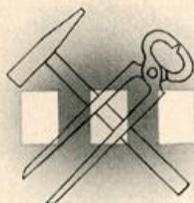


# **Badische Landesbibliothek Karlsruhe**

**Digitale Sammlung der Badischen Landesbibliothek Karlsruhe**

Das Handwerk im Zeichen der Rationalisierung

[urn:nbn:de:bsz:31-219036](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-219036)



*Dr. Richard Lehmann*

## **DAS HANDWERK IM ZEICHEN DER RATIONALISIERUNG**

Im mittelbadischen Wirtschaftsraum existieren 14 221 Handwerksbetriebe, deren organisatorisches Zentrum die Handwerkskammer Karlsruhe ist. Obwohl sich diese Betriebe in mindestens 90 einzelne Fachgruppen aufgliedern und auch hinsichtlich ihrer Betriebsgröße zum Teil wesentlich voneinander abweichen, ist ihnen allen eine aus den Zeitverhältnissen heraus gewachsene Aufgabe gemeinsam, nämlich, die modernen Grundsätze einer rationellen Betriebsführung zu praktizieren. Derjenige Handwerksbetrieb, der sich dieser Ansicht verschließt, bleibt auf weite Sicht gesehen nicht lebensfähig und muß in seiner Entwicklung stagnieren. Denn um lebensfähig sein zu können, muß ein Betrieb wettbewerbsfähig bleiben. Das Wirtschaftsleben der westlichen Volkswirtschaften wird vom freien Wettbewerb bestimmt; in Auswirkung dieses wirtschaftspolitischen Grundsatzes ist daher allenthalben ein starker Zug zur Rationalisierung feststellbar, als deren Ziel eine über die verschiedensten Mittel erreichbare Senkung der Betriebskosten und somit eine Steigerung der Produktivität hingestellt werden kann.

Auch das Handwerk kann sich der Notwendigkeit der Rationalisierung seiner Betriebe nicht verschließen, wenn gleich dieser Aufgabe gerade hier eine Reihe von Schwierigkeiten entgegnet, die es zu überwinden gilt. Der kleine und mittlere Handwerksbetrieb wird nämlich in seiner Betriebsführung weitgehend von Überlieferungen

fachtechnischer und persönlicher Art beeinflußt, die oft genug eine innere Abwehr gegen jede Art der Rationalisierung in sich bergen. Darüber hinaus liegen die Ansatzpunkte zur Rationalisierung der Handwerksbetriebe auf sehr verschiedener Ebene, je nachdem, ob es sich um Dienstleistungsbetriebe mit verhältnismäßig hohen Lohnkosten handelt, oder um Produktionsbetriebe, bei denen die Materialverwendung eine wesentliche Rolle spielt oder um sogenannte Einmannbetriebe. So sehr auch das Handwerk zu der Einsicht gelangt ist, daß es der Rationalisierung nicht ausweichen kann, wird der einzelne Betriebsinhaber doch ohne entsprechende ideelle Mithilfe und ohne entsprechende fachliche Anregung dieser Aufgabe allein nicht gewachsen sein. Hier tritt die Handwerkskammer mit ihrer Gewerbeförderungsstelle ein, deren Aufgabe es ist, zunächst einmal durch Wort und Schrift ganz allgemein die geistige Bereitschaft für Rationalisierungsmaßnahmen in den Reihen des Handwerks herbeizuführen. Daß die Rationalisierung der mittelständischen Handwerksbetriebe aber auch eine staatspolitische Bedeutung hat, ist daraus ersichtlich, daß der Bund und die Länder diese Aufgaben mit öffentlichen Mitteln fördern.

Die Rationalisierung eines Handwerksbetriebes ist nun keine einmalige, sondern eine Daueraufgabe; sie setzt daher eine bestimmte innere Haltung des Betriebs-

inhabers voraus. Diese muß dazu führen, daß der Betriebsinhaber die laufende Beobachtung des Betriebsgeschehens in allen seinen einzelnen Phasen, wie der Beschaffung, der Verarbeitung, des Vertriebs sowie der Verwaltung als eine unerläßliche Voraussetzung für den rationellen Betriebsablauf ansieht. Aus der mitunter anzutreffenden Meinung: „In meinem Betrieb gibt es nichts zu rationalisieren“ spricht eine gewisse Betriebsblindheit, weil das erfahrungsgemäß für keinen Betrieb zutrifft. Die Handwerkskammer Karlsruhe lenkt aus diesem Grunde bei Handwerkerversammlungen unter Zuhilfenahme allgemein interessierender Rationalisierungsfilme die Aufmerksamkeit laufend auf diese wichtige Aufgabe und rückt deren Bedeutung in das entsprechende Licht. Durch betriebswirtschaftliche und technische Einzelberatungen finden die Handwerksbetriebe eine weitere Unterstützung bei ihren Rationalisierungsmaßnahmen. Schließlich befassen sich auch die Fachverbände der einzelnen Handwerksgruppen mit diesem Problem, indem sie in ihren Fachzeitschriften praktische Rationalisierungsbeispiele veröffentlichen und dabei anregend und kritisch auf diese Dinge eingehen. So wird also von außen her alles getan, um die Rationalisierung der Handwerksbetriebe voranzutreiben, wobei diese Daueraufgabe allerdings die handwerklichen Organisationen zwingen wird, mit immer neuen Überlegungen die Rationalisierung im Handwerk zu fördern.

