



Andreas Conrad Schempp

## Zukunftsforum Handwerk in Bayern

### Abschlussbericht



Handwerksbetriebe und  
Handwerksorganisationen

Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie





## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einführung</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Herausforderungen für das bayerische Handwerk</b> .....	<b>7</b>
2.1. Märkte.....	8
2.2. Technologie / Innovationen .....	11
2.3. Personal.....	15
2.4. Finanzierung .....	18
2.5. Lieferanten.....	21
2.6. Standort .....	23
<b>3. Zukunftsstrategien für das bayerische Handwerk</b> .....	<b>24</b>
3.1. Handlungsträger: Betrieb.....	24
Märkte.....	25
Technologie / Innovationen .....	30
Personal.....	34
Finanzierung .....	37
Lieferanten.....	40
Standort .....	42
3.2. Handlungsträger: Organisationen.....	43
Märkte.....	44
Technologie / Innovationen .....	47
Personal.....	50
Finanzierung .....	52
Lieferanten.....	54
Standort .....	55
3.3. Handlungsträger: Politik .....	57
Märkte.....	58
Technologie / Innovationen .....	59
Personal.....	61
Finanzierung .....	64
Lieferanten.....	65
Standort .....	66
<b>4. Resümee</b> .....	<b>67</b>



## 1. Einführung

Die heutige Zeit und besonders die Entwicklung der letzten Jahre bringt für das bayerische Handwerk eine ganze Menge an Umwälzungen mit sich. Diesen Umwälzungen muss entsprechend begegnet werden. Dabei ist es ganz besonders wichtig, dass die Herausforderungen nicht nur als Risiken wahrgenommen werden. Denn in fast jeder Herausforderung liegt umgekehrt auch eine Chance begründet. So gilt es, entschlossen die Risiken bei den Hörnern, und gleichzeitig eben die Chancen am Schopfe zu packen.

Eine Reaktion auf die Risiken bei zeitgleicher Ausnutzung der Chancen? Jeder, der ein bisschen darüber nachdenkt, wird schnell zum Schluss kommen: Dies ist kein leichtes Unterfangen. Und natürlich lässt sich gerade für den sehr vielschichtigen Bereich des Handwerks auch kein allgemeingültiges Patentrezept finden. Für das Handwerk ist es vielmehr wichtig, in vielen kleinen Schritten den Weg in die richtige Richtung zurückzulegen. Viele kleine Schritte – das bedeutet natürlich auch viele einzelne Maßnahmen.

Eine dieser Maßnahmen, mit dem Ziel, Risiken und Chancen gleichfalls zu verdeutlichen sowie viele weitere kleine Schritte aufzuzeigen ist das „Zukunftsforum Handwerk in Bayern“. Es wurde vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie ins Leben gerufen und startete mit einer Serie von vier Workshops im Mai 2007. Als Ausgangspunkt diente hierfür die „Zukunftswerkstatt Handwerk NRW“. Doch um was handelt es sich bei diesem Zukunftsforum genau?

Übergeordnetes Ziel des Zukunftsforums ist die langfristige Sicherung der Entwicklungsperspektiven des bayerischen Handwerks. Außerdem wurden von Anfang an mehrere konkretere Ziele verfolgt:

- Die Gewinnung fundierter und praxisrelevanter Informationen zu den Herausforderungen, denen sich das Handwerk gegenüber sieht
- Die Generierung von Strategien für Handwerksbetriebe
- Die Formulierung von Handlungsempfehlungen für Politik und Organisationen

Zur Erreichung dieser Ziele fanden zu verschiedenen Themenbereichen insgesamt vier Workshops statt. Mit der Durchführung des Zukunftsforums sowie der Auf-

bereitung der Ergebnisse wurden insgesamt fünf Institute des Deutschen Handwerksinstitutes (DHI) betraut. Dem Ludwig-Fröhler-Institut (LFI) oblag die Koordination, während die vier restlichen Institute die vier thematischen Workshops betreuten. Auf diesen Workshops erarbeiteten engagierte Handwerker (d.h. Betriebsvertreter) gemeinsam mit Vertretern von Kammern, Politik und Wissenschaft Strategien, um den oben skizzierten Zielen gerecht zu werden.

Zum ersten Workshop lud als Gastgeber die Handwerkskammer für München und Oberbayern ein. Begleitendes Institut war das Institut für Technik der Betriebsführung (itb). Inhaltlich ging es um die Produktionsfaktoren Kapital, Energie, Rohstoffe sowie Gewerbeflächen. Mithilfe des Konzeptes der so genannten Zukunftswerkstatt wurde einen Tag lang über die Herausforderungen auf diesem Gebiet gesprochen, Strategien entworfen und nach Lösungsansätzen gesucht. Der zweite Workshop fand dann in den Räumen der Handwerkskammer für Schwaben in Augsburg zum Thema des Personals statt. Hier trug die wissenschaftliche Begleitung das Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk (FBH). Weiter ging es mit dem dritten Workshop in Nürnberg zum Thema der Herausforderungen auf Märkten. Geladen hatte die Handwerkskammer für Mittelfranken und die wissenschaftliche Vor-, Nach- und Aufbereitung war Aufgabe des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk (ifh). Den Abschluss schließlich bildete der Workshop am Sitz der Handwerkskammer für Oberfranken in Bayreuth. Er behandelte die Themen der Technologie und Innovation und wurde vom Heinz-Piest-Institut (HPI) wissenschaftlich betreut.

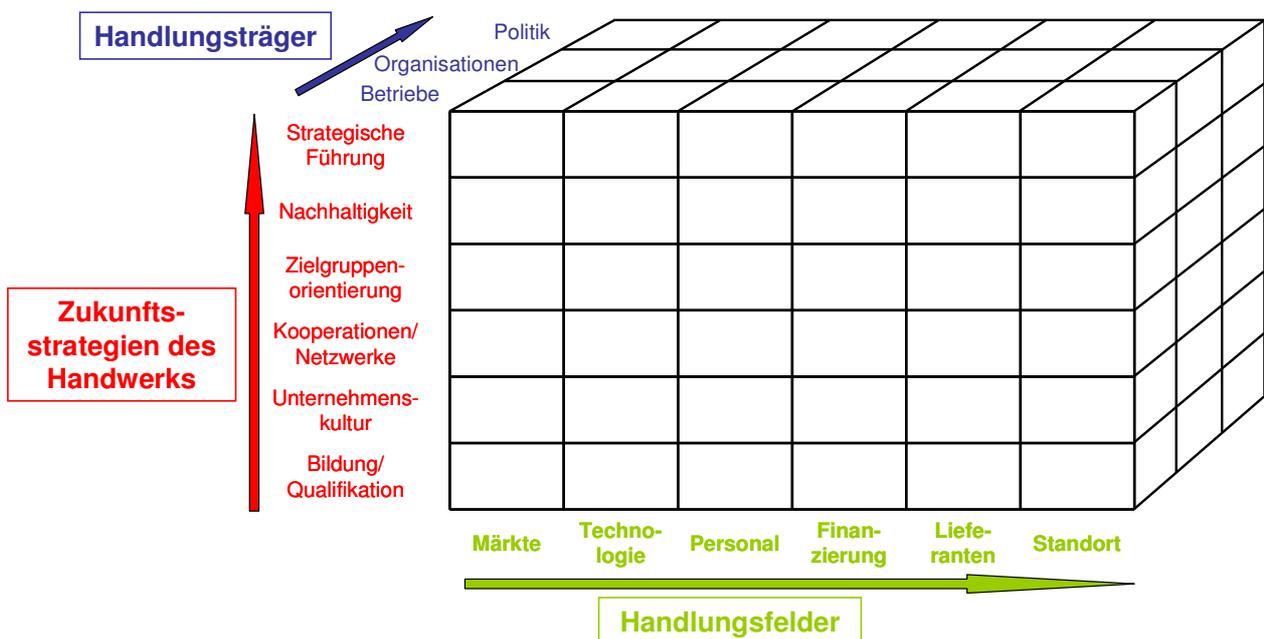
Die Ergebnisse der vier Workshops zu sichten, zu sortieren, zu interpretieren und aufzubereiten war Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung. Der vorliegende Bericht des LFI ist ein Ergebnis dieser Arbeit. Die Gliederung dieses Berichtes entspricht dabei einer dreidimensionalen Struktur, die wie folgt aussieht:

**Handlungsträger:** An wen sind die Empfehlungen gerichtet? Hierbei sind drei Handlungsträger zu unterscheiden: Erstens sind dies die Handwerksbetriebe selbst, die ja in erster Linie Zielgruppe des Zukunftsforums sind. Zweitens sind dies die Handwerksorganisationen, welche nicht nur die Kammern, sondern auch Innungen und Verbände umfassen. Und drittens ist es die Politik, an welche ebenfalls Empfehlungen abgegeben werden.

**Handlungsfelder:** Wo müssen Strategien umgesetzt werden? Hierbei sind sechs Handlungsfelder zu unterscheiden: Märkte, Technologie/Innovationen, Personal, Finanzierung, Lieferanten und Standort. Grob gesagt finden sich in dieser Dimension die vier Workshop-Themen wieder.

**Zukunftsstrategien:** Was konkret muss gemacht werden? Die Strategien stellen Lösungsmöglichkeiten dar und sind konkret ebenfalls sechs Bereichen zuzuordnen: Strategische Führung, Nachhaltigkeit, Zielgruppenorientierung, Kooperationen, Unternehmenskultur und Bildung/Qualifikation.

Diese dreidimensionale Gliederung lässt sich auch in einem Würfel abbilden, der eine Einordnung der Ergebnisse in seine „Kästchen“ erlaubt. Ein solcher Würfel würde in etwa so aussehen:



### Schematische Darstellung der „Ergebniskategorien“ des Zukunftsforums

Die hier etwas abstrakt dargestellte Struktur findet sich im Hauptteil dieses Berichtes – dem Kapitel 3 – wieder. Dieses Kapitel ist zunächst nach Betrieben, Organisationen und Politik gegliedert. Dann werden für jeden dieser drei Handlungsträger

die sechs Handlungsfelder abgehandelt. Jedes dieser Handlungsfelder wiederum enthält die entsprechenden Zukunftsstrategien, geordnet nach den oben genannten sechs Bereichen. Nicht für jeden Bereich sind dabei tatsächlich Zukunftsstrategien generiert worden, weshalb diese Unterteilung lückenhaft erscheinen mag. Im dritten Kapitel sind sozusagen ein paar „Felder“ des Würfels leer. Das mag aber nicht nur als Grund haben, dass dieses „Feld“ auf keinem Workshop angesprochen wurde. Vielmehr gibt es Felder – also Kombinationen der drei Dimensionen – bei den sich eine vernünftige Zukunftsstrategie nicht finden lässt.

Formuliert wurden die Zukunftsstrategien im Übrigen im Sinne von Lösungsmöglichkeiten. Sie wurden teilweise auch durch Praxisbeispiele veranschaulicht, die in den Workshops von den Betriebsinhabern zur jeweiligen Strategie gegeben wurden. Die Praxisbeispiele finden sich dabei vor allem im Betriebsbereich und sollen zeigen, wie man es konkret „besser machen“ kann.

Diesem Kapitel 3 vorangehend stellt Kapitel 2 kurz die wichtigsten Herausforderungen zusammen. Dies ist natürlich keine abschließende Auflistung, sondern vielmehr die Darstellung dessen, was auf den Workshops tatsächlich besprochen wurde. In Kapitel 4 dann wird eine kurze Bilanz der Ergebnisse gezogen und versucht, den Bogen zu den oben genannten Zielen des Zukunftsforums zurück zu spannen. Bleibt vielleicht die Frage, weshalb man sich auf einer Veranstaltung, die die Zukunft schon im Namen trägt, mit den bisherigen Erfahrungen, also der Vergangenheit, beschäftigt. Jenen Erfahrungen, die auf den vier Workshops eifrig diskutiert wurden. An dieser Stelle sei der große Forscher Wilhelm von Humboldt zitiert, der zum Thema Zukunftsforschung anzumerken hatte:

*"Nur wer die Vergangenheit kennt, hat eine Zukunft."*

In diesem Sinne hofft der Autor, dem Leser im vierten Kapitel eine positive Bilanz des „Zukunftsforums Handwerk in Bayern“ nahe bringen zu können.

## **2. Herausforderungen für das bayerische Handwerk**

Die hier vorgestellten Herausforderungen sind jene, die auf den Workshops diskutiert oder zumindest angesprochen wurden. Dies ist natürlich keine erschöpfende, geschweige denn abschließende Aufzählung. Es soll vielmehr ein Gesamtbild davon vermittelt werden, welcher Situation sich das bayerische Handwerk in den heutigen Tagen gegenüber sieht. Die meisten Herausforderungen bergen dabei zugleich Risiko und Chance, was im dritten Kapitel, in welchem die Zukunftsstrategien besprochen werden, oftmals auch sehr deutlich wird. Im Folgenden sind zu jedem der sechs Handlungsfelder Märkte, Technologie/Innovationen, Personal, Finanzierung, Lieferanten und Standort die entsprechenden Herausforderungen aufgeführt und kurz erläutert.

## 2.1. Märkte

Gerade im Handlungsbereich der Märkte steht das Handwerk vor einer Vielzahl an grundlegenden Herausforderungen, vielleicht mehr als auf allen anderen Handlungsfeldern. Dies mag mit verschiedenen Faktoren zu tun haben, die die Märkte als besonders wichtig erscheinen lassen. So steht dieses Handlungsfeld auch in der vorliegenden Publikation an erster Stelle. Man könnte auch sagen, ganz am Anfang der Wertschöpfungskette, sind doch die Märkte der Ausgangspunkt allen unternehmerischen Denkens. Wo kein Markt, da erübrigen sich alle weiteren Überlegungen zum Geschäftsaufbau.

Eine Zunahme von Senioren und Migranten in der Bevölkerung, eine ansteigende Zahl an Einpersonenhaushalten, immer ausgeprägter werdende regionale Unterschiede, verschiedenste Trends – zur Bequemlichkeit, zur Individualität oder zu mehr Umweltbewusstsein – all diese Entwicklungen sind praktisch schon fast Allgemeingut. So zeigen denn auch die Schwerpunkte des Workshops zum Thema „Märkte“ in eine eindeutige Richtung:

- Neue Konsumententrends durch den demographischen Wandel
- Strukturwandel in einer globalisierten Welt
- Neue Märkte für das Handwerk in Zeiten des Klimawandels

Diese im Zukunftsforum besonders intensiv diskutierten Punkte lassen die herausragende Wichtigkeit des Themas der Märkte für das Handwerk deutlich werden. Insbesondere wurde auf dem entsprechenden Workshop von den folgenden Herausforderungen ausgegangen:

### *Herausforderung: Demographische Entwicklung in Deutschland*

Aufgrund der demographisch bedingten Verknappung des Fachkräfteangebots wird es für das Handwerk künftig von zentraler Bedeutung sein, das hohe Qualifikationsniveau seiner Mitarbeiter zu sichern und auszubauen. Andererseits macht sich der demographische Wandel (also Altersstruktur oder Migration) immer stärker auch im Konsumverhalten bemerkbar. Nicht nur nimmt der Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung zu, sondern es gibt auch immer mehr Menschen mit Migrationshintergrund, die also zumindest teilweise eine ausländische Herkunft haben.

