

Dialog und Perspektive

Handwerk 2025



Strategiekonzept und Handlungsfelder für das Handwerk
in Baden-Württemberg



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

GRUSSWORT



Nun liegt der Abschlussbericht unseres Projekts "Dialog und Perspektive Handwerk 2025" vor Ihnen. Wirtschaftsministerium und Baden-Württembergischer Handwerkstag starteten es Anfang 2016 mit dem Ziel, zunächst Impulse und Handlungsfelder für die Handwerksbetriebe, die Handwerksorganisationen und die Handwerks- und Mittelstandspolitik zu erarbeiten, um dann die



Entwicklung des baden-württembergischen Handwerks unterstützen zu können. Wissenschaftlich begleitet und moderiert wurde das Projekt dabei vom Institut für Technik der Betriebsführung (itb) in Karlsruhe und dem Volkswirtschaftlichen Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh).

Die Ergebnisse des ersten Moduls, der „Struktur- und Bestandsanalyse des Handwerks Baden-Württemberg“, die zentrale Daten über das Handwerk des Landes auswertet und sie in einen bundesweiten Vergleichsrahmen stellt, wurden bereits im Oktober 2016 veröffentlicht.

Die Ergebnisse des zweiten Moduls, einschließlich der zehn Dialog-Workshops, die zwischen April und September 2016 bei den Handwerkskammern und Fachverbänden stattgefunden haben, belegen die grundsätzliche Zukunftsfähigkeit des Handwerks in Baden-Württemberg. Durch die enge Einbindung der Handwerksunternehmen und relevanter Akteure der Handwerksorganisation wurden gemeinsam die wesentlichen Herausforderungen und Potenziale zu den verschiedenen Zukunftsthemen, wie Digitalisierung, Energiewende oder Fachkräftesicherung, erarbeitet. Der Erhalt der Zukunftsfähigkeit setzt dabei langfristige Planung und stetige Strategieanpassungen sowie eine neue Qualität und Bereitschaft im Denken und Handeln voraus.

Die vorliegende Publikation fasst die Gesamtergebnisse des Projekts "Dialog und Perspektive Handwerk 2025" zu einem "Strategiekonzept und Handlungsfelder für das Handwerk in Baden-Württemberg" zusammen. Die aufgeführten Handlungsfelder sollen Rahmen und Impuls für die Betriebe und die Handwerksorganisationen sein, sich optimal für die Zukunft aufzustellen und es auch der Wirtschafts- und Handwerkspolitik ermöglichen, mit den richtigen Maßnahmen und Werkzeugen das Handwerk im Land auf diesem Weg optimal zu unterstützen und zu begleiten.

Das Wirtschaftsministerium wird gemeinsam mit dem Handwerkstag im nächsten Schritt aus den Handlungsfeldern konkrete Maßnahmen zur Unterstützung des Handwerks erarbeiten.

Wir sind sicher, dass das Projekt „Dialog und Perspektive Handwerk 2025“ wichtige Ansatzpunkte für eine zukunftsorientierte Ausrichtung des baden-württembergischen Handwerks bietet und wünschen eine interessante Lektüre.

Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut MdL
Ministerin für Wirtschaft, Arbeit und
Wohnungsbau des Landes Baden-Württemberg

Rainer Reichhold
Präsident
Baden-Württembergischer Handwerkstag e.V.



Institut für Technik
der Betriebsführung



Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand
und Handwerk an der Universität Göttingen

Strategiekonzept und Handlungsfelder für das Handwerk in Baden-Württemberg

Teil II des Projektes

Dialog und Perspektive Handwerk 2025

Januar 2017

Julia Maxi Bauer, itb Karlsruhe

Ewald Heinen, itb Karlsruhe

Dr. Klaus Müller, ifh Göttingen

Inhalt

1	Einführung	1
2	Struktur- und Bestandsanalyse – Kurzfassung	4
2.1	Stärke des Handwerks in Baden-Württemberg im Vergleich zu Deutschland	4
2.2	Entwicklung des Handwerks in den letzten 20 Jahren	5
2.3	Polarisierungstendenzen im Handwerk	6
2.4	Branchenstrukturen	7
2.5	Löhne und Preise	9
2.6	Fachkräftesituation	11
2.7	Absatzentfernungen	15
2.8	Auswirkungen der Reform der Handwerksordnung	17
2.9	Stellung des Handwerks in der Gesamtwirtschaft	18
2.10	Zusammenfassung	19
3	Potenzialanalyse Handwerk in Baden-Württemberg	21
3.1	Digitalisierung	23
3.1.1	Neugestaltung der Prozesse und Geschäftsmodelle	23
3.1.2	Besondere Strategien in Beschaffung und Absatz	24
3.1.3	Beratung, Kompetenzen und Qualifizierung in Technik und Kommunikation	25
3.2	Building Information Modeling (BIM)	28
3.2.1	Digitalisierte Geschäftsprozesse	29
3.2.2	BIM bei Bestandsgebäuden	30
3.2.3	BIM und öffentliche Ausschreibungen	30
3.2.4	Qualifizierung	31
3.3	Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften	33
3.3.1	Personalsituation der Zukunft	33
3.3.2	Ausbildung als wichtigstes Instrument der Personalgewinnung	35
3.3.3	Jugendliche als Auszubildende gewinnen	35
3.3.4	Kooperationen mit Schulen und Lehrern	36
3.3.5	Eltern als Zielgruppe	37
3.3.6	Neue Zielgruppen	38
3.4	Sicherung von Fachkräften und demografischer Wandel	40
3.4.1	Werteorientierung in der Mitarbeiterbindung	41
3.4.2	Personalstruktur und Weiterbildung	43

3.4.3	Neue und bewährte Zielgruppen	44
3.4.4	Betriebsübergabe und Nachfolge	45
3.5	Innovationsfähigkeit der Unternehmen	48
3.5.1	Unternehmensstruktur, -strategie und -prozesse	48
3.5.2	Wissensmanagement und Qualifizierung	50
3.5.3	Führung und Motivation	51
3.6	Internationalisierung	53
3.6.1	Art der Tätigkeit und Gegebenheiten im Zielland als wesentliche Differenzierungsmerkmale	53
3.6.2	Vorbereitung und Unterstützung	54
3.6.3	Digitalisierung als Motor der Strukturveränderung	55
3.6.4	Exportchancen durch besondere Leistungen	55
3.6.5	Gezieltes, unterstütztes Marketing	55
3.7	Ressourceneffizienz im Unternehmen	58
3.7.1	Nachhaltige Unternehmensführung	59
3.7.2	Geförderte Maßnahmen zur Ressourceneffizienz	59
3.7.3	Aspekte der Kreislaufwirtschaft im Betrieb	60
3.7.4	Konkrete Ideen für die betriebliche Umsetzung	60
3.7.5	Kunden in die Perspektive integrieren	61
3.7.6	Umsetzung durch Managementsysteme	61
3.7.7	Mitarbeiterqualifikation und Motivation	62
3.7.8	Vernetzung von Akteuren	62
3.8	Marktchancen der Energiewende	64
3.8.1	Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategien	65
3.8.2	Qualifizierung	66
3.8.3	Rechtliche und politische Rahmenbedingungen	67
3.9	Marktchancen des demografischen Wandels I	70
3.9.1	Potenziale für das Handwerk	70
3.9.2	Neue Kundenanforderungen	71
3.9.3	Betriebliche Strategien	71
3.9.4	Kooperationen als ausbaufähige Angebotsformen	72
3.9.5	Charakteristika älterer Kunden	72
3.9.6	Beratung und Vertrieb bei älteren Kunden	73
3.9.7	Marketing als Unterstützung des Vertriebs	73
3.9.8	Kompetenzen und Qualifikationen	74
3.10	Marktchancen des demografischen Wandels II	76
3.10.1	Teilnehmende Fachverbände	77

3.10.2	Themen und Diskussionen des Workshops	78
3.11	Zusammenfassung	83
4	Handlungsfelder und Strategie für das Handwerk in Baden-Württemberg 2025	84
4.1	Grundbausteine Strategiekonzept und Handlungsfelder	84
4.2	Strukturierung der Handlungsfelder	84
4.3	Hintergrund und Bezugsrahmen	86
4.4	Handlungsfelder für Betriebe, Handwerksorganisationen und Politik (B, O, P)	88
4.4.1	Handlungsbereich „Unternehmensstrategien, Geschäftsmodelle und Prozesse“	88
4.4.2	Handlungsbereich „Führung und Motivation, Qualifizierung, Kompetenzen und Wissensmanagement“	101
5	Schlussbetrachtungen	111
6	Literaturverzeichnis	113
6.1	Themenbereich „Unternehmensstrategien, Geschäftsmodelle und Prozesse“	113
6.2	Themenbereich „Führung und Motivation, Qualifizierung, Kompetenzen und Wissensmanagement“	115

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eckwerte Handwerk 2014	4
Abb. 1: Dichtekennziffern im Handwerk (Deutschland = 100)	5
Abb. 2: Veränderung Eckwerte Handwerk 1994/95 nach 2014	6
Abb. 3: Veränderung Zahl Handwerksunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen 1995 bis 2014	7
Abb. 4: Beschäftigtendichte im Handwerk nach Gewerbegruppen 2014	8
Abb. 5: Bruttomonatsverdienste in Handwerk und Nicht-Handwerk Deutschland 2015	10
Abb. 6: Stundenverrechnungssätze für Montagearbeiten an Private in den Elektro- und Informationstechnischen Handwerken 2015 (in Euro)	11
Abb. 7: Anteil der Betriebe in den Elektro- und Informationstechnischen Handwerken mit offenen Stellen 2001 bis 2016	12
Abb. 8: Anteil Neuabschlüsse Ausbildungsverträge im Handwerk an allen Neuabschlüssen 2005 und 2015	13
Abb. 9: Verbleib im Handwerk und Abwanderung nach Befragungsjahren 1979 bis 2012	14
Abb. 10: Umsatzaufteilung im Handwerk nach Absatzregionen Baden-Württemberg und Deutschland 2015 bzw. 2014	15
Abb. 11: Exportquote Handwerk Baden-Württemberg und Deutschland nach Gewerbegruppen 2014/15	16
Abb. 12: Veränderungsraten Zugänge in Handwerkskammerverzeichnisse Baden-Württemberg und Deutschland 1998 bis 2015	17
Abb. 13: Zusammensetzung des Handwerks nach den drei Sektoren 2015	18
Abb. 14: Veränderung Zahl Unternehmen in Handwerk und Gesamtwirtschaft 2008/13	19

1 Einführung

Das Handwerk ist ein wichtiger Bestandteil der Volkswirtschaft. Gerade in der mittelständisch geprägten Wirtschaft Baden-Württembergs trägt dieser Wirtschaftsbe-
reich maßgeblich dazu bei, dass Arbeitsplätze in breiter regionaler Streuung ange-
boten, die Versorgung in ländlichen Regionen gesichert und mittelständische Zulie-
ferstrukturen gestärkt sowie das Know-how der gesamten Wirtschaft durch Ausbil-
dung, über den eigenen Bedarf hinaus, vermehrt werden.

Auch der Wirtschaftsstandort Baden-Württemberg steht vor starken Umwälzungen. Die zunehmende Digitalisierung aller Lebensbereiche und die damit verbundene Vernetzung von Geschäftsprozessen hin zum „Internet der Dinge“ werden innerhalb weniger Jahre einen Großteil der heutigen Wertschöpfungsprozesse radikal verän-
dern. Gleichzeitig sind die ersten Auswirkungen des demografischen Wandels in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Die Fachkräftesicherung gehört mittler-
weile zu einem der drängendsten Probleme, insbesondere im Handwerk. Klimawan-
del und Energiewende gelten als weitere wichtige Treiber für zu erwartende, umfas-
sende, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen.

Derartige umfassende Veränderungen bergen naturgemäß Risiken, aber auch Chancen. Werden die Risiken nicht frühzeitig genug erkannt und durch entspre-
chende Maßnahmen minimiert, kann dies fatale Auswirkungen haben. Der Umgang mit dem Wandel erfordert von den Unternehmen unterschiedliche Investitionen in Infrastruktur und Fachpersonal. So ist es unbestritten, dass die Gefahr besteht, dass kleine und mittlere Unternehmen, und hier insbesondere die überwiegend kleinstbe-
trieblich organisierten Handwerksunternehmen, den Anschluss verlieren. Anderer-
seits ist die volkswirtschaftliche Bedeutung gerade dieser Kleinbetriebe so groß, dass frühzeitig Strategien und Konzepte entwickelt werden müssen, um Risiken zu minimieren und die Chancen nutzbar zu machen. So können die technischen Ent-
wicklungen neue Möglichkeiten bei der Erschließung neuer Märkte bieten und die gesellschaftlichen Veränderungen neue Bedarfe einer älter werdenden Gesellschaft entstehen lassen.

Vor diesem Hintergrund hat das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungs-
bau Baden-Württemberg, zusammen mit dem Baden-Württembergischen Hand-
werkstag e.V., eine Perspektivstudie „Dialog und Perspektive Handwerk 2025“ ge-
meinsam an das Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerks-
institut e.V. (itb) in Karlsruhe und das Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand
und Handwerk an der Universität Göttingen e.V. (ifh) vergeben. In dieser Studie sind die Herausforderungen, Chancen und Potenziale für die zukünftige Entwicklung des
baden-württembergischen Handwerks analysiert und daraus Handlungsfelder ab-
geleitet worden, die zum vorliegenden Strategiekonzept Handwerk 2025 geführt ha-
ben. Diese Handlungsfelder dienen als Grundlage zur Erarbeitung konkreter Maß-
nahmen. Mit dieser Aufgabe werden sich in der Folge Arbeitsgruppen von Experten
aus Handwerk und Ministerium befassen.

