

„Profi im Handwerk“, „Mit-Unternehmermodell“ und „Vorteilhafte Allianzen“ aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ)

Eröffnungsrede von Prof. Dr. Ralf Brüning
anlässlich der 11. UPTODATE-Unternehmertage 2019 in Karlsruhe
– LIVE-Schaltung aus Australien –

Im Rahmen der Eröffnung der 11. UPTODATE-Unternehmertage in Karlsruhe bat mich Rolf Steffen, kurz aus Marketingsicht etwas zum Thema „Profi im Handwerk“ zu erzählen, dem ich sehr gerne nachkomme. Leider gilt beim Marketing immer noch die vorherrschende Meinung: „Marketing ist Werbung“.

Aber: Marketing ist viel mehr als Werbung! Marketing beschäftigt sich mit dem Engpass im Unternehmen – dem Kunden ... alle anderen Funktionen wie Einkauf, Personal, Ausführung der Arbeit etc. sind somit vom Marketing abhängig. Ohne Umsatz ist alles nichts. Marketing ist letztlich für den Erfolg des Betriebes verantwortlich.



LIVE-Schaltung aus Australien nach Karlsruhe

A U S T R A L I A

Nachfolgend möchte ich kurz die wissenschaftlichen Ansätze der sogenannten „Neuen Institutionenökonomik (kurz: NIÖ) skizzieren, da sie meiner Meinung nach einen sehr guten Bezug zu den Themen „Profi im Handwerk“, „Mit-Unternehmermodell“ und „Vorteilhafte Allianzen“ darstellen:

Die Neue Institutionenökonomik (NIÖ) ist eigentlich gar nicht so neu, sie wurde bereits im Jahr 1937 maßgeblich durch den Ökonomen Ronald Coase geprägt und stellt eine Erweiterung der neoklassischen (modellhaften) Theorie dar. In der Neoklassik gilt die Annahme, dass die Interaktion zwischen Unternehmen und Menschen reibungs- und kostenlos funktioniert: Über Angebot und Nachfrage stellt sich ein Gleichgewichtspreis ein, der Markt befindet sich also in einem Gleichgewicht. Auch wenn für die Wissenschaft solche Modelle sehr schön sind (man kommt zu klaren und nachvollziehbaren Ergebnissen), ist die Realität leider nicht so einfach gestrickt und sehr viel komplexer: In der Realität sind Menschen häufig opportunistisch, handeln oft nur eingeschränkt rational und verfügen auch nicht über vollständige Informationen – in den Modellen der Neoklassik wurde bis dato von vollkommener Rationalität und vollständiger Information aller Wirtschaftssubjekte ausgegangen.

Auf die 3 wichtigsten Teilbereiche dieser NIÖ werde ich nun kurz eingehen:

- Property-Rights-Ansatz
- Transaktionskosten-Ansatz
- Principal-Agent-Ansatz

Der Property-Rights-Ansatz beschäftigt sich mit den sogenannten Verfügungsrechten bzw. Eigentumsrechten. Die zentrale Aussage lautet: Menschen gehen mit Ressourcen effizienter um, die ihnen selbst gehören. Als Beispiel wird hier oft die Allmende zitiert, also ein Wald- oder Wiesengrundstück, das der gesamten Gemeinde gehört (also keinem persönlich) und von allen genutzt werden darf. Was passiert mit einer solchen Wiese, die sich im Allgemeinbesitz befindet? Jeder stellt seine Kühe, Schafe etc. darauf („kostet ja nichts“), sodass die Wiese in kurzer Zeit überweidet ist und keinem mehr einen Nutzen bringt. Eigentumsrechte bzw. hier in unserem Fall die Teilhabe am Unternehmen sorgen dafür, dass Ihre Mitarbeiter sich auch der Verantwortung bewusst werden, Ressourcen nicht zu verschwenden, gegenüber den Kunden einen bestmöglichen Service usw. sicherzustellen – sie halten quasi ihr Gesicht für den Betrieb hin und zeigen sich verantwortlich! Rolf Steffen hat das ja sehr treffend durch das Mit-Unternehmermodell beschrieben!

Der Nobelpreisträger Ronald Coase hatte damals in seinem Aufsatz mit dem Titel „The nature of the firm“ die Frage gestellt: Warum gibt es überhaupt Unternehmungen, warum gibt es überhaupt Betriebe, wenn doch alles – wie in der Neoklassik begründet – so reibungslos über Angebot und Nachfrage, über den Preis funktioniert?

In seinem Beispiel stellte er die Frage, weshalb man eine Sekretärin fest einstellen sollte, wenn man sie doch über den Markt (damals vielleicht noch über die „Gelben Seiten“, heute über Internetportale) spontan buchen und nach getaner Arbeit wieder nach Hause schicken könnte. Die Antwort lautet: Es entstehen über den Preis bzw. den Stundenlohn für die Sekretärin weitere Kosten, die sogenannten Transaktionskosten, also so etwas wie Suchen nach der geeigneten Person, Verhandeln, Einarbeiten, Kontrolle, dass auch alles gut läuft etc. ... also Kosten für Zeit und Mühe!

