

GEWERBE • HANDWERK



Wirtschaften im Gewerbe und Handwerk

in Kooperation mit:

BAUSTEIN 2

WIRTSCHAFTEN IM GEWERBE UND HANDWERK

Sachinformation

2	Wirtschaften im Gewerbe und Handwerk	
2.1	Einkauf	3
2.2	Logistik	5
2.3	Marketing/Werbung/Marktforschung/Verkauf	7
2.3.1	Marketing	7
2.3.2	Marktforschung	15
2.4	Controlling/Kostenrechnung	16
2.4.1	Controlling	16
2.4.2	Kostenrechnung	17
2.5	Kooperationen	21
	Literaturverzeichnis	23

Didaktik

Übungsblätter	26
Projektaufgaben	31
Lösungsvorschläge zu den Übungsblättern	32
Kopiervorlagen	35
Folie	

ISBN 978-3-9502430-3-1

2 WIRTSCHAFTEN IM GEWERBE UND HANDWERK

Bausteinübersicht

In Baustein 2 erfahren Sie,

- worauf Gewerbe- und Handwerksbetriebe beim Einkauf von Rohstoffen, Materialien etc. achten müssen,
- was man unter Logistik versteht und welche Bedeutung sie in Gewerbe- und Handwerksbetrieben hat,
- wie Gewerbe- und Handwerksbetriebe erfolgreich Marketing betreiben und
- warum Kostenrechnung und Controlling wichtig sind und wie sie in Gewerbe- und Handwerksbetrieben umgesetzt werden.



2.1 Einkauf

Im Bereich Einkauf hat der Unternehmer viele Aufgaben zu lösen, wie zB:

- Welche Rohstoffe, Materialien, Maschinen, Werkzeuge etc. brauche ich?
- Wie viel brauche ich davon?
- Bei wem kaufe ich ein?
- Wann kaufe ich ein?

Der Einkäufer in einem Betrieb hat daher im Einzelnen folgende Aufgaben¹:

- **Beschaffungsmarktforschung** anstellen
- **Preis- und Wertanalysen** durchführen
- **Angebote** einholen und vergleichen
- **Lieferantenauswahl** treffen
- **Verhandlungen über Preise und Konditionen** führen
- **Einkaufsabschlüsse** tätigen
- **Beschaffungsverwaltung** (zB Abwicklung von Bestellungen) durchführen

Gewerbe- und Handwerksbetriebe erbringen die unterschiedlichsten Leistungen (siehe Baustein 1). Die Anforderungen im Einkauf sind daher auch von Branche zu Branche verschieden. Dennoch gibt es – aufgrund der meist geringen Betriebsgröße – einige Gemeinsamkeiten:

- Der Einkauf wird häufig vom **Unternehmer selbst** ausgeführt.
- Eingekauft wird meist auch bei Lieferanten, zu denen schon eine **langjährige Beziehung** besteht.
- Oft gibt es auch nur einige **wenige Lieferanten**.
- Es wird **öfters**, dafür aber in **geringeren Mengen** (als zB in der Industrie) bestellt.

¹ Vgl. Schulte 2005, S. 263f

Beschaffungsmarktforschung

Marktforschung im Rahmen der Beschaffung gibt es in jedem Unternehmen. Oft wird sie aber gar nicht so bezeichnet, geht es dabei doch um Fragen, die der „Hausverstand“ vorgibt, wie zB:

- Gibt es neue Produkte?
- Welche neuen technischen Entwicklungen gibt es in der Branche?

Informationen über neue Produkte und Entwicklungen gewinnt der Unternehmer eines Gewerbe- und Handwerksbetriebes zB durch

- das Gespräch mit seinen **Lieferanten** und **Kunden**,
- **Fachzeitschriften**, Informationsmaterial seiner Interessensvertretung bei der **Wirtschaftskammer** und
- das **Internet**.
- Einmal oder zweimal jährlich werden auf **Fachmessen** die neuesten Entwicklungen der Branche präsentiert. Hier kann der Unternehmer neue Kontakte mit weiteren Lieferanten knüpfen und neue Produkte kennen lernen.

Gängige Informationsquellen von Gewerbe- und Handwerksbetrieben im Überblick

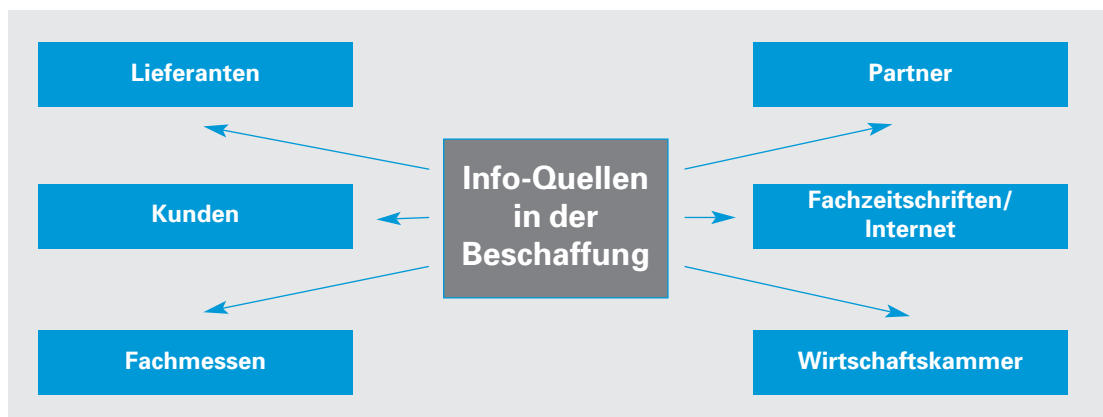


Abbildung 1: Gängige Informationsquellen von Gewerbe- und Handwerksbetrieben im Überblick

In Mittel- und Großunternehmen wird versucht, über eigene **Marktstudien** Informationen über den Beschaffungsmarkt zu gewinnen.

Einkaufsverhandlungen (Preise und Konditionen)

Ein zentrales Kriterium für **Mittel- und Großunternehmen** bei Einkaufsverhandlungen mit den Lieferanten bilden die **Konditionen**. Damit sind nicht nur die **Preise** von einzelnen Waren gemeint, sondern auch

- **Rabatte** (zB Mengenrabatte, Rabatte für Frühbesteller, Treuerabatte, Einführungsrabatte),
- **Lieferungsbedingungen** und **-klauseln** (zB Bedingungen der Anlieferung: Muss ich für die Zustellung bezahlen? etc.),
- **Zahlungsbedingungen** (zB Zahlungsziel: Wie lange habe ich Zeit, eine Rechnung zu bezahlen? etc.).²

² Vgl. Müller-Hagedorn 1998, S. 496

Kleinst- und Kleinunternehmen haben wegen der geringeren Bestellmenge oft eine **schlechtere Verhandlungsposition**. Die Konditionen werden durch die **langjährigen Lieferantenbeziehungen** und die **persönlichen Kontakte** zu den Geschäftspartnern bestimmt.

2.2 Logistik

Neben Überlegungen, bei welchem Lieferanten welche Produkte und Materialien gekauft werden, muss sich der Einkäufer über optimale Lieferzeiten, die Lieferzuverlässigkeit seines Lieferanten sowie die Lieferqualität Gedanken machen. Alle diese Aufgaben zählen zur **Logistik**.

Die Logistik kann grundsätzlich in vier Teilbereiche gegliedert werden:

- **Beschaffungslogistik:** vom Lieferant ins Eingangslager
- **Produktionslogistik:** Material- & Warenwirtschaft, Verwaltung von Halbfabrikaten in Zwischenlagern etc.
- **Distributionslogistik** (Absatzlogistik): Lieferung der Produkte zum Kunden
- **Entsorgungslogistik** (Reverselogistik): Rücknahme von Abfällen, Leergut, Recycling, aber auch Retourware

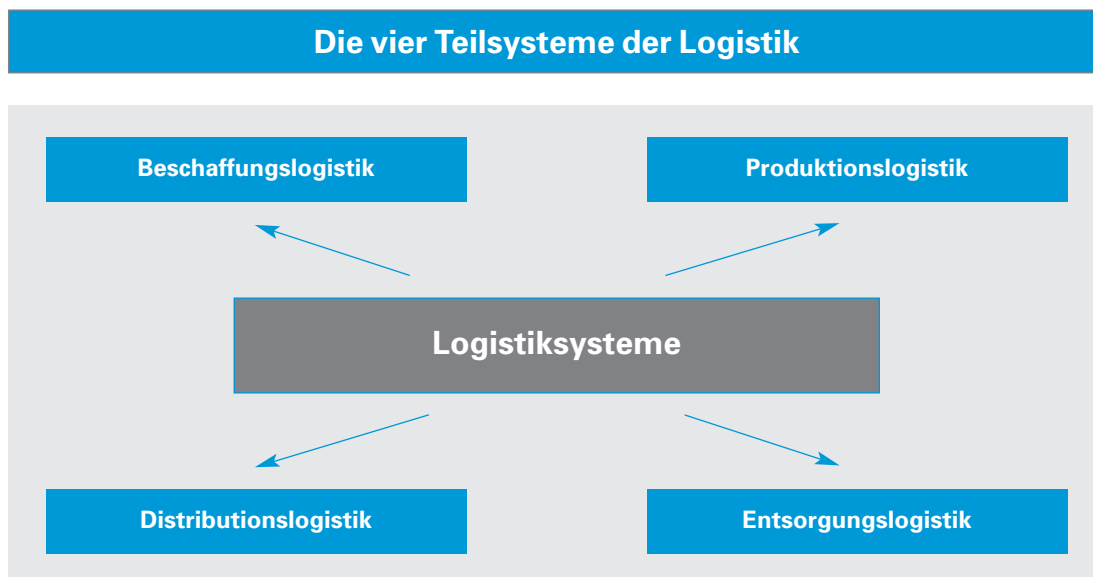


Abbildung 2: Die vier Teilsysteme der Logistik

r

Im Rahmen der Logistik hat der Unternehmer nach der „**Sechs r-Regel**“ folgende Punkte zu berücksichtigen:

Es gilt

- die richtige **Menge**
- der richtigen **Objekte** (Güter, Personen, Energie, Informationen)
- am richtigen **Ort**
- zum richtigen **Zeitpunkt**
- in der richtigen **Qualität**
- zu den richtigen **Kosten** bereitzustellen.³

³ Vgl. Ehrmann 2001, S. 25

Der „richtige Zeitpunkt“ betrifft in der Beschaffungslogistik auch den **Lieferrhythmus**, vor allem in ländlichen Gebieten: Hier stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, dass Lieferanten teilweise den Lieferrhythmus **verlängern** oder überhaupt **Mindestabnahmemengen vorschreiben**. Der Gründe dafür sind der Rückgang an Betrieben (Stichwort: Verschlechterung der Nahversorgung) und die steigenden Transportkosten.