Der Dialogprozess mit Handwerksunternehmen und relevanten Akteuren der Handwerksorganisationen in regionalen Veranstaltungen bei den Handwerkskammern und Fachverbänden war ein zentraler Baustein des Projektes. Er ermöglichte einen ganzheitlichen Blick auf verschiedene Zukunftsthemen. Im Dialog wurden handwerksrelevante Trends diskutiert und Handlungsfelder für Betriebe, Handwerksorganisationen und Politik erarbeitet. Dennoch ist eine Repräsentativität der Studie in einem streng wissenschaftlichen Sinne nicht gegeben.

Es ist durchaus möglich, dass in den nächsten zehn Jahren weitere Handlungsfelder Bedeutung erlangen werden, die im Rahmen des Projektes nicht oder nur am Rande angesprochen wurden. Durch den Einbezug von Ehrenamtsträgern, die nicht nur für den eigenen Betrieb, sondern auch für das gesamte Handwerk einer Region oder eines Gewerbezweigs sprechen konnten, ist jedoch sichergestellt, dass die erarbeiteten Handlungsfelder für die Breite des Handwerks relevant sind.

Die vorliegende Veröffentlichung enthält den Teil II der Studie, nämlich das Strategiekonzept und die Handlungsfelder für das Handwerk in Baden-Württemberg. Dieser zweite Teil ergänzt somit den Teil I „Struktur- und Bestandsanalyse des Handwerks in Baden-Württemberg“, der bereits im Oktober 2016 als Zwischenbericht veröffentlicht wurde. Teil II beinhaltet als Kapitel 2 eine Kurzfassung der zentralen Daten des baden-württembergischen Handwerks und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen der Struktur- und Bestandsanalyse¹. Dieses Kapitel wurde vom ifh Göttingen erstellt. Im Kapitel 3 werden nach einer kurzen Darstellung des Ablaufs der dialogorientierten Workshops deren Diskussionen und Ergebnisse erläutert. Die unterschiedlichen Themen decken das breite Spektrum der derzeit relevanten Zukunftsthemen ab und erlauben Vergleiche und Rückschlüsse zu übergreifenden Herausforderungen. Daran schließt mit Kapitel 4 die Strategie für das Handwerk mit Zeithorizont 2025 nebst Ableitung von Handlungsfeldern an das Handwerk (Betriebe- und Organisationen) und an die Handwerks- und Mittelstandspolitik an. Für Kapitel 3 und 4 zeichnet das itb Karlsruhe verantwortlich. Außer den genannten Autoren dieser Veröffentlichung haben viele weitere Personen aus den beiden Instituten ifh und itb sowie weitere Experten aus den verschiedensten Organisationen und Unternehmen, beispielsweise durch das Einbringen von Impulsreferaten in den Workshops, mitgewirkt.

Mit Hilfe der vorliegenden Studie sollen in Baden-Württemberg die vorhandenen Stärken noch intensiver miteinander verbunden werden und sich dadurch künftig noch stärker gegenseitig befruchten. Zum einen verfügt das Land über einen national überdurchschnittlichen Besatz an kleinen, hochinnovativen technologieorientierten Betrieben. Zum anderen ist die Förderung von Handwerks- und Kleinbetrieben

¹ Vgl. Müller, K. (2016): Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (Hrsg.): Dialog und Perspektive Handwerk 2025. Struktur- und Bestandsanalyse des Handwerks in Baden-Württemberg, Stuttgart.

als wichtiger Bestandteil der baden-württembergischen Innovations- und Wirtschaftspolitik bereits früh erkannt worden (zum Beispiel Bildungs- und Technologiezentren, Steinbeis-Transferzentren). Das hier vorgestellte Ergebnis zielt auf eine künftig noch nachhaltigere Kombination dieser vorhandenen Stärken.

2 Struktur- und Bestandsanalyse – Kurzfassung

2.1 Stärke des Handwerks in Baden-Württemberg im Vergleich zu Deutschland

In Baden-Württemberg gab es Ende 2014² laut Handwerkszählung genau 79.848 Handwerksunternehmen mit 738.677 tätigen Personen, die in 2014 einen Umsatz von 85,9 Mrd. Euro erwirtschaftet haben (vgl. Tabelle 1). Damit kommen 13,6 Prozent aller deutschen Handwerksunternehmen aus Baden-Württemberg. Bei den tätigen Personen und den Umsätzen liegt der Anteil Baden-Württembergs noch höher.

Tabelle 1: Eckwerte Handwerk 2014

	Baden-Württemberg	früheres Bundesgebiet	Deutschland	Baden-Württemberg in % von	
				früheres Bundesgebiet	Deutschland
Handwerk gesamt					
Unternehmen	79.848	474.894	588.781	16,8%	13,6%
Tätige Personen	738.677	4.325.404	5.126.277	17,1%	14,4%
Umsatz (in 1.000 Euro)	85.942.684	449.963.311	519.218.382	19,1%	16,6%
A-Handwerke					
Unternehmen	65.382	380.390	471.743	17,2%	13,9%
Tätige Personen	609.601	3.443.494	4.112.809	17,7%	14,8%
Umsatz (in 1.000 Euro)	77.923.504	408.735.664	472.635.168	19,1%	16,5%
B1-Handwerke					
Unternehmen	14.466	94.504	117.038	15,3%	12,4%
Tätige Personen	129.076	881.910	1.013.468	14,6%	12,7%
Umsatz (in 1.000 Euro)	8.019.180	41.227.644	46.583.214	19,5%	17,2%

ifh Göttingen

Quelle: Statistisches Bundesamt: Handwerkszählung 2014, eigene Berechnungen

Etwa 65.000 Unternehmen sind den zulassungspflichtigen (A-) Handwerken zuzuordnen. Hier wird der Anteil am gesamten Bundesgebiet mit 13,9 Prozent noch etwas übertroffen. Die etwa 14.500 zulassungsfreien (B1-) Handwerke machen dagegen nur 12,4 Prozent des Bundesergebnisses aus. Auch der Anteil der tätigen Personen fällt bei diesen Handwerken geringer aus als bei den A-Handwerken.

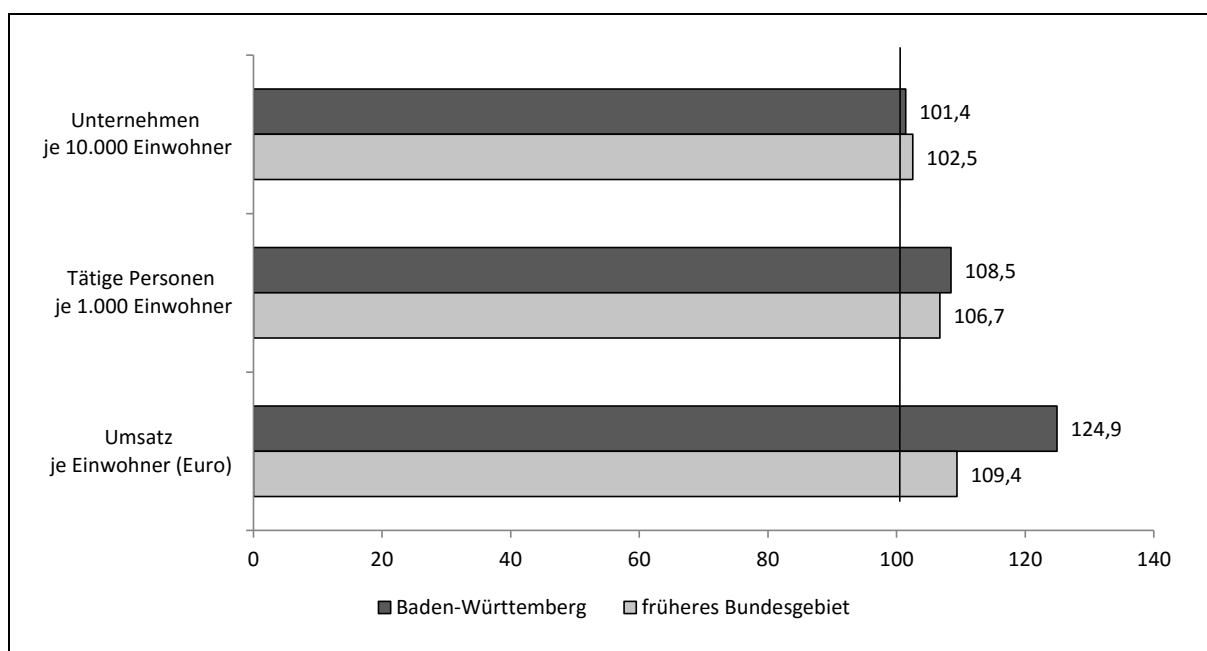
Diese Zahlen sind nicht mit den Ergebnissen der Handwerkskammerverzeichnisse zu verwechseln. Bei den baden-württembergischen Kammern sind insgesamt etwa

² Die aktuellsten Handwerkszählungsdaten liegen (seit November 2016) für 2014 vor. Das bedeutet, dass in der bereits erschienenen Struktur- und Bestandsanalyse noch Daten für 2013 enthalten sind. Daher sind einige Tabellen in dieser Studie aktueller als in der Bestandsanalyse.

130.000, also erheblich mehr Betriebe eingetragen. Dieser Unterschied geht in erster Linie auf die handwerksähnlichen Gewerbe (B2-Handwerke) und die Unternehmen ohne Umsatzsteuerpflicht zurück, die in der Handwerkszählung nicht enthalten sind.

Bezieht man die Eckwerte auf die Zahl der Einwohner (Dichtekennziffer), erreicht Baden-Württemberg bei den Unternehmen fast genau den Bundeswert, liegt jedoch geringfügig schlechter als das frühere Bundesgebiet (vgl. Abb. 1). Bei den Beschäftigten- und Umsatzwerten wird das Ergebnis für Deutschland und für die alten Länder jedoch teils deutlich übertroffen.

Abb. 1: Dichtekennziffern im Handwerk (Deutschland = 100)



ifh Göttingen

Quelle: Statistisches Bundesamt: Handwerkszählung 2014; eigene Berechnungen

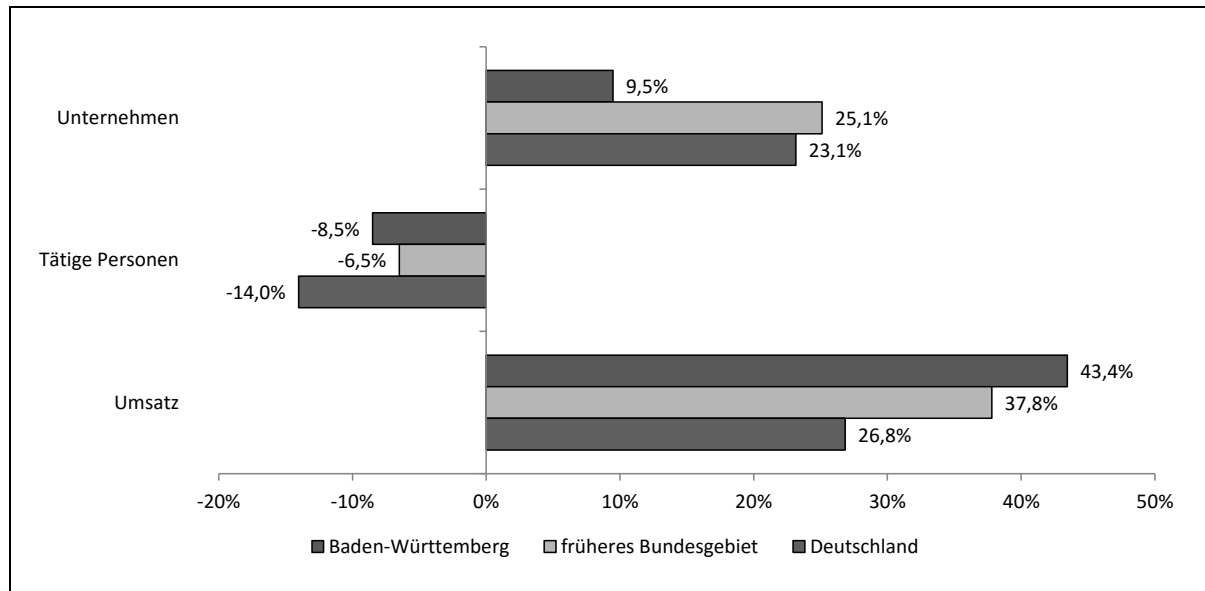
Fazit: Das Handwerk in Baden-Württemberg ist bei den tätigen Personen und besonders beim Umsatz relativ stark besetzt.

2.2 Entwicklung des Handwerks in den letzten 20 Jahren

Im Vergleich zum früheren Bundesgebiet und zu Deutschland ist die Zahl der Unternehmen in Baden-Württemberg seit 1995 nur leicht gestiegen (vgl. Abb. 2). Die Beschäftigten- und die Umsatzentwicklung fallen dagegen besser aus als im bundesweiten Vergleich. Die Zahl der Beschäftigten ist zwar in allen drei Vergleichsregionen deutlich gesunken, in Baden-Württemberg mit einem Minus von etwa zehn Prozent jedoch um mehr als fünf Prozentpunkte weniger als in Deutschland insgesamt. Der Umsatz stieg überall an. In Baden-Württemberg fiel die Steigerung mit 43 Prozent deutlich höher aus als in den Vergleichsgebieten. Das bedeutet, dass im

baden-württembergischen Handwerk der Umsatz auch real gestiegen ist, denn insgesamt stiegen die Verbraucherpreise in diesem Zeitraum bundesweit um 27,5 Prozent.