### *Herausforderung: Zunehmender Fachkräftemangel*

Angesichts des zu erwartenden Fachkräftemangels wird es auch entscheidend darauf ankommen, die Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb zu erhöhen. Ein Weg hierzu könnten entsprechende Karriereanreize und eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung sein. Auch neue Modellansätze zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollten im Handwerk ausprobiert werden, um die Attraktivität für die Mitarbeiter zu erhöhen.

### *Herausforderung: Gesellschaftliche Veränderungen der Märkte*

Gesellschaftliche Veränderungen haben einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung der Märkte. Die Tatsache, dass alle Teilnehmer des entsprechenden Workshops diesen Marktveränderungen die größte Bedeutung zumaßen, zeigt, dass den Handwerksbetrieben auch sehr wohl bewusst ist, dass gesellschaftliche Themen wie Individualisierung, Erlebnisorientierung, Wertewandel, der Trend zu kleineren Familien oder die zunehmende Zahl von Migranten zum Teil erhebliche Auswirkungen auf die Märkte haben. Die Märkte verändern sich aufgrund veränderter Bedürfnisstrukturen, neue Märkte entstehen und andere wachsen zusammen.

### *Herausforderung: Sich stärker ausdifferenzierende Kundengruppen und Bedürfnisse*

Hand in Hand mit den gesellschaftlichen Veränderungen läuft eine Veränderung der Kundenstruktur. Der Handwerksbetrieb kann in der Zukunft nur dann auf Dauer erfolgreich sein, wenn er eine klare Bestimmung der Zielgruppe vornimmt. Deshalb gilt es, die Kernkompetenzen dem (potenziellen) Kunden durch ein geeignetes Marketingkonzept entsprechend zu vermitteln. Das heißt, der Betrieb muss vorab klären, wer aufgrund des spezifischen Leistungsangebotes seine (potenziellen) Kunden sind und welche Kundengruppe(n) mit dem Leistungsangebot erreicht werden soll(en).

### *Herausforderung: Zunehmende Bedeutung des Marketings*

Gerade im Bereich des immer wichtiger werdenden Marketings bestehen im Handwerk noch erhebliche Defizite. Der Handwerksunternehmer sieht sich nach wie vor in erster Linie als Handwerker und weniger als Unternehmer. Ein deutliches Indiz hierfür ist, dass bei den Weiterbildungslehrgängen der Handwerkskammern weniger Marketinglehrgänge als vielmehr technische Lehrgänge besucht werden.

*Herausforderung: Strukturelle Veränderung der Märkte*

Die Kunden verlangen zunehmend Komplettangebote, was für Handwerksbetriebe bedeutet, dass sie, wo immer es sich anbietet, in Gewerke- und Branchenübergreifenden Kooperationen zusammenarbeiten sollten. Insbesondere Netzwerke mit Unternehmen aus anderen Wirtschaftsbereichen würden dem Handwerk angesichts dieser Herausforderung zusätzliche Chancen eröffnen, von sich strukturell verändernden Märkten und technologischen Innovationen zu profitieren.

*Herausforderung: Kundenwunsch nach mehr Dienstleistungsorientierung*

Nicht nur bei Handwerkskunden ist ein eindeutiger Trend zu einem größeren Wunsch nach mehr Dienstleistung zu erkennen. Durch ein breites Angebot an Service- und Beratungsleistungen etwa könnte zumindest ein Stück weit der strukturelle Nachteil ausgeglichen werden, den die Handwerksbetriebe hier gegenüber größeren (industriellen) Unternehmen haben.

*Herausforderung: Zunehmende Globalisierung und Strukturwandel*

Hiermit verknüpft ist ein zunehmender Wettbewerb auf den heimischen Märkten. Es entstehen veränderte Bedürfnisstrukturen und die fortschreitende Globalisierung bewirkt, ebenso wie der technische Fortschritt, dass die Dynamik und der Wettbewerb auf den meisten Märkten (auch den heimischen!) erheblich zugenommen haben und wohl auch weiter zunehmen werden.

*Herausforderung: Trends zu regionaler Orientierung und mehr Lebensqualität*

Bei dieser Herausforderung kommt dem Handwerk zugute, dass es nachhaltig produziert und sehr stark in die Region integriert ist. Allerdings ist es trotzdem wichtig, sowohl die Konsumenten als auch die Unternehmen in der Region für mehr Nachhaltigkeit, ein gesundes Leben, kurzum für eine bessere Lebensqualität zu sensibilisieren. Die zahlreichen regionalen Initiativen, die in letzter Zeit entstanden sind und die sich dem Gedanken der Nachhaltigkeit und mehr Lebensqualität verschrieben haben, zeigen, dass es immer mehr Ansatzpunkte in dieser Richtung gibt und damit große Marktchancen für das Handwerk verbunden sind.

## 2.2. Technologie / Innovationen

Auch dieser Handlungsbereich hat gerade in letzter Zeit für das Handwerk signifikant an Bedeutung gewonnen. Da das Handwerk natürlich selbst weiß, dass Angst und Abwehr auf diesem Gebiet ein schlechter Ratgeber sind, haben sich viele Betriebe den Veränderungen bereits gestellt. Die Rationalisierung ist bisweilen weit vorangeschritten und der Produktionsfortschritt gibt dem Handwerk einen Teil seiner Wettbewerbsfähigkeit zurück. So haben fast alle der am Workshop des Zukunftsforums teilnehmenden Unternehmer technische Innovationen als Selbstverständlichkeit des Alltagsgeschäftes gesehen.

Und trotzdem gibt es auch im Bereich der technologischen Veränderungen viel Nachholbedarf. Die Diskussionen auf dem Workshop lassen sich vor allem zwei Themenkreisen zurechnen:

- Die immer schneller fortschreitende technische Entwicklung
- Die immer größer werdende Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologie

Entsprechend drehen sich die meisten Herausforderungen um diese beiden Themenbereiche. Nachfolgend sind die wichtigsten aufgeführt:

### *Herausforderung: Bedeutung strategischer Planung und Führung steigt*

Viele Betriebe haben nur eine kurzfristige Planung. Sie entwickeln, belastet durch das Alltagsgeschäft, keine Visionen und die strategische Planung wird durch die zufällige Geschäftsentwicklung „ersetzt“. Die durch die herstellende Industrie vorgegebene Preisstruktur wird vielfach als Preisdiktat empfunden. Diese Situation wird von vielen Betriebsinhabern nicht ernst genug genommen. Als weiteres Problem ist die fehlende Transparenz im Betrieb zu sehen. Die Mitarbeiter kennen die strategischen Ziele (sofern vorhanden) nicht. Daraus resultiert eine geringe Identifikation mit dem Unternehmen. Häufig ist das eine Folge autoritär geführter Betriebe mit einer streng hierarchischen Struktur, die Innovationen eher schwerfällig begegnen.

*Herausforderung: Verkürzte Innovationszyklen in Produkt- und Dienstleistungsentwicklung senken die Halbwertszeit des beruflichen Fachwissens*

Mit den kurzen Produktinnovationszyklen ist oftmals eine ständige Veränderung der Produktpalette verbunden. Oftmals fehlen aber dafür die persönlichen Voraussetzungen. Die Mitarbeiter können nicht entsprechend der damit einhergehenden technischen Entwicklung weiterqualifiziert werden. Des Weiteren ist hierbei die Frage der Motivation der Mitarbeiter wichtig, denn bei Weiterbildungen entspricht der Schulungserfolg oft nicht den daran geknüpften Erwartungen. Neben einem möglichen Führungsproblem könnten auch fehlende Kenntnisse über Methodeneinsatz sowie die finanziellen Aufwendungen für die Weiterbildung ein Grund dafür sein, dass bei Motivation und Schulungserfolg nicht die erhofften Ergebnisse erzielt werden. In jedem Fall droht vielen Handwerksbetrieben, dass ihre Mitarbeiter den Anschluss an die technologische Entwicklung verlieren.

*Herausforderung: Automation und Technisierung führen zu wachsenden Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter*

Allgemein hält der Trend zu mehr Automation und höherwertigen Qualifikationen an, was sich natürlich auch in den Kosten für Weiterbildung, Personalentwicklung und Gehälter widerspiegelt. Es muss also ebenfalls darüber nachgedacht werden, wie leistungsorientierte Mitarbeiter im Handwerk gehalten werden können.

*Herausforderung: Zunehmende Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie*

Größere Firmen verfügen bereits über ERP-Systeme (Enterprise-Resource-Planning), das heißt Einkauf, Lieferanten, Konstruktion und Vertrieb sind miteinander verbunden. Das Internet gestaltet sich zusehends als Präsentationsplattform (anstelle des Papiers, wie beim Prospekt). Mobiltelefone oder Blackberries sind bei der Kundenbetreuung oftmals der Maßstab und Bereitschaftsdienste werden mit diesen „Technologien“ vielfach betrieben. Auch die „b2b-Strukturen“, also die Geschäftsbeziehungen mit anderen Firmen, setzen neue Zwänge (z.B. elektronische Ausschreibungen). Insbesondere bei den Betrieben mit durchschnittlicher Beschäftigtenzahl wird bei dieser Herausforderung ein Nachholbedarf gesehen.

*Herausforderung: Entstehung neuer Anwendungsmöglichkeiten und Produkte durch neue Technologien*

Dies betrifft vor allem Automation und Robotik. Insbesondere die geringe Betriebsgröße dürfte hierbei ein bedeutender Einflussfaktor für die Handwerksbetriebe sein. Ergänzend sei eine oft mangelhafte Kenntnis um die Qualität der Anbieter sowie eine mangelnde Transparenz der technologischen Angebote genannt. Ebenfalls fehlen mitunter Methoden und Wissen zur Einführung neuer Technologien in den Unternehmen. Ein weiteres Problem schließlich ist auch hier das Generationenproblem, denn ältere Arbeitnehmer scheuen den Umgang mit neuen Technologien vielfach eher als jüngere.

*Herausforderung: Zunehmende Bedeutung von Systemanbietern, Branchenkooperationen und Franchising im technologischen Bereich*

Gerade Franchising-Systeme entwickeln sich immer mehr zum Standard, um mehrere Betriebe zusammenzuschließen. Diese haben dann einen gemeinsamen Auftritt, selbst gesetzte einheitliche Standards und einen (üblicherweise hohen) gemeinsamen Qualitätsanspruch, um dem Kunden Größe und Verlässlichkeit und damit Werthaltigkeit zu bieten. Als Problem zeigt sich die Anpassung der einzelnen Betriebe an ein solches System, das die Rücknahme der Individualität und genaue Kenntnis der Kundenwünsche erfordert. Je klarer die Aufgabenteilung oder regionale Abgrenzung, umso größer sind die Chancen insbesondere bei der Akquisition von größeren Projekten. Bei klarer Gebiets- oder Gewerkeabgrenzung sind die Probleme in Kooperationen somit geringer.

*Herausforderung: Schwieriges Zusammenspiel zwischen Handwerk und Forschung*

Hemmnis dafür ist vor allem, dass dem Handwerk der Zugang und das Systemverständnis für Forschung fehlen. Dies gilt umgekehrt auch für Hochschulen, wo der Zugang zum Handwerk kaum vorhanden ist. Das führt dazu, dass weder die wissenschaftlichen Mitarbeiter noch die Unternehmer die Probleme und Sichtweisen des jeweils Anderen kennen. Außerdem gibt es oft gar keine Kommunikation zwischen Handwerk und Forschung, was wohl Folge der unterschiedlichen Interessenlage sein dürfte: Die (eher universitäre) Grundlagenforschung ist weit von der Anwendung entfernt und die Anwendungsforschung (z.B. in Fachhochschulen) sieht sich vielmehr als Partner der Industrie. Das Handwerk wird so leider erst mit den marktreifen In-

dustrieprodukten konfrontiert. Als Problem ist in diesem Fall weiterhin die Betriebsgröße zu sehen, welche die Kapazitäten für eine Beschäftigung mit der Forschung beschränkt.

### **2.3. Personal**

Der Personalbereich muss im Handwerk insofern als vernachlässigt bezeichnet werden, als eine systematische Personalrekrutierung üblicherweise nicht stattfindet. Dies mag aufgrund der Betriebsgrößen vielleicht teilweise verständlich erscheinen, angesichts der drohenden Probleme auf diesem Gebiet ist es aber nicht empfehlenswert.

Wie schon bei den Herausforderungen zum Handlungsfeld der Märkte ausgeführt, wird in naher Zukunft vermutlich ein großer Mangel an geeigneten Auszubildenden und Facharbeitern bestehen. Es liegt die Befürchtung nahe, dass sich das Handwerk zunehmend zum Auffangbecken für die Leistungsschwachen entwickeln wird. So reichen die traditionellen Qualifizierungswege des Handwerks – Lehrling, Geselle, Meister – auch nicht mehr unbedingt für den Erhalt der Innovations- und damit der Wettbewerbsfähigkeit aus. Stattdessen muss beim Personal die „Fähigkeit und Bereitschaft zum dauernden Wissenserwerb“ vorhanden sein.

Weiterhin müssen die Handwerksbetriebe sich nach außen immer besser verkaufen, was die Fähigkeit dazu nicht nur beim Meister, sondern auch auf Seiten der Mitarbeiter erfordert. Eine je nach Kundentypus „dosierte“ Wissensvermittlung wird zunehmend zum Schlüssel für den Verkaufserfolg. Die Diskussionen auf dem Workshop zu diesem Thema kreisten hauptsächlich um folgende Kernpunkte:

- Der demographische Wandel
- Das allgemein als niedrig empfundene Bildungsniveau
- Die verstärkte Bedeutung der Personalentwicklung
- Das Image des Handwerks in der Gesellschaft

Die Herausforderungen im Einzelnen sind auch hier zahlreich. Sie lassen sich alle mehr oder weniger einem der vier oben genannten Punkte zurechnen.

#### *Herausforderung: Demographischer Wandel*

Bisher ist festzustellen, dass im Handwerk eine systematische Personalrekrutierung nicht durchgeführt wird. Des Weiteren wird sich das Handwerk einem voraussichtlich großen Mangel an geeigneten Auszubildenden und Facharbeitern gegenü-

bersehen. Dies wird sich schon aufgrund des spürbaren Rückgangs des Erwerbspersonenpotentials und voraussichtlich fehlender alternativer Erhöhungsmöglichkeiten von Fachkräften nicht bzw. kaum vermeiden lassen.