Logistikkosten

Die richtige Planung und Organisation der Logistik im Unternehmen verursacht einen verstärkten **Personaleinsatz (und -kosten)**. Die Logistikleistung sollte daher immer in Relation zu den Logistikkosten stehen.

Neben den Personalkosten zählen zu den **Logistikkosten** die

- Steuerungs- und Systemkosten (zB Systemsoftware für Logistiksysteme),
- Bestandskosten⁴,
- Lagerkosten,
- Transportkosten und
- Handlingkosten.⁵

Den Unternehmen sind die Logistikkosten vielfach **nicht bewusst**, da diese nicht direkt aus dem Rechnungswesen ersichtlich sind. Logistikkosten können sich in allen **Kostenblöcken** (zB Material- und Fremdleistungskosten und Personalkosten) „**verstecken**“.

Die **Bindung von zu viel Kapital** im Lager ist gerade für Kleinst- und Kleinunternehmen eine **Gefahr**. Besser als der Einkauf von großen Mengen ist der **auftragsbezogene Einkauf**. Hier bedarf es dann einer **guten Logistik**, um Aufträge von Kunden bei Anfragen dennoch schnell abwickeln zu können. In vielen Gewerbe- und Handwerksbetrieben kann hier noch **einiges verbessert** werden.



⁴ Die Bestandskosten ergeben sich aus der Multiplikation von Bestandswert einer Ware mit dem Lagerhaltungskostensatz. Näheres dazu finden Sie unter <http://www.logistikwoerterbuch.or.at>

⁵ Vgl. Schulte 1999, S. 8

2.3 Marketing/Werbung/Marktforschung/Verkauf

2.3.1 Marketing

Aufgabe eines jeden Betriebes ist es, die vielfältigen **Wünsche seiner Kunden zu erfüllen**, ihre „Bedürfnisse zu befriedigen“. Alle entsprechenden Aktivitäten des Unternehmens zählen zum **Marketing**.⁶

Die einzelnen Kunden haben ganz individuelle Bedürfnisse. Auch für das Marketing gilt daher: „*Allen Menschen Recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann.*“ Erfolgreiches Marketing setzt daher an einer Unterteilung (**Segmentierung**) des Gesamtmarktes an. Dadurch können

- **Kundenwünsche** und -ansprüche **besser erfüllt**,
- die **Kundenzufriedenheit gesteigert**,
- die **Kundenloyalität erhöht** und
- die **Marktbearbeitung** insgesamt **effizienter gestaltet** werden.

Möglichkeiten der Segmentierung

NULL-SEGMENTIERUNG

Behandelt der Betrieb alle Kunden gleich, führt das Unternehmen keine Kundensegmentierung durch.

SEGMENT-MARKETING

Die Unterteilung der Kunden kann zB nach geografischen oder demografischen Merkmalen erfolgen. Bei vielen Gewerbe- und Handwerksbetrieben erfolgt die Segmentierung auf Grund ihrer geringen Unternehmensgröße durch ihre **regionale Tätigkeit**.

BEISPIEL

Eine Bäckerei wird die Kunden aus dem umliegenden Wohngebiet, den Büros und den nahe gelegenen Schulen ansprechen und sich beim Marketing vorwiegend auf das lokale Umfeld konzentrieren.



NISCHEN-MARKETING

Das Unternehmen spezialisiert sich auf eine ganz **bestimmte Kundengruppe**.

BEISPIEL

Eine Bäckerei bietet ausschließlich „Biogebäck“ an. Damit wird eine besonders ernährungsbewusste Kundschaft angesprochen und die Bäckerei hat für sich eine Marktnische gefunden.



⁶ „In weiterer Folge bedeutet der Begriff Marketing die dementsprechende Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden.“ (Vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 418ff)

INDIVIDUAL-MARKETING

„Jedem Kunden sein eigenes Produkt bzw. Dienstleistung“. – Durch „maßgeschneiderte Fertigung“ wird beim Individual-Marketing die Möglichkeit geboten, dem Kunden individuelle, eigens auf ihn abgestimmte Produkte bzw. Dienstleistungen anzubieten.



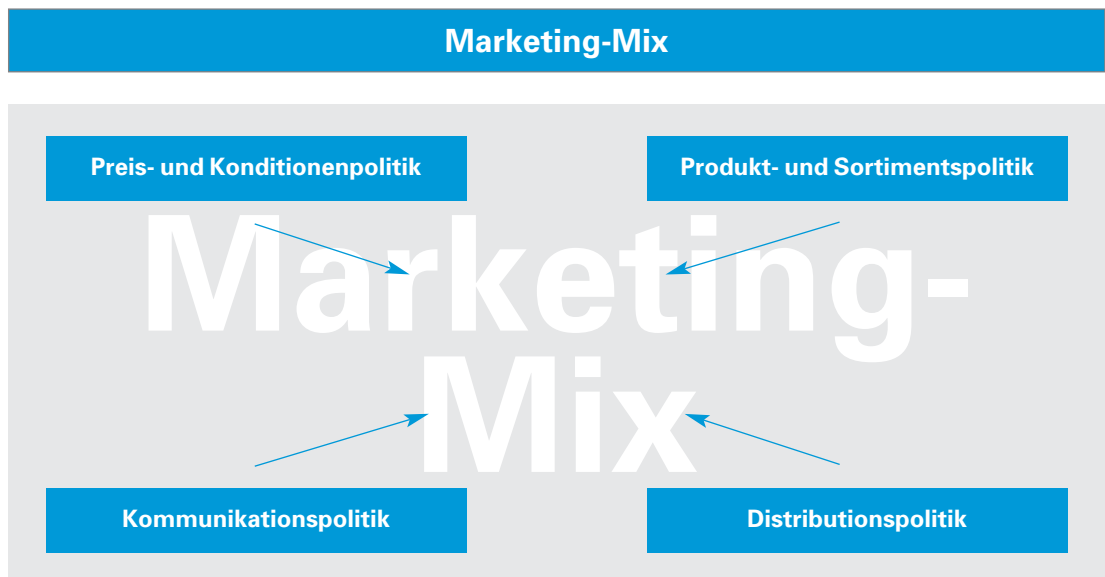
BEISPIEL

Ein Tischler fertigt nach den Wünschen des einzelnen Kunden maßgeschneiderte Bücherschränke, Küchentische etc.

Die Berücksichtigung der individuellen Wünsche des Kunden verschafft dem Unternehmer einen **entscheidenden Wettbewerbsvorteil** gegenüber Massenproduktanbietern wie Baumärkten oder Möbelhäusern.⁷

Marketing-Mix

Die gewählte Segmentierungsstrategie eines Gewerbe- und Handwerksbetriebes hat Auswirkungen auf dessen Marketing-Mix. Die nachfolgende Abbildung stellt die vier Teilbereiche des Marketings dar:



Quelle: Kotler/Bliemel 2006

Abbildung 3: Marketing-Mix

Produkt- und Sortimentspolitik

Der Unternehmer beschäftigt sich im Rahmen der Produkt- und Sortimentspolitik mit folgenden Überlegungen:

- **Welche Produkte und Dienstleistungen** soll ich anbieten?
- **Wie** soll das einzelne Produkt „**präsentiert**“ werden (Aufmachung, Verpackung etc.)?
- **Welche** mit dem Produkt **verbundenen Dienstleistungen** soll ich anbieten (zB Einschulung, Wartung)?
- **Welche immateriellen Attribute** sollen mit dem Produkt verbunden werden (zB Design, Sicherheit, Image)?

⁷ Vgl. Ax 1997, S. 104ff

In vielen Branchen ist der **persönliche Kontakt zum Kunden** besonders wichtig: Vor allem dann, wenn die Hauptleistung kein Produkt sondern eine Dienstleistung ist, bedarf es viel Fingerspitzengefühls. In Betrieben des Gewerbe und Handwerks gilt die Nähe zum Kunden oftmals als Auslöser der Kaufentscheidung.

BEISPIEL

Beim Friseur spielt neben dem Eingehen auf die individuellen Wünsche und Vorstellungen des Kunden auch der persönliche Kontakt eine entscheidende Rolle, um langfristig das Kundenvertrauen zu gewinnen.



MASSENFERTIGUNG ODER MASSGESCHNEIDERTE FERTIGUNG

Betriebe des Gewerbe und Handwerks haben sich im Rahmen ihrer Produkt- und Sortimentspolitik zwischen maßgeschneiderter Fertigung und Serien- bzw. Massenfertigung zu entscheiden.

