208

Sozial-
forschung

Forschungsbericht

ISSN 0174-4992

Entwicklung einer Marketing-Konzeption der Werkstätten für Behinderte

Der Bundesminister für
Arbeit und Sozialordnung

Herausgeber:
Der Bundesminister für Arbeit
und Sozialordnung
Referat L P 3
Postfach 14 02 80, 5300 Bonn 1
3/91 · ISSN 0174-4992

Das Forschungsvorhaben wurde im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung erstellt. Die Durchführung der Untersuchungen sowie die Schlußfolgerungen aus den Untersuchungen sind von den Auftragnehmern in eigener wissenschaftlicher Verantwortung vorgenommen worden.
Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung übernimmt insbesondere keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Untersuchungen.

Entwicklung einer Marketing-Konzeption der Werkstätten für Behinderte

Teil A

Praktische Konsequenzen
und
Handlungsempfehlungen

Univ. Prof. Dr. Dr. habil.
Ulli Arnold
Universität Würzburg
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
Absatz- und Konsumwirtschaft
Sanderring 2
8700 Würzburg

Vorwort

Die Werkstätten für Behinderte (WfB) in der Bundesrepubkik Deutschland sind so konzipiert, daß sie ihre Arbeitsergebnisse als Anbieter im Marktwettbewerb verwerten müssen. Am Markt erzielte Umsatzerlöse sind die wesentliche Finanzierungsquelle für Entgeltzahlungen an die behinderten Mitarbeiter.

Es gibt berechtigte Zweifel daran, ob das "klassische Standbein" von WfB, die Lohnauftragsfertigung, in der Zukunft stabil genug sein wird, um auch neu zu schaffende Arbeitsplätze auslasten zu können. Manche Trends deuten gar darauf hin, daß dieser Leistungsbereich infolge struktureller Veränderungen der volkswirtschaftlichen Arbeitsteilung zurückgehen wird.

Beschäftigung können WfB auch dadurch schaffen, daß sie sich stärker dem Bereich der Eigenprodukte zuwenden. In diesem Falle müssen die Werkstätten von der Neuproduktidee bis hin zur Vertriebslogistik alle Marketingprobleme in eigener Verantwortung lösen. Mit anderen Worten: Sie tragen das ungeschmälerte Marktrisiko für ihre Aktivitäten. Zweifel sind angebracht, ob die WfB gegenwärtig dafür ausreichend gerüstet sind.

Aus diesen Überlegungen heraus hat der Bundesminister für Arbeit und Soziales (BMA) eine Untersuchung über die Marketingprobleme und -möglichkeiten für Eigenprodukte angeregt und mich im Januar 1988 mit der Durchführung dieser Untersuchung beauftragt. Mit dem vorliegenden Berichtsband wird ein Forschungsprojekt abgeschlossen, das u.a. auch dadurch charakterisiert ist, daß die Betroffenen - die Werkstätten für Behinderte und ihre Vertretungsorganisationen - eng in Konzeption und Abwicklung der Untersuchung eingebunden waren. In verschiedenen Workshops konnten die einzelnen Teilschritte des Untersuchungsprojektes mit Leitern von WfB diskutiert und bereits erhobene Untersuchungsbefunde präsentiert werden. Diese Rückkoppelungsmöglichkeit hat sich als sehr hilfreich erwiesen. - Ich möchte allen Workshop-Teilnehmern ausdrücklich für ihre aktive Unterstützung danken.

Zu danken habe ich auch einer ganzen Anzahl von Persönlichkeiten, die als WfB-Vertreter bzw. als Repräsentanten von Träger- und Fachverbänden dieses Projekt unterstützt haben. Es ist unmöglich, alle namentlich zu nennen. Stellvertretend möchte ich an dieser Stelle das Präsidium der Bundesarbeitsgemeinschaft mit seinem Vorsitzenden, Herrn Dietrich Anders, und den Geschäftsführer der BAG/WfB, Herrn Ulrich Scheibner, erwähnen.

Dieser Untersuchungsbericht kann natürlich keine unmittelbar umsetzbaren Rezepte für einzelne WfB liefern. Die WfB müssen jeweils unter Beachtung ihrer individuellen Rahmenbedingungen strategische Konzepte entwickeln und Veränderungsprozesse initiieren. Allerdings werden Grundlagen für die eigene Standortbestimmung und Orientierungsmöglichkeiten für die Zukunft geschaffen.

Um die Benutzerfreundlichkeit des Berichts zu erhöhen, wurde auf Wunsch des Projektgebers die an sich übliche Sachlogik der Berichterstattung modifiziert.

Im Teil A werden die einzelnen empirischen Untersuchungsergebnisse lediglich am Rande erwähnt; die praktischen Konsequenzen und die Handlungsempfehlungen stehen im Vordergrund. - Im Teil B werden die einzelnen Untersuchungsschritte methodisch erläutert und die Empirie im Detail dargestellt. Soweit irgend möglich sind im Anhang die Hilfsmittel der Datenerhebung dokumentiert.

Darüber hinaus zeigen m.E. die Untersuchungsbefunde dringenden Handlungsbedarf in Feldern auf, die außerhalb des Einflusses der einzelnen WfB liegen. Folgende Stichworte umreißen die Schwerpunkte:

- Entwicklung von Bausteinen für die Qualifizierung von Mitarbeitern für Marketingaufgaben;
- Gestaltung eines Anreizsystems, das auch unternehmerische Risiken in WfB honoriert;
- Schaffung "günstiger Voraussetzungen" für WfB-Kooperationen;
- gemeinsame Anstrengungen aller WfB, um ihre Aufgaben, insbesondere ihre Leistungsfähigkeiten als Anbieter der Öffentlichkeit besser bekanntzumachen.

Die Werkstätten werden von den Umweltveränderungen, die wir gegenwärtig in der Bundesrepublik, im EG-Bereich und in Osteuropa beobachten, nicht unberührt bleiben.

- Ich hoffe, daß die Untersuchungsergebnisse Stimulus und Hilfe zugleich bei der erforderlichen Zukunftsorientierung von WfB sein können.

Dankbar möchte ich noch darauf hinweisen, daß die Leitung der Universität Würzburg die Endabwicklung dieses Forschungsprojekts unterstützt hat.

Würzburg, März 1990 Ulli Arnold

Inhaltsverzeichnis Teil A

A1 Projektbeschreibung 1

1.1 Werkstätten für Behinderte 1

1.2 Gegenwärtige Marktleistungserstellung in WfB 1

1.3 Synopse marketingrelevanter Untersuchungen zu WfB 4

1.4 Beschreibung des Untersuchungsauftrages 4

1.4.1 Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung 4

1.4.2 Die inhaltliche Struktur der Untersuchungsschritte 5

1.4.3 Aufbau des Untersuchungsberichts 7

A2 Stärken und Schwächen der WfB im Marketing für Eigenprodukte 9

2.1 Grundsätzliche Handlungsmöglichkeiten 10

2.2 Strukturelle Faktoren 11

2.2.1 Größe der WfB 11

2.2.2 Fertigungsbereiche 12

2.2.3 Mitarbeiterstruktur 13

2.2.4 Rechtsform 14

2.2.5 Standort 14

2.2.6 Entscheidungsstrukturen 15

2.2.7 Planungsinstrumente und Stellenbeschreibungen 16

2.3 Marktbezogene Faktoren 17

2.3.1 Marketingbewußtsein 17

2.3.2 Marktinformationen 19

2.3.3 Marketinginstrumente 20

A3 Die Handlungsempfehlungen im Lichte strategischer Grundorientierungen 29

3.1 Die strategische Ausgangsposition 29

3.2 Strategieportfolio 30

3.3 Duale Ausrichtung von WfB-Strategien 32

3.4 Nischenstrategie (Strategietyp I) 33

3.4.1 Notwendigkeit und Grundelemente einer Nischenstrategie für WfB 33

3.4.2 Informationsquellen zur Bewertung von gesellschaftlichen Grundentwicklungen und Branchentrends 33

3.4.3 Gesellschaftliche Grundentwicklungen als Ansatzpunkte einer Nischenstrategie für WfB 34

3.4.4. Branchenentwicklungen als Ansatzpunkte einer Nischenstrategie für WfB 37

3.5 WfB-individuelle Öffentlichkeitsarbeit (Strategietyp II) 40

3.5.1 Persönliche Formen der Öffentlichkeitsarbeit 40

3.5.2 Unpersönliche Formen der Öffentlichkeitsarbeit 42

3.6 Kooperationsstrategie (Strategietyp III) 43

3.6.1 Notwendigkeit und Grundelemente einer Kooperationsstrategie 43

3.6.2 Praxisbeispiel einer Vertriebskooperation von WfB 44

3.6.3 Franchising als Kooperationsform 45

3.7 WfB-übergreifende Öffentlichkeitsarbeit (Strategietyp IV) 51

3.7.1 Kooperationsmöglichkeiten einzelner WfB im Bereich gemeinsamer Öffentlichkeitsarbeit 51

3.7.2 WfB-übergreifende Öffentlichkeitsarbeit durch übergeordnete Institutionen 51

3.7.3 Zur Gestaltung des WfB-Image 53

A4 Schlußwort und Ausblick 56

4.1 Geltungsbereich der Handlungs- und Strategieempfehlungen 56

4.2. Realisierbarkeit der Marketing-Konzeption 57

4.3 Integration von Marketing in WfB 58

Inhaltsverzeichnis Teil B

B1 Methodik 1

1.1 Sekundärerhebungen 1

1.2 Primärerhebungen 1

1.2.1 Repräsentative Befragungen durch beauftragte Marktforschungsinstitute 1

1.2.2 Eigene Erhebungen 3

1.3 Datenaufbereitung und Auswertung 7

B2 WfB-Interne Voraussetzungen für Marketing 8

2.1 Strukturelle Rahmenbedingungen 8

2.1.1 Allgemeine Struktur von WfB 8

2.1.2 Mitarbeiterstruktur 15

2.1.3 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 26

2.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen in WfB 27

2.2.1 Grunddaten zur wirtschaftlichen Situation 27

2.2.2 Stellenwert der Eigenproduktion 28

2.2.3 Subjektive Einschätzung der Eigenproduktion/ Dienstleistungserstellung 34

2.2.4 Marktbeziehungen 38

2.2.5 Konzentrationstendenzen in WfB 43

2.2.6 Zusammenhänge zwischen WfB-Struktur und ökonomischer Leistungsfähigkeit 51

2.2.7 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 58

2.3 Organisationsstrukturelle Voraussetzungen für das Marketing in WfB 60

2.3.1 Aufbauorganisation 60

2.3.2 Entscheidungsträger 62

2.3.3 Planungshorizonte 65

2.3.4 Formalisierungsgrad 67

2.3.5 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 75

2.4 Gegenwärtige Marketingaktivitäten 76

2.4.1 Marktorientierung in WfB 76

2.4.2 Markenzeichen für WfB 84

2.4.3 Werkstattmessen 89

2.4.4 Kooperationspotentiale in WfB 91
2.4.5 Einstellungen zum Marketing 93
2.4.6 Arbeitsalltag von WfB-Entscheidungsträgern 98
2.4.7 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 117
2.5 Selbstbild und Marketing der WfB 119
2.5.1 Unterschiede im Selbstbild verschiedener WfB 119
2.5.2 Zusammenhänge zwischen Selbstbild und Strukturdaten 124
2.5.3 Zusammenhänge zwischen Selbstbild und Organisationsstruktur .. 128
2.5.4 Zusammenhänge zwischen Selbstbild und Marketingaktivitäten 129
2.5.5 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 130

B3 Analyse der WfB-Umwelt-Beziehungen aus Sicht der möglichen Käufer 131
3.1 Anlage der Teiluntersuchungen im Überblick 131
3.2 Informationsstand der bundesdeutschen Bevölkerung zu WfB 133
3.3 Bekanntheit der von WfB angebotenen Sach- und Dienstleistungen 135
3.4 Ähnlichkeit zwischen WfB und anderen Organisationen 135
3.4.1 Das Selbstbild der WfB 135
3.4.2 Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild 137
3.5 Image von WfB-Produkten 139
3.5.1 Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild 139
3.5.2 Produktimage in der Öffentlichkeit in detaillierter Sicht 140
3.5.3 Beziehungen zwischen Firmen- und Produktimage 141
3.6 Kaufmotive und Kaufverhalten von WfB-Kunden 142
3.6.1 Kundenbefragung in Werkstattläden 142
3.6.2 Kundenstruktur in Stichworten 144
3.6.3 Motive und Verhalten 146
3.7 Ergebnisse zum Kaufmotiv "Soziale Verantwortung" 149
3.7.1 Bedeutung dieses Kaufmotivs 149
3.7.2 Ergebnisse aus bisherigen Studien 149
3.7.3 Ergebnis der Teiluntersuchung "Soziale Verantwortung" 150
3.7.4 Umsetzbarkeit des Kaufmotivs "Soziale Verantwortung" 153
3.8 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 154

B4 Analyse der WfB-Umwelt-Beziehungen aus Sicht öffentlicher Nachfrager 156
4.1 Anlage der Teiluntersuchung im Überblick 156
4.2 Untersuchungsschwerpunkte 157

4.3. Grundlagen der Beschaffung kommunaler Einrichtungen 158
4.3.1 Aufbau und Organisation der Beschaffung 158
4.3.2 Richtlinien für die Berücksichtigung bevorzugter Bewerber bei der Vergabe öffentlicher Aufträge 160
4.3.3 Anrechenbarkeit der mit WfB getätigten Umsätze auf die Ausgleichsabgabe 161
4.4 Geschäftsbeziehungen zu WfB 161
4.5 Beurteilung der Organisationsform WfB und des Images von WfB–Produkten 165
4.6 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 165

B5 Analyse der WfB-Umweltbeziehungen aus der Sicht von Absatzmittlern 166
5.1 Bestehende Vertriebswege für WfB-Eigenprodukte 167
5.2 Erwartungen von WfB an Absatzmittler 170
5.3 Expertengespräche mit Entscheidungsträgern großer Handelsorganisationen 173
5.3.1 Beurteilung der Organisationsform WfB 173
5.3.2 Beurteilung des Produktimages 174
5.3.3 Lieferantenanforderungen und Beschaffungspolitik großer Distributoren 175
5.3.4 Gegenwärtige Kommunikationspolitik von WfB gegenüber Absatzmittlern 177
5.4 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 178

B6 Konkurrenzorientierte Analyse der WfB-Umwelt- Beziehungen 179
6.1 Rahmenbedingungen für das Wettbewerbsverhalten von WfB 179
6.2 Die Wettbewerber von WfB 180
6.3 Wettbewerbsvor- und -nachteile der WfB aus Sicht von WfB–Entscheidungsträgern 184
6.4 Die Wettbewerbssituation der WfB in ausgewählten Märkten 186
6.4.1 Wettbewerbspotentiale der WfB in ausgewählten Märkten aus Sicht von WfB-Entscheidungsträgern 186
6.4.2 Wettbewerbspotentiale der WfB in ausgewählten Märkten aus Sicht der Bevölkerung 188
6.5 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing-Praxis 194

B7 Literaturverzeichnis

B8 Anhang

A1 Projektbeschreibung

1.1 Werkstätten für Behinderte

Werkstätten für Behinderte (WfB) sind, ihrem gesetzlichen Auftrag nach, Einrichtungen zur Eingliederung Behinderter in das Arbeitsleben. Sie bieten jenen Menschen, die wegen Art oder Schwere der Behinderung nicht, noch nicht oder noch nicht wieder auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig sein können, einen Arbeitsplatz oder Gelegenheit zur Ausübung einer geeigneten Tätigkeit (§ 54 SchwbG).

Der Rehabilitationsauftrag der WfB soll es behinderten Menschen ermöglichen, ihre Leistungsfähigkeit zu entwickeln, zu erhöhen oder wiederzugewinnen und ein den Leistungen angemessenes Arbeitsentgelt zu erzielen. Mit der beruflichen Rehabilitation haben WfB zugleich Aufgaben der sozialen Rehabilitation zu erfüllen. Die Erstellung von Sach- und Dienstleistungen für andere Wirtschaftssubjekte (Organisationen, private Käufer) ist ein wichtiges Mittel zur Erreichung des Zieles der Eingliederung in das Arbeits- und Gesellschaftsleben.

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es ungefähr 380 anerkannte Werkstätten für Behinderte mit insgesamt rund 620 Werkstattbetrieben und durchschnittlich rund 270 genehmigten Behindertenplätzen. Insgesamt werden in den anerkannten Werkstätten ca. 100.000 Mitarbeiter beschäftigt. Es wird angenommen, daß der Bedarf an Arbeitsplätzen für Behinderte in den 90er Jahren auf ca. 150.000 steigen wird (ANDERS, D.; BIM 1/89, S. 4). Die WfB erwirtschaften insgesamt einen Umsatz von ca. 750 Mio. DM p.a. (ANDERS, D.; Pressekonferenz am 21.3.1989, Frühjahrsmesse Frankfurt/M.). Den behinderten Mitarbeitern wird bei einem festgeschriebenen Mindestlohn von 105,— DM/Monat ein durchschnittliches Entgelt in Höhe von ca. 220,— DM/Monat gezahlt, das in Einzelfällen auch Werte von über 1.000,— DM/Monat erreicht. Die Entgeltzahlungen an die behinderten Mitarbeiter werden von den Umsatzerlösen der WfB bestimmt.

Schwerpunkt der WfB-Produktion ist die Auftragsfertigung und Lohnauftragsfertigung mit einem Anteil von ca. 75% an der gesamten Marktleistung.

1.2 Gegenwärtige Marktleistungserstellung in WfB

Das positiv normierte Konzept "Werkstatt für Behinderte" (Schwerbehindertengesetz, Werkstättenverordnung) sieht vor, daß die Werkstätten die von ihnen hergestellten Sachgüter und Dienstleistungen über marktliche Austauschprozesse verwerten. Die produzierten Sachgüter und Dienstleistungen werden

- im Falle von Auftrags-/Lohnauftragsfertigung bzw. Dienstleistungserstellung an bekannte Abnehmer,
- im Falle der Eigenproduktion auf dem "anonymen Markt" veräußert.

Ein herausragendes, typprägendes Merkmal der WfB gegenüber anderen Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation (Berufsförderungs-, Berufsbildungswerke) ist die gewollte Markt-

verflechtung. Hinsichtlich des marktlichen Verwertungszwanges unterscheiden sich WfB deshalb nicht von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen.

Der Bereich der Auftrags- und Lohnauftragsfertigung gilt traditionell wegen seines überragenden Anteils an der gesamten Leistungserstellung als das wirtschaftliche "Standbein" der WfB.

Persönliches Engagement der Werkstattleiter, enger Kontakt zu den in aller Regel größeren Abnehmerbetrieben und gute Qualität und Termintreue haben diesen Leistungsbereich lange als wirtschaftlich sicher erscheinen lassen. Es gibt indes verschiedene Indikatoren dafür, daß Auftrags- und Lohnauftragsfertigung bald schon wegen technologischer Veränderungen unter Mengen- und Preisdruck geraten werden. Rationalisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen ersetzen in der industriellen Fertigung immer mehr einfach strukturierte bzw. handwerkliche Arbeitsverrichtungen. Langfristig ist die Auslastung des Bereichs der Auftrags- und Lohnauftragsfertigung - den ursprünglichen Betätigungsfeldern der WfB - mit Skepsis zu betrachten. Es müssen Wege gefunden werden, eine den steigenden Behindertenzahlen entsprechende Kapazitätsentwicklung in den WfB sicherzustellen.

Eine mögliche Antwort von WfB könnte darin bestehen, den eigenen Betrieb stärker zu automatisieren und neue Fertigungstechnologien einzuführen. Dafür sind regelmäßig hohe Investitionskosten erforderlich. Zur Handhabung neuer Technologien sind entsprechend qualifizierte, in der Regel nicht behinderte Mitarbeiter erforderlich. Der Wegfall einfach strukturierter Arbeitsvorgänge wird zwangsläufig Zielkonflikte zwischen marktlichen Anpassungsnotwendigkeiten und den verfolgten Rehabilitationszielen auslösen. Aber selbst dann, wenn WfB in der Lage wären, sich nachhaltig an diese technologischen Innovationen anzupassen, laufen sie Gefahr, ihre Marktstellung als direkter Zulieferer größerer Industriebetriebe zu verlieren. Im Zuge der Verringerung der Fertigungstiefe müssen Zulieferanten komplexere Leistungen anbieten können. Sie entwickeln sich vom Teilelieferanten zum Aggregate- bzw. Baugruppenlieferanten. Dies wird mit einer stärkeren Konzentration auf der Zuliefererseite verbunden sein. Mit anderen Worten: Die WfB wird auf mittlere Sicht zum Zulieferer des Zulieferers der Großserienhersteller.

Als Ausweg aus dieser Entwicklung bietet sich die verstärkte Produktion von eigenentwickelten Fertigprodukten und die Erstellung von Dienstleistungen an. Diese Leistungsbereiche haben bislang eine lediglich nachgeordnete Bedeutung in den WfB. Die Erfahrungen in einzelnen Werkstätten zeigen jedoch, daß hier Potentiale liegen, die erfolgversprechend gestärkt und weiter ausgebaut werden können.

Die Eigenproduktion stellt im Unterschied zu Auftragsarbeiten hohe Anforderungen an die Marktbearbeitung. Die einzelne Werkstatt trägt das Risiko der Produktentwicklung, des Materialeinkaufs, der Fertigung und vor allem des Vertriebs. Die Übernahme des vollen Marktrisikos ist Voraussetzung einer Produktion für den anonymen Markt.

Zunächst gehen wir auf bereits vorliegende Untersuchungen ein, die sich - z.T. nur ansatzweise - mit der Problematik der Eigenfertigung auseinandergesetzt haben.

Übersicht: Marketingrelevante Untersuchungen zu WfB

Untersuchungsgegenstand / Autor	WfB	Konsumenten	Absatzmittler Handelsbetriebe	Industriebetriebe	öffentliche Hand	partizipative Einbindung von WfB-Leitern in den Forschungsprozeß
SEIFERT (1979)	Betriebliche Leistungsprozesse, Strukturdaten; schriftliche bundesweite Vollerhebung	—	—	—	—	—
BERLINER STUDIE (1980)	Betriebliche Leistungsprozesse auf Grundlage der Untersuchung von SEIFERT (1979), Strukturdaten zur Entwicklung von Organisations- und Kooperationsmodellen	—	—	—	—	—
ANTON (1987)	Strukturdaten, Fertigungsbereiche; mündliche Befragungen; 46 WfB; Hessen	—	—	Kurzanalyse der Geschäftsbeziehungen	—	—
BAUDER/WEEBER (1987)	Betriebswirtschaftliche und technische Innovationen; 14 Betriebskurzanalysen; Baden-Württemberg	—	—	—	—	—
BLANK (1987)	Selbstverständnis und Selbstbild von WfB, Ansätze für gemeinsames Marketing; mündliche Befragungen; 25 WfB; Hessen	—	—	—	—	—
ZINK (1987)	Betriebliche Strukturdaten; 22 WfB; Rheinland-Pfalz. Einsatz von NC-, CNC-Werkzeugmaschinen in WfB; Bundesweite Erhebung; 35 WfB	—	—	Auftragsanalyse; 121 Auftraggeber von WfB	—	technische Leiter und begleitende Dienste
ARNOLD (1989)	Strukturelle Voraussetzungen für Marketing von Eigenprodukten in WfB; schriftliche bundesweite Vollerhebung	Bekanntheit und Images von WfB und WfB-Produkten, Kaufverhalten, Kaufmotive, Vergleich Selbstbild-Fremdbild; Repräsentative Erhebungen	Vertriebswege für WfB-Produkte, Erwartungen von und Anforderungen an WfB, Vergleich Selbstbild-Fremdbild; Expertengespräche	—	Bekanntheit von WfB, Beschaffungsentscheidungsverhalten; Expertengespräche	Workshops mit Marketing-Entscheidungsträgern

1.3 Synopse marketingrelevanter Untersuchungen zu WfB

In den letzten Jahren sind auf Bundes- und Länderebene einige Untersuchungen durchgeführt worden, in denen auch Marketingfragen behandelt wurden. In diesen Forschungsarbeiten wurden vor allem Strukturdaten erhoben und betriebliche Leistungsprozesse analysiert (vgl. voranstehende Übersicht).

Nur in wenigen Untersuchungen wurde der WfB-interne Bereich verlassen. So beziehen bspw. ANTON (1987) und ZINK (1987) Industriebetriebe als Abnehmer von WfB-Produkten in ihre Überlegungen mit ein und führen eigene Primärerhebungen durch. Weitere marketingrelevante Sachverhalte, insbesondere die Bereiche

- Konsumenten,
- Handelsbetriebe und
- öffentliche Institutionen

als tatsächliche bzw. potentielle Abnehmer von WfB-Produkten, wurden in vorliegenden Primärerhebungen nicht erfaßt. Eine detaillierte Analyse der Nachfragebereiche wurde bislang für das Marketing von WfB nicht durchgeführt.

Hervorzuheben ist, daß nur ZINK die WfB bzw. deren Entscheidungsträger direkt in den Forschungsprozeß einbezogen hat.

1.4 Beschreibung des Untersuchungsauftrages

1.4.1 Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung

Mit verstärktem Engagement für die Eigenproduktion entstehen spezifische Marketingprobleme, die nicht mehr mit dem bei der Auftrags- und Lohnauftragsfertigung erworbenen Marketing-Know-how gelöst werden können. Im Falle der Auftrags- und Lohnauftragsfertigung stellen sich Marketing-Probleme ausschließlich in der Phase der Auftragsakquisition und im sog. "after sales service", also in der nachhaltigen Kundenpflege. Unser Untersuchungsanliegen besteht darin, die Stärken und Schwächen der WfB bezüglich der Marktbearbeitung für eigengefertigte Produkte herauszuarbeiten und ggf. Handlungsempfehlungen zu geben, wie vorhandene Marketingpotentiale wirkungsvoll genutzt werden können. Folgende Fragestellungen sind von großer Bedeutung, wenn WfB mit eigenen Produkten den anonymen Markt erschließen wollen:

- Welche Bedarfsfelder möglicher Käufer sind für WfB zukunftsträchtig? Welche Produkt-Markt-Kombinationen sind erfolgversprechend?
  (Bedarfsanalyse)
- Mit welchen Wettbewerbern konkurrieren WfB im Markt? Welche Wettbewerbsvorteile bieten Konkurrenzprodukte?
  (Konkurrenzanalyse)

- Welche Produktideen sind aussichtsreich? Welche Fertigprodukte passen zum Charakter der WfB? Welche Produkte verlangt der Markt?
  (Produktentwicklung/-gestaltung)

- Welches Image haben WfB und WfB-Produkte bei unterschiedlichen Käufergruppen?
  (Akzeptanz der Produkte/der Institution)

- Mit welchen Medien und Kommunikationsinhalten können WfB die verschiedenen Marktsegmente mit Informationen versorgen?
  (Kommunikationspolitik)

- Wie können WfB ihre Eigenprodukte absetzen? Bietet sich der Direktvertrieb in eigener Regie oder die Einschaltung des Handels an?
  (Absatzwegeanalyse)

Neben den Fragen des Marketingmanagements sind folgende interne, organisatorisch-strukturelle Fragestellungen für das Marketing eigengefertigter Produkte von Bedeutung:

- Welche Marketing-Organisation ist notwendig? Wie sehen personelle Voraussetzungen und Veränderungen der Anforderungsprofile für die Mitarbeiter aus? Wie lassen sich Kostensenkungspotentiale ausschöpfen?
  (Kosten- und Effektivitätsmanagement)

- Welche Anknüpfungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für eine Marketing-Kooperation von WfB existieren? Wie können interorganisationale Verbundeffekte ("Synergien") genutzt werden?
  (Kooperationsmanagement)

1.4.2 Die inhaltliche Struktur der Untersuchungsschritte

Sinnvolle Handlungsempfehlungen für eine wirkungsvolle Marktbearbeitung des Bereichs "eigengefertigte Produkte" können nur dann gegeben werden, wenn der Ist-Zustand von WfB geklärt ist. Wesentliche Aspekte der Situationsanalyse sind Bestandsaufnahme und Beschreibung der generellen Erfolgspotentiale für Marketing. Dabei sind interne (strukturelle) und externe (marktliche) Faktoren zu untersuchen.

Die Analyse der internen Faktoren umfaßt:

a) die strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen für Marketing:

- allgemeine Strukturdaten,

- Daten zur Mitarbeiterstruktur.

b) die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen:

- Analyse des Aktivitätsniveaus der WfB bei eigengefertigten Produkten,
- Einsatz von Methoden und Planungsverfahren,
- gegenwärtiger Marketing-Mix,
- die von WfB gewählten Marktbeziehungen,
- die ökonomischen Leistungsdaten,
- Fertigungsbereiche und Investitionstätigkeit.

c) die organisationspsychologischen Rahmenbedingungen:

- das Selbstbild der Institution WfB,
- die Beurteilung der eigenen Produkte,
- die Einstellung zum Marketing.

Die Untersuchung externer Faktoren im Rahmen der Situationsanalyse von WfB betrifft vier für den Absatz von WfB-Eigenprodukten wichtige Bereiche:

a) Analyse der Käufer (private Endverbraucher):

- Bekanntheit von Werkstätten und ihren Produkten,
- Vergleich mit anderen Institutionen (Ähnlichkeiten),
- Produktimages im Vergleich mit den Vorstellungsbildern von Werkstattmitarbeitern,
- Kaufmotive, Käuferverhalten und Wissen von tatsächlichen WfB-Ladenkunden.

b) Analyse der öffentlichen Hand (öffentliche Endverbraucher):

- Geschäftsbeziehungen von Werkstätten zur öffentlichen Hand,
- Rahmenbedingungen, bspw. Richtlinien für die Berücksichtigung bevorzugter Bewerber bei der Vergabe öffentlicher Aufträge,
- Aufbau und Organisation der öffentlichen Beschaffungsinstanzen.

c) Analyse der Absatzmittler:

- bestehende Vertriebswege von WfB-Eigenprodukten,
- von WfB bevorzugte Handelsbetriebsformen,
- Anforderungen und Vorurteile großer Handelsbetriebe gegenüber WfB.

d) Analyse der Wettbewerbsbeziehungen:

- gesetzliche Rahmenbedingungen (SchwbG und SchwbWV),
- Wettbewerbssituation, branchenbezogene Wettbewerbsanalyse,
- Wettbewerbsvorteile aus Sicht der Werkstätten,
- Analyse der Wettbewerbssituation aus Konsumentensicht in den Märkten "Holzspielzeug", "Regalsysteme" und "Bohrmaschinen".

Aufgabe dieser Untersuchung ist es, die internen und externen Potentiale von Werkstätten im Hinblick auf das als notwendig erachtete Niveau der Marktbearbeitung zu beurteilen und ggf. Verbesserungsmöglichkeiten im Marketing von WfB vorzuschlagen. Die Verbesserungsmöglichkeiten werden in eine Matrix genereller Handlungsstrategien eingepaßt (Grund- bzw. Normstrategien).

Normstrategien und die strategiegerechte Ausgestaltung der Marketinginstrumente (Produkt, Distribution, Preis, Kommunikation) bilden zusammen den Kern einer systematisch geplanten, marktorientierten Unternehmenspolitik für WfB. Man kann deshalb von der Entwicklung einer Marketingkonzeption sprechen, die die strategische und operative Gestaltung der Marktbeziehungen unter Berücksichtigung der strukturellen Voraussetzungen in WfB beschreibt.

Die graphische Zusammenschau der inhaltlichen Beziehungen zwischen den einzelnen Untersuchungsschritten verdeutlicht den Forschungsumfang des Projekts.

1.4.3 Aufbau des Untersuchungsberichts

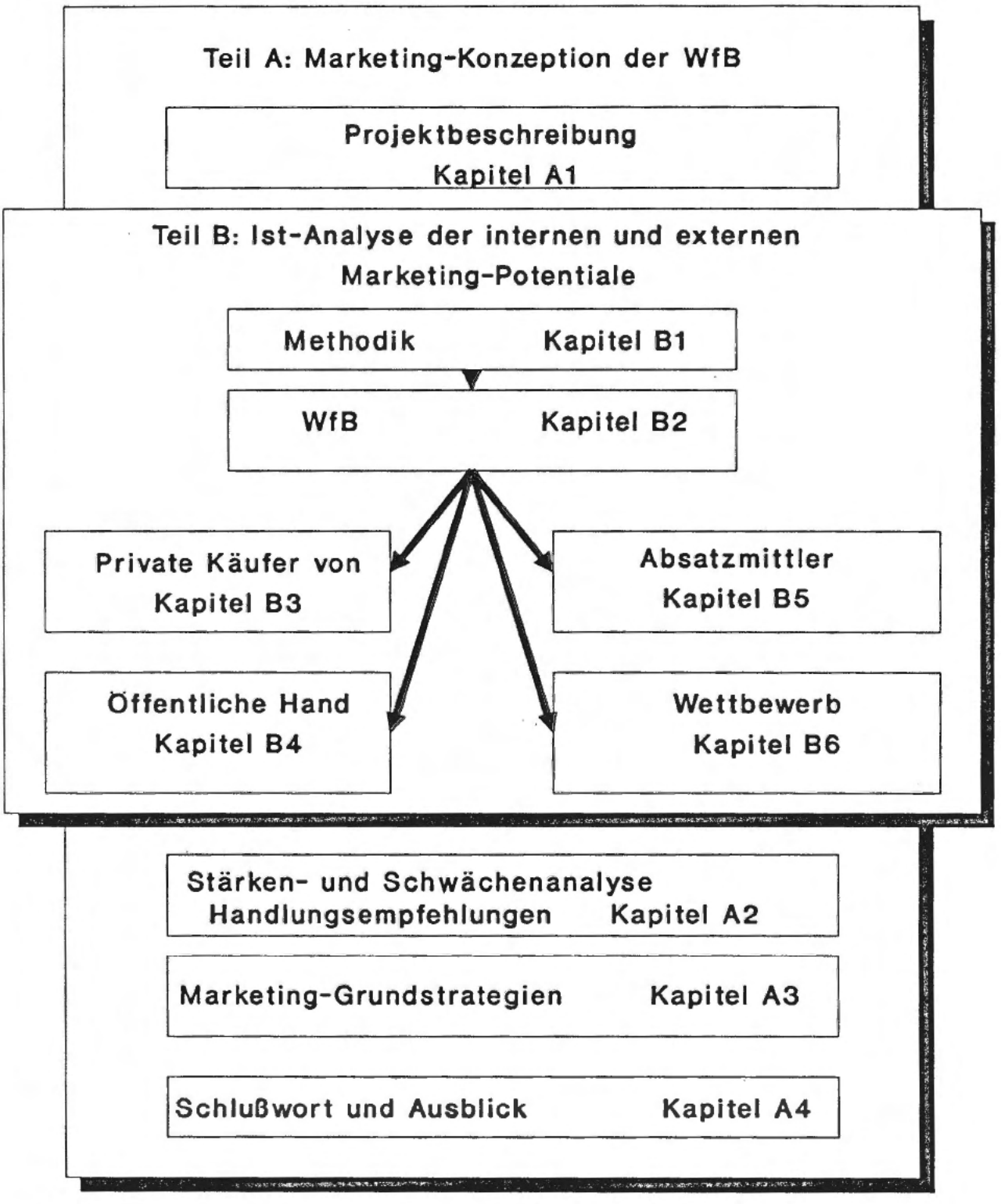
Im Teil A des Untersuchungsberichts werden Elemente einer Marketing-Konzeption der WfB vorgestellt.

Die Marketing-Konzeption beinhaltet Handlungsempfehlungen und ihre Integration in Grundstrategien für das Marketing der WfB.

In Teil B des Untersuchungsberichts werden detailliert die Einzelbefunde hinsichtlich der internen und externen Erfolgsfaktoren des Marketing in WfB dargestellt. Sie bilden die Grundlage für Handlungs- und Strategieempfehlungen in Teil A.

Abbildung A.1

Die inhaltlichen Beziehungen zwischen den einzelnen Untersuchungsschritten



A2 Stärken und Schwächen der WfB im Marketing für Eigenprodukte

Die Eigenproduktion für den anonymen Markt zwingt WfB, ob sie es wahrhaben wollen oder nicht, zum Marketing. Die Ergebnisse der Werkstättenbefragung zeigen, daß sich die WfB darüber klar sind, daß sich mit Eigenproduktion der unternehmerische Handlungsspielraum vergrößert. WfB werden damit im eigentlichen Sinne erst unternehmerisch tätig, weil sie Marktrisiken vollständig übernehmen. Einerseits bedeutet dies:

- Verbesserung im Ressourceneinsatz,
- Schaffung einer Marktposition und eines Images,
- finanzielle Spielräume,
- Innovationsmöglichkeiten,
- arbeitspädagogische Potentiale.

Andererseits kennen WfB-Leiter die Marktrisiken, die einer WfB erwachsen können:

- volle Übernahme des Absatzrisikos,
- Lagerhaltung,
- Vertrieb.

Die relativ hohe Konzentration bei der Durchführung von Eigenproduktion (30% der WfB erwirtschaften 75 bis 80% des mit Eigenproduktion verbundenen Umsatzes bzw. Jahresergebnisses) weist auf Desinteresse oder aber erhebliche Probleme in der Fertigung und Vermarktung von Eigenprodukten bei einem größeren Teil der WfB hin. Angesichts stark ausgeprägter Vorbehalte der Umwelt gegenüber WfB und ihren Produkten überrascht dieser Untersuchungsbefund nicht:

- Lediglich 25% der bundesdeutschen Bevölkerung fühlen sich sehr gut oder gut über WfB, ihre Aufgaben und Tätigkeiten informiert. Für Wirtschaftsunternehmen ist solch ein Bekanntheitsgrad zu gering.
- WfB-Produkte haben bei privaten, öffentlichen und gewerblichen Käufern das Image, teuer und wenig attraktiv zu sein ("Bürsten, Besen- und Pinsel"-Vorstellungen; WfB-Produkte sind "behinderte Produkte").
- Holzspielzeug von WfB birgt bspw. nach Ansicht der Bevölkerung ernstliche Verletzungsgefahren. Selbst Gesundheitsschädigungen werden befürchtet. Manifeste Vorurteile spielen bei der Beurteilung von WfB-Produkten eine wesentliche Rolle; Käufer beurteilen die WfB-Produkte in diesem Sinne sehr "unkritisch". Diese Tatsache beeinträchtigt die Marketingchancen von WfB-Produkten.
- Eine als WfB-Produkt ausgewiesene und im Prinzip unverändert präsentierte Bohrmaschine eines Markenherstellers besitzt in den Augen potentieller Käufer markante Schwächen. Sie beziehen sich auf die für Käufer wichtigsten Bewertungskriterien wie

"hohe Bohrleistung", "geringe Reparaturanfälligkeit" und "Preiswürdigkeit". Technische und unter Sicherheitsaspekten beurteilte WfB-Produkte müßten also gegen erhebliche Kaufwiderstände der Mehrheit der Bevölkerung vermarktet werden.

- Das Motiv "Hilfe für behinderte Mitbürger" führt nur bei 2% der Bevölkerung dazu, den Kauf von WfB-Produkten in Betracht zu ziehen. Daß man auf diese Weise Behinderte unterstützen könnte, ist also weitgehend unbekannt. Der Absatz von WfB-Produkten muß über die Ansprache tatsächlicher Produktvorteile erfolgen, nicht jedoch über soziale Kaufmotive.

Eine Marketing-Konzeption soll Marktchancen für WfB nutzbar machen und Marktrisiken reduzieren. Stärken und Schwächen im Marketing der WfB ergeben sich aus internen und marktbezogenen Rahmenbedingungen. Interne, vor allem strukturbezogene Faktoren betreffen die Eignung der WfB-Organisation für Marketing. Strukturelle Faktoren der Marktbearbeitung gewinnen erst in Zusammenhang mit ihren Außenwirkungen an Bedeutung. Deshalb werden sie als marktbezogene Faktoren bezeichnet. Auch das Marketingbewußtsein der WfB-Entscheidungsträger, die Informationsversorgung über Bedarfs-, Absatzwege- und Konkurrenzsituation usw. gehören zu den marktbezogenen Faktoren.

2.1 Grundsätzliche Handlungsmöglichkeiten

Aus den Marketingdefiziten der WfB für Eigenprodukte können die folgenden grundsätzlichen Handlungsbereiche für eine Marketing-Konzeption abgeleitet werden:

- Optimierung der Nutzung vorhandener Ressourcen. Die Marketingpotentiale müssen ausgeschöpft werden. Das gilt für die Kapazitätsauslastung vorhandener maschineller Anlagen, für die Verbesserung des internen Informationsflusses, für die Verbesserung von Entscheidungen und für die Verbesserung gegenwärtiger Marketingaktivitäten.

- Erweiterung der Handlungsspielräume bei gegebenen Ressourcen durch Ausgliederung von betrieblichen Funktionsbereichen. Die Nutzung von externem Know-how in Funktionsbereichen wie Fertigung und Absatz wird entweder über Zukauf von Expertenwissen (z.B. für Produktgestaltung, Marktforschung) oder über Kooperationen erreicht. Kooperationen ermöglichen eine arbeitsteilige Nutzung von Know-how durch alle Kooperationspartner (z.B. im Produktionsverbund oder in einer Vertriebskooperation).

- Erweiterung der Handlungsspielräume durch Vergrößerung der betrieblichen Ressourcen. Die Bereitstellung von finanziellen Mitteln (z.B. durch den Kostenträger) und die Verbesserung der Personalausstattung (z.B. durch modifizierte Stellenpläne, die Marketingaufgaben berücksichtigen) stärken die Wettbewerbsfähigkeit von WfB.

- Erweiterung der Handlungsspielräume durch Marktorientierung (Realisierung von Verkaufserlösen). Bessere Ressourcennutzung und interne Vergrößerung der Ressourcenausstattung können nur bei Marktorientierung aller Betriebsfunktionen zu wirtschaftlichem Erfolg führen. Die Verwendung von Mitteln sollte nach Maßgabe der Bedarfs-, Absatzwege- und Konkurrenzanalyse erfolgen.

Die Handlungsempfehlungen stellen Wege zu einer besseren Marktbearbeitung der WfB dar. Angestrebt wird ein an WfB-Strukturen angepaßter, marktorientierter Einsatz von Marketinginstrumenten, eingebettet in eine langfristig verfolgte Strategie.

In den folgenden Abschnitten werden Marketingdefizite und Handlungsmöglichkeiten vorgestellt. Die Handlungsalternativen werden auf vier Grundstrategien zurückgeführt: Nischen–, Kooperationsstrategie, WfB-individuelle und WfB-übergreifende Öffentlichkeitsarbeit.

2.2 Strukturelle Faktoren

Umsatz, Produktionsmöglichkeiten und schließlich auch Zahl der beschäftigten Mitarbeiter weisen WfB als kleine bzw. mittelgroße Unternehmen aus. WfB haben prinzipiell ähnliche Marketingprobleme zu lösen wie mittelständische Unternehmen. Wegen der begrenzten Ressourcen (Finanzmittel, geringer Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter usw.) stellen sich besonders die Marktbeobachtung, Produktpolitik und Marktbearbeitung als problematische Bereiche heraus.

2.2.1 Größe der WfB

Allgemeine Voraussetzungen:

Eine marktangepaßte Betriebsgröße ist die wesentliche Bedingung für die Erstellung wettbewerbsfähiger Marktleistungen (Kostenstruktur, Kapazitäten für Mengen- oder Qualitätspolitik).

Defizite:

Die Betriebsgröße der WfB ist durch die Entwicklung der Zahl behinderter Mitarbeiter vorgegeben, also nicht frei wählbar. Im Hinblick auf die Anzahl behinderter Mitarbeiter bestehen Gestaltungsspielräume lediglich darin, (1) Zweigstellen/Filialbetriebe einzurichten und (2) Ermessensspielräume bei der Aufnahme und Vermittlung behinderter Mitarbeiter zu nutzen. Ab einer bestimmten Betriebsgröße nimmt die Produktivität (Jahresergebnis pro behinderten Mitarbeiter) ab. Ursächlich dafür ist vermutlich die Einrichtung neuer, (noch) unwirtschaftlicher Fertigungsbereiche aus dem Bestreben heraus, vielfältigere Tätigkeiten zu schaffen. Mittelgroße WfB (150-350 behinderte Mitarbeiter) haben erhebliche Probleme hinsichtlich der Lagerkapazitäten und -kosten. Eigenproduktion ist unter solchen Umständen kaum ausbaufähig. Kleinere WfB leiden unter Mangel an Fachpersonal im kaufmännischen Bereich. Eine professionelle Marktbearbeitung wird dadurch erschwert.

Handlungsempfehlungen:

Die Handlungsmöglichkeiten von WfB werden von der vergleichsweise geringen Betriebsgröße limitiert. Damit fehlen die Voraussetzungen für Strategien des Massenmarketing. Das Ziel, Großbetrieb zu werden, scheidet aus konzeptionellen und wirtschaftlichen Gründen aus. Eine Betriebsgröße mit weniger als 450 behinderten Mitarbeitern (günstige Betreuungs-

relation und überschaubare Kapazitätsprobleme) scheint für WfB eine günstige Ausgangsposition zu sein. Diese Kapazitätsgröße zwingt dazu, daß sich WfB auf Kernbereiche ihrer Leistungspotentiale beschränken, d.h. Spezialisierung auf sog. Nischen betreiben.

Die Nachteile der im Einzelfall zu geringen Betriebsgröße können ggf. durch Kooperation in Bereichen wie Produktion, Beschaffung, Absatz und Vertrieb kompensiert werden. Voraussetzung für Kooperationen sind Zielgleichheit der Kooperationspartner, wirksame Koordination der Einzelaktivitäten und begründete Aussicht auf realisierbare Kostensenkungspotentiale.

Ein anderer Weg, die Betriebsgrößennachteile zu umgehen, betrifft die punktuelle Auslagerung von Betriebs- und Marketingfunktionen. Damit ist der Zukauf von Know-how (bspw. Mediawerbung, Debitorenbuchhaltung) oder die Abgabe von Aufgaben an WfB-übergeordnete Gremien (PR, Marktforschung für WfB durch BAG/WfB) gemeint.

Zukünftige Entwicklung:

Die Marktposition von Klein- und Mittelbetrieben wird durch Rationalisierungserfolge und Konzentrationstendenzen in der Industrie ständig bedroht. Um erfolgreich zu sein, müssen spezifische Wettbewerbsvorteile ausgenutzt und im Markt etabliert werden. Eine WfB kann dies durch konsequente Nischen- oder Kooperationspolitik erreichen.

2.2.2 Fertigungsbereiche

Allgemeine Voraussetzungen:

Die Größenverhältnisse der einzelnen Fertigungsbereiche müssen so gewählt werden, daß sie sich zur Erstellung von wettbewerbsfähigen Marktleistungen eignen.

Defizite:

Die Zahl der Fertigungsbereiche in WfB ist verhältnismäßig hoch. Eine Vielzahl von Märkten wird von einer viel zu geringen Manpower bearbeitet. Vielfältige Arbeitsaufgaben müssen wegen des Rehabilitationsauftrages für die behinderten Mitarbeiter erhalten bleiben. Wird Tätigkeitsvielfalt jedoch als Fertigungsvielfalt verstanden, besteht die Gefahr der "Verzettelung".

Handlungsempfehlungen:

Für eine nischenorientierte Marktbearbeitung muß die Anzahl der Geschäftsfelder reduziert werden. Damit muß eine Verringerung der Kundenzahl einhergehen. WfB sollten auf Produkte, die sich "nicht rechnen", verzichten. Für diese Entscheidung wird ein aussagefähiges Rechnungswesen benötigt. WfB sollten überlegen, ob sie nicht auch "Komplex-Produkte" (viele unterschiedliche Arbeitsschritte, viele Materialien) herstellen könnten. Dies bedeutet hohe Fertigungstiefe und -flexibilität statt hoher Fertigungsbreite. Die Tätigkeitsvielfalt ginge dabei nicht verloren.

Bei der Reduktion der Fertigungsvielfalt bieten sich auch Kooperationen in der Produktion an. WfB könnten sich auf wenige Branchen oder Kundengruppen spezialisieren und Marketing, Versand, Koordination und Abwicklung auf übergeordnete Stellen verlagern (Versandhandelsgesellschaften, BAG/WfB).

Will eine WfB ihre Mehrbranchenorientierung nicht aufgeben (besondere Rehabilitationsgründe, "mehrere Standbeine"), dann benötigt sie mehr Personal. Ist eine Verstärkung der Personalausstattung nicht durchsetzungsfähig, muß die Nutzung vorhandener Ressourcen verbessert werden (bspw. interne Aus- und Weiterbildung, regelmäßige Gruppensitzungen, Verbesserung des internen Informationsaustauschs).

Zukünftige Entwicklung:

Industrielle Fertigungsbereiche sind vom Wandel der Fertigungstechnologie berührt. Flexible Produktionseinrichtungen können die Herstellung von "Unikat"-Produkten ermöglichen. Auf steigende Fertigungsflexibilität und -qualität müssen WfB eine technologische und konzeptionelle Antwort finden. Im Handwerksbereich befinden sich traditionelle Fertigungstechniken im Aufwind.

2.2.3 Mitarbeiterstruktur

Defizite:

(1) Behinderte Mitarbeiter:

Aus dem erwarteten erhöhten Anteil schwerstmehrfach und psychisch/seelisch Behinderter ergibt sich ein steigender Personalbedarf für Betreuung. Anspruchsvolle und betreuungsintensive Arbeiten werden schwieriger und zeitlich anspruchsvoller durchzuführen sein. Es wird schwieriger, Fachkräfte für den Marketing- und kaufmännischen Bereich freizustellen.

(2) Hauptamtliche Mitarbeiter:

Es gibt zu wenig Personal für den kaufmännischen Bereich in WfB (Personallücken in Ein- und Verkauf, Marktbeobachtung). Finanzielle Mittel für die zusätzliche Beschäftigung von qualifiziertem Marketing-Personal stehen nicht zur Verfügung. In kleinen Einrichtungen hat der Leiter häufig keine kaufmännische Ausbildung.

Handlungsempfehlungen:

Die Branchen- und Produktwahl muß sich an der Leistungsstruktur der behinderten Mitarbeiter orientieren. Leistungsfähigere Mitarbeiter müssen motiviert werden, in "Profit-Center" mitzuarbeiten, ohne daß die weniger leistungsfähigen behinderten Mitarbeiter an den Rand gedrängt werden würden.

Die wachsende Bedeutung des Marketing muß in der Personalstruktur der hauptamtlichen Mitarbeiter zum Ausdruck gebracht werden. Die interne Bedeutung von Marketing in der Organisationsstruktur muß gestärkt werden. Zumindest teilweise läßt sich der Personalmangel durch Marketing-Kooperationen mit anderen WfB entschärfen (gemeinsame Nutzung von

Informationsquellen, Gemeinschaftswerbung, gemeinsam in Auftrag gegebene Marktstudien). Zu denken ist auch an Zukauf von Marketing-Know-how (Unternehmensberatung, Marktforschungsinstitute, Studien von Universitäten). Zur besseren Nutzung vorhandener Ressourcen ist eine systematische Aus- und Weiterbildung der hauptamtlichen Mitarbeiter in Marketingfragen erforderlich. Hier wäre ein Weiterbildungskonzept "Marketing" der BAG/WfB hilfreich.

Das Entlohnungssystem hauptamtlicher Mitarbeiter ist in den Augen von Marketing-Entscheidungsträgern zu starr. Geeignete Anreizsysteme sind für Gruppenleiter in wirtschaftlich problematischen Tätigkeitsbereichen zu gestalten.

Zukünftige Entwicklung:

Neben den soziodemographischen Veränderungen im Bereich der behinderten Menschen gewinnen veränderte Werthaltungen zur Arbeit an Bedeutung. Streben nach Sinnerfüllung und post-materielle Werte bedeuten möglicherweise auch, daß soziale/karitative Berufe in Zukunft attraktiver werden könnten.

2.2.4 Rechtsform

Allgemeine Voraussetzungen:

Die Wahl der Rechtsform bedeutet eine langfristige Festlegung der Organisation. Die Rechtsform muß wirtschaftlich zweckmäßig sein. Die Zweckmäßigkeit muß bei Änderung wesentlicher wirtschaftlicher Faktoren überprüft werden.

Defizit:

Die Rechtsform der GmbH gilt als marktangemessene Rechtsform. Die Rechtsform des e.V. ist im Wirtschaftsleben unüblich. Das Vereinsrecht erleichtert nicht gerade schnelle, marktbezogene Entscheidungsprozesse.

Handlungsempfehlung:

Die Entscheidung über die Rechtsform ist letztlich abhängig vom Selbstverständnis der Trägerorganisation und der Philosophie der WfB. Soweit der Träger die Marktverflechtung der WfB im Auge hat, sollte die Rechtsform GmbH im Vordergrund stehen.

2.2.5 Standort

Allgemeine Voraussetzungen:

Standortentscheidungen gehören zu den grundlegenden Entscheidungen einer Wirtschaftsorganisation. Damit legt sie ihre Beschaffungs-, Produktions- und Absatzsituation fest.

Defizit:

WfB können ihren Standort nicht beliebig festlegen und verändern. Die mangelnde Freizügigkeit von WfB bei der Wahl des Standortes führt zu Wettbewerbsnachteilen gegenüber anderen, "zufällig" standortgünstiger gelegenen WfB und Erwerbsbetrieben (verkehrsgünstige Lage, kaufkräftige Landkreise, nahe Beschaffungsquellen).

Handlungsempfehlung:

Die Zusammenfassung von Beschaffungs-, Produktions- und Absatzaktivitäten zur Kompensation regional bedingter Nachteile können dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit standortungünstig gelegener WfB zu stärken.

Zukünftige Entwicklung:

Die terminlichen und logistischen Anforderungen an Produktionsbetriebe werden zunehmen; die räumliche Konzentration der Nachfrage auf bestimmte Ballungsgebiete bzw. regionale Zentren wird noch verstärkt. Es ist wichtig für WfB, strukturelle Nachteile ihres Standortes durch sorgfältige Gestaltung von Informations- und Logistikverbindungen auszugleichen.

2.2.6 Entscheidungsstrukturen

Allgemeine Voraussetzungen:

Marketing bedeutet, daß eine Organisation (Wirtschaftsunternehmen) alle Entscheidungen im Hinblick auf die Anforderungen ihrer Märkte trifft. Entscheidungsträger im Marketing benötigen Gestaltungsspielräume und Handlungsfreiheit in der Erschließung von Marktchancen.

Defizite:

Marketing-Entscheidungsträger in WfB sind in ihrem Entscheidungsverhalten von übergeordneten Stellen (Kostenträger, Elternbeirat, Aufsichtsrat, Beirat usw.) abhängig. Die Entscheidungsstrukturen sind grundsätzlich am Vorbild sozialer Organisationen ("nonprofit organizations") ausgerichtet; damit ist eine starke Tendenz zur Innenorientierung gegeben. Wirtschaftliche Aufgaben werden von Entscheidungsträgern kurzfristiger, ungeplanter und weniger strukturiert wahrgenommen als rehabilitationsbezogene Aufgaben. Es fehlt an marktnotwendiger Entscheidungsflexibilität. Geeignete Anreizsysteme für die Übernahme von Marktrisiken durch die Entscheidungsträger fehlen. Marketing-Investitionen werden im Regelfall vom Kostenträger nicht übernommen. Der Stellenwert betriebswirtschaftlicher Entscheidungen ist verglichen mit anderen Entscheidungsanlässen eher gering.

Handlungsempfehlungen:

Wesentliche Voraussetzung für marktorientierte Unternehmensführung in WfB ist die Verlagerung von Entscheidungskompetenz "zum Markt" hin. Die Verantwortlichen müssen davon überzeugt sein, daß Marketing zu ökonomisch besseren Ergebnissen führt, die letztendlich den Behinderten zugute kommen (höhere Entgeltzahlungen; abwechslungsrei-

chere Arbeitsabläufe). Insgesamt gesehen bedeutet dies: organisationale Straffung der Aufsichts- und Kontrollgremien (Verringerung von Entscheidungsebenen oberhalb der WfB), Vereinfachung der Informationswege, personelle Verstärkung der Marketing-Entscheidungsträger, Aufklärungsarbeit bzgl. der Notwendigkeit von Marketing bei Verbänden und Ministerien.

Zukünftige Entwicklung:

Dezentrale Entscheidungsstrukturen und ein markt-bzw. adressaten-orientierter Blickwinkel wird zunehmend auch für nicht-erwerbswirtschaftliche Organisationen bedeutsam, um Akzeptanz in ihren "relevanten" Umwelten zu schaffen.

2.2.7 Planungsinstrumente und Stellenbeschreibungen

Allgemeine Voraussetzungen:

Planung und Stellenbeschreibungen sind Instrumente der Formalisierung von Verhalten von Organisationsmitgliedern. Diese Instrumente strukturieren komplexe Entscheidungssituationen und regeln Kompetenzen. Sie nehmen dem einzelnen Organisationsmitglied andererseits aber auch Entscheidungsflexibilität.

Defizite:

Marktbezogene Planung steht in WfB nicht im Vordergrund. 35% der WfB führen keine Produkt-,Finanz- und Vertriebsplanung durch. Die Nutzung von Kalkulationssystemen ist eingeschränkt. Lediglich in 37% der WfB sind Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeiter vorhanden.

Handlungsempfehlungen:

Die Formalisierung von Planungs- und Entscheidungsprozessen bzw. -instrumenten empfiehlt sich erst ab einer "Grenze der Unübersichtlichkeit". In vielen Betriebsbereichen von WfB ist diese Grenze erreicht. Mehrbranchenorientierung, hohe Zahl an Kunden und wechselnde Betreuungsituationen zwingen zu systematischer Unternehmensplanung, zu systematischem und detailliertem Rechnungswesen und zur Einbindung der Marketing-Funktion in die Formalstruktur (Stellenbeschreibungen). Informelle bzw. flexibel handhabbare Gremien (Quality Circle, Produktfindungs-Ausschüsse) helfen, den Formalisierungsgrad in vertretbar geringem Maße zu halten.

Zukünftige Entwicklung:

Die verschärfte Wettbewerbssituation und Dynamisierung der Umwelt verlangt einen konsequenten Einsatz von Planungsmethoden und Kontrollinstrumenten (Rechnungswesen) gerade im Marketing, um die notwendigen marktgerichteten Führungsinformationen zu erhalten.

2.3 Marktbezogene Faktoren

Obwohl mehr als zwei Drittel der befragten WfB seit über 15 Jahren Markterfahrung sammeln konnten, ist das Niveau der Marktbearbeitung vieler WfB verbesserungsbedürftig. WfB-Leiter sehen in erster Linie Defizite im methodischen Bereich des Marketing und in der praktischen Umsetzung von Methoden und Instrumenten (Marktforschung, Produkt- und Qualitätspolitik, Vertrieb).

Diese subjektive Einschätzung wird durch verschiedene Einzelbefunde der empirischen Erhebung gestützt. Zusammengefaßt kann gesagt werden, daß die Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen sowohl WfB-intern als auch von den Adressaten dieser Aktivitäten (Absatzmittler; Käufer) als eher gering eingeschätzt werden.

2.3.1 Marketingbewußtsein

2.3.1.1 Einstellung zum Marketing

Allgemeine Voraussetzung:

Die marktliche Verwertung von Eigenprodukten kann in einer Konkurrenzwirtschaft nur dann erfolgreich sein, wenn sich die Entscheidungsträger von WfB ausdrücklich an den Marktbedingungen orientieren. Das Denken in Marktkategorien (Konsument-Handel-Konkurrent) ist unverzichtbar und stellt ein Kernelement des modernen Marketingverständnisses dar. In marktlichen Austauschsystemen kann man nur erfolgreich sein, wenn man sich auf die "Spielregeln" der Märkte einläßt.

Stärken/Defizite:

Die Haltung der befragten WfB-Mitarbeiter zum Marketing-Konzept ist grundsätzlich positiv. Marketing wird durchaus als notwendig und sinnvoll erachtet. Die Bereitschaft und das Interesse zum persönlichen Engagement sind vorhanden. Allerdings muß es als Nachteil angesehen werden, daß WfB-Mitarbeiter die Notwendigkeit von Kreativität im Marketing nicht sehr hoch einschätzen. Dies deutet auf Schwächen in der Umsetzung von Marketingdenken in der betrieblichen Praxis hin. Nach Ansicht von Marketing-Entscheidungsträgern ist diese Schwäche auf den geringen Stellenwert zurückzuführen, den Marketing WfB-intern gegenwärtig einnimmt. Die stärkere Verbreitung und Intensivierung von Marketingdenken kann auch dadurch gefördert werden, daß fachfremde Organisationsmitglieder in die Entscheidungsprozesse des Marketingbereichs einbezogen werden. Kleineren WfB gelingt es eher als großen Einrichtungen, Mitarbeiter des begleitenden Dienstes und behinderte Mitarbeiter an Entscheidungsabläufen zu beteiligen.

Handlungsempfehlungen:

Das Denken in Marktkategorien muß bei WfB-Mitarbeitern weiter entwickelt werden. Zu empfehlen sind regelmäßige Seminare durch WfB-externe Einrichtungen (bspw. LAG, BAG/WfB) sowie interne Schulungen und natürlich auch individuelle Weiterbildung. Allerdings findet die Nutzung von Weiterbildungsmöglichkeiten eine Grenze, die durch die sehr enge

Dimensionierung der Personalausstattung gesetzt wird. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen mit der damit verbundenen temporären Abwesenheit belasten stets das Zeitbudget einer Organisation.

Zukünftige Entwicklung:

Zur Sicherstellung eines langfristigen Markterfolgs reicht es nicht aus, Marketingbewußtsein lediglich bei einer organisationalen Stelle zu konzentrieren. Alle Mitarbeiter einer Organisation sollten in der Lage sein, in Marktdimensionen zu denken und zu handeln. Diese Empfehlung gilt auch für Wirtschaftsorganisationen mit nicht-erwerbswirtschaftlicher Ausrichtung. Auch soziale Organisationen stehen - zumindest in Teilbereichen - untereinander im Wettbewerb. Bei knapper werdenden öffentlichen Ressourcen für den sozialen Bereich muß die Intensität des Wettbewerbs zunehmen. Darauf sollten sich WfB einstellen und "Wettbewerbsfähigkeit" entwickeln.

2.3.1.2 Anreizsysteme

Allgemeine Voraussetzungen:

Die Eigenproduktion ist dadurch charakterisiert, daß das Marktrisiko von der WfB - und ausschließlich von ihr - übernommen werden muß. Die Bereitschaft zur Übernahme von zusätzlichen Risiken stellt sich nicht von selbst ein. Darum müssen Mitarbeiter motiviert werden. Hinsichtlich der Bereitschaft, Marktrisiken zu übernehmen, können zwei generelle Gruppen von Motiven unterschieden werden:

a) Extrinsische Motive: Darunter versteht man Verhaltensursachen, die nicht unmittelbar mit der Arbeitsaufgabe bzw. Tätigkeit verbunden sind. - Die Anreizinstrumente Geld, Absicherung von Lebensrisiken, sozialer Status usw. werden üblicherweise zur Befriedigung extrinsischer Bedürfnisse eingesetzt.

b) Intrinsische Motive: Damit sind Beweggründe des Verhaltens angesprochen, die in der Arbeitsaufgabe selbst liegen. Geeignete Anreize werden über die Vielfalt und Komplexität von Aufgaben (-zusammenhängen) vermittelt.

Defizite:

Die starre Entlohnung nach tariflichem Schema ist für eine Organisation, die in Märkten agieren soll, wenig geeignet. Die üblichen Anreizsysteme von WfB sind kaum geeignet, Innovations- und Risikobereitschaft der Führungskräfte zu fördern und zu belohnen. Im Gegenteil muß sogar befürchtet werden, daß die allseits eingesetzten Anreize risikoscheues Verhalten gratifizieren.

Handlungsempfehlungen:

a) Modifikationen der tariflichen Anreizstrukturen sind für jene Mitarbeiter/Führungskräfte notwendig, die Marktverantwortung tragen sollen oder müssen. Die Mitarbeiter müssen zumindest die Sicherheit haben, daß der Eintritt eines Marktrisikos sie nicht existentiell

bedroht; andererseits müssen Markterfolge auch das Ergebnis einer individuellen Gratifikation vermitteln.

b) Neben der Abkoppelung von tariflichen Strukturen ist es erforderlich, durch Rücklagenbildung Risikovorsorge für den möglichen Eintritt von Produkt- bzw. Marktmißerfolgen zu betreiben.

c) Ein aussagefähiges, auf einzelne "profit center" oder Fertigungsbereiche (Produkt-Markt-Felder) ausgerichtetes Rechnungswesen kann darüber hinaus zur Motivation der Mitarbeiter beitragen, weil sie selbst unmittelbar über die Marktergebnisse informiert werden.

Es liegt daher nahe, daß WfB gemeinsam über die Möglichkeiten der Gestaltung eines speziellen Anreizsystems für nicht-erwerbswirtschaftliche Organisationen nachdenken und Lösungsvorschläge erarbeiten. In Zukunft kann es wegen der abzusehenden Entwicklung des Arbeitsmarktes für qualifiziertes Personal schwieriger werden, Facharbeiter, Techniker, Meister und kaufmännische Führungskräfte für Werkstätten zu gewinnen. Die Verbesserung der Anreizsituation in Werkstätten hat unter den genannten Gesichtspunkten eine Schlüsselfunktion für die Erschließung eines erfolgreichen Zukunftspfades für die WfB.

2.3.2 Marktinformationen

Allgemeine Voraussetzungen:

Die ständige Beobachtung der Beschaffungs- und Absatzmärkte liefert die Informationsgrundlage, um Marketingentscheidungen treffen zu können.

Defizit:

In 57% der WfB ist Marktforschung nicht institutionalisiert bzw. einem bestimmten Mitarbeiter verantwortlich übertragen. WfB-Leiter sind regelmäßig zeitlich überfordert, um Aufgaben wie diese ständig zu übernehmen. Demzufolge wird auch die Möglichkeit, über Kontakt zur Industrie, zu Öffentlicher Hand und zu Absatzmittlern Marktinformationen zu gewinnen, nur ansatzweise oder gar nicht genutzt.

Handlungsempfehlung:

Die Personalsituation im Bereich Marketing sollte verbessert werden. Dies gilt besonders auch für die sehr wichtige Aufgabe der Marktforschung. Im Hinblick auf die verhältnismäßig große Schnittmenge im Sortiment von Eigenprodukten zwischen den WfB liegt es nahe, WfB-übergreifend Marketing- und Marktforschung zu institutionalisieren. Hier bieten sich Landesarbeitsgemeinschaften bzw. BAG/WfB als Kristallisationskerne kooperativer Lösungen an. Solche Marktforschungsstellen könnten kontinuierlich und mit entsprechendem methodischen Wissen Marktinformationen sammeln und verarbeiten. Sie könnten auch als aktive Informationsagenten ("information broker") gegenüber den Marktpartnern auftreten, bspw. durch Herausgabe eines gemeinsamen Produktverzeichnisses. - Schließlich könnte eine kooperative Marktforschung auch Arbeitsaufträge einzelner WfB übernehmen.

Schließlich werden systematische und aktuelle Informationen über die WfB-internen Güterbedarfe benötigt. WfB sollten sich wechselseitig als Lieferanten bevorzugen, sofern die Leistungen marktgerecht sind. Der sog. Inter-Werkstättenbedarf ist so erheblich, daß sich die Einrichtung einer zentralen Informationsstelle als sinnvoll erweisen könnte, um die Bedarfsäußerungen von WfB aufzunehmen, zu dokumentieren und geeigneten Werkstätten zugänglich zu machen.

2.3.3 Marketinginstrumente

2.3.3.1 Produktpolitik

Allgemeine Voraussetzungen:

Die Produktpolitik hat die Aufgabe, die einzelnen Sach- und Dienstleistungen sowie das gesamte Vertriebsprogramm zu gestalten. Produkte müssen systematisch im Hinblick auf die Markterfordernisse entwickelt und ausgestaltet werden. Wichtige Teilaufgaben sind:

- Analyse der Bedarfe und Absatzpotentiale unter Berücksichtigung der Konkurrenzsituation in den jeweiligen Teilmärkten;
- Analyse der Präferenzen von Bedarfsträgern, ihrer Nutzenerwartungen an Produkte und ihrer Produktwahrnehmungen;
- zielgerichtete Umsetzung von Präferenzen und Nutzenerwartungen in die Ideenfindung, Produktentwicklung, Produkt- und Sortimentsgestaltung,
- Berücksichtigung richtungsweisender Trends im Konsumentenverhalten. In gesättigten Märkten ist Produktqualität selbstverständlich und verliert ihre Bedeutung als kaufentscheidende Produkteigenschaft. An ihre Stelle treten emotionale Produktdimensionen wie bspw. "Prestige", "Romantik", "Abenteuer", "Erlebnis".

Defizite:

Ein Drittel der WfB verfügt nicht über eine explizite Planung der Produktfindung und –entwicklung. 94% der WfB besitzen keine formalen Richtlinien zur Bewertung von Neuprodukten.

WfB nutzen Quellen der Produktfindung im Marktbereich weder intensiv noch systematisch. Dieser Befund gilt für die Auswertung von Kundenwünschen, für die Nutzung von Fachpublikationen und Tagespresse, für Händlergespräche. Externe Marketingberatung wird nur in Ausnahmefällen in Anspruch genommen, um produktpolitische Entscheidungen zu verbessern.

WfB-Leiter sehen Probleme in der Qualitätssicherung bei Eigenprodukten. Die Qualitätspolitik muß indes im Zentrum einer kundenorientierten Produktpolitik stehen.

WfB bieten auffällig viele Produktnachahmungen (sog. "me too"-Produkte) an. Eigene innovative Produktideen und in sich vollständige Sortimentslinien gibt es dagegen nur als

Ausnahmen. Schließlich fehlen Systemlösungen in den Sortimenten, die im Hinblick auf die Formierung von Verwendertreue ausgesprochen wichtige Marketingaufgaben erfüllen (Vorstrukturierung weiterer Bedarfe im Rahmen eines Systemkonzepts).

Außenwirkung:

Vermeintlich fehlende Produktkompetenz schlägt sich in negativen Einstellungen von Konsumenten gegenüber einzelnen Eigenschaften von WfB-Produkten nieder. Beispielhaft ist diese Tatsache an Holzspielzeug, Möbeln und technischen Produkten untersucht und belegt worden. Insgesamt gesehen haben Käufer und Absatzmittler ein schlechtes Image von WfB-Produkten. Eigenschaften wie teuer, unauffällig, altmodisch überwiegen. Qualitätsmerkmale werden den WfB-Produkten von der Bevölkerung (mögliche Käufer) nicht zugeschrieben.

Andererseits geben die Besucher von WfB-Läden an, daß Qualität ihr hauptsächliches Kaufmotiv sei. Auch Einkäufer/Beschaffer der Öffentlichen Hand schätzen die Produktqualität hoch ein.

Die Auswirkungen unsystematischer Produktpolitik werden auch auf WfB-Produktmessen augenfällig. Produktnachahmungen und konzeptlose Absatzprogramme sind unübersehbar und keinesfalls als Ausnahmeerscheinungen abzutun.

Handlungsempfehlungen:

Für eine bedarfsorientierte Produktpolitik ist einschlägiges Know-how für Planung, Ideenfindung und Produktentwicklung notwendig. Wenn Personal für diese Aufgaben abgestellt werden kann, muß eine methodische Schulung und Weiterqualifizierung durchgeführt werden. Praktisches Ziel muß eine situationsgerechte Anwendung dieser Methoden in WfB sein.

Eine Entlastung des WfB-Personals kann dadurch erzielt werden, daß der Funktionsbereich "Produktfindung und -gestaltung" teilweise oder ganz ausgelagert und externen Beratungseinrichtungen des Marketing übertragen wird. Möglich ist auch eine kooperative Produktpolitik (Ideenfindung und Design) über eine gemeinsame Marketing- und Marktforschungsstelle von WfB.

Die Durchsetzung von Qualitätspolitik setzt bestimmte Anforderungen an Ausdauer und Sorgfalt behinderter Mitarbeiter voraus. Qualitätskontrollen sind zwar kosten- und personalintensiv, müssen aber durchgeführt werden. Die Qualität von WfB-Produkten ist mit Hilfe valider und verständlicher Produktinformationen zu unterstreichen (bspw. durch Gütesiegel, Endkontrollnummern).

WfB-Produkte müssen auf die Präferenzen und Nutzenerwartungen einzelner Bedarfsgruppen (private Endverbraucher, Öffentliche Hand, Absatzmittler) genauer zugeschnitten werden. Bedarfskomplexe (bspw. Gartenpflege, Wohnausstattung, Kinderspielplätze) sollten hinsichtlich der Möglichkeit untersucht werden, emotionalen Zusatznutzen zu schaffen (bspw. "handwerkliche Tradition", "Abenteuer"). Dabei sollten Ansatzpunkte zu Entwicklung von Integral- bzw. Systemqualitäten unbedingt ausgelotet werden (Beispiel: Spielplatzausstattung, Wartung, Reparatur und Haftung in einer Hand). WfB konzentrieren sich häufig

ganz einseitig auf den Aspekt der Hardware und vernachlässigen ergänzende Dienstleistungen vor und nach dem Hardwarekauf.

Zukünftige Entwicklung:

Freizeit-, Senioren-, Unterhaltungs- und Medienmärkte befinden sich in einem auffälligen Wachstumstrend. Märkte für Kinder und Jugendliche verlieren rein quantitativ an Bedeutung. Die qualitativen Anforderungen der Konsumenten an Produkte und produktspezifische Software nehmen zu. Verbraucherschutz und Produkthaftung werden weiter an Bedeutung gewinnen. Andererseits nimmt das Interesse der Öffentlichkeit an tatsächlichen oder vermeintlichen Produktmängeln stark zu. Künftige Trends im Konsumentenverhalten betreffen Natürlichkeit, Gesundheit, Umweltverträglichkeit, Selbstverwirklichung, Vereinfachung und Entlastung im Produktgebrauch, Erlebnisorientierung. Um ihre Produkte zielgruppengerecht auf den Markt bringen zu können, muß die Produktpolitik der WfB diese Entwicklungstendenzen berücksichtigen.

2.3.3.2 Preispolitik

Allgemeine Voraussetzungen:

Ziel der Preispolitik ist die Bestimmung der Gegenleistung, die ein Anbieter für seine Marktleistungen erhalten wird. Die Preisforderung muß in Art und Höhe den generellen Marketing-Zielsetzungen eines Anbieters entsprechen (Listenpreise, Sonderangebote, Rabatte, Finanzierung, Preislagenpolitik).

Die Preispolitik ist der Aktionsbereich des Marketing, der kurzfristige Variationen erlaubt. Preis- und Produktpolitik sind eng miteinander verbunden (Produktqualität verursacht Kosten, Qualitätsbeurteilungen sind oft preisabhängig).

Defizite:

In der Praxis bietet die Anrechenbarkeit von Umsätzen auf die Ausgleichsabgabe häufig keinen Wettbewerbsvorteil. Regelmäßig fehlt in den kaufenden Organisationen eine geeignete Zurechnungsmöglichkeit der eingesparten Ausgleichsabgabe auf die Kosten- bzw. Ertragsstelle Einkauf. Ist dies der Fall, dann hat der Einkäufer keinen Entlastungseffekt; die Privilegierung solcher Umsätze wird somit nicht entscheidungsrelevant und kann sich auf die Beurteilung der Preishöhe nicht auswirken. - Umsätze mit privaten Käufern werden natürlich ebenfalls nicht berührt.

Die Preisbildung orientiert sich viel zu sehr an den WfB-spezifischen Herstellkosten und weniger an den marktüblichen Preisen.

Außenwirkung:

Die Preise von WfB-Produkten werden von der breiten Bevölkerung, von Absatzmittlern und der Öffentlichen Hand als zu hoch empfunden.

Handlungsempfehlungen:

Kostensenkungspotentiale müssen genutzt werden, um Preissetzungsspielräume im Wettbewerb offensiv nutzen zu können. Hochpreispolitik muß in der Marktpräsentation mit Qualitätspolitik verbunden werden, damit eine glaubwürdige Nutzen-Kosten-Relation bei den potentiellen Käufern entstehen kann.

Im Rahmen der Marktbearbeitung von Teilmärkten ist an eine preisbezogene Marktsegmentierung zu denken. Dabei ermöglicht eine räumliche, zeitliche und mengenbezogene Preisdifferenzierung u.U. soziale oder ökonomische Zielsetzungen.

Wichtig erscheint uns, daß die preissenkende Wirkung der Anrechenbarkeit auf die Ausgleichsabgabe den Einkäufern und den Geschäftsleitungen entscheidungswirksam verdeutlicht wird. Solange sich die Kosteneinsparungen nur im Budget der Personal- bzw. Sozialabteilung und nicht im Einkaufsbudget auswirken, wird das Entscheidungsverhalten der Einkäufer schwerlich beeinflußt werden. Erfolgsversprechend scheint der Weg einer stärkeren Sensibilisierung der Geschäftsleitungen zu sein. Es liegt auf der Hand, daß die Sensibilität des Management für den "Kostenblock Ausgleichsabgabe" unmittelbar von deren Höhe abhängt. Geeignete Verrechnungssysteme werden dann eingeführt, wenn der Zwang zur Reduzierung der Ausgleichsabgabe zunimmt.

Zukünftige Entwicklungen:

Der Anteil der konsumtiven Ausgaben der Bevölkerung ist in den letzten Jahren stetig gestiegen und wird über die bereits realisierten Steuertarifreformen positiv unterstützt. Trotz größerer disponibler Einkommensteile entwickeln die Käufer ein striktes Bewußtsein für ausgewogene Preis-Leistungs-Verhältnisse.

2.3.3.3 Distributionspolitik

Allgemeine Voraussetzungen:

Ziel der Distributionspolitik ist es, die räumliche und zeitliche Distanz zwischen der Produktion und den Nachfragern zu überwinden. Damit soll die Verfügbarkeit der Produkte im Markt gewährleistet werden. Die Wahl des Absatzweges stellt einen Kernbereich der Distributionspolitik dar.

Defizite:

In WfB überwiegt gegenwärtig noch der Direktvertrieb. Eine differenzierte, produktspezifische Nutzung von Vertriebswegen findet im Normalfall nicht statt. Leistungsfähige Organisationsformen des Handels (selbständige Absatzmittler und Absatzhelfer) werden möglicherweise wegen der "zusätzlichen" Handelsspanne gemieden. Damit verzichten WfB auf die Raumüberbrückungs- und Werbefunktion leistungsfähiger Handelsbetriebe in der Volkswirtschaft.

Die Anforderungen des Handels an die logistische Leistungsfähigkeit, die Zuverlässigkeit, Lieferkapazität und Kreativität ihrer Zulieferer werden immer höher gesetzt. Der einzelnen WfB wird es immer schwerer, diese Anforderungen zu erfüllen.

Außenwirkung:

Absatzmittler vermissen vertriebsfördernde Akquisitionsmaßnahmen von Seiten der WfB (Einladung zu Messen, eine gemeinsame Vertretung aller WfB, Kontaktmaßnahmen dieser Stelle, Aktivitäten hinsichtlich eines homogenen Erscheinungsbildes der WfB).

Das Image der WfB-Produkte wird von Vorurteilen der Handelsbetriebe und den antizipierten Reaktionen ihrer Kunden bestimmt ("behinderte Produkte"). Kompetenz wird WfB bei unkomplizierten, wenig sicherheitsempfindlichen Produkten zugesprochen.

Handlungsempfehlungen:

WfB müssen ihre bisher eingesetzten direkten Vertriebswege optimieren (verbesserte Ansprache der Öffentlichen Hand, der Ladenkunden, Neuformulierung des Messekonzepts).

Bei der Entscheidung für den Einsatz von Absatzmittlern muß eine differenzierte Betrachtung des Vertriebsweges erfolgen. Der Vertriebsweg muß den abnehmerspezifischen Anforderungen genügen.

Läßt sich der Absatz der WfB-Produkte über indirekte Vertriebskanäle nicht realisieren und gelangt die einzelne WfB beim Direktvertrieb an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit, bietet sich die Kooperation mit anderen WfB im Vertriebsverbund (Bilden einer gemeinsamen Vertriebsorganisation) oder die Einführung von Franchise-Systemen an.

Zukünftige Entwicklungen:

Mittelfristig wird ein beträchtlicher Teil des Sach- und Dienstleistungsabsatzes in Form vertraglicher Vertriebssysteme wie zum Beispiel des Franchising vertrieben. Die Konzentration in Groß- und Einzelhandel wird noch weiter zunehmen (Zunahme von SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten, Rückgang des Facheinzelhandels).

2.3.3.4 Kommunikationspolitik

Allgemeine Voraussetzungen:

Ziel der Kommunikationspolitik ist die Vermittlung von Informationen des Unternehmens an potentielle und tatsächliche Abnehmer sowie an die Öffentlichkeit. Als "Sprachrohr" des Marketing muß die Kommunikationspolitik diejenigen Informationen bereitstellen und verbreiten, die den Marketing-Zielen des Unternehmens nützlich sind. Die Informationen sollen ein treffendes Bild vom Unternehmen und seinem Angebot schaffen und die Kaufentscheidung beeinflussen. Kommunikationspolitische Maßnahmen können danach unterschieden werden, ob Personen oder Sachen als Informationsträger benutzt werden und ob dies unter Einschaltung unternehmensinterner oder -externer Organe vor sich geht.

Marketing	mittels Personen	mittels Sachen
ohne externe Organe	persönliche Akquisition von Kunden	PR, Logo, Produkt information
mit externen Organen	Meinungsführer Absatzmittler	Werbung in Medien; WfB-Messe

Stärken/Defizite:

Formen der persönlichen Kommunikation mit Kunden und der WfB-spezifischen Umwelt stehen im Vordergrund. Diese Methode ist zwar sehr wirkungsvoll, allerdings auch sehr zeitaufwendig. Die Multiplikatorfunktion bleibt gering, wenn nicht Meinungsführer angesprochen werden. Die Intensität der Kontakte zur Öffentlichen Hand, zu Absatzmittlern und Organen der regionalen Wirtschaft (z.B. Kammern und Wirtschaftsverbänden) ist gering.

Ein eigenes Logo gilt den WfB als wichtiges Kommunikationsinstrument. 60% der WfB, darunter viele wirtschaftlich erfolgreiche, besitzen ihr eigenes Logo. Es gibt kein WfB-übergreifendes Marken- oder Erkennungszeichen.

WfB-Produkten mangelt es an geeigneten Produktinformationen, um Vorurteile potentieller Käufer ausräumen zu können (bei WfB-Holzspielzeug bestehe Verletzungsgefahr, es sei gesundheitsschädigend usw.).

Ca. 50% der WfB führen Werbung in Medien durch. Allerdings ist die Intensität dieser Maßnahmen nicht sehr hoch und deshalb auch ihr längerfristiger Effekt fragwürdig. Werbeerfolge stellen sich regelmäßig nur dann ein, wenn Werbemaßnahmen längere Zeit kontinuierlich durchgeführt werden.

Das Messekonzept ist unklar. Die Zielsetzung hinsichtlich des Adressatenkreises ist nicht frei von Widersprüchen (Informationsmesse für die breite Öffentlichkeit oder Fachmesse für Zielgruppen in Industrie und Handel?). WfB-Messen fördern ausschließlich das "Holz- und Bastelimage".

Außenwirkung:

Die Bekanntheit der WfB und ihrer Produkte ist zu gering. 75% der Bevölkerung kennen WfB nicht, haben keine oder lediglich vage Vorstellungen. Die Bekanntheitsdefizite betreffen vor allem untere Bildungs- und Einkommensschichten und die Bevölkerung in größeren Städten. Die Bekanntheit von WfB-Produkten reduziert sich bei 35% der Bevölkerung auf Bürsten- und Besen-Vorstellungen.

Bei einem Großteil der Konsumenten und Marktpartner von WfB überwiegt die Vorstellung des Handwerkbetriebs. Die duale (erwerbswirtschaftliche und rehabilitative) Aufgabe der WfB nehmen besonders gut Bevölkerungsteile mit evangelischer Konfession, mittlerer Schulbildung und einem monatlichen Nettoeinkommen von über 3000,— DM wahr. Aufgrund

der Tatsache, daß sich WfB als industrienahe Produktionsbetriebe empfinden, stellt sich das Problem, der Öffentlichkeit ein eindeutiges Image zu vermitteln.

Die WfB-Entscheidungsträger haben keine gemeinsam geteilte Vorstellung über das Erscheinungsbild, das WfB in der Öffentlichkeit erreichen sollten. Das Bild einer handwerklich orientierten Rehabilitationseinrichtung für Käufer, Eltern und Spender steht dem Bild eines professionellen Industriebetriebs bei gewerblichen Auftraggebern und Abnehmern gegenüber.

WfB-Produkte gelten in der Öffentlichkeit, bei Absatzmittlern und der Öffentlichen Hand als zu teuer und insgesamt gesehen wenig attraktiv. WfB-Ladenkunden entwickeln jedoch ein positives Produktimage.

Die Kaufmotive "Soziale Verantwortung"/"Behinderten helfen" scheiden als herausragender Wettbewerbsvorteil für WfB aus. Diese Motive sind für die Bevölkerung nicht relevant, wenn es um Produktentscheidungen geht. Sie treffen auch wegen ihrer Nähe zur "Mitleidsmasche" bei den WfB-Mitarbeitern auf Skepsis.

Kritisch werden die Maßnahmen der Marktkommunikation von WfB beurteilt. Das Ladenmarketing ist in den Augen der Kunden verbesserungsbedürftig. Die Öffentliche Hand fühlt sich nicht intensiv genug angesprochen. Mangelnde persönliche Akquisition und fehlende Produktinformationen (wie bspw. Produktkataloge) werden kritisiert. Absatzmittler vermissen ein gemeinsames Erkennungszeichen und eine gemeinsame Vertretung der WfB. Die Existenz der BAG/WfB ist ihnen nicht bekannt. Sie vermissen Informationen über und Einladungen zu WfB-Produktmessen.

Handlungsempfehlungen:

Geringer Bekanntheitsgrad und schlechtes Produkt- und Organisationsimage müssen durch einen zielgruppengerechten Einsatz der Marketinginstrumente, besonders der Kommunikationspolitik, verbessert werden. Zuvor müssen die WfB für sich selbst und WfB-übergreifend klären, welches Image sie in der Öffentlichkeit und für ihre Marktpartner aufbauen wollen (Holz- und Bastel-Image vs. Professionalität; Industrie vs. Handwerk; Dach-Image "Leistung und Vielfalt").

Der zeit- und personalintensive direkte Kontakt der einzelnen WfB mit der Öffentlichkeit sollte durch rationalere Formen der Kommunikation ergänzt werden.

Das Konzept der WfB-Läden als Verkaufs- und PR-Einrichtungen kann noch verbessert werden. Das Sortiment muß breiter und geschlossener werden; u.U. kann hier die Kooperation mehrerer WfB im Betrieb und in der Bestückung eines zentral gelegenen Ladens Vorteile bringen. Es gibt zahlreiche leistungsfähige Medien, um Werkstattläden besser bekannt zu machen und Produktionsinformationen zu streuen (Lokalpresse, Hinweisschilder, WfB-Zeitung im Laden). Das Vorstellungsbild "bundesweite Filialkette Werkstatt-Laden" als Einkaufsstätte für den gehobenen Bedarf bzw. für ein bestimmtes Sortiment könnte die Orientierungshilfe für eine WfB-übergreifende Werbekampagne sein.

Durch Nutzung bislang vernachlässigter Medien (lokale Presse, Anzeigenblätter, Plakate, Telefonzellen, öffentlicher Nahverkehr, Kino, eigener Fuhrpark, Briefköpfe, Büromaterial,

Verkaufsunterlagen, Verpackung) kann die Intensität der Informationsvermittlung der einzelnen WfB an Markt/Öffentlichkeit gesteigert werden. Diese Maßnahmen betreffen produkt- und organisationsbezogene Informationsinhalte.

Das Messekonzept sollte konzeptionell geklärt werden. Als Alternative bisheriger WfB-Messen kann der Besuch von Fachmessen und die Durchführung von Informationsgesprächen mit Musterschauen für Industrie und Handel gelten. Informationsmessen sind in nicht-messegesättigten Städten oder an stärker frequentierten zentralen Orten abzuhalten.

Akquisitionspolitik gegenüber der Öffentlichen Hand und selbständigen Absatzmittlern kann durch WfB-übergreifende Produktverzeichnisse und Erkennungszeichen erleichtert werden. Zur Verbesserung der Bekanntheit und des Produktimages in der breiten Bevölkerung ist an die Vergabe von Gütesiegeln und eines gemeinsamen Logos zu denken. Beim Einsatz WfB-übergreifender Kommunikationsinstrumente entstehen jedoch Probleme wegen der unterschiedlichen Trägerstrukturen im Rehabilitationsbereich, wegen der Zielgruppenvielfalt (Öffentlichkeit, Industrie, Kostenträger, Politiker) und letztlich auch wegen des "Trittbrettfahrer-Effekts". Die Bewerbung um allgemeine, produktbezogene Gütesiegel (bspw. Stiftung Warentest, Geprüfte Sicherheit) kann für WfB zweckmäßig sein und Sicherheitsbedürfnisse bei Käufern befriedigen. Entsprechende Leistungsfähigkeit der einzelnen WfB (oder einer Gruppe von WfB) muß vorausgesetzt werden können.

Die aus Sicht der Beschaffer unsystematischen Kontakte der WfB zur Öffentlichen Hand sollten intensiviert werden. Darum sollten WfB ein Informationsnetzwerk zu den Beschaffungsämtern von Gebietskörperschaften, Behörden, Ämtern, Anstalten usw. möglichst umgehend aufbauen.

Die Einschaltung selbständiger Absatzmittler führt zwangsläufig dazu, daß der Endverkaufspreis von WfB- Eigenprodukten durch Aufschlag der sog. Handelsspanne erhöht wird. Freilich wird dadurch auch eine intensivere Distributionsleistung erbracht. Absatz über Handelsbetriebe lohnt also nur, wenn die damit in Anspruch genommenen zusätzlichen Distributionsleistungen zu einer höheren Distributionsdichte und/ oder qualitativ besseren Warendistribution führt. Dazu müssen WfB ggf. geeignete Akquisitions- und Kommunikationsstrategien entwickeln, um die geeigneten Handelsbetriebe zu gewinnen und für den Absatz von WfB-Produkten zu motivieren. Es wäre hilfreich, wenn bspw. über ein bundesweit einzurichtendes Produkt- und Herstellerverzeichnis interessierten Handelsbetrieben (bzw. institutionellen Nachfragern) ein aktuelles Informationsinstrument zur Verfügung stehen würde.

Die ANBA können diese Aufgabe gegenwärtig nicht zufriedenstellend leisten; sie sind verbesserungsbedürftig. Die BAG/WfB als gemeinsame Koordinierungs- und Vertretungsstelle der WfB sollte bei Industrie, Handel und Öffentlicher Hand als eine Art "Clearing-Stelle" für WfB-spezifische Informationen verstärkt bekannt gemacht werden.

Zukünftige Entwicklung:

Die fortschreitende Individualisierung des Konsums führt u.a. zur Fragmentierung von Massenmärkten. Ehemals stabile Verbrauchertypologien verändern sich. Das individuelle emotionale Erleben der Konsumenten muß in der Kommunikationspolitik berücksichtigt werden. Gene-

relle Informationsüberlastung von Käufern ist die Ursache dafür, daß zunehmend Kommunikationsinhalte mit Unterhaltungswert im Rahmen des Produktmarketing eingesetzt werden. "Direct-Marketing" (gezielte Adressensteuerung) gewinnt an Bedeutung.

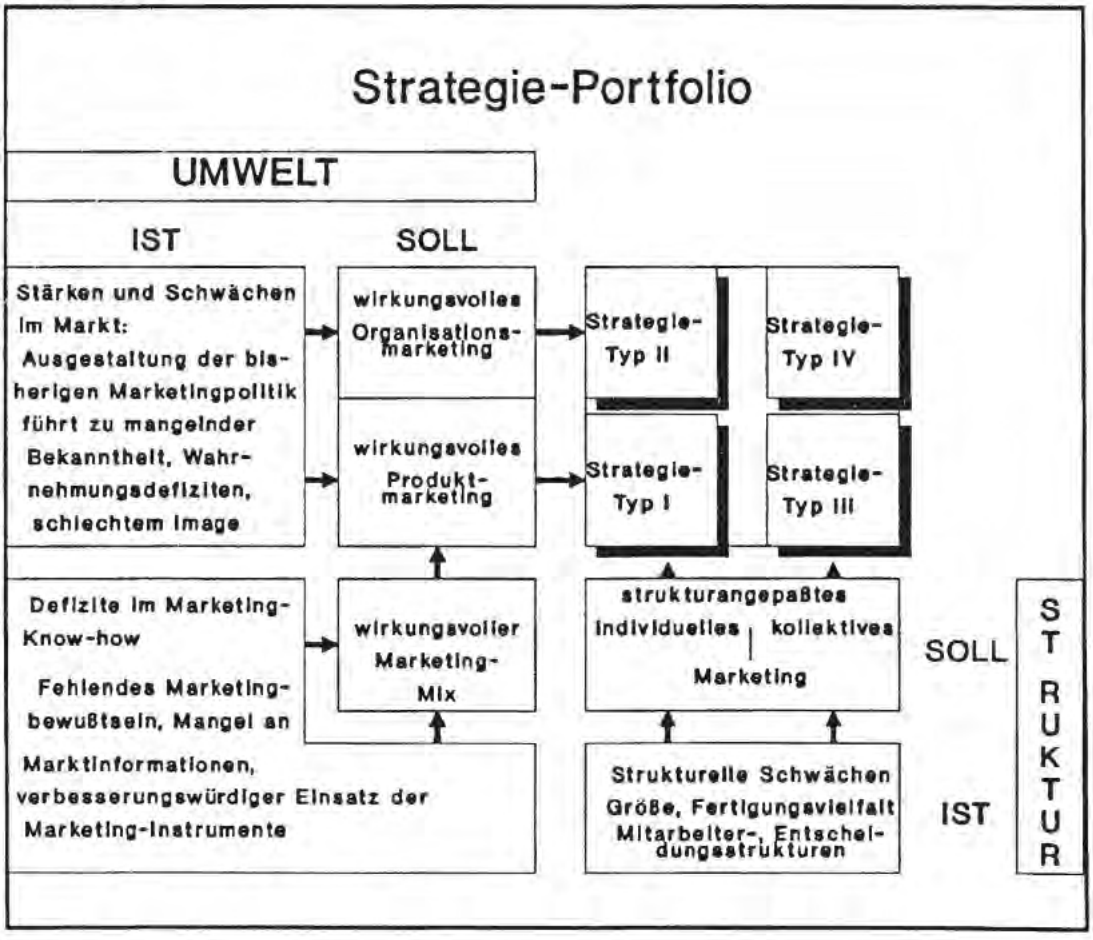
A3 Die Handlungsempfehlungen im Lichte strategischer Grundorientierungen

3.1 Die strategische Ausgangsposition

Die Analyse der Stärken und Schwächen von WfB führt zu dem Ergebnis, daß der Einsatz von Marketinginstrumenten ihrer besonderen Struktur angepaßt, andererseits aber auch marktorientiert erfolgen muß. Vorhandene Rationalisierungspotentiale müssen ausgeschöpft, Verbundeffekte zwischen den WfB genutzt (Kooperationsmanagement) und zusätzliche Marktpotentiale erschlossen werden (Marketingmanagement). Zur Verbesserung der Erfolgspotentiale von WfB als Wirtschaftsorganisationen mit marktlichen Außenbeziehungen müssen diese drei Blickrichtungen stets gleichzeitig und integrativ berücksichtigt werden.

Die nachfolgend diskutierten Strategievorschläge beruhen auf dieser Problemsicht; sie stellen einen möglichen Weg der Neuorientierung im Marketing der WfB dar. Die folgende Graphik gibt die Beziehungsstruktur zwischen Rahmenbedingungen, strategischen "Bausteinen" und strategischen Grundtypen wider.

Abbildung A.2



3.2 Strategieportfolio

Die Strategietypen I bis IV stellen Stufen auf dem Weg der als notwendig angesehenen Neuorientierung dar. Sie können aus generellen ökonomischen Tatbeständen der WfB abgeleitet werden und dienen der grundsätzlichen Orientierung im Marketing.

Die inhaltliche Ausformulierung einer Marketingstrategie muß allerdings immer im Hinblick auf die individuelle Situation einer bestimmten WfB erfolgen. Mit Hilfe des vorgeschlagenen Strategieportfolios können WfB ihre marktstrategischen Analysen vergleichsweise einfach systematisieren. Dabei geben die Grundorientierungen prinzipielle Pfade für die Strategieentwicklung vor und grenzen somit den Lösungsraum ein.

