

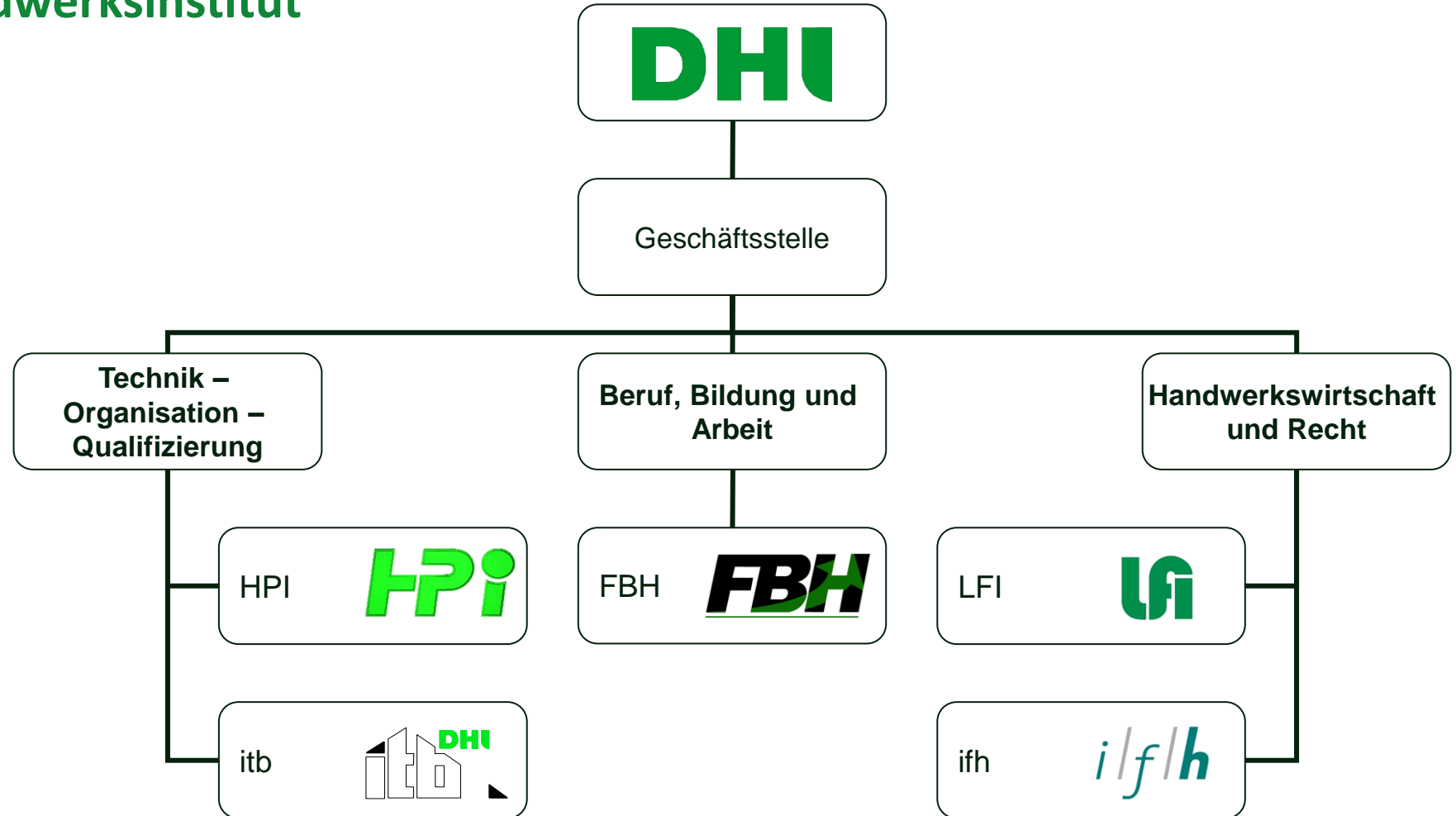
# Handwerksorganisation im Wandel

## Wissenschaftliche Erkenntnisse und Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Zukunft

Fachtagung des Handwerkstages Sachsen-Anhalt

Bernburg, 04.07.2023

## Das Deutsche Handwerksinstitut



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

## Das Ludwig-Fröhler-Institut

### ➤ **Knowhow-Transfer:**

- Weiterbildung der Mitarbeiter der Gewerbeförderung (Beraterseminare)
- Entwicklung von Beratungsinstrumenten
- Erstellung von Checklisten und Arbeitshilfen für Betriebe

### ➤ **Etablierung des Handwerks in Forschung und Lehre:**

- wissenschaftliche Publikationen zu Themen des Handwerksbereichs
- Ausschreibung von handwerksnahen Seminar- und Abschlussarbeiten

### ➤ **Politikberatung:**

- Erhebung und Aufbereitung von empirischem Datenmaterial
- Rechtsdogmatische Arbeiten
- Forschungsthemen orientieren sich an gesellschaftlichen Herausforderungen

# Agenda

- 1. Situation von Innungen**
2. Erfolgsfaktoren von Innungen
3. Herausforderungen für Innungen
4. Aufgaben und Zukunftsthemen
5. Handlungsansätze und Strategien

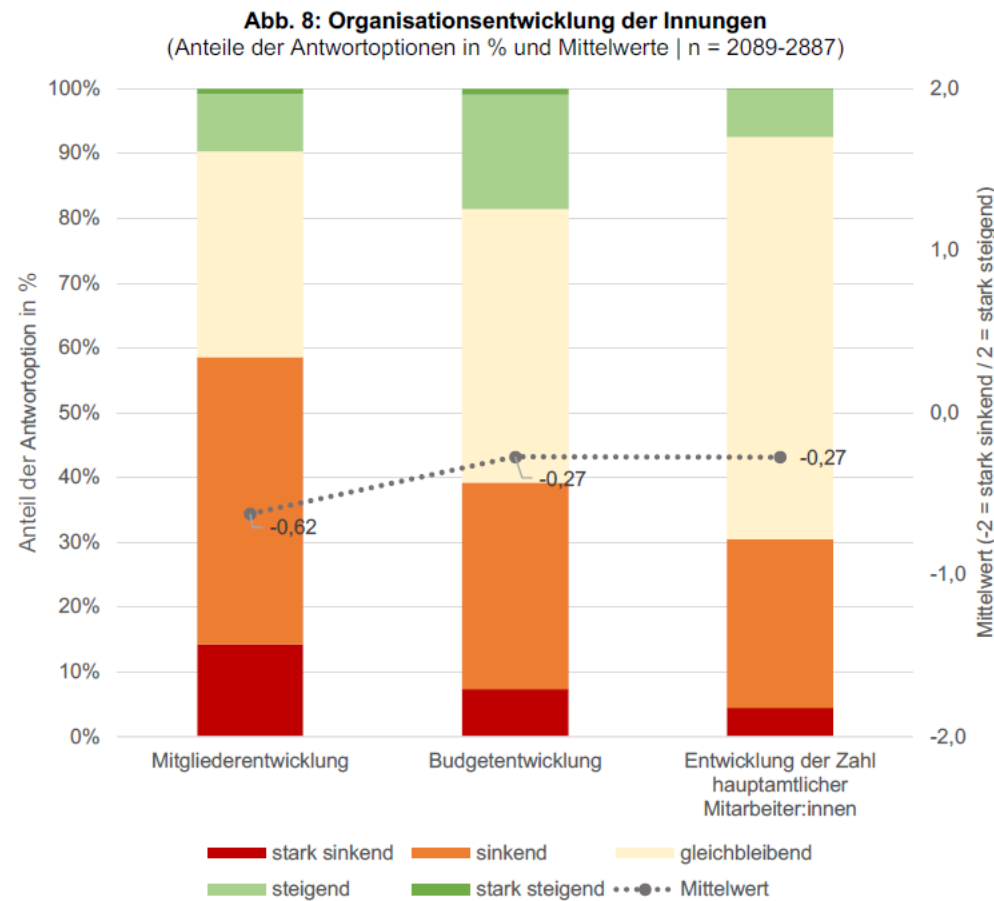
## Situation von Innungen

# LFI-Studie 2009 Halle und Erfurt

- **Geringer Organisationsgrad** -> *37% der Betriebe sind organisiert*
- **Rückläufige Mitgliederzahlen** -> *7% melden Mitgliederzuwächse*
- **Niedrige Mitgliederzahlen** -> *Die Hälfte hat weniger als 20 Mitglieder*
- **Wirtschaftliche Probleme** -> *Die Hälfte beurteilt die Situation als gut*