*Herausforderung: Steigender Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund unter den Arbeitnehmern im Handwerk*

Die (ausreichende) Beherrschung der deutschen Sprache stellt in diesem Zusammenhang für manche Betrieben das wichtigste Problem dar, dem unbedingt beigekommen werden muss.

*Herausforderung: Personalförderung wird immer wichtiger*

Der beschleunigte Wandel von Tätigkeitsprofilen und Berufsbildern stellt das Ausbildungs- und Weiterbildungssystem des Handwerks vor große Herausforderungen. Zukünftig werden an alle Mitarbeiter im Handwerk wohl steigende Qualifikationsanforderungen gestellt. Das Wissen von Mitarbeitern droht dadurch häufiger veraltet zu sein, wenn nicht entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

*Herausforderung: Große Bedeutung des Qualifikationsniveaus von Mitarbeitern*

Bereits von jungen Menschen bzw. Auszubildenden ist das Qualifikationsniveau zum Teil erschreckend niedrig. Dies gilt gerade für die heutigen Absolventen der Hauptschulen, die zum Großteil den potentiellen Nachwuchs des Handwerks darstellen. Viele Jugendliche werden daher große Probleme haben, einen geeigneten Ausbildungsplatz zu finden. Wenn sie einen Ausbildungsplatz erhalten haben, wird ein Großteil der Auszubildenden es dennoch schwer haben, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen. Bei diesen Jugendlichen sehen daher die Beschäftigungschancen auch nach einer bestandenen Ausbildung nicht besonders gut aus. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, den „konventionellen“ Qualifizierungsweg des Handwerks – Lehrling, Geselle, Meister – im Hinblick auf den Erhalt der Innovations- und damit der Wettbewerbsfähigkeit weiterzuentwickeln. Betriebe, die von solchen Tendenzen besonders betroffen sind, drohen ohnehin aufgrund der als sehr hoch empfundenen Belastung nicht länger nach traditionellem Verständnis auszubilden oder u. U. ganz auf die Ausbildung zu verzichten. Das Marktpotential des Handwerks könnte somit in seiner Gesamtheit deutlich abnehmen.

*Herausforderung: Ein dauerhaftes Lernen wird für die Anpassung an die rapiden Veränderungen des Wissens immer wichtiger*

Die Forderung nach „Lebenslangem Lernen“ wird zukünftig auch im Handwerk zu einer Selbstverständlichkeit werden. So erlangt gerade die „prinzipielle Fähigkeit zum Wissenserwerb“ eine entscheidende Bedeutung, um sich zukünftig selber um seine Weiterbildung und Qualifizierung zu kümmern. So gewinnt das „Wissensmanagement“ einerseits ein immer größeres Gewicht, andererseits ist jedoch im Handwerk dieses Bewusstsein, zumindest auf Seiten der Mitarbeiter, eher in geringem Ausmaß vorhanden.

*Herausforderung: Bedeutung der Verbundvorteile im Schulungsbereich*

Die Aus- und Fortbildung gerade in kleinen Betrieben kann besser in Netzwerken als allein gemeistert werden. Solche Netzwerke finden sich aber eher selten. Dies ist angesichts der immer höher werdenden Anforderungen an die Schulung bzw. Ausbildung ein Nachteil für das Handwerk.

*Herausforderung: Zunehmende Bedeutung der Umgangsformen von Mitarbeitern*

Während von Kunden den Umgangsformen eine hohe Bedeutung zugemessen wird, lässt das Wissen um sie sowie ihre Einhaltung unter den Arbeitnehmern im Handwerk nach. Ein Ansetzen an dieser Herausforderung müsste allerdings bereits deutlich vor einer Ausbildung, d.h. in Schule und sogar im Kindergarten erfolgen. Bei einer zunehmenden Bedeutung des Marketings ist dies jedenfalls eine wichtige Aufgabe.

## 2.4. Finanzierung

Dieses Thema war zusammen mit den beiden nachfolgenden auf demselben Workshop behandelt worden, weshalb die Ergebnisse in diesen drei Handlungsfeldern – der Finanzierung, den Lieferanten und dem Standort – scheinbar in geringerer Zahl angefallen sind.

Was den Finanzierungsbereich angeht, so hat das Thema der schwachen Eigenkapitalsituation eine überaus große Bedeutung. Der Fokus für die Zukunft liegt dabei insbesondere auf der Eigenkapitalgewinnung. Das Eigenkapital ist entscheidend, um unabhängig zu bleiben und deshalb am wichtigsten für die Unternehmer. Aber auch Anforderungen der Fremdkapitalgeber – wie etwa geordnete bilanzielle Verhältnisse für ein vernünftiges Finanzrating – müssen im eigenen Interesse beachtet und umgesetzt werden.

In diesem Zusammenhang stellt sich für viele Handwerksbetriebe die Frage nach der Kompetenz im Kapitalbereich. Oft sind die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse nur unzureichend vorhanden – bei gleichzeitig komplexer werdender Welt, etwa jener der „Banken“ oder jener der „Steuern“. Dies ist ein Manko, was auch in der Ausbildung schon stärker berücksichtigt werden müsste.

So drehten sich die Herausforderungen im Handlungsfeld der Finanzierung vor allem um folgende zwei Punkte:

- Stärkung der Eigenkapitalbasis
- Verbesserung der kaufmännischen Fachkenntnisse

Im Einzelnen sind nachfolgend die wichtigsten identifizierten Herausforderungen beschrieben:

*Herausforderung: Die Eigenkapitalbasis zahlreicher Handwerksbetriebe ist viel zu schwach*

Das Eigenkapital ist entscheidend, um autark zu bleiben und deshalb am wichtigsten für die Handwerksbetriebe. Wünschenswert ist jedoch, dass nicht nur die Betriebe selbst daran arbeiten, sondern, dass auch die Politik auf die Notwendigkeit von Eigenkapital für die Unternehmen aufmerksam wird. Eine Voraussetzung hierzu

wäre z.B. eine Anpassung der Unternehmenssteuer, sodass auch kleine Unternehmen „etwas davon haben“.

*Herausforderung: Eine vernünftige und geordnete Kalkulation als Geschäftsgrundlage*

Für nachvollziehbare Kalkulationsgrundlagen ist allerdings entsprechendes Vorwissen genauso nötig, wie der Wille, sich zumindest einen kleinen Teil seiner Zeit an den Tisch zu setzen, um eine vernünftige Planung zu entwerfen. In einer Zeit, in der die Zahlungsmoral nicht nur vieler anderer Unternehmen immer schlechter wird, ist die Liquiditätslage auch für einen Handwerksbetrieb oftmals entscheidend für das wirtschaftliche Überleben.

*Herausforderung: Neue Finanzierungsmöglichkeiten nutzen bzw. erschließen*

Dies heißt vor allem, vermehrt auf alternative Finanzierungsformen wie Beteiligungen, Leasing oder Factoring zu setzen, die im Handwerk trotz entsprechenden Angeboten nur sehr spärlich genutzt werden. Vor allem Factoring ist nach neuesten Untersuchungen im Handwerk ein unbeschriebenes Blatt.

*Herausforderung: Unterstützung, vor allem von Seiten der Handwerksorganisationen nimmt einen wichtigen Rang ein*

Diese Herausforderung bedeutet nicht notwendigerweise, dass Unterstützungsleistungen von Organisationsseite nicht vorhanden sind. Vielmehr müssen die bestehenden Leistungen den Handwerksbetrieben bekannt gemacht und vermittelt werden. Insbesondere im kaufmännischen Bereich werden die Angebote zu wenig wahrgenommen. Hier ist mehr fundamentales Wissen nötig, beispielsweise für ein strukturiertes und zeitnahes Debitorenmanagement.

*Herausforderung: Im Kapitalbereich haben es vor allem kleine Betriebe immer schwerer, allein zu agieren.*

Die möglichen Synergieeffekte durch eine Zusammenarbeit in Netzwerken werden auch auf dem Handlungsfeld der Finanzierung zu wenig genutzt. So verlassen sich viel zu viele kleine Betriebe gerade hier auf sich selbst und ziehen die Intuition einer kaufmännisch vernünftigen Finanzplanung vor.

*Herausforderung: Gute Kommunikation mit Banken, Kunden und Mitarbeitern wichtig*

Die Unternehmer müssen selbst eine bestimmte Kultur im Umgang mit Banken, Kunden und Mitarbeitern vorleben. Gegebenenfalls sind die reichhaltigen Angebote der Handwerkskammern und anderer Institutionen zu nutzen, um auch die entsprechende Sozialkompetenz zu erweitern. Dieser Bereich gewinnt gerade hinsichtlich der Finanzierung eine besondere Wichtigkeit. Denn gegenüber Banken beispielsweise ist der Außenauftritt nicht nur wichtig, sondern oftmals entscheidend. Hierzu gehören auch gute Beziehungen zur Hausbank, eine offene Kommunikation und ein gutes „Reporting“.

## 2.5. Lieferanten

Bei diesem Handlungsfeld, das mit „Finanzierung“ und „Standort“ auf demselben Workshop diskutiert wurde, ging es vornehmlich um die beiden Produktionsfaktoren Energie und Rohstoffe. Gegenüber den anderen beiden besprochenen Themen wurde es allerdings eher nachrangig behandelt.

Im Laufe der Diskussion wurde deutlich, dass die Herausforderungen vor allem im Preisbereich zu suchen sind. So sind denn auch die meisten Zukunftsstrategien, die in diesem Bereich ermittelt werden konnten, eher Maßnahmen, wie steigenden Preisen der Lieferanten begegnet werden sollte. Grob gesagt gibt es zwei Hauptherausforderungen, die diskutiert wurden:

- Energie und Rohstoffe werden teurer
- Vor allem Rohstoffe werden künftig schwerer zu beschaffen sein

Daraus abgeleitet bzw. darauf aufbauend sind im Wesentlichen die folgenden Herausforderungen konkretisiert worden:

*Herausforderung: Im Energie bzw. Rohstoffbereich haben es vor allem kleine Betriebe immer schwerer, allein zu agieren.*

Die möglichen Synergieeffekte durch eine Zusammenarbeit in Netzwerken werden zu wenig genutzt. So verlassen sich hier zu viele kleine Betriebe auf sich selbst. Doch gerade hinsichtlich der Versorgungssicherheit sowie etwaigen Preisschwankungen bieten Kooperationen gute Lösungsansätze.

*Herausforderung: Im Umgang mit Lieferanten ist auch verstärkt die Kompetenz der Mitarbeiter gefragt*

Hier müssen unter anderem die Sozialkompetenzen erweitert werden. Dies ist auch im Hinblick auf das Thema „50 plus“ interessant: Betriebe müssen ältere Beschäftigte im Unternehmen halten, da diese Know-How besitzen, welches sonst verloren ginge. Zugleich sind gerade im Umgang mit Lieferanten auch vermehrt Internetplattformen oder (für Handwerksbetriebe angepasste) Managementsysteme wichtig. Zu denken wäre dabei etwa an Produktdatenbanken oder Systeme zu Einkauf und Bestellabwicklung.

*Herausforderung: Für das Handwerk wird es immer wichtiger sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren*

Die Frage ist dabei, in welchem Ausmaß die Kernkompetenzen in den Unternehmen gestärkt werden können. Die Betriebe sollten in diesem Zusammenhang ihre Ausbildung nicht zu breit gestalten und für die Auszubildenden eher Zusatzkurse anbieten – auch wenn hierbei die Gefahr besteht, dass die Auszubildenden zu reinen „Spezialisten“ werden. Doch nicht nur in der Ausbildung soll die Kernkompetenz gestärkt werden. Es wäre vielmehr sinnvoll, wenn die Betriebe sich selbst auf ihre eigenen Kernkompetenzen stützen würden und Arbeiten, die sie nicht beherrschen, abgeben (etwa im Rahmen von Kooperationen oder Netzwerken).

## 2.6. Standort

Dieses letzte Handlungsfeld – wiederum auf demselben Workshop wie „Finanzierung“ und „Lieferanten“ diskutiert – widmete sich den Herausforderungen, die hinsichtlich eines geeigneten Standortes auf das Handwerk zukommen.

Bei diesen Diskussionen ging es immer wieder vor allem um einen Punkt, nämlich dem Fehlen geeigneter Gewerbeflächen. Dafür kann es die vielfältigsten Gründe geben, genannt wurden dennoch hauptsächlich zwei, die auch die Hauptherausforderungen auf diesem Gebiet darstellen:

- Zu teure Gewerbeflächen
- Die fehlende (technische) Eignung

So wurde vielfach die Entwicklung von nachfrageorientierten und attraktiven Flächenangeboten für die (sehr) unterschiedlichen Bedarfe gefordert. Die Herausforderungen im Einzelnen:

*Herausforderung: Zunehmende Verknappung geeigneter Standorte bzw. Gewerbeflächen*

Dieses Problem stellt sich vor allem in den Großstädten und ihrem Umland. Die Handwerker stehen dort vor dem Problem, dass viele Flächen entweder zu teuer oder schlichtweg ungeeignet für einen angemessenen Betrieb sind. Geeignete Flächen in innerstädtischen Lagen sind aber für die Existenzsicherung kleiner und mittelständischer Betriebe sehr wichtig; mindestens ebenso wichtig wie kleinstparzellierbare Flächen ab 40 qm.

*Herausforderung: Viele in technischer Sicht ungeeignete Gewerbeflächen für Handwerksbetriebe*

Dieses Problem wiederum betrifft die Ausstattung von Gewerbeflächen wie z.B. in Gewerbehöfen. Diese weisen oft eine Ausstattung auf, die gerade für Kleinbetriebe unnötig erscheint. Andererseits gibt es viele Gewerbeflächen, die zwar frei, aber vor allem für junge Unternehmen viel zu groß sind. Besonders das „klassische Handwerk“ (bzw. das produzierende Gewerbe) tut sich hier bei der Suche schwer.

### 3. Zukunftsstrategien für das bayerische Handwerk

#### 3.1. Handlungsträger: Betrieb

In erster Linie geht es dem Zukunftsforum um die Generierung von Handlungsempfehlungen im Sinne der Zukunftsstrategien. Damit stehen die Handwerksbetriebe automatisch im Hauptfokus des Interesses. Was können diese nun tun, um den in Kapitel 2 beschriebenen Herausforderungen der verschiedenen Handlungsfelder zu begegnen? Was können sie tun, um sich langfristig die Lebens- und Entwicklungschancen zu sichern? Und was können Betriebe tun, um sich jeweils ganz konkret zu verbessern? Gerade zu letzterem sind im Folgenden immer wieder Praxisbeispiele angeführt, welche die teils eher abstrakten Strategien veranschaulichen sollen.

