z. B. Weihnachtsgebäck, auch solche angeboten werden, die keinen oder nur geringen Absatzschwankungen unterliegen (z. B. Pralinen oder Brot). Ein anderer Ausweg ist die Zusammenfassung solcher Waren oder Leistungen zu einem Sortiment, deren zeitliche Absatzschwerpunkte sich nicht überschneiden: Der Maler- und Lackiererbetrieb bietet neben den Arbeiten am Neubau (Schwerpunkt: Sommer) auch Renovierungsarbeiten an (die er hauptsächlich in Wintermonaten durchführt). Zum dritten ist in diesem Zusammenhang die Sortimentsausgleichskalkulation erwähnenswert. Dieser kosten- und preisbezogene Ausgleich bezweckt durch die unterschiedliche Kalkulation verschiedener Artikel eines Sortiments ansonsten schwerverkäuflicher Ware, die jedoch aus akquisitorischen Gründen im Sortiment enthalten sein muß, über das Preisargument zu verkaufen, während Waren und Leistungen, für die das Unternehmen aus sachlichen oder regionalen Gründen ein Quasimonopol inne hat, mit überdurchschnittlichen Gewinnspannen angeboten werden können. Diese Form des Sortimentsausgleichs wird in enger Verbindung mit der Preispolitik gehandhabt[22].

Anwendung dieser Methoden im Handwerk

Im Bereich der Bau- und Ausbauhandwerke wird von den sortimentspolitischen Möglichkeiten bislang nur relativ wenig Gebrauch gemacht. Das gilt vornehmlich für Maurer und Straßenbauer, die sich überwiegend auf ihre traditionellen Tätigkeitsbereiche beschränken. Im Zimmererhandwerk wird die Abhängigkeit der sortimentspolitischen Flexibilität von der Betriebsgröße deutlich. Bei den Klein-, speziell bei den Alleinmeisterbetrieben, stehen Reparatur- und Unterhaltungsarbeiten im Vordergrund. Das Gros der übrigen Betriebe befaßt sich mit dem ursprünglichen Arbeitsgebiet und mit dem Trockenausbau. Vereinzelt werden auch Arbeiten im Rahmen der Altbausanierung, z. B. Fassadenverkleidung und Innenausbau, übernommen. Eine andere Form der Diversifikation, nämlich die Angliederung eines Sägewerkes, ist regional stark differenziert. Als Beispiel für eine Spezialisierung ist vor allem die Herstellung von Fertigbauten oder Teilen dafür zu nennen. Auf den Holzleimbau haben sich allerdings nur etwa 60 Unternehmen konzentriert. Andere Betriebe wiederum beschränken sich auf die Montage von Fertigprodukten.

Im Dachdeckerhandwerk hat sich gerade in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl von Firmen auf die Erstellung und Reparatur von Flachdächern verlegt, womit rund ein Drittel des Umsatzes in diesem Handwerkszweig erzielt wird. Die Bedeutung der auf Reetdacharbeiten spezialisierten Betriebe (etwa 100) ist minimal. Viele Dachdeckerbetriebe sehen eher in der Erweiterung des Leistungsangebots eine Chance zur Umsatzsicherung oder -ausweitung. Heute wird bereits ein Sechstel des Umsatzes durch derartige Tätigkeiten erwirtschaftet. Dabei handelt es sich zumeist um tätigkeitsverwandte Aufgaben (Fassadenver-

[22] Vgl. dazu Abschnitt „Preispolitik".

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

kleidung) oder problemlösungsorientierte Bereiche (Gerüstbau, Blitzableiterbau etc.).

Auch für Maler und Lackierer ist die Spezialisierung eher die Ausnahme; das Leistungsangebot ist sehr breit gefächert. Außer den traditionellen Maler- und Tapezierarbeiten wird – nach einer unveröffentlichten Erhebung des Emnid-Instituts – noch eine Vielzahl von Arbeiten ausgeführt. Überraschend daran ist die Tatsache, daß nahezu jeder zweite Betrieb sich nicht mehr nur auf die traditionellen Maler- und Tapezierarbeiten beschränkt. So bieten Maler und Lackierer vielfach bewußt die Renovierung „aus einer Hand" an. Eine Variante dieser problemorientierten Leistungsverbreiterung ist das Angebot des Unternehmens, gegebenenfalls als Generalunternehmer bei Renovierungs- und Sanierungsvorhaben tätig zu werden.

Um die Umsatzrückgänge im Neubau wenigstens teilweise zu kompensieren, haben in jüngerer Zeit viele Maler und Lackiererbetriebsfirmen ihre Handelstätigkeit intensiviert. Bislang trägt der Handel nur zu etwa 5 vH zum Gesamtumsatz bei. Auf eine Ausweitung dieses Anteils zielt die Marketingkonzeption der ZEMA, die dem Maler den Absatz von Heimwerkermaterialien durch die Einrichtung sog. „Maler-Hobby-Märkte" erleichtern will. Bislang haben jedoch erst rund 100 Unternehmen von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht.

Die Spezialisierung bleibt wie in fast allen Handwerkszweigen größtenteils solchen Unternehmen vorbehalten, deren Kapitalverhältnisse sowohl die Anschaffung von Spezialmaschinen und -anlagen erlauben als auch die Überbrückung zeitweiser Auftragslücken ermöglichen. Im Bereich des Maler- und Lackiererhandwerks sind in erster Linie die Fahrzeuglackierung und Straßenmarkierung zu nennen.

Im Tischlerhandwerk überwiegt der Gemischtbetrieb, allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Die Arbeitsbereiche Möbelherstellung, Möbelhandel, Innenausbau und Bautischlerei werden meist in unterschiedlichen Kombinationen wahrgenommen. Die Unternehmen konzentrieren ihre Tätigkeit jedoch innerhalb der genannten Bereiche auf Spezialgebiete: Möbelhersteller verlegen sich auf die Serienherstellung von bestimmten Möbelarten (z. B. Schlafzimmer) oder auf die handwerkliche individuelle Produktion, Innenausbauer arbeiten vorzugsweise an bestimmten Objektarten (wie Hallen, Kirchen, Apotheken usw.), Bautischler stellen bauschließende Teile (Fenster, seltener Türen) in Serie oder nach Maß her.

Im Schlosserhandwerk hat sich die Spezialisierung nicht zuletzt aus produktionstechnischen Überlegungen durchgesetzt. Hier finden sich neben der eigentlichen Bauschlosserei der Metallbau und der Stahlbau. Auch innerhalb dieser Bereiche sind Spezialisierungstendenzen feststellbar, beispielsweise auf die Kunstschlosserei oder auf Reparaturen im Bauschlosserbereich[23] sowie auf den Tankstellenbau im Bereich des Stahlbaus.

---

[23] Überwiegend von Kleinbetrieben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Bei den Landmaschinenmechanikern hingegen hat die Diversifikation sich weitgehend durchgesetzt. Spezialisierung ist meist nur in der Form anzutreffen, daß mit bestimmten Industriefirmen Verbindungen bestehen, die den Betrieb verpflichten, Fabrikate nur eines bestimmten Herstellers zu vertreiben. Als Ausgleich ist damit zumeist eine regional begrenzte Quasi-Monopolstellung für den Verkauf sowie Wartungs- und Reparaturarbeiten gegeben. Die Diversifikation durch die Aufnahme außer-landwirtschaftlicher Geräte in das Vertriebsprogramm erweist sich für eine Vielzahl von Betrieben als immer dringlicher, da der Hauptkunde Landwirtschaft ein sehr hohes Mechanisierungs- und Automatisierungsniveau erreicht hat. Als Ausgleich bieten sich je nach Standort verschiedene Kundengruppen an. Im Einzugsgebiet der Städte sind dies vornehmlich die Hobbygärtner und die Industrie, in eher ländlichen Regionen die Forstwirtschaft, allgemein die öffentliche Hand, insbesondere die Kommunen. Diesen Kundengruppen werden Geräte (Systeme) angeboten, die die landtechnische Industrie für die spezifischen Bedürfnisse entwickelt hat. Ein anderer Diversifikationsschwerpunkt ist der Handel mit Baumaschinen. Die bislang genannten Bereiche tragen indes nach Angaben aus Fachkreisen höchstens 10 vH zum Gesamtumsatz bei; allerdings befaßt sich bereits jeder vierte Betrieb damit. Speziell im handwerklichen Bereich ist die Verbindung zur Kraftfahrzeugmechanik recht eng, in diese Richtung erweitert etwa ein Drittel der Betriebe ihr Leistungsangebot.

Das Vordringen industriell gefertigter Konfektionsware ging eindeutig zu Lasten der handwerklichen Bekleidungsbetriebe. So waren diese Handwerkszweige, speziell Schneider, Schuhmacher und Modisten, bereits früh gezwungen, ihr Leistungsangebot den veränderten Nachfragebedingungen anzupassen[24]. Im eigentlich handwerklichen Bereich gibt es nur wenige Möglichkeiten der Spezialisierung: für die allerdings geringe Zahl hochqualifizierter Betriebe die Konzentration auf Maßanfertigung für gehobene Ansprüche – mit entsprechender Preisgestaltung; für das Gros der Betriebe indes nur die Verlagerung des Arbeitsschwerpunktes auf die Reparaturtätigkeit. Diese Entwicklung läßt sich sowohl bei den Schneidern als auch bei den Schuhmachern verfolgen. Insbesondere im Schuhmacherhandwerk ist die Neuanfertigung von Schuhen – also das ursprüngliche Arbeitsgebiet – kaum noch anzutreffen. Nach der Handwerkszählung 1968 entfielen nur noch 14 vH des Umsatzes auf Neuherstellung. Die handwerkliche Aktivität i. e. S. ist auf die Reparatur reduziert worden[25]. Die von der Verbandseite empfohlene und propagierte „fußgerechte Zurichtung", also die Nachbearbeitung von Konfektionsschuhen, hat nur in Ausnahmefällen einen nennenswerten Umsatzanteil. Mehr Erfolg verspricht hingegen die konsequente Fortsetzung der Spezialisierung auch innerhalb des Re-

---

[24] Was allerdings im Hinblick auf die kleinbetriebliche Struktur und die altersmäßige Verteilung der Betriebsinhaber nicht immer hinreichend gelang.

[25] Ein Landwirtschaftsministerium hat 1976 angeregt, das Schuhmacherhandwerk aus der Anlage A zur HwO (dem Verzeichnis der Gewerbe, die als Handwerk betrieben werden können) in die Anlage B (Verzeichnis der handwerksähnlichen Gewerbe) mit der Bezeichnung „Flickschuster" zu überführen. Vgl. „ZDH Politik", Bonn, Jg. 1976, S. 248.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

paratursektors, so etwa im Hinblick auf „Sofortdienst", Schuhbars o. ä., aber auch im Trend zum großen Reparaturbetrieb mit zentraler Werkstatt und überörtlichem Netz von Annahmestellen.

In den Nahrungsmittelhandwerken ist die Sortimentspolitik besonders eng mit der Produktpolitik verknüpft. Einen hohen Stellenwert nimmt hier die Gestaltung des sog. Zusatzsortiments ein. Sortimentsausweitung und -straffung sind stark von den lokalen Gegebenheiten abhängig. In ländlichen Gebieten, aber auch in der Peripherie der Großstädte kommt den Betrieben des Bäcker- und in geringerem Umfang auch des Fleicherhandwerks die Funktion des Lebensmitteleinzelhandels zu. Der Anteil des Handelswarenumsatzes am Gesamtumsatz liegt beim Bäckerfachgeschäft im Zentrum der Groß- und Mittelstädte bei 8 vH, in Stadtrandlagen bei knapp 11 vH und in der ländlichen Bäckerei bei etwa einem Fünftel[26]. Das wird schon dadurch deutlich, daß etwa 20 vH der Bäckereien und rund 4 vH der Fleischereien verschiedenen Organisationen des Lebensmitteleinzelhandels angeschlossen sind. Dahinter steht der Gedanke, den Kunden ein möglichst umfassendes Angebot an Nahrungsmitteln aller Art zu bieten. In Großstädten und ländlichen Mittelpunktstädten dominiert dagegen die eigene handwerkliche Fertigung, die ihren Ausdruck in einem vielgestalteten Angebot von Spezialisten findet: Während das Angebot einer Bäkkerei in der Citylage durchschnittlich 239 Artikel umfaßt, der Betrieb in der Stadtrandlage noch 212 Artikel anbietet, beschränkt sich das Angebot der ländlich gelegenen Bäckerei auf 128 Artikel. Der gleiche Trend findet sich auch im Detail etwa bei der Zahl der Brot- und Brötchensorten: Hier bieten die städtischen Bäckereien mit 52 Artikeln genau die doppelte Auswahl wie die Betriebe auf dem Land[27]. Eine andere Form der Spezialisierung ist die auf den reinen Produktionsbetrieb, der ausschließlich oder überwiegend an Großverbraucher oder Wiederverkäufer absetzt.

Von den übrigen Handwerkszweigen seien noch die Friseure und Augenoptiker erwähnt. Bei den letzteren ist der Trend zur Sortimentsbereinigung offensichtlich, vereinzelt spezialisieren sich Betriebe auf den Absatz von Kontaktlinsen.

Die Sortimentspolitik des Friseurhandwerks erscheint deshalb interessant, weil hier Fehlentwicklungen erkannt und korrigiert wurden. Der Umsatzstagnation zu Beginn der 70er Jahre begegneten die Friseure mit einer Ausweitung des Handelssortiments über den speziellen Bereich der Haarkosmetik hinaus bis zu Modeschmuck, Accessoires und Badekleidung. Kapitalbindung und mangelnde Absatzerfolge bewirkten eine Entwicklung, die eine Straffung des Handelssortiments beinhaltet und stattdessen mittelfristig den Handwerksumsatz ausbauen will.

---

[26] Vgl. Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH (Hrsg.), Das Bäckerfachgeschäft – erfolgreich mit Vielfalt und Frische. (CMA Schriften zur absatzwirtschaftlichen Beratung, Reihe B, Heft 4.) Bonn – Bad-Godesberg 1977, S. 9 ff.

[27] Ebenda, S. 14.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3. Kundendienst

Bei den Bemühungen um die Schaffung, Erhaltung oder Ausweitung des akquisitorischen Potentials eines Unternehmens spielt der Kundendienst eine bedeutende Rolle. Dennoch ist ihm in der Betriebswirtschaftslehre bislang vergleichsweise wenig Beachtung geschenkt worden. Dazu hat wohl auch die Vielfalt seiner Erscheinungsformen beigetragen, die die Begriffsbestimmung erschwert.

a) Begriffsbestimmung

Die Charakterisierung einer Leistung (im weitesten Sinne) als Kundendienst ist abhängig von dem Vorliegen dreier Merkmale: (1) Sie darf nicht zum üblichen Leistungsangebot des Unternehmens gehören. (2) Sie muß freiwillig angeboten bzw. erbracht werden. (3) Sie muß wertmäßig in einem angemessenen Verhältnis zur Hauptleistung stehen.

Unter Kundendienst sind demnach diejenigen Maßnahmen und Einrichtungen zu verstehen, die ein Unternehmen zusätzlich und freiwillig anbietet, um Geschäftsbeziehungen aufzubauen und zu erhalten.

Daraus ergibt sich, daß die inhaltliche Ausfüllung des Begriffs unternehmensspezifisch ist. Eine kleine Reparatur, die für einen Dienstleistungsbetrieb eine Hauptleistung darstellt, kann für ein Handelsunternehmen durchaus eine Kundendienstleistung sein.

Generell lassen sich einerseits technische und anderseits kaufmännische Kundendienstleistungen unterscheiden. Während der kaufmännische Kundendienst Information, Beratung, Verpackung, Zustellung etc. beinhaltet, die vor, bei oder nach dem Erbringen der Leistung in Anspruch genommen werden können, beginnt der Anwendungszeitraum des technischen Kundendienstes (z. B. Installation, Schulung des Betriebspersonals, Wartung, Reparatur etc.) im Regelfall erst nach dem Verkauf.

Eine weitere Unterscheidung bezieht sich auf den Grad der Bindung der Kundendienstleistung an eine Ware oder Leistung. Manche Formen des Kundendienstes werden ausschließlich im Zusammenhang mit einem bestimmten Produkt angeboten, z. B. die Installation, andere hingegen, wie Parkplätze oder Kindergärten in Handelsunternehmen, können unabhängig von der Art und dem Umfang eines möglichen Kaufs benutzt werden.

Für die Entscheidung der Frage, ob eine Kundendienstleistung oder aber eine Hauptleistung vorliegt, ist es nicht unbedingt von Belang, ob dafür ein Entgelt erhoben wird, vielfach werden die Leistungen kostenlos erbracht, oft werden nur die Selbstkosten in Rechnung gestellt. Allein die Tatsache, daß gewisse zusätzliche Leistungen überhaupt angeboten werden, ist für den Kunden wichtig, da deren Inanspruchnahme für ihn einen geldwerten Vorteil (im Falle des kostenlosen oder selbstkostendeckenden Kundendienstes), zumindest aber Bequemlichkeit, Zeitersparnis und Sicherheit bedeutet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In diesem Sinne ist der Kundendienst ein absatzpolitisches Instrument, der typische Ausdruck der Verhaltensnorm des marketing-bewußten Unternehmers. Dadurch, daß er die Wünsche des Kunden antizipiert, stärkt er das akquisitorische Potential seines Unternehmens.

Der Kundendienst wirkt prägend auf die übrigen marketingpolitischen Instrumente ein, wird seinerseits natürlich auch von diesen beeinflußt. Das läßt sich besonders deutlich am Beispiel der Interdependenz zwischen Kundendienst und Preispolitik aufzeigen: Als wichtigste Wirkung des Kundendienstes muß hier die Vergrößerung des preispolitischen Spielraums gelten, die sowohl unmittelbar durch Umgehen der reinen Preiskonkurrenz als auch mittelbar durch die Vergrößerung des akquisitorischen Potentials erzielt wird. Anderseits beeinflussen die zumindest innerbetrieblich anfallenden Kosten des Kundendienstes den Verkaufspreis. Hier wiederum gibt es eine Fülle von Möglichkeiten, diese auf den Verkaufspreis der Hauptleistung und das Entgelt für den Kundendienst so zu verteilen, daß den unternehmenspolitischen Interessen Rechnung getragen wird. So kann durch Kostenunterdeckung beim Entgelt für den Kundendienst bei einem Verkaufspreis mit vergleichsweise großer Gewinnspanne die Werkstattauslastung verbessert werden, umgekehrt wird ein werbewirksamer niedriger Verkaufspreis der Hauptleistung mit relativ hohem Entgelt für den Kundendienst verbunden sein.

Aber auch die Interdependenzen zwischen dem Kundendienst einerseits und Produkt- und Sortimentsgestaltung, Absatzmethode sowie der Werbung anderseits sind unübersehbar.

b) Kundendienst im Handwerk

Der Kundendienst spielt im Marketingbemühen des Handwerks keineswegs eine nebensächliche Rolle. Die Gründe dafür sind die bereits erwähnten strukturellen Besonderheiten des Handwerks, so vor allem die Kundennähe, die Flexibilität und nicht zuletzt das „personale Wirtschaften" (Wernet). Infolgedessen erwarten viele Kunden ein breites Spektrum von Kundendienstleistungen, das sowohl über das ansonsten[28] übliche Maß hinausgeht als auch stark kundenindividuell ausgerichtet ist.

Deshalb ist das Angebot an Kundendienstleistungen des Handwerks so schwierig zu erfassen; so differenziert wie die Aufgabenbereiche der verschiedenen Handwerkszweige, so vielfältig sind die Formen und Arten des Kundendienstes.

Eine erste Betrachtung gliedert die Kundendienstleistung danach, wer sie anbietet: Gerade im Handwerk sind neben den dominierenden einzelbetrieblichen Maßnahmen auch solche, die überbetrieblich durchgeführt werden, besonders häufig. Teils werden sie von Zusammenschlüssen einzelner Betriebe getragen,

[28] Beispielsweise in vergleichbaren Einzelhandelsbranchen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

teils übernehmen die fachlichen und fachübergreifenden Organisationen des Handwerks diese Aufgaben.

Die rechtliche Zulässigkeit der Kundendienstleistungen ergibt sich zum einen aus der Handwerksordnung (§ 5 HwO), der Umfang der Leistungen und der werbewirksame Einsatz werden jedoch begrenzt durch das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb insbesondere (§§ 1, 3, 4 UWG), die Zugabeverordnung, die Gewerbeordnung und das Ladenschlußgesetz.

c) Einzelbetriebliche Kundendienstleistungen

Zunächst sollen die einzelbetrieblichen Kundendienstleistungen skizziert werden. Erste und überall anzutreffende Art ist die Information und Beratung des Kunden. Seine spezielle Ausbildung befähigt den Handwerksmeister, dem Kunden „Problemlösungen" anzubieten. Der Bogen reicht von der Beratung des Bauherrn oder Architekten durch den Bauunternehmer, Dachdecker etc. über die Empfehlung des Uhrmachermeisters zur Reparaturwürdigkeit einer Uhr bis zum Hinweis des Bäckers auf eine neue Brotsorte. Generell beinhaltet diese Kundendienstfunktion eine fachliche Hilfe des Handwerksmeisters bei der Auswahl der für den Kunden optimalen Leistung. Dabei kann es durchaus vorkommen, daß der handwerkliche Unternehmer dem Kunden von einem Kauf abrät und so scheinbar gegen sein Geschäftsinteresse handelt; die kurzfristige Umsatzeinbuße wird indes im Regelfall durch einen Zuwachs an Vertrauen, das sich letztlich auch wieder im Umsatz niederschlägt, kompensiert.