Situation von Innungen

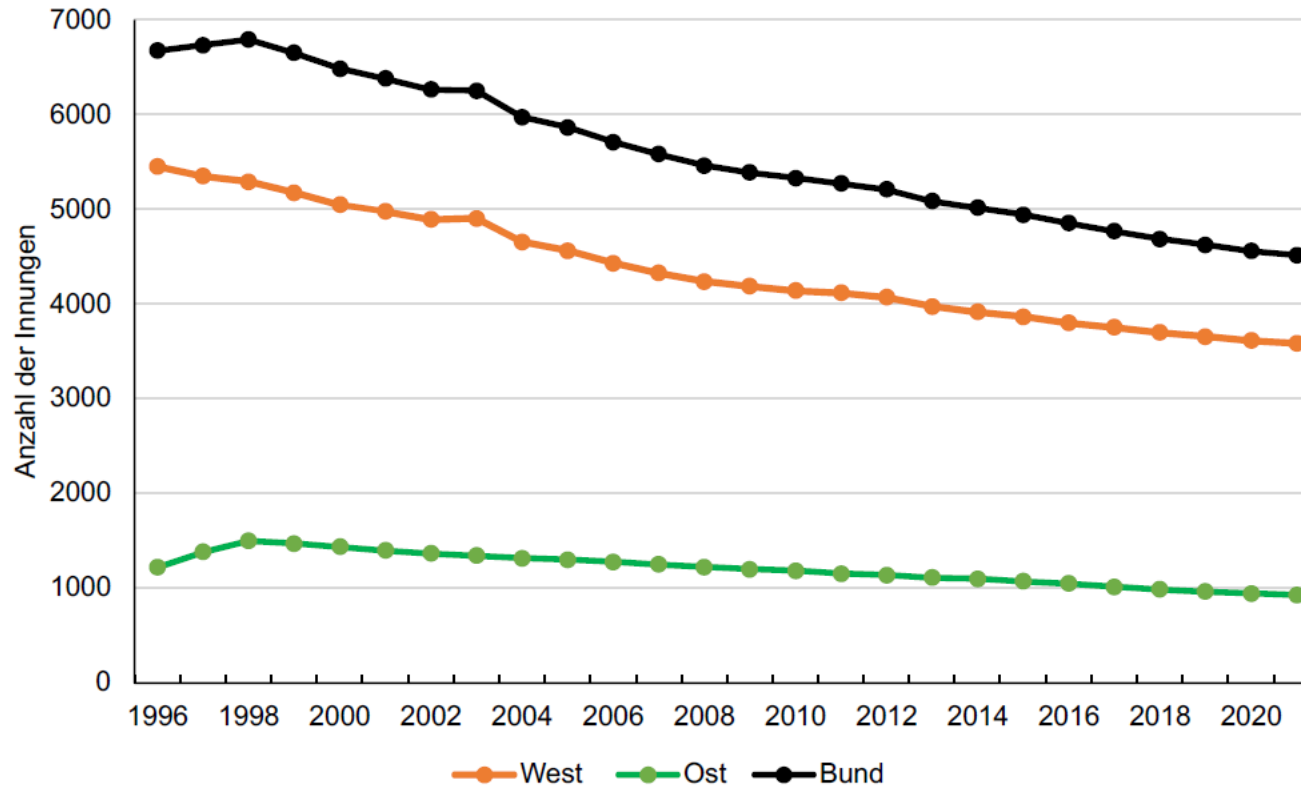
Expertenbefragung Universität Wuppertal



Quelle: Sack/Fuchs (2022), „Innungen im Wandel“

## Situation von Innungen

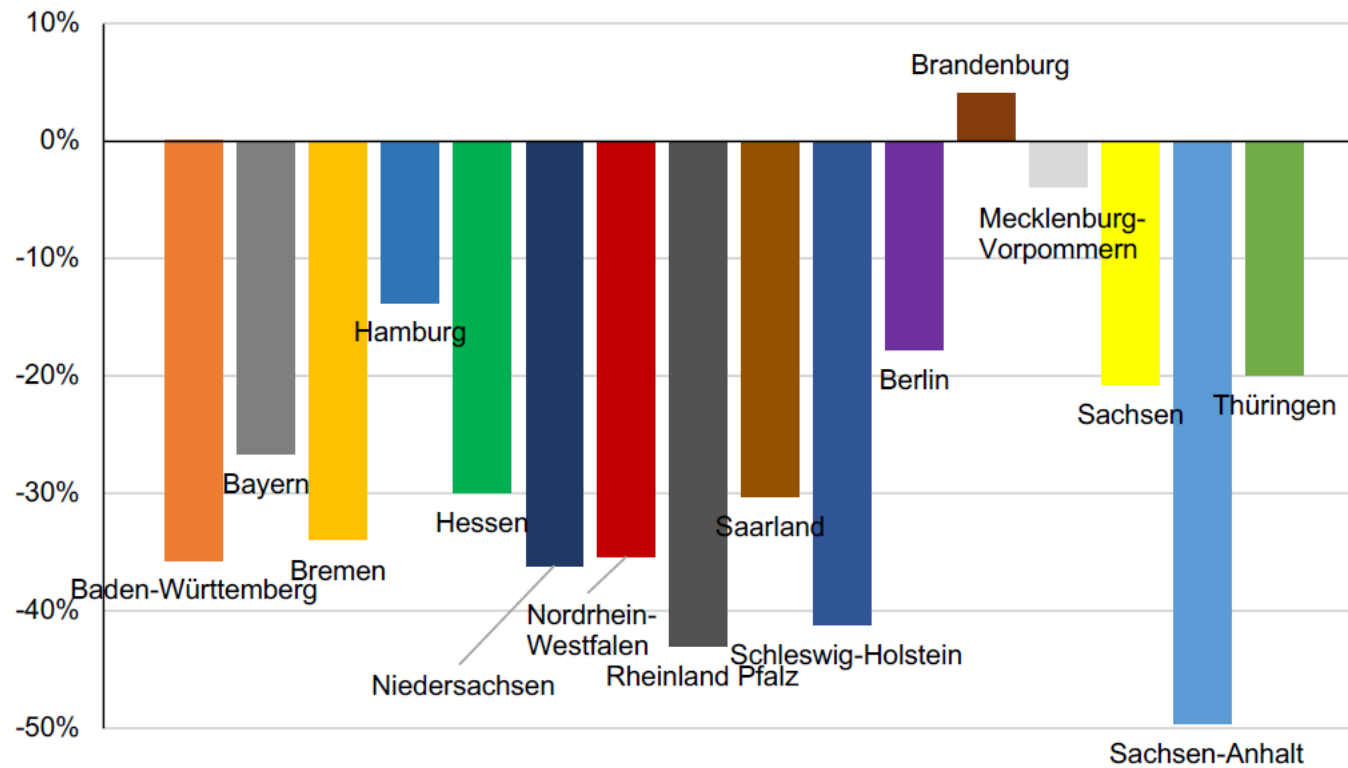
# Rückläufige Zahl an Innungen



Quelle: Sack et al. (2022), „Die Deutschen Handwerksinnungen 1996-2022“

## Situation von Innungen

# Veränderung nach Bundesländern

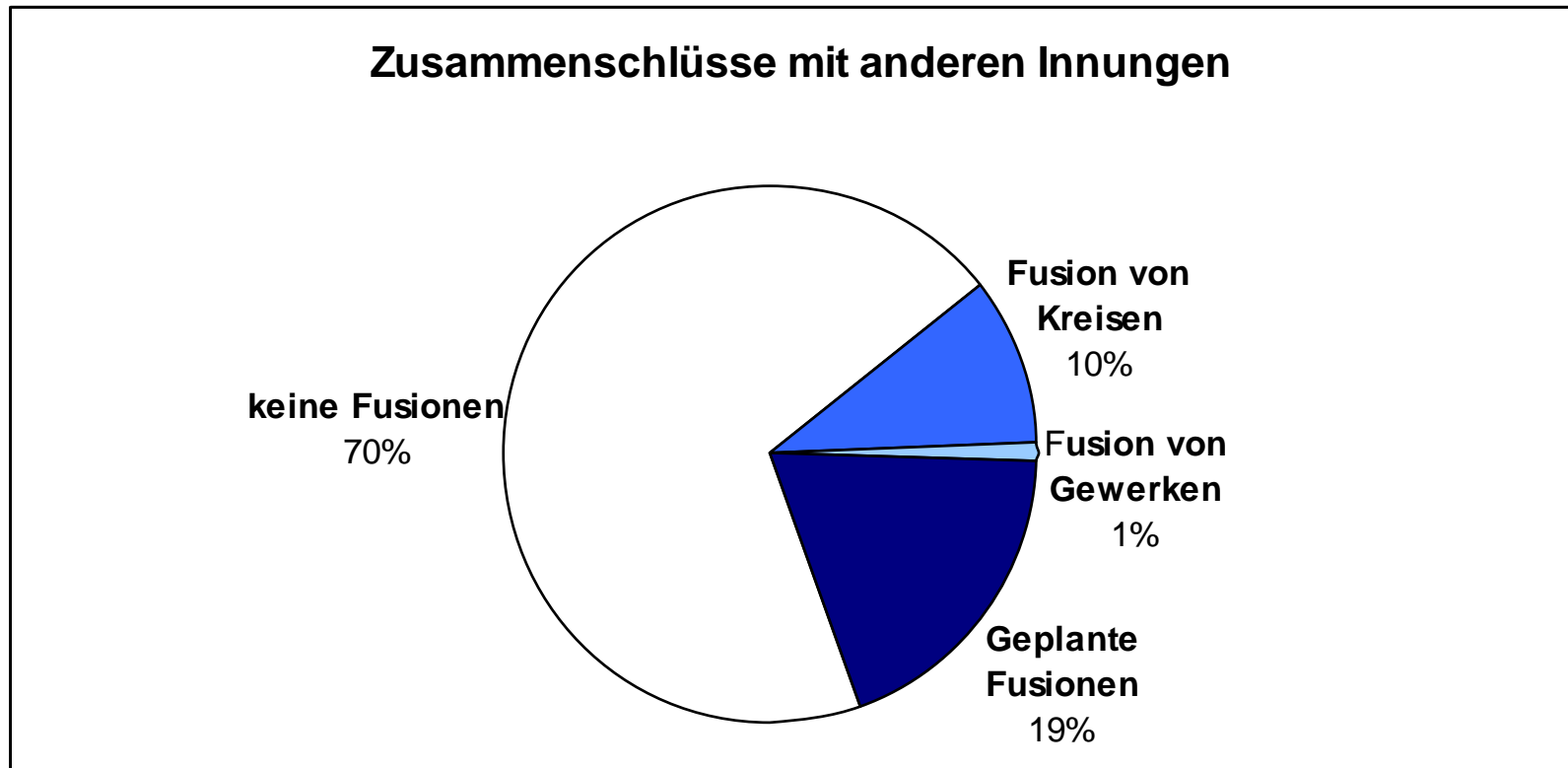