Nachstehend findet sich eine Übersicht über entscheidende Schlagworte für die Besprechung der Zukunftsstrategien für Betriebe, auf den folgenden Seiten werden die Strategien im Einzelnen vorgestellt. Für eine bessere Orientierung ist jedem Handlungsfeld eine Übersicht unter dem Motto „Kurz gesagt“ vorangestellt.

	Märkte	Technologie/ Innovationen	Personal	Finanzierung	Lieferanten	Standort
Strategische Führung	Außenwirtschaft / Marketing	IuK-Einsatz; Projektmanagement	Weiterbildung	Finanzierungsformen; Hausbanken		Standortwahl
Nachhaltigkeit	Erneuerbare Energien	Kernkompetenzen	Image des Handwerks		Rohstoff- / Energieschonung	
Zielgruppenorientierung	Zielgruppenanalyse		Potentiale älterer und ausld. Mitarb.			
Kooperationen/ Netzwerke	PPP; Leistungen aus einer Hand	Systemanbieter; Benchmarking	Schulungsnetzwerke	PPP; zentrale Buchhalter	Rohstoff- / Energienetze	Gewerbeflächenkooperation
Unternehmenskultur		Leistungsträger / Talente im Betrieb	Einbezug der Mitarbeiter	Offenheit bei Finanzierung	Offenheit für Alternativen	
Bildung/ Qualifikation	Lebenslanges Lernen	Technologie-Transfer	Bessere Aus- / Fortbildung	Unternehmerische Qualifizierung		

#### Übersicht über zentrale Punkte der Zukunftsstrategien für Betriebe

## Märkte

**Kurz gesagt:** Die Betriebe sollten im Bereich der Märkte...

- » ...sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst werden
- » ...die Kunden- und Marktorientierung verbessern
- » ...sich die Zielgruppen genauer ansehen
- » ...Kooperationen eingehen und Netzwerke aufbauen
- » ...das Ausland als Markt entdecken

## Zukunftsstrategien in der strategischen Führung

- Kritische **Selbstanalyse** des eigenen Betriebes, insbesondere in Bezug auf Marktbeschaffenheit, Kundenorientierung und Qualitätssicherung: Die Betriebe müssen bereit sein, Veränderungen zu akzeptieren, und sich mental für neue Entwicklungen öffnen.
- Weiterentwicklung bzw. Schaffung von **Kernkompetenzen**: Alles, was nicht die eigentliche Kompetenz des Betriebes ist, sollte von Anderen (besser) gemacht werden. Nutzung des komparativen Vorteiles.
- Verstärkung der **außenwirtschaftlichen Aktivitäten** von Handwerksbetrieben. Dies kann z.B. durch den Aufbau von Vertriebspartnerschaften oder strategischen Allianzen im Ausland erfolgen. Aber auch die Möglichkeit eigener Niederlassungen ist selbst für kleine Handwerksbetriebe nicht aus der Luft gegriffen, wie das folgende Beispiel zeigt.

### **Positives Beispiel aus der Praxis:**

Ein Friseurbetrieb aus dem gehobenen Qualitätssegment folgt seinen Kunden ins Ausland und unterhält in einem Feriencenter auf Mallorca eine Niederlassung. Diese wird nämlich gerade von seinen Kunden aus Deutschland besucht, die auf der spanischen Ferieninsel einen großen Teil des Jahres verbringen.

- Entwicklung eines **Strategiekonzeptes**. Nur mithilfe genauer Vorstellungen der Strategie des Betriebes können Marktchancen frühzeitig erkannt, mögliche Lösungswege gefunden und Erfolgskontrolle betrieben werden.
- Zu diesem Strategiekonzept sollte auch eine regelmäßige Durchführung von **Strategiesitzungen** gehören, an denen alle Mitarbeiter teilnehmen.
- Entwicklung eines spezifischen **Marketingkonzeptes**, entsprechend der strategischen Ausrichtung des Betriebes. Dies bedeutet für Handwerker oftmals eine Ausrichtung am gehobenen bzw. oberen Preis- und Qualitätssegment.
- Dem Marketingkonzept sollte eine **Marktanalyse** und Marktsegmentierung im Hinblick auf das eigene Leistungsangebot vorangehen.
- Orientierung am Kunden und seinen Bedürfnissen. Dies bedeutet vor allem die Schaffung eines **Alleinstellungsmerkmals**, um sich von Konkurrenten abzuheben oder – in anderen Worten – eine forcierte Marktprofilierung zu betreiben. Auch Dinge wie etwa die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter werden in Zukunft gefragter sein.
- Verstärktes Angebot haushaltsnaher Dienstleistungen. Ganz allgemein sollte der **Dienstleistungsgehalt** im Produktangebot – ohnehin eine Stärke des Handwerks – erhöht werden, etwa durch das Angebot eines 24-Stunden-Services.

### Nachhaltigkeit

- Gerade im Hinblick auf das Marketing ist es wichtig, die **Nachhaltigkeit** der handwerklichen Leistungserstellung stärker in den Vordergrund stellen, da dies einen großen vielmals ungenutzten Vorteil gegenüber der Industrie darstellt.

#### **Positives Beispiel aus der Praxis:**

Ein kleiner Bäckereibetrieb hatte jahrelang praktisch „unwissend“ nach allen Regeln einer ökologischen Produktion gearbeitet, ohne mit dieser Eigenschaft als „Bio-Bäckerei“ Reklame zu machen. Erst durch Zufall kam man auf die Idee, dass sich dieses – mehr oder weniger unbeabsichtigte – Konzept eines ökologisch „bewussten“ Backens auch wirklich als solches vermarkten lassen würde. Heute hat die Bäckerei damit entsprechenden Erfolg.

- Verstärkter Erwerb von Kompetenzen im Bereich der **erneuerbaren Energien** und der dezentralen Energieversorgung. Diese Bereiche stellen für das Handwerk mit seiner Flexibilität ohnehin ein viel versprechendes Tätigkeitsfeld dar.

### Zielgruppenorientierung

- **Zielgruppenanalyse:** Für eine klare und eindeutige Marktpositionierung muss eine Bestimmung der Zielgruppen (Stichwort: Marktsegmentierung) des Betriebes erfolgen. Daraufhin sollte dann das Marketingkonzept erstellt werden. Für das Handwerk werden vor allem zwei Zielgruppen immer interessanter: Ältere und Menschen mit Migrationshintergrund (d.h. sowohl Ausländer als auch eingebürgerte Ausländer).
- Im Bereich der Senioren besteht Bedarf für eine **altersgerechte Zielgruppenansprache**. So sollten die Produktpalette und das Dienstleistungsangebot stärker auf deren Bedürfnisse ausgerichtet sein.

#### Positives Beispiel aus der Praxis:

Ein Schreinereibetrieb hat guten Erfolg mit einer Spezialisierung auf ältere Menschen als Zielgruppe. Dies bedeutete für ihn aber nicht nur, sein Sortiment auf die Wünsche dieser Kundengruppe zuzuschneiden. Vor allem die Dienstleistungsorientierung ist stattdessen besonders wichtig. So wird den Kunden auf Wunsch alles ins Haus geliefert und auch die Reparatur von Möbelstücken in der Wohnung bzw. mit Abholung angeboten. Der Knackpunkt für den Erfolg ist für den Schreinermeister allerdings der Einsatz just älterer Mitarbeiter, die den Kunden nicht nur (subjektiv) mehr Verständnis entgegenbringen, sondern die auch sonst den gleichfalls älteren Kunden vertrauenswürdiger erscheinen.

- Im Hinblick auf die Kundengruppen muss auch die **interkulturelle Kompetenz** der Mitarbeiter geschult werden. Nur dann können sich Betriebe auch auf Kundengruppen einstellen, die einen anderen als den gewohnten bisherigen kulturellen Hintergrund haben.
- Das Angebot sollte auf einzelne Zielgruppen abgestimmt sein: Nötig sind **individuelle Problemlösungen**, die, damit dies überhaupt praktikabel ist, zielgruppenorientiert sind.

## Kooperationen / Netzwerke

- Neuere Kooperationsformen wie etwa **Private Public Partnership** (PPP) oder **Franchising** zur Erschließung neuer Märkte nutzen. Hier öffnet sich für das Handwerk ein weites Feld, das noch wenig „beackert“ wird.
- Verstärktes Angebot von "**Leistungen aus einer Hand**", d.h. Komplettlösungen, etwa im Rahmen von Unternehmens-Kooperationen. Dies bedeutet oftmals einen Zusammenschluss der Betriebe in Gewerk- und Branchenübergreifenden Kooperationen und Verbänden.
- Aufbau von **ausländischen Vertriebspartnerschaften** oder strategischen Allianzen im Ausland, um die eigenen außenwirtschaftlichen Aktivitäten zu verstärken. Das bedeutet auch Offenheit für eine Beteiligung an internationalen Wertschöpfungsketten.
- Gerade im Kooperationsbereich die Ausweitung der Absatzmöglichkeiten durch das **Internet** nutzen. Auch kann ganz allgemein die Zusammenarbeit zwischen kooperierenden Unternehmen mit modernen Kommunikationstechniken erleichtert und gefördert werden.

### Positives Beispiel aus der Praxis:

Mehrere Handwerksunternehmen aus dem Baugewerbe (Hoch-/Tiefbau, SHK u.ä.), die alle im selben Ballungsgebiet ansässig sind, unterhalten eine Internet-Plattform. Dort tauschen sie sich nicht nur selbst über die infragekommenden Aufträge für die jeweiligen Partner aus, sondern sie betreiben auch gezielt die Akquise von Kunden. Dies sind meist Privatkunden (die „Häuslebauer“), die gerne nur einen verantwortlichen Ansprechpartner hätten (üblicherweise die Baufirma), und sich nicht selbst nach weiteren Handwerkern (wie z.B. dem Elektriker) umsehen wollen. Das Internet dient hierbei als erfolgreiches Medium für Geschäftsabschlüsse.

- Aufbau **regionaler Wirtschaftsverbände** in Zusammenarbeit mit Industrie, Handel und Wissenschaft. Solche Verbände bieten in vielerlei Hinsicht Vorteile, da hier durch die lokale Nähe Netzwerkeffekte besonders gut genutzt werden können.

### Unternehmenskultur

- Schaffung **familiengerechter und altersgerechter Arbeitsbedingungen**. Hier liegt etwa in der (zeitlichen) Flexibilität ein großer Vorteil des Handwerks begründet, der gerade auch bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf hilft.
- Verstärktes gesellschaftspolitisches Engagement im kommunalen Bereich.

### Bildung / Qualifikation

- Regelmäßige Weiterbildung der Mitarbeiter zum Erhalt bzw. zur Steigerung der Qualifikation: "**Lebenslanges Lernen**". Dadurch wird die Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb verstärkt. Hierzu gehört gerade die Weiterqualifizierung der älteren Mitarbeiter. Der Marketingbereich stellt beim Thema der Märkte dabei ein besonders interessantes Feld dar.

## Technologie / Innovationen

**Kurz gesagt:** Die Betriebe sollten im Bereich der Technologie / Innovationen...

- » ...neuen Produkten und Anwendungsmöglichkeiten offen gegenüberstehen
- » ...innovative Methoden zur strategischen Planung nutzen
- » ...mehr auf das Know-how der Mitarbeiter bauen
- » ...Herausforderungen gemeinsam mit Partnern angehen
- » ...die Zusammenarbeit mit der Forschung suchen

## Zukunftsstrategien in der strategischen Führung

- Die **Prozessorganisation** ist oftmals kein Gegenstand strategischer Überlegungen. Hier müssen sich viele Betriebe mehr Gedanken machen, da eine klare Aufbau- und Ablauforganisation Voraussetzung für einen reibungslosen und effektiven Arbeitsablauf ist.

### Positives Beispiel aus der Praxis:

Ein handwerklicher Dienstleister für die Installation von Elektro-, Sicherheits- und Automatisierungstechnischen Anlagen ist vorwiegend im gewerblichen Neubaubereich tätig. Dort sind die Projekte in Größe, Komplexität und Zeitablauf immer sehr unterschiedlich voneinander. Der Beschaffungsprozess selbst beginnt mit der Projektübergabe des Vertriebes an den Projektleiter; hier erfährt der Einkauf die Grunddaten des Projektes. In der Folge werden gemeinsam durch Einkauf und Projektleitung die Lieferantenangebote in technischer und kaufmännischer Hinsicht verglichen und verhandelt. Aus der Kalkulation liegt ein Budget für jeden einzelnen Preis – in der Summe dann für die jeweilige Beschaffungsgruppe – vor. In diesem Rahmen dürfen Einkauf und Projektleiter den Vertrag (gemäß Muster und in Abhängigkeit der persönlichen Vollmachten) mit dem Lieferanten schließen. Dabei hat der Projektleiter aus Qualitätsgründen die Entscheidungskompetenz bezüglich des einzusetzenden Fabrikats, er darf jedoch keinen Vertrag abschließen, dies ist in den Händen einiger Einkäufer gebündelt. Für alle Arbeitsschritte liegen entsprechende Ablaufdiagramme bzw. Arbeitsanweisungen sowie standardisierte Formblätter vor.

- **Neue Anwendungsmöglichkeiten und Produkte** durch neue Technologien, bspw. im Bereich der Automation und Robotik dürfen vom Handwerk nicht als Gefahr gesehen, sondern müssen konsequent aufgegriffen werden.
- Die **strategische Planung** muss als wichtiges Instrument der Unternehmensentwicklung und als Voraussetzung für die Übernahme neuer Technologien angesehen werden. Entsprechend sollte auch die Personalentwicklung als strategische Unternehmensaufgabe begriffen werden, bzw. die Mitarbeiter stärker an der strategischen Planung und an Entscheidungen zur technologischen Weiterbildung beteiligt werden.
- Zusätzlich zur strategischen Planung müssen vermehrt innovative Methoden einschließlich des **Projektmanagements** angewendet werden. Genauso sind auch die Mitarbeiter in die Planung und das strategische Denken mit einzubeziehen.
- Sinkende Halbwertszeit des beruflichen Fachwissens ist durch gezielte Maßnahmen zu kompensieren. Zu denken ist hierbei etwa an **Wissensmanagementprojekte** zur Know-how-Sicherung.
- Mehr Offenheit gegenüber der **Informations- und Kommunikationstechnologie**. Dafür müssen auch die Mitarbeiter systematisch weitergebildet werden.
- Vermehrt das **Internet** nutzen und einsetzen – auch über Filme im Internet. Über das Medium „Internet“ kann das Handwerk seine „Leistungen“ erfahrungsgemäß besser kommunizieren als über klassische Medien.