Unterschiede zwischen Maß- und Massenfertigung

	Massenfertigung	Maßgeschneiderte Fertigung
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung, Herstellung und Lieferung von Gütern und Dienstleistungen zu niedrigen Preisen Absatz an jedermann 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung, Herstellung, Vermarktung und Lieferung von erschwinglichen Gütern mit genügend Vielfalt und Kundenbezogenheit Kundenanpassung
Schlüsselmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> stabile Nachfrage große, homogene Märkte standardisierte Güter und Dienstleistungen zu niedrigen Kosten und in gleich bleibender Qualität lange Produktentwicklungszyklen lange Produktlebenszyklen 	<ul style="list-style-type: none"> aufgesplitterte Nachfrage heterogene Nischen kundenbezogene Güter und Dienstleistungen zu angemessenen Kosten und in hoher Qualität kurze Produktentwicklungszyklen kurze Produktlebenszyklen

Quelle: Pine 1994, S. 44

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Maß- und Massenfertigung; gekürzt

Anders als in der Industrie, wo lange Zeit das Dogma der standardisierten Massenproduktion unter dem Motto „Verkauf an jedermann“ vorherrschte, war die **Maßproduktion** im **Gewerbe und Handwerk** seit jeher die **bestimmende Produktionsweise**.⁸

8 Vgl. Ax 1997, S. 117

Angesichts des vorherrschenden Trends zur Individualisierung ist das Eingehen auf individuelle Kundenwünsche bzw. die **Spezialisierung auf Maßprodukte** sowie **maßgeschneiderte Dienstleistungen** die umso mehr die **zentrale Chance des Gewerbe und Handwerks**.⁹

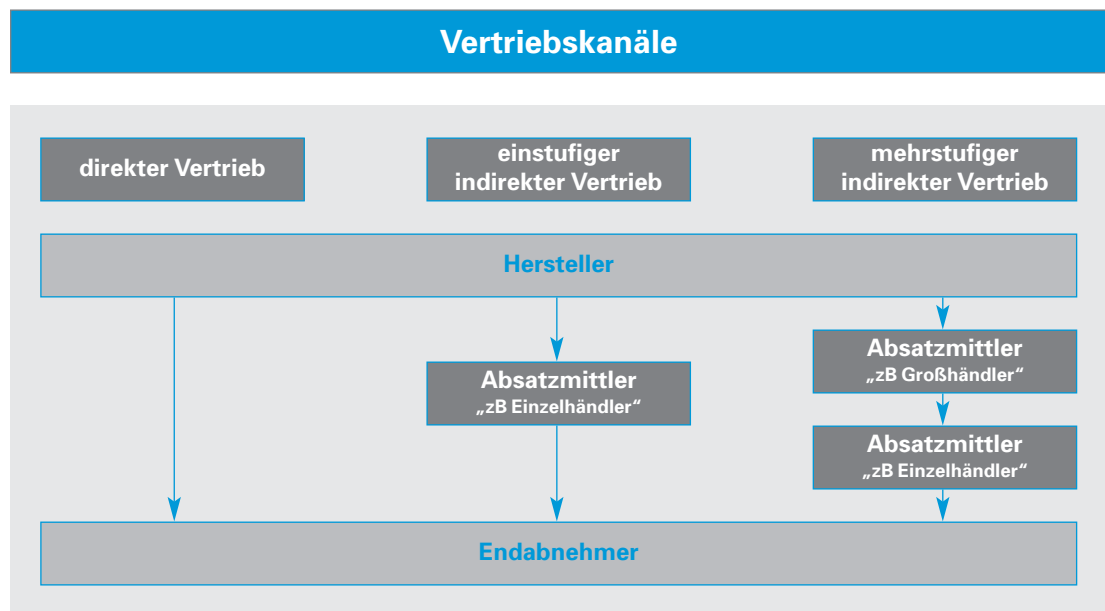
Wichtiger denn je wird in diesem Zusammenhang auch die **Beziehung zum Kunden**: „*Einem Kunden, dessen Vertrauen gewonnen ist, können darauf aufbauend auch andere als die ursprünglichen Leistungen verkauft werden. Passieren allerdings wegen mangelnder Professionalität Fehler, kann auch das Vertrauen in die bestehende Beziehung rasch wieder verloren gehen.*“¹⁰

Distributionspolitik

Wie kommt das Produkt bzw. die Dienstleistung zum Kunden? – Diese Überlegung steht im Mittelpunkt der Distributionspolitik. Mit anderen Worten bedeutet dies, dass dieses Marketinginstrument sich mit Fragen der **Logistik**¹¹ und des **Vertriebs** (Absatzweges) auseinandersetzt. Im Zuge der Distributionspolitik hat das Unternehmen ua. folgende Kundenanforderungen zu bewältigen:

- **bedarfsgerechte Öffnungszeiten**
- **kurze Reaktionszeiten** auf Anfragen und **Verlässlichkeit** im Lieferservice
- **Lieferung/Zustellung nach Wünschen des Kunden** (zB auch außerhalb der Geschäftszeiten).

VERTRIEBSKANÄLE



Quelle: Meffert 1998, S. 625, verändert vom Verfasser

Abbildung 4: Vertriebskanäle

Jeder Gewerbe- oder Handwerksbetrieb hat zu entscheiden, ob er seine Produkte über ein oder mehrere eigene Geschäftslokale und/oder mit Hilfe von Händlern (Groß- und Einzelhandel) absetzen möchte.

⁹ Vgl. Mugler 1999, S. 5

¹⁰ Siehe dazu Kap. 2.1

¹¹ Vgl. Mugler 1999, S. 46

Diese Entscheidung ist abhängig von

- der **Branche** des Unternehmens (zB Tischler, Schlosser, Bäcker etc.),
- der **Art des Leistungsangebots** (zB Friseure erbringen Dienstleistungen, Tischler erstellen Produkte) und
- dem Grad der Übernahme von **Handelsfunktionen** (zB Tischlereibetrieb führt ein Möbelhaus, Elektrotechniker ein Elektrofachgeschäft etc.).

FORMEN DES DIREKTEN ABSATZES

Manche Branchen des Gewerbe- und Handwerks benötigen jedenfalls eigene „Verkaufslokale“. (Ein Friseur zB kann nicht über den Versandhandel seine Leistungen anbieten.) Betriebe anderer Branchen haben die Wahl:

- Absatz **„ab Werk“**: Der Betrieb hat kein „Geschäft“ im umgangssprachlichen Sinn. Die Kunden kommen direkt in die Werkstatt (zB Kfz-Werkstatt) bzw. die Produkte werden geliefert und montiert (zB Tischler). Als Voraussetzung dafür gelten der persönliche Kontakt zum Kunden und die individualisierte Leistungserstellung.
- Absatz über den **eigenen Handel**: Der Betrieb wird selbst als Händler tätig. Er verkauft seine Produkte entweder in **eigenen Verkaufslokalen** oder in einem **Shop-in-Shop-System** in nicht selbst betriebenen Einzelhandelsgeschäften (vor allem in filialisierten Handelsbetrieben, zB Fleischhauer in einem Supermarkt).
Der Internethandel bzw. klassische Versandhandel sind weitere direkte Vertriebsmöglichkeiten.

Direktvertriebsmöglichkeiten der Gewerbe- und Handwerksunternehmen

Ab Werk	Der Kunde kauft die Produkte direkt in der Werkstatt des Unternehmers.
Verkaufsraum	Der Unternehmer besitzt ein eigenes Verkaufsportal für seine Produkte.
Shop in the Shop	Er verkauft seine Produkte in einem nicht von ihm selbst betriebenen Einzelhandelsgeschäft.
Internet Shop	Der Unternehmer vertreibt seine Erzeugnisse über das Internet.

Abbildung 5: Direktvertriebsmöglichkeiten der Gewerbe- und Handwerksunternehmen

Daneben kann ein Unternehmen des Gewerbe und Handwerks seine Produkte über **Absatzmittler** (Einzel- und/oder Großhändler) vertreiben.

Preis- und Konditionenpolitik

Die **Preis- und Konditionenpolitik** gilt als eines der wichtigsten Instrumente innerhalb des Marketings. Neben der **Preisfestlegung** sind auch **Konditionen**, wie

- **Zu- und Abschläge vom Preis** (Skonto, Mengenrabatt),
- **Zu- und Abschläge von der Leistung** (Draufgabe, zB: „Zahl neun, krieg' zehn“),
- **Zahlungsbedingungen** (zB: Wann zu zahlen?)
- **Finanzierungsbedingungen** (zB: Ist sofort zu zahlen oder erst nach ein paar Wochen? Ist eine Zahlung in Raten möglich?),
- **Lieferbedingungen** (zB: Wer zahlt die Zustellung? Wer trägt das Transportrisiko?)
- sowie **Zusatzleistungen** (zB: Service, Reparatur, Umtauschrechte etc.) zu berücksichtigen.¹²

EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN PREIS

Obwohl unsere Wirtschaftsordnung dadurch gekennzeichnet ist, dass Unternehmen ihre Preispolitik eigenständig und frei festlegen können, wird deren Entscheidungsspielraum durch eine Reihe außer- und innerbetrieblicher Rahmenfaktoren eingengt:

- **Beschaffungsseitig:** Die **Einkaufspreise** der Materialien (produzierendes Gewerbe) bzw. die **Personalkosten** (im Dienstleistungsbetrieb) sind zumeist der **Ausgangspunkt jeder Preiskalkulation**.



BEISPIELE

Ein Bauunternehmen muss seine Preise entscheidend nach den Preisen seiner Vorprodukte (Materialien) richten.

Beim Friseur sind die Personalkosten Basis der Preisberechnung.

- **Wettbewerbsseitig:** Welche Preisstrategie verfolgt die Konkurrenz? Wie reagieren Kunden auf Preisänderungen etc.?
- **Von Seiten des Gesetzes:** In Österreich gelten für die Preisregelung das Preisgesetz und Sonderregelungen in der Gewerbeordnung sowie Entscheidungen der Paritätischen Kommission für Lohn- und Preisfragen als rechtliche Grundlagen.

Die Preise werden zudem durch folgende **Wareneigenschaften** bestimmt:

- **Transparenz** der Qualität: Der „Wert“ der Ware ist für den Kunden nachvollziehbar.
- **Innovationsgehalt:** Innovative Produkte rechtfertigen höhere Preise.
- **Ersetzbarkeit** durch andere Produkte: Bei Waren, welche durch andere Produkte austauschbar sind, vergleicht der Kunde die Preise und wählt das günstigste aus.
- **Beratungsbedürftigkeit:** Waren mit hohem Ausmaß an Beratungsbedürftigkeit verursachen hohe Personalkosten und rechtfertigen höhere Preise.

In vielen Branchen hat sich in den letzten Jahren die **Wettbewerbssituation verschärft**, was sich vor allem in einem **starken Preiskampf** ausdrückt.

Kleinst- und Kleinunternehmen können auf Grund der gegebenen Kostenstruktur keine Kostenführerschaft übernehmen bzw. mit der Niedrigpreispolitik großer Einzelhandelsunternehmen nicht mithalten. Der große **Pluspunkt** der Gewerbe- und Handwerksbetriebe ist jedoch das **individuelle Eingehen auf die Kundenwünsche**, der **direkte Kundenkontakt** und die **hohe Qualität**, die langfristig beim Kunden auch ein etwas höheres Preisniveau rechtfertigen.