Abb. 2: Veränderung Eckwerte Handwerk 1994/95 nach 2014



ifh Göttingen

Quelle: Statistisches Bundesamt: Handwerkszählungen 1995, 2014; ZDH-Strukturerhebung 2014; eigene Berechnungen

Fazit: In Baden-Württemberg ist seit 1994/95 ein geringerer Anstieg bei Unternehmen, ein geringerer Rückgang bei tätigen Personen und ein stärkerer Anstieg beim Umsatz als bundesweit zu beobachten.

2.3 Polarisierungstendenzen im Handwerk

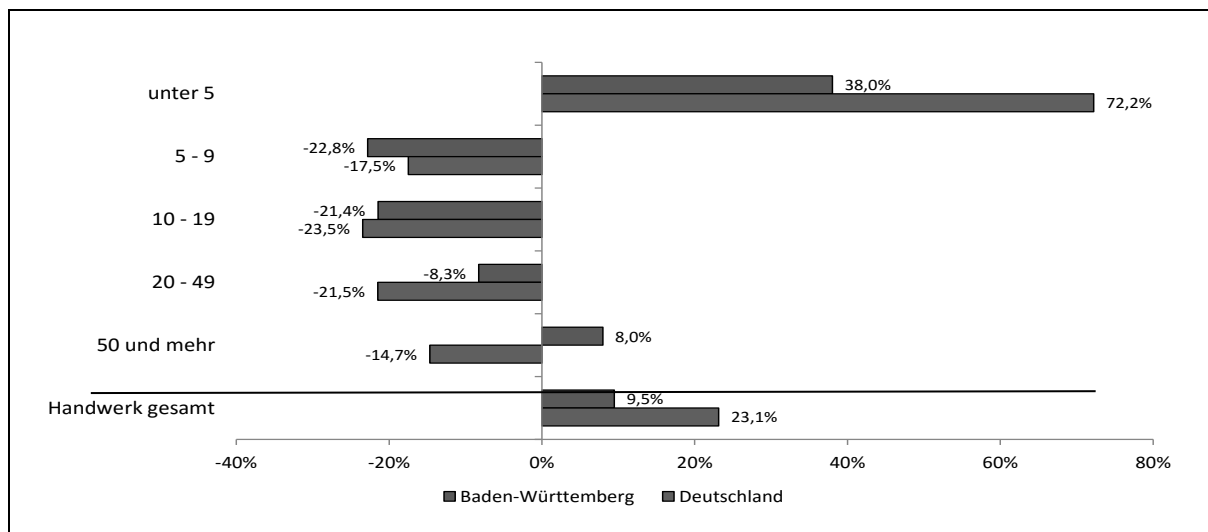
Die Unternehmensgröße (durchschnittliche Zahl der tätigen Personen je Unternehmen) liegt in Baden-Württemberg über dem deutschen Gesamtergebnis (9,5 gegenüber 8,7 Personen je Unternehmen). Dabei ist die Unternehmensgröße sowohl in den A- als auch in den B1-Handwerken überdurchschnittlich. Hierfür dürften mehrere Gründe verantwortlich sein: zum einen die relativ hohe Bevölkerungsdichte in Baden-Württemberg (je mehr Einwohner je km² leben, desto größer sind tendenziell die Handwerksunternehmen), zum anderen der starke Besatz von Handwerksunternehmen für den gewerblichen Bedarf (vgl. Abschnitt 2.4). Diese weisen meist überdurchschnittlich viele Beschäftigte auf.

Die überdurchschnittliche Unternehmensgröße im baden-württembergischen Handwerk wird durch eine Betrachtung nach Beschäftigtengrößenklassen bestätigt. So haben 63 Prozent der Unternehmen weniger als fünf Beschäftigte, im Bundesgebiet sind es dagegen 65 Prozent. Dementsprechend weisen die anderen

Unternehmensgrößenklassen in Baden-Württemberg einen höheren prozentualen Anteil auf.

Seit der letzten Handwerkszählung 1994/95 hat sich das Gewicht der einzelnen Beschäftigtengrößenklassen erheblich verändert. Nur die Zahl der Kleinstunternehmen und der handwerklichen Großunternehmen ist gewachsen (vgl. Abb. 3). Die Zahl der Unternehmen in den anderen Größenklassen ist dagegen zurückgegangen. Es wird also ein Trend zur Polarisierung deutlich. Dieses Ergebnis hebt sich vom Bundestrend ab. Dort ist die Zahl der Kleinstunternehmen erheblich stärker gewachsen. In Baden-Württemberg ist also der Trend in Richtung Kleinstunternehmen weniger stark ausgeprägt. Dieses Ergebnis gilt sowohl für die zulassungspflichtigen A- als auch für die B1-Handwerke.

Abb. 3: Veränderung Zahl Handwerksunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen 1995 bis 2014



ifh Göttingen

2014 inkl. Unternehmen ohne Umsatzsteuerpflicht

Quelle: Statistisches Bundesamt: Handwerkszählungen 1995, 2014; eigene Berechnungen

Fazit: Die Zahl der sehr kleinen und der großen Handwerksunternehmen ist in den letzten Jahren gewachsen. Die Mitte hat dagegen verloren. In Baden-Württemberg ist diese Tendenz stärker ausgeprägt als bundesweit, vor allem in Richtung Großbetriebe.

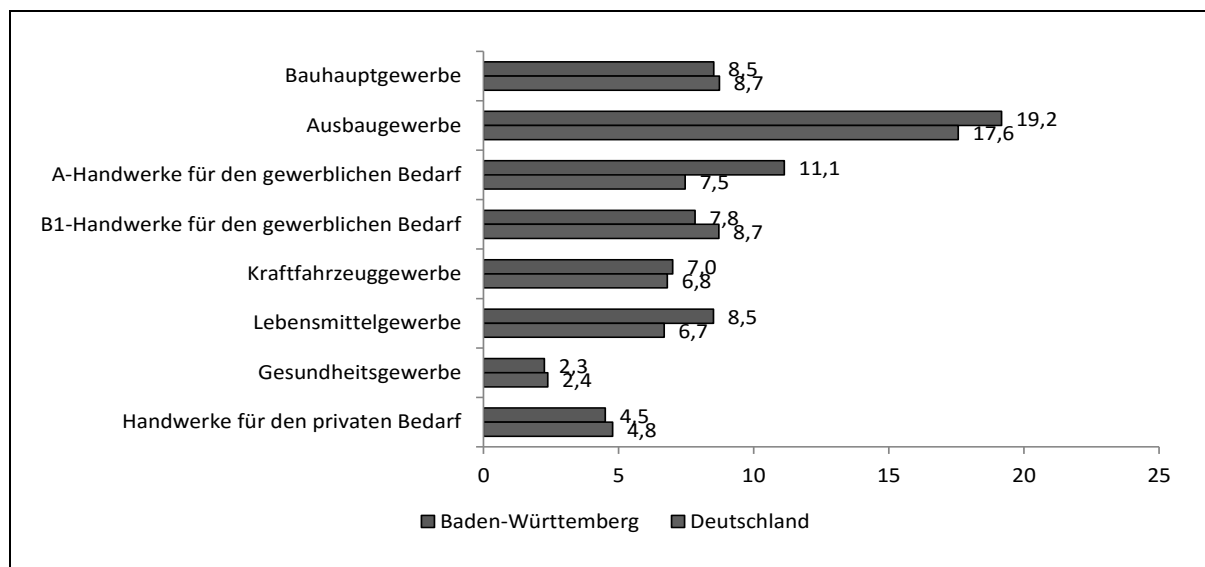
2.4 Branchenstrukturen

Das Handwerk wird üblicherweise in sieben Gruppen aufgeteilt, wobei es bei dieser Studie sinnvoll erschien, die Handwerke für den gewerblichen Bedarf zusätzlich in A- und B1-Handwerke zu differenzieren. Um zu ermitteln, wie das baden-württembergische Handwerk im Vergleich zum Bundesgebiet einzuschätzen ist, werden verschiedene Kennziffern verwendet, wobei die handwerklichen Eckwerte auf die Zahl der Einwohner bezogen werden (Dichtekennziffern). Es zeigt sich, dass vor

allein die produzierenden Handwerke für den gewerblichen Bedarf in Baden-Württemberg bei allen Kennziffern überdurchschnittlich stark besetzt sind.

Die Stärke des baden-württembergischen Handwerks ist in erster Linie auf diese Handwerksgruppe zurückzuführen. So liegt die Beschäftigtendichte, mit 11,1 im Handwerk tätigen Personen je 1.000 Einwohner, deutlich über dem Bundeswert (vgl. Abb. 4). Daneben ist das Lebensmittelgewerbe überdurchschnittlich stark besetzt. Die Dienstleistungshandwerke für den gewerblichen und die Handwerke für den privaten Bedarf liegen ebenso wie das Bauhauptgewerbe leicht unter dem Bundesdurchschnitt.

Abb. 4: Beschäftigtendichte im Handwerk nach Gewerbegruppen 2014



ifh Göttingen

Tätige Personen je 1.000 Einwohner

Quelle: Statistisches Bundesamt: Handwerkszählung 2014; eigene Berechnungen

Von allen Handwerkszweigen haben die Friseure die meisten Unternehmen. Danach folgen die Elektrotechniker vor den Kraftfahrzeugtechnikern. Auf den ersten zehn Plätzen tauchen sechs Gewerbe aus dem Bauhaupt- oder Ausbaugewerbe auf. Bei den tätigen Personen liegen in Baden-Württemberg die Kraftfahrzeugtechniker vor den Feinwerkmechanikern und den Gebäudereinigern an erster Stelle. Bundesweit kommen die Feinwerkmechaniker nur auf den neunten Platz. Beim Umsatz dominieren sowohl in Baden-Württemberg als auch im Bundesgebiet die Kraftfahrzeugtechniker infolge ihres hohen Handelsanteils eindeutig. In Baden-Württemberg folgen danach die Feinwerkmechaniker vor den Maurern und Betonbauern.

Innerhalb des **Bauhauptgewerbes** ist der hohe Besatz der Zimmerer bemerkenswert. Trotzdem sind insgesamt die Maurer und Betonbauer der stärkste Zweig. Gegenüber 2008 ist ein leichter Rückgang bei der Zahl der Unternehmen, jedoch ein kleiner Zuwachs bei den Beschäftigten und ein größerer Anstieg beim Umsatz zu vermelden.

Unternehmenszuwächse im **Ausbaugewerbe** sind allein auf die zulassungsfrei gestellten Zweige zurückzuführen; bei den A-Handwerken gab es Rückgänge. Der Umsatz ist in einigen Branchen recht stark gestiegen, dafür in anderen (v.a. Elektrotechniker) gesunken.

Bei den **Handwerken für den gewerblichen Bedarf** machen sich bei den vielen Zulieferern und Investitionsgüterherstellern noch die Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise bemerkbar. Die dort erlittenen Verluste sind noch nicht vollständig ausgeglichen worden. Die Gebäudereiniger dagegen haben insbesondere bei den Unternehmen und beim Umsatz hohe Zuwächse zu verzeichnen.

Die Entwicklung im **Kfz-Gewerbe** verlief in den letzten Jahren unterschiedlich. Während die Kfz-Techniker beachtliche Steigerungen bei tätigen Personen und Umsätzen zu verzeichnen haben, erlebten die Karosserie- und Fahrzeugbauer deutliche Rückgänge.

Im **Lebensmittelgewerbe** macht sich bei allen betrachteten Zweigen ein starker Konzentrationsprozess bemerkbar, was sich vor allem in einem deutlichen Rückgang der Unternehmenszahlen niederschlägt. Bei Beschäftigten und Umsätzen haben die Fleischer Rückgänge, die Bäcker dagegen Zuwächse zu verzeichnen.

Eine Konzentrationstendenz ist auch bei den **Gesundheitshandwerken** zu beobachten. Diese ist jedoch nicht ganz so stark ausgeprägt wie im Lebensmittelgewerbe. Relativ hohe Umsatzzuwächse gab es bei den Augenoptikern.

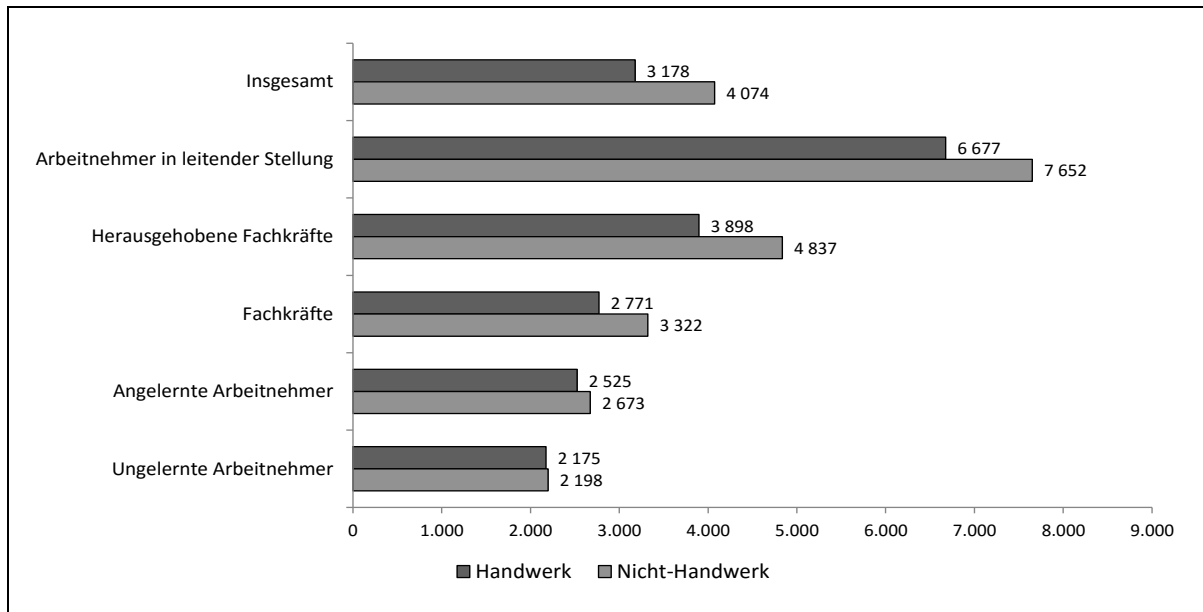
Zu den **Handwerken für den privaten Bedarf** zählen die Friseure und viele kleine, meist zulassungsfreie Handwerkszweige. Bemerkenswert sind die erheblichen Rückgänge bei den Fotografen. Die Friseure steigerten ihre Umsätze in den letzten fünf Jahren um etwa zehn Prozent.