### Nachhaltigkeit

- Rückbesinnung der Unternehmen auf **Kernkompetenzen** und Einsatz dieser in Kooperationen mit Anderen für ein geschlossenes Leistungsangebot. Nur im Fall von Kernkompetenz kann man von nachhaltigem Wirtschaften sprechen.

### Kooperationen / Netzwerke

- Für neue technologische Anwendungsmöglichkeiten sollten angesichts der Probleme vieler Betriebe mit Größe oder Willigkeit der Mitarbeiter **offene Netzwerke** genutzt bzw. in offenen Netzwerken mitgearbeitet werden.

- Gerade (aber nicht nur) im Kooperationsbereich bietet **Benchmarking** als Methode viele Vorteile. Die Betriebe sollten dies nutzen und entsprechend Benchmarkprozesse anstoßen.
- Die Betriebe müssen die Bereitschaft zur Kooperation auch in ungewöhnlicheren Formen wie etwa Franchising erhöhen. Dazu zählt die **Kooperationsfähigkeit** der Führung und der Mitarbeiter.
- Gerade im technischen Bereich müssen die Betriebe vermehrt Fähigkeiten zum **Systemanbieter** entwickeln. So kann man dem Kunden viel leichter eine fachübergreifende und ganzheitliche Gesamtleistung anbieten. Wichtig ist dabei allerdings, dass ein Unternehmen als Generalunternehmer auftritt.

#### **Positives Beispiel aus der Praxis:**

Im Bereich der Solartechnik gibt es eine erfolgreiche Kooperation von Dachdeckern mit SHK-Betrieben. Während letztere für die eigentlichen Anlagen verantwortlich sind, steuern die Dachdecker mit der Montage ihren Teil zu dieser Gesamtleistung bei, die sich eben nicht von nur einem Gewerk bewältigen lässt. Auch zur Kunden-Akquise können beide Gewerke beitragen: Fälle von Sanierungsbedarf bei Dächern dürften den Dachdeckern bekannt sein, erneuerungsbedürftige Heizungsanlagen den SHK-Handwerkern. In jedem Fall aber wird dem Kunden eine Gesamtleistung angeboten, die die Fachkompetenz beider involvierter Gewerke beinhaltet.

- Zusammenspiel von **Handwerk und Forschung** kann mit Hilfe von Kooperationen verbessert werden. Das bedeutet auf Betriebsseite konkret, dass die Unternehmen ihre Bedarfe an (Fach-) Hochschulen beispielsweise in Zusammenarbeit mit den TT-Stellen im Handwerk formulieren sollten. Genauso müssen die Betriebe des Handwerks auch interne Strukturen schaffen, die eine Zusammenarbeit mit den Fachhochschulen und Universitäten fördern.

#### **Unternehmenskultur**

- Die Betriebe sollten auch im Innovationsbereich ein umfassendes **Verständnis für die Bedürfnisse des Kunden** entwickeln, das über den klassischen Vorteil der Fachkompetenz des „Meisterbetriebes“ hinausgeht.

### Positives Beispiel aus der Praxis:

Eine Kfz-Werkstatt hat sich auf die vor allem äußerliche Generalüberholung alter Autos spezialisiert. Kunden sind nicht nur Besitzer von Oldtimern, sondern auch solche von ganz „normalen“ alten Autos, die optisch zwar heruntergekommen sind, technisch aber noch in Ordnung. Da ein Anfang mit einer solchen Spezialisierung besonders schwer ist, wurde hier vom Betriebsinhaber die Strategie entwickelt, sämtliche Aufbereitungsmaßnahmen mit in das Angebot aufzunehmen. Egal, was der Kunde will, ob es nun ein Reifenwechsel, ein runderneueres Erscheinungsbild oder eben die klassische Motor-Reparatur ist, seine vielfältigen Bedürfnisse stehen hier eindeutig im Mittelpunkt.

- **Talente im Unternehmen** müssen gerade im Hinblick auf eine Kompetenz des Betriebes im Technologie- und Innovationsbereich gezielter gefördert werden.
- Technischen Problemen gegenüber muss ein **offener Umgang** im Unternehmen herrschen, denn nur dann kommen derlei Probleme auch ans Tageslicht.

### Bildung / Qualifikation

- Innerhalb des Unternehmens muss es einen **systematischen Technologietransfer** geben, der wenigstens die Weitergabe technologischen (Spezial-) Wissens im Betrieb fördert.
- Die Qualifikation der Mitarbeiter im Bereich Automatisierung und Technisierung ist vielfach verbesserungsfähig. Dazu gehört vor allen Dingen eine bessere **Bindung von Leistungsträgern** an das Handwerk; z.B. durch Beteiligungsmodelle am unternehmerischen Erfolg.

## Personal

**Kurz gesagt:** Die Betriebe sollten im Bereich des Personals...

- » ...versuchen, Höherqualifizierte anzuwerben

---

- » ...in älteren und ausländischen Mitarbeitern deren Potential entdecken

---

- » ...Schulungsnetzwerke aufbauen

---

- » ...mehr auf Vorbildfunktion und gute Umgangsformen setzen

---

- » ...Praktika ernster nehmen

---

## Zukunftsstrategien in der strategischen Führung

- Durch den Abschluss entsprechender Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge können die Unternehmen den **Nutzen von Arbeitszeitkonten für die Weiterbildung** aufzeigen. Dies wäre im Bereich des Personals eine wichtige strategische Maßnahme zur Weiterqualifizierung der Mitarbeiter.

## Nachhaltigkeit

- Durch mehr **Öffentlichkeitsarbeit** und Informationen über das Leistungsspektrum des Handwerks muss auch von den Betrieben das Image bzw. die Attraktivität des Handwerks verbessert werden. Vor allen Dingen Höherqualifizierten, wie z.B. Fachhochschulabgängern im Ingenieurbereich, sollten stärker die Vorteile des Handwerks nahe gebracht werden, um sie so auch eher für Handwerksbetriebe gewinnen zu können.

## Zielgruppenorientierung

- Die **Potentiale älterer und ausländischer Mitarbeiter** müssen mehr genutzt werden, etwa durch Aufqualifizierung älterer Mitarbeiter oder die gezielte Rekrutierung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund. Dadurch tut sich der Betrieb im Umgang mit ebendiesen (vermutlich wachsenden) Kundengruppen viel leichter.

### Positives Beispiel aus der Praxis:

Ähnlich zum bereits genannten Beispiel des Einsatzes älterer Mitarbeiter für eine altersgerechte Zielgruppenansprache, setzt ein Elektro-Betrieb seine zwei älteren Mitarbeiter gezielt im Service ein. Hier werden eher die Adaptionsprobleme dieser Mitarbeiter hinsichtlich neuer Technik umgangen, gleichzeitig wurden sie für den Service aufqualifiziert. Damit können auch die gerade im Elektrobereich Neuerungen nicht so sehr aufgeschlossenen älteren Kunden besser erreicht werden: Sie werden ja von ihresgleichen angesprochen und erwarten dabei offensichtlich mehr Verständnis für ihre Probleme.

### Kooperationen / Netzwerke

- Die Verbundvorteile gerade im Schulungsbereich sollten viel besser genutzt werden. So könnten die Betriebe die Handwerkskammern bzw. Innungen beim **Aufbau von Schulungsnetzwerken** inhaltlich gut unterstützen.

### Unternehmenskultur

- Die Unternehmen müssen die **Betriebssprache Deutsch** stärker fördern. Vor allem im betrieblichen Kontext müssen die Mitarbeiter die deutsche Sprache beherrschen und, falls sie dies nicht tun, verpflichtet werden, sie zu lernen bzw. die erforderlichen Schulungen dauerhaft zu besuchen.

### Positives Beispiel aus der Praxis:

In einem mittelgroßen Bauunternehmen sind Bauarbeiter vor allem aus dem ehemaligen Ostblock und hier wiederum vor allem aus einem einzigen Land anzutreffen. Hier wurde nun von Arbeitgeber und Arbeitnehmern im gegenseitigen Einvernehmen freiwillig vereinbart, sich auf allen Baustellen nur noch auf Deutsch zu unterhalten. Erstaunlicherweise zeigte diese Maßnahme trotz fehlendem Zwang tatsächlich Wirkung, was sich nach Aussage des Arbeitgebers sehr positiv auf das Betriebsklima auswirkte.

- Durch eine verbesserte Kommunikation und den vermehrten **Einbezug der Mitarbeiter** kann sehr gut auch die Leistungsbereitschaft bzw. -fähigkeit sowie die Loyalität gesteigert werden.

## Bildung / Qualifikation

- Die Betriebe sollten korrekte **Umgangsformen konsequent einfordern** und die Kommunikation im Beruf auch auf diese Weise verbessern. Dazu gehört eine aktive Pflege der Umgangsformen mitsamt einem Ausschöpfen der Vorbildfunktion, die Festlegung und Durchsetzung klarer Grenzen sowie eine entsprechende Moral- und Werteerziehung im Betrieb. Diese praktische Umsetzung von Inhalten der Schulausbildung hat üblicherweise sehr gute Konsequenzen für den Außenantritt des Unternehmens.
- Als „vorbereitende Maßnahme“ (nämlich zur Vorbereitung zukünftiger Mitarbeiter) würde sich auch die **Bereitschaft zur Öffnung für Besichtigungen bzw. Praktika** empfehlen. Gerade für Lehrer sollte es „Arbeitspraktika“ in Betrieben geben.
- Die Betriebsinhaber vor allem sollten ihre **Vorbildfunktion** besser wahrnehmen und so gleichzeitig den Realitätsbezug gerade der Auszubildenden stärken.
- Eine **regelmäßige Weiterbildung** und Qualifizierung für Unternehmer und Mitarbeiter sollte in allen Bereichen (sowohl fachlich als auch kaufmännisch oder für die Persönlichkeitsentwicklung) erfolgen.
- Den Mitarbeitern muss **ausreichend Zeit für Aus- und Fortbildungen** zur Verfügung gestellt werden.
- In Zusammenarbeit mit den Ausbildungsplänen der Berufsbildungszentren sollte von den Mitarbeitern vor allem das **Lernen „gelernt“ werden**, also die Fähigkeit, Wissen zu erwerben und umzusetzen.

## Finanzierung

**Kurz gesagt:** Die Betriebe sollten im Bereich der Finanzierung...

- » ...sich mit Basel II beschäftigen
- » ...mehr Entnahmedisziplin (und Eigenkapitalverantwortung) zeigen
- » ...neuen Finanzierungsmöglichkeiten gegenüber aufgeschlossen sein
- » ...bei Finanzierungsaufgaben mit anderen Betrieben kooperieren
- » ...mehr Wert auf kaufmännisches Wissen legen

## Zukunftsstrategien in der strategischen Führung

- **Alternative Finanzierungsformen** wie Leasing oder Factoring sollten vom Handwerk viel stärker als bisher in Anspruch genommen werden. Dies schließt eine Akzeptanz von bzw. auch aktive Suche nach privaten Beteiligungsgebern mit ein.

### Positives Beispiel aus der Praxis:

Bisweilen können Handwerksbetriebe auch bei einer eher ungewöhnlichen Finanzierungsform wie dem Factoring durchaus eine speziell auf sie zugeschnittene Unterstützung erhalten. Die Vorteile dieser Finanzierungsform sind vor allem das deutlich gesenkte Risiko eines Forderungsausfalls sowie die Auslagerung des Inkassos. Eine Firma in Niederbayern, die sich mit ihrem Factoring-Angebot allgemein an kleine und mittlere Unternehmen richtet, hat hierbei auch speziell Handwerker als Kunden entdeckt. Dies betrifft nicht nur die Größenordnung der Betriebe (hier richtet sich das Factoring-Angebot an Betriebe mit 100.000 bis 2.500.000 Euro Jahresumsatz), sondern auch die Tätigkeit, wie etwa die (für Factoring-Firmen ungewöhnliche) Aktivität des Unternehmens im Baugewerbe. Dieses Beispiel soll demonstrieren, dass es auch im alternativen Finanzierungsbereich Spezialisten für Handwerkerkunden gibt.

- Die Betriebe müssen sich mehr mit **Basel II** und damit auch ihrer Liquidität beschäftigen, als sie dies bisher tun. Dies wäre sowieso nur eine Umsetzung des Unausweichlichen und somit eine absolut notwendige Grundlage, um die vielfach schwache Eigenkapitalbasis zu stärken.

- Im Rahmen der Möglichkeiten zur Kapitalbeschaffung müssen vermehrt **persönliche Kontakte mit der Hausbank** gepflegt werden.
- Die Möglichkeiten von **stillen Beteiligungen** müssen als wirkliche Alternative zur Standard-Finanzierung wahrgenommen werden. Nicht nur des reinen Finanzierungseffektes wegen, sondern auch als passendes Instrument einer Mitarbeiterbeteiligung.

#### **Positives Beispiel aus der Praxis:**

Ein Handwerksbetrieb, der sich unter anderem mit Modellbau beschäftigt, hat aufgrund des Kapitalmangels eine stille Beteiligung initiiert. Dieses Gesellschafterverhältnis hat den Vorteil der Unkompliziertheit, da es nicht beim Handelsregister angemeldet werden muss. In diesem Fall hat ein stiller Gesellschafter, der das nötige Vertrauen in Firma bzw. Eigentümer hat, 200.000 Euro zum Kapital beigesteuert. Für ihn ist dies eine günstige Kapitalanlage mit einem höheren Ertrag als bei Gewährung eines Darlehens, ohne dass er jedoch für eventuelle Verbindlichkeiten des Besitzers haften muss. Für den Handwerker ist es umgekehrt eine günstige Möglichkeit, einen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

- Zusätzlich zur soeben beschriebenen Möglichkeit einer Mitarbeiterbeteiligung ist eine Öffnung der Unternehmen für **neue Organisationsstrukturen** eine Option, über die viele Handwerksbetriebe nachdenken sollten.

#### **Kooperationen / Netzwerke**

- Stärkere **Vernetzung** zwischen Betrieben und Organisationen bzw. Banken vor Ort. Gerade im Kapitalbereich ist dies besonders wichtig.
- Nutzung von Kooperationen in **Netzwerken für die Verwaltung und das Management** bei Kleinbetrieben. So ein Netzwerk könnte beispielsweise eine professionalisierte Koordinationsinstanz beinhalten, die die Zusammenarbeit im Netzwerk erleichtert. So könnten auch kleine Betriebe kapitalschonende Kooperationen für das Abarbeiten komplexer Projekte schultern.
- Auch im Hinblick auf die Finanzierung ist das bereits an anderer Stelle erwähnte **Private Public Partnership (PPP)** für viele Betriebe eine Möglichkeit, um sich

zusammen mit anderen an Aufträge in einer Größenordnung zu wagen, die allein vor allem finanziell nie zu stemmen wären.