¹² Vgl. Müller Hagedorn 2002, S. 275

Kommunikationspolitik

Wesentlicher Teil der Kommunikationspolitik ist die **Werbung**.

WARUM WIRBT EIN GEWERBE- UND HANDWERKS BETRIEB?

Mit der richtigen Werbeaktion kann ein Gewerbe- und Handwerksbetrieb verschiedene **Ziele** verfolgen:¹³

- Steigerung des **Bekanntheitsgrades**
- Gewinn **neuer Kunden**
- Verbesserung des **Preisimages**
- Verbesserung des **Sortimentsimages**
- Erhöhung der **Besucher- und Kundenfrequenz**

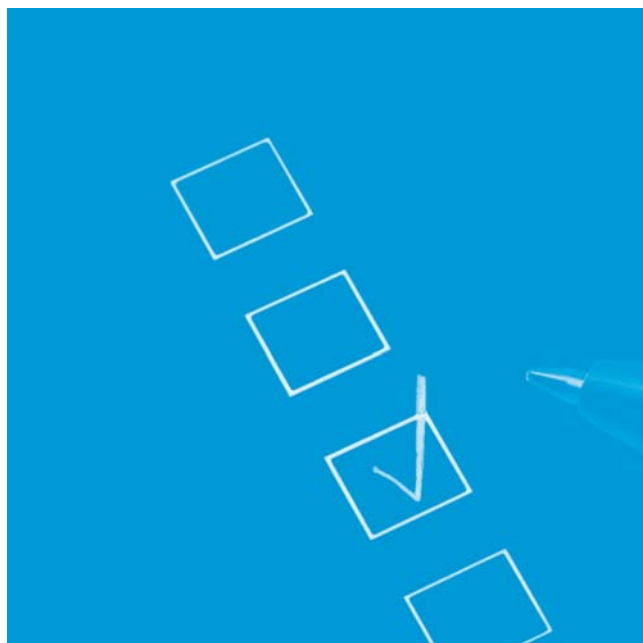
WOFÜR WIRBT EIN GEWERBE- UND HANDWERKS BETRIEB?

Es kann – entsprechend den oben genannten Werbezielen – für den **Betrieb als Ganzes** geworben werden oder nur für **einzelne Produkte** und **Dienstleistungen**.

BEISPIELE

Ein Bauunternehmen wirbt auf seiner Website mit Zitaten zufriedener Kunden.

Ein Kürschner bewirbt in einem Flugblatt zum Winterschlussverkauf mehrere Modelle Pelzmäntel und -jacken.



¹³ Vgl. Weis 1998, S. 52

WIE WIRBT EIN GEWERBE- UND HANDWERKSBEREIB?

Wie geworben wird, wird von der **Größe** und den finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens mitbestimmt. Gewerbebetriebe greifen daher zu **anderen Werbemitteln** als zB eine Supermarktkette.

Darüber hinaus kommt **lokalen Veranstaltungen** eine **besondere Bedeutung** zu, wo das persönliche Gespräch zwischen dem Gewerbe- und Handwerksbetrieb und dem Kunden im Vordergrund steht. Die Familienbetriebe im Gewerbe und Handwerk greifen somit vorrangig auf folgende Werbemittel zurück:

- Präsentation der Produkte und des Betriebes auf **Hausmessen**, lokalen und regionalen **Fachmessen** sowie am **Tag der offenen Tür**
- **Inserate** in **lokalen Zeitungen** und der Gemeindezeitung
- **Sponsoring** von **Vereinen** oder **Veranstaltungen** (zB Fußballverein, Gemeindeball etc.)
- Präsenz bei **regionalen Veranstaltungen** (zB durch Verteilung von Foldern)
- Präsentation der Unternehmung im **Internet**



BEISPIELE

Ein Masseur schaltet ein Inserat im Gemeindeblatt.
Eine Bäckerei wirbt auf einem Banner auf dem Fußballplatz.
Eine Fleischhauerei sponsert einen Teil der Grillwürstel für das Feuerwehrfest.

Eine besonders gute Werbung für die Betriebe ist die erfolgreiche Auftragsabwicklung. **Mundpropaganda**, also das Weiterempfehlen des Unternehmens durch zufriedene Kunden, ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil für den Betrieb.

VOR- UND NACHTEILE VON GEMEINSCHAFTSWERBUNG

Gewerbe- und Handwerksbetriebe können die Vorteile der Kundennähe und der individuellen Leistungserstellung kommunizieren. Auf breiter Basis lassen sich diese Vorteile aber oft nur durch **überbetriebliche Zusammenarbeit** verwirklichen, weswegen immer mehr Unternehmen Kooperationen¹⁴ eingehen.



BEISPIELE für werbegemeinschaftliche Kooperationen

Sanitär-, Heizungs- und Lüftungstechniker: „1A-Installateure“ als Zusammenschluss von 200 Installationsbetrieben mit mehr als 240 Standorten österreichweit
Tischler: Gemeinschaftswerbung der Innung der Tischler („Ihr Tischler macht's persönlich.“)

Die **Vorteile** der Gemeinschaftswerbung liegen in

- einer **breiteren Streuung**,
- **geringeren Kosten**,
- einem vielfach höheren Grad an **Professionalität** und
- einer **Medienpräsenz**, welche sonst nur Großunternehmen möglich ist.

Daneben kann sich Gemeinschaftswerbung in einzelnen Fällen aber auch **nachteilig** auswirken, da sie zu einer **geringeren Unterscheidungsmöglichkeit** von konkurrierenden Betrieben und zu einer verringerten Wahrnehmung des Individualisierungsgrades der Leistungen führen kann.¹⁵

¹⁴ Vgl. Mugler 1999, S. 63

¹⁵ Vgl. Mugler 1999, S. 62

2.3.2 Marktforschung

Um erfolgreich Marketing betreiben zu können, müssen Unternehmen wissen, welche Wünsche Kunden haben, welche Produktneuheiten es gibt, was die Konkurrenz tut etc. Anders ausgedrückt, Unternehmen müssen „den Markt erforschen“.

Für viele Gewerbe- und Handwerksbetriebe stellt die klassische **Marktforschung** jedoch einen **zu hohen Kostenfaktor** dar.

WIE ERFORSCHT EIN GEWERBE- UND HANDWERKS BETRIEB DEN MARKT?

- **„Forschungsobjekt“ Kunde:** Unternehmen verdanken innovative Produktideen nicht zuletzt ihren Kunden. **Persönliche Kontakte** zwischen Anbieter und Kunden sind deswegen unerlässlich.
- **Austausch mit Partnern:** Das Austauschen mit Kollegen und Kooperationspartnern ist für den Unternehmer eine zusätzliche Möglichkeit, neue Informationen zu gewinnen.
- **Andere Informationsquellen** sind **Fachzeitschriften**, das **Internet** und Informationen von Seiten der **Wirtschaftskammer**.
- **Messen** (Fachmessen, Hausmessen, regionale Messen) bieten die Gelegenheit zur Marktforschung durch
 - den Kontakt zu bestehenden und potenziellen Kunden,
 - die Einholung von Kundenmeinungen und -anregungen („informelle Marktforschung“),
 - die Beobachtung des Angebots von konkurrierenden Unternehmen sowie
 - die Information über technische und ökonomische Trends.¹⁶

BEISPIEL

Ein Tischlereibetrieb kann neben persönlichen Kontakten und Fachzeitschriften Informationen über neue Entwicklungen auf der „Fachmesse für Holzbe- und -verarbeitung, Zimmerei-, Tischlerei- und Fertigungsbedarf“ gewinnen.



Neben den verschiedensten Fachmessen gibt es auch die **Publikummessen**, wo die neuesten Produkte dem Konsumenten vorgestellt werden (zB Messe für „Bauen & Wohnen“).



¹⁶ Vgl. Posluschny 2004, S. 3

2.4 Controlling/Kostenrechnung

2.4.1 Controlling

Fälschlicherweise meinen Viele „Controlling“ sei die moderne Bezeichnung für die Kontrolle im Betrieb. Die Aufgaben von Controlling sind viel umfassender.

Controller tragen Sorge dafür, dass:

- alle **Ziele** im Betrieb ausführlich und **messbar** festgelegt werden,
- jeweils **alternative Vorschläge** entwickelt werden,
- die **Einhaltung** der Vorgaben im laufenden Betrieb **überwacht** wird und
- bei Abweichungen Maßnahmen zur **Gegensteuerung** veranlasst werden.

Die in der Theorie beschriebenen Controlling-Instrumente sind teilweise komplex und oftmals zweckmäßigerweise nur eingeschränkt in Gewerbe- und Handwerksbetrieben anzuwenden. Die **Hauptfunktion** des Controllings in Kleinbetrieben ist in der Regel die **Information des Unternehmers** über die betrieblichen Entwicklungen (zB Umsatz, Produktivität etc.). Die Planung und der anschließende Vergleich des Geplanten mit dem tatsächlich Erreichten werden jedoch auch in Kleinbetrieben immer öfter zum Thema.