Eine zweite, weit verbreitete Art des Kundendienstes besteht darin, daß der Handwerksbetrieb über organisatorische Einrichtungen und Maßnahmen verfügt, die dem Kunden Zeit und Wege ersparen. Darunter sind vor allem „Schnelldienste" zu verstehen. In verschiedenen Handwerkszweigen, vor allem auf dem Dienstleistungsbereich, ist eine Reihe von Betrieben dazu übergegangen, einen Teil der Personal- und Maschinenkapazität für die Erledigung solcher Aufträge bereitzuhalten, die sich durch besondere Dringlichkeit und meist auch Einfachheit auszeichnen[29]. Als Beispiel seien Kraftfahrzeug-Werkstätten, Schuhmacherbetriebe und Chemisch-Reinigungen genannt.

Während im Rahmen der Schnelldienst-Aufträge Zeit durch besonders rasche Ausführung von Aufträgen gespart wird, liegt der Ansatzpunkt anderer Kundendienstleistungen bei der Verkürzung der Wartezeiten des Kunden bei Reparaturannahmen und bei der Reparaturdauer.

Absatzfördernde Zeitersparnisse für den Kunden ergeben sich im Bereich der Auftragsannahme zum ersten aus der Einrichtung, ggf. der regionalen Verteilung, von Annahme- und Verkaufsstellen. Insbesondere für Dienstleistungs-

[29] Damit ist häufig, nicht immer, auch die Gelegenheit gegeben, einen höheren Preis zu erzielen als bei Aufträgen mit üblicher Laufzeit.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

und Nahrungsmittelhandwerke kommt es in verstärktem Maße darauf an, in Wohngebieten und guten Stadtlagen vertreten zu sein.

Zum zweiten kann in einigen Handwerkszweigen der Kunde der Notwendigkeit, ein Gerät zur Reparatur anzuliefern, enthoben werden, indem der Betrieb seinerseits den betreffenden Gegenstand beim Kunden abholt oder aber die Reparatur beim Kunden durchführen läßt. Beide Möglichkeiten werden namentlich von Radio- und Fernsehtechnikerbetrieben praktiziert, z. T. aber auch in anderen Handwerkszweigen (z. B. Büromaschinen-, Landmaschinen- und Kraftfahrzeugmechaniker).

Eine dritte, überwiegend im Kraftfahrzeugmechaniker-, in jüngerer Zeit auch im Friseurhandwerk gebräuchliche Methode, Wartezeiten zu verkürzen, ist die Terminabsprache.

Als Ausgleich für die oftmals ungünstige Lage der Kraftfahrzeugmechanikerbetriebe an der Peripherie der Städte wird dem Kunden eine Fahrgelegenheit zur Innenstadt geboten. Aber auch während der Auftragsdurchführung sind Kundendienstleistungen möglich. So bieten viele Radio- und Fernsehtechniker für die Dauer der Reparatur (z. T. kostenlos) Leihgeräte an.

Eine andere Art der Kundendienstleistungen liegt in der Nähe der Sortimentspolitik. Es handelt sich dabei um die Erweiterung des Angebots um fachfremde, aber nutzungsmäßig verwandte Produkte oder Leistungen. Damit sind auch das Einholen von behördlichen Genehmigungen, die Vorführung von Kraftfahrzeugen beim TÜV die Vermittlung (u. U. auch Gewährung) von Krediten usw. erfaßt, aber auch die Empfehlung und Vermittlung von branchenfremden Handwerkern bis hin zum Generalunternehmertum.

Gerade die letztgenannten Kundendienstleistungen deuten auf problem- und nicht nur produktionsorientiertes unternehmerisches Denken hin.

d) Überbetriebliche Kundendienstleistungen

Außer diesen beispielhaft aufgeführten einzelbetrieblichen Kundendienstleistungen ist eine Reihe gemeinschaftlicher Maßnahmen erwähnenswert. Sie beruhen gelegentlich auf informellen Absprachen, wie beispielsweise die Urlaubsregelung in den Nahrungsmittelhandwerken, die verhindern, daß sich während der Haupturlaubszeit die Betriebsferien der entsprechenden Betriebe in einem Ort oder Stadtteil überschneiden oder sogar decken. Diesem Beispiel sind vereinzelt auch Betriebe anderer Handwerkszweige, z. B. die Sanitär- und Elektroinstallateure, gefolgt. Häufig jedoch wird die Koordination solcher Urlaubsabsprachen von den jeweiligen Innungen oder der Kreishandwerkerschaft durchgeführt.

Diese Organisationen und die Handwerkskammern sind gelegentlich auch ideelle oder rechtliche Träger sog. Handwerkervermittlungen. Diese benennen auf Anfrage den Interessenten Betriebe, die den in Frage kommenden Auftrag möglichst kurzfristig durchführen können.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Eine andere Lösung dieses Problems stellt die Kooperation von Handwerksunternehmen verschiedener Fachrichtungen dar. Diese Handwerker-Ringe, von denen es nach Schätzungen des ZDH etwa 45 im gesamten Bundesgebiet gibt, sind meist in der Rechtsform der Genossenschaft konstituiert. Als erste Genossenschaft dieser Art wurde 1969 in Dortmund die „Handwerksservice Haus und Bau eG" gegründet, sie hat als „Dortmunder Modell" vielfältige Nachahmungen gefunden.

Die Geschäftsstelle der Genossenschaft ist die Anlaufstelle für Kunden, sie vergibt die Arbeiten in einer festgelegten Reihenfolge an die entsprechenden Unternehmen; zu ihren Aufgaben zählt gegebenenfalls auch die zeitliche Koordinierung der verschiedenen Arbeiten eines Auftrags, was im Regelfall eine schnelle Durchführung gewährleistet. Die Rechnung für die erbrachte Leistung wird jeweils von dem ausführenden Unternehmen erstellt. Die Geschäftsstelle leitet die Rechnungen nach einer Prüfung an den Kunden weiter und übernimmt auch das Inkasso.

Dem einzelnen Unternehmer wird nach dem Zahlungseingang der Rechnungsbetrag überwiesen, allerdings mit einem Abzug in Höhe von durchschnittlich 5 vH. Mit diesem Anteil werden die Kosten der Geschäftsstelle gedeckt.

Die wirtschaftliche Entwicklung dieser Kooperation ist indes sehr konjunkturabhängig. Die Nachfrage ist dann am größten, wenn die übrigen Handwerksunternehmen wegen Überlastung durch Neubau- oder sonstige Großaufträge die Übernahme verhältnismäßig kleiner Arbeiten direkt oder indirekt ablehnen. Ist jedoch die Auftragslage allgemein schlecht, wie z. B. im Bausektor während der Jahre 1973 bis 1975/76, sind alle Unternehmen auch an Reparaturaufträgen interessiert und treten in Konkurrenz zu den der Genossenschaft angeschlossenen Unternehmen. So ging beispielsweise der Umsatz der Dortmunder Handwerks-Service Haus und Bau eG im Jahr 1973 gegenüber dem Vorjahr um 18 vH zurück. Ein weiteres Problem dieser Kooperationsformen stellen die Anschlußaufträge dar; vielfach übernehmen Handwerksbetriebe der Genossenschaft Anschlußaufträge, die nicht über die Genossenschaft abgerechnet werden, für die übrigen Mitglieder ein Grund zur Verärgerung, für manche Handwerksunternehmer ein Grund, der Genossenschaft gar nicht erst beizutreten.

Gelegentlich haben Kooperationen, die zum Zwecke des besseren Kundendienstes gegründet werden, auch marktpolitisch defensive Ziele. So ist das Ziel eines partiellen Zusammengehens von Kfz-Betrieben im Kölner Raum, den Kunden der angeschlossenen Häuser schnelle und preiswerte Hilfe bei Reparaturen und Pannen zu bieten. Damit soll dem Wettbewerb der sog. „Abschlepphaie" begegnet werden.

Die Effizienz des Kundendienstes läßt sich durch dessen selektive Anwendung steigern. So können Kundendienstleistungen ganz oder teilweise an den Kunden, die Art oder den Umfang des Auftrags gebunden sein.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

e) Wirtschaftlichkeitsaspekte des Kundendienstes

Für die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Kundendienstes ist die möglichst genaue Erfassung der anfallenden Kosten notwendig. Das wird vor allem in Handwerksbetrieben durch das meist nur sehr grobmaschige Kostenrechnungssystem erschwert.

Erfaßbar sind jedoch in den meisten Fällen die Einzelsachkosten des Kundendienstes wie Fahrtkosten; die Personalkosten des Kundendienstes lassen sich nur annäherungsweise ermitteln, sofern nicht bestimmte Arbeitskräfte ausschließlich mit dieser Aufgabe betraut sind oder anfallende Personalkosten buchungstechnisch dem Konto Kundendienst zugeordnet werden können. Die Ermittlung der Kosten des Kundendienstes wäre unzureichend ohne eine Berücksichtigung der anteiligen Gemeinkosten. Eine sachgerechte Zuordnung der Kundendienstleistungen auf einzelne Produkte oder Produktgruppen wird nur in seltenen Fällen möglich sein, für die Unternehmensleitung ist es aber wichtig zu wissen, wie teuer die Erbringung von Kundendienstleistungen ist. Nicht zuletzt davon wird es abhängen, ob und ggfs. in welchem Umfang die Kosten den Kunden gesondert in Rechnung gestellt werden oder über die Gemeinkostenzuschläge in die Verkaufspreise eingehen.

4. Schiedsstellen

Eine Aufgabe im Grenzbereich des Kundendienstes nehmen die Schiedsstellen wahr. Als sachverständige, vermittelnde Institution haben sie die Aufgabe, Streitigkeiten zwischen Betrieben und ihren Auftraggebern zu schlichten. Ihre Zuordnung zu einem der gängigen Marketinginstrumente ist nicht eindeutig vorzunehmen. Schiedsstellen lassen sich einerseits als kollektiver Kundendienst verstehen, anderseits bilden sie eine wichtige Teilfunktion der Öffentlichkeitsarbeit der Handwerkskammern und Innungen. Der Nutzen der Schiedsstellen verteilt sich auf Kunden und Handwerk: der Kunde findet eine Anlaufstelle für seine Beschwerden; dem Handwerk ist die Möglichkeit gegeben, sich von „schwarzen Schafen" in den eigenen Reihen zu distanzieren, den Verbraucher über betriebswirtschaftliche Probleme des Handwerks, wie Kosten- und Kalkulationsstruktur sowie Gewährleistung, aufzuklären und nicht zuletzt die Fehler und Mängel der eigenen Leistungen zu erkennen.

Die Einrichtung von Schiedsstellen zählt zu den speziellen Aufgaben der Handwerkskammern und den „Kann"-Aufgaben der Handwerksinnungen[30]. Diese Vermittlungsaufgabe ist bislang meist in der Weise gelöst worden, daß sich der

[30] Vgl.: § 54, Abs. 3, Ziffer 3, Handwerksordnung 1965: „Die Handwerksinnung kann ... 3. Die Streitigkeiten zwischen den Innungsmitgliedern und ihren Auftraggebern auf Antrag „vermitteln", sowie § 91, Abs. 1, Ziffer 10 Handwerksordnung: „Aufgabe der Handwerkskammer ist insbesondere, Vermittlungsstellen zur Beilegung von Streitigkeiten zwischen selbständigen Handwerkern und ihren Auftraggebern einzurichten."

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Obermeister oder ein Vorstandsmitglied der Innung des jeweiligen Streitfalles annahmen.

Der Nachteil dieser Regelung lag bzw. liegt in dem geringen Bekanntheitsgrad der Reklamationsmöglichkeit und insbesondere in dem offen oder latent vorhandenen Vorurteil der Parteilichkeit.

Der Abwehr dieses Vorwurfs vor allem diente die Einrichtung von Schiedsstellen in einigen, bislang noch wenigen Handwerkszweigen.

Dabei ist der von den Verbraucherverbänden erhobenen Forderung nach paritätischer Besetzung weitgehend Rechnung getragen worden. Vorsitzender der Schiedsstellen für das Kraftfahrzeughandwerk beispielsweise ist jeweils ein Jurist der örtlichen Handwerkskammer, weitere Mitglieder sind je ein Experte eines Automobilklubs, des TÜV, der Deutschen Automobil-Treuhand (DAT) sowie der örtlichen Kraftfahrzeugmechanikerinnung. Bei Schiedsstellen der Innungen für Radio- und Fernsehtechnik sind neben dem Vorsitzenden, einem Juristen der Handwerkskammer, ein Vertreter der örtlichen Innung und der Zulieferunternehmen sowie – als Vertreter der Kundenseite – ein Vertreter der örtlichen Verbraucherberatung stimmberechtigt. In der Gütestelle der Hamburger Wäscher- und Plätterinnung entscheiden zwei am Streitfall nicht beteiligte Wäschereibesitzer, eine Mitarbeiterin der Verbraucherzentrale, der betroffene Kunde und der betroffene Wäschereiinhaber. Der Bundesfachverband Chemischreinigung-Färberei hat in Zusammenarbeit mit den Verbraucherzentralen einiger Bundesländer Schiedsstellen eingerichtet. Darüber hinaus gibt es Schiedsstellen bei der Gütestelle der Chemischreiniger in Hamburg und beim Fachverband Textilreinigung Baden-Württemberg.

Als Voraussetzung für die Inanspruchnahme der Schiedsstellen gilt gewöhnlich, daß die reklamierte Leistung von einem Mitgliedsbetrieb der Innung erbracht wurde und der beanstandete Fall nicht länger als drei Monate (im Kraftfahrzeugbereich 3000 km Fahrleistung) zurückliegt. Bei Beschwerden über Rechnungen beträgt die Frist nur einen Monat. Die Entscheidung der Schiedsstelle ist allerdings rechtlich nicht verbindlich: Dem Kunden bleibt bei einem für ihn unbefriedigenden Ausgang des Verfahrens die Möglichkeit der Privatklage vor einem ordentlichen Gericht; für den beanstandeten Betrieb gilt das analog; er hat jedoch mit Sanktionen seitens der Innung zu rechnen, vom Entzug der Berechtigung, das Leistungszeichen zu führen (bei Radio- und Fernsehtechnikern) bis zum Ausschluß aus der Innung.

Die erste Schiedsstelle wurde 1971 für das Kraftfahrzeughandwerk eingerichtet. Die Mehrzahl der Innungen und Handwerkskammern beschränkt sich bislang auf die gesetzlich vorgeschriebene Schlichtungsmöglichkeit.

Die bisherigen Erfahrungen mit den Schiedsstellen – etwa 64 im Kraftfahrzeughandwerk, 5 im Radio- und Fernsehtechnikerhandwerk, knapp 10 im Textilreinigungshandwerk – zeigen, daß Höhe und unzureichende Aufgliederung von Rechnungen der Hauptbeschwerdepunkt sind und nur zu einem Viertel die unsachgemäße oder unvollständige Ausführung von Reparaturen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

III. Preispolitik

Die Angebotspreisstellung im Unternehmen und die Preisbildung am Markt standen seit Beginn der ökonomischen Wissenschaft im Mittelpunkt des Interesses. Während die Nationalökonomie sich – im Rahmen der Preistheorie – mit der Preisbildung am Markt befaßte, legte die Betriebswirtschaftslehre den Schwerpunkt auf die Festsetzung des Angebotspreises durch das Unternehmen. In beiden Bereichen galt die Preispolitik lange Zeit als der absatzpolitische Aktionsparameter des Unternehmens schlechthin. Ausgerechnet in dem von Adam Smith[31] paradigmatisch angeführten Bereich des Klein- und Mittelgewerbes hat sich die These von der Wirksamkeit der Preispolitik als zumindest zweifelhaft erwiesen – besonders in dieser Monokausalität.

Mit fortschreitender Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre wurde immer deutlicher, daß der Preispolitik zwar eine gewichtige Rolle in unternehmerischen Entscheidungen zukommt, daß aber ihr Einsatz und ihre Wirkung nicht isoliert betrachtet werden können, sondern nur innerhalb eines Marketingkonzepts, d. h. abgestimmt auf ein Bündel weiterer absatzpolitischer Instrumente: Die Marktforschung muß erkunden, welcher Preis am Markt durchsetzbar erscheint, die Absatzmethode und die Produktpolitik setzen der Preisgestaltung Grenzen nach oben aber auch nach unten, die Werbung für ein relativ teures Gut muß anders konzipiert werden als für ein Niedrigpreisangebot, um nur einige Verflechtungen anzudeuten.

Der Preis wird prinzipiell von zwei Seiten her beeinflußt, vom Unternehmen und vom Nachfrager. Das Unternehmen ermittelt durch Kalkulation die Selbstkosten und setzt unter Berücksichtigung der Unternehmerziele und der Nachfrage den Angebotspreis fest. Der Markt, genauer seine Struktur und das Verhalten der Marktteilnehmer, wird zeigen, ob die Preisstellung realistisch war.

1. Die Kosten als Determinante der Preispolitik

Von fundamentaler Bedeutung für die Preisgestaltung ist die Kostenlage des Unternehmens. Erst eine genaue und vollständige Kostenrechnung verhindert, daß die Rentabilität des Unternehmens oder einzelner Produkte nicht exakt feststellbar ist.

Außer dieser eher retrospektiven Kontrollaufgabe fällt der (Selbst-)Kostenrechnung die Funktion zu, Orientierungspunkte für die Erstellung von Angebotspreisen für Leistungen und Erzeugnisse des Unternehmens zu geben. Im Brennpunkt des Interesses stehen dabei die vollständige Erfassung aller Kosten und – über Zurechnungsprozesse damit verbunden – die Ermittlung von produkt- oder leistungsspezifischen Preisuntergrenzen.

---

[31] Adam Smith, An Inquiring into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations, II. Band 5.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ein – wenn auch kleinerer Teil – der Kosten erfordert zu seiner Deckung keine Aufwendungen, deshalb spricht man hierbei von kalkulatorischen Kosten. Erst durch deren Berücksichtigung kommt es zu einer dem tatsächlichen Wertverzehr entsprechenden Kostenberechnung der einzelnen Produkte und/oder Leistungen, denn es werden auch solche Kosten erfaßt, für die die Buchhaltung in der betreffenden Periode keinen Aufwand ausweist.

Eine bedeutsame Gruppe innerhalb der kalkulatorischen Kosten stellen die kalkulatorischen Löhne dar. Im Interesse einer korrekten Betriebsergebnisrechnung müssen für den Personenkreis, der – ausweislich der Buchhaltung – ohne Entgelt im Unternehmen tätig ist, hypothetische Gehälter angenommen werden. Anhaltspunkt für deren Höhe ist das Gehalt von Angestellten mit vergleichbarem Aufgaben- und Verantwortungsbereich.

Dies gilt in besonderem Maße für das Handwerk, in dessen Betrieben der Eigentümer regelmäßig nicht nur die unternehmerischen Aufgaben erfüllt, sondern meist auch unmittelbar an der Leistungserstellung mitwirkt. Hinzu kommt, daß aufgrund der engen personellen Verflechtungen von Privathaushalt (Familie) und Betrieb auch die Angehörigen betriebliche Arbeiten verrichten, z. B. als Verkäuferinnen in einem Unternehmen mit Ladengeschäft oder als Buchhalterinnen.

Eine für die Angebotspreisbildung und damit auch für die Preispolitik wichtige Unterscheidung ist die in fixe und variable Kosten; die Höhe der ersteren ist von der Kapazitätsausnutzung weitgehend unabhängig (Abschreibungen, Mieten, z. T. auch Lohnkosten etc.); die Höhe der variablen Kosten schwankt hingegen mit der Ausbringung (z. B. Materialverbrauch).

Die notwendige Ergänzung der Kostenartenrechnung ist die Kostenstellenrechnung. Sie ermöglicht die entstehungsorientierte Erfassung der Kosten. Hauptziel ist die genaue Zuordnung der Gemeinkosten auf die einzelnen Kostenstellen, die nach unterschiedlichen Gesichtspunkten gebildet werden können: z. B. funktional, räumlich oder kalkulationstechnisch. Gerade im Handwerksbereich ist die scharfe kostenmäßige Trennung von Laden, Reparaturwerkstatt und Produktionsstätte, aber auch von Privathaushalt und Unternehmen bedeutungsvoll. Die zwischen den genannten Bereichen bestehenden finanziellen und aufwandsmäßigen Verflechtungen erschwerten sonst eine kostengerechte Kalkulation und führten dadurch zu einer Verkennung der tatsächlichen Markt- und Ertragssituation. Ziel der Betriebsabrechnung ist die Möglichkeit, im Rahmen der Selbstkostenrechnung die angefallenen Kosten den einzelnen Kostenträgern (d. h. letztlich den absatzfähigen Gütern oder Leistungen) entsprechend deren Leistungsinanspruchnahme zuzurechnen. Die so ermittelten Selbstkosten stellen die Grundlage für die Berechnung des Angebotspreises dar. Dabei ist naturgemäß die Preisuntergrenze von besonderem Interesse, da sie der Preispolitik kurzfristig (durch die Forderung nach Deckung der variablen Kosten) und auch langfristig (durch Erfordernis der Gesamtkostendeckung) Grenzen setzt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. Der Markt als Determinante der Preispolitik

Ebenso unstrittig wie die Tatsache, daß die einzelnen Unternehmen „... Preise festsetzen, zu denen sie bereit sind, ihre Erzeugnisse oder Waren zu verkaufen"[32], ist der marktliche Charakter der Preisbildung. Im Wettbewerb mit gleichwertigen Gütern und im Idealfall sogar in totaler Konkurrenz muß sich erweisen, ob die Preisfestsetzung des Unternehmens nicht nur kostengerecht, sondern auch marktgerecht ist. Den Grundlagen für die Preisbildung am Markt geht die Preistheorie nach, sie bemüht sich, den Einfluß der Komponenten des „Marktes" auf die einzelbetrieblichen Preise zu analysieren.

a) Die Marktformen

Als erste ist in diesem Zusammenhang die Marktform zu nennen. „Sie beschreibt den Konkurrenztyp, in dem sich die Anbieter bzw. Nachfrager untereinander befinden[33]." Die von Krelle getroffene Unterscheidung in aktive, d. h. faktische Konkurrenz, und in potentielle Konkurrenz wirkt sich insbesondere im hier behandelten Bereich des Handwerks aus. Üblicherweise wird zwischen drei Hauptmarktformen differenziert: Monopol, Oligopol und Polypol auf der Angebotsseite und analog Monopson, Oligopson und Polypson auf der Nachfrageseite. Eine Monopolstellung von Unternehmen liegt dann vor, wenn kein anderes Unternehmen durch marktpolitische Maßnahmen die Nachfrage nach Gütern des Monopolisten fühlbar zu ihren Gunsten verändern kann[34].