Fazit: Im baden-württembergischen Handwerk sind vor allem die A-Handwerke für gewerblichen Bedarf (Zulieferer und Investitionsgüterhersteller) stark besetzt. Der Unterschied zum Bundesergebnis ist hier erheblich.

2.5 Löhne und Preise

Die Löhne im baden-württembergischen Handwerk sind im Vergleich zum Handwerk bundesweit relativ hoch. In Relation zur gesamten Wirtschaft (bezogen auf Deutschland gesamt) fallen die Löhne im Handwerk jedoch relativ niedrig aus (vgl. Abb. 5). Dabei sind die Unterschiede zur gesamten Wirtschaft um so stärker, je besser die Mitarbeiter qualifiziert sind. In den letzten Jahren hat hier allerdings ein Angleichungsprozess stattgefunden, das heißt die Löhne für die qualifizierten Beschäftigten sind überproportional gestiegen. Dies könnte bereits durch das Facharbeiterdefizit bedingt sein. Auch die im Vergleich zu den anderen Bundesländern stärkere Erhöhung dürfte damit zusammenhängen.

Abb. 5: Bruttomonatsverdienste in Handwerk und Nicht-Handwerk Deutschland 2015



ifh Göttingen

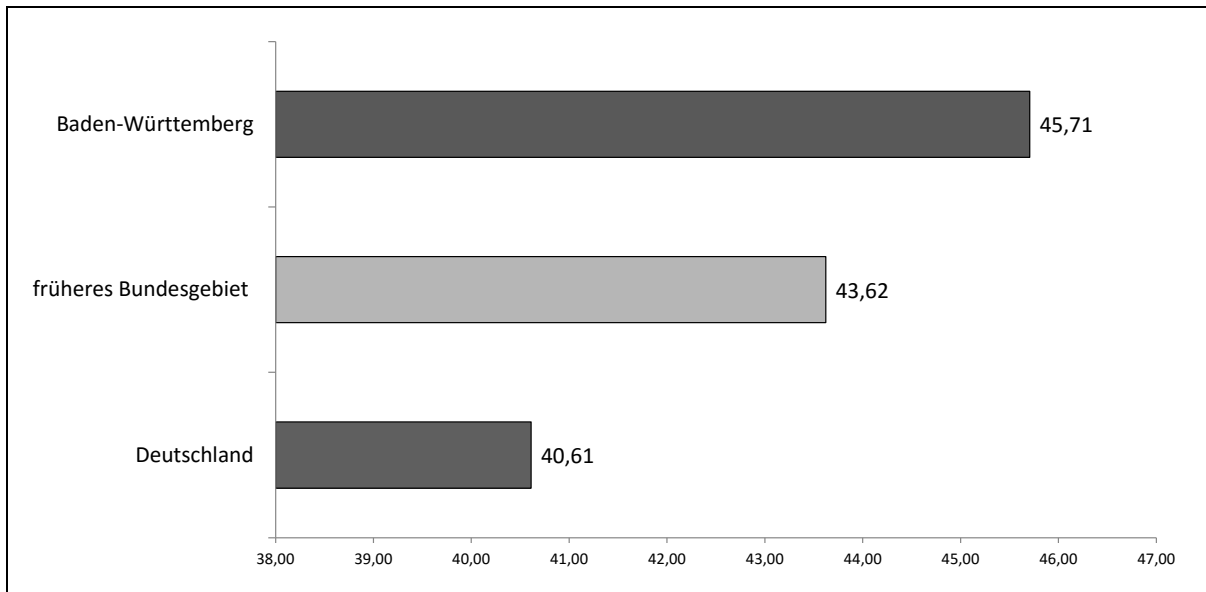
durchschnittliche Bruttomonatsverdienste und Sonderzahlungen der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer

Nicht-Handwerk = Betriebe ohne Handwerkseigenschaft bzw. ohne Angabe

Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 16, Reihe 2.3: Verdienste und Arbeitskosten. Arbeitnehmerverdienste 2015, Wiesbaden 2016

Die höheren Löhne machen sich bei den Stundenverrechnungssätzen bemerkbar. Diese liegen etwa vier bis fünf Prozent über dem früheren Bundesgebiet und zirka zehn Prozent über dem Bundesergebnis (vgl. Abb. 6, am Bsp. der Elektro- und Informationstechnischen Handwerke). Damit fallen die Unterschiede zum Handwerk in den Vergleichsgebieten nicht ganz so hoch aus wie bei den Löhnen. Dies könnte auf eine etwas höhere Produktivität im baden-württembergischen Handwerk hinweisen.

Abb. 6: Stundenverrechnungssätze für Montagearbeiten an Private in den Elektro- und Informationstechnischen Handwerken 2015 (in Euro)



ifh Göttingen

Montagearbeiten ohne MwSt.

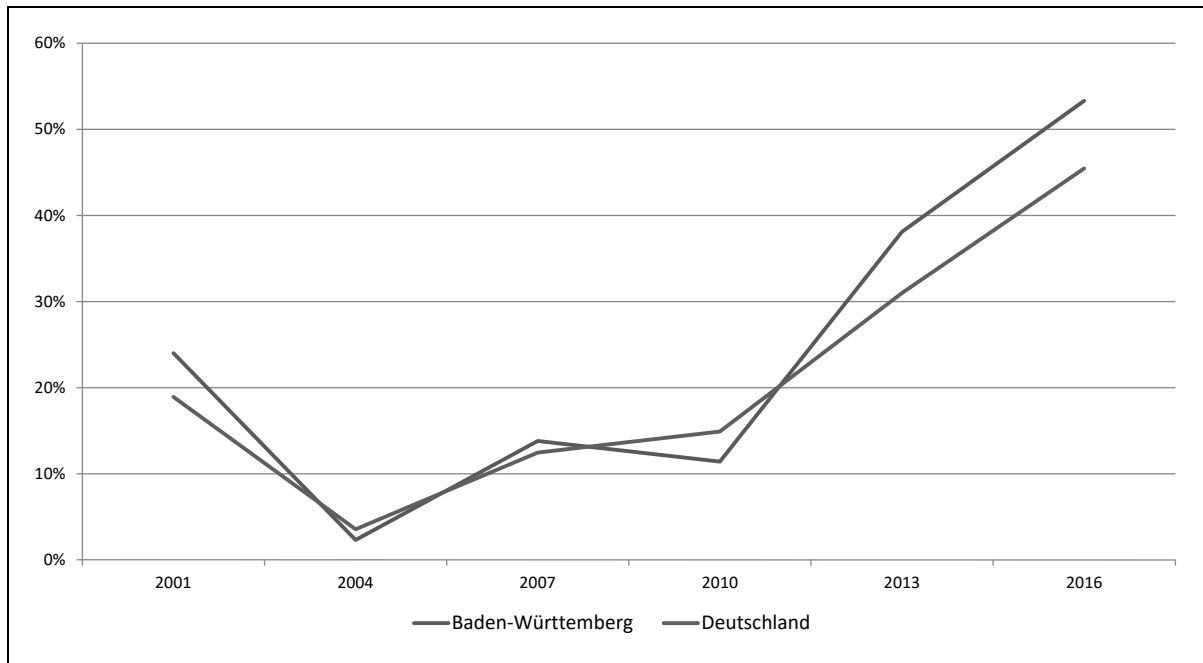
Quellen: ZVEH/ifh: Konjunkturumfragen, div. Jahre, jeweils Frühjahr

Fazit: Die Verdienste im Handwerk liegen gegenüber der Gesamtwirtschaft zurück. Gegenüber dem Handwerk in anderen Bundesländern sind die Stundenverrechnungssätze im Handwerk Baden-Württembergs jedoch deutlich höher.

2.6 Fachkräftesituation

Im Handwerk besteht ein erhebliches Fachkräftedefizit, das in den letzten Jahren noch gestiegen ist. Dies äußert sich zum einen daran, dass die Betriebe, die Fachkräfte einstellen wollen, einen größeren Aufwand betreiben müssen. Häufig entsprechen die Bewerber nicht den Anforderungen oder es finden sich gar keine Bewerber auf die ausgeschriebene Stelle. Besonders problematisch ist hier die Situation im Baugewerbe. Zum anderen ist der Anteil der Betriebe mit offenen Stellen relativ hoch und in den letzten Jahren überproportional gestiegen (vgl. Abb. 7). Es spricht einiges dafür, dass dieses Problem in Baden-Württemberg gravierender ist als im früheren Bundesgebiet oder in Deutschland insgesamt.

Abb. 7: Anteil der Betriebe in den Elektro- und Informationstechnischen Handwerken mit offenen Stellen 2001 bis 2016



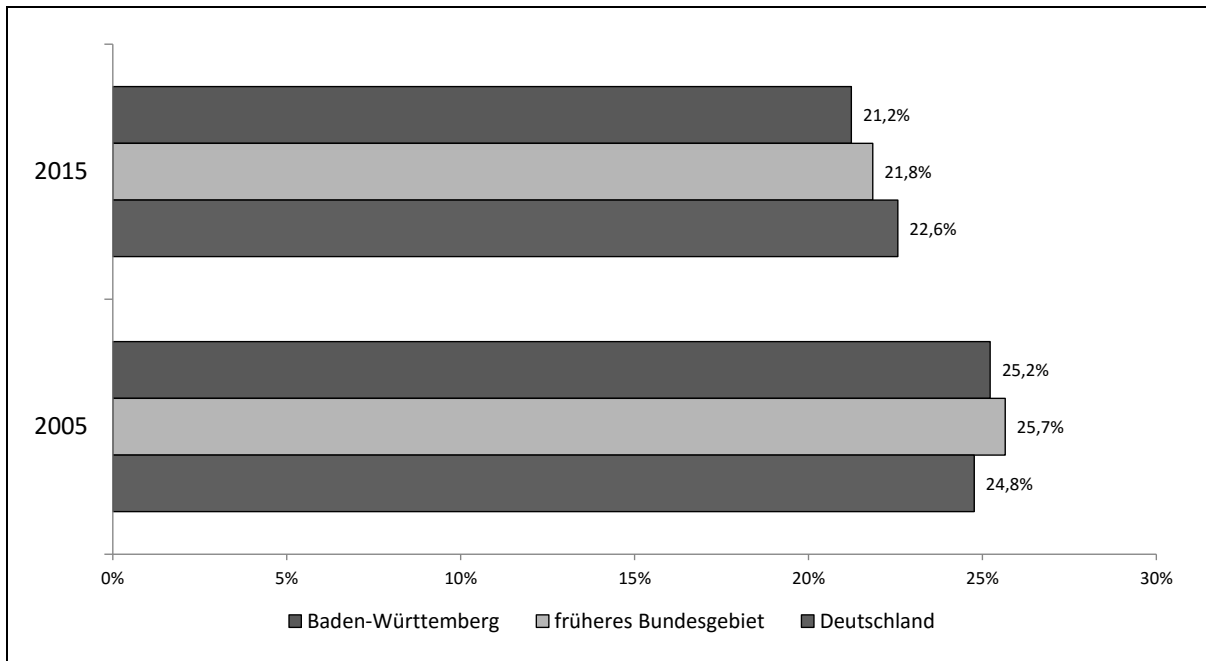
ifh Göttingen

Quellen: ZVEH/ifh: Konjunkturumfragen, div. Jahre, jeweils Frühjahr

Dabei ist grundsätzlich die Lage auf dem Ausbildungsmarkt in Baden-Württemberg gar nicht so schlecht. Hierfür sprechen vor allem zwei Gründe. Die demografische Entwicklung ist zum einen nicht ganz so negativ wie im früheren Bundesgebiet oder in Deutschland. So liegt der Anteil der Jugendlichen zwischen 15 und 20 Jahren höher. Zum anderen ist der Anteil der Schulabgänger mit Real- oder Hauptschulabschluss, aus denen sich die meisten Auszubildenden im Handwerk rekrutieren, in Baden-Württemberg vergleichsweise hoch. In den letzten drei Jahren sind zudem die Zahlen der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge wieder gestiegen.

Negativ für das Handwerk ist jedoch, dass es nicht ausreichend gelingt, dieses Potenzial für das Handwerk zu gewinnen. Der Anteil der im Handwerk ausgebildeten Jugendlichen an allen Auszubildenden ist in den letzten Jahren stärker als im früheren Bundesgebiet oder in Deutschland insgesamt gefallen (vgl. Abb. 8). Dem entspricht, dass es dem Handwerk zunehmend schwerer fällt, die angebotenen Ausbildungsplätze auch zu besetzen. Entweder melden sich keine Jugendlichen oder diese erweisen sich als ungeeignet, insbesondere was Leistungsbereitschaft und Motivation angeht.