### **Positives Beispiel aus der Praxis:**

Der Bau eines oberbayerischen Schulgebäudes wurde nach einer EU-weiten Ausschreibung als PPP-Projekt an einen ortsansässigen Handwerksbetrieb vergeben, der in Zusammenarbeit mit seinen Partnern das gesamte Projekt abgewickelt hat. Der Vorteil bei dieser Form war gerade für die kleinen Betriebe, im Rahmen dieser Kooperation an einen Auftrag zu gelangen, den sich sonst weitaus größere (bzw. finanzkräftigere) und handwerksferne Konkurrenten geholt hätten.

- Kooperation ist gerade bei Gewerbetrieben gut möglich: So könnten sich z.B. aufgrund der räumlichen Nähe gerade hier mehrere Betriebe einen gemeinsamen **zentralen Buchhalter** leisten.

### **Unternehmenskultur**

- Die Unternehmenskultur muss auch **für neue Alternativen im Finanzierungsbereich** geöffnet werden. Nur dann hat man qualifizierte und motivierte Mitarbeiter – etwa für den Außenauftritt den Banken gegenüber.

### **Bildung / Qualifikation**

- Die Betriebe müssen mehr Wert auf eine **unternehmerische Qualifizierung** der Beschäftigten, vor allem im Bereich des Ratings legen. Dieses nimmt einen zu wichtigen Platz bei der Kreditvergabe ein, als dass es die Handwerksunternehmen vernachlässigen könnten.

## Lieferanten

**Kurz gesagt:** Die Betriebe sollten im Bereich der Lieferanten...

---

» ...den Technologietransfer verbessern

---

» ...Netzwerke für die Beschaffung aufbauen

---

## Zukunftsstrategien im Bereich Nachhaltigkeit

- Nachhaltigkeit als **rohstoff- und energiesparende Eigenschaft** des Handwerks herausstellen und fördern. Dies stellt auch im Hinblick auf das Image einen wesentlichen Vorteil des Handwerks dar.

### Positives Beispiel aus der Praxis:

Eine Spezial-Druckerei in Nürnberg bietet seit Jahrzehnten alle Leistungen aus den Bereichen Siebdruck, UV-Siebdruck, Rollensiebdruck und UV-Offsetdruck an, wobei die Profilierung auf dem qualitativ hochwertigen Foliendruck liegt. Diese Siebdruckverfahren sind allerdings generell sehr energieintensiv. So wird insbesondere für Trocknungsprozesse und Raumklimatisierung in den Betrieben viel Energie verbraucht, weil eine stabile Raumtemperatur mit 22 °C und eine feste Raumluftfeuchte mit 55 % eingehalten werden müssen. Zielsetzung des Betriebes war es, mit folgenden Herausforderungen zurechtzukommen: Eine bessere Rohstoffnutzung, eine dezentrale Energieversorgung und eine bessere Vermarktung von Umwelttechnologien bei gleichzeitiger Betonung einer ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit. Erreicht wurde dies durch die Erzeugung der derzeit verwendeten thermischen und elektrischen Energie mittels integrierter Kraft-Wärme-Kälte-Kopplung (KWKK) und darüber hinaus durch die Verbesserung der Energieeffizienz mittels Maßnahmen zur Wärmerückgewinnung.

## Kooperationen / Netzwerke

- Starke Kooperationen in **Netzwerken für die Rohstoffbeschaffung** und beim Einstieg in erneuerbare Energien. Dies sind für viele Handwerksbetriebe Bereiche, die sie aufgrund ihrer Größe kaum allein meistern können.

- Speziell im Energie- und Rohstoffbereich muss vielfach das zwischen Betrieben bzw. Lieferanten vorhandene **Konkurrenzdenken abgelegt** werden. Eine stärkere Vernetzung zwischen Lieferanten und Betrieben vor Ort wäre hier wünschenswert.
- Eine Pflege (informeller) **Firmennetzwerke** würde vielen Betrieben helfen, sich die nötigen Informationen über Entwicklungen im Energie- und Rohstoffsektor sowie allgemein im Lieferantenbereich zu beschaffen, die ihnen mangels Größe oder Beziehungen verwehrt bleiben.
- Ein besserer **Technologietransfer** zwischen Unis und Handwerk könnte auch über Kooperationen erfolgen, etwa bei neuen Rohstoffen oder Recyclingverfahren.

### Zukunftsstrategien für die Unternehmenskultur

- Wie im Finanzierungsbereich ist auch im Bereich der Lieferanten eine **Offenheit der Mitarbeiter** nötig, hier z.B. gegenüber der Nutzung alternativer Energien, die auch von den Beschäftigten positiv aufgenommen werden sollte.

## Standort

**Kurz gesagt:** Die Betriebe sollten im Bereich des Standortes...

---

» ...eine besonders umsichtige Wahl treffen

---

» ...offen für gemeinschaftliche Standortlösungen mit anderen sein

---

## Zukunftsstrategien in der strategischen Führung

- Eine **gute Standortwahl** eröffnet viele Möglichkeiten, wie das Beispiel der Gewerbehöfe zeigt. Hier sind auch Kooperationen – gerade im betriebswirtschaftlichen Bereich – besser möglich als in anderen Fällen.

## Kooperationen / Netzwerke

- Kooperationen in Netzwerken können vor allem bei der Suche nach und Gestaltung von **Gewerbeflächen** erfolgen. Dies ist für ein einzelnes Unternehmen oftmals eine (zu) mühsame Arbeit.
- Eine funktionierende **ökologische Infrastruktur der Betriebe** sollte die Antwort auf zunehmende Schwankungen der Rohstoffpreise sein. Auch bei einer derartigen Verringerung der Rohstoffabhängigkeit könnten Kooperationen für die Betriebe sehr sinnvoll sein.

### 3.2. Handlungsträger: Organisationen

Zweiter Handlungsträger sind die Organisationen des Handwerks – wie Kammern, Innungen und Verbände. Vieles dreht sich für sie um die Unterstützung der Betriebe bei den nötigen Maßnahmen. Die folgenden Zukunftsstrategien, wieder nach Handlungsfeldern geordnet, sollen hier abermals mehr als nur Anhaltspunkte für Antworten liefern. In der folgenden Matrix sieht man zuerst wieder eine übersichtliche Darstellung der wichtigsten Schlagworte für Organisationen auf den betroffenen Gebieten.

	Märkte	Technologie/ Innovationen	Personal	Finanzierung	Lieferanten	Standort
Strategische Führung	Wissensmanagement; Exporthilfe	Visionsbörse; Marktverhalten	Arbeitszeitkonten	Mehr kaufmännische Ausbildung		Branchenspezifische Flächen
Nachhaltigkeit	Rahmenbedingungen	Kernkompetenzen				Gewerbehöfe
Zielgruppenorientierung	Markterschließung		Schulungskurse			
Kooperationen/ Netzwerke	Kooperationsberatung	TT-Stellen; Innovationsberatung	Leitfäden für Netzwerkaufbau	Finanzierungsnetzwerke	Ökologische Infrastruktur unterstützen	Kooperationen fördern
Unternehmenskultur	Familienfreundlichkeit	Leistungsorientierung	„Lernen lernen“			
Bildung/ Qualifikation		Schnellere Anpassung d. Weiterbildung	Praxisnahe Ausbildung; Grundbildung			

#### Übersicht über zentrale Punkte der Zukunftsstrategien für Organisationen

## Märkte

### Strategische Führung

- Die Handwerkskammern sollten bei sich im Rahmen einer kritischen Selbstanalyse ein **Qualitätsmanagement** einführen.
- Die Einführung eines **Benchmarksystems** würde bei der Schaffung effizienter Kammerstrukturen helfen.
- Damit Erfahrungen und Wissen zwischen den einzelnen Kammern besser ausgetauscht werden kann, sollte der Aufbau eines **Kammerübergreifenden Wissensmanagements** betrieben werden.
- Es muss die **Attraktivität der Innungen erhöht** werden, damit die Betriebe mehr von dieser Einrichtung profitieren und die Vorteile auch tatsächlich nutzen.
- Die Hilfe für die Betriebe, sich strategisch auszurichten und eine forcierte Marktprofilierung zu betreiben, muss verstärkt werden, z.B. in entsprechenden **Schulungsangeboten zur Marktbearbeitung und strategischen Ausrichtung**. Mit solchen Schulungen können die Unternehmen auch für neue Marktfelder bzw. neue Marktchancen oder eine notwendige Dienstleistungsorientierung sensibilisiert werden.
- Allgemein sollten mehr **Qualifizierungsveranstaltungen zu Marketing und Werbung** angeboten werden. Viele Betriebe haben kein Marketingkonzept und benötigen hier Hilfe. (Eine Ausweitung und Intensivierung von Weiterbildungs- und Qualifizierungslehrgängen für die Betriebe ist aber auch, wie im Punkt „Technologie / Innovationen“ vermerkt, im Bereich der IT und Medienkompetenz wichtig)
- Mit einem verstärkten **Angebot von Exporthilfen** würden außenwirtschaftliche Aktivitäten der Betriebe weitaus besser unterstützt. Diese Hilfe sollte dabei sehr stark auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Betriebe ausgerichtet sein, wie es beispielsweise mit Messen oder Kooperationsbörsen der Fall wäre.

### Positives Beispiel aus der Praxis:

Ein Unternehmen für Präzisions-Sondermaschinen mit etwa 30 Mitarbeitern konnte bei einem Auftrag in Frankreich auf die Hilfe seiner Kammer bauen. Der Betrieb wurde im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung aufgefordert, sich zu beteiligen. Der kurzfristig auf Französisch auszufüllende Fragenkatalog bereitete dem Unternehmen große Schwierigkeiten, da nur die englische Sprache geschäftlich relevant ist. Mit Hilfe der Betriebsberatung der Handwerkskammer Oberfranken und der französischen Partnerkammer wurde der 50 Seiten starke Fragenkatalog fristgemäß eingereicht. Vier Wochen später wurde dieses Engagement mit der Auftragsvergabe an das hiesige Unternehmen belohnt.

- Für Betriebe mit vorübergehender Leistungserbringung im Ausland ist von Seiten der Handwerksorganisationen auch an den Aufbau eines umfassenderen **Exportservices** zu denken, der gerade kleinen Betrieben ohne jede Auslandserfahrung die Chance gäbe, zumindest sporadisch international zu verkaufen.

### Nachhaltigkeit

- Eine nachhaltige Verbesserung der Rahmenbedingungen für das Handwerk (bzw. allgemein den Mittelstand) erfordert die Bündelung von Wünschen und Forderungen der Betriebe. Dies muss in einer effektiveren Lobbyarbeit bzw. **Interessenvertretung** von Seiten der Organisationen wahrgenommen werden.

### Zielgruppenorientierung

- Bei einer Zielgruppenorientierung sollten die Kammern und Innungen die Betriebe kontinuierlich mit konkreten **Maßnahmen zur Markterschließung** unterstützen: Zu denken ist beispielsweise für die Zielgruppe der Senioren an Handwerkerverzeichnisse oder Informationsmaterialien zu Handwerkern mit altersgerechtem Produkt- und Dienstleistungsangebot.

### Kooperationen / Netzwerke

- Hinsichtlich der Unterstützung der Betriebe bei der Bildung von Kooperationen wird oftmals eine **Verstärkung der Dienstleistungsorientierung** der Kammern gefordert. Der Handwerksbetrieb muss als Kunde gesehen werden, dem ein brei-

tes Angebot von Serviceleistungen rund um den Aufbau von Kooperationen angeboten wird.

- Im Fall der Beratungsleistungen der Organisationen steckt angesichts der strukturellen Veränderungen der Märkte viel Optimierungspotential: So sollten den Betrieben mehr „**Kooperationsberatung**“ angeboten werden, wo auch Erfahrungen Anderer bei der Bildung von Unternehmens-Kooperationen und dem Aufbau von Netzwerken weitergegeben werden.

### Unternehmenskultur

- **Familienfreundliche Betriebe** sollten angesichts des gesellschaftlich wünschenswerten Zieles auch seitens der Handwerksorganisationen mehr Förderung und Unterstützung erfahren.

## Technologie / Innovationen

### Strategische Führung

- Das Wissen um die strategische Planung und Führung bei Handwerksbetrieben muss sich auch im Bereich der Innovationen verbessern. Dabei können die Organisationen z.B. mit der **Einrichtung einer „Visionsbörse“** helfen. Dies könnte konkret ein dynamisches Angebot im Internet sein, aber auch auf Basis von Workshops stattfinden.
- Die **Prozessorganisation** ist bei vielen Unternehmen ebenfalls kein Gegenstand echter strategischer Überlegungen. Zu diesem Thema sollten mehr Workshops der Handwerkskammern stattfinden.
- Gegenüber der herstellenden Industrie muss das Handwerk **selbstbewusstes Marktverhalten** an den Tag legen, welches aber nur mit dem Beistand der Kammern funktioniert.
- Für eine sinnvolle Unterstützung der Unternehmen bei ihren strategischen Führungsaufgaben wäre eine optimierte und auch konsequent genutzte zentrale **Schadensmeldestelle** der Fachverbände sehr hilfreich.

### Nachhaltigkeit

- Rückbesinnung der Unternehmen auf ihre **Kernkompetenzen** unterstützen (sowie deren Einsatz in Kooperationen für ein geschlossenes Leistungsangebot mit Partnern) und damit Nachhaltigkeit fördern.
- Zusammenspiel von **Handwerk und Forschung** auf diesem Feld verbessern.

### Kooperationen / Netzwerke

- Die **regionale Wirtschaftsförderung** muss als Partner mehr in offene Netzwerke der Betriebe einbezogen bzw. eingebracht werden. Durch eine Zusammenarbeit in diesen Kooperationen lassen sich neue Anwendungsmöglichkeiten und Produkte durch neue Technologien, beispielsweise Automation und Robotik, viel besser durch das Handwerk aufgreifen.

- Auch die technische **Kooperationsberatung** für Handwerksbetriebe sollte seitens der Kammern verbessert werden.
- Eine Mitwirkung und Beratung der Handwerksorganisationen beim Entwickeln „**regionaler Marken**“ ist wichtig, da dies selbst von eng kooperierenden Handwerksbetrieben allein nur schwer bewerkstelligt werden kann. Hier sollten die Verbände, Kammern und Innungen ihre Erfahrungen einbringen und auch selbst die Initiative ergreifen.
- Die Handwerkskammern sollten die Kooperation mit der Forschung durch das Sammeln und Bereitstellen von **handwerksspezifischen Forschungsthemen** unterstützen.
- Gerade die **TT-Stellen / Innovationsberatung** müssen das Zusammenspiel von Handwerk und Forschung verbessern helfen und im Bedarfsfall Betriebe oder einzelne Projekte beratend unterstützen. Hierzu könnte auch eine „Diplomarbörse“ gehören, bei der Diplomarbeiten im handwerksbetrieblichen Umfeld vermittelt würden.
- Das Handwerk muss sich als **innovativer Partner der Forschung** präsentieren und deshalb den Auftritt des Handwerks insgesamt (das „Image“) verbessern. Dafür müssten vor allen Dingen die Handwerksorganisationen sorgen.