Nicht wenige selbständige Handwerker sehen in der Rationalisierung ihrer Betriebe einen ausschließlich technischen Vorgang. Neben der Aufgabe die Handwerksbetriebe in maschineller Hinsicht so hinzustellen, daß sie rationell arbeiten können, besteht aber die nicht weniger wichtige Aufgabe der sogenannten Verfahrensrationalisierung, auf die noch mehr einzugehen sein wird. Eine Rationalisierung ist erst dann umfassend, wenn das Betriebsgeschehen sowohl in technischer als auch in verfahrensmäßiger Beziehung einwandfrei funktioniert. Ein weiterer, weit verbreiteter Irrtum besteht in der Annahme, daß derjenige Betrieb am besten rationalisiert ist, der mit den neuesten Maschinen arbeitet. Das braucht indessen durchaus nicht der Fall zu sein. Die Anschaffung neuer Maschinen und Werkzeuge kann nämlich nur dann als sinnvoll gelten, wenn sie in einem richtigen Verhältnis zur Auftragsstruktur eines Betriebes steht. Jede nicht voll oder nur mangelhaft ausgenützte Maschine stellt eine Fehlinvestition dar; so ist es also durchaus denkbar, daß ein Handwerksbetrieb mit alten Maschinen unter Umständen rationeller schafft als ein solcher, bei dem nur neue Maschinen im Einsatz stehen. Das alles richtig sehen, den gesamten Betriebsablauf stets im Auge behalten, aber auch die kostenmäßige Auswirkung von Investitionen zu erkennen, ist Rationalisierung und stellt eine Aufgabe dar, der auch der kleine und mittlere Betriebsinhaber im Handwerk gewachsen sein muß. Oft genug steht nicht einmal die Beschaffung neuer Maschinen im Mittelpunkt der Rationalisierung als vielmehr die Notwendigkeit eines flüssigen und reibungslosen technischen Betriebsablaufes, der schon durch einen ungünstigen Standort einzelner Maschinen oder wegen fehlender Hilfsmittel stark beeinträchtigt sein kann.

Bei bestimmten Handwerksgruppen wird allerdings die volle Wettbewerbsfähigkeit nur durch die Beschaffung moderner Maschinen ermöglicht werden können. Daß deren Finanzierung in der Regel mit Schwierigkeiten verbunden ist, liegt auf der Hand. Aus diesem Grunde sind seitens der Bundesregierung Quellen für langfristige Kredite eröffnet worden, die den Handwerksbetrieben bei der Finanzierung von Investitionen bezüglich des Zinsendienstes einige Erleichterungen bieten. Das Handwerk versucht so nach besten Kräften, seine Betriebe in tech-

nischer Hinsicht zu rationalisieren und damit den Anschluß an die Entwicklung zu finden.

Was die Verfahrensrationalisierung anbetrifft, so wird jeder handwerkliche Betriebsinhaber sein Augenmerk in erster Linie auf ein geordnetes Rechnungswesen zu legen haben. Der Betriebserfolg eines in fachlicher Hinsicht qualifizierten Handwerksmeister kann mitunter dadurch in Frage gestellt sein, daß das betriebliche Rechnungswesen vernachlässigt wird. Das Erkennen der Selbstkosten und die Kalkulation eines kostendeckenden Preises steht hier im Mittelpunkt der Rationalisierung. Zu einer erfolgreichen Betriebsführung gehört heutzutage neben entsprechenden Fachkenntnissen eine gute Portion kaufmännischer Fähigkeiten. Die Handwerkskammern bemühen sich, ihre Betriebe in zunehmendem Umfange auf diese unerläßliche Voraussetzung für eine rationelle Betriebsführung hinzuweisen.

Daneben stellt der Mitarbeiter im Handwerksbetrieb einen erfolgsentscheidenden Faktor dar. Hier kann durch entsprechende Mittel, nicht zuletzt durch die Persönlichkeit des Handwerksmeisters selbst ein Betriebsklima geschaffen werden, das einen sinnvollen Einsatz aller Mitarbeiter gewährleistet. Immer mehr verbreitet sich auch bei den Handwerksbetrieben die Überzeugung, daß diese Seite der Betriebsführung einer besonderen Pflege bedarf, nicht zuletzt deswegen, weil ein gutes Betriebsklima in Handwerksbetrieben keineswegs immer nur eine Frage der Entlohnung ist. Es wird auch dieses in der gegenwärtigen Hochkonjunktur besonders wichtige Gebiet der Rationalisierung durch die Handwerkskammer und die Innungen in entsprechender Weise an den Handwerksbetrieb herangetragen, wobei naturgemäß ein für alle Fälle gültiges Rezept für die Schaffung und Erhaltung eines guten Betriebsklimas nicht gegeben werden kann. Fast jeder Betrieb unterscheidet sich von dem anderen, aber auch die Menschen und mithin die Mitarbeiter sind verschiedenartig, so daß jedem handwerklichen Betriebsinhaber selbst die Sorge angetragen ist, durch entsprechende Mittel und durch eine entsprechende Haltung ein zufriedenstellendes Vertrauensverhältnis zu seinen Mitarbeitern zu schaffen und sich somit einen guten Stamm von Mitarbeitern zu halten.

Damit sind einige wesentliche Fragen der Rationalisierung im Handwerk angedeutet worden, ohne daß diese im Rahmen einer solchen Abhandlung erschöpfend erörtert werden können. Der letzte Sinn der Rationalisierung besteht darin, den Betriebsablauf so zu gestalten, daß mit den niedrigsten Kosten die höchste Leistung erreicht wird; ein Ziel, das nicht in jedem Falle mit finanziellen Mitteln verbunden zu sein braucht, das zu erreichen aber im Hinblick auf die Auswirkungen der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft auch für das Handwerk von lebenswichtiger Bedeutung ist.

Im Innenhof  
der Handwerkskammer Karlsruhe