Abb. 8: Anteil Neuabschlüsse Ausbildungsverträge im Handwerk an allen Neuabschlüssen 2005 und 2015



ifh Göttingen

Quellen: Statistisches Bundesamt (2006), (2016), eigene Berechnungen

Wegen der beschriebenen positiven Situation auf dem Ausbildungsmarkt in Baden-Württemberg ist die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverhältnisse je 100 Handwerksbetriebe höher als bundesweit, jedoch geringer als in den alten Bundesländern. Ähnliches gilt für die Neuabschlüsse je 1.000 Einwohner. In den letzten zehn Jahren sind diese Indikatoren zwar gefallen, in den Vergleichsgebieten war der Rückgang jedoch größer.

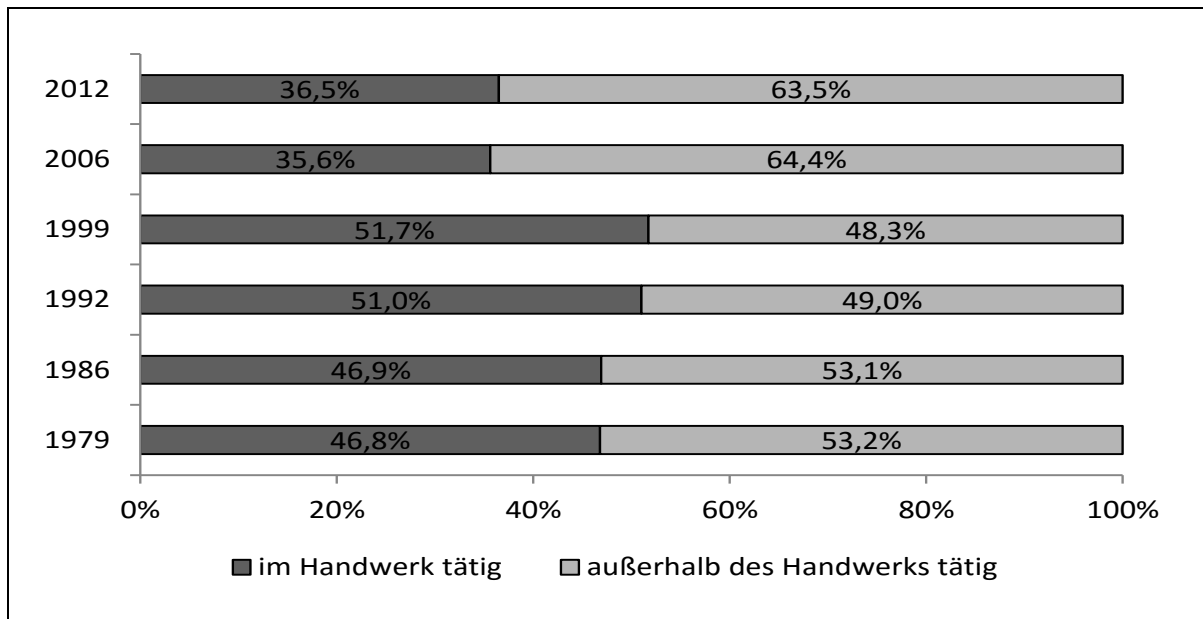
In der Gesamtwirtschaft ist die Zahl der neuen Ausbildungsverhältnisse im Vergleich der beiden Jahre geringfügig gestiegen, während die Entwicklung im Handwerk leicht rückläufig war. An der vergleichsweise positiven Entwicklung der neuen Ausbildungsverträge in der gesamten Wirtschaft hat das Handwerk also nicht teilgenommen.

Dem Handwerk in Baden-Württemberg gelingt es gut, die Auszubildenden zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. Die Lösungsquote ist relativ gering. Der hohe Vorsprung, den Baden-Württemberg gegenüber den Vergleichsgebieten hatte, ist jedoch in den letzten Jahren geschmolzen. Auch die Durchfallquote bei den Prüfungen liegt unter den Vergleichswerten, ist aber in den letzten Jahren leicht gestiegen. Der Vorsprung gegenüber dem früheren Bundesgebiet und Deutschland ist auch hier geringer geworden.

Die Zahl der Gesellenprüfungen ist zwar gesunken, aber weniger stark als in den Vergleichsgebieten. Bei den Meisterprüfungen zeichnet sich für Baden-Württemberg eine etwas bessere Entwicklung ab. Dies gilt insbesondere für die B1-Handwerke.

Allein eine hohe Gesellenquote reicht nicht aus, um den Fachkräftebedarf im Handwerk zu decken. Im Laufe ihres Berufslebens verlassen die ausgebildeten Gesellen zu fast zwei Dritteln das Handwerk (vgl. Abb. 9). Leider sind hier keine gesonderten Ergebnisse für Baden-Württemberg vorhanden. Einiges, wie zum Beispiel die Stärke der Industrie, spricht dafür, dass der Anteil eher höher als in anderen Bundesländern liegt.

Abb. 9: Verbleib im Handwerk und Abwanderung nach Befragungsjahren 1979 bis 2012



ifh Göttingen

Lesehilfe: Im Jahr 1979 waren 46,8 Prozent aller ursprünglich im Handwerk ausgebildeten Personen weiterhin im Handwerk tätig.

Quelle: Haverkamp, K. u. Gelzer, A.: Verbleib und Abwanderung aus dem Handwerk, 2016, Seite 11.

Positiv zu sehen ist, dass Personen mit einer Meisterausbildung häufiger im Handwerk verbleiben. Zwischen den einzelnen handwerklichen Berufen bestehen jedoch erhebliche Unterschiede. Während die Verbleibsquote in den Bau- und Ausbauberufen relativ hoch ist, liegt sie im Bereich Körperpflege und Reinigung relativ niedrig. Für die in Baden-Württemberg besonders wichtigen Elektro- und Metallberufe wurde ein Durchschnittswert errechnet.

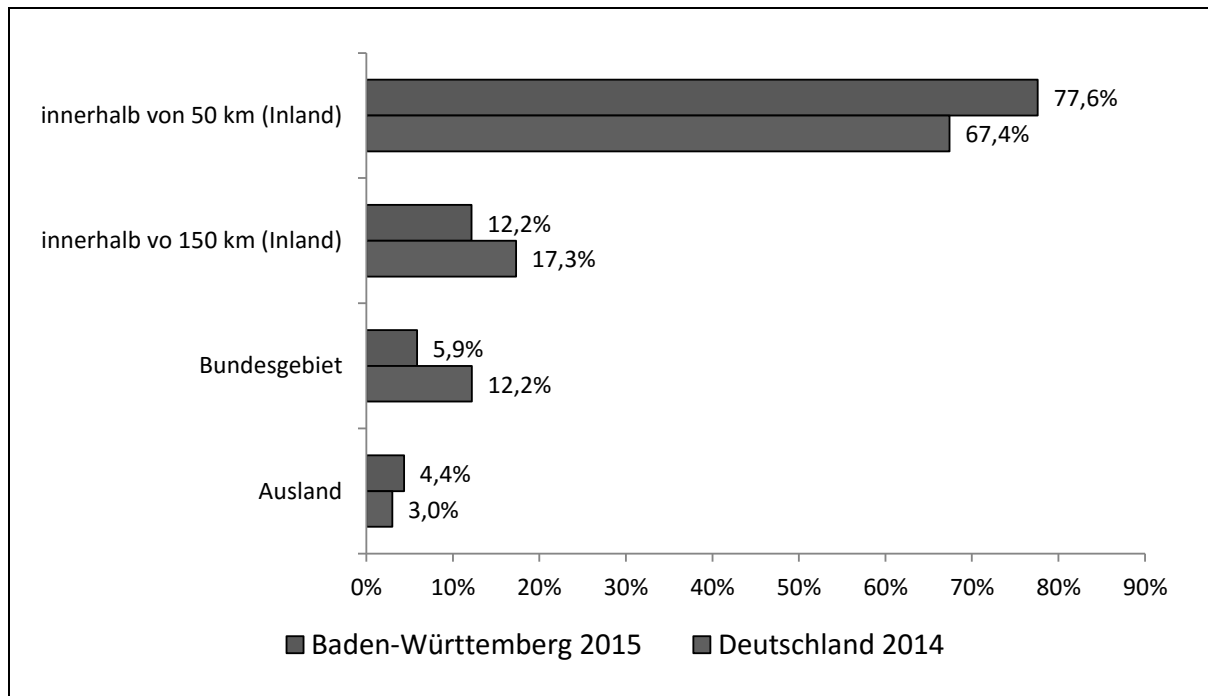
Fazit: Der Anteil der Betriebe mit offenen Stellen ist in den letzten Jahren in Baden-Württemberg besonders stark gestiegen. Die Hauptprobleme für die Betriebe sind dabei die fehlenden Bewerber oder deren zu geringe Qualifikation.

Zwar ist das Auszubildendenpotenzial in Baden-Württemberg relativ hoch, gegenüber der Gesamtwirtschaft ist die Stellung des Handwerks auf dem Ausbildungsmarkt in Baden-Württemberg jedoch rückläufig. Problematisch ist zudem, dass das Handwerk fast zwei Drittel der im Handwerk ausgebildeten Fachkräfte nicht halten kann.

2.7 Absatzentfernungen

Die Absatzentfernungen im Handwerk sind meist relativ gering. Mehr als drei Viertel des Umsatzes wird in einem Absatzradius von 50 Kilometern erzielt (vgl. Abb. 10). Etwa zwölf Prozent des Umsatzes geht in eine Entfernung von 50 bis 150 Kilometer und weitere sechs Prozent darüber hinaus. Ein bundesweiter Absatz findet vor allem bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf (Zulieferer, Investitionsgüterhersteller), im Ausbaugewerbe und im Kfz-Gewerbe statt. Das baden-württembergische Handwerk ist vergleichsweise stark regional ausgerichtet, weil wegen der relativ hohen Arbeitskosten ein Absatz in weiter entfernt liegende Regionen nur in Ausnahmefällen in Frage kommt.

Abb. 10: Umsatzaufteilung im Handwerk nach Absatzregionen Baden-Württemberg und Deutschland 2015 bzw. 2014

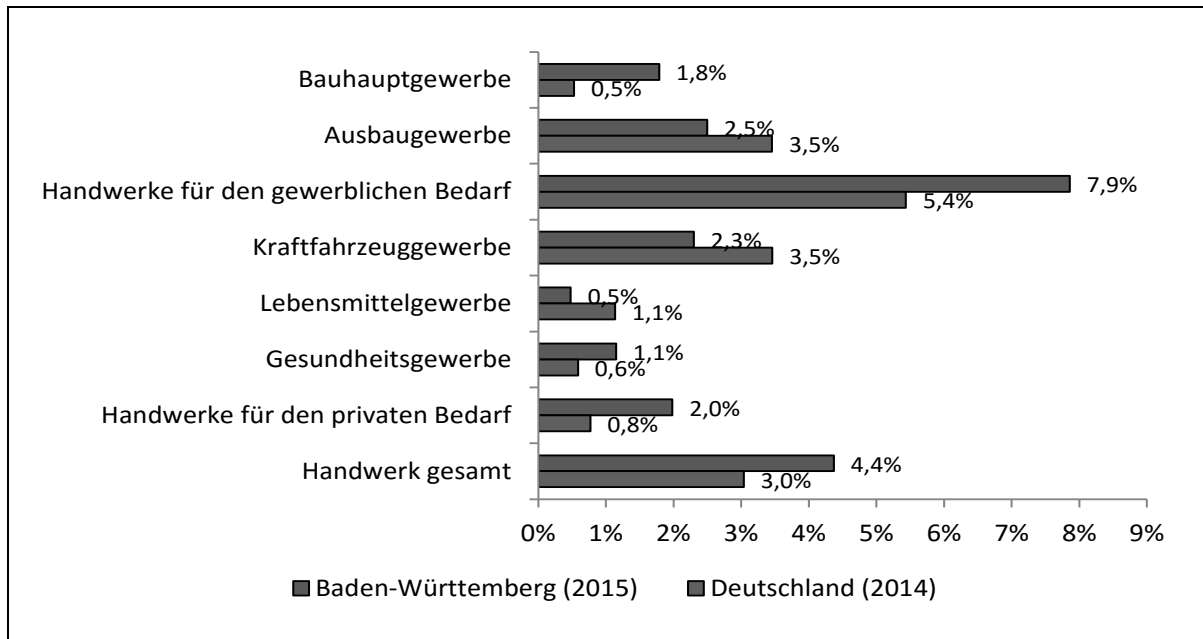


ifh Göttingen

Quellen: ZDH-Umfrage „Überregionaler Absatz des Handwerks 2015“, BWHT-Umfrage „Überregionaler Absatz im Handwerk“ März 2016, eigene Berechnungen

Das Handwerk in Baden-Württemberg ist im Vergleich zu den übrigen Bundesländern stark exportorientiert (vgl. Abb. 11). 4,4 Prozent des Umsatzes wurden 2015 jenseits der deutschen Grenzen erzielt und 7,3 Prozent der Unternehmen waren im Ausland tätig. Dazu kommen zwölf Prozent Unternehmen, die zwar nicht in 2015, aber in den fünf Jahren zuvor Auslandsgeschäfte getätigt haben. Die hohe Exportrate basiert vor allem auf den in Baden-Württemberg starken Zulieferern und Investitionsgüterherstellern, die häufig eine internationale Ausrichtung aufweisen.

Abb. 11: Exportquote Handwerk Baden-Württemberg und Deutschland nach Gewerbegruppen 2014/15



ifh Göttingen

Quellen: ZDH-Umfrage „Überregionaler Absatz des Handwerks 2015“, BWHT-Umfrage „Überregionaler Absatz im Handwerk“ März 2016

Im Zeitvergleich ist ein positiver Trend erkennbar, der jedoch zeitweise, zum Beispiel durch die Wirtschafts- und Finanzkrise, unterbrochen worden ist. Dabei hat die Durchführung von Werk- bzw. Dienstleistungen im Ausland gegenüber dem Export von Gütern an Gewicht gewonnen.