Quelle: Sack et al. (2022), „Die Deutschen Handwerksinnungen 1996-2022“



## Situation von Innungen

# Fusionen als Erklärung für rückläufige Zahl

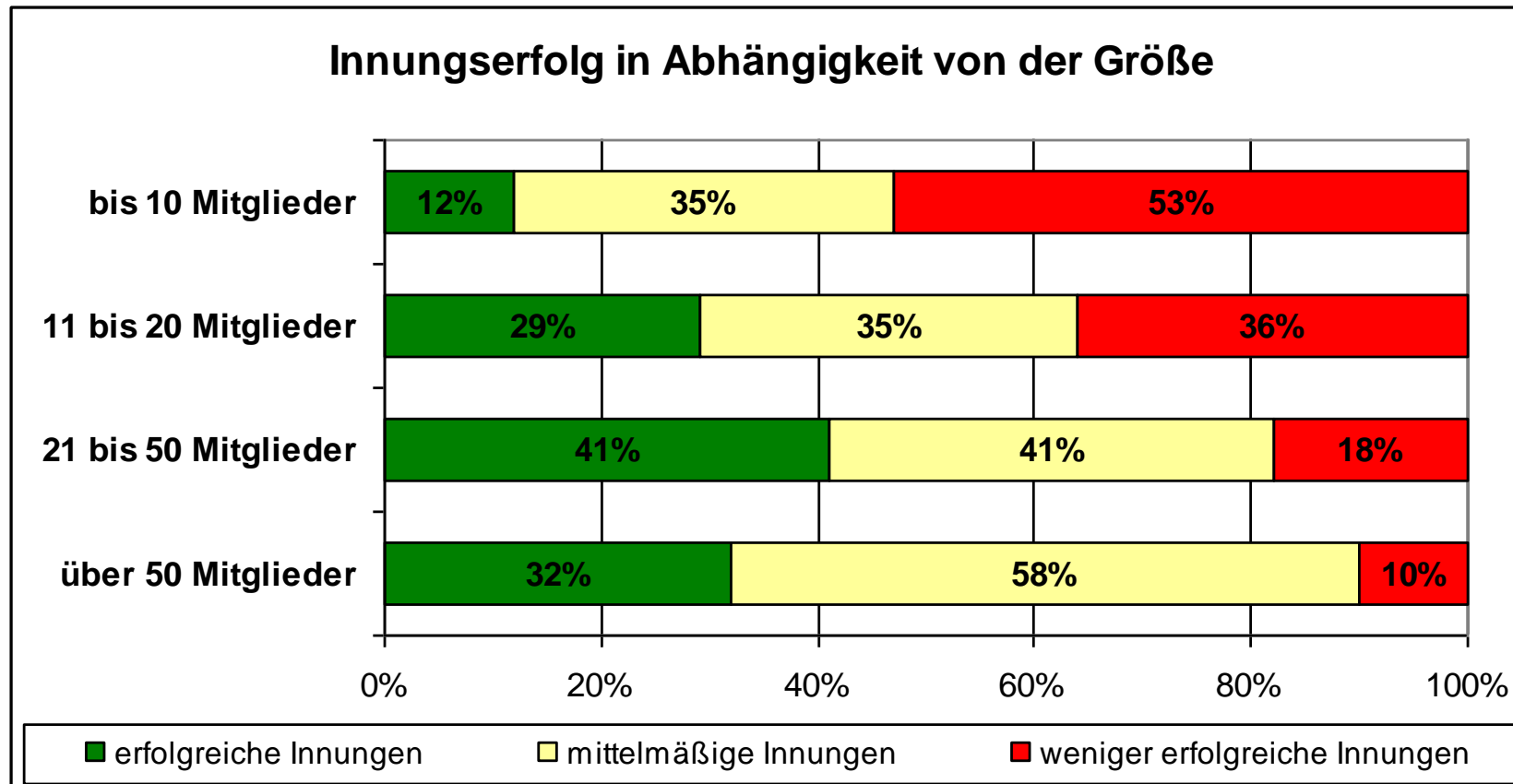


# Agenda

1. Situation von Innungen
- 2. Erfolgsfaktoren von Innungen**
3. Herausforderungen für Innungen
4. Aufgaben und Zukunftsthemen
5. Handlungsansätze und Strategien