Die Ausgangsposition der WfB für die Vermarktung eigengefertigter Produkte liegt in dem Feld, das von Strategietyp I gebildet wird. Wie bereits erwähnt kann es sich prinzipiell nur um sog. Nischenstrategien handeln. Sie sind auf die Bearbeitung der jeweiligen Produktmärkte der WfB gerichtet.

Die strukturellen Nachteile einer geringen Betriebsgröße/hohen Branchenvielfalt zwingen zu einer Konzentration auf differenzierte Produkt-Markt-Ausschnitte; die Bearbeitung von Massenmärkten kommt für WfB nicht in Betracht. Fehlende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen schränken gegenwärtig die Möglichkeiten einer wirkungsvollen Marktbearbeitung ein. Umso mehr muß der Gefahr einer Verzettelung von Ressourcen auch im Marketing vorgebeugt werden.

Geringer Bekanntheitsgrad der WfB und negatives Image der Eigenprodukte zeigen ernsthafte Akzeptanzprobleme des Marktes an. Auch unter diesem Aspekt müssen WfB ihre Marktaktivitäten an kleineren Marktsegmenten ausrichten mit dem Ziel, dauerhafte Kundenbeziehungen aufzubauen.

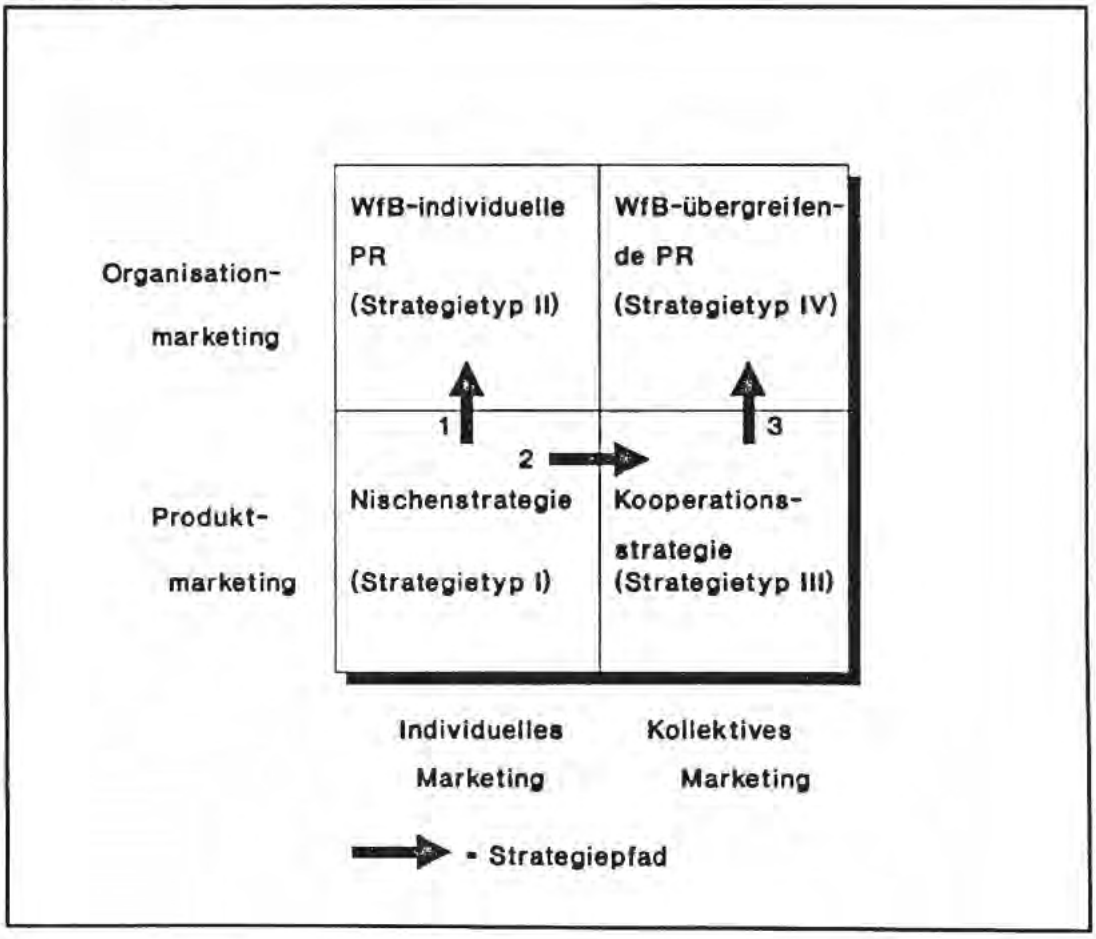
Die Umsetzung der Strategie I stößt jedoch auf Grenzen, weil das Vorstellungsbild der Käufer von der Leistungsfähigkeit und Qualität der Produkte (sog. Produktimage) stets auch vom Vorurteil (Image, Stereotyp) gegenüber der herstellenden Organisation beeinflußt wird. Wenn - vereinfacht ausgedrückt - WfB mit "behinderten Produkten" assoziiert werden, dann müssen an diesem empirischen Befund strategische Überlegungen ansetzen. In diesem Sinne ist der Strategietyp II als Marketing für die WfB als Institution (Strategiepfad 1) zu verstehen. Damit ist allerdings die Grundsatzentscheidung verbunden, explizit als Arbeitsstätte behinderter Menschen auf dem Markt in Erscheinung zu treten. Die Maßnahmen der WfB-individuellen Öffentlichkeitsarbeit (PR) runden als kommunikative Dachstrategie den Strategietyp I ab. - Als prinzipielle Handlungsmöglichkeit haben WfB zu prüfen, ob sie ggf. am Markt in "neutraler" Form auftreten sollen, ohne ihre Aufgabe als Einrichtung des Rehabilitationsbereiches kenntlich zu machen. Die Beantwortung dieser Frage kann nur von den Grundüberzeugungen einer WfB her erfolgen.

Die Erscheinungsformen der Strategie I können mit dem Problem verbunden sein, daß in bestimmten Austauschsituationen WfB ihre strukturellen und marktbedingten Nachteile nicht mehr durch konsequentes Ausnutzen von Nischen oder interner Kostensenkungspotentiale kompensieren können. Die Anpassung an wettbewerbsfähige Betriebsgrößen erfolgt nach dem Stategiepfad 2 und führt zu Kooperationsstrategien (Strategietyp III). Hier geht es um Möglichkeiten der gemeinsamen Durchführung von Marketingstrategien. Die Kooperation

umfaßt mehrere WfB; unter Umständen kommen auch andere Unternehmen als Kooperationspartner in Betracht (z.B. vertikale Kooperationen zwischen WfB und selbständigen Handelsbetrieben).

Kooperieren WfB, dann empfiehlt sich die Ausarbeitung einer umfassenden Kommunikationsstrategie, die das Leistungsspektrum aller WfB in der breiten Öffentlichkeit darstellen soll (Strategietyp IV). Man kann von WfB-übergreifender Öffentlichkeitsarbeit als Ergänzung der zuvor genannten Kooperationsstrategien sprechen (Strategiepfad 3). Im Grunde geht es um Kommunikationsmaßnahmen im weitesten Sinne, die zweckmäßigerweise von übergeordneten Stellen (BAG/WfB, BMA, Rehabilitationsträger) konzipiert und durchgeführt werden sollten. Ihr Ziel ist es, den Informationsstand und das Image der WfB in der breiten Bevölkerung zu verbessern. Einen Überblick über die vier Strategietypen mit den für WfB typischen Strategiepfaden gibt folgende Graphik.

Abbildung A.3



3.3 Duale Ausrichtung von WfB-Strategien

Die strukturelle und marktliche Neuorientierung der Werkstätten muß im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrages gesehen werden.

Handlungsempfehlungen im Rahmen dieser Untersuchung gehen von der Annahme aus, daß Rehabilitation und Markt als vorgegebene Organisationsziele mit eigenständiger Bedeutung zu betrachten sind. Die Orientierung am Markt gehört zu den konstitutiven Merkmalen des WfB-Konzepts in der Bundesrepublik Deutschland und beinhaltet eine originäre Dimension von Rehabilitation behinderter Menschen in der Arbeitswelt. Beide angesprochenen Ziele müssen bei Gestaltungsmaßnahmen beachtet werden.

Konfliktpotential kann jedoch immer wieder bei der Durchführung von Maßnahmen entstehen, die beiden Zielen gerecht werden sollen.

Die ökonomische Beurteilung einer Strategie erfolgt zunächst unter dem Gesichtspunkt ihrer Eignung, zum Erhalt der wirtschaftlichen Unabhängigkeit und Selbständigkeit der Organisation beizutragen. Eine Strategie muß verhindern, daß die WfB zum "Nur"-Verwaltungsbetrieb degeneriert.

An rehabilitativen Eignungskriterien gemessen muß eine Strategie geeignet sein, flexible und vielseitige Arbeitsinhalte zu schaffen. Im Rahmen der Nischenproduktion wird ggf. die theoretisch mögliche Fertigungsbreite zu reduzieren sein. Innerhalb eines enger gewählten Fertigungsausschnittes lassen sich jedoch durch Erhöhung der Fertigungstiefe und Flexibilisierung des Fertigungsniveaus behindertengerechte Arbeitsplätze schaffen. Im Extremfall auch einzeln gefertigte Produkte sorgen im Rahmen eines ganzheitlichen Produktionserlebnisses für Anforderungs- und Qualifikationsvielfalt aller behinderten Mitarbeiter.

Im Rahmen von Kooperationsbindungen erhöht sich die Möglichkeit der Abstufung von Arbeitsanforderungen: Eine WfB kann in kooperativ gestalteten Produktions- bzw. Vertriebsprozessen unterschiedlich komplexe Tätigkeiten übernehmen.

Die kommunikativen Ergänzungs- oder Begleitstrategien (Typ III und IV) berühren nur indirekt rehabilitative Kriterien. Positive Wirkungen entfalten die Kommunikationsmaßnahmen dadurch, daß das breite Spektrum der Leistungsfähigkeit behinderter Mitarbeiter in der Öffentlichkeit besser bekannt gemacht wird und breitere Anerkennung schafft.

3.4 Nischenstrategie (Strategietyp I)

3.4.1 Notwendigkeit und Grundelemente einer Nischenstrategie für WfB

Die Analyse der Stärken und Schwächen von Werkstätten hat folgende Merkmale als bedeutsam herausgestellt:

- Werkstätten sind vergleichsweise klein (geringe Betriebsgröße); sie sind in einer Vielzahl von Branchen tätig (Schlagwort: "Fünf Handwerksbetriebe unter einem Dach").
- Sie haben Schwächen in der Marktbearbeitung (bspw. Personal, Know-how).
- In der breiteren Öffentlichkeit bestehen Wahrnehmungsdefizite hinsichtlich der Werkstätten und ihrer Produkte.

Um den Massenmarkt bearbeiten zu können, ist es erforderlich, daß entsprechend umfangreiche produktionstechnische Kapazitäten vorhanden sind, daß die Anbieterorganisation mit ihren Produkten bereits eingeführt ist und daß außerdem qualifiziertes Personal für Marketing bzw. Verkauf vorhanden ist. Eben dies ist normalerweise bei WfB nicht der Fall. Deswegen müssen sie sich auf die Bearbeitung von Teilbereichen eines Marktes - sog. Marktnischen oder Marktsegmente - konzentrieren.

Nischenmarketing unterscheidet sich von der Bearbeitung des Massenmarktes dadurch, daß besonders "attraktive" Teilbereiche herausgegriffen werden; die Eigenschaft "attraktiv" bemißt sich nach den besonderen Marktleistungsmerkmalen des einzelnen Anbieters. - Kann ein Massenmarkt nicht bedient werden, wie dies bei WfB durchweg der Fall ist, dann bleibt nur diese strategische Alternative. Das bedeutet jedoch, daß WfB attraktive Marktsegmente finden müssen. Dazu ist es erforderlich, die Entwicklung gesellschaftlicher Trends und die Entwicklung einzelner Branchen zu beobachten und auf Chancen für Werkstätten hin zu untersuchen.

3.4.2 Informationsquellen zur Bewertung von gesellschaftlichen Grundentwicklungen und Branchentrends

Zur Überprüfung und Beurteilung der Produkt-Markt-Felder und ihrer Veränderungstendenzen werden zahlreiche markt- und gesellschaftsbezogene Informationen benötigt. Dies erfordert systematische Informationsbeschaffung. Dabei sind folgende Fragen zu beantworten:

- Welche allgemeinen Trends gibt es (Konsumentenverhalten; Umwelt; soziale Situation etc.)?
- Welche Märkte sind attraktiv (Wachstumspotential; Preisniveau etc.) und werden es auch für eine überschaubare Zeit bleiben ?

Aus finanziellen und zeitlichen Gründen liegt es nahe, zum Zwecke der Informationsbeschaffung zunächst auf schon vorhandenes Material zurückzugreifen (sog. Sekundärquellen).

Folgende Informationsquellen kommen in erster Linie in Betracht:

- Amtliche Statistik (StBA; Statistische Ämter der Bundesländer und Gebietskörperschaften),
- BIM,
- Branchenanalysen (bspw. über Spielzeugmarkt, Freizeitmarkt usw.),
- Erhebungen von Marktforschungsinstituten (bspw. "Zukunftserwartungen und Zukunftsverhalten 1976-1989"; EMNID-Institut, Bielefeld),
- Fachpublikationen des Marketing (z.B. Zeitschrift für Absatzwirtschaft; Marktforscher und Management; Thexis).

Neben diesen Informationsquellen können und müssen ggf. auch Daten neu erhoben werden (sog. Primärforschung). Hier bietet sich folgende Vorgehensweise an:

- WfB-Kunden als Informationsquelle: Auswertung der eigenen Verkaufsstatistik; Ermittlung von Kundenerfahrungen; Analyse von Reklamationen usw.
- Andere WfB als Informationsquelle: Erfahrungsaustausch über Märkte für Eigenprodukte; Sortimentsanalyse der WfB-Wettbewerber; Preispolitik und Werbemaßnahmen usw.
- Absatzmittler als Informationsquelle: Auswertungen von Erfahrungen, die Vertreter und Handelsbetriebe mit WfB-Produkten gemacht haben; Einschätzung zukünftiger Marktentwicklungen usw.
- Konkurrenz als Informationsquelle: Sammlung und Auswertung von Informationen, die auf Messen, Ausstellungen, Konferenzen oder im persönlichen Kontakt gewonnen wurden.
- Einschaltung von Marktforschungsinstituten: Bspw. Auswertung von bundesweiten Trends, Besonderheiten im Verbraucherverhalten.

Wichtig ist, daß die Informationsbeschaffung systematisch und stetig erfolgt. Aufgrund der Vielfalt von Branchen, mit denen WfB regelmäßig zu tun haben, liegt es nahe, Daten über wichtige Märkte kooperativ zu beschaffen und zu dokumentieren.

3.4.3 Gesellschaftliche Grundentwicklungen als Ansatzpunkte einer Nischenstrategie für WfB

3.4.3.1 Demographische Veränderungen

Herausragendes Element der demographischen Veränderung ist die Verschiebung der Altersstruktur. Nach Angaben des statistischen Bundesamtes wird der Anteil der 15-30–jährigen von ca. 13,7 Mio. im Jahre 1985 auf ca. 8,3 Mio. im Jahre 2000 zurückgehen. Auf der anderen Seite nimmt die Zahl der über 50-jährigen im gleichen Zeitraum von ca. 18,1 Mio. auf ca. 21,1 Mio. zu.

Auch Werkstätten sollten diesen Trend bei der Entwicklung von Produkten berücksichtigen: Die Käufergruppe älterer Menschen ("Zielgruppe Senioren") erlangt eine große ökonomische Bedeutung. Bei der Bearbeitung des Seniorenmarktes ist dabei allerdings weniger an "altersbedingte Produkte" wie Schonkost und Rheumadecken zu denken. Im Zuge der Entwicklung einer positiven und optimistischen Alterskultur müssen Marktleistungen angeboten werden, die Bedürfnisse von älteren Menschen mit verhältnismäßig großer Handlungsautonomie und beträchtlichem Aktionsradius erfüllen können (Reisen; Unterhaltung; aktive Betätigung; Genußmittel, Textilien). Folgende Produkte, die bereits im Sortiment der WfB sind, kommen nach entsprechender Umgestaltung für diese Zielgruppe in Frage: Kleinmöbel, Heimtextilien und Wohnaccessoires, Dienstleistungen für Wohnung und das Haus.

Als weiterer wichtiger demographischer Trend ist der Anstieg der Ein-Personen-Haushalte zu nennen. - Es wird davon ausgegangen, daß sich zwischen 1986 und 2000 eine Steigerung von ca. 9,2 Mio. auf ca. 9,5 Mio. ergibt. Darüber hinaus wird auch insgesamt die Zahl der Haushalte steigen. Daraus kann ein steigender haushaltsbezogener Bedarf an Konsumgütern abgeleitet werden.

Wenn Werkstätten von diesem Trend profitieren wollen, dann sollten sie verstärkt Produkte für die Erst- bzw. Grundausstattung von Wohnungen anbieten. Betroffene Produktbereiche sind vor allem Möbel, Heimtextilien, Ausstattungsgegenstände aller Art.

3.4.3.2 Veränderungen in der Grundeinstellung der Bundesbürger (sog. Wertewandel)

Die Kaufmotive werden sehr stark von den grundlegenden Werten und Normen einer Gesellschaft bzw. einer Teilgruppe bestimmt. Veränderungen im Käuferverhalten werden neuerdings auch mit Veränderungen der Wertorientierungen selbst erklärt. Nachfolgend werden einige zentrale Diskussionsbeiträge zu dieser Forschungsrichtung skizziert.

(a) "Wandel von der materiellen zur postmateriellen Gesellschaft": Nach INGLEHARDT sind materialistische Orientierungen hauptsächlich noch bei älteren Personen vorzufinden, die in ihrer Jugend materiellen Entbehrungen ausgesetzt waren (Erfahrung des Mangels). Nach Meinung dieses Autors werden jüngere Generationen von postmaterialistischen Werten beeinflußt. Materieller Mangel ist ihnen fremd; sie werden von immateriellen Entbehrungen geprägt (wie mangelnde Zuneigung, Verarmung zwischenmenschlicher Beziehungen). Wohlstand nehmen die Jüngeren als gegeben, als selbstverständlich hin.

(b) "Von der Leistungsorientierung im Beruf zur privatistisch-hedonistischen Wertehaltung": Diese These geht auf KMIECIAK zurück, der die veränderte Arbeitshaltung der Menschen als Wandel zur privatistisch-hedonistischen (genußorientierten) Wertehaltung interpretiert. Nach NOELLE-NEUMANN kann dieser Wertewandel auch mit Hilfe der Frage nach der Opferbereitschaft beantwortet werden: "Der Beruf ist so wichtig, daß ich ihm vieles opfere". Während noch 1967 54% der Befragten zu dieser Ansicht neigten, sind es 1982 nur noch 42%.

(c) "Zunehmende Bedeutung von Selbstbestimmung und Selbstentfaltung": KLAGES beobachtet die Tendenz, daß Pflicht- und Akzeptanzwerte abnehmen, gleichzeitige

Selbstentfaltungswerte ausgeprägter werden. Eigenverantwortliches Handeln drückt sich schließlich auch im Kaufverhalten aus: Die Ablehnung von Produkten aus Südafrika oder die Akzeptanz von Katalysator-PKW sind einschlägige Beispiele.

Mit der Bestimmung von "sozialen Milieus" versuchte das Sinus-Institut, den gesellschaftlichen Wertewandel abzubilden. Soziale Milieus werden dabei anhand der Dimensionen

- Soziale Schichtung (Unter-, Untere Mittel-, Mittlere Mittel-, Obere Mittel- und Oberschicht) und
- Vorherrschende Wertorientierung (Traditionelle Grundorientierung; Materielle Grundorientierung; Postmaterielle Neuorientierung)

beschrieben. Im Rahmen der neuesten Erhebungen im Jahre 1987 (strukturierte mündliche Interviews in Haushalten der Befragten) ergab sich folgende quantitative Verteilung der einzelnen sozialen Milieus:

- Konservativ gehobenes Milieu 8%
- Bürgerliches Milieu 22%
- Traditionelles Arbeitermilieu 7%
- Traditionsloses Arbeitermilieu 11%
- Aufstiegsorientiertes Milieu 27%
- Technokratisch-liberales Milieu 10%
- Hedonistisches Milieu 12%
- Alternatives Milieu 3%

Aus der kurzen Diskussion des Sachverhaltes "Wertewandel" können zumindest folgende Punkte festgehalten werden, die für die Marketing-Praxis von WfB relevant sein werden: Unter Gewöhnung an Wachstum und Wohlstand gewinnen in der bundesdeutschen Bevölkerung immaterielle Werte wie Selbständigkeit, Selbstverwirklichung und umweltbezogene Werte ("intakte Umwelt für spätere Generationen") an Bedeutung.

Diese Werte drücken sich auch in Kaufentscheidungen aus. Wie die Ergebnisse des Forschungsprojekts zeigen, ist dies bspw. im Spielzeugmarkt der Fall. Schutz vor Verletzungen und Schutz vor gesundheitlichen Beeinträchtigungen sind hier die wichtigsten Entscheidungskriterien. Die Bedeutung, die diesen Dimensionen von den Konsumenten beigemessen wird, kann als Folge eines Wertewandels interpretiert werden.

Vor allem Sicherheits- und Umweltschutzaspekte müssen bspw. bei der Produktentwicklung und -werbung von Werkstätten in Zukunft stärker berücksichtigt werden.

3.4.4 Branchenentwicklungen als Ansatzpunkte einer Nischenstrategie für WfB

3.4.4.1 Zunehmende Bedeutung des Freizeitbereichs

Nach Angaben des Instituts für Freizeitwirtschaft in München addierten sich die Ausgaben der privaten Haushalte in den Freizeitfeldern "Hauswirtschaftliche Freizeit, Sport, Tourismus, Hobbys/Geselligkeit und Medien" auf 226 Mrd. DM im Jahre 1985. Das entspricht 22% des privaten Verbrauchs. Bis 1995 werden die Ausgaben der privaten Haushalte in den genannten Bereichen 300 Mrd. DM erreichen.

Die Ausgaben für die hauswirtschaftliche Freizeit steigen von 1985 bis 1995 mit 42 % am stärksten. Die Bedeutung dieses Bereiches dokumentiert nach Angaben der Münchner Freizeitforscher den Trend, daß sich Tätigkeiten, die früher gar nicht oder nur teilweise dem Freizeitbereich zugerechnet werden konnten, mehr und mehr zu freizeitorientierten Aktivitäten wandeln. Hauswirtschaftliche Tätigkeiten wie das Hobbykochen und die Pflanzenpflege belegen diese Entwicklung.

Die Neigung zur Selbstversorgung nimmt anscheinend wieder zu. Arbeit für sich selbst und die Familie wird als Freizeitaktivität verstanden und führt zu einer Zurückverlagerung der Produktion von Gütern und Dienstleistungen in den Haushalt. Die Unterschiede zwischen der hauswirtschaftlichen Arbeit und reiner Erwerbsarbeit lassen eine zukünftig positive Entwicklung erwarten:

- Hauswirtschaftliche Arbeit ist eigenbestimmt,
- Bedürfnisse nach Kreativität und unmittelbaren Erfolgserlebnissen lassen sich bei hauswirtschaftlichen Tätigkeiten ausleben.

Das Institut für Freizeitwirtschaft zählt die folgenden Teilaspekte zum Bereich "hauswirtschaftliche Freizeit":

- Autopflege und -reparatur,
- Backen, Einkochen, Hobbykochen,
- Do-it-yourself (Neubau, Modernisierung, Instandhaltung),
- Gartenarbeit, Pflanzenpflege,
- Handarbeiten (Schneidern, Stricken, Sticken, Häkeln, sonstige Handarbeiten),
- sich mit Haustieren beschäftigen.

Zu den meisten der hier genannten Bereiche bieten WfB bereits Produkte an. Bei zielgruppenspezifischer Modifikation (Umgestaltung) vorhandener Produkte können WfB ohne weiteres an dem aufgezeigten Trend profitieren.

Gegenwärtig bestehen noch insofern Schwächen, als es den Eigenprodukten von WfB kaum gelingt, den besonderen Freizeitcharakter zu vermitteln. Funktionelle Nutzenkomponenten stehen im Vordergrund. Sollen sich Tätigkeiten, die ursprünglich der Alltagsarbeit zuzurech-

nen waren, in Freizeitaktivitäten wandeln, dann müssen die dafür angebotenen Produkte auch einen entsprechenden Freizeit- oder Erlebniswert vermitteln. Hier ist die Produktgestaltung von WfB gefordert. Eine konsequente Umsetzung dieser Überlegung in langfristige Wettbewerbsvorteile kann durch Gestaltung von Produktsystemen mit sog. Integralqualität erreicht werden. Beispielhaft sei auf das erfolgreiche Systemkonzept der Firma Gardena im Gartenbereich hingewiesen.

3.4.4.2 Der bundesdeutsche Spielzeugmarkt

Die ausgezeichnete Konjunktur im Spielzeugmarkt beweist, daß eine ganze Branche von aktuellen Trends im Bevölkerungverhalten profitieren kann, wenn sie ihr Produktangebot konsequent darauf einstellt.

Neue Bedarfsgruppen

Verantwortlich für den Boom im Spielzeugmarkt ist der Drang der Bundesbürger nach aktiver Freizeitgestaltung. Die Arbeitszeitverkürzung brachte die Wiederentdeckung des Spielzeugs durch die Erwachsenen. Die Spielzeughersteller erkannten diese Entwicklung frühzeitig und richteten ihr Angebot auf das neue Abnehmersegment "Erwachsenen- und Seniorenmarkt" aus. Spielzeug wird erfolgreich als Sammel- und Geschenkobjekt vermarktet. Die neuen Bedarfsgruppen konnten den Nachfragerückgang verhindern, der durch die Verringerung des klassischen Verwenderpotentials der bis 15-jährigen eintrat.

Ein weiterer Trend im Spielzeugmarkt eröffnet den Herstellern neue Absatzmöglichkeiten bei institutionellen Kunden. Firmen entwickeln sich zu einer wichtigen Bedarfsgruppe. Sie lassen Spielzeug in hohen Stückzahlen mit ihrem Firmenzeichen versehen. Der Markt für Spielzeug als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit macht bei einem deutschen Hersteller bereits ein Drittel seines Umsatzes aus.

Auch das steigende Umweltbewußtsein der Bevölkerung wird im Angebot der Spielwarenhersteller berücksichtigt. Dies zeigen die neuen Vergabekriterien der "spiel-gut"-Plakette. Dieses Qualitätssiegel der Spielzeugbranche honoriert Umweltfreundlichkeit bei der Herstellung und Verpackung des Produktes ebenso wie bei dessen Gebrauch.

Branchenstruktur

Die Spielzeugkonjunktur hat sich bislang für alle deutschen Hersteller positiv bemerkbar gemacht. Vom geschätzten Produktionsumsatz von zwei Mrd. DM (1989) entfallen jedoch 50% auf die zehn größten Unternehmen. Mit verschärftem internationalen Wettbewerb hat ein Konzentrationsprozeß innerhalb der Spielzeughersteller eingesetzt, der die mittelständische Struktur der Branche (derzeit beschäftigen 1000 Hersteller 14600 Mitarbeiter) grundlegend verändern wird. Mittelfristig ist eine Reduktion der Spielwarenhersteller auf ein Viertel der heutigen Zahl zu erwarten. Zur Zeit werden knapp 50% aller importierten Spielwaren aus Fernost eingeführt. Diese Importländer weisen in der Regel eine sehr günstige Lohnkostenstruktur auf.

Die Konsequenz für kleine Spielzeughersteller heißt Nischenpolitik oder Zusammenschluß zu schlagkräftigeren Herstellergemeinschaften. Genau die gleichen Alternativen stehen den WfB als Hersteller von Spielzeug zur Verfügung.

Das für WfB traditionelle Segment der Holzspielwaren besitzt bei einem Gesamtmarktvolumen von 4,8 Mrd. DM (1989) immerhin einen Umsatzanteil von 4% (knapp 200 Mio. DM). Hier bietet sich den WfB eine Fülle von Möglichkeiten, eng abgegrenzte Produkt-Markt-Felder nach Maßgabe der oben genannten Verbrauchertrends auszufüllen.

Im Gegensatz zu den großen Spielzeugherstellern besitzen kleine, spezialisierte Anbieter aufgrund ihres relativ geringen Umsatzvolumens keinen wesentlichen Einfluß auf die Einkaufsentscheidung des Spielzeughandels. - Auch im Spielwarenhandel hat die Konzentration erheblich zugenommen und zur Festigung der Nachfragemacht großer Handelsunternehmen geführt. Zur Zeit kommen Einkaufskooperationen (rund 2000 Facheinzelhändlern) und Großfilialisten (Spielzeugwarenhäuser "auf der grünen Wiese") auf einen Marktanteil von über 70 %. Um in ihrem Sortiment gelistet zu werden, müssen Spielzeughersteller jährliche Mindestumsätze realisieren. Kleine Hersteller können gegenüber ihrer in- und ausländischen Konkurrenz nur wettbewerbsfähig bleiben, wenn sie sich organisieren und gemeinsam mit dem Handel abrechnen. Bislang haben sich etwa 230 Hersteller in Verbänden zusammengeschlossen.

Die Notwendigkeit kooperativer Formen der Leistungserstellung und -verwertung wird von kleinen Anbietern im Spielzeugmarkt erkannt und teilweise schon praktiziert. Auch für WfB gibt es unter bestimmten Marktbedingungen keine Alternative zur Kooperation. Ansatzpunkte zur Ausgestaltung von Kooperationsstrategien werden in Kapitel A 3.6 dargestellt.

3.5 WfB-individuelle Öffentlichkeitsarbeit (Strategietyp II)

Konzentration des Leistungspotentials auf wohldefinierte Marktnischen ermöglicht es den WfB, Kunden gezielter als bisher anzusprechen. Hieraus ergeben sich veränderte Anforderungen an die Kommunikationspolitik der WfB (Werbung, Public Relations (PR)): Die einzelne WfB muß in ihrem regionalen Umfeld einen größeren allgemeinen Bekanntheitsgrad erreichen (Organisations-PR). Darüber hinaus müssen den einzelnen Kundengruppen genaue Vorstellungen über die für sie interessanten Produkte vermittelt werden.

Die "relevante" Umwelt von WfB setzt sich aus folgenden Elementen zusammen:

- Kunden im Bereich der Auftragsfertigung;
- private bzw. gewerbliche und öffentliche Käufer von Eigenprodukten;
- Lieferanten;
- Trägerorganisationen und Verbände;
- Kostenträger; Bürokratie im Bereich der Sozialpolitik und Sozialverwaltung;
- sonstige "regulative Gruppen", wie Regierungen, Gewerkschaften usw.;
- Eltern der behinderten Mitarbeiter;
- "Meinungsführer" wie bspw. Journalisten;
- Personen und Institutionen, die zur gelegentlichen oder ständigen finanziellen Unterstützung von WfB bereit sind (aktive Spender).

Ein hoher Bekanntheitsgrad und eine positive Einstellung schaffen eine günstige Ausgangssituation, von der aus die WfB Kontakte zu einzelnen Personen, Gruppen und Institutionen aufbauen kann. Im Idealfall kommen diese Ansprechpartner sogar von sich aus als "Unterstützer" auf die WfB zu. Persönliche oder auch unpersönliche Kommunikationsformen können als geeignete Instrumente zur Unterstützung der Kontaktanbahnung und -intensivierung betrachtet werden.

3.5.1 Persönliche Formen der Öffentlichkeitsarbeit

Persönliche Formen der Kommunikation haben den Vorteil, daß regelmäßig stabilere und intensivere Beziehungen hergestellt werden können, als dies über unpersönliche Formen möglich wäre. Persönliche Kontakte sind häufig die erste Informationsquelle über wichtige aktuelle Trends und Entwicklungen.

Geringe Reichweite und hoher Zeitaufwand (pro Kontaktgespräch) verweisen auf die ökonomischen Grenzen dieser Kommunikationsform. Die spezifischen Nachteile werden zumindest teilweise dann ausgeglichen, wenn die jeweiligen Gesprächspartner ihrerseits als Multiplikator zur Umwelt fungieren. Zur Zeit werden Kontakte zu Meinungsführern nahezu

ausschließlich im Zusammenhang mit dem Rehabilitationsauftrag der WfB aufgenommen. Um die WfB auch in das Netzwerk der regionalen Wirtschaft zu integrieren, sind intensive persönliche Kontakte zwischen WfB und Wirtschaftsverbänden, Kammern etc. erforderlich. WfB-Entscheidungsträger könnten z.B. das vielfältige Veranstaltungsspektrum in ihrer Region (von der Verbandssitzung über Fortbildungsmaßnahmen bis hin zur regionalen Wirtschaftsschau) zur Herstellung persönlich geprägter Verbindungen nutzen. Der Aufbau eines Netzwerks von Beziehungen zählt zu den wichtigsten Führungsaufgaben. Diese Aufgabe müssen die Verantwortlichen von WfB selbst wahrnehmen; sie sind nicht delegierbar und können auch regelmäßig nicht auf externe Institutionen verlagert werden. Dies bedeutet gleichzeitig jedoch eine (zusätzliche) zeitliche Belastung für die Repräsentanten der WfB (das kann der Leiter der WfB, aber auch der kaufmännische oder technische Entscheidungsträger sein). Kurzfristig sichtbare Erfolge ergeben sich nur in seltenen Fällen. Persönliche Kontakte mit Schlüsselpersonen im Umfeld von WfB müssen als Investitionen betrachtet werden, die erst in mittlerer Sicht Nutzen bringen. Unter Umständen müssen Routinearbeiten der Repräsentanten an (ggf. neu einzustellende) Mitarbeiter delegiert oder aus der WfB ausgelagert werden. Auch Rationalisierungen im Verwaltungsbereich (EDV-Einführung) können zu Entlastungen von Routinetätigkeiten führen.

Zusätzlich zu diesen Eigenaktivitäten von WfB-Mitarbeitern können auch WfB-externe Personen eingeschaltet werden, die persönlich Öffentlichkeitsarbeit für die WfB durchführen. Denkbar ist z.B. die Übernahme einer Patenschaft durch eine Persönlichkeit des öffentlichen Lebens. Gut geeignet wäre eine Persönlichkeit, die sowohl bei der Wirtschaft als auch bei sozialen Organisationen hohes Ansehen genießt.

Eine weitere Möglichkeit, direkte Kontakte herzustellen und die Öffentlichkeit zu informieren, sind jene Veranstaltungen, die auch heute schon von WfB durchgeführt werden (z.B. Tag der offenen Tür).

Darüber hinaus sollten natürlich alle Mitarbeiter dazu beitragen, die Bekanntheit der WfB zu vergrößern und ein positives Image an die Öffentlichkeit weiterzugeben. Dies bedeutet im Kern, ein Konzept der Corporate Identity (CI) auszuarbeiten mit dem Ziel, alle Mitarbeiter zu einer möglichst ungestörten Identifikation mit "ihrer" WfB (als Arbeitsort, als Rehabilitationseinrichtung usw.) zu bringen. Gelegentlich wird dies als "Marketing nach innen" bezeichnet.

3.5.2 Unpersönliche Formen der Öffentlichkeitsarbeit

Persönliche Kontakte alleine genügen nicht, um eine Organisation in der breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen und ihr ein positives Image zu verschaffen. Stets sollten auch die unpersönlichen Instrumente der Kommunikationspolitik gezielt und systematisch eingesetzt werden. Gängige Kommunikationsinstrumente sind z.B.:

- Anzeigen in der Tagespresse;
- Plakate;
- Prospekte, Aufkleber;
- Erinnerungsgeschenke.

Das Ziel des Einsatzes dieser Mittel muß es sein, die Empfänger/Adressaten auf die Institution "Werkstatt für Behinderte" aufmerksam zu machen, über deren Aufgabenspektrum zu informieren und eine positive Einstellung zu WfB hervorzurufen und zu festigen.

Wichtig ist, daß insgesamt ein einheitliches, prägnantes Bild der WfB vermittelt wird, das Verwechslungen mit ähnlichen bzw. als ähnlich wahrgenommenen Organisationen ausschließt. Gerade wegen des geringen Bekanntheitsgrades ist darauf zu achten, daß die Informationen auch wirklich wahrgenommen werden, daß sie leicht zu behalten und wiederzuerkennen sind und eindeutig der WfB zugeordnet werden. Darum ist ein einheitliches Firmensignet ("Logo") zu gestalten, das bei jedem Kommunikationsmittel einer WfB verwendet werden sollte. Der Name der WfB, der auch Bestandteil des Logo sein kann, muß ebenfalls den Kriterien der Unverwechselbarkeit und leichten Rezeption genügen.

Die Einführung eines solchen Signets ist für viele WfB mit Problemen verbunden, da sie weder ihren Namen noch die ergänzenden Gestaltungselemente frei wählen können. Durch ihre Gründungsgeschichte bedingt, tragen auch produktionsorientierte Werkstätten heute noch Namen, die allein ihre karitativ-soziale Ausrichtung zum Ausdruck bringen ("St. ...", "e.V."). Viele Namen sind auch reine Zweck- und Zuständigkeitsbeschreibungen ("Werkstatt für Behinderte der Stadt..."). Solche Namen sind selten "griffig". Einige Werkstätten begegnen diesem Problem dadurch, daß sie den Namenszug mit einem auffälligen graphischen Symbol versehen, so daß der Name optisch in den Hintergrund tritt.

Während die prägnante Selbstdarstellung der WfB als Institution sinnvoll und notwendig ist (auch im Hinblick auf das gesellschaftspolitische Ziel "Integration von Behinderten"), scheint es bei einigen Produkten ratsam, sie vorerst nicht als WfB-Produkte zu kennzeichnen. Häufig wird dies auch von Auftraggebern verlangt. Die Produkt-PR kann momentan noch nicht die Aufgabe übernehmen, die Darstellung der WfB in der Öffentlichkeit zu unterstützen, weil produktspezifische Vorurteile ganz massiv vorhanden sind. Zum Abbau dieser Vorurteile in der breiten Öffentlichkeit sind umfassende Maßnahmen notwendig, die einzelne WfB überfordern müssen. Jede Werkstatt kann für sich aber ausgewählten Personen die Möglichkeit zu geben, mit den "kritischen" Produkten persönliche Erfahrungen zu sammeln. Dies könnten z.B. Entscheidungsträger wichtiger Unternehmen sein, die ihre positiven Erfahrungen in der Branche weitergeben.

3.6 Kooperationsstrategie (Strategietyp III)

3.6.1 Notwendigkeit und Grundelemente einer Kooperationsstrategie

Kooperative Formen der Marktbearbeitung werden für jene WfB wichtig, deren aktuelle Betriebsgröße (Fertigungskapazitäten und Vertriebsmöglichkeiten) deutlich von den Dimensionen abweichen, die im Hinblick auf die marktlichen Anforderungen und die Kostenstruktur eigentlich sinnvoll wären.

Das Ziel einer Kooperation ist

- Kostensenkung in betrieblichen Leistungsprozessen - bspw. durch Ausnutzung von Losgrößeneffekten in der Produktion, von Mengenrabatten in der Beschaffung,
- Realisieren von Verbundeffekten in Vertrieb, Absatz und Verwaltung.

Unter Kooperation versteht man eine freiwillige, auf vertraglicher Vereinbarung beruhende Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei prinzipiell rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibenden Unternehmen in bestimmten unternehmerischen Teilbereichen.

Kooperative Beziehungen können zwischen Unternehmen gleicher oder unterschiedlicher Wirtschaftstufen aufgenommen werden (vertikale und/oder horizontale Kooperationen).

Von horizontaler Kooperation spricht man, wenn zwei Unternehmen gleicher Wirtschaftsstufe zusammenarbeiten (bspw. zwei WfB im Bereich der Möbelproduktion). Sie können etwa gemeinsam verschiedene Endprodukte herstellen; jede WfB spezialisiert sich entsprechend ihrer personellen und maschinellen Ausstattung auf einen bestimmten Teilbereich in der Fertigung. Das Ziel solcher zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit liegt auf der Hand: Durch Bündelung von Aufträgen können größere Stückzahlen hergestellt werden; bei stärkerer Spezialisierung lassen sich Stückkostensenkungen erzielen (Degressionseffekte).

Weitere mögliche Kooperationsbereiche sind:

- Zwischenbetrieblicher Informationsaustausch
- Materialbeschaffung
- Absatz

Werden vor- oder nachgelagerte Leistungsbereiche von Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftsstufe enger aufeinander abgestimmt, liegt eine vertikale Kooperation vor. Im Bereich eigengefertigter Produkte können solche Formen als Beschaffungskooperationen mit dem Großhandel oder als Vertriebskooperationen mit nachgelagerten Absatzmittlern (Handelsketten, gemeinsame Vertriebsgenossenschaft) vorkommen.

Unverzichtbare Erfolgsvoraussetzungen für längerfristige Kooperationen sind:

- gemeinsam getragende Zielvorstellungen,
- eine wirkungsvolle Koordination der Kooperationspartner,
- realisierbare Kostensenkungseffekte (jeder Partner muß Vorteile für sich realisieren können),
- Vertrauen (bzw. Vertrauenssurrogate).

Die subjektiven Urteile von Werkstattvertretern deuten darauf hin, daß in der Praxis tatsächlich erhebliche Kooperationsdefizite bei WfB bestehen. Vor allem wurde auf "fehlende Vertrauensbasis" und ungenügende Koordination der Einzelaktivitäten hingewiesen.

In den nächsten Abschnitten werden zwei Beispiele für Kooperationen dargestellt. Die erste Kooperationsform (Vertriebskooperation mehrerer WfB in Baden-Württemberg mit Sitz in Sindelfingen) kann als Beispiel eines erfolgreichen regionalen Zusammenschlusses angesehen werden. Das zweite Beispiel betrifft das Modell einer aktuellen Erscheinungsform der Absatzkooperation: das Franchisekonzept.

3.6.2 Praxisbeispiel einer Vertriebskooperation von WfB

Im folgenden wird die Konzeption der "Baden-Württembergischen Vertriebs- und Auftragsbeschaffungsgenossenschaft" näher erläutert. Die Angaben beruhen auf einem Gespräch mit dem Geschäftsführer der Genossenschaft (Herr Boss).

Die Genossenschaft besteht seit 1985 und erzielte 1989 einen Umsatz von ca. 1,8 Mio. DM. 12 WfB (Genossen) mit 19 Fertigungseinrichtungen sind gegenwärtig daran beteiligt. Initiiert wurde diese Kooperation von Werkstätten durch das Sozialministerium und durch den Landeswohlfahrtsverband in Baden-Württemberg. Um die Entwicklung der Kooperation voranzutreiben, wurden in der Startphase von diesen beiden Stellen Zuschüsse vergeben.

Als Grundlage der Vertriebskooperation existieren unfangreiche vertragliche Regelungen. In den Statuten der Vertriebsgenossenschaft sind bspw. geregelt: Zweckbestimmung, Erwerb und Mitgliedschaft, leistungsbezogene Pflichten der Beteiligten wie etwa Ausschließlichkeitsrechte, Produktauswahl, Abnahmegarantien. Ein wesentliches Merkmal der Genossenschaft kann darin gesehen werden, daß sie von wichtigen öffentlichen Instanzen gegründet wurde und augenscheinlich auch weiterhin unterstützt wird. Dies scheint für Werkstätten unverzichtbar zu sein, wenn die Kooperationsansätze erfolgreich umgesetzt werden sollen. Ein weiteres charakteristisches Merkmal dieser Vertriebskooperation kann man darin sehen, daß die Führungsaufgaben (Organstellung) der Genossenschaft (Vorstand, Aufsichtsrat) fast ausschließlich von Werkstattleitern bzw. Vertretern der Industrie wahrgenommen werden. Auf diese Weise ist eine ökonomische orientierte Führung gewährleistet.

Als Zielgruppe der Vertriebsgenossenschaft wurden jene Organisationen definiert, die mit einer hohen Ausgleichsabgabe belastet sind. Diese Belastung ist nach Angaben des Geschäftsführers vor allem bei personalintensiven Betrieben, bspw. Brauereien und Kran-

kenhäusern, anzutreffen. Öffentliche Unternehmen wie Krankenhäuser sind zudem Endverbraucher; sie sind Begünstigte des verringerten Mehrwertsteuersatzes von 7%. Das Produktangebot der Genossenschaft richtet sich unmittelbar an den genannten Abnehmergruppen aus. Es sind vor allem: OP-Wäsche, Tiefziehteile wie Kunststoffwannen für Krankenhäuser, Kunststoffspritzen und Untersuchungsliegen.

Für die Zielgruppe Brauereien werden u.a. Festzeltgarnituren angeboten. Der Vorteil dieser Produktpalette ist auch darin zu sehen, daß keine Überschneidungen mit dem traditionellen Sortiment der Werkstattläden auftreten. Die Vertriebsgenossenschaft stellt somit keine Konkurrenz zu den Werkstattläden dar. Die angebotenen Produkte werden nicht mit WfB-Herkunftsbezeichnungen versehen. Für die Verkaufsfähigkeit wird dies als unverzichtbar angesehen.

Die Vertriebsgenossenschaft beteiligt sich besonders engagiert an Ausschreibungen. Diese werden an die beteiligten Werkstätten weitergegeben, so daß ein Wettbewerb unter den WfB stattfindet. Die Beteiligung der Genossenschaft an Ausschreibungen nimmt der einzelnen Werkstatt zeitaufwendige Verwaltungsarbeit ab. Zudem kann die Kooperation an weitaus mehr Ausschreibungen teilnehmen als eine einzelne Werkstatt, da ihr insgesamt ein größeres Produktionsprogramm zur Verfügung steht. Die Weitergabe der Ausschreibungen an die Genossen ermöglicht zudem jeder einzelnen Werkstatt, aktuelle Markttrends zu erkennen und in Marktleistungen umzusetzen.

Die konsequente betriebswirtschaftliche Führung, die intensive Ausnutzung von Marktinformationen (Beteiligung an Ausschreibungsverfahren) und die strikte Ausrichtung der Marktbearbeitung an genau definierten Zielgruppen, die für WfB profitabel sind, lassen diese Form der Vertriebskooperation als beispielhaft erscheinen.

3.6.3 Franchising als Kooperationsform

3.6.3.1 Allgemeine Merkmale

Franchising ist eine vertraglich geregelte, langfristige Kooperation zwischen rechtlich selbständig bleibenden Unternehmen. Der Franchise-Geber gewährt dem Franchise-Nehmer gegen Entgelt das Recht, bestimmte Sach- und Dienstleistungen unter Verwendung von Warenzeichen, Firmennamen oder sonstigen Schutzrechten herzustellen und zu verkaufen.

Der Franchise-Geber bietet nicht nur die Produktidee und unterstützende betriebswirtschaftliche Leistungen an, sondern stellt den Franchise-Nehmern auch das vollständige Marketing-Konzept zur Verfügung. Der Franchise-Geber ist Anbieter eines mehr oder weniger komplexen Marketing-Systems. Mit Hilfe eines engen Netzes vertraglicher Bindungen soll erreicht werden, daß die selbständigen operativen Marketing-Einheiten (Franchise-Nehmer) einheitlich im Markt agieren und von der Öffentlichkeit auch als filialisiertes Unternehmen wahrgenommen werden.

Die Übernahme einer kompletten Absatzidee muß vom Franchise-Nehmer bezahlt werden. Als Lizenzgebühr ("Franchise") werden in der Regel zwischen 2% und 10% vom Umsatz

gefordert. Für Vorleistungen wie bspw. Marktforschung, Produktentwicklung und gemeinsame Werbung müssen neue Franchise-Partner eine einmalige Eintrittsgebühr bezahlen. Diese Gebühr beträgt in der Praxis zwischen 10 TDM und 100 TDM. Laufende Betreuung, Weiterentwicklung des Systems, betriebswirtschaftliche Beratung, Schulungsmaßnahmen der Mitarbeiter und Bereitstellung von Dekorationshilfen usw. werden mit einer zumeist umsatzabhängigen Franchise-Gebühr abgegolten. Auch die Werbung für das gesamte System wird von den Franchise-Nehmern finanziert.

Der Franchise-Nehmer trägt das volle Geschäftsrisiko seiner laufenden Geschäfte. Aufgrund der Einbindung in das Systemkonzept besitzt er trotz rechtlicher Selbständigkeit jedoch nur geringe eigene Gestaltungsmöglichkeiten. Dies entspricht indes der Grundidee, operatives Geschäft und konzeptionelle Entscheidungsbereiche zu trennen und arbeitsteilig zu bewältigen.

Produkt-Franchising hat einzelne Produkte bzw. Dienstleistungen zum Vertragsgegenstand. Das Konzept beinhaltet die gleichartige Vermarktung einer enger begrenzten Marktleistung, ohne die gesamte Organisation des Franchise-Nehmers einbinden zu wollen. Die enge Verwandschaft mit den Vertragshändlersystemen der Automobilindustrie ist offensichtlich.

Der Absatz unter einem einheitlichen Organisationskonzept steht beim Betriebs-Franchising im Mittelpunkt. Die Leistung des Franchise-Gebers bezieht sich hier auf die Einrichtung und gesamte Führung eines Partnerbetriebes.

Abbildung A.4

Franchise-"Pakete"

Objektbereiche / Systembereiche	Warenbezogenes Franchising	Dienstleistungsbezogenes Franchising
Produkt-Franchising	1. Treppenmeister Biffar	2. Getifix
Betriebs-Franchising	3. Ford OBI	4. Wienerwald Cosy Wash

3.6.3.2 Formen und Bedeutung des Franchsing in der Praxis

Entscheidend für den Erfolg eines Franchise-Systems ist das Leistungsprogramm des Franchise-Gebers. Angesichts der Vielfalt der in der Praxis auftretenden Franchise-Systeme läßt sich folgende Differenzierung bzw. Schwerpunktsetzung vornehmen:

Nach der Intensität der Einbindung des Franchise-Nehmers in das Franchise-System kann sich das Franchise-"Paket" auf ein bestimmtes Produkt (bzw. eine Produktgruppe) oder aber auf das Management insgesamt beziehen. Dem Leistungsgegenstand nach kann zwischen warenbezogenem und dienstleistungsbezogenem Franchising unterschieden werden.

Feld 1:

Treppenmeister: Treppenbau nach patentierten Systemen

Biffar: Verkauf von Haustüren

Feld 2:

Getifix: Reinigungsarbeiten und Gerätevermietung

Feld 3:

FORD: Verkauf von KFZ

OBI: Bau- und Heimwerkermärkte

Feld 4:

Wienerwald: Restaurants

COZY WASH Autowaschstraßen

Die genannten Beispiele zeigen die Vielfalt der Sachgüter- und Dienstleistungsbereiche, die sich für die Vermarktung im Rahmen eines Franchise-Systems eignen. In der Bundesrepublik gibt es gegenwärtig etwa 65.000 Franchise-Partnerbetriebe. Schätzungen zufolge (Deutscher-Franchise-Verband) beträgt die jährliche Zuwachsrate des Franchise-Umsatzvolumens mehr als zehn Prozent. Die EG-Kommission in Brüssel beziffert den Anteil der Franchise-Systeme am Einzelhandelsumsatz in Europa mit zehn Prozent.

3.6.3.3 Ausgestaltung von Franchise-Verträgen

Franchise-Verträge enthalten in der Regel Bezugsbindungen; sie müssen deshalb in Schrift formal abgeschlossen werden (§ 34 GWB). Eine Musterlösung im Sinne eines unmittelbar übertragbaren Vertrages zur rechtlichen Konstituierung eines Franchise-Systems kann es wegen der Vielfalt der Vertragsgegenstände nicht geben. So müssen jeweils individualvertragliche Vereinbarungen getroffen werden, die sowohl die Interessen des Franchise-Gebers als auch die des Franchise-Nehmers auszugleichen haben.

Wichtige regelungsbedürftige Sachverhalte sind stichwortartig aufgelistet:

- Vertragsgegenstand,
- Vertragsgebiet,
- Pflichten des Franchise-Gebers,
- Pflichten des Franchise-Nehmers,
- Entgeltregelung, Gebühren,
- Laufzeit des Vertrages, Beendigungsklauseln,
- Übertragbarkeit,
- Wettbewerbsabrede,
- Schlußbestimmungen (Gerichtsstand/Schiedsklausel).

Zusätzlich zu diesem Franchise-Vertrag werden in der Praxis fallweise begleitende Verträge wie Lieferverträge und -bedingungen, Schiedsverträge, Mietverträge und Optionsverträge zur gegenseitigen Absicherung der Franchise-Partner geschlossen.

3.6.3.4 Eignung von Franchise-Konzepten für WfB

Betriebsfranchising kann nicht als Referenzmodell für WfB betrachtet werden. Hilfreich könnte jedoch die Idee des Produkt-Franchising sein. Beim Produkt-Franchsing steht die Vermarktung einzelner Sachgüter bzw. Dienstleistungen in Verbindung mit produktbezogenen Serviceleistungen im Vordergrund. Als Franchise-Nehmer kommen andere WfB, aber auch Handels-, Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe in Frage.

Grundsätzlich bleibt beim Franchising die Selbständigkeit einer WfB als Franchise-Nehmer unangetastet. Die Werkstatt verzichtet für einen Teilbereich ihrer Leistungserstellung auf ihre Gestaltungs- und Dispositionsautonomie und gewinnt den Vorteil, fertige und "bewährte" Marktkonzepte übernehmen zu können. Die vom Franchising nicht betroffenen Produkte und Betriebsteile werden unverändert fortgeführt.

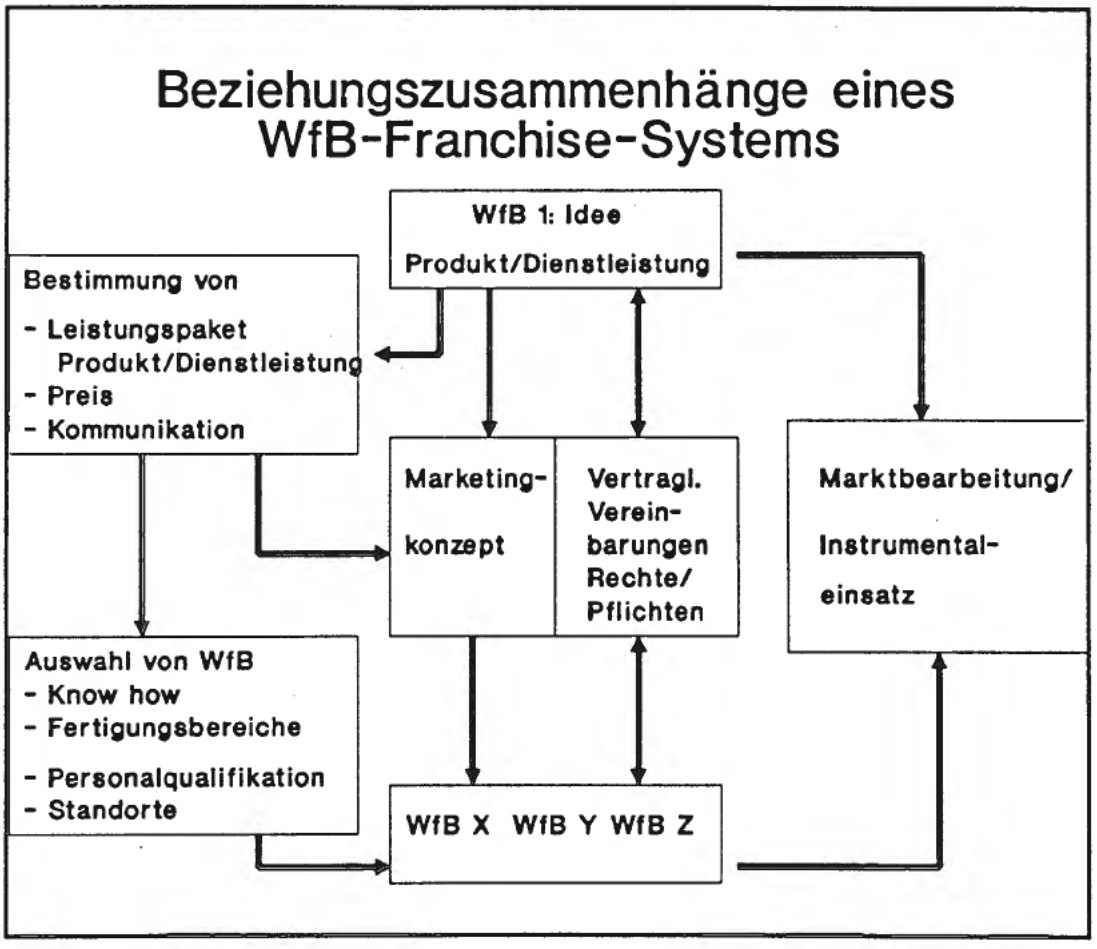
Die komplette Übernahme einer vorhandenen Produktidee und eines Marketing-Konzepts entlastet das WfB-Management. Daraus ergeben sich Spezialisierungsvorteile außerhalb des Produktionsbereichs von WfB. Die festen Produktions- und Verkaufsvorgaben stellen eine Herausforderung an das operative Management einer WfB dar; sie wirken entlastend und unterstützend, weil sie Produktions- und Absatzprozesse strukturieren und standardisieren.

Die WfB als Franchise-Geber kann ebenfalls Systemvorteile nutzen. Durch Fixierung von Zielvorgaben und Durchsetzen eines einheitlichen Erscheinungsbildes besitzt sie wirkungsvolle Steuerungsinstrumente, um den Absatzweg zu beeinflussen. Die kontrollierte Vergabe

des Rechts, bestimmte Sach- und Dienstleistungen zu erstellen und zu vertreiben, schränkt die Verbreitung von "me too"-Produkten ein. Das Abkupfern von Produktideen wäre entbehrlich. Die finanziellen Belastungen beim Aufbau eigener Vertriebseinrichtungen (hohe Investitionskosten, hohe Fixkostenbelastung, Anwerbung des Außendienstes) werden umgangen. Der "Franchise-Geber WfB" kann sein Produkt/System trotz geringer Kapitalkraft und personeller Ausstattung schnell und flächendeckend auf den Markt bringen.

Die Beziehungszusammenhänge und Wirkungsmechanismen eines möglichen WfB-Franchising verdeutlicht folgende Graphik:

Abbildung A5



Zur beispielhaften Illustration können die wesentlichen Elemente des geplanten Franchise-Systems der VEDES e.G. betrachtet werden. Daraus lassen sich Gestaltungshinweise für ein WfB-Franchising ableiten. Die folgende Übersicht zeigt den gedachten Aufbau eines Franchise-Systems für WfB.

Aufbau eines Franchise-Systems für WfB

	VEDES (geplant)	WfB
Branche:	Spielwaren	Spielwaren
Initiator und Träger:	VEDES e.G.	WfB XY
Franchise-Geber:	System-Handels-Zentrale Nürnberg (SHZ), Tochter der VEDES e.G.	WfB XY oder zu gründender, rechtl. selbständiger Betrieb
Franchise-Nehmer:	Genossen der VEDES e.G.	WfB mit Laden-geschäften
Sortiment:	Spielwaren	Spielwaren
Betriebsform:	großflächige, selbstbedienungs-orientierte Märkte	WfB-Laden-Geschäfte, "Shop in the Shop"-Prinzip
Standorte:	bundesweit	regional/bundesweit
Markierung:	VEDES e.G.	?
Aufgaben des Franchise-Gebers:	Einkauf/Marketing, Ladenbau, EDV	Produktion bei Produkt-Franchising, Marketing,Regalbau
Aufgaben des Franchise-Nehmers:	Errichtung von Verkaufsstellen, Personal, Infra-struktur	Produktion bei Betriebs-Franchising, Regalplätze schaffen, Infrastruktur

Eine erste Verwirklichung von Franchise-Ideen gibt es schon im WfB-Bereich. Eine Einrichtung in Süddeutschland hat ein Franchise-Konzept für Produktion und Vertrieb von Regalsystemen entwickelt und will damit eine bundesweite Marktabdeckung erreichen. Der Systemführer hält auch andere traditionelle WfB-Produkte für franchisefähig und wirtschaftlich erfolgversprechend.

3.7 WfB-übergreifende Öffentlichkeitsarbeit (Strategietyp IV)

Während die Kommunikationspolitik einer einzelnen WfB gezielt auf ihre individuelle Absatzsituation ausgerichtet sein sollte, gibt es auch kommunikationspolitische Aufgaben, die die Gesamtheit aller WfB betreffen und diese vor gleiche oder ähnliche Probleme stellen. Solche Aufgaben sollten zweckmäßigerweise kooperativ gelöst werden. Dies würde nicht nur zu einer Entlastung der einzelnen Werkstatt führen, sondern wird vermutlich auch wegen der besseren Koordination effektiver sein als Einzelaktionen.

Andererseits kann auch eine begrenzte Anzahl von WfB wichtige Marketing-Aktivitäten kooperativ bewältigen. Somit lassen sich Aktivitäten, die mehrere WfB in Eigenregie koordinieren und solche, die von einer übergeordneten Institution übernommen werden, unterschieden.

3.7.1 Kooperationsmöglichkeiten einzelner WfB im Bereich gemeinsamer Öffentlichkeitsarbeit

Gegenstand kooperativer Maßnahmen von WfB zur gezielten Ansprache ihrer Marktsegmente können generell alle Instrumente sein, die auch der einzelnen WfB zur Verfügung sethen (bspw. persönliche Kontakte, Prospekte, Anzeigen). Durch Zusammenfassen der Kräfte besteht die begründete Chance, ein höheres Wirkungsniveau und stärkere Professionalität zu erreichen, als es der einzelnen WfB möglich ist - z.B. durch den Zukauf externer Know How-Träger, gemeinsame Nutzung von Absatzhelfern wie bspw. Handelsvertreter und Werbeagenturen. Weiterhin bietet es sich an, gemeinsame Verkaufs- oder Informationsveranstaltungen durchzuführen, auf denen einem gezielt ausgewählten Teilnehmerkreis die Produkte der Kooperationspartner vorgeführt werden. Solche Gemeinschaftspräsentationen können auch zu Fachmessen weiterentwickelt und institutionalisiert werden. Kooperationsgegenstand ist bei diesem Modell regelmäßig nur ein Ausschnitt aus dem gesamten Leistungsspektrum der WfB. Im Mittelpunkt steht ein Produktbereich, der auf einen bestimmten Markt zugeschnitten ist. Die Gemeinsamkeit der kooperierenden WfB könnte auch dadurch kenntlich gemacht werden, daß die Produkte unter einem gemeinsamen Zeichen zusammengefaßt werden. Die beteiligten WfB müssen im Einzelfall entscheiden, inwiefern aus dieser Kennzeichnung die Herkunft der Produkte aus einer WfB ersichtlich werden soll.

3.7.2 WfB-übergreifende Öffentlichkeitsarbeit durch übergeordnete Institutionen

3.7.2.1 An die Allgemeinheit gerichtete Maßnahmen

Die zentrale Aufgabe einer WfB-übergreifenden Kommunikationspolitik besteht darin, den allgemeinen Bekanntheitsgrad der WfB zu steigern. Die festgestellten massiven Vorurteile, die in Bezug auf die Leistungsfähigkeit von WfB geäußert werden, können nur durch bessere Information der Bevölkerung über die Ziele, Aufgaben und Leistungsmöglichkeiten sowohl im rehabilitativen als auch im produktiven Bereich abgebaut werden. Dazu müssen die besonders leistungsfähigen Massenmedien für WfB erschlossen werden. Über Hörfunk und

Fernsehen können WfB-spezifische Werbespots gesendet werden. Darüber hinaus kommen aber eigentlich alle Programmformen, etwa Nachrichtensendungen, Sachinformationen, Reportagen und schließlich auch Talk-Shows und Unterhaltungssendungen in Betracht. Das gleiche gilt auch für die Printmedien; dort können sowohl Anzeigen als auch redaktionelle Beiträge den Informationsstand der Bevölkerung verbessern.

Bei der Informationsflut, die auf die Öffentlichkeit heutzutage eindringt, ist zunächst ein hoher kontinuierlicher Kommunikationsaufwand notwendig, um überhaupt Aufmerksamkeit auf die WfB zu lenken. Erst wenn der Meinungsgegenstand WfB genügend intensiv in der Öffentlichkeit dargeboten wurde, kann durch sog. pulsierenden Werbeeinsatz eine Imagekorrektur anvisiert werden.

Ähnlich wie bei der einzelnen WfB würde auch bei der Öffentlichkeitsarbeit für alle Werkstätten ein immer wieder auftretendes Erkennungszeichen das Lernen und Wiedererkennen erleichtern. Die Einführung eines WfB-übergreifenden Markenzeichens scheint jedoch aufgrund der bereits eingeführten Signets der einzelnen WfB und ihrer Verbände unrealistisch zu sein. Im Rahmen einer zeitlich begrenzt angelegten Kampagne ist es jedoch möglich, einen "kognitiven Anker", z.B. einen Werbeslogan, einzusetzen, der mit einem Markenzeichen vergleichbar wäre.

Nicht nur zum Abbau von Vorurteilen gegenüber einzelnen Behinderten und zur Öffentlichkeitsarbeit für die Institution WfB, sondern auch für die Produktwerbung können solche Maßnahmen hilfreich sein. Als Werbeobjekte kommen in erster Linie Konsumgüter unter der Voraussetzung in Frage, daß sie in entsprechender Stückzahl hergestellt werden können und daß sie dann auch überall erhältich sind. Dies wäre über den Versandhandel oder über einen bundesweiten Vertrieb durch WfB-Läden zu bewerkstelligen. Prinzipiell ist auch der Vertrieb durch WfB-unabhängige Fachgeschäfte möglich, sofern die Produkte die Anforderungen der Absatzmittler erfüllen. Insgesamt erfüllen zur Zeit nur wenige WfB-Produkte diese Kriterien. Durch Kooperation in der Fertigung könnte der Anteil jedoch gesteigert werden (vgl. oben).

Auch für das einzelne Produkt ist eine Kennzeichnung aus den genannten Gründen wünschenswert. Beim Vertrieb über WfB-fremde Absatzkanäle ist die Herkunftsbezeichnung unerläßlich, wenn eine positive Rückwirkung auf das WfB-Image erfolgen soll. Eine leicht zu realisierende Verbesserung wäre die Vergabe von Gütesiegeln. Damit könnten solche Produkte, die sowohl den Qualitäts- als auch den Mengenanforderungen für einen überregionalen Vertrieb genügen, optisch herausgehoben werden. Die Wirkung eines Gütesiegels hängt von seinem Bekanntheitsgrad in der breiten Öffentlichkeit ab. Deshalb sollte es ggf. im Rahmen einer bundesweiten PR-Kampagne eingeführt werden.

Ein weiteres wichtiges Kommunikationsziel ist die Darstellung der WfB als attraktiver Arbeitsplatz für nichtbehinderte Mitarbeiter. Aufgrund des Facharbeitermangels haben viele WfB heute schon mit Personalengpässen zu kämpfen, die sich möglicherweise noch verschärfen.

3.7.2.2 Zielgruppenspezifische Maßnahmen

Manche Leistungen von WfB sind zwar nicht für die breite Öffentlichkeit, aber doch für einen so großen Adressatenkreis noch interessant, daß die Kommunikationspolitik von einer übergeordneten Institution wirkungsvoller betrieben werden kann als von den einzelnen WfB. Dies ist nicht nur bei der Vermarktung von Eigenprodukten und Dienstleistungen der Fall, sondern auch in den Bereichen der Lohnauftrags- und Auftragsfertigung. Privatwirtschaftliche und öffentliche Organisationen sind bevorzugte Adressaten solcher Kommunikationsmaßnahmen. Man kann bspw. vermuten, daß sich der Bedarf von Gebietskörperschaften ähnlicher Größe nicht allzu stark unterscheidet. Eine übergeordnete Institution könnte sinnvollerweise folgende Aufgaben zentral für WfB übernehmen:

- Umfassende Bedarfsanalyse für öffentliche Nachfrager (Behörden, Gebietskörperschaften usw.);
- Erstellung regionaler/überregionaler Lieferverzeichnisse in detaillierter Form;
- Informationsdrehscheibe für öffentliche Aufträge;
- ggf. Clearing-Funktion für größervolumige Aufträge.

Ähnliche Verzeichnisse könnten auch für einzelne Branchen erstellt werden. Die Bedarfsanalysen bieten der einzelnen WfB die Möglichkeit, die Kaufentscheider gezielter ansprechen zu können. Der Zufallscharakter der Geschäftsbeziehungen würde dadurch abgebaut. Die Lieferverzeichnisse erreichen das gleiche Ziel in der umgekehrten Kommunikationsrichtung: der potentielle Nachfrager kann sein Informationsdefizit selbst abbauen.

3.7.3 Zur Gestaltung des WfB-Image

Die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland hat gegenwärtig nur ein relativ vages und diffuses Vorstellungsbild (Image) von WfB: Auch Personen, die wissen, daß es Werkstätten für Behinderte gibt, haben keine genauen Vorstellungen darüber, wie dort gearbeitet und was dort hergestellt wird. Lohnauftraggebern und Kunden sind oft nur die Ausschnitte des Leistungsspektrums bekannt, mit denen sie selbst in Kontakt kommen. Mit zunehmender Bekanntheit von WfB wird jedoch auch ihr Image prägnanter. Damit ergibt sich die Notwendigkeit für eine gezielte Imagepolitik sowohl für den Gesamtbereich WfB als auch für die einzelne WfB.

Nach den Ergebnissen von BLANK (1987) haben die einzelnen WfB bislang gegenüber unterschiedlichen Zielgruppen verschiedene Images aufgebaut. Den Organisationsträgern, Kostenträgern und Eltern stellten sie sich vor allem als Rehabilitationseinrichtung dar, den Auftraggebern und Lieferanten als leistungsfähige Produktionsbetriebe. In WfB-Läden wird den Kunden eher das Image eines Handwerksbetriebes vermittelt. Diese Teilgruppen der Öffentlichkeit lassen sich bei zunehmendem Bekanntheitsgrad nicht mehr sauber voneinander trennen. Einzelne Aspekte des Images dürfen aber von den Zielgruppen nicht als widersprüchlich erlebt werden; in diesem Falle würde das Vorstellungsbild in seiner Prägnanz und Glaubwürdigkeit beeinträchtigt.

Gegenüber den Zielgruppen aus dem Rehabilitationsbereich muß deutlich herausgestellt werden, daß sich das Ziel der Förderung und sozialer Integration und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit gegenseitig nicht ausschließen. Die Untersuchungsergebnisse belegen diesen Sachverhalt. Hohe wirtschaftliche Ergebnisse ermöglichen nicht nur höhere Entgelte für die Behinderten, sondern schaffen auch verbesserte Möglichkeiten für zusätzliche Fördermaßnahmen.

Die Darstellung von WfB gegenüber potentiellen Mitarbeitern muß sowohl die wirtschaftlichen als auch die rehabilitativen Aufgaben positiv herausstellen.

Problematischer ist die Vermittlung des wirtschaftlichen Leistungsprofils der WfB. Die vielfältigen von WfB angebotenen Leistungen sind mit völlig unterschiedlichen Vorstellungen über Qualitätsmerkmale und Fertigungsverfahren verbunden. Daraus folgt zwangsläufig, daß sich Teil-Images für die unterschiedlichen Leistungsfelder entwickeln:

- das Vorstellungsbild Industriebetrieb
- das Vorstellungsbild Handwerksbetrieb
- das Vorstellungsbild Dienstleister
- das Vorstellungsbild "Basar und Bauchladen".

Bekanntlich ist in der Bevölkerung das "Bürsten- und Besen-Image" von WfB weitverbreitet. "Bürsten und Besen" stehen für anspruchslose, aber nicht prinzipiell negativ besetzte Massenprodukte. Eine mögliche Strategie könnte darin bestehen, diese Produkte, für die die Konsumenten den WfB ja Kompetenz zuschreiben, auch tatsächlich herzustellen. Nichts spricht z.B. dagegen, sie durch ein gutes Design aufzuwerten und so für die Verbraucher ein "Konsumerlebnis" zu schaffen (vgl. dazu beispielhaft das Erscheinungsbild der Firma Leifheit). Zur Dokumentation der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und der Leistungsfähigkeit der WfB sowie zur Abgrenzung gegenüber Haustürverkäufern sind derartige Produkte wohl wenig geeignet.

Von WfB-Mitarbeitern wurde zu bedenken gegeben, daß angesichts der dargelegten Entwicklung der Behindertenzahlen die Herstellung anspruchsvoller Produkte in größerem Umfang möglicherweise immer schwieriger werden wird. Dieser Hinweis sollte bei der Vermittlung des wirtschaftlichen Leistungsprofils auch berücksichtigt werden.

Um negative Produktassoziationen abzubauen, ist es notwendig, die genauen Produkteigenschaften zu vermitteln. Hier ergibt sich ein Dilemma für die Kommunikationspolitik: Die für die Endverwender/-verbraucher wichtigen Produktmerkmale decken sich regelmäßig nicht mit jenen Kriterien, die für einen potentiellen Auftraggeber im Bereich Auftragsfertigung bedeutungsvoll sind. - Anderseits verstehen sich die WfB selbst eher als Industriebetrieb denn als Handwerksbetrieb.

Doch gerade der Bereich handwerksähnlicher Fertigung bietet die aus arbeitspädagogischen Gründen erforderliche Vielfalt von Beschäftigungsmöglichkeiten für behinderte Mitarbeiter. So sind also beide Bereiche für die WfB unverzichtbar und sollten auch bei allen Zielgruppen gleichermaßen bekannt gemacht werden. Die nach Selbsteinschätzung der

WfB charakteristischen Eigenschaften "zuverlässig", "fleißig", "produktiv", "seriös" können sowohl auf die industrielle als auch auf die handwerkliche Produktion angewandt werden. Zu vermeiden sind jedoch alle produkt- und kommunikationspolitischen Maßnahmen, die das Bild der WfB in die Nähe von "Bastelstuben" rücken würden.

A4 Schlußwort und Ausblick

Die Untersuchungsergebnisse belegen, daß WfB im Bereich Marketing ein erhebliches Defizit haben. Angesichts der erwarteten Entwicklung im Bereich der Lohnauftragsfertigung stellt sich dieser Befund als schwerwiegendes Problem für die zukünftige Entwicklung von WfB dar. Wegen der begrenzten organisatorischen Möglichkeiten, aber auch wegen der offensichtlich noch starken Vorurteile in der Bevölkerung sind WfB im Wettbewerb mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen benachteiligt. Umso wichtiger ist es, die vorhandenen Möglichkeiten besser für das WfB-Marketing zu nutzen. Dazu zeigt der Forschungsbericht den WfB eine Anzahl von Handlungsalternativen auf.

4.1 Geltungsbereich der Handlungs- und Strategieempfehlungen

Im vorliegenden Bericht wurden eine Reihe von Handlungsalternativen mit dem Ziel vorgestellt, Ansatzpunkte zur Verbesserung der Marketingpotentiale in WfB zu zeigen. Die Marketingstrategien betreffen eine einzelne oder mehrere WfB, zum Teil sind sie an WfB-übergreifende bzw. externe Organisationen gerichtet. Aufgrund der unterschiedlichen Bedingungen, unter denen WfB arbeiten, ist es natürlich nicht möglich, einheitliche Empfehlungen für alle Werkstätten zu geben. Die Entscheidung über Strategien und Einzelmaßnahmen kann nur bei genauer Kenntnis der individuellen Situation der jeweiligen Werkstatt/ Werkstätten getroffen werden.

Grundsätzlich kann man Markterfolg nicht von punktuellen, sporadisch durchgeführten Marketing-Maßnahmen erwarten. Von den einzelnen WfB und ggf. von externen Institutionen sollten Konzepte zur langfristigen Marktbearbeitung entwickelt werden. Dabei beschränkt sich Marketing nicht nur auf den engen Bereich der Kundenakquisition und des Vertriebs. Marktorientierte Kriterien betreffen alle Teile der WfB-Organisation, sie wirken auf die Produktion, den Einkauf, das Rechnungswesen. Auch der rehabilitative Bereich ist insofern betroffen, als das Erfolgserlebnis bei der Herstellung gesellschaftlich positiv bewerteter Güter ein wichtiger Aspekt der Integration behinderter Menschen in unserer Gesellschaft darstellt.

4.2. Realisierbarkeit der Marketing-Konzeption

Die Strategievorschläge und die darauf beruhenden Einzelmaßnahmen sind mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden bei der Verwirklichung ausgestattet. Einen Teil kann jede WfB für ihre Belange adaptieren und in entsprechende Marketingaktivitäten umsetzen, ohne ihre bisherige Organisationsstruktur umzugestalten:

- Zukauf von Know-how
- Qualitätspolitik
- Produktinformation
- Sortimentsverbesserung der WfB-Läden
- Nutzung regionaler Medien.

Ein anderer Teil der Handlungs- und Strategieempfehlungen erfordert ein grundsätzliches Umdenken der WfB in Richtung Kundenorientierung und Professionalität in der Marktbearbeitung. Hier sind tiefgreifende organisationale und unternehmenspolitische Änderungen notwendig:

- Reduktion der Vielfalt der Außenbeziehungen
- Stärkung der Kooperationsbereitschaft
- Verbesserung der Kommunikationsbeziehungen zwischen den WfB
- systematische Aus- und Weiterbildung im Bereich Marketing
- Professionalisierung der Geschäftspolitik mit dem Ziel Öffentliche Nachfrager und Absatzmittler/Handelsbetriebe.

Diejenigen Handlungsempfehlungen der Marketing-Konzeption der WfB, die sich an übergeordnete Stellen wie Trägerorganisationen, Verbände, Sozialverwaltung und Gesetzgeber richten, stehen außerhalb von Marketingentscheidungen einer einzelnen WfB. Sie werden hier dennoch aufgelistet, um entsprechenden Handlungsbedarf zur Verbesserung der Marketingpotentiale von WfB deutlich zu machen:

- Integration von Marketing in Stellenpläne
- Verbesserung des Stellenschlüssels
- Flexibilisierung des Entlohnungssystems hauptamtlicher Mitarbeiter
- Schaffung geeigneter Anreizsysteme
- Schaffung wettbewerbsverträglicher Handlungsspielräume für die Entscheidungsträger in WfB

- Stärkung der Koordinierungsfunktion der Bundesarbeitsgemeinschaft der WfB
- Verbesserung der Messekonzeption
- Erhöhung der "Entscheidungsempfindlichkeit" der Ausgleichsabgabe für die Geschäftsleitung der davon betroffenen Unternehmen/Betriebe.

4.3 Integration von Marketing in WfB

Mit diesem Forschungsprojekt wurde ein erster Schritt zur Umsetzung von Marketing in WfB getan. Es sind der tatsächlichen Situation in Werkstätten angemessene Handlungs- und Strategieempfehlungen auf relativ allgemeinem Geltungsniveau abgeleitet worden. Darauf aufbauend kann und muß nun die einzelne WfB ihre eigene, ihre spezifische Situation wiedergebende Marketing-Strategie entwickeln. Die vielfältigen WfB-individuellen Bedingungen und Möglichkeiten können naturgemäß in dieser Untersuchung nicht erfaßt und in Handlungsempfehlungen umgesetzt werden.

Direkte Organisationsberatung und WfB-Problemlösung kann aus verschiedenen Gründen nicht Ergebnis dieser Untersuchung sein:

a) Die Datengrundlagen des Forschungsprojekts erlauben lediglich eine allgemeine Bestandsaufnahme der Marketingpotentiale in WfB. Die darauf aufbauenden Handlungs- und Strategieempfehlungen müssen demzufolge einen entsprechenden Abstraktionsgrad aufweisen.

b) Die regelmäßige Konsultation von Werkstattvertretern im Rahmen dieser Untersuchung stellte allerdings sicher, daß die strategischen Überlegungen nicht an der Realität vorbei entwickelt wurden. Handlungs- und Strategieempfehlungen können sinnvoll nur in Zusammenarbeit mit der jeweiligen WfB erarbeitet werden. Sie können unmöglich von "außen" erfolgen. Veränderungsvorschläge für das Marketing konnten dadurch praxisnah und mit hoher Akzeptanz durch die WfB ausgestaltet werden.

Die aktive Teilnahme von Werkstattvertretern an den verschiedenen Teilschritten der Untersuchung sollte nicht nur den Praxisbezug sicherstellen, sondern auch den Schritt zur Umsetzung der operativen und strategischen Marketing-Empfehlungen in die Praxis erleichtern. Auf den Workshops wurden vielfältige konkrete Handlungsmöglichkeiten diskutiert. Aus der Gelegenheit zum Austausch von Markterfahrungen ergaben sich bereits Ansätze zu Kooperationen.

Wiederum wurde deutlich, daß einzelne Maßnahmen wegen der unterschiedlichen Ausgangslage der WfB nur selten für alle Werkstätten gleichermaßen geeignet sind. Bei der Erarbeitung konkreter Problemlösungen scheint die kontinuierliche Zusammenarbeit einer begrenzten Anzahl von WfB ein erfolgversprechender Weg zu sein. Marketing-Kooperationen können von einzelnen WfB stimuliert werden (z.B. durch Inserate in der BIM). BAG bzw. LAGs oder die Verbände können als überregionale Institutionen Hilfestellung bei der Informationsvermittlung leisten und sich als "Ansprechpartner in Marketing-Fragen" profilieren. Regelmäßige Veröffentlichungen von Erfahrungsberichten würden der weithin allein arbeitenden Werkstatt Informationen und Anregungen zur Marktbearbeitung vermitteln. Auch bislang noch wenig marktorientierte WfB könnten auf diese Weise erreicht werden. Die Einrichtung von "Erfahrungsgruppen Marketing" bietet sich an.

Die hier vorgeschlagenen Handlungsalternativen beziehen sich auf die gegenwärtige Situation der WfB. Gerade weil sich Märkte und auch die übrigen Rahmenbedingungen von Organisationen ständig verändern, ist eine regelmäßige Bestandsaufnahme und ggf. eine Anpassung der gewählten Lösungen erforderlich. Auch aus diesem Grund sollten WfB im Bereich Marketing stärker als bisher zusammenarbeiten.

Entwicklung einer Marketing-Konzeption der Werkstätten für Behinderte

Teil B

Methodik und
empirische Einzelbefunde

Univ. Prof. Dr. Dr. habil.
Ulli Arnold
Universität Würzburg
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
Absatz- und Konsumwirtschaft
Sanderring 2
8700 Würzburg

Vorwort

Die Werkstätten für Behinderte (WfB) in der Bundesrepubkik Deutschland sind so konzipiert, daß sie ihre Arbeitsergebnisse als Anbieter im Marktwettbewerb verwerten müssen. Am Markt erzielte Umsatzerlöse sind die wesentliche Finanzierungsquelle für Entgeltzahlungen an die behinderten Mitarbeiter.

Es gibt berechtigte Zweifel daran, ob das "klassische Standbein" von WfB, die Lohnauftragsfertigung, in der Zukunft stabil genug sein wird, um auch neu zu schaffende Arbeitsplätze auslasten zu können. Manche Trends deuten gar darauf hin, daß dieser Leistungsbereich infolge struktureller Veränderungen der volkswirtschaftlichen Arbeitsteilung zurückgehen wird.

Beschäftigung können WfB auch dadurch schaffen, daß sie sich stärker dem Bereich der Eigenprodukte zuwenden. In diesem Falle müssen die Werkstätten von der Neuproduktidee bis hin zur Vertriebslogistik alle Marketingprobleme in eigener Verantwortung lösen. Mit anderen Worten: Sie tragen das ungeschmälerte Marktrisiko für ihre Aktivitäten. Zweifel sind angebracht, ob die WfB gegenwärtig dafür ausreichend gerüstet sind.

Aus diesen Überlegungen heraus hat der Bundesminister für Arbeit und Soziales (BMA) eine Untersuchung über die Marketingprobleme und -möglichkeiten für Eigenprodukte angeregt und mich im Januar 1988 mit der Durchführung dieser Untersuchung beauftragt. Mit dem vorliegenden Berichtsband wird ein Forschungsprojekt abgeschlossen, das u.a. auch dadurch charakterisiert ist, daß die Betroffenen - die Werkstätten für Behinderte und ihre Vertretungsorganisationen - eng in Konzeption und Abwicklung der Untersuchung eingebunden waren. In verschiedenen Workshops konnten die einzelnen Teilschritte des Untersuchungsprojektes mit Leitern von WfB diskutiert und bereits erhobene Untersuchungsbefunde präsentiert werden. Diese Rückkoppelungsmöglichkeit hat sich als sehr hilfreich erwiesen. - Ich möchte allen Workshop-Teilnehmern ausdrücklich für ihre aktive Unterstützung danken.

Zu danken habe ich auch einer ganzen Anzahl von Persönlichkeiten, die als WfB-Vertreter bzw. als Repräsentanten von Träger- und Fachverbänden dieses Projekt unterstützt haben. Es ist unmöglich, alle namentlich zu nennen. Stellvertretend möchte ich an dieser Stelle das Präsidium der Bundesarbeitsgemeinschaft mit seinem Vorsitzenden, Herrn Dietrich Anders, und den Geschäftsführer der BAG/WfB, Herrn Ulrich Scheibner, erwähnen.

Dieser Untersuchungsbericht kann natürlich keine unmittelbar umsetzbaren Rezepte für einzelne WfB liefern. Die WfB müssen jeweils unter Beachtung ihrer individuellen Rahmenbedingungen strategische Konzepte entwickeln und Veränderungsprozesse initiieren. Allerdings werden Grundlagen für die eigene Standortbestimmung und Orientierungsmöglichkeiten für die Zukunft geschaffen.

Um die Benutzerfreundlichkeit des Berichts zu erhöhen, wurde auf Wunsch des Projektgebers die an sich übliche Sachlogik der Berichterstattung modifiziert.

Im Teil A werden die einzelnen empirischen Untersuchungsergebnisse lediglich am Rande erwähnt; die praktischen Konsequenzen und die Handlungsempfehlungen stehen im Vordergrund. - Im Teil B werden die einzelnen Untersuchungsschritte methodisch erläutert und die Empirie im Detail dargestellt. Soweit irgend möglich sind im Anhang die Hilfsmittel der Datenerhebung dokumentiert.

Darüber hinaus zeigen m.E. die Untersuchungsbefunde dringenden Handlungsbedarf in Feldern auf, die außerhalb des Einflusses der einzelnen WfB liegen. Folgende Stichworte umreißen die Schwerpunkte:

- Entwicklung von Bausteinen für die Qualifizierung von Mitarbeitern für Marketingaufgaben;
- Gestaltung eines Anreizsystems, das auch unternehmerische Risiken in WfB honoriert;
- Schaffung "günstiger Voraussetzungen" für WfB-Kooperationen;
- gemeinsame Anstrengungen aller WfB, um ihre Aufgaben, insbesondere ihre Leistungsfähigkeiten als Anbieter der Öffentlichkeit besser bekanntzumachen.

Die Werkstätten werden von den Umweltveränderungen, die wir gegenwärtig in der Bundesrepublik, im EG-Bereich und in Osteuropa beobachten, nicht unberührt bleiben.

- Ich hoffe, daß die Untersuchungsergebnisse Stimulus und Hilfe zugleich bei der erforderlichen Zukunftsorientierung von WfB sein können.

Dankbar möchte ich noch darauf hinweisen, daß die Leitung der Universität Würzburg die Endabwicklung dieses Forschungsprojekts unterstützt hat.

Würzburg, März 1990 Ulli Arnold

Inhaltsverzeichnis Teil B

B1 Methodik 1

1.1 Sekundärerhebungen 1

1.2 Primärerhebungen 1

1.2.1 Repräsentative Befragungen durch beauftragte Marktforschungsinstitute 1

1.2.2 Eigene Erhebungen 3

1.3 Datenaufbereitung und Auswertung 7

B2 WfB-Interne Voraussetzungen für Marketing 8

2.1 Strukturelle Rahmenbedingungen 8

2.1.1 Allgemeine Struktur von WfB 8

2.1.2 Mitarbeiterstruktur 15

2.1.3 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 26

2.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen in WfB 27

2.2.1 Grunddaten zur wirtschaftlichen Situation 27

2.2.2 Stellenwert der Eigenproduktion 28

2.2.3 Subjektive Einschätzung der Eigenproduktion/ Dienstleistungserstellung 34

2.2.4 Marktbeziehungen 38

2.2.5 Konzentrationstendenzen in WfB 43

2.2.6 Zusammenhänge zwischen WfB-Struktur und ökonomischer Leistungsfähigkeit 51

2.2.7 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 58

2.3 Organisationsstrukturelle Voraussetzungen für das Marketing in WfB 60

2.3.1 Aufbauorganisation 60

2.3.2 Entscheidungsträger 62

2.3.3 Planungshorizonte 65

2.3.4 Formalisierungsgrad 67

2.3.5 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 75

2.4 Gegenwärtige Marketingaktivitäten 76

2.4.1 Marktorientierung in WfB 76

2.4.2 Markenzeichen für WfB 84

2.4.3 Werkstattmessen 89

2.4.4 Kooperationspotentiale in WfB 91
2.4.5 Einstellungen zum Marketing 93
2.4.6 Arbeitsalltag von WfB-Entscheidungsträgern 98
2.4.7 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 117
2.5 Selbstbild und Marketing der WfB 119
2.5.1 Unterschiede im Selbstbild verschiedener WfB 119
2.5.2 Zusammenhänge zwischen Selbstbild und Strukturdaten 124
2.5.3 Zusammenhänge zwischen Selbstbild und Organisationsstruktur .. 128
2.5.4 Zusammenhänge zwischen Selbstbild und Marketingaktivitäten 129
2.5.5 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 130

B3 Analyse der WfB-Umwelt-Beziehungen aus Sicht der möglichen Käufer 131
3.1 Anlage der Teiluntersuchungen im Überblick 131
3.2 Informationsstand der bundesdeutschen Bevölkerung zu WfB 133
3.3 Bekanntheit der von WfB angebotenen Sach- und Dienstleistungen 135
3.4 Ähnlichkeit zwischen WfB und anderen Organisationen 135
3.4.1 Das Selbstbild der WfB 135
3.4.2 Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild 137
3.5 Image von WfB-Produkten 139
3.5.1 Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild 139
3.5.2 Produktimage in der Öffentlichkeit in detaillierter Sicht 140
3.5.3 Beziehungen zwischen Firmen- und Produktimage 141
3.6 Kaufmotive und Kaufverhalten von WfB-Kunden 142
3.6.1 Kundenbefragung in Werkstattläden 142
3.6.2 Kundenstruktur in Stichworten 144
3.6.3 Motive und Verhalten 146
3.7 Ergebnisse zum Kaufmotiv "Soziale Verantwortung" 149
3.7.1 Bedeutung dieses Kaufmotivs 149
3.7.2 Ergebnisse aus bisherigen Studien 149
3.7.3 Ergebnis der Teiluntersuchung "Soziale Verantwortung" 150
3.7.4 Umsetzbarkeit des Kaufmotivs "Soziale Verantwortung" 153
3.8 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 154

B4 Analyse der WfB-Umwelt-Beziehungen aus Sicht öffentlicher Nachfrager 156
4.1 Anlage der Teiluntersuchung im Überblick 156
4.2 Untersuchungsschwerpunkte 157

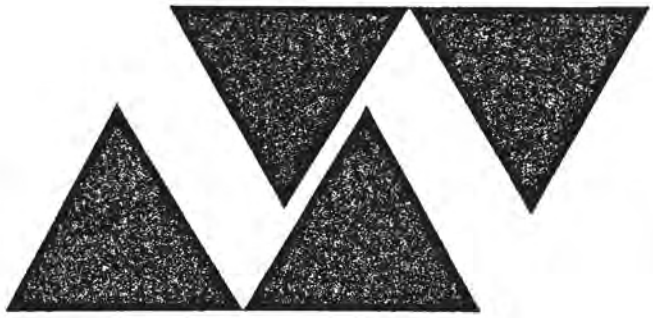
4.3. Grundlagen der Beschaffung kommunaler Einrichtungen 158
4.3.1 Aufbau und Organisation der Beschaffung 158
4.3.2 Richtlinien für die Berücksichtigung bevorzugter Bewerber bei der Vergabe öffentlicher Aufträge 160
4.3.3 Anrechenbarkeit der mit WfB getätigten Umsätze auf die Ausgleichsabgabe 161
4.4 Geschäftsbeziehungen zu WfB 161
4.5 Beurteilung der Organisationsform WfB und des Images von WfB–Produkten 165
4.6 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 165

B5 Analyse der WfB-Umweltbeziehungen aus der Sicht von Absatzmittlern 166
5.1 Bestehende Vertriebswege für WfB-Eigenprodukte 167
5.2 Erwartungen von WfB an Absatzmittler 170
5.3 Expertengespräche mit Entscheidungsträgern großer Handelsorganisationen 173
5.3.1 Beurteilung der Organisationsform WfB 173
5.3.2 Beurteilung des Produktimages 174
5.3.3 Lieferantenanforderungen und Beschaffungspolitik großer Distributoren 175
5.3.4 Gegenwärtige Kommunikationspolitik von WfB gegenüber Absatzmittlern 177
5.4 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing–Praxis 178

B6 Konkurrenzorientierte Analyse der WfB-Umwelt- Beziehungen 179
6.1 Rahmenbedingungen für das Wettbewerbsverhalten von WfB 179
6.2 Die Wettbewerber von WfB 180
6.3 Wettbewerbsvor- und -nachteile der WfB aus Sicht von WfB–Entscheidungsträgern 184
6.4 Die Wettbewerbssituation der WfB in ausgewählten Märkten 186
6.4.1 Wettbewerbspotentiale der WfB in ausgewählten Märkten aus Sicht von WfB-Entscheidungsträgern 186
6.4.2 Wettbewerbspotentiale der WfB in ausgewählten Märkten aus Sicht der Bevölkerung 188
6.5 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing-Praxis 194

B7 Literaturverzeichnis

B8 Anhang



Marketing – Konzeption der Werkstätten für Behinderte

1989

B1 Methodik

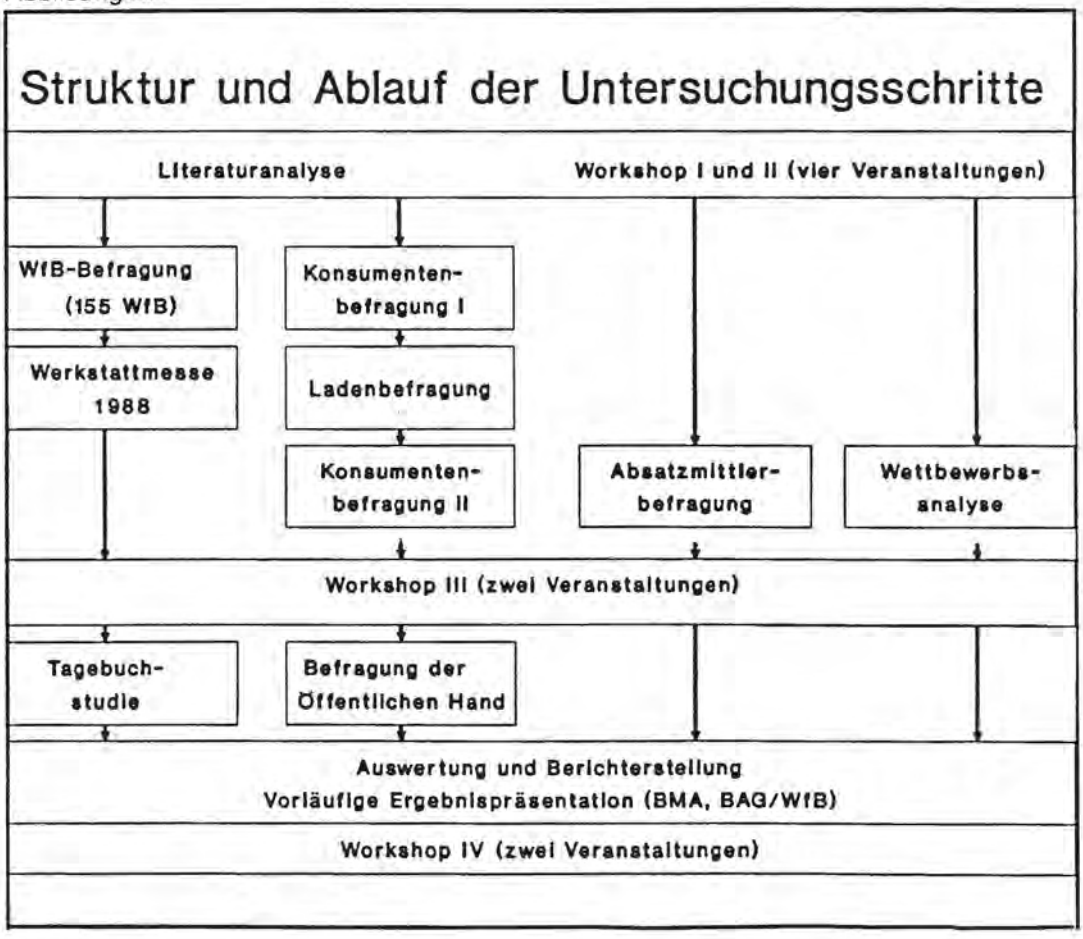
1.1 Sekundärerhebungen

In der vorliegenden Untersuchung wurden Sekundärerhebungen (Analyse von bereits vorhandenem Datenmaterial) aus zweierlei Gründen durchgeführt: Einerseits, um die Problemstellungen des Untersuchungsgegenstandes inhaltlich zu erschließen; andererseits, um bei den projektspezifischen Erhebungsschritten (eigene Primärforschung) bereits voregende Untersuchungsergebnisse berücksichtigen und Quervergleiche vornehmen zu können. Auf einige für den Untersuchungsgegenstand wichtige Studien wurde an anderer Stelle bereits hingewiesen.