Die Auslandstätigkeit wird in erster Linie von den größeren Handwerksunternehmen getragen. Diese erzielen fast 75 Prozent des Auslandsumsatzes. Zu beachten ist jedoch, dass es sich bei 60 Prozent der Exporteure um Unternehmen mit bis zu zehn Beschäftigten handelt.

Als Exportländer spielen die Schweiz und Frankreich eine herausragende Rolle. Ein erheblicher Teil der Handwerksunternehmen ist jedoch auch weltweit tätig.

Für die Zukunft ist eine Steigerung des Exportes möglich, da Exportpotenziale vorhanden sind. Voraussetzung ist, dass insbesondere bürokratische Hürden im Ausland abgebaut beziehungsweise besser gemeistert werden. Hierbei spielt die Beratung durch die Handwerksorganisationen, wie zum Beispiel Handwerk International Baden-Württemberg, eine wichtige Rolle.

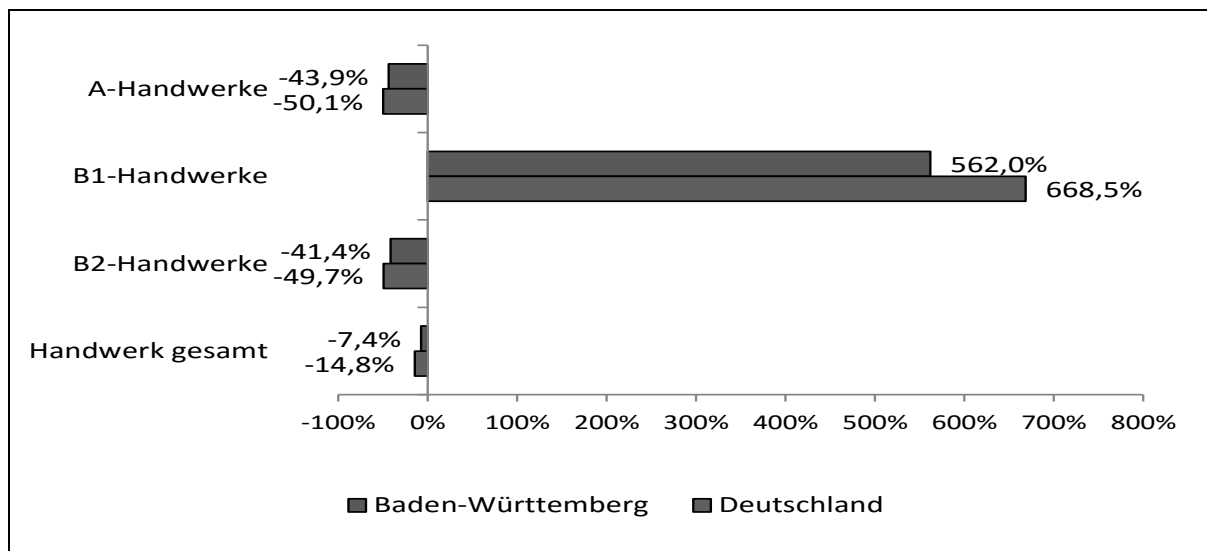
Fazit: Die Handwerksunternehmen in Baden-Württemberg sind relativ stark regional tätig. Daneben spielen Auslandsgeschäfte dank der starken handwerklichen Zulieferer und Investitionsgüterhersteller eine große Rolle. Hier ist Baden-Württemberg bundesweit führend.

2.8 Auswirkungen der Reform der Handwerksordnung

Durch die 2004 eingeführte Reform der Handwerksordnung hat sich die Struktur des Handwerks stark verändert. In den jetzt zulassungsfreien Handwerken („B1-Handwerke“) gab es einen Gründungsboom, wobei die Überlebensdauer der neuen Betriebe relativ gering ist. Das hängt sicher mit der oft geringen Qualifikation der Betriebsinhaber zusammen. Zudem handelt es sich hierbei meist um Soloselbstständige. Arbeitsplätze wurden so kaum geschaffen.

Diese Entwicklung ist grundsätzlich auch in Baden-Württemberg eingetreten. Das Ausmaß der Veränderung fiel jedoch im Vergleich zu den Bundeswerten geringer aus. So ist der Boom bei den B1-Handwerken in Baden-Württemberg weniger stark ausgeprägt (vgl. Abb. 12). Der Rückgang in den zulassungspflichtigen („A-Handwerke“) - und den handwerksähnlichen Gewerben („B2-Handwerke“) war dagegen weniger groß.

Abb. 12: Veränderungsrate Zugänge in Handwerkskammerverzeichnisse Baden-Württemberg und Deutschland 1998 bis 2015



ifh Göttingen

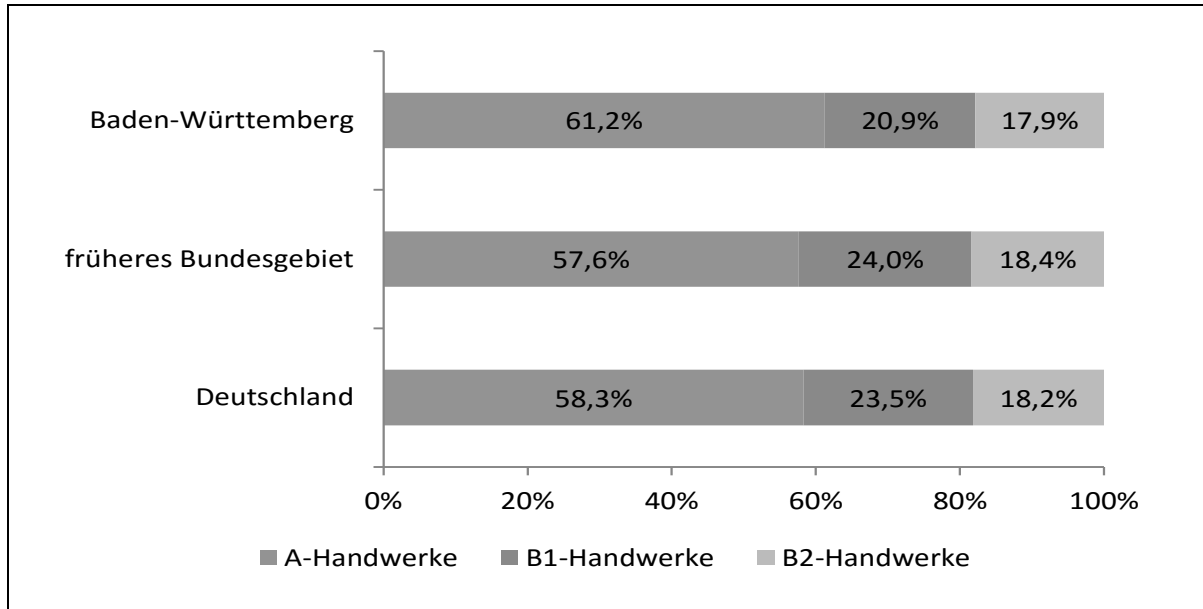
Quellen: ZDH, BWHT, eigene Berechnungen

Zwar haben auch in Baden-Württemberg die Soloselbstständigen stark an Bedeutung gewonnen, der Zuwachs fiel jedoch nicht ganz so stark wie im Bundesgebiet aus. Derzeit ist in 38 Prozent aller Unternehmen nur eine Person tätig. Zusammen mit dem handwerksähnlichen Gewerbe sind es über 40 Prozent.

Teilweise kommt diese Entwicklung dadurch zustande, dass der Substitutionseffekt, wonach Personen eher in einem B1-Handwerk als in einem A- oder B2-Handwerk gründen, anscheinend eine geringere Rolle gespielt hat. Nach 2006 sind hier aber nur noch geringe Unterschiede erkennbar. Zu berücksichtigen ist auch, dass infolge der EU-Osterweiterung relativ wenige Betriebe in Baden-Württemberg gegründet worden sind. Die Polen und anderen Mittel- und Osteuropäer/innen sind eher in andere westdeutsche Ballungszentren gegangen.

Die geringeren Gründungszahlen in den B1-Handwerken haben dazu geführt, dass in Baden-Württemberg der Anteil der zulassungspflichtigen A-Handwerke vergleichsweise hoch ist. Dies dürfte positive Auswirkungen auf die Qualität des handwerklichen Angebots haben.

Abb. 13: Zusammensetzung des Handwerks nach den drei Sektoren 2015



ifh Göttingen

Quellen: ZDH, eigene Berechnungen

Fazit: Die Auswirkungen der HwO-Reform waren im baden-württembergischen Handwerk nicht so stark ausgeprägt wie bundesweit. So fiel der Zuwachs in den B1-Handwerken nicht ganz so stark aus. Auch war die Zunahme bei den Soloselbstständigen im baden-württembergischen Handwerk etwas geringer. Insgesamt weisen die A-Handwerke in Baden-Württemberg noch eine relativ große Bedeutung aus.

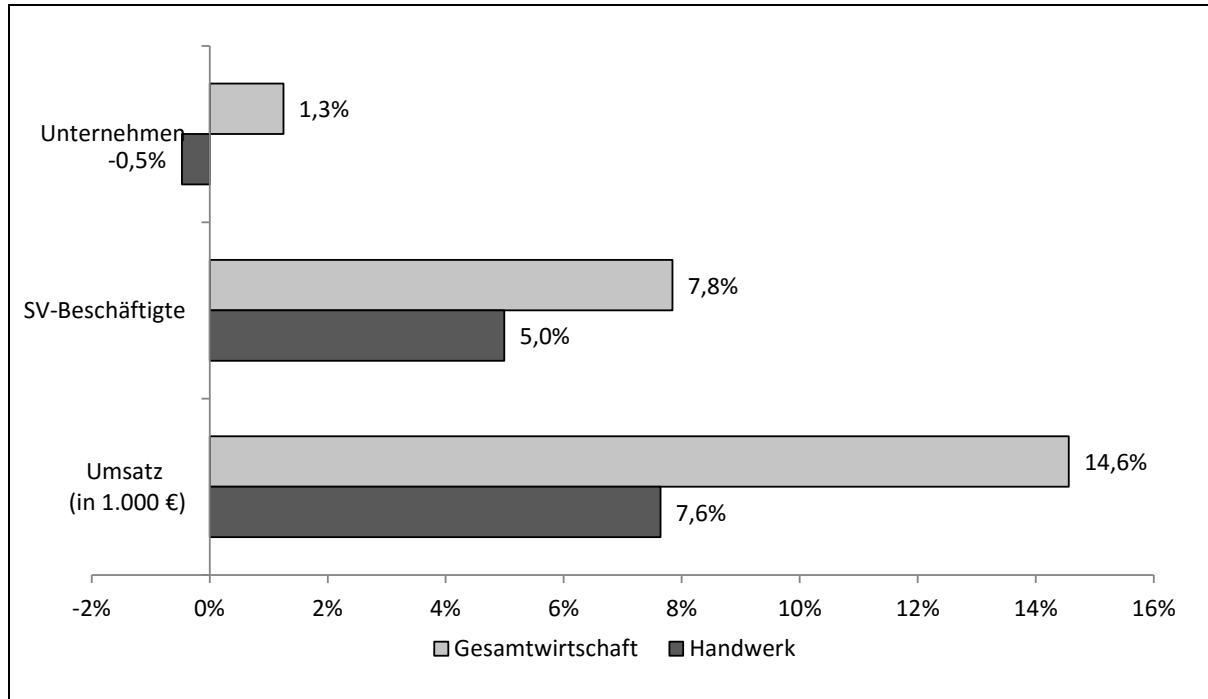
2.9 Stellung des Handwerks in der Gesamtwirtschaft

Durch die Umstellung der Handwerkszählung auf das Unternehmensregister ergibt sich die Möglichkeit, dass nunmehr das Handwerk direkt mit der Gesamtwirtschaft verglichen werden kann. 2013 kamen 15,4 Prozent aller Unternehmen der deutschen Volkswirtschaft aus dem Handwerk. Mit dem handwerksähnlichen Gewerbe sind es etwa 19 Prozent. Etwa jeder siebte sozialversicherungspflichtig (SV-) Beschäftigte ist im Handwerk tätig, während der Umsatzanteil mit gut neun Prozent erheblich geringer liegt.

In Baden-Württemberg unterschreiten der Anteil der Unternehmen und der SV-Beschäftigten leicht den Bundeswert, beim Umsatz liegt der Wert für Baden-Württemberg jedoch darüber. Gegenüber 2008 hat das Handwerk in Baden-Württemberg

bei diesen Indikatoren etwas an Bedeutung verloren (vgl. Abb. 14). Die Veränderungsraten in der Gesamtwirtschaft liegen höher als im Handwerk.

Abb. 14: Veränderung Zahl Unternehmen in Handwerk und Gesamtwirtschaft 2008/13



ifh Göttingen

Quellen: Statistisches Bundesamt, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Unternehmensregister, eigene Berechnungen

Fazit: Das Handwerk in Baden-Württemberg hat in den letzten Jahren gegenüber der Gesamtwirtschaft an Gewicht verloren.