Kann ein Anbieter durch absatzpolitische Maßnahmen Nachfrage von seinen Konkurrenten an sich ziehen und muß er umgekehrt bei deren absatzpolitischen Aktionen mit einem Nachlassen der Nachfrage rechnen, so spricht man von einem Oligopol. Dessen Charakteristikum ist die beiderseitige fühlbare Beweglichkeit der Nachfrage[35]. Hingegen ist das Polypol dadurch gekennzeichnet, daß die Beweglichkeit der Nachfrage sich nur einseitig auswirkt: Die absatzpolitischen Aktionen eines einzelnen Unternehmers bewirken bei der großen Zahl der anderen Anbieter keine fühlbare Veränderung der Nachfrage; umgekehrt verändern deren (gleichgerichtete) Maßnahmen die Nachfrage beim Einzelunternehmen in fühlbarem Umfang.

---

[32] E. Gutenberg [I], S. 49.

[33] W. Krelle, Preistheorie. Tübingen, Zürich 1961, S. 38.

[34] Krelle führt den Begriff des Schwellenwertes der Fühlbarkeit in die Preistheorie ein. Erst wenn die Veränderung von Marktdaten den institutionell und individualpsychologisch vorgegebenen Schwellenwert überschreitet, wird sie für den Betroffenen relevant (W. Krelle, S. 12).

[35] Die Beweglichkeit der Nachfrage spiegelt die Intensität des Wettbewerbs wider, indem sie das Ausmaß der Nachfrageänderung quantifiziert, die durch die Änderung marktstrategischer Variablen induziert ist. „Insbesondere ist also die Preisbeweglichkeit der Nachfrage zwischen Firma 1 und 2 (bezogen auf die Firma 1 und auf eine Preisänderung der Firma 1) der Prozentsatz der Nachfrage der Firma 1, der zur Firma 2 wandert bzw. von ihr hinzukommt, geteilt durch die prozentuale Preisveränderung der Firma 1, die diese Nachfrageveränderung veranlaßt." W. Krelle.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die hier vorgenommene Differenzierung der Marktformen aufgrund der Fühlbarkeit der Nachfrageveränderung geht auf Krelle[36] zurück. In der Literatur finden sich als weitere Einteilungsgründe das Wissen[37] und die Verhaltensweise[38] der Marktpartner sowie deren Zahl[39].

Eine weitere Unterscheidung denkbarer Marktsituationen bezieht sich auf die Marktbedingungen. Das Modell eines vollkommenen Marktes basiert auf bestimmten Prämissen[40]. Insoweit ist der Modellcharakter unübersehbar, die unvollständige Konkurrenz ist vielmehr der Regelfall.

b) Das Verhalten der Marktteilnehmer

Aus der Existenz und dem Nebeneinander der vergleichsweise hohen Zahl der der Deckung gleichen oder verwandten Bedarfs dienenden Betriebe im Handel und im Handwerk wird oftmals auf das Vorliegen eines Polypols und einer nahezu vollständigen Konkurrenz geschlossen. So befand J. Hirsch den Handel für die „letzte Domäne der vollständigen Konkurrenz"[41]. Nun ist aber in der Realität weder das Polypol im beschriebenen Sinn die typische Marktform, noch liegen hier die Bedingungen der vollständigen Konkurrenz vor.

Das Vorliegen eines Polypols wird durch die einseitig fühlbare Beweglichkeit der Nachfrage und – damit zusammenhängend – durch die Konkurrenzsituation einer Vielzahl gleichartiger Anbieter charakterisiert. Namentlich bei den Klein- und Mittelbetrieben in Handel und Handwerk ist jedoch eine Bindung des Nachfragers an „sein" Geschäft, „seinen" Betrieb festzustellen. Die Motive für die Bindung sind vielschichtig: Generell sind ökonomische und irrationale Gründe zu unterscheiden. Als ökonomisch-rational sind in diesem Zusammenhang alle die Gründe anzusehen, die einen Kunden zum Einkauf in einem bestimmten Geschäft bewegen, weil er damit geldliche oder geldwerte Vorteile erlangt. Ein Beispiel für geldliche Vorteile ist die Gewährung von Rabatten, etwa in der Form von Rabattmarken. Das Erbringen bestimmter Zusatzleistungen, die erfahrungsgemäß großzügige Behandlung von Kulanzaufträgen, Standortvorteile und Sortimentsvielfalt, um nur einige zu nennen, sind als geldwerte Vorteile anzusehen. Nicht streng rational sind z. B. Motive persönlicher, emotionaler Natur.

---

36 W. Krelle, S. 38 ff.

37 F. Machlup, The Economics of Seller Competition. Baltimore 1952.

38 E. Schneider, Einführung in die Wirtschaftstheorie. II. Teil. 11. Auflage Tübingen 1967.

39 H. von Stackelberg, Grundlage der theoretischen Volkswirtschaftslehre. Bonn 1948.

40 1. Alle Marktteilnehmer verhalten sich streng rational nach dem erwerbswirtschaftlichen (oder ökonomischen) Prinzip, d. h. im gewerblichen Bereich wird Gewinn-, im privaten Bereich Nutzenmaximierung angestrebt. 2. Es bestehen weder persönliche noch sachliche Präferenzen. 3. Für alle Marktteilnehmer besteht völlige Markttransparenz. 4. Die Reaktionsgeschwindigkeit bei notwendigen Anpassungsprozessen ist unendlich groß. 5. Der Marktzugang ist weder für Anbieter noch für Nachfrager irgendwie eingeschränkt. 6. Die Marktstruktur auf der Anbieter- oder Nachfrageseite ist so, daß keine der beiden die Preise beeinflussen kann.

41 J. Hirsch, Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik. Grundriß der Sozialökonomik (GDS), V. Abteilung. II. Teil. Zweite, völlig neubearbeitete Auflage Tübingen 1925, S. 264.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Dieses Nebeneinander von Motivationen ist deutlich bei den Betrieben des Nahrungsmittelhandwerks festzustellen: Vielfach in Wohngebieten gelegen, findet sich bei ihnen eine Stammkundschaft, trotz eines – in Maßen – über dem Durchschnitt liegenden Preisniveaus. Rationale Vorteile sind beispielsweise die problemlose Einkaufsmöglichkeit (Nachbarschaftsgeschäft), die individuelle Beratung, die bevorzugte Bedienung oder die Lieferung frei Haus. Als nicht weniger wichtig, aber von anderer Qualität ist die Anziehungskraft des Nachbarschaftsgeschäftes als Informations- und soziales Kontaktzentrum zu werten. Darüber hinaus spielen persönliche Beziehungen eine große Rolle.

Außer diesen nachfragespezifischen Einschränkungen erschweren, um nicht zu sagen verhindern, das ebenfalls vom theoretischen Idealfall des homo oeconomicus abweichende Verhalten der Anbieter selbst und örtliche sowie sachliche Gegebenheiten des Marktes die vollständige Konkurrenz. Das Abweichen von der betrieblichen Zielvorstellung der Gewinnmaximierung erfolgt natürlich nur sehr selten bewußt, vielmehr ist es ein Motivbündel, das den handwerklichen Unternehmer veranlaßt, sein Geschäftsgebaren im betriebswirtschaftlichen Sinn suboptimal zu gestalten. Die früher erläuterten wichtigsten Punkte seien hier stichwortartig nochmals angeführt: Ersatz des unternehmensbezogenen Rentabilitätsdenkens durch das eher personalorientierte Streben nach einem standesgemäßen Auskommen, die Unvollständigkeiten und Ungenauigkeiten der Kostenrechnung infolge vergleichsweise schwach ausgeprägter kaufmännischer Fähigkeiten, die Überbetonung der Mitarbeit des Unternehmers an der eigentlichen Produktion und nicht zuletzt die unvollkommene Einschätzung der eigenen Marktstellung.

Aber auch der Markt – im technischen und praktischen Sinne – steht dem Zustandekommen der vollständigen Konkurrenz entgegen: Als wesentliches Hindernis sind in diesem Zusammenhang die unterschiedlichen Standorte zu nennen. Die Bedeutung des Standortes wird deutlich anhand einer Untersuchung der Industrie- und Handelskammer in Koblenz[42]. Danach sind die meisten Verbraucher bereit, nur bis zu 8 resp. 10 Minuten Wegzeit zur nächsten Einkaufsstätte für Brot, resp. Frischfleisch aufzuwenden. Standortnachteile, die sich je nach Handwerkszweig verschieden stark auswirken, können – wenn überhaupt – durch den verstärkten Einsatz absatzpolitischer Mittel kompensiert werden. Ebenfalls nicht von der Hand zu weisen ist das Argument, daß die Forderung nach Markttransparenz ein erstrebenswertes, aber de facto unerreichbares Ziel bleibt.

3. Preispolitik im Handwerk

Es kommt dem handwerklichen wie jedem Unternehmer darauf an, die Unvollkommenheit des Marktes zu seinen Gunsten zu beeinflussen und sie dadurch seinem Unternehmensziel nutzbar zu machen. Dabei wird die Interdependenz

[42] Industrie- und Handelskammer Koblenz [II].

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der unterschiedlichen Marketingaktivitäten wiederum deutlich; Preispolitische Maßnahmen können aufgrund von Präferenzbildungen beim Konsumenten durchgesetzt werden, eine der wichtigsten Aufgaben der Werbung; die Produkt- und Sortimentspolitik schafft die Möglichkeit, eine „Produzentenrente" abzuschöpfen, um nur die sinnfälligsten zu nennen.

Als Quintessenz der theoretischen Überlegungen ist hervorzuheben, daß ein Unternehmen sich durch den Einsatz der unterschiedlichen Marketinginstrumente einen preispolitischen Spielraum verschaffen kann; das Ausmaß dieses quasimonopolistischen, d. h. in preispolitischer Hinsicht autonomen und reaktionsfreien Bereichs, wird weitgehend durch die „Imperfektionen" des Marktes bestimmt.

Erstes, aber nicht einziges Mittel der Preispolitik ist die unmittelbare Preisbildung. Hier gilt es für das Unternehmen, die in der Kalkulation ermittelten Kostenaspekte sowohl mit den (durch die Marktforschung bekannten) Wertschätzungen eines Gutes in den Augen der potentiellen Nachfrager als auch mit der spezifischen Marktstruktur in Übereinstimmung zu bringen. Auch in der Kalkulation, die im Prinzip retrograd aufgebaut ist, zeigt sich das für das Marketing symptomatische feed-back-Phänomen. Das bedeutet, daß die Preispolitik „sich nicht in der Analyse zwischen Preishöhe und Absatzmenge erschöpft"[43], wie das die eher nationalökonomisch orientierte Preistheorie nahelegen könnte. Die preispolitischen Entscheidungen werden vielmehr in Übereinstimmung mit den Zielen der allgemeinen Unternehmenspolitik getroffen.

Die Berücksichtigung des marktlichen Elements im Rahmen der Preisbildung geschieht auf zweierlei Weise: durch die Antizipation des Verhaltens von potentiellen Wettbewerbern und Nachfragern und durch die nachträgliche Änderung eines vorweg angegebenen Angebotspreises.

a) Preisdifferenzierung

Als Prototyp der ersten Art dieser preispolitischen Teilinstrumente gilt die Preisdifferenzierung. Davon spricht man immer dann, wenn ein Unternehmen für die gleiche Leistung unterschiedliche Preise in Rechnung stellt. Der Sinn dieser Maßnahme liegt darin, den quasi monopolistischen Bereich zur Erhöhung von Umsatz und Gewinn zu nutzen, das heißt nicht unbedingt, daß die Preise angehoben werden müssen, sehr häufig sind auch Preissenkungen. Im Handwerk weit verbreitet ist die *zeitliche* Preisdifferenzierung. In diesem Fall wird der Absatzmarkt in zeitabhängige Segmente zerlegt und der Preis für eine bestimmte Leistung in jedem Segment gesondert bestimmt. Damit soll eine möglichst gleichmäßige Kapazitätsauslastung erreicht werden. Als Beispiel sind hier die „Sommerpreise" der Kürschner und die „Winterpreise" der Maler zu nennen. In beiden Fällen liegt in der jeweils „billigeren" Jahreszeit ein durch

[43] R. Nieschlag u. a., S. 237.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

das Verbraucherverhalten verursachtes (die Kürschner erwirtschaften 40 vH des Jahresumsatzes im letzten Quartal) oder witterungsbedingtes Auftrags- bzw. Absatztief vor. Da gleichwohl die Kapazitäten nach dem Spitzenbedarf ausgerichtet sind, kommt es zu hohen Fixkosten.

Während das Angebot zu einem unter „normalem" Kalkulationsniveau liegenden Preis ausschließlich der gleichmäßigen Kapazitätsauslastung dient, ermöglicht das Angebot zu einem überdurchschnittlichen Preis darüber hinaus das Abschöpfen einer Differentialrente. Von dieser Möglichkeit machen beispielsweise Friseure Gebrauch, indem der regelmäßig starke Andrang am Wochenende als Anlaß zu Preisaufschlägen benutzt wird.

Eine andere im Handwerk gleichfalls weitverbreitete Form der Preisdifferenzierung orientiert sich an der Art der Geschäftsbeziehung zum jeweiligen Kunden. Großabnehmern und Dauer-(Stamm-)Kunden werden besonders günstige Konditionen gewährt. Die Differenzierung läßt sich kostenmäßig, aber auch marktlich begründen: die vertraglich vereinbarte Abnahme eines bestimmten Kontingents vermindert das Risiko in der Kalkulation und ermöglicht oftmals produktions- und vertriebstechnische Rationalisierungsmaßnahmen; der Kunde wird, insbesondere wenn es sich um größere Mengen handelt, seine Nachfragemacht ausspielen können.

Da es sich hier um Aufträge handelt, deren Bedeutung für das Unternehmen sowohl in ihrer Periodizität als auch in ihrer Größe liegt, ist die Grenze zum Mengenrabatt fließend. Die vorgenannte Preisdifferenzierung findet nicht nur bei Produktions- und Handelsbetrieben Anwendung, sondern hat in Motivation und Durchführung auch für Dienstleistungsberufe Gültigkeit. Auch hier sind Daueraufträge so wichtig, daß z. B. Wäscher und Gebäudereiniger großen Firmen, Krankenanstalten und Behörden i. d. R. niedrigere Preise berechnen als einem Privatkunden.

Eine eng mit der Produkt-(oder Angebots-)Politik verknüpfte Variation der Preisdifferenzierung sind die sog. Paketpreise. Dabei werden verschiedene Güter und Dienstleistungen zu einem Angebotsbündel zusammengefaßt; zwar liegt die Summe der Einzelpreise in der Regel über dem Preis des Angebotspakets, aber der Umsatz und der Gewinn werden erhöht. Denn die Kaufentscheidung des Kunden wird so beeinflußt, daß er z. B. nicht nur die Dienstleistung des Handwerksbetriebs in Anspruch nimmt, sondern beispielsweise den einzubauenden Artikel auch dort kauft.

b) Rabatte

Bekanntestes Teilinstrument der Preispolitik ist die Rabattgewährung. Diese Form des Preisnachlasses ist allerdings nur dann anwendbar, wenn für das betreffende Gut feste Preise bekannt – etwa in Form einer Preisliste veröffentlicht – und allgemein akzeptiert sind. Ist das nicht der Fall oder muß wegen der spe-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ziellen Art des Gutes jedesmal ein Preis neu ausgehandelt werden, fehlen die für die Rabattgewährung sprechenden Gründe. Der aus welchem Anlaß und in welcher Form auch immer gewährte Verzicht auf einen Teil des offiziellen Preises (Listenpreis) dient der Schaffung sachlicher und in geringerem Umfang auch persönlicher Präferenzen. Seine Wirksamkeit beruht in erster Linie auf den finanziellen Vorteilen für den Kunden, aber auch auf dem Gefühl von Exklusivität, der Bevorzugung einer Minderheit wichtiger Kunden.

Als weitere wesentliche Rabattarten sind Mengen-, Treue- und Einführungsrabatte zu nennen.

Der Mengenrabatt stellt betriebswirtschaftlich gesehen einen Ausgleich für die Verschiebung eines Teils der Handelsfunktionen dar; der Hersteller gibt die ihm aus Großaufträgen entstehenden Kostenvorteile, z. B. in Produktion, Lager und Vertrieb, an den Abnehmer weiter.

Diese Rabattart wird im Handwerk namentlich bei Nahrungsmitteln angewandt, wenn es gilt, die Auslastung eigener Kapazitäten sicherzustellen. So erklären sich beispielsweise die hohen Rabatte der Bäcker beim Verkauf von Backwaren, insbesondere von Brötchen, an Wiederverkäufer.

Sind die vorgenannten Rabatte im Regelfall nur auf nachgelagerte Handelsstufen anwendbar, so richtet sich der Verbraucherrabatt an den Endverbraucher. Da er in der Bundesrepublik Deutschland auf maximal 3 vH begrenzt und überdies gewöhnlich an sog. Rabattmarken gebunden ist, wird er nur in sehr wenigen Handwerksbetrieben angewandt.

Generell läßt sich sagen, daß im Handwerk Rabatte in nennenswertem Umfang nur als Mengenrabatt – und das vornehmlich in den Nahrungsmittelhandwerken – zu finden sind.

Die Größenordnung der durch Rabatte verursachten Einnahmeausfälle[44] läßt sich am Beispiel der Bäcker und Fleischer zeigen:

In Betriebsvergleichen, wie denen der Landesgewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks, ist im Rahmen der Ertrags- und Aufwandsstruktur die Position der „Rabatte (Erlösschmälerungen)" ausgewiesen.

Diese Werte stützen die Vermutung, daß die Rabattgewährung in erster Linie eine Umsatzausweitung mit dem Ziel einer besseren Kapazitätsauslastung bezweckt. Sowohl im Bäcker-, als auch im Fleischerhandwerk sind vor allem die Großbetriebe in der (Zwangs-)Lage, Rabatte einzuräumen: die Höhe der Erlösschmälerungen (in vH der Betriebsleistung) beträgt bei Kleinbetrieben des Bäckerhandwerks mit 2,4 vH weniger als die Hälfte des entsprechenden Wertes der Großbetriebe (5,9 vH).

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Feststellung, daß solche Bäckereibetriebe deutlich höhere Erlösschmälerungen durch gewährte Rabatte hinnehmen, deren Handelsumsätze unter 20 vH des Gesamtumsatzes liegen.

---

[44] Damit sind die unmittelbaren Mindereinnahmen gemeint, bei Einbeziehung des durch sie induzierten Mehrumsatzes ist der Saldo letztlich natürlich positiv.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

c) Sonderangebote

Ein nicht zu unterschätzendes Instrument der Preispolitik ist der gezielte Einsatz von Sonderangeboten. Diese zeichnen sich dadurch aus, daß die Preise für die betreffenden Artikel bewußt knapp kalkuliert sind und nur für einen begrenzten Zeitraum gelten. Die werbliche Herausstellung des unterdurchschnittlichen Preises spricht vor allem die sog. Laufkundschaft an, der die Leistungsfähigkeit des Betriebes demonstriert werden soll. Der so geschaffene Kontakt kann dann oftmals weiter ausgebaut werden.

Sonderangebote finden sich im Dienstleistungsbereich, insbesondere natürlich im Handwerkshandel. Als Beispiel für ersteres seien Sonderangebote in Textilreinigungsbetrieben und im Kraftfahrzeughandwerk genannt, hier handelt es sich zumeist um die verbilligte Durchführung von Prüfarbeiten, die den Reparaturabsatz steigern sollen. Im Handwerkshandel ist das Angebotsverhalten der Fleischer auffallend. Nach Angaben des Deutschen Fleischer-Verbandes wird etwa ein Fünftel der Artikel als Sonderangebote abgesetzt; die Preisnachlässe belaufen sich auf durchschnittlich 10 bis 15 vH.

d) Sortimentsausgleichskalkulation

Aus der z. T. historisch gewachsenen Sortimentsstruktur vieler Handwerkszweige ergibt sich die Möglichkeit, von der Durchschnittskalkulation abzugehen. Darunter seien die Kalkulationsschemata verstanden, aufgrund deren der Angebotspreis jedes Artikels (Güter, Dienstleistungen) mit der gleichen Handelsspanne (bzw. analog dem gleichen Gemeinkosten- und Gewinnzuschlag) berechnet wird. Diese Zuschlagskalkulation resultiert daraus, daß den einzelnen Gütern nicht alle im Betrieb anfallenden Kosten dem Verursachungsprinzip getreu zugerechnet werden können.

Aus dieser Not läßt sich eine Tugend machen, wenn die Kalkulation so erfolgt, daß schon bei der Angebotspreisbildung den Marktverhältnissen Rechnung getragen wird. Gutenberg bezeichnet dieses Verfahren als „preispolitischen Ausgleich"[45]. Das Element der Preispolitik liegt darin, daß je nach den Marktverhältnissen oder Marktchancen die Zuschläge von Gut zu Gut verschieden festgelegt werden und zwar mit dem Ziel, daß sich bei einer Betrachtung aller Güter ein Ausgleich von hohen und niedrigen Zuschlägen ergibt.