1.2 Primärerhebungen

Einen Überblick über die im Rahmen dieses Forschungsprojektes durchgeführten Primärerhebungen und ihre zeitliche Abfolge gibt die folgende Abbildung.

Abbildung B.1



1.2.1 Repräsentative Befragungen durch beauftragte Marktforschungsinstitute

Alle durchgeführten Befragungen sind repräsentativ für die Wohnbevölkerung im Bundesgebiet einschließlich Berlin/West im Alter von 14 und mehr Jahren (48,7 Mio. Personen).

Die Befragungen erfolgten in Form standardisierter mündlicher Interviews durch die Mitarbeiter der beauftragten Marktforschungs-Institute im Rahmen von Mehrthemenbefragungen (sog. Omnibus-Befragungen). Die Auswahl der Befragten erfolgte nach dem Random-Route- Verfahren. Die Interviews wurden mit Hilfe standardisierter Fragebogen durchgeführt. Detaillierte Arbeitsanweisungen für die Durchführung der Interviews (exakte Einhaltung der Frageformulierungen und der Reihenfolge der Fragen) sollten systematische Fehlerquellen möglichst ausschalten bzw. geringhalten.

Repräsentativbefragung I

Zur Analyse der Bekanntheit und des Images von WfB und ihrer Marktleistungen wurden sich inhaltlich ergänzende repräsentative Befragungen bei zwei Marktforschungs-Instituten in Auftrag gegeben.

Jede der beiden Repräsentativbefragungen basierte auf einer Stichprobengröße von knapp über 2.000 männlichen und weiblichen Personen (insgesamt 4.024 Befragte).

Die Befragungen fanden in der Zeit vom 26.08. - 10.09.1988 statt.

Repräsentativbefragung II

Hier wurde das Motiv "soziale Verantwortung" vorgegeben, um herauszufinden, ob und ggf. wie Bundesbürger den Kauf von WfB-Produkten im Zusammenhang mit sozial verantwortlichem Handeln sehen.

Die Fragen wurden einer repräsentativen Bevölkerungsstichprobe (n= 1.019 Personen) in der Zeit vom 3.2 - 10.2.1989 vorgelegt.

Wettbewerbsanalyse

Mit dieser Untersuchung sollte herausgefunden werden, wie repräsentativ befragte Bundesbürger WfB-Produkte einiger ausgewählter Märkte direkt im Wettbewerbsumfeld beurteilen. Die Erhebung der Beurteilungsdimensionen je Produkt-Markt-Kombination erfolgte in der Zeit vom 3.2. - 11.2.1989, die Ermittlung der Positionierungsdaten in der Zeit vom 17.2. - 25.2.1989. Die produktspezifischen Beurteilungsdimensionen wurden den Befragungspersonen nicht vorgegeben, sondern von den Probanden selbst geäußert ("ungestützte" Erhebung). Beide Teiluntersuchungen wurden bei Stichprobengrößen von n= 1.002 durchgeführt (repräsentative Stichproben).

1.2.2 Eigene Erhebungen

WfB-Befragung

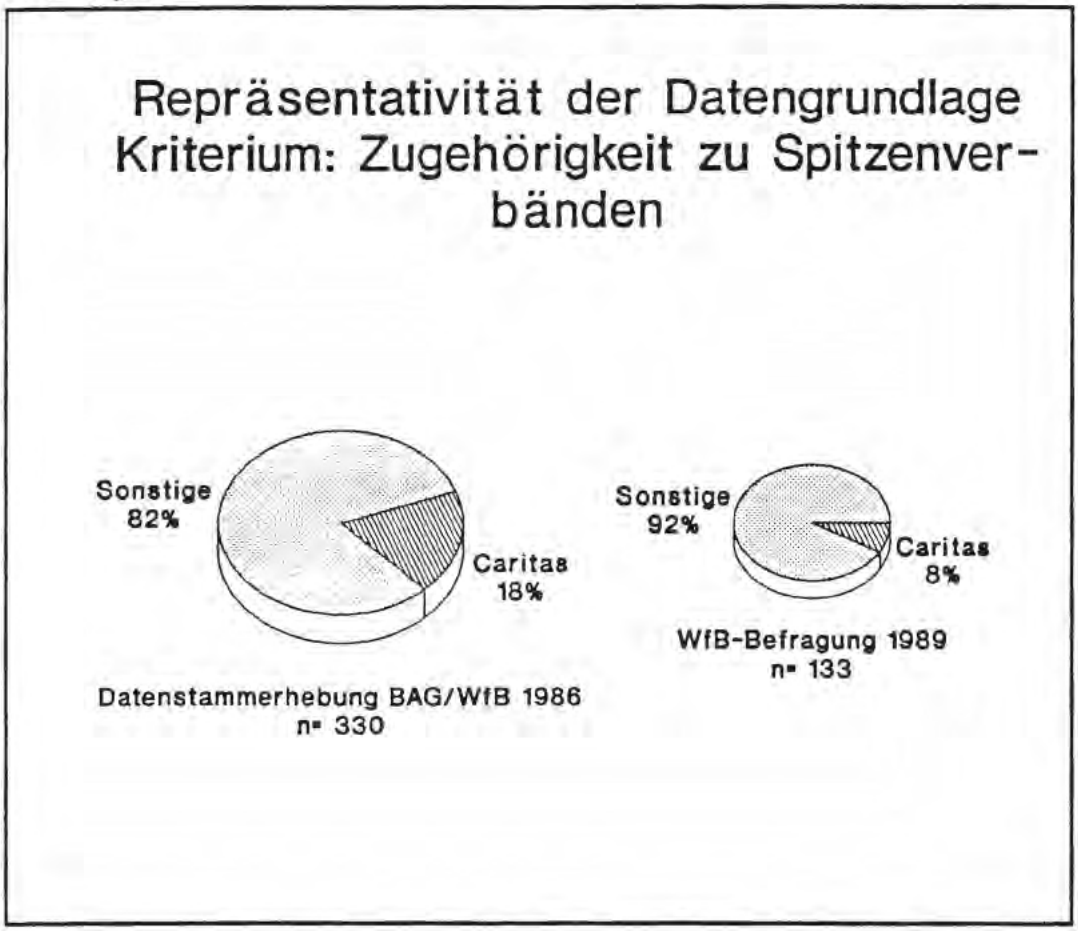
Das generelle Ziel dieses Untersuchungsschrittes war, die internen Bedingungen und Möglichkeiten des WfB-Marketing für eigengefertigte Produkte zu analysieren. Dafür wurde eine schriftliche, standardisierte Erhebung bei allen anerkannten WfB in der Bundesrepublik Deutschland einschließlich Berlin/West konzipiert. Am Stichtag 1.3.1988 wurden 377 WfB ausgewiesen (vgl. ANBA: Nr. 4/1988).

Um den Anspruch eines partizipativen Forschungsprojektes zu verwirklichen, wurden ca. 50 WfB-Entscheidungsträger an der Ausarbeitung des Erhebungsinstrumentariums beteiligt (Erarbeitung des Fragebogens). Dazu wurden zwei Workshops im März 1988 durchgeführt. Nach dem Pretest und der erforderlichen Überarbeitung konnten die Fragebogen (siehe Anhang) am 30.3.1988 an die Geschäftsleitungen der WfB versandt werden.

Ende September 1988 lagen 155 auswertbare Fragebogen vor. Die Rücklaufquote betrug demzufolge 41,1%. Mit dieser Stichprobe sind ca. 40% der behinderten WfB-Mitarbeiter und gleichzeitig auch Umsätze in entsprechender Größenordnung (40%) erfaßt. Ein Vergleich der allgemeinen Strukturmerkmale der befragten WfB mit denen der Grundgesamtheit zeigt keine statistisch auffälligen Abweichungen bzw. Verzerrungen. Dies berechtigt zu der Annahme, daß die erhobenen Daten generalisiert werden dürfen, allerdings mit nachfolgender Einschränkung: Bei dem Merkmal "Zugehörigkeit von WfB zu Verbänden der freien Wohlfahrtspflege" weicht die Verteilung in der Stichprobe von den tatsächlichen Verhältnissen deutlich ab. WfB, die dem konfessionellen Spitzenverband der Caritas angeschlossen

sind, haben sich nur in sehr geringem Umfang an der Befragung beteiligt. Sie sind in der Stichprobe unterrepräsentiert (vgl. Datenstammerhebung der BAG/WfB 1986).

Abbildung B.2



Ladenbefragung

Um die Kaufmotive und das Kaufverhalten von tatsächlichen WfB-Kunden zu erfassen, wurden Befragungen in sieben WfB-Läden durchgeführt (typische Auswahl).

Nach einer Voruntersuchung in einem Werkstattladen fand die Datenerhebung in der Zeit vom 27.10. - 9.11.1988 statt.

In jedem Laden führte ein Projektmitarbeiter jeweils einen Tag lang mündliche, teilstandardisierte Befragungen von Kunden durch. Aufgrund der extrem unterschiedlichen Besucherfrequenzen konnte kein standardisiertes Auswahlverfahren angewandt werden. Die Interviewer versuchten, möglichst viele Kunden zur Teilnahme zu bewegen. Die meisten Kunden waren dazu auch bereit. Als Ablehnungsgrund wurde Zeitmangel genannt. Die Ausschöpfungsrate lag nahe bei 100%. In stärker frequentierten Läden (in Einkaufsstraßen bzw. –passagen) konnten nur ca. 50-70% der Kunden befragt werden.

In einem Laden war es überhaupt nicht möglich, an einem Tag genügend Befragungspersonen zu gewinnen. Hier wurden die Ladenmitarbeiter gebeten, in den folgenden Tagen selbst die Befragungen fortzusetzen.

Ein Interview dauerte ca. 10-12 Minuten. Insgesamt wurden 85 Interviews durchgeführt.

Expertengespräche

Bei Expertengesprächen handelt es sich um nicht-standardisierte, teilstrukturierte Interviews. Der Vorteil solcher Expertengespräche liegt darin, daß einzelne Gesprächsgegenstände vertieft werden können, ohne daß ein enges Fragengerüst das Antwortverhalten eingrenzen würde. Expertengespräche gelten als geeignete Forschungsmethoden für den Fall, daß der Informationsstand über einen Sachverhalt noch gering ist. Sie dienen der ersten Strukturierung des Untersuchungsgegenstandes (Exploration von Problemstellungen).

Expertengespräche wurden mit acht Entscheidungsträgern aus fünf führenden Handelsbetrieben in der Zeit von Januar bis April 1989 durchgeführt. Ziel war es herauszufinden, wie große Handelsbetriebe WfB und deren Produkte beurteilen, wie Entscheidungsprozesse bei der Lieferantenauswahl ablaufen und welche Entscheidungskriterien bei der Auswahl von Lieferanten generell eine Rolle spielen.

Weitere Expertengespräche fanden mit sieben Vertretern kommunaler Einrichtungen (Leiter der Beschaffungsabteilungen verschiedener Städte und Gemeinden) in den Monaten Juni/ Juli 1989 statt.

Mit Hilfe dieser Gespräche, die den Charakter von einzelnen Fallstudien haben, sollte herausgefunden werden, wie die gegenwärtigen Geschäftsbeziehungen mit WfB ausgestaltet sind, welche Rahmenbedingungen für WfB als Lieferanten bestehen und welche organisationsinternen Besonderheiten beachtet werden müssen.

Tagebuchstudie

21 Marketing-Entscheidungsträger in WfB führten eine Woche lang Aufzeichnungen über ihren Tagesablauf und mußten ein teil-standardisiertes Tagebuch führen. Dabei sollten die einzelnen Tätigkeiten, zugeordnet zu komplexeren Aufgabenbereichen, erfaßt werden. Die Ergebnisse gaben Aufschluß über die Realisierungschancen von Marketing-Aktivitäten im Rahmen der Anforderungen und Arbeitsbedingungen, die den Arbeitsalltag von WfB-Entscheidungsträgern bestimmen. Diese Untersuchung fand zwischen Februar und Mai 1989 statt.

Schriftliche Kurzbefragungen auf Workshops

Im Rahmen der vier projektbegleitenden Workshops wurden in standardisierten Kurzbefragungen Daten zu folgenden Themen erhoben:

- Beurteilung verschiedener Absatzmittlertypen (Mai 1988),
- Beurteilung der Absatzchancen in verschiedenen Sach- und Dienstleistungsbereichen 1988 und 1995 (Mai 1988),
- Einstellung zum Marketing (Februar 1989; diese Befragung wurde außerdem auf dem Werkstättentag in Frankfurt 1988 durchgeführt).

Darüber hinaus konnten noch eine Reihe weiterer Befragungen durchgeführt werden. Diese hatten jedoch den Charakter von Voruntersuchungen oder dienten der praktischen Veranschaulichung verschiedener Verfahren der Marketing-Praxis. Sie werden im folgenden nicht weiter behandelt.

Arbeitsgruppen auf Workshops

Die Workshops gaben auch Gelegenheit zur Vertiefung verschiedener Marketingproblemstellungen. Dies geschah vorzugsweise in kleineren Arbeitsgruppen. Folgende Themen wurden behandelt:

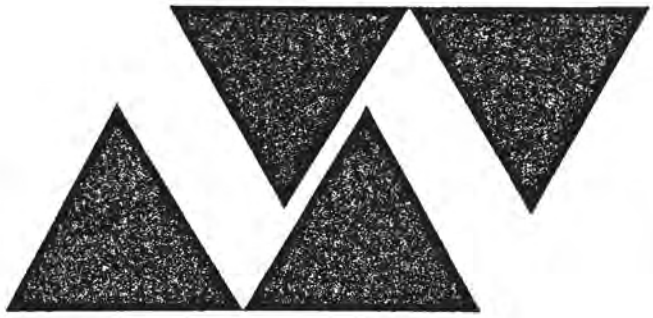
- Beurteilung relevanter Produktmerkmale von WfB-Produkten (Mai 1988),
- Entwicklung von Produkt-Konzepten in ausgewählten Sach- und Dienstleistungsbereichen (Mai 1988),
- Beurteilung der eigenen Wettbewerbsposition im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten (Mai 1988),
- Soziale Verantwortung als mögliches Kaufmotiv für WfB-Eigenprodukte (Februar 1989),
- Beurteilung des eigenen Tätigkeitsspektrums aufgrund der Wettbewerbsposition und der Branchenattraktivität einzelner Sach- und Dienstleistungsbereiche (Portfoliomethode; Februar 1989),
- Möglichkeiten der Realisierung eines werkstättenübergreifenden Markenzeichens (Februar 1989, Oktober 1989),
- Chancen zur Realisierung von Nischen- und Kooperationsstrategien (Oktober 1989).

1.3 Datenaufbereitung und Auswertung

Die selbsterhobenen und die von Marktforschungsinstituten gelieferten Daten wurden mit Hilfe des Programmpakets SPSS/PC+ ausgewertet. Neben einfachen Häufigkeitsauszählungen und Kreuztabellen wurden folgende statistische Verfahren eingesetzt:

- Chi²-Test zur Überprüfung von Zusammenhängen zwischen Variablen in Kreuztabellen.
- KRUSKAL-WALLIS-Test zum Vergleich der Durchschnittswerte verschiedener Stichproben bzw. Stichprobenuntergruppen. Dieser nichtparametrische Test wurde aufgrund der meist sehr unterschiedlichen Stichprobengrößen und der asymmetrischen Verteilungen auch bei intervallskalierten Daten gegenüber der Varianzanalyse vorgezogen.
- Vorzeichentest zur Überprüfung von Mittelwertsunterschieden bei abhängigen Daten.
- KENDALL's tau zur Ermittlung der interpersonellen Stabilität von Rangreihen.
- Faktoranalyse (Hauptkomponentenmethode, Kaiser-Kriterium, Varimax-Rotation, Ausschluß fehlender Werte: "listwise") zur Gruppierung der in Item-"Batterien" zusammengefaßten Aussagen.
- Clusteranalyse nach WARD zur Ermittlung der WfB- und Kundentypen.

Das Signifikanzniveau wurde für die meisten statistischen Tests auf $\alpha=0,05$ festgelegt. Mittelwertvergleiche bei einzelnen Items längerer Item-Batterien wurden jedoch bei $\alpha=0,01$ durchgeführt. Empirische Befunde werden im folgenden nur dann als "signifikant", "bedeutsam" u.ä. bezeichnet, wenn die entsprechenden statistischen Prüfgrößen in den Ablehnungsbereich fallen..



Marketing – Konzeption der Werkstätten für Behinderte

1989

B2 WfB-Interne Voraussetzungen für Marketing

2.1 Strukturelle Rahmenbedingungen

Die Bestandsaufnahme der tatsächlich vorhandenen Organisations- und Personalstrukturen ist die notwendige Grundlage für die Erstellung von Marketing-Konzepten für eigengefertigte WfB-Produkte.

Die in diesem Kapitel dargestellten Strukturdaten sind als Grundlage und Bezugsbasis wichtig für die nachfolgenden Analyseschritte.

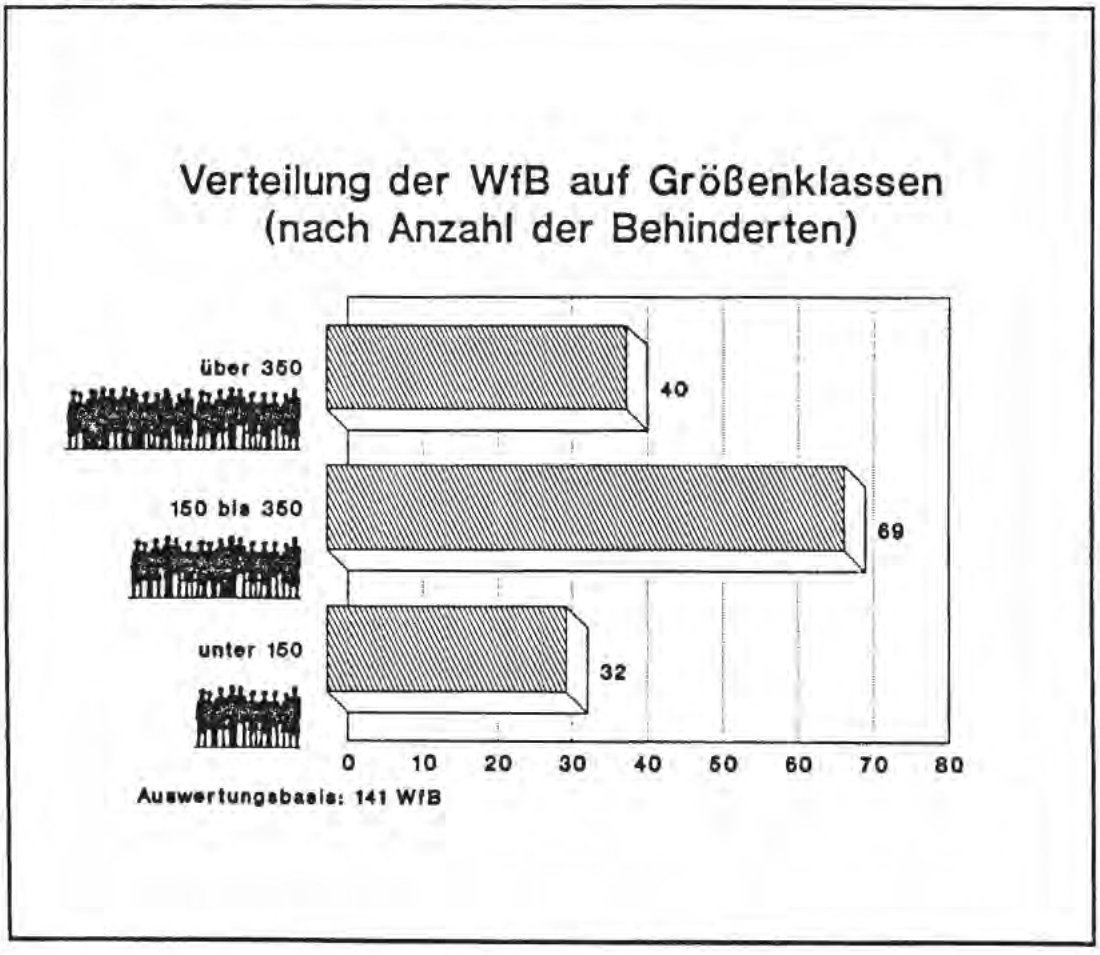
2.1.1 Allgemeine Struktur von WfB

Größe der WfB

Die Betriebsgröße eines Unternehmens gibt wichtige Hinweise auf die prinzipiellen Möglichkeiten der Marktbearbeitung. Kleine und mittlere Unternehmen werden sich in ihrer Marktbearbeitung auf Marktnischen beschränken müssen.

Die befragten Werkstätten bieten im Durchschnitt 274 Arbeitsplätze für behinderte Mitarbeiter an. Die Anzahl der Arbeitsplätze für Behinderte streut jedoch erheblich, wie folgende Graphik zeigt.

Abbildung B.3

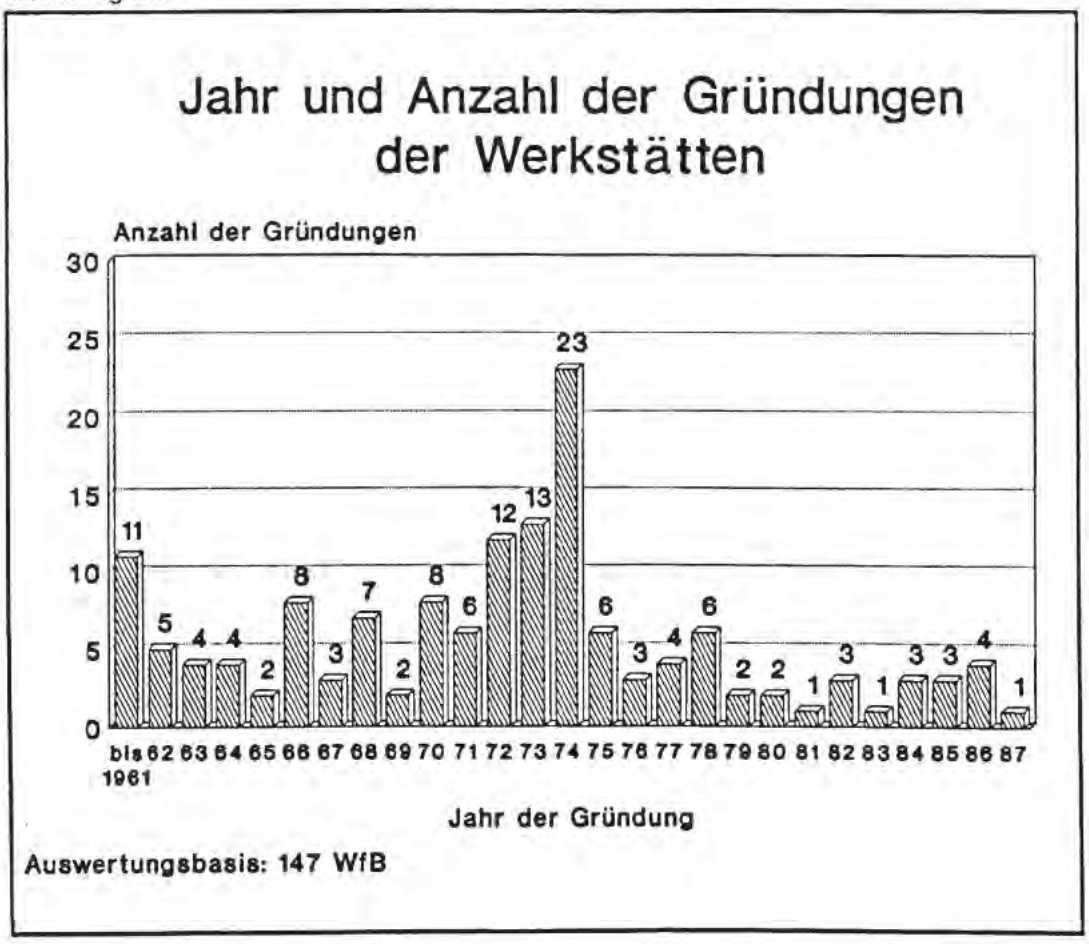


Rund die Hälfte (49%) der von der Untersuchung erfaßten Behinderten arbeitet in einer der 40 großen WfB (über 350 behinderte Mitarbeiter), während nur knapp 9% in Werkstätten mit weniger als 150 behinderten Mitarbeitern beschäftigt sind. Gemessen an diesen Kriterien sind WfB der Gruppe der kleinen bzw. mittleren Unternehmen (KMU) zuzuordnen.

Gründungsjahr der WfB

Befindet sich eine Wirtschaftsorganisation schon länger am Markt, dann können Marketing-Schwächen nicht mit mangelnder Markterfahrung begründet werden. Die Graphik macht deutlich, daß mehr als zwei Drittel der befragten WfB seit über 15 Jahren am Markt tätig sind und Markterfahrung sammeln konnten.

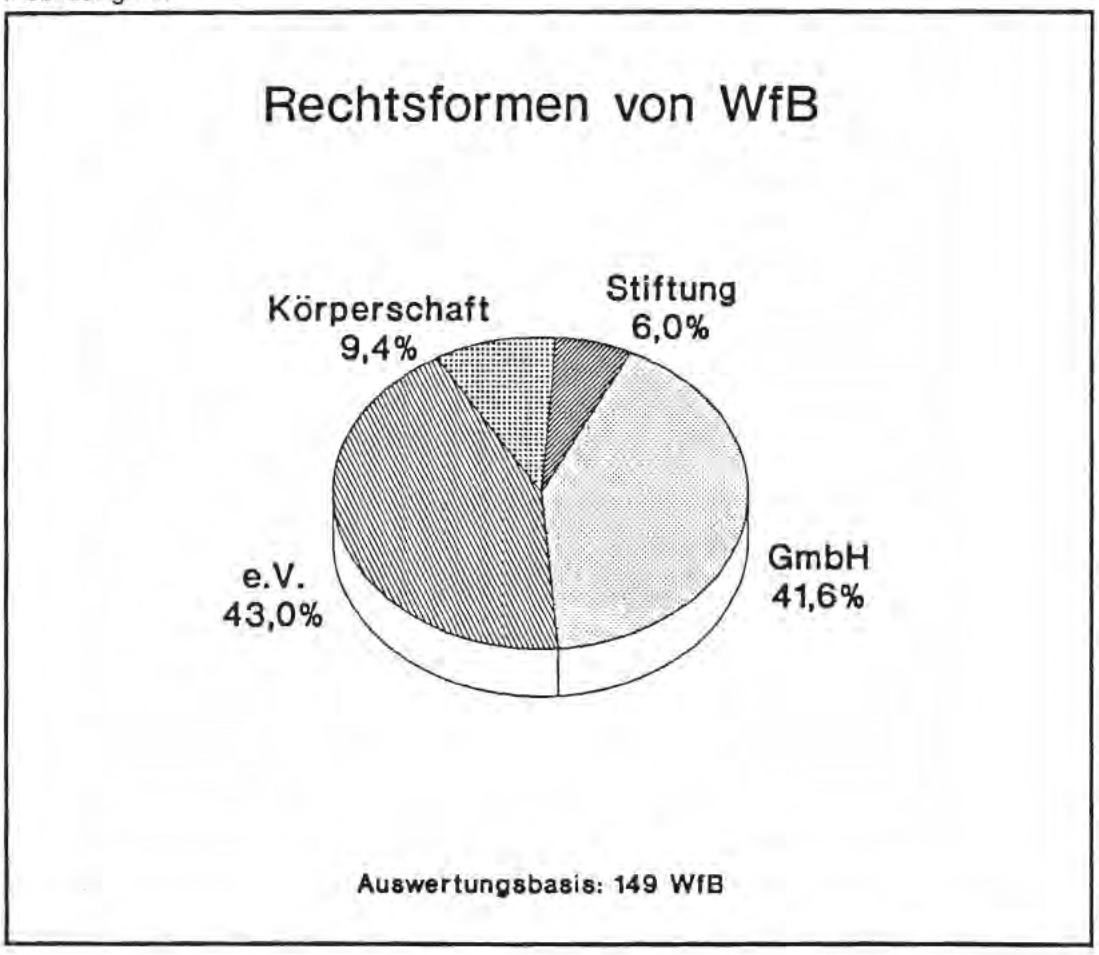
Abbildung B.4



Rechtsform

Auch die Rechtsform einer Anbieterorganisation sollte hilfreich für die Durchführung marktlicher Aktivitäten sein und ggf. auch den Marktpartnern wirtschaftliche Kompetenz signalisieren. Im Einklang mit der Studie von SEIFERT (S. 21) wurde festgestellt, daß die Rechtsform "eingetragener Verein" nach wie vor überwiegt. Ihr Anteil sank jedoch von 1979 mit 60% (SEIFERT) auf heute 43%. Inzwischen firmieren knapp 42% als GmbH bzw. gGmbH. Im Vergleich zu der Studie von SEIFERT (Anteil von 30%) bedeutet dies eine Steigerung um 11,6%. Weiterhin firmieren 6% als Stiftung und 9,4% als Körperschaft. Aufschluß über die Verteilung der Rechtsformen gibt die folgende Graphik.

Abbildung B.5

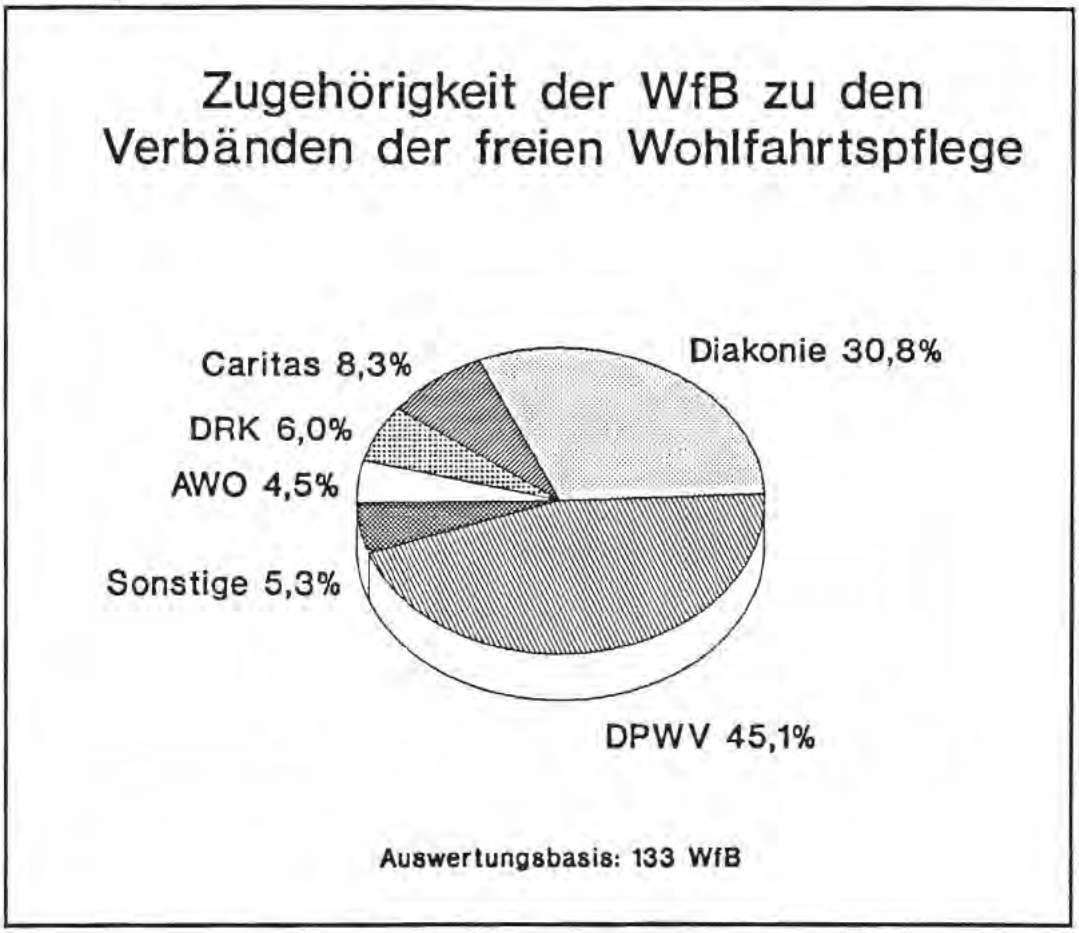


Fazit: Die für Wirtschaftsorganisationen unübliche Rechtsform des eingetragenen Vereins ist gegenwärtig noch vorherrschend. Ihre rechtlichen Eigentümlichkeiten tragen keinesfalls dazu bei, Entscheidungsprozesse schnell und flexibel durchführen zu können, wie es marktliches Operieren eigentlich erfordert.

Dachverband und Trägerschaft

Die Zugehörigkeit der WfB zu den einzelnen Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege verteilt sich folgendermaßen:

Abbildung B.6



An dieser Stelle muß noch einmal auf die Verzerrung der hier ausgewerteten Stichprobe hingewiesen werden, die auf die verhältnismäßig geringe Beteiligung der in der Caritas organisierten WfB an der Umfrage zurückzuführen ist.

An der Trägerschaft der WfB sind neben der Lebenshilfe, Städten und Gemeinden vor allem die Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege beteiligt. Dies zeigt folgende Graphik.

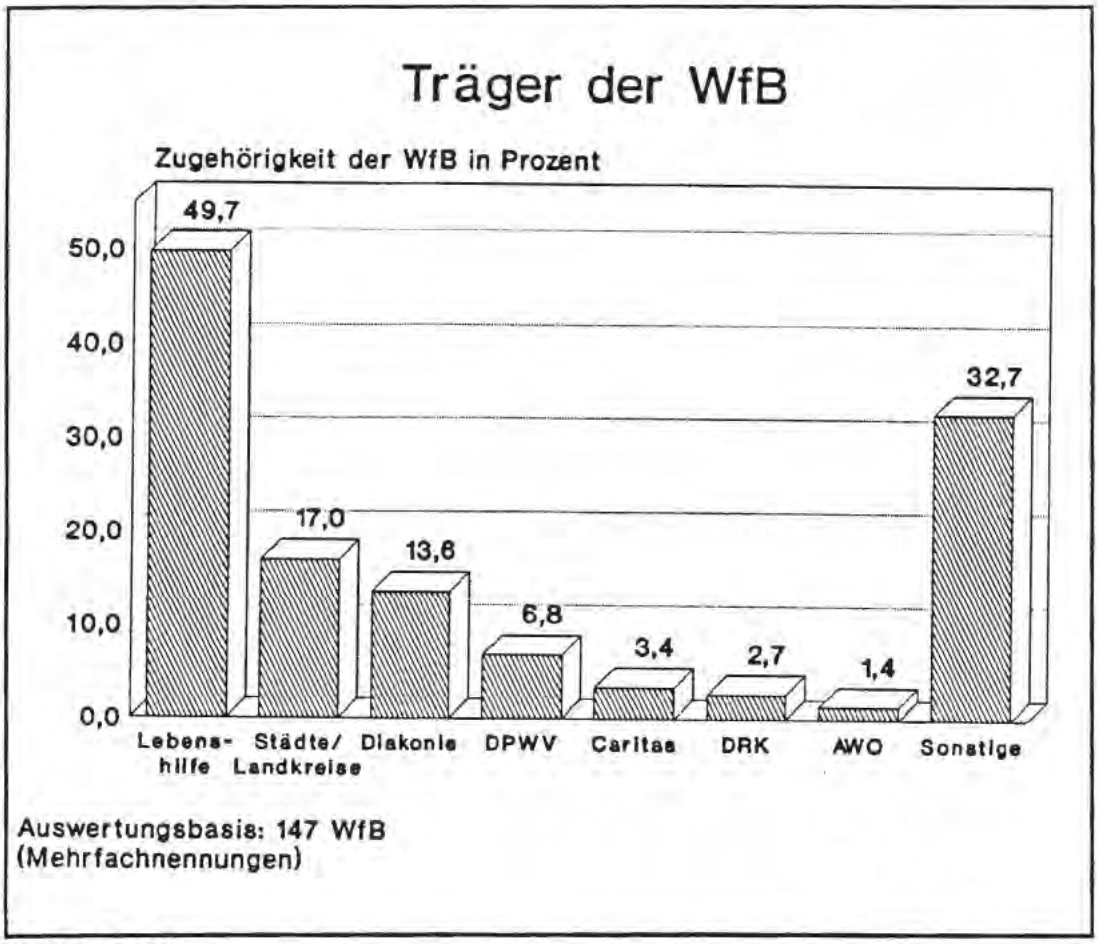


Abbildung B.7

Zahl der Zweigwerkstätten

Die Zahl der Zweigwerkstätten gibt Aufschluß über die Betriebsgröße einer Einrichtung. Eine Kapazitätsauslagerung kann durch erhöhten Bedarf an Behindertenplätzen, aber auch durch Spezialisierung auf Behinderungsformen oder Produktionsabläufe erklärt werden. Diese Faktoren können sich u.a. auf die Erstellung und Vermarktung von Eigenprodukten auswirken. Ein großer Teil der Werkstätten - knapp 40% - besitzt indes keine Zweigwerkstatt. 26,5% der WfB haben eine, 21,9% verfügen über zwei Zweigwerkstätten. 11,9% der WfB betreiben mehr als zwei Zweigwerkstätten.

Einwohnerzahl und Wirtschaftskraft des Standorts

Der Standort einer Werkstatt hat ohne Zweifel Einfluß auf die wirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten. Sie bestimmen bspw. das Einzugsgebiet behinderter Mitarbeiter, das Nachfragepotential nach WfB-Produkten und die Auftragssituation für Lohnarbeiten. Deshalb ist es wichtig, die Verteilung der WfB in Hinblick auf Ortsgröße und regionale Ansiedlung zu untersuchen.

Die Mehrzahl der WfB konzentriert sich auf Städte mit 100.000 und mehr Einwohnern (48,9%). In Kleinstädten (unter 50.000 Einwohner) bzw. mittelgroßen Städten (50.000 bis unter 100.000 Einwohner) befinden sich jeweils ein Viertel der untersuchten Werkstätten.

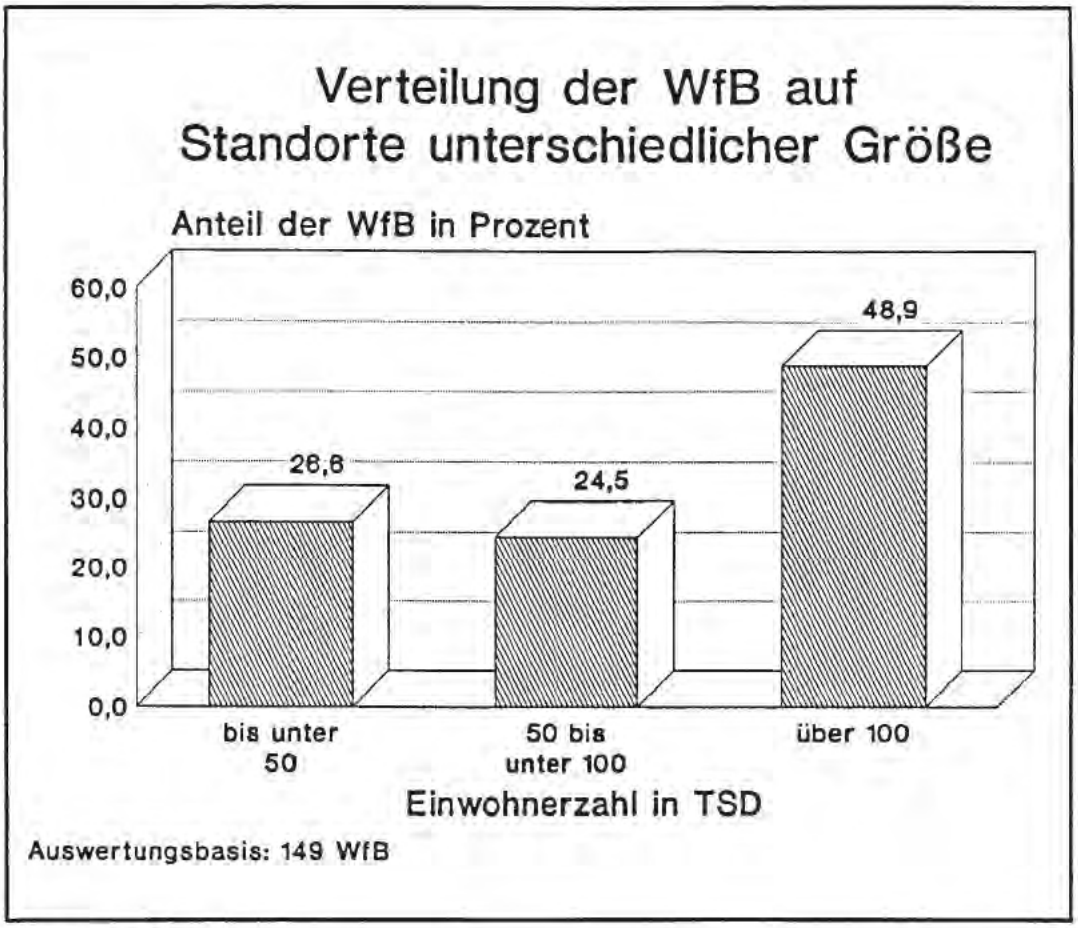


Abbildung B.8

Aus der Tabelle wird ersichtlich, daß ein enger Zusammenhang zwischen Ortsgröße und Größe der WfB besteht.

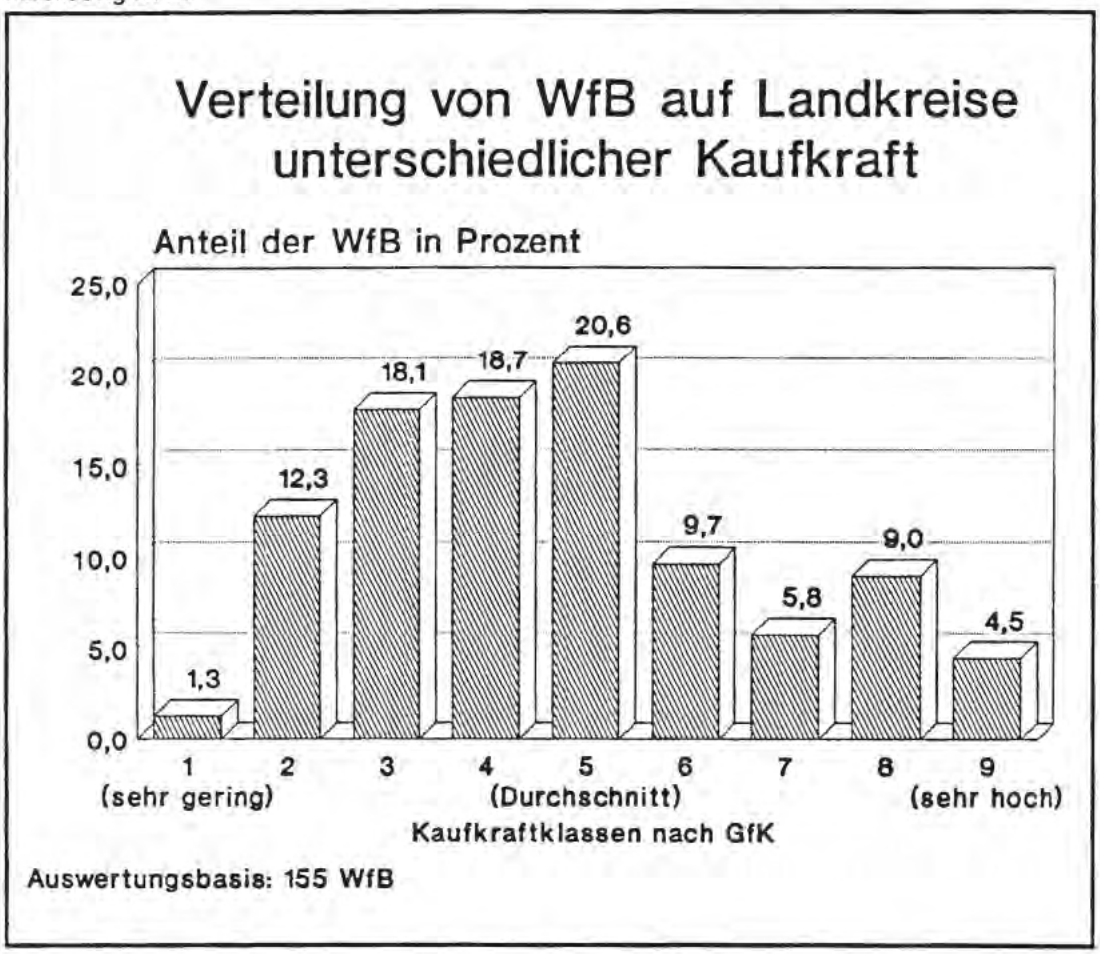
Tabelle 1: Standort der WfB und WfB-Größe

	Zahl der behinderten Mitarbeiter						Gesamt	
	unter 150		150 bis unter 350		über 350			
Sitz der Hauptwerkstatt								
bis unter 50.000 EW	9	29,0%	20	29,4%	8	20,0%	37	26,6%
50.000 bis unter 100.000 EW	10	32,3%	19	27,9%	5	12,5%	34	24,5%
100.000 EW u. mehr	12	38,7%	29	42,6%	27	67,5%	68	48,9%
Gesamt	31	100,0%	68	100,0%	40	100,0%	139	100,0%

Auswertungsbasis: 139 WfB

Werkstätten können ihren Standort aufgrund ihres gesetzlichen Auftrags nicht frei wählen und sind daher gleichermaßen in strukturstarken wie auch in strukturschwachen Regionen angesiedelt. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind demnach sehr unterschiedlich für WfB. Die Graphik zeigt die Verteilung der WfB auf Landkreise mit unterschiedlicher Kaufkraft.

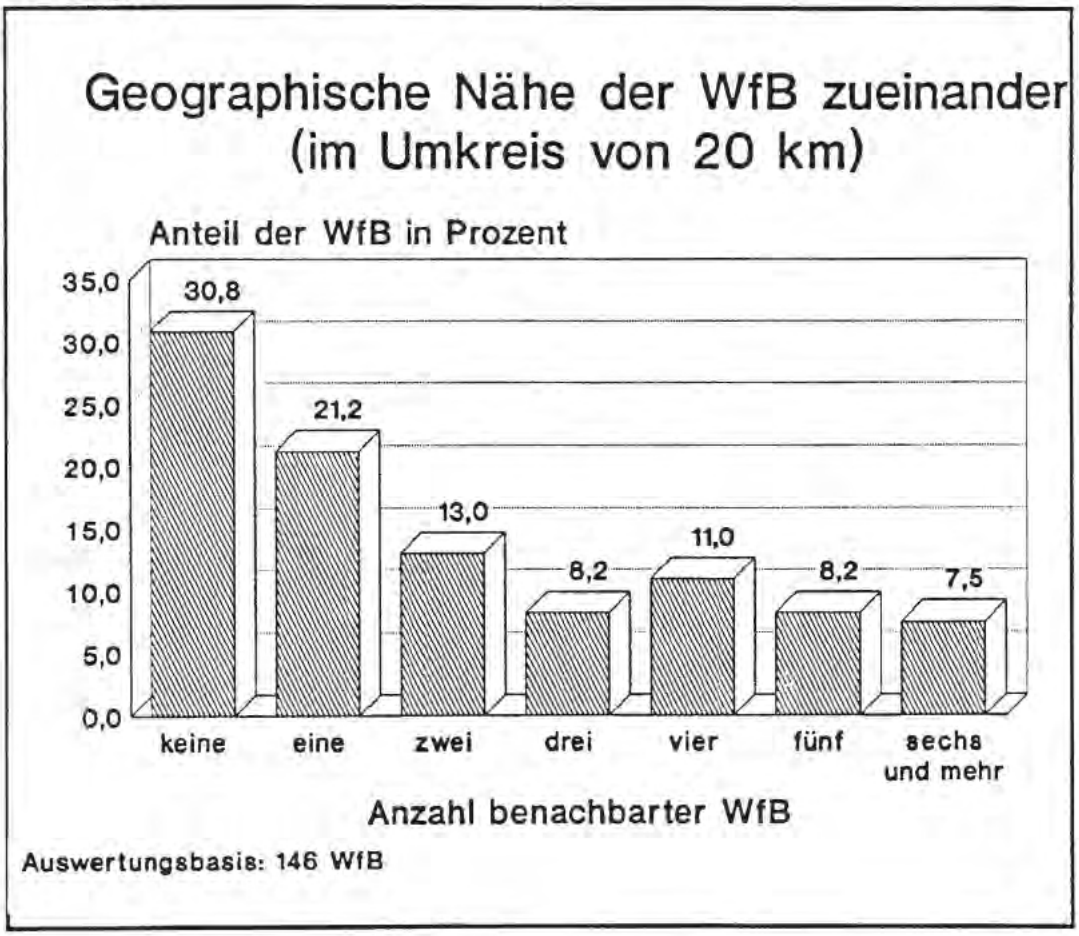
Abbildung B.10



Nähe zu anderen WfB

Im Hinblick auf zu untersuchende Kooperationspotentiale und mögliche Wettbewerbsbeziehungen von WfB untereinander wurde die geographische Nähe von Nachbarwerkstätten (anderer Träger) erfragt. - Bei über 30% der befragten Werkstätten gibt es im Umkreis von 20 km keine weitere WfB, 35% haben eine oder zwei Werkstätten in ihrer Nachbarschaft.

Abbildung B.11



2.1.2 Mitarbeiterstruktur

2.1.2.1 Behinderte Mitarbeiter

Die Zahl der behinderten Mitarbeiter, die Art ihrer Primärbehinderungen und die angestrebte Art der Entlohnung geben Aufschluß über die objektiven Anforderungen an die Gestaltung der Leistungserstellungsprozesse. Die Art und Weise der Marktbearbeitung ist in Zusammenhang mit diesen Anforderungen zu sehen.

Behindertenplätze

Die untersuchten WfB weisen im Durchschnitt 269 genehmigte Arbeitsplätze aus. Die Angaben streuen zwischen 36 und 1.018 Plätze. Belegzahlen unter der gesetzlich empfohlenen Mindestzahl von 120 Behinderten pro Werkstatt können in den Fällen

- Neugründung
- Verbundproduktion von WfB

gelegentlich auftreten.

Vergleicht man die Zahl der genehmigten Plätze (Soll) mit dem Grad der tatsächlichen Auslastung (Ist), dann stellt man fest, daß durchschnittlich jede WfB 5-6 Behindertenplätze mehr bereitstellt. Tatsächlich verdeckt der Mittelwert jedoch die Tatsache, daß es erhebliche Unterschiede in den WfB hinsichtlich der Belegungsintensität gibt. Eine Überbelegung konnte bei 52% der WfB festgestellt werden; 41% der WfB sind tatsächlich unterbelegt. Detaillierten Aufschluß gibt folgende Tabelle:

Tabelle 2: Auslastung der WfB

Über- bzw. Unterbelegung	Zahl der WfB	
mehr als 30% unterbelegt	3	2,1%
20 - 30% unterbelegt	7	5,0%
10 - 20% unterbelegt	16	11,4%
bis einschl. 10% unterbelegt	31	22,1%
Soll erfüllt	10	7,1%
bis einschl. 10% überbelegt	26	18,6%
10 - 20% überbelegt	26	18,6%
20 - 30% überbelegt	12	8,6%
mehr als 30% überbelegt	9	6,4%
Gesamt	140	100 ,0%

Auswertungsbasis: 140 WfB

Verglichen mit den Daten der Studie von SEIFERT (1979), die eine durchschnittliche Belegung von 178 Behinderten pro Werkstatt angibt, kann innerhalb eines knappen Jahrzehnts eine beträchtliche Steigerung auf 274 belegte Plätze festgestellt werden. Die im Jahr 1979 gültige Gesamtzahl behinderter Mitarbeiter in der Bundesrepublik von ca. 40.000 (SEIFERT) ist 1988 allein von den hier befragten 41% aller WfB erreicht worden. Gegenwärtig geht man von einer Gesamtzahl von rund 100.000 in WfB beschäftigten behinderten Mitarbeitern aus.

Behinderungsarten

Art und Schwere unterschiedlicher Behinderungsarten bedingen Unterschiede hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und der Eignung für bestimmte Tätigkeiten. Aus diesem Grund ist es notwendig, (erwartete) Veränderungen in der Zusammensetzung der Belegschaft bei der Abschätzung der wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten zu berücksichtigen. In der WfB-Befragung wurden daher Schätzwerte für die Anzahl der Mitarbeiter mit den unterschiedlichen Primärbehinderungen für die Jahre 1988, 1990 und 1995 erhoben.

Die sich abzeichnenden Veränderungen werden auch in der Studie von ZINK (S.15f) belegt. Zusammenfassend läßt sich sagen, daß bei einer steigenden Gesamtzahl von Behinderten eine Abnahme des Anteils der geistig Behinderten erwartet wird, während der Anteil der psychisch/seelisch Behinderten weiter wachsen wird. Auch die sog. Schwerstmehrfachbehinderungen nehmen insgesamt gesehen leicht zu.

Tabelle 3: Entwicklung der Behindertenzahlen pro Werkstatt (geschätzte Durchschnittswerte und Anteile)

Art der Primärbehinderung	1988		1989		1990		1995	
geistig	228	85%	241	84%	252	83%	298	82%
körperlich	17	6%	18	7%	20	7%	23	7%
psychisch/seelisch	24	9%	29	9%	33	10%	41	11%
davon schwerstmehrfachbehindert	33	11%	38	12%	40	12%	47	13%

Auswertungsbasis: 126 WfB

Tätigkeitsbereiche und Entgelt der Behinderten

Im Arbeitstrainingsbereich bzw. durch Eingangsverfahren werden durchschnittlich 36 behinderte Mitarbeiter in den befragten Werkstätten betreut. Dies entspricht einem prozentualen Anteil von ca. 13%.

Im Arbeitsbereich selbst sind durchschnittlich 234 Behinderte (87%) tätig, davon etwa 13 Behinderte (6%) in den Bereichen, die der Eigenversorgung der WfB dienen.

Für ihre Arbeitsleistung erhielten die behinderten Mitarbeiter (Bezugsjahr: 1987) unterschiedlich hohe monatliche Bruttoarbeitsentgelte. Über die prozentuale Verteilung verschiedener Entgeltklassen auf die behinderten Mitarbeiter informiert folgende Tabelle:

Tabelle 4: Entgeltverteilung in WfB

	Durchschnittlicher Prozentanteil der Behinderten, die ... verdienen
unter 100 DM	9,14%
100 DM	9,20%
101 - 150 DM	24,58%
151 - 250 DM	31,16%
251 - 500 DM	21,78%
501 - 750 DM	3,13%
750 - 1.000 DM	0,72%
über 1.000 DM	0,30%
Gesamt	100,0%

Auswertungsbasis: 146 WfB

Bei der Einschätzung der Aussagekraft der durchschnittlichen Entgelthöhe muß jedoch berücksichtigt werden, daß darin keine geldwerten Sach- und Dienstleistungen der Werkstatt für ihre behinderten Mitarbeiter enthalten sind.

Kriterien für die Entgeltfindung

Knapp 90% der befragten Werkstätten gaben an, leistungsbezogene Kriterien bei der Entgeltzahlung zu berücksichtigen. Die einzelnen Bestimmungsfaktoren zeigt die Abbildung.

Abbildung B.12

Bereits SEIFERT (S.116) hat 1979 auf die Bedeutung einer leistungsgerechten Entlohnung für die Eingliederung Behinderter hingewiesen. Die motivierende Wirkung leistungsbezogener Entgelte kann im Rahmen der Eigenproduktion sehr differenziert und anforderungsgerecht ausgestaltet werden.

Die Bestimmungsfaktoren für leistungsbezogene Behindertenentgelte und die relative Bedeutung der einzelnen Kriterien werden in den folgenden Graphiken detailliert dargestellt.

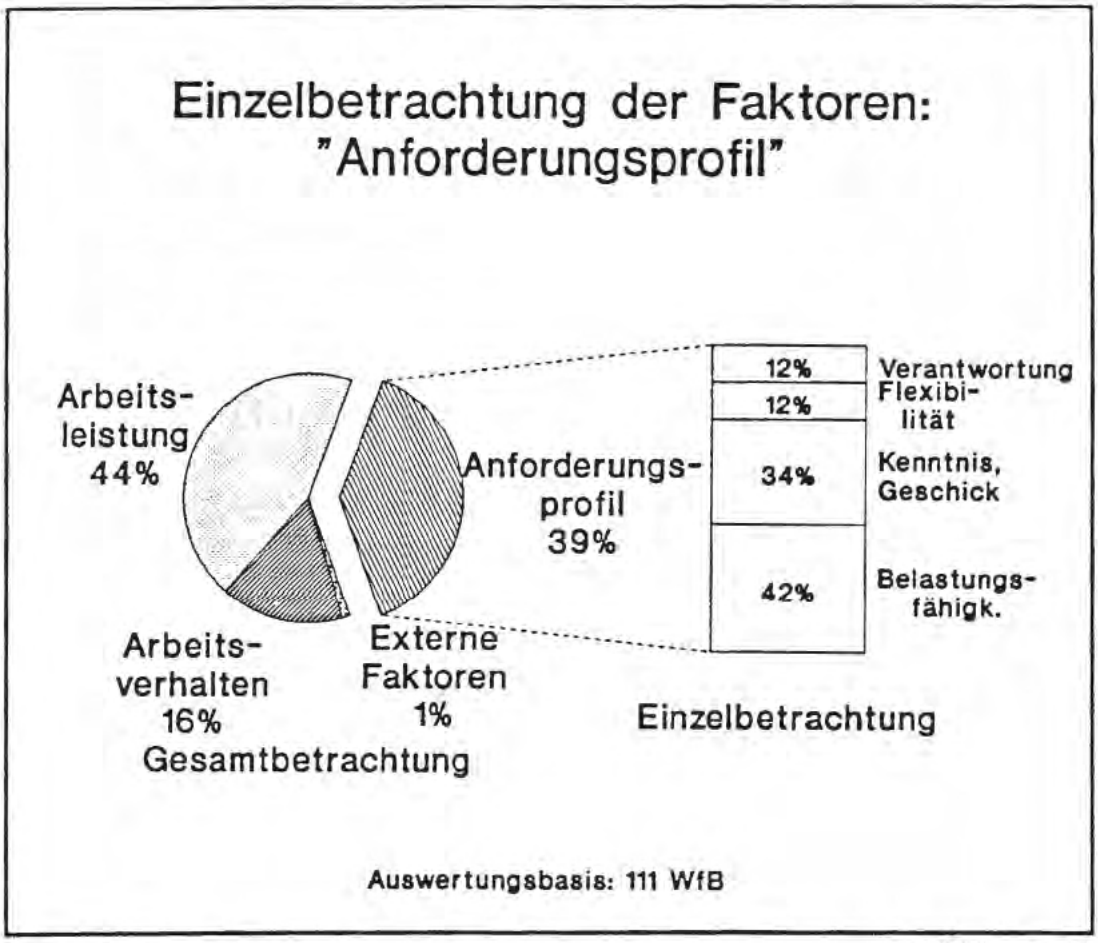
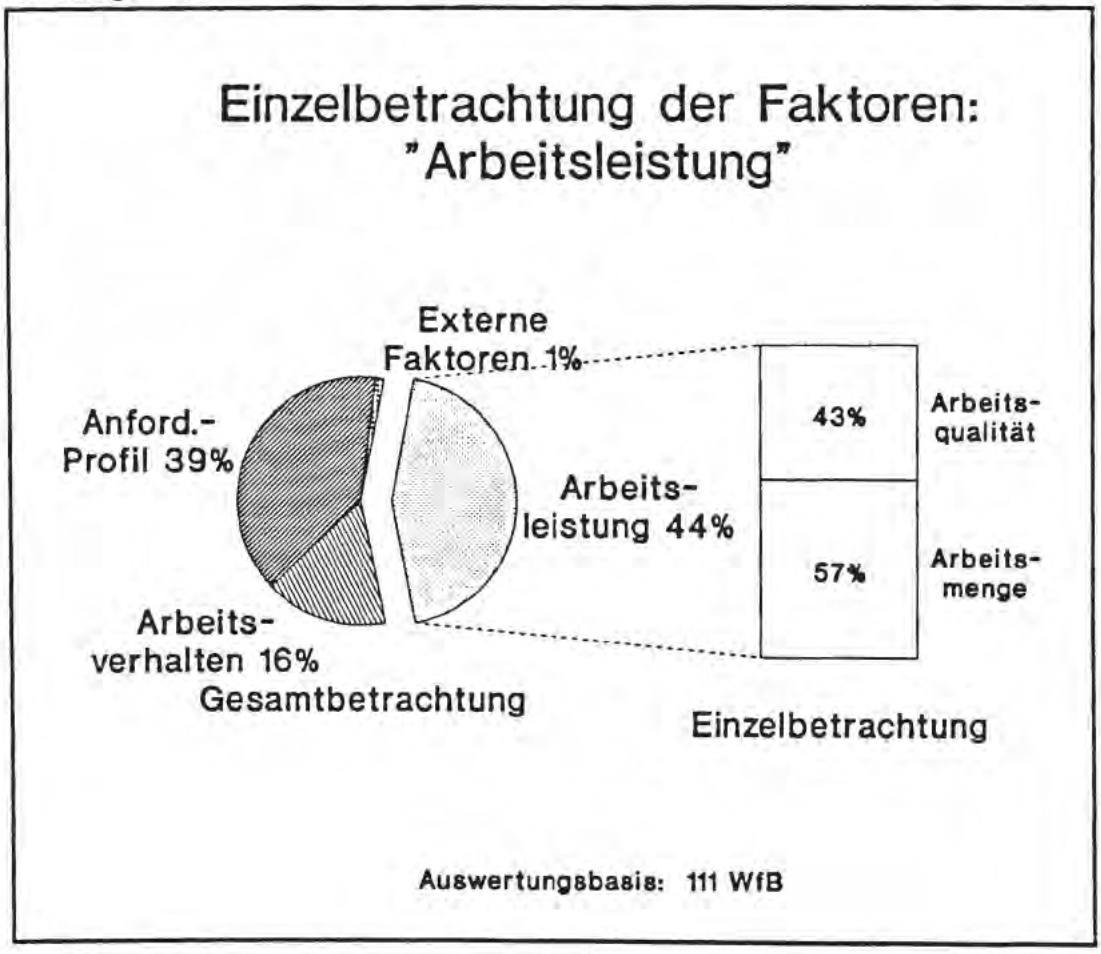
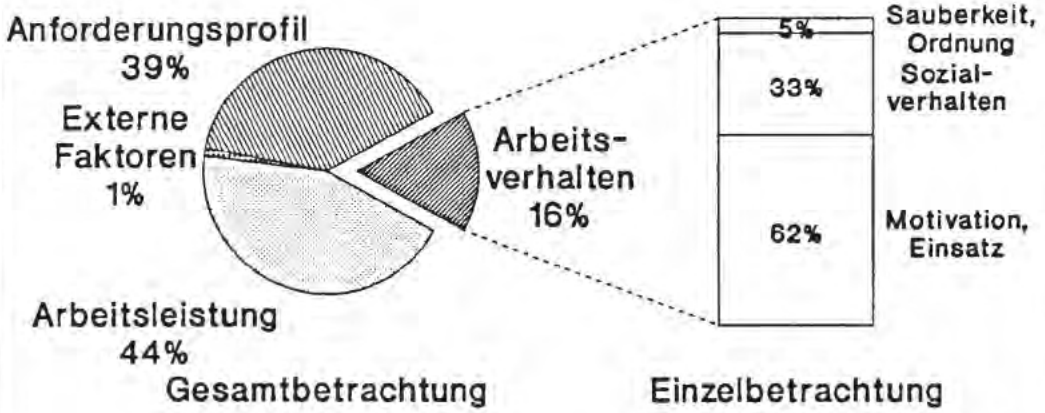


Abbildung B.13

Abbildung B.14



Einzelbetrachtung der Faktoren: "Arbeitsverhalten"

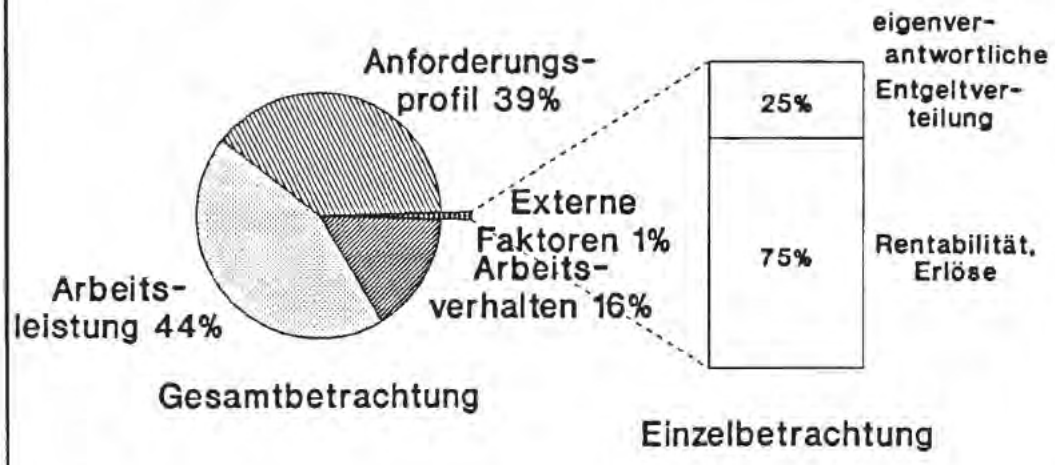


Auswertungsbasis: 111 WfB

Abbildung B.15

Abbildung B.16

Einzelbetrachtung der Faktoren "Externe Faktoren"



Auswertungsbasis: 111 WfB

2.1.2.2 Nichtbehinderte Mitarbeiter

Anzahl und Struktur der hauptamtlichen Mitarbeiter der WfB bestimmt den realisierbaren Umfang und die Qualität einer marktorientierten Leistungserstellung und -verwertung.

Anzahl gemäß Stellenplan

Im Durchschnitt beschäftigen WfB rund 50 hauptamtliche Mitarbeiter; davon werden ca. 47 im Stellenplan ausgewiesen. Knapp 3 Mitarbeiter werden zusätzlich und "außerhalb" des anerkannten Stellenplans dauerhaft beschäftigt. Die Nennungen reichen von ca. 7 bis hin zu 232 Mitarbeitern innerhalb und bis zu 23 Mitarbeitern außerhalb des Stellenplans.

Insgesamt gesehen sind damit etwa 6.800 hauptamtliche Mitarbeiter in den befragten Werkstätten beschäftigt. Zusammen mit den hauptamtlichen Mitarbeitern "außerhalb des Stellenplans" ergibt dies über 7.100 Arbeitsplätze in den befragten WfB. Hinzu kommen Praktikanten, Auszubildende, Zivildienstleistende mit insgesamt über 1.600 Personen.

Geht man vom Mittelwert der Ergebnisse aus, dann kann die Belegschaft (nicht-behinderte Mitarbeiter von WfB) folgendermaßen untergliedert werden: Mit ca. 21 Stellen machen Gruppenleiter den größten Anteil aus, gefolgt von Mitarbeitern im Arbeitstrainingsbereich (5), im Wirtschaftsdienst (4-5) und in Verwaltung und Sekretariat mit ebenfalls insgesamt 4-5 Personen.

Vervollständigt wird die Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiter von durchschnittlich 10-12 Personen, die eine Ausbildung, ein Praktikum, den Zivildienst oder ein freiwilliges soziales Jahr in einer WfB absolvieren.

Hauptamtliche Mitarbeiter außerhalb des Stellenplans sind überwiegend im begleitenden Dienst und im Arbeitsbereich tätig. Im Verwaltungsdienst werden fast keine Zusatzkräfte beschäftigt.

Personelle Ausstattung der Funktionen

Über die genaue Funktionszuordnung hauptamtlicher Mitarbeiter innerhalb und außerhalb des Stellenplans gibt folgende Tabelle Auskunft:

Tabelle 5: Hauptamtliche Mitarbeiter innerhalb und außerhalb des Stellenplans

	Anteil an allen erfaßten hauptamtl. Mitarbeitern (über alle WfB)[1]	Durchschnitt pro WfB	Minimum	Maximum	Zahl der WfB, in denen die Stelle nicht existiert
Funktion					
Leitung	2,6%	1,30	0,25	6	0
Eingangsbereich, Arbeitstrainingsbereich	9,9%	4,91	0	25	16
Arbeitsbereich:					
Technischer Leiter	1,6%	0,81	0	17	64
Abteilungsleiter	4,0%	2,01	0	15	61
Gruppenleiter	42,9%	21,43	2	88	2
Sonstige[2]	8,2%	4,07	0	52	
Arbeitsbereich gesamt:	56,7%				
Wirtschaftsdienst	8,9%	4,41	0	25	11
Verwaltungsdienst:					
Verwaltungsleiter	1,3%	0,64	0	4	61
Allgemeine Verwaltung,	8,2%	4,05	0	31	16
Sekretariat	1,8%	0,91	0	4	43
Einkauf/Verkauf	1,1%	0,57	0	9	101
Sonstige[3]	1,1%	0,56	0	34	
Verwaltung gesamt:	12,5%				
Begleitende Dienste[4]	7,9%	3,94	0	22	7
Sonstige[5]	4,1%	2,02	0	31	
Gesamtzahl aller hauptamtlichen Mitarbeiter	7139,75	50,28	8	232	
Zahl der Praktikanten, ZDL, Azubis, FSJ	1627,50	11,30	0	48	5

Auswertungsbasis: 145 WfB

[1] Bedingt durch ungenaue Angaben zu Teilzeit- und Honorarkräften ergänzen sich die Zahlen nicht genau zu 100%
[2] Gruppenhelfer, Fuhrpark, Lager, Vorrichtungsbau, Technik
[3] Materialwirtschaft, Telefonzentrale, Pforte
[4] einschließlich Teilzeit- und Honorarkräfte
[5] Betreuung Schwerstbehinderter, Verkaufspersonal WfB-Laden, Personalrat

Die Befragung der Werkstätten erbrachte das Ergebnis, daß im Durchschnitt auf 6 behinderte Mitarbeiter ein hauptamtlicher Mitarbeiter kommt. Im schlechtesten Fall wurde ein Mitarbeiterverhältnis von 21:1 genannt.

Diese Durchschnittswerte entsprechen in etwa dem von ZINK (S.23) festgestellten Verhältnis zwischen angestellten Voll- und Teilzeitarbeitskräften und behinderten Mitarbeitern von ca. 5:1.

Im Eingangsverfahren/Arbeitstrainingsbereich kommt auf ungefähr 8-9 Behinderte ein hauptamtlicher Betreuer. Die Soll-Vorgabe von 6 Behinderten pro Mitarbeiter wird lediglich von 45% der WfB erreicht. ZINK (S.23) ermittelte für den Arbeitstrainingsbereich ein durchschnittliches Verhältnis zwischen behinderten und nichtbehinderten Mitarbeitern von 7:1; im günstigsten Fall werden 5, im schlechtesten Falle 18 behinderte Mitarbeiter von einem hauptamtlichen Mitarbeiter betreut.

Im Arbeitsbereich kommen auf einen hauptamtlichen Gruppenleiter innerhalb und außerhalb des Stellenplans 11-12 Behinderte. Zwei Drittel der WfB realisieren den Soll-Schlüssel von 12:1. Die Berücksichtigung der Gruppenleiter, die außerhalb des Stellenplans geführt werden, ändert nachhaltig nichts an der Betreuungsrelation.

Das Verhältnis Gruppenleiter zu Zahl der Behinderten wird vor allem von der Größe der Werkstatt (ausgedrückt durch die Anzahl behinderter Mitarbeiter) bestimmt. Die Werkstättenbefragung erbrachte das eindeutige Ergebnis, daß die Betreuungsrelation bei kleinen WfB schlechter ist als bei großen Einrichtungen. Dieser Befund - wie ihn die folgende Tabelle zeigt - widerlegt die gängige Meinung, daß die Betreuungsintensität in kleinen, "überschaubaren" Werkstätten höher sei als in größeren WfB.

Tabelle 6: Stellenschlüssel im Arbeitsbereich und WfB-Größe

Stellenschlüssel (Behinderte pro Gruppenleiter) Arbeitsbereich	Zahl der behinderten Mitarbeiter unter 150		150 bis unter 350		über 350		Gesamt	
weniger als 11:1	13	40,6%	30	43,5%	16	40,0%	59	41,8%
11:1 bis 13:1	7	21,9%	32	46,4%	16	40,0%	55	39,0%
mehr als 13:1	12	37,5%	7	10,1%	8	20,0%	27	19,1%
Gesamt	32	100,0%	69	100,0%	40	100,0%	141	100,0%
Eingangs- & Arbeitstrainingsbereich								
weniger als 5:1	4	14,8%	3	4,7%	4	11,1%	11	8,7%
5:1 bis 7:1	11	40,7%	43	67,2%	23	63,9%	77	60,6%
mehr als 7:1	12	44,4%	18	28,1%	9	25,0%	39	30,7%
Gesamt	27	100,0%	64	100,0%	36	100,0%	127	100,0%

Auswertungsbasis: 141 bzw. 127 WfB

Für den Untersuchungsschwerpunkt "Marketing" ist die personelle Besetzung des Verwaltungsbereichs, vor allem das Vorhandensein von Fachkräften für Ein- und Verkauf, von besonderem Interesse. Hier werden von gesetzlicher Seite (Schwerbehindertengesetz) keine ausdrücklichen Vorgaben hinsichtlich der Personalausstattung und Aufgabenverteilung gemacht. Festgestellt wurde, daß für den Aufgabenbereich "Einkauf/Verkauf" nur in ca. einem Drittel der befragten WfB eigenes Personal zur Verfügung steht. In den übrigen Werkstätten muß dieser Bereich von anderen Kräften aus dem Verwaltungs- oder Arbeitsbereich bzw. vom Leiter der WfB selbst miterledigt werden.

Ausbildung des Werkstattleiters

Über die Art der Ausbildung des Leiters der WfB und den erreichten Ausbildungsabschluß informiert folgende Tabelle:

Tabelle 7: Ausbildung der Geschäftsleitung

Ausbildungsrichtung	Höchster Ausbildungsabschluß: Lehre		Fachschule		Fachhochschule		Hochschule		Gesamt	
technisch/ gewerblich	6	5,9%	28	27,5%	50	49,0%	18	17,6%	102	100,0%
kaufmännisch	6	10,2%	11	18,6%	22	37,3%	20	33,9%	59	100,0%
sozial-pädagogisch/ therapeutisch	1	1,9%	11	20,4%	31	57,4%	11	20,4%	54	100,0%
verwaltungs-technisch	2	10,0%	3	15,0%	10	50,0%	5	25,0%	20	100,0%
juristisch	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	3	100,0%
medizinisch	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	3	100,0%
Gesamt	1	7,5%	36	24,7%	68	46,6%	31	21,2%	146	100,0%

Auswertungsbasis: 146 WfB, Mehrfachnennungen

Analysiert man die Zusammenhänge zwischen der fachlichen Ausrichtung der Ausbildung des WfB-Leiters und der Zahl der behinderten Mitarbeiter, so fällt auf, daß bei Werkstätten mit 350 und mehr behinderten Mitarbeitern überdurchschnittlich viele Werkstattleiter eine kaufmännische Ausbildung besitzen.

Tabelle 8: Kaufmännische Ausbildung der Geschäftsleitung und WfB-Größe

Zahl der behinderten Mitarbeiter	Kaufmännisch ausgebildetes Leitungsmitglied... ...nicht vorhanden		...vorhanden		Gesamt	
unter 150	23	69,7%	10	30,3%	33	100,0%
150 bis unter 350	48	66,7%	24	33,3%	72	100,0%
über 350	19	47,5%	21	52,5%	40	100,0%
Gesamt	90	62,1%	55	37,9%	145	100,0%

Auswertungsbasis: 145 WfB

Betriebswirtschaftliche Zwänge liefern die Begründung für den Befund, daß ab einer gewissen Organisationsgröße kaufmännische Führungs- und Handlungskompetenz unverzichtbar wird. Dies wird auch in den Beiträgen zur Konzeption der Werkstätten für Behinderte (BAG/WfB 1984) in Verbindung mit 9 Abs.1 der SchwbWV angedeutet.

Auffällige Unterschiede im Ausbildungsprofil der Werkstattleiter in Abhängigkeit von ihrem Dachverband konnten nicht festgestellt werden.

2.1.3 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing-Praxis

WfB sind zu einem Großteil seit Jahren etablierte, kleine bis mittelgroße Einrichtungen. WfB firmieren in den letzten Jahren verstärkt als GmbH.

Sie rechnen mit einer Zunahme der Gesamtzahl behinderter Mitarbeiter (von 1988 bis 1995 um über 30%). Dabei wird der Anteil psychisch und schwerstmehrfachbehinderter Menschen besonders stark anwachsen. Zu den strukturellen Schwächen für das Marketing von WfB gehört sicherlich die Tatsache, daß hauptamtliche Mitarbeiter überlastet sind (Ursache: Auslastung der WfB über 100%) und Marketing-Aufgaben selten nur arbeitsteilig und spezialisiert wahrgenommen werden (können).

Ökonomische Unterschiede zwischen WfB ergeben sich auch aus der spezifischen Wirtschaftskraft ihrer Standorte.

Ein positiver Befund für die Marketing-Praxis betrifft die räumliche Nähe vieler WfB-Standorte. Sie erleichtern zwischenbetriebliche Kooperationen.

2.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen in WfB

In diesem Kapitel sollen die wirtschaftlichen Potentiale von WfB im Tätigkeitsbereich der Eigenfertigung analysiert werden. Kennzeichnend für die Eigenfertigung ist die Tatsache, daß die WfB das volle Absatzrisiko für die von ihr für den anonymen Markt entwickelten, produzierten und distribuierten Produkte trägt. Vermarktung von Eigenprodukten macht den gezielten und langfristig ausgerichteten Einsatz des Marketinginstrumentariums erforderlich.

2.2.1 Grunddaten zur wirtschaftlichen Situation

Bevor die gegenwärtige Rolle der Eigenproduktion für die Marktleistungserstellung von WfB untersucht wird, soll ein Überblick über die wichtigsten ökonomischen Charakteristika der Werkstätten (Nettoumsätze, Jahresergebnisse und Materialkosten) erfolgen. Marketingpotentiale von WfB sind in diesem grundlegenden wirtschaftlichen Kontext zu analysieren.

Unter Nettoumsatz werden sämtliche verbuchten Verkaufserlöse einer WfB verstanden.

Materialkosten sind die direkt erfaßbaren/zurechenbaren Kosten in der Produktion.

Das Jahresergebnis ist der Betrag, der aus den Verkaufserlösen erwirtschaftet wird und nach Abzug aller Kosten zur Entgeltzahlung an die Behinderten verbleibt. Ein weiterer Teil des Jahresergebnisses ist die Zuführung zur Entgeltrücklage. Schließlich werden die sog. Rückführungen an den Sozialleistungsträger als Teil des Jahresergebnisses betrachtet, weil die Quoten von Bundesland zu Bundesland variieren und deshalb die Vergleichbarkeit der Zahlenwerte beeinträchtigt werden würde.

Tabelle 9: Berechnung des Jahresergebnisses

	verbuchte Verkaufserlöse
-	direkt erfaßbare Kosten der Produktion
-	weitere Kosten
	Jahresergebnis
=	Entgeltzahlungen an Behinderte
+	Rücklage
+	Rückführung an Kostenträger

Der einer WfB tatsächlich zur Verfügung stehende Betrag kann daher bis zu 33,3% unter dem hier verwendeten Wert liegen. Dies muß auch bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Kennziffern, in deren Berechnung das Jahresergebnis einfließt, beachtet werden.

Die untersuchten WfB setzten 1987 Marktleistungen in Höhe von 235 Mio. DM um, das sind im Durchschnitt 1,7 Mio. DM pro Werkstatt. Für das Jahr 1988 erwarten die Werkstätten einen durchschnittlichen Umsatz von knapp 2 Mio. DM. Der Wert für den Durchschnittsumsatz ist durch außergewöhnlich hohe Umsätze einiger weniger WfB leicht nach oben verzerrt.

Bereinigt man ihn jeweils um die drei kleinsten und größten Werte, so liegt der durchschnittliche Umsatz 1987 bei 1,5 Mio. DM.

Als Jahresergebnis konnte jede WfB im Jahr 1987 durchschnittlich ca. 780.000,—DM erwirtschaften. Das ist im Vergleich zum Jahr 1985 ein positiver Zuwachs des durchschnittlichen Jahresergebnisses von 60.000,— DM. Für das Jahr 1988 wurde ein weiterer Anstieg um 80.000,— DM erwartet.

Nach der Größenklasseneinteilung des Instituts für Mittelstandsforschung (THÜRBACH / MENZENWERTH, 1975) lassen sich WfB anhand ihrer ökonomischen Eckdaten als kleine bis mittelgroße Betriebe einordnen. Dieser Betriebstypus der Klein- und Mittelbetriebe sieht sich ökonomischen Herausforderungen gegenüber, die aus Konzentrations- und Rationalisierungsmaßnahmen von Großbetrieben resultieren. Zur Existenzabsicherung von Klein- und Mittelbetrieben bedarf es strukturbezogener Maßnahmen zur Verringerung der Finanzierungs- und Innovationslücke sowie Veränderungen in der strategischen Marketingpolitik.

Eigenproduktion kann als ein Aktivitätsbereich der WfB gelten, der im Vergleich zur Lohnauftrags- und Auftragsfertigung Handlungsspielräume verspricht und Innovationsmöglichkeiten eröffnet. Mit Hilfe von Eigenprodukten lassen sich ggf. Bedarfsnischen ausfüllen und in Kooperation mit anderen Wirtschaftsorganisationen (WfB oder Nicht-WfB) ggf. sogar Größenvorteile realisieren. Die Wettbewerbssituation kann somit zugunsten der WfB verändert werden. Die Analyse des wirtschaftlichen Potentials der Eigenproduktion in WfB ist aufgrund dieser Tatsachen erforderlich.

Neben den betriebswirtschaftlichen, am langfristigen Erhalt der WfB orientierten Überlegungen zum Marketing von Eigenprodukten schlagen in nicht geringem Maße arbeitspädagogisch-therapeutische Vorteile der Eigenproduktion zu Buche (vgl. SEIFERT, S.66). Das ökonomische Interesse an der Eigenproduktion in WfB besitzt einen gewichtigen sozialen Hintergrund.

2.2.2 Stellenwert der Eigenproduktion

Eigenproduktion erfolgt zur Zeit in 80% der befragten Werkstätten. Aus diesem Befund kann man jedoch nicht direkt auf den Stellenwert der Eigenproduktion schließen. Es bedarf der detaillierten Analyse der wirtschaftlichen Bedeutung dieses Tätigkeitsbereiches. Dazu erfolgte ein Vergleich der Umsatzvolumina, Materialkosten und Jahresergebnisse der vier möglichen Tätigkeitsbereiche Lohnauftragsfertigung, Auftragsfertigung, Eigenproduktion und Erstellung von Dienstleistungen.

Die Tätigkeitsbereiche sind wie folgt definiert:

a) Lohnauftragsfertigung umfaßt alle Aufträge, bei denen das Fertigungsmaterial bereitgestellt wird und genaue Angaben über Lieferzeitpunkte, Abnahmemengen usw. beachtet werden müssen.

b) Auftragsfertigung umfaßt Aufträge, bei denen das Fertigungsmaterial von der WfB selbst auf eigene Verantwortung eingekauft wird und der Produktionsprozeß eigenverantwortlich organisiert ist.

c) Eigenproduktion ist jede Produktion, bei der Produktentwicklung, Materialeinkauf, Produktfertigung und -vertrieb in der Hand der WfB liegen. Entscheidendes Kriterium ist das Absatzrisiko, das die WfB selbst trägt. Die Produktion erfolgt für den anonymen Markt.

d) Dienstleistungen umfassen im Unterschied zur Auftragsfertigung/Lohnauftragsfertigung und Eigenproduktion die Erstellung eines nicht stofflichen, immateriellen Gutes.

Aus der folgenden tabellarischen und graphischen Zusammenschau der Daten, die gleichzeitig die Entwicklung in den Jahren 1985 bis 1987 und die (geplanten) Zahlen für 1988 zeigt, lassen sich die wesentlichen Tendenzen ablesen.

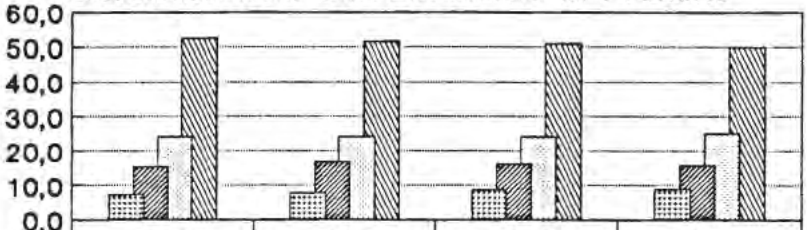
Tabelle 10: Entwicklung von Netto-Umsätzen, Materialkosten undJahresergebnissen 1985-1988 (Durchschnittswerte; 1988: Schätzungen durch WfB)

Netto-Umsatzvolumen in DM	1985	1986	1987	1988
Lohnauftragsfertigung	779.200	803.000	860.800	968.100
Auftragsfertigung	375.800	395.800	421.300	486.600
Eigenproduktion	247.400	273.500	282.600	306.100
Dienstleistungen	116.000	128.100	153.500	173.600
Gesamt	1.518.400	1.600.400	1.718.200	1.934.400
Materialkosten	**1985**	**1986**	**1987**	**1988**
Lohnauftragsfertigung	151.300	157.100	154.700	113.700
Auftragsfertigung	184.100	189.100	205.300	256.100
Eigenproduktion	140.200	144.400	160.400	170.400
Dienstleistungen	28.500	32.000	39.500	48.800
Gesamt	504.100	522.600	559.900	589.000
Jahresergebnis	**1985**	**1986**	**1987**	**1988**
Lohnauftragsfertigung	464.300	466.600	483.300	554.900
Auftragsfertigung	129.200	125.600	140.300	154.900
Eigenproduktion	75.600	90.900	83.900	75.800
Dienstleistungen	51.600	60.400	69.900	78.400
Gesamt	720.700	743.500	777.400	864.000

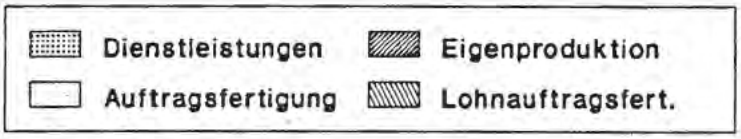
Auswertungsbasis: 107 - 129 WfB

Anteile der Tätigkeitsbereiche am Umsatz 1985 bis 1988

Durchschnittl. Umsatzanteile in Prozent



	1985	1986	1987	1988
Dienstleistungen	7,4	7,7	8,7	8,9
Eigenproduktion	15,4	16,8	16,2	15,8
Auftragsfertigung	24,0	24,0	24,0	25,1
Lohnauftragsfert.	52,5	51,5	51,0	50,1



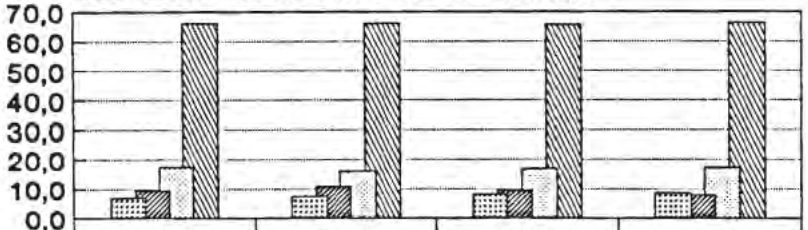
Auswertungsbasis: 107 bis 129 WfB

Abbildung B.17

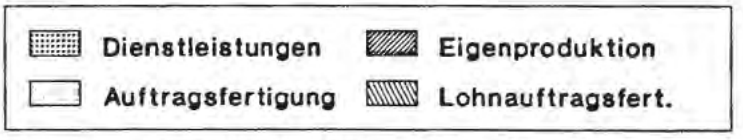
Abbildung B.18

Anteile der Tätigkeitsbereiche am Jahresergebnis 1985 bis 1988

Durchschnittl. Anteile in Prozent



	1985	1986	1987	1988
Dienstleistungen	6,8	7,2	8,2	8,5
Eigenproduktion	9,6	10,8	9,6	8,0
Auftragsfertigung	17,5	16,0	17,0	17,3
Lohnauftragsfert.	66,0	66,0	65,4	66,2



Auswertungsbasis: 66 bis 80 WfB

Tabelle 11: Bedeutung der Leistungserstellungsformen in den einzelnen WfB 1985 - 1988

	Der Anteil der Lohnauftragsfertigung ist in ... WfB						Gesamt	
	gestiegen		gleich-geblieben (±1%)		gesunken			
1985 - 1986	31	27,4%	47	41,6%	35	31,0%	113	100,0%
1986 - 1987	38	31,9%	38	31,9%	43	36,1%	119	100,0%
1987 - 1988	16	15,0%	58	54,2%	33	30,8%	107	100,0%
	Der Anteil der Auftragsfertigung ist in ... WfB						Gesamt	
	gestiegen		gleich-geblieben (±1%)		gesunken			
1985 - 1986	30	27,0%	54	48,6%	27	24,3%	111	100,0%
1986 - 1987	30	25,6%	58	49,6%	29	24,8%	117	100,0%
1987 - 1988	19	18,1%	73	69,5%	13	12,4%	105	100,0%
	Der Anteil der Eigenproduktion ist in ... WfB						Gesamt	
	gestiegen		gleich-geblieben (±1%)		gesunken			
1985 - 1986	29	25,7%	57	50,4%	27	23,9%	113	100,0%
1986 - 1987	35	29,2%	60	50,0%	25	20,8%	120	100,0%
1987 - 1988	20	18,5%	72	66,7%	16	14,8%	108	100,0%
	Der Anteil der Dienstleistungen ist in ... WfB						Gesamt	
	gestiegen		gleich-geblieben (±1%)		gesunken			
1985 - 1986	19	17,4%	75	68,8%	15	13,8%	109	100,0%
1986 - 1987	24	21,1%	79	69,3%	11	9,6%	114	100,0%
1987 - 1988	16	15,2%	82	78,1%	7	6,7%	105	100,0%

Auswertungsbasis: 105 - 120 WfB, s. Spalte Gesamt

Lohnauftrags- und Auftragsfertigung

Während die absoluten Werte der Nettoumsätze, Materialkosten und Jahresergebnisse jeder WfB durchschnittlich im betrachteten Zeitraum ansteigen, bleiben die Anteile der Lohnauftragsfertigung und Auftragsfertigung relativ konstant. Für 1988 erwarten jedoch viele WfB einen Rückgang des Umsatzanteils der Lohnauftragsfertigung.

ZINK (S.19) stellte für das Jahr 1985 einen Umsatzanteil der Auftragsproduktion von 57,7% fest. Dieser Anteil liegt 4,6% unter der Vergleichszahl von 1980 (60,5%). Da in der Untersuchung von ZINK nicht nach Lohnauftragsfertigung und Auftragsfertigung differenziert wird, lassen sich die Daten mit den vorliegenden nur bedingt vergleichen. Beide Studien belegen jedoch eine rückläufige Entwicklungstendenz in den angesprochenen Zeiträumen.

Eigenproduktion

Für die Eigenproduktion läßt sich eine ähnliche Aussage wie für die Lohnauftragsfertigung treffen. Auch hier ist die Entwicklung des Umsatzanteils konstant. Er stagniert bei 15 bis 16%. Dieses Ergebnis steht in Kontrast zur Studie von ZINK (S.19). Für Rheinland-Pfalz hat er eine bemerkenswerte Steigerung der Umsatzanteile der Eigenproduktion festgestellt (von 1980 mit 17,4% um 51,1 Prozentpunkte auf 1985 mit 26,3%). Die auf Hessen beschränkte Studie von ANTON (S.18) erbrachte einen im Zeitraum von 1983 bis 1985 nahezu konstanten Umsatzanteil der Eigenproduktion von ca. 20%. Die Daten liegen um ca. 4% über den hier vorliegenden, spiegeln aber eine vergleichbare Entwicklung wider.

Der für das Jahr 1988 prognostizierte Rückgang des Anteils der Eigenproduktion am Jahresergebnis ist zu gering, um daraus eindeutige Schlußfolgerungen abzuleiten.

Bei der Analyse der Bestimmungsfaktoren für den Gesamt-Nettoumsatz in WfB konnten keine Hinweise gewonnen werden, daß die Höhe des Umsatzes vom Anteil der Eigenproduktion oder Dienstleistungen am Umsatz abhängt oder umgekehrt.

Ein Grund für die im Gegensatz zur Studie von ZINK stagnierende Bedeutung der Eigenproduktion am Umsatz- und Ergebnisvolumen kann darin gesehen werden, daß Werkstätten mit ihren derzeitig für die Eigenproduktion abgestellten Ressourcen ihre Leistungsmöglichkeiten vollständig ausgeschöpft haben. Ein Indikator für die "gebremsten" Aktivitäten im Bereich der Eigenproduktion ist die nicht zu übersehende Tendenz, Produktideen/-designs gegenseitig "abzukupfern", die bisher nicht im Sortiment einer WfB vorhanden waren (sog. "me too"-Produkte). Einen weiteren Hinweis für den relativ geringen wirtschaftlichen Bedeutungsgrad der Eigenproduktion liefert die hohe Zahl von Werkstätten, denen kein Personal für den Einkaufs- und Verkaufsbereich zur Verfügung steht. Diese Defizite sind die Ursachen für eine unvollkommene Bearbeitung von Absatz- und Beschaffungsmärkten und den damit verbundenen Schwächen in der Erstellung/Vermarktung der eigenen Leistungsergebnisse.

Angesichts eines stagnierenden Anteils der Eigenproduktion ist generell zu fragen, ob WfB bislang wirtschaftliche Ziele in den Vordergrund rücken oder vielmehr Arbeitsplätze mit therapeutisch hochwertigen Tätigkeitsprofilen bereitstellen wollen. Im Zusammenhang mit

der relativ geringen Bedeutung der Eigenproduktion muß schließlich auf ihre Funktion als Pufferbeschäftigung in Zeiten unausgelasteter Lohnauftragsfertigung und Auftragsfertigung hingewiesen werden. Nähere Aufschlüsse über die vorherrschende Einschätzung der Eigenproduktion in den Werkstätten gibt der nächste Abschnitt.

Tabelle 12: Umsatzhöhe und Anteil der Eigenproduktion und Dienstleistungen

	Gesamt-Nettoumsatz 1987						Gesamt	
	unter 1.000.000 DM		1.000.000- 2.000.000 DM		2.000.000 DM und mehr			
Anteil Eigenproduktion/Umsatz								
keine Eigenproduktion	9	16,7%	8	20,0%	6	18,2%	23	18,1%
bis 10%	21	38,9%	12	30,0%	7	21,2%	40	31,5%
10 - 25%	11	20,4%	9	22,5%	11	33,3%	31	24,4%
über 25%	13	24,1%	11	27,5%	9	27,3%	33	26,0%
Gesamt	54	100,0%	40	100,0%	33	100,0%	127	100,0%
Anteil Dienstleistungen/Umsatz								
keine Dienstleistungen	21	40,4%	11	27,5%	10	30,3%	42	33,6%
bis 10%	13	25,0%	17	42,5%	9	27,3%	39	31,2%
über 10%	18	34,6%	12	30,0%	14	42,4%	44	35,2%
Gesamt	52	100,0%	40	100,0%	33	100,0%	125	100,0%

Auswertungsbasis: 127 bzw. 125 WfB

Dienstleistungen

Eine zu Lohnauftrags-, Auftragsfertigung und Eigenproduktion eindeutig gegenläufige Tendenz im Anteil am Nettoumsatzvolumen und Jahresergebnis zeichnet sich für die Dienstleistungserstellung ab. Gemessen an den Beiträgen zu Umsatz und Jahresergebnis wächst die wirtschaftliche Bedeutung dieses Leistungstyps für die Werkstätten. Die Schätzgrößen für Dienstleistungen belaufen sich für 1988 auf 8,9% des Nettoumsatzes und 8,5% des Jahresergebnisses. Im Gegensatz zu diesem Befund steht die Feststellung von ZINK (S.19). Er ermittelte für den Dienstleistungsbereich eine Abnahme des Umsatzanteils von 22,1% (1980) auf 16,0% (1985). Abgrenzungsunterschiede zur Auftragsfertigung können möglicherweise als Grund für diese hohen Differenzen gelten.