### Unternehmenskultur

- Hinsichtlich der Unternehmenskultur muss es das Ziel sein, **leistungsorientierte Personen** für die Nachwuchsförderung zu gewinnen und gezielt für Handwerksberufe zu interessieren. Dabei sollten die Organisationen z.B. mit dem verstärkten Angebot dualer Studiengänge helfend eingreifen.

### Bildung / Qualifikation

- Der sinkenden Halbwertszeit des beruflichen Fachwissens kann durch gezielte Maßnahmen wie einer **schnelleren Anpassung der Weiterbildungsmaßnahmen** an die technische Entwicklung entgegengewirkt werden. Dies ist vor allem für den Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie ein wichtiger Punkt, wo gerade bei Klein- und Kleinstbetrieben eine zeitnahe Abdeckung des Schulungs- und Informationsbedarfes nötig ist.

### Positives Beispiel aus der Praxis:

Eine Handwerkskammer unterhält im Rahmen ihrer Weiterbildungsmaßnahmen im Schnittbereich zwischen IuK und Marketing ein so genanntes E-Learning-Tool. Die Weiterbildung findet hier also „online“ statt, was den ganz konkreten Vorteil hat, dass Änderungen, z.B. bei Reparaturplänen, sofort in die Weiterbildung mit einfließen. Sie können unverzüglich in das E-Learning-Tool integriert werden. Die Lernenden sind deshalb gerade in diesem sehr innovativen – das heißt sich rapide ändernden – Bereich immer auf dem neuesten Stand.

- Um die Qualifikation der Mitarbeiter im Bereich Automatisierung und Technisierung zu verbessern, muss die **Modernisierung der BBZ/BTZ** vorangetrieben und Schwerpunktbildungen (z.B. KOMZET) vorgenommen werden. Hierzu bedarf es auch einer stärkeren Zusammenarbeit innerhalb der verschiedenen Handwerksorganisationen.
- Das fachübergreifende Verständnis bzw. die fachübergreifende Weiterbildung muss sich mehr entwickeln und über die Bildungszentren bereits in der ÜLU angeboten werden. Dies schließt Seminare zur Kommunikationsfähigkeit, zum Erkennen von Kundenwünschen oder auch einen „**Knigge im Handwerk**“ mit ein.

## Personal

### Strategische Führung

- Der Nutzen von **Arbeitszeitkonten für die Weiterbildung** sollte von den Kammern und Innungen deutlich aufgezeigt werden. Hier bedarf es der Beratung und Unterstützung der Betriebe.

### Zielgruppenorientierung

- Die deutsche Sprache muss gerade im betrieblichen Kontext von allen Mitarbeitern beherrscht werden. Hier stehen auch die Handwerksorganisationen in der Pflicht, genügend **Schulungskurse** anzubieten.

### Kooperationen / Netzwerke

- Der Aufbau von Schulungsnetzwerken könnte beispielsweise gut mit einem „**Leitfaden für den Netzwerkaufbau**“ unterstützt werden. Dieser würde den Aus- und Fortbildungen in den Betrieben einen direkten Nutzen stiften.

### Unternehmenskultur

- Der aktuelle Lehrstoff muss an die Forderung nach dem „**Lernen lernen**“ angepasst werden, was eine Mitwirkung der Handwerksorganisationen erfordert.
- Bei der Wertevermittlung bzw. der Außendarstellung des Handwerks müssen die Organisationen mehr tun: sie müssen ihre Ziele deutlicher und einheitlicher darstellen und entsprechende Lobbyarbeit leisten, damit sich das **Image bzw. die Attraktivität des Handwerks** gerade für Höherqualifizierte verbessert. Dies beinhaltet vor allem regelmäßige Kontakte zu Schulen und Hochschulen, z.B. durch gemeinsame Projekte.

### Bildung / Qualifikation

- Um bessere Umgangsformen von den Jugendlichen einzufordern und die Kommunikation in Schule und Beruf zu verbessern, sollten vermehrt Fortbildungen für den Handwerks-Nachwuchs bei überbetrieblichen Maßnahmen

den Handwerks-Nachwuchs bei überbetrieblichen Maßnahmen stattfinden. Dabei muss es vor allem um die **Moral- und Werteerziehung** gehen, die sich in einer entsprechenden Konsequenz im Außenauftritt des Handwerks und in der Vermittlung klarer gesellschaftlicher Werte und Grenzen äußert. Hierfür ist auch eine (sozialpädagogische) Fortbildung der Ausbilder selbst nötig.

- Die **Inhalte der überbetrieblichen Ausbildung** sind besser mit den Berufsschullehrplänen abzustimmen.
- Die Handwerksorganisationen sollten sich die Einrichtung von **Bildungsstätten für Kinder und Jugendliche** überlegen, die einer frühen Kontaktherstellung dienen könnten.
- Um die Vorbildfunktion zu verbessern und den Realitätsbezug unter den (jetzigen und zukünftigen) Mitarbeitern des Handwerks zu stärken, sollte der Austausch mit den Schulen intensiviert werden. So könnten die Handwerksorganisationen z.B. **Arbeitspraktika für Lehrer** in den Betrieben organisieren. Hierfür ist vor allem eine bessere Vernetzung mit den anderen beiden Handlungsträgern – nämlich den Betrieben und der Politik – notwendig.
- Die Meister bzw. Betriebsvertreter brauchen ein stärkeres Mitspracherecht bei den Lehrplänen und Prüfungsinhalten: Die **Einbeziehung der Ausbilder**, gerade auch von kleineren Unternehmen, ist wichtig für eine optimale Praxisrelevanz der Ausbildung.

## Finanzierung

### Strategische Führung

- Die Handwerkskammern müssen die **Betriebe zur Beschäftigung mit Basel II motivieren** und ihnen dabei helfend unter die Arme greifen. Es muss klargestellt werden, dass es sich dabei um die Beschäftigung mit dem „Unausweichlichen“ handelt und nur so die Eigenkapitalbasis und die Möglichkeit zur Kapitalbeschaffung vieler Unternehmen verbessert werden kann.
- Das **Niveau der Meisterprüfung im kaufmännischen Bereich** sollte weiter angehoben werden. Besonders auf dem Feld der Finanzierung sollte angehenden Handwerksmeistern mehr Wissen vermittelt werden, um hier für mehr Sicherheit im Umgang mit eventuellen Problemen zu sorgen.
- Die bereits angebotenen Unterstützungsleistungen (z. B. durch die Handwerkskammern) sollten besser bekannt gemacht und genutzt werden. Eine solche weitergehende Propagierung der Beratung und Schulungen der HWK im Finanzierungsbereich könnte beispielsweise über **kaufmännische „Beratungszentren“** erfolgen.
- Weitergehend, und eher als „Hilfe zur Selbsthilfe“ verstanden, sollte der Punkt **„Unternehmensberatung“** bereits in der Meisterschule angesprochen werden. Hier müssen die Lehrpläne verstärkt Fragen nach angebotenen Hilfeleistungen behandeln. Auf diese Art würden z.B. die Hilfsangebote der Kammern bei Bankkrediten besser und vor allem früher bekannt und nutzbar gemacht.
- Gerade im Bereich der **Anwendung alternativer Finanzierungsformen** müssen die Betriebe gezielter unterstützt und beraten werden. Dies könnte beispielsweise in Form einer Vermittlung privater Interessenten für Beteiligungen in Handwerksunternehmen geschehen.
- **Eine Forderung schließlich, die sich speziell an die Banken** richtet, ist, dass diese – ähnlich wie in anderen Ländern – etwas risikobereiter werden müssen. Sie sollten z.B. eher zur Finanzierung alternativer Energien gewillt sein.

### Kooperationen / Netzwerke

- Kooperationen bieten sich bei der Zusammenarbeit von Handwerkern, Handwerksorganisationen und Banken im Finanzbereich an. Die Handwerksorganisationen sollten gerade solche **regionalen Finanzierungs-Netzwerke** vermehrt aufbauen bzw. fördern.

## Lieferanten

### Kooperationen / Netzwerke

- Die Zusammenarbeit von Handwerkern, Handwerksorganisationen und Lieferanten in **(Lieferanten-) Netzwerken** muss intensiviert werden.
- Eine stärkere Vernetzung zwischen den Betrieben für die **Energiebeschaffung vor Ort** würde gerade kleinen Unternehmen deutliche Vorteile bei Preis und Versorgung bringen. Sie sollten von den Handwerksorganisationen mehr gefördert werden.
- Kooperationen, die eine **funktionierende ökologische Infrastruktur** und damit mehr Rohstoffunabhängigkeit im Handwerk zum Ziel haben, sollten von den Kammern stärker unterstützt werden.

## Standort

### Strategische Führung

- Das **Angebot an geeigneten Gewerbeflächen** ist verbesserungsbedürftig. Dies betrifft sowohl den technischen als auch den finanziellen Aspekt. Hier kann von Organisationsseite Abhilfe geschaffen werden, indem vor allem in Ballungsgebieten aktiv mehr handwerksgerechte Gewerbeflächen geschaffen werden.
- Auch der Bedarf nach **branchenspezifischen Gewerbeflächen**, etwa in Gewerbehöfen, ist nicht gedeckt. Hier sollte seitens der Organisationen mehr geleistet werden.
- Gerade Gewerbehöfe werden als sehr passende Antwort auf die Bedürfnisse des Handwerks gesehen. Allerdings lassen viele eine **realistische Ausgestaltung** vermissen. „Realistisch“ bedeutet für Handwerker dabei oftmals ganz einfach weniger Technik (die in vielen Fällen nicht benötigt wird) und damit auch weniger Miete.

### Nachhaltigkeit

- Vom Blickwinkel der Nachhaltigkeit sind insbesondere Gewerbehöfe, aber auch Gewerbeflächen allgemein **energiesparend und überhaupt sparsam** auszugestalten.

### Kooperationen / Netzwerke

- Neue und durchdachte **Gewerbehofkonzepte** müssen, gerade vom Kooperationsstandpunkt aus betrachtet, forciert werden (z.B. mehrere Stockwerke, große Aufzüge etc.): Solcherlei durchdachte Gewerbehöfe würden die eingemieteten Handwerker auch viel eher zur Zusammenarbeit, beispielsweise entlang der Wertschöpfungskette, einladen.

**Positives Beispiel aus der Praxis:**

In München kann das Prinzip der Gewerbehöfe beobachtet werden. Sie machen zwar nur einen kleinen Teil der Gewerbeflächen aus, aber sie orientieren sich an den Bedürfnissen der Handwerker. So hat man die Vorteile einer zentralen Lage, einer guten Infrastruktur, eines bezahlbaren Preises und eines hofeigenen Wertstoffhofes. Da sich hier zum Teil Handwerker aus verschiedenen Teilen der Wertschöpfungskette niederlassen, gibt es oft einen hausinternen Handwerkerverbund. Dabei helfen sich die Handwerksbetriebe im Gewerbehof gegenseitig und vermitteln sich überdies Kunden, was die berühmten Netzwerkeffekte schafft.

### 3.3. Handlungsträger: Politik

Der dritte und nicht minder wichtige Handlungsträger schließlich ist die Politik. Hier stehen Fragen im Vordergrund, die meist die Sicherstellung von handwerksge- rechten Rahmenbedingungen betreffen. Anschließend erfolgt wieder zunächst ein Überblick über die zum Handlungsträger der Politik gehörenden Stichworte, bevor die Zukunftsstrategien in diesem Bereich einzeln dargestellt werden.

	Märkte	Technologie/ Innovationen	Personal	Finanzie- rung	Lieferanten	Standort
Strategische Führung	Leitprojekte; Exportförde- rung	Produktthaf- tung; Si- cherheit	Mehrarbeit / Überstunden	Investitions- förderung	Erneuerbare Energien	Angebot Gewerbeflä- chen
Nachhaltigkeit	Energieeffi- zienz	Technolo- gie-Transfer		Finanzie- rungs- Rahmenbed.		Genehmi- gungsver- fahren
Zielgruppen- orientierung			Beherr- schung des Deutschen			
Kooperationen/ Netzwerke		Rechtliche Rahmenbe- dingungen			Ökologische Infrastruktur	Regional- planung
Unternehmens- kultur	Förderung Familien- freundlich- keit	Leistungs- orientierung	Image; „Lernen lernen“			
Bildung/ Qualifikation		Ausbil- dungsinhal- te; Duales Studium	Pflichtprakti- ka; Schul- qualität			

#### Übersicht über zentrale Punkte der Zukunftsstrategien für die Politik

## Märkte

### Strategische Führung

- Die Wichtigkeit der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für das Handwerk sollte Anlass für mehr Unterstützung der Internationalisierung sein. Dies könnte z.B. durch geeignete **Exportförderprogramme** für kleinere Handwerksbetriebe geschehen.
- Allgemein wird auch im Bereich der Erschließung neuer Märkte ein Bürokratieabbau gefordert. Jenen Handwerkern, die aktiv auf der Suche nach neuen Absatzmöglichkeiten sind, sollten sich **weniger administrative Hemmnisse**, wie beispielsweise sehr komplizierte Anforderungen in Bauordnungen oder der Bundes-Immissionsschutzverordnung in den Weg stellen.
- Das Wissen auf Handwerkerseite um strategische Planung und Führung sollte durch entsprechende **Leitprojekte** (sozusagen „Best-Practice“) verbessert werden. Dabei sollten auch eben die Methoden vermittelt werden, mit denen man sich der strategischen Planung annähern kann bzw. soll.

### Nachhaltigkeit

- Die Sinnhaftigkeit eines nachhaltigen Leistungsangebotes muss auch von der Politik stärker betont und besser herausgestellt werden. Eine verstärkte Förderung von **Energieeffizienz** und erneuerbaren Energien ist hier wünschenswert.

### Unternehmenskultur

- Im Zeichen der Förderung einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf sollte auch eine **Unterstützung familienfreundlicher Betriebe** erfolgen.