Während es in großen Unternehmensgruppen eigene Controllingabteilungen gibt, ist bei einem typischen Gewerbe- und Handwerksbetrieb meist der **Inhaber/Geschäftsführer selbst gefordert**. Dieser kennt die internen Abläufe bestens und weiß, wo und wie sich etwas **verändern** lässt.¹⁷

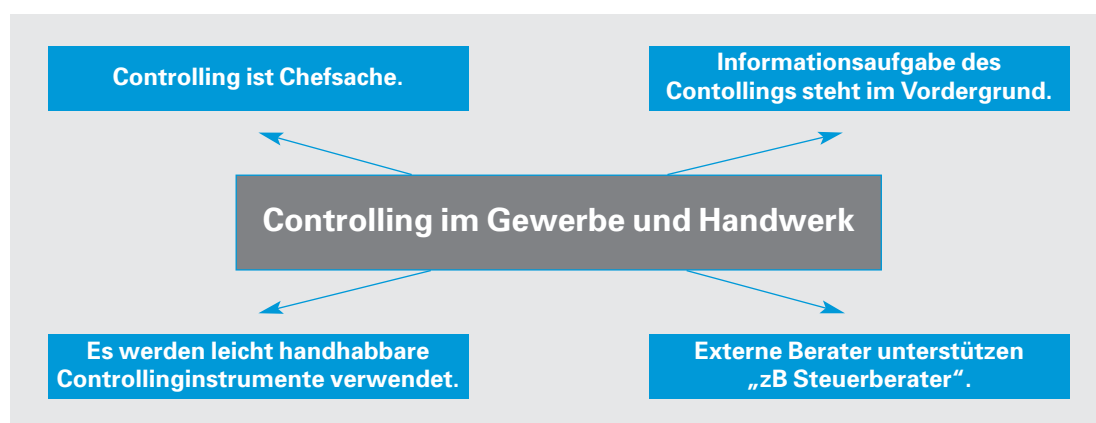


BEISPIEL

Ein Bäckermeister vergleicht regelmäßig (zB monatlich) seine Umsätze mit denen des Vorjahres. Eine Fleischhauerei vergleicht die Umsätze des Weihnachtsgeschäfts 2006 mit denen der letzten Jahre. Es wird auch die Veränderung in den Kundenwünschen erfasst (zB Rückgang der Nachfrage nach Geselchtem, dafür Anstieg der Geflügel-Verkäufe etc.).

Unterstützend wird in vielen Fällen ein **externer Berater** (meist der Steuerberater) eingesetzt.

Besonderheiten des Controllings im Gewerbe und Handwerk



Quelle: Eschenbach R. (Hrsg.): Controlling, S 581, Stuttgart 1995, verändert vom Verfasser

Abbildung 6: Besonderheiten des Controllings im Gewerbe und Handwerk

Wächst ein Unternehmen und wird dadurch die Arbeitsteilung entsprechend vielfältiger, reicht aber ein unsystematisches Controlling nicht mehr aus.

¹⁷ Vgl. Hagenhoff, (2004)

2.4.2 Kostenrechnung

Um Produkte erzeugen oder Dienstleistungen anbieten zu können, muss jeder Betrieb Personal, Maschinen, Werkzeuge etc. einsetzen.

In der „Wirtschaftssprache“ wird der Geldwert aller für die Erstellung der betrieblichen Leistung eingesetzten Sachgüter und Dienstleistungen als **Kosten** bezeichnet.

Folgende **Kostenarten** können unterschieden werden:

WOFÜR ENTSTEHEN KOSTEN IM BETRIEB?

Kosten entstehen für:

- **Personal** (Löhne, Gehälter, Personalnebenkosten, zB Sozialversicherungsbeiträge)
- **Material** (zB Rohstoffe, Fertigteile)
- **Betriebsmittel** (zB Zinsen für einen Bankkredit)
- **Fremdleistungen** (direkte wie zB Telefongebühren und indirekte wie Steuern etc.)

WIE KÖNNEN KOSTEN AUF EIN PRODUKT ODER EINE DIENSTLEISTUNG ZUGERECHNET WERDEN?

Nach der **Zurechenbarkeit** der Kosten auf die erstellten Leistungen (=**Kostenträger** wie zB der Tisch beim Tischler oder der Haarschnitt beim Friseur) können unterschieden werden:

- **Einzelkosten**: lassen sich **direkt** auf einen Kostenträger zurechnen, zB Fertigungsmaterial (Holz für einen Tisch etc.) und Fertigungslöhne
- **Gemeinkosten**: lassen sich einzelnen Kostenträgern **nicht** direkt zurechnen, zB Energiekosten, Mieten etc.

WELCHE KOSTEN ÄNDERN SICH MIT DER PRODUKTIONSMENGE?

Man unterscheidet fixe und variable Kosten. **Fixe Kosten** fallen **unabhängig** davon an, wie viel produziert wird.

BEISPIELE

Miete, Gehälter, Strom- und Gasgrundpreise etc.



Ein Teil der Kosten ändert sich mit der Produktionsmenge. Diese Kosten heißen **variable Kosten**.

BEISPIEL

Holz für Tische



WELCHE AUFGABEN HAT DIE KOSTENRECHNUNG?



Quelle: Seicht, 1995, S. 20, verändert vom Verfasser

Abbildung 7: Aufgaben der Kostenrechnung

Preiskalkulation

Wie viel kostet dem Betrieb ein Haarschnitt oder die Reparatur einer Heizungsanlage? Wie hoch ist der Verkaufspreis für den Haarschnitt oder die Reparatur der Heizungsanlage? Mithilfe der **Stundensatzkalkulation** lassen sich diese Fragen beantworten. Sie dient somit zur **Festsetzung des Verkaufspreises** unter Berücksichtigung aller **Kosten** und des **Gewinnaufschlages**.



BEISPIEL

Preiskalkulation in einem Sanitär- und Heizungsinstallationsbetrieb

GRUNDLAGEN

Der zu verrechnende Stundensatz der produktiven Mitarbeiter eines Installateurbetriebs wird vor allem bestimmt durch:

- das **Lohnniveau** der Mitarbeiter
- die **Anwesenheitszeit** und **Verrechenbarkeit der Arbeitszeit** der Mitarbeiter
- den **Aufschlag** zur Deckung der Gemeinkosten

LOHNNIVEAU

Im Allgemeinen werden die **Lohnkosten** der Mitarbeiter durch ihre **Einstufung** in die Lohngruppen laut **Kollektivvertrag** bestimmt. Erhält der Mitarbeiter darüber hinaus eine Entlohnung, wird dies mit der Überzahlung in der Stundensatzkalkulation mit berücksichtigt.

Des Weiteren ist für die Stundensatzkalkulation eine **Unterscheidung** in produktive und unproduktive Mitarbeiter vorzunehmen. Als **produktive Mitarbeiter** werden jene verstanden, von denen der Großteil der **Arbeitszeit** (und -kosten) **direkt** an Kunden weiterverrechnet werden kann. Die Kosten der **unproduktiven Mitarbeiter** werden über den Gemeinkostenzuschlag **indirekt** an Kunden weiterverrechnet.¹⁸

¹⁸ Natürlich sind auch die Mitarbeiter der zweiten Gruppe „produktiv“ im umgangssprachlichen Sinn. Die Einteilung in produktive und unproduktive Mitarbeiter bezieht sich ausschließlich auf die direkte Zurechenbarkeit auf einen Kostenträger.

Für den Installationsbetrieb ergibt sich zB folgende Zuordnung:

Produktive und unproduktive Mitarbeiter

Produktive Mitarbeiter

- Facharbeiter/Monteur
- Helfer
- gewerbliche Lehrlinge
(zB Sanitär- und Klimatechniker)
- Techniker (teilweise)

Unproduktive Mitarbeiter

- Unternehmer, Geschäftsführer
- Büroangestellte (Sekretär, Buchhalter, Techniker, Betriebsleiter)
- kaufmännische Lehrlinge
(zB Bürokaufmann/-frau)

Tabelle 2: Produktive und unproduktive Mitarbeiter

ANWESENHEITZEIT UND VERRECHENBARKEIT

Die Anwesenheitszeit der Mitarbeiter wirkt sich **entscheidend** auf die Kalkulation aus. **Verringert** wird die Anwesenheitszeit der Mitarbeiter durch gesetzlichen **Urlaub, Feiertage** und **Krankenstand**.

Überdurchschnittliche Abwesenheitszeiten von produktiven Mitarbeitern bedeuten, dass im Rahmen der Stundensatzkalkulation aufgrund der höheren Lohnnebenkosten höhere Personalkosten je Anwesenheitsstunde bzw. je verrechenbarer Stunde angesetzt werden müssen.

Ermittlung der durchschnittlichen Anwesenheitszeit eines vollzeitbeschäftigten Mitarbeiters

Rahmenbedingungen

Kalendertage pro Jahr	365,3
Stunden pro Woche	38,5
Arbeitstage pro Woche	5,0
Wochen pro Jahr	52,18
Stunden pro Monat	167,41
Stunden pro Arbeitstag	7,7

Ermittlung der durchschnittlichen ANWESENHEITZEIT/Jahr

	Tage	Stunden
1. Vertragliche Brutto-Jahresarbeitszeit	260,9	2.008,9
2. - Feiertage und zusätzliche arbeitsfreie Tage	11,2	86,2
3. = Vertragliche Netto-Jahresarbeitszeit (1-2)	249,7	1.922,6
4. - Urlaub	25,0	192,5
5. = Soll-Arbeitszeit/Jahr (3-4)	224,7	1.730,1
6. - Krankenstand	16,0	123,2
7. - Sonstige Verhinderungszeiten	2,6	20,0
8. - Berufsschulzeit (nur bei Lehrlingen)	0,0	0,0
9. = Anwesenheitszeit/Jahr (5-6-7-8), Leistungszeit	206,1	1.586,9

Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA

Tabelle 3: Ermittlung der durchschnittlichen Anwesenheitszeit eines vollzeitbeschäftigten Mitarbeiters

Bei einer Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden sind das gemäß diesem Beispiel 1.586,9 Jahresarbeitsstunden pro Arbeitnehmer.

Aus diesen Jahresarbeitsstunden sind nun die verrechenbaren (umsatzwirksamen) und nicht verrechenbaren (nicht umsatzwirksamen) Stunden abzuschätzen bzw. zu berechnen.

Verrechenbare Stunden sind all jene Stunden, die **ein Beschäftigter für einen Auftrag** des Betriebes gearbeitet hat.

Nicht verrechenbare Stunden sind all jene Tätigkeitszeiten, die **nicht direkt einem Auftrag** zugerechnet werden können (zB Werbung, Schulungen, Verwaltungsaufgaben etc.).

BERECHNUNG

Der Installateurbetrieb möchte den **Verkaufspreis** für eine Monteur-, Helfer bzw. Partiestunde berechnen. Er berücksichtigt 95,6 % Lohnnebenkosten (bezogen auf die Anwesenheitszeit), 5 % Gewinnaufschlag und 3 % Kundenskonto.