Zusammenfassend kann die wirtschaftliche Bedeutung der Eigenproduktion und Dienstleistungserstellung für WfB wie folgt charakterisiert werden:

Der Umsatzanteil in der Eigenproduktion der WfB kann unter den gegenwärtigen Umständen nur schrittweise ausgedehnt werden. Die Eigenproduktion machte im Jahr 1987 ca. 16% des Umsatzes und ca. 10% des Jahresergebnisses aus. Die wirtschaftliche Bedeutung der Eigenproduktion hat in den WfB noch eine untergeordnete Stellung.

Mit der Erstellung von Dienstleistungen zeichnet sich ein zukunftsträchtiger Leistungsbereich für WfB ab. Gewinn- und Umsatzanteile stiegen in den letzten Jahren kontinuierlich.

2.2.3 Subjektive Einschätzung der Eigenproduktion

Problemfelder der Eigenproduktion

Der relativ geringe Stellenwert der Eigenproduktion innerhalb der wirtschaftlichen Aktivitäten der WfB wirft die Frage nach den Ursachen auf. Ein Grund liegt in der besonderen Rolle, die Lohnauftragsfertigung und Auftragsfertigung traditionell in den Werkstätten spielen. Die Bedeutung dieser Tätigkeitsbereiche konnte anhand der wirtschaftlichen Daten verdeutlicht werden.

Im Rahmen der Werkstättenbefragung ist die subjektive Einschätzung der Werkstattleiter hinsichtlich einer Reihe von Ursachen erhoben worden, die für die gegenwärtig noch nachrangige Bedeutung der Eigenproduktion verantwortlich sein könnten. 70% der WfB-Leiter betonen die Notwendigkeit, den Bereich Eigenproduktion zu verstärken.

Aus den Einschätzungen der WfB-Leiter können unterschiedlich wichtige Problemfelder für Eigenproduktion aufgezeigt werden:

a) Die größte Beschränkung für die Vermarktung von Eigenprodukten sehen die Werkstätten in ihren individuellen "Marketing-Defiziten". Damit sind fehlende organisatorische Voraussetzungen für Marketing wie z.B. Vertriebseinrichtungen, Einrichtungen für Produktentwicklung und Marktforschung gemeint. Dazu zählt aber auch die für das Marketing unverzichtbare Grundhaltung bzw. Bereitschaft, finanzielles Risiko und Kosten für Werbung und Außendarstellung zu tragen.

b) Die beiden in der Bedeutung nachfolgenden Problemfelder betreffen die mit der Eigenfertigung verbundenen Produktionshindernisse (mangelnde Lager- und Maschinenkapazitäten, hohe Lagerhaltungskosten) und

c) die damit verbundenen Rentabilitätseinbußen (Verzicht auf gegenwärtig sichere Lohnaufträge).

d) Mangelnde oder fehlende Qualifikation der behinderten Mitarbeiter und

e) Know-how-Defizite bei den nicht behinderten Mitarbeitern (hinsichtlich Beschaffungs-, Finanzierungs- und Abwicklungstätigkeiten in der Eigenproduktion) werden indes von den Werkstattleitern als weniger gravierend angesehen.

f) Qualitätssicherung und Einhaltung von Terminen stellen ebenfalls keine ernsthaften Probleme dar.

Die Einschätzungen der Ursachen für Schwierigkeiten von WfB bei der Eigenproduktion werden jedoch differenziert gesehen. Deutliche Abweichungen vom Durchschnitt sind bei denjenigen WfB festzustellen, die keine Eigenprodukte fertigen bzw. deren Umsatzanteil bei Eigenproduktion unter 10% des Gesamtumsatzes liegt. Diese Werkstätten schätzen ihre eigenen Marketing-Defizite im Vergleich zu Werkstätten mit intensiverer Eigenfertigung als überdurchschnittlich hoch ein. Unter den Defiziten ragt vor allem fehlendes Vertriebs-Know-how hervor. Auch im Bereich der Qualitätssicherung und des Kostenmanagement werden von diesen Werkstätten auffällig viele Probleme für Eigenproduktion gesehen.

Das Merkmal "Größe der Werkstatt" scheint in doppelter Hinsicht für die Beurteilung von Eigenproduktion bedeutsam. Mittelgroße WfB (150 bis 350 behinderte Mitarbeiter) sind danach überdurchschnittlich von Kapazitäts- und Kostenproblemen bei der Lagerhaltung betroffen. Diese Werkstätten scheinen sich in einem betriebswirtschaftlich ungünstigen Bereich zu bewegen, der positive Größeneffekte (vor allem Skaleneffekte mit der Tendenz, die Stückkosten zu reduzieren) noch nicht ermöglicht. Bei kleinen Einrichtungen (unter 150 behinderte Mitarbeiter) hat die geringe Mitarbeiteranzahl und der Aspekt "unzureichende Qualifikation" eine auffallend hohe Bedeutung.

Gründe für Eigenproduktion

In Anbetracht dieser Einzelprobleme interessieren die Gründe, die ausschlaggebend für den Aufbau einer Eigenproduktion/Dienstleistung in den Werkstätten waren. Diese Gründe können in Zusammenhang mit den Nachteilen der Lohnauftrags- und Auftragsfertigung gesehen werden.

Aus den Befragungsergebnissen schälen sich sechs unterschiedliche Beweggründe heraus. (vgl. auch Tabelle 50 in Kapitel B 2.5):

a) Durch Eigenproduktion/Dienstleistungserstellung kann die Marktposition der WfB verbessert werden (vor allem durch Vergrößerung der Produktpalette, durch Verbesserung des Bildes in der Öffentlichkeit (Image der WfB) und durch Unabhängigkeit von Auftraggebern).

b) Vorhandene Ressourcen können optimal genutzt werden (Auslastung der Maschinen, Verwirklichung bereits existierender guter Produktideen).

c) Eigenproduktion erfüllt arbeitspädagogische Ansprüche.

d) Mit der Eigenproduktion steht ein Puffer für auftragsschwache Zeiten zur Verfügung.

e) Relativ bedeutungslos stuften die Werkstattleiter die Gelegenheit zur Übernahme vorhandener Produkte oder Fertigungsanlagen (Ausnahmen bilden Werkstätten mit expandierendem Anteil der Eigenproduktion oder aber sehr umsatzstarke Einrichtungen) ein.

Bei WfB in kleineren Städten spielen örtliche Gegebenheiten für den Aufbau einer Eigenproduktion eine überdurchschnittliche Rolle. Dies ist auch bei Werkstätten mit hohem Dienstleistungsanteil der Fall. Diese dienstleistungsorientierten WfB sind darüber hinaus auffallend aktiv bei der systematischen Suche nach Marktnischen.

Im folgenden werden subjektive Einschätzungen der Werkstattleiter im Hinblick auf Problembereiche der Lohnauftrags- und Auftragsfertigung wiedergegeben. Diese Einschätzungen können letztlich auch als Ansatzpunkte für die Aufnahme der Eigenproduktion angesehen werden.

Werkstattleiter sehen v.a. den geringen unternehmerischen Spielraum als problematisch an, der mit dem Geschäftsfeld Lohnauftrags- und Auftragsfertigung verbunden ist: 85% der befragten Werkstätten konnten im Jahre 1987 nicht alle angebotenen Aufträge ausführen. Diese WfB machten dafür hauptsächlich zwei Gründe verantwortlich: Zwei Drittel der Werkstätten mußten Aufträge wegen der zu geringen Gewinnspanne ablehnen; knapp 50% betrachteten bestimmte Aufträge als "nicht zumutbar" (z.B. Schnapsflaschen kartonieren, Rüstungsaufträge, Kontakt mit gesundheitsschädigenden Stoffen).

Verstärkte Rationalisierungstendenzen in der Industrie nähren die Befürchtung, daß die ökonomische Situation der Lohnauftrags-/Auftragsfertigung schlechter werden wird. Über 50% der WfB gaben an, wegen zu hoher Fertigungskosten Aufträge verloren zu haben. Für 57% entfielen Aufträge wegen Rationalisierungsmaßnahmen bei ihren Auftraggebern. Andererseits konnten aber auch 47% der Werkstätten von Rationalisierungsmaßnahmen profitieren. Sie zogen zusätzlich einen Teil der Arbeiten an sich, die bei den Auftraggebern aufgegeben wurden (bspw. durch Verringerung der Fertigungstiefe).

Position der WfB-Eigenprodukte im Markt

Die subjektiven Bewertungen der Marktchancen der WfB-Produkte sollen zeigen, welches Bild die Werkstätten von ihrer eigenen Leistungsfähigkeit haben. Demnach halten WfB die Qualität ihrer Produkte für sehr konkurrenzfähig, sehen allerdings Präferenzlücken bei den Käufern. Die Herausstellung sozialer Aspekte in der werblichen Ansprache der Kunden wird weitgehend abgelehnt. Inwieweit diese Einschätzungen mit den realen Markterwartungen korrespondieren, wird in späteren Kapiteln dargelegt.

Tabelle 13: Vorstellungen von WfB hinsichtlich der Kundenerwartungen (vorgestelltes Fremdbild)

	Mittelwert	Minimum	Maximum
Herausstellung des sozialen Aspekts	20,21	0	100
Vorstellung von unseriösen Haustürverkäufen	35,92	0	100
WfB-Produkte sind der Qualität nach konkurrenzfähig	88,77	0	100
Bei gleicher Qualität wird WfB-Produkt gekauft	55,68	0	100
WfB-Eigenprodukte = anspruchslose Güter	66,47	0	100

Auswertungsbasis: 146 WfB

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß der überwiegende Teil der befragten WfB die wirtschaftlichen und arbeitspädagogischen Gründe erkennt, die für die Eigenproduktion/Dienstleistungserstellung in WfB sprechen.

Hindernisse für die Verwirklichung verstärkter Eigenproduktion liegen vor allem im mangelnden Marketing-Know-how und den fehlenden finanziellen Grundlagen der WfB, um marktorientiert und risikobewußt handeln zu können.

Trotz allem räumen die Werkstätten ihren eigengefertigten Produkten gute Marktchancen ein.

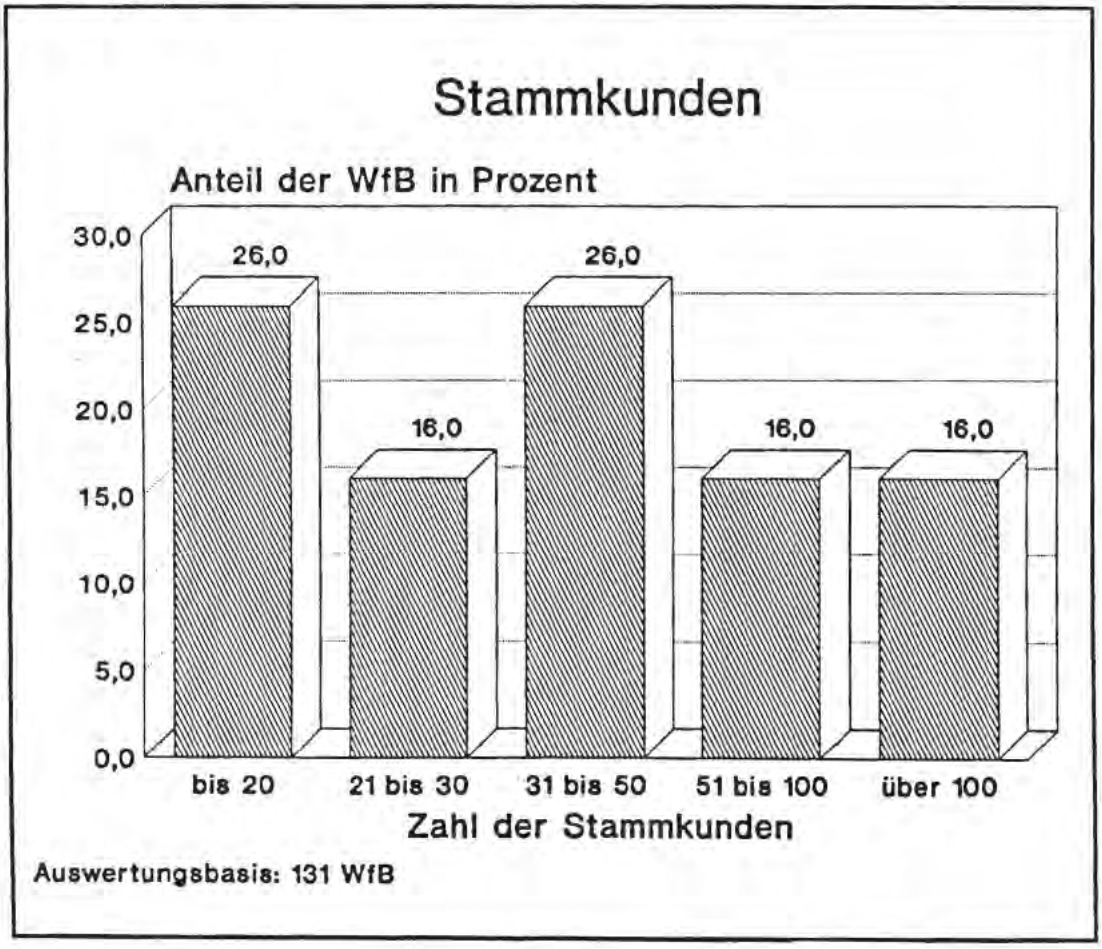
2.2.4 Marktbeziehungen

Die bisher schon erworbenen Markterfahrungen sind eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung einer Marketing-Konzeption. Indikatoren für das erreichte Aktivitätsniveau in der Marktbearbeitung werden nachfolgend dargestellt.

Zahl der Stammkunden

Die Zahl der regelmäßig von WfB belieferten Kunden variiert stark: Bei den befragten WfB schwankte sie zwischen 4 und 950. Mit zunehmender Gesamtumsatzhöhe steigt die Zahl der Kunden deutlich an. Offenbar gelingt es den Werkstätten eher, die Anzahl der Aufträge zu steigern als Aufträge mit größerem Umsatzwert zu gewinnen. Dies ist in ökonomischer Sicht nachteilig, weil die Kosten der Auftragsbearbeitung proportional mit der Auftragszahl variieren. Größenbedingte Kostenvorteile können nicht ausgeschöpft werden.

Abbildung B.19



Verkaufserlöse mit den wichtigsten Abnehmern

Im Durchschnitt wickeln die WfB rund ein Viertel ihres Umsatzes mit dem wichtigsten Abnehmer ab. Allerdings gibt es auch Werkstätten, die den gesamten Umsatz mit einem einzigen Kunden erzielen.

Der Umsatzanteil, der im Durchschnitt mit den 5 wichtigsten Abnehmern erzielt wird, beläuft sich auf ca. 60%. Aber auch hier ist die Streuung beträchtlich; es gibt Werkstätten, die mit den 5 wichtigsten Abnehmern nur 12% ihrer Umsätze tätigen.

Für die Mehrzahl der WfB kann gesagt werden, daß sie weder von einem einzelnen Abnehmer abhängig sind noch sich durch Bearbeitung einer zu großen Anzahl von Abnehmern verzetteln. Auf die erhebliche Streuung wurde bereits hingewiesen.

Tabelle 14: Verkaufserlöse mit den wichtigsten Abnehmern

	Anteile Verkaufserlöse		
	Mittelwert	Minimum	Maximum
wichtigster Abnehmer	25,2%	4%	100%
die zwei wichtigsten Abnehmer	38,8%	7%	100%
die drei wichtigsten Abnehmer	48,4%	10%	100%
die vier wichtigsten Abnehmer	54,9%	12%	100%
die fünf wichtigsten Abnehmer	60,2%	12%	100%

Auswertungsbasis: 127 WfB

Abnehmergruppen

Bei der Analyse von Marktchancen und -potentialen spielt die Kenntnis der Abnehmergruppen eine wichtige Rolle. In der Auswertung wurde zwischen öffentlichen Einrichtungen, Industrie und anderen Abnehmern unterschieden. Bei den anderen Abnehmern handelt es sich um den institutionellen Handel, die privaten Verbraucher und um andere WfB als Käufer.

Die Abbildungen zeigen deutliche Unterschiede der Abnehmerstruktur bei Eigenproduktion und Dienstleistung. Während der durchschnittliche Umsatzanteil der Öffentlichen Hand bei Eigenprodukten 25% nicht übersteigt, werden mit Dienstleistungen in den jeweiligen Bereichen durchschnittlich mindestens 25% Umsatz erzielt. Einzelne WfB haben im Bereich der Dienstleistungen ausschließlich die Öffentliche Hand als Kunden.

Es zeigt sich, daß es im Eigenproduktbereich noch Absatzchancen für WfB bei den Abnehmergruppen

- Öffentliche Hand
- industrielle Käufer

gibt. Im Dienstleistungsbereich dagegen ist die Abnehmergruppe "Öffentliche Hand" gut vertreten. Hier könnten die Geschäftsbeziehungen mit Industriebetrieben noch weiter ausgebaut werden.

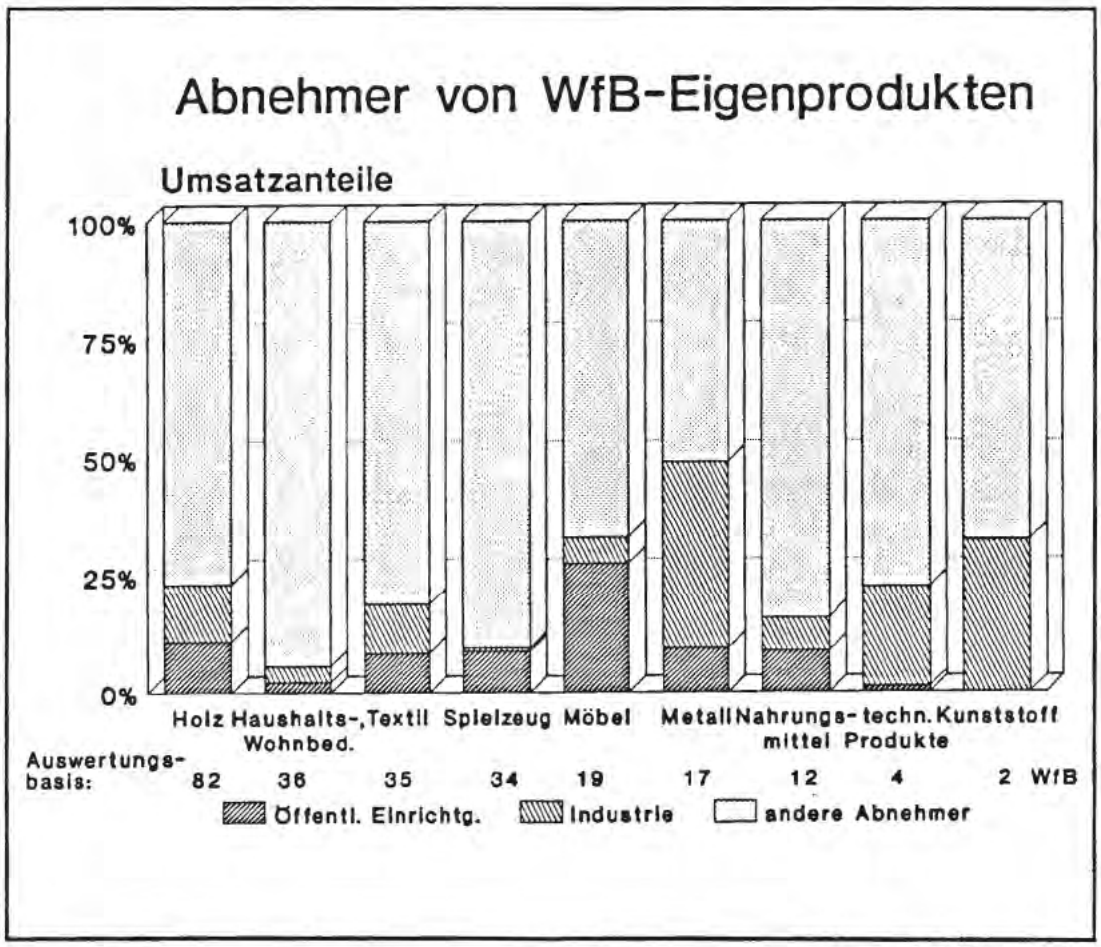


Abbildung B.20

Abbildung B.21

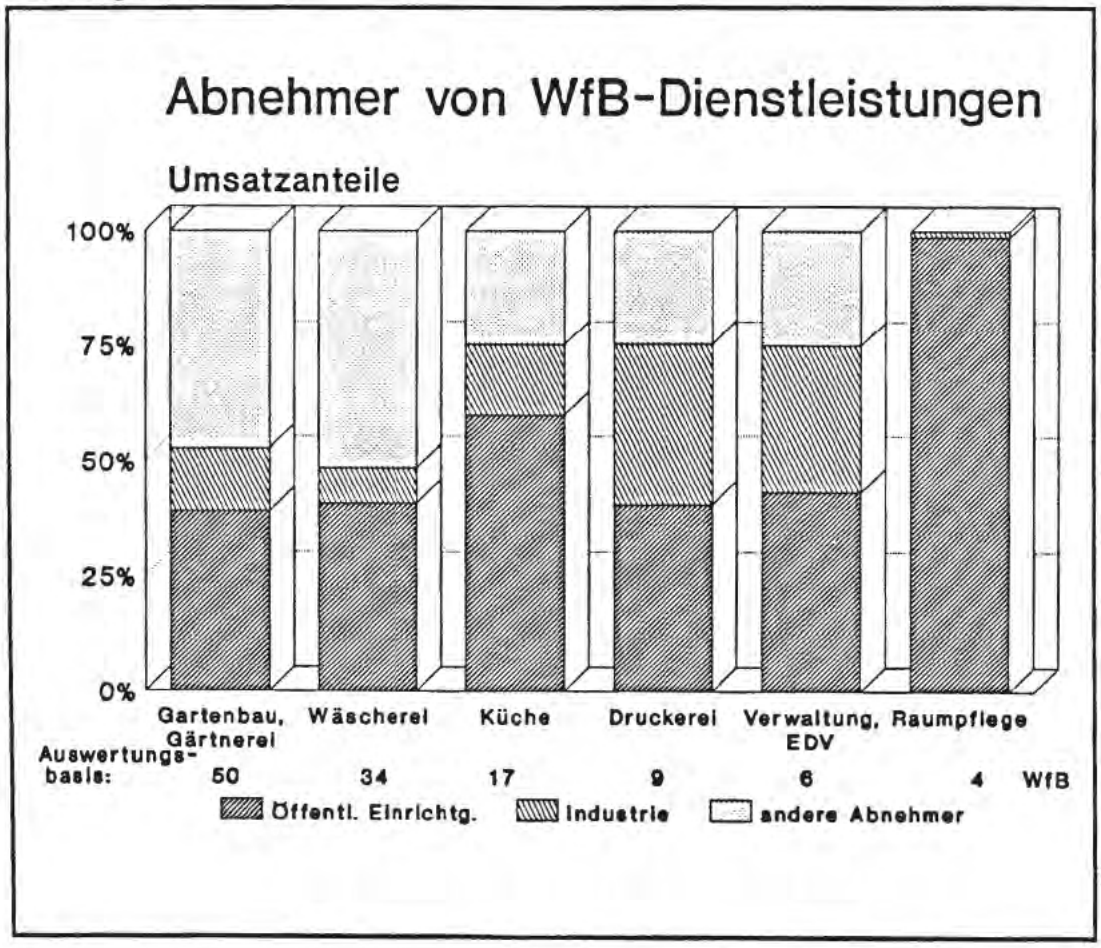


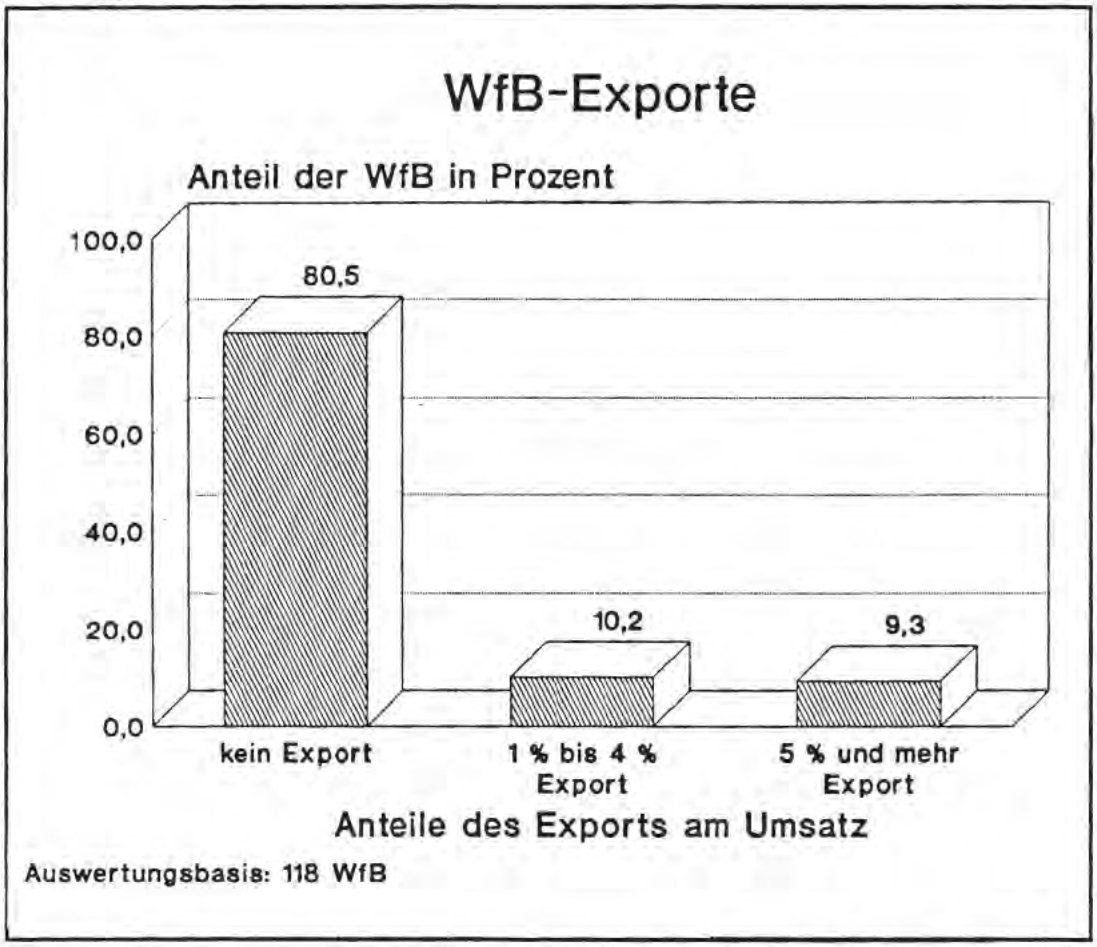
Tabelle 15: Verteilung der Umsatzerlöse aus Eigenprodukten; Dienstleistungen auf verschiedene Abnehmergruppen

	öffentliche Einrichtungen		Industrie		andere Abnehmer		Auswertungsbasis
	∅	Max.	∅	Max.	∅	Max.	
Eigenprodukte							
Holz	10,8%	100,0%	11,9%	100,0%	75,2%	100,0%	82
Haushalts-, Wohnbedarf	2,2%	20,0%	3,4%	70,0%	91,7%	100,0%	36
Textilien	8,3%	85,0%	11,0%	85,0%	78,7%	100,0%	35
Spielzeug	9,0%	90,0%	0,7%	5,0%	90,4%	100,0%	20
Möbel	27,0%	95,0%	5,4%	95,0%	65,3%	100,0%	19
Metall	9,4%	90,0%	39,4%	100,0%	50,6%	100,0%	17
Nahrungsmittel	9,0%	50,0%	7,1%	85,0%	84,4%	100,0%	12
techn. Produkte	1,3%	5,0%	21,3%	52,0%	77,4%	100,0%	4
Kunststoff	0,0%	0,0%	32,5%	50,0%	67,5%	85,0%	2
Dienstleistungen							
Gartenbau, Gärtnerei	38,4%	100,0%	13,4%	100,0%	46,3%	100,0%	50
Wäscherei	38,3%	100,0%	7,1%	80,0%	48,3%	100,0%	34
Küche	54,4%	100,0%	13,8%	100,0%	22,5%	99,0%	17
Druckerei	40,1%	93,0%	34,4%	80,0%	24,3%	60,0%	9
Verwaltung, EDV	43,3%	100,0%	31,67%	90,0%	25,0%	100,0%	6
Raumpflege	98,8%	100,0%	1,25%	5,0%	0,0%	0,0%	4

Exportgeschäfte

Exporte spielen bei den meisten WfB (80,5%) keine Rolle. Nur ca. 10% der WfB weisen geringe Exportumsätze (zwischen 1% und 4% des Gesamtumsatzes) aus. 9% der Werkstätten realisieren 5% des Umsatzes und mehr mit ausländischen Kunden. WfB konnten bislang kaum Erfahrungen mit Auslandsgeschäften sammeln.

Abbildung B.22



Zusammenfassung: Die Intensität und die Qualität der gegenwärtig existierenden Marktbeziehungen von WfB mit ihren Abnehmern kann noch verbessert werden.

Diese Feststellung gilt insbesondere für

- die gezielte und systematische Ausnutzung von Aufträgen aus Industrie und öffentlicher Hand,
- Exportaktivitäten, die im Zuge der Verwirklichung eines gemeinsamen europäischen Binnenmarktes im Rahmen der Europäischen Gemeinschaft an Gewicht gewinnen werden.

2.2.5 Konzentrationstendenzen in WfB

Die wirtschaftlichen Leistungsdaten der WfB variieren beträchtlich. Es ist daher nicht möglich, von "der" WfB zu sprechen.

Ziel dieses Abschnittes ist es, die unterschiedliche Verteilung wirtschaftlicher Potentiale in den Werkstätten aufzuzeigen. Damit sind unmittelbar Auswirkungen auf die Möglichkeit und Intensität der Marktbearbeitung der einzelnen WfB verbunden. Werden nämlich in einer Werkstätte höhere Jahresergebnisse erzielt, dann wird damit auch die ökonomische Grundlage geschaffen, um verstärkt Eigenprodukte zu entwickeln und Marktrisiko zu übernehmen. Mit anderen Worten: Die momentane wirtschaftliche Leistungsfähigkeit in Werkstätten bestimmt nachhaltig die zukünftigen Marketingmöglichkeiten für eigengefertigte Produkte.

2.2.5.1 Verteilung von Nettoumsatz und Jahresergebnis bezogen auf die behinderten Mitarbeiter

Im Jahr 1987 erreichten die WfB einen durchschnittlichen Umsatz pro Behinderten von 6.161,— DM. Dies bedeutet im Vergleich zu den Jahren 1978 und 1985 eine erhebliche Steigerung. 1978 stellte SEIFERT (S.85) noch einen Umsatz pro Behinderten von 3.855,— DM fest. ZINK (S.19) ermittelte einen Wert von 4.950,— DM für das Jahr 1985. Die Aufschlüsselung der Umsatzleistungen bezogen auf die behinderten Mitarbeiter ergibt folgendes Bild:

- 35% der WfB erwirtschaften weniger als 4.000,— DM Umsatz p.a.;
- 36% der WfB erwirtschafteten Umsätze zwischen 4.000,— bis unter 7.000,— DM p.a.;
- 28% der WfB gelingt es, mehr als 7.000,-- DM Umsatzleistung je behindertem Mitarbeiter zu erwirtschaften.

Die Verteilung des von jedem behinderten Mitarbeiter durchschnittlich erwirtschafteten Jahresergebnisses liefert folgende Werte: Ca. 40% der Werkstätten liegen im Bereich des durchschnittlich erwirtschafteten Jahresergebnisses von 3.042,— DM pro behindertem Mitarbeiter, also zwischen 2.500,— DM bis 3.500,— DM. Etwa 38% der WfB liegen unterhalb dieser Kategorie, knapp 25% liegen darüber.

Das Jahresergebnis pro behindertem Mitarbeiter wird anstelle des Durchschnittsentgelts als Leistungskennzahl verwendet. Dies wird damit begründet, daß diese Kennzahl auch die nicht-finanziellen Leistungen der Werkstatt an ihre behinderten Mitarbeiter umfaßt und somit ein zutreffenderes Bild von der Leistungsfähigkeit einer WfB und ihrer Mitarbeiter liefert.

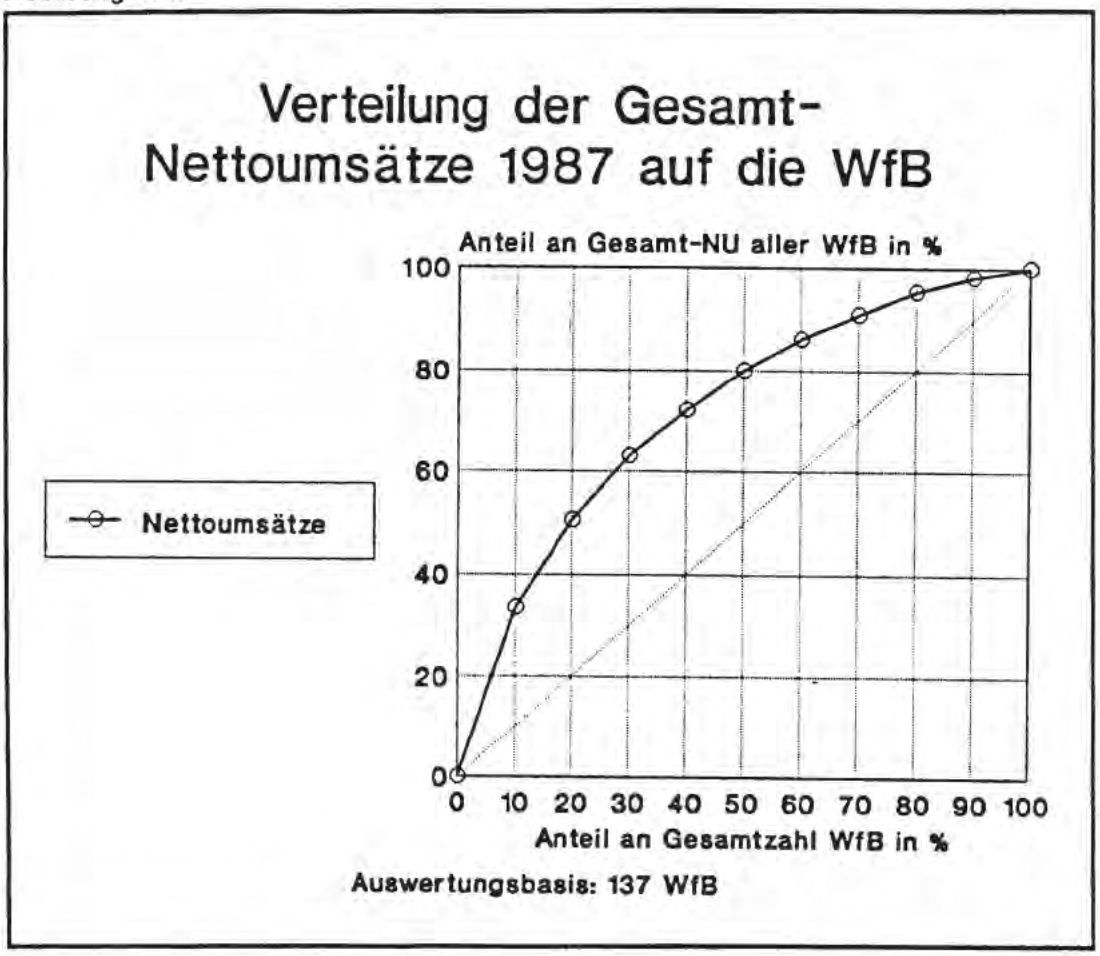
Wie sehr die Werkstätten in ihrer Wirtschaftskraft divergieren, machen die Extremwerte des erwirtschafteten Jahresergebnisses, wiederum auf den einzelnen behinderten Mitarbeiter bezogen, deutlich. Als Minimum ist von einer der befragten WfB ein Jahresergebnis pro Behinderten von 600,— DM angegeben worden; als Maximum wurde ein Jahresergebnis von 10.520,— DM genannt. Bereinigt man die Stichprobe um die wenigen wirtschaftlichen Ausnahmebetriebe, so liegt das maximal in einer WfB erzielte Jahresergebnis pro behindertem Mitarbeiter bei 6.970,— DM.

2.2.5.2 Verteilung von Nettoumsatz und Jahresergebnis auf die WfB

Die Verteilung von Nettoumsatz und Jahresergebnis auf die Werkstätten wird mit Hilfe einer Konzentrationskurve (Lorenzkurve) dargestellt. Sie basiert auf der Erkenntnis, daß üblicherweise ein relativ kleiner Mengenanteil einer Gesamtheit (in diesem Fall: die untersuchten Werkstätten) einen relativ hohen Wertanteil (in diesem Fall: ökonomisches Leistungsergebnis) auf sich vereint.

Die beiden folgenden Konzentrationskurven beruhen auf den Nettoumsätzen und Jahresergebnissen der Werkstätten im Jahr 1987.

Abbildung B.23



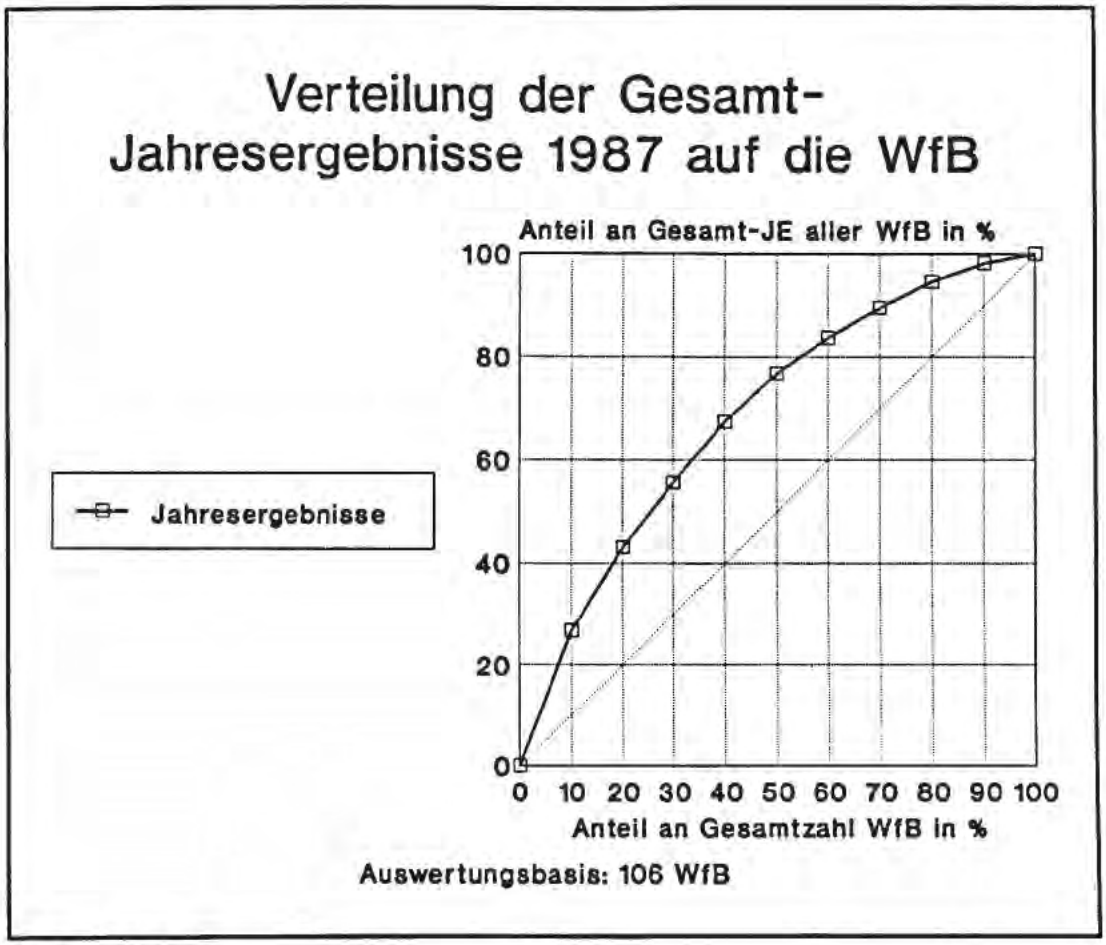


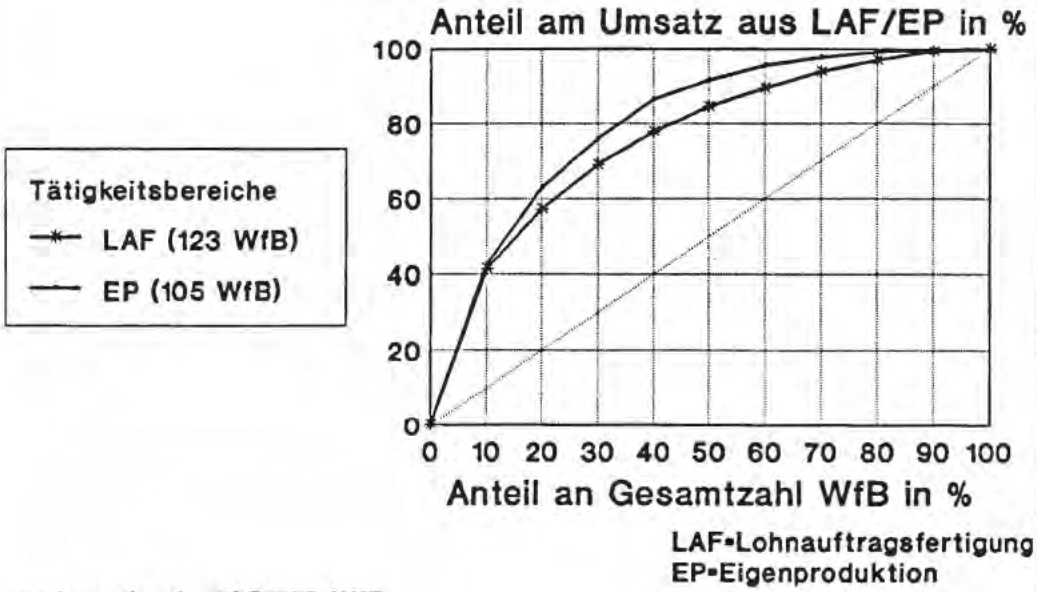
Abbildung B.24

Der Verlauf der Konzentrationskurve oberhalb der 45°-Linie (d.h. die Gleichverteilungskurve von Mengen- und Wertanteilen) deutet Konzentrationseffekte bei der Verteilung von Nettoumsätzen und Jahresergebnissen auf die Werkstätten an. 30% der befragten WfB bestreiten einen Anteil am Gesamtnettoumsatz von über 60%. Die "großen" WfB überragen mit ihrer Umsatztätigkeit die restlichen 70% der Werkstätten deutlich. Letztere kommen lediglich auf einen Nettoumsatz-Anteil am Gesamtumsatz der WfB von knapp 40%. Die Verteilung des Jahresergebnisses verläuft nahezu deckungsgleich.

Untersucht man die Verteilung von Nettoumsätzen und Jahresergebnissen der Werkstätten aufgeschlüsselt nach Tätigkeitsbereichen, dann lassen sich unterschiedliche Konzentrationsgrade für die Lohnauftragsfertigung und die Eigenproduktion belegen (vgl. Graphik).

Im Bereich der Eigenproduktion erwirtschaften 30% der WfB einen Anteil von ca. 75% am Nettoumsatz und 80% am Jahresergebnis mit Eigenproduktion. Im Bereich der Lohnauftragsfertigung beträgt der Anteil knapp über 60% bis 70% des mit Lohnauftragsfertigung verbundenen Nettoumsatzes und Jahresergebnisses. Die Konzentration in der Eigenproduktion der WfB (wenige Werkstätten setzen anteilsmäßig sehr viel um bzw. erwirtschaften einen sehr hohen Anteil am Jahresergebnis) wird damit klar verdeutlicht.

Verteilung des Nettoumsatzes auf die WfB in den Tätigkeitsbereichen LAF und EP



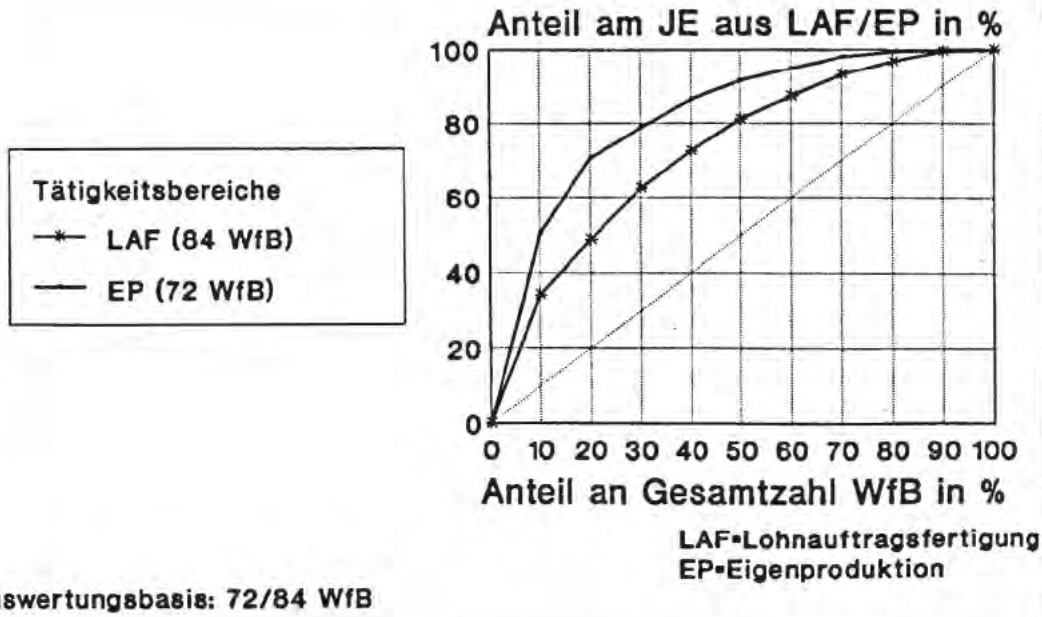
LAF=Lohnauftragsfertigung
EP=Eigenproduktion

Auswertungsbasis: 105/123 WfB

Abbildung B.25

Abbildung B.26

Verteilung des Jahresergebnisses auf die WfB in den Tätigkeitsbereichen LAF und EP



LAF=Lohnauftragsfertigung
EP=Eigenproduktion

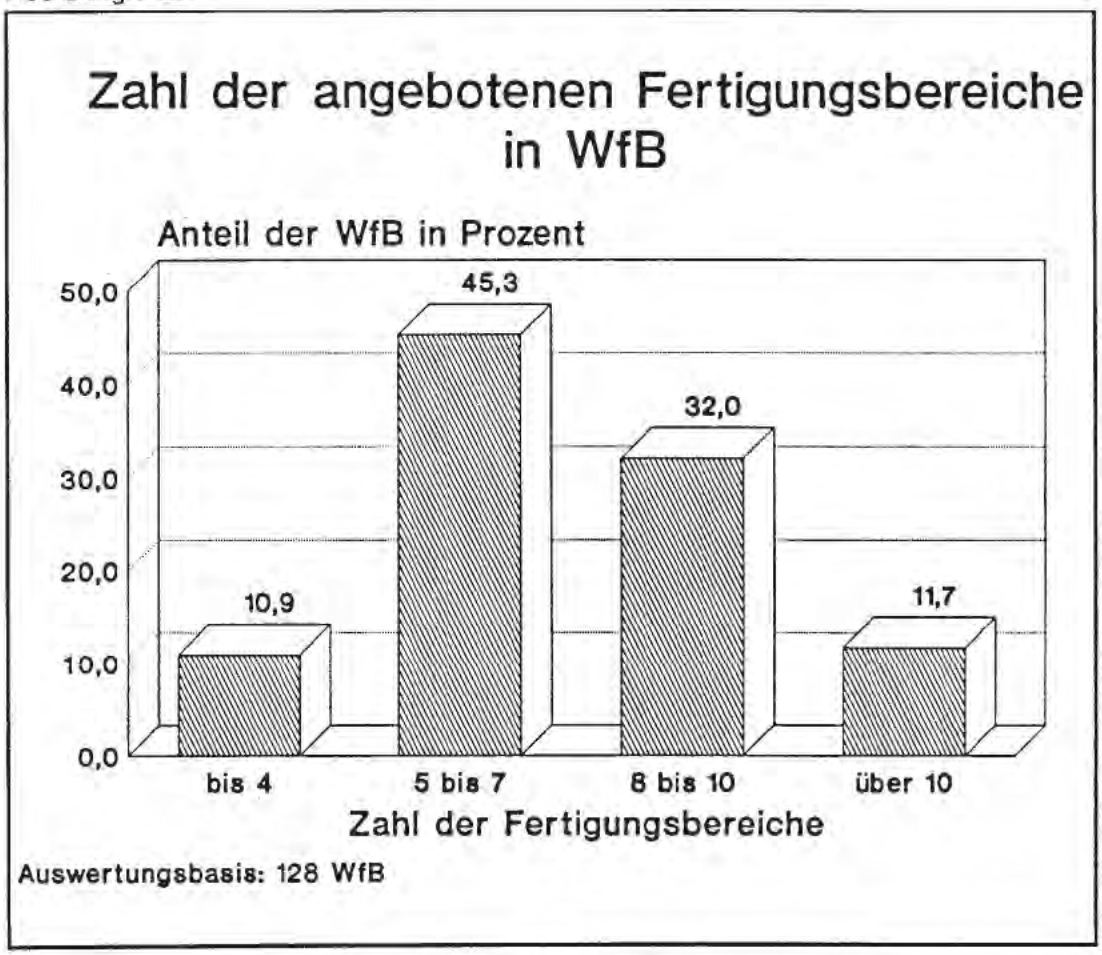
Auswertungsbasis: 72/84 WfB

2.2.5.3 Verteilung des Nettoumsatzes auf die Fertigungsbereiche

Zunächst wird auf die Zahl der angebotenen Fertigungsbereiche eingegangen. Die Bedeutung dieser Größe ist darin zu sehen, daß aufgrund der verhältnismäßig geringen Betriebsgröße von Werkstätten Fertigungsvielfalt ganz generell die Gefahr der ökonomischen "Verzettelung" beinhaltet.

Wie die folgende Graphik zeigt, betätigen sich 45,3% der WfB in 5-7 Fertigungsbereichen und 32% in 8-10 Fertigungsbereichen. Werkstätten mit wenigen bzw. sehr vielen Fertigungsbereichen (unter 4 bzw. über 10) sind mit 10,9% bzw. 11,7% unterrepräsentiert. Die Ergebnisse legen es nahe, Werkstätten als Organisationen mit "fünf bis zehn Handwerksbetrieben unter einem Dach" zu bezeichnen. Die spezifischen Nachteile, die kleine bzw. mittelgroße Betriebe im Vergleich mit größeren Unternehmen haben, werden noch verstärkt.

Abbildung B.27



Die folgenden Ausführungen stellen die umsatzmäßige Bedeutung der einzelnen Fertigungsbereiche von WfB dar. Sie geben Hinweise auf Schwerpunkte der Eigenproduktion bzw. Dienstleistungserstellung. Mit Montage, Holzverarbeitung, Verpackung/Versand und Metallbearbeitung werden generell die höchsten Nettoumsatzanteile erzielt. Nur im Bereich der Holzverarbeitung dominiert die Eigenproduktion bei 56% der WfB. Die drei anderen Bereiche werden eindeutig von Lohnauftrags- bzw. Auftragsfertigung bestritten.

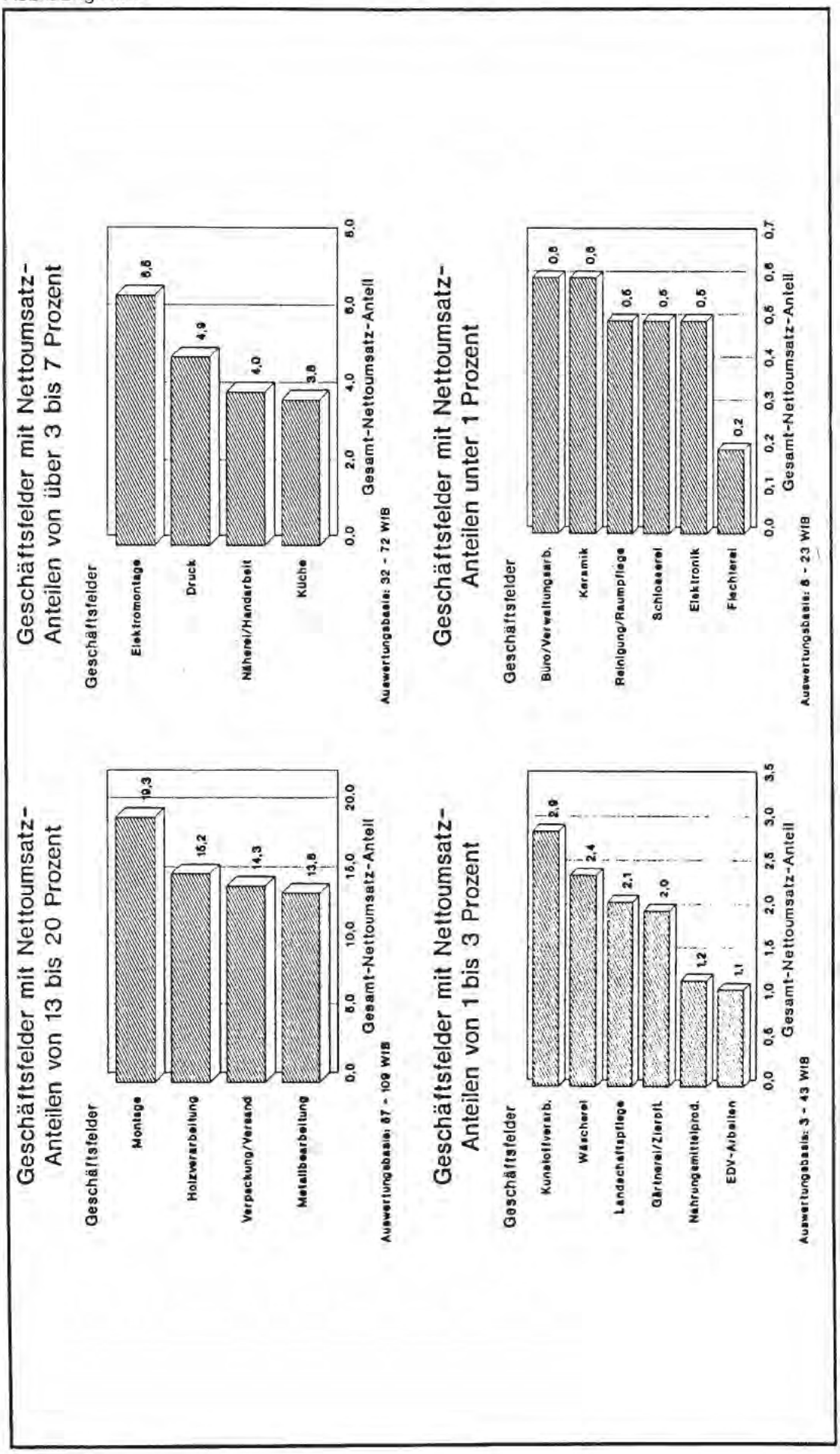
Betrachtet man die Extremwerte der realisierten Umsatzanteile - bei der Montage beträgt dieser Extremwert z.B. 88% - dann wird deutlich, daß einzelne WfB stark von bestimmten Fertigungsbereichen abhängen. Zu der Bedrohung durch die einseitige Fertigungsstruktur kommt gerade bei Montagearbeiten noch die Gefahr der weiter zunehmenden technischen Substitution durch Einsatz von Handhabungsautomaten hinzu.

Der Anteil der Eigenproduktion ist in den folgenden Bereichen noch bedeutsam: Näherei/Handarbeiten, Gärtnerei/Zierpflanzen, Nahrungsmittel, Keramik und Flechterei. Bei Dienstleistungen sind die Bereiche Küche, Wäscherei, Landschaftspflege, EDV-Arbeiten und Büro-/Verwaltungsarbeiten stärker vertreten. Insgesamt erreichen die Dienstleistungen nur einen geringen Nettoumsatzanteil.

Das folgende Beispiel dient dazu, vorhandene Schwerpunkte aufzuzeigen. Im Bereich der Näherei/Handarbeit sind 67 von 128 Werkstätten tätig, jedoch wird hier lediglich ein Anteil am Gesamtumsatz aller befragten WfB von 4% erzielt. Fast den gleichen Umsatzanteil erwirtschaften lediglich 33 Werkstätten im Bereich Druckerei (4,9%). Hier gelingt es Werkstätten offenbar eher, bedeutende Umsatzanteile zu erzielen als es im Bereich Näherei/Handarbeit bspw. der Fall ist.

Einen kompletten Überblick über die Anteile der in WfB vorkommenden Fertigungsbereiche am Nettoumsatz ermöglichen die folgenden Graphiken. Als Fazit läßt sich festhalten, daß Fertigungsbereiche mit bedeutendem Eigenproduktions- bzw. Dienstleistungsanteil in Werkstätten noch stark unterrepräsentiert sind. Mit anderen Worten: Es fehlen ausgesprochene Standbeine in der Fertigung von Eigenprodukten.

Abbildung B.27



2.2.5.4 Investitionsvolumen und Anteil öffentlicher Mittel

Die wirtschaftliche Entwicklung der Werkstätten in den Jahren 1985-1988 wird auch durch die tatsächlichen Investitionen für Fertigungseinrichtungen und die bis 1990 und später geplanten Investitionen illustriert. Auch die Investitionen verteilen sich sehr ungleichmäßig auf die WfB. Aufschluß über die durchschnittliche und maximale Investitionshöhe gibt folgende Graphik:

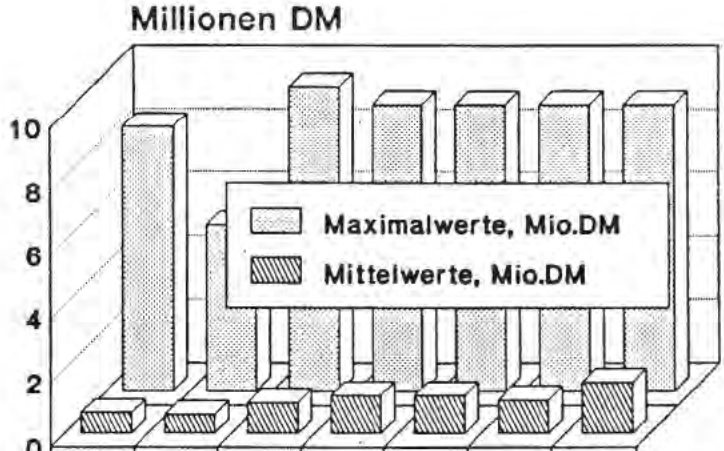
Das Investitionsvolumen hat im Jahre 1987 auf breiter Basis zugenommen. Auch wirtschaftlich schwächere Werkstätten expandierten.

Der Anteil öffentlicher Mittel an diesen Investitionen erfolgte im Jahr 1987 ebenfalls breit gestreut. Während in den Jahren 1985/86 lediglich 59% der WfB Mittel aus der öffentlichen Hand für ihre Investitionsvorhaben zur Verfügung gestellt bekamen, erhöhte sich dieser Anteil im Jahr 1987 auf 70%. Der durchschnittliche Förderungsbetrag lag 1985/86 knapp über 37.000,— DM und stieg im Jahr 1987 auf 46.000,— DM an.

Die Investitionsplanungen der WfB sehen für die Jahre 1988 bis 1990 und darüber hinaus eine weitere Steigerung des durchschnittlichen Investitionsvolumens für Fertigungseinrichtungen (einschließlich Gebäuden) vor.

Abbildung B.28

Durchschnittliches Investitionsvolumen für Fertigungsanlagen incl. Gebäude



	1985	1986	1987	1988 gepl.	1989 gepl.	1990 gepl.	lang-fristig
Maximalwerte, Mio.DM	8,3	5,2	9,56	9	9	9	9
Mittelwerte, Mio.DM	0,64	0,58	0,96	1,18	1,18	1,05	1,58

Auswertungsbasis: 61 bis 124 WfB

2.2.6 Zusammenhänge zwischen WfB-Struktur und ökonomischer Leistungsfähigkeit

2.2.6.1 Anzahl behinderter Mitarbeiter

In der Werkstättenbefragung konnten eindeutige Beziehungen zwischen der Zahl der behinderten Mitarbeiter pro WfB und dem im Jahr 1987 erreichten Gesamt-Nettoumsatz bzw. Jahresergebnis festgestellt werden.

Folgende Graphiken zeigen, daß die Nettoumsätze und Jahresergebnisse um so höher sind, je mehr behinderte Mitarbeiter eine Werkstatt beschäftigt. Die Daten belegen die arbeitsintensive Fertigungsstruktur von Werkstätten.

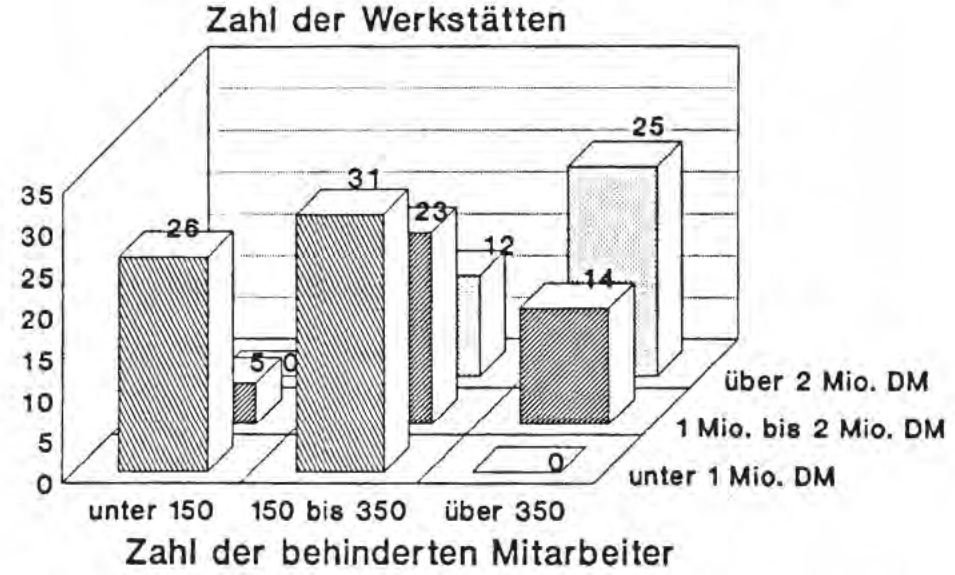
Zunehmende WfB-Größe führt allerdings nicht zwingend auch zu einer besseren ökonomischen Situation. Kleine WfB können ein ebenso hohes Jahresergebnis pro behindertem Mitarbeiter erreichen wie große. Diesen Befund zeigt die folgende Graphik:

Bei ca. 450 Mitarbeitern wird möglicherweise sogar eine in ökonomischer Sicht "kritische Grenze" überschritten. Jenseits dieser Schwelle können unter den gegenwärtigen Produktionsbedingungen offenbar keine nachhaltigen ökonomischen Ergebnisverbesserungen realisiert werden.

Ein weiteres klares Ergebnis zeigt die Analyse des Zusammenhangs zwischen Anzahl der behinderten Mitarbeiter und Vielfalt der angebotenen Fertigungsbereiche. Mit zunehmender Mitarbeiterzahl steigt die Zahl der Fertigungsbereiche. Der in der Werkstättenverordnung festgelegten Forderung nach vielfältigen Tätigkeitsbereichen für behinderte Mitarbeiter kommen die WfB offensichtlich nach.

Unübersehbar sind die ökonomischen Probleme einer wachsenden Aufgabenvielfalt in WfB. Sie muß als Ursache einer tendenziellen Überlastung des Management durch operative Aufgaben gesehen werden (vgl. hierzu auch BAUDER/WEEBER, S.16). ZINK (S.100) spricht in diesem Zusammenhang von einer "Überdiversifizierung" der Werkstätten. Die gesetzliche Forderung nach Tätigkeitsvielfalt kann auch dadurch erfüllt werden, daß Varietät der Arbeitsaufgaben für Behinderte im Rahmen einer begrenzten Anzahl angebotener Fertigungsbereiche gesucht wird.

Zahl der behinderten Mitarbeiter und der Gesamt-Nettoumsatz der Werkstätten im Jahr 1987

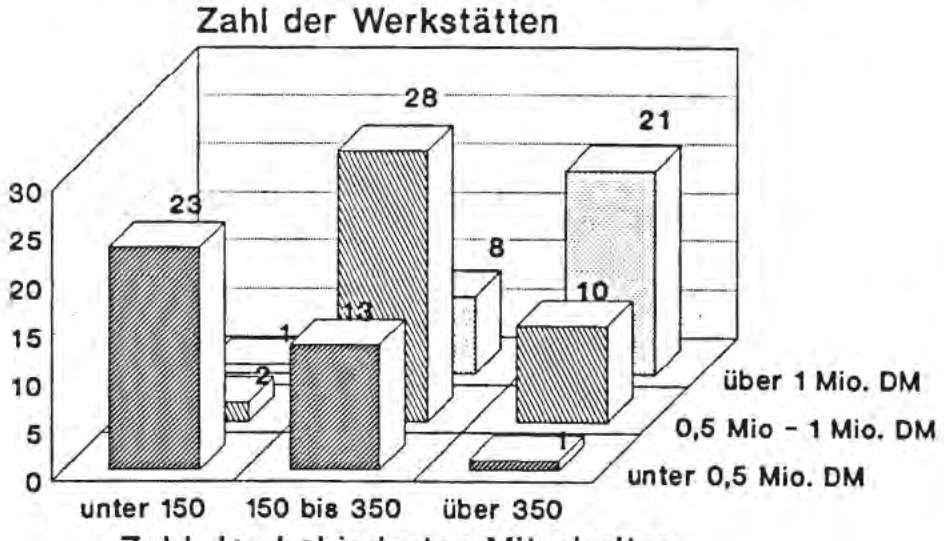


Auswertungsbasis: 136 WfB

Abbildung B.29

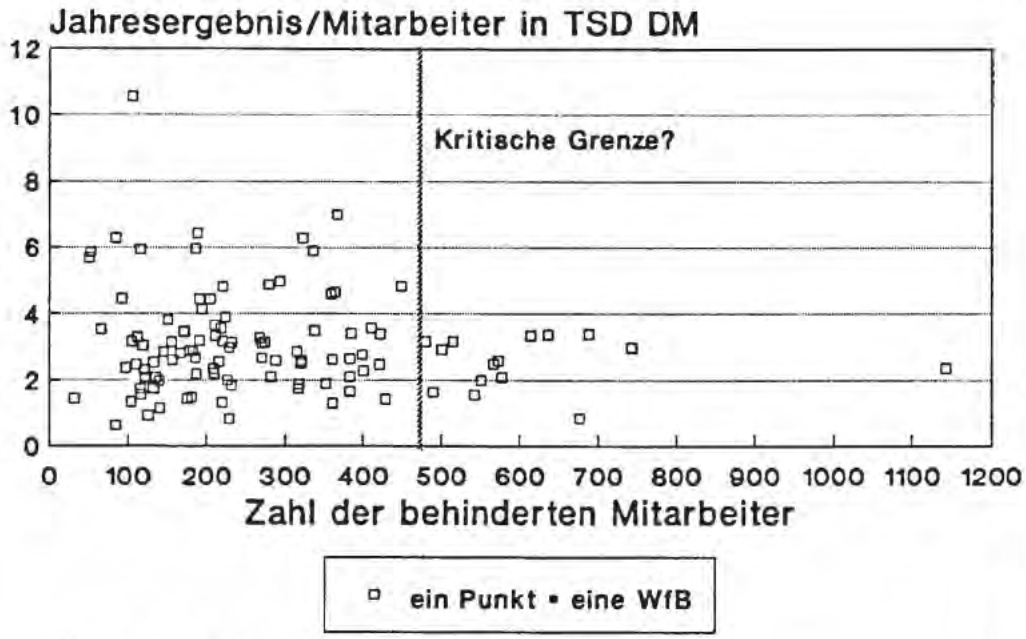
Abbildung B.30

Zahl der behinderten Mitarbeiter und das Jahresergebnis der Werkstätten im Jahr 1987



Auswertungsbasis: 107 WfB

Jahresergebnis pro beh. Mitarbeiter und WfB-Größe

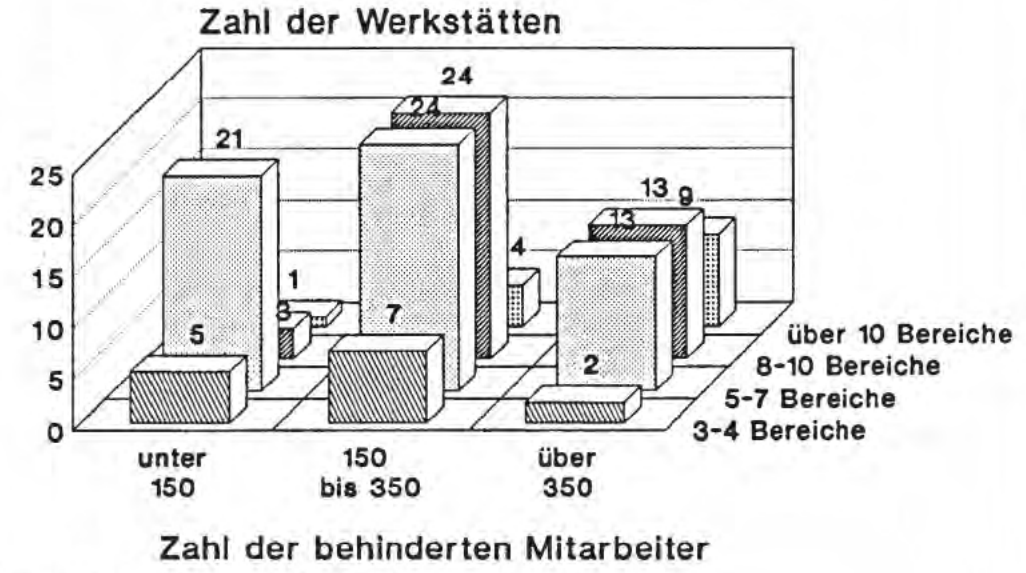


Auswertungsbasis: 107 WfB

Abbildung B.31

Abbildung B.32

Zahl der behinderten Mitarbeiter und Zahl der angebotenen Fertigungs-bereiche im Jahr 1987



Auswertungsbasis: 126 WfB

2.2.6.2 Anzahl der Gruppenleiter

Die plausible Vermutung, daß die Mitarbeiterproduktivität mit der Betreuungsintensität zunimmt, konnte nicht bestätigt werden. Im Gegenteil ist es so, daß in Werkstätten, in denen vergleichsweise viele Behinderte in größeren Gruppen arbeiten (über 13 Behinderte pro Gruppenleiter), das durchschnittlich erwirtschaftete Jahresergebnis pro behindertem Mitarbeiter höher liegt als in Werkstätten mit einem günstigeren durchschnittlichen Betreuungsverhältnis. Dieser Befund läßt sich damit begründen, daß eine bessere Betreuungsrelation gerade für die weniger leistungsfähigen Mitarbeiter erforderlich ist.

2.2.6.3 Primärbehinderungen

Die Anteile von geistig, psychisch und Schwerstmehrfachbehinderten an der Gesamtzahl behinderter Mitarbeiter pro Werkstatt sind in allen Werkstätten der Stichprobe tendenziell gleich verteilt.

Als wesentliches Ergebnis dieses Untersuchungsabschnittes kann festgestellt werden, daß Wirkungszusammenhänge zwischen Behinderungsart bzw. Behinderungsanteilen sowie wirtschaftlichen Leistungsdaten (Nettoumsatz, Jahresergebnis, Produktivität) für geistig und körperlich Behinderte bestehen. Wie eine Extremgruppen-Analyse der Werkstätten (nach Behinderungsart und Wirtschaftskennzahlen) zeigt, wird die wirtschaftliche Situation der WfB in großem Maße von der Relation geistig und körperlich behinderter Mitarbeiter geprägt.

Tendenziell liegen WfB um so eher in der unteren Umsatz-, Jahresergebnis- und Produktivitäts-Kategorie, je höher der Anteil an geistig Behinderten und Schwerstmehrfachbehinderten ist. Andererseits realisieren WfB mit einem höheren Anteil körperbehinderter Mitarbeiter auch höhere Umsatz-, Jahresergebnis- und Produktivitätswerte.

Daraus ergeben sich natürlich ernsthafte Konsequenzen für die Marketing-Möglichkeiten von WfB. In Werkstätten mit erhöhtem Pflege- und Betreuungsaufwand fällt es bspw. Gruppenleitern besonders schwer, zusätzlich noch marktbezogene Aufgaben zu übernehmen.

2.2.6.4 Standort der Hauptwerkstatt

Struktur und Größe des Standorts einer WfB prägen ihre wirtschaftliche Ausgangssituation. Einen Überblick über die Leistungsdaten in Abhängigkeit von Ortsgröße gibt folgende Tabelle, die auf einer von Extremwerten bereinigten Datenbasis erstellt wurde:

Tabelle 16: Ortsgröße und Leistungsdaten der WfB

	Sitz der Hauptwerkstatt			Durchschnitt
	bis unter 50.000 Einw.	50.000 bis unter 100.000	über 100.000 Einw.	
Gesamt-Nettoumsatz 1987 in Tsd-DM	1.572	1.244	1.748	1.584
Gesamt-Jahresergebnis 1987 in Tsd-DM	693	579	791	715
Jahresergebnis pro beh. Mitarb. in DM	2.380	2.610	2.570	2.530
Anzahl der WfB	39	35	73	147

Auswertungbasis: 147 WfB

WfB in Orten über 100.000 Einwohnern setzen demnach überdurchschnittlich viel um und erwirtschaften ein überdurchschnittlich hohes Jahresergebnis. Es liegt die Vermutung nahe, daß das wirtschaftliche Umfeld von WfB in großen Standorten die profitable Lohnauftragsfertigung begünstigt. Für WfB in wirtschaftlich starken Regionen konnte ein überdurchschnittlicher Anteil der Lohnauftragsfertigung am Nettoumsatz (57%) festgestellt werden. Der Anteil der Eigenproduktion am Nettoumsatz in wirtschaftlich schwachen Regionen bzw. in Kleinstädten ist besonders hoch (29%). Dies verdeutlicht die Wichtigkeit der Eigenproduktion als Beschäftigungspuffer für WfB. Einen Überblick über die Daten gibt folgende Tabelle.

Tabelle 17: Leistungsdaten und wirtschaftliche Stärke der Region

	Wirtschaftliche Stärke der Region						Gesamt	
	gering		mittel		groß			
Jahresergebnis pro beh.Mitarbeiter								
unter 2.500 DM	8	25,8%	24	46,2%	9	37,5%	41	38,3%
2.500-3.500 DM	16	51,6%	19	36,5%	5	20,8%	40	37,4%
3.500 DM und mehr	7	22,6%	9	17,3%	10	41,7%	26	24,3%
Gesamt	31	100,0%	52	100,0%	24	100,0%	107	100,0%
Durchschnittl. Umsatzanteile								
Lohnauftrags-fertigung		48,0%		52,0%		57,0%		52,0%
Auftragsfertig.		17,0%		23,0%		19,0%		20,0%
Eigenproduktion		29,0%		14,0%		15,0%		19,0%
Dienstleistungen		8,0%		11,0%		10,0%		9,0%
Gesamt		100,0%		100,0%		100,0%		100,0%

Auswertungsbasis: 107 bzw. 105 WfB

2.2.6.5 Einfluß wirtschaftlicher Leistungsdaten auf die Entgelte

Da Wirkungsbeziehungen zwischen der Anzahl behinderter Mitarbeiter und der Höhe von Nettoumsatz und Jahresergebnis festgestellt werden konnten, stellt sich in einem weiteren Schritt die Frage, inwieweit diese Größen die Verteilung der Entgelte für die behinderten Mitarbeiter beeinflussen.

In WfB mit einem Nettoumsatz unter 1 Mio. DM und einem Jahresergebnis unter 500.000,— DM fallen überdurchschnittlich viele Behinderte in die Kategorien unter 150,— DM Monatsentgelt. Verhältnismäßig wenige Mitarbeiter erhalten ein monatliches Entgelt von mehr als 250,— DM.

In Werkstätten mit einem Nettoumsatz zwischen 1 Mio. und 2 Mio. DM und einem Jahresergebnis zwischen 500.000,— DM und 1 Mio. DM bilden die Entgeltgruppen von 100,— DM bis 500,— DM den Schwerpunkt.

Die WfB mit einem Nettoumsatz über 2 Mio. DM und einem Jahresergebnis über 1 Mio. DM sind ebenfalls stark in der Mitte der Entgeltkategorien vertreten; die Kategorien der "Spitzenentgelte" (500,— DM bis über 1.000,— DM) sind signifikant oft belegt.

Analysiert man die Entgeltverteilung im Zusammenhang mit den Umsatzanteilen von Eigenproduktion in der WfB, dann stellt man fest, daß mit einer stärkeren Eigenfertigung (Anteil der Eigenproduktion am Umsatz über 25%) ein deutlich höherer Anteil Entgeltempfänger in den unteren Entgeltgruppen vertreten ist (vgl. Tabelle).

Tabelle 18: Entgeltverteilung und Umsatzanteile der Eigenproduktion

Durchschnittl. Prozentanteil der Behinderten, die ... ...verdienen	Anteil Eigenproduktion/Umsatz keine Eigenprod.	bis 10%	10-25%	über 25%	Gesamt
bis einschl. 100 DM	18,20	15,10	10,47	31,91	18,93
101 - 150 DM	21,17	25,11	23,75	23,45	23,62
151 - 250 DM	26,36	37,29	35,28	25,10	31,61
251 - 500 DM	26,53	18,87	27,62	15,96	21,66
über 500 DM	7,75	3,63	2,88	3,57	4,18
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Auswertungsbasis: 126 WfB

Es liegt die Vermutung nahe, daß im Bereich Eigenproduktion vorrangig die Beschäftigung weniger leistungsfähiger Mitarbeiter verfolgt wird. Eine andere Ursache ist in der schlechteren Wirtschaftskraft einer Region zu sehen, die es der WfB nicht möglich macht, rentable Lohnaufträge zu aquirieren.

Zieht man Verbindungen zwischen der Entgeltverteilung und dem ökonomischen Erfolg einer WfB (ausgedrückt durch das Jahresergebnis pro behindertem Mitarbeiter), so zeigt sich, daß die sehr produktiven WfB (mit einem Jahresergebnis pro behindertem Mitarbeiter von 3.500,— DM und mehr) überdurchschnittlich viele Behinderte in den oberen Entgelt-Kategorien beschäftigen. Dieser Befund macht deutlich, daß das Jahresergebnis an die behinderten Mitarbeiter weitergegeben wird.

2.2.6.6 Sonstige Strukturdaten und ihr Einfluß auf wirtschaftliche Leistungsdaten

Bezüglich der Beziehungen zwischen Dachverband/Träger und wirtschaftlichen Leistungsdaten konnten keine Zusammenhänge festgestellt werden. Dies gilt sowohl für Nettoumsatz und Jahresergebnis als auch für die Produktivität.

Die fachliche Grundausbildung des Werkstättenleiters (technisch, ökonomisch, sozial) gibt ebenfalls keinen Ansatzpunkt für eine Differenzierung der wirtschaftlichen Leistungsdaten.

2.2.7 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing-Praxis

Der Stellenwert der Eigenproduktion und damit die Notwendigkeit von Marketing ist im Vergleich zur Lohnauftrags- und Auftragsfertigung bislang noch eher gering einzuschätzen. Strukturelle und wirtschaftliche Sachverhalte legen eine Stärkung der Eigenproduktion in WfB nahe. Durch Eigenproduktion lassen sich wirtschaftliche und rehabilitative Vorteile erreichen.

Der Anteil der Eigenproduktion am Gesamtumsatz der WfB stagnierte in den letzten Jahren. Die Werkstätten scheinen mit den gegenwärtig hierfür eingesetzten Ressourcen ihre Kapazitätsgrenze erreicht zu haben.

Die wirtschaftliche Bedeutung des Bereichs der Dienstleistungen hat zugenommen. Diese Entwicklung setzt sich weiter fort.

Die Produktivität (Jahresergebnis pro behindertem Mitarbeiter) weist sehr unterschiedliche Werte auf, die jedoch mit dem gesamten Umsatzvolumen nicht im Zusammenhang steht. Bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von WfB darf der Aspekt der Erfüllung des Rehabilitationsauftrags nicht vergessen werden, der indes in dieser Studie nicht näher zu untersuchen war.

Hohe Produktivität einer WfB schlägt sich in der Regel in höheren Behindertenentgelten nieder. Der Befund, daß hohe Anteil an Eigenproduktion oft mit einem hohen Anteil an Behinderten mit geringem Entgelt verbunden sind, muß so interpretiert werden, daß gegenwärtig in der Eigenproduktion weniger leistungsfähige Mitarbeiter beschäftigt werden.

30% der befragten WfB erwirtschaften einen Anteil am Gesamtnettoumsatz aller befragten WfB von über 60%. Diese Konzentrationstendenzen sind im Bereich der Eigenproduktion noch stärker ausgeprägt.

Als Gründe für den Aufbau einer Eigenproduktion werden von WfB-Entscheidungsträgern besonders (1) Verbesserung der Marktposition, (2) bessere Nutzung vorhandener Ressourcen sowie (3) arbeitspädagogische Gründe hervorgehoben.

Das größte Problem beim Auf- und Ausbau der Eigenproduktion stellt nach Ansicht der WfB-Entscheidungsträger ein Defizit im Bereich Marketing dar: fehlende Vertriebseinrichtungen, fehlende Mittel für Produktentwicklung und Werbung wie auch das im Vergleich zur Lohnauftragsfertigung erheblich größere finanzielle Risiko. Es fehlen in einem größeren Umfange die Voraussetzungen zur Handhabung von Marktrisiken, wie sie bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen ganz selbstverständlich sind.

Für mittelgroße WfB (150-350 behindert Mitarbeiter) ergeben sich darüber hinaus häufig Probleme hinsichtlich der Lagerkosten und -kapazitäten.

Die Zahl der belieferten Stammkunden und der mit diesen Kunden erzielten Umsatzanteile streut sehr stark. WfB sind eher erfolgreich in der Akquisition zusätzlicher Aufträge als darin, Aufträge von größerem Volumen zu gewinnen. Durch umsatzstärkere Aufträge erzielen WfB keine Größenvorteile.

Die einzelnen Fertigungsbereiche der Eigenproduktion und Dienstleistungen (Holz, Textil, Wäscherei etc.) zielen mit ihrem Angebot auf sehr unterschiedliche Abnehmergruppen. Damit wird aber ein die verschiedenen Märkte bearbeitendes Marketing zwingend erforderlich.

WfB können ihre ökonomische Situation nur dadurch verbessern, daß sie die ungünstigen Größenverhältnisse in der Fertigung und in der Vermarktung verändern; Ansatzpunkte dafür sind:

- Abbau von Überdiversifikation durch Vergrößerung der Aufgabenvielfalt in den einzelnen Fertigungslinien;
- Verwirklichung von Kooperation insbesondere im Marketing; systematisches Ausnutzen von Synergieprodukten in den leistungswirtschaftlichen Funktionsbereichen;
- Verbesserung der Managementkapazität (qualitativ/quantitativ).

Gemessen an ihrer zukünftigen ökonomischen Bedeutung haben WfB die Chancen des Bereichs Eigenproduktion noch nicht nachhaltig erschlossen.

2.3 Organisationsstrukturelle Voraussetzungen für das Marketing in WfB

Im folgenden soll geklärt werden, ob die Organisationsstrukturen der WfB den Anforderungen genügen, die von einem aktiven Marketing für Eigenprodukte gestellt werden. Merkmale der Organisationsstruktur wie bspw. die Verteilung von Entscheidungskompetenz oder der Formalisierungsgrad können sich z.B. auf den Informationsfluß und somit auf die Qualität von marktbezogenen Entscheidungen auswirken. Anzumerken ist, daß Strukturformen, die unter Marketinggesichtspunkten als hinderlich identifiziert werden, im Hinblick auf andere Organisationsziele eine angemessene Lösung darstellen. Man kann nicht erwarten, daß sich in Anbetracht der vielfältigen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen, unter denen WfB arbeiten, eine für alle WfB gleichermaßen geeignete Lösung findet. Einige Befunde erlauben eindeutige und generalisierbare Folgerungen. Daneben gibt es allerdings auch Sachverhalte, die im Hinblick auf organisationale Gestaltungsmöglichkeiten unterschiedliche Lösungen zulassen.

Im einzelnen sollen folgende Strukturmerkmale untersucht werden:

- Aufbauorganisation,
- Formen der Entscheidungsfindung,
- Planungshorizonte,
- Formalisierungsgrad.

2.3.1 Aufbauorganisation

Die Zahl der Hierarchieebenen in Werkstätten variiert in Abhängigkeit von ihrer Größe zwischen zwei und fünf. In knapp der Hälfte der Werkstätten bestehen vier Ebenen, in ca. 30% gibt es drei Ebenen. Die Bezeichnungen und Kompetenzen dieser Hierarchiestufen sind äußerst unterschiedlich. Dieser Sachverhalt erschwert nicht nur die Kommunikation unter den Werkstätten, sondern auch die Verständigung mit externen Organisationen. So wird z.B. die Bezeichnung "Werkstattleiter" manchmal für den Verantwortlichen der gesamten WfB verwendet, häufiger aber für eine Position der zweiten Führungsebene. Als übergeordnete Position ist je nach Rechtsform ein Geschäftsführer, Vorstand, Amtsleiter oder Leiter der Gesamteinrichtung anzusehen.

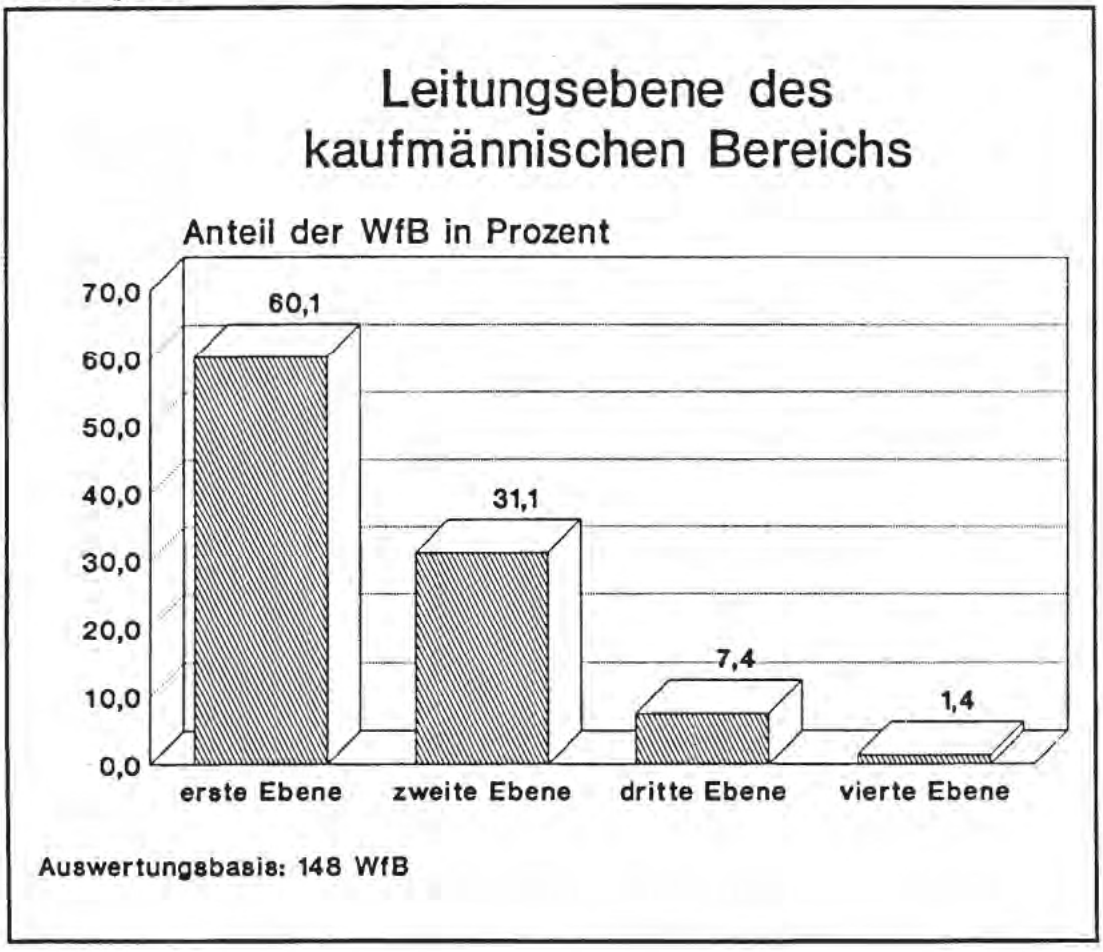
Der kaufmännische Bereich ist in der Regel der ersten oder zweiten Ebene zugeordnet, wobei die Größe der Werkstatt und die Gesamtzahl der Ebenen hier keine Rolle zu spielen scheinen. Auch in Werkstätten mit über 350 behinderten Mitarbeitern bzw. vier oder mehr Ebenen fällt dieser Bereich in mehr als 50% der Fälle in die Verantwortung der obersten Führungsebene. Dies kann einerseits bedeuten, daß die Gewährleistung wirtschaftlicher Effizienz als zu wichtig erachtet wird, um sie an eine nachgeordnete Stelle zu delegieren. Andererseits legt der Fachkräftemangel die Vermutung nahe, daß der Werkstattleiter die wirtschaftlichen Angelegenheiten nebenbei erledigen muß. Tatsächlich fällt die Verantwortung für den kaufmännischen Bereich in denjenigen Werkstätten, die keinen kaufmännischen oder Verwaltungsleiter beschäftigen (ca. 40%), in der Regel dem WfB-Leiter zu.

Tabelle 19: Hierarchischer Aufbau der WfB in Abhängigkeit von der Größe

	Zahl der behinderten Mitarbeiter						Gesamt	
	unter 150		150 bis unter 350		über 350			
Zahl der Hierarchieebenen								
zwei	41	13,8%	1	1,4%	1	2,6%	6	4,4%
drei	12	41,4%	21	30,0%	9	23,7%	42	30,7%
vier	11	37,9%	40	57,1%	21	55,3%	72	52,6%
fünf	2	6,9%	8	11,4%	7	18,4%	17	12,4%
Gesamt	29	100,0%	70	100,0%	38	100,0%	137	100,0%

Auswertungsbasis: 137 WfB

Abbildung B.33



2.3.2 Entscheidungsträger

Als ein wesentlicher Nachteil nicht-erwerbswirtschaftlicher Organisationen wird häufig Unselbständigkeit aufgrund der Abhängigkeit von außenstehenden Entscheidungsgremien genannt. Dies trifft auf Werkstätten insofern zu, als sie jährlich mit ihrem Kostenträger Verhandlungen über den Pflegesatz führen müssen. Auch bei größeren Investitionen (Maschinen, Gebäude, sonstige Einrichtungen) sind sie auf die Unterstützung der Kostenträger und anderer Institutionen des sozialen Systems angewiesen. Bei der einzelnen markt- und produktbezogenen Entscheidung spielen übergeordnete Gremien nach Angaben der WfB nur eine untergeordnete Rolle. Die Zahl der innerhalb der WfB an der Entscheidung über Neuprodukte beteiligten Personen bzw. Instanzen sowie die Form, in der die Entscheidungsfindung abläuft, variieren jedoch von WfB zu WfB sehr stark.

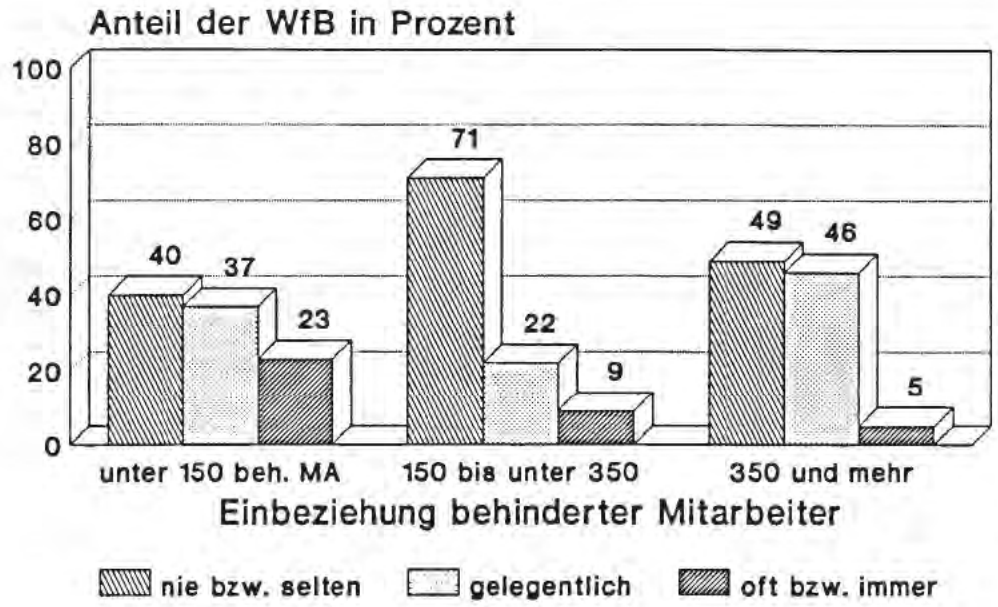
Tabelle 20: Teilnehmer am Entscheidungsfindungsprozeß bei markt- und produktbezogenen Entscheidungen

	nie		selten		gelegentlich		oft		immer		Gesamt	
übergeordn. Gremium	69	50,0%	31	22,5%	25	18,1%	6	4,3%	7	5,1%	138	100,0%
WfB-Leiter nach Rücksprache mit betroff.Mit.	5	3,4%	5	3,4%	17	11,7%	68	46,9%	50	34,5%	145	100,0%
ständiges innerbetr. Gremium	68	50,4%	12	8,9%	20	14,8%	23	17,0%	12	8,9%	135	100,0%
fallweise durch ein Team	18	13,4%	18	13,4%	53	39,6%	33	24,6%	12	9,0%	134	100,0%
beh. Mitarb. werden einbezogen	32	22,5%	48	33,8%	45	31,7%	12	8,5%	5	3,5%	142	100,0%
begl. Dienst wird einbezogen	9	6,1%	19	12,9%	42	28,6%	49	33,3%	28	19,0%	147	100,0%

Auswertungsbasis: 134 - 147 WfB

So werden in kleineren Werkstätten (unter 150 behinderte Mitarbeiter) die behinderten Mitarbeiter und der begleitende Dienst häufiger in die Entscheidung miteinbezogen als in größeren.

Markt-/produktbezogene Entscheidungen in WfB unterschiedlicher Größe

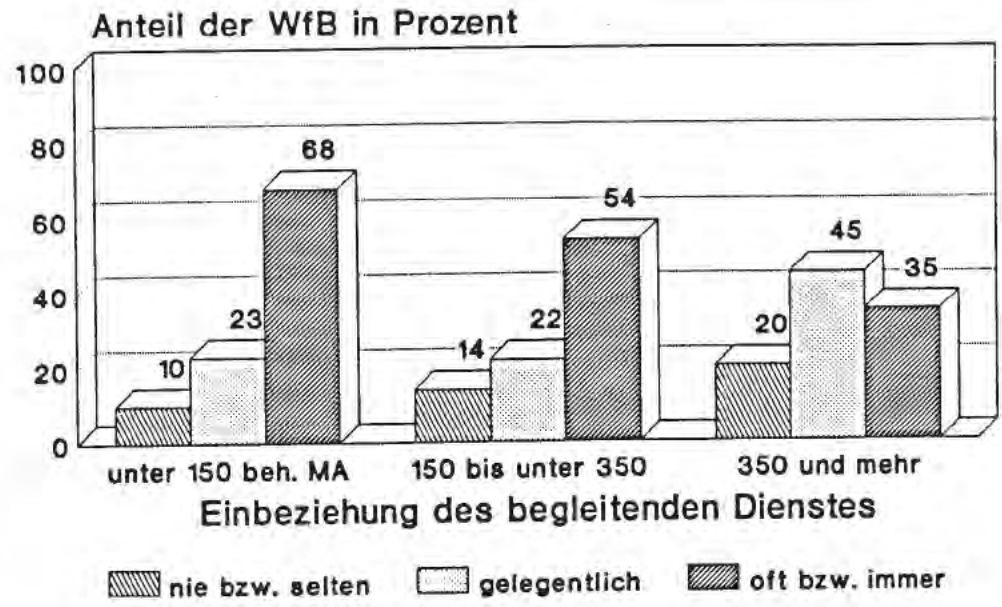


Auswertungsbasis: 30/65/39 WfB

Abbildung B.34

Abbildung B.35

Markt-/produktbezogene Entscheidungen in WfB unterschiedlicher Größe



Auswertungsbasis: 31/67/40 WfB

Es zeigt sich jedoch, daß zwischen der Art der Entscheidungsfindung und den wirtschaftlichen Leistungsdaten (Jahresergebnis pro behinderten Mitarbeiter) keine statistischen Zusammenhänge bestehen.