## Erfolgsfaktoren von Innungen

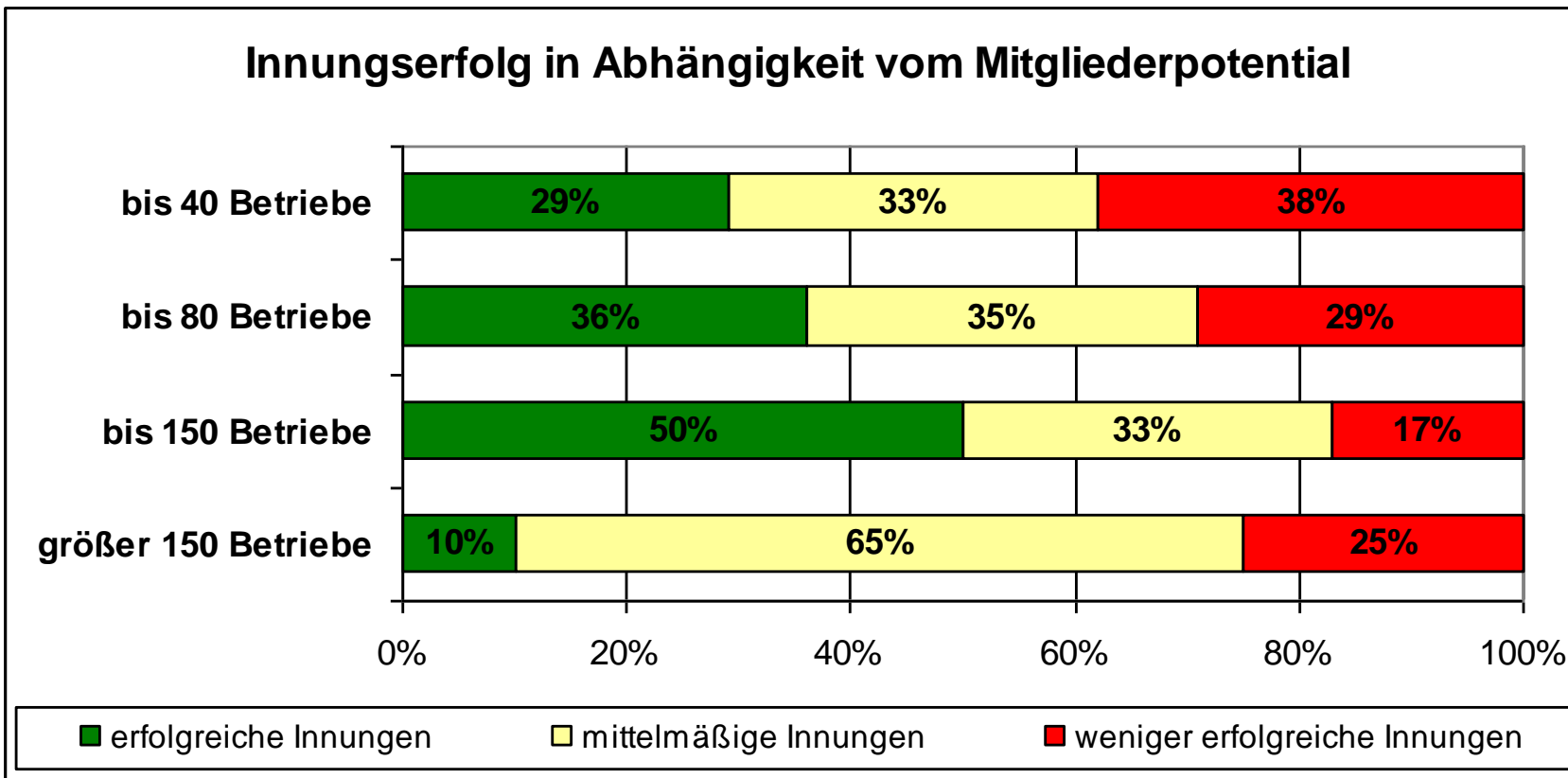
# Mitgliederstärke



➔ **Mindestgröße (ca. 20) erreichen**

## Erfolgsfaktoren von Innungen

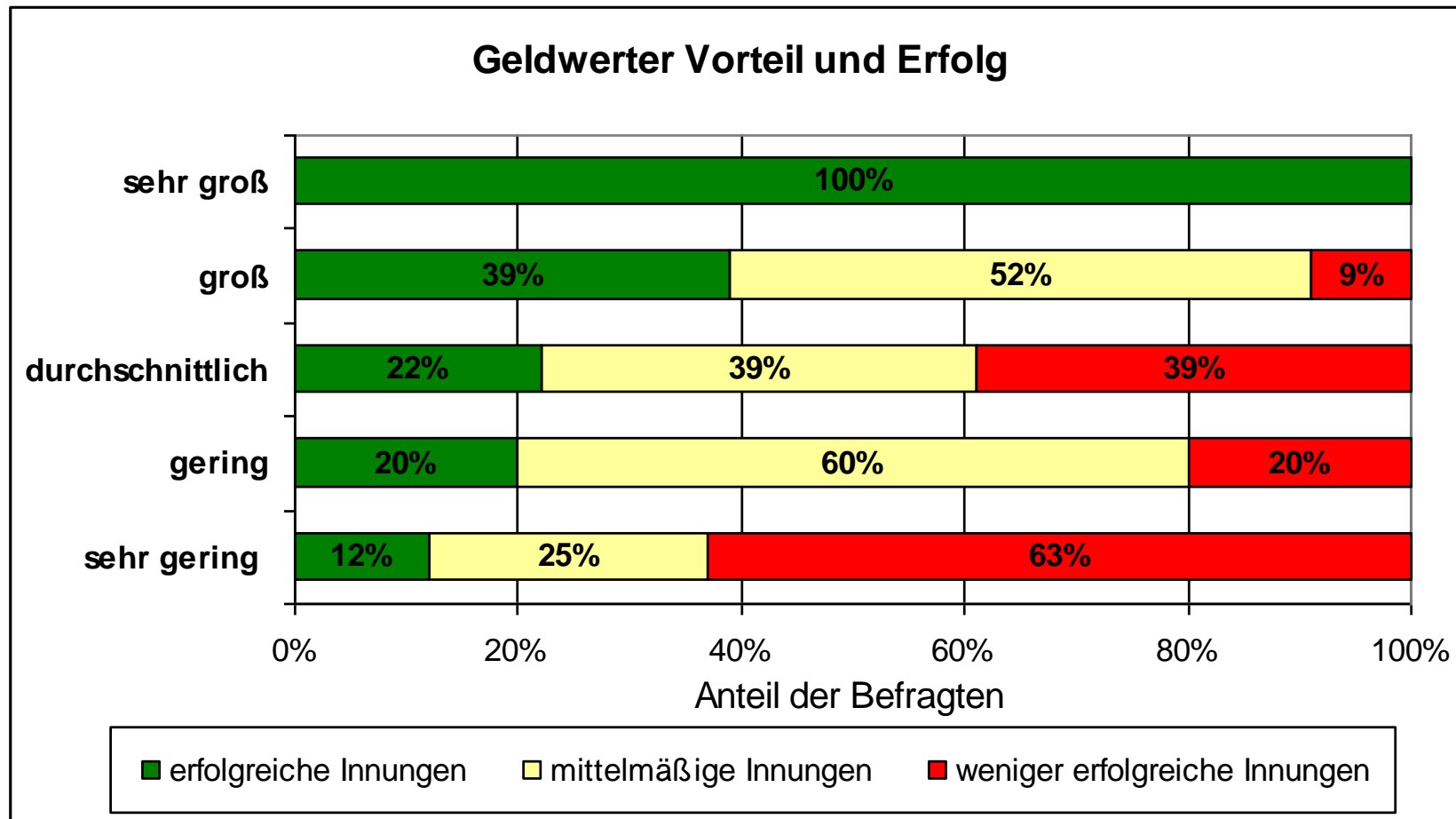
# Persönlicher, regionaler Bezug



➔ Einzugsgebiet nicht zu groß werden lassen

## Erfolgsfaktoren von Innungen

# Geldwerter Vorteil



➔ Geldwerte Vorteile schaffen

## Erfolgsfaktoren von Innungen

# Exklusive Leistungen



*Bäko*

*Verträge/Abrechnung mit Krankenkassen*

*Einfluss auf Vergabe der Kehrbezirke*



**Exklusive Leistungen anbieten**


# Agenda

1. Situation von Innungen
2. Erfolgsfaktoren von Innungen
- 3. Herausforderungen für Innungen**
4. Aufgaben und Zukunftsthemen
5. Handlungsansätze und Strategien

## Herausforderungen für Innungen

# Expertenmeinung

Rang	Herausforderung	Mittelwert (Skala 1-5)
1	Bereitschaft zur Mitgliedschaft in Innungen	4,2
2	Bereitschaft Ämter und Funktionen zu übernehmen (Inhaber)	4,2
3	Generelle Bereitschaft zum Engagement in Vereinen etc.	4,1
4	Kommunikation der Vorteile einer Innungsmitgliedschaft	4,1
6	Veränderung der Aus- und Weiterbildung	3,9
7	Hoher Ressourcenaufwand für staatlich übertragene Aufgaben	3,7
8	Ausstattung mit Geld und Personal	3,6
12/14	Anteil von Soloselbständigen/Großunternehmen	3,3/2,9
13	Konkurrenz zwischen den Handwerksorganisationen	3,2
16	Zugang zu Innungsgremien für Neumitglieder	2,7