Stundensatzkalkulation für einen Sanitär- und Heizungsinstallateurbetrieb in EUR

	Monteur	Helfer	Partie
Stundenlohn	11,04	8,17	19,21
+ Überzahlung*	1,32	0,98	2,31
+ Wegzeit	1,43	1,06	2,49
+ Montagezulage	0,63	0,63	1,26
= Lohnkosten	14,43	10,84	25,27
+ Lohnnebenkosten	13,79	10,37	24,16
+ Entfernungszulage	0,87	0,87	1,75
= Personalkosten	29,10	22,08	51,18
+ Gemeinkosten	15,51	15,51	31,01
= Selbstkosten	44,60	37,59	82,19
+ Gewinnaufschlag	2,23	1,88	4,11
= Stundensatz	46,83	39,47	86,30
+ Skonto	1,45	1,22	2,67
= Verkaufspreis netto	48,28	40,69	88,97
+ Umsatzsteuer	9,66	8,14	17,79
= Verkaufspreis brutto	57,94	48,82	106,76

Anmerkungen:

* über dem kollektivvertraglich geregelten Mindeststundenlohn

- Monteur wurde die Lohngruppe 2 (qualifizierter Facharbeiter) des Kollektivvertrags herangezogen.
- Beim Helfer wurde die Lohngruppe 6 (Arbeitnehmer mit Zweckausbildung) herangezogen.
- Die Überzahlung über KV beträgt bei den Sanitär- und Heizungsinstallateuren durchschnittlich rund 12 %.
- Die Lohnnebenkosten betragen rund 95,6 %.
- Als Gewinnaufschlag wurden 5 % angenommen (Prozentrechnung auf Hundert!).
- Als Skonto wurden 3 % angenommen (Prozentrechnung in Hundert!).

Quelle: *KMU FORSCHUNG AUSTRIA*

Tabelle 4: Stundensatzkalkulation für einen Sanitär- und Heizungsinstallateurbetrieb in EUR

2.5 Kooperationen

Zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit schließen sich viele Unternehmen zu **Kooperationen** zusammen (Beispiele aus dem Marketing siehe Kap. 2.3).

Bei Kooperationen handelt es sich um die Zusammenarbeit von **wirtschaftlich unabhängigen** und **rechtlich selbstständigen Partnern**. Das heißt zB, dass diese Unternehmen eigenständige Firmen bleiben, eine getrennte Buchhaltung führen etc. (Durch die Verpflichtung zur Zusammenarbeit können jedoch die unternehmensspezifischen Entscheidungsgewohnheiten eingeschränkt werden, zB kauft „die Kooperation“ bei einem anderen Lieferanten ein als vorher der einzelne Unternehmer).

Für das **Gewerbe und Handwerk** lassen sich im Speziellen **drei Gruppen** von Kooperationen identifizieren.¹⁹

- Kooperationen **innerhalb der Branche** (zB mehrere Tischler schließen sich zu einer Werbekooperation zusammen)
- Kooperation mit **anderen Branchen im Gewerbe** (zB ein Installateur arbeitet mit einem Elektriker, ein Fliesenleger mit einem Maler zusammen)
- Kooperationen **über das Gewerbe hinaus** (zB ein Baumeister kooperiert mit einem Architekten)

Kooperationsformen im Gewerbe und Handwerk

Die folgende Übersicht zeigt die vielfältigen Kooperationsmöglichkeiten von Gewerbe- und Handwerksbetrieben.

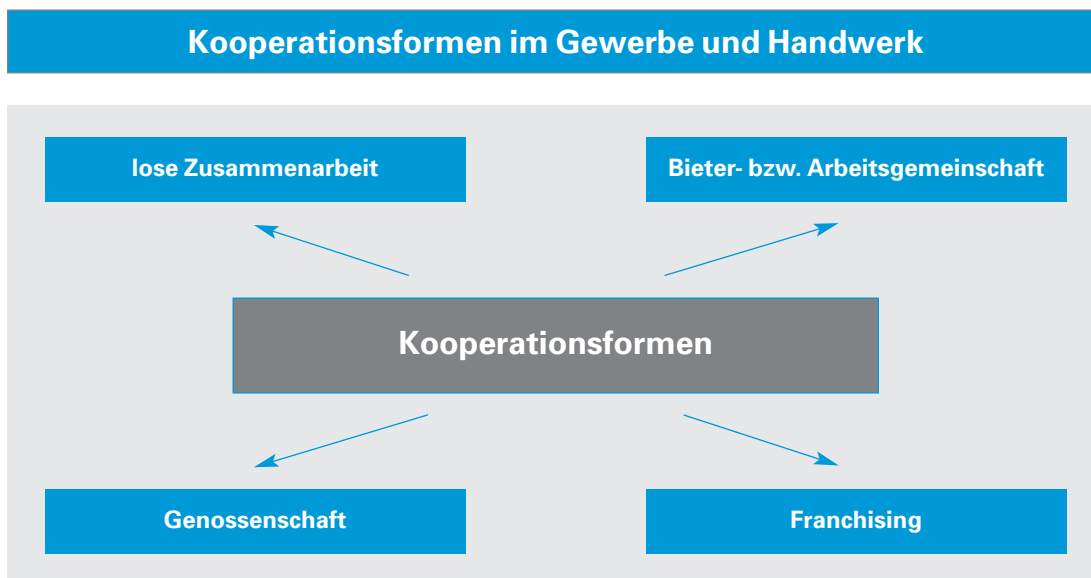


Abbildung 8: Kooperationsformen im Gewerbe und Handwerk

¹⁹ Vgl. Zentes/Swoboda 1997, S. 105

LOSE ZUSAMMENARBEIT

Eine lose Zusammenarbeit ist die **häufigste** und gleichzeitig **stabilste** Kooperationsform. Dabei handelt es sich um eine rechtlich nicht festgelegte Verbindung von Betrieben. Diese Zusammenarbeit wird in der Regel durch gemeinsame erfolgreiche Auftragsabwicklung begründet.



BEISPIEL

Ein Baumeister kooperiert mit einem ihm seit langem bekannten Elektroinstallationsbetrieb bei der Sanierung von Wohnhäusern.

ARBEITSGEMEINSCHAFT

Die klassische Form der Zusammenarbeit von Gewerbe- und Handwerksbetrieben ist die **Bietergemeinschaft**. Sie beruht auf einer **vertraglichen Vereinbarung** mehrerer Unternehmen, welche die **gemeinschaftliche Ausführung einer Leistung** anbieten. Nach der Auftragserteilung werden aus den Bietergemeinschaften formal **Arbeitsgemeinschaften**. Da sich über das Ende des Auftrags hinweg ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln kann, sind diese Kooperationen auch relativ stabil.



BEISPIEL

Die zahlreichen Häuser einer Wohnhausanlage sollen neu gestrichen werden. Mehrere Interessenten schließen sich dazu zu einer Bietergemeinschaft zusammen.

GENOSSENSCHAFT

Zweck einer Genossenschaft ist die „**Förderung** des Erwerbs oder der Wirtschaft“ ihrer **Mitglieder**.



BEISPIEL

Die *BÄKO Österreich* ist die Einkaufsgenossenschaft der Bäcker und Konditoren. Aufgaben: gemeinsamer Einkauf, Schulung und Beratung sowie Information (zB über neue Rezepte) der Mitglieder, Marktforschung etc. Derzeit zählt die Genossenschaft rund 1.200 Mitglieder.

FRANCHISING

Ein Unternehmer (**Franchisegeber**) gewährt einem anderen Unternehmer (**Franchisenehmer**) gegen Entgelt die **Benutzung** seiner **Marke** und des **Handelsnamens**. Das gesamte „**Franchisepaket**“ des Franchisegebers besteht meist aus einem **Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept** inkl. einer **Marketingstrategie**.²⁰ Der Franchisegeber sorgt für die Ausbildung des Franchisenehmers und verpflichtet sich, ihn laufend aktiv zu unterstützen und das Konzept weiterzuentwickeln. Der Franchisenehmer zahlt im Gegenzug **Lizenzgebühren** an den Franchisegeber²¹.

Franchise-Modelle kommen im Handel (zB *Benetton*) oder Gastronomie (zB *McDonald's*) häufiger vor als im Gewerbe und Handwerk.



BEISPIELE AUS GEWERBE- UND HANDWERK

ChipsAway-Franchising-System: Kleinschäden am und im Auto werden mit modernen, innovativen Techniken repariert.

²⁰ Vgl. Zentes/Swoboda 1997, S. 105

²¹ Vgl. Liebmann/Zentes 2001, S. 233ff.

LITERATURVERZEICHNIS

- **Ax, Christine (1997):** Das Handwerk der Zukunft. Leitbilder für nachhaltiges Wirtschaften. Basel/Boston/Berlin: Birkhäuser.
- **Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2002):** Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- **Ehrmann, Harald (2001):** Logistik, 3. Auflage, Ludwigshafen (Rhein): Kiehl.
- **Eschenbach, Rolf (1995):** Controlling, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- **Falk, Bernd/Wolf, Jakob (1991):** Handelsbetriebslehre. 10. Auflage, Landsberg a. L.: Moderne Industrie.
- **Hagenhoff, Svenja (2004):** Kooperationsformen: Grundtypen und spezielle Ausprägungen. In: Schumann, Matthias (Hrsg.): Arbeitsbericht Nr. 4/2004. Institut für Wirtschaftsinformatik der Georg-August-Universität Göttingen.
Online im Internet: <http://www.wi2.wiso.uni-goettingen.de/getfile?DateiID=488>.
- **Hahne, Klaus (1997):** Tradition contra Innovation. In: Politische Ökonomie, Heft 9, München.
- **Jetter, Otto (1990):** Einkaufsmanagement, Landsberg a. L.: Moderne Industrie.
- **Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (2001):** Marketing-Management. 10. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- **Lechner, Karl/ Egger, Anton/Schauer, Reinbert (1997):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 17. Auflage. Wien: Linde Verlag.
- **Liebmann, Hans-Peter/Zentes, Joachim (2001):** Handelsmanagement. Vahlen, München, S. 233ff.
- **Meffert, Heribert (1982):** Kundendienst-Management. Schriften zum Marketing. Band 4, Frankfurt/M., Bern.
- **Meffert, Heribert/Wagner H./Backhaus K. (1991):** Ökologie im Spannungsfeld zwischen Hersteller und Handel: Dokumentation des Workshops vom 4. Juli 1991., Dokumentationspapier Nr. 67, o.O. 1991) – Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung.
- **Meffert, Heribert. (1998):** Marketing, 8. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Mugler, Josef (1998):** Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Band 1, 3. Auflage, Wien/New York: Springer.
- **Mugler, Josef (1999):** Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Band 2, 3. Auflage, Wien/New York: Springer.
- **Müller-Hagedorn, Lothar (2002):** Handelsmarketing. 3. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.
- **Pine, B. Joseph (1994):** Maßgeschneiderte Massenfertigung. Wien.
- **Posluschny, Peter (2004):** Controlling für das Handwerk, München/Wien: Oldenbourg.
- **Rumpf, Stefan (1997):** Die Vorzüge der Nähe. In: Politische Ökologie. Sonderheft 9, S. 10ff.
- **Scheuch, Fritz (1987):** Marketing, 2. Auflage, München: Vahlen.
- **Schulte, Christof (1999):** Logistik, 3. Auflage, München: Vahlen.
- **Schulte, Christof (2005):** Logistik, 4. Auflage, München: Vahlen.
- **Seicht, Gerhard (1995):** Moderne Kosten- und Leistungsrechnung, 8. Auflage, Wien: Linde.
- **Tepperberg, Eva/Gojkovic-Vojnovic, Monika/Schneider, Wilfried (2003):** Wirtschaftskunde mit Schriftverkehr 2. Wien: Manz.
- **Weis, Christian (1998):** Verkaufsgesprächsführung. 3. Auflage, Ludwigshafen: Kiehl Verlag.
- **Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard (1997):** Grundbegriffe des Internationalen Managements, Stuttgart, S. 105.