Die Entscheidung über die Markteinführung von Neuprodukten liegt in ca. 25% der WfB bei einer Person, in der Regel beim Leiter der Werkstatt. Als zweiter Entscheidungsträger wird häufig (in 40% der Fälle) der Technische Leiter hinzugezogen, danach Gruppenleiter und schließlich Abteilungsleiter und der begleitende Dienst. Die relativ seltene Beteiligung des kaufmännischen Leiters ist teilweise dadurch zu erklären, daß die Position nicht in allen Werkstätten existiert. Man kann vermuten, daß bei der Entwicklung von Neuprodukten vor allem die fertigungstechnische Seite dominiert.

Tabelle 21: Entscheidung über Markteinführung von Neuprodukten

	Zahl der Entscheidungspersonen bzw. -instanzen								Gesamt	
	eine		zwei		drei		vier u. mehr			
Entscheidungsträger										
Übergeordnetes Gremium	2	5,9%	7	21,2%	2	4,8%	6	20,0%	17	12,2%
Geschäftsf./ Leiter der WfB	28	82,4%	30	90,9%	41	97,6%	30	100,0%	129	92,8%
Technischer Leiter	1	2,9%	13	39,4%	20	47,6%	26	86,7%	60	43,2%
Kaufmännischer Leiter	0	0,0%	3	9,1%	6	14,3%	13	43,3%	22	15,8%
Abteilungsleiter	0	0,0%	4	12,1%	19	45,2%	18	60,0%	41	29,5%
Gruppenleiter	0	0,0%	7	21,2%	26	61,9%	21	70,0%	54	38,8%
Behinderte Mitarbeiter	0	0,0%	0	0,0%	1	2,4%	6	20,0%	7	5,0%
Begleitender Dienst	0	0,0%	1	3,0%	6	14,3%	18	60,0%	25	18,0%
Elternbeirat	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,3%	1	0,7%
Sonstiger	3	8,8%	1	3,0%	5	11,9%	3	10,0%	12	8,6%
Gesamt	34	100,0%	33	100,0%	42	100,0%	30	100,0%	139	100,0%

Auswertungsbasis: 139 WfB

2.3.3 Planungshorizonte

In den Bereichen Produktplanung und -entwicklung, Finanzierung und Vertrieb verfügt rund ein Drittel der Werkstätten über keine systematische und formal eingerichete Planung. Bei der Produktionsplanung sind es immer noch knapp 20%, die überhaupt nicht oder nur für eine Woche vorausplanen. Länger als ein Jahr im voraus wird bei der Produktplanung noch von 15,7%, bei der Finanzierung von 9,1% und beim Vertrieb von 5% der WfB geplant.

Tabelle 22: Planungshorizonte in verschiedenen Aufgabenbereichen

	Produkt-planung und -entwicklung		Produktion		Finanzierung		Vertrieb	
keine explizite Planung	44	36,4%	22	18,2%	45	37,2%	42	34,7%
eine Woche voraus	0	0,0%	1	0,8%	0	0,0%	5	4,1%
einen Monat voraus	1	0,8%	23	19,0%	6	5,0%	11	9,1%
drei Monate voraus	9	7,4%	32	26,4%	9	7,4%	22	18,2%
sechs Monate v.	27	22,3%	29	24,0%	20	16,5%	22	18,2%
ca. ein Jahr v.	21	17,4%	13	10,7%	30	24,8%	13	10,7%
mehr als ein Jahr voraus	19	15,7%	1	0,8%	11	9,1%	6	5,0%
Gesamt	121	100,0%	121	100,0%	121	100,0%	121	100,0%

Auswertungsbasis: 121 WfB

Für die Bereiche Produktplanung und Finanzierung läßt sich ein Zusammenhang mit dem formalen Ausbildungsabschluß der WfB-Manager nachweisen. Je höherwertiger der Abschluß, umso häufiger wird angegeben, daß längerfristig geplant wird. Dieser Zusammenhang konnte übrigens auch für mittelständische Unternehmen nachgewiesen werden (HAAKE, 1987).

Tabelle 23: Planungshorizonte in Abhängigkeit vom Ausbildungsabschluß der Geschäftsleitung

	Höchster Ausbildungsabschluß						Gesamt	
	Lehre/ Fachschul-abschluß		Fachhoch-schulab-schluß		Hochschul-abschluß			
Produktplanung und -entwicklung								
keine explizite Planung	15	42,9%	23	39,0%	6	21,4%	44	36,1%
1 Monat voraus	1	2,9%	1	1,7%	0	0,0%	2	1,6%
3 Monate voraus	3	8,6%	4	6,8%	1	3,6%	8	6,6%
6 Monate voraus	9	25,7%	9	15,3%	8	28,6%	26	21,3%
ca. 1 Jahr voraus	4	11,4%	12	20,3%	5	17,9%	21	17,2%
mehr als 1 Jahr voraus	3	8,6%	10	16,9%	8	28,6%	21	17,2%
Gesamt	35	100,0%	59	100,0%	28	100,0%	122	100,0%
Finanzierung								
keine explizite Planung	15	45,5%	24	42,9%	6	21,4%	45	38,5%
1 Monat voraus	1	3,0%	1	1,8%	2	7,1%	4	3,4%
3 Monate voraus	4	12,1%	6	10,7%	0	0,0%	10	8,5%
6 Monate voraus	4	12,1%	10	17,9%	4	14,3%	18	15,4%
ca. 1 Jahr voraus	6	18,2%	13	23,2%	10	35,7%	29	24,8%
mehr als 1 Jahr voraus	3	9,1%	2	3,6%	6	21,4%	11	9,4%
Gesamt	33	100,0%	56	100,0%	28	100,0%	117	100,0%

Auswertungsbasis: 122 bzw. 117 WfB

2.3.4 Formalisierungsgrad

Die Formalisierung organisationaler Abläufe dient dazu, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit zu reduzieren und Ablaufprozesse vorhersehbar, "stetig" zu machen. Dadurch soll die Effizienz der gesamten Organisation verbessert werden. Schriftlich niedergelegte Kompetenz- und Zuständigkeitsabgrenzungen, Verfahrensrichtlinien und Zielvorgaben sorgen zunächst einmal dafür, daß die Aufgabe der Organisation klar definiert und alle Bereiche der Organisation darauf abgestimmt werden können. Die Fähigkeit zur Selbstkoordination wird dadurch verbessert; der Betriebsablauf wird reibungsloser. Bei kleinen und mittleren Unternehmen wird in diesem Zusammenhang häufig eine "Gestaltungslücke" festgestellt, die die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber größeren Betrieben beeinträchtigt.

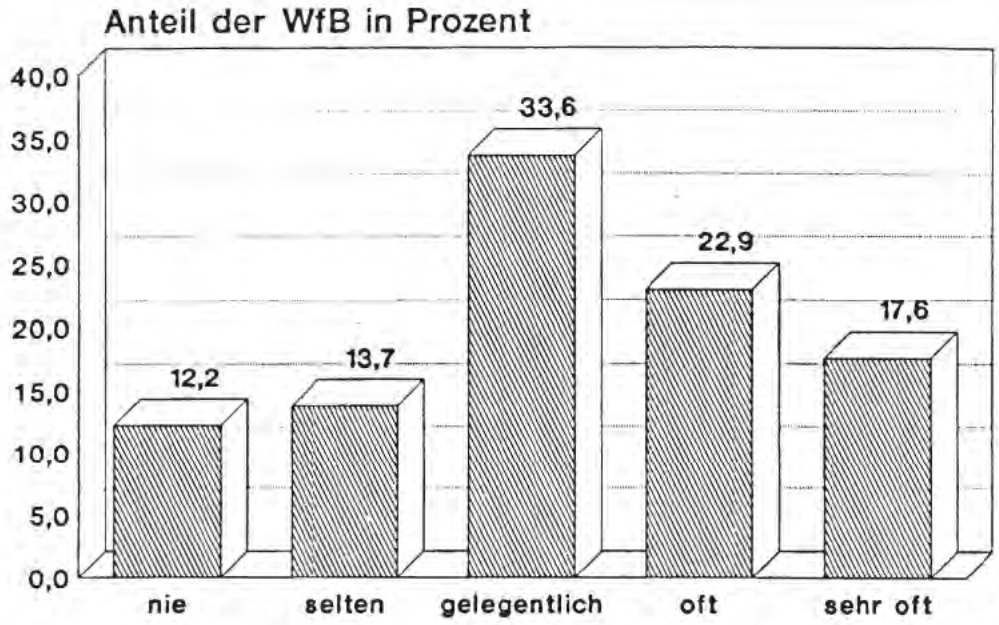
Andererseits muß man beachten, daß Formalisierung nur unter bestimmten Voraussetzungen notwendig ist - nämlich bei größerer Komplexität der relevanten Handlungsbedingungen. Unterhalb einer bestimmten "Schwelle der Unübersichtlichkeit" (KIRSCH, 1983) wäre Formalisierung nicht nur überflüssig, sondern unter Umständen sogar schädlich für die organisationale Effizienz, weil dadurch die Flexibilität der Organisation beeinträchtigt sein würde. Oberhalb dieser Schwelle erleichtern formale Richtlinien die Organisationsabläufe.

Zum Teil ist der Formalisierungsgrad den WfB von außen vorgegeben: Genehmigungsverfahren, Berichtswesen etc. können die Flexibilität der WfB beeinträchtigen und die WfB im Vergleich mit Wettbewerbern benachteiligen. Tatsächlich gaben nur ca. 12% der Werkstätten an, daß das Genehmigungsverfahren für Investitionen noch nie ein Hindernis für sie gewesen sei. Rund 40% der WfB hatten dagegen oft oder sehr oft Probleme mit diesem Verfahren. Bemängelt wurde vor allem die Dauer, die flexible Anpassung an Marktveränderungen unmöglich mache. In einigen Fällen stieß das ungenügende Problemverständnis der Verhandlungspartner auf Kritik.

Die Richtlinien dienen vermutlich auch (vorrangig?) dazu, die Arbeit der jeweiligen Verhandlungspartner der WfB zu vereinfachen. Sie berücksichtigen nicht, wie sich solche Formalisierung auf die Organisationsabläufe in den WfB auswirkt. Es konnte jedoch nicht beobachtet werden, daß WfB, die über häufige Schwierigkeiten berichteten, sich im Umfang ihrer Investitionspläne von den anderen Werkstätten unterschieden.

Von diesen Richtlinien abgesehen, ist der Grad der Formalisierungs in WfB als eher gering zu bezeichnen. So verfügen nur rund 37% der WfB über Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeiter. In ca. 46% der WfB gibt es Stellenbeschreibungen für einen Teil der Mitarbeiter, und in knapp 17% existieren gar keine Stellenbeschreibungen.

War das Genehmigungsverfahren für Investitionen ein Hindernis?

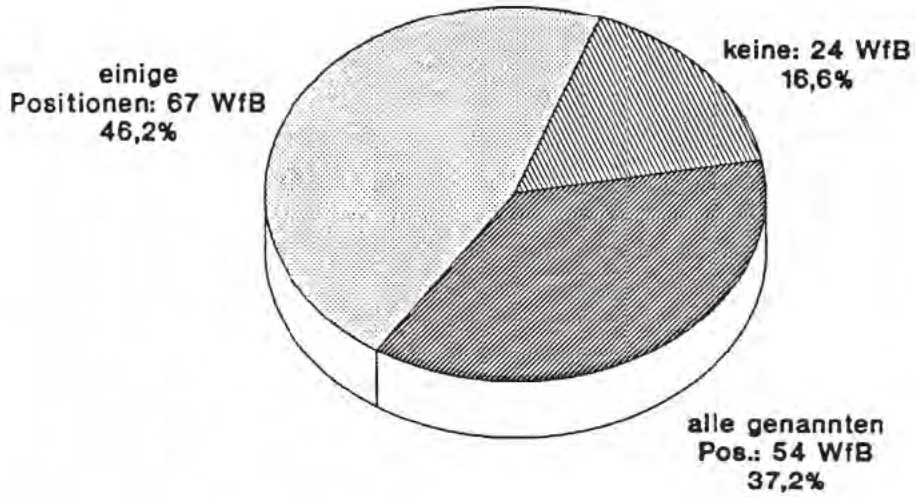


Auswertungsbasis: 131 WfB

Abbildung B.36

Abbildung B.37

Vollständigkeit der Erfassung aller Positionen durch Stellenbeschreibungen



Auswertungsbasis: 145 WfB

Tabelle 24: Stellenbeschreibungen in WfB

	Stellenbeschreibungen vorhanden						Gesamt	
	nein		ja		teilweise			
Werkstattleiter	33	22,1%	90	60,4%	26	17,4%	149	100,0%
technischer Leiter	18	20,2%	55	61,8%	16	17,8%	89	100,0%
kaufmännischer Leiter	25	26,0%	50	52,1%	21	21,9%	96	100,0%
Abteilungsleiter	13	12,7%	60	58,8%	25	24,5%	102	100,0%
Gruppenleiter	27	18,4%	92	62,9%	28	19,0%	147	100,0%

Auswertungsbasis: 89 - 149 WfB (von den auswertbaren Antworten wurden nur die aus WfB berücksichtigt, in denen die betreffende Stelle auch existiert)

Der Anteil der Werkstätten mit Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeiter ist unter den Werkstätten ohne Eigenproduktion besonders hoch. Vermutlich sind die Arbeitsabläufe bei Lohnauftragsfertigung stärker vorstrukturiert. Hier fällt es den Werkstätten leichter, Stellenbeschreibungen zu entwickeln als bei der Eigenproduktion, die überwiegend in eigener Verantwortung organisiert werden muß. Dies kann dazu führen, daß aufgrund fehlender oder unklarer Stellenbeschreibungen bestimmte Aufgabenfelder vernachlässigt werden, weil niemand für sie verantwortlich ist.

Eine weitere Interpretationsmöglichkeit ist darin zu sehen, daß sich Werkstätten mit vollständigen Stellenbeschreibungen bei der Entwicklung dieser Richtlinien eng an die Mustervorgaben ihrer Verbände halten. In den Mustervorgaben wird der Bereich Eigenproduktion indes nicht explizit erwähnt. So betrachtet ist in diesen Werkstätten niemand formell für Eigenproduktion zuständig: Die Eigenproduktion wird nur bei "freiwilligem" Engagement der Mitarbeiter entwickelt.

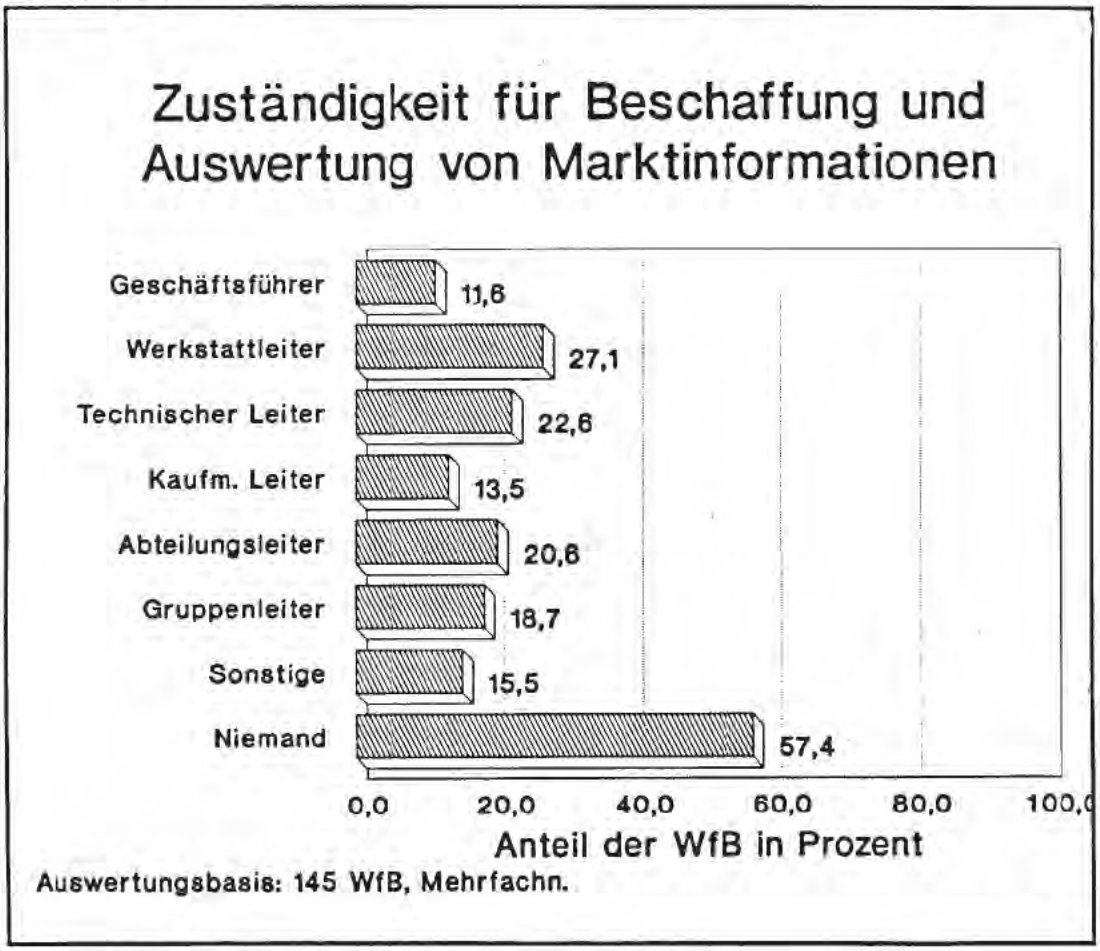
Tabelle 25: Stellenbeschreibungen in Werkstätten mit unterschiedlichen Eigenproduktionsanteilen

	Anteil Eigenproduktion/ Umsatz								Gesamt	
	keine Eigenproduktion		bis 10%		10 - 25%		über 25%			
Stellenbeschreibungen										
keine	1	4,3%	7	17,5%	7	22,6%	6	18,2%	21	16,5%
teilweise vorhanden	6	26,1%	25	62,5%	14	45,2%	12	36,4%	57	44,9%
für alle genannten Positionen vorh.	16	69,6%	8	20,0%	10	32,3%	15	45,5%	49	38,6%
Gesamt	23	100,0%	40	100,0%	31	100,0%	33	100,0%	127	100,0%

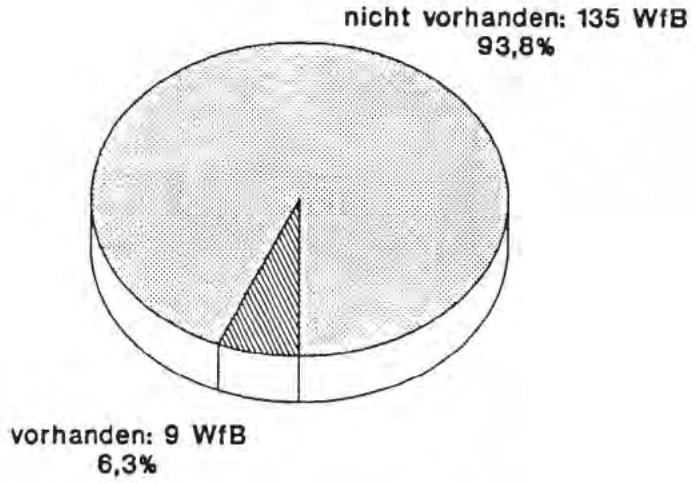
Auswertungsbasis: 127 WfB

Nur in knapp der Hälfte der WfB gibt es einen Verantwortlichen für die Marktbeobachtung. In den meisten Fällen ist dies der Geschäftsführer, oft aber auch der technische oder kaufmännische Leiter oder der jeweilige Leiter einer einzelnen Abteilung.

Abbildung B.38



Formale Richtlinien zur Bewertung von Neuprodukten

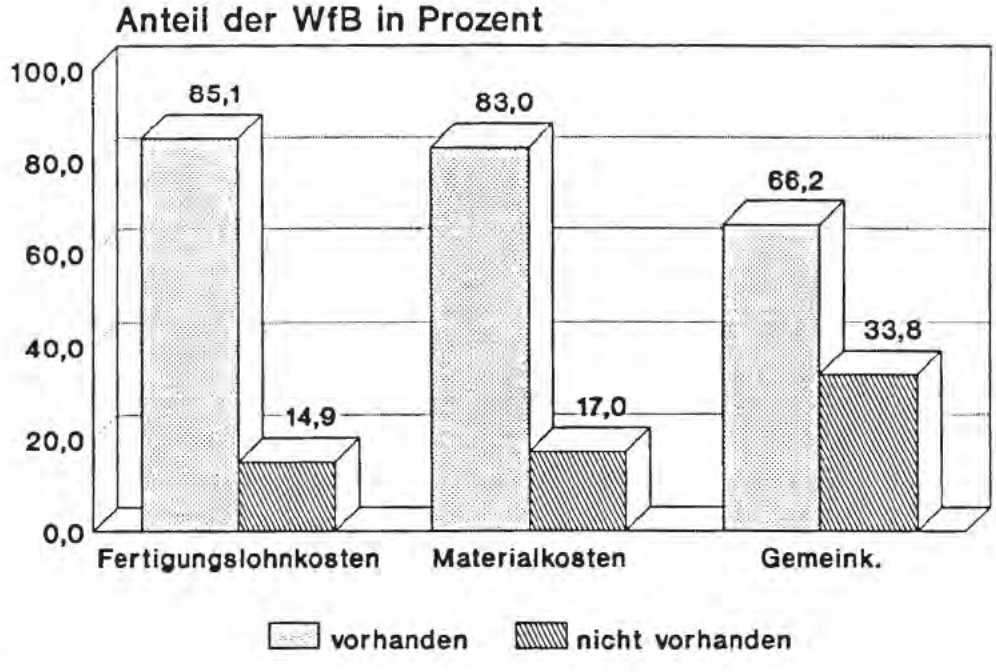


Auswertungsbasis: 144 WfB

Abbildung B.39

Abbildung B.40

Kostenrechnungssystem in WfB



Auswertungsbasis: 141 WfB

Formale Richtlinien zur Beurteilung von Neuprodukten existieren nur in einer verschwindend geringen Anzahl von Werkstätten.

Während fast alle Werkstätten über Kalkulationssysteme für die wesentlichen Einzelkosten (Fertigungslöhne und Materialkosten) verfügen, werden die Gemeinkosten nur in ca. 60% der WfB erfaßt und damit ausdrücklich auch Kalkulationsbestandteil. Dies trifft vor allem auf WfB zu, die höhere Umsätze und höhere Jahresergebnisse pro Mitarbeiter als der Durchschnitt ausweisen.

Tabelle 26: Kalkulationssystem für sonstige Gemeinkosten in unterschiedlichen Werkstätten

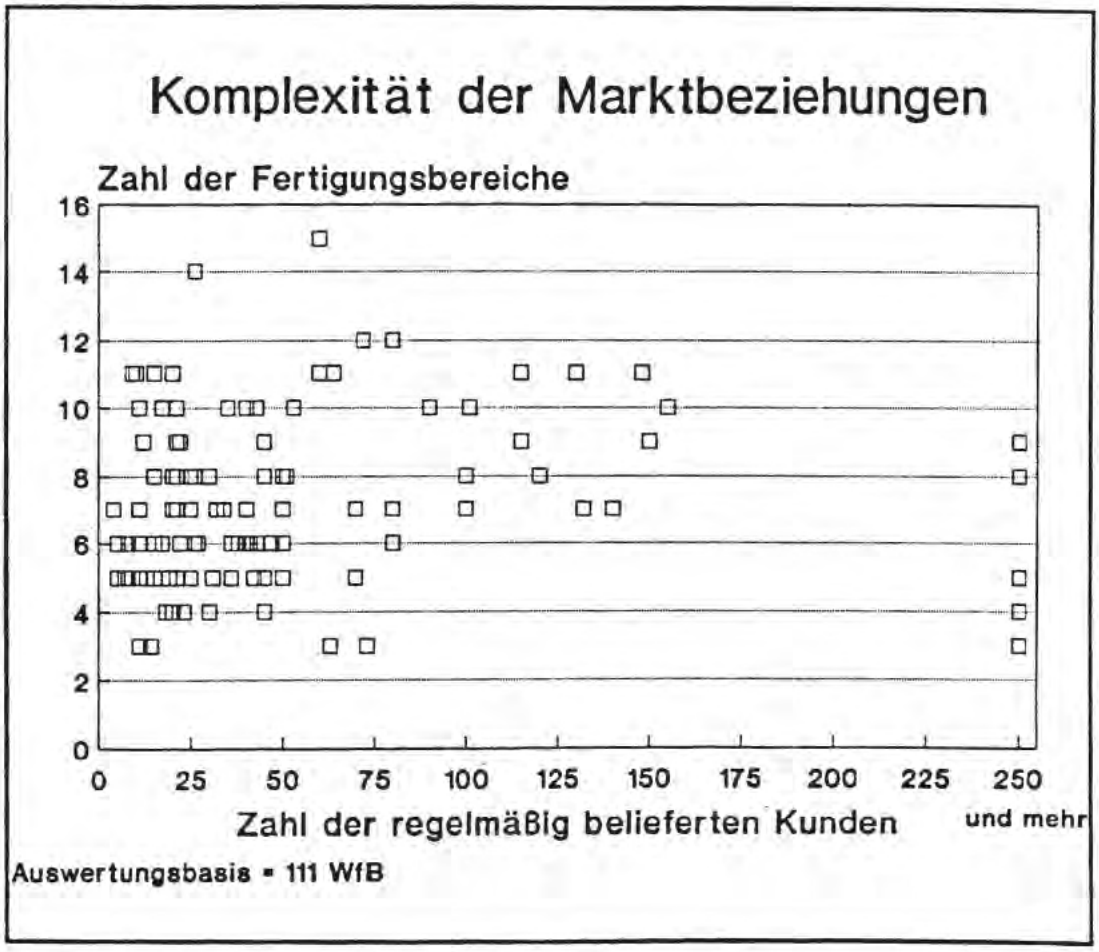
	Kalkulationssystem sonstige Gemeinkosten				Gesamt	
	nicht vorhanden		vorhanden			
Gesamt-Nettoumsatz 1987						
unter 1 Mio. DM	24	49,0%	25	51,0%	49	100,0%
1 Mio. - 2 Mio. DM	17	44,7%	21	55,3%	38	100,0%
2 Mio. DM und mehr	4	11,4%	31	88,6%	35	100,0%
Gesamt	45	36,9%	77	63,1%	122	100,0%
Jahresergebnis pro beh. Mitarbeiter						
unter 2.500 DM	21	52,5%	19	47,5%	40	100,0%
2.500 - 3.500 DM	13	35,1%	24	64,9%	37	100,0%
3.500 DM und mehr	4	19,0%	17	81,0%	21	100,0%
Gesamt	38	38,8%	60	61,2%	98	100,0%

Auswertungsbasis: 122 bzw. 98 WfB

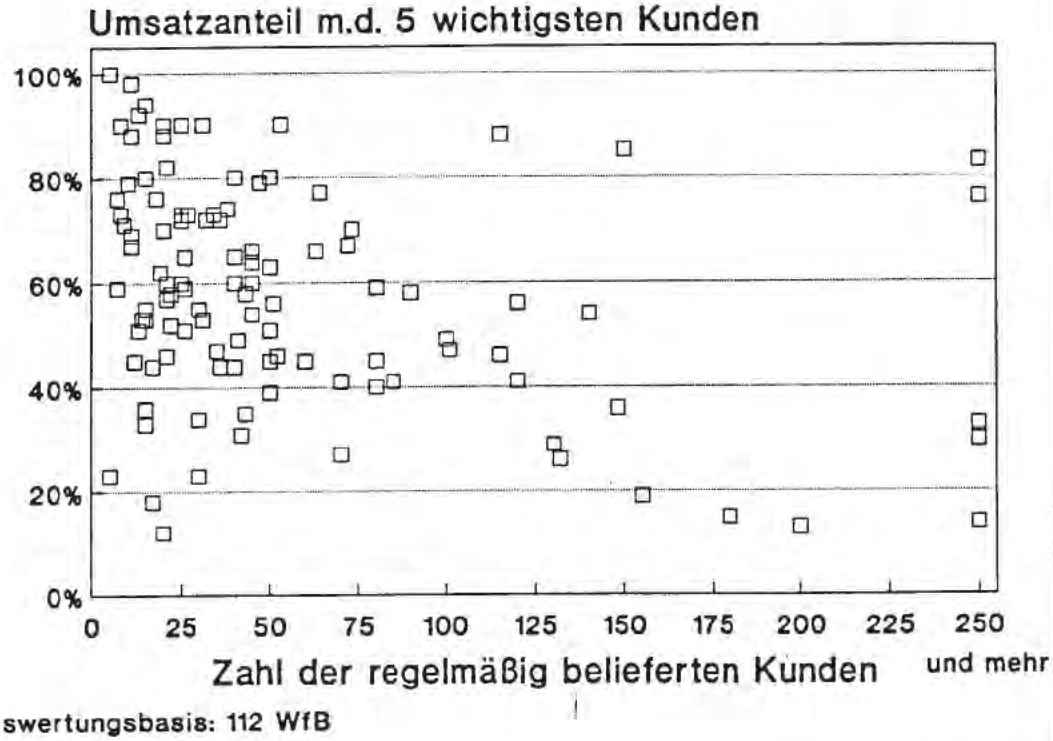
Zur Beurteilung der Angemessenheit des insgesamt geringen Formalisierungsgrads muß untersucht werden, ob die Aufgabenstellungen von WfB eher einfach und vorhersehbar oder komplex und unvorhersehbar sind. Im Vergleich zu mittelständischen Unternehmen arbeiten WfB unter ungleich komplexeren Bedingungen: Zum einen haben sie sowohl soziale als auch wirtschaftliche Aufgaben zu erfüllen; zum anderen wird ihre wirtschaftliche Aufgabenstellung dadurch bestimmt, daß sie vielfältige Arbeitsangebote realisieren müssen (Beschäftigungsnischen im Hinblick auf die jeweilige Leistungsmöglichkeit der einzelnen behinderten Mitarbeiter). Dies führt in der WfB-Praxis häufig zu einer Mehrbranchen-Orientierung. Es wäre z.B. unmöglich, WfB in das Branchensystem des Statistischen Bundesamtes (SYPRO) einzuordnen.

Ein weiterer Indikator für den Grad der Komplexität und Vorhersehbarkeit der Arbeitsanforderungen ist die Zahl der zu betreuenden Kunden (vgl. auch Abschnitt B 2.2.4). Berücksichtigt man die Personalausstattung der Werkstätten, so wird deutlich, daß die einzelnen Mitarbeiter häufig mit sehr schwierigen Aufgabenstellungen konfrontiert sind. Oft stehen neben dem Leiter nur ein oder zwei Mitarbeiter im Verwaltungsbereich zur Verfügung (einschließlich der Schreibkräfte), um sämtliche Marktbeziehungen zu bearbeiten. Ein geringer Formalisierungsgrad macht es diesen Mitarbeitern erst möglich, flexibel genug auf diese Anforderungsvielfalt zu reagieren. Zugleich besteht aber die Gefahr, daß die geringe Strukturierung zu unkoordinierten Aktionen und Zufallsentscheidungen führt und daß sich Mitarbeiter überlastet, überfordert fühlen.

Abbildung B.41



Komplexität der Kundenstruktur

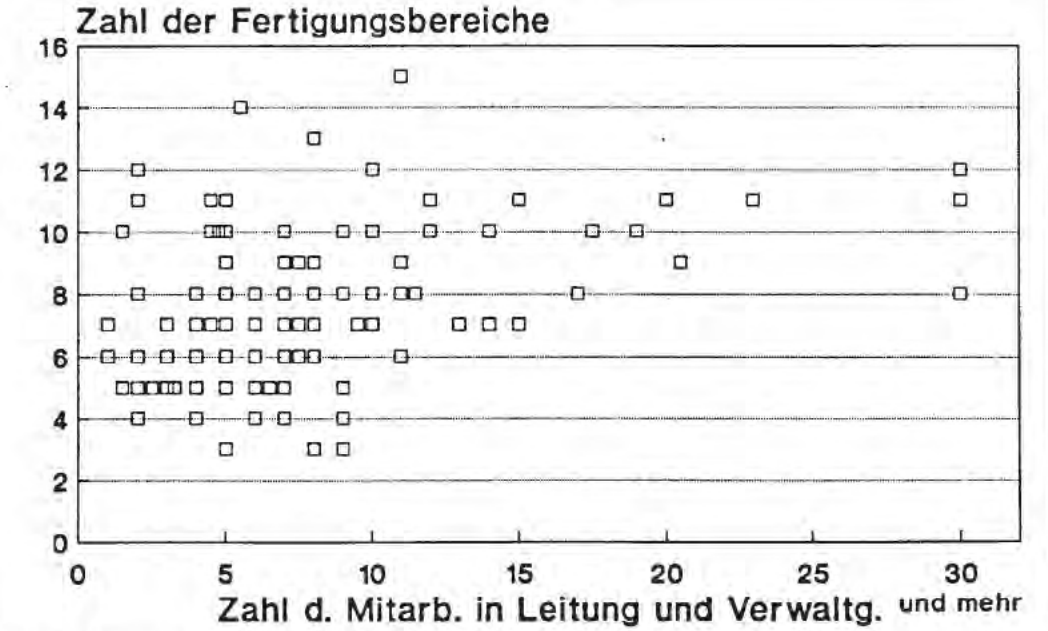


Auswertungsbasis: 112 WfB

Abbildung B.42

Abbildung B.43

Komplexität der Fertigungsstruktur und Personalausstattung



Auswertungsbasis: 125 WfB

2.3.5 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing-Praxis

Bei WfB scheint die "Schwelle der Unübersichtlichkeit", unterhalb derer der Aspekt der formalen Strukturierung vernachlässigt werden kann, deutlich überschritten zu sein. Die Einführung von formalen Richtlinien zur Produktbewertung, von Planungs- und Kalkulationssystemen sowie die explizite Regelung der Verantwortlichkeit für Marketing-Aufgaben in Stellenbeschreibungen scheint aus mehreren Gründen ratsam:

- In der relativ flachen Aufbauorganisation kann der einzelne Entscheidungsträger in seinem umfangreichen Aufgabengebiet einfacher und schneller entscheiden. Durch klare Kompetenzregelungen wäre außerdem dafür gesorgt, daß Aufgaben wie Marktforschung, Produktentwicklung oder Kommunikationspolitik nicht vernachlässigt werden.

- Weiterhin kann in derartigen Richtlinien festgelegt werden, welche Personen bzw. Gruppen bei welcher Art von Entscheidungen beteiligt sind. Dabei sollten auch jene Mitarbeiter einbezogen werden, die für die konkrete Umsetzung einer Entscheidung verantwortlich sind. Produktpolitische Entscheidungen sollten dabei nicht allein den Mitarbeitern aus dem technischen Bereich überlassen werden. Auch bei Gruppenentscheidungen bieten formale Richtlinien (z.B. Kriterienkataloge) eine Orientierungshilfe, bspw. zur Konfliktregelung.

- Bei der Gestaltung der Steuerungsinstrumente ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit einer längerfristigen Orientierung. Sie "zwingen" WfB zur Einrichtung entsprechender Planungsprozeduren und zur systematischen Nutzung von Planungsinstrumenten. Entscheidungen im Rahmen längerfristig angelegter Konzepte könnten vermutlich auch gegenüber WfB-externen Institutionen leichter durchgesetzt werden.

2.4 Gegenwärtige Marketingaktivitäten

2.4.1 Marktorientierung in WfB

Die aktuelle Vorgehensweise bei Produktfindung, Werbung und Preisbildung sowie bei der Ansprache von Absatzmittlern gibt Hinweise auf den Einsatz des Marketinginstrumentariums in WfB. Mit Hilfe dieser Befunde kann der Stand der Marktorientierung beschrieben werden.

Akquisition von Auftragsarbeiten

Zunächst wurde untersucht, ob und wie sich der Schwerpunkt Lohnauftragsfertigung und Auftragsfertigung im Marktverhalten niederschlägt. Es zeigt sich, daß die Mehrzahl der untersuchten WfB marktbezogene Aktivitäten zur Auftragsakquisition nicht regelmäßig durchführen. Öffentlichkeitsarbeit findet bei 20% der WfB überhaupt nicht, bei 53% mehrmals punktuell im Jahr statt. Persönliche Kontakte pflegen mehr als die Hälfte der WfB mindestens einmal im Jahr. Die Teilung von Aufträgen wird bei 64% der WfB ein- oder mehrmals im Jahr verabredet, bei 29% findet diese Kooperation nicht statt. Regelmäßig, d.h. wenigstens einmal im Monat oder häufiger, führen lediglich 3-5% der Werkstätten diese Maßnahmen durch.

Tabelle 27: Akquisition von Auftragsarbeiten

	Öffentlich-keitsarbeit	persönlicher Kontakt	Kooperation	Sonstiges
(fast) nie	20,0%	5,5%	28,7%	40,0%
ca. einmal im Jahr	16,3%	2,7%	17,1%	16,7%
mehrmals im Jahr	53,3%	52,7%	46,5%	30,0%
ca. einmal im Monat	5,2%	11,0%	0,0%	3,3%
mehrmals im Monat	4,4%	18,5%	4,7%	6,7%
wöchentlich/ öfter	0,7%	9,6%	3,1%	3,3%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Auswertungsbasis: 155 WfB

Statistisch eindeutige Zusammenhänge zwischen Marktorientierung und wirtschaftlichem Abschneiden (Produktivität) konnten nicht festgestellt werden. Jedoch sind die WfB mit niedrigen wirtschaftlichen Kennziffern in derjenigen Gruppe zu vermuten, die die Maßnahmen zur Auftragssteigerung eher sporadisch durchführt. Statistisch eindeutig ist der Befund, daß die Häufigkeit persönlicher Kontaktpflege mit dem Ziel der Auftragssteigerung von der Größe der WfB abhängt. Größere Einrichtungen sind offenbar eher als kleinere WfB in der Lage, diesen Weg der Auftragsbeschaffung einzuschlagen. Die bessere Personalausstattung ist dafür maßgeblich.

Die nachfolgenden Untersuchungsschritte betreffen die marktorientierten Aktivitäten der WfB im Bereich der eigengefertigten Produkte.

Produktfindung

Aus der Nutzungshäufigkeit verschiedener Informationsquellen durch die Werkstätten ergeben sich zunächst Hinweise auf die Marktorientierung der Werkstätten im Bereich der Produktgestaltung. Das Marketing-Instrument Produktgestaltung zwingt zu einem direkten Kontakt zum Markt, um ein Produkt kundengerecht und profilierungsfähig zu konzipieren. Weiterhin geben die Informationsquellen Aufschluß über die Intensität der Nutzung interner Kreativitätspotentiale.

WfB-spezifische Quellen sind

- der Erfahrungsaustausch mit anderen WfB,
- die Anregungen und Ideen eigener Mitarbeiter,
- das interne Vorschlagswesen,
- WfB-Messen.

Während letztere von über 50% der Werkstätten mindestens einmal im Jahr besucht und zur Informationsgewinnung genutzt werden, steht der Erfahrungsaustausch mit anderen Werkstätten für 40% der WfB nie oder nur einmal im Jahr zur Diskussion. Ein WfB-internes Vorschlagswesen in formalisierter Form ist bei 52% der Werkstätten unbekannt, jedoch nutzen 85% der WfB Ideen und Anregungen ihrer Mitarbeiter häufiger.

Informationsquellen im Marktbereich werden nicht intensiv genutzt. Lediglich Werbeprospekte, Versandhauskataloge u.ä. kommen als Anregung für den Produktgestaltungsprozeß bei 56% der WfB mehrmals im Jahr in Betracht.

Folgende Informationsquellen scheiden für die regelmäßige und systematische Produktpolitik aus:

- Beschwerden und Kundenwünsche (bei fast 44% der WfB nie oder einmal im Jahr),
- Händlergespräche (bei über 50% nie oder einmal im Jahr),
- Anzeigenteile von regionalen Tageszeitungen (bei 62% nie oder einmal im Jahr).

Fortbildungsmaßnahmen und Fachwissen aus der Literatur besitzen als Quellen der Produktfindung einen ähnlich geringen Stellenwert. 90% der WfB nutzen kein externes Know-how in Form von Marketing- bzw. Unternehmensberatung.

Tabelle 28: Produktfindung

	Erfahrungsaustausch mit anderen WfB	internes Vorschlagswesen	WfB-Messen	Anregungen und Ideen v. Mitarbeitern
(fast) nie	21,2%	52,2%	48,1%	6,5%
ca. einmal im Jahr	19,0%	12,7%	38,5%	8,6%
mehrmals im Jahr	54,7%	26,9%	12,6%	62,6%
ca. einmal im Monat	2,9%	3,0%	0,0%	8,6%
mehrmals im Monat	2,2%	1,5%	0,7%	7,9%
wöchentlich/öfter	0,0%	3,7%	0,0%	5,8%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Auswertungsbasis: WfB	137	134	135	139

	Werbeprospekte/ Versandhauskataloge	Gespräche mit Händlern	Auswertung von Beschwerden und Kundenwünschen	Anzeigen in regionalen Tageszeitg.
(fast) nie	35,3%	40,1%	28,8%	56,7%
ca. einmal im Jahr	8,8%	10,9%	15,2%	5,2%
mehrmals im Jahr	42,6%	41,6%	42,4%	19,4%
ca. einmal im Monat	5,9%	4,4%	0,8%	3,7%
mehrmals im Monat	5,1%	2,9%	10,6%	6,7%
wöchentlich/öfter	2,2%	0,0%	2,3%	8,2%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Auswertungsbasis: WfB	136	137	132	134

FortsetzungTabelle 28: Produktfindung

	Fachmessen und Ausstellungen	Fachliteratur	Marketing-/ Unternehmens-beratung	Fortbildungs-seminare
(fast) nie	31,5%	36,8%	90,2%	60,6%
ca. einmal im Jahr	32,2%	7,4%	3,8%	17,4%
mehrmals im Jahr	35,0%	36,0%	5,3%	20,5%
ca. einmal im Monat	0,7%	11,0%	0,8%	1,5%
mehrmals im Monat	0,7%	7,4%	0,0%	0,0%
wöchentlich/öfter	0,0%	1,5%	0,0%	0,0%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Auswertungsbasis: WfB	143	136	132	132

	Sonstige
(fast) nie	93,8%
ca. einmal im Jahr	0,0%
mehrmals im Jahr	2,5%
ca. einmal im Monat	1,2%
mehrmals im Monat	1,2%
wöchentlich/öfter	1,2%
Gesamt	100,0%
Auswertungsbasis: WfB	81

Zwischen der Nutzungshäufigkeit von Informationsquellen und den WfB-Strukturdaten lassen sich in einigen Fällen Zusammenhänge feststellen. So hängt die Häufigkeit gegenseitigen Erfahrungsaustausches und der Nutzung externer Marketingberatung von der Größe der WfB ab. Von einer bestimmten Betriebsgröße an wird die Notwendigkeit marktorientierter Maßnahmen stärker in den Vordergrund gerückt. Eine überdurchschnittlich intensive Informationsnutzung kann bei WfB festgestellt werden, in denen ein hauptamtlicher Mitarbeiter formal für regelmäßige und systematische Marktanalyse zuständig ist. Werkstätten mit einer eigenen Marktforschungsstelle im Hause nutzen Ausstellungen, Gespräche mit Händlern, Fachliteratur, Fortbildung und internes Vorschlagswesen weitaus häufiger zur Produktfindung als andere Werkstätten. Interessant ist der Befund, daß aber selbst WfB mit einer solchen Spezialisierung Kundenwünsche und Beschwerden nicht häufiger auswerten, als dies beim Durchschnitt der Werkstätten der Fall ist.

Kontaktaufnahme zu Absatzmittlern

Ein weiterer Untersuchungsbereich betraf die Marktorientierung der Werkstätten im Hinblick auf die Nutzung von Absatzmittlern (selbständige Handelsbetriebe). Es stellte sich die Frage, ob WfB die Distribution ihrer Marktleistungen aktiv betreiben oder bei Inanspruchnahme externer Vertriebskanäle sich eher zurückhaltend verhalten.

Die Untersuchung belegt eine relativ niedrige Kontaktfrequenz mit Absatzmittlern. Rund die Hälfte der WfB kontaktieren Absatzmittler ein- oder mehrmals im Jahr. Etwa 30% der WfB nehmen von sich aus überhaupt keinen persönlichen, telefonischen oder schriftlichen Kontakt auf. Relativ hoch ist die Anzahl der WfB (49%), die Messebesuche nie zur Kontaktpflege mit Absatzmittlern nutzen. Das Zusenden von Mustern als Instrument der Anbahnung von Vertriebskontakten scheint ebenfalls nicht üblich zu sein; 41% der WfB verzichten auf diese Möglichkeit.

Tabelle 29: Kontaktaufnahme zu Absatzmittlern

	Persönliche Kontakt-aufnahme	Telefonische Kontakt-aufnahme	Schriftliche Kontakt-aufnahme
(fast) nie	25,7%	37,6%	31,2%
ca. einmal im Jahr	9,3%	6,0%	8,7%
mehrmals im Jahr	50,7%	35,3%	42,0%
ca. einmal im Monat	3,6%	3,0%	5,8%
mehrmals im Monat	7,1%	9,8%	10,1%
wöchentlich/öfter	3,6%	8,3%	2,2%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%
Auswertungsbasis: WfB	140	133	138

	Zusendung von Mustern	Kontaktaufnahme auf Messen	Sonstiges
(fast) nie	41,4%	48,5%	82,1%
ca. einmal im Jahr	11,3%	28,0%	7,1%
mehrmals im Jahr	36,8%	23,5%	7,1%
ca. einmal im Monat	6,0%	0,0%	0,0%
mehrmals im Monat	4,5%	0,0%	3,6%
wöchentlich/öfter	0,0%	0,0%	0,0%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%
Auswertungsbasis: WfB	133	132	28

Werbung

Einen weiteren Hinweis auf Intensität und Qualität der Marktorientierung liefern die von den Werkstätten eingesetzten Werbemaßnahmen für eigengefertigte Produkte. Werbung ist das "Sprachrohr" für die WfB-Aktivitäten gegenüber der Markt-Öffentlichkeit.

In den WfB besteht eine ausgeprägte Tendenz zur Werbung durch direkten persönlichen Kontakt. In 80% der Werkstätten werden mehrmals im Jahr oder häufiger persönliche Kontakte gepflegt, die dem Absatz der Eigenprodukte dienen sollen. Einen "Tag der offenen Tür" veranstalten über 90% mindestens einmal im Jahr. Messeaktivitäten führen etwa 40% der Werkstätten jährlich durch.

Werbebriefe, Werbegeschenke, Prospekte, Kataloge, Zeitungsinserate, Plakate und Btx werden von ca. 50% der WfB nicht eingesetzt. In Einzelfällen liegt der Anteil sogar höher, bspw. bei den aus WfB-Sicht "exotischen" Medien Plakat (mit 78%) und Btx (mit 95%). Auffällig ist die Tatsache, daß selbst einfach zu nutzende Werbemedien wie örtliche Tageszeitung, Amtsblätter oder Wochenendinformationen (Beilagenblätter) von 49% der Werkstätten nicht als gängige Werkzeuge der Kommunikationspolitik betrachtete werden.

Zusammenhänge konnten zwischen strukturellen Daten und der werblichen Nutzung von Produktprospekten und Katalogen ermittelt werden. Ihr Erscheinen hängt davon ab, ob spezialisiertes Personal in der WfB vorhanden ist und ob die WfB eine bestimmte Betriebsgröße mit entsprechender Finanzausstattung erreicht hat.

Tabelle 30: Werbung

	Persönliche Kontaktaufnahme	Tag der offenen Tür	WfB-Messestände	Stände auf anderen Messen
(fast) nie	7,9%	10,8%	60,9%	57,4%
ca. einmal im Jahr	5,0%	77,7%	27,1%	25,7%
mehrmals im Jahr	57,6%	10,8%	11,3%	16,9%
ca. einmal im Monat	7,9%	0,7%	0,8%	0,0%
mehrmals im Monat	12,9%	0,0%	0,0%	0,0%
wöchentlich/öfter	8,6%	0,0%	0,0%	0,0%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Auswertungsbasis: WfB	139	139	133	136

	Zeitungsinserate	Produktkataloge	Produktprospekte	Werbebriefe
(fast) nie	48,9%	65,9%	43,1%	49,6%
ca. einmal im Jahr	11,7%	15,9%	23,4%	19,3%
mehrmals im Jahr	33,6%	14,4%	26,3%	26,7%
ca. einmal im Monat	2,9%	0,8%	2,2%	3,0%
mehrmals im Monat	2,2%	2,3%	3,6%	1,5%
wöchentlich/öfter	0,7%	0,8%	1,5%	0,0%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Auswertungsbasis: WfB	137	132	137	135

	Werbegeschenke	Plakate	Btx	Sonstige
(fast) nie	55,6%	77,5%	95,3%	65,0%
ca. einmal im Jahr	28,6%	12,4%	2,4%	10,0%
mehrmals im Jahr	13,5%	9,3%	1,6%	20,0%
ca. einmal im Monat	1,5%	0,8%	0,0%	0,0%
mehrmals im Monat	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%
wöchentlich/öfter	0,0%	0,0%	0,8%	5,0%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Auswertungsbasis: WfB	133	129	127	20

Zielgruppen

Neben den Instrumenten der Kommunikationspolitik interessierten die Zielgruppen der werblichen Ansprache. Wichtigster Ansprechpartner sind die privaten Endverbraucher. Ebenso bedeutsam sind Werbemaßnahmen, die an Industriebetriebe als gewerbliche Auftraggeber und an die allgemeine Öffentlichkeit (PR-Ziele) gerichtet sind. Große Einrichtungen (über 350 behinderte Mitarbeiter) sehen Industriebetriebe als eine überdurchschnittlich wichtige Zielgruppe an. Diese Priorität setzen auch WfB, die ihren Ein- und Verkauf arbeitsteilig durchführen. Zweitwichtige Zielgruppen für die WfB bilden die Kommunen und die Öffentliche Hand im weiteren Sinne. Deutlich geringere Bedeutung als Zielgruppe erfahren die Ansprechpartner auf der Vertriebsseite: Fachhandel, Einzelhandelsketten, Großhandel und Handelsvertreter. Sie gewinnen jedoch deutlich an Wichtigkeit bei jenen Werkstätten, die eine Stelle für systematische Marktanalyse eingerichtet haben.

Tabelle 31: Wichtigkeit der Zielgruppen bei Werbung (Mittelwerte: 0 = als Zielgruppe völlig unwichtig; 100 = sehr wichtige Zielgruppe)

	Mittelwert	Minimum	Maximum
Endverbraucher	63,60	0	100
Industrieunternehmen	49,66	0	100
Allg. Öffentlichkeit	48,88	0	100
Kommune/Öffentl. Hand	35,21	0	100
unabhängiger Fachhandel	25,66	0	100
Großhandel	24,16	0	100
EH-Ketten/Einkaufsgemeinschaften	22,59	0	100
Handelsvertreter	9,86	0	100
Sonstige	7,20	0	100

Auswertungsbasis: 143 WfB

Preisbildung

Bei der Entscheidung über die Höhe des Angebotspreises in WfB kann zwischen einer an den Kosten und einer am Markt orientierten Preissetzung unterschieden werden.

Die Ausrichtung an den Produktionskosten ist für die WfB der hauptsächliche Orientierungspunkt, gefolgt vom Preisvergleich mit der Konkurrenz. Erheblich weniger wichtig wird der Preisvergleich mit anderen WfB-Produkten eingeschätzt. Das Gleiche gilt für die Berücksichtigung der Ausgleichsabgabe in der Preispolitik.

Eine an den eigenen Produktionskosten orientierte Preissetzung dokumentiert allerdings mangelnde Marktorientierung. Üblicherweise zwingt der Preisdruck des marktlichen Wettbewerbs zu marktüblichen Kostenstrukturen und eröffnet damit letztlich auch Preissetzungsspielräume. Dies macht im Kern Wettbewerbsfähigkeit aus. Marktbezug in der Preispolitik ist die Grundlage einer preisbezogenen Marktsegmentierung (bspw. nach räumlichen oder personellen Gesichtspunkten). Das Denken in Teilmärkten (differenzierte Abnehmergruppen bzw. Marktsegmente) ermöglicht es, höhere Umsatzerlöse zu realisieren.

Zusammenfassung

Die überblicksartige Instrumentalanalyse bestätigt die vorhandenen Defizite im Marketing-Know-how.

Für erfolgreiche, bedarfs- bzw. käuferorientierte Marketingaktivitäten ist das gegenwärtige Aktivitätsniveau zu gering. Die Informationsnutzung bei der Produktfindung und das Aktivitätsniveau der Werbung für eigengefertigte Produkte ist lediglich bei solchen WfB ausreichend, die Fachpersonal für die Marktanalyse beschäftigen.

Im folgenden sollen noch einige spezielle Teilbereiche des Marketing von WfB untersucht werden. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Themen "Markenzeichen für WfB", "Werkstattmessen" sowie "Kooperationspotentiale in WfB". Abgerundet werden diese Untersuchungsschritte durch eine Analyse grundlegender Einstellungen von WfB-Entscheidungsträgern zum Marketing sowie durch eine Untersuchung ihres (Marketing-) Alltags.

2.4.2 Markenzeichen für WfB

Funktion des Markenzeichens

Ein Markenzeichen kann als kognitiv-emotionaler Wahrnehmungsanker verstanden werden, der die Information über eine Vielzahl von Produkteigenschaften in sich bündelt und damit ein Symbol für ein "Wertepaket" darstellt.

Mit seiner Hilfe gelingt es einem Hersteller, ein weitgehend einheitliches Vorstellungsbild vom Produkt und seiner Herkunft zu vermitteln. Die Bekanntheit des Produktes wird durch das Markensignet erhöht. Es dient der eindeutigen Identifikation und differenziert das Produkt von anderen Anbietern im Markt.

Identifikations- und Differenzierungsleistung eines Markenzeichens sind Voraussetzungen für die Festigung eines Markenimages und für das Entstehen einer Corporate Identity. Das Zeichen wird zu einem relativ festen Orientierungspunkt und Bewertungsmaßstab für den Verbraucher, den Handel und die Öffentlichkeit.

Eigenes Markenzeichen

Von allen WfB, die in der Untersuchung berücksichtigt werden konnten, besitzen ca. 60% ein eigenes Markenzeichen.

Tabelle 32: Markenzeichen in unterschiedlich leistungsfähigen Werkstätten

	Markenzeichen vorhanden				Gesamt	
	ja		nein			
Jahresergebnis pro behinderten Mitarbeiter						
unter 2.000 DM	13	40,6%	19	59,4%	32	100,0%
2.000 - 3.000 DM	25	65,8%	13	34,2%	38	100,0%
über 3.000 DM	18	78,3%	5	21,7%	23	100,0%
Gesamt	56	60,2%	37	39,8%	93	100,0%

Auswertungsbasis: 93 WfB

Auffallend an diesem Ergebnis ist die Tatsache, daß ein konkreter Zusammenhang zwischen ökonomischem Erfolg einer WfB (Jahresergebnis je behinderten Mitarbeiter) und der Existenz eines eigenen Markenzeichens festgestellt werden kann. In der Gruppe "WfB mit einem Jahresergebnis pro behindertem Mitarbeiter von unter 2000,— DM" sind signifikant weniger WfB ohne eigenes Markenzeichen als dies bei Werkstätten mit höherem Jahresergebnis der Fall ist. Das Auftreten unter einem eigenen Logo gehört demnach zu den wirtschaftlichen Aktivitäten erfolgreicher WfB.

Gemeinsames Markenzeichen

Welche Einstellungen die Werkstattleiter im einzelnen zu Markenzeichen haben, wird anhand detaillierter Daten zum Fragenkomplex "zusätzliches werkstättenübergreifendes Markenzeichen" deutlich.

Die Antworten der Werkstattleiter belegen, daß die funktionalen Vorteile eines Markenzeichens für Produkt und Hersteller klar erkannt werden. Die Befragten sehen vor allem die Aufgabe eines gemeinsamen Markenzeichens, den Bekanntheitsgrad von WfB und WfB-Produkten zu steigern. Wichtig ist den Werkstattleitern auch, daß mit einem Signet ein positives Hersteller-Image für alle Produkte aus WfB erzielt wird.

Neben der damit angesprochenen Identifikations- und Differenzierungsfunktion des Markenzeichens wird auch der Informationsfunktion eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Ein gemeinsames Markenzeichen gilt den WfB-Leitern als einheitliches Qualitätssignal und dient in ihren Augen der Absatzförderung.

Gleichzeitig werden aber auch Nachteile eines gemeinsamen Markenzeichens deutlich wahrgenommen.

Die Auffassung, daß bei der Vielfalt der WfB-Produkte ein gemeinsames Markenzeichen keine spezifische Aussagekraft besitzen würde, wird im großen und ganzen von den Befragten nicht geteilt. Die Bewertungen hinsichtlich der Sicherung von Qualitätsstandards und des individuellen Marktprofils fallen dagegen eindeutig kritischer aus.

Die Antworten zeigen, daß die Werkstattleiter die Gefahr der Verwässerung des eigenen Organisationsprofils durch ein werkstättenübergreifendes Signet ernst nehmen. Aber auch die ihrer Ansicht nach bedenkliche Nutzung des Zeichens durch WfB mit qualitativ geringerwertigen Produkten und die damit verbundene Nivellierung von Leistungsstandards wird nicht übersehen ("Trittbrettfahrer-Effekt").

Verzicht auf ein eigenes Markenzeichen

Starke Vorbehalte zeigen die Antworten der Werkstattleiter auf die Frage, ob sie ggf. auf ihr eigenes Werkstattsignet zugunsten eines werkstattübergreifenden Zeichens verzichten würden. Die folgende Graphik veranschaulicht diesen Sachverhalt.

Von denjenigen WfB, die ein eigenes Markenzeichen oder Logo besitzen, würden weit über die Hälfte diese Veränderung nicht akzeptieren. Eine derartige Haltung ist verständlich, wenn man sich Aussagen wie: "Es hat 10 Jahre gedauert, bis wir unser eigenes Zeichen auf dem Briefkopf hatten - jetzt bleiben wir dabei" vergegenwärtigt (dritter Workshop). Dieser Befund gilt für alle Werkstätten, unabhängig davon, welchem Träger sie angehören, wann sie gegründet wurden oder wie hoch der Anteil der Eigenproduktion ist.

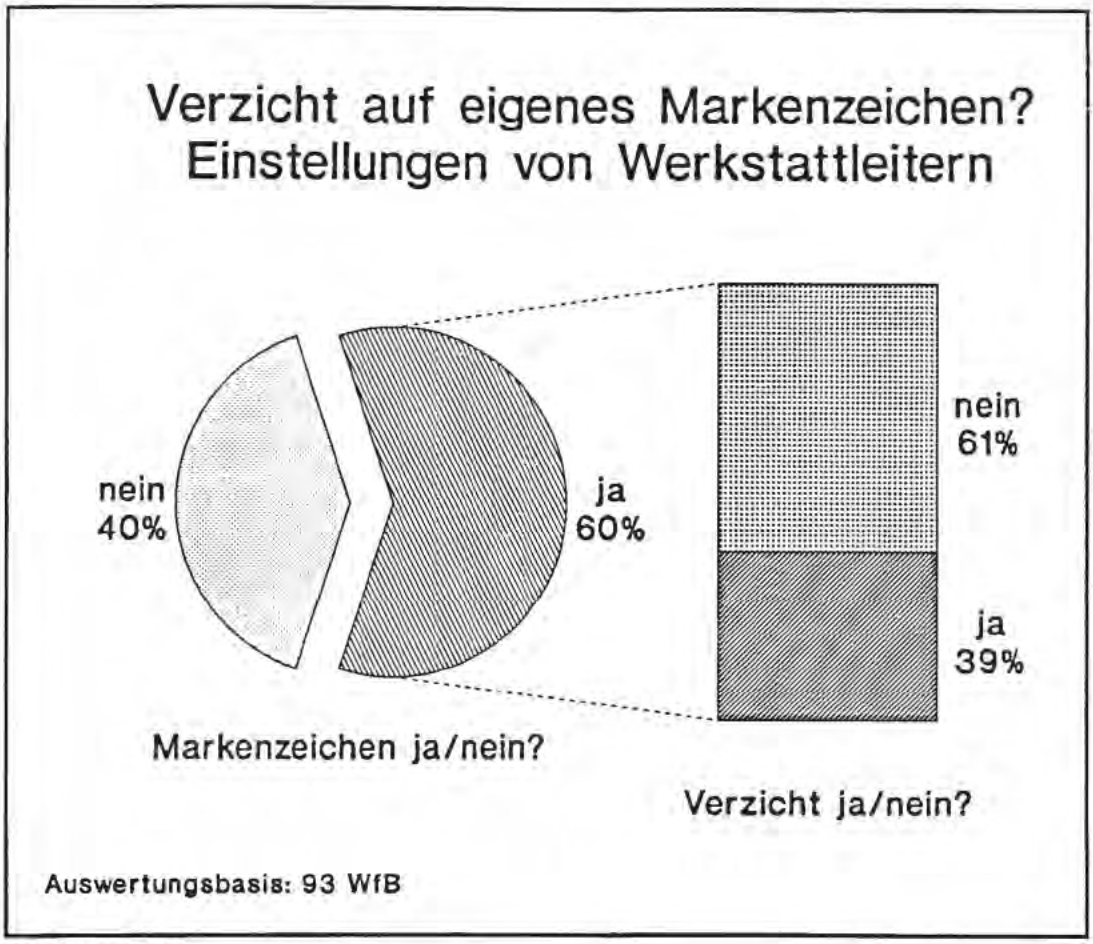


Abbildung B.44

Ein bereits etabliertes eigenes Zeichen wird demnach von vielen WfB als wichtiger Teil ihrer marketingpolitischen "Grundausstattung" angesehen. Daß sich das Marketingbewußtsein hinsichtlich der Bedeutung eines eigenen Zeichens ausbreitet, zeigt sich an der ausgesprochen geringen Neigung auch der wirtschaftlich wenig leistungsstarken Werkstätten, auf das eigene Markensignet zu verzichten. Bei diesen WfB scheint die Identitätssicherung durch Markenzeichen eine wichtige Rolle zu spielen.

Die Einführung eines kollektiven Markenzeichens unter Ausschluß WfB-individueller Markensignets trifft aus einem weiteren Grund auf äußerste Skepsis bei Werkstattleitern. Die Einführung eines gemeinsamen Markenzeichens müßte zwangsläufig zu einer Konkurrenz zwischen eingeführten, eigenen Zeichen und dem gemeinsamen, werkstattübergreifenden Signet führen.

Neben den gestalterischen Problemen und den angesprochenen Akzeptanz- und "Identitätsproblemen", die eine Markenzeichen-Dualität aufwirft, gewinnen Fragen der Implementierung eines übergreifenden Zeichens an Bedeutung.

Werkstattleiter - und hier besonders diejenigen aus leistungsstarken Werkstätten - sehen in diesem Zusammenhang Abstimmungsschwierigkeiten mit Trägern und Verbänden sowie grundsätzliche Realisationsprobleme, die eine kurzfristige und gleichzeitige Einführung in allen WfB erschweren. Finanzielle Hinderungsgründe fallen ihrer Ansicht nach nicht stark ins Gewicht.

Markenzeichen-Problematik aus Sicht von Workshop-Teilnehmern

Die dargestellten Ergebnisse der schriftlichen Befragung wurden im dritten und vierten Workshop mit Marketing-Entscheidungsträgern in Arbeitsgruppen erörtert. Ihre Beurteilungen stimmen im wesentlichen mit den Befragungsergebnissen überein:

- Ein einheitliches, die Gemeinsamkeiten aller Werkstätten repräsentierendes Signet und eine daran angeschlossene bundesweite Informationskampagne werden grundsätzlich als eine sinnvolle Bereicherung des Marketinginstrumentariums von WfB angesehen. Auf das besondere Problem der Abstimmung des Markenlogos mit den Trägern wurde verwiesen. Das größte Problem stellt in den Augen der WfB-Mitarbeiter die Einigung auf eine gemeinsame "Image-Schiene" dar. Eine Möglichkeit, das Bild der WfB in der Öffentlichkeit (auch mit Hilfe eines Marken- oder Erkennungszeichens) zu verstetigen, besteht in Ausbau und in der Kommunikation einer bundesweiten Filialkette "Werkstattläden".

- Die Entscheidungsträger betonen überwiegend die bereits angesprochenen Chancen und Risiken eines gemeinsamen Signets. Sie differenzieren jedoch nach Verwendung des Zeichens für die Werkstätten als Institution (Firmenlogo) und der Verwendung des Zeichens für die Marktleistungen (Produktlogo).

- Die Einführung eines einheitlichen Signets für WfB-Produkte scheint den Workshop-Teilnehmern angesichts der Marktgeltung eigener, eingeführter Zeichen nicht durchführbar.

  Angeregt wird dagegen die Vergabe neutraler Güte- bzw. Qualitätssiegel für ausgewählte WfB-Produkte oder die Bewerbung um eingeführte Qualitätssiegel wie "Stiftung Warentest" oder "Geprüfte Sicherheit". Damit könnten Anreizeffekte zur Qualitätspolitik in Werkstätten, aber auch Differenzierungskriterien gegenüber unseriösen Vertriebsformen - wie Haustürverkäufen - geschaffen werden. Bei einer breiten Unterstützung durch die Massenmedien ließe sich ein hoher Bekanntheitsgrad eines WfB-Gütezeichens erreichen, der auch den Fachhandel zu verstärkter Nachfrage nach derart gekennzeichneten Produkten veranlassen könnte. Für die Werkstätten würde die Nutzung von Gütesiegeln allerdings bedeuten, daß sie marktgängige Stückzahlen mit gleichbleibender Qualität herstellen müßten. Hier sah eine Reihe von Workshopteilnehmern Probleme.

2.4.3 Werkstattmessen

Die Werkstattmesse bietet für den einzelnen Aussteller die Möglichkeit, das werbliche Umfeld der Werkstätten zu verlassen und eine breiter angelegte Marktkommunikation zu realisieren.

Messekommunikation

Mögliche Zielgruppen von Messe-Aktivitäten sind

- WfB-interne Adressaten (Leistungsaustausch zwischen den WfB),
- WfB-externe Adressaten (Endverbraucher, Handel, Industrie, staatliche Stellen, interessierte Öffentlichkeit, Presse).

Die Messe-Aktivitäten der WfB werden eingeteilt in direkte Warenpräsentation und Formen der indirekten Präsentation (Imagewerbung und Aktionswerbung).

Imagewerbung umfaßt in diesem Zusammenhang alle Instrumente der Marktkommunikation (Mediawerbung über Messestände, Prospektmaterial und audiovisuelle Medien, Öffentlichkeitsarbeit über messebezogene Pressearbeit). Sie richtet sich sowohl an externe als auch an WfB-interne Adressaten und ist langfristig ausgerichtet. Die Aktionswerbung richtet sich an potentielle Käufer. Sie dient der kurzfristigen Anregung zum Kauf oder Vertragsabschluß. Sie erfolgt über Maßnahmen der Verkaufsförderung und Direktwerbung.

Der duale Charakter der Messe als

- Informationsmesse für die breite Öffentlichkeit
- Produktmesse für Facheinkäufer

wird anhand der Messeaktivitäten der WfB deutlich. Auf den im Zeitraum von 1986 bis 1989 durchgeführten WfB-Messen konnten folgende typische Elemente der Messekommunikation der WfB beobachtet werden:

Werbeobjekte: Direkt und indirekt über Prospekte oder Kataloge werden fast ausschließlich Sachleistungen für den Garten- und Freizeitbereich und den häuslichen Gebrauchs- und Ausstattungsbereich (Holzartikel, Kleinmöbel, Möbel, Heimtextilien, Bastelarbeiten) präsentiert. Es wurden nur wenige Sachleistungen für produktive Zwecke angeboten (Werkstattbedarf, Arbeitsmittel). Dienstleistungen wurden vereinzelt mit Hilfe von Prospekten vorgestellt. Ähnliches gilt für Werkstatt-Aktivitäten in den Bereichen Lohnauftrags- und Auftragsfertigung, wobei im Rahmen einer Produktmesse vorrangig eigengefertigte Sach- und Dienstleistungen von Interesse sind.

Zielgruppen: Die Messekommunikation differenziert nicht zwischen gewerblichen und privaten Abnehmern oder Adressaten aus dem Werkstattbereich.

Werbetreibende: Mit Ausnahme einer gemeinsamen Vertriebsgesellschaft wurde Werbung von den einzelnen Werkstätten selbst durchgeführt. Die ausschnittsweise Darstellung des Werkstatt-Alltags als Form der Selbstdarstellung wird nur von wenigen WfB genutzt. Die meisten Werkstätten stellen sich mit Hilfe ihrer ausgestellten Produkte dar.

Werbebotschaft: Die vorherrschende Werbebotschaft unterstreicht produktspezifische Eigenschaften (v.a. "Solidität aus Holz" und "Kompetenz bei Spielzeug"). Auch fertigungstechnische Eigenschaften im Sinne handwerklicher Kompetenz der Hersteller werden kommuniziert.

Werbemittel: Geworben wird hauptsächlich mit Hilfe der Messestände, die der Präsentation von Werbeobjekten und den jeweiligen Werbetreibenden dienen. Zusätzlich werden Prospekt- und Bildmaterial, Kataloge sowie Werbegeschenke eingesetzt.

Von Werkstatt zu Werkstatt lassen sich erhebliche Unterschiede in der Anmutungsqualität der Messestände und der Informationsmaterialien feststellen.

Bewertung der Messe-Aktivitäten

Die Qualität der Messekommunikation ist innerhalb der Werkstätten sehr unterschiedlich. Die Tatsache, daß nur ein eingeschränktes, in sich aber vielfältiges Spektrum an Marktleistungen vorgestellt wird, wirft die Frage nach den beabsichtigten Kommunikationszielen auf.

- Die Messekommunikation erzeugt ein zu einseitiges Produkt- und Institutionenimage. Es verdeckt die gesamte Bandbreite möglicher Tätigkeitsfelder (z.B. Fertigung von Produktivgütern, Anbieten von Dienstleistungen). Damit ergibt sich ein unvollkommenes Bild vom Leistungspotential der Werkstätten im Bereich der Eigenproduktion und Dienstleistungserstellung. Die Frage ist, ob ein solchermaßen kommuniziertes Image den vielfältigen Marktleistungen der auf der Messe nicht vertretenen WfB gerecht wird.

- Einige Produkte waren in nahezu identischer Ausführung bei verschiedenen WfB zu finden. Die Tendenz zum "Abkupfern" von Produktideen kann nicht übersehen werden. Die Schwächen der WfB im Bereich der Produktfindung bei Eigenfertigung wurden bereits dargestellt. Es ist fraglich, ob "ideenarme", reaktive Produktpolitik privaten und gewerblichen Messebesuchern das Bild kompetenter Werkstätten vermitteln kann.

- Neben dem Problem der Imagekommunikation besteht ein weiteres Kommunikationsproblem. Bei der derzeitigen unscharfen Zielsetzung des Messekonzepts hinsichtlich des Adressatenkreises (Öffentlichkeit, Handel/Industrie, Werkstatt-"Szene") und des damit realisierten Konzepts einer Informations- bzw. Fachmesse kann keine eindeutige zielgruppenadäquate Messegestaltung vorgenommen werden. Auf der Konzeptionsebene muß entschieden werden, an welchen Adressatenkreis (gewerbliche oder private Abnehmer) sich die WfB-Messen richten sollen. Der Messestandort Frankfurt bietet mit seinen infrastrukurellen und regionalen Vorteilen gute Voraussetzungen, um ein konsequent auf gewerbliche Ansprechpartner ausgerichtetes Messekonzept mit branchenbezogenen

Schwerpunkten durchzusetzen. Informationsmessen für die breite Öffentlichkeit empfehlen sich in anderen Städten, sofern gut frequentierte, innenstadtnahe Ausstellungsflächen zur Verfügung stehen.

2.4.4 Kooperationspotentiale in WfB

Für die Entwicklung und Vermarktung von Eigenprodukten spielt Kooperation zwischen Werkstätten wegen der marktunangepaßten Betriebsgrößen eine erhebliche Rolle. Diese Einschätzung wird auch vielfach von Werkstattleitern geteilt, wobei die Bewertung möglicher Kooperationsaktivitäten sehr unterschiedlich ausfällt.

Kooperationspotentiale werden in vielen Bereichen gesehen. Dabei ragen die Bereiche Marktforschung, Vertrieb und Qualitätspolitik heraus. Bei Ausdehnung der Eigenproduktion sehen Werkstätten offensichtlich die Notwendigkeit, marktbezogene Aktivitäten verstärkt kooperativ durchzuführen.

Tabelle 33: Ansätze für Kooperation
(Mittelwerte; 0 = völlig unwichtig und 100 = sehr wichtig)

Vertriebssystem	66,2%
Qualitätsstandard und -sicherung	66,2%
Marktforschung	65,0%
Systematischer Informationsaustausch über Arbeits- und Leistungsmöglichkeiten- (gemeinsamer Daten-Pool)	57,0%
Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten	56,3%
PR-Maßnahmen/Gemeinschaftswerbung	56,1%
Auftragsakquisition	53,1%
Produktionsverbund	51,1%

Auswertungsbasis: 145 WfB, Mehrfachnennungen

Die Vorteile von Kooperationen in den genannten Bereichen überwiegen nach Ansicht der Werkstattleiter. Die Vorteile werden dabei

- im Aufbau eines Produkt-Images,
- in der Förderung des Binnenhandels zwischen WfB,
- in der Durchführung gemeinsamer Marktanalysen,
- in Lerneffekten durch die Zusammenarbeit zwischen Werkstätten gesehen.

Probleme bei der Kooperation ergeben sich vor allem aus zwei Gründen:

- Es besteht ein Mangel an Personal zur Realisierung von Kooperationen,
- WfB sehen Schwierigkeiten, anderen Organisationen Einblick in das eigene Produktionsprogramm und in die eigenen Absatzaktivitäten zu geben.

Der oft gäußerte Einwand gegen Kooperationen, WfB mit minderwertigen Eigenprodukten profitierten überdurchschnittlich von Kooperationen, ist den vorliegenden Daten zufolge weniger bedeutsam.

Insgesamt gesehen kann eine große Heterogenität im Beurteilungsverhalten der WfB-Leiter festgestellt werden. Bei allen Items schwankt die Bewertung zwischen "völlig unwichtig" (=0) und "sehr wichtig" (=100).

Tabelle 34: Vor- und Nachteile der Kooperation
Mittelwerte; 0 = völlig unwichtig und 100 = sehr wichtig)

Lerneffekt aus der Zusammenarbeit mit WfB	71,8
Aufbau eines Produktimages	70,2
Verbesserung der Kommunikation	66,4
Förderung des Binnenhandels	65,0
gemeinsame Marktanalysen	64,1
bessere Darstellung der Leistungsfähigkeit	63,8
geringeres Absatzrisiko	56,2
Motivationsförderung	52,6
Abbau der WfB-Konkurrenz untereinander	52,2
"Abkupfern" der Produkte entfällt	50,4
Einblick in Produktionsprogramm und Absatzaktivitäten	57,1
Kein Personal für Kooperationsdurchführung	55,7
Kompetenzverlust und Verlust des Kundenkontaktes	45,3
Vorteil für WfB mit geringem Qualitätsniveau	38,4

Auswertungsbasis: 144 WfB, Mehrfachnennungen

2.4.5 Einstellungen zum Marketing

Als wesentliche Ursache für das geringe Aktivitätsniveau im Bereich Marketing in Nonprofit-Organisationen wird häufig eine ablehnende Haltung der Organisationsmitglieder gegenüber dem Marketing angeführt. Dafür werden verschiedene Gründe verantwortlich gemacht:

- "Marketing" wird häufig mit "Werbung" bzw. mit "Verkaufen" gleichgesetzt und mit unseriösen Praktiken in Verbindung gebracht. Es wird angenommen, daß gerade in Nonprofit-Organisationen viele "Idealisten" beschäftigt sind, die sich noch stärker vom Marketing bzw. von Werbung distanzieren als der Durchschnittsbürger.

- Man ist der Meinung, daß Marketing nur für solche Produkte notwendig sei, die es "aus eigener Kraft" nicht schaffen, am Markt zu bestehen. Von der eigenen Organisation würden jedoch nur nützliche und sinnvolle Leistungen erstellt, die für sich selbst sprächen und keiner weiteren Unterstützung bedürften. Marketing sei daher überflüssig und im Fall öffentlich bzw. durch Spenden finanzierter Organisationen sogar Verschwendung von finanziellen Mitteln, die besser für den "eigentlichen Organisationszweck" verwendet werden sollten.

- Die Ausrichtung der eigenen Aktivitäten an Ergebnissen von Markt- und Meinungsforschung gilt häufig als opportunistisch und wenig hilfreich.

- Schließlich wird argumentiert, daß die Mitarbeiter nicht-erwerbswirtschaftlicher Organisationen kein persönliches Interesse daran hätten, sich für die Verbesserung der Organisationsleistung einzusetzen. In der Regel fehlten die entsprechenden Anreizsysteme. Bei einer Verankerung von Marketing in der Organisationsstruktur würden ein Machtverlust der anderen Abteilungen sowie stärkere Erfolgs-kontrollen befürchtet.

Die Vorstellungen der Werkstatt-Mitarbeiter wurden mit einer Einstellungsskala erhoben. Die Skala umfaßte 29 Aussagen zum Marketing, die in einer Voruntersuchung mit Wirtschaftsstudenten höherer Semester ausgewählt worden waren (siehe Anhang).

Folgenden Personen wurden die Aussagen zur Einschätzung vorgelegt:

- 31 WfB-Entscheidungsträgern, die an einem Workshop teilnahmen, sowie 16 hauptamtlichen WfB-Mitarbeitern aus verschiedenen Funktionsbereichen, die den Informationsstand des Projekteams auf dem Werkstättentag 1988 in Frankfurt besuchten,

- 41 Wirtschaftsstudenten, die an einer Veranstaltung über Kommunikationspolitik teilnahmen,

- einer Gruppe von 20 klinischen Psychologen und Lehrern als Personen ohne Marketingbezug.

Die Befragten sollten auf einer Skala von 0 bis 100 angeben, inwiefern sie die einzelnen Aussagen für zutreffend halten.

Insgesamt sind die Einschätzungen der Werkstatt-Mitarbeiter denen der Wirtschaftsstudenten sehr ähnlich. Zwischen diesen beiden Gruppen und der Gruppe von Psychologen und Lehrern gibt es jedoch deutliche Unterschiede bei den Aussagen, die eine moralische

Bewertung oder ein persönliches Interesse ausdrückten. Außerdem bestehen unterschiedliche Auffassungen darüber, wem Marketing letztlich am meisten nützt. Weiterhin fassen die Psychologen und Lehrer den Begriff "Marketing" eher als eng abgegrenztes Aufgabengebiet denn als ressortübergreifendes unternehmenspolitisches Konzept auf.

Unterschiede zwischen Werkstatt-Mitarbeitern und Wirtschaftsstudenten gibt es bei der Aussage, Kreativität sei das Wichtigste im Marketing. Die WfB-Mitarbeiter stimmen dieser Aussage weniger häufig zu als die Studenten. Für zutreffend halten die meisten WfB-Mitarbeiter die Aussage "Mehr Marketing in unserer Organisation würde bedeuten: zusätzliche Arbeit für mich". Aufgrund der unterschiedlichen Erfahrungen sind die Antworten nur mit denen der (berufstätigen) Psychologen und Lehrer vergleichbar. Deren Werte lagen deutlich unter denen der WfB-Mitarbeiter.

Einige der Befragten weisen darauf hin, daß ihre Einstellung durchaus nicht repräsentativ für die Haltung aller Entscheidungsträger in ihrer WfB sei. Es ist wahrscheinlich, daß gerade die auf den Workshops befragten Auskunftspersonen eben die besonders positiv eingestellten und persönlich interessierten WfB-Mitarbeitern ausmachen. Da die Workshopteilnehmer jedoch durchweg der obersten oder zweiten Führungsebene angehören, kann man annehmen, daß ihre Einstellungen - wenn auch modifiziert - in die Entscheidungsprozesse einfließen und damit durchaus erheblich sind.

Die Annahme, ein geringes Aktivitätsniveau im Bereich Marketing von WfB sei auf eine generell ablehnende Haltung der WfB-Mitarbeiter zurückzuführen, hat sich demzufolge so nicht bestätigt. Zumindest in den mit dieser Befragung erfaßten 45 WfB gibt es Personen, die Marketing für wirklich notwendig und sinnvoll halten und bereit sind, sich auch persönlich dafür einzusetzen. Zwischen WfB-Mitarbeitern mit Ausbildungsabschlüssen unterschiedlicher Fachrichtung werden dabei keine Unterschiede festgestellt.

Tabelle 35: Einstellung zum Marketing von WfB-Mitarbeitern, Wirtschaftsstudenten und Psychologen/Lehrern (Mittelwerte: 0: trifft gar nicht zu; 100: trifft voll zu)

	Wirtschaftsstudenten	Psychologen & Lehrer	WfB-Mitarbeiter	Gesamt
Unterschiede: Wirtschaftsstudenten und WfB-Mitarbeiter vs. Psychologen und Lehrer				
Ich persönlich hätte nichts dagegen, einen Teil meiner Arbeit abzugeben und mich dafür mehr mit Marketing zu beschäftigen.	47,71	27,00	59,36	49,02
Marketing zu betreiben wäre mit dem eigentlichen Sinn meiner Arbeit unvereinbar.	14,74	37,70	12,55	18,13
Für Marketing fehlt mir die rechte Begeisterung.	20,50	52,95	18,09	25,50
Marketing beinhaltet viele interessante Tätigkeiten.	78,41	69,00	78,62	76,76
Marketing wird in der Regel eingesetzt, um Dinge zu verkaufen, die im Grunde niemand braucht.	26,93	42,40	23,77	28,43
Die Grundeinstellung der meisten Leute, die Marketing praktizieren, ist ziemlich überheblich gegenüber dem Verbraucher.	35,61	57,50	31,06	37,69
Das meiste Geld, das für Marketing ausgegeben wird, könnte besser für andere Dinge verwendet werden.	27,44	69,10	23,30	33,35
Beim dem Wort "Marketing" fällt mir zuallererst "Werbung" ein.	44,27	71,35	46,38	50,20
Marketing bedeutet Propaganda und hat für mich einen unseriösen Anstrich.	13,13	44,50	8,09	16,78
Wenn alle Organisationen sich auf die wahren Bedürfnisse der Verbraucher konzentrieren würden, bräuchte man kein Marketing.	18,72	46,00	18,70	23,90
Beim Marketing stehen die Verbraucher und ihre Interessen im Vordergrund.	65,49	32,40	59,68	56,83

Fortsetzung Tabelle 35

Für Marketing ist eine bestimmte Abteilung zuständig.	43,90	70,50	45,00	49,30
Marketing ist Sache jedes Mitarbeiters einer Organisation.	52,93	29,75	52,13	48,28
Unterschiede: Wirtschaftsstudenten vs. WfB-Mitarbeiter				
Das Wichtigste am Marketing ist Kreativität.	74,15	62,80	59,47	65,66
Mehr Marketing in unserer Organisation würde bedeuten: zusätzliche Arbeit für mich.	33,54	40,50	60,32	47,25
Unterschiede: Psychologen und Lehrer vs. WfB-Mitarbeiter				
Eine Organisation, die keine Konkurrenten hat, braucht kein Marketing.	29,50	49,50	26,60	31,96
Keine Unterschiede zwischen den drei Gruppen				
Einer Organisation, die kein Marketing betreibt, wird es kaum gelingen, sich langfristig zu behaupten.	77,93	73,00	78,83	77,41
Ein gutes Produkt verkauft sich von selbst.	31,83	27,40	33,09	31,56
Eine Organisation, bei der klar ist, daß sie einen wichtigen Zweck erfüllt, braucht kein Marketing.	14,15	25,00	17,66	17,69
Marketing ist nur etwas für große Organisationen.	13,17	13,00	19,26	15,79
Marketing findet eigentlich immer statt, wenn irgendetwas ausgetauscht wird - gleich ob es sich um materielle oder nichtmaterielle Dinge handelt.	53,54	47,80	50,64	51,21
Marketing kann man sich als eine Art Werkzeugkasten vorstellen, aus dem sich alle Organisationen je nach Bedarf das Passende heraussuchen können.	40,73	44,90	36,81	39,80

Fortsetzung Tabelle 35

Marketing fällt in den Zuständigkeitsbereich der Geschäftsleitung.	47,60	48,70	55,43	51,24
Marketing wird eingesetzt, um sich von der Konkurrenz irgend wie abzusetzen, auch wenn das angebotene Produkt/die Dienstleistung im Grunde das Gleiche ist.	73,17	82,00	66,74	72,06
Marketing befaßt sich in erster Linie mit theoretischen Modellen, die in der Praxis kaum anwendbar sind.	29,20	25,26	18,72	23,90
Beim Marketing geht es hauptsächlich um Zahlen: z.B. Umsätze, Marktanteile usw.	46,59	52,00	48,72	48,52
Marketing lebt von überzeugenden Persönlichkeiten.	50,25	46,25	50,72	49,71
Marketing führt zu risikobetontem Handeln in einer Organisation.	23,38	30,25	22,55	24,30
Gutes Marketing bedeutet im Grunde eine Arbeitserleichterung.	47,60	48,70	55,42	51,24
Auswertungsbasis: Personen	41	20	47	108

2.4.6 Arbeitsalltag von WfB-Entscheidungsträgern

Zur Beurteilung der Realisierungschancen von Marketing in WfB reicht eine Analyse der strukturellen, organisatorischen und psychologischen Gegebenheiten nicht aus. Über die Auswirkungen dieser Bedingungen auf den konkreten Arbeitsalltag in WfB ist damit noch nichts gesagt. So ist z.B. denkbar, daß der Grad der Verbindlichkeit formaler Planungsrichtlinien zwischen einzelnen WfB variiert. Auch sagen die Vorgaben in einer Stellenbeschreibung noch nichts darüber aus, inwiefern die Anforderungen des Alltags dem Stelleninhaber überhaupt die Möglichkeit lassen, alle diese Vorgaben zu erfüllen.

Aus diesem Grund sollte neben den formalen, strukturellen Voraussetzungen für Marketing in WfB auch der konkrete Arbeitsalltag untersucht werden, und zwar aus der Perspektive der Personen, die für den Bereich Marketing verantwortlich sind. Als Untersuchungsmethode wurde die Form der Tagebuchstudie gewählt: Die Marketing-Verantwortlichen sollten alle Tätigkeiten notieren, die sie innerhalb einer frei gewählten Woche ausführten. Diese Woche sollte einem "normalen" Arbeitsalltag entsprechen.

Das Untersuchungsmaterial bestand aus einem strukturierten Tagebuch und einem Satz von Aufklebern, auf denen verschiedene, in Vorgesprächen ermittelte konkrete Tätigkeiten aufgedruckt waren (z.B. Besprechung, Schriftverkehr, Autofahrt usw.). Die Befragten sollten für jede von ihnen ausgeführte Tätigkeit einen entsprechenden Aufkleber in das Tagebuch kleben und folgende Fragen zu formalen Tätigkeitsmerkmalen beantworten:

- Uhrzeit,
- Häufigkeit des Auftretens der Tätigkeiten,
- wie lange war die Tätigkeit vorausgeplant,
- von wem ging die Initiative aus,
- ggf. beteiligte Personen,
- Ort der Tätigkeit.

Weiterhin mußten für die einzelnen Tätigkeiten auch inhaltliche Merkmale erfaßt werden: Die Befragten sollten die Tätigkeiten übergeordneten Aufgaben (wie z.B. Behindertenbetreuung, Auftragsabwicklung oder Marketing) zuordnen. Diese übergeordneten Aufgaben waren von den Befragten selbst zu benennen.

Im Anschluß an die chronologische Tätigkeitsauflistung waren auch zu diesen Aufgaben noch Fragen zur Häufigkeit und Regelmäßigkeit, zum Strukturierungsgrad und zum Einfluß anderer Personen zu beantworten. Abschließend wurden noch Daten zu Struktur und Selbstbild der WfB sowie zur Ausbildung und Tätigkeit der Befragungsperson erhoben (siehe Anhang). Die jeweiligen "offiziellen" Verantwortungsbereiche der Teilnehmer wurden anhand einer Checkliste von Aufgaben erfaßt, die der Werkstättenverordnung und verschiedenen von den Verbänden veröffentlichten Muster-Stellenbeschreibungen entnommen waren.

Tabelle 36: (Fiktives) Beispiel für einen Protokollauszug

Formale Tätigkeits-merkmale		Inhaltliche Tätigkeits-merkmale: Übergeordnete Aufgabe
9.00 - 9.10	Was: Gespräch Ort: Werkstatt Häufigkeit: täglich Vorausplanung: keine Initiative: selbst Beteiligt: techn. Leiter	Auftragsabwicklung, Produktionsplanung
9.10 - 9.25	Was: Rundgang Ort: Werkstatt Häugfigkeit: mehrmals pro Woche Vorausplanung: keine Initiative: Gruppenleiter Beteiligt: Gruppenleiter, behinderter Mitarbeiter	Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitseinteilung
9.25 - 9.30	Was: Telefonat Ort: Büro Häufigkeit: täglich Vorausplanung: keine Initiative: anderer Beteiligt: Kunde	Auftragsabwicklung
9.30 - 10.30	Was: Besprechung Ort: Besprechungsraum Häufigkeit: einmal pro Woche Vorausplanung: fester Termin Initiative: fester Termin Beteiligt: Sozialer Dienst, Abteilungsleiter, Gruppenleiter	Organisation begleitender Maßnahmen, Aufnahme neuer behinderter Mitarbeiter
10.30 - 10.45	Was: Telefonat Ort: Büro Häufigkeit: mehrmals im Jahr Vorausplanung: keine Initiative: selbst Beteiligt: Mitarbeiter des Arbeitsamts	Aufnahme neuer Mitarbeiter

Das Verfahren wurde auf den Workshops im Februar 1989 vorgestellt. Bis zum Mai 1989 beteiligten sich 21 der 31 Workshopteilnehmer an der Untersuchung. Während die Auflistungen der Tätigkeiten aller Teilnehmer in die Auswertung aufgenommen wurden, nahmen fünf Befragte keine oder nur unvollständige Zuordnungen zu übergeordneten Aufgaben vor. Die Fragen zu diesen Aufgaben wurden von 17 Personen beantwortet; zur WfB und zur Person machten 18 Befragte genauere Angaben.

Die Stichprobe umfaßt WfB aller Größenklassen sowie aller Träger bzw. Verbände. 7 der 21 WfB sind Teil einer größeren Einrichtung. Die Zahl der angebotenen Fertigungsbereiche variiert zwischen 3 und 14. Das Selbstbild wurde überwiegend als "produktionsorientiert" angegeben, mit unterschiedlichen Anteilen der sozialen und fördernd-beschützenden Komponente.

Die Stichprobe der "Marketing-Entscheidungsträger in WfB" setzt sich aus Personen unterschiedlicher Funktionsbereiche zusammen. Das Aufgabengebiet der einzelnen Personen kann aber nicht immer aus den Stellenbezeichnungen eindeutig abgelesen werden. Insbesondere die Bezeichnung "Werkstattleiter" gibt keinen Aufschluß über das tatsächliche Tätigkeitsgebiet. Anhand einer Checkliste, die die Verantwortlichkeit für verschiedene Aufgaben erfaßt, lassen sich 17 Befragte (Auskunftspersonen zu diesem Punkt) zu drei Gruppen zusammengefassen:

- "Gesamtleiter", die für die ganze Werkstatt verantwortlich sind: 7 Personen
- "kaufmännische Leiter" mit den Hauptaufgabengebieten Auftragsbeschaffung, Kundenbetreuung, Ein- und Verkauf, evtl. Verwaltung und Lagerhaltung: 4 Personen,
- "Produktionsleiter" mit den Hauptaufgaben Produktionsplanung, Arbeitseinteilung, Qualitätskontrolle, Arbeitssicherheit: 6 Personen.

Die Tabellen geben einen Überblick über die Zuordnung der verschiedenen Positionsbezeichnungen zu den einzelnen Gruppen sowie über die Verantwortungsbereiche der Untersuchungsteilnehmer.

Tabelle 37: Positionsbezeichnungen der einzelnen Entscheidungsträger-Typen

	Zuordnung zu Entscheidungsträgertypen gemäß Verantwortungsbereichen lt. Checkliste				Gesamt
	Kaufm. Leiter	Produkt.-leiter	Gesamt-leiter	nicht zugeordnet	
Positionsbezeichnung					
Leiter der Einrichtung	0	0	1	0	1
WfB-Leiter	0	0	1	0	1
Geschäftsführer	0	0	2	0	2
Leiter	0	1	1	0	2
Werkstattleiter	0	1	2	1	4
kaufm. Leiter	1	1	0	0	2
technischer Leiter	0	1	0	0	1
Fertigungsleiter	0	1	0	0	1
Verwaltungsleiter	1	0	0	0	1
Prokurist	0	1	0	0	1
Leiter Einkauf/Verkauf	1	0	0	0	1
Arbeitsvorbereiter (Stabsstelle)	1	0	0	0	1
keine Angaben	0	0	0	3	3
Gesamt	4	6	7	4	21

Auswertungsbasis: 21 Entscheidungsträger

Tabelle 38: Zuordnung der Entscheidungsträger-Typen zu Verantwortungsbereichen lt. Checkliste

	Kaufm. Leiter	Produkt.-leiter	Gesamt-leiter	nicht zugeordnet	Gesamt
	Zahl der Personen, die angaben, in diesem Aufgabenbereich zumindest mitspracheberechtigt zu sein				
Verantwortungsbereiche lt. Checkliste					
Aufnahme, Entlassung, Beurteilung und Vermittlung beh. MA	0	1	7	0	8
Arbeitseinteilung für die behinderten Mitarbeiter	0	5	3	0	8
Betreuung der behinderten Mitarbeiter	0	2	2	0	4
Planung und Durchführung von Freizeitmaßnahmen	0	1	5	0	6
Personalangelegenheiten hauptamtl. Mitarbeiter	1	3	7	0	11
Durchführung von Mitarbeiterbesprechungen	1	6	7	0	14
Sicherstellung der Fortbildung der Mitarbeiter	1	2	7	0	10
Vertretung der WfB (Bank, Post etc.)	1	3	7	0	11
Zusammenarbeit mit Trägerorganen	0	2	7	0	9
Aufstellung des Haushaltsplans	1	3	7	0	11
Planung von Bauten, Erweiterungen und Beschaffungen	0	4	7	0	11
Organisation der Verwaltung	2	1	7	0	10
Verwaltungsaufgaben (Buchhaltung, Karteien, Abrechnungen)	2	1	5	0	8

Fortsetzung Tabelle 38:

Organisation des Betriebs-ablaufs (Arbeitszeit, Pausen etc.)	0	4	7	0	11
Produktionsplanung	0	6	7	0	13
Warenein- und -ausgang, Lagerhaltung	1	5	1	0	7
Qualitätskontrolle, Terminüberwachung	0	6	1	0	7
Überwachung der Arbeitssicherheit	0	4	2	0	6
Erstellen von Hilfsmitteln, Vorrichtungen etc.	0	4	2	0	6
Wartung, Sicherung und Instandhaltung von Anlagen und Gebäuden	0	3	6	0	9
Auftragsbeschaffung	2	6	6	0	14
Auftragsabwicklung, Koordination mit Auftraggebern	3	6	4	0	13
Kontaktpflege mit Auftraggebern	4	6	6	0	16
Konktaktpflege mit Lieferanten	4	6	5	0	15
Materialeinkauf	4	6	3	0	13
Öffentlichkeitsarbeit	2	4	5	0	11
keine Angaben	0	0	0	4	4
Gesamt	4	6	7	4	21

Auswertungsbasis: 21 Entscheidungsträger

2.4.6.1 Auswertung auf der Tätigkeitsebene

Insgesamt liegen Daten über 107 Arbeitstage vor. Die Befragten sind gebeten worden, eine "relativ typische" Woche für die Protokollierung auszuwählen. Sie sollten jedoch Tage ganztägiger Abwesenheit nicht ausschließen, wenn sie dies als typisch für ihre Arbeit angesehen haben. Drei der Protokolle enthalten solche Tage:

- Ein Teilnehmer besuchte einen Lehrgang, der zwei Arbeitstage und das Wochenende umfaßte (er kam aber trotzdem jeden Morgen kurz in die Werkstatt, um die wichtigsten Dinge zu besprechen und zu erledigen);
- ein Teilnehmer nahm an einem Tag an einer Verbandssitzung teil;
- ein Dritter besuchte eine Messe.