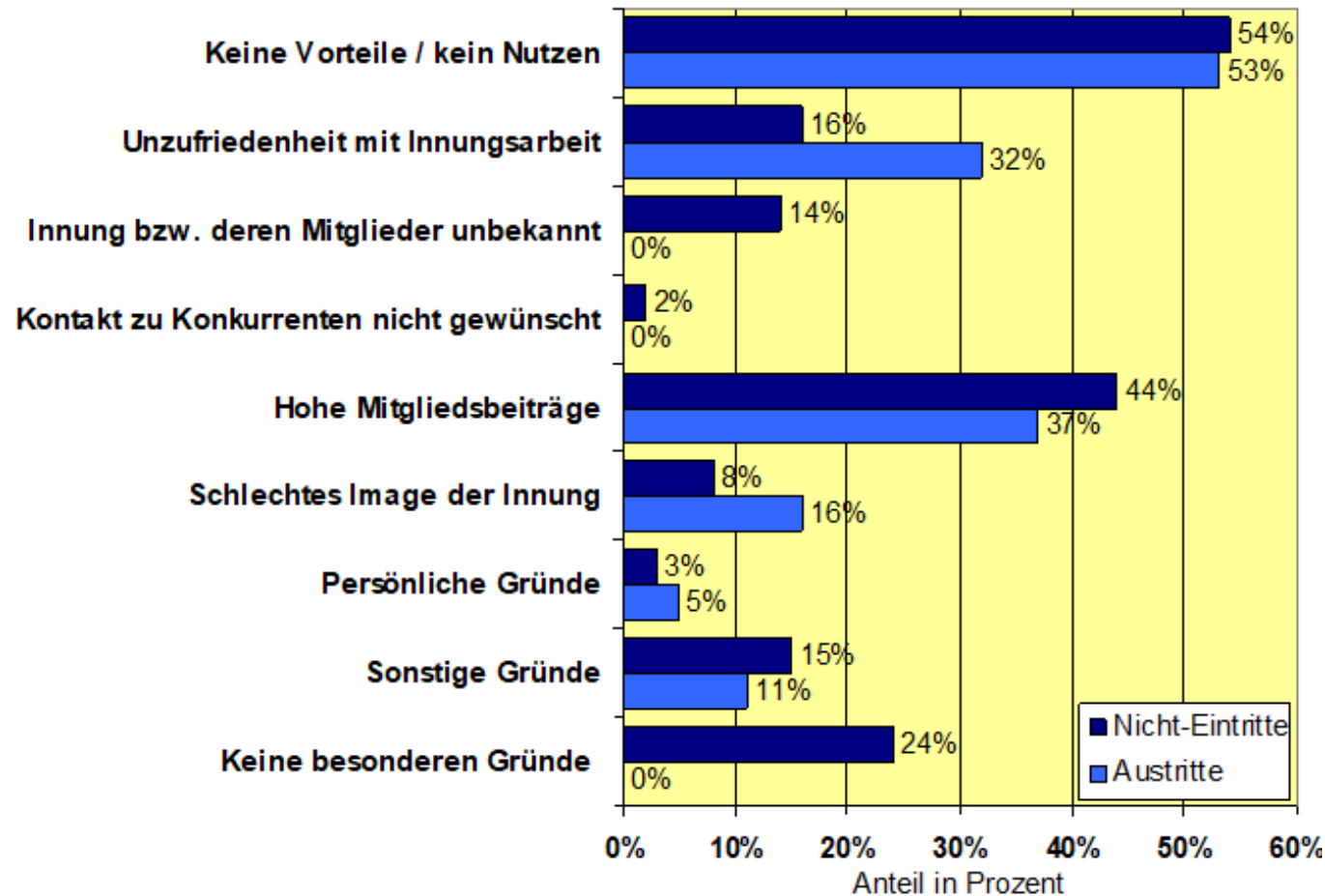

**Aktive, persönliche  
Ansprache**

Quelle: Sack/Fuchs (2022), „Innungen im Wandel“



## Herausforderungen für Innungen

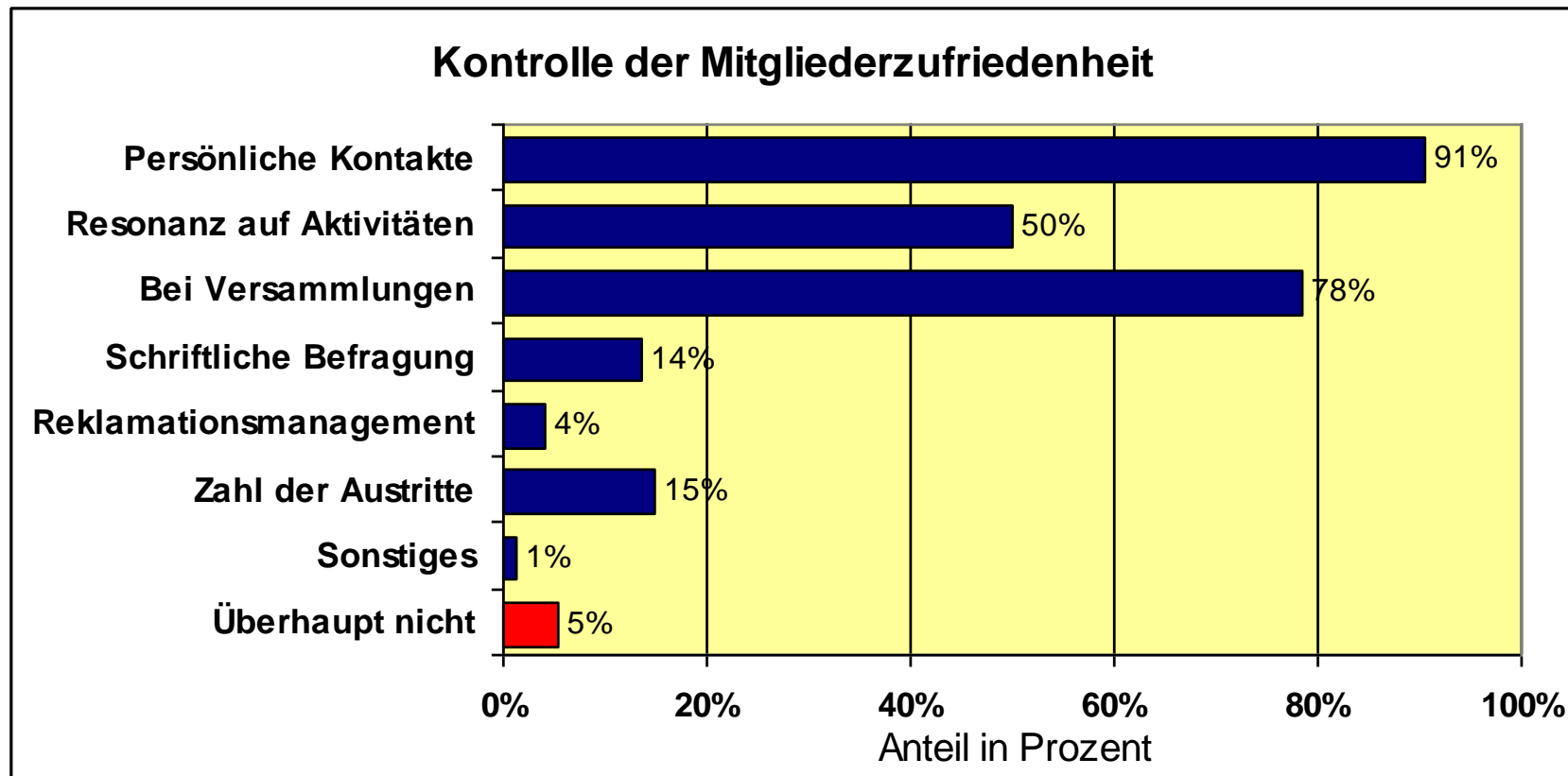
# Gründe für die Nichtmitgliedschaft



➔ (Wahrgenommene)  
Kosten-Nutzen-Relation  
verbessern

## Studie zu Erfolgsfaktoren von Innungen

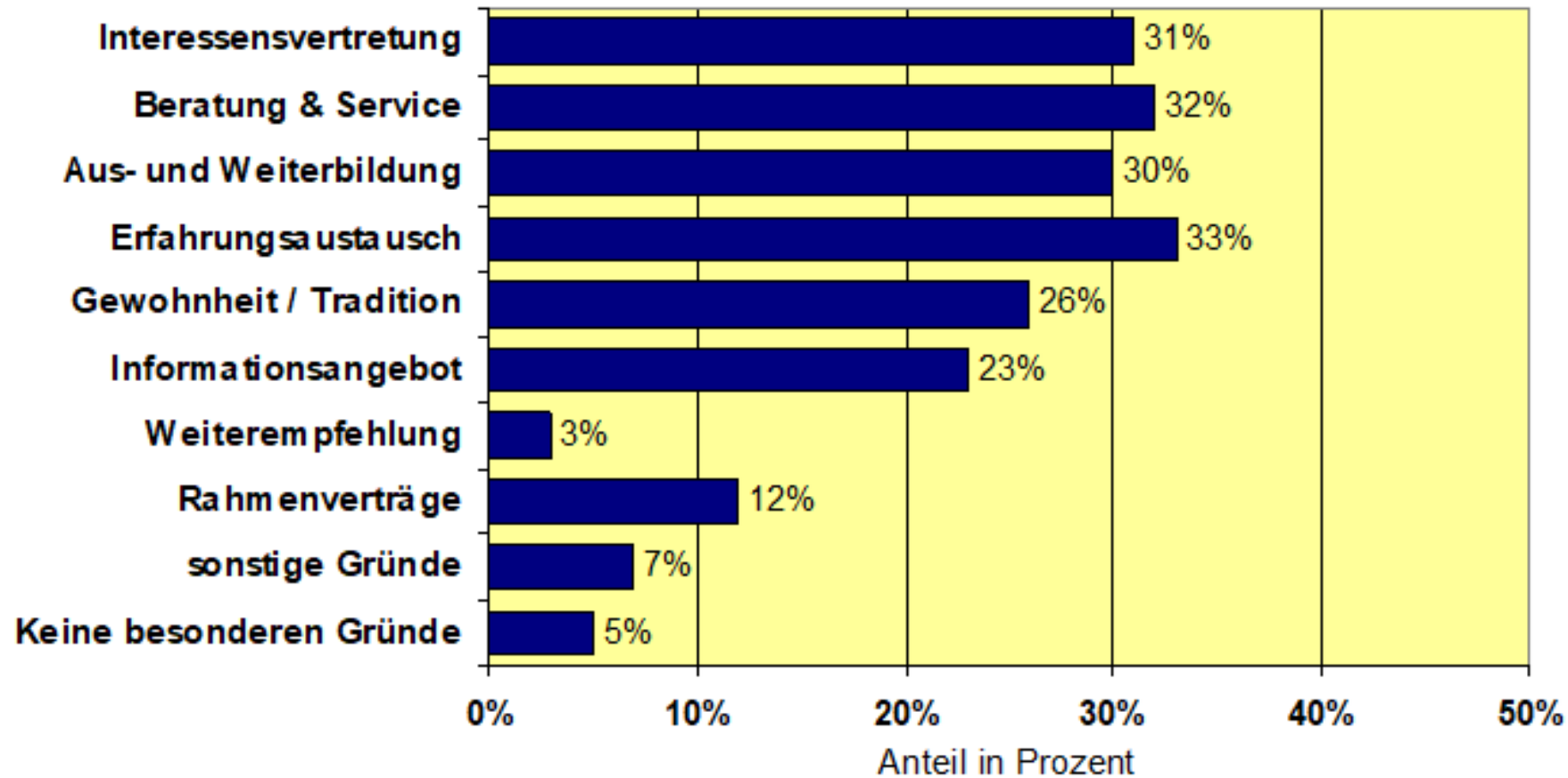
## Unsystematische Mitgliederpflege



**Regelmäßige  
Mitgliederbefragungen**

## Herausforderungen für Innungen

# Gründe für die Mitgliedschaft

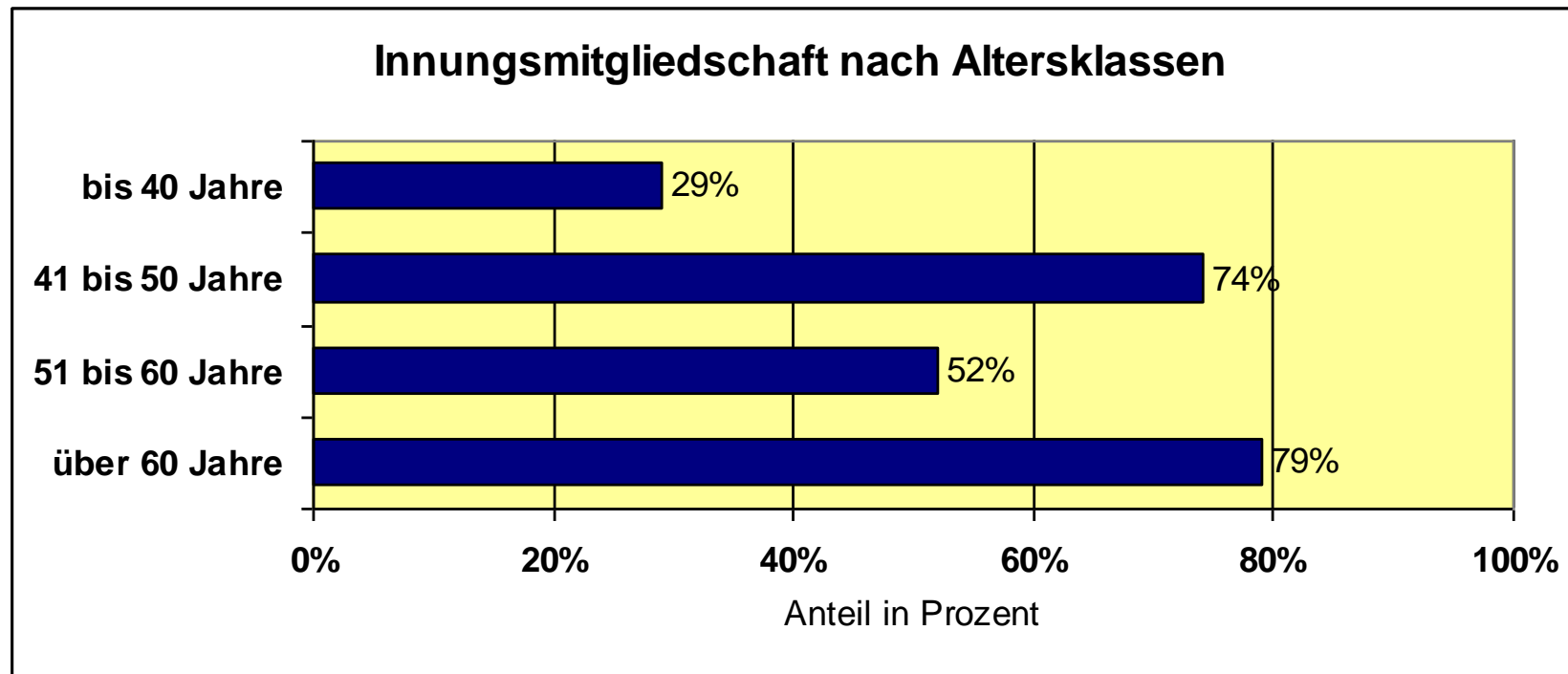


➔ Breites Leistungsspektrum

➔ Empfehlungs-  
marketing ausbauen

## Herausforderungen für Innungen

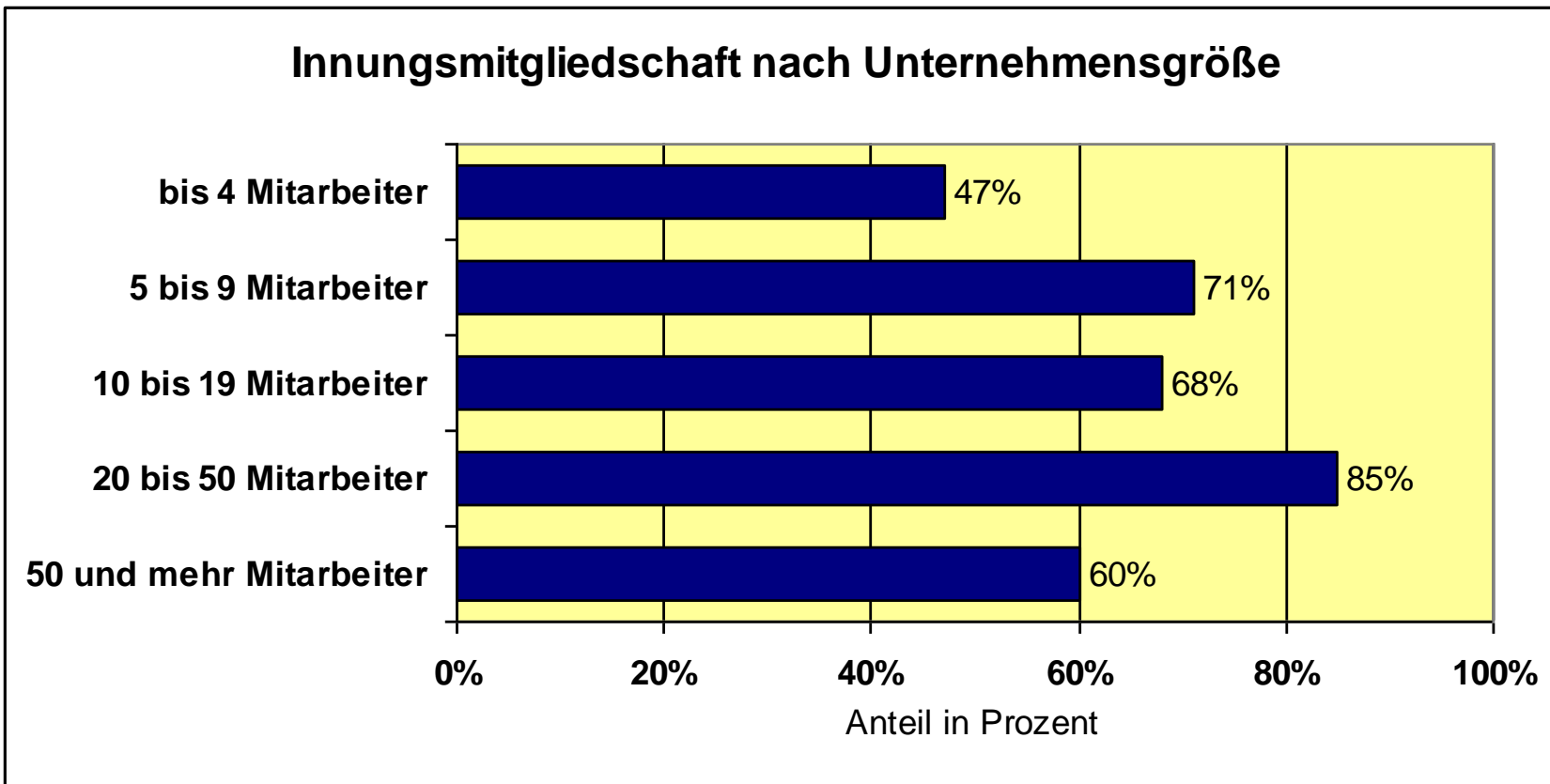
# Nachwuchsprobleme



**Gezielte  
Nachwuchswerbung**