Der Vorzug dieses Verfahrens liegt darin, daß ein Unternehmen akquisitorisches Potential bilden kann, sofern es seine Angebotspalette für einen bestimmten Problemkreis vervollständigt oder sie zumindest insgesamt erweitert. Hier zeigt sich in dem Nebeneinander von Preis- und Sortimentspolitik die Verzahnung der einzelnen Marketingaktivitäten. Unter preispolitischem und kalku-

---

[45] E. Gutenberg [I], S. 357; an gleicher Stelle rückt Gutenberg auch von dem mißverständlichen Begriff „Kalkulatorischer Ausgleich" ab.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

latorischem Aspekt erscheint jedoch das Ausnutzen der Marktverhältnisse, differenziert nach einzelnen Gütern, interessanter.

Hier bietet sich auch den Handwerksbetrieben ein geeignetes Feld, die eigenen Umsätze und Erträge auf Kosten der (Handels-)Konkurrenz zu verbessern. Dies kann u. a. durch eine Forcierung des Verbundgeschäfts geschehen; dazu bieten sich zwei Möglichkeiten: Das Handwerksunternehmen, welches Dienstleistungen erbringt und gleichzeitig Handelsware verkauft, kann – aufgrund des regelmäßig komplementären Charakters der beiden Güter – sich die Tatsache zunutze machen, daß es auf dem Dienstleistungssektor eine quasi monopolistische Stellung hat[46], und deshalb eines der beiden Güter großzügiger kalkulieren. Als Beispiel sei ein Kraftfahrzeugmechanikerbetrieb angeführt, der – wie der Durchschnitt des Kraftfahrzeughandwerks – fast 75 vH seines Gesamtumsatzes aus dem Verkauf von Fahrzeugen und Ersatzteilen erwirtschaftet. Ihm wird es nicht schwerfallen, beim Verkauf von Neuwagen sich kulant zu zeigen und vergleichsweise hohe Preisnachlässe – auf den vom Herstellerwerk unverbindlich empfohlenen Richtpreis – zu gewähren. Er kann damit rechnen, daß sich Zusatzgeschäfte, insbesondere jedoch Reparatur- und Wartungstätigkeit, umsatzsteigernd auswirken. Gerade im Kraftfahrzeugbereich ist der Gesichtspunkt einer nachhaltig gesicherten Kapazitätsauslastung nicht zu vernachlässigen.

Eine andere Möglichkeit, das Verbundgeschäft preislich auszunutzen, besteht darin, die monopolähnliche Dienstleistungsfunktion zu benutzen, den Kunden zum Kauf mit hohen Handelsspannen kalkulierter Waren anzuhalten. Ein klassisches Beispiel dafür sind die Zweiradmechaniker, von denen viele die Reparatur nicht bei ihnen gekaufter Fahrzeuge ablehnen, Schirmmacher weigern sich, aus Fernost importierte (Billig-)Schirme zu reparieren. Oft bedarf es jedoch nicht einmal solch eindeutiger, gar schriftlich fixierter Hinweise; in vielen Fällen werden die Reparaturpreise für anderwärts gekaufte Ware z. T. prohibitiv hoch festgelegt. Hinzu kommt, daß die Kosumenten oftmals Hemmungen haben, in Nichtfachgeschäften erworbene Artikel in einer Fachwerkstatt reparieren zu lassen.

Das Mittel des preispolitischen Ausgleichs wird vielfach auch dazu verwandt, ansonsten – d. h. bei undifferenzierter durchschnittlicher Handelsspanne – schwerverkäufliche Sortimentsteile abzusetzen. Dieses Problem stellt sich naturgemäß dort am dringendsten, wo in einer Kuppelproduktion zugleich mit hochwertigen Artikeln notwendig auch solche anfallen, nach denen kaum Nachfrage besteht. Als Beispiel sei das Fleischerhandwerk angeführt: Die allseits begehrten Filet- und sonstigen hochwertigen Stücke machen nur einen Bruchteil der verwertbaren Teile des Schlachttieres aus. Etwa 50 vH einer Schweinehälfte sind schwer oder nicht verkäuflich. Wollte man diese Teile kalkulatorisch ebenso behandeln wie z. B. Filetstücke, käme insbesondere in Zei-

[46] Allerdings ist in jüngerer Zeit zu beobachten, daß gerade in Ballungsgebieten Großbetriebsformen des Einzelhandels handwerkliche Leistungen als Service mit anbieten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ten wirtschaftlicher Prosperität der Absatz aufgrund der hohen Preiselastizität der Nachfrage fast völlig zum Erliegen. Statt dessen nimmt man einen preispolitischen Ausgleich vor, der der unterschiedlichen Nachfrage entspricht: d. h. gut verkäufliche Stücke – z. B. Filet – werden höher belastet, während weniger beliebte Teile „entlastet", d. h. mit einem unterdurchschnittlichen Zuschlag kalkuliert werden[47].

Mit Hilfe des preispolitischen Ausgleichs kann auch – wie im Kraftfahrzeughandwerk – versucht werden, bestimmten preisaggressiven Konkurrenten entgegenzuwirken. Betriebe, die sich auf nur wenige Tätigkeiten spezialisiert haben – im speziellen Fall auf die Reparatur von Bremsen, Auspuff und Stoßdämpfern –, können diese Arbeiten wegen der im Vergleich zur herkömmlichen „Universalwerkstatt" geringeren Gemeinkosten deutlich billiger anbieten als diese. Um an diese Konkurrenten keine Marktanteile zu verlieren, muß die Kalkulation so umgestaltet werden, daß die „umkämpften" Arbeitsbereiche knapper, die anderen jedoch entsprechend großzügiger kalkuliert werden.

e) Festpreissystem

Als ein spezifisch handwerkliches preispolitisches Instrument ist das Festpreissystem zu nennen. Es beruht auf der Erkenntnis, daß das Image des teuren Reparaturhandwerks nicht zuletzt daher rührt, daß der bestellende Kunde oft nur einen unvollkommenen Überblick über die entsprechenden Kosten besitzt. Die notwendige Aufklärung geschieht, soweit das möglich ist, im Rahmen der Preisauszeichnungen, wie z. B. im Kraftfahrzeughandwerk. Anhand von Erfahrungswerten errechnet der Unternehmer Mittelwerte für den Lohnaufwand von bestimmten, häufig anfallenden Reparaturleistungen. Auf dieser Basis werden für diese Arbeiten generell geltende Festpreise ermittelt. Dadurch entfällt für den Unternehmer die individuelle Kalkulation, und der Kunde kann die Arbeit zu einem festliegenden Preis in Auftrag geben. Dieses System wurde am weitestgehenden von einem sanitär- und heizungstechnischen Betrieb entwickelt und eingeführt; mittlerweile hat es nicht nur in dieser Branche Nachahmung gefunden. Auch einige Spezialbetriebe des Kraftfahrzeughandwerks arbeiten mit Festpreisen.

IV. Absatzmethode

Als Absatzmethode wird das System von Maßnahmen bezeichnet, die ein Unternehmen in Bezug auf den Vertrieb seiner Waren und Leistungen entwickelt. Der Begriff ist insoweit ambivalent, als er sich einerseits auf die Distribution im technischen Sinn des Wortes bezieht, anderseits aber auch absatzpolitische

[47] Dieses Prinzip wird wegen nicht hinreichend genauer Kalkulation jedoch nicht konsequent durchgehalten; bei betriebswirtschaftlich korrekter Kalkulation müßten die arbeitsintensiven Fleischwaren, wie Wurst, teurer sein als hochwertige Fleischteile, insofern „subventioniert" der „Wurstkäufer" den „Filetkäufer".

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Entscheidungen mit ihren Ursache-Wirkungs-Relationen beinhaltet. Die Absatzmethode findet ihren Ausdruck in der Entscheidung für eine Kombination von Vertriebssystem, Absatzform und Absatzwegen[48].

Die Entscheidung für eine bestimmte Absatzmethode gründet auf einer Reihe von Faktoren, die Teils innerbetrieblich wirksam sind, teils Marktgegebenheiten darstellen.

In vielen Fällen ist die Absatzmethode zumindest in Teilen nicht beliebig variierbar, sondern sie ergibt sich zwangsläufig aus der Art der angebotenen Leistung. Persönliche Dienstleistungen beispielsweise sind nicht über Absatzmittler absetzbar. Bei anderen Gütern richtet sich die Wahl der Absatzmethode nach dem Verwendungszweck: Investitionsgüter werden mit anderen Methoden vertrieben als Konsumgüter. Aber auch die Produktionskapazität und die Produktionsweise (Kuppelprodukte) erlegen der Wahl der Absatzmethode gewisse Beschränkungen auf. Die betrieblichen Gegebenheiten, personelle wie vertriebstechnische Kapazitäten, dürfen, nicht zuletzt im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit, nicht unberücksichtigt bleiben.

Ein weiteres Entscheidungsmerkmal stellt die Häufigkeit der Nachfrage dar: Periodizität, Beschaffungsintervalle und saisonale Schwankungen nehmen Einfluß auf entsprechende Entscheidungen. Eine marktorientierte Absatzmethode bezieht die Gewohnheiten und Präferenzen der Verbraucher mit ein.

Diese globale Betrachtungsweise hilft zwar nicht bei der Wahl der richtigen, d. h. leistungsorientierten Absatzmethode, zeigt aber, daß es *die* Absatzmethode für das Handwerk schlechthin gar nicht geben kann, da es *das* Handwerk schlechthin nicht gibt. Es ist also eine differenzierte Betrachtungsweise erforderlich.

Bei allen absatzmethodischen Überlegungen darf die eigentliche Zielgruppe, die (potentielle) Kundschaft, nicht übersehen werden. Eine kundengerechte Absatzmethode setzt die Kenntnis der Nachfrage voraus. Ein Hilfsmittel dazu ist die Marktforschung in Bezug auf die Verbrauchsgewohnheiten und das Bedarfsdeckungsverhalten. Die Analyse der Absatzstruktur liefert für bestimmte Handwerkszweige und Bedarfsgruppen Datenmaterial darüber, welche Bedeutung den einzelnen Abnehmerbereichen zukommt. Auf die spezifischen Gegebenheiten muß die Absatzmethode dann eingestellt werden.

Eine andere, in vielen Fällen wichtige Unterscheidung betrifft die Zielgruppe, auf die sich die absatzpolitischen Bemühungen konzentrieren. Hier gilt es zu unterscheiden zwischen dem Käufer (im juristischen Sinn) einerseits und dem u. U. geschäftsführenden, in jedem Fall aber meinungsbildenden Berater. Diese Differenzierung kommt vor allem im Bereich des privaten und gewerblichen Baus zum Tragen; vielfach nehmen hier Architekten die Interessen ihrer mehr oder weniger sachkundigen Klienten in Bezug auf die Auswahl der bauausführenden Handwerksunternehmen wahr. Eine womöglich noch größere Bedeu-

---

[48] Vgl. E. Gutenberg [I], S. 123 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tung erfährt sie im Bereich der Gesundheitshandwerke; hier wird im Regelfall die Hauptleistung nach Art und Umfang vom Arzt determiniert und von dritten Kostenträgern bezahlt.

Entsprechend dieser Unterscheidung ist das absatzpolitische Verhalten des Unternehmens auf die jeweilige Zielgruppe auszurichten. Insbesondere deren Bedarfsdeckungsverhalten ist Rechnung zu tragen, auch wenn es nicht immer streng rationalen Ansprüchen genügt.

Eine erste Differenzierung anhand der Umsatzstruktur zeigt, daß der Umsatzschwerpunkt bei der Wahl der Absatzmethode mitentscheidend ist. Handwerksbetriebe, die ihren Umsatzschwerpunkt in der Neuherstellung, Installation und Montage haben, können und müssen andere Methoden anwenden als diejenigen Handwerkszweige, die überwiegend Reparatur- oder andere Dienstleistungen anbieten. Die Freiheitsgrade einer solchen Entscheidung sind abhängig von der Stellung des jeweiligen Handwerksbetriebes innerhalb der Kette zwischen Produzent und Verbraucher. Das verbrauchernächste Glied dieser Kette, der Handwerkshandel, verfügt demnach in geringstem Umfang frei über seine Absatzmethode.

Die Entscheidungen über die Absatzmethode werden in starkem Maß von der Art der abzusetzenden Ware oder Leistung beeinflußt. Diesem Punkt kommt angesichts der Funktionenvielfalt im Handwerk besondere Bedeutung zu. Eine entsprechende Aufschlüsselung des Gesamtumsatzes des Handwerks zeigt, daß mit der Herstellung von Waren 61 vH des Umsatzes erzielt werden, darin sind allerdings Installationen und Montage industriell gefertigter Waren eingeschlossen. Mit Reparaturen wird reichlich ein Zehntel des Gesamtumsatzes erwirtschaftet, Dienstleistungen i. e. S. tragen nur rund 3 vH dazu bei. Das bedeutet, daß zusammen mit dem Handel (ein Viertel des Gesamtumsatzes) fast zwei Fünftel durch Dienstleistungen erbracht werden.

Von den generell möglichen Absatzwegen sind im Handwerk nur vergleichsweise wenige gebräuchlich. Der im Handwerk am häufigsten vorkommende Fall ist der direkte Absatz an den Verwender oder Verbraucher. Das gilt für nahezu den gesamten Baubereich, die Fahrzeugtechnik, den Nahrungsmittelbereich und für Dienstleistungen. In einigen Handwerkszweigen, vornehmlich in den Nahrungsmittelhandwerken, geht der Absatz z. T. über den Einzelhandel; die Bäkker erwirtschaften etwa 20 vH, die Fleischer 25 vH ihres Umsatzes durch Lieferungen an den Lebensmitteleinzelhandel.

Der Absatz über eigene Filialen ist im Handwerk weiter verbreitet, als das der kleinbetriebliche Charakter dieses Handwerkszweiges vermuten läßt: Jeder dreißigste Handwerksbetrieb hat – nach der Handwerkszählung 1968 – eine oder mehrere Zweigniederlassungen. Besonders häufig wird dieser Absatzweg im Nahrungsmittelbereich genutzt: 7 vH der Bäcker und knapp 14 vH der Fleischer haben Zweigniederlassungen; für das Jahr 1976 schätzt man deren Anzahl auf rund 7500 bei den Bäckern und 9000 bei den Fleischern. Einen gleichfalls hohen Anteil an Zweigniederlassungen weisen die Gesundheitshandwer-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ke auf: Jeder 4. Hörgeräteakustiker, jeder 5. Orthopädiemechaniker und jeder 10. Augenoptiker unterhält 2 oder mehr Geschäfts- bzw. Verkaufsräume. Auch bei den Kraftfahrzeugmechanikern und Straßenbauern sind Zweigniederlassungen häufig anzutreffen.

Tabelle 12: Die Bedeutung der Zweigniederlassungen im Handwerk
1968

Gewerbegruppe Handwerkszweig	Handwerksunternehmen*		
	Insgesamt	darunter: mit Zweigniederlassungen	
	Anzahl		Anteil in vH
Handwerk insgesamt	596 757	19 906	3,3
Bau- und Ausbaugewerbe	117 104	1 745	1,5
Straßenbauer (einschl. Pflasterer)	2 192	113	2,9
Metallgewerbe	138 233	3 143	2,3
Büromaschinenmechaniker	1 562	61	3,9
Kraftfahrzeugmechaniker	18 677	713	3,8
Gas- und Wasserinstallateure	11 685	215	1,8
Holzgewerbe	61 693	462	0,7
Bekleidung	102 048	1 300	1,3
Nahrungsmittelgewerbe	94 920	8 935	9,4
Bäcker	43 853	3 178	7,2
Konditoren	5 372	358	6,7
Fleischer	38 007	5 279	13,9
Gesundheit, Körperpflege, Reinigung	64 536	3 734	5,8
Augenoptiker	2 777	290	10,4
Hörgeräteakustiker	135	33	24,4
Bandagisten	388	65	16,8
Orthopädiemechaniker	665	126	18,9
Färber u. Chemischreiniger	1 161	503	43,3
Wäscher und Plätter	2 508	223	8,9
Gebäudereiniger	1 684	99	5,9
Glas, Papier, Keramik, Sonstige	18 223	587	3,2
Fotografen (Fototechniker)	4 646	228	4,9
Vulkaniseure	871	142	16,3

Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.); Unternehmen nach Gewerbezweigen, Nebenbetriebe. (Fachserie 4: Produzierendes Gewerbe, Einzelveröffentlichungen: Handwerkszählung 1968, Heft 3.) Stuttgart und Mainz 1972. – * Nur Unternehmen selbständiger Handwerker, die das ganze Jahr 1967 bestanden haben (Stichtag: 31. 3. 1968).

Eine besondere Variante des Absatzweges sind im Nahrungsmittelhandwerk die sog. mobilen Verkaufsstellen. Sie dienen – aus der Sicht des Kunden – vornehmlich dazu, in ländlichen Gebieten die Versorgung der Bevölkerung mit Lebensmitteln sicherzustellen, aus der Sicht des Handwerksunternehmers er-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

möglichen sie Umsatzerzielung auch in solchen Regionen, in denen sich die Führung eines Handwerksbetriebs und selbst die einer Filiale nicht lohnt. Dieser Absatzweg wird in jüngerer Zeit sehr forciert.

Als Absatzweg im o. a. Sinn sind auch die Annahmestellen der Schuhmacher, der Färber, der Chemischreiniger, Wäscher und Plätter sowie Photographen zu verstehen. Um den Einzugsbereich der einzelnen Unternehmen auszuweiten, werden häufig Annahmestellen eröffnet oder aber mit Einzelhandels- und Handwerksunternehmen verwandten Bedarfs entsprechende Verträge geschlossen.

V. Kommunikationspolitik

Die Unternehmenspolitik unter dem Primat des Absatzes zu gestalten, heißt nicht nur, eigene Leistungen marktreif zu machen, sondern auch, den Markt zur Aufnahme eigener Erzeugnisse und Dienstleistungen vorbereiten. Letzteres ist das Hauptanliegen der Kommunikationspolitik. Unter diesem Begriff lassen sich die marketingpolitischen Aktionsparameter Public-Relations und Werbung zusammenfassen. Dabei kommt der unmittelbar marktorientierten Werbung in Theorie und Praxis die weitaus größere Bedeutung zu. Die Abgrenzungen zu den Public-Relations ist in der Praxis jedoch nicht immer zu vollziehen.

1. Public-Relations

Unter dem Begriff „Public-Relations" (PR) werden die Maßnahmen und Verhaltensweisen zusammengefaßt, die der Pflege der Beziehungen zwischen Unternehmen, Verbänden etc. und der Öffentlichkeit mit dem Ziel dienen, deren positives Interesse zu wecken bzw. zu erhalten[49].

Demnach sind PR nicht mit der Absatzwerbung gleichzusetzen, sie stellen bestenfalls eine Unterstützung der Absatzwerbung dar. Wohl aber werden für PR theoretische und praktische Erkenntnisse der Werbung übernommen.

2. Werbung

Bei allen marketingpolitischen Instrumenten läßt sich eine mehr oder minder ausgeprägte akquisitorische Wirkung nachweisen. Am sinnfälligsten kommt sie jedoch in der Werbung zum Ausdruck. Ihr komplexer Charakter, der über

---

[49] Vgl. dazu auch die Definition der Public-Relations Society of America: „Public-Relation is the management function, which evaluates public attitudes, identifies the policies and procedures of an individual or an organisation which the public interest, and executes a program of action to earn public understanding and interest." Nach C. Hundhausen, Public-Relations als eigenständige wissenschaftliche Disziplin. „Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung", Nürnberg, Jg. 20 (1975), S. 250.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

das Rational-ökonomische hinausragt, hat schon früh zu intensivem Einsatz und wissenschaftlicher Analyse herausgefordert.

Unter Werbung sollen hier ausschließlich diejenigen Äußerungen eines Unternehmens Außenstehenden gegenüber verstanden werden, die bewußt auf Schaffung, Sicherung oder Ausweitung des Absatzes gerichtet sind und sich dazu spezieller Kommunikationsmittel bedienen.

Die Tatsache, daß mit der Werbung eindeutig die kurz- und mittelfristige Beeinflussung der Absatzleistung des Unternehmens bezweckt wird, unterscheidet sie von den gleichfalls öffentlichkeitsorientierten „Public-Relations", deren Erfolge einerseits nur langfristig, anderseits aber nicht nur in der Absatzsphäre wirksam werden.

Die zentrale Funktion der Werbung ist die Akquisition. Die häufig angeführte Behauptung, die Werbung diene der Verbesserung der Markttransparenz und fördere den Wettbewerb, ist eine pseudorationale Schutzbehauptung. Denn die Unternehmen „. . . treiben Werbung nicht im Interesse der Verbraucher oder Gebraucher, sondern in ihrem eigenen betrieblichen Interesse"[50]. Daß die Werbung durch ihren Informationsgehalt auch dem Verbraucher nützen kann, ist eine akzidentelle Funktion; in der Hauptsache soll Werbung Präferenzen für bestimmte Unternehmen bzw. deren Produkte oder Leistungen erzeugen, ggf. also auch rationalen Verbraucherentscheidungen entgegenwirken. Die Information stellt gewissermaßen die Brücke dar, über die der Kaufappell vom Unternehmen zum potentiellen Kunden gelangt.

Werbeobjekte können sowohl von dem werbenden Unternehmen angebotene Güter und Dienstleistungen (Produktwerbung) als auch das Unternehmen als solches sein (Firmenwerbung). Die Produktwerbung sucht das beworbene Erzeugnis von gleichartigen anderer Unternehmen zu unterscheiden, ihm zu einer Individualität zu verhelfen und es dadurch zu einem markierten oder gar zu einem Markenartikel zu machen und ihn so dem Wettbewerb mit anderen marketingpolitischen Mitteln (vor allem der Preispolitik) zu entziehen. Dadurch wächst deren akquisitorische Kraft, was Substitutionsprozessen entgegenwirkt.