2.10 Zusammenfassung

Das Handwerk in Baden-Württemberg weist gesamtwirtschaftlich immer noch einen hohen Stellenwert aus, wenn es auch in den letzten Jahren etwas an Boden verloren hat. Im Vergleich zum Handwerk aus anderen Regionen liegt die Zahl der tätigen Personen - bezogen auf die Einwohner - jedoch etwa neun Prozent höher als im Bundesgebiet, wobei ein kleiner Teil davon (ca. 0,5 Prozent) auf die relativ vielen Mini-Jobs im baden-württembergischen Handwerk zurückzuführen ist. Beim Umsatz je Einwohner übertrifft Baden-Württemberg den Bundeswert um etwa 25 Prozent, was teilweise durch die relativ hohen Stundenverrechnungssätze im baden-württembergischen Handwerk erklärt werden kann.

Zum starken Besatz des baden-württembergischen Handwerks dürften vor allem die handwerklichen Zulieferer und Investitionsgüterhersteller beitragen, die stark

von der mittelständisch geprägten Wirtschaftsstruktur Baden-Württembergs profitieren. Die Stärke dieser Gruppe hat Auswirkungen auf das Erscheinungsbild des gesamten Handwerks. Dies macht sich etwa dadurch bemerkbar, dass die Handwerksunternehmen in Baden-Württemberg im Durchschnitt größer sind, sowohl was die Zahl der tätigen Personen als auch den Umsatz betrifft, einen höheren Umsatz je Beschäftigten erzielen, was auf eine überdurchschnittliche Produktivität schließen lässt, und eine stärkere internationale Ausrichtung aufweisen.

Die handwerklichen Zulieferer und Investitionsgüterhersteller haben jedoch durch die Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/09 stark gelitten. Ohne diesen Rückschlag stände das baden-württembergische Handwerk sicherlich noch besser da.

Ein großes Problem ist das Fachkräftedefizit in Baden-Württemberg. Für das Handwerk wird die Einstellung von geeigneten Fachkräften und auch Auszubildenden zunehmend schwieriger. Obwohl das Potenzial an Jugendlichen, die grundsätzlich für eine Ausbildung im Handwerk besonders interessant sind, in Baden-Württemberg relativ hoch ist, hat das Handwerk auf dem Ausbildungsmarkt an Bedeutung verloren. Die Konkurrenz durch andere Wirtschaftsbereiche, insbesondere die Industrie, ist groß. Bei den Löhnen besteht im Handwerk ein Rückstand gegenüber der Industrie, der in den letzten Jahren aber geringer geworden ist.

Im Vergleich zu anderen Bundesländern liegen die Löhne im Handwerk relativ hoch. Dies hat zur Konsequenz, dass das Handwerk nur in relativ geringem Ausmaß überregional Umsätze erwirtschaftet. Anzunehmen ist, dass eher Betriebe aus anderen Bundesländern in Baden-Württemberg tätig sind und deshalb dem baden-württembergischen Handwerk Umsätze verloren gehen.

Auffällig ist auch, dass die Novellierung der Handwerksordnung 2004 in Baden-Württemberg anscheinend geringere Auswirkungen als in den Vergleichsgebieten mit sich brachte. Die Zahl der Gründungen in den B1-Handwerken stieg in den ersten Jahren nach der Reform nicht so stark an wie im gesamten Bundesgebiet.

Die genannten Effekte hatten auch Auswirkungen auf die Unternehmensgrößenstruktur im Handwerk. Insgesamt ist eine Polarisierung erkennbar. Die kleinen und die großen Unternehmen haben zu Lasten der mittleren Größenklassen an Bedeutung gewonnen. Diese Tendenz ist stärker als im Bund ausgeprägt. Hält diese Entwicklung an, könnte sie längerfristig das Erscheinungsbild des Handwerks erheblich verändern.

3 Potenzialanalyse Handwerk in Baden-Württemberg

In der Struktur- und Bestandsanalyse wird deutlich, dass sich das Handwerk in Baden-Württemberg bereits seit einigen Jahren durch eine steigende Umsatzentwicklung auszeichnet. Auf der anderen Seite sehen sich die Betriebe mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Der Anteil der Betriebe mit offenen Stellen ist in den letzten Jahren in Baden-Württemberg besonders stark gestiegen. Zudem sehen sich die Betriebe wachsenden Ansprüchen von Seiten der Kunden, neuen Wettbewerbern und Auswirkungen der Digitalisierung gegenüber. Auch die Handwerksorganisationen sehen sich mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Die klassischen mittelgroßen Handwerksbetriebe werden in Baden-Württemberg weniger, die Kleinstbetriebe und die Großbetriebe nehmen zu, was zu einem unterschiedlichen Unterstützungsbedarf der jeweiligen Betriebe führt.

Im Mittelpunkt der zehn regionalen Workshops, deren Verlauf im vorliegenden Kapitel nachgezeichnet wird, stand der Dialog. Sie waren jeweils auf eines der folgenden Schwerpunktthemen ausgerichtet:

1. Digitalisierung (Handwerkskammer Konstanz)
2. Building Information Modeling (BIM) (Landesvereinigung Bauwirtschaft Baden-Württemberg)
3. Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften (Handwerkskammer Reutlingen)
4. Sicherung von Fachkräften und Demografie (Handwerkskammer Ulm)
5. Innovationsfähigkeit der Unternehmen (Handwerkskammer Heilbronn-Franken)
6. Internationalisierung (Handwerkskammer Region Stuttgart)
7. Ressourceneffizienz im Unternehmen (Handwerkskammer Karlsruhe)
8. Marktchancen der Energiewende (Handwerkskammer Freiburg)
9. Marktchancen des demografischen Wandels I (Handwerkskammer Mannheim Rhein-Neckar-Odenwald)
10. Marktchancen des demografischen Wandels II (Landesfachverband Schreinerhandwerk, Fachverband Elektro- und Informationstechnik, Fachverband Sanitär-Heizung-Klima Baden-Württemberg)

Durch die enge Einbindung der Handwerksunternehmen und relevanter Akteure der Handwerksorganisation wurden gemeinsam die wesentlichen Herausforderungen und Potenziale zu den verschiedenen Zukunftsthemen erarbeitet. Während der Diskussion wurden die Kernaussagen der Beiträge stichwortartig übergreifenden Themen zugeordnet und die Diskussion so gelenkt, dass schließlich zu allen Punkten ein vollständiges Bild gegeben war. Die Diskussionsergebnisse bilden gemeinsam mit den Ergebnissen der Struktur- und Bestandsanalyse die wesentliche Grundlage

für die Ableitung der Handlungsfelder, die es den Betrieben und den Handwerksorganisationen ermöglichen sollen, sich optimal für die Zukunft aufzustellen. Zum anderen soll es die gemeinsam entwickelte Strategie auch der Wirtschafts- und Handwerkspolitik ermöglichen, mit den richtigen Maßnahmen und Werkzeugen das Handwerk im Land auf diesem Weg optimal zu unterstützen und zu begleiten.

Die wesentlichen Diskussionspunkte sind im Text in Fettdruck hervorgehoben, um ein Querlesen zu ermöglichen. Ausgewählte Handlungsfelder zum jeweiligen Schwerpunktthema sind am Ende jedes Kapitels zusammengefasst dargestellt.

3.1 Digitalisierung

Ausrichter:	Handwerkskammer Konstanz
Ort:	Bildungsakademie Singen der Handwerkskammer Konstanz
Termin:	10. Juni 2016
Impulsreferat:	Prof. Dr. Jürgen Neuschwander, Fakultät Informatik der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung
Moderation:	Ewald Heinen, Julia Maxi Bauer, itb - Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Digitalisierung verursacht einen **tiefgreifenden Wandel in Gesellschaft und Kundenverhalten**. Die Unternehmen, auch diejenigen des Handwerks, sind hiervon betroffen und gezwungen, **Anpassungen** vorzunehmen, sowohl an ein verändertes, auch internationales, Marktumfeld als auch an der eigenen Arbeitsorganisation und -gestaltung sowie ihres strategischen Managements. Auf der anderen Seite bieten Internetinduzierte Vertriebs- und Geschäftsmodelle und hochwertige, individuell zugeschnittene **Produkt-Dienstleistungspakete** (Cyber-Physical Systems - CPS) vielfältige Möglichkeiten und Chancen. Gerade für die kleineren Unternehmen des Handwerks ist die stärkere **Integration in digitale Wertschöpfungsketten** unausweichlich und dringend geboten. Vor diesem Hintergrund ist das Herausarbeiten von **Alleinstellungsmerkmalen** noch bedeutsamer als bisher, ebenso wie die unausweichliche Wandlung und die sich daraus ergebende Notwendigkeit zur Anpassung der **Berufsbilder**.

Die mögliche Zukunftsvision des Handwerks in der digitalen Welt und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Betriebe und Organisationen des Handwerks sowie die dem Handwerk nahestehende Politik war Gegenstand des Workshops „Digitalisierung“.

3.1.1 Neugestaltung der Prozesse und Geschäftsmodelle

Zur Ermöglichung der oben beschriebenen Anpassungen wird die **Zusammenarbeit in Netzwerken und festen Kooperationsgemeinschaften** künftig stark an Bedeutung gewinnen. Die Digitalisierung bietet durch die Möglichkeiten dezentraler Koordination und Kommunikation auch für Kleinbetriebe neue Gelegenheiten zum Austausch und zur Zusammenarbeit. Richtig organisiert und umgesetzt kann dies sowohl die **Produktivität**, die **Qualität** der Leistungen sowie die **Kundenbindung** erhöhen („Spezialisierung in Kooperation“, vgl. Kap. 3.5). Die Diskussionsteilnehmenden sehen eine stärkere Integration, sowohl von Kunden als auch von Beschäftigten, in die Prozessabwicklung. Zur Erfassung, Dokumentation und Verarbeitung der hierbei anfallenden **Daten** und Informationen kann eine Customer-Relationship-

Management-Software hilfreich sein. Als weitere Herausforderung wird das Eindringen handwerksfremder Anbieter in traditionell handwerkliche Märkte oder Leistungsangebote über zunächst **handwerksfremde Medien oder Plattformen** (Google/Twitter) gesehen. Positiv beurteilt wird die Möglichkeit, durch den Einsatz IT-gestützter Systeme die Produktivität zu erhöhen oder die Kundenansprache und **Visualisierung von Leistungsangeboten** zu verbessern (digitales Aufmaß, „virtueller“ Innenausbau). Sowohl der einzelne Betrieb als auch gegebenenfalls die gesamte Kooperationsgemeinschaft muss darauf achten, die eigenen, eventuell auch regionalen, Besonderheiten und das jeweilige **Alleinstellungsmerkmal** herauszuarbeiten.

Die (unternehmensübergreifende) Integration in Kommunikations- und Leistungserbringungsprozesse darf hierdurch nicht behindert werden. Es werden sich neue, **unternehmens- und handwerksübergreifende Wertschöpfungsketten und -netzwerke** bilden, in die sich die Handwerksbetriebe integrieren müssen oder die sie, was besser wäre, selbst **aktiv gestalten** sollten. Dadurch ergeben sich wiederum Anpassungen und Veränderungen der Geschäftsprozesse in nahezu allen Bereichen. Die Unternehmerinnen und Unternehmer des Handwerks sind gut beraten, wenn sie ihre **Geschäftsmodelle und –prozesse überprüfen** und diese selbst aktiv gestalten, bevor sie Element der von anderer Seite gestalteten Geschäftsmodelle und –prozesse werden und so Gefahr laufen, an Einfluss und Kundenkontakt zu verlieren. Die künftigen Geschäftsmodelle werden sehr viel stärker **kunden- und dienstleistungsorientiert** sein als die bisherigen. Sie sollten **strategisch, systematisch und methodisch gestaltet** werden. Hierfür liegen geeignete und erprobte **Vorgehensweisen** vor, wie zum Beispiel die Service-Engineering Methodik. Darüber hinaus befindet sich, gerade in Baden-Württemberg, eine breite **Unterstützungsstruktur** im Aufbau. Eine zusätzliche, völlig neue Chance liegt in der Entwicklung und Umsetzung neuer, **datenbasierter Geschäftsmodelle**, die nicht zwangsläufig im Zusammenhang mit dem bisherigen Kerngeschäft der Unternehmen stehen müssen und so die Möglichkeit zur Diversifikation bieten.

3.1.2 Besondere Strategien in Beschaffung und Absatz

Bei der Neugestaltung der Geschäftsmodelle und -prozesse sind der stärker werdende Wunsch nach **Alles-aus-einer-Hand-Leistungen** sowie das immer heterogenere kommunikative Verhalten der Kunden eine zunehmende Herausforderung. Dem könnte zum Beispiel durch **kooperativ organisierte Plattformen** begegnet werden, über die dem Kunden **Komplettdienstleistungen** zur Verfügung gestellt werden. Zu erfüllen ist dann aber ebenfalls die zusätzliche Herausforderung, den **persönlichen Kundenkontakt** nicht zu verlieren und den Kunden, zum Beispiel über Erlebnisse, die man über den digitalen Kontakt hinaus für ihn und mit ihm schafft, zu binden.

Positiv gesehen wird die durch digitalisierte Prozesse mögliche Zeitersparnis und Qualitätserhöhung, sowohl in der Leistungserstellung als auch in der Administration und Dokumentation. Auf der anderen Seite ist aber, gerade für die Logistik, zusätz-

liches Vertriebspersonal erforderlich. Anspruchsvoll ist auch, auf die **unterschiedlichen Kommunikationsinteressen und -möglichkeiten der Kunden** mit den jeweils passenden Strategien zu reagieren und dabei die Erwartung schneller Reaktion zu erfüllen. Das Verhalten der Nutzer auf der Homepage des Unternehmens sollte, bei Bedarf mit externer fachlicher Unterstützung, ausgewertet werden, um diese kundenspezifische Reaktion zu ermöglichen und dabei, erst recht in der digitalen Welt, Emotionen und den Zuwachs an persönlichen Erlebnissen zur Kundenbindung nutzen zu können.