Ob sich nun die Festanstellung eines Mitarbeiters lohnt, hängt maßgeblich von der Häufigkeit seines Einsatzes, der Spezifikation seiner Aufgabe und natürlich auch von seiner Verfügbarkeit ab. Zwischen diesen beiden Extremen – Mitarbeiter einstellen oder alles über den Markt regeln lassen – bieten sich zahlreiche Möglichkeiten von Kooperationen bzw. Allianzen zwischen Unternehmen, in unserem Fall Handwerksunternehmen, an, solche, die in der jeweiligen Situation passend und für alle Partner der Kooperation von Vorteil sind. Rolf Steffen hat dies eben mit den Vorteilhaften Allianzen skizziert!

Im dritten Teilbereich der NIÖ schließlich geht es um das sogenannte Principal-Agent-Problem, also die Beziehung zwischen Auftraggeber (dem Prinzipal) und Auftragnehmer (dem Agenten), also z. B. dem Verhältnis von Chef und Mitarbeiter oder aber Kunde und Handwerksunternehmen. Das Problem hierbei besteht darin, dass der Unternehmer z. B. im Rahmen seines Gewerks über Informationen verfügt, die der Kunde nicht hat (und natürlich auch seinen eigenen Nutzen maximieren will), der Kunde auf der anderen Seite daher nicht sicher sein kann, ob der Dienstleister in erster Linie zum Wohle des Kunden arbeitet oder aber zum eigenen. Es liegt also eine Informationsasymmetrie vor. Insbesondere bei Dienstleistungen sehen wir, dass die Erfahrung des Kunden nach der erbrachten Leistung und das Vertrauen in den Dienstleister die größte Rolle spielen. Hier stellt sich also die Frage, wie der Unternehmer seinen Kunden zeigen kann, dass er bestens für dessen Problemlösung geeignet ist und zum Wohle des Kunden – und damit auch zum eigenen Wohl bzw. für den eigenen nachhaltigen Erfolg – arbeitet.

Wenn wir uns konventionelle Marketingmaßnahmen anschauen, zeigt sich, dass diese eher schlecht geeignet sind: In der heutigen Werbeflut haben nur 2 % der Informationsangebote überhaupt eine Chance, vom Kunden wahrgenommen zu werden – konventionelle Werbung versagt also, insbesondere bei Unternehmungen im Dienstleistungsbereich. Die effektivsten Maßnahmen sind heutzutage immer noch Mund-zu-Mund-Propaganda (mittlerweile auch online über Bewertungsportale) und insbesondere das sogenannte Signalling, wie im Principal-Agent-Ansatz als Lösung für die Unsicherheit aufseiten des Kunden gefordert. Und eine solche Signalwirkung bietet hier in unserem Fall das TÜV-Gütesiegel „Profi im Handwerk“!

Das Siegel signalisiert dem Kunden: Hier ist ein Betrieb, der umfassend und objektiv geprüft wurde und (sich) diese Auszeichnung verdient hat! „Dem vertraue ich, der wird mir bestmöglichen Service anbieten“ ... und das

funktioniert: Wer vertraut nicht seinen Freunden/Bekanntem oder einer Prüfstelle wie der Stiftung Warentest, dem TÜV und anderen unabhängigen Organisationen? Wer eine derartige Begutachtung bestanden hat, dem darf man gratulieren, aber muss ihn auch darauf hinweisen, dass dies alleine nicht ausreicht. Denn es reicht nicht, sich während der bzw. für die Prüfung anzustrengen bzw. „schön“ zu machen und nach einer (hoffentlich) erfolgreichen Auszeichnung darauf auszuruhen. Mit der Auszeichnung „Profi im Handwerk“ gehen Sie ein Wertversprechen ein, an dem Sie jeden Tag von Ihren Kunden gemessen werden ... und das Sie jeden Tag einhalten müssen! Der Lohn dafür ist enorm: zufriedene Kunden, neue Kunden, Stammkunden und für Sie selbst damit den nachhaltigen Erfolg!

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen nachhaltigen Erfolg, fruchtbare Inspirationen und natürlich auch viel Spaß bei den anstehenden Unternehmertagen!

Ralf Brüning



Prof. Dr. Ralf Brüning

Fachhochschule des Mittelstands (FHM)
Professur für Marketing und BWL

- Studium der Volkswirtschaftslehre an den Universitäten Bonn und Köln (Abschluss: Diplom-Volkswirt)
- Promotion im Bereich Electronic Commerce
- Marketing-Manager bei einem Internet-Start-up
- Business Consultant bei einer Beratungsunternehmung im Medienbereich
- Lehraufträge an Fachhochschulen in Aachen, Köln und Leverkusen
- Professur für Medienmanagement an der Mediadesign Hochschule (MD.H)
- Professur für Marketing und BWL an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM)



Akademie Zukunft Handwerk AZH-AG
Schaufenberger Str. 61, 52477 Alsdorf
Telefon: 0 24 04/55 15 10, Fax: 0 24 04/55 15 11
E-Mail: akademie@zukunft-handwerk.de
www.akademie-zukunft-handwerk.de