2



Übungsblatt 1:

Einkauf und Logistik im Gewerbe und Handwerk

1. Kleine Gewerbebetriebe haben gegenüber Großbetrieben den Nachteil, nicht in großen Mengen und damit besonders günstig einkaufen zu können. Welche Strategien können Gewerbebetriebe wählen, um diesen Nachteil auszugleichen? Nennen Sie Beispiele aus der Praxis.

2. Was bedeutet die Aussage „der Gewinn liegt im Einkauf“? Trifft das auch auf Gewerbebetriebe zu? Nennen Sie einige wichtige Einkaufskonditionen im Gewerbe.

3. Was versteht man unter der „Sechs r-Regel“?

4. Welche Kosten zählen zu den Logistikkosten? Warum sind die Logistikkosten den Unternehmern vielfach nicht bewusst?

Übungsblatt 2: Fertigung und Vertrieb im Gewerbe und Handwerk

1. a) Erklären Sie in Stichworten für folgende Kriterien den Unterschied zwischen Massenfertigung und Maßfertigung.

	Massenfertigung	Maßfertigung
Ziel		
Merkmale		

b) Setzen Gewerbe- und Handwerksbetriebe verstärkt auf Massenfertigung oder maßgeschneiderte Fertigung?

2. Welche Vertriebsmöglichkeiten haben Gewerbe- und Handwerksunternehmen?
Nennen Sie dazu jeweils auch Beispiele aus der Praxis.

Übungsblatt 3: Marketing im Gewerbe und Handwerk

1. Marketing ist auch für Gewerbe- und Handwerksbetriebe Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Nennen Sie drei Maßnahmen, mit denen Gewerbe- und Handwerksbetriebe Marketing betreiben können. Führen Sie jeweils auch praktische Beispiele an.

2. Was versteht man unter Marktsegmentierung?
Nach welchem Kriterium wird sie im Gewerbe- und Handwerk häufig vorgenommen?

3. Welche Möglichkeiten haben kleine Gewerbe- und Handwerksbetriebe, Marktforschung zu betreiben?

4. Nennen Sie für einen Tischlereibetrieb jeweils eine Möglichkeit des Nischenmarketings und des Individualmarketings.

Übungsblatt 4: Werbung im Gewerbe und Handwerk

1. Wie werben Gewerbe- und Handwerksbetriebe?

Nennen Sie auch praktische Werbe-Beispiele von Gewerbe- und Handwerksbetrieben aus Ihrer Region.

2. Nennen Sie die Vor- und Nachteile der Gemeinschaftswerbung.

Führen Sie auch ein Beispiel für eine Gemeinschaftswerbung an.

3. Wie kann ein Gewerbe- und Handwerksbetrieb den AIDA-Effekt nützen? Finden Sie ein Beispiel.

Der Aida-Effekt

Attention: Erregung der Aufmerksamkeit des Kunden

Interest: Das Interesse beim Kunden wird geweckt

Desire: Der Wunsch nach dem Produkt (der Dienstleistung) wird geweckt

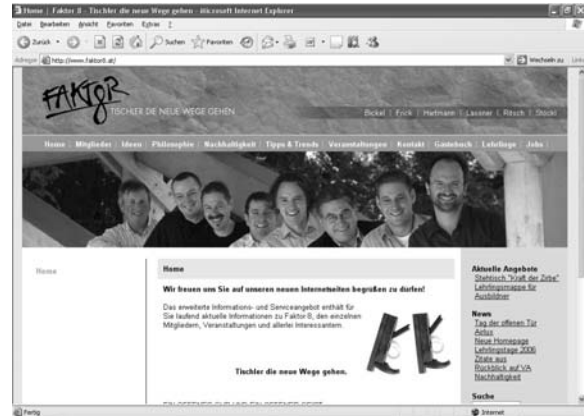
Action: Der Kunde kauft das Produkt (die Dienstleistung)

Übungsblatt 5: Kooperationen im Gewerbe und Handwerk

Eine Erfolgsstrategie für Gewerbebetriebe ist die Kooperation mit anderen Betrieben. Analysieren Sie die Kooperation „*Faktor 8*“ (Zusammenarbeit von Vorarlberger Tischlereibetrieben):

- a) In welchen Bereichen wird kooperiert?
- b) Welchen Mehrwert bringt den Betrieben die Kooperation?
- c) Sehen Sie auch Vorteile für die Kunden?

Weblink: <http://www.faktor8.at>



Projektaufgaben

PROJEKTAUFGABE 1

Der Zuckerbäcker Andreas Berger wird nach der Meisterprüfung den Familienbetrieb übernehmen.

Gruppenarbeit: Erstellen Sie für den Konditor Berger ein „Marketingkonzept“. Überlegen Sie sich neue Produkte, Vertriebskanäle, Konditionen für die Kunden, Werbemaßnahmen etc. Nützen Sie Ihre Kreativität und fertigen Sie dazu Zeichnungen, Collagen, das Konzept für einen Internetauftritt etc. an.

Präsentieren Sie Ihr Marketingkonzept in der Klasse.

Hinweis: Sie können das Marketingkonzept auch für einen anderen Betrieb des Gewerbe oder Handwerks erarbeiten.

PROJEKTAUFGABE 2

Gruppenarbeit: Analysieren Sie die Werbung in Fernsehen, Radio, Tageszeitungen, Magazinen und Illustrierten und versuchen Sie folgendes herauszufinden:

- Welche Wirtschaftszweige werben Ihrer Einschätzung nach am meisten (Handel, Industrie, Gewerbe und Handwerk, Tourismus, sonstige)?
- Finden Sie in den angeführten Medien auch viele Einschaltungen von Gewerbebetrieben? Wenn nein, warum nicht?

Diskutieren Sie in der Klasse:

Wodurch unterscheidet sich die Werbung von Gewerbe und Handwerk von der Werbung des Handels oder der Großindustrie?

Lösungsvorschläge

Übungsblatt 1: Einkauf und Logistik im Gewerbe und Handwerk

1. persönliche Kontakte zu den Lieferanten pflegen, auf langjährige Lieferantenbeziehungen setzen
2. Der Einkauf ist ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg. Durch einen professionellen Einkauf können nachhaltig Kosten gespart und somit mehr Gewinn erzielt werden. Auch für Gewerbe- und Handwerksbetriebe ist der richtige Einkauf von großer Bedeutung. Wichtig in diesem Zusammenhang sind:
 - die richtige Wahl der Lieferanten
 - ständiges Informieren, Auswerten und Vergleichen von Preisen
 - die richtige Planung des Einkaufes: Werden große Mengen eingekauft entstehen hohe Kosten für die Lagerung, besser ist der auftragsbezogene Einkauf
 - Aushandeln guter Einkaufskonditionen

Einkaufskonditionen:

- Rabatte (zB Mengenrabatte, Rabatte für Frühbesteller, Treuerabatte, Einführungsrabatte)
- Lieferbedingungen und -klauseln (zB können die Kosten für die Zulieferung entfallen)
- Zahlungsbedingungen (zB wie lange hat das Unternehmen Zeit, die Rechnung zu bezahlen?)

3. Die „Sechs r-Regel“ umschreibt die Aufgaben der Logistik. Dabei gilt

- die richtige **Menge**
- der richtigen **Objekte** (zB Waren)
- am richtigen **Ort**
- zum richtigen **Zeitpunkt**
- in der richtigen **Qualität**
- zu den richtigen **Kosten** bereitzustellen.

4. Zu den Logistikkosten zählen:

- Personalkosten
- Transportkosten
- Lagerkosten
- Bestandskosten
- Steuerungs- und Systemkosten (zB für Logistiksysteme)
- Handlingkosten

Den Unternehmern sind die Logistikkosten oftmals nicht bewusst, da diese Kosten nicht direkt aus dem Rechnungswesen ersichtlich sind. Logistikkosten können sich nämlich in allen Kostenblöcken verstecken (zB in Materialkosten, Personalkosten etc.).

Übungsblatt 2: Fertigung und Vertrieb im Gewerbe und Handwerk

1. a) siehe Sachinformation Seite 9.

b) Im Gewerbe und Handwerk ist die maßgeschneiderte Fertigung seit jeher die bestimmende Produktionsweise. Aufgrund des heutigen Trends zur Individualisierung ist die Spezialisierung auf Maßprodukte und das Eingehen auf individuelle Kundenwünsche eine große Chance für Gewerbe- und Handwerksbetriebe.