Die betreffenden Tage wurden bei der Berechnung der verschiedenen Zeitanteile nicht berücksichtigt.

Vor der inhaltlichen Auswertung wurden die Daten noch wie folgt aufbereitet: Nicht dokumentierte Zeitabschnitte von weniger als drei Minuten Dauer wurden den jeweils vorausgehenden oder nachfolgenden Aktivitäten zugeschlagen. Längere Zeitabschnitte wurden als "fehlende Werte" markiert. Fehlende Werte wurden durch plausible Antworten ersetzt,

- wenn die jeweilige Aufgabenzuordnung die Beteiligung einer bestimmten Person zwingend bedingt hat (z.B. "Kundengespräche"), diese Person aber bei der Tätigkeitsbeschreibung nicht angegeben war;
- wenn sich die Ortsangabe eindeutig aus der Tätigkeits- oder Aufgabenbeschreibung ergab (z.B. "Informationsrundgang durch WfB").
- In einigen Fällen wurde bei Terminen außerhalb der WfB die reine Fahrzeit nicht wie vorgesehen einzeln festgehalten. Hier wurde die Fahrzeit aus der Verteilung der dokumentierten Fahrzeiten geschätzt.

Insgesamt ergibt sich ein sehr heterogenes Bild vom Arbeitsalltag der befragten Entscheidungsträger. Die Ausprägungen fast aller erhobenen Merkmale weisen eine breite Spannweite auf. Da unter diesen Umständen Durchschnittswerte wenig aussagekräftig sind, wurden auch die jeweiligen Minima und Maxima angegeben.

Zur Beurteilung der Ergebnisse kann man eine Reihe bedingt vergleichbarer Studien aus der Organisations- und Führungsforschung heranziehen, die überblicksweise in der Tabelle aufgelistet sind. Leider fehlen in den meisten Studien Angaben über die Spannweite der Merkmalsausprägungen, hinreichend genaue Angaben über die verwendeten Merkmalskategorien sowie Angaben über die untersuchte Stichprobe von Führungskräften. Speziell zu Klein- und Mittelbetrieben liegt nur eine ältere amerikanische Studie mit geringer Stichprobengröße vor (CHORAN, 1969).

Tabelle 39: Studien zum Arbeitsalltag

Autor	Stichproben-größe	Position in Organisation	Größe der Organisation	Untersuchungs-Methode	Zeitraum
CHORAN (1969):	3	oberste Führungs-ebene	"klein"	struktu-rierte Beobachtung	zwei Tage
HORNE & LUPTON (1965):	66 aus 10 Unter-nehmen	zweite bis fünfte Ebene, verschiedene Funktionen	180 bis 40.000 Mitarbeiter	Tagebuch	eine Woche
STEWART (1967):	160	alle Ebenen, verschiedene Funktionen	—	Tagebuch	vier Wochen
MINTZBERG (1973):	5	oberste Führungs-ebene	"groß"	struktu-rierte Beob-achtung	eine Woche
KURKE & ALDRICH (1983):	4	oberste Führungs-ebene	"mittel"	struktu-rierte Beob-achtung	eine Woche
LARSON u.a. (1986):	16	oberste Führungs-ebene	90 bis 20.000 Mitarbeiter	unstruk-turierte Beob-achtung	drei bis vier Wochen

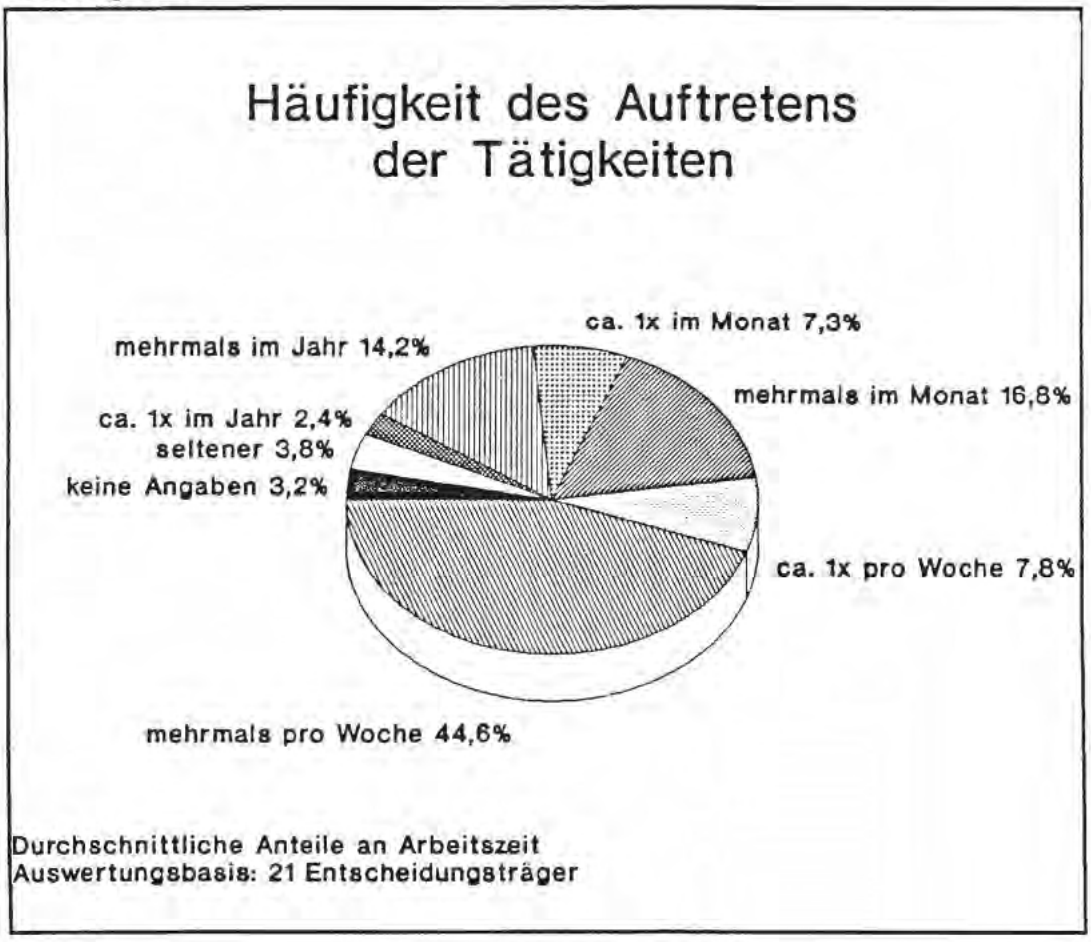
Zunächst kann man festhalten, daß alle Befragten im Erhebungszeitraum relativ lange arbeiteten. - Die reine Arbeitszeit liegt bei durchschnittlich 46,5 Stunden pro Woche bzw. 9 Std. 9 Min. pro Tag. Zählt man die Pausen und sonstigen Unterbrechungen hinzu, berechnet also die Zeit vom Arbeitsbeginn am Morgen bis zum Feierabend, ergibt sich ein Wert von knapp 49 Stunden pro Woche bzw. 9 Std. 37 Min. pro Tag. 8 Personen waren in der betreffenden Woche auch abends (nach 19 Uhr) für die WfB tätig, z.B. auf Elternabenden. Neben der oben erwähnten Teilnahme an einem Lehrgang gibt noch eine weitere Person an, Arbeit für das Wochenende mit nach Hause zu nehmen.

Man kann nun einerseits vermuten, daß die Befragten eine ausgesprochen arbeitsreiche Woche zur Dokumentation ausgewählt haben, andererseits wiederum scheint dies wegen des relativ zeitaufwendigen Erhebungsverfahrens weniger wahrscheinlich.

Weiterhin wird deutlich, daß der Arbeitsalltag der hier als "Entscheidungsträger" bezeichneten WfB-Mitarbeiter durchaus nicht nur aus bewußt geplanten, aufgrund rationaler Erwägungen vorgenommenen Handlungen besteht. Zusätzlich zu solchem, dem weitverbreiteten Manager-Ideal entsprechenden Verhalten beinhaltet der Arbeitsalltag auch einen beachtlichen Teil reiner Routine-Tätigkeiten sowie unvorhergesehene Ereignisse und ungeplante, spontane Aktivitäten.

Fast die Hälfte der Arbeitszeit wird für Tätigkeiten verwendet, die praktisch täglich ausgeübt werden, z.B. für die Tageskorrespondenz. Die meisten dieser Tätigkeiten werden von den Befragten nicht explizit in ihren Tagesablauf eingeplant, sondern dann erledigt, wenn sich im Laufe des Tages Zeit dazu findet. In einigen Fällen geben die Befragten jedoch auch an, sich bei diesen Tätigkeiten an einen festen Zeitplan zu halten. Insgesamt ist der Arbeitsalltag der Entscheidungsträger durch einen großen Anteil kurzfristig eingeplanter Aktivitäten charakterisiert.

Abbildung B.45



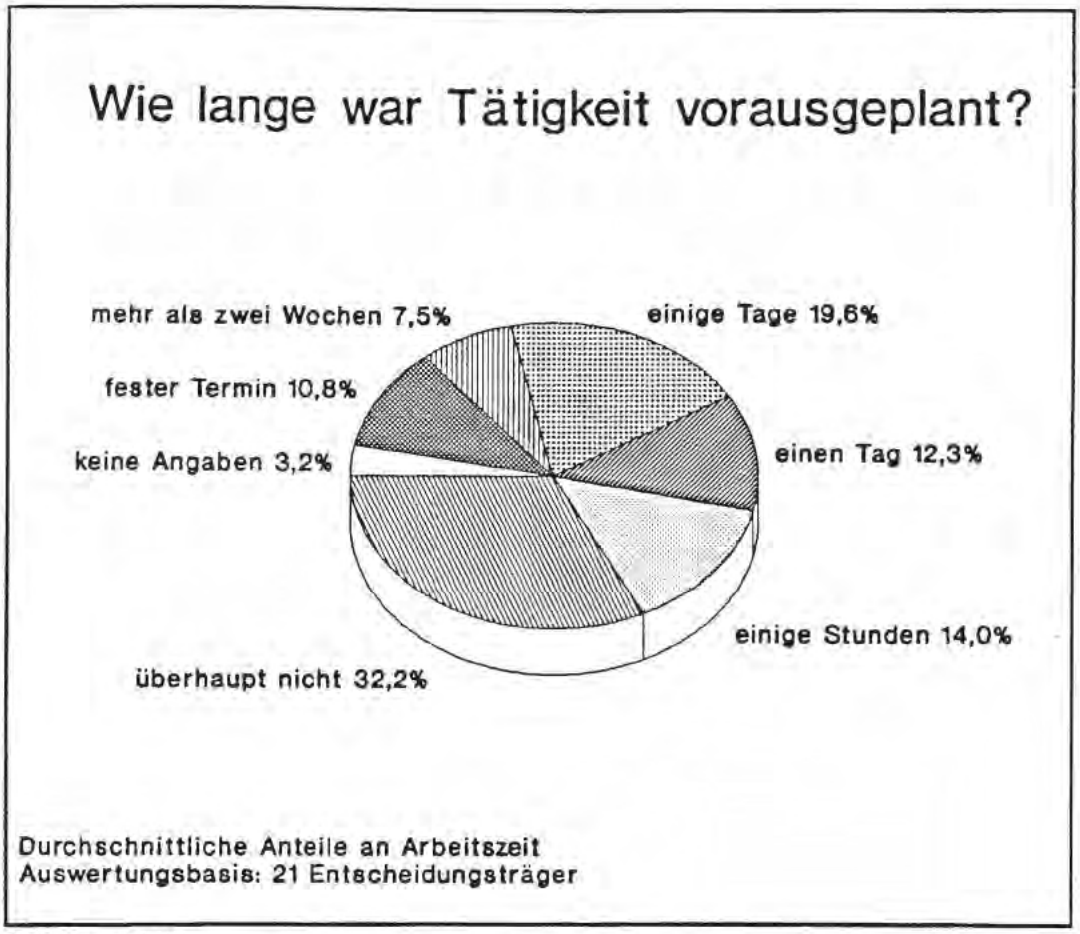


Abbildung B.46

Von den besonders häufig ausgeübten Tätigkeiten nehmen diejenigen, die darüber hinaus im Zusammenhang mit übergeordneten Aufgaben stehen und die regelmäßig anfallen, ca. 16% der Arbeitszeit in Anspruch. Hohe Werte verzeichnen hier vor allem die kaufmännischen Leiter.

In insgesamt 17% ihrer Arbeitszeit führen die Teilnehmer Tätigkeiten aus, die sie höchsten einen Tag vorher geplant haben, und die mit Aufgaben im Zusammenhang stehen, deren Auftreten in keiner Weise vorhersehbar ist. Der Zeitanteil für Aktivitäten im Zusammenhang mit Aufgaben, die ohne jede "Vorwarnung" anfallen bzw. spontan vom Befragten in Angriff genommen werden (Auslöser können sowohl positive als auch negative Ereignisse sein), liegt bei etwa 6%.

Den formalen Tätigkeitsmerkmalen nach stimmt der Arbeitsalltag der WfB-Entscheidungsträger in den wesentlichen Punkten mit dem der Geschäftsführer kleiner und mittlerer Unternehmen überein. Im Vergleich mit anderen Managern ist ein hoher Anteil an Schreibtischarbeit und ein relativ niedriger Anteil an (mindestens einen Tag vorher) vereinbarten Gesprächsterminen hervorzuheben. Der Anteil der Arbeitszeit, die außerhalb der WfB verbracht wird, liegt im unteren Bereich der aus anderen Untersuchungen vorliegenden Befunde, wobei der von einem Befragten verzeichnete Maximalwert von 30% die Anteile der anderen Untersuchungsteilnehmer weit übertrifft. Angesichts der Tatsache, daß es sich bei den Befragten um die Personen handelte, die für die Marktbeziehungen ihrer WfB zumindest mitverantwortlich sind, deutet sich hier ein Defizit in den marktbezogenen Aktivitäten an.

Tabelle 40: Anteile an täglicher Routine und ungeplanten, unvorhersehbaren Tätigkeiten

	Durchschnittlicher Zeitanteil	Minimum	Maximum
täglich wiederkehrende Routinearbeit	15,6%	0%	53%
überhaupt nicht vorausgeplante Tätigkeit, völlig unregelmäßig auftretende Aufgabe	5,9%	0%	19%
höchstens einen Tag vorher geplante Tätigkeit, völlig unregelmäßig auftretende Aufgabe	17,0%	0%	66%

Auswertungsbasis: 14 Entscheidungsträger

Tabelle 41: Formale Tätigkeitsmerkmale des Arbeitsalltags

	WfB	Choran (1969)	Mintzberg (1973)	Kurke & Aldrich (1983)	Horne & Lupton (1965)	Stewart (1967)
Gesamtarbeitszeit in Std. (an 5 "normalen" Arbeitstagen)	46,5 (38,5-51,75)	—	40	44	—	—
Zeitanteil für:						
Schreibtischarbeit	38% (4%-80%)	35%	22%	26%	26%	36%
Telefonate	9% (4%-16%)	17%	6%	8%	9%	6%
Gesprächstermine	29% (0%-45%)	21%	59%	50%	—	—
ungeplante Gespräche	19% (0%-52%)	15%	10%	12%	—	—
Informations-rundgänge, Führungen etc.	6% (1%-26%)	12%	3%	3%	2%	—
Aufenthaltsort:						
eigenes Büro	59% (11%-86%)	—	—	—	52%	51%
im Betrieb (einschl. Zweig-stellen)	25% (3%-76%)	—	—	—	33%	24%
außerhalb	10% (0%-30%)	—	—	—	15%	9%
keine Angaben zum Ort	6% (0%-23%)					

Auswertungsbasis: 21 Entscheidungsträger

Bei der Analyse der persönlichen und telefonischen Kontakte ist zunächst festzuhalten, daß der Zeitanteil, der für diese Kontakte aufgewendet wird (im folgenden: Gesamt-Kontaktzeit), mit ca. 60% (ungefähr 27 Stunden) im Rahmen der aus anderen Untersuchungen bekannten Werte liegt. Persönliche Kontakte machen dabei 51%, Telefonate 9% aus. Bei der Verteilung dieser Zeit auf die einzelnen Gesprächspartner ergeben sich jedoch Unterschiede, wie folgende Tabelle verdeutlicht:

Tabelle 42: Telefonische und persönliche Kontakte

	WfB	Choran (1969)	Kurke & Aldrich (1983)	Mintz-berg (1973)	Larson u.a. (1986)	Horne & Lupton (1965)	Stewart (1967)
Anteil an gesamter Arbeitszeit	58% (30%-85%)		—	—	52%	72%	66%
davon entfielen auf die einzelnen Gesprächspartner ...							
Mitarbeiter in Führungsposition	26% (0%-55%)	0%	27%	12%	—	—	8%
andere Mitarbeiter	55% (18%-80%)	56%	50%	48%	—	—	26%
nicht behinderte Mitarbeiter	48% (15%-75%)						
behinderte MA.	7% (0%-28%)						
WfB-Mitarbeiter insgesamt	61% (13%-96%)						
Kunden	13% (0%-44%)	7%	7%	3%	—	—	5%
Lieferanten	12% (0%-64%)	31%	6%	17%	—	—	—
Verbände, Arbeitsgruppen, Kollegen, Bekannte	5% (0%-20%)	0,2%	4%	11%	—	—	—
- davon aus WfB	3,4% (0%-20%)						
- nicht WfB	1,6% (0%-11%)						
Andere	19% (0%-50%)	7%	7%	8%	—	—	—
- Träger, Kostenträger, Ämter	8% (0%-38%)						
- Eltern	2% (0%-12%)						
- Architekten u.ä. Berater	5% (0%-31%)						
- "Meinungsführer"	0,5% (0%-7%)						
- Bewerber	1,5% (0%-17%)						
- sonstige	1% (0%-8%)						
WfB-Externe insgesamt	40% (13%-86%)						

Auswertungsbasis: 21 Entscheidungsträger

- Der für Kundenkontakte aufgewendete Zeitanteil (13% der Gesamt-Kontaktzeit; 7% der gesamten realen Arbeitszeit) scheint im Vergleich mit den anderen Studien relativ hoch. Es ist jedoch zu berücksichtigen, daß eine im Verhältnis zu den anderen Interaktionspartnern relativ große Zahl dieser Kontakte (87%; mit 38% des Zeitanteils) telefonisch erfolgt. Insgesamt wurden nur 35 persönliche Kundengespräche geführt. Deren Anteil an der gesamten für persönliche Kontakte aufgewendeten Zeit beträgt 9%.

- Im Vergleich zu den Ergebnissen von CHORAN hatten die WfB-Entscheidungsträger nur wenig, meist telefonischen Kontakt mit Lieferanten. Dies läßt sich aus der gegenwärtigen Fertigungspraxis erklären: Sofern bei der Lohnauftragsfertigung das Material bereitgestellt wird, hat die Beschaffung nur untergeordnete Bedeutung. Bei einer weiteren Ausweitung der Eigenproduktion wird die Beschaffungsaufgabe jedoch zunehmend wichtiger: Die Entscheidungsträger müssen dann vermutlich mehr Zeit für Lieferantenkontakte aufwenden.

- Erwartungsgemäß wird ein relativ großer Teil der Arbeitszeit für Kontakte mit Personen und Institutionen aufgewendet, die für kommerzielle Unternehmen keine oder geringe Bedeutung haben: Die Abstimmung mit Trägerorganisationen, Kostenträgern und Behörden nimmt durchschnittlich 8% der Gesamt-Kontaktzeit und 5% der gesamten Arbeitszeit in Anspruch. Weitere 2% der Gesamt-Kontaktzeit wurden auf Gespräche mit Eltern verwendet.

- Die Verankerung der eigenen Organisation in der relevanten Umwelt durch die Herstellung vielfältiger formeller und informeller Außenbeziehungen wird als eine der wichtigsten Managementfunktionen angesehen. Dazu zählt auch die Stärkung der eigenen Position durch Verbandstätigkeit, Mitarbeit in Arbeitsgruppen etc. Mit 5% der Gesamt-Kontaktzeit wenden WfB-Entscheidungsträger mindestens ebensoviel Zeit auf wie die Geschäftsführer mittelgroßer Organisationen (vgl. die Untersuchungsergebnisse von KURKE & ALDRICH). Der größte Zeitanteil wurde in diesem Zusammenhang für Kontakte zu Personen und Institutionen aus dem Rehabilitationsbereich aufgewendet. Der Aufbau und die Pflege eines funktionierenden Kommunikationsnetzes zwischen WfB sind sicherlich wegen der größeren regionalen Streuung schwieriger zu bewerkstelligen als dies bei vergleichbaren kommerziellen Unternehmen der Fall ist. Auch die Kommunikationsinhalte unterscheiden sich bei den offenbar bevorzugten Kommunikationsmedien "formales Treffen" und "Telefon" teilweise von den Informationen, die Entscheidungsträger aus anderen Organisationen bei informellen, persönlichen Begegnungen austauschen.
  Kontakte mit Personen und Institutionen außerhalb der "WfB-Szene" sind, von Kunden- und Lieferantengesprächen abgesehen, demgegenüber relativ selten.

- Während Kunden- und Lieferantengespräche vor allem zur Aufgabe der kaufmännischen Leiter und Produktionsleiter gehören, werden die Kontakte zu Gremien, Verbänden usw. fast ausschließlich von den Gesamtleitern unterhalten. Diese Aufgabenteilung ist im Zusammenhang mit dem in den jeweiligen Kontakten vermittelten Image der WfB von Bedeutung. BLANK (1987) hatte in ihren Untersuchungen zum Selbstbild festgestellt, daß WfB sich verschiedenen Öffentlichkeiten gegenüber unterschiedlich darstellen: den Auftraggebern als leistungsstarke Marktpartner, den Trägern, Eltern und Behinderten als kompetente Rehabilitationseinrichtung.

Wenn WfB zur Verbesserung der Absatzchancen ihrer Eigenprodukte ihren allgemeinen Bekanntheitsgrad erhöhen, so werden diese verschiedenen Öffentlichkeiten nicht mehr überschneidungsfrei voneinander zu trennen sein. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit zur Integration dieser beiden Images zu einem widerspruchsfreien Gesamtbild, das von allen Funktionsträgern in allen Arten von Kontakten gleichermaßen zu vermitteln wäre.

Versuche, effektive und weniger effektive Arbeitsstile von Managern über den Anteil der Kontakte zu identifizieren, die auf Eigeninitiative des Managers zustandegekommen sind, haben zu keinem konkreten Resultat geführt. Nach den bisherigen Ergebnissen läßt sich die Annahme, Manager ließen sich in zwei Gruppen - erfolgreiche aktive und weniger erfolgreiche reaktive - einteilen, nicht aufrechterhalten. Vielmehr scheint in verschiedenen Aufgabenbereichen ein unterschiedliches Maß an Eigeninitiative erforderlich zu sein. Alle Ansätze, hier nach allgemeinverbindlichen "Idealwerten" zu suchen, müssen kritisch beurteilt werden. Trotzdem liefert ein Vergleich der Anteile an selbstinitiierten Kontakten Anhaltspunkte für den Grad der Selbst- bzw. Fremdbestimmtheit des Handelns in einem gegebenen Aufgabengebiet. Insbesondere im Zusammenhang mit der Frage nach der Vorausplanung der Aktivitäten läßt sich das Ausmaß der Strukturiertheit bzw. Unstrukturiertheit noch besser einschätzen.

Insgesamt kommen durchschnittlich 41% der dokumentierten Kontakte auf Eigenintiative der Untersuchungsteilnehmer zustande, 38% auf Initiative des Gesprächspartners, 8% durch beiderseitige Absprache, 4% durch Zufall und 9% finden zu fest vorgegebenen Terminen statt, wie z.B. Dienstbesprechungen und Konferenzen verschiedenster Art.

Innerhalb der WfB ist Eigeninitiative der befragten Entscheidungsträger bei Kontakten zu behinderten und nichtbehinderten Mitarbeitern aus dem Arbeitsbereich besonders häufig. Dagegen kommen Kontakte zu Mitarbeitern aus dem kaufmännischen und Verwaltungsbereich häufiger auf Initiative dieser Mitarbeiter zustande. Kontakte zum sozialen Dienst finden vor allem im Rahmen fester Termine statt - ein bestimmter Zeitanteil scheint also von vornherein durch die Betreuungsaufgabe fixiert zu sein. Bei den Außenkontakten gibt es erwartungsgemäß große Unterschiede zwischen den verschiedenen Gesprächspartnern: Lieferantenkontakte wurden in der Regel von den Befragten selbst aufgenommen, Gespräche mit Eltern kommen auf deren Initiative zustande. Bei den Kundenkontakten liegt der durchschnittliche Anteil der selbstinitiierten Kontakte unter dem Gesamtmittelwert. Dieser Befund läßt sich jedoch ohne genauere Kenntnisse über den Zweck der Kontakte nicht bewerten. Im folgenden werden daher die verschiedenen Tätigkeiten im Zusammenhang mit ihren übergeordneten Aufgaben untersucht.

Tabelle 43: Initiative bei persönlichen und telefonischen Kontakten

	Initiative bei der Kontaktaufnahme					Zahl der Kontakte	
	selbst	anderer	beide	Termin	Zufall	Gesamt	
Gesprächspartner:							
WfB-Mitarbeiter	38,7%	36,3%	8,2%	10,9%	5,9%	100,0%	476
Arbeitsbereich nicht behinderte Mitarbeiter	42,8%	30,8%	7,2%	13,0%	6,2%	100,0%	276
behinderte Mitarbeiter	57,1%	21,4%	9,5%	9,5%	2,4%	100,0%	42
sozialer Dienst	21,1%	32,9%	11,8%	28,9%	5,3%	100,0%	76
kaufmännischer/ Verwaltungsbereich	28,8%	37,8%	14,4%	12,6%	6,3%	100,0%	111
WfB-Externe	44,7%	41,9%	6,4%	5,8%	1,2%	100,0%	329
Träger, Kostenträger Verbände, Ämter	43,5%	38,7%	3,2%	11,3%	3,2%	100,0%	62
Kunden	35,1%	54,3%	7,4%	2,1%	1,1%	100,0%	94
Lieferanten	65,1%	25,6%	4,7%	3,5%	1,2%	100,0%	86
Sonstige	45,3%	34,7%	8,0%	10,7%	1,3%	100,0%	75
Gesamt	41,3%	38,3%	9,2%	3,7%	7,5%	100,0%	775

Auswertungsbasis: 775 Kontakte von 21 Entscheidungsträgern

2.4.6.2 Auswertung auf der Aufgabenebene

Um den Arbeitsalltag der Entscheidungsträger auch inhaltlich zu erfassen, sind die Befragten gebeten worden, die einzelnen Tätigkeiten übergeordneten, selbstdefinierten Aufgaben zuzuordnen. Es werden jeweils zwischen 8 und 26 solcher Aufgaben genannt. Insgesamt ergeben sich 245 unterschiedliche Aufgaben. Schwierigkeiten entstehen z.T. aus der Vorgabe, "in der Regel zeitlich begrenzte" Aufgaben zu formulieren. Routinetätigkeiten wie z.B. "die Ausgangspost abzeichnen" werden in einigen Fällen nicht zugeordnet. In die Auswertung auf der Aufgabenebene wurden diejenigen Protokolle aufgenommen, bei denen mehr als 70% der Arbeitszeit bestimmten Aufgaben zugeordnet werden. Dies ist bei 16 Protokollen der Fall.

Zunächst läßt sich festhalten, daß zwischen den von den Teilnehmern frei benannten Aufgaben und ihrem offiziellen Aufgabenbereich laut Checkliste keine Übereinstimmung besteht: Mit einer Ausnahme waren alle Teilnehmer in der Untersuchungswoche auch mit Aufgaben beschäftigt, die nach ihren eigenen Angaben nicht zu ihrem Verantwortungsbereich gehören. Bei der Berechnung der durchschnittlichen Zeitanteile für die einzelnen Aufgaben wurden jeweils die Werte der Teilnehmer berücksichtigt, die angegeben hatten, daß die Aufgabe zu ihrem "offiziellen" Verantwortungsbereich und/oder zu ihren tatsächlichen Aufgaben in der Untersuchungswoche gehört.

Die Aufgaben wurden in Anlehnung an das Systemmodell der Organisation von KATZ & KAHN (1966) zu Kategorien zusammengefaßt. Aufgrund der unterschiedlichen Fallzahlen bei der Kennwertberechnung je Aufgabenkategorie sowie der Tatsache, daß eine Tätigkeit zugleich mehreren Aufgaben dienen konnte (z.B. Auftragsbeschaffung und Öffentlichkeitsarbeit), addieren sich die Zeitanteile nicht zu 100%. Im einzelnen ergeben sich für die Aufgabenkomplexe folgende Zeitanteile (durchschnittlicher Anteil an der Gesamtarbeitszeit jedes einzelnen Entscheidungsträgers):

a) Aufgaben aus dem sog. "operativen Kern" (im Fall der WfB umfaßt er die Arbeitstätigkeit der behinderten Mitarbeiter sowie die Arbeits- und Betreuungstätigkeit der hauptamtlichen Mitarbeiter im Arbeitsbereich bei "normalem" Produktionsablauf). Diese Angaben werden üblicherweise nicht zu den Aufgaben von Führungskräften gezählt, wurden aber von einem Teilnehmer protokolliert. - Diese Arbeiten nehmen ca. 10% seiner Arbeitszeit in Anspruch.

b) Die folgenden Aufgaben werden dem Versorgungs- bzw. Unterstützungssystem zugerechnet. Sie dienen dazu, die Grundvoraussetzungen für einen reibungslosen Betrieb im "operativen Kern" zu sichern:

- Aufnahme, Entlassung und Vermittlung behinderter Mitarbeiter sowie Organisation des Fahrdienstes: durchschnittlicher Zeitanteil 3% (0%-12%);

- Einstellung neuer hauptamtlicher Mitarbeiter: 4% (0%-16%);

- Einkaufsaktivitäten, sofern sich durch die beschafften Güter keine grundlegenden Veränderungen im "operativen Kern" ergeben, sowie Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Qualitätskontrolle, Lagerung und Versicherung dieser Güter: 10% (0%-43%; ohne den Extremwert von 43% läge der Durchschnitt bei 7%);

- Aktivitäten zur Beschaffung finanzieller Mittel: 4% (0%-19%);

- absatzsteuernde Aktivitäten: Auftragsakquisition und -bearbeitung, Ausarbeitung von Angeboten, Preiskalkulation für Eigenprodukte, Planung und Durchführung von Werbemaßnahmen für WfB-Eigenprodukte und Dienstleistungen, Leitung von Werkstattläden sowie Mitarbeit am Versandhandels-Projekt der WfB: 26% (0%-49%);

- Aktivitäten, die der Herstellung eines günstigen Klimas für die Organisation dienen, differenziert nach vier Zielgruppen:

  Kunden: 2% (0%-5%);

  Eltern: 3% (0%-12%);

  allgemeine Öffentlichkeit: 3% (0%-8%);

  sog. "regulative Gruppen", d.h. Personen und Institutionen, die autorisiert sind, die "Spielregeln", unter denen WfB arbeiten, mitzubestimmen - also Träger, Behörden, Verbände usw.: 14% (0%-27%).

c) Das Erhaltungs-System einer Organisation soll sicherstellen, daß die Mitglieder die Organisation nicht verlassen und ihre Aufgaben angemessen erfüllen. Hier sind also Fragen der Mitarbeiterführung und Mitbestimmung im weitesten Sinne angesprochen. Neben Aufgaben der Arbeitsgestaltung für behinderte wie auch nicht behinderte Mitarbeiter fallen auch die Organisation begleitende Maßnahmen und Freizeitveranstaltungen, die Verantwortung für Ferien- und Freizeitheime sowie die Entgeltberechnungen für die behinderten Mitarbeiter in diese Kategorie. Insgesamt nehmen diese Tätigkeiten rund 22% der Arbeitszeit in Anspruch (0%-100%; ohne den Extremwert von 100% läge der Durchschnittswert bei 17%).

d) Das Anpassungs-System soll wichtige Veränderungen in der Organisationsumwelt registrieren und ggf. Aktionen/Reaktionen seitens der Organisation einleiten. Hier wurden alle längerfristig ausgerichteten Aufgaben eingeordnet. Die Untersuchungsteilnehmer nannten in diesem Zusammenhang

- grundlegende Veränderungen im "operativen Kern", z.B. die Einführung neuer Produkte oder Produktionsverfahren, die Einrichtung völlig neuer Fertigungsbereiche sowie bauliche Erweiterungen und Veränderungen: 24% (0%-49%);

- Veränderungen im Personalbereich, z.B. langfristige Personalplanung, Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter, Entwicklung eines besonderen Förderkonzepts: 5% (0%-16%);

- Veränderungen im Absatzbereich, z.B. Entwicklung eines Werbe-, Versandhandels- oder Werkstattladenkonzepts: Nur zwei Teilnehmer protokollierten derartige Tätigkeiten, die 4% bzw. 39% der Arbeitszeit in Anspruch nahmen.

e) Im Management-System sind alle Funktionen zusammengefaßt, durch die sich eine Organisation auch bei stabilen Umweltbedingungen von einem mehr oder weniger komplexen Automaten unterscheidet: Durch die Fähigkeit der Organisationsmitglieder zur Reflexion können Organisationen aus Erfahrungen lernen und ihre Ziele sowie die

Regeln, nach denen gearbeitet wird, zumindest zum Teil selbst bestimmen und weiterentwickeln. Die in diesem Zusammenhang genannten Aufgaben lassen sich drei Bereichen zuordnen:

- Organisation

  interne Organisation des Betriebsablaufs, Fertigungsabsprachen mit Kunden, Koordination der Zusammenarbeit mit anderen WfB: 24% (0%-49%);

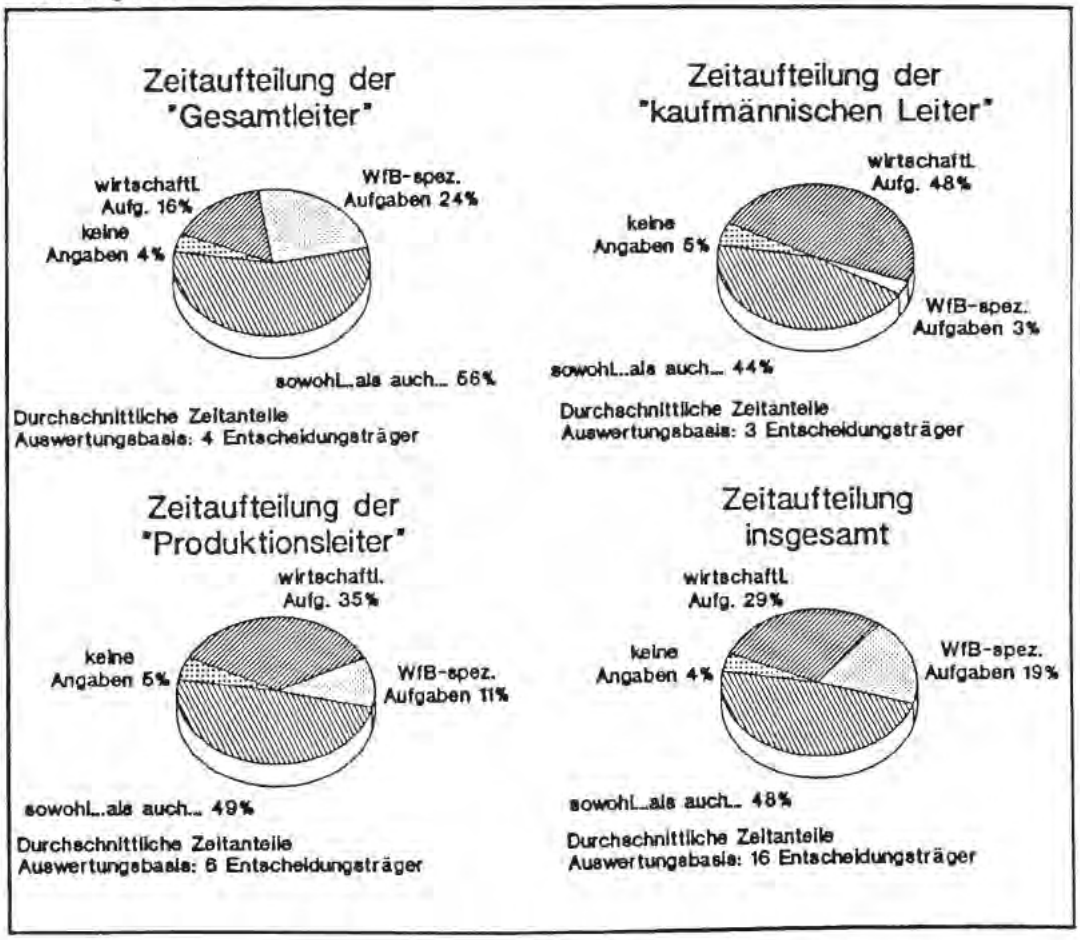
- Dokumentation und Kontrolle

  diese Kategorie umfaßt das Rechnungswesen, die Qualitäts- und Terminüberwachung, die Überwachung der Arbeitssicherheit sowie allgemeine Verwaltungsangelegenheiten; also alle Aufgaben, die eine Beurteilung der WfB aufgrund von Erfahrungswerten oder externen Standards ermöglichen: 11% (0%-41%);

- Information:

  Oft wird als übergeordnete Aufgabe die Aufnahme und Weiterleitung von Informationen genannt, ohne daß nähere Angaben zum Kommunikationsinhalt gemacht werden (z.B. "Bearbeitung der täglichen Eingangspost", "Informationsaustausch", "Information über Zweigstelle" u.ä.): 12% (0%-100%; ohne den Extremwert von 100% läge der Durchschnittswert bei 5%).

Abbildung B.47



Für WfB-spezifische Aufgaben (Aufnahme, Entlassung und Vermittlung behinderter Mitarbeiter, behindertengerechte Arbeitsgestaltung, Organisation der Begleitmaßnahmen, Verhandlungen mit Träger, Kostenträgern etc.) wird unterschiedlich viel Zeit aufgewendet. Die Durchschnittswerte liegen für die kaufmännischen Leiter bei 3% (0%-7%), für die Produktionsleiter bei 11% (0%-29%) und für die Gesamtleiter bei 24% (4%-57%). Ein Teilnehmer, der zu seinem Verantwortungsbereich keine Angaben gemacht hatte, verbrachte sogar 76% seiner Arbeitszeit mit derartigen Tätigkeiten.

Stellt man diese Aufgaben, die sich aus dem Rehabilitationsauftrag ergeben, denjenigen gegenüber, die mit der wirtschaftlichen Aufgabe zusammenhängen (Materialbeschaffung, Absatzplanung und -steuerung, Kontaktpflege zu Kunden), dann lassen sich mehrere Unterschiede feststellen: Der Anteil der kurzfristig (am gleichen Tag oder gar nicht) in den Tagesablauf eingeplanten Aktivitäten ist bei den wirtschaftlichen Aufgaben höher; bei den rehabilitationsbezogenen Aufgaben ist ein größerer Anteil der Zeit durch Termine vorherbestimmt. Weiterhin scheinen die wirtschaftsbezogenen Aufgaben auch von der Zielsetzung her häufiger als die rehabilitationsbezogenen Aufgaben nur kurzfristig ausgerichtet zu sein.

Tabelle 44: Vorausplanung in den Aufgabenbereichen (Durchschnittliche Zeitanteile)

	Wie lange vorausgeplant					
	überhaupt nicht	einige Stunden	einen Tag	einige Tage	länger als zwei Wochen	fester Termin
WfB-spezifische Aufgaben	32% (0%-100%)	10% (0%-67%)	13% (0%-30%)	23% (0%-57%)	7% (0%-53%)	15% (0%-55%)
wirtschaftl. Aufgaben	31% (0%- 81%)	20% (0%-50%)	16% (0%-50%)	21% (0%-67%)	8% (0%-56%)	6% (0%-33%)
sowohl... als auch...	34% (4%-92%)	14% (0%-20%)	15% (0%-47%)	7% (0%-69%)	6% (0%-30%)	13% (0%-47%)

Auswertungsbasis: 21 Entscheidungsträger

Bei einem Vergleich der Prozentanteile für die einzelnen Aufgaben fällt vor allem der hohe Zeitanteil auf, der in der Mehrzahl der WfB (hier: 12 von 16) für Veränderungen im operativen Kern aufgewendet wird. Vermutlich aufgrund des Auftrags, ein möglichst breites Spektrum an Arbeitstätigkeiten anzubieten, vielleicht auch, um den erwarteten Anstieg der Behindertenzahlen zu bewältigen, wandelt sich das qualitative und quantitative Leistungsspektrum von WfB offenbar ständig. Veränderungen im Absatzbereich spielen demgegenüber in den meisten WfB keine Rolle.

Im folgenden sollen zwei für das Marketing besonders bedeutsame Aufgabenbereiche genauer untersucht werden:

- auf der Tätigkeitsebene die Kundenkontakte,
- auf der Aufgabenebene die Absatzbetreuung sowie die nicht an bestimmte Aufträge oder Produkte gebundene Kontaktpflege mit Kunden und die Öffentlichkeitsarbeit.

Ziel der meisten Kundenkontakte ist die Koordination und Abwicklung von Aufträgen (Zeitanteil: 52%) und die Auftragsbeschaffung (22%). 13 der 98 Kundenkontakte dienen der unspezifischen Kontaktpflege und Öffentlichkeitsarbeit (Zeitanteil: 13%). Hierbei handelt es sich um sehr kurzfristig arrangierte Treffen oder um Telefonate; die Initiative geht in der Mehrzahl der Fälle von den Kunden aus. Darüber hinaus sind die Kunden bzw. Auftraggeber in fünf Fällen auch in Veränderungsprozesse im "operativen Kern" einbezogen.

Innerhalb des Aufgabenkomplexes der Absatzsteuerung nehmen die Aufgaben, die den Absatz der Eigenprodukte betreffen, erwartungsgemäß eine untergeordnete Stellung ein. Im einzelnen wurden folgende Aufgaben genannt:

- Vorbereitung für Messeteilnahme (Frühjahrsmesse Frankfurt 1989): 4mal,
- persönlicher Verkauf der Eigenprodukte: 2mal,
- Preiskalkulationen: 3mal,
- Entwurf von Produktprospekten: 1mal,
- Entwurf von Zeitungsanzeigen für Werkstattladen: 1mal,
- Werbemaßnahmen (nicht näher spezifiziert): 1mal.

Bei den genannten Aktivitäten handelt es sich fast ausschließlich um kurzfristig ausgerichtete Aufgaben (als Zeitraum vom Auftauchen der Aufgabenstellung bis zum Abschluß werden selten mehr als drei Monate genannt). Nur ein Teilnehmer ist in WfB-übergreifenden Projekten zur langfristigen Marketing-Entwicklung tätig. Aufgrund der geringen Fallzahlen können keine Zeitanteile berechnet werden.

Kontaktpflege zu Kunden und Öffentlichkeit wird als weitgehend unstrukturierte Aufgabe wahrgenommen, in denen allenfalls ungeschriebene Gesetze und "Faustregeln" eine Orientierung liefern. Angesichts der Vielzahl anderer, stärker regulierter Verpflichtungen kann dies ein Grund für das geringe Aktivitätsniveau und den relativ großen Anteil fremdinitiierter Kontakte in diesem Bereich sein.

2.4.7 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing-Praxis

Die Analyse der gegenwärtigen Marketing-Aktivitäten der WfB zeigt erhebliche Schwachpunkte auf. Sie beziehen sich auf die Informationsversorgung der WfB mit Marktdaten, auf den Einsatz der Marketing-Instrumente und auf zeitliche Restriktionen, denen Marketing-Entscheidungsträger unterliegen.

Der Markt als Informationsquelle für die Ausgestaltung von Marketingaktivitäten muß von WfB stärker als bisher genutzt werden. Unzureichende Marktbeobachtung kann als Erklärung von Schwachstellen im Marketing vieler WfB herangezogen werden.

Kernbereiche der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik der WfB weisen erhebliche Gestaltungsmängel auf.

Verantwortlich dafür sind Methodendefizite, die mit Hilfe von Schulungsmaßnahmen (bspw. mit Hilfe eines Weiterbildungskonzepts "Marketing" der BAG/WfB) verringert werden können. Einzelne Produkte oder ganze Bedarfskomplexe (Sortimentslinien) müssen zielgruppenspezifisch ausgestaltet werden.

Die Struktur der Herstellkosten muß verbessert werden, um preispolitische Gestaltungsspielräume zu erlangen.

Der Direktabsatz der Produkte muß professioneller gestaltet werden (Verkaufsunterlagen, Ladenmarketing). Kooperative Formen des Vertriebs sind einzuführen. In der praktischen Durchführung treffen kooperative Maßnahmen von WfB auf erhebliche Widerstände und Mißtrauen. Vertrauensbildende Maßnahmen sind geboten.

Durch Ausnutzung regionaler Medien und Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit (Meinungsführerkonzept, Ladengestaltung, Corporate Identity) können die Marktleistungen besser der Öffentlichkeit bekanntgemacht werden. Professionelle Kontaktanbahnung und -pflege zu öffentlichen und gewerblichen Abnehmern von WfB-Eigenprodukten ist notwendig.

Ein positiver Aspekt für die Marketing-Praxis ist die Tatsache, daß ein Markenzeichen zur marketingpolitischen Grundausstattung vieler WfB gehört und deren Identität widerspiegelt. Die Einführung eines einheitlichen Markenzeichens für alle WfB bzw. WfB-Eigenprodukte erscheint aufgrund der Vielzahl bereits vorhandener Zeichen problematisch. Angeregt wurde dagegen immer wieder die kontrollierte Vergabe von Güte- bzw. Qualitätssiegeln für ausgewählte Produkte. Bei einer breiten Unterstützung durch die Massenmedien läßt sich ein hoher Bekanntheitsgrad solcher Zeichen erreichen, der auch den Fachhandel zu verstärkter Nachfrage veranlassen könnte.

Ein weiterer Pluspunkt für die Marktbearbeitung der WfB scheint die Einstellung der Mitarbeiter zum Marketing zu sein. Diesbezüglich wurde keine grundsätzlich ablehnende Haltung festgestellt. Mängel in der Marktbearbeitung können mit fehlender Bereitschaft zum Marketing allein nicht erklärt werden.

Da Marketing-Entscheidungsträgern in WfB aufgrund der rehabilitationsspezifischen Aufgaben ein geringeres Zeitbudget für marktbezogene Tätigkeiten zur Verfügung steht, ist ein effizientes Arbeiten in diesem Bereich besonders wichtig. Durch Auslagerung oder Rationalisierung von Routinetätigkeiten (z.B. Kundenverwaltung durch EDV) kann Zeit gewonnen werden für Repräsentationsaufgaben und Öffentlichkeitsarbeit für den wirtschaftlichen Bereich. Damit sind zwar meist keine unmittelbar sichtbaren Erfolge verbunden, langfristig wird aber das Alltagsgeschäft der WfB erleichtert. Bei der persönlichen bzw. WfB-internen Zeitplanung ist darauf zu achten, daß wirtschaftliche Aufgaben gegenüber den als besser vorausplanbar wahrgenommenen rehabilitativen Aufgaben nicht vernachlässigt werden. Zu denken ist an regelmäßige Besprechungen zur Produkt- und Sortimentsentwicklung sowie an regelmäßige Auswertungen der Kontrolldaten aus dem Rechnungswesen. Ein längerfristiges, auf die Situation der individuellen WfB zugeschnittenes Marketing-Konzept würde zu einer Vereinfachung vieler Entscheidungsprozesse beitragen und Selbstkoordination fördern.

2.5 Selbstbild und Marketing der WfB

Innerhalb der vom Gesetzgeber vorgegebenen Rahmenbedingungen für die organisationale Gestaltung können die Werkstätten individuelle Gestaltungsspielräume ausfüllen und Schwerpunkte ihrer Arbeit festlegen. Je nachdem, wie diese Konkretisierung erfolgt, werden unterschiedliche Selbstbilder der Werkstätten ausgeformt. Die Bedeutung, die Arbeit und Markterfolg der erstellten Güter im Rahmen des übergeordneten Ziels "Anbieten behindertengerechter Arbeit" spielen, hängt vom jeweils verfolgten Rehabilitationskonzept ab. Die Eigenproduktion kann dabei verschiedene Funktionen erfüllen. Unterschiedliche Selbstbilder von WfB können als Indikatoren für die Bedeutung des Marketing angesehen werden. Dies äußert sich in der organisationsstrukturellen Verankerung der Marketing-Aktivitäten und in dem Bild (Image), das der Außenwelt vermittelt wird.

2.5.1 Unterschiede im Selbstbild verschiedener WfB

Das Selbstbild der Werkstätten wurde im WfB-Fragebogen mit Hilfe folgender Verfahren festgestellt:

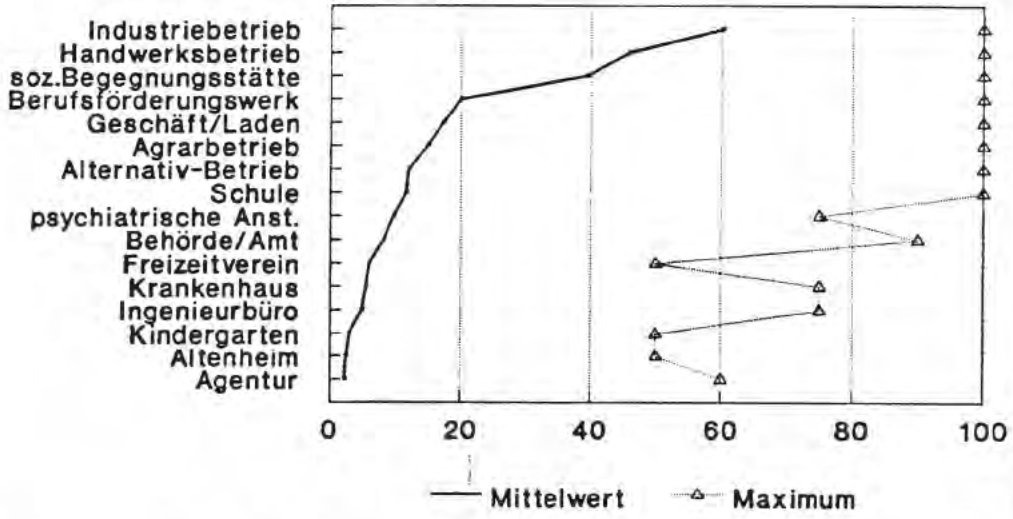
- Vergleiche zwischen der WfB und verschiedenen anderen Organisationen,
- Charakterisierung anhand einer Reihe von Eigenschaftsmerkmalen,
- direkte, offene Frage nach der "Philosophie" der WfB.

Der Vergleich mit anderen Organisationen brachte eindeutige Ergebnisse. WfB werden vor allem in der Nähe von Industriebetrieben eingeordnet, gefolgt von Handwerksbetrieb und sozialer Begegnungsstätte. Ähnlichkeiten mit betreuenden, verwaltenden Einrichtungen, aber auch mit professionellen Organisationen wie Ingenieurbüro oder Agentur werden den Durchschnittswerten zufolge verneint. Dies schließt jedoch nicht aus, daß sich einzelne WfB in der Nähe solcher Organisationen einordnen, wie man aus der jeweils angegebenen Streuung (Maxima) ablesen kann.

Auch bei der Selbstbeschreibung anhand von Eigenschaftsmerkmalen wurde bei den meisten Eigenschaften die gesamte Bandbreite der Ausprägungen (von 0: "trifft gar nicht zu" - bis 100: "trifft voll zu") abgedeckt. Den höchsten Durchschnittswert erhielt die Eigenschaft "sozial". Von den Eigenschaften, die sich auf das wirtschaftliche Profil von WfB beziehen, wurde Eigenschaften, die im weitesten Sinne für Zuverlässigkeit stehen, im Durchschnitt eher zugestimmt als solchen, die Mengenleistung, Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit beschreiben. Von den negativen Eigenschaften wurde vor allem "bürokratisch" als zutreffend angesehen und "unzuverlässig" am deutlichsten abgelehnt.

Anhand der Organisationsvergleiche und der Eigenschaftsmerkmale lassen sich die WfB mit Hilfe einer Clusteranalyse in vier unterschiedlich große Gruppen einteilen. Dabei wurden 143 WfB berücksichtigt.

WfB-Selbstbild: Ähnlichkeit mit anderen Organisationen

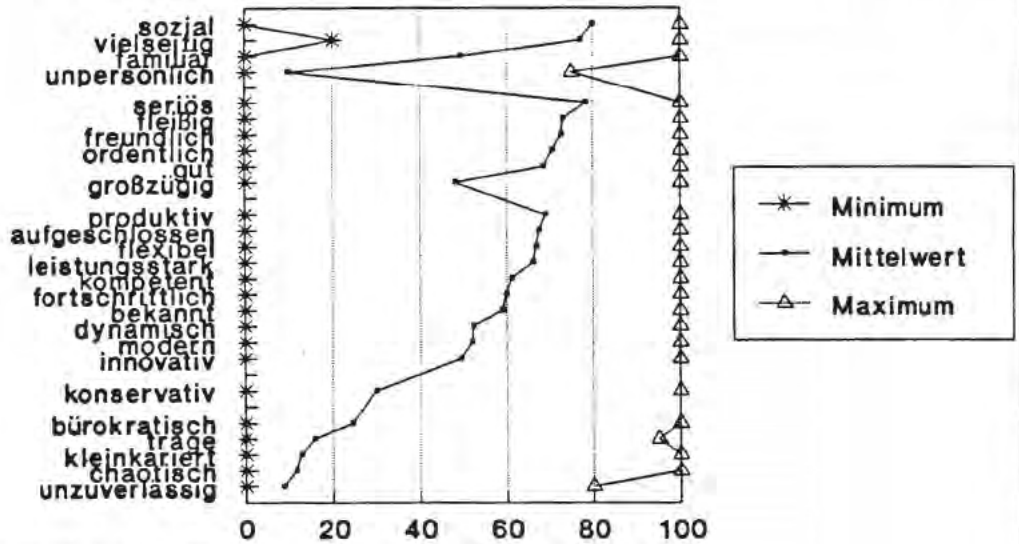


Auswertungsbasis: 144 WfB
0 = überhaupt keine Ähnlichkeit
100 = sehr große Ähnlichkeit

Abbildung B.48

Abbildung B.49

WfB-Selbstbild: Eigenschaften



Auswertungsbasis: 149 WfB
0 = trifft überhaupt nicht zu
100 = trifft voll zu

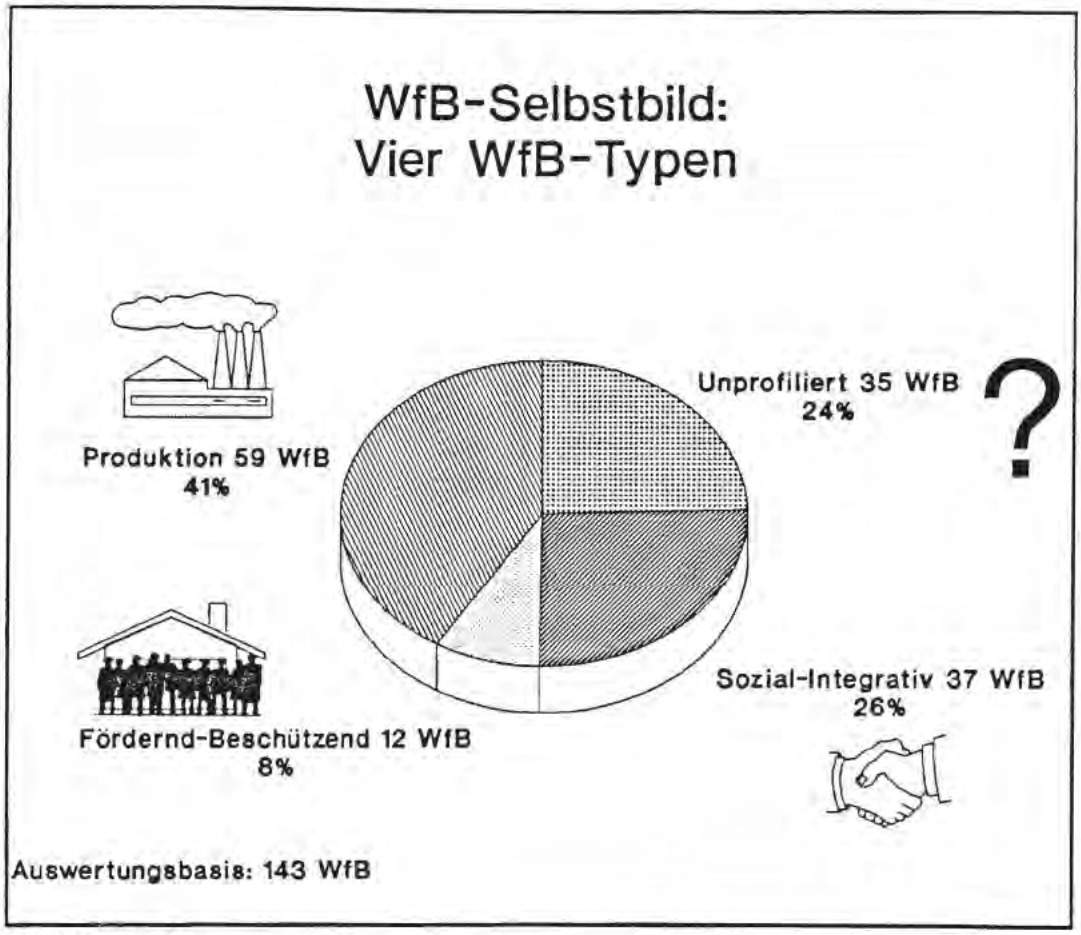


Abbildung B.50

Die kleinste Gruppe umfaßt zwölf WfB, die Selbstverwirklichung und Kreativität in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen stellen und sich wirtschaftlich als wenig leistungsstark und professionell einschätzen. Diese Gruppe ist durch überdurchschnittliche Ähnlichkeitswerte mit den Organisationen "Alternativ-Betrieb", "Berufsförderungswerk" und "Agentur" und durch unterdurchschnittliche Werte bei Eigenschaften wie "leistungsstark", "produktiv" etc. gekennzeichnet. Auch bei den versorgenden, verwaltenden Einrichtungen (Altenheim, Kindergarten, Behörde) sowie bei den ausgesprochen kontraproduktiven Eigenschaften (chaotisch, kleinkariert, träge, unzuverlässig, bürokratisch) erreicht diese Gruppe relativ hohe Werte. Sie wurde deshalb als "fördernd - beschützend" charakterisiert.

Die nächstgrößere Gruppe besteht aus 35 WfB. Diese Gruppe läßt sich anhand der vorgegebenen Merkmale nur schwer beschreiben, da sie sowohl die vorgegebenen Organisationen als auch die Eigenschaften durchweg als wenig ähnlich bzw. zutreffend beurteilten (Ausnahme: die Eigenschaft "produktiv"). Die Gruppe soll hier als "unprofiliert" bezeichnet werden; diese Kennzeichnung bezieht sich allerdings nur auf die abgefragten Urteilsdimensionen.

Aus 37 WfB setzt sich die dritte Gruppe zusammen. Diese WfB konzentrieren sich hauptsächlich auf die soziale Integration der Behinderten. Weit überdurchschnittlich bewertete Eigenschaftsmerkmale sind "vielseitig" und "familiär"; die WfB wird näher bei der sozialen Begegnungsstätte, der Schule und dem Freizeitverein eingeordnet. Gleichermaßen ausgeprägt ist die Ähnlichkeit zu Handwerks- und Industriebetrieb. Weiter stufen sich diese

WfB u.a als seriös, großzügig, ordentlich, fleißig und flexibel ein, was eher zur Charakterisierung eines Handwerksbetriebs paßt. Der Wert für das Merkmal "produktiv" liegt allerdings leicht unter dem Durchschnitt. Diese Gruppe von Werkstätten soll wegen der besonderen Betonung der sozialen Komponente als "sozial-integrativ" bezeichnet werden.

Die letzte Gruppe umfaßt 59 WfB. In dieser Gruppe herrscht ein Klima professioneller Leistungsstärke und Flexibilität in industriellen und auch traditionellen Arbeitszweigen. In den Bereichen "Lernen und Kreativität" sowie "soziale Beziehungen" hat diese Gruppe jedoch im Vergleich zu den anderen WfB geringere Werte. Sie soll als "produktionsorientiert" bezeichnet werden.

Tabelle 45: Wahrgenommene Ähnlichkeit mit anderen Organisationen aus Sicht verschiedener WfB-Typen (Mittelwerte; 0 = trifft gar nicht zu; 100: trifft voll zu)

	Selbstbild der WfB				Gesamt
	sozial - integrativ	fördernd - beschützend	produktionsorientiert	unprofiliert	
Industriebetrieb	52,57	51,25	68,22	56,86	59,97
Ingenieurbüro	2,51	2,92	8,73	1,86	4,95
Handwerksbetrieb	46,89	43,75	51,86	34,43	45,63
Geschäft/Laden	15,14	20,00	22,63	9,43	17,24
Agrarbetrieb	24,54	11,67	12,49	10,71	15,10
Soziale Begegnungsstätte	62,57	40,42	29,58	30,29	39,20
Schule	12,84	20,00	11,47	7,29	11,52
Freizeitverein	7,43	9,58	6,61	2,43	6,05
Berufsförderungswerk	15,95	35,42	18,73	16,00	18,74
Alternativbetrieb	15,05	53,75	3,39	8,00	11,76
Agentur	0,68	6,67	3,39	0,57	2,27
Psychiatrische Anstalt	12,16	16,25	9,66	4,43	9,58
Behörde/Amt	4,86	34,17	7,80	3,57	8,22
Krankenhaus	3,65	16,67	6,95	1,43	5,56
Kindergarten	1,78	11,25	2,98	1,29	2,95
Altenheim	1,08	13,75	2,32	0,29	2,46

Auswertungsbasis: 144 WfB

Tabelle 46: Selbstbild der WfB - Beurteilung anhand von Eigenschaftsmerkmalen durch verschiedene WfB-Typen (Mittelwerte: 0 = trifft gar nicht zu; 100 = trifft voll zu)

	Selbstbild der WfB				Gesamt
	sozial - integrativ	fördernd - beschützend	produktionsorientiert	unprofiliert	
sozial	88,78	82,50	76,69	77,00	80,38
vielseitig	86,49	71,25	76,61	68,86	76,82
familiär	67,57	57,08	46,27	33,14	49,48
unpersönlich	4,73	11,67	15,08	6,43	10,00
seriös	89,59	72,42	89,83	54,71	79,71
fleißig	83,92	70,83	71,69	64,29	72,97
freundlich	82,57	70,42	75,59	60,00	73,15
ordentlich	79,73	67,50	75,25	58,29	71,61
gut	74,32	65,42	72,03	61,29	69,44
großzügig	55,14	54,58	55,34	28,00	48,53
produktiv	63,65	57,50	72,71	74,29	69,48
aufgeschlossen	72,70	58,33	72,44	58,57	67,93
flexibel	74,46	51,25	69,66	60,43	67,10
leistungsstark	65,14	53,75	69,98	65,86	66,36
kompetent	65,14	51,67	70,34	44,43	61,08
fortschrittlich	64,05	44,17	66,44	49,29	59,76
bekannt	62,03	56,25	59,07	56,29	58,92
modern	54,70	42,50	63,22	35,57	52,51
dynamisch	60,00	46,25	60,49	35,14	52,97
innovativ	52,57	41,25	57,63	34,29	49,23
konservativ	26,22	35,83	33,90	29,14	30,91
bürokratisch	23,35	51,25	23,73	19,37	24,87
träge	16,76	35,42	17,46	6,80	16,17
kleinkariert	10,14	37,08	11,12	10,91	12,99
chaotisch	10,81	30,83	9,10	11,29	11,90
unzuverlässig	4,43	26,67	11,64	2,49	8,80

Auswertungsbasis: 149 WfB

Zur Überprüfung der Stichhaltigkeit der Interpretationen wurden die Zuordnungen der WfB zu den einzelnen Gruppen mit deren Beschreibung ihrer "Philosophie" verglichen. Die Antworten auf die entsprechende offene Frage wurden zu vier Kategorien verdichtet, die verschiedene Zielsetzungen von WfB ansprechen:

- die berufliche Rehabilitation der Behinderten,
- ihre soziale Integration,
- ein Selbstverständnis als "Beschützende Werkstatt",
- ein Selbstverständnis als "Partner der Industrie".

Ferner gaben einige Werkstätten an, sich an der Philosophie ihres Trägers zu orientieren, ohne diese näher zu erläutern. Die unterschiedlichen Schwerpunkte der einzelnen Werkstatt-Typen finden sich auch in deren Philosophie wieder, wobei aufgrund der Frageform (freie Beantwortung) keine eindeutige Übereinstimmung erwartet werden konnte. Die Typologie soll daher als Grundlage für differenziertere Untersuchungen akzeptiert werden.

Tabelle 47: WfB-Philosophie in verschiedenen WfB-Typen

	Selbstbild der WfB (Typologie-Ergebnisse)								Gesamt	
	sozial - integrativ		fördernd - beschüt-zend		produk-tions-orientiert		unprofiliert			
WfB-Philosophie										
Berufliche Rehabilitation	15	48,4%	3	33,3%	21	45,7%	11	52,4%	50	46,7%
Soziale Integration	20	64,5%	4	44,4%	22	47,8%	10	47,6%	56	52,3%
Beschützende WfB	10	32,3%	1	11,1%	9	19,6%	5	23,8%	25	23,4%
Partner der Industrie	7	22,6%	1	11,1%	15	32,6%	6	28,6%	29	27,1%
Bezug auf Träger-Philosophie	1	3,2%	2	22,2%	1	2,2%	0	0,0%	4	3,7%
Gesamt	31	100,0%	9	100,0%	46	100,0%	21	100,0%	107	100,0%

Auswertungsbasis: 107 WfB

2.5.2 Zusammenhänge zwischen Selbstbild und Strukturdaten

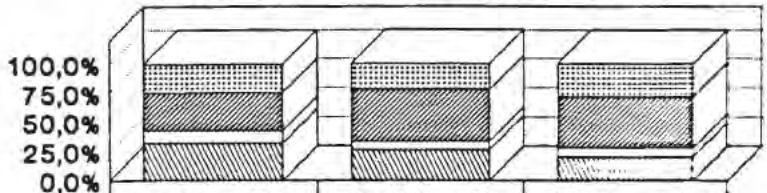
Es wird deutlich, daß der Gestaltungsspielraum zur Selbstdefinition für WfB sehr viel weiter ist, als dies bei kommerziellen Unternehmen der Fall ist. Während diese ihre Existenz in der Regel durch den Markterfolg sichern müssen, können WfB sich auch verstärkt in der Betreuung der Behinderten engagieren, indem sie sich z.B. besonders um die Integration Schwerstbehinderter bemühen. Klare Unterschiede zwischen WfB verschiedener Träger ließen sich dabei nicht feststellen. Auch die Größe der WfB scheint hier keine ausschlaggebende Rolle zu spielen. Dies gilt auch für die Ausbildung der Geschäftsleitung.

Im Hinblick auf die Anteile verschiedener Behinderungsarten gab es ein überraschendes Ergebnis: Entgegen den Erwartungen waren Werkstätten mit einem hohen Anteil schwerstmehrfachbehinderter Mitarbeiter häufiger unter den produktionsorientierten als unter den fördernd-beschützenden WfB zu finden. Über die unprofilierten WfB lassen sich auch aus der Mitarbeiterstruktur keine eindeutigen Erkenntnisse ablesen.

Hinsichtlich der Fertigungsstruktur und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der WfB sind zwischen den verschiedenen Typen keine deutlichen Unterschiede festzustellen. In allen vier

Selbstbild von WfB unterschiedlicher Größe

Anteil der WfB m.d. jeweiligen Selbstb.



	unter 150 beh.MA.	150 bis 350	350 u. mehr
Unprofiliert	25,0%	22,1%	28,2%
Produktion	32,1%	44,1%	43,6%
Fördernd-Beschützend	10,7%	7,4%	7,7%
Sozial-Integrativ	32,1%	26,5%	20,5%

Sozial-Integrativ | Fördernd-Beschützend | Produktion | Unprofiliert

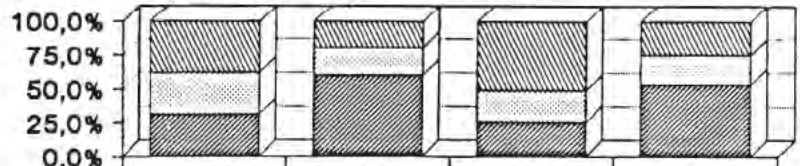
Auswertungsbasis: 28/68/39 WfB

Abbildung B.51

Abbildung B.52

Anteil Schwerstmehrfach-behinderter in WfB mit unterschiedlichem Selbstbild

Anteil der WfB in Prozent



	Sozial-Integrativ	Fördernd Beschützend	Produktion	Unprofi-liert
10% und mehr	37,9	20,0	65,5	25,0
5% bis unter 10%	31,0	20,0	29,6	21,9
unter 5% Schwerstb.	31,0	60,0	32,7	53,1

unter 5% Schwerstb | 5% bis unter 10% | 10% und mehr

Auswertungsbasis: 29/10/49/32 WfB

Gruppen gibt es WfB mit einfachen wie auch mit komplexen Strukturen und mit geringen wie auch mit hohen wirtschaftlichen Ergebnissen.

Werkstätten mit geringen und hohen Umsatzanteilen der Eigenproduktion verteilen sich relativ gleichmäßig auf alle vier Gruppen. Aus den subjektiven Stellungnahmen zur Eigenproduktion ist jedoch abzulesen, daß Werkstätten mit unterschiedlichem Selbstverständnis die Möglichkeiten und Probleme der Eigenproduktion in einzelnen Punkten differenziert einschätzen. In produktionsorientierten WfB spielt der Gedanke, auftragsschwache Zeiten zu überbrücken, beim Aufbau der Eigenproduktion eine bedeutende Rolle. Dagegen hat bei den fördernd-beschützenden Werkstätten die Orientierung an anderen Werkstätten eine größere Bedeutung als bei den übrigen Typen. In den sozial-integrativen WfB scheint die Aufnahme und Ausgestaltung der Eigenproduktion etwas stärker von den Qualifikationen und Interessen einzelner Mitarbeiter beeinflußt zu werden. Die Unterschiede sind allerdings nicht signifikant.

Tabelle 48: Gründe für den Aufbau einer Eigenproduktion in WfB mit unterschiedlichem Selbstbild (Mittelwerte; 0: trifft gar nicht zu, 100: trifft voll zu)

	Selbstbild der WfB				Gesamt
	sozial-integrativ	fördernd-beschützend	produktionsorientiert	unprofiliert	
Streben nach Unabhängigkeit von Auftraggebern	52,65	69,09	58,84	50,44	56,00
arbeitspädagogische Gründe	52,88	66,36	49,64	53,24	52,72
gute Produktidee	58,24	45,00	50,36	49,56	51,70
Verbesserung des Image	50,88	65,00	53,30	43,97	51,30
Verbreiterung der Produktpalette	52,35	60,00	48,66	46,76	50,04
Aufbau einer EP/DL für auftragsschwache Zeiten	46,91	52,27	59,73	33,38	49,26
bessere Ertragsaussichten	39,85	46,82	48,21	40,29	44,00
Engagement hauptamtl. Mit-arbeiters	48,68	33,64	37,68	36,47	39,81
systematische Suche nach Marktnischen	36,91	43,18	42,32	16,91	34,63
Qualifikation eines hauptamtl. Mitarbeiters	36,62	29,55	30,98	33,09	32,81
Örtliche Gegebenheiten	31,32	49,09	26,07	26,03	29,26
bessere Maschinen-auslastung	27,21	19,55	32,05	25,15	28,07
Gelegenheit zur Übernahme vorhandener Produkte oder Betriebe	16,76	12,73	22,14	19,85	19,44
Orientierung an anderen WfB-EP/DL	14,71	30,00	13,66	12,79	15,04

Auswertungsbasis: 138 WfB

Tabelle 49: Probleme der Eigenproduktion in WfB mit unterschiedlichem Selbstbild (Mittelwerte; 0: trifft gar nicht zu; 100: trifft voll zu)

	Selbstbild der WfB				Gesamt
	sozial - integrativ zend	fördernd - beschüt- orientiert	produk- tions-	unprofiliert	
erhöhter Arbeitsaufwand für Produktentwicklung und Fertigung	60,24	52,08	52,24	63,14	57,00
fehlende Marktforschung	59,05	59,58	54,14	57,14	56,62
fehlende Vertriebs- einrichtungen	56,89	64,17	50,86	62,29	56,37
finanzielles Risiko	48,24	53,33	48,10	46,71	48,24
mangelnde Lagerkapazitäten	35,00	51,25	40,45	44,14	40,85
Verzicht auf sichere Lohnaufträge	46,49	51,67	37,53	33,00	39,94
mangelnde Qualifikation behinderter Mitarbeiter	37,84	48,33	43,79	30,00	39,23
zu hohe Werbeaufwendungen	40,14	46,25	32,59	40,00	37,54
fehlende finanzielle Mittel für Produktentwicklung und Fertigung	34,05	46,67	38,79	33,29	36,87
Personalmangel hauptamtl. Mitarbeiter	32,70	42,92	34,31	35,86	35,00
Personalmangel beh. Mitarbeiter	30,68	40,42	40,17	22,71	33,42
zu geringe Gewinn- möglichkeiten	34,59	35,42	30,00	29,00	31,41
fehlende Maschinen- kapazitäten	32,43	40,00	30,95	29,00	31,62
Problem der Termin- einhaltung	37,70	32,08	27,76	21,00	29,05
Kosten für Lagerhaltung	23,92	32,08	22,17	29,00	25,15
Problem der Qualitäts- einhaltung	25,41	30,83	24,95	17,29	23,68
mangelnde Qualifikation hauptamtl, Mitarbeiter	18,24	47,08	23,36	21,57	23,59
Problem der Preis- kalkulation	19,59	32,92	18,38	15,71	19,27
Rücksicht auf lokale Gegebenheiten	20,81	21,67	14,34	12,71	16,25
Widerstände in über- geordneten Gremien	6,62	22,50	9,41	14,29	10,99
Probleme bei Material- beschaffung	3,11	18,33	5,17	6,00	5,95

Auswertungsbasis: 148 WfB

Bei der Einschätzung der Probleme der Eigenproduktion halten die fördernd-beschützenden WfB die mangelnde Qualifikation ihrer hauptamtlichen Mitarbeiter durchschnittlich für problematischer als die anderen Werkstätten. Alle Werkstätten sehen allerdings die gravierendsten Probleme in den Bereichen Produktentwicklung, Marktforschung, Vertrieb und Marktrisisko.

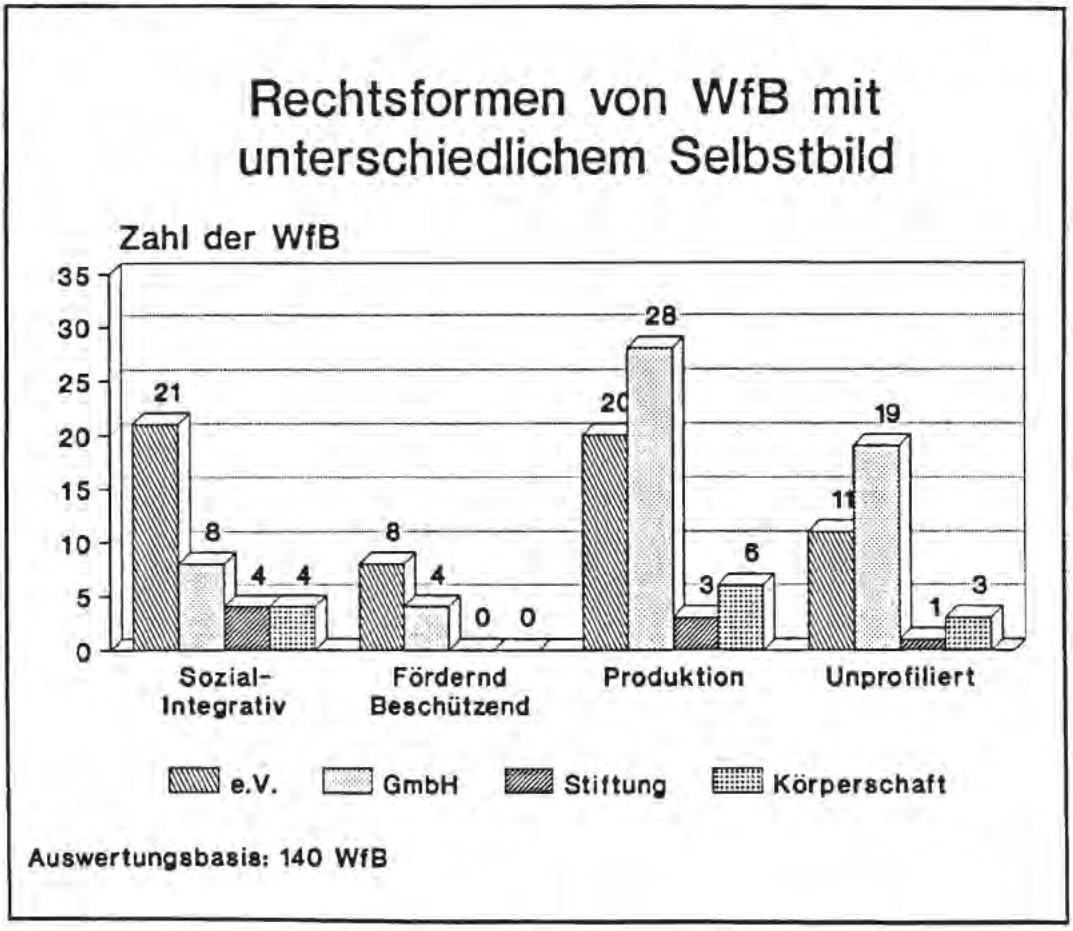
2.5.3 Zusammenhänge zwischen Selbstbild und Organisationsstruktur

Eine ausgesprochen sozial-integrative oder fördernd-beschützende Ausrichtung einer WfB entbindet diese nicht von der Pflicht, wirtschaftlich zu arbeiten. Einer WfB, die ihre Stärken vor allem in diesen Bereichen sieht, sollte vielmehr daran gelegen sein, den wirtschaftlichen Bereich möglichst problemlos zu gestalten, um alle Kräfte für die Aufgaben der Förderung und Betreuung nutzen zu können. Sie braucht ggf. andere Organisationsformen für ihre wirtschaftlichen, marktbezogenen Aktivitäten als diejenigen WfB, die sich auch in wirtschaftlicher Hinsicht kompetent fühlen.

Einige Unterschiede in der organisationalen Gestaltung konnten festgestellt werden:

In bezug auf die Rechtsform machen viele WfB von ihrer Wahlmöglichkeit Gebrauch, indem sie eine ihrem Selbstverständnis entsprechende Rechtsform wählen. Während über die Hälfte der WfB mit sozial-integrativer und fördernd-beschützender Ausrichtung die Rechtsform des e.V. haben, ist die Mehrzahl der produktionsorientierten und unprofilierten WfB als GmbH organisiert.

Abbildung B.53

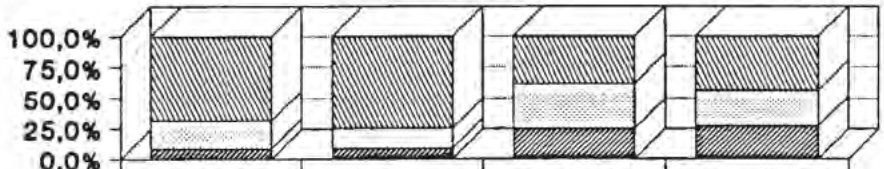


Auch in der Art der Entscheidungsfindung spiegelt sich das Selbstverständnis der WfB wider: In fördernd-beschützenden wie auch in sozial-integrativen WfB werden die begleitenden Dienste häufiger in die Entscheidungen miteinbezogen. Hier wechseln die Entscheidungsträger auch häufiger entsprechend dem Entscheidungsanlaß.

Abbildung B.54

Markt- und Produktentscheidungen unter Einbeziehung der begleitenden Dienste

Anteil der WfB in Prozent



	Sozial-Integrativ	Fördernd Beschützend	Produktion	Unprofiliert
oft bzw. immer	68,6	75,0	38,6	44,1
gelegentlich	22,9	16,7	36,8	29,4
selten bzw. nie	8,6	8,3	24,6	26,5

selten bzw. nie — gelegentlich

oft bzw. immer

Auswertungsbasis: 31/10/52/34 WfB

2.5.4 Zusammenhänge zwischen Selbstbild und Marketingaktivitäten

Das Selbstbild der Werkstätten hat den vorliegenden Ergebnissen zufolge keinen wesentlichen Einfluß auf Intensität und Art der Marktbearbeitung. Im Bereich der Preisbildung wurden Unterschiede festgestellt: Bei produktionsorientierten Werkstätten spielt die Ausgleichsabgabe eine wichtigere Rolle als bei sozial-integrativen und unprofilierten WfB. Ca. 60% dieser WfB gaben an, die Ausgleichsabgabe bei der Preiskalkulation überhaupt nicht zu berücksichtigen. Das Selbstbild von Werkstätten hat Einfluß auf die Werbeaktivitäten. Überdurchschnittlich viele produktionsorientierte Werkstätten versenden Werbebriefe oder schalten Zeitungsinserate. Sie nutzen also die typischen und bewährten Kommunikationsinstrumente, die auch mittelständische Unternehmen bevorzugt einsetzen.

2.5.5 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing-Praxis

Die Ergebnisse zum Selbstbild zeigen, daß sich WfB eher in der Nähe eines Industriebetriebs einordnen. Innerhalb dieses Gesamtbilds lassen sich durchaus unterschiedliche Auffassungen zur inhaltlichen Ausgestaltung des gesetzlichen Auftrags feststellen: Vier WfB-Typen mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung konnten identifiziert werden: produktionsorientierte (41%), sozial-integrative (26%), unprofilierte (24%) und fördernd-beschützende WfB (12%). Das Selbstbild drückt sich in teilweise unterschiedlichen Organisations- und Entscheidungsformen aus und ist mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Beurteilungen in bezug auf die Eigenproduktion verbunden. Es scheint aber keine direkten Zusammenhänge zwischen dem Selbstverständnis und dem Aktivitätsniveau der Marktbearbeitung sowie dem wirtschaftlichen Erfolg zu geben. Hier spielen vermutlich die "harten" Rahmenbedingungen wie Personalausstattung oder Fertigungsstruktur die entscheidende Rolle.

Festzuhalten bleibt: Orientierung auf rehabilitative Ziele und wirtschaftlicher Erfolg schließen sich nicht prinzipiell gegenseitig aus. In konkreten Entscheidungssituationen muß es daher keinesfalls zu einer Polarisierung zwischen verschiedenen Interessengruppen innerhalb der WfB oder zwischen der WfB und außenstehenden Personen/Institutionen kommen. Auch für die Präsentation nach außen ist dieser Befund bedeutsam. Gegenüber unterschiedlichen Zielgruppen kann der Schwerpunkt der Selbstdarstellung der WfB sowohl beim Rehabilitationsauftrag, als auch bei der wirtschaftlichen Kompetenz gesetzt werden. Es ist aber nicht notwendig, den jeweils anderen Aspekt zu verschweigen.

Marketing – Konzeption der Werkstätten für Behinderte

1989

B3 Analyse der WfB-Umwelt-Beziehungen aus Sicht der möglichen Käufer

Ziel dieses Untersuchungsschrittes ist die Analyse von Faktoren, die den Austausch von Marktleistungen zwischen WfB und Käufern beeinflussen. Damit kommen Besonderheiten im Entscheidungsverhalten von Käufern ins Blickfeld, die als feste Eckdaten für das Marketing von Werkstätten angesehen werden müssen.

Für das WfB-Marketing ist die Beantwortung folgender Fragen wichtig:

- Werden WfB selbst und ihre Produkte von der "relevanten Öffentlichkeit" in besonderer Weise wahrgenommen?
- Lassen sich prägnante Vorstellungsbilder (Images) bei Käufern feststellen?
- Welche Gründe geben Anlaß, Produkte von WfB zu kaufen (Kaufmotive, Kaufverhalten)?

Im Rahmen dieses Projektschrittes wird untersucht, wie WfB generell eingeschätzt werden und welche Faktoren das Entscheidungsverhalten beim Kauf von WfB-Produkten beeinflussen.

Die Untersuchungsergebnisse ergänzen das empirische Material aus der WfB-Befragung. Sie ermöglichen einen Vergleich des Selbstbildes der Werkstätten mit ihrem Image in der Öffentlichkeit.

3.1 Anlage der Teiluntersuchungen im Überblick

Im Mittelpunkt der einzelnen Untersuchungsschritte standen wichtige Einflußfaktoren des Käuferverhaltens. Dazu zählen u.a.:

- Bekanntheitsgrad der Werkstätten
- Bekanntheitsgrad der Produkt- bzw. Leistungsfelder
- subjektive Vorstellungsbilder potentieller Kunden
- Kaufmotive
- Kaufverhalten tatsächlicher Kunden.

Repräsentativbefragung I

Die Analyse des Bekanntheitsgrades von Werkstätten und ihrer Marktleistungen basiert auf Daten, die in zwei repräsentativen Befragungen der bundesdeutschen Bevölkerung erhoben wurden (siehe Anhang). Aus der gleichen Auskunftsquelle stammt ein Teil der Ergebnisse zur Analyse von Institutions- und Produktimages.

Jede der beiden mündlichen Befragungen weist eine Stichprobengröße von knapp über 2.000 Personen auf, die als repräsentativ für die Bevölkerung im Bundesgebiet einschließlich Berlin (West) im Alter von 14 und mehr Jahren (48,7 Mio. Personen) anzusehen ist.

Ladenbefragung

In der Ladenbefragung (siehe Anhang) wurden Auskunftspersonen in tatsächlichen Kaufsituationen befragt. Ihre Angaben zu Kaufmotiven und Verhaltensweisen liefern Erkenntnisse über eine Bevölkerungsgruppe, die für künftige Marketingmaßnahmen wichtig sind.

Den Ladenbesuchern sind darüber hinaus Fragen zum Produkt- und Institutionsimage gestellt worden, um Vergleiche mit den vorangegangenen Untersuchungsschritten (Werkstättenbefragung und Repräsentativbefragung I) vornehmen zu können.

Die Befragungen wurden in sieben WfB-Läden durchgeführt, die unter dem Gesichtspunkt möglichst großer Heterogenität hinsichtlich der realisierten Ladenkonzepte ausgewählt wurden. Berücksichtigt wurden dabei:

- der Standort des Ladens (an die WfB angegliedert oder ausgegliedert, in mehr oder weniger kundengünstiger Lage)
- die Größe des Standortes (Großstadt/Ballungsgebiet oder Kleinstadt).

Auch die organisatorischen Konzepte waren unterschiedlich. Die Läden wurden zum Teil von einzelnen, zum Teil von mehreren WfB gemeinschaftlich getragen. Die Sortimente der sieben Läden enthielten allerdings weitgehend die gleichen Warengruppen.

Repräsentativbefragung II

In einem weiteren, aus der Ladenbefragung abgeleiteten Schritt wurde das Kaufmotiv "soziale Verantwortung" untersucht. Dabei wurden Verhaltensmöglichkeiten der Bundesbürger erfragt, die in Einklang mit diesem Motiv stehen und die ihnen mit Blick auf das Problem der gesellschaftlichen Integration behinderter Menschen sinnvoll erscheinen. Dabei wird eine Analyse von Handlungsorientierungen in der für WfB im Vergleich zu anderen Wirtschaftsorganisationen einzigartigen Motivkonstellation "Hilfe für Behinderte" möglich.

Die Fragen wurden einer repräsentativen Bevölkerungsstichprobe von ca. 1000 Personen vorgelegt. Die Bildung der Stichprobe erfolgte analog zur Repräsentativbefragung I.

3.2 Informationsstand der bundesdeutschen Bevölkerung zu WfB

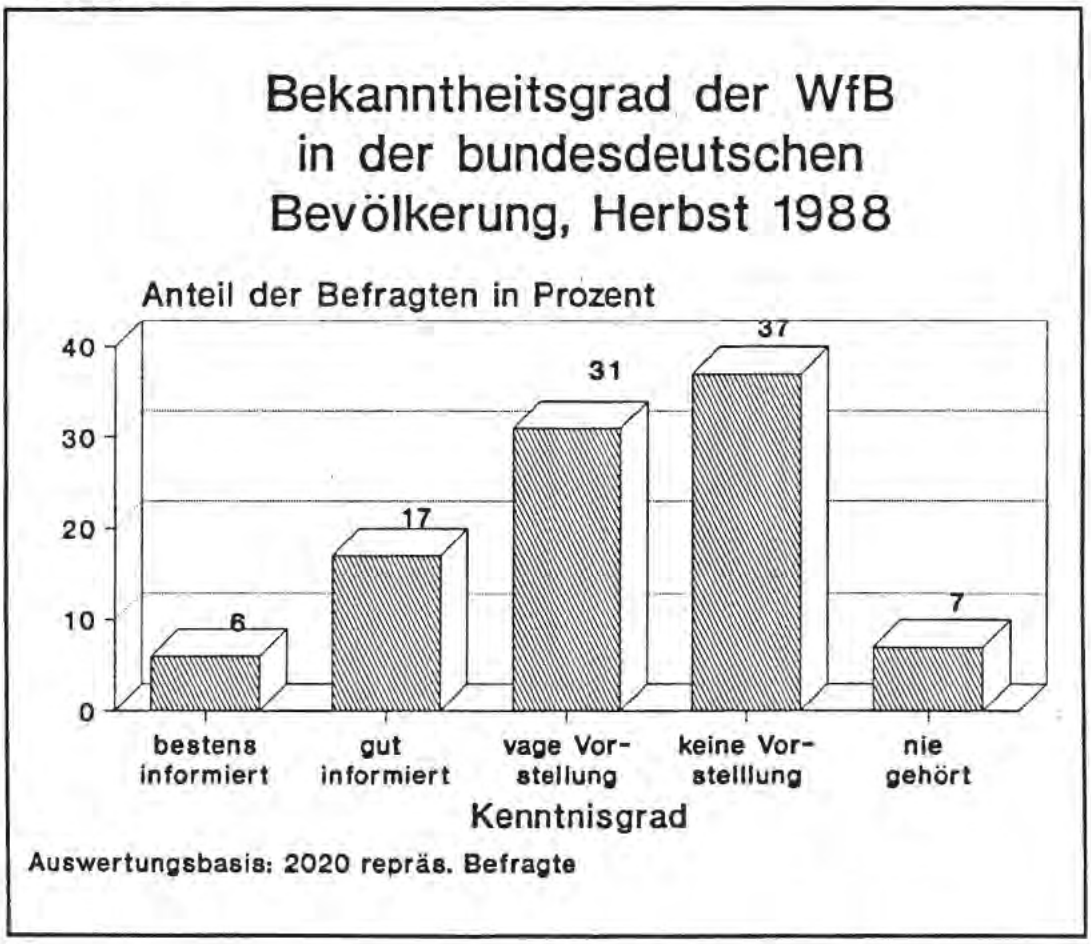
Der in der Bevölkerung repräsentativ erhobene Bekanntheitsgrad kann als Indikator für das vorhandene Wissen über Werkstätten angesehen werden und bildet damit Grundlage und Ausgangspunkt der nachfolgenden Teilerhebungen.

Der unterschiedliche Kenntnisstand der Probanden wurde mit Hilfe von fünf abgestuften Statements erfaßt. Auffallend hoch (75%) ist der Anteil jener Befragten, der WfB überhaupt nicht kennt. Über Zweck und Inhalte dieser Organisationen existieren keine konkreten oder allenfalls sehr vage Vorstellungen.

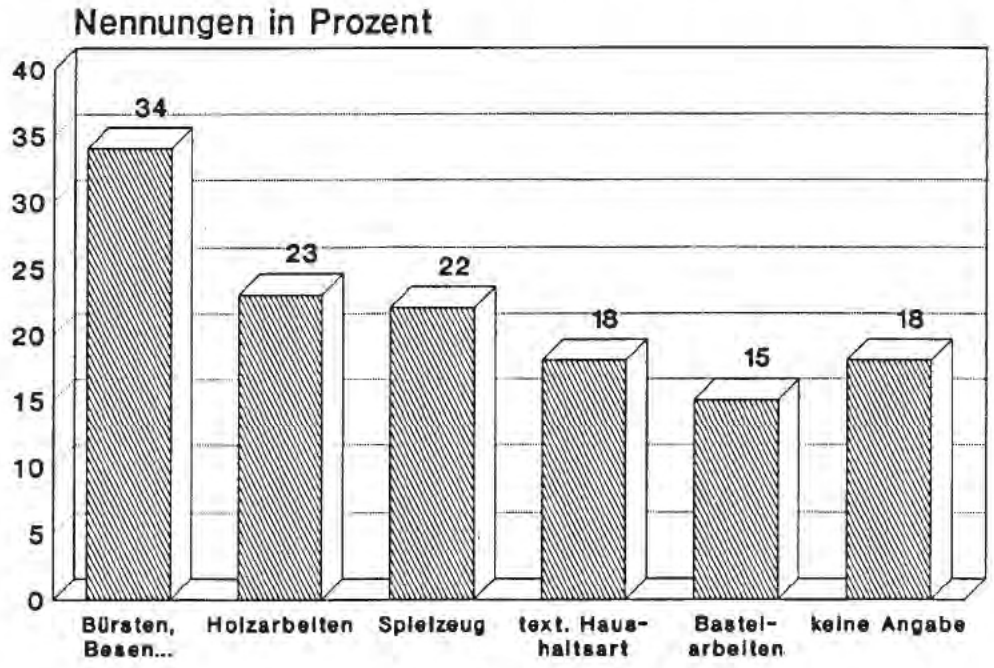
Im demographischen Profil der schlecht bis wenig informierten Befragten dominieren Personen, die jünger als dreißig Jahre sind, Personen mit Volks-/Hauptschulabschluß ohne Lehre, Personen in Orten über 500.000 Einwohnern, Personen mit einem Netto-Einkommen unter 2.000,— DM.

Die Ergebnisse belegen eindeutig, daß in der Öffentlichkeit wenig oder überhaupt kein Wissen über Existenz und Aufgabenstellung der Werkstätten für Behinderte vorhanden ist.

Abbildung B.55



Bekanntheit von Sachleistungen aus WfB

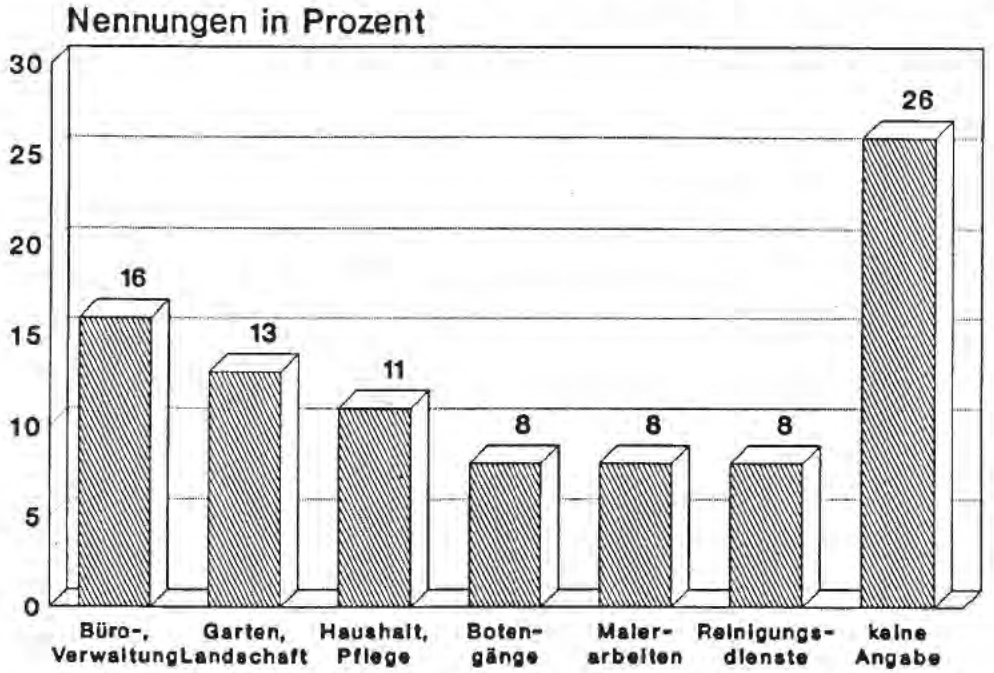


Auswertungsbasis: 2004 repr. Befragte

Abbildung B.56

Abbildung B.57

Bekanntheit von Dienstleistungen aus WfB



Auswertungsbasis: 2004 repr. Befragte

3.3 Bekanntheit der von WfB angebotenen Sach- und Dienstleistungen

Der Bekanntheitsgrad eines Produktes (einer Dienstleistung) ist ein ausschlaggebender Faktor im Kaufentscheidungsprozeß. Um Kaufalternativen bewerten zu können, benötigt ein Käufer Produktwissen (subjektiv wahrgenommener Informationsstand).