## Herausforderungen für Innungen

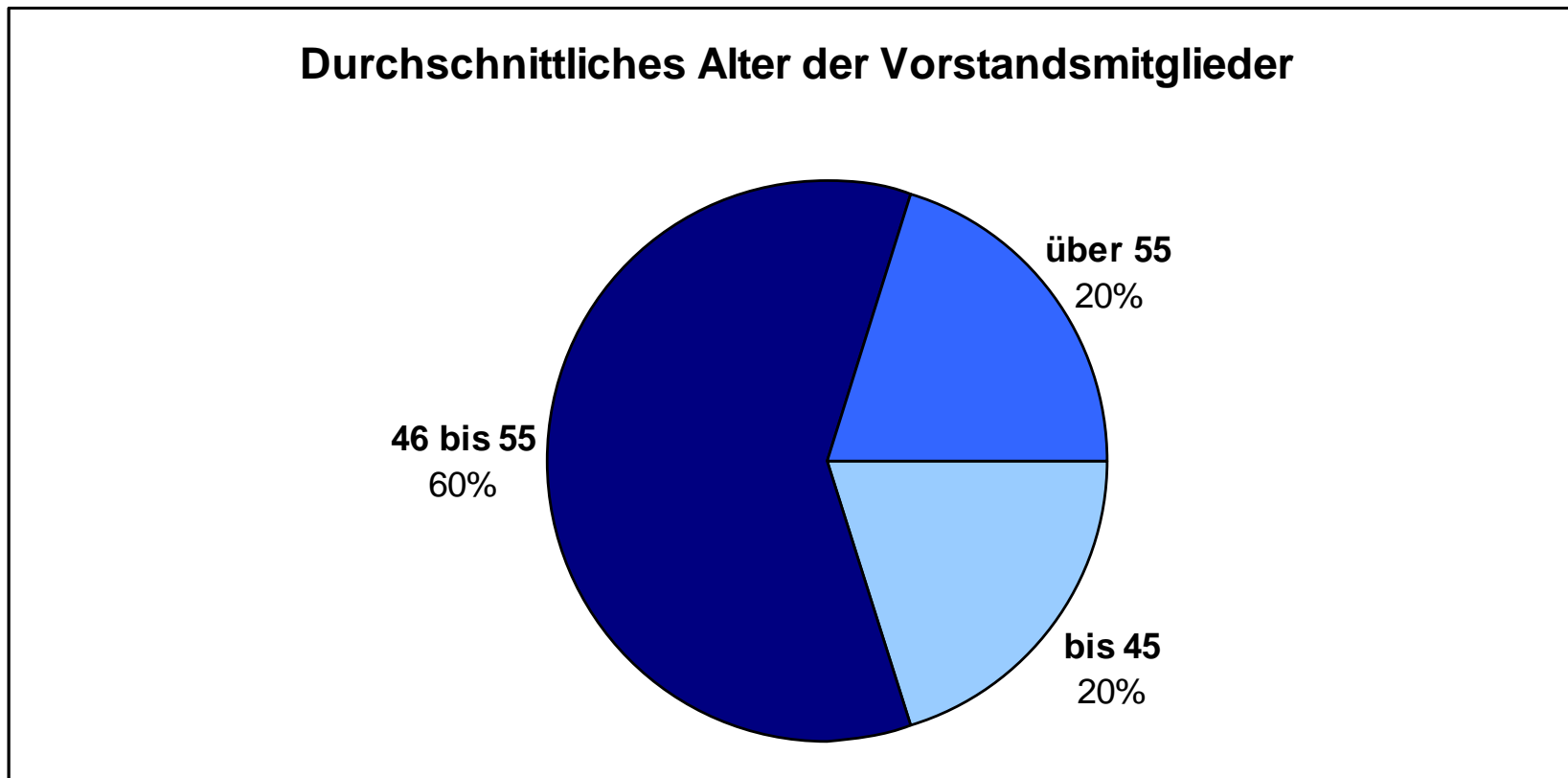
## Kleinbetriebe seltener organisiert



**Zielgruppenorientierte  
Angebote schaffen**

## Herausforderungen für Innungen

# Diversität in der Vorstandschaft



**Vielfalt wagen**

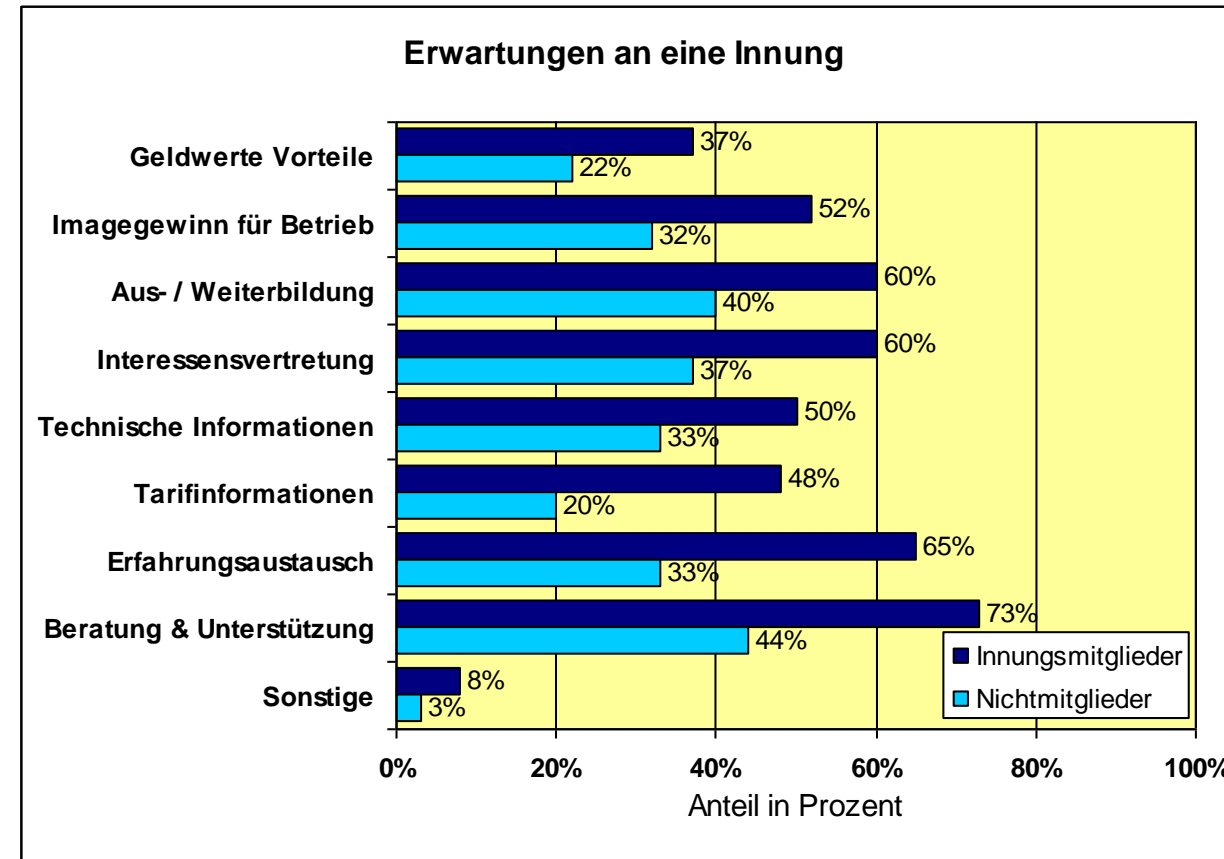
## Agenda

1. Situation von Innungen
2. Erfolgsfaktoren von Innungen
3. Herausforderungen für Innungen
- 4. Aufgaben und Zukunftsthemen**
5. Handlungsansätze und Strategien

## Aufgaben und Zukunftsthemen

# Diskrepanz bei der Schwerpunktsetzung

Rang	Aufgabe
1	Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege
2	Werbung für die Berufsausbildung
3	Interessensvertretung
4	Organisation der Berufsausbildung
5	Vernetzung der Mitglieder
6	Weiterentwicklung von Ausbildungsinhalten
7	Organisation der Weiterbildung
8	Beratung zu Recht und Regulierung
9	Beratung zu technischen Fragen
10	Geselligkeit und soziales Miteinander
14	Betriebs- und Unternehmensberatung



Quelle: Sack/Fuchs (2022), „Innungen im Wandel“



## Aufgaben und Zukunftsthemen

# Fokusthemen aus Sicht von Experten

Rang	Thema	Mittelwert (Skala 1-5)
1	Fachkräftemangel	4,7
2	Lohn- und Tarifentwicklung	4,3
3	Digitalisierung	4,3
4	Demografischer Wandel	4,1
5	Energiewende	4,1
6	Allgemeiner technologischer Wandel	4,0
7	Neue Regulierungen und Vorgaben	4,0
8	Veränderungen des Handwerksrechts	3,8
9	Entwicklungen von Logistik und Lieferketten	3,4

Quelle: Sack/Fuchs (2022), „Innungen im Wandel“

# Agenda

1. Situation von Innungen
2. Erfolgsfaktoren von Innungen
3. Herausforderungen für Innungen
4. Aufgaben und Zukunftsthemen
- 5. Handlungsansätze und Strategien**