## Technologie / Innovationen

### Strategische Führung

- Es sollte eine Verlängerung bzw. Angleichung der **Produkthaftung** für industrielle Vorprodukte geben.
- Die Sicherung der Informations- und Kommunikationstechnologie ist eine wichtige Aufgabe der Politik. Sie muss hierbei vor allem für **sichere Netze** sorgen, da diese Voraussetzung für so genannte „b2b-Geschäftsstrukturen“ sind, also Geschäften zwischen verschiedenen Unternehmen.
- Die **Rechtsverbindlichkeit** muss vor dem Hintergrund einer sich immer schneller wandelnden Technik durch Gesetze sicherstellt sein. Konkret ist hierbei an die „digitale Signatur“ zu denken.
- Bei kleinen Firmen sollte die öffentliche Hand einen erheblichen Anteil der „**Forschungskosten**“ übernehmen. Die „Entwicklungskosten“ könnten kleine Betriebe dann zum marktreifen Produkt tragen.

### Nachhaltigkeit

- Der **Technologie-Transfer** in der Wirtschaft sollte angesichts der neuen Anwendungsmöglichkeiten und Produkte durch neue Technologien (z.B. Automation oder Robotik) im handwerklichen Leistungsspektrum stärker auf die Bedürfnisse von KMU fokussiert und weiterentwickelt werden.

### Kooperationen / Netzwerke

- Angesichts der zunehmenden Attraktivität verschiedenster Formen einer Unternehmenszusammenarbeit sollten die **rechtlichen Rahmenbedingungen für Kooperationen** exakter definiert sein. Hier sollte die Rechtssicherheit deutlich höher werden.
- Das gewünschte bessere Zusammenspiel von **Handwerk und Forschung** muss auch von der Politik unterstützt werden. Innovationen bei KMU sollten angesichts

der Betriebsgrößen möglichst unbürokratisch durch öffentliche Zuwendungen gefördert werden.

- Es gilt, ein **Anreizsystem für Fachhochschulen bzw. Universitäten** zu schaffen, damit diese mehr in Kooperationen mit Kleinbetrieben im Handwerk zusammenarbeiten. Ansatzpunkt hierfür wären etwa Praktika im Handwerk.

### Unternehmenskultur

- Duale Studiengänge, die sich auf die Anforderungen an Handwerks- bzw. Kleinbetriebe spezialisieren, sind auch hinsichtlich der Unternehmenskultur hilfreich. So locken sie verstärkt **leistungsorientierte Personen ins Handwerk**. Dieses Angebot sollte deshalb ausgebaut werden.

### Bildung / Qualifikation

- Die Qualifikation der Mitarbeiter muss sich in den Bereichen „Automatisierung“ und „Technisierung“ verbessern. Nötig sind eine **Modernisierung der BBZ/BTZ** sowie eine verstärkte Förderung beispielsweise von KOMZET.
- Die **Ausbildungsinhalte und -ordnungen** müssen sich schneller den technischen Entwicklungen anpassen.
- Als eine Hilfe bei der Weiterqualifizierung gerade im technischen Bereich wird vielfach eine **unbürokratische öffentliche Qualifizierungsförderung** gewünscht.
- Die Unterstützung der handwerklich-technischen Ausbildung muss vor dem Hintergrund einer verstärkten Zusammenarbeit von Handwerk und Forschung verbessert bzw. gefördert werden. Neben Rahmenrichtlinien ist hier vor allem an einen **Ausbau der dualen Studiengänge** (d.h. Lehre mit gleichzeitigem FH-Abschluss) gedacht.

## Personal

### Strategische Führung

- Eine **Steuerbenachteiligung bei Mehrarbeit**, wie sie leider manchmal entsteht, sollte unbedingt vermieden werden. In diesem Zusammenhang wird ein flexibles und unbürokratischeres Steuersystem angemahnt.

### Zielgruppenorientierung

- Um die Potentiale älterer und ausländischer Mitarbeiter nutzen zu können, sind **Pflichtschulungen** nötig, die helfen, vor allem Sprachbarrieren und kulturelle Probleme bereits im Vorfeld der Lehre bzw. Ausbildung abzubauen.
- Die deutsche Sprache im betrieblichen Kontext zu beherrschen bedeutet nicht nur eine Notwendigkeit von Pflichtschulungen für Kinder, sondern auch **Bildungsmaßnahmen und Prüfungen für Eltern**.

### Unternehmenskultur

- Im Bereich der Unternehmenskultur hat das Handwerk in der Wahrnehmung vieler Handwerker einen Vorteil. Dieser muss auch von politischer Seite in der **öffentlichen Wahrnehmung** propagiert werden. Die Attraktivität bzw. das Image des Handwerks auch für Höherqualifizierte zu verbessern heißt seine Bedeutung zu steigern.
- Um die Forderung nach dem „Lernen lernen“ auch in der Schule umzusetzen, muss der **Lehrstoff inhaltlich angepasst** werden.

### Bildung / Qualifikation

- **Verpflichtende Praktika** bereits während der Schulzeit in sozialen Einrichtungen (etwa der Besuch / die Pflege von Kranken und Alten) würden es in der Ausbildung leichter machen, Umgangsformen einzufordern und die Kommunikation zu verbessern. Umgekehrt wäre genauso das Vorschreiben von Arbeitspraktika für Lehrer in Betrieben eine Möglichkeit, den Realitätsbezug des Handwerks-Nachwuchses schon in der Schule zu stärken.

- Im Bereich der Aus- und Weiterbildung bedarf es einer **Qualitätsinitiative**. Wichtig hierbei sind z.B. reduzierte Klassenstärken oder eine Dezentralisierung und standortnahe Organisation der Schulen. Ferner werden eigene Schulfächer für Sozialkompetenz, Leistungsgedanken oder Verantwortung vorgeschlagen, was der zunehmenden Wichtigkeit und Dringlichkeit einer Moral-/ Werteerziehung entgegen kommen würde.
- Neben dieser Qualitätsinitiative sollte die Relevanz der Berufsschulstandorte wieder bewusst werden. Eine Rückführung auf eine **wohnrnahe Beschulung** ist genauso wichtig wie eine Zusammenstellung der Klassen und Fächer, die flexibel ist, anstatt sich nach Berufen zu richten.
- Es sollte in der Schule **mehr Förderunterricht** angeboten werden, was eine individuelle Förderung im Schulsystem erleichtern würde. Dies würde auch den Ausbildungsbetrieben im Handwerk zugute kommen.
- Das **Schulsystem muss durchlässiger und weniger spezialisiert** werden: Der Schwerpunkt sollte in der Schule wieder mehr auf den Hauptfächern liegen, was eine dringend nötige Vertiefung der Grundkenntnisse und weniger Spezialwissen bedeutet.
- In den Rahmenlehrplänen sollte verstärkt ein **Praxisbezug** festgeschrieben sein. Dies sollte einhergehen mit Betriebsbesichtigungen oder Betriebspraktika und einem verstärkten Mitspracherecht von Meistern bzw. Betriebsvertretern bei Lehrplänen sowie auch Prüfungsinhalten. Dabei müssen auch Ausbilder von kleineren Unternehmen miteinbezogen werden.
- Es sollte eine **anspruchsvollere Frühförderung** geben. Diese Forderung korrespondiert mit jener nach einem frühzeitigen Angebot an Kursen zum Thema „Lernen lernen“. Eine Frage, die sich im Zusammenhang gerade mit der Frühförderung stellt, ist jene, ob nicht das Elterngeld sinnvoller in langfristige Schulungsmaßnahmen für Eltern investiert wäre. Auch die Forderung, wirklich alle Kinder ab drei Jahren in den Kindergarten zu schicken, gehört zu diesem Bereich.
- Bei Ausländern ist daran zu denken, die **Arbeitserlaubnis**, falls nötig, an die Einhaltung bestimmter Regeln (wie z.B. einen Besuch von Sprachkursen etc.) zu koppeln.

- Das **duale Ausbildungssystem** mit der Meisterprüfung sollte unbedingt erhalten bleiben. Auch wenn die kaufmännische Vorbereitung auf die Selbständigkeit durchaus, wie an anderer Stelle erwähnt, verbesserungsfähig ist, besteht in diesem System doch ein großer Vorteil, um den Deutschland von vielen anderen Nationen beneidet wird.

## Finanzierung

### Strategische Führung

- Dem Problem der unzureichenden Eigenkapitalausstattung bei Handwerksbetrieben bzw. der teilweise unzureichenden Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung kann beispielsweise durch gezielte **Steuererleichterungen bei Investitionen** begegnet werden. Dadurch würde die Eigenkapitalbasis von KMU gestärkt.

### Nachhaltigkeit

- Für das Handwerk bzw. für den Mittelstand müssen sich im Bereich der Finanzierung vor allem die **Rahmenbedingungen verbessern**. Dazu gehört ein Abbau administrativer Hemmnisse im Sinne einer „Entbürokratisierung des Kapitalbereiches“ genauso wie eine stärkere Berücksichtigung der Interessen und Belange von Handwerksbetrieben (und allgemein von KMU) im Steuersystem.

## Lieferanten

### Strategische Führung

- Neue Branchen könnten und sollten im Bereich der erneuerbaren Energien durch **gezielte Förderungen** geschaffen werden.

### Kooperationen / Netzwerke

- Eine funktionierende ökologische Infrastruktur und mehr Rohstoffunabhängigkeit im Handwerk sollte die Politik durch **gezielte Steuererleichterungen** fördern.

## Standort

### Strategische Führung

- Das Angebot an sowohl technisch als auch finanziell **geeigneten Gewerbeflächen** ist stark verbesserungsfähig. Hier sollte in der Politik bei der Ausweisung von Gewerbeflächen auch auf die Bedürfnisse der kleineren Handwerksunternehmen geachtet werden, die oftmals nicht nur finanziell, sondern eben auch hinsichtlich der Ausstattung von z.B. Gewerbehöfen ganz andere Anforderungen als größere Betriebe haben.

### Nachhaltigkeit

- Hier steht vor allem die Forderung nach einer Vereinfachung der **Genehmigungsverfahren** bei Gewerbeimmobilien. Eine Entbürokratisierung der gewerblichen Nutzung ist angesichts des Bürokratieaufwandes ein verbreiteter Wunsch.
- Eine **Genehmigungsvereinfachung bei Nutzungsänderungen** würde auch den allgemeinen Vorteil der Flexibilität des Handwerks besser zur Geltung kommen lassen.

### Kooperationen / Netzwerke

- Hinsichtlich regionaler Kooperationen ist auch eine „**handwerksgerechte**“ **Regionalplanung** im Gewerbeflächenbereich wünschenswert. Dies äußert sich besonders dann sehr stark, wenn Handwerksbetriebe gerade aufgrund ihrer räumlichen Nähe in Gewerbegebieten oder Gewerbehöfen kooperieren.

#### 4. Resümee

Die Einführung zu dieser Arbeit wurde mit Humboldts Zitat beendet, dass, wer eine Zukunft haben will, die Vergangenheit kennen müsse. Das „Zukunftsforum Handwerk in Bayern“ hat in diesem Sinne auf den verschiedenen Workshops „die Vergangenheit untersucht“, um eben ableiten zu können, wie auf die verschiedenen Herausforderungen zukünftig reagiert werden muss.

Die im vorangegangenen Kapitel 3 vorgestellten Zukunftsstrategien stellen dabei das Produkt oder vielmehr das „Destillat“ dieser Untersuchung dar. Diese Strategien wurden, wie eingangs erklärt, von den Teilnehmern der Workshops erarbeitet. Dies wiederum sorgte für die nötige Praxisrelevanz, war doch die Mehrheit der Workshopteilnehmer selbst Handwerker bzw. Betriebsinhaber. Da außerdem immer auch Vertreter der beiden anderen Handlungsträger – also der Organisationen und der Politik – anwesend waren, sollten ausgewogene, vernünftige und umsetzbare Ergebnisse herausgekommen sein.

So stehen am Ende des Zukunftsforums für jeden der drei Handlungsträger sechs verschiedene Zukunftsstrategien, die ihrerseits eine Vielzahl an Einzelmaßnahmen beinhalten.

An der strategischen Führung müssen vor allen Dingen die Betriebe selbst ansetzen. Hier hat sich gezeigt, dass es an strategischem Denken oftmals mangelt. Der Bereich der Nachhaltigkeit hat dagegen eine Komponente, die vom Handwerk wegen seiner „nachhaltigen“ Produktionsmethoden teilweise schon sehr intensiv wahrgenommen wird. Vor allem sei bei diesem Punkt aber auch an das Engagement bei neuen Energieformen gedacht. Die Zielgruppenorientierung ist eine wieder eher strategische Angelegenheit, die für das Handwerk offensichtlich besonders zwei Gruppen interessant macht: Ältere und Migranten. Bei den Zukunftsstrategien zu Kooperationen lässt sich dies nicht so leicht sagen. Hier ist vielmehr sehr deutlich geworden, dass für viele Handwerksbetriebe eine Zusammenarbeit mit anderen geradezu überlebensnotwendig wird. Die beiden Bereiche der Unternehmenskultur und der Qualifikation schließlich legen ein Problem offen, das in naher Zukunft nicht nur das Handwerk treffen wird: Die mangelnde Verfügbarkeit gut ausgebildeter Mitarbeiter. Hier ist naturgemäß die Politik am stärksten gefragt.

Werden die Ergebnisse betrachtet, so kann man eine Erfüllung der Ziele konstatieren, die im ersten Kapitel für das Zukunftsforum ausgegeben worden waren. Es

wurden, wie in Kapitel 2 umrissen, fundierte und praxisrelevante Informationen zu den Herausforderungen gewonnen. Ebenso konnten in Kapitel 3 die vielen verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten, die auf den Workshops erarbeitet wurden zu sinnvollen Strategien für das Handwerk bzw. Handlungsempfehlungen für Politik und Organisationen verdichtet werden. Gerade im Falle der Betriebe ist es auch gelungen, Beispiele für die erfolgreiche Anwendung solcher Strategien zu geben.

Auf diesen Ergebnissen des Zukunftsforums gilt es nun aufzubauen. Hierfür sind verschiedene Wege denkbar. So könnten für die sechs Zukunftsstrategien jeweils eigene Broschüren herausgegeben werden, welche die jeweils wichtigsten Lösungsansätze auf einem Faltblatt vereinen und den Betrieben als konkrete Handlungsanleitung dienen können.

Außerdem sind einzelne Musterprojekte von Politik und Kammerseite möglich, die mit einzelnen Betrieben sozusagen eine „Best practice“ durcharbeiten und beispielhaft aufzeigen, wie mit Zukunftsstrategien angemessen auf verschiedene Herausforderungen reagiert werden könnte. Sinnvoll wäre dies allerdings nur, wenn ein solcher Projektablauf dann auch entsprechend publiziert und bekannt gemacht würde. Die Betriebe fungierten in diesem Fall dann als Musterbeispiel für andere Handwerksunternehmen.

Bei den genannten Maßnahmen zur Ergänzung und Umsetzung der Erkenntnisse aus dem Zukunftsforum empfiehlt sich die bewährte Zusammenarbeit zwischen Betrieben, Handwerksorganisationen und Wissenschaft.