Nun interessiert bei diesem Untersuchungsschritt, ob tatsächliches WfB-spezifisches Produktwissen in der Bevölkerung vorhanden ist oder ob es sich lediglich um vage Vermutungen im Sinne echter Vorurteile handelt.

Die Befragten wurden gebeten, alle Sach- und Dienstleistungen zu nennen, von denen sie wissen bzw. zu wissen glauben, daß WfB sie anbieten. Die Untersuchungsbefunde bestätigen eindrucksvoll die landläufigen Vorurteile in bezug auf die Leistungsfähigkeit von WfB.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, daß das "Bürsten-, Besen- und Pinselimage" immer noch stark (bei 34%) im Bewußtsein der Öffentlichkeit verankert ist und das Bild der Werkstätten prägt. Einen ebenfalls hohen Bekanntheitsgrad weisen die Bereiche "Holz" (23%) und "Kinderspielzeug" (22%) auf. Hersteller-Know-how auf dem Gebiet industriell gefertigter, technisch anspruchsvoller Produkte wird den Werkstätten von der Bevölkerung überhaupt nicht zugeschrieben. Beim Dienstleistungsbereich fällt auf, daß eine große Anzahl (26%) der Befragten zwischen WfB und der Übernahme von Dienstleistungen keine Verbindung sieht. Einen Überblick über die Bekanntheit von Sach- und Dienstleistungen aus WfB geben die voranstehenden Graphiken.

Die Ergebnisse belegen, daß eine wichtige Voraussetzung zum Kauf eines Produktes - das Wissen um seine Existenz - im Fall von WfB-Produkten in großem Maße nicht gegeben ist.

3.4 Ähnlichkeit zwischen WfB und anderen Organisationen

Mit Werkstattleitern wurde in Workshops eine Liste von Organisationen erarbeitet, die charakteristische Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede mit WfB aufweisen. Diese Organisationen bilden die Grundlage des folgenden Untersuchungsteils.

3.4.1 Das Selbstbild der WfB

Wie bereits in Kapitel B 2.5 dargestellt, förderte die WfB-Befragung eine übereinstimmend selbstbewußte Einschätzung der Werkstattleiter hinsichtlich der Position ihrer Einrichtung im Vergleich zu anderen Organisationen an den Tag. Um den Vergleich des Selbstbildes der Werkstätten mit dem sog. Fremdbild (Einschätzung und Wahrnehmung durch Dritte: zunächst durch die breite Bevölkerung; in späteren Abschnitten dann das Fremdbild bei öffentlichen Nachfragern und Absatzmittlern) zu erleichtern, werden die Ergebnisse zum Selbstbild noch einmal kurz dargestellt und graphisch verdeutlicht.

Abbildung B.58

- Die Werkstattleiter vergleichen sich vor allem mit Industriebetrieben; der durchschnittliche Ähnlichkeitswert lag bei 60 auf einer Skala von 0 bis 100. Diese Aussage spiegelt die professionelle, produktionswirtschaftlich ausgerichtete Grundeinstellung einer Vielzahl von WfB wider.

- Im Vergleich mit Handwerksbetrieben lag die durchschnittlich wahrgenommene Ähnlichkeit bei 50.

- Ähnlichkeiten mit Einrichtungen, die der generellen Berufsförderung dienen, erreichen einen Durchschnittswert von 19.

Die übrigen Vergleichswerte liegen auf der Ähnlichkeitsskala sehr niedrig (17 bis 3) und scheinen für die Selbsteinschätzung nur geringe Bedeutung zu haben. Das Selbstbild der WfB wird demnach in seinen wesentlichen Konturen durch folgende Aspekte gekennzeichnet:

- "technische Professionaltiät"

- traditionell handwerkliche Kompetenz

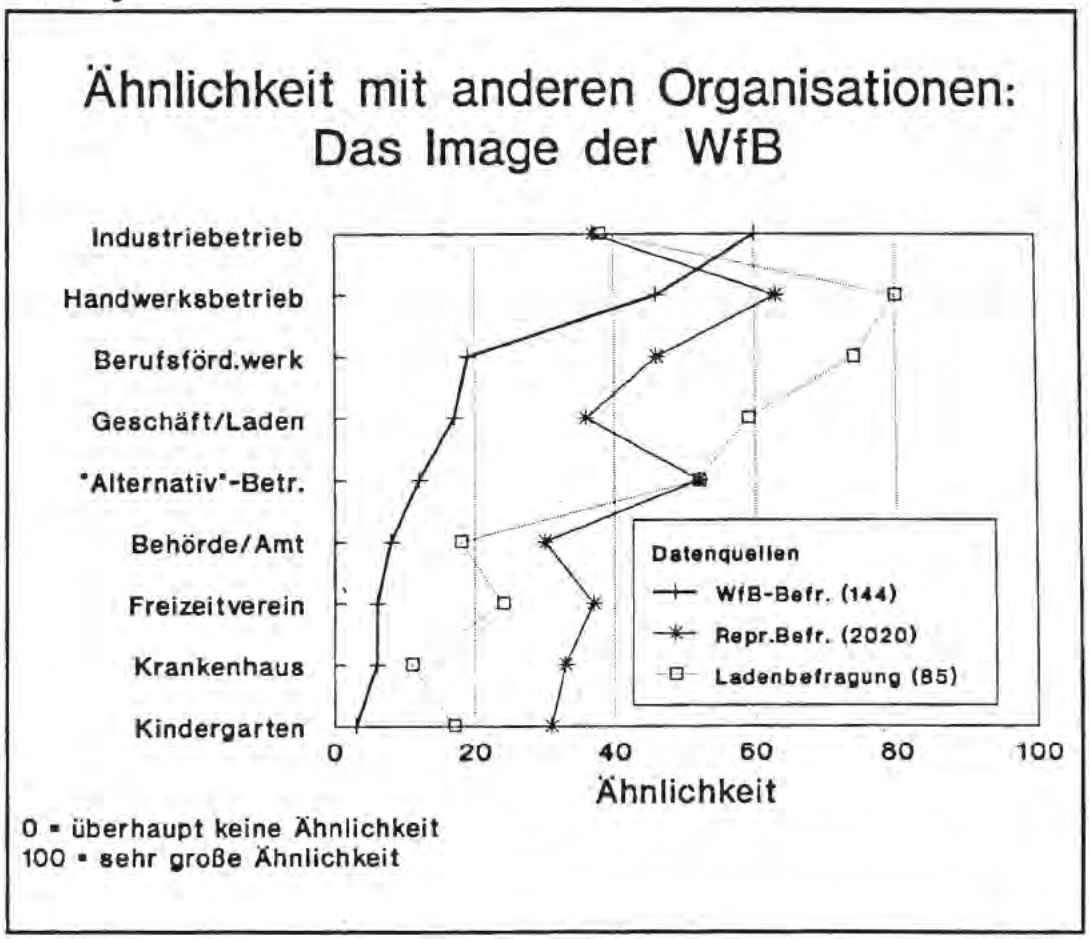
- andeutungsweise: Ort für Selbstverwirklichung und individuelle Eigenleistungen.

3.4.2 Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild

Über einen Quervergleich der verschiedenen Ähnlichkeitsbeurteilungen können nun Unterschiede zwischen WfB-Selbstbild ("Autostereotyp") und den verschiedenen Fremdbildern, die in der Öffentlichkeit anzutreffen sind ("Heterostereotyp"), aufgezeigt werden.

Die Auswertung der Ähnlichkeitsbeurteilungen der drei Gruppen von Auskunftspersonen (WfB-Leiter, WfB-Kunden, Bevölkerung) belegt bemerkenswerte Abweichungen, wie die folgende Graphik zeigt:

Abbildung B.59



Deutlich wird, daß WfB "von außen" anders gesehen werden, als sie es von sich selbst vermuten. Hinsichtlich der Außenwirkung existieren wesentliche Unterschiede in den Ähnlichkeitsbeurteilungen der repräsentativ befragten Personen und der tatsächlichen Ladenbesucher, also derjenigen Auskunftspersonen, die zu einer auf konkreter Anschauung beruhenden Urteilsfindung kommen konnten.

Während WfB-Leiter den erwerbswirtschaftlichen und professionellen Charakter ihrer Organisationen betonen, sieht die Öffentlichkeit die Werkstätten eher in der Nähe handwerklicher, ökonomisch kleindimensionierter Produktion oder als betreuende, beschützende Einrichtung mit Beschäftigungstherapie, wie die Durchschnittswerte zeigen:

- Ähnlichkeit mit Handwerksbetrieben: 62,5
- Ähnlichkeit mit Berufsförderungswerken: 46
- Ähnlichkeit mit Alternativ-Betrieben: 52
- Ähnlichkeit mit Freizeitvereinen: 37
- Ähnlichkeit mit Krankenhaus: 33
- Ähnlichkeit mit Kindergarten: 31.

Bevölkerungsgruppen, die sowohl den erwerbswirtschaftlichen als auch den nicht-erwerbswirtschaftlichen Charakter von WfB für relevant halten, sind folgendermaßen gekennzeichnet: überwiegend evangelische Konfession, mittlere Schulbildung und Netto-Monatseinkommen über 3.000— DM. Dieser Personenkreis kommt in der Einschätzung des dualen Charakters von Behindertenwerkstätten tatsächlich dem idealtypischen Erscheinungsbild einer WfB sehr nahe. Es wäre sinnvoll, diese Personen als Meinungsführer für den Bereich der Rehabilitation behinderter Menschen im beruflichen Alltag zu aktivieren.

Als Ergebnis der Ladenbefragung kann festgehalten werden, daß tatsächliche WfB-Kunden die beiden Beurteilungsdimensionen "Handwerksbetrieb" und "Berufsförderungswerk" weit stärker betonen als die Repräsentativbefragten. Damit stellen sich die Abweichungen zum Selbstbild der Werkstätten noch schwerwiegender dar: Sogar Ladenkunden, die selbst Erfahrungen mit Werkstätten machen, sehen keine ausgeprägte Ähnlichkeit der WfB mit Industriebetrieben. Daß Ladenbesucher eine besondere Ähnlichkeit mit Handwerksbetrieben konstatieren, erklärt sich aus der typischen Sortimentszusammenstellung: Es werden fast ausschließlich handwerklich gefertigte oder aber kunstgewerbliche Waren angeboten. Auch der Charakter eines "Geschäfts/Ladens" und "Alternativ"-Betriebs wird dem Besucher durch das konkrete Erscheinungsbild der WfB-Läden verhältnismäßig leicht vermittelt.

Hinsichtlich des nicht-erwerbswirtschaftlichen, also "alternativen" und fördernden Charakters von WfB besitzen diese Personen eine ausgeprägtere Meinung als Werkstattleiter. Allerdings fällt die Einschätzung der Werkstatt als beschützende oder bürokratische Einrichtung (Kindergarten, Krankenhaus, Freizeitverein, Behörde/Amt) weniger stark aus als dies beim Durchschnitt der Bevölkerung der Fall ist. Bei diesen Ähnlichkeitsbeurteilungen kommt das Bild der Ladenkunden dem Selbstbild der Werkstätten nahe. Unterschiede im Informationsstand zwischen repräsentativ und in Werkstätten befragten Personen sind dafür ursächlich.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die WfB als Organisation/Institution ein sehr unscharfes, wenig prägnantes Vorstellungsbild in der Bevölkerung besitzt.

3.5 Image von WfB-Produkten

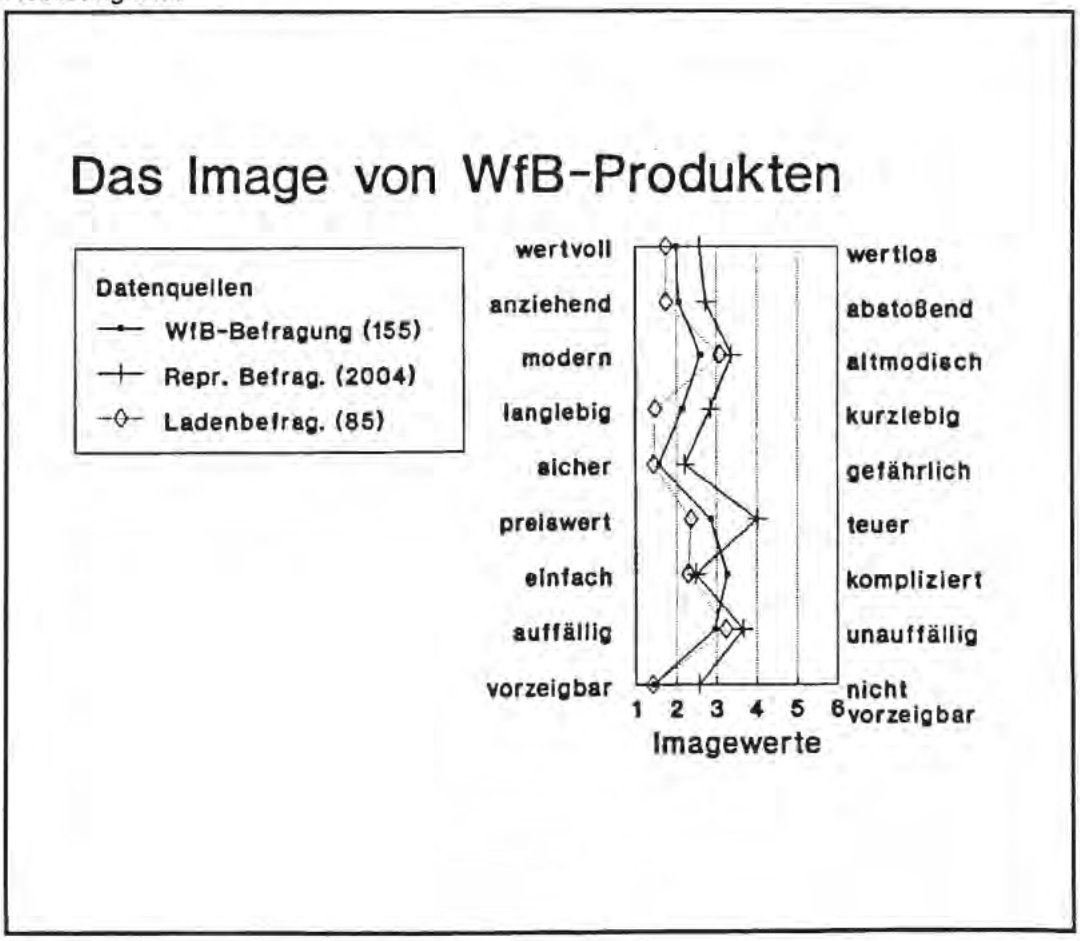
3.5.1 Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild

Das Image von WfB-Produkten wurde mit Hilfe von Gegensatzpaaren untersucht, die aus einer in der Image-Forschung bewährten Liste von Eigenschaftsmerkmalen generiert wurden. Die Eigenschaftspaare sind den Auskunftspersonen in allen nachfolgenden Teiluntersuchungen vorgelegt worden.

Das Image eines Produktes spielt eine wichtige Rolle für die Erklärung der Kaufabsicht von Konsumenten. Unter Image wird hier das subjektive innere Abbild eines Objekts beim Konsumenten verstanden. Dieses Vorstellungsbild beeinflußt die Einstellung zum Gegenstand (Produkt) und damit auch die individuellen Präferenzen. Es führt mit übergeordneten Kaufmotiven und weiteren Einflußfaktoren psychologischer, sozialer und situativer Art zur Herausbildung aktueller Bedarfsäußerungen und Ansprüchen an ein Produkt. Wenn diese Ansprüche durch das Produkt erfüllt werden, dann wird bei vorhandenenr Kaufkraft tatsächlich auch eine Kaufhandlung erfolgen.

Die Gegenüberstellung der von Werkstattleitern, Ladenkunden und repräsentativ befragten Bundesbürgern generierten Produktimages hat den Zweck, Diskrepanzen im jeweiligen Vorstellungsbild zu analysieren. Das Ergebnis dieses Quervergleichs verdeutlicht die folgende Graphik.

Abbildung B.60



Für die Erarbeitung einer Marketing-Konzeption sind die erhobenen Abweichungen bedeutsam. Die ausgewiesenen Diskrepanzen erlauben eine Beurteilung der gegenwärtigen Marketing- bzw. Kommunikationsaktivitäten von WfB. Bestehende Image-Positionen können hinsichtlich neuer Zielgruppen und Eigenschaften von Konkurrenzprodukten überprüft und ggf. modifiziert werden.

Insgesamt haben Werkstätten ein durchweg positives Vorstellungsbild von den eigenen Produkten. Wichtige Imagekomponenten sind bei ihnen Vorzeigbarkeit, Sicherheit und Wert der WfB-Produkte.

Die repräsentativ befragten Bundesbürger teilen (bis auf zwei Ausnahmen) diese subjektive Sichtweise. Jedoch fällt die Beurteilungstendenz insgesamt weniger positiv aus. Wenn man noch in Betracht zieht, daß Auskunftspersonen häufig die Tendenz zu sozial erwünschtem Antwortverhalten zeigen, dann müssen die einzelnen Teilwerte als in der Tendenz zu positiv betrachtet werden.

Prägnanter Teil der subjektiven Produktvorstellung der Befragten ist auch hier die Tatsache, daß WfB-Produkte als eher sicher, vorzeigbar und auch wertvoll gelten. Allerdings betrachten diese Befragten WfB-Produkte als relativ einfach und unauffällig. Die Werkstattleiter sehen dies anders. Sie halten ihre Produkte für eher kompliziert und auffällig. Die Abweichung kann damit erklärt werden, daß ihr Urteil nicht nur von den rein produktbezogenen/ funktionellen und gestalterischen Faktoren, sondern auch von fertigungstechnischen und betreuungsspezifischen Besonderheiten bestimmt wird. Eben diese Gesichtspunkte werden jedoch nicht durch das Erscheinungsbild der Eigenprodukte vermittelt.

Das Merkmal "teuer" wurde von den befragten Bundesbürgern am stärksten betont. Bei dieser Beurteilungsdimension sind die Abweichungen zwischen Werkstattleitern und repräsentativ Befragten am größten. WfB-Produkte haben demnach in der Öffentlichkeit das Image, vergleichsweise viel Geld zu kosten.

Diese Einschätzung teilen Ladenbesucher als informierte Kunden nun gerade nicht. Sie betonen Sicherheit und Langlebigkeit der WfB-Produkte; sie nehmen die Produkte als preiswert wahr.

Insgesamt gesehen fällt die Einschätzung der WfB-Kunden weit positiver aus als die der repräsentativ Befragten. Die Ladenbesucher bewerten die Mehrzahl der Dimensionen sogar noch positiver als die Werkstattleiter.

Eng beieinander liegen die Teilbewertungen für die Eigenschaftsausprägungen "altmodisch" und "unauffällig". Dies sind Produkteigenschaften, deren Beurteilung unabhängig von der Güte des Informationsstandes erfolgen kann.

3.5.2 Produktimage in der Öffentlichkeit in detaillierter Sicht

Da das in der Öffentlichkeit vorhandene Produktimage einen wichtigen Ansatzpunkt für Marktaktivitäten von WfB darstellt, wird nachfolgend eine differenzierte Auswertung zum Produktimage vorgenommen.

Anhand des Imageprofils ließ sich die repräsentative Stichprobe der Bevölkerung (Repräsentativbefragung I) in vier Gruppen unterteilen, die sich erheblich in der Art ihres Images von WfB-Produkten unterscheiden.

- Die erste, dem Umfang nach kleinste Gruppe von 9,2% der Befragten hat ein ausgesprochen negatives Vorstellungsbild von WfB-Produkten. Alle Imagekomponenten werden negativ gesehen.

- Die zweite Gruppe enthält diejenigen Personen, die WfB-Produkte als teuer und nicht vorzeigbar einstufen und ihnen gleichgültig bis ablehnend gegenüberstehen. Diese Gruppe umfaßt 14,6% der Befragten.

- In der dritten Gruppe sind 48,9% der Befragten. Sie stehen den WfB-Produkten indifferent gegenüber. Die deutlichste Aussage dieser Gruppe ist die, daß WfB-Produkte preiswert und einfach sind.

- Die letzte Gruppe von 23,1% der Befragten besitzt ein durchgehend positives Bild von WfB-Produkten.

Als Fazit läßt sich festhalten, daß vor allem die letztgenannte Bevölkerungsgruppe als potentielle Zielgruppe in Frage kommt. Damit dieses Abnehmerpotential (knapp ein Viertel der Bevölkerung) tatsächlich auch zu Käufern von Werkstattprodukten wird, müssen diese die an sie gestellten Erwartungen erfüllen und auch in der Kaufsituation verfügbar sein.

3.5.3 Beziehungen zwischen Firmen- und Produktimage

Das unscharfe und heterogene Vorstellungsbild der Öffentlichkeit von WfB als Institution korrespondiert mit dem Image von WfB-Produkten.

Die Beurteilungen von fast 50% der Befragten (dritte Bevölkerungsgruppe) sind dicht um einen mittleren Wert für das Produktimage gruppiert. Prägnante Aussagen zum Image betreffen lediglich die Dimensionen

- einfach/kompliziert

- preiswert/teuer.

Darin können sich bestimmte Erwartungen hinsichtlich der Fertigungs- und Produktqualität in WfB äußern, die auf das Vorstellungsbild über die "Institution WfB" mit ihren dominierenden Einschätzungen als eher "nicht erwerbswirtschaftlich", "behütend", "bürokratisch" zurückgehen.

Die wenig akzentuierte, weitgehend indifferente Meinung der größten Gruppe der repräsentativ Befragten zu WfB-Produkten bestätigt die Ergebnisse zur Bekanntheit der Werkstätten: sehr vage Vorstellungen, geringes tatsächliches Wissen.

3.6 Kaufmotive und Kaufverhalten von WfB-Kunden

3.6.1 Kundenbefragung in Werkstattläden

Über Werkstattläden werden im Durchschnitt rund 20 Prozent des Umsatzes mit Eigenprodukten von WfB abgesetzt. Sie stellten einen wichtigen Absatzweg dar. Seine optimale Ausgestaltung verlangt nach Informationen über Zusammensetzung, Motive und Kaufverhalten der Kundschaft.

Werkstattläden sind nicht nur eine distributive Zwischenstation auf dem Weg des Produkts zum Käufer. Sie erfüllen auch wichtige Kommunikationsfunktionen: Die Vorstellungen der Kunden über WfB und ihre Produkte werden durch die Werkstattläden mitgeprägt. Anders als bei Personen, denen WfB unbekannt sind, beruht das Image, das Ladenbesucher von WfB haben, auch auf konkreten Erfahrungen und Anschauungen.

Mit der Ladenbefragung wurden vier Ziele verfolgt:

a) Analyse der Kundenstruktur,

b) Analyse des Kaufverhaltens,

c) Analyse der Kaufmotive,

d) Ermittlung des Images von WfB und WfB-Produkten bei Personen, die ein Mindestmaß an Vertrautheit mit WfB aufweisen.

Es liegt auf der Hand, daß die Besucher eines Werkstattladens an einem bestimmten Tag nicht repräsentativ für die Gesamt-Kundschaft eines Jahres sein können. Die 85 Interviews können insgesamt aber als repräsentative Stichprobe der Kundschaft an den gewählten Untersuchungstagen gelten. Da versucht wurde, möglichst alle Kunden zu befragen und nach Angaben der Interviewer kaum Verweigerungen aufgetreten sind, können Stichprobenverzerrungen eigentlich nur aus folgenden Gründen entstanden sein:

a) Personen, die gerade zu "Stoßzeiten" die Läden mit einer hohen Besucherfrequenz aufsuchten, konnten aus Kapazitätsgründen nicht befragt werden;

b) Personen, die nicht teilnehmen wollten, unterschieden sich prägnant von der "Durchschnittskundschaft".

Nach den Einschätzungen der Interviewer liegen jedoch keine Anhaltspunkte dafür vor, daß diese Faktoren zu systematischen Verzerrungen der Daten geführt haben.

Es kann festgehalten werden, daß sehr unterschiedliches Publikum in die einzelnen Läden kommt. Die Unterschiede können zum Teil auf das Sortiment und zum Teil auf den Standort zurückgeführt werden. Allerdings reicht die globale Standortkategorisierung "zentral" vs. "außerhalb gelegen" nicht aus. Auch WfB-Läden, die z.B. in Gewerbegebieten, in der Nähe anderer großer Organisationen oder innerhalb von Wohngebieten angesiedelt sind, haben für die in der Nähe arbeitende oder wohnende Bevölkerung natürlich eine günstige Lage. Wenn sich diese Läden auf die Bedürfnisse der im Einzugsgebiet lebenden Bevölkerung einstellen, besteht eine gute Möglichkeit, auch verstärkt Laufkundschaft zu gewinnen.

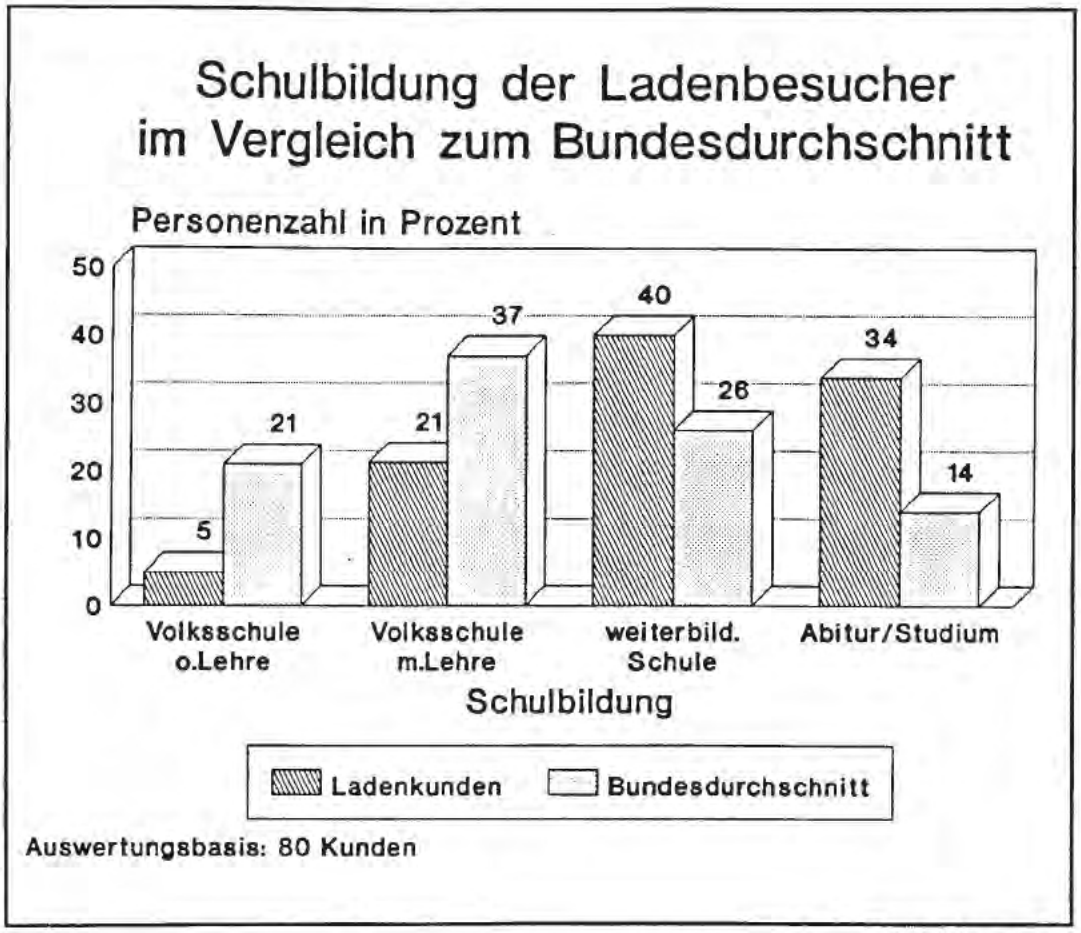
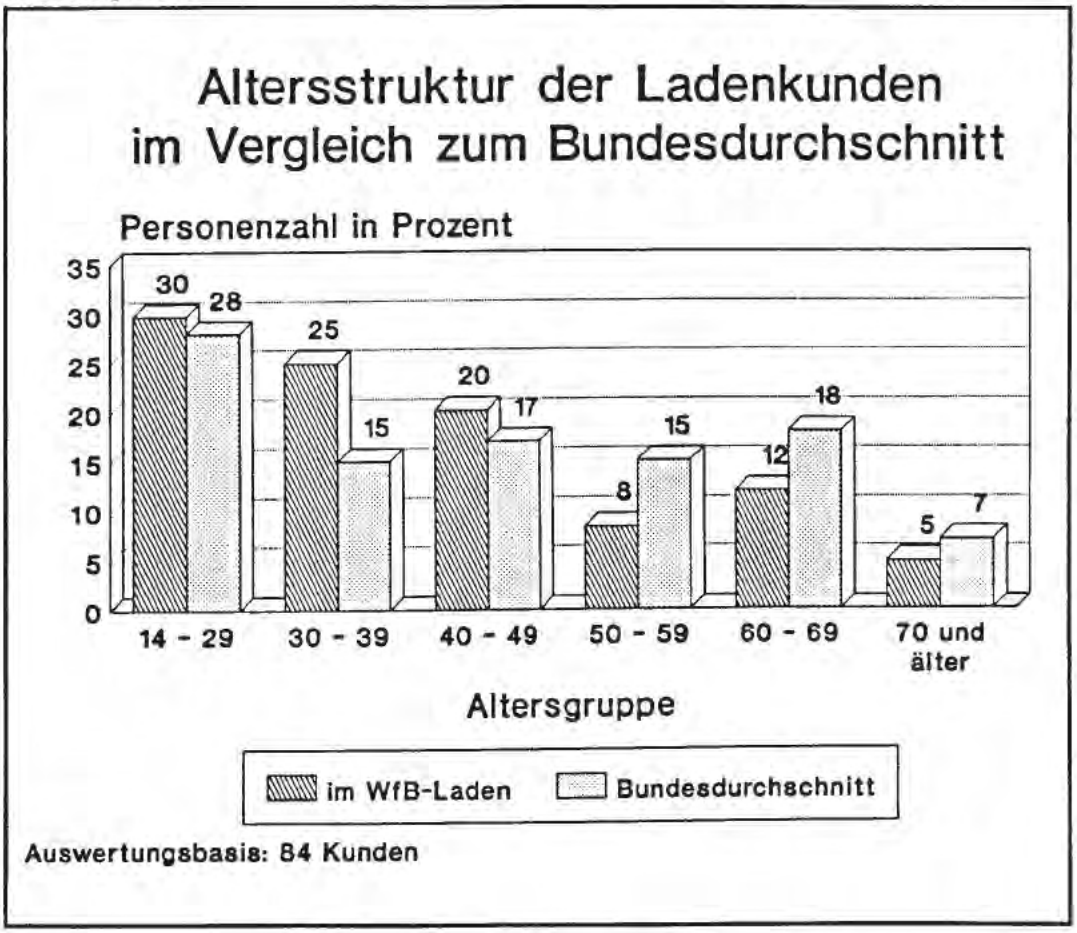


Abbildung B.61

Abbildung B.62



3.6.2 Kundenstruktur in Stichworten

Dieser Abschnitt gibt Auskunft über die wichtigsten soziodemographischen Merkmale der Ladenkunden und einige typische Verhaltensweisen:

- WfB-Kunden sind überwiegend Frauen (rund 70%).

- Die Graphik zeigt, daß Personen über 50 Jahre in der Ladenkundschaft - verglichen mit der Gesamtbevölkerung - unterrepräsentiert sind.

- Größere Haushaltungen (mit vier und mehr Personen) sind ebenfalls unterrepräsentiert.

- Höhere Bildungsabschlüsse (Mittlere Reife, Abitur) sind dagegen in allen Läden eindeutig überrepräsentiert. Einen Überblick gibt die Graphik zur Schulbildung der Ladenbesucher.

- Die Frage zum Einkommen wurde nicht von allen Kunden beantwortet. Eindeutige Aussagen sind deshalb hier nicht möglich, zumal die einzelnen Ergebnisse in den verschiedenen Läden stark streuen.

- Sowohl das Merkmal Berufstätigkeit als auch das der Berufszugehörigkeit streuen so sehr, daß ihnen keine wesentliche Erklärungskraft zugeschrieben werden kann. Für die Vermutung, daß Personen aus Sozialberufen in der Kundshaft der WfB-Läden überrepräsentiert sind, gab es nur in zwei Läden deutliche Hinweise.

- In allen Läden gelingt es, auch Besucher aus den umliegenden Ortschaften und Städten anzuziehen. Die durchschnittlich benötigte Anfahrtszeit variiert stark zwischen den einzelnen Läden. Wie die Graphik zeigt, benötigte insgesamt knapp die Hälfte der Besucher weniger als 15 Minuten. Immerhin nahmen 20% Anfahrtszeiten von über einer halben Stunde in Kauf.

- Ca. 40% der Ladenbesucher gaben an, privat Kontakt mit Behinderten bzw. der Werkstatt zu haben. Eine mehr oder weniger direkte persönliche Betroffenheit über das Schicksal behinderter Menschen scheint zumindest für den Erstkontakt mit Werkstattläden ein nicht unwesentliches Motiv zu sein.

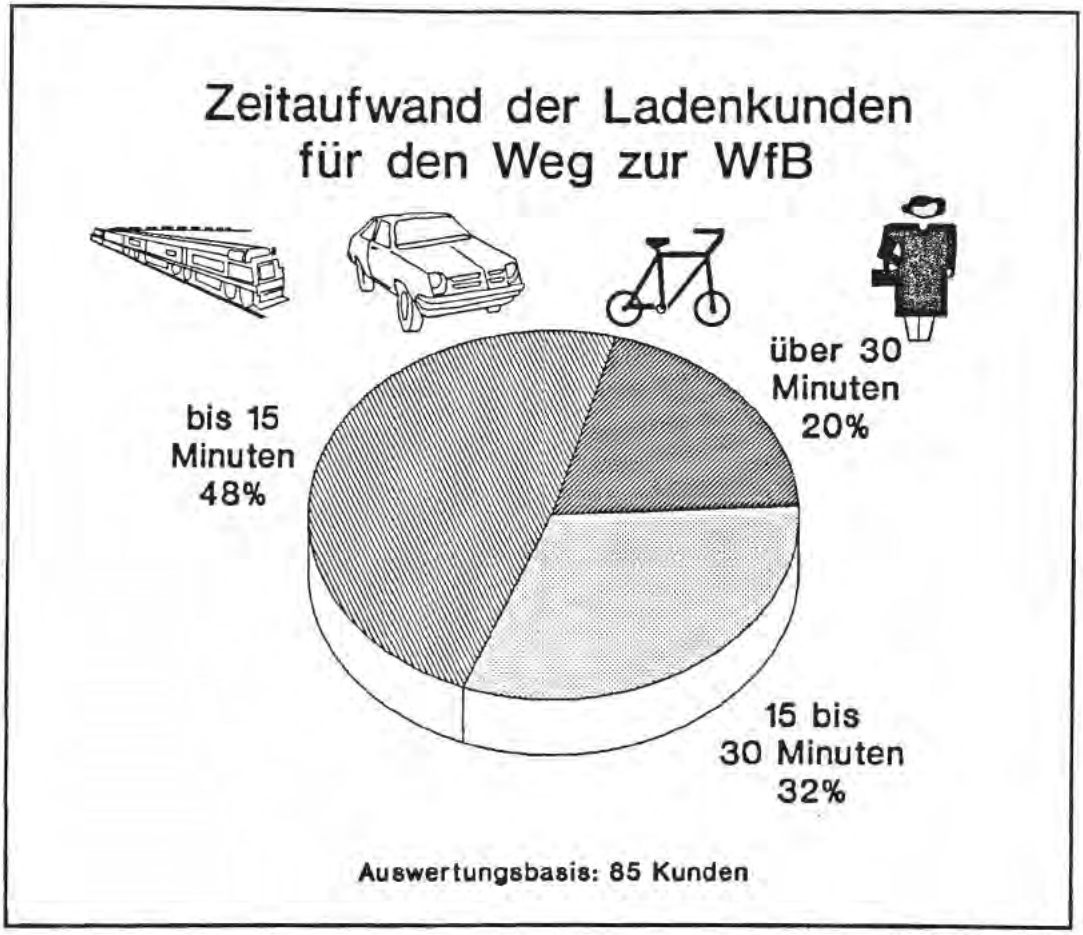
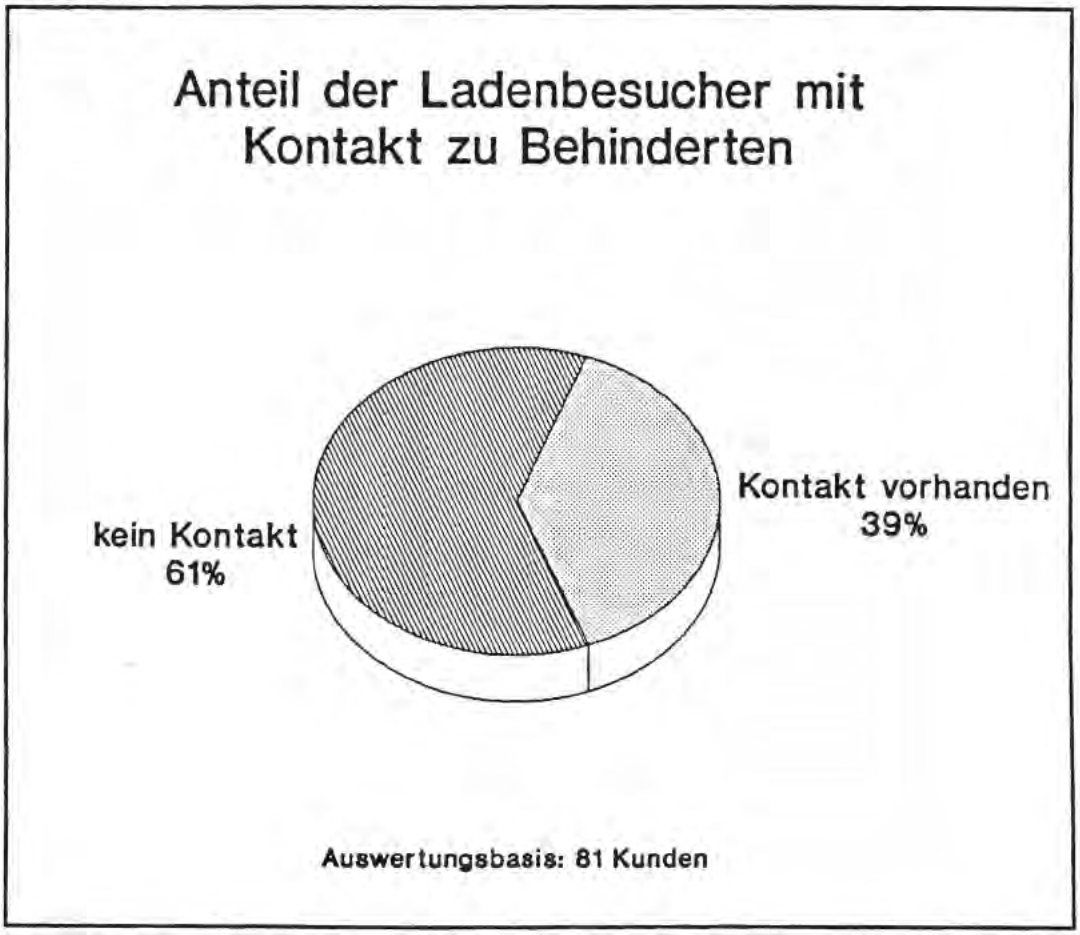


Abbildung B.63

Abbildung B.64



3.6.3 Motive und Verhalten

Auch an verkehrsgünstig gelegenen Standorten (Einkaufszentren, Innenstadt) werden WfB-Läden von den Kunden überwiegend gezielt aufgesucht:

- der niedrigste Wert für den Anteil der "Zielkäufer" lag bei 50% - für ein zentral gelegenen Geschäft;
- der höchste Wert lag bei 100% - für ein außerhalb gelegenes Geschäft.

Der Anteil der Zufallsbesucher ist aber nicht wie erwartet in allen, sondern nur in zwei der fünf außerhalb gelegenen Geschäfte besonders niedrig. Die anderen drei WfB-Läden verstehen es, auch Kunden ohne feste Kaufvorstellungen für den Laden zu interessieren. Die prozentuale Aufteilung der Kunden in Zielkäufer und Zufallsbesucher zeigt folgende Graphik:

Abbildung B.65

Selbst Personen, die zum erstenmal ein WfB-Laden betreten (in der vorliegenden Stichprobe rund 40%), kommen meistens in der Absicht, etwas Bestimmtes zu kaufen. Über die Hälfte dieser Erstbesucher gab an, daß sie schon vor dem Besuch konkrete Vorstellungen über den Laden und sein Angebot hatte.

Innerhalb der Gruppe der "Zielkäufer" wurde nachgefragt, wie konkret die Kaufvorstellungen bereits waren. Insgesamt hatte sich etwa die Hälfte der Kunden schon auf ein ganz bestimmtes Produkt festgelegt, wobei zwischen den einzelnen Läden jedoch wieder große Schwankungen bestanden. Relativ unspezifische Vorstellungen ("eine bestimmte Warengruppe", "etwas für einen bestimmten Bedarfsanlaß") hatten knapp 40% der Besucher. Ca. zehn Prozent wollten sich über das ins Auge gefaßte Produkt zunächst einmal nur informieren.

Besonders bei den außerhalb gelegenen Geschäften fällt der hohe Anteil der Zielkäufer auf, die das WfB-Geschäft bewußt ausgewählt hatten. Weiterhin ist bemerkenswert, daß für rund 60 Prozent der Zielkäufer der WfB-Laden die erste bzw. einzige Anlaufstelle für ihre Kaufabsicht war. Angesichts des vielfältigen, überwiegend aus Gütern des aperiodischen Bedarfs zusammengesetzten Sortiments liegt dieser Anteil recht hoch. Die Kunden haben anscheinend konkrete Vorstellungen über das Angebot der WfB-Läden und kommen zum Teil mit sehr speziellen Wünschen in das Geschäft (z.B. "Taufkleidchen", "Eiertablett", "Puzzlespiel mit großen Teilen").

Die Zufallsbesucher nannten häufig "allgemeine Neugier" und die Schaufenstergestaltung als Gründe, das Geschäft zu betreten. Immerhin spielte aber auch bei einem Drittel der Besucher, die zufällig zum erstenmal einen WfB-Laden betraten, die Kennzeichnung als Werkstattladen eine Rolle. Da die Zahl der Zufallsbesucher jedoch insgesamt sehr gering war (23), ist die Aussagekraft dieser Ergebnisse stark eingeschränkt.

Zwei Drittel der Besucher kauften im WfB-Geschäft auch tatsächlich ein. In den stark frequentierten Läden liegt die Quote etwas darunter (es war schwierig, Personen zur Teilnahme zu bewegen, die nur einen ganz kurzen Informationsbesuch machen wollten). Dabei konnten ca. 40% der Zielkäufer genau das Produkt erwerben, das sie sich vorgestellt hatten, 30% kauften etwas ähnliches oder etwas anderes. 30% der Zielkäufer kauften nichts. Auch von den 23 Zufallsbesuchern kaufte über die Hälfte etwas ein. Elf der 43 erfolgreichen Zielkäufer nahmen noch zusätzlich etwas mit.

Die Käufer gaben auf die offene Frage, was sie letztlich zum Kauf des Produktes bewogen habe, unterschiedliche Antworten. Diesen Befund zeigt die Graphik "Kaufmotive der Ladenbesucher".

- Insgesamt wird als Kaufmotiv am häufigsten (21mal) die Qualität des Produkts (Material und Verarbeitung) genannt, und zwar besonders häufig von Kunden, die ein höherwertiges Produkt (über 50 DM) erworben hatten.

- An zweiter Stelle folgen Originalität und Individualität der Produktdesigns (19mal).

- Mit deutlichem Abstand folgt dann das Motiv "Eignung für einen bestimmten Anlaß" (7mal).

- Die Absicht, Behinderte zu unterstützen, taucht 6mal auf.

- Der häufigste Grund dafür, daß ein Kauf nicht zustandekam, ist der, daß das gewünschte Produkt nicht im Sortiment oder zur Zeit nicht vorrätig war. Zu hohe Preise werden von drei Kunden kritisiert.

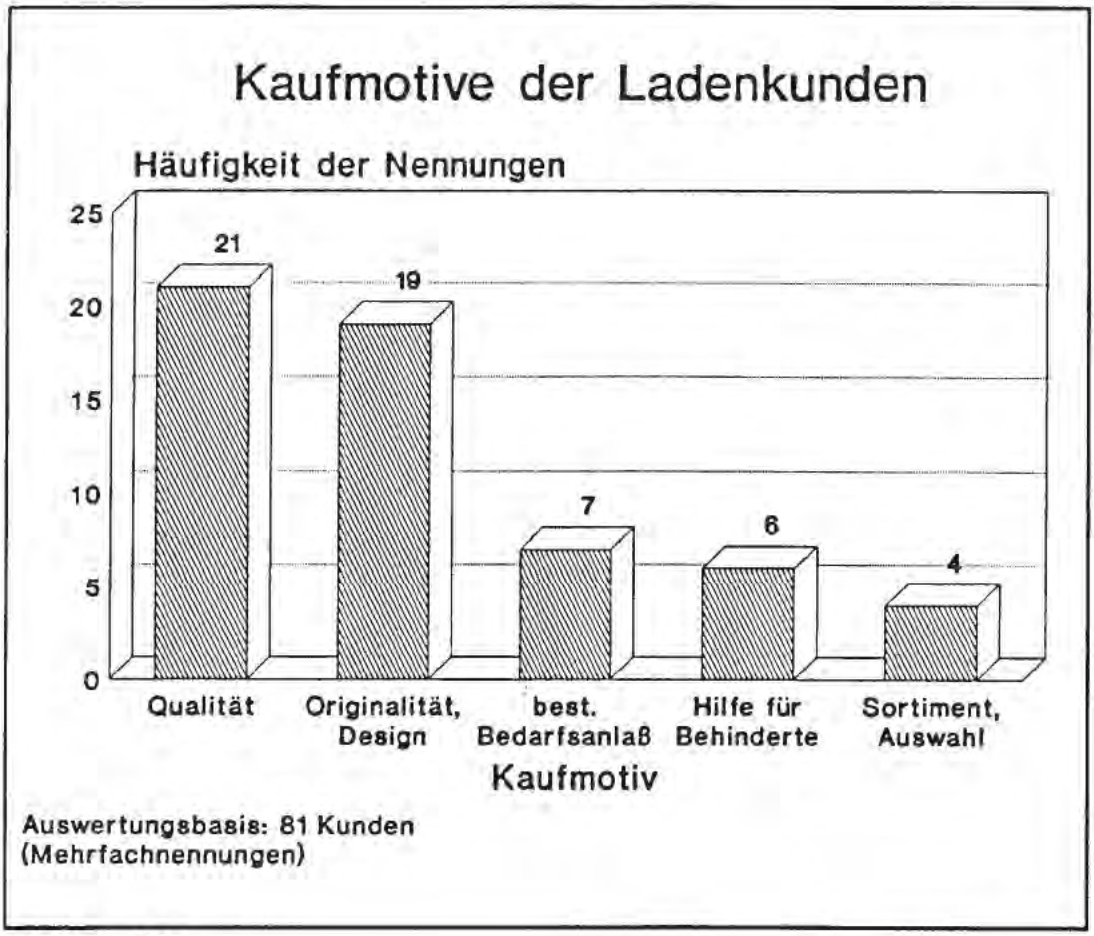


Abbildung B.66

Die Bewertung der WfB-Läden fiel für die einzelnen Geschäfte sehr unterschiedlich aus. Die außerhalb gelegenen Läden erhielten für das Merkmal "Standort" nur befriedigende bis ausreichende Noten, konnten dies aber zum Teil durch gute Beurteilungen des Sortiments und der Auswahl wieder ausgleichen. Beratung und Service wurden insgesamt als gut beurteilt. Die Preise erhielten auf der Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend) in allen Geschäften Durchschnittsnoten zwischen 2 und 2,5. Wenn man annimmt, daß die Befragten eher wohlwollend und positiv geantwortet haben, dann wurden auch von Stammkunden mangelnde "Information von seiten des Ladens" kritisiert. Die Urteile zu den Räumlichkeiten und den Parkmöglichkeiten schwankten je nach Befragungsort zwischen "sehr gut" und "ausreichend".

Die Kunden konnten auch eigene Verbesserungsvorschläge machen:

- Am häufigsten wird eine Vergrößerung der Ladenfläche vorgeschlagen (14mal),
- weiterhin eine generelle Sortimentserweiterung oder im Hinblick auf eine bestimmte Produktgruppe (12mal),
- mehr Werbung und Information über den WfB-Laden (9mal),
- Verbesserung der Ladengestaltung und Produktpräsentation (7mal),
- Verlegung an einen günstigeren Standort (5mal) und Verbesserungen der Serviceleistungen wie Einrichten einer Spielecke, Verkürzung der Lieferzeiten u.ä. (5mal).

3.7 Ergebnisse zum Kaufmotiv "Soziale Verantwortung"

3.7.1 Bedeutung dieses Kaufmotivs

Die Ladenbefragung sollte Aufschluß über die Rolle verschiedener Motive bei der Kaufentscheidung von Werkstattkunden geben.

Überraschend gering ist die Nennung des Kaufmotives "Behinderten helfen" (insgesamt 6mal). Für die Kunden scheint dieses Kaufmotiv offenbar keine große Bedeutung zu haben. Allerdings besteht ein insgesamt nicht geringer Anteil der Kundschaft aus Angehörigen, Freunden und Bekannten von Behinderten. Für diese Gruppe wird der Kauf in der WfB selbstverständlich sein, weil sie die Werkstatt und die Behinderten auf diese Weise unterstützen können.

Auch den Kunden, die den WfB-Laden gezielt aufgesucht haben, jedoch relativ unspezifische Kaufvorstellungen besaßen, kann man in gewissem Maße sozial verantwortliches Handeln als Motiv unterstellen.

Das Motiv "Hilfe für Behinderte" als Ausdruck sozial verantwortlichen Handelns ist ein an sich einzigartiger Wettbewerbsvorteil der WfB. Werkstätten könnten sich damit eine besondere Marktposition für ihre Produkte sichern. Aus diesem Grund lag es nahe, auf repräsentativer Basis zu erforschen, ob in der Bevölkerung eine Verbindung zwischen sozialer Verantwortung einerseits und Unterstützung Behinderter andererseits (insbesondere durch den Kauf von WfB-Produkten) gesehen wird. Wenn das Motiv "Soziale Verantwortung" bei Kaufhandlungen eine Rolle spielt, dann kann es für WfB sinnvoll sein, dieses Motiv als Kaufargument in den Vordergrund zu stellen.

3.7.2 Ergebnisse aus bisherigen Studien

Aus den bekannten Untersuchungen, die sich mit den persönlichen Werthaltungen der Bundesbürger befassen, lassen sich unterschiedliche Schlüsse ziehen. Zum einen wird eine Zunahme hedonistischer Werte, also eine genußbetonte Lebensweise, festgestellt. Darin wird auch die Ursache dafür gesehen, daß karitative Organisationen zunehmend Schwierigkeiten haben, ehrenamtliche Helfer zu finden. Bei extrem genußorientierten Personen wird soziale Verantwortung hinter der persönlichen Bedürfnisbefriedigung zurückgestellt.

Auf der anderen Seite wird argumentiert, daß die "Lust- und Genußwelle" eine Erfindung der Konsumgüterindustrie sei und nur einen oberflächlichen Aspekt der grundlegenden Änderung in den Werthaltungen darstelle.

Wesentliches Merkmal dieses Wertewandels sei die zunehmende Bedeutung von Selbstbestimmung und Selbstentfaltung. In einer Zeit, in der der einzelne Bürger wichtige Bereiche seines Lebens nicht mehr selbst kontrollieren kann und sich auf Experten aller Art ein- und verlassen muß, wird das verstärkte Bestreben verständlich, selbstbestimmt zu handeln, zu eigenen Entscheidungen zu stehen und Verantwortung zu übernehmen. Kaufentscheidungen gegenüber Produkten aus bestimmten Herkunftsländern (Südafrika, Nicaragua) oder aber im Hinblick auf die ökologische Diskussion von Gütern (Katalysator-PKW; phosphat-

freie Waschmittel u.ä.) lassen sich in diesem Sinne als selbstbestimmte Entscheidungen interpretieren.

Das Erleben enger Einflechtungen der eigenen Lebensbedingungen in die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die daraus resultierende Bereitschaft, soziale und politische Verantwortung zu übernehmen und selbst aktiv zu werden, ist in keinem anderen europäischen Land so ausgeprägt wie in der Bundesrepublik (WATTS, 1987). Die sog. "neuen sozialen Bewegungen" sind sowohl von der thematischen Ausrichtung als auch von der Mitgliederzusammensetzung recht vielfältig. Sie gehen inzwischen quer durch alle Bevölkerungsschichten. Das Kriterium für das individuelle Engagement scheint die erlebte persönliche Betroffenheit zu sein.

3.7.3 Ergebnis der Teiluntersuchung "Soziale Verantwortung"

Um Aufschluß darüber zu gewinnen, welche sozialen Aspekte persönliche Betroffenheit bewirken, d.h. welche Tätigkeiten die breite Bevölkerung gemeinhin als sozial verantwortlich empfindet, wurde die bereits erwähnte Repräsentativbefragung durchgeführt. Im Rahmen einer Mehrthemenbefragung wurden repräsentativ ausgewählten Auskunftspersonen nacheinander folgende Fragen gestellt:

1) "Heutzutage wird viel von sozialer Verantwortung gesprochen. Was glauben Sie, welche Tätigkeiten oder Aufgaben ein durchschnittlicher Bundesbürger für sozial verantwortlich hält?"

2) "Stellen Sie sich vor, soziale Verantwortung zu zeigen bedeutet, behinderte Menschen zu unterstützen. Wie können Ihrer Meinung nach Bundesbürger helfen? Nennen Sie bitte alle Möglichkeiten, die Ihnen dazu einfallen."

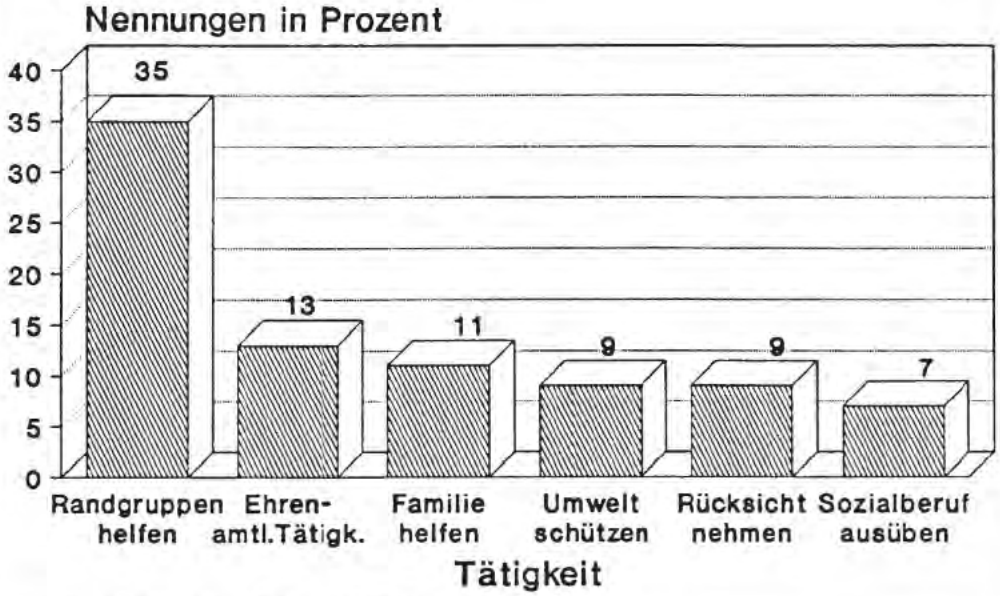
Die projektive Fragestellung, durch die der Befragte die Problemstellung nicht direkt auf sich persönlich, sondern auf den Durchschnittsbürger beziehen konnte, schwächte die soziale Sensibilität der Frage ab und ermöglichte ein ungezwungeneres Antwortverhalten.

Zur inhaltlichen Abrundung der repräsentativ erhoben Antworten wurde im Rahmen des dritten Workshops (17./18. und 20./21. Februar 1989) über die Eignung des Konstruktes "soziale Verantwortung" als Wettbewerbsargument von WfB diskutiert.

Die Ergebnisse der Repräsentativbefragung sind in komprimierter Form in den nachfolgenden Graphiken wiedergegeben.

Die Antworten zur ersten Frage nach dem Begriff sozial verantwortlicher Tätigkeit betreffen v.a. die Hilfe für soziale Randgruppen. Es kann festgehalten werden, daß 11% der Bevölkerung in der Behindertenhilfe - ganz allgemein gesprochen und in der Form noch unspezifiert - einen Weg sehen, soziale Verantwortung zu zeigen. Dieser Bevölkerungsanteil korrespondiert in seiner Höhe mit den Befunden zur Bekanntheit der Werkstätten als Institution der Rehabilitation.

Inhalte sozial verantwortlicher Tätigkeit

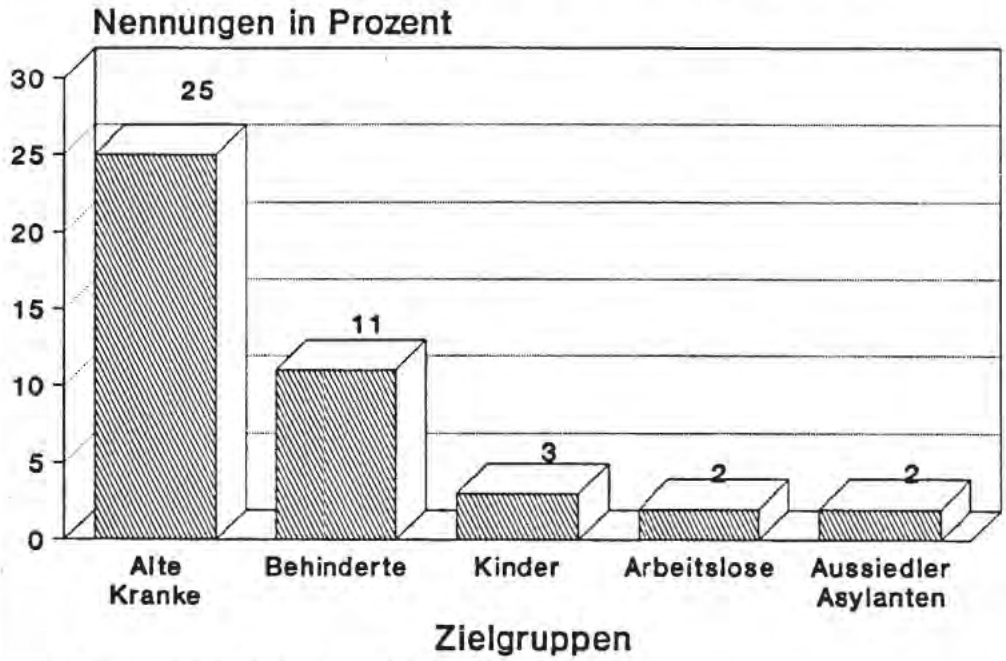


Auswertungsbasis: 1019 repr. Befragte
(Mehrfachnennungen)

Abbildung B.67

Abbildung B.68

Hilfe für soziale Randgruppen



Auswertungsbasis: 1019 repr. Befragte
(Mehrfachnennungen)

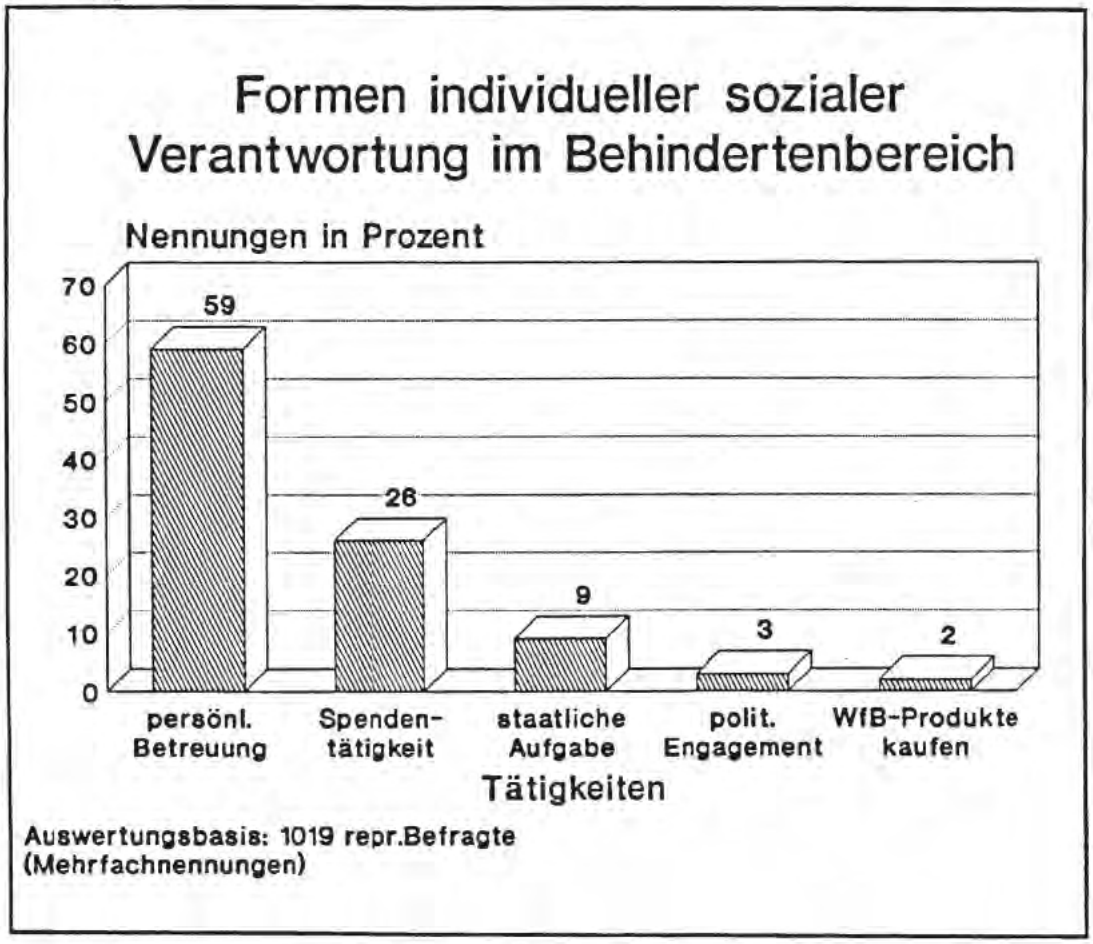
Mehr als doppelt so viele Befragte (25%) assoziieren jedoch mit sozialer Verantwortung Bereiche wie z.B. Alten- und Krankenpflege. Insofern kann von einem Aufklärungsdefizit in bezug auf die Situation behinderter Menschen gesprochen werden.

Die Tatsache, daß individuelles soziales Engagement im Behindertenbereich für 59% der Befragten persönlicher Einsatz, Betreuung und Hilfestellung bedeuten würde, ist das wesentliche Ergebnis zur zweiten Frage. Damit ist lediglich eine grundlegende Handlungsorientierung angesprochen. Tatsächlich sozial verantwortliches Handeln folgt daraus jedoch nicht zwingend.

Während weit über die Hälfte der Befragten soziales Handeln für Behinderte als individuelle Anstrengung auffassen, weisen knapp 10% der Bevölkerung persönliches Engagement als den falschen Weg zurück. Sie sehen soziales Handeln im Behindertenbereich als eine eindeutig staatliche Aufgabe an.

Schließlich wird sehr deutlich, daß der Kauf von WfB-Produkten gerade nicht als Möglichkeit erkannt wird, soziale Verantwortung zu praktizieren (2%).

Abbildung B.69



3.7.4 Umsetzbarkeit des Kaufmotivs "Soziale Verantwortung"

Auf dem dritten Workshop wurde die Eignung des Kaufmotivs "Soziale Verantwortung" für WfB diskutiert, insbesondere sein Stellenwert als potentieller Wettbewerbsvorteil gegenüber erwerbswirtschaftlichen Unternehmen.

Marketing-Entscheidungsträger äußerten sich skeptisch, ob sich die für WfB wirksamste Hilfe - der Kauf von WfB-Produkten - durch die kommunikative Umsetzung des Kaufmotivs "Soziale Verantwortung" herbeiführen lasse. Aus ihrer Sicht ist es vordringlich, den Informationsstand der Führungsgremien von Unternehmen über die Anrechenbarkeit von WfB-Leistungen auf die Ausgleichsabgabe zu verbessern.

Damit dieser gesetzlich fixierte Vorteil wettbewerbswirksam werden kann, müssen Arbeitgeber in weit stärkerem Maße darüber aufgeklärt werden, daß WfB kompetente und leistungsfähige Partner des wirtschaftlichen Systems sind. Die Tatsache, daß die Ausgleichsabgabe bei vielen gewerblichen Abnehmern nicht als Kostenfaktor gesehen wird, stellt für die WfB-Entscheidungsträger einen erheblichen Praxisnachteil dar. Ergänzend bemerken sie, daß die Anrechenbarkeit auf die Ausgleichsabgabe von Handwerk und Industrie oftmals mit dem Argument der Wettbewerbsverzerrung kritisiert wird.

Nach Aussage der Workshop-Teilnehmer spielt bei gewerblichen Abnehmern das Kaufmotiv "Soziale Verantwortung" aufgrund der häufig nicht erkannten ökonomischen Relevanz des Anrechnungsvorteils keine Rolle.

Privatpersonen müssen nach Ansicht der WfB-Entscheidungsträger dahingehend aufgeklärt werden, daß sie durch den Kauf eines WfB-Produktes bei vergleichbarer Qualität der Sach- und Dienstleistungen einen wertvollen Beitrag für die gesellschaftliche Integration Behinderter leisten.

Wie bereits erwähnt, fällt jedoch der Kauf von WfB-Produkten als Möglichkeit, Behinderten zu helfen, kaum ins Gewicht. Lediglich 2% der Befragten gaben an, daß soziale Verantwortung auch durch Kauf von WfB-Produkten praktiziert werden könne. Das Motiv ist also nicht kaufwirksam.

Bei einer kommunikativen Umsetzung des Zusatznutzens "Soziale Verantwortung" muß offenbar eine Gratwanderung zwischen "Mitleidsmasche" und bewußter, positiv gemeinter Unterstützung behinderter Menschen bewältigt werden. Diese Einschätzung erschwert die Ausnutzung des Kaufmotivs in den Augen von WfB-Entscheidungsträgern. Soziale Verantwortung kann bei bestimmten Zielgruppen als "Türöffner" dienen; andererseits besteht die Gefahr, daß durch Vermittlung von Mitleid das eigentliche Potential einer WfB verdeckt wird. Diese Gefahr ist von den Workshop-Teilnehmern besonders betont worden.

Solange der größte Teil der Bevölkerung keine konkreten Vorstellungen von WfB hat und auch den Kauf von WfB-Produkten nicht als Möglichkeit sieht, Behinderten zu helfen, kann sozial verantwortliches Handeln nur als Zusatznutzen in den WfB-spezifischen Marketingaktivitäten genutzt werden.

3.8 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing-Praxis

Die Repräsentativbefragungen, die im Rahmen des Projekts durchgeführt wurden, stellen umfassend für die Bevölkerung der Bundesrepublik dar, wie WfB und ihre Produkte wahrgenommen werden und welche Vorstellungsbilder darüber existieren.

Diese Vorstellungen sind maßgeblich dafür, daß private Käufer WfB-Produkte vielfach nicht kaufen bzw. WfB als leistungsfähige Anbieter von Dienstleistungen übersehen.

Ein auffälliges Indiz für die Bekanntheits- und Imagedefizite ist der sehr geringe Informationsstand der Bevölkerung über WfB als Institutionen der Rehabilitation. Bei ca. 75% der Bevölkerung muß weitgehende Unkenntnis festgestellt werden, die sich im geringen Bekanntheitsgrad der in WfB angebotenen Sach- und Dienstleistungen widerspiegelt. Bundesbürger kommen in den meisten Fällen über die Wiedergabe von Stereotypen und undifferenzierten Aussagen nicht hinaus. 34% der Befragten sehen in "Bürsten, Besen und Pinseln" den eigentlichen Kern der WfB-Produkte; 26% können sich nicht vorstellen, daß WfB auch Dienstleistungen ausführen. Der Vergleich von Selbst- und Fremdbild der WfB und ihrer Produkte offenbart verschiedenartige Vorstellungen. Auch innerhalb der Bevölkerungsgruppen sind diese unprägnant und heterogen.

Im Gegensatz zum Selbstbild der Werkstätten werden WfB von WfB-Ladenkunden wie auch von der Bevölkerung insgesamt eher in die Nähe von Handwerksbetrieben und Berufsförderungswerken als in die Nähe von Industriebetrieben gerückt. Dieses Image ist bei den Ladenkunden besonders prägnant. Die repräsentativ Befragten sehen daneben auch häufig Ähnlichkeiten zu beschützenden, versorgenden und verwaltenden Einrichtungen.

Charakteristische Eigenschaftsmerkmale von WfB-Produkten sind nach Ansicht der WfB-Entscheidungsträger "vorzeigbar", "sicher", und "wertvoll". Ladenkunden teilen diese Einschätzung und betonen darüber hinaus die Langlebigkeit der Produkte.

Ähnlich diffus wie das institutionelle Image in der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland ist die Vorstellung über WfB-Produkte. Auffällig ist, daß besonders die Preiswürdigkeit weit ungünstiger beurteilt wird als von Ladenkunden und Werkstatt-Mitarbeitern.

Kundenstruktur und Kaufmotive von Ladenbesuchern stellen eine positive Ausgangssituation für WfB dar. In der Kundschaft von WfB-Läden sind Personen, die jünger als 50 Jahre sind, sowie Personen mit höheren Bildungsabschlüssen überrepräsentiert. Viele der Kunden haben privat oder beruflich Kontakt zu behinderten Menschen. WfB-Läden werden überwiegend von Kunden mit konkreten Kaufvorstellungen aufgesucht. Sie nennen als Kaufmotive am häufigsten die Qualität der Produkte, gefolgt von deren Originalität und Individualität. Die Verbesserungsvorschläge der Ladenbesucher machen deutlich, daß das Konzept der WfB-Läden als Distributionseinrichtung und Instrument der Öffentlichkeitsarbeit attraktiver ausgestaltet werden kann und muß.

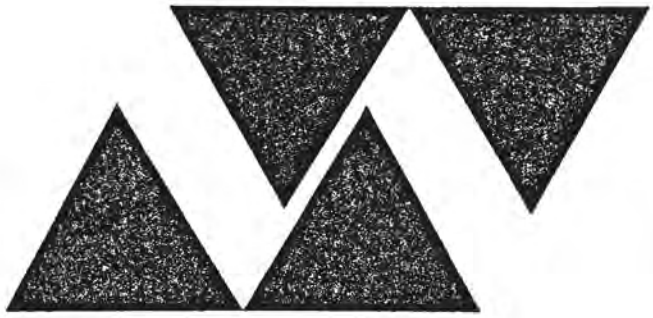
Das Kaufmotiv "Soziale Verantwortung" spielt keine Rolle. 11% der Bevölkerung nennen bei ungestützter Befragung die "Hilfe für Behinderte" als Möglichkeit sozial verantwortlichen Handelns. Fast 60% der Befragten verbinden dies mit persönlichem Engagement und Einsatz. Dagegen sehen (wiederum bei ungestützter Befragung) nur 2% im Kauf von WfB-Produkten eine Möglichkeit, Behinderte zu unterstützen. Knapp 10% halten sozial verantwortliches Handeln im Behindertenbereich für eine rein staatliche Aufgabe. WfB-Entscheidungsträger bezweifeln, daß sich das Kaufmotiv "soziale Verantwortung" kommunikationspolitisch eindeutig von der als unseriös eingestuften "Mitleids-Masche" abgrenzen läßt. Lediglich nach dem - aufgrund von Qualitäts- und Preisüberlegungen getroffenen - Kaufentscheid könnte dieses Motiv zu einer Aufwertung des Selbstbilds beim Käufer führen.

Für WfB ergibt sich aus diesen Befunden die Notwendigkeit zur besseren Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit und zur Modifikation ihrer bisherigen Marketingaktivitäten. Die WfB müssen sich sowohl in der "breiten" Öffentlichkeit als auch bei ihren Kunden prägnanter als professionelle Wirtschaftsorganisationen profilieren. Dazu müssen WfB ihre Bekanntheit und Kompetenz als Hersteller eines bestimmten Absatzsortiments im Markt darstellen.

Mit Hilfe intensiver Öffentlichkeitsarbeit und einer auf die Stärken von WfB-Produkten gerichteten Informationspolitik können Bekanntheits- und Imagedefizite behoben werden. Das befreit eine WfB allerdings nicht davon, in verstärktem Maße den Anforderungen der Käufer an Qualität, Design und Erhältlichkeit gerecht zu werden. Der kundenorientierte Einsatz der Marketinginstrumente

- Produkt/Sortiment
- Preis
- Distribution
- Kommunikation

ist unverzichtbar.



Marketing – Konzeption der Werkstätten für Behinderte

1989

B4 Analyse der WfB-Umwelt-Beziehungen aus Sicht öffentlicher Nachfrager

Bisherige Untersuchungsergebnisse deuteten darauf hin, daß der Absatzmarkt "Öffentliche Nachfrager" von WfB intensiver bearbeitet werden könnte. Hierfür sprechen folgende Tatbestände:

- Lediglich geringe Umsatzanteile der Eigenproduktion entfallen auf öffentliche Käufer.
- Zahlreiche von der öffentlichen Hand am Markt nachgefragte Produkte und Dienstleistungen werden von WfB hergestellt bzw. könnten hergestellt werden.
- Öffentliche Nachfrager sind durch eine Reihe von Rechtsnormen gehalten, WfB bei Auftragsvergaben besonders zu berücksichtigen.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen einer explorativen Studie untersucht, welche Gründe für die mangelnde Zusammenarbeit verantwortlich sind und welche Ansatzpunkte für die Intensivierung der Geschäftsbeziehungen genutzt werden können.

4.1 Anlage der Teiluntersuchung im Überblick

Zur Erhebung von Informationen über den Untersuchungsgegenstand wurden Expertengespräche mit Entscheidungsträgern aus dem Beschaffungsbereich der Öffentlichen Hand durchgeführt.

Wegen der notwendigen Beschränkung der Befragungseinheiten sind solche öffentlichen Einrichtungen ausgewählt worden, deren Beschaffungsaufgaben eine hohe Aussagekraft für den öffentlichen Bereich insgesamt aufweisen. Man kann annehmen, daß Stadt- und Gemeindeverwaltungen diesen Kriterien in besonderem Maße entsprechen.

Als Auskunftspersonen wurden Leiter von Beschaffungsabteilungen verschiedener Gebietskörperschaften ausgewählt. Um mögliche länderspezifische Besonderheiten öffentlicher Beschaffungsprozesse berücksichtigen zu können, fanden die Expertengespräche in verschiedenen Bundesländern statt. Ausgewählt wurden folgende Kommunen:

Frankfurt/M., Hessen; kreisfreie Stadt	592.000
Göttingen, Niedersachsen; Kreisstadt	133.000
Kassel, Hessen; Kreisstadt	185.370
Kernen i.R., Baden-Württemberg; Gemeinde	15.000
Paderborn, Nordrhein-Westfalen; Kreisstadt	110.206
Stuttgart, Baden-Württemberg; Landeshauptstadt	565.000
Würzburg, Bayern; kreisfreie Stadt	125.000

Die Expertengespräche wurden nach Zusendung vorbereitender Informationen über WfB in den Diensträumen der jeweiligen Stadt oder Gemeinde geführt. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug drei Stunden. Die Interviews fanden im Mai und Juni 1989 statt.

4.2 Untersuchungsschwerpunkte

In der nachfolgenden Abbildung sind jene Themenbereiche zusammengefaßt, von denen anzunehmen war, daß sie für die Expertengespräche von Relevanz sein würden. Diese Beziehungszusammenhänge dienten nicht nur der Entwicklung des Interviewerleitfadens (siehe Anhang), sondern auch als Orientierungshilfe für die Interpretation der erhobenen Daten.

Abbildung B.70

Die in der Abbildung genannten Themenbereiche beruhen auf folgenden Überlegungen:

a) Die Beziehungen der öffentlichen Hand zu ihren Lieferanten werden vor allem von

- Verwaltungsvorschriften
- Beschaffungsrichtlinien der Institutionen
- Aufgaben- und Kompetenzverteilung innerhalb der Organisation (Bedarfsträger vs. Beschaffungsabteilung)
- Binnenstruktur der Beschaffungsdienststellen (-ämter)

bestimmt.

b) Beurteilungen und Empfehlungen der Beschaffungsleiter sind Ergebnis der Erfahrungen, die sie in den Geschäftsbeziehungen mit WfB machen konnten. - An diesen Erfahrungen muß man anknüpfen, wenn leistungsfähigere Konzepte von WfB für die Bearbeitung der Marktbeziehungen zu öffentlichen Käufern diskutiert werden sollen.

4.3 Grundlagen der Beschaffung kommunaler Einrichtungen

4.3.1 Aufbau und Organisation der Beschaffung

Die jeweiligen Gemeindeordnungen bilden die Grundlage für das kommunale Vergabewesen. In den sog. Schlußbestimmungen dieser Gemeindeordnungen gibt der Innenminister Vorschriften für das Vergabewesen vor. Den Gemeinden steht es frei, diese Bestimmungen zu übernehmen, was in der Regel jedoch geschieht. Die Gemeindehaushaltsordnungen sehen die Auftragsvergabearten

- öffentliche Ausschreibung,
- öffentliche Ausschreibung mit beschränktem Teilnehmerkreis
- freihändige Vergabe

vor, die in dieser Reihenfolge zu beachten sind. Grundsätzlich soll der Vergabe eines Auftrages eine öffentliche Ausschreibung vorausgehen, sofern nicht "die Natur des Geschäfts" eine beschränkte Ausschreibung oder eine freihändige Vergabe erforderlich macht. Ob statt einer öffentlichen Ausschreibung eine beschränkte Ausschreibung oder eine freihändige Vergabe in Frage kommt, ist unter den Kriterien der Verdingungsordnung für Leistungen (VOL) zu sehen. Die VOL ist wie die Verdingungsordnung für Bauleistungen (VOB) weder eine Rechtsverordnung noch ein Gesetz. Vielmehr haben diese Verordnungen den Charakter einer Empfehlung.

Den einzelnen Kommunen obliegt es dabei, die VOL/VOB in ihrer Gesamtheit oder in Teilbereichen durch Ratsbeschlüsse verbindlich zu erklären. Die Umsetzung dieser Stadtrats-/Gemeinderatsbeschlüsse erfolgt im Rahmen von Dienstanweisungen. Sie regeln prinzipiell das gesamte Beschaffungswesen.

Im Hinblick auf den organisatorischen Aufbau des Beschaffungswesens unterscheiden sich die untersuchten Kommunen nur unwesentlich. Zu unterscheiden sind:

- "Nur"-Bedarfsstellen,
- Bedarfsstellen, die auch Beschaffungsstellen sind,
- zentrale Beschaffungsstellen.

Den Bedarfsstellen obliegt die

- Bedarfsermittlung,
- die Bedarfsanforderung bei der zuständigen Beschaffungsstelle,
- die Anordnung der Zahlung, soweit keine zentralen Mittelbewirtschaftungen vorgesehen sind.

Im Falle von Lieferungen und Leistungen, die nicht der zentralen Beschaffung unterliegen (z.B. Spezialbedarf), sind Bedarfsstellen zugleich Beschaffungsstellen. Verwaltungs-/Hauptämter sind regelmäßig die zentralen Beschaffungsstellen, die für die Beschaffung aller Bürogeräte (z.B. Schreib- und Rechenmaschinen, Kopiergeräte, Diktiergeräte), Büroeinrichtungsgegenstände (z.B. Schreibtische, Schränke, Regale, Papierkörbe usw.) sowie für den gesamten Bürobedarf der Organisation zuständig sind. Zentrale Beschaffungsstellen sind häufig bspw. auch:

- Gartenbauämter
- Friedhofsämter
- Bauämter
- Schulämter
- Reinigungsämter
- Kulturämter
- Presse- und Informationsämter
- Sportämter.

Da die Einrichtung solcher zentralen Beschaffungsstellen in der Organisationshoheit der jeweiligen Stadt oder Gemeinde liegt, variieren die zentralen Beschaffungsfunktionen und -aufgaben.

Vereinfacht kann gesagt werden, daß die Hauptämter Beschaffungsfunktionen im Hinblick auf die Grundausstattung für die gesamte Verwaltung ausüben. Die übrigen zentralen Beschaffungsstellen wie Schulbehörden, Gartenbauämter usw. führen nicht nur die Bedarfsermittlung sondern auch die Beschaffungsfunktion in eigener Verantwortung durch.

Die Aufteilung nach Bedarfsfeststellungs- und Beschaffungsfunktionen ist vermutlich eine wesentliche Erklärung für die gegenwärtig nur unzureichenden Geschäftsbeziehungen der WfB zu kommunalen Einrichtungen. Es scheint den WfB nicht zu gelingen, alle Initiatoren und Entscheider von Beschaffungsprozessen in den kommunalen Ämtern erfolgreich anzusprechen.

4.3.2 Richtlinien für die Berücksichtigung bevorzugter Bewerber bei der Vergabe öffentlicher Aufträge

Die vom Bundesminister für Wirtschaft erlassene Richtlinie für die Berücksichtigung bevorzugter Bewerber bei der Vergabe öffentlicher Aufträge enthält folgende Regelungen, die für den "Anbieter WfB" relevant sind:

a) Zugunsten der Werkstätten für Behinderte kommt die höhere Mehrpreisstaffel zur Anwendung, die auch für Bewerber aus dem Zonenrandgebiet und Berlin (West) gilt.

b) Eine Kollisionsklausel bestimmt, daß die Werkstätten für Behinderte - falls sich ihr Angebot innerhalb der Mehrpreisstaffel bewegt - gegenüber den anderen bevorzugten Bewerbern den Vorrang erhalten.

Die Umsetzung der Regelung für die Berücksichtigung bevorzugter Bewerber ist - mit Ausnahme eines Falles - bei allen Kommunen durch Dienstanweisungen gewährleistet.

Trotzdem kommt die Richtlinie im täglichen Beschaffungsprozeß "so gut wie überhaupt nicht zum Tragen". Die Ursachen hierfür sind im Wortlaut "Berücksichtigung bevorzugter Bewerber" zu sehen. Aus Sicht der Verantwortlichen in den Beschaffungsabteilungen können "nur jene bevorzugt berücksichtigt werden, die sich auch auf Ausschreibungen hin bewerben".

Da die Bereitschaft zur Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen bei WfB vergleichsweise gering ist, hat die Richtlinie zwangsläufig auch keine wesentliche Bedeutung bei Auftragsvergaben.

Die Möglichkeiten, WfB bei freihändigen Vergaben zu berücksichtigen, scheitern regelmäßig an den Informationsdefiziten der Entscheidungsträger: Die an Beschaffungsprozessen Beteiligten wissen regelmäßig zu wenig über die Leistungsfähigkeit von WfB, insbesondere ihre Sach- und Dienstleistungsangebote.

Die Befragten aus Baden-Württemberg und Bayern verfügen über bessere Informationen, da sie Abonnenten der sog. "kommunalen Beschaffungsdienste" sind. In den dazugehörigen Informationsblättern werden die Kommunen auch über das Leistungsspektrum und den Standort von WfB informiert.

Bei freihändigen Vergaben spielen Lieferantenkarteien für die Auswahl von Lieferanten eine wesentliche Rolle. Keiner der Befragten konnte sich an Bemühungen von WfB, in diese Lieferantenkarteien aufgenommen zu werden, erinnern!

4.3.3 Anrechenbarkeit der mit WfB getätigten Umsätze auf die Ausgleichsabgabe

Mit der "Anrechenbarkeit" sollen Anreize für eine Ausweitung der Geschäftsbeziehungen zu WfB geschaffen werden. Die Absicht dieser Regelung basiert nach Auffassung der befragten Experten auf praxisfernen Überlegungen. Die verschiedenen zentralen Beschaffungsstellen koordinieren selten oder überhaupt nicht ihre Beschaffungsaktivitäten. Das Entscheidungskriterium "Anrechenbarkeit" bringt ihnen keinen etatmäßigen Vorteil; dieser schlägt sich im Personalbudget nieder. Hinzu kommt, daß sich die Kommunen bemühen, die Forderung nach Einrichtung von Behindertenarbeitsplätzen zu erfüllen.

4.4 Geschäftsbeziehungen zu WfB

Geschäftsvolumen

Genaue Kenntnisse über die von WfB bezogenen Sach- und Dienstleistungen liegen den Befragten nicht vor. Zum Zeitpunkt der Befragung hatten sie auch keine genauen Informationen über prozentuale Anteile der WfB-Produkte am gesamten Einkaufsvolumen.

Den subjektiven Schätzungen der Befragten zufolge beläuft sich der Anteil der WfB-Produkte auf durchschnittlich etwa 3-5% des Einkaufsvolumens.

Die Ursachen für den Informationsmangel sind in den verschiedenen zentralen Beschaffungsstellen bzw. der daraus resultierenden fehlenden "Rückmeldung" an eine übergeordnete Stelle zu sehen.

Weitere Gründe sind schließlich im spezifischen Beschaffungsverhalten zu sehen, das sich ausschließlich am vorgegebenen Budget ausrichtet.

Gründe für Liefer- und Geschäftsbeziehungen

Die Geschäftsbeziehungen zu WfB haben fast ausschließlich soziale Gründe. Äußerungen wie "wir müssen bei denen eben auch etwas kaufen", "als Amt haben wir auch eine soziale Verantwortung" stützen die Vermutung, daß bei ausschließlich produkt- oder preisbezogenen Entscheidungskriterien "so gut wie keine" Geschäftsbeziehungen zustande kommen.

Als Gründe für Geschäftsbeziehungen werden ferner angegeben:

- kommunalpolitische Notwendigkeiten,
- Einfluß von Mandatsträgern auf die Verwaltung.

Erfahrungen mit WfB als Lieferanten

Bestehende Geschäftsbeziehungen wurden übereinstimmend als positiv beurteilt. Die WfB überzeugen durch qualitativ hochwertige Produkte/Dienstleistungen und gelten als relativ zuverlässige Lieferanten. Diese Beurteilungen beziehen sich allerdings auf Erfahrungen aus Geschäftsbeziehungen, die sich auf ein sehr enges Sach- und Dienstleistungsspektrum beschränken. Hauptsächlich liefern WfB an diese Kommunen

- Textilien
- Bürsten, Besen, Reinigungsmaterial
- Schreib- und Büromaterial
- Druck- und Versandarbeiten
- Kinderspielzeug
- Garten- und Landschaftspflegearbeiten, Gartenbänke.

Im Vergleich zu Unternehmen aus dem privatwirtschaftlichen Bereich sind WfB nach Meinung der Befragten

- weniger flexibel, weniger termintreu
- zu teuer
- nicht leistungsfähig im Hinblick auf größere Beschaffungsmengen.

Die Geschäftsbeziehungen kamen mehrheitlich "eher zufällig zustande" und sind nicht das Ergebnis "systematischer Verkaufsanstrengungen der WfB".

Insgesamt sind alle Befragten einem Ausbau der Geschäftsbeziehungen gegenüber aufgeschlossen. Sie schätzen die Möglichkeiten zur Intensivierung der Beschaffungsumsätze auf ein "Vielfaches dessen ein, was gegenwärtig stattfindet", sofern "sich das Marketing der WfB verbessert."

Marketingaktivitäten der WfB aus Sicht der öffentlichen Hand

Der "persönliche Verkauf" der WfB gilt als

- "penetrant"
- aufdringlich
- wenig professionell.

Als "lästig" empfinden die Befragten gelegendlich auch das Konkurrenzverhalten der WfB untereinander, da "aus sozialen Gesichtspunkten" sowieso "nur jeweils eine WfB einen Auftrag erhalten kann".

Verkaufserfolge sehen die Befragten bei einem "professionellen Verkaufsmanagement, welches die Leistungsfähigkeit der WfB betont und nicht die soziale Komponente in den Vordergrund stellt".

"Direct mailing"-Aktionen der WfB beurteilt man ebenfalls als

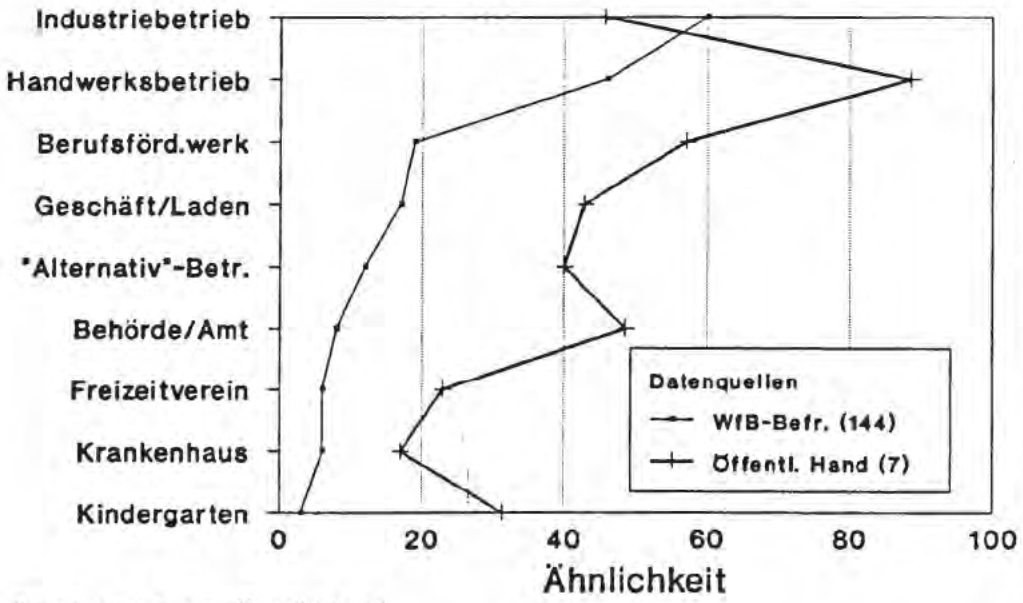
- "völlig unprofessionell, was die Aufmachung und die ganze Art betrifft"
- "unglaublich, wenn dazu aufgefordert wird, unbedingt etwas zu kaufen".

Vermißt werden Informationen über Sach- und Dienstleistungsangebote sowie über die Standorte der WfB.

Es fehlen Einladungen zu Ausstellungen, Messen und zum Tag der offenen Tür. Hilfreich wäre aus Sicht der Befragten ein gemeinsamer Produkt- und Dienstleistungskatalog aller WfB. Es "könnten mehr Aufträge an WfB vergeben werden, wenn wir wüßten, welche WfB welche Produkte und Dienstleistungen anbietet".

Erfolgschancen werden in einem übergeordneten, zentral gesteuerten Marketing- und Verkaufsmanagement gesehen. In diesem Zusammenhang würden die Befragten auch Kooperationen zwischen verschiedenen WfB begrüßen.

Ähnlichkeit mit anderen Organisationen: Das Image der WfB

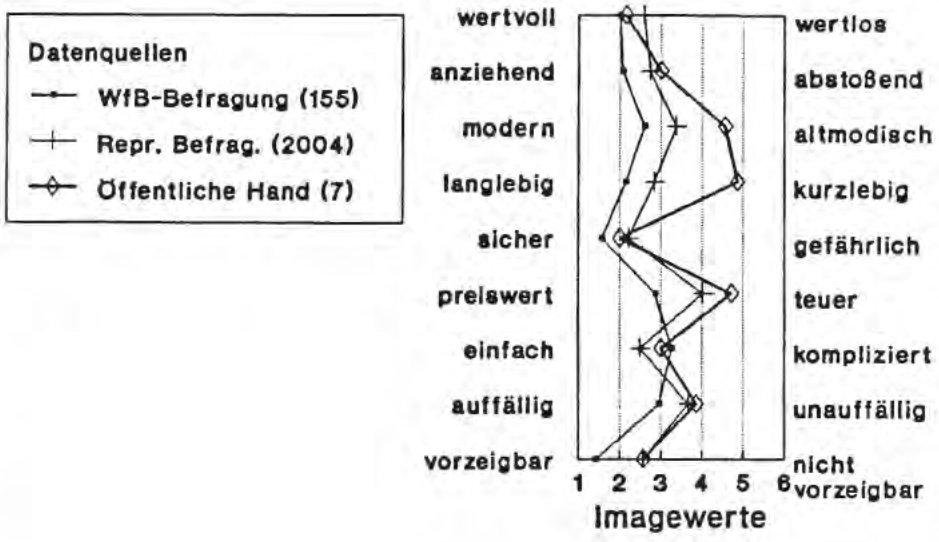


0 = überhaupt keine Ähnlichkeit
100 = sehr große Ähnlichkeit

Abbildung B.71

Abbildung B.72

Das Image von WfB-Produkten



4.5 Beurteilung der Organisationsform WfB und des Images von WfB-Produkten

Nach Beendigung der Expertengespräche wurden die Befragten gebeten, eine Einschätzung der WfB und ihrer Produkte vorzunehmen. Es handelt sich um die bereits bekannten Erhebungsinstrumente.

Die Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbild bezüglich der Ähnlichkeitseinschätzung mit anderen Organisationstypen sind auch im Fall der Öffentlichen Hand auffällig.

Das Problem der Kommunikation eines konsistenten Images äußert sich anhand der erheblichen Differenzen besonders stark. WfB werden fast ausschließlich als Handwerksbetriebe gesehen, die einen gewissen Förderauftrag besitzen und - für die Beurteilung von Beschaffungsämtern nicht erstaunlich - eine größere Nähe zu Ämtern und Behörden aufweisen als zu Industriebetrieben.

Das Image der WfB-Produkte bei Beschaffungsverantwortlichen der Öffentlichen Hand entspricht in Grundzügen dem der privaten Verbraucher; es ist der Tendenz nach aber negativer. Insbesondere die Beurteilungsdimensionen "altmodisch", "kurzlebig" und "teuer" weichen erheblich von den Beurteilungen der repräsentativ befragten Bundesbürger ab.

4.6 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing-Praxis

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich gemacht, daß es den WfB nur bedingt gelingt, den Absatzmarkt "Öffentliche Hand" zu erschließen und nachhaltig auszuschöpfen.

Während Existenz, Aufgaben und Zielsetzungen von WfB bei den Kommunen bekannt sind, verfügen sie nur über geringe Kenntnisse des gesamten Produkt- und Dienstleistungsangebotes der WfB. Den Marktleistungen der WfB wird ein hohes Preis- und Qualitätsniveau zugesprochen. Trotzdem ist der Anteil von WfB-Produkten und Dienstleistungen am Einkaufsvolumen der Öffentlichen Hand zur Zeit unbedeutend. Ein Grund dafür kann in der Tatsache liegen, daß der Richtlinie für die Berücksichtigung bevorzugter Bewerber bei der Vergabe öffentlicher Aufträge in der Beschaffungspraxis lediglich geringe Bedeutung zukommt.

Gegenwärtige Geschäftsbeziehungen sind weniger das Resultat intensiver Bemühungen der WfB, sie kommen "eher zufällig zustande". Dieses Marketingdefizit der WfB wiegt umso schwerer, als die Öffentliche Hand eine Vielzahl von Leistungen nachfragt, die tatsächlich von WfB angeboten werden. Dieser Zustand muß WfB zum Handeln veranlassen. Der von allen Befragten geäußerte Wunsch nach einem Herstellerverzeichnis sowie die bemängelten Konkurrenzaktivitäten der WfB untereinander fordern zu modifizierten Marketing-Aktivitäten auf. WfB sollten (ggf. auf regionaler Basis) überlegen, inwieweit eine gemeinsame Vertriebs- bzw. Marketinggesellschaft realisierbar ist. Aufgabe einer solchen Einrichtung besteht in der Kontaktaufnahme und Abwicklung aller Geschäfte mit Beschaffungsstellen der Öffentlichen Hand. Für sämtliche Absatzaktivitäten bei der Öffentlichen Hand sind empfängerspezifisch gestaltete Werbematerialien und Verkaufsunterlagen notwendig.

Marketing – Konzeption der Werkstätten für Behinderte

1989

B5 Analyse der WfB-Umweltbeziehungen aus der Sicht von Absatzmittlern

Bei der Erstellung einer Marketing-Konzeption für eigengefertigte Produkte ist die Wahl der Vertriebswege von großer Bedeutung. Zwei grundsätzliche Typen von Vertriebswegen kommen in Betracht:

1) Bei indirektem Vertrieb übernehmen selbständige Handelsbetriebe (sog. Absatzmittler) Distributionsfunktionen zwischen dem Produkthersteller WfB und den Endabnehmern.