2.
 - Ab Werk: Der Kunde kauft die Produkte direkt in der Werkstatt des Unternehmens oder nimmt die Dienstleistung direkt entgegen (zB der Kunde kommt direkt in die Kfz-Werkstatt)
 - Verkaufsraum: Der Unternehmer verkauft seine Produkte in eigenen Verkaufslökalen (zB der Tischler hat einen eigenen Verkaufsraum, in dem er seine Waren ausstellt und verkauft).
 - Shop in the Shop: Der Unternehmer verkauft seine Produkte in einem nicht von ihm selbst betriebenen Einzelhandelsgeschäft (zB Bäcker oder Fleischhauer in einem Supermarkt).
 - Internet Shop: Der Unternehmer bietet seine Produkte oder Dienstleistungen über das Internet an.

Übungsblatt 3: Marketing im Gewerbe und Handwerk

1. Mögliche Beispiele:

- Persönliche Kontakte zu den Kunden pflegen und auf individuelle Wünsche und Vorstellungen der Kunden eingehen
- Serviceleistungen anbieten zB Anbieten von Zusatzleistungen (zB Service, Reparatur etc.), Gratis-Zustellung, Zu- und Abschläge vom Preis oder der Leistung (zB „zwei zum Preis von einem“)
- Werbung für das Unternehmen betreiben (zB Sponsoring von Veranstaltungen, Zeitungsinserte etc.)

2. Marktsegmentierung bedeutet die Unterteilung (Segmentierung) des Gesamtmarktes, dadurch können die Kundenwünsche besser erfüllt, die Kundenzufriedenheit gesteigert, die Kundenloyalität erhöht und die Marktbearbeitung effizienter gestaltet werden.

Bei vielen Gewerbe- und Handwerksbetrieben erfolgt die Marktsegmentierung durch die regionale Tätigkeit, das bedeutet, dass sie vor allem Kunden aus dem lokalen Umfeld ansprechen.

3.

- Persönliche Kontakte zu Kunden pflegen, Feedback der Kunden einholen,
- Austausch mit Kollegen, Kooperationspartnern und Lieferanten, um neue Informationen zu gewinnen,
- Informationen aus Fachzeitschriften, dem Internet und der Wirtschaftskammer einholen
- Besuch von Messen (Fachmessen, Hausmessen, regionale Messen und Publikumsmessen): Dort können Kontakte zu bestehenden und potenziellen Kunden gepflegt werden, Kundenmeinungen und -anregungen eingeholt werden, das Angebot der Konkurrenz beobachtet und Informationen über aktuelle Trends beschafft werden.

4. Mögliche Beispiele:

- Nischenmarketing: Ein Tischler spezialisiert sich auf die Restaurierung von Möbeln, auf Feng-Shui-Möbel oder auf Naturmöbel (Verwendung hochwertiger heimischer Naturmaterialien).
- Individualmarketing: Ein Tischler bietet maßgeschneiderte Möbel an, die genau auf die Wünsche der Kunden abgestimmt werden (zB Einbaukästen für Zimmer mit Dachschräge).

Übungsblatt 4: Werbung im Gewerbe und Handwerk

1.

- Präsentation der Produkte und Dienstleistungen sowie des Betriebes auf Hausmessen, lokalen und regionalen Fachmessen sowie am Tag der offenen Tür
- Inserate in lokalen Zeitungen und der Gemeindezeitung
- Sponsoring von Vereinen oder Veranstaltungen (zB Fußballverein, Schulball, Faschingsfest)
- Präsenz bei regionalen Veranstaltungen (zB Verteilung von Foldern, Sponsoring von Preisen beim Gewinnspiel)
- Präsentation des Unternehmens auf der firmeneigenen Website

2. Vorteile:

- Breitere Streuung als bei eigener Werbung möglich
- Geringere Kosten (die Kosten werden von allen geteilt)
- Mehr Professionalität, da man zB eine Werbeagentur engagiert
- Es wird eine bessere Medienpräsenz erreicht

Nachteile:

- Geringe Unterscheidungsmöglichkeit von konkurrierenden Betrieben
- Verringerte Wahrnehmung des Individualisierungsgrades der Leistung
- Die eigenen Vorstellungen und Wünsche können weniger eingebracht werden, es müssen häufig Kompromisse geschlossen werden

3. Individuelle Schülerlösung

Übungsblatt 5: Kooperationen im Gewerbe und Handwerk

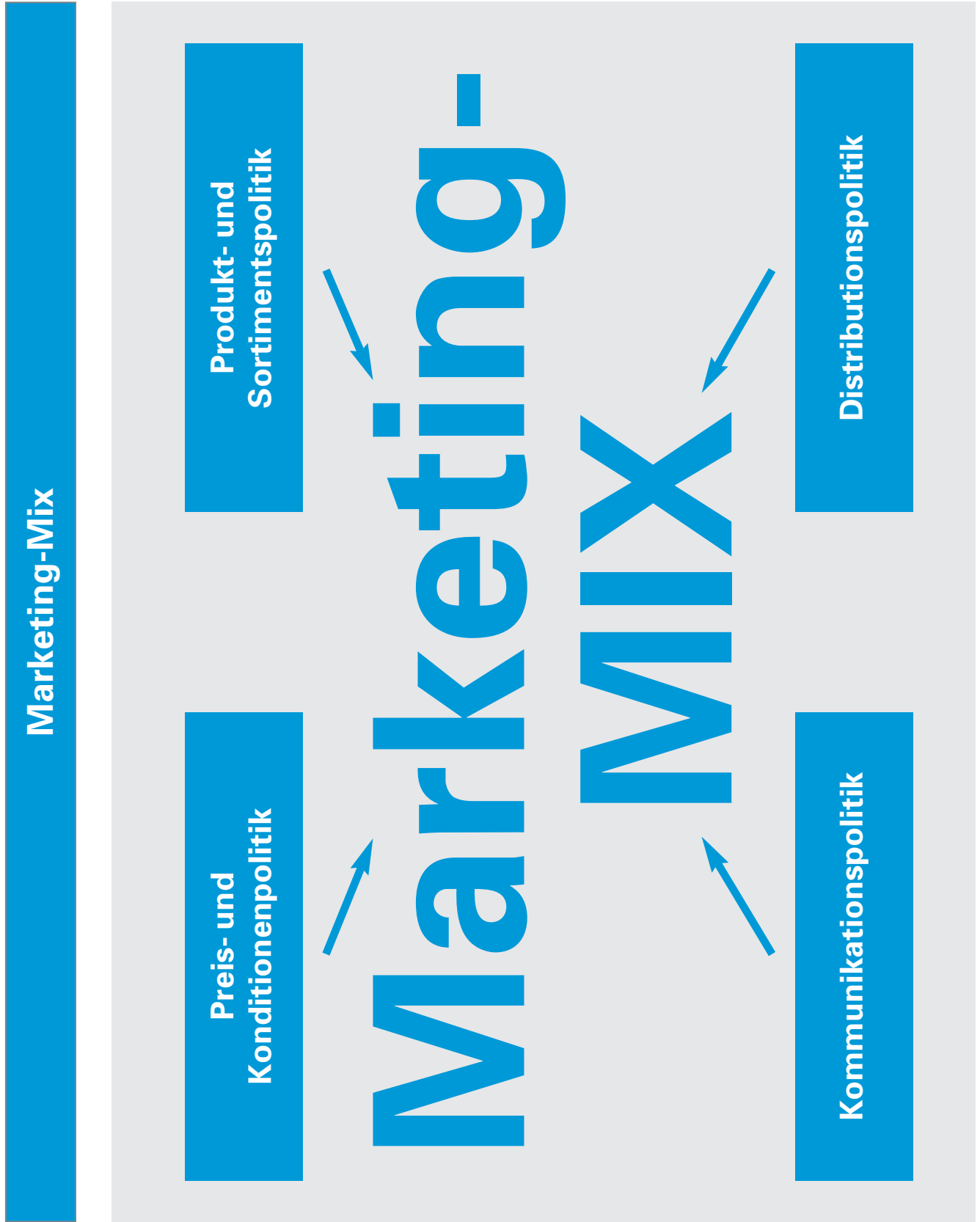
1. a) *Die Betriebe:*

- *tauschen Know-how aus*
- *fördern gemeinsam die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter*
- *unterstützen sich gegenseitig bei der Lehrlingsausbildung*
- *haben einen gemeinsamen Internetauftritt*
- *organisieren gemeinsam Veranstaltungen*
- *treten bei Hausmessen gemeinsam auf*

b) *Die Betriebe profitieren vom Know-how und den Stärken der anderen, somit kann den Kunden eine besondere Qualität geboten werden. Betriebliche und personelle Ressourcen können besser genutzt werden. Die Weiterbildung der Mitarbeiter und die Lehrlingsausbildung können attraktiver gestaltet werden. Die Mitarbeiter besuchen ein betriebsübergreifendes Schulungsprogramm (ein einzelner Betrieb hätte nicht die Möglichkeit ein solches Schulungsprogramm anzubieten). Die Lehrlingsausbildung wird auf der gemeinsamen Website beworben – das Personalmarketing und die Personalsuche können gemeinsam besser durchgeführt werden.*

c) *Aufgrund der Summe der technischen und personellen Kapazitäten können die Betriebe flexibler und effizienter auf die Wünsche ihrer Kunden eingehen.*

Kopiervorlage 1



Kopiervorlage 2

Unterschiede zwischen Maß- und Massenfertigung

	Massenfertigung	Maßgeschneiderte Fertigung
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung, Herstellung und Lieferung von Gütern und Dienstleistungen zu niedrigen Preisen Absatz an jedermann 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung, Herstellung, Vermarktung und Lieferung von erschwinglichen Gütern mit genügend Vielfalt und Kundenbezogenheit Kundenanpassung
Schlüsselmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> stabile Nachfrage große, homogene Märkte standardisierte Güter und Dienstleistungen zu niedrigen Kosten und in gleich bleibender Qualität lange Produktentwicklungszyklen lange Produktlebenszyklen 	<ul style="list-style-type: none"> aufgesplittete Nachfrage heterogene Nischen Kundenbezogene Güter und Dienstleistungen zu angemessenen Kosten und in hoher Qualität kurze Produktentwicklungszyklen kurze Produktlebenszyklen

Kopiervorlage 3