Die Firmenwerbung wirkt sich nur mittelbar auf die Absatzentwicklung einzelner Produkte aus, sie stellt vielmehr die Leistungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt heraus. Deshalb wird sie vielfach in den Bereichen angewandt, in denen (1) ein sehr reichhaltiges Sortiment angeboten wird (z. B. Einzelhandel), (2) Einzel- oder Kleinserienfertigung dominieren (Baugewerbe, Maschinenbau) oder (3) im Dienstleistungssektor. In allen Fällen ist das beworbene Angebot für eine produktbezogene Werbung nicht hinreichend geeignet. Aus diesem Grund findet sich in Handwerksunternehmen mit hoher Wertschöpfung, also solchen, die überwiegend handwerklich tätig sind, tendenziell eher die Firmenwerbung, während Unternehmen mit einem hohen Anteil des Handelsumsatzes die Produktwerbung bevorzugen.

---

[50] E. Gutenberg [I], S. 413.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3. Werbung im Handwerk

Die Werbung ist dem Handwerk nicht so wesensfremd, wie es zuweilen den Anschein haben mag. Darauf weisen die werblichen Aktivitäten mittelalterlicher Handwerksmeister hin, wie einsehbare Produktionsstätten oder Handwerkszeichen. Die drückende Konkurrenz des Handels und stärker noch die der Industrie drängte das Handwerk schließlich zu einer Trotzreaktion, an deren Folgen es heute noch in Teilen krankt. Die Massenerzeugung der Industrie erforderte einen Massenabsatz, der nur über eine intensive Marktbearbeitung zu erreichen war. Auffallendstes, wenngleich nicht einziges Mittel dazu war die Werbung, meist in marktschreierischer Form und oft übertreibend. Teils aus Tradition, teils aus Standesbewußtsein setzte das Handwerk der industriellen Werbung einzig die Qualität seiner Erzeugnisse entgegen, mit dem Hinweis, daß solche Wertarbeit keine Propaganda nötig habe. Die Tatsache, daß sich in einer Reihe von Handwerksbetrieben als einziges Werbemittel ein Plakat findet „Meine Arbeit ist meine beste Reklame" ist ein Symptom dafür, daß die skizzierte Mentalität sich noch heute auswirkt. Diese Annahme wird durch eine Untersuchung über die Werbeaktivitäten von Handwerksunternehmen illustriert[51]. Hinzu kommt, daß für den handwerklichen Unternehmer der Erfolg von Werbemaßnahmen nur sehr schwer zu ermitteln ist und im Regelfall nicht einzelnen Werbemitteln zugerechnet werden kann.

a) Einzelwerbung

Es wäre jedoch verfehlt, die geringe werbliche Aktivität allein auf mangelndes betriebswirtschaftliches, insbesondere absatzwirtschaftliches Verständnis der Betriebsinhaber zurückführen zu wollen. Vielmehr sind einige strukturbedingte Besonderheiten des Handwerks nicht zu übersehen. An erster Stelle ist hier die Kundennähe zu nennen. Die Mehrzahl der Handwerksbetriebe arbeitet in einem vergleichsweise kleinen regionalen Bereich: das gilt für die Unternehmen des Bau- und Ausbaugewerbes, in sehr hohem Maße natürlich für die Unternehmen, die Dienstleistungen erbringen und/oder ein Ladengeschäft führen. Der enge Kontakt zum Kunden bewirkt eine Änderung des Werbeverhaltens: Das Werbe- oder Verkaufsgespräch übernimmt die dominierende Rolle, andere Werbemittel, z. B. Anzeigen, treten in den Hintergrund.

Diese Aussage wird gestützt durch eine Untersuchung über Motive für die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen in Handwerksbetrieben[52]. Unter 14 verschiedenen Motiven rangiert der Faktor „Werbung" an drittletzter Stelle. Nur 2,6 vH der befragten Kunden gaben an, die Werbung habe die Auswahl des betreffenden Handwerksbetriebs entscheidend beeinflußt. Räumliche Nähe (mit

---

[51] Siehe hierzu das fünfte Kapitel.

[52] H.-A. Ihle, Handwerksbetriebe im Urteil ihrer Kunden. Göttingen 1963.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

18,2 vH) und Empfehlung durch Dritte (17,8 vH) waren die eindeutig dominierenden Beweggründe.

Wegen des vergleichsweise kleinen Einzugsgebietes des Handwerksunternehmens ist der ökonomisch effiziente Einsatz vieler Werbemittel in Frage gestellt: Eine allgemeine Streuung von Werbemitteln (Inserat, Plakatanschlag etc.) hat zwar einen niedrigen Preis je Kontakt zur Folge, ist insgesamt gesehen jedoch sehr kostenintensiv; sie erreicht zwar alle Werbegemeinten, darüber hinaus aber auch viele, für die das Unternehmen zu weit entfernt ist (hohe Streuverluste). Eine gezielte Streuung hingegen ist wegen der hohen Kosten je Kontakt ebenfalls nicht immer sinnvoll.

Überdies zeigt sich ein Werbeerfolg erst dann, wenn die Werbekünder und ihre Streuung ein gewisses qualitatives und quantitatives Niveau erreicht haben, dessen Höhe individuell verschieden sein mag. Für kleine und manche mittlere Handwerksbetriebe sind die zur Überwindung dieses Schwellenwertes erforderlichen Werbeaufwendungen wegen ihrer absoluten Höhe ökonomisch nicht immer sinnvoll; andere Unternehmen scheuen solche Aufwendungen, weil es ungewiß ist, wann und vor allem in welcher Höhe entsprechende Erträge anfallen werden.

b) Gemeinschaftswerbung

Gerade im Handwerk ist die Bedeutung der Gemeinschaftswerbung nicht zu übersehen. Deren Träger sind zumeist die fachlichen Organisationen wie Zentral- oder Landesverbände und örtliche Innungen, gelegentlich auch ein Zweckverband von Handwerksunternehmen einer Branche. Als weitere Formen der Gemeinschaftswerbung finden sich branchenbezogene Aktionen, an denen sich Industrie- und Handelsunternehmen beteiligen, sowie gemeinwirtschaftliche Werbemaßnahmen auf örtlicher Basis („Werbegemeinschaft"), im Verein mit Einzelhandelsunternehmen, Hotels und Gaststätten.

Voraussetzung ist in jedem Fall eine – wenn auch begrenzte – Interessentenidentität der beteiligten Betriebe. Die gemeinsame Verfolgung eines absatzwirtschaftlichen Ziels darf über deren Heterogenität in bezug auf Betriebsgröße, Leistungsangebot usw. nicht hinwegtäuschen.

Die Werbeetats der Klein- und Mittelbetriebe sind oft so begrenzt, daß einzelbetriebliche Werbemaßnahmen aufgrund ihrer geringen Intensität und Qualität auch den lokalen Markt kaum zu beeinflussen vermögen. Erst die Konzentration eines Teils der finanziellen Mittel auf den Etat der Gemeinschaftswerbung ermöglicht die Überschreitung der sog. Wirkungsschwelle der Werbung.

Kleinere und mittlere Betriebe werden in die Lage versetzt, von solchen Werbemethoden und -maßnahmen zu profitieren, wie sie sich ansonsten nur Großbetriebe leisten können. Das gilt insbesondere für die Werbung im Fernsehen und in Illustrierten und wirkt sich auch durch die betriebsindividuelle Werbung deutlich aus. Die Verwendung von Thematik und Werbekonstanter aus den Ak-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tionen der Gemeinschaftswerbung in der einzelbetrieblichen Werbung ist die notwendige Verbindung zwischen den beiden Werbemaßnahmen, weil sie erst die erzeugte latente Kaufbereitschaft oder die Verbesserung eines Images konkretisiert, d. h. umsatzwirksam werden läßt.

Außer diesem funktionalen ist noch ein sachlich-ökonomischer Vorteil dieser Verbindung hervorzuheben: Durch die notwendige Zentralisation der Konzeption und Realisierung von Werbemitteln erhält der Klein- und Mittelbetrieb professionell gestaltete Werbemittel, oft zu Selbstkosten, gelegentlich gar kostenlos oder gegen eine geringe Schutzgebühr. Überdies darf der „erzieherische" Wert der Beteiligung an einer Gemeinschaftswerbung nicht unterschätzt werden. Jeder daran beteiligte Betrieb hat ein Interesse daran, die fast immer vorhandene Diskrepanz zwischen dem idealen Bild, das die Gemeinschaftswerbung für den Verbraucher von einem Produkt oder einer Leistung zeichnet, und der Realität möglichst gering zu halten, indem er seine individuelle Leistung dem vorgegebenen Standard anpaßt.

Die Funktionen der Gemeinschaftswerbung speziell im Handwerk liegen zur Hauptsache in der Unterrichtung der Öffentlichkeit und im Schaffen neuer Bedarfe. Die Funktion der Unterrichtung gewinnt deshalb so hohe Bedeutung, weil der Umworbene die Aussage der Gemeinschaftswerbung für weniger zweckbestimmt als die der Einzelwerbung hält. Es fehlt vor allem der konkrete Kaufanreiz. Das kommt auch dem Ziel der Schaffung neuer Bedarfe zugute. Dabei beschränkt sich die Gemeinschaftswerbung weitgehend darauf, neue Produkte und Leistungen bekannt zu machen. Die Umsetzung des so geschaffenen oder geweckten Bedarfs in konkrete Kaufhandlungen erfordert die detaillierte Einzelwerbung.

Als weitere Funktionen der Gemeinschaftswerbung sind die Leistungs- und Qualitätsgarantie sowie die Auslese- und Ausschließungsfunktionen zu nennen. Diese beiden Funktionen sind gelegentlich dadurch miteinander verbunden, daß der Kreis der an einer Gemeinschaftswerbung beteiligten Betriebe durch bestimmte Merkmale begrenzt ist. Eines davon ist vielfach die Verpflichtung auf einen Leistungsstandard. Zur äußeren Kennzeichnung dienen Gütezeichen. Damit wird den Erzeugnissen oder der Leistung des so „ausgezeichneten" Betriebs dem Verbraucher gegenüber der Charakter eines Markenartikels beigelegt. Die folgenden Beispiele belegen darüber hinaus die unterschiedliche Intensität, mit der davon Gebrauch gemacht wird[53]. Im Kraftfahrzeughandwerk bedeutet das werbewirksam angebrachte Schild „Kfz-Meisterbetrieb", daß der betreffende Betrieb sowohl der örtlichen Innung angehört als auch sich dem Spruch seiner Schiedsstelle[54] unterwirft. Das Gütezeichen „Sachgemäße Wäschepflege" bezeugt die Einhaltung strenger Güte- und Prüfvorschriften durch die damit gekennzeichneten Wäschereien. Die umfassend-

[53] Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Gütezeichen, die nicht im Rahmen von Gemeinschaftswerbungen herausgestellt werden. Dazu zählen z. B. die von der DLG aufgrund von Qualitätsprüfungen verliehenen Preise, die in den Nahrungsmittelhandwerken Anwendung finden.

[54] Siehe dazu Abschnitt „Schiedsstellen".

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sten Anforderungen stellt ein Gütezeichen des Radio- und Fernsehtechnikerhandwerks, das an sachliche, persönliche und institutionelle Qualifikationen gebunden ist. Zu dem unmittelbaren Werbewert dieser Gütezeichen tritt die Auslesefunktion, d. h. die gekennzeichneten Betriebe heben sich positiv von Konkurrenzbetrieben ab.

Eine weitere Besonderheit der handwerklichen Werbung liegt in der partiellen Funktionsausgliederung bei Einzelunternehmen. Der bewußte Verzicht, bestimmte, ursprünglich betriebliche Funktionen selbst wahrzunehmen und sie stattdessen von anderen Wirtschaftseinheiten durchführen zu lassen, berührt nicht nur den Bereich der Werbung. Hier jedoch ist es im Handwerk zusätzlich zu einer Aufteilung der Werbeaktivität anhand der verfolgten Ziele gekommen. Werbemaßnahmen, die ausschließlich die Leistungsfähigkeit des Handwerks insgesamt oder eines speziellen Handwerkszweigs herausstellen, werden von den handwerklichen Verbänden wahrgenommen. Dem Einzelunternehmen bleibt die Absatzwerbung i. e. S.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Fünftes Kapitel

Werbekosten als Indikator des Marketingbewußtseins im Handwerk

Im vorstehenden Abschnitt wurde gezeigt, welche Marketingmaßnahmen im Handwerk Anwendung finden. Diese eher qualitative Analyse bedarf einer Ergänzung, die Aussagen über die Intensität des Marketingverhaltens handwerklicher Unternehmer zuläßt.

Da meines Wissens keine entsprechenden Angaben verfügbar sind, die zum einen den Gesamtbereich Marketing und zum anderen das gesamte Handwerk abdecken, soll paradigmatisch die Werbung als Indikator der Marketingaktivität des Handwerks herangezogen werden. Den Maßstab bilden die betriebsindividuellen Aufwendungen für Werbung, sie ermöglichen eine Quantifizierung der Angaben über die Werbeintensität des Handwerks, differenziert nach Gewerbezweigen, Betriebsgrößenklassen und nach anderen Kriterien. Zudem läßt sich die Bedeutung der verschiedenen Determinanten marketingpolitischer Bemühungen bestimmen.

I. Begriffsbestimmung

Die in der Praxis schwierige Differenzierung zwischen PR- und Werbemaßnahmen läßt eine Zuordnung der Kosten zu dem einen oder anderen Teilinstrument nicht zu. Deshalb werden die Kosten für informationspolitische Aktivität als „Werbekosten" zusammengefaßt. Allerdings gestaltet sich auch die Ermittlung der Werbekosten nicht einfach. Empirisches Material liegt nur in sehr begrenztem Umfang vor. Zwar ist wiederholt eine Berechnung der Gesamtausgaben für Werbung (in einer bestimmten Periode) vorgenommen worden – zuletzt vom Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln[1]. Eine Aufteilung der geschätzten Kosten nach Wirtschaftsbereichen ist bislang nur vom Ifo-Institut[2] und von Klein-Blenkers[3] durchgeführt worden.

[1] F. Klein-Blenkers und K. Robl, Die Werbekosten in der Bundesrepublik Deutschland 1972. „Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln", Köln, Jg. 27 (1975), Nr. 5.

[2] Intensität und Struktur der Werbung in wichtigen Wirtschaftsbereichen. „Ifo-Schnelldienst", München, Jg. 11 (1958), Nr. 19, S. 4 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In beiden Untersuchungen wird jedoch nicht ausdrücklich auf die Werbekosten des Handwerks eingegangen[4]. Im Gegensatz zum Einzelhandel, für den fundierte und bis ins Detail gehende Untersuchungen über Werbekosten vorliegen[5], liegt für den Bereich des Handwerks bislang nur ein Versuch des Verfassers zur Schätzung der einzelbetrieblichen Werbekosten vor[6].

Bei der Zusammenfassung der Werbekosten, wie sie hier vorgenommen wird, sind einige mehr oder weniger weitgehende Einschränkungen unumgänglich. Das liegt sowohl an der nicht eindeutig abgrenzbaren Bestimmung der Werbekünder und der durch ihren Einsatz verursachten Kosten als auch an der – im Detail später noch zu erläuternden – Berechnungsmethode.

Eine operationale Definition muß notwendig inkonsistent bleiben: So umfassend sie sein muß, um das ganze Spektrum werblicher Aktivitäten zu erfassen, so notwendig sind oft willkürlich anmutende Einschränkungen, um die Werbekosten gegen Kosten anderer marketingpolitischer Instrumente oder gegen allgemeine Betriebskosten abzugrenzen.

Im Rahmen dieser Untersuchung soll unter Werbekosten der bewertete Verzehr von Gütern und Dienstleistungen einschließlich öffentlicher Abgaben zur Schaffung, Sicherung und Ausweitung des Absatzes mittels spezieller Kommunikationsmittel verstanden werden.

Diese Definition scheidet beispielsweise die beim Einsatz des Instrumentes Preispolitik entstehenden Kosten in Form von Rabatten aus, vernachlässigt aber auch die Berücksichtigung der Kosten des Verkaufsgesprächs, um nur ein Beispiel zu nennen. Generell werden Werbehilfen außer acht gelassen, da eine Quantifizierung der Mehrkosten für die werbewirksame Aufmachung nur in Ausnahmefällen möglich ist.

Speziell für den Bereich des Handwerksbetriebs erscheint eine Einschränkung in Bezug auf den Kostenträger notwendig, da er von Werbemaßnahmen begünstigt wird, an deren Finanzierung er nicht oder nur anteilig in geringerem Umfang beteiligt ist. Die Werbeunterstützung liegt in mehreren Formen vor: Erstens liegt sie dann vor, wenn Lieferanten von Produkten, die im Handwerksbetrieb be- oder verarbeitet werden, sich mit ihren Werbemaßnahmen direkt an den Endabnehmer richten. Als Beispiel sei die Werbung der Hersteller von gas-

---

[3] F. Klein-Blenkers [II], Schätzung der Gesamtkosten der Wirtschaftswerbung in der Bundesrepublik Deutschland nach zwei Methoden. „Werbewissenschaftliches Referentenblatt", Anzeigen der Deutschen Werbewissenschaftlichen Gesellschaft, Stuttgart, Jg. 1965, Nr. 3, S. 2 ff. Wiederabgedruckt unter gleichem Titel in: „Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln", Köln, Jg. 17 (1965), Nr. 7.

[4] Das Ifo-Institut erwähnt das Handwerk in diesem Zusammenhang überhaupt nicht; Klein-Blenkers faßt die in diesem Wirtschaftszweig anfallenden Werbeaufwendungen mit denen des sonstigen produzierenden Gewerbes, der Handelsvermittlung, der Land- und Forstwirtschaft, Tierhaltung und Fischerei sowie denen der übrigen Wirtschaftsbereiche zusammen, F. Klein-Blenkers [II], S. 90 ff.

[5] Hier sind insbesondere zu nennen: H. Schwalbe, Die Werbekosten der Einzelhandelsbetriebe. Dissertation Köln 1968, und F. Klein-Blenkers [III], Die Werbung des Facheinzelhandels. (Schriften zur Handelsforschung, Nr. 43.) Köln und Opladen 1970.

[6] Th. Zimmermann, Die Werbekosten im Handwerk. „Mitteilungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung", Berlin, Jg. 25 (1974), S. 117. Für den Bereich der einzelbetrieblichen Kosten wird hier auf diesen Aufsatz zurückgegriffen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

beheizten Heißwassergeräten angeführt, deren Werbung den Konsumenten anspricht, obwohl eine Installation nur durch Fachleute zulässig ist. Gleiches gilt für bestimmte Haarpflegemittel, die ausschließlich im Friseurbetrieb Anwendung finden.

Eine zweite Möglichkeit der vollen oder teilweisen Kostenübernahme bietet sich bei der Werbung für fremdgefertigte (i. d. R. industrielle) Produkte, die der Handwerksbetrieb in einem Ladengeschäft absetzt. Dies trifft insbesondere für Handwerkszweige mit einem hohen Handelsanteil am Gesamtumsatz zu, wie Uhrmacher, Büromaschinenmechaniker u. a. Hier wird die produktbezogene Werbung ganz überwiegend von der einschlägigen Industrie gestaltet und z. T. finanziert, dem Handwerksbetrieb bleibt die werbliche Herausstellung seines Charakters als „Fachgeschäft", in der Beratung vor dem Kauf und bei der Anwendung, mehr noch beim notwendigen Kundendienst (Wartung und Reparatur).

Ein Sonderfall der werblichen Unterstützung seitens der Vorlieferanten findet sich bei den Handwerkszweigen, die deutsche Agrarprodukte verarbeiten, das sind insbesondere die Nahrungsmittelhandwerke, aber auch das Holz verarbeitende Handwerk. Sie werden im üblichen Maß von der einschlägigen Industrie unterstützt, der weitaus größere und effizientere Teil der Werbung wird jedoch in Zusammenarbeit mit der Centrale Marketing Gesellschaft (CMA) durchgeführt.

Die dabei eingesetzten Werbekünder werden z. T. kostenlos an die teilnehmenden Bäckereien, Konditoreien und Fleischereien abgegeben, bisweilen wird eine Schutzgebühr verlangt. In einigen Fällen trägt der Betrieb auch diese Kosten nur indirekt, da sie pauschal mit Landes- oder Bundesinnungsverbänden abgerechnet werden.

Die Unternehmen fast aller Handwerkszweige beteiligen sich mehr oder minder intensiv auch an den Werbemaßnahmen übergeordneter Handwerksorganisationen. Dies sind in erster Linie solche der Innungen, Landes- und Bundesinnungsverbände, aber auch der Aktion Modernes Handwerk. Auch die hierfür anfallenden Aufwendungen sind nur selten in vollem Umfang in der betrieblichen Kostenrechnung ausgewiesen, weil die Werbemittel und -hilfen kostenlos abgegeben bzw. eingesetzt werden; ihre Finanzierung erfolgt aus den Beiträgen der Organisationen.

Aus statistischen Gründen sind bei den einzelbetrieblichen Werbekosten nur die Aufwendungen berücksichtigt, die dem Einzelbetrieb unmittelbar entstehen.

II. Zur Ermittlung der Werbekosten im Handwerk

Die Ermittlung der Werbekosten einer Volkswirtschaft oder eines ihrer Sektoren läßt sich nach verschiedenen Methoden durchführen, je nach der Auswahl des Erhebungsgegenstandes[7].

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Da weder die Einzelkosten für Herstellung und Einsatz der Werbekünder im Detail bekannt sind, noch die Intensität ihrer Verwendung im Handwerk, bleibt also nur die Möglichkeit, über die Zusammenfassung der Werbekosten je Betrieb zu einem plausiblen Wert für die Werbekosten des Handwerks zu gelangen. Allerdings muß dieser Weg wegen der spezifischen Verhältnisse im Handwerk modifiziert werden. Da die Werbekosten nicht nur von Betrieb zu Betrieb variieren, sondern auch noch signifikante Unterschiede zwischen größen- und umsatzmäßig vergleichbaren Betrieben verschiedener Handwerkszweige bestehen, muß in die – noch zu erläuternde – Induktionskette: „Werbekosten je Betrieb – einzelbetriebliche Werbekosten des Handwerks" noch ein Glied eingefügt werden. Die einzelbetrieblichen Werbekosten des Gesamthandwerks ergeben sich aus der Zusammenfassung der einzelbetrieblichen Werbekosten aller Handwerkszweige, die ihrerseits aus den Werbekosten der in den Zweigen tätigen Handwerksbetriebe ermittelt werden.