2) Erfolgt dagegen der Absatz der Produkte über Werkstattläden oder über andere (bspw. kooperative) Vertriebseinrichtungen von WfB, dann kann auf Handelsinstitutionen (Absatzmittler) verzichtet werden. Man spricht dann von einem direkten Vertriebsweg.

Allgemeingültige Regeln im Sinne kausaler Gesetzmäßigkeiten, die zwingend für bzw. gegen den Einsatz von Absatzmittlern sprechen, gibt es nicht.

Grundsätzlich ist anzumerken, daß beim Absatz von WfB-Produkten über Handelsbetriebe eine entsprechende Handelsspanne des Absatzmittlers berücksichtigt werden muß. Als Vorteile eines indirekten Vertriebsweges sind Image und Bekanntheit der Handelsbetriebe und ihre tendenziell größeren Distributionskapazitäten und Distributionsdichte (etwa bei filialisierten Einzelhandelsbetrieben) zu nennen. Der von WfB selbst organisierte Vertrieb hat seine Stärken da, wo handwerklich-individuell gefertigte Produkte und Identifikation des Konsumenten mit der Institution WfB eine Rolle spielen.

Ziel dieses Untersuchungsabschnittes ist es, auf der Basis der vorhandenen Vertriebswege von WfB zu klären, welche Möglichkeiten der Effizienzsteigerung im Vertrieb bestehen. Einstellungen von Entscheidungsträgern aus WfB und Handelsbetrieben sollen dazu Hinweise liefern.

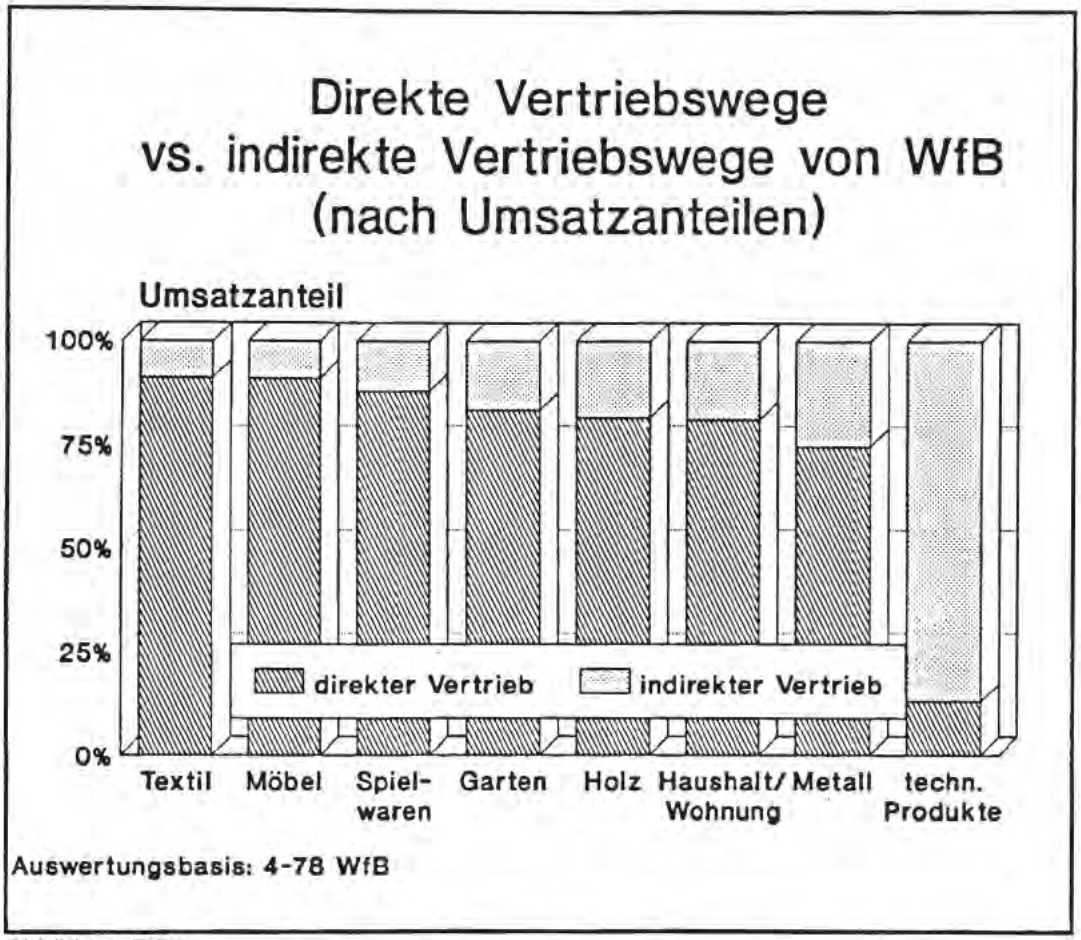


Abbildung B.73

5.1 Bestehende Vertriebswege für WfB-Eigenprodukte

Die Analyse der bestehenden Vertriebswege gibt Aufschluß darüber, für welche Fertigungs- und Produktbereiche von WfB direkte oder indirekte Vertriebswege eingesetzt werden.

Basare, eigenes WfB-Geschäft, kooperative Verkaufseinrichtungen, Direktverkauf ab WfB, Verkauf über andere WfB, eigener WfB-Versandhandel und WfB-Versandhandels-Kooperation werden dabei unter direkten Vertriebswegen von WfB subsumiert. Betriebsformen des Handels wie Großhandel, Warenhaus, Fachgeschäft, Supermarkt, Versandhandel und Fachmarkt werden dagegen als indirekte Vertriebswege von WfB bezeichnet.

Die Graphik zeigt, daß direkte Vertriebswege beim Absatz von Eigenprodukten mit Ausnahme der technischen Produkte überwiegen. WfB organisieren in diesen Bereichen ihren Vertrieb selbst bzw. gemeinsam mit anderen Werkstätten. Darin drückt sich ein gewisser Hang zur Selbstbestimmung aus. Vielleicht spielt auch die Überlegung eine Rolle, daß die in Werkstätten eigengefertigten Produkte durch den Aufschlag eines branchen- bzw. sortimentsüblichen Endverkaufspreises so teuer werden, daß sie nicht mehr wettbewerbsfähig sein würden.

Tabelle 50: Durchschnittliche und maximale Umsatzanteile der WfB in den verschiedenen Vertriebswegen

	Textilartikel		Möbel		Spielwaren		Gartenbereich	
	Ø	Max.	Ø	Max.	Ø	Max.	Ø	Max.
Direkte Vertriebswege								
Basare	23,9%	90%	11,8%	50%	20,3%	70%	10,0%	100%
eigenes WfB-Geschäft	17,8%	100%	15,8%	90%	18,6%	100%	18,2%	90%
kooperative Verkaufseinrichtung	0,6%	20%	0,0%	0,0%	0,3%	5%	0,7%	15%
Direktverkauf ab WfB	44,5%	100%	57,5%	100%	19,3%	90%	54,3%	100%
über andere WfB	2,7%	35%	0,8%	10%	15,6%	90%	0,0%	0%
eigener WfB-Versandhandel	1,7%	46%	4,4%	100%	12,6%	100%	0,0%	0%
WfB-Versand Kooperation	0,0%	0%	0,8%	20%	1,1%	20%	0,0%	0%
Gesamt	91,2%		91,1%		87,8%		83,2%	
Indirekte Vertriebswege								
Großhandel	0,0%	0%	4,0%	100%	4,4%	60%	10,9%	100%
Warenhaus	0,0%	0%	0,0%	0%	0,2%	5%	0,0%	0%
Fachgeschäft	3,3%	100%	0,0%	0%	4,9%	60%	1,8%	30%
Supermarkt	0,0%	0%	1,2%	30%	0,1%	2%	0,5%	10%
Versandhandel	0,6%	10%	2,0%	50%	1,2%	20%	2,3%	50%
Fachmarkt	0,4%	10%	1,7%	20%	1,5%	20%	1,4%	20%
Gesamt	4,3%		8,9%		12,3%		16,9%	
Auswertungsbasis:	32		25		27		22	WfB

Forsetzung Tabelle 50: Durchschnittliche und maximale Umsatzanteile der WfB in den verschiedenen Vertriebswegen

	Fertigungs-bereich Holz		Haushalts-/ Wohnbedarf		Metall-bereich		technische Produkte	
	Ø	Max.	Ø	Max.	Ø	Max.	Ø	Max.
Direkte Vertriebswege								
Basare	13,3%	70%	26,1%	95%	18,9%	70%	0,0%	0%
eigenes WfB-Geschäft	19,2%	100%	22,5%	100%	1,1%	10%	0,0%	0%
kooperative Verkaufsein-richtung	0,6%	20%	0,7%	10%	10,0%	90%	0,0%	0%
Direktverkauf ab WfB	36,4%	100%	23,8%	83%	41,7%	100%	0,0%	0%
über andere WfB	6,5%	80%	4,8%	70%	2,8%	20%	0,0%	0%
eigener WfB-Versandhandel	5,1%	100%	2,5%	53%	0,0%	0%	13,0%	52%
WfB-Versand (Kooperation)	0,4%	22%	0,7%	25%	0,0%	0%	0,0%	0%
Gesamt	81,5%		81,1%		74,5%		13,0%	
Indirekte Vertriebswege								
Großhandel	5,1%	100%	7,3%	97%	0,0%	0%	0,0%	0%
Warenhaus	1,4%	67%	1,9%	50%	0,0%	0%	0,0%	0%
Fachgeschäft	5,3%	100%	2,4%	50%	15,0%	100%	28,3%	85%
Supermarkt	2,0%	100%	1,5%	48%	0,0%	0%	0,0%	0%
Versandhandel	1,1%	50%	0,6%	20%	0,0%	0%	1,3%	5%
Fachmarkt	1,0%	20%	0,9%	15%	1,1%	10%	1,3%	5%
Gesamt	15,9%		14,6%		16,1%		30,9%	
Auswertungsbasis:	78		41		9		4	WfB

Wertet man die in den Tabellen wiedergegebenen Daten genauer aus, dann wird deutlich, daß einzelne WfB von der geschilderten Durchschnittssituation erheblich abweichen. Einzelne WfB erzielen einen großen Teil ihres Umsatzes im Bereich Möbel, Spielwaren, Garten-, Holz-, Haushalts- und Wohnbedarfsartikel mit dem Großhandel. Auch der Fachhandel (Fachgeschäft, Fachmarkt) wird bis auf den Möbelbereich von WfB zum Absatz ihrer Eigenprodukte genutzt.

Als Fazit kann festgehalten werden, daß bis auf technische Produkte fast alle Eigenprodukte über direkte Vertriebswege abgesetzt werden. Leistungsstarke, großbetriebliche Organisationsformen des Handels werden von WfB gemieden. Von diesen Durchschnittswerten weichen einzelne WfB allerdings ab. Die Daten zeigen zudem, daß etablierte Betriebsformen des Handels auch von WfB erfolgreich genutzt werden können.

5.2 Erwartungen von WfB an Absatzmittler

Die Strukturuntersuchung brachte das Ergebnis, daß WfB kaum selbständige Handelsunternehmen einsetzen, sondern den Vertrieb überwiegend selbst organisieren. Dieser Befund gab den Anstoß, Erwartungen von WfB an Absatzmittler zu untersuchen. Sie geben wichtige Hinweise auf Betriebsformen des Handels, mit denen sich WfB identifizieren können. Um solche Einschätzungen zu erhalten, wurden während des zweiten Workshops im Mai 1988 Einschätzungen von 25 WfB-Entscheidungsträgern bezüglich verschiedener Absatzmittlertypen erhoben.

Anhand von 16 verschiedenen Items, welche in der Praxis angewandte Kriterien bei der Auswahl von Absatzmittlern widerspiegeln, sollte auf einer Skala von 0 ("völlig unwichtig") bis 100 ("sehr wichtig") die Wichtigkeit dieser Eigenschaften aus Sicht der WfB-Entscheidungsträger für die Auswahl von Absatzmittlern eingestuft werden. Damit wird eine Art Idealbild aus der Sicht von WfB-Entscheidungsträgern bezüglich der Absatzmittlerauswahl gezeichnet.

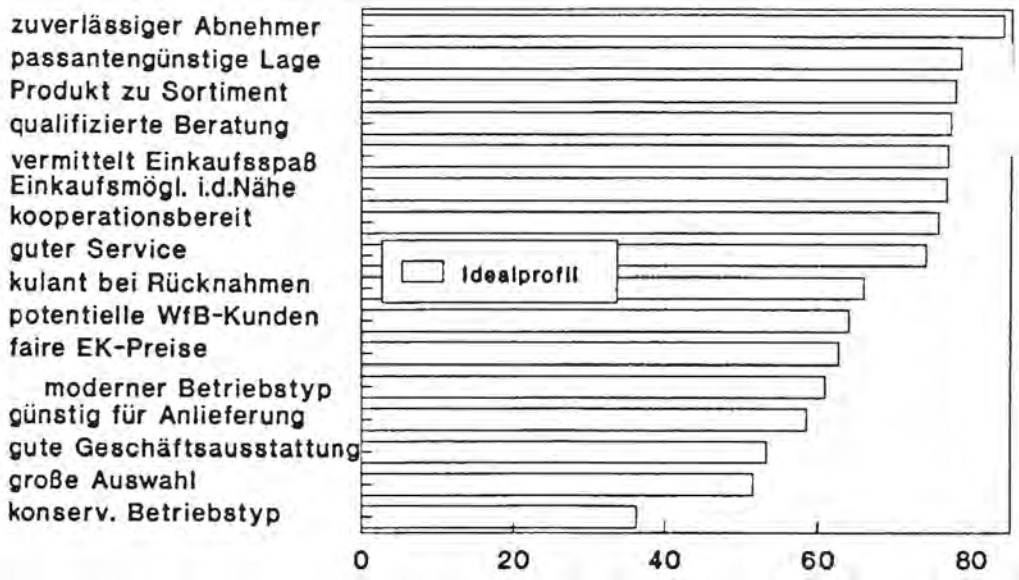
Zuverlässigkeit der Absatzmittler bei der Abnahme von Produkten ist für WfB-Entscheidungsträger vorrangiges Kriterium. Die Bedeutung der anderen Items zeigt die Graphik.

Mit Hilfe der gleichen Kriterien nahmen WfB-Entscheidungsträger eine Bewertung konkreter Absatzmittlertypen - Warenhaus, Fachmarkt, Discounter, Fachgeschäft und Versandhandel – hinsichtlich des Erfüllungsgrades dieser Kriterien vor.

Der Vergleich der Betriebstypen Fachgeschäft und Warenhaus zeigt, daß das Fachgeschäft in den meisten Punkten dem Idealbild der WfB-Entscheidungsträger entspricht. Auffallend ist, daß beide Betriebstypen das wichtigste Merkmal "Zuverlässigkeit bei der Abnahme" nur unzureichend erfüllen.

In einer weiteren Graphik werden Fachmarkt, Versandhandel und Discounter gegenübergestellt. Versandhandel und Discounter werden fast durchgehend negativer ("weniger geeignet") als der Fachmarkt eingestuft.

Reale und ideale Ausprägungen der Eigenschaften von Absatzmittlern

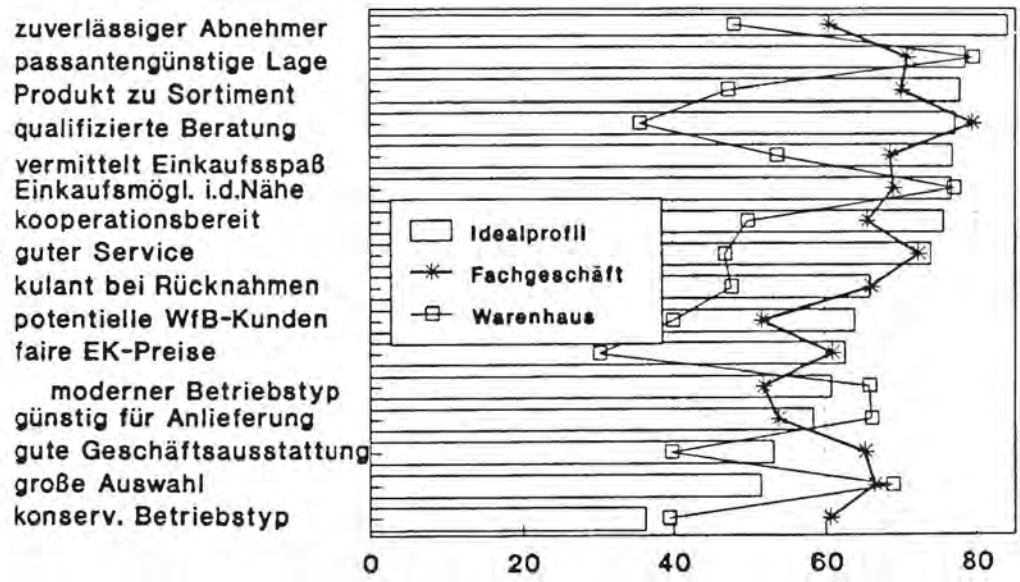


Auswertungsbasis: 25 WfB-Entscheidungsträger (Workshop Mai 1988)

Abbildung B.74

Abbildung B.75

Reale und ideale Ausprägungen der Eigenschaften von Absatzmittlern



Auswertungsbasis: 25 WfB-Entscheidungsträger (Workshop Mai 1988)

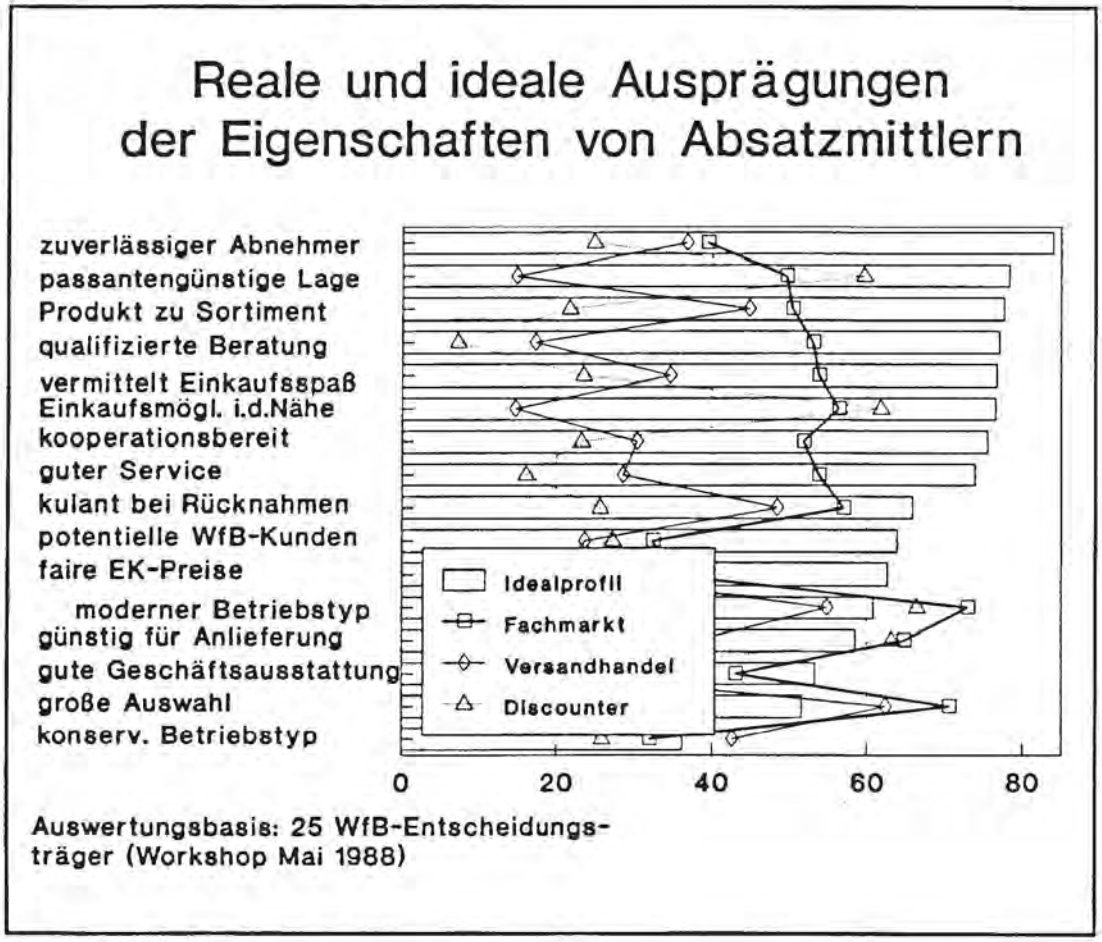


Abbildung B.76

Als Fazit kann festgehalten werden, daß aus der Sicht der WfB Fachgeschäft und Fachmarkt - mit der genannten Einschränkung - für "am meisten geeignet" gehalten werden, WfB-Produkte zu verkaufen. Unter Berücksichtigung der typischen WfB-Produkte ist diese Beurteilung plausibel. WfB-Produkte sind in der Mehrzahl qualitativ höherwertig und werden in geringen Stückzahlen nur hergestellt. Sie passen weniger gut in das Massensortiment eines Versandhandels, Warenhauses oder Discounters mit seinen Standardisierungstendenzen.

5.3 Expertengespräche mit Entscheidungsträgern großer Handelsorganisationen

Die Analyse von Vertriebswegen und die Erwartungen von WfB an Absatzmittler geben bereits wichtige Hinweise für den Absatz von WfB-Eigenprodukten. Wollen WfB jedoch Distributoren in den Absatzweg ihrer Produkte einschalten, gewinnt auch die Einstellung der Handelsbetriebe gegenüber WfB an Bedeutung.

Das Ziel dieses Untersuchungsabschnittes bestand darin, herauszufinden, wie große Distributoren die Organisationsform WfB und deren Produkte beurteilen und wie Entscheidungsprozesse bei ihrer Lieferantenauswahl ablaufen.

Die erforderlichen Erhebungen erfolgten in Form von mündlichen Interviews (sog. Expertengespräche, Leitfaden siehe Anhang). Sie wurden in Unternehmen durchgeführt, die folgenden Betriebsformen angehören:

1) Universalversender

2) Kauf- und Warenhäuser

3) Groß- und Einzelhandelsstufe.

Grundsätzlich ist zu den angeführten Unternehmen zu bemerken, daß ihre Kontaktintensität mit WfB erheblich variiert. Während zwei Distributoren bisher noch keine Geschäftsbeziehungen mit WfB unterhalten, erzielt ein Unternehmen bereits ein Einkaufsvolumen von 1 Mio DM mit WfB.

Die folgenden Ausführungen behandeln die Einschätzungen der Handelsbetriebe bezüglich der Organisationsform, des Produktimages und der Kommunikationspolitik von WfB. Weiterhin werden Beschaffungspolitik und Anforderungen der Handelsorganisationen an ihre Lieferanten dargestellt.

5.3.1 Beurteilung der Organisationsform WfB

Zur globalen Beurteilung der Organisationsform WfB wurden den Entscheidungsträgern der befragten Distributoren die schon bekannte Liste von Organisationen (vgl. Kapitel B 2.5.1) vorgelegt.

Zunächst erfolgt eine Gegenüberstellung der Images von Distributoren und Werkstattleitern. Der Graphik kann entnommen werden, daß für Distributoren der handwerkliche sowie der fördernd-beschützende Charakter der WfB im Vordergrund steht, während Werkstattleiter vor allem Ähnlichkeit mit Industriebetrieben sehen. Mit dem skizzierten Außenbild gegenüber Distributoren können WfB durchaus leben, weil damit der duale Charakter von WfB, zugleich Produktions- als auch Betreuungsstätte zu sein, zum Ausdruck kommt.

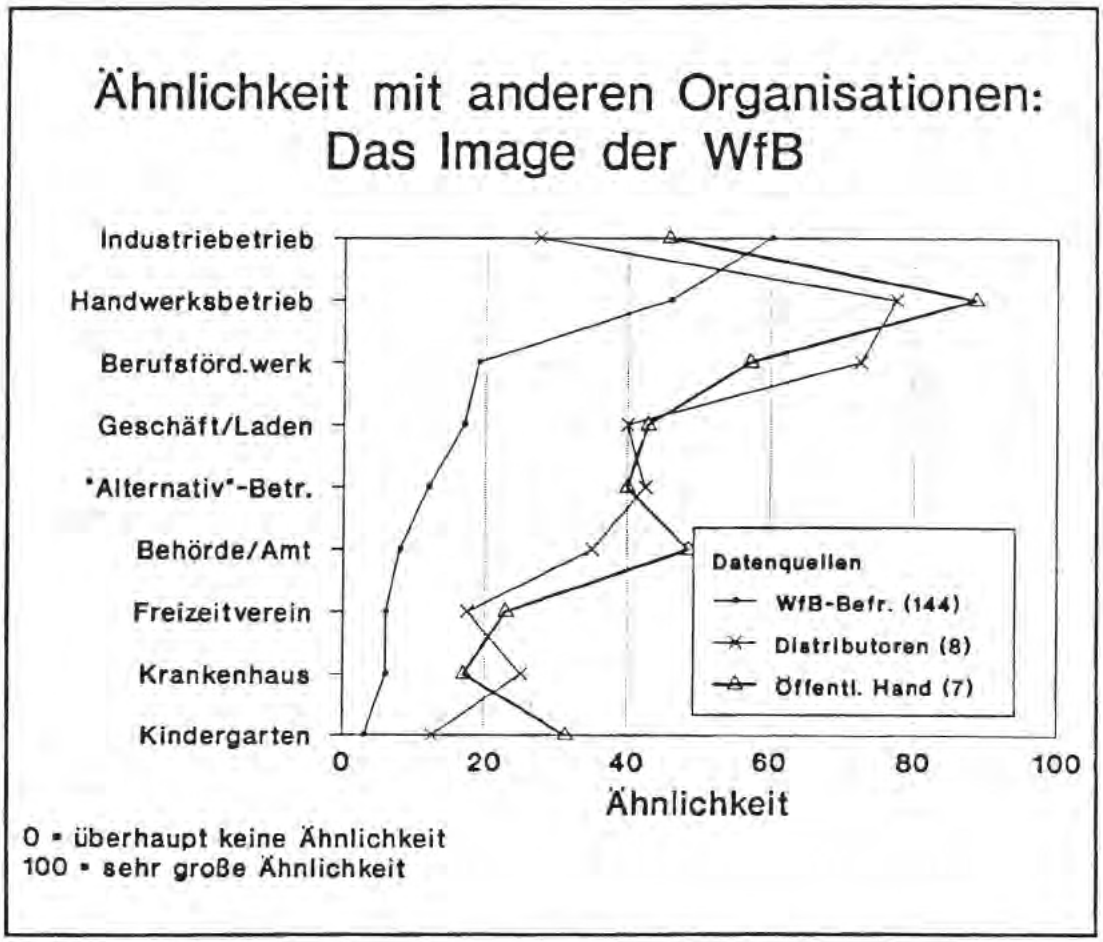


Abbildung B.77

Der Vergleich der Öffentlichen Hand mit den Distributoren zeigt eine weitgehende Übereinstimmung. Die Öffentliche Hand betont den handwerklichen Charakter von Werkstätten etwas stärker als es die Distributoren tun. Als Fazit läßt sich festhalten, daß die Selbsteinschätzung der Werkstattleiter hinsichtlich der Organisation WfB nicht mit den Einschätzungen wichtiger Abnehmergruppen wie Öffentliche Hand und Distributoren übereinstimmt.

5.3.2 Beurteilung des Produktimages

Die Produktkompetenz der WfB aus Sicht der Handelsbetriebe kann den Werkstätten wichtige Hinweise für den Vertrieb der Eigenprodukte liefern. Produktbereiche, für die den WfB Kompetenz zugesprochen wird, sollten vorrangig ins Auge gefaßt werden, wenn Geschäftsbeziehungen zu Handelsbetrieben aufgebaut werden sollen.

Den beiden Tabellen kann entnommen werden, daß das "Bürsten-, Besen- und Pinsel"-Image wie bei den repräsentativ befragten Konsumenten auch hier vorherrscht. Mehrere Handelsunternehmen bezeichneten Bürsten, Besen und Pinsel als Produkte, die aus ihrer Sicht traditionell mit WfB in Verbindung zu bringen sind. Kompetenz wird den WfB bei unkomplizierten, wenig sicherheitsempfindlichen Produkten zugesprochen (vgl. auch die Befunde zur Produktkompetenz aus der Sicht der Konsumenten, Kapitel B 3 und B 6).

Tabelle 51a: Produkte, für die WFB in Frage kommen: Ein Überblick der Nennungen

- Kleinmöbel: Tische, Stühle, Eckbänke, Fußbänke, Blumenmöbel, Regale
- Haushaltswaren: Bürsten, Besen, Pinsel, Schürzen
- Putz- und Reinigungsmittel
- Lebensmittel
- Küchen- und Haushaltsgeräte: Papierrolle
- Geschenkartikel: Weihnachtsartikel
- Spielzeug

Tabelle 51b: Produkte, für die WfB nicht in Frage kommen:

- Technisch anspruchsvoll: Bohrmaschine
- Komplizierte Verwendungszusammenhänge
- Sicherheitsempfindliche Produkte
- Funktionsempfindliche Produkte
- Umweltschutzrelevante Produkte
- Fertigungstechnisch anspruchsvolle Produkte: Sitz-/Polstermöbel, Kastenmöbel, Wohnzimmerschränke

5.3.3 Lieferantenanforderungen und Beschaffungspolitik großer Distributoren

Kriterien zur Lieferantenbewertung geben den Werkstätten wichtige Hinweise, welche Voraussetzungen sie erfüllen müssen, um mit Produkten im Sortiment von Handelsbetrieben gelistet zu werden. Die Anforderungen der Handelsbetriebe sind für eine bestimmte Zeitdauer stabil. Sie ändern sich allerdings längerfristig betrachtet entsprechend den jeweiligen horizontalen und vertikalen Wettbewerbsbeziehungen.

Die Dynamik der Lieferantenanforderungen läßt sich an folgendem Beispiel verdeutlichen: Ein leitender Einkäufer gab an, daß das Unternehmen in den 50er Jahren Lampenschirme von einer WfB bezogen habe. Diese Zusammenarbeit beruhte auf einem persönlichen Kontakt des damaligen Einkaufsverantwortlichen zur WfB. Die Geschäftsbeziehungen wurden deshalb beendet, weil nach der Meinung des Unternehmensvertreters andere Lieferanten leistungsfähiger geworden waren. Die steigende Leistungsfähigkeit kann - so führte der Einkaufsverantwortliche weiter aus - darauf zurückgeführt werden, daß viele Lieferanten in den letzten 30 Jahren ihre Betriebsgrößen erheblich ausgebaut haben und zu größeren Fertigungsbetrieben herangewachsen sind. Aus Sicht des beschaffenden Unternehmens stagniert dagegen die Betriebsgröße der Werkstätten. Diese Ausführungen illustrieren, daß sich die Wettbewerbsfähigkeit von WfB angesichts der Produktivitätssteigerungen in Produktion und Distribution in den letzten Jahren eher verschlechtert hat.

Eine Aufschlüsselung der Lieferantenanforderungen zeigt die folgende Tabelle. Die Anforderungen schwanken dabei von Unternehmen zu Unternehmen. Dies betrifft die zeitliche Terminierung ebenso wie Abnahmegarantien. Teilweise behalten sich Handelsbetriebe vor, nicht die gesamte ursprünglich festgelegte Menge abnehmen zu müssen.

Tabelle 52: Lieferantenanforderungen der Distributoren: Ein Überblick der Nennungen

a) Allgemeine Anforderungen

- Produktinnovationen
- Qualität/Preis
- Fertigungskapazität
- Logistische Leistungsfähigkeit: Just-in-Time-Vorstellungen (24- bzw. 48 Stunden-Service)
- Lieferzuverlässigkeit

b) Anforderungen an Neulieferanten/Vorleistungen

- Investitionen in die logistischen Abläufe
- Umfangreiche Kollektion zur Begutachtung
- Entwickelte Produkte, produktionsreife Artikel
- Produkt-Prototypen reichen nicht aus

c) Beschaffungspolitische Zielsetzungen der Distributoren:

- Lieferantenkonzentration: Wenige, aber besonders leistungsfähige_Lieferanten
- Feste Lieferantenbeziehungen
- Exklusivbehandlung des Abnehmers
- Rahmenverträge: Planmenge pro Zeiteinheit, Konventionalstrafen bei Nichteinhaltung
- Lieferantentreue: Zugangsbarrieren für Neulieferanten.

Völlig unterschiedliche Vorstellungen existieren auch hinsichtlich der Produktvorgaben und Produktdetails durch die Handelsbetriebe. Während ein Unternehmen angab, daß Produkte grundsätzlich nach Vorgaben zu fertigen sind, äußerten die anderen Firmenvertreter, daß die Lieferanten selbst Produktideen zu liefern hätten.

Grundsätzlich müssen WfB bedenken, daß sie einige Vorleistungen erbringen müssen, wenn ihre Produkte von Handelsbetrieben gelistet werden sollen. Dazu gehören vor allem Investitionen in eine sortimentsgerechte Kollektion für die Bemusterung und in die Logistik. Dies bedeutet für Werkstätten, daß sie das Produkt bereits fertig entwickelt und zur Produktionsreife gebracht haben müssen.

Neben diesen Lieferantenanforderungen gibt es allgemeine Vorstellungen der Handelsbetriebe über Anzahl, Größe und qualitative Aspekte der Lieferanten. Diese Vorstellungen können als "essentials" ihrer Beschaffungspolitik bezeichnet werden. Beschaffungspolitik läßt sich dadurch charakterisieren, daß sie eher strategisch langfristiger Natur ist und damit Rahmenbedingungen des Verhältnisses zwischen Abnehmer und Lieferant anspricht. Einzelne Aspekte der Beschaffungspolitik lassen sich der Tabelle entnehmen.

5.3.4 Gegenwärtige Kommunikationspolitik von WfB gegenüber Absatzmittlern

Die kommunikative Ansprache der Handelsbetriebe durch WfB ist eine wichtige Voraussetzung, um mit Distributoren in Kontakt zu kommen. Hier sehen Absatzmittler große Defizite.

Ein Unternehmen gibt an, daß es eine gemeinsame Vertretung der Werkstätten gegenüber dem Handel vermisse. Ein Besuch der einzelnen Werkstätten sei zu aufwendig, um mögliche Einkaufsquellen zu erschließen. Zudem ist dem Einkaufsverantwortlichen nicht bekannt, daß Werkstätten über die BAG/WfB organisiert sind und unter deren Regie auch Produktmessen veranstalten. Informationen oder Einladungen zu solchen Messen sind nicht verfügbar.

Die Äußerungen zeigen, daß eine Ansprache großer Distributoren nicht erfolgt. Bei der Entwicklung eines Messekonzepts sollten Werkstätten diese Defizite berücksichtigen. Hierbei muß auch beachtet werden, daß der Einkauf in großen Handelsbetrieben notwendigerweise arbeitsteilig organisiert ist (Untergliederung in Bedarfs- bzw. Produktbereiche). Im Hinblick auf diese organisatorischen Strukturen von Handelsbetrieben sind Überlegungen hinsichtlich einer bedarfs- bzw. produktspezifischen Warenpräsentation zwingend erforderlich. Es gibt dort nicht den "Generaleinkäufer".

Eine wichtige Aufgabe im Rahmen der Kommunikationspolitik von WfB weisen Handelsbetriebe zudem der Entwicklung eines WfB-Logos zu. Problematisch werden im Zusammenhang mit einem Logo die Begriffe "Behindertenwerkstatt" und "Behinderte" gesehen. Käufer wollen sich - so ein Einkäufer - nicht für Produkte rechtfertigen müssen bzw. "behinderte Produkte" kaufen.

Andererseits werden in der Herkunftsbezeichnung WfB auch positive Aspekte gesehen. Soziale Kaufentscheidungsgründe könnten damit angesprochen werden. In der Praxis spielen diese Motive jedoch keine Rolle, wie das vorige Kapitel zeigt. Ein Versandhandels-Unternehmen kann sich durchaus vorstellen, Werkstätten werblich zu unterstützen, indem ein WfB-Logo im Katalog bei entsprechenden Produkten plaziert würde.

Ein weiterer kommunikationspolitischer Aspekt betrifft die Bekanntheit der gesetzlich verankerten Wettbewerbsvorteile von WfB bei Handelsbetrieben.

Die allgemeine Funktion der Ausgleichsabgabe kennen zwar alle Distributoren, bringen diese jedoch nicht unmittelbar mit Einkäufen bei WfB in Verbindung. Zudem wird die Ausgleichsabgabe kostenrechnerisch der Personalabteilung zugerechnet, so daß die Einkäufer keinen speziellen Vorteil bei ihrem Einkaufsbudget sehen. Mit anderen Worten: Die Anrechenbarkeit von Einkaufsumsätzen auf die Ausgleichsabgabe ist für den einzelnen Entscheidungsträger im Einkauf kein Anreizfaktor. Der fakturierte Rechnungsbetrag ist für ihn entscheidungsbestimmend.

5.4 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing-Praxis

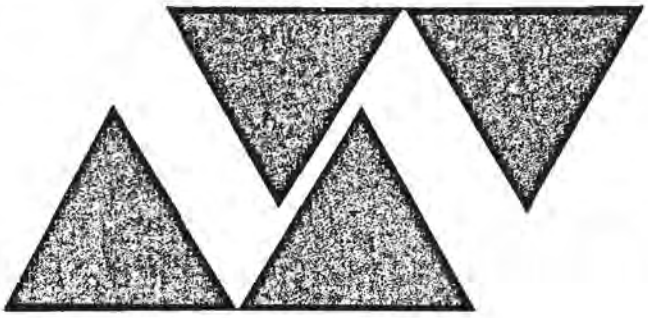
Gegenwärtig nutzen WfB für den Absatz ihrer Eigenprodukte fast ausschließlich direkte Vertriebswege, d.h. bspw. ihre Ladengeschäfte, Basare und kooperative Verkaufseinrichtungen.

Wenn WfB in Zukunft ihre Eigenproduktion intensiver und differenzierter durchführen wollen - Bearbeitung von Nischen - müssen sie verstärkt über zielgruppenbezogenen Einsatz von Handelsbetrieben nachdenken.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, daß WfB-Entscheidungsträger Fachhandel und Fachmärkte als geeignete Betriebsformen des Handels für den Absatz ihrer Eigenprodukte ansehen. Zu berücksichtigen ist bei der Wahl indirekter Vertriebswege, daß der Einkauf - auch bei Fachgeschäften - aufgrund der Konzentration im Handel zunehmend zentral erfolgt. Die Konsequenz für Werkstätten liegt darin, daß sie in immer stärkerem Maße "anonyme" Einkaufsabteilungen kontaktieren müssen.

Die Ergebnisse der Expertengespräche zeigen, daß die Einkaufsverantwortlichen der Handelsbetriebe gerade in der Kommunikationspolitik große Defizite von Werkstätten sehen. Grundsätzlich sind diese Entscheidungsträger WfB gegenüber skeptisch eingestellt. Unserer Ansicht nach können durch kommunikationspolitische Maßnahmen, insbesondere durch persönliches Engagement der WfB, vorhandene Vorurteile abgebaut werden.

Zur adäquaten Ansprache von Handelsbetrieben gehört vor allem auch ein zielgruppenausgerichtetes Messekonzept. Eine vergleichsweise einfache Art, mit Absatzmittlern in Kontakt zu kommen, ist die Teilnahme an einschlägigen Fachmessen (bspw. Nürnberger Spielwarenmesse, Kölner Möbelmesse). Einzelne WfB beschreiten diesen Weg bereits.



Marketing – Konzeption der Werkstätten für Behinderte

1989

B6 Konkurrenzorientierte Analyse der WfB-Umwelt- Beziehungen

Ziel des folgenden Untersuchungsabschnittes ist es, das Wettbewerbsumfeld von WfB systematisch darzustellen. Die Wettbewerbsorientierung von Werkstätten gewinnt vor allem in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten an Bedeutung. Auf solchen Märkten bleibt das Marktvolumen im Zeitablauf konstant oder geht absolut gesehen sogar zurück. Der Gewinn von Marktanteilen eines Anbieters bedeutet zwangsläufig Verlust von Marktanteilen bei anderen.

In einer solchen Situation ist es notwendig, daß Werkstätten nicht nur die Anforderungen der Konsumenten erfüllen, sondern auch im Wettbewerb mit anderen Anbietern bestehen können. Dazu ist es notwendig, im Hinblick auf die Konkurrenz Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Am Anfang des Kapitels werden werkstättenrelevante Wettbewerbsregelungen dargestellt, die der Gesetz- und Verordnungsgeber erlassen hat. Wettbewerbsvor- und -nachteile von WfB aus Sicht der WfB-Entscheidungsträger und der Konsumenten sind weitere Analyseschritte in diesem Kapitel.

6.1 Rahmenbedingungen für das Wettbewerbsverhalten von WfB

Um die Marktposition von WfB zu stärken, hat der Gesetzgeber folgende Wettbewerbserleichterungen geschaffen. Sie bilden die Eckpfeiler der Wettbewerbsfähigkeit von WfB:

- Anrechenbarkeit von Aufträgen an WfB auf die Ausgleichsabgabe, die ein Käufer ggf. zu zahlen hätte;
- bevorzugte Vergabe von Aufträgen durch die Öffentliche Hand;
- Mehrwertsteuersatz von 7%.

Die Wettbewerbserleichterung hinsichtlich der Ausgleichsabgabe ergibt sich aus § 55 SchwbG. Im Rahmen der Untersuchungen konnte festgestellt werden, daß sich dieser gesetzlich verankerte Wettbewerbsvorteil in den folgenden Fällen nicht oder nur ungenügend auswirkt:

Verkauf an private Endverbraucher

Liegt der Schwerpunkt der WfB-Eigenproduktion im Bereich Spielzeug, Keramik, Möbel, dann vertreiben sie diese Produkte primär über direkte Vertriebswege (eigene Ladengeschäfte, Kooperationen). Bei den Verkäufen an konsumtive Endabnehmer (private Haushalte) wirkt sich der Wettbewerbsvorteil nach § 55 SchwbG überhaupt nicht aus. Um die Vorteile des § 55 SchwbG auch bei WfB-Eigenprodukten zu nutzen, müßten die Waren über indirekte Vertriebswege wie Fachhandel, Warenhäuser, Versandhandel etc. abgesetzt werden. Die Bereitschaft von WfB, den Bereich konsumnaher Eigenproduktion zu stärken, wird durch diese Regelung nicht besonders gefördert.

Verkauf an Kleinbetriebe

Nach § 5 SchwbG haben Betriebe mit weniger als 16 Arbeitnehmern keine Ausgleichsabgabe zu entrichten. Der Wettbewerbsvorteil aus § 55 SchwbG spielt hier ebenfalls keine Rolle. Betriebsformen mit weniger als 16 Arbeitnehmern, die WfB-Eigenprodukte abnehmen können, sind bspw. mittelständische Fachhandelsgeschäfte und der sog. Handwerkshandel.

Verkauf an Großbetriebe

Entsprechend der vorherrschenden Konvention hinsichtlich der innerbetrieblichen Verrechnung der Ausgleichsabgabe kann die gesetzliche Privilegierung von WfB-Umsätzen bei Kaufentscheidungen großer Abnehmer vielfach keine Rolle spielen: Während die zu zahlende Ausgleichsabgabe die Personalkosten verringert, werden die Aufwendungen des Einkaufs den jeweiligen Abteilungsbudgets bzw. Profit-Centern angelastet. In den Gesprächen mit Vertretern großer Handelsbetriebe wurde festgestellt, daß der Einkäufer eines Bereiches sein Ergebnis durch die Vergabe von Aufträgen an WfB nicht verbessern kann. Er kauft eher teurer ein; für ihn ist nur der Rechnungsbetrag maßgeblich.

Die Wettbewerbserleichterung bezüglich der Vergabe von Aufträgen der öffentlichen Hand an WfB ist in § 56 SchwbG geregelt. Wie in Kapitel B 4.3 gezeigt wurde, wirkt sich die darauf beruhende Richtlinie bei der Beschaffung praktisch überhaupt nicht aus.

Auch der verringerte Mehrwertsteuersatz wird hauptsächlich nur bei Endverbrauchern und Organisationen wirksam, die nicht umsatzsteuerpflichtig sind.

6.2 Die Wettbewerber von WfB

Die Konkurrenzsituation für WfB-Eigenprodukte und WfB Dienstleistungen wurde im Rahmen der WfB-Befragung erhoben. Die Daten geben die Konkurrenzsituation für die wichtigsten Tätigkeitsbereiche wieder, wie sie von WfB-Entscheidungsträgern gesehen werden. Die Kenntnis der Wettbewerber in der jeweiligen Branche ist Voraussetzung für eine konkurrenzbezogene Marktbearbeitung.

Die folgende Graphik zeigt global - nicht branchenspezifisch - die Wettbewerber von WfB.

Danach werden Industrie- und Handwerksbetrieb am häufigsten als Hauptkonkurrenten genannt. Überraschenderweise folgen Niedriglohnländer bereits an dritter Stelle. Dies weist darauf hin, daß WfB stark mit Anbietern konkurrieren, die mit deutlich niedrigeren Lohnkosten operieren. Daneben spielt der WfB-interne Wettbewerb eine bedeutende Rolle. Andere Wettbewerber wie Strafanstalten und Landeskrankenhäuser sind dagegen von untergeordneter Bedeutung.

Branchenspezifisch gibt es allerdings Abweichungen von diesen Ergebnissen. Wie die Graphiken zeigen, sind in der Möbelbranche und bei technischen Produkten die Industriebetriebe Hauptkonkurrenten. In der Holzspielzeugbranche dagegen überwiegt der WfB-interne Wettbewerb.

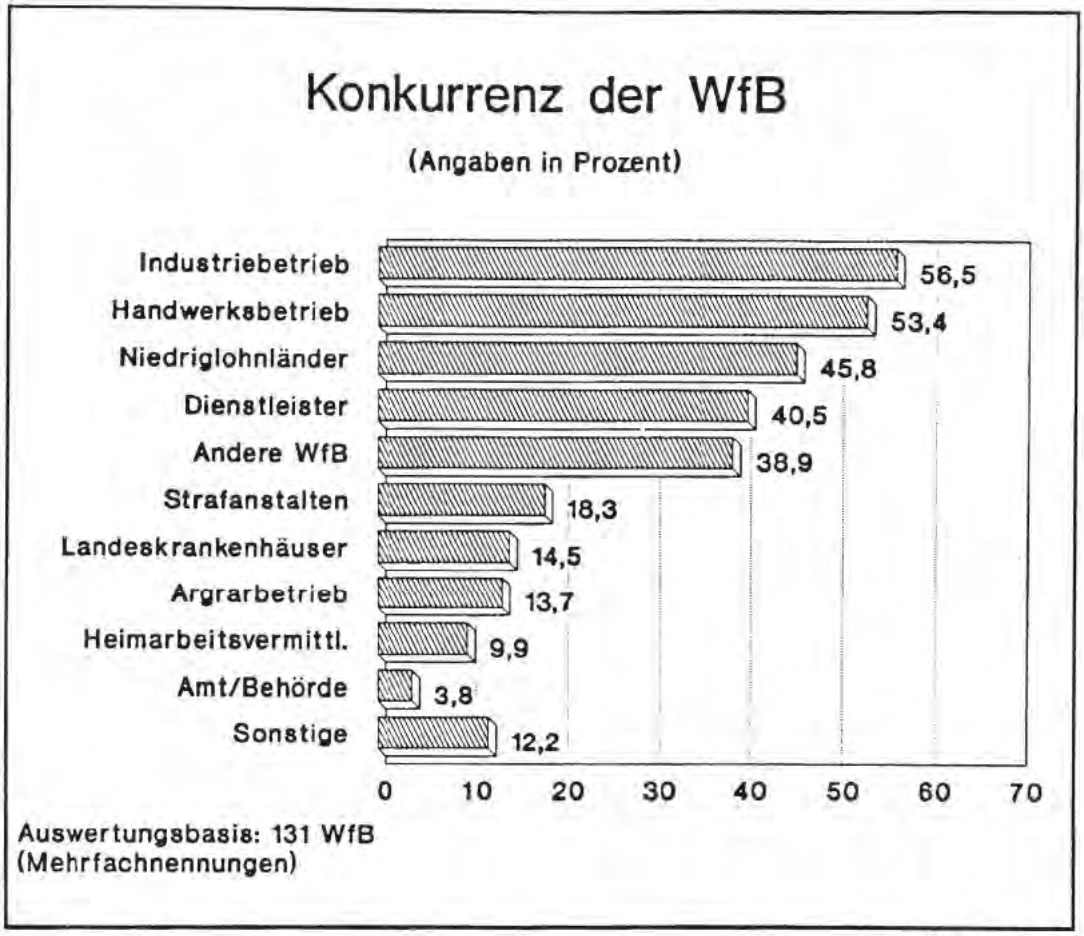
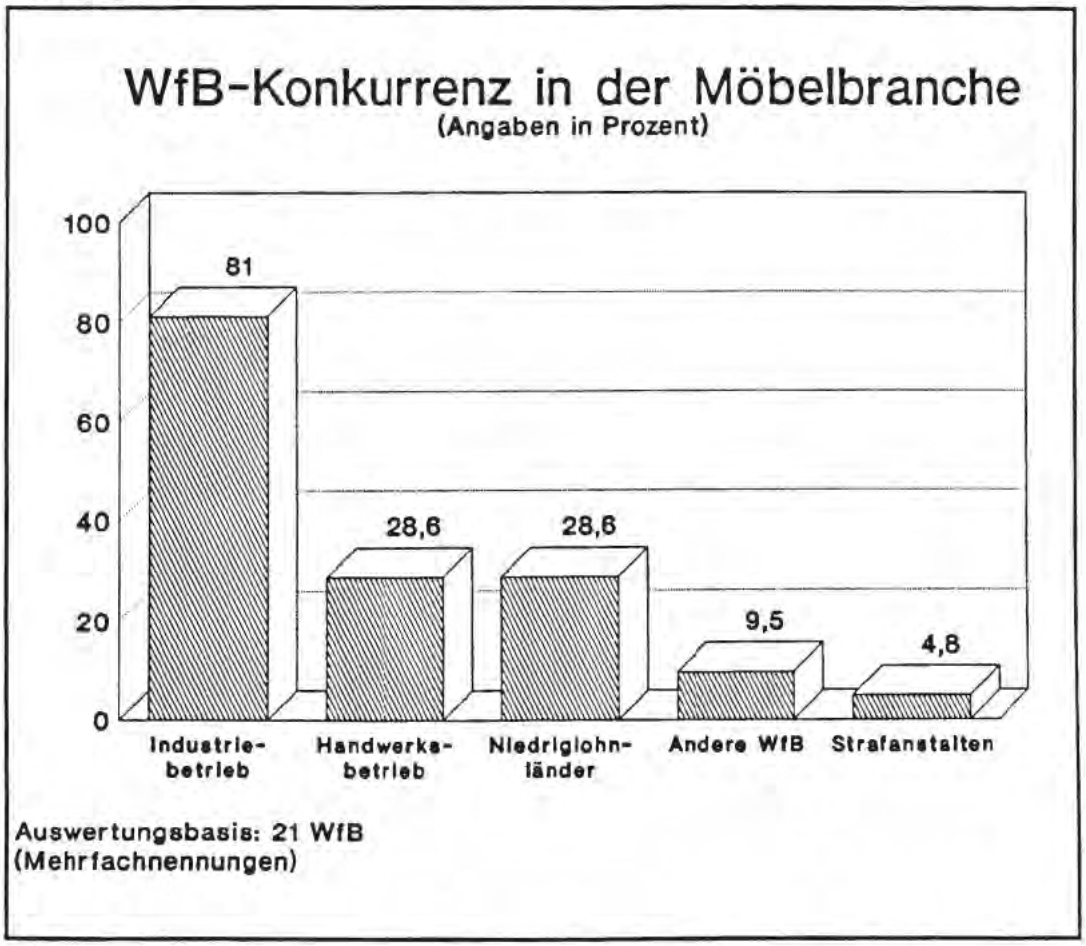


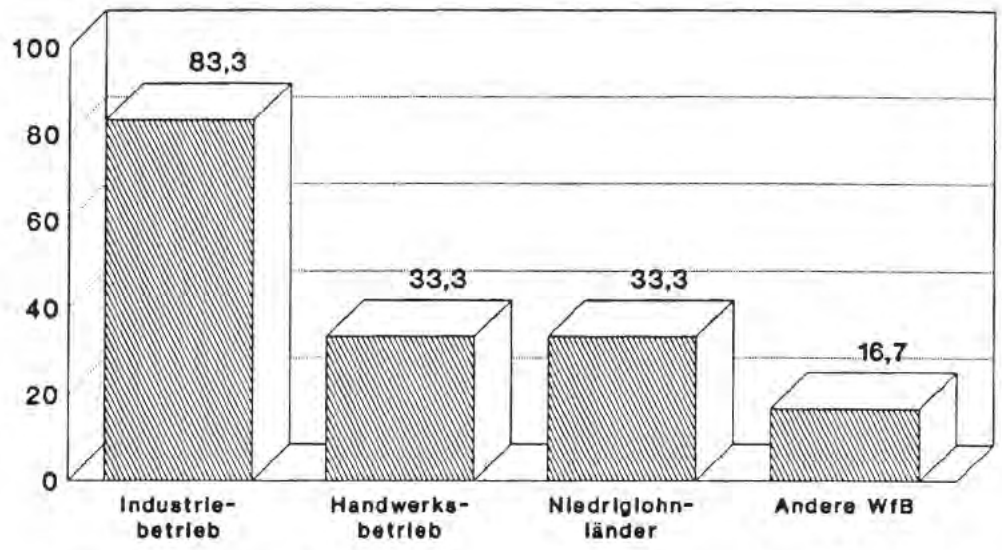
Abbildung B.78

Abbildung B.79



WfB-Konkurrenz bei technischen Produkten

(Angaben in Prozent)



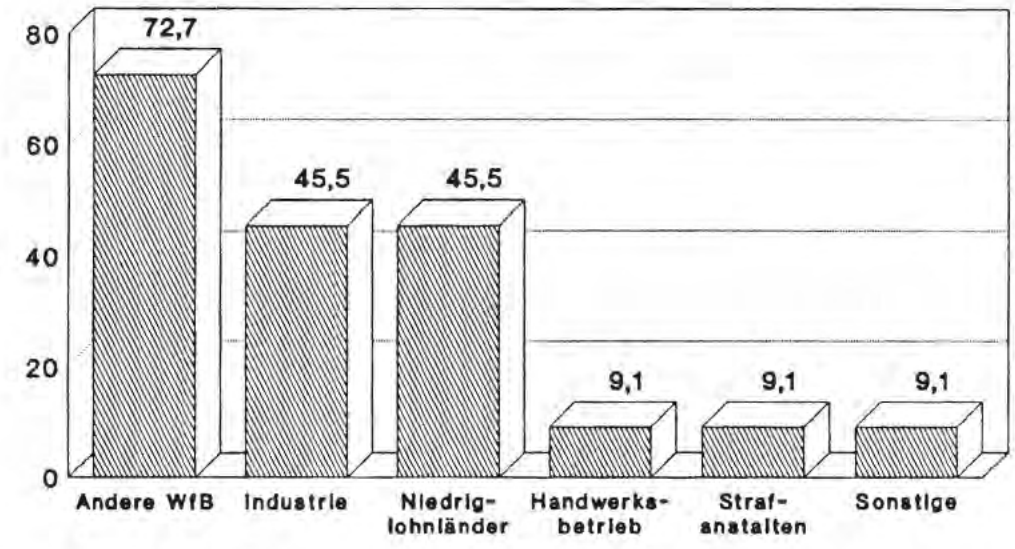
Auswertungsbasis: 6 WfB
(Mehrfachnennungen)

Abbildung B.80

Abbildung B.81

WfB-Konkurrenz in der Holzspielzeugbranche

(Angaben in Prozent)



Auswertungsbasis: 11 WfB
(Mehrfachnennungen)

Weitere branchenspezifische Unterschiede werden aus der Tabelle ersichlich.

Als Fazit kann festgehalten werden, daß die Kenntnis der Wettbewerbsstruktur eine wichtige Voraussetzung für die Marktbearbeitung von WfB darstellt. Auf Branchenebene gibt es erhebliche Unterschiede.

Tabelle 53: Wettbewerber der WfB (Zahl der WfB, für die die genannten Organisationen in dem Bereich Wettbewerber sind)

	Holz		Möbel		Spielwaren		Wohnung und Haushalt		Nahrungsmittel		Metall	
Industriebetrieb	36	48,0%	17	81,0%	9	52,9%	12	40,0%	0	0,0%	5	31,3%
Handwerksbetrieb	25	33,3%	6	28,6%	2	11,8%	7	23,3%	2	40,0%	10	62,5%
Dienstleistungsbetrieb	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Heimarbeitvermittler	2	2,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	6,7%	0	0,0%	1	6,3%
Amt/Behörde	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Agrarbetrieb	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	60,0%	0	0,0%
andere WfB	29	38,7%	1	9,5%	20	58,8%	9	30,0%	1	20,0%	1	6,3%
Niedriglohnländer	28	37,3%	6	28,6%	7	41,2%	13	43,3%	0	0,0%	3	18,8%
Strafanstalten	10	13,3%	1	4,8%	1	5,9%	3	10,0%	0	0,0%	2	12,5%
Landeskrankenhäuser	2	2,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	6,7%	0	0,0%	0	0,0%
Gesamt	76	100,0%	21	100,0%	7	100,0%	30	100,0%	5	100,0%	16	100,0%

	technische Produkte		Gartenbau, Landschaftspflege		Gärtnerei		Wäscherei		Küche	
Industriebetrieb	5	83,3%	1	4,0%	5	11,4%	6	17,6%	4	33,3%
Handwerksbetrieb	2	33,3%	12	48,0%	19	43,2%	6	17,6%	0	0,0%
Dienstleistungsbetrieb	0	0,0%	9	36,0%	12	27,3%	25	73,5%	7	58,3%
Heimarbeitvermittler	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Amt/Behörde	0	0,0%	3	12,0%	4	9,1%	0	0,0%	0	0,0%
Agrarbetrieb	0	0,0%	3	12,0%	11	25,0%	0	0,0%	0	0,0%
andere WfB	1	16,7%	2	8,0%	4	9,1%	3	8,8%	1	8,3%
Niedriglohnländer	2	33,3%	1	4,0%	4	9,1%	0	0,0%	0	0,0%
Strafanstalten	0	0,0%	0	0,0%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%
Landeskrankenhäuser	0	0,0%	0	0,0%	1	2,3%	1	2,9%	0	0,0%
Gesamt	6	100,0%	25	100,0	44	100,0%	34	100,0%	12	100,0%

Auswertungsbasis 5-76 WfB

6.3 Wettbewerbsvor- und -nachteile der WfB aus Sicht von WfB-Entscheidungsträgern

Die Ergebnisse zur Einschätzung der eigenen Wettbewerbssituation stammen aus der WfB-Befragung und wurden mit Hilfe offener Fragen erhoben; im Anschluß daran erfolgte eine Zusammenfassung der Antworten zu Kategorien.

Aus den Tabellen geht hervor, daß die Wettbewerbsvorteile herkömmlicher Produktionsbetriebe aus der Sicht der WfB eindeutig in einem professionelleren Marketing und in rationelleren Herstellungsverfahren gesehen werden. Dagegen sehen sich WfB im Vorteil hinsichtlich der Produktqualität, der Zuverlässigkeit und Seriosität in der Auftragsabwicklung sowie der Flexibilität in der Produktion. Daneben werden erwartungsgemäß die gesetzlich verankerten Wettbewerbsvorteile, insbesondere die Ausgleichsabgabe, genannt.

Tabelle 54: Die Wettbewerbssituation der WfB

	Wettbewerbsvorteile der anderen Anbieter - Ursachen
Professioneller Einsatz der Marketing-Instrumente:	
günstigere Preisgestaltung	17,4%
bessere Vertriebseinrichtungen	11,6%
höherer Werbeaufwand	10,1%
Marktforschung	5,8%
größere Produktpalette	4,3%
bessere Produktqualität	4,3%
größere Produktionskapazitäten/ rationellere Fertigungsverfahren	36,1%
größere Flexibilität:	
im Personaleinsatz	29,0%
in der Fertigung	5,8%
höherer Spezialisierungsgrad/Automation	26,0%
höhere Qualifikation und Leistungsfähigkeit des Personals	23,2%
bessere maschinelle Ausstattung	10,1%
bessere finanzielle Ausstattung	7,2%
günstigere Beschaffungsmöglichkeiten	7,2%
niedrigeres/leistungsbezogenes Lohnniveau	7,2%
Standortvorteile	4,3%

Auswertungsbasis: 69 WfB, Mehrfachnennungen

Das überraschende Ergebnis dieser Gegenüberstellung ist zweifellos die Einschätzung der Qualität von WfB-Produkten im Vergleich zu den Produkten anderer Hersteller. Offensichtlich sehen viele Werkstätten in der Realisierung eines hohen Qualitätsanspruches die Möglichkeit, ihre Marktposition zu sichern. Im gleichen Zusammenhang ist die Betonung einer flexiblen Produktionsgestaltung zu sehen, die ein Eingehen auf individuelle Kundenwünsche erlaubt. Bei der Abwicklung von (Lohn-) Aufträgen sehen WfB ihre Stärken vor allem in der strikten Termin- und Qualitätseinhaltung und in den stetigen, oft jahrelangen Geschäftsbeziehungen mit einzelnen Kunden.

Tabelle 55: Die Wettbewerbssituation der WfB

	Wettbewerbsvorteile der WfB - Ursachen
Hohe Produktqualität	43,5%
Gesetzliche Wettbewerbsvorteile (SchwbG):	
Ausgleichsabgabe	18,8%
Auftragsvergabe durch öffentliche Hand	1,4%
reduzierter MwSt-Satz	5,8%
Zuverlässigkeit/Seriosität in der Auftragsabwicklung	27,5%
Flexibilität in der Fertigung/ individuelles Eingehen auf Kundenwünsche	27,5%
günstige Preisgestaltung	15,9%
Kalkuationsvorteile	13,0%
geringere Lohn(neben)-Kosten	13,0%
Vorteile durch WfB-Image (sozialer Aspekt)	11,6%
Qualifikation und Engagement der hauptamtl. Mitarbeiter	10,1%
Sonstiges	16,0%

Auswertungsbasis: 69 WfB, Mehrfachnennungen

Beachtenswert ist weiterhin, daß die gesetzlich geschaffenen Wettbewerbsvorteile tatsächlich nicht so stark ins Gewicht fallen, wie man eigentlich vermuten müßte. Eine Erklärung hierfür liegt sicherlich in der Erfahrung der Werkstätten, daß solche gesetzlichen Wettbewerbsvorteile allenfalls eine unterstützende Funktion bei der Akquisition von Aufträgen haben, jedoch unzureichende Qualität oder zeitliche Verzögerungen nicht kompensieren können. Insgesamt wird deutlich, daß sich WfB allenfalls in kleineren Marktnischen gewisse Wettbewerbsvorteile ausrechnen und sich von daher ungefähr auf der Stufe von kleinen bis mittelgroßen Handwerksbetrieben befinden.

6.4 Die Wettbewerbssituation der WfB in ausgewählten Märkten

Nachdem in Kapitel B 3 Marktleistungen von WfB durch Konsumenten global einzuschätzen waren, wird in dem nun folgenden Untersuchungsabschnitt eine differenzierte Betrachtung von Märkten vorgenommen.

Wegen der breitgefächerten Tätigkeitsbereiche von WfB muß die Untersuchung auf einzelne Produkt-Markt-Felder eingehen. Die Einschätzung der Absatzchancen der verschiedenen Marktleistungen durch WfB-Entscheidungsträger bildet den Ausgangspunkt der Untersuchung.

6.4.1 Wettbewerbspotentiale der WfB in ausgewählten Märkten aus Sicht von WfB-Entscheidungsträgern

Während der Workshops im Mai 1988 wurden von den WfB-Entscheidungsträgern eine Einschätzung der Absatzchancenentwicklung verschiedener Sach- und Dienstleistungsbereiche für das Jahr 1988 und 1995 vorgenommen.

Die Einschätzung von 20 Sach- und Dienstleistungsbereichen erfolgte auf einer Skala von -2 bis +2:

-2 = sehr negative Absatzchancen
-1 = negative Absatzchancen
0 = mittelmäßige Absatzchancen
+1 = positive Absatzchancen
+2 = sehr positive Absatzchancen

Die in den folgenden Tabellen und Graphiken wiedergegebenen Zahlenwerte sind arithmetische Durchschnitte. Für 1988 ergeben sich Werte zwischen -0,57 und +0,32 und damit eine Spannweite von 0,89. Im Jahr 1995 schwanken die Werte zwischen -0,39 und 1,32. Die für das Jahr 1995 ausgewiesene Spannweite von 1,71 ist im Vergleich zu 1988 fast doppelt so groß. Dies bedeutet: In Zukunft werden offensichtlich wesentlich differenziertere Absatzchancen in den WfB-Tätigkeitsbereichen gesehen.

Grundsätzlich ist festzuhalten, daß die WfB-Entscheidungsträger bis 1995 positive Absatzchancen in vielen Tätigkeitsbereichen sehen. Dies ergibt sich zum einen daraus, daß 1988 nur acht Bereiche keine negativen Absatzchancen besitzen, während es 1995 bereits dreizehn sind. Andererseits kann dies mit den Steigerungsraten in der Entwicklung von Absatzchancen begründet werden. In fast allen Bereichen können positive Steigerungsraten verzeichnet werden (0,04 bis 1,08). Lediglich Haushaltswaren, Schreib- und Büroartikel werden gleichbleibend zum Jahr 1988 eingeschätzt; bei den Spielwaren wird sogar ein Bedeutungsverlust (-0,08) prognostiziert.

Den Bereichen Garten-, Freizeitartikel (1,32) und EDV-Arbeiten (1,12) werden in den nächsten Jahren die besten Absatzchancen eingeräumt. Hier erwarten die WfB-Vertreter auch die größten Steigerungsraten (1,04 und 1,08).

Tabelle 56: Absatzchancen von Sach- und Dienstleistungen (arithm. Mittelwerte)

	Beurteilung 1988	Beurteilung 1995	Steigerung
Sachleistungen:			
Garten- und Freizeitartikel	0,28	1,32	1,04
Gärtnerei/Zierpflanzen-zucht	0,08	0,72	0,64
Medizinisch/technische Artikel	-0,42	0,13	0,55
Dekorationsartikel/ Schmuck	-0,28	0,12	0,40
Spielwaren	0,20	0,12	-0,08
Keramikwaren	0,00	0,08	0,08
Elektroartikel/Lampen	-0,20	0,04	0,24
Pflanzenprod. für pharmaz.-chem.Zwecke	-0,57	0,00	0,57
Möbel	-0,36	-0,12	0,24
Heimtextilien	-0,44	-0,12	0,32
Schreib- u. Büroartikel	-0,16	-0,16	0,00
Nahrungsmittel	-0,50	-0,17	0,33
Bekleidung	-0,40	-0,24	0,16
Haushaltswaren	-0,29	-0,29	0,00
Werkzeug/Maschinen	-0,50	-0,39	0,11
Dienstleistungen:			
EDV-Arbeiten	0,04	1,12	1,08
Gartenpflege/Büroland-schaftspflege	0,20	0,92	0,72
Wäscherei	0,32	0,68	0,36
Druckerei	0,12	0,16	0,04
Küche/Restaurantbetrieb	-0,24	0,12	0,36

Auswertungsbasis: 25 WfB-Entscheidungsträger

6.4.2 Wettbewerbspotentiale der WfB in ausgewählten Märkten aus Sicht der Bevölkerung

Die Konsumentensicht im Wettbewerbsumfeld wurde mit Hilfe eines zweidimensionalen Positionierungsmodells erhoben. Dieses Modell stellt die Wettbewerbsposition von WfB-Produkten im Vergleich zu Konkurrenzprodukten dar. Ziel der Positionierung ist es herauszufinden, wie intensiv WfB die Anforderungen des Marktes aus Sicht der Konsumenten erfüllen.

1) Ein erster Analyseschritt betraf die Auswahl der Märkte, die nach den folgenden zwei Kriterien vorgenommen wurde:

- Bekanntheit von WfB-Produkten in der bundesdeutschen Bevölkerung entsprechend der Ergebnisse unserer Repräsentativbefragung auf ungestützter Basis (vgl. Kapitel B 3.3)

- Branchenerwartungen von WfB-Entscheidungsträgern -erhoben auf einem Workshop im Mai 1988. Auf die Branchenerwartungen wurde bereits in Kapitel B 6.4.1 eingegangen.

Nach Auswahl der Märkte wurden die beiden folgenden Untersuchungsschritte durchgeführt:

2) Ermittlung der Beurteilungsdimensionen für die einzelnen Produkte/Märkte aus Konsumentensicht,

3) Positionierung von WfB anhand der von Konsumenten genannten Beurteilungsdimensionen.

Auswahl der zu untersuchenden Märkte

Der Markt für Holzspielzeug wurde ausgewählt, weil eben diese Gegenstände von den repräsentativ Befragten häufig als typische Produkte der WfB genannt wurden. Zudem wird Holzspielzeug auch von WfB-Entscheidungsträgern bevorzugt genannt (an 4. Stelle von 20 Produkten bei der Einschätzung von Absatzchancen für das Jahr 1988).

Weiterhin wurden Regalsysteme zum Selbstaufbauen in die Untersuchung einbezogen. Dieser Teil des Möbelmarktes betrifft ebenfalls den Fertigungsbereich Holz. Der Möbelmarkt wird zwar von WfB-Entscheidungsträgern weniger positiv eingeschätzt, entwickelt sich jedoch bis 1995 positiv.

Als drittes Produkt wurde eine Schlagbohrmaschine ausgewählt. Dieser Teilmarkt des Elektrowerkzeugmarktes stellt insofern eine Besonderheit dar, weil WfB überhaupt keine Elektrowerkzeuge herstellen. Es handelt sich hier um ein fiktives Produkt, das aus einer beliebigen Werkstatt stammen könnte. Ziel war es herauszufinden, inwieweit WfB dem Technik- und Sicherheitsanspruch der Käufer eines solchen Produktes gerecht werden können.

Ermittlung der Beurteilungsdimensionen aus Konsumentensicht

Die Beurteilungsdimensionen je Markt wurden auf der Basis einer repräsentativen Befragung (ungestützt) ermittelt. Dabei wurde 1079 repräsentativ ausgewählten Personen der bundesdeutschen Bevölkerung jeweils für die Märkte Holzspielzeug, Möbel und Schlagbohrmaschine die folgende Frage vorgelegt:

> "Denken Sie jetzt einmal an den Kauf von... Welche Eigenschaften sind bzw. könnten Ihrer Meinung nach für den Kauf von... wichtig sein bzw. eine Rolle spielen? Und welche noch?"

Der Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, daß die tatsächlich zu einem bestimmten Zeitpunkt in den Augen der Konsumenten bestehenden Beurteilungsdimensionen je Teilmarkt erfaßt werden. Der für den Konsumenten jeweils relevante Markt wird durch die Beurteilungsdimensionen abgesteckt.

Positionierung von WfB mit Hilfe der von Konsumenten genannten Beurteilungsdimensionen

Die im vorangegangenen Untersuchungsschritt ermittelten Beurteilungsdimensionen wurden in einem zweiten Schritt ca. 1000 repräsentativ Befragten vorgelegt. Diese Datenerhebung fand in der Zeit vom 17.02. - 25.02.1989 statt. Die nun in einer Liste vorgegebenen Beurteilungsdimensionen je Markt waren von den Befragten nach der für sie subjektiv empfundenen Wichtigkeit in eine Reihenfolge zu bringen.

Dieser Wichtigkeitsrangliste war die tatsächlich wahrgenommene Leistungsfähigkeit von WfB aus Konsumentensicht gegenüberzustellen. Um den Repräsentativbefragten die Möglichkeit zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit von WfB je Markt zu geben, wurde ihnen jeweils ein speziell entworfener Prospekt vorgelegt. Eine visuelle Unterstützung der Befragten war deshalb notwendig, weil aufgrund der geringen Bekanntheit der Institution WfB (vgl. Kapitel B 3.3) eine ungestützte Beurteilung der Leistungsfähigkeit von WfB in den verschiedenen Produkt-Markt-Feldern unmöglich erschien.

Zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit der WfB wurde den Befragungspersonen jeweils für die Märkte Holzspielzeug, Möbel und Schlagbohrmaschine unter Vorlage des Prospekts folgende Frage gestellt:

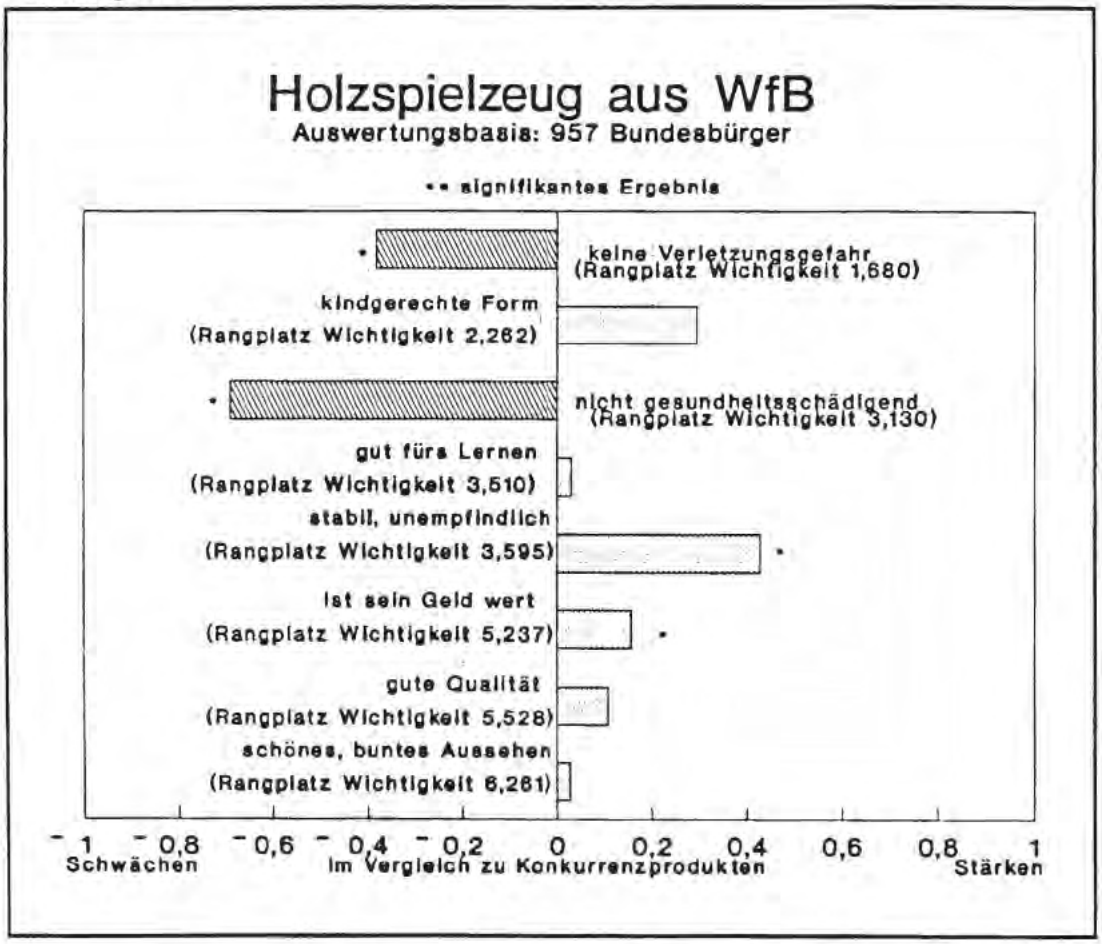
> "Ich habe hier eine Abbildung mit ... aus Werkstätten für Behinderte. Wenn sie einmal dieses Produkt mit denen der Konkurrenz vergleichen, welche Eigenschaft erfüllt das ... aus den Werkstätten für Behinderte am ehesten, welche an zweiter Stelle, welche an 3., 4., 5., 6., 7., 8. Stelle?".

Die Prospekte und Daten für die drei Teilmärkte werden im Anhang dargestellt.

6.4.2.1 Beurteilungsdimensionen und Leistungsfähigkeit von WfB im Spielzeugmarkt

Die nachfolgende Graphik zeigt die durchschnittlichen Rangplätze (Mediane) der für den Spielzeugmarkt bedeutsamen Beurteilungsdimensionen aus Konsumentensicht. Die wichtigsten Merkmale sind oben, die unwichtigeren weiter unten entlang der senkrechten Achse abgetragen. Wie die Graphik zeigt, ist die Eigenschaft "keine Verletzungsgefahr" für die Befragten beim Kauf von Holzspielzeug besonders wichtig.

Abbildung B.82



Auch die Produktmerkmale "kindgerechte Form" und "keine Gesundheitsschädigung" durch das Spielzeug sind für die Befragten wichtige Kriterien. Die geringere Gewichtung der Preiswürdigkeit, der Qualität und des Aussehens des Spielzeugs durch die Befragten bedeutet jedoch nicht, daß dies beim Kauf von Spielzeug überhaupt keine Rolle spielen würde. Vielmehr sind es Dimensionen, die der Käufer mehr oder weniger als selbstverständlich erachtet.

Man kann ganz allgemein sagen, daß das Beurteilungsverhalten der Befragten sehr unterschiedlich ist. Bei jedem Merkmal sind grundsätzlich alle Rangplätze besetzt. Das bedeutet, daß es Konsumenten gibt, für die das jeweilige Merkmal sehr wichtig ist, während es für andere überhaupt nicht wichtig ist. Für das Marketing bedeutet dies, daß es viele Möglichkeiten zur Marktsegmentierung gibt.

Die Abbildung weist die Einschätzung der Leistungsfähigkeit von WfB bei den einzelnen Kaufentscheidungskriterien aus. Sie zeigt die Leistungserfüllung von WfB-Produkten bezüglich der von Konsumenten als "Marktstandard" definierten Wichtigkeit einzelner Produktmerkmale. Positive Differenzen zwischen der Erfüllung eines Merkmales durch das WfB-Produkt und der Wichtigkeit dieses Merkmales als Kaufentscheidungskriterium bedeuten ein über dem marktüblichen Niveau liegendes Abschneiden des WfB-Produktes (Wettbewerbsstärke). Wettbewerbsschwächen liegen in den Fällen vor, wo der Wert für die Leistungserfüllung des WfB-Produktes kleiner ist als der Wert für die Merkmalswichtigkeit. Es treten negative Differenzen auf. Auf der linken Hälfte der folgenden Abbildungen sind die Schwächen, auf der rechten die Stärken der Werkstätten im Vergleich zur Konkurrenz abgebildet.

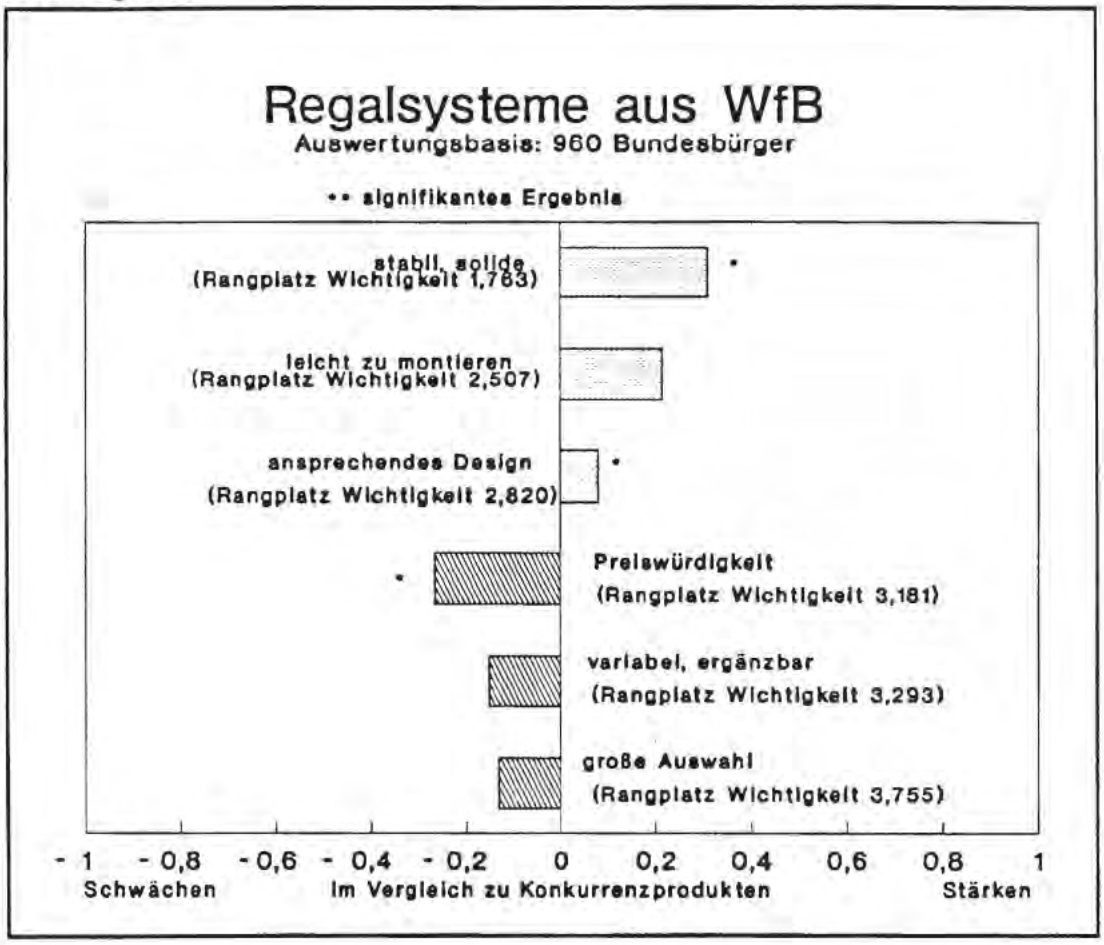
"Kindgerechte Form", in abgeschwächtem Maße "gut fürs Lernen" und "Stabilität" bilden Stärken von WfB. Statistisch signifikant ist nur das Kriterium "Stabilität". Hieraus kann gefolgert werden, daß WfB bei diesen Dimensionen konkurrenzfähig sind. Gravierende Schwächen sehen die Befragten bei den Merkmalen, die für ihre Kaufentscheidung ganz besonders wichtig sind: "keine Verletzungsgefahr" und "nicht gesundheitsschädigend". Die Beurteilung beider Merkmale ist signifikant.

Dieser Befund muß von WfB deshalb erstgenommen werden, weil aus der Prospektvorlage objektiv keinerlei Hinweis auf Verletzungsgefahr oder Gesundheitsschädigung durch WfB-Spielzeug hervorgeht. Die einzige Erklärung dafür ist, daß die Befragten ihre Vorurteile gegenüber behinderten Menschen und/oder gegenüber WfB in diese beiden Dimensionen hineinprojizierten.

6.4.2.2 Beurteilungsdimensionen und Leistungsfähigkeit von WfB im Markt für Regalsysteme

Auch in diesem Markt wurde die relative Wettbewerbsfähigkeit des WfB-Produktes durch den Vergleich zwischen Merkmalswichtigkeit und Merkmalserfüllung bestimmt. Wie die Graphik verdeutlicht, sind die Produktmerkmale "Stabilität", "leichte Montage" und "ansprechendes Äußeres" für die Repräsentativbefragten beim Kauf von Regalsystemen besonders wichtig.

Abbildung B.83



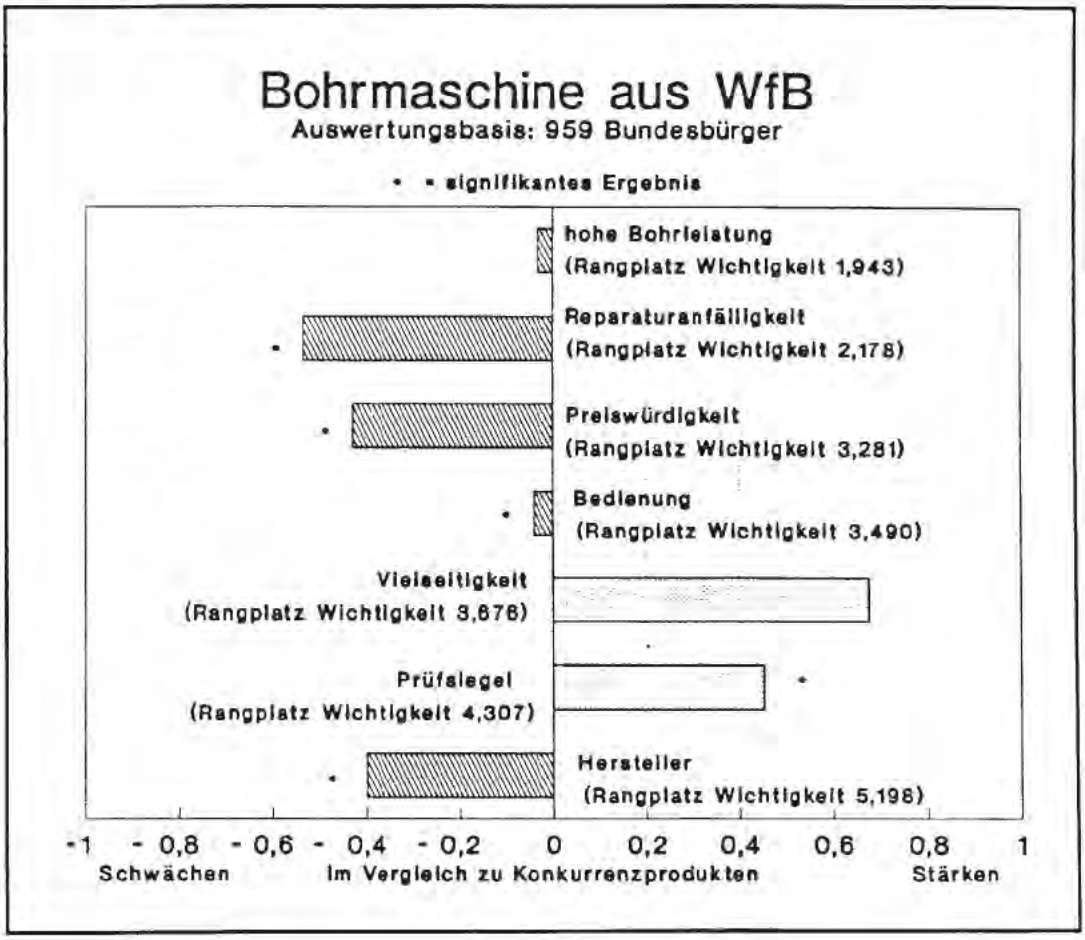
Die Einschätzung der einzelnen Beurteilungsdimensionen streut bei diesem Produkt noch stärker als bei Holzspielzeug. Das Merkmal "Preiswürdigkeit" z.B. wird von 169 Befragten auf Rang 1 gesetzt; 205 Befragte plazieren es dagegen auf Rang 6 (schlechtester Rang). Die starke Segmentierung des Marktes für Regalsysteme (alle Preisklassen, Verwendungszwecke, Materialien) unterstreicht diesen Befund.

Vor allem "Stabilität" und "Solidität" wird aus Konsumentensicht signifikant als Stärke von WfB eingestuft. Dies trifft in geringerem Maße auf die Merkmale "leicht zu montieren" und "anspruchsvolles Design/Äußeres" zu. Die Schwächepositionen bei den Merkmalen "Preiswürdigkeit", "Variabilität" und "große Auswahl" fallen deshalb nicht so schwer ins Gewicht, weil sie aus Konsumentensicht weniger wichtige Merkmale betreffen (Rangplatz 4,5 und 6).

6.4.2.3 Beurteilungsdimensionen und Leistungsfähigkeit von WfB im Bohrmaschinenmarkt

Nach den vorliegenden Ergebnissen werden Bohrmaschinen in erster Linie unter den Gesichtspunkten "hohe Bohrleistung", "geringe Reparaturanfälligkeit" und "Preiswürdigkeit" gesehen. "Hohe Bohrleistung" ist für die männlichen Befragten wichtiger, während die weiblichen Befragten "geringe Reparaturanfälligkeit" für bedeutsam halten.

Abbildung B.84



Das insgesamt für relativ unwichtig gehaltene Merkmal "Prüfsiegel" (Rangplatz 6) wird von den bis zu 25-jährigen und 41-60-jährigen für wichtiger gehalten.

Auffallend ist, daß das Merkmal "bekannter Hersteller" nur auf dem letzten Platz rangiert. Da der Bohrmaschinenmarkt jedoch von Markenherstellern wie AEG, Bosch, Black & Decker beherrscht wird, hält vermutlich der Käufer diese Dimension für selbstverständlich.

Bei den für den Käufer wichtigen Dimensionen "hohe Bohrleistung", "geringe Reparaturanfälligkeit" und "Preiswürdigkeit" weisen WfB eindeutige Schwächen auf. Preiswürdigkeit wird dabei von den Befragten signifikant als Schwäche eingestuft. Die Stärkepositionen der WfB, "Vielseitigkeit" und "Prüfsiegel", fallen deshalb kaum ins Gewicht, weil sie für das Kaufentscheidungsverhalten weniger wichtig sind.

Der Untersuchungsbefund ist in höchstem Maße erstaunlich. Die Befragten urteilen über ein Produkt, das so gar nicht existiert und vom optischen Eindruck her keine Beurteilung objektiv technischer Eigenschaften zuläßt. Die Einzelurteile spiegeln die vorhandenen Vorurteile wider, die die Befragten gegenüber behinderten Menschen/WfB haben. Die eindeutige Schlußfolgerung aus dieser Teiluntersuchung ist: Die breite Öffentlichkeit schreibt WfB nicht die Kompetenz zu, technisch anspruchsvolle und sicherheitsrelevante Produkte herzustellen.

6.5 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Marketing-Praxis

Die Ergebnisse zur Wirksamkeit der gesetzlich verankerten Wettbewerbsvorteile in der Praxis zeigen, daß diese Instrumente nicht besonders wirkungsvoll sind.

Werkstätten können die Wettbewerbsvorteile im Einzelfall ausspielen, sollten aber grundsätzlich versuchen, vor allem mit ihrer Leistungsfähigkeit, über die Produkte selbst zu konkurrieren. Dabei ist es wichtig, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen. Die Stärken müssen sich allerdings auch am Markt durchsetzen, d.h. sie müssen von Kunden wahrgenommen werden. Die Stärken-und Schwächenanalyse aus Käufersicht wurde anhand der Märkte Holzspielzeug, Regalsystem und Bohrmaschine vorgenommen.

Vergleicht man die drei hier untersuchten Märkte, so läßt sich folgendes Fazit ziehen: WfB sollten gegenwärtig technisch anspruchsvolle Produkte nicht unter ihrem Namen anbieten (vgl. Schwächepositionen bei der Bohrmaschine). Die Ergebnisse zeigen, daß Käufer ihre Vorurteile auf solche Produkte projizieren. Bei einfacheren, handwerklich hochwertigen Artikeln wie Holzspielzeug und Regalsysteme können WfB ohne Probleme auch die Herkunft der Produkte herausstellen.

Problematisch wird es für WfB, wenn in einem solchen Markt Dimensionen eine Rolle spielen, die subjektiv unterschiedlich interpretiert werden können (vgl. die Merkmale "keine Verletzungsgefahr" und "nicht gesundheitsschädigend" im Holzspielzeugmarkt). In den Bewertungen spiegeln sich ganz extrem die Vorurteile der Käufer. Auf diese Bewertungen der Konsumenten müssen gerade WfB mit Hilfe ihrer Kommunikationspolitik Einfluß nehmen. Mit anderen Worten: Werkstätten müssen das entsprechende Produkt kennzeichnen und darauf hinweisen, daß keine Verletzungsgefahr von ihm ausgeht und daß es nicht gesundheitsschädigend ist (wie bspw. bei Selecta Babyspielzeug). Produktinformationen dieser Art könnten auch durch den Erwerb von existierenden Gütesiegeln (GS, Umweltengel) an den Verbraucher vermittelt werden.

B7 Literaturverzeichnis

Anders, D.; Sollen Arbeitsentgelte in WfB subventioniert werden?, in: Berichte, Informationen, Meinungen, Frankfurt 1989.

Anton, H.; Gemeinsame Marketing-Konzeption in Hessen. Eine Bestandsaufnahme der Werkstätten für Behinderte in Hessen, Frankfurt 1987.

Bauder, U.; Weeber, R.; Betriebswirtschaftliche und technische Innovation in Werkstätten für Behinderte, Stuttgart 1987.

Berliner Zentralausschuß für soziale Aufgaben e.V., Projekt HdA; Produkt- und Marktstrategien für Werkstätten für Behinderte (WfB), Berlin 1980.

Blank, R.; Selbstverständnis und Selbstbild der WfB-Hessen, Frankfurt 1987.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für Behinderte e.V.; Beiträge zur Konzeption der Werkstätten für Behinderte, 2. überarbeiteter Diskussions-Entwurf, Osnabrück 1984.

EMNID-Institut, Marktforschung, Meinungsforschung, Sozialforschung; unveröffentlichter Ergebnisbericht "Werkstätten für Behinderte", Bielefeld 1988.

EMNID-Institut, Marktforschung, Meinungsforschung, Sozialforschung; unveröffentlichter Ergebnisbericht "Einstellung der Bevölkerung zu verschiedenen Produkten aus Werkstätten für Behinderte", Bielefeld 1989.

Choran, J.; The Manager of a Small Company, Montreal 1969.

Haake, K.; Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen, Berlin 1987.

Horne, J.H., Lupton, T.; The Work Activities of 'Middle' Managers - An Exploratory Study, in: Journal of Management Studies, Vol. 2 (1965), S. 14-33.

IFAK-Institut, Markt- und Sozialforschung; unveröffentlichter Ergebnisbericht "Werkstätten für Behinderte", Taunusstein 1988.

IFAK-Institut, Markt- und Sozialforschung; unveröffentlichter Ergebnisbericht "Soziale Verantwortung", Taunusstein 1989.

Inglehardt, R.; The Silent Revolution, Princeton 1977.

Institut für Freizeitwirtschaft; Freizeit-Markt, Unterschiedliche Wachstumsfelder bis 1995, in: Marketing Journal, 21. Jg. (1988), No. 1, S. 8-16.

Katz, D.; Kahn, R.L.; The Social Psychology of Organizations, New York 1966.

Kirsch, W.; Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit bei der Planung im Mittelstand, in: Kirsch, W.; Roventa P. (Hrsg.); Bausteine eines strategischen Managements, Berlin 1983.

Klages, H.; Wertorientierung im Wandel, Frankfurt 1985.

Kmieciak, P.; Wertstrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen 1976.

Kurke, L.; Aldrich, H.; Mintzberg was right!, in: Management Science, Vol. 29 (1983), S. 975-984.

Larson, L. u.a.; Proactive vs. reactive managers, in: Journal of Management Studies, Vol. 23 (1986), S. 385-400.

Marketing zwischen Theorie und Praxis e.V.; Marketing 2000, Persektiven zwischen Theorie und Praxis, Wiesbaden 1987.

Mintzberg, H.; The Nature of Managerial Work, New York 1973.

Noelle-Neumann, E.; Werden wir alle Proletarier? Wertewandel in unserer Gesellschaft, Zürich 1978.

Nowak, I.; Auch kleinen Spielwarenherstellern lacht die Konjunktursonne, in: Stuttgarter Zeitung, Nr.28, 03.02.1990

Seifert, H.; Betriebswirtschaftliche Probleme der Werkstätten für Behinderte (empirische Untersuchung anhand einer Befragung), Diplomarbeit Freiburg 1979.

Sinus-Lebensweltforschung GmbH; Soziale Milieus: Soziale Stellung und Grundorientierung, zitiert in: Das Haus, 2. Auflage Burda und Sinus 1989.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.); Systematik der Wirtschaftszweige, Ausgabe 1979, Fassung für die Statistik im Produzierenden Gewerbe ("SYPRO"), Wiesbaden 1982.

Stewart, R.; Managers and their Jobs, London 1967.

Thürbach, R.-P.; Menzenwerth, H.-H.; Die Entwicklung der Unternehmensgröße in der Bundesrepublik Deutschland von 1962 bis 1972, in: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.); Beiträge zur Mittelstandsforschung Nr. 4, Göttingen 1975.

Verband der deutschen Spielwarenindustrie (Hrsg.); Die deutsche Spielwarenproduktion, 1986.

Watts, N.; Mobilisierungspotential und gesellschaftliche Bedeutung der neuen sozialen Bewegungen, in: Roth, R.; Rucht, D. (Hrsg.); Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt 1987.

Zink, K.J.; Auswirkungen neuer Technologien auf Werkstätten für Behinderte in Rheinland-Pfalz, Kaiserslautern 1987.