

---

Rheinisch-Westfälisches Institut  
für Wirtschaftsforschung Essen

---

# Marketing im Handwerk

---

Von Thomas Zimmermann



Duncker & Humblot · Berlin

---

---

**Direktorium:****Geschäftsführender Direktor:**

Dr. Gregor Winkelmeier

**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

THOMAS ZIMMERMANN

# Marketing im Handwerk

SCHRIFTENREIHE DES RHEINISCH-WESTFÄLISCHEN  
INSTITUTS FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG ESSEN

NEUE FOLGE HEFT 41

# Marketing im Handwerk

Von Thomas Zimmermann



Duncker & Humblot · Berlin

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

## 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



# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b>	11
<b>Erstes Kapitel</b>	
<b>Begriffliche Erläuterungen</b>	13
I. Marketing .....	13
II. Handwerk .....	15
<b>Zweites Kapitel</b>	
<b>Die Wettbewerbssituation des Handwerks</b>	17
I. Die Konkurrenten des Handwerks.....	17
II. Die Marktstellung des Handwerks.....	21
<b>Drittes Kapitel</b>	
<b>Handwerksspezifische Schwierigkeiten auf dem Weg zur marketingorientierten Unternehmensführung</b>	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
<b>Viertes Kapitel</b>	
<b>Marketingfunktionen im Handwerk</b>	41
I. Marktforschung.....	42
1. Methoden der Marktforschung.....	42
2. Träger der Marktforschung.....	43
3. Marktforschung im Handwerk .....	44

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

<b>Werbekosten als Indikator des Marketingbewußtseins im Handwerk</b> .....	86
I. Begriffsbestimmung.....	86
II. Zur Ermittlung der Werbekosten im Handwerk.....	88
III. Determinante der Werbekosten.....	94

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
<b>Zusammenfassung</b>	104
<b>Literaturverzeichnis</b>	108

## 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

## 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 werkenden 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

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 das 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.

## 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“<sup>1</sup> bezeichnet.

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

---

<sup>1</sup> 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.