Das hier zugrundeliegende statistische Material ist zur Hauptsache den Betriebsvergleichen für ausgewählte Handwerkszweige entnommen, die von der Rationalisierungsgemeinschaft Handwerk Schleswig-Holstein e. V., Kiel, und der Landes-Gewerbeförderungsstelle des Nordrhein-Westfälischen Handwerks e. V., Düsseldorf, durchgeführt und veröffentlicht worden sind; zur Kontrolle und/oder Ergänzung wurden z. T. Ergebnisse von Betriebsvergleichen regionaler Fachverbände und des Instituts für Handwerkswirtschaft, München, hinzugezogen. Ziel der Betriebsvergleiche ist es, die spezifische Kosten- und Ertragslage des betreffenden Handwerkszweigs transparenter zu machen. Die Angaben der freiwillig teilnehmenden Betriebe werden, nach Größenklassen gegliedert, anonym veröffentlicht. Zur besseren Vergleichbarkeit werden anstelle absoluter Werte die erfragten Daten in vH des Umsatzes ausgewiesen.

Eine potentielle Fehlerquelle stellt die uneinheitliche Ausweisung der einzelbetrieblichen Werbekosten in den Betriebsvergleichen der verschiedenen Stellen dar.

Die auf den ersten Blick als fehlerträchtig anzusehende Vielfalt der Begriffe läßt bei genauerer Betrachtung keine relevante Verfälschung des Ergebnisses erwarten. „Repräsentation und Bewirtung" dienen regelmäßig der Anbahnung und Unterstützung von Verkaufsgesprächen oder aber der PR-Arbeit des Betriebs; die Repräsentationskosten dürften z. T. auch die Kosten der Werbegeschenke enthalten. Somit fallen sie eindeutig unter die hier angewandte Definition der Werbekosten. Bei den Reisekosten handelt es sich nicht um Kosten, die bei der Fahrt zu einer entfernten Arbeitsstelle entstehen, worauf auch der Zusatz „Ohne Auslösungen" hinweist. Vielmehr sind darunter die bei Reisen zu Messen, Ausstellungen etc. anfallenden Kosten zu verstehen. Da diese Veranstaltungen für einen großen Teil des produzierenden Gewerbes eine, gelegentlich sogar *die* wesentliche Präsentationsmöglichkeit bieten, lassen sich die so

[7] Vgl. F. Klein-Blenkers und K. Robl, S. 62. Dies können der Werbekünder, die Werbekosten je Produkt- oder Leistungsbereich und letztlich die Werbekosten je Betrieb sein.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ausgewiesenen Aufwendungen größtenteils als Werbekosten verstehen. Die Einschränkung ergibt sich daraus, daß manchmal auch allgemein die Reisekosten der Geschäftsleitung gemeint sind. Auf Einzelheiten wird bei der Behandlung der einzelnen Zweige eingegangen werden.

Die Mehrzahl der hier ausgewerteten Betriebsvergleiche basiert auf den Ergebnissen der Geschäftsjahre 1969 bis 1976. Die Tatsache, daß die Ausgaben sich auf unterschiedliche Basisjahre beziehen, führt nicht zu verzerrten Ergebnissen: Da die Angaben der Werbekosten in vH des Umsatzes, nicht in absoluten Zahlen angegeben werden, bleibt die Gefahr einer preissteigerungsbedingten Aufblähung der Werbekosten in vertretbaren Grenzen. Überdies zeigt die Beobachtung einer längeren Zeitreihe am Beispiel des Fleischerhandwerks eine zumindest mittelfristige Konstanz der prozentualen Werbekostenanteile am Gesamtumsatz.

Tabelle 13: Werbekosten* im Fleischerhandwerk
1958 bis 1973, in vH der Betriebsleistung

	Betriebsgrößenklassen						
	I	II	III	IV	V	VI	Durchschnitt
1958	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	-	0,2
1959	0,2	0,4	0,4	0,3	0,3	-	0,3
1960	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	-	0,4
1961	0,1	0,4	0,3	0,2	0,4	0,4	0,3
1962	0,1	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2
1963	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3
1964	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2
1965	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3
1966	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3
1967	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3
1968	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3
1969	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3
1970	0,2	0,3	0,3	0,2	0,4	0,2	0,3
1971		0,3	0,3	0,8	0,3	0,4	0,4
1972	0,3	0,4	0,3	0,2	0,4	-	0,3
1973	0,3	0,3	0,3	0,3	0,9	-	0,4

Quelle: Betriebswirtschaftliche Vergleichszahlen der Landesgewerbeförderungsstelle des Nordrhein-Westfälischen Handwerks, Hefte 11, 18, 21, 28, 37, 43, 48, 49, 56, 63, 70, 73, 82, 86, 97. Düsseldorf 1958 und folgende Jahre, sowie eigene Berechnungen. - * Aufwendungen für „Werbung, Repräsentation, Spesen".

Die vH-Werte lassen sich durch Multiplikation mit den Umsatzwerten der betreffenden Handwerkszweige bzw. des Gesamthandwerks auch in absolute Zahlen umwandeln.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Während sich die Angaben über die Kosten einzelbetrieblicher Werbung auf Stichproben in Form von Betriebsvergleichen stützen, liegt für die Gemeinschaftswerbung der Zentral- und Bundesinnungsverbände das Ergebnis einer Umfrage des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH)[8] vor. Allerdings muß auf Ersuchen des ZDH davon abgesehen werden, die Höhe der einzelnen Etats zu nennen, da diese nur vertraulich mitgeteilt wurden. Der Hintergrund dürfte die Tatsache sein, daß die Werbung und PR-Arbeit einiger Verbände nicht nur von den Verbandsmitgliedern, sondern auch von den dem jeweiligen Handwerkszweig verbundenen Industrieunternehmen und -verbänden, Fachzeitschriften und „Förder- oder Werbegemeinschaften" finanziert wird. Der Etat würde also „einen falschen Eindruck von der finanziellen Leistungsfähigkeit des betreffenden Fachverbandes"[9] vermitteln.

Dennoch sind die Umfrageergebnisse aufschlußreich. Die Höhe der Einzeletats schwankt zwischen DM 2 000 und DM 2,5 Mill., der Durchschnitt liegt bei knapp 500 000 DM. Die Verteilung ist indes sehr ungleichmäßig. Die 19 Verbände, die ihren Jahresetat für 1974 angaben, verteilten sich wie folgt:

	Einzeletat				
	2 000 bis 90 000	0,1 bis 0,5	0,5 bis 1,0	1,0 bis 2,0	2,5
	DM	Mill. DM			
Zahl der Verbände	6	6	2	3	2
Gesamtausgaben in Mill. DM	0,244	1,190	1,45	3,62	4,5

Es ist keineswegs so, daß die Höhe der Etats auf jeden Fall der Größe des Verbands resp. der wirtschaftlichen Bedeutung der betreffenden Handwerkszweige entspricht, vielmehr ist in den ersten beiden Gruppen jeweils ein vergleichsweise unbedeutender Handwerkszweig vertreten; ihre Umsätze erreichen zusammen noch nicht einmal 1 vH des Umsatzes des Gesamthandwerks. Das andere Extrem bilden die Handwerksverbände der letzten Gruppe: Deren Betriebe erwirtschafteten zwar nahezu 11 vH des Umsatzes im Gesamthandwerk, ihre Etats zusammen genommen machen aber noch nicht ein Zehntel des größten Einzeletats aus.

Für einzelne Verbände sind die Werbeaufwendungen anderen Quellen zu entnehmen. Der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks wendet für „Imagewerbung" jährlich circa 1,5 Mill. DM auf[10].

---

[8] Z. T. wiedergegeben bei H. G. Patzig, Vertrauenswerbung und Imagepflege. Die Public-Relationsarbeit der Fachverbände des Handwerks. „Deutsches Handwerksblatt", Alfeld (Leine), Jg. 1974, S. II.

[9] Ebenda, S. 448.

[10] So der Schatzmeister des Zentralverbandes, Josef Porten, in einem Gespräch mit der „Bäckerblume", Hilden, Jg. 23 (1975), Nr. 31.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Das Fleischerhandwerk gab 1973 über Werbegemeinschaften und Werbeinitiativen durch Landesverbände und Innungen etwa 45 Mill. DM aus[11]. Der Bundesinnungsverband des Gebäudereinigerhandwerks wendete 1973 für seine Öffentlichkeitsarbeit rund 200 000 DM auf[12].

Von Interesse ist auch die Tatsache, daß die Aufwendungen für Werbung seitens der Landesverbände in einigen Handwerkszweigen ein Vielfaches der entsprechenden Aufwendungen der jeweiligen Zentralverbände betragen: Bei den Sanitär- und Heizungstechnikern beträgt das Verhältnis schätzungsweise 15 : 1.

Unter Berücksichtigung aller genannten Unwägbarkeiten wird man also die Werbekosten des Handwerks für 1973 auf insgesamt 1,3 Mrd. DM schätzen können.

Um die Bedeutung der vorgenannten Zahlen besser beurteilen zu können, sollen hier kurz die entsprechenden Kosten von Betrieben ausgewählter Einzelhandelsbranchen aufgeführt werden. Auswahlkriterium war dabei die Gleichartigkeit bzw. die Verwandtschaft der zu deckenden Bedarfsbereiche. Die Kosten werden vom Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln in bundesweiten Betriebsvergleichen ermittelt[13]. Die Kosten für Werbung, wie sie in den Betriebsvergleichen ausgewiesen werden, entsprechen in etwa den hier definierten einzelbetrieblichen Werbekosten[14].

Tabelle 14: Einzelbetriebliche Werbekosten im Handwerk und Facheinzelhandel
in vH des Umsatzes

Handwerkszweige		Einzelhandelszweige	
Bäcker	0,4	Lebensmitteleinzelhandel	0,4
Fleischer	0,2		
Schuhmacher	0,3	Schuheinzelhandel	1,1
Schneider	0,6	Textilfachhandel	1,8
Büromaschinenmechaniker	1,2	Büromaschinenhandel	0,9
Zweiradmechaniker	0,7	Fahrradeinzelhandel	1,4
Handwerk insgesamt	0,5	Einzelhandel insgesamt	0,9

Eigene Berechnungen sowie Angaben des Instituts für Handelsforschung. Vgl. Abschnitt „Zur Ermittlung der Werbekosten im Handwerk".

---

[11] Deutscher Fleischerverband (Hrsg.), „DFV-information", Frankfurt, Jg. 1975.

[12] „Im Blickpunkt", Hamburg, Jg. 1974, H. 2.

[13] Ortsgrößenergebnisse des Einzelhandels 1973, Umsatz-, Kosten-, Spannen- und Gewinnzahlen des Betriebsvergleichs. (Beiträge des Instituts für Handelsforschung zur Dokumentation der betriebswirtschaftlichen Situation im Groß- und Einzelhandel, Heft 11.) Göttingen 1974.

[14] Werbekosten sind danach „sämtliche Sachkosten für Werbung, wie Dekorationskosten, Inserate, Prospekte, Plakate, Beiträge zu Werbegemeinschaften, Honorare für gelegentliche Werbehelfer usw." Die Gehälter für festangestelltes Personal sind nicht den Werbekosten, sondern den Personalkosten zugerechnet. Ebenda.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wie Tabelle 15 zeigt, sind auch beim Facheinzelhandel die Anteile der Werbekosten am Gesamtumsatz im Zeitablauf nahezu konstant, eine Tendenz, die sich bereits beim Handwerk gezeigt hat. In Tabelle 14 sind die einzelbetrieblichen Werbekosten (in vH des Umsatzes) ausgewählter Handwerkszweige denjenigen vergleichbarer Einzelhandelsbranchen gegenübergestellt.

In einer Untersuchung über mittelständische Industrieunternehmen[15] wird deren Werbeaufwand mit etwa 1,1 vH des Umsatzes angegeben, wobei allerdings fast die Hälfte der befragten Unternehmen weniger als 1 vH des Umsatzes für Werbung ausgaben[16].

Tabelle 15: Werbekosten nach Wirtschaftszweigen
in vH des Umsatzes

Wirtschaftszweig	Nach Ifo (1958)	Nach Klein-Blenkers (1965)
Einzelhandel	0,92	0,9
Industrie	0,90	-
Konsumgüterindustrie (Verbrauchsgüter(industrie)	0,86	2,6
Investitionsgüter(industrie)	1,05	1,0
Grundstoff- und Produktionsgüter(industrie)	0,53	0,5
Handwerk	-	0,5

Quelle: „Ifo-Schnelldienst", München, Jg. 11 (1958), Nr. 19, S. 4 ff. - F. Klein-Blenkers [II] (1965); eigene Berechnungen.

Wie aus Tabelle 15 zu entnehmen ist, liegen die Werbeanstrengungen des Handwerks - gemessen am Umsatz - deutlich unter denen der anderen Wirtschaftszweige. Diese These wird erhärtet durch die Untersuchung von Klein-Blenkers/Robl (1975), die die Werbekosten in der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1972 auf 25,65 Mrd. DM beziffern. Läßt man die dort mit einbezogene Nicht-Wirtschaftswerbung[17] außer Betracht, so belaufen sich die Kosten für Wirtschaftswerbung auf rund 25 Mrd. DM. Das entspricht einem Anteil von fast 1,5 vH des steuerbaren Umsatzes der deutschen gewerblichen Wirtschaft[18]. Setzt man die hier ermittelten Werbekosten des Handwerks (für 1972 auf rund 1,2 Mrd. DM zurückgerechnet) der besseren Vergleichbarkeit wegen zum steuerbaren Umsatz des Handwerks[19] in Beziehung, so erreicht der Werbekostenanteil im Handwerk demnach nur zwei Fünftel des Niveaus der Gesamtwirtschaft.

---

[15] Intermarket, Gesellschaft für internationale Markt- und Meinungsforschung mbH, Die Situation mittelständischer Unternehmen im Lande Nordrhein-Westfalen. Untersuchung, durchgeführt für das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf 1964.

[16] Ebenda, S. 129 f.

[17] Deren Anteil an den Gesamtwerbekosten wird mit „unter 5 vH" angegeben, F. Klein-Blenkers und K. Robl, S. 64.

[18] 1680,6 Mrd. DM lt. Umsatzsteuerstatistik 1972.

[19] 193,5 Mrd. DM lt. Umsatzsteuerstatistik 1972.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wenngleich die hier angeführten Vergleiche zwischen den Werbekosten des Handwerks einerseits und denen einzelner anderer Wirtschaftsbereiche und der Gesamtwirtschaft vom statistischen Standpunkt her gesehen Anlaß zur Kritik geben können, da Erhebungs- und Schätzungsmethoden durchaus verschieden sind, so sind sie dennoch geeignet, ein Schlaglicht auf die quantitative Unterlegenheit der Werbung des Handwerks zu werfen.

Der ermittelte Werbekostenanteil von 0,5 vH vom Umsatz ist seiner Berechnungsmethode nach ein Durchschnittswert und demzufolge für eine differenzierte Betrachtung nicht aussagekräftig genug. Darauf deutet bereits die sehr breite Streuung der Werte für die einzelnen Handwerkszweige hin. Je nach der Wahl der Bezugsgröße für die Werbekosten ändert sich die Reihenfolge auch der Werbeintensität. Bezieht man die Werbekosten hier auf den Gesamtumsatz des betreffenden Handwerkszweigs, weisen Augenoptiker, Friseure und Maschinenbauer den höchsten Werbekostenanteil auf, während Maurer und Fleischer das Schlußlicht bilden. Die Reihenfolge kehrt sich jedoch um, wenn statt des Werbekostenanteils am Umsatz die absolute Höhe der Werbekosten betrachtet wird.

Dann bleiben die Werbekosten der Augenoptiker weit hinter denen der Kraftfahrzeugmechaniker zurück, die, gefolgt von Sanitär- und Heizungstechnikern sowie den Bau- und Möbeltischlern, die höchsten Ausgaben für Werbung tätigen. Eine wiederum andere Reihenfolge ergibt sich, wenn als Kriterium der Betrag genommen wird, den die einzelnen Betriebe eines jeden Handwerkszweigs für Werbung aufwenden: Danach führen die Straßenbauer vor den Maschinenbauern, und die Augenoptiker liegen auf dem vierten Rang.

Offenbar sind gemeinsame Bestimmungsgründe für die Intensität der Werbung nur schwer zu finden. Im folgenden wird versucht, der Bedeutung der verschiedenen Einflußfaktoren nachzugehen.

III. Determinante der Werbekosten

1. Der Umsatz

Die naheliegende Vermutung, daß die unterschiedliche Höhe der einzelbetrieblichen Werbekostenanteile mit dem handwerkszweigspezifischen Durchschnittsumsatz je Betrieb zusammenhängt, läßt sich nicht bestätigen; im Gegenteil, der Korrelationskoeffizient für die Reihen „Werbeaufwendungen in vH des Umsatzes" und „Umsatz je Betrieb" (aus Tabelle 15) deutet mit 0,1 vH darauf hin, daß die Reihen unabhängig voneinander sind.

Allerdings läßt sich die absolute Höhe der Werbekosten zumindest zum Teil mit dem durchschnittlichen Umsatz je Betrieb des betreffenden Handwerkszweigs erklären. Dafür spricht, daß im Regelfall die Handwerkszweige, in denen der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 16: Einzelbetriebliche Werbekosten im Handwerk 1973

Handwerkszweig	Werbeaufwendungen			Umsatz
	insgesamt		je Betrieb	
	in Mill. DM	in vH des Umsatzes	in DM	
Bau und Ausbau				
Maurer (Hoch- u. Tiefbau)	90,214	0,2	3 288	1 643 900
Zimmerer	13,074	0,3	1 356	451 934
Dachdecker	20,545	0,5	3 267	653 363
Straßenbauer (einschl. Pflasterer)	15,240	0,3	8 500	2 833 240
Maler	62,510	0,7	1 577	225 328
Gebäudeausstatt. u. -einricht.				
Sanitärtechniker, auch mit Klempnerei, Zentralheizungs- und Lüftungsbauer	102,162	0,6	3 801	633 468
Elektroinstallateure	62,610	0,6	2 514	419 008
Schlosser	50,967	0,7	3 640	545 598
Bau- und Möbeltischler	101,010	0,6	2 345	390 811
Raumausstatter u. ä.	26,290	0,9	1 863	206 995
Techn. Investit.- u. Gebrauchsg.				
Schmiede	25,553	0,6	1 561	337 895
Landmaschinenmechaniker		0,3		
Maschinenbauer*	37,130	1,0	6 465	646 526
Zweirad- u. Nähmaschinenmech.	4,243	0,6	702	117 009
Büromaschinenmechaniker	6,116	0,9	2 776	308 443
Kraftfahrzeugmechniker	123,040	0,5	5 467	1 093 494
Nahrungsmittel				
Bäcker	34,926	0,3	912	304 000
Fleischer	43,626	0,2	1 283	641 559
Bekleidung				
Herrenschneider	3,055	0,4	275	68 758
Schuhmacher	4,948	0,3	254	84 715
Körperpflege, Reinigung				
Friseure	52,451	1,5	1 070	71 358
Augenoptiker	16,150	1,7	4 524	452 381
Alle nachgewiesenen Handwerkszweige	895 860	0,45	2 137	470 345
Handwerk insgesamt	1 117 598			

Eigene Berechnungen, vgl. Abschnitt „Zur Ermittlung der Werbekosten im Handwerk". – * Einschl. Werkzeugmacher und Dreher.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Umsatz je Betrieb über dem Durchschnitt des Gesamthandwerks liegt, auch die Werbekosten (absolut) je Betrieb überdurchschnittlich hoch sind, während anderseits in den Handwerkszweigen, deren Betriebe unterdurchschnittliche Werbekosten je Betrieb aufweisen, auch unter dem Durchschnitt des Gesamthandwerks liegende Umsätze je Betrieb erwirtschaften. Dies trifft nur bei etwa einem Fünftel der untersuchten Handwerkszweige nicht zu; bei diesen liegen interessanterweise die Werbekosten über, die Umsätze je Betrieb jedoch unter dem Handwerksdurchschnitt.

Es ist jedoch fraglich, ob der so ermittelte Zusammenhang sachlich begründet ist, oder ob hier nicht vielmehr eine rein statistische Korrelation vorliegt.

Wahrscheinlich hat bei beiden Reihen der Einfluß der durchschnittlichen Betriebsgröße, die von Handwerkszweig zu Handwerkszweig verschieden ist, den Anschein erweckt, als läge eine handwerksspezifische Determinante für die Höhe der Werbekosten vor.

2. Die Betriebsgröße

Das führt zu einer genaueren Untersuchung des Einflusses, den die Betriebsgröße auf die Höhe des Anteils oder des absoluten Wertes der Werbekosten hat. Der wäre etwa in der Form denkbar, daß sich die Werbekosten parallel zur Betriebsgröße (gemessen am Umsatz und/oder der Beschäftigtenzahl) entwikkeln.