## Handlungsansätze und Strategien

# Wichtige Aktivitäten

Rang	Praktiken und Strategien	Mittelwert (Skala 1-5)
1	Mitglieder durch persönliche Ansprache gewinnen	4,5
2	Ehrenamt stärken und fördern	4,4
3	Persönlichen Kontakt von Hauptamt und Mitglieder fördern	4,3
4	Engere Abstimmung zwischen Haupt- und Ehrenamt	4,1
5	Mehr Dienstleistungen für die Mitglieder bereitstellen	4,1
6	Geschäftsführung durch Kreishandwerkerschaften	3,6
7	Neue Geschäftsmodelle erschließen	3,6
8	Größere Innungen durch Fusionen	3,3
9	Mitgliederwerbung durch externe Dienstleister	2,8
10	Geschäftsführung durch Bundes- oder Landesverbände	2,6

Quelle: Sack/Fuchs (2022), „Innungen im Wandel“

## Handlungsansätze und Strategien

# Fazit der empirischen Studien (1)

- **Verbesserung der wahrgenommenen Kosten-Nutzen-Relation**
  - Erweiterung/Verbesserung der Leistungen (Exklusivität)
  - Zielgruppenspezifischer Zuschnitt der Leistungen
  - Kommunikation des Angebots
  
- **Identifikation erhöhen (Emotionale Bindung, Loyalität)**
  - Gemeinsame Normen und Werte
  - Symbole und Rituale
  - Verbesserung des Images

## Handlungsansätze und Strategien

# Fazit der empirischen Studien (2)

### ➤ **Mehr Diversität in den Gremien**

- Aktive Ansprache
- Konkrete Ziele (evtl. „Quoten“)
- Mehr Köpfe/Schultern

### ➤ **Maßnahmen zur Mitgliedergewinnung**

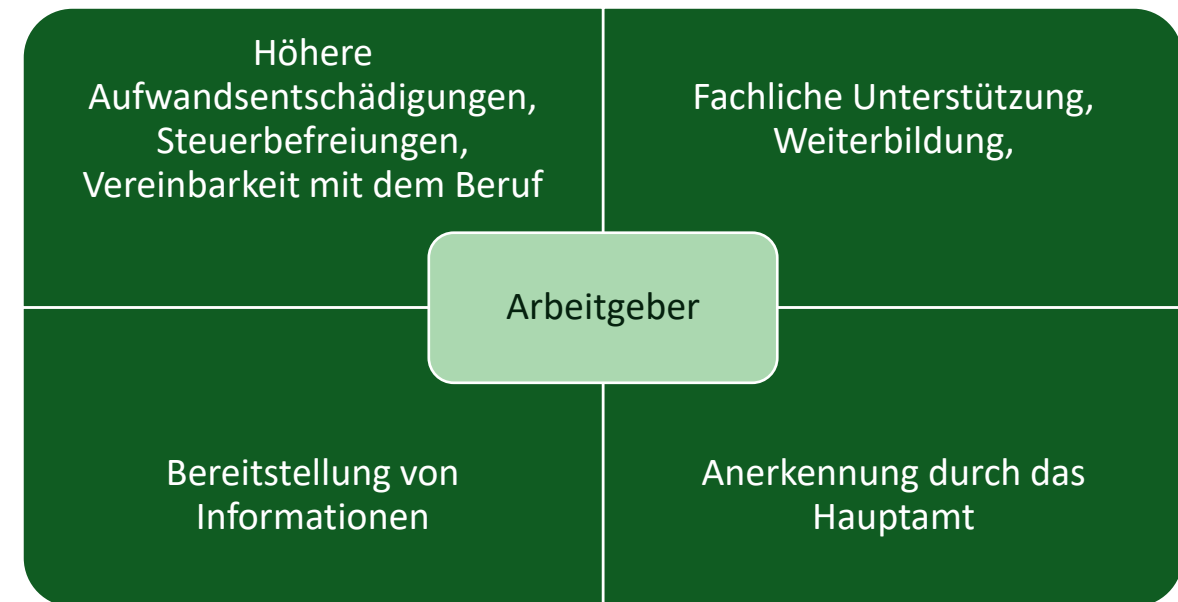
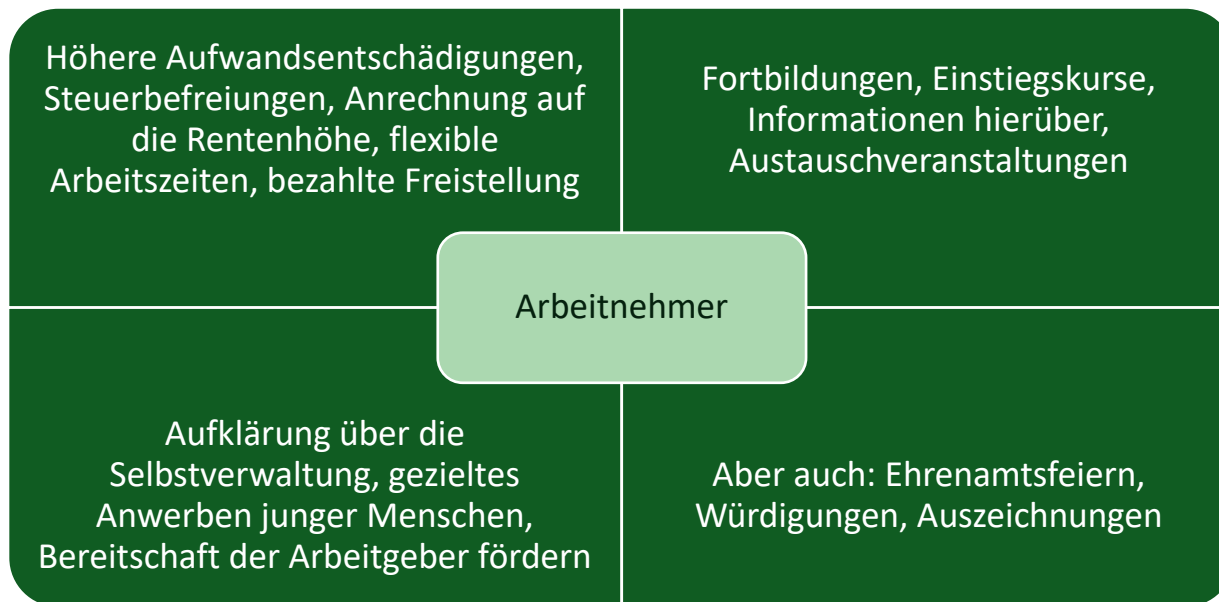
- Aktive Ansprache
- Einbindung aller Mitglieder
- Attraktive Angebote (Schnuppermitgliedschaften etc.)

### ➤ **Durchführung von Mitgliederbefragungen**

- Regelmäßige Erwartungsabfrage und Zufriedenheitsanalyse
- Systematische Erhebung der Austrittsursachen

## Handlungsansätze und Strategien

# Stärkung des Ehrenamts (laufendes Projekt des LFI)



## Handlungsansätze und Strategien

# Fremdgeschäftsführung in der Handwerksorganisation (Laufendes Projekt des LFI)

### Ausgangspunkt:

Geschäftsführung **zu umfangreich**, um allein vom Vorstand erledigt zu werden



die Unterhaltung einer **eigenen Geschäftsführung** mit angeschlossener Geschäftsstelle **zu teuer** bzw. lohnt sich nicht

### Lösung:

Ausgliederung der Geschäftsführung auf eine andere Organisation, die diese aufgrund von Synergieeffekten kostengünstiger bewältigen kann.

### Gesetzlich nur ein Fall geregelt:

Kreishandwerkerschaften (KH) haben auf Ansuchen die Geschäfte von Innungen zu führen (§ 87 Nr. 5 HwO)

## Handlungsansätze und Strategien

# Fremdgeschäftsführung in der Handwerksorganisation (Laufendes Projekt des LFI)

### Führung der Geschäfte von Innungsverbänden und sonstigen privatrechtlichen Vereinigungen durch die KH

- Keine verpflichtende Aufgabe, aber als **freiwillige** Aufgabe möglich
- Zwingend erforderlich ist ein **Orts- und Sachbezug** (gewisses Verhältnis zum Handwerk oder handwerksähnlichen Gewerbe des Bezirks der KH)
- Wahrnehmung der pflichtigen Aufgaben der Kreishandwerkerschaft darf nicht beeinträchtigt werden

### Führung der Geschäfte von Innungen durch Innungsverbände

- Keine exklusive Vorbehaltsaufgabe der KH, sondern Innungsverbände können auch die Geschäftsführung **freiwillig** übernehmen
- Grundsatz der **Integrationskraft** muss gewahrt bleiben → Innungsmitglieder müssen am Innungsleben teilnehmen können
- Innungsleben darf sich nicht vom Innungsbezirk weg zum Verbandssitz verlagern (**Wahrung des Ortsbezugs**)



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



**Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften**

**Dr. Markus Glas**  
*Geschäftsführer*

Max-Joseph-Str. 4  
80333 München

(089) 515560-82  
glasl@lfi-muenchen.de