



Dimensionen der Strategieentwicklung für das Handwerk in wirtschaftlich schwierigen Zeiten

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, München

02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

1



Agenda

1. Herausforderungen
2. Defizite des Handwerks
3. Ableitung von Zukunftsstrategien
 - 3.1. Vorgehensweise
 - 3.2. Systematisierung der Ergebnisse
4. Zukunftsstrategien
 - 4.1. Zielgruppe: Betriebe
 - 4.2. Zielgruppe: Kammern/Verbände
 - 4.3. Zielgruppe: Politik
5. Erfahrungen

02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

2



1. Herausforderungen

- **Europäische Integration und Globalisierung**
- **Demographische Entwicklung**
- **Veränderungen auf den Märkten**
- **Finanzmittelknappheit**
- **Technologische Entwicklungen**

02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

3



2. Defizite des Handwerks

- **Eingeschränkte kaufmännische Qualifikation**
- **Eingeschränkte Führungskompetenz**
- **Dominanz der Kreditfinanzierung**
- **Häufig fehlende strategische Planung**
- **Vielfach mangelhaftes Innovationsmanagement**
- **Schwach ausgeprägte Kooperationsbereitschaft**

02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

4

3. Strategieentwicklung

3.1. Vorgehensweise



02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

5

3. Strategieentwicklung

3.1. Vorgehensweise

Gewählte Methodik bei den Workshops: Zukunftswerkstatt

- **Anlass:** Vermeidung einer Abkopplung von Betroffenen und Entscheidungsträgern
- **Grundgedanke:** Menschen an der Basis haben hohes Potenzial an Fähigkeiten und Kenntnissen
- **Moderation:** FBH, HPI, ifh, itb

02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

6



3. Strategieentwicklung

3.1. Vorgehensweise

Drei Phasen bei der Durchführung der Zukunftswerkstatt

1. Bestimmung des Status Quo
2. Entwicklung einer Vision
3. Formulierung konkreter Schritte zur Umsetzung

02.12.2009

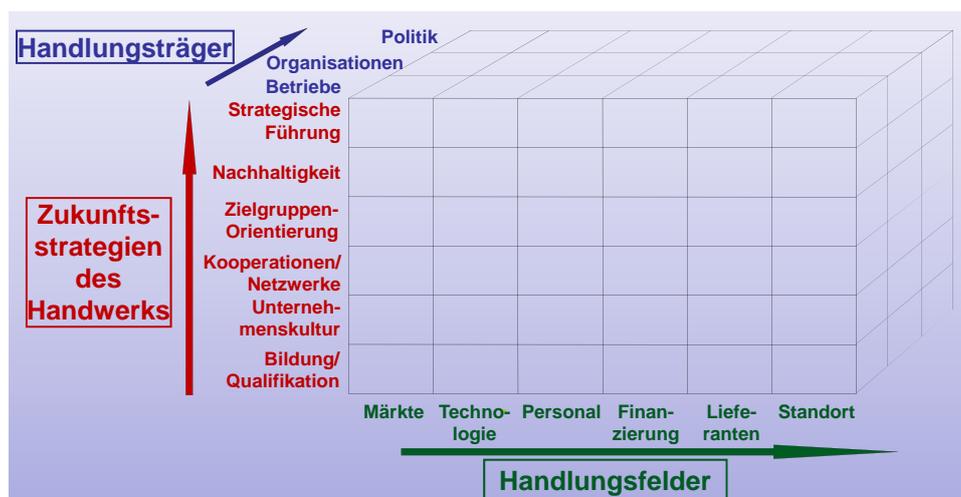
Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

7



3. Strategieentwicklung

3.2. Systematisierung der Dimensionen



02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

8



4. Zukunftsstrategien

4.1. Zielgruppe: Betriebe

Strategische Führung	Außenwirtschaft Marketing	IuK-Einsatz Projektgmt.	Weiterbildung	Finanzierungs-Formen Hausbanken		Standortwahl
Nachhaltigkeit	Erneuerbare Energien	Kernkompetenzen	Image des Handwerks		Rohstoff-/Energieschong.	
Zielgruppenorientierung	Zielgruppenanalyse		Potentiale älterer und ausld. Mitarb.			
Koop./Netzwerke	„Aus einer Hand“, PPP	Franchising, Benchmarking Systemanb.	Schulungs-Netzwerke	PPP, Zentraler Buchhalter	Rohstoff-/Energienetz.	Gewerbeflächenkooperationen
Unternehmenskultur		Leistungsträger/Talente im Betrieb	Einbezug der Mitarbeiter	Offenheit für alt. Finanzierung	Offenheit für Alternativen	
Bildung/Qualifik.	Lebenslanges Lernen	Technologie-Transfer	Bessere Aus-/Fortbildung	Kaufmänn. Qualifizierung		
	Märkte	Techn./Innov.	Personal	Finanzg.	Liefer.	Standort

02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

9



4. Zukunftsstrategien

4.1. Zielgruppe: Betriebe

Beispiel: Handlungsfeld „Märkte“ (I)

Strategische Führung: Verstärkung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten

Nachhaltigkeit: Einstieg bei erneuerbaren Energien

Zielgruppenorientierung: Kunden-/Marktorientierung verbessern

02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

10



4. Zukunftsstrategien

4.1. Zielgruppe: Betriebe

Beispiel: Handlungsfeld „Märkte“ (II)

Kooperationen/Netzwerke: Leistungen aus einer Hand

Unternehmenskultur: Verstärktes gesellschaftspolitisches Engagement

Bildung/Qualifikation: Lebenslanges Lernen beim Marketing

02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

11



4. Zukunftsstrategien

4.2. Zielgruppe: Kammern/Verbände

Strategische Führung	Wissensgmt. Exporthilfe	Visionsbörse Markverhalten	Arbeitszeit-Konten für Weiterbildung	Mehr kaufmänn. Ausbildung		Branchenspezif. Flächen
Nachhaltigkeit	Unterstützung bei erneuerb. Energien	Kernkompetenzen	Image des Handwerks			Gewerbehöfe
Zielgruppenorientierung	Markterschließung		Schulungskurse			
Koop./Netzwerke	Kooperationsberatung	TT-Stellen Innovationsberatung	Leitfäden für Kooperationen/Netzwerkaufbau	Finanzierungsnetzwerke lancieren	Ökologische Infrastruktur unterstützen	Kooperationen fördern
Unternehmenskultur	Förderung der Familienfreundlichkeit	Leistungs-Orientierung vermitteln	„Lernen lernen“			
Bildung/Qualifik.	Schulungen „Zukunftstrends erkennen“	Schnellere Anpassung der Weiterbildung	Praxisnahe Grundbildung verbessern			
	Märkte	Techn./Innov.	Personal	Finanzg.	Liefer.	Standort

02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

12



4. Zukunftsstrategien

4.2. Zielgruppe: Kammern/Verbände

Beispiel: Handlungsfeld „Technologie/Innov.“ (I)

Strategische Führung:	Visionsbörse einrichten Selbstbewusstes Marktverhalten
Nachhaltigkeit:	Konzentration auf Kernkompetenzen unterstützen
Zielgruppenorientierung:	Entwicklung regionaler und Zielgruppenorientierter Marken

02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

13



4. Zukunftsstrategien

4.2. Zielgruppe: Kammern/Verbände

Beispiel: Handlungsfeld „Technologie/Innov.“ (II)

Kooperationen/Netzwerke :	Kooperationsberatung
Unternehmenskultur :	Leistungsorientierung fördern
Bildung/Qualifikation :	Schnellere Anpassung der Weiterbildung

02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

14



4. Zukunftsstrategien

4.3. Zielgruppe: Politik

Strategische Führung	Leitprojekte Exportförderung	Produkthaftung Sicherheit	Mehrarbeit/Überstunden	Investitionsförderung	Erneuerbare Energien	Angebot an Gewerbeflächen verbessern
Nachhaltigkeit	Förderprogramme zur Energieeffizienz	Technologie-transfer		Finanzierungs-Rahmenbed.		Genehmigungsverfahren vereinfachen
Zielgruppenorientierung	Wirtschaftsdelegationen mitnehmen		Beherrschung der Deutschen Sprache			
Koop./Netzwerke	Administrative Hemmnisse abbauen	Rechtliche Rahmenbedingungen			Ökologische Infrastruktur	Regionalplanung
Unternehmenskultur	Abbau von Vorurteilen Soz. Kompetenz	Leistungsorientierung	Förderung von Familienfreundlichkeit			
Bildung/Qualifik.	Verbesserung Schulsystem	Duales Studium Ausbildungsinhalte	Pflichtpraktika Schulqualität			
	Märkte	Techn./Innov.	Personal	Finanzg.	Liefer.	Standort

02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

15



4. Zukunftsstrategien

4.3. Zielgruppe: Politik

Beispiel: Handlungsfeld „Personal“ (I)

Strategische Führung: Steuerbenachteiligung bei Mehrarbeit vermeiden

Nachhaltigkeit: Förderung/Unterstützung

Zielgruppenorientierung: Ausreichende Deutschkenntnisse sicherstellen

02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

16



4. Zukunftsstrategien

4.3. Zielgruppe: Politik

Beispiel: Handlungsfeld „Personal“ (II)

Kooperationen/Netzwerke : Rechtliche
Rahmenbedingungen

Unternehmenskultur : Förderung familienfreundlicher
Betriebe
Soziale Kompetenz

Bildung/Qualifikation : Pflichtpraktika (Schüler/Lehrer)

02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

17



5. Zentrale Erfahrungen aus dem Projekt

- **Betriebsinhaber brauchen mehr Unternehmergeist**
- **Handwerker müssen unterstützt werden**
- **Rahmenbedingungen sollten weiter verbessert werden**
- **Verstärkte Umsetzung von Erkenntnissen
aus Forschung und Wissenschaft im Handwerk**

02.12.2009

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

18



**Dieser Vortrag kann heruntergeladen werden
unter:**

<http://www.lfi-muenchen.de/publikationen/Halle.pdf>