Setzt man dabei die Werbekosten mit ihren absoluten Beträgen ein, so ist diese Art des Zusammenhangs durchweg gegeben. Das ist auf den ersten Blick hin einsichtig und bedarf keiner weiteren Erläuterung. Damit wird jedoch nichts über die Werbeintensität eines Unternehmens ausgesagt. Ein vergleichsweise großes Unternehmen, dessen Einzugsbereich (und entsprechend auch dessen Werbebereich) sich über eine ganze Stadt erstreckt, benötigt, um alle seine potentiellen Kunden ansprechen zu können, einen wesentlich höheren Werbeaufwand als ein Bäckereibetrieb, der sich auf das „Nachbarschaftsgeschäft" beschränkt. Beide Unternehmen müssen zur Erlangung der gleichen Werbeintensität deutlich unterschiedliche Werbekosten aufwenden. Für die Beurteilung der Frage, ob die Werbeintensität – gemessen an den Werbekosten – betriebsgrößenabhängig ist, soll deshalb der Anteil der Werbekosten am Umsatz als Maßstab herangezogen werden; nur so lassen sich die Werbeanstrengungen von Unternehmen verschiedener Betriebsgrößenklassen vergleichbar machen.

Lineare Regressionsrechnungen erbrachten nur bei drei von 21 untersuchten Handwerkszweigen den Nachweis eines vergleichsweise engen Zusammenhangs. Eine stärker differenzierte Analyse zeigte jedoch, daß der lineare Ansatz zu schematisch ist. Es ließen sich bei nur etwa der Hälfte der untersuchten Handwerkszweige lineare Zusammenhänge finden, die teils auf eine Parallelität bei der Entwicklung der Reihen hinweisen, teils auf enge negative Abhängigkeiten hindeuten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In der erstgenannten Gruppe waren mit Schlossern, Maschinenbauern, Tischlern und Bootsbauern überwiegend Unternehmen des sog. „Produzierenden Handwerks" vertreten, daneben aber auch Maler, Friseure und Zweiradmechaniker. Eine ausgeprägte negative Abhängigkeit zeigte sich bei den Straßenbauern, Dachdeckern und Betrieben des Hochbaus.

Bei der anderen Hälfte der untersuchten Zweige ließen sich typische Entwicklungsverläufe der Werbekosten in Abhängigkeit von der Betriebsgröße feststellen.

Ein größerer Teil, Betriebe der Handwerkszweige Zimmerer, Elektroinstallateure, Landmaschinenmechaniker, Bäcker, Fleischer und Buchdrucker, wies etwa folgende Entwicklung der Werbekostenanteile aus: Die Betriebe der unteren Betriebsgrößenklassen haben unterdurchschnittliche Werbekosten, die der mittleren Betriebsgrößenklassen lagen deutlich über dem Durchschnitt, während die Werbekosten der vergleichsweise großen Betriebe wiederum nicht ganz das Durchschnittsniveau des jeweiligen Handwerkszweigs erreichten.

Bei anderen Handwerkszweigen war der Verlauf genau umgekehrt. Die Sanitär- und Heizungstechniker-, Büromaschinenmechaniker- und Raumausstatterbetriebe in den mittleren Betriebsgrößenklassen wiesen signifikant niedrigere Werbekostenanteile aus als die entsprechenden Klein- und Großbetriebe.

Bei der Suche nach den Gründen für die unterschiedlichen Kurvenverläufe erscheinen unabhängig vom jeweiligen Handwerkszweig zwei Aspekte beachtenswert. Eine wirksame Gestaltung der Werbung ist erst dann möglich, wenn ein gewisser Mindestbetrag dafür aufgewandt wird. Die Höhe dieser „Kostenschwelle" ist sicherlich von Handwerkszweig zu Handwerkszweig verschieden. Dadurch werden die vergleichsweise kleinen Betriebe in Relation zum Umsatz hohe Kosten für eine effiziente Werbung aufwenden müssen.

Bei den Großbetrieben wird hingegen der Werbekostenanteil im allgemeinen relativ niedrig liegen. Die Gründe sind zum einen in dem für Großbetriebe typischen Degressionseffekt zu suchen, im Bereich der Werbung kommt die Betriebsgröße als werbewirksamer Faktor hinzu, teils, weil die Größe an sich ein vertrauenerweckendes und damit werbendes Element ist, teils, weil die Werbung und Öffentlichkeitsarbeit der Großbetriebe mehr Beachtung und Resonanz findet.

Ein weiterer Grund für die relativ geringen Werbekostenanteile bei Großbetrieben ist teilweise statistischer Natur: ihre Werbekosten steigen langsamer als die Umsätze, da die Werbemöglichkeiten weitgehend ausgenutzt sind, so daß trotz hoher absoluter Kosten der Anteil der Werbekosten am Umsatz im Vergleich zu anderen Betriebsgrößenklassen geringer ist.

3. Das Betriebsergebnis

Eine Determinante der Werbekosten könnte das Betriebsergebnis sein. Bei dieser Überlegung geht man davon aus, daß die verstärkte Werbung in einer besseren Kapazitätsauslastung und damit letztlich auch zu höheren Erträgen füh-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ren kann. Eine weitere Annahme stützt diese Vermutung: Rentierliche Unternehmen sind finanziell eher in der Lage, kostenintensiver zu werben.

Deshalb wurde ein möglicher Zusammenhang zwischen den einzelbetrieblichen Werbekosten einerseits und dem kalkulatorischen Betriebsergebnis anderseits – jeweils ausgedrückt in vH des Umsatzes – geprüft. Die notwendigen Daten wurden den Betriebsvergleichen entnommen[20]. Ein regressionanalytischer Test für verschiedene Handwerkszweige zeigte, daß keine signifikanten Beziehungen bestehen[21]. Auch die spezielle Berücksichtigung der unterschiedlichen Betriebsgrößenklassen erbrachte keine positive Aussage.

4. Die Nähe zum Baumarkt

Bei der Analyse der in Tabelle 16 aufgeführten einzelbetrieblichen Werbeaufwendungen fällt auf, daß die Betriebe der vom Baumarkt ganz oder teilweise abhängigen Handwerkszweige meist überdurchschnittliche Werte aufweisen. Sie wenden das Anderthalbfache des Durchschnitts des Gesamthandwerks für Werbung auf. Das gilt für sieben der hier untersuchten neun direkt oder indirekt vom Baugeschehen abhängenden Handwerkszweige. Aus diesem Rahmen fallen allerdings die Zimmerer und Maler mit – auch im Vergleich zum Gesamthandwerk – deutlich unterdurchschnittlichen Werbekosten.

Die Gründe für das auffallende Werbeverhalten der Bauhandwerke liegen zum größten Teil in den diesem Markt eigenen Vertriebswegen. Die Höhe der Werbeaufwendungen läßt sich am ehesten durch die spezifischen Werbemethoden und Akquisitionsmethoden erklären. Die Produktwerbung wird ersetzt durch Firmenwerbung, graphische Werbemittel treten zugunsten der Werbung im persönlichen Gespräch fast ganz zurück; bei einer Vielzahl von Aufträgen wird der Kunde nicht oder nur indirekt angesprochen, im Regelfall entscheidet der zuständige Architekt die Auftragsvergabe. Dieser so schlaglichtartig beleuchteten Marktsituation entsprechen Werbekonzeptionen, die Repräsentation, Bewirtung von Geschäftsleuten und potentiellen Kunden, Werbegeschenke und Reisen in den Vordergrund stellen. Naturgemäß ist die Pflege persönlicher Verbindungen zu Architekten und potentieller Kundschaft kostenintensiver als die Werbung im üblichen Sinne. Der vergleichsweise geringe Werbeaufwand der Zimmerer und Maler dürfte mit deren Betriebsgrößenstruktur zusammenhängen. Bei beiden Handwerkszweigen liegt der Anteil der Alleinmeister sehr hoch.

5. Das Ausmaß der Handelstätigkeit

Eine weitere wahrscheinliche Determinante für die Höhe der Werbekosten stellt der Anteil der Handelstätigkeit des Handwerksbetriebs, gemessen am Anteil des Handelsumsatzes am Gesamtumsatz, dar. Dieser Annahme liegt die Über-

[20] Da nur die Rationalisierungsgemeinschaft Handwerk Schleswig-Holstein e. V. Einzelergebnisse aufweist, konnte nur auf deren Betriebsvergleiche zurückgegriffen werden.

[21] Die Korrelationskoeffizienten lagen alle unter 0,3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

legung zugrunde, daß der Handwerksbetrieb, soweit er als Mittler fremd-, d. h. zumeist industriell gefertigter Produkte fungiert, auf die gleiche Unterstützung seitens des Herstellers rechnen kann, wie dieser sie nicht-handwerklichen Vertriebsformen gewährt. Genau wie diesem kommen ihm das akquisitorische Potential des Herstellers und dessen werbliche Anstrengungen um die Endverbraucher zugute. Nicht zuletzt machen sich auch die Verkaufsförderungsmaßnahmen der Hersteller oder des verteilenden Großhandels im Handwerksbetrieb bemerkbar; man denke nur an das kostenlos oder zu niedriger Gebühr überlassene Display- und Prospektmaterial. Weitere Kosteneinsparungen ergeben sich durch die Beteiligung des Herstellers an der firmenbezogenen Werbung des Handwerksbetriebs: Die Herstellerfirma stellt beispielsweise Anzeigenmatern zur Verfügung, in die nur noch der Name des Handwerksbetriebs eingefügt werden muß; zur Lackierung der Betriebsfahrzeuge werden Zuschüsse gewährt, wenn der Namenszug des „Sponsors" verwandt wird; das gilt analog für die werbliche Gestaltung des Ladengeschäfts sowohl was die Fassade anbelangt, als auch im Hinblick auf die Inneneinrichtung; die Schaufenster werden von Dekorateuren der Herstellerfirma gestaltet. Diese – unvollständige – Aufzählung von Beispielen soll zeigen, daß sich die Werbeunterstützung der Handwerksbetriebe durch Lieferanten nicht auf eine Kostenbeteiligung beschränkt. Es erscheint also nur folgerichtig, wenn sich die werbliche Unterstützung durch den Hersteller der Handelsware bei den einzelbetrieblichen Werbekosten mindernd bemerkbar macht.

Diese Hypothese wird bei denjenigen Handwerkszweigen, für die entsprechend differenzierte Betriebsvergleiche vorliegen, weitgehend bestätigt. Die Werbekostenanteile solcher Betriebe, die in einem für den jeweiligen Handwerkszweig überdurchschnittlichen Maß Handelsumsätze erwirtschaften, liegen in der Regel unter denjenigen ansonsten vergleichbarer „reiner" Handwerksbetriebe.

Diese Beobachtung steht – zumindest scheinbar – im Gegensatz zu den Erkenntnissen über die Werbekosten im Einzelhandel[22]. Selbst bei Berücksichtigung möglicher erhebungstechnischer und/oder statistischer Mängel ist die Diskrepanz zwischen den Werbekosten des Handwerks und denen des Einzelhandels evident. Dies überrascht um so mehr, wenn man bedenkt, daß der Einzelhandel ausschließlich als Mittler zwischen Produzent (bzw. Großhandel) und Letztkäufer fungiert. Demgegenüber ist die Mittlerfunktion im Handwerk, auch in den meisten konsumnahen Handwerkszweigen, akzidentell. Für die vom Fach- und auch vom Handwerkshandel vertriebenen Güter wird im wechselndem Umfang vom Hersteller so geworben, daß der letzten Handelsstufe nur vergleichsweise geringe diesbezügliche Aufwendungen entstehen. Das Ausmaß dieses „Vorverkaufs" durch vorgelagerte Vertriebsstufen wird deutlich durch Untersuchungen, die die Werbekosten der Konsumgüterindustrie auf minde-

[22] Vgl. S. 92, insbesondere Tabelle 14.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

stens 2,6 vH des Umsatzes beziffern[23]; für die Werbung im Bereich der kurzlebigen Konsumgüter werden sogar 7 vH aufgewandt[24].

6. Der Standort

Das akquisitorische Potential eines Unternehmens wird nicht zuletzt von seinem Standort beeinflußt; der Gunst oder Ungunst dieses meist nur sehr schwer veränderbaren Faktors muß auch die Werbung Rechnung tragen. So erscheint es nicht abwegig, den Einfluß des Standortes auf die Höhe der Werbekosten zu untersuchen. Als Standort kann man im weiteren Sinne erstens den Ort verstehen, in dem das Unternehmen ansässig ist, und zweitens die Geschäftslage innerhalb eines Ortes. Leider liegen für das Handwerk keine dementsprechend aufgegliederten Betriebsvergleiche vor; deshalb wird hier auf Ergebnisse von Betriebsvergleichen des Einzelhandels zurückgegriffen[25]. Trotz aller Vorbehalte können diese Aussagen auf den Bereich des Handwerks übertragen werden, denn es handelt sich hier nicht um die absolute Höhe der Werbekostenanteile, sondern um eventuelle Unterschiede, die bei ansonsten gleichartigen Unternehmen auf die Ortsgröße resp. Geschäftslage zurückzuführen sind.

Die Vermutung, daß die Werbekostenanteile mit steigender Ortsgröße gleichfalls zunehmen, wird weitgehend, aber nicht vollständig bestätigt. Vielmehr herrscht ein konkaver Kurvenverlauf der Werbekostenanteile in Abhängigkeit von der Ortsgröße. Die höchste Werbeintensität findet sich bei Betrieben in Orten mit 50 000 bis 100 000 Einwohnern, Betriebe in Kleinstädten wenden aber im Durchschnitt offensichtlich weniger für Werbung auf als großstädtische Betriebe.

Diese Entwicklung ist am ausgeprägtesten beim Uhren-, Juwelen-, Gold- und Silberwareneinzelhandel zu beobachten, dessen Betriebe in Städten mit über 300 000 Einwohnern die höchsten Werbekosten aufweisen. Der Kurvenverlauf erscheint dann bei der Differenzierung nach Betriebsgrößen ähnlich; allerdings dürfte zwischen der Ortsgröße und der Betriebsgröße kein so enger Zusammenhang bestehen, daß die ortsgrößenspezifischen Ergebnisse durch die Betriebsgrößen entscheidend beeinflußt sein könnten.

Eine Differenzierung des Standortes nach dem Kriterium „Geschäftslage" ergibt eine eindeutige Aussage zugunsten eines recht engen Zusammenhangs zwischen den Werbekostenanteilen am Umsatz und der Geschäftslage. Betrie-

---

23 Vgl. F. Klein-Blenkers [II], S. 91.

24 Ebenda.

25 (1) E. Sundhoff [I] (Hrsg.), Geschäftslagenergebnisse des Einzelhandels 1973. Umsatz-, Kosten-, Spannen- und Gewinnzahlen des Betriebsvergleichs. (Beiträge des Instituts für Handelsforschung zur Dokumentation der betriebswirtschaftlichen Situation im Groß- und Einzelhandel, Heft 10.) Göttingen 1974.
(2) E. Sundhoff [II] (Hrsg.), Ortsgrößenergebnisse des Einzelhandels 1973. (Beiträge des Instituts für Handelsforschung zur Dokumentation der betriebswirtschaftlichen Situation im Groß- und Einzelhandel, Heft 11.) Göttingen 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

be, die sich – aus welchen Gründen auch immer – mit Nebenverkehrslagen begnügen müssen, haben signifikant höhere Werbekosten. Die Differenz liegt je nach Branche bei 7,6 bis 30 vH. Die intensiveren Werbeanstrengungen dienen offenbar dazu, Standortnachteile auszugleichen.

Tabelle 17: Werbekosten in ausgewählten Einzelhandelszweigen nach der Geschäftslage
1973, in vH des Umsatzes

Einzelhandelszweig	Betriebe in Hauptverkehrslagen	Betriebe in Nebenverkehrslagen
Lebensmitteleinzelhandel	0,4	0,4
Textileinzelhandel insgesamt	1,8	1,8
Schuheinzelhandel	1,1	1,3
Möbeleinzelhandel	1,3	1,0
Tapeten- u. Bodenbelagseinzelhandel	1,4	1,7
Radio- u. Fernseheinzelhandel	1,1	1,2
Photoeinzelhandel	1,0	1,3
Uhren-, Juwelen-, Gold- und Silbereinzelhandel	1,7	2,0
Büromaschinen-, Büromöbel- und Organisationsmittelhandel	1,0	0,8

Nach E. Sundhoff [I].

7. Die lokale Wettbewerbssituation

Die gleichfalls naheliegende Vermutung, die standortbedingte Wettbewerbssituation beeinflusse die Werbeintensität, läßt sich anhand der „Geschäftslagenergebnisse" überprüfen. In der daraus abgeleiteten Tabelle 17 werden die Werbekostenanteile von Betrieben in Innenstadtlagen und denen in Vorortlagen sowie denen in Orten ohne Vorortbildung gegenübergestellt. Dabei ist zu bedenken, daß Betriebe in der Innenstadt wohl im größten Umfang der Konkurrenz gleichartiger Geschäfte, aber auch der totalen Konkurrenz ausgesetzt sind, während dies für Betriebe in Vorortlagen und in Orten ohne Vorortbildung in abnehmendem Maß der Fall ist. Vielfach verfügen Betriebe in den letztgenannten Geschäftslagen sogar über lokale Marktmacht, die bis zum begrenzten Monopol reicht. Dieser lokalen Wettbewerbssituation entspricht weitgehend die jeweilige Höhe der einzelbetrieblichen Werbekosten. In Innenstadtlagen haben zwei Drittel der neuen Branchen gleich hohe oder (in fünf Fällen) höhere Werbekosten als in den Vorortlagen. Die dort ansässigen Betriebe werben wiederum deutlich mehr als die Betriebe in Orten ohne Vororte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

8. Die ökonomische Rationalität der Betriebsinhaber

Als letzte, aber sicherlich nicht unwichtigste Determinante der Werbeaktivität und damit auch der Werbekosten ist der Grad an wirtschaftlich-rationalem Verhalten des Betriebsinhabers zu nennen. Die Existenz einer handwerkstypischen Wirtschaftsmentalität klingt bei Voigt an[26] und wird in Untersuchungen von Sack und Schöber bestätigt[27]. Sie ist durch mangelnde ökonomische Rationalität gekennzeichnet und beruht zum größten Teil auf der für das Handwerk typischen Struktur, die durch das Übergewicht der Klein- und Mittelbetriebe geprägt wird. Insbesondere bei absatzpolitischen Problemen zeigt sich deutlich, daß der Betriebsinhaber in aller Regel erst (an der Produktion unmittelbar beteiligter) Handwerker und dann Kaufmann ist. Im Bereich der Werbung kommt hinzu, daß kurzfristig ausgabenwirksame Entscheidungen anfallen, denen mittelfristige Umsatzwirkungen in nicht vorhersehbarem Umfang entgegenstehen.

Überdies darf der Einfluß der Altersstruktur der Betriebsinhaber nicht außer acht gelassen werden: Bei älteren Handwerksmeistern ist die Betonung der „handwerklichen Mitarbeit" besonders ausgeprägt; den in manchen Handwerkszweigen stark vertretenen Alleinmeister- und reinen Familienbetrieben (meist ältere Betriebsinhaber) ist weniger an einer Gewinnmaximierung als an einer am Existenzbedarf (Subsistenzbedarf) orientierten Umsatzgestaltung gelegen; da Alleinmeister oftmals ihre Betriebe nicht an einen Nachfolger übergeben können, ist ihnen an der Ausweitung des Umsatzes mit marketingpolitischen Mitteln wenig gelegen. So ist es nicht verwunderlich, wenn bei einem Vergleich der Werbekosten die Handwerkszweige am schlechtesten abschneiden, in denen die Überalterung am stärksten ausgeprägt und ein hoher Anteil von Alleinmeistern vorhanden ist (Zimmerer, Maler, Schneider, Schuhmacher und Friseure). Wie eine Untersuchung für das Bäckerhandwerk gezeigt hat, ist die Beteiligung an Gemeinschaftsaktionen um so größer, je jünger der Inhaber des Betriebes ist, was z. T. auch aus der Länge des Planungshorizonts zu erklären ist.

Versucht man die Vielzahl der möglichen Einflußgrößen für die Höhe der Werbekosten resümierend zu werten, zeigt sich, daß nur zwei potentielle Determinanten keinen entsprechenden Einfluß ausüben: Der handwerkszweigspezifische Umsatz je Betrieb und das kalkulatorische Betriebsergebnis. Bei zwei potentiellen Determinanten ließ sich eine zumindest teilweise Abhängigkeit aufzeigen: Die spezifische Absatz- und Wettbewerbssituation auf dem Baumarkt macht sich auch bei den Werbekosten der dort engagierten Betriebe bemerkbar; der Einfluß der handwerkstypischen Wirtschaftsmentalität dürfte sich insbesondere bei den durch Überalterung und strukturelle Schwächen gekennzeichneten Handwerkszweigen werbehemmend niederschlagen.

---

[26] F. Voigt, S. 24 ff.

[27] F. Sack. – P. Schöber.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Bei der Hälfte der untersuchten Determinanten läßt sich – auch statistisch – ziemlich eindeutig eine Abhängigkeit der Werbekosten nachweisen. Sie ist nicht unbedingt linear, wie bei der Betriebsgröße, deren Entwicklung die Werbekosten auch z. T. in konkaven Kurven folgen. Die Handelstätigkeit wirkt sich aufgrund der werblichen Unterstützung seitens der vorliefernden Industrie überwiegend negativ auf die relative Höhe der Werbekosten aus. Bei der Beurteilung des Standorts als Determinante zeigt sich, daß durchweg versucht wird, Standortnachteile durch verstärkte Werbung wettzumachen. Ähnlich klar ist der Zusammenhang zwischen der Konkurrenzsituation und den Werbekosten: Je stärker sich das Unternehmen einer Monopolstellung – hier lokal bedingt – nähert, um so geringer wird verständlicherweise sein Werbeaufwand sein.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zusammenfassung

Es konnte nicht das Ziel dieser Untersuchung sein, ein Marketingkonzept für das Handwerk zu entwickeln. Vielmehr kam es im ersten Teil darauf an, die Möglichkeiten des Marketingdenkens und die Schwierigkeiten aufzuzeigen, die der Realisation dieses Gedankens im Handwerk im Wege stehen.

