

Erfolgsstrategien für Handwerksinnungen

Das Ludwig-Fröhler-Institut (LFI) hat im Auftrag der Handwerkskammer Halle Handwerksinnungen und –betriebe aus den Handwerkskammerbezirken Halle und Erfurt befragt, mit dem Ziel, Erfolgsfaktoren dieser freiwilligen Teile der Handwerksorganisation zu identifizieren.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass viele Innungen mit großen Problemen zu kämpfen haben. Der Mitgliederrückgang der letzten Jahre führte zumindest real in den meisten Innungen zu schrumpfenden Budgets. Die knappen finanziellen Mittel machten in der Folge teilweise Einschnitte beim Leistungsangebot notwendig, die zur Unzufriedenheit der Mitglieder führten und wiederum Austritte verursacht haben. Diesen Teufelskreis gilt es zu durchbrechen und eine Innungsmitgliedschaft für Betriebe so attraktiv wie möglich zu machen.

Wie die Datenanalyse belegt, ist das Leistungsangebot ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor. Sein Umfang ist bei kleinen Innungen tendenziell geringer, denn mit der **Mitgliederzahl** steigen die Beitragseinnahmen und damit das finanzielle Budget für die Innungsarbeit. Für kleinere Innungen könnte deshalb eine erfolgversprechende Strategie in der Kooperation oder im Zusammenschluss mit anderen Innungen desselben Gewerks bestehen. Ein Ausgleich größenbedingter Nachteile gelingt zumindest teilweise auch durch eine Übertragung der Geschäftsführungsaufgaben auf die Kreishandwerkerschaft.

Die Bildung großer schlagkräftiger Einheiten bringt jedoch auch einen Nachteil mit sich: Der **enge, persönliche Kontakt** zwischen den Mitgliedern geht verloren. Darunter leidet offenbar der informelle Informations- und Erfahrungsaustausch, und auch die emotionale Bindung an die Innung wird möglicherweise schwächer. Deshalb sollte der flächenmäßige Einzugsbereich einer Innung nicht zu groß werden.

Die **Erweiterung des Leistungsangebots** sollte in den strategischen Überlegungen einer Innung eine wichtige Rolle spielen. Dabei kommt es jedoch weniger auf die Quantität, als auf den individuellen Zuschnitt der Leistungen an. Differenzierte, speziell an die Bedürfnisse einzelner Mitglieder beziehungsweise Mitgliedergruppen angepasste Angebote werden heute durch die Handwerksbetriebe gewünscht. Vor diesem Hintergrund gilt es nicht nur neue Leistungsangebote zu entwickeln, sondern auch die derzeitigen Leistungen regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und zu verbessern.

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt für die Verbesserung der Innungsarbeit besteht in der Entwicklung einer **Kommunikationsstrategie**, denn viele Leistungsangebote sind den Handwerksbetrieben offensichtlich überhaupt nicht bekannt. Dies führt dazu, dass eine gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten durchgeführte Kosten-Nutzen-Betrachtung zu wenige Vorteile eine Mitgliedschaft bilanziert und so die Entscheidung gegen eine Innungsmitgliedschaft ausfällt. Problematisch in diesem Zusammenhang ist insbesondere die Tatsache, dass der Nutzen oft nur fallweise am eigenen Leib erfahren wird, weil beispielsweise ein Beratungs- oder Unterstützungsbedarf in der Regel nicht regelmäßig auftritt. Damit wird die Leistung – ähnlich einer Versicherung – nur sporadisch bewusst wahrgenommen, während der Beitrag in regelmäßigen Abständen fällig wird und bei einer Analyse des Jahresabschlusses unmittelbar ins Auge fällt.

Der Kommunikation des Leistungsangebots kommt also eine besondere Bedeutung zu. Marketingaktionen sollten sich jedoch nicht nur darauf konzentrieren, da auch das **Image** einer Organisation entscheidend zur Mitgliederbindung beitragen kann. Die Untersuchung hat gezeigt, dass zwischen den geldwerten Vorteilen, die eine Innungsmitgliedschaft bietet, und dem Image ein positiver Zusammenhang besteht. Gegenstand einer entsprechenden Kommunikationsstrategie könnte also sein, das Leistungsangebot vorzustellen und finanziell zu bewerten. Wichtig ist in jedem Fall, die Meinung vieler Handwerker zu entkräften, die Innung sei um ihrer selbst willen da und betreibe überwiegend „Selbstverwaltung“.

Ein letztes wichtiges Ergebnis der Untersuchung sind die deutlichen Unterschiede in den Einstellungen, Beurteilungen und Erwartungshaltungen der Betriebe. Diese machen eine **Zielgruppenorientierung** zwingend notwendig. Neben dem Leistungsangebot muss auch die Ansprache zielgruppenspezifisch erfolgen. Dies gilt insbesondere für die Gruppe der jungen Handwerker, die für die Zukunft der Innung von besonderer Bedeutung ist. Aus- und Weiterbildungsangebote sowie die Weitergabe von Erfahrungen alleine reichen offensichtlich nicht aus, die junge Generation für eine Mitgliedschaft zu begeistern. Für das Beschreiten neuer Wege könnte es hier hilfreich sein, beispielsweise einen Vorstandsposten zwingend mit einem jungen Mitglied zu besetzen. Eine zweite wichtige Zielgruppe könnten die Kleinbetriebe sein. Diese sind derzeit überproportional selten in einer Innung organisiert und stellen gleichzeitig die Majorität der Betriebe. Hier ruht also ein besonders großes Mitgliederpotential, das geweckt werden sollte. Die Ermittlung des spezifischen Unterstützungsbedarfs sowie angepasste Beitragsstrukturen wären hier denkbare Maßnahmen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Innungen ihre strategische Ausrichtung regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls Maßnahmen ergreifen sollten, die ihre Leistungsfähigkeit erhöhen und ihren Fortbestand langfristig sichern. Mögliche Ansatzpunkte wurden in dem vorliegenden Untersuchungsbericht aufgezeigt.

Der vollständige Untersuchungsbericht steht auf der Homepage des Instituts zum kostenlosen Download zur Verfügung.

Ludwig-Fröhler-Institut
Max-Joseph-Str. 4
80333 München

089-51556080
sekretariat@lfi-muenchen.de
<http://www.lfi-muenchen.de>