Hierzu gehört als erstes die Feststellung, daß das Handwerk, ebenso wie die Industrie, eher „eine Form der Produktionsweise" als ein homogener Wirtschaftsbereich ist. Die Liste der Gemeinsamkeiten der verschiedenen Handwerkszweige ist kurz. Sie erschöpft sich im wesentlichen in dem klein- und mittelbetrieblichen Charakter und – damit zusammenhängend – in der persönlichen Führung der Betriebe, in der Selbständigkeit der Betriebsleiter und der vornehmlich individuell bestimmten Bedürfnisbefriedigung. Doch gibt es auch in diesen Punkten erhebliche Unterschiede. Was z. B. im Bauhauptgewerbe als Kleinbetrieb gilt, zählt im Bekleidungshandwerk schon zu den mittleren Großbetrieben.

Gemeinsam sind den Handwerksbetrieben bestimmte Schwächen, die man jedoch nur teilweise als handwerksspezifisch bezeichnen kann, da sie in erster Linie mit der Unternehmensgröße zusammenhängen. Die spezifischen Problembereiche des Handwerks sind überwiegend soziologisch begründet. Eine eindeutige Zuordnung der Ursachen und Wirkungen erscheint indes zur Zeit noch nicht möglich, allgemeine strukturelle Schwachstellen der Klein- und Mittelbetriebe und die soziologisch-psychologischen Hemmnisse bilden einen circulus vitiosus.

So betrachtet, mag es zunächst überraschen, daß ein nicht geringer Teil handwerklicher Unternehmer einzelne marketing-politische Maßnahmen einsetzt. Allerdings geschieht dies meist fallweise und eher unbewußt, so daß die Wirkung der Einzelmaßnahmen geringer ist als die einer in sich konsistenten Marketingkonzeption.

Die Untersuchung der einzelnen Marketinginstrumente im zweiten Teil der Untersuchung zeigt nochmals deutlich die Inhomogenität des Handwerks unter wirtschaftlichem Aspekt.

Wenn man unter *Marktforschung* das systematische Untersuchen eines relevanten Teilmarktes sowie der ihn bestimmenden Kräfte verstehen will, gibt es Marktforschung im strengen Wortsinn im Handwerk nicht. Von der Marktforschung im o. a. Sinn unterscheiden sich die verschiedenen Formen der Markterkundung dadurch, daß Marktbeobachtungen und -untersuchungen unsyste-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

matisch, nur fallweise vorgenommen werden. Ein weiterer Unterschied besteht in dem weitgehenden Verzicht auf statistisch abgesichertes Vorgehen, die intuitive Methode steht im Vordergrund.

Die *Preispolitik* im Handwerk ist von der Kostenseite im Rahmen der Angebotspreisbildung und von der Absatzseite her als Variable eines Marktsystems zu sehen. Interessant ist in dem thematischen Zusammenhang vor allem die Preispolitik als eine der Determinanten des Absatzes. Aus der Existenz und dem Nebeneinander vieler Klein- und Mittelbetriebe wird oftmals auf ein Polypol oder gar auf das Vorliegen eines annähernd vollständigen Wettbewerbs geschlossen. Andere Stimmen erinnern an die Zunft-Tradition des Handwerks und vermuten eine (quasi-)kartelloide Preispolitik. Es zeigt sich, daß keine dieser extremen Meinungen zutrifft, sondern daß im Rahmen der Preispolitik viele Instrumente angewendet werden, die insgesamt das akquisitorische Potential der Unternehmen erhöhen.

Das marketingpolitische Instrument der *Leistungsgestaltung* tritt in zweifacher Form in Erscheinung, zum einen als Produkt- und/oder Sortimentspolitik, zum anderen als das Angebot von Neben- oder Kundendienstleistungen. Der Spielraum der Produktpolitik im Rahmen eines Handwerksbetriebs ist nicht einheitlich zu beurteilen. Herkunftsorientierung, d. h. Stoff- und Produktionstreue, stehen im Vordergrund, die Bedarfstreue setzt sich erst zögernd durch. Indes verdient in diesem Zusammenhang auch die Differenziertheit und Individualität der Leistungserstellung im Handwerk Beachtung. Das erste bedeutet, daß der technische Fortschritt und andere außerbetriebliche Einflüsse auch im Handwerk die Entwicklung neuer Produkte bewirken und die Lösung alter oder neuer Probleme ermöglichen. Das zweite weist auf den Stellenwert der Modellpolitik im Handwerk hin, unter der man im wesentlichen eine bewußte, periodisch vorgenommene Variation des Produktäußeren versteht. Das gilt nicht nur für technische Investitions- und Gebrauchsgüter, sondern auch für viele andere Bereiche, in denen das Handwerk als Produzent und Verteiler vertreten ist (Gold- und Silberschmiede, Kürschner, Augenoptiker, Nahrungsmittelhandwerke etc.). Das Handwerk profitiert dabei in gewissem Umfang auch von der Modellpolitik der einschlägigen Industrie.

Die Sortimentspolitik des Handwerks ist gekennzeichnet durch die gegenläufigen Bewegungen der Diversifikation und der Spezialisierung. Der Kundendienst spielt im absatzpolitischen Bemühen des Handwerks eine bedeutende Rolle. Die Gründe hierfür liegen in den strukturellen Besonderheiten des Handwerks, so vor allem der Kundennähe, der Flexibilität und nicht zuletzt in der Erklärungsbedürftigkeit vieler vom Handwerk angebotener Güter und Dienstleistungen.

Das Angebot des Handwerks an Kundendienstleistungen ist wegen der Heterogenität der Aufgabenbereiche der verschiedenen Handwerkszweige und -gruppen stark differenziert. So stellt eine geringfügige Reparatur, die für einen Dienstleistungsbetrieb durchaus eine Hauptleistung sein kann, für ein auf den Handel spezialisiertes Unternehmen eine Kundendienstleistung dar.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die *Absatzmethode* ist im Handwerk wenig flexibel, Tradition und Sachzwänge engen den möglichen Spielraum ein. Entscheidungsfreiräume gibt es in nennenswertem Umfang nur bei wenigen Handwerkszweigen, zum Beispiel im Bereich der technischen Investitions- und Gebrauchsgüter und in den Nahrungsmittelhandwerken. Verallgemeinernd läßt sich sagen, daß der Entscheidungsspielraum davon abhängt, welche Stelle das betreffende Handwerksunternehmen innerhalb der Kette Hersteller – Verwender einnimmt.

Die *Werbung* dient primär der kurz- und mittelfristigen Beeinflussung der Absatzleistung eines Unternehmens, ihr Einsatz ist auch im Handwerk unverzichtbar. Allerdings führen die strukturellen Besonderheiten des Handwerks und die eher technisch als kaufmännisch orientierte Betriebsführung dazu, daß die Werbung nicht optimal genutzt wird. Lange Zeit war Werbung als „Propaganda" im Handwerk verpönt, erst in jüngerer Zeit ist eine allmähliche Mentalitätsänderung festzustellen.

Die jeweilige ideale Kombination der einzelnen Marketinginstrumente ist zu sehr vom Einzelfall abhängig, um sie generalisierend darstellen zu können. Einen ansatzweisen Überblick bietet Tabelle 18, mit der versucht wird, die Bedeutung der einzelnen Marketinginstrumente auf den verschiedenen Märkten deutlich zu machen. Das Kriterium bildete die Intensität, in der von dem jeweiligen Instrument Gebrauch gemacht wird.

Indirekt lassen sich daraus auch Ansatzpunkte für eine notwendige Verbesserung des Marketingverhaltens der handwerklichen Unternehmer ablesen. Nur so wird sich das Handwerk schließlich gegen seine diversen Konkurrenten behaupten können.

Um das Ausmaß der praktischen Anwendung marktorientierter Unternehmensführung qualitativ darzustellen, wurden beispielhaft die für Werbung aufgewendeten Kosten untersucht. Dabei zeigten sich erwartungsgemäß deutliche Unterschiede in den jeweiligen Handwerkszweigen. Allgemein gültige Aussagen lassen sich in dieser Beziehung für das Handwerk nicht treffen, mit der Ausnahme, daß die Handwerksunternehmen durchweg weniger für Werbung aufwenden als vergleichbare Unternehmen anderer Wirtschaftszweige. Dies muß als ein Symptom für den alles in allem noch entwicklungsbedürftigen, aber auch entwicklungsfähigen Stand der marketingpolitischen Bemühungen verstanden werden.

In den letzten 20 Jahren hat der Konzentrationsprozeß im Handwerk dazu geführt, daß fast jeder zweite der 1955 bestehenden Betriebe geschlossen wurde. Wenn auch in den Statistiken der Handwerkskammern „Alter" und „persönliche Gründe" als Hauptmotive für die jeweiligen Betriebsschließungen genannt werden, so kann doch nicht übersehen werden, daß in der Mehrzahl der Fälle letztlich ökonomische Gründe maßgeblich waren. Darin kommt zum Ausdruck, daß mit der Konzentration ein Ausleseprozeß einhergeht, dem in erster Linie die betriebswirtschaftlich schlecht geführten Betriebe zum Opfer fallen. Es wäre allerdings eine Selbsttäuschung, wollte man die „überlebenden" Betriebe als

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ökonomisch gesund bezeichnen, werden doch viele unrentable Betriebe weitergeführt, teils aus nichtökonomischen Gründen, beispielsweise zwecks Erhaltung der Selbständigkeit oder aus Prestige, teils aus Unkenntnis der eigenen Situation infolge mangelnden betriebswirtschaftlichen Wissens.

Auf lange Sicht gesehen werden nur die Betriebe existieren können, die sich im Wettbewerb durchsetzen und Gewinn erzielen. Das ist aber nur möglich, wenn den Bedürfnissen der potentiellen Kunden Rechnung getragen wird und das Unternehmen marktorientiert geführt wird. Damit ist der Kerngedanke des Marketing ausgesprochen.

Tabelle 18: Die Bedeutung der einzelnen Marketinginstrumente im Handwerk

	Marktforschung	Preispolitik	Leistungsgestaltung	Absatzmethode	Werbung
	nach Handwerkszweigen				
Bau und Ausbau	+++	++	+	+	+
Haustechnik	+	++	+++	+	+
Hausrat und Wohnbedarf	+	+++	+++	+	++
Maschinen- und Werkzeugbau	++	++	+++	++	+
Fahrzeugtechnik	+++	+	++	+	++
Bekleidung	+	+	+	+	+
Nahrungsmittel	+++	+++	++	++	+++
Körperpflege und Reinigung	+++	++	+++	+	++
	nach Umsatzschwerpunkten				
Neuherstellung, Installation und Montage	++	+++	+++	++	+++
Reparatur	+	++	+	++	+
Handel	+	+++	++	+	++

Eigene Auswertung – + Geringe Bedeutung – ++ Durchschnittliche Bedeutung – +++ Große Bedeutung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Literaturverzeichnis

Arbeitsgemeinschaft für Sozial- und Wirtschaftsforschung, Ergebnisse einer sozialpsychologischen Studie in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, durchgeführt im Auftrag des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks, Bonn. Teil I: Handwerk und Handwerker im Meinungsbild der breiten Öffentlichkeit. – Teil II: Handwerk und Handwerker im Meinungsbild der Vertreter meinungsbildender Organe und Institutionen, Heidelberg 1970, unveröffentlicht.

Beckermann, Theo und Arnim Schlaghecken, Einzelhandel und Handwerk – 1965 und 1975, Absatz und Fläche. (Schriftenreihe des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung. Neue Folge, Heft 27.) Berlin 1968

Beckermann, Theo, Das Handwerk im Wachstum der Wirtschaft. Eine statistische Analyse. (Schriftenreihe des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Neue Folge, Heft 34.) Berlin 1974

Brandenburg, Achim, Möglichkeiten und Grenzen der Marktforschung in mittelständischen Handwerksbetrieben. (Beiträge zur Mittelstandsforschung, hrsg. vom Institut für Mittelstandsforschung – Forschungsgruppe Köln, Heft 37.) Göttingen 1978

Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH (Hrsg.), Das Bäckerfachgeschäft – erfolgreich mit Vielfalt und Frische. (CMA Schriften zur absatzwirtschaftlichen Beratung, Reihe B, Heft 4.) Bonn-Bad Godesberg 1977

Deutscher Fleischer-Verband (Hrsg.), „DFV-information" Frankfurt/Main, Jg. 1975

Deutscher Handwerkskammertag (Hrsg.), Export durch Handwerksbetriebe. Bonn 1967, S. 38 (Merkblatt).

Fröhlich, Inge, Die Lage der Gewerbetreibenden am Ende ihrer Berufslaufbahn. „Internationales Gewerbearchiv", Berlin, Jg. 25 (1977), Heft 2

Gerth, E., Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen der Marktforschung für Klein- und Mittelbetriebe, „Der Marktforscher", Hamburg, Jg. 7 (1963), S. 99

Gross, Hans, Neue Ideen der Wirtschaft. Düsseldorf 1960

Gutenberg, Erich, Grundlage der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz. 14. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 1973

Gutersohn, Alfred, Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft. Band I: Das Wesen des Gewerbes und die Eigenart seiner Leistungen. (Schriftenreihe des Schweizerischen Instituts für gewerbliche Wirtschaft, St. Gallen, Band 3.) 2. überarbeitete Auflage Berlin 1977

— Das Handwerk in der modernen Marktwirtschaft. „Internationales Gewerbearchiv", Berlin, Jg. 17 (1969)

Hammel, Das System des Marketing – dargestellt am Beispiel der Konsumgüterindustrie. Freiburg 1968

Handwerkskammer Koblenz (Hrsg.), Warum wird heute noch die Meisterprüfung abgelegt? Repräsentativbefragung des Meisterjahrgangs 1972/73. o. O., o. J. (Koblenz 1973), vervielfältigtes Manuskript

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Hantsch, G., Analyse von Unternehmensmißerfolgen im holz- und kunststoffverarbeitenden Gewerbe, Traktandum der Recontres de St. Gall. St. Gallen 1976, vervielfältigtes Manuskript

Hill, Wilhelm, Marketing, Band II. Bern und Stuttgart 1972

Hirsch, Julius, Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik. Grundriß der Sozialökonomik (GDS), V. Abteilung, II. Teil. Zweite, völlig neubearbeitete Auflage Tübingen 1925

Hundhausen, Carl, Public relations als eigenständige wissenschaftliche Disziplin. „Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung", Nürnberg, Jg. 20 (1975), S. 250

Hutter, Erich, Zum Stand der Organisation in mittelständischen Betrieben – eine empirische Analyse. (Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 11.) Göttingen 1976

Ihle, H.-A., Handwerksbetriebe im Urteil ihrer Kunden. Göttingen 1963

Industrie- und Handelskammer Koblenz [I] (Hrsg.), Dörfer ohne Läden, Koblenz 1976, als Manuskript gedruckt

— [II], Zumutbare Entfernung zur nächsten Einkaufsstätte, Koblenz 1974, als Manuskript gedruckt

— [III], Zum Rechnen zu klein? o. O., o. J., vervielfältigtes Manuskript

Intermarket, Gesellschaft für internationale Markt- und Meinungsforschung mbH, Die Situation mittelständischer Unternehmen im Lande Nordrhein-Westfalen. Untersuchung, durchgeführt für das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf 1964

Katona, George, Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer. Tübingen 1960

Klein-Blenkers, Fritz, [I], Unternehmerziele im Facheinzelhandel. „Mitteilungen des Instituts für Mittelstandsforschung an der Universität zu Köln," Jg. 24 (1972), Nr. 7

— [II], Schätzung der Gesamtkosten der Wirtschaftswerbung in der Bundesrepublik Deutschland nach zwei Methoden. „Werbewissenschaftliches Referentenblatt", Anzeige der Deutschen werbewissenschaftlichen Gesellschaft, Stuttgart, Jg. 1965

— [III], Die Werbung des Facheinzelhandels. (Schriften zur Handelsforschung Nr. 43.) Köln und Opladen 1970

— und Karl Robl, Die Werbekosten in der Bundesrepublik Deutschland 1972. „Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln", Köln, Jg. 27 (1975)

Krelle, Wilhelm, Preistheorie. Tübingen, Zürich 1961

Kunth, Wolfgang, Die Zielkonzeption der mittelständischen Einzelhandelsunternehmer. (Sonderhefte der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 24.) Köln 1975

Kurowsky, Hans-Joachim, Die Förderung von Betriebsgründungen im Handwerk. „Mitteilungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung", Berlin, Jg. 26 (1975), S. 61

Laub, Klaus, Die Markterkundung im Handwerk. Stuttgart 1953

Leihner, Emil, Unternehmermotivation – Unternehmerziele – Unternehmenspolitik, Traktandum zu den Rencontres de St. Gall. St. Gallen 1976, vervielfältigtes Manuskript

Machlup, Fritz, The Economics of Seller Competition. Baltimore 1952

Mellerowicz, Karl, Übertragungsmöglichkeiten industrieller Methoden auf den Handwerksbetrieb in Marketing und Kostenrechnung. In: Das Handwerk in der modernen Wirtschaft und Gesellschaft. Hrsg. vom Deutschen Handwerksinstitut e. V. München. Bad Wörrishofen 1966

Meyer, Carl W., Grundzüge der modernen Vertriebspolitik, Marketing-Maßnahmen. (Betriebswirtschaftliche Schriften, Band 1.) Berlin 1972

Meyer, Paul W., Marktforschung als Grundlage der Marktformung. In: Bericht über den 1. Kongreß für Vertrieb und Marketing. Düsseldorf 1958

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Nieschlag, Robert, E. Dichtl und H. Hörschgen, Marketing. Ein entscheidungs-theoretischer Ansatz. Vierte neubearbeitete und erweiterte Auflage. Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft. Berlin 1973

Ortsgrößenergebnisse des Einzelhandels 1973, Umsatz-, Kosten-, Spannen- und Gewinnzahlen des Betriebsvergleichs. (Beiträge des Instituts für Handelsforschung zur Dokumentation der betriebswirtschaftlichen Situation im Groß- und Einzelhandel, Heft 11.) Göttingen 1974

Patzig, Hans Günther, Vertrauenswerbung und Imagepflege. Die Public-Relationsarbeit der Fachverbände des Handwerks. „Deutsches Handwerksblatt", Alfeld/Leine, Jg. 1974

Rencontres de St. Gall, Protokoll der Verhandlungen vom 19.–23. April 1949 in Weißbad, Kreis Appenzell. Hrsg. vom Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Handelsschule St. Gallen. St. Gallen 1949

Reske, Winfried, Unternehmerseminare als Instrument zur Verbesserung der Betriebsführung mittelständischer Unternehmen. In: Mittelständische Betriebe der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. (Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 9.) Göttingen 1975, S. 99

Robl, Karl, Hauptprobleme mittelständischer Betriebe. „Informationen zur Mittelstandsforschung", Köln, hrsg. von F. Klein-Blenkers, Jg. 1976, Nr. 1

Rühle v. Lilienstern, Hans, Zwischenbetriebliche Kooperation in der Marktforschung. „Der Marktforscher", Hamburg, Jg. 7 (1963), S. 172 ff.

Sack, Fritz, Integration und Anpassung des Handwerks in der industriellen Gesellschaft, dargestellt am Schreinerhandwerk in Deutschland. (Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr. 16.) Köln und Opladen 1966

Schäfer, Erich, Die Aufgabe der Absatzwirtschaft. Köln und Opladen 1950

Schneider, Erich, Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil. 11. Auflage Tübingen 1967

Schöber, Peter, Die Wirtschaftsmentalität der westdeutschen Handwerker. (Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr. 33.) Köln und Opladen 1968

Schwalbe, Heinz, Die Werbekosten der Einzelhandelsbetriebe, Dissertation. Köln 1968

Smith, Adam, An Inquiring into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations, II. Band 5

Sombart, Werner, Der moderne Kapitalismus. Zitiert nach W. Wernet, Handwerk im Widerstreit der Lehrmeinungen. Das neuzeitliche Handwerksproblem in der sozialwissenschaftlichen Literatur (Forschungsberichte aus dem Handwerk, Band 3.) Münster 1960

Stackelberg, Heinrich von, Grundlage der theoretischen Volkswirtschaftslehre. Bonn 1948

Sundhoff, Erich [I] (Hrsg.), Geschäftslagenergebnisse des Einzelhandels 1973. Umsatz-, Kosten-, Spannen- und Gewinnzahlen des Betriebsvergleichs. (Beiträge des Instituts für Handelsforschung zur Dokumentation der betriebswirtschaftlichen Situation im Groß- und Einzelhandel, Heft 10.) Göttingen 1974

— [II] (Hrsg.), Ortsgrößenergebnisse des Einzelhandels 1973. (Beiträge des Instituts für Handelsforschung zur Dokumentation der betriebswirtschaftlichen Situation im Groß- und Einzelhandel, Heft 11.) Göttingen 1974

Thürbach, Ralf-Peter und Erich Hutter, Zum Stand der Organisation in mittelständischen Betrieben – eine empirische Analyse. (Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 11.) Göttingen 1976

Vershofen, Wilhelm, Handbuch der Verbrauchsforschung, 1. Band. Berlin 1940

Voigt, Fritz, Artikel „Handwerk". In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 5, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1956

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Watkins, David S., Grundlagen einer öffentlichen Politik zugunsten von Gründung und Ausbau gewerblicher Betriebe. „Internationales Gewerbearchiv", Berlin, Jg. 25 (1977), S. 73 ff.

Wernet, Wilhelm [I.], Handwerk im Wettbewerb (Forschungsberichte aus dem Handwerk, Band 15.) Münster 1967

— [II], Personales und instrumentales Wirtschaften. „Schmollers Jahrbuch, Berlin, Jg. 72 (1952)

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (Hrsg.), Handwerk 1974. Bonn 1975, Anhang S. 295

Zimmermann, Thomas, Die Werbekosten im Handwerk. „Mitteilungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung", Berlin, Jg. 25 (1975), S. 117

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44508-0 | Generated on 2025-07-03 01:04:55
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/