Viele Handwerksbetriebe nutzen bereits, in sehr unterschiedlicher Weise und Intensität, sehr erfolgreich die Möglichkeiten des **Online-Vertriebs**, auch international. Die hierin liegenden Chancen sind aber trotzdem bei Weitem noch nicht ausgeschöpft.

3.1.3 Beratung, Kompetenzen und Qualifizierung in Technik und Kommunikation

Wesentliche Elemente der Diskussion waren die zu erwartenden Veränderungen durch die digitale Transformation. Eine wichtige Voraussetzung für die zunehmende Verbreitung sich selbst steuernder, sogenannter „cyberphysikalischer“ Produktions- und digitalisierter Kommunikationssysteme sind **feste Standards von Kommunikations- und Datenaustauschformaten**. Es ist damit zu rechnen, dass diese in den nächsten Jahren festgelegt und breite Anwendung finden werden. Die Digitalisierung **verändert** einzelne Arbeitsschritte durch eine vermehrte Mensch-Maschine-Interaktion und zum Teil ganze **Berufsbilder**. Erforderlich ist die Anpassung der Qualifikation der Mitarbeiter in den Unternehmen an die neuen Prozesse. Die **Weiterbildung** und längerfristig die Anpassung der Ausbildungsgänge wird also einen breiten Raum einnehmen müssen. Dies betrifft das grundsätzliche Verständnis von Informations- und Kommunikationstechnologien, wie auch Anforderungen über das Fachliche hinaus, zum Beispiel im **Umgang mit Kunden**. Zu berücksichtigen und in entsprechende Maßnahmen und Regelungen zu überführen sind zudem die Konsequenzen für die **IT-Sicherheit** und den **Datenschutz**.

Mit Blick auf die neuen, digitalen Technologien erkennen die Unternehmerinnen und Unternehmer, wie oben bereits erwähnt, Mängel in der **Fachkompetenz** ihrer Beschäftigten. Kurzfristig können diese durch gezielte Weiterbildung geschlossen werden. Langfristig sind jedoch neue Wege und Modelle in der **Ausbildung** und die Anpassung der **Berufsbilder** erforderlich. Hierbei sei nach Grundlagen- und Spezialwissen zu differenzieren. Qualifizierung könne auch berufs- und arbeitsbegleitend durch Kompetenzmanagement mit Softwareunterstützung erfolgen beziehungsweise begleitet werden. Für unbedingt erforderlich halten die Betriebsvertreter (Weiter-)Bildung speziell in der Kommunikation, den Ausbau „digitaler Bildungspartnerschaften“ und die Unterstützung in digitaler Nachwuchssuche und bei der digitalen Vermarktung der handwerklichen Leistungen. Die Wissensvermittlung sei dezentral und online möglich. Erforderlich seien in jedem Fall Kompetenzen in der Nutzung von Content-Management-Systemen und Datenbanken. Denkbar wäre mittelfristig

sogar die Herausbildung eines „**Kommunikationsmanagers**“ zur Unterstützung der Fachkräfte als neues Berufsbild.

Eine zweite, künftig stärker geforderte Kompetenz sehen die Unternehmerinnen und Unternehmer in der durch die Möglichkeiten der neuen Techniken und Medien umfassenderen **Außendarstellung** des Unternehmens, Präsentation der kundenbezogenen Leistungen und trotzdem möglichst personalisierten **Kundenansprache und -pflege**. Eine qualifizierte und vom Kunden als nutzenstiftend und angenehm wahrgenommene Beratung kann zu einem Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens werden. Der Kunde muss die Verknüpfung traditioneller handwerklicher Werte und Leistungen mit den Möglichkeiten moderner digitaler Technik erleben.

Zur Motivation der Mitarbeiter einerseits und Erfüllung der betrieblichen Anforderungen andererseits sollte, nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der durch die Nutzung digitaler Medien zunehmend orts- und zeitunabhängig möglichen Kommunikation, stärker als bisher über leistungsorientierte Bezahlung und vor allem **flexibilisierte Arbeitsbedingungen und -zeiten** nachgedacht werden.

Die handwerklichen Unternehmerinnen und Unternehmer wünschen sich eine weitere Intensivierung des Austausches zwischen der Handwerksorganisation zum Beispiel zu zukünftigen Entwicklungen und konkreten Handlungsoptionen. Speziell kleinere Gewerke müssen mit Veranstaltungen gezielt gefördert und das erforderliche Wissen zur Digitalisierung branchenbezogen aufgearbeitet werden. Zur Orientierung und Handlungsanleitung können auch aufbereitete Best- oder Good-Practice-Fälle dienen. Zu begrüßen sind daher das gerade anlaufende bundesgeförderte „**Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Stuttgart**“ in Baden-Württemberg und die vom Land geförderten „**Digitallotsen**“.

Ausgewählte Handlungsfelder zum Workshop „Digitalisierung“

Zu jedem einzelnen Handlungsfeld ist durch Kürzel gekennzeichnet, an welche Adressaten es sich jeweils schwerpunktmäßig wendet, zum Beispiel an **B**(etriebe), (Handwerks-) **O**(rganisation) und **P**(olitik). Die ausführliche Darstellung der Handlungsfelder für das baden-württembergische Handwerk im Zeithorizont bis 2025, übergreifend zu allen Themenfeldern, enthält Kapitel 4.

- Maßgebliche Digitalisierungseffekte umsetzen, um individuellere Produkte und Leistungen durch neue Technik zu realisieren. Teilweise benötigen Betriebe Unterstützung in der Strategieentwicklung sowie der Umsetzung. **(B, O)**
- Zunehmende Kooperationen und Vernetzung, auch über das Handwerk hinaus, insbesondere bei komplexeren Produkten und Leistungen nutzen und vermarkten **(B)**
- Big Data fürs Handwerk: Produkte und Leistungen als Datenträger, damit Informationswertschöpfung zum Bestandteil des Geschäftsmodells werden kann **(B, O, P)**
- Digitalisierung verstärkt in Ausbildung integrieren sowie Weiterbildung anbieten, erforderliches Wissen branchenspezifisch aufarbeiten. **(B, O)**
- IT-Fachkräfte in die Betriebe holen oder über externe Dienstleister zukaufen. **(B)**
- Infrastrukturen für neue Technologien ausbauen, wie Vereinheitlichung der Datenformate und Schnittstellen und verbesserter Ausbau von Breitband- und Mobilfunkinfrastruktur in allen Regionen Baden-Württembergs. **(P)**

3.2 Building Information Modeling (BIM)

Ausrichter: Landesvereinigung Bauwirtschaft Baden-Württemberg

Ort: Virtual Dimension Center, Fellbach

Termin: 22. September 2016

Impulsreferat 1: Eberhard Beck
Wabe-Plan Architektur PartGmbH, Stuttgart-Vaihingen

Impulsreferat 2: Simon Haag, Bauunternehmer, Neuler

Weitere Eingangsstatements von Vertretern folgender Gewerke:

- Elektro- und Informationstechnik
- Fliesen/Fußbodenbau
- Garten- und Landschaftsbau
- Hoch-, Tief- und Straßenbau
- Stuckateur/Trockenbau
- Zimmerer/Holzbau

Moderation: Ewald Heinen, itb - Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Building Information Modeling beschreibt eine Methode, mit Hilfe von Software die Planung, die Bauausführung und die Bewirtschaftung von Gebäuden oder einzelnen Wohneinheiten zu optimieren. Dabei werden alle relevanten **Daten** erfasst, digitalisiert, kombiniert und miteinander **vernetzt**. Durch diese Datengrundlage können Aufträge besser geplant und umgesetzt werden. Zudem ermöglicht das virtuelle Modell eine neue Form der Kundenberatung.

Für Betriebe der Bau- und Ausbauhandwerke stellt sich die Frage, wie ein handwerksspezifischer Umgang mit Bauwerksinformationsmodellen (BIM), insbesondere digitalen 3D-Gebäude-, Termin- und Kostenmodellen sichergestellt und die Anpassung an den von größeren Unternehmen bzw. Planern bereits begonnenen **Übergang zu BIM reibungslos vollzogen** werden kann. Hierzu sind in den, vielfach kleinen, Unternehmen Anpassungen der **Arbeits- und Innovationsprozesse** erforderlich. Ziel ist dabei, durch den Einsatz von BIM die **Planungssicherheit und Qualität**, sowohl der Planung als auch der Ausführung zu erhöhen. Um dies sicherzustellen, ist eine spezifische **Aus- und Weiterbildung** erforderlich. Zu klären ist, wie sie geleistet werden kann.

3.2.1 Digitalisierte Geschäftsprozesse

Als zentrale Vorteile des BIM werden die **Aktualität und Transparenz von Informationen** genannt. Projektinformationen sind jederzeit auswertbar und ermöglichen so eine größere Sicherheit hinsichtlich Kosten und Terminen. Neben einer transparenten Projektabwicklung wird der Nutzen für die **Abstimmung** unterschiedlicher Gewerke und anderer Projektbeteiligter genannt. Um diese möglichen Vorteile zu erzielen, sind allerdings auch bestimmte Voraussetzungen zu schaffen, wie digitalisierte Prozesse und Objektdaten, und Aufwendungen erforderlich. BIM führt, aufgrund der zentralen Datenzusammenführung, zum „**gläsernen Gebäude**“. Zwar ermöglicht es einen verbesserten Informationsaustausch zwischen den Planungsbeteiligten, jedoch können sich Schwierigkeiten beim **Datenschutz** ergeben: Wem liegen welche Daten vor? Wer speichert sie (und ist dafür verantwortlich)? Wer ist Eigentümer der Daten? Welche Daten können, sollen oder müssen offen gelegt werden? Fragen der Datensicherheit betreffen einerseits interne Prozesse. Durch die elektronisch dokumentierte Planung könnten **interne Geschäftsprozesse** der einzelnen Betriebe aus den Daten **ausgelesen** werden. Ein Teilnehmer merkte hierzu an, die Daten nicht aus der Hand zu geben, sondern lediglich alles direkt am PC zu zeigen, um Datenklau zu verhindern. Bei Weitergabe der Daten könnte ein Mitbewerber die Planung einfach übernehmen und das Angebot günstiger gestalten. Auf der anderen Seite betrifft die Datensicherheit aber auch das **Vertrauensverhältnis** des Handwerkers gegenüber seinen Kunden bis hin zu möglichen **Haftungsfragen**. **Kleinere Unternehmen** sind tendenziell mit der Anwendung dieser Technologie **überfordert**. Ihnen fehlt häufig die Qualifikation, der Wille („Haben wir schon immer so gemacht“), vielleicht auch im Hinblick auf die Überalterung und die evtl. damit verbundene Geschäftsaufgabe und die nötigen finanziellen Mittel. Es kommt zunächst darauf an, den **Bekanntheitsgrad** dieser Technologie im Handwerk zu **erhöhen**. Viele, vor allem kleinere Betriebe wissen noch nicht um den Nutzen und sollten durch weiterführende Informationen unterstützt werden. Sinnvollerweise sind die Unternehmerinnen und Unternehmer selbst die treibende Kraft, wenn sie erkannt haben, dass sich Bauprojekte mit BIM schneller, besser und günstiger abwickeln lassen.

Bei Einsatz von BIM sollte die **Zielsetzung**, zum Beispiel höhere Arbeitsqualität, Standardisierung der Prozesse, Arbeitserleichterung und so weiter im Vorfeld **geklärt** sein, um gezielt einen bestimmten Weg einschlagen zu können. An einem Projekt werden mehrere Unternehmen oder ein Unternehmen mit mehreren Subunternehmern beschäftigt sein. Um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, müssen Vorgaben in Hinblick auf **Standardisierung von Datenformaten und Schnittstellen** gemacht werden, um den Datenaustausch zu vereinfachen und Doppelarbeit zu vermeiden. So wird die bessere Vernetzung und Kommunikation zwischen den einzelnen Gewerken und planenden Stellen nicht nur vereinfacht, sondern vielfach sogar erst ermöglicht. Diese Schnittstellenkommunikation ist wichtig. Die Zusammenarbeit aller an einem Projekt Beteiligten muss frühzeitig einsetzen. Die Gesamtthematik ist komplex, vielfältig und aufwändig. Die Unternehmen werden sich daher auf einzelne Bereiche spezialisieren müssen. Eine spezielle

„**BIM-Beratung**“, zum Beispiel bezüglich Nutzen, Kosten, Möglichkeiten, Software wäre hilfreich, um die Unternehmen in der Planung und Umsetzung zu unterstützen.

Die Arbeitsbereiche sind nach Gewerken zu differenzieren. Dies erleichtert die Kommunikation durch Detailauflistung und Visualisierung. Nicht alle Gewerke haben den gleichen Nutzen. Im Bereich Elektro ist es beispielsweise nicht möglich und sinnvoll, sehr kleinteilig zu planen und etwa jeden einzelnen Schalter darzustellen. Dies würde den Arbeitsaufwand zu stark erhöhen. Zudem stellen nicht alle Herstellerfirmen entsprechende Daten zur Verfügung. Das Baugewerbe (Hoch- und Tiefbau) hat den Vorteil, dass eine detaillierte Planung im Vorfeld, in der Folge eine **schnellere Ausführung** unterstützen kann. Zudem wird die Kundenansprache durch die **Visualisierungsmöglichkeiten** erleichtert. Dies kann vom Unternehmen in der Beratung als **Alleinstellungsmerkmal** genutzt werden. Den Bauherren bietet dieses Vorgehen größere Planungssicherheit. Daher sind Bauherren häufig auch die treibende Kraft zum Einsatz von BIM, hier allerdings in erster Linie gewerbliche Auftraggeber, vor allem größere Unternehmen der Bauindustrie.

3.2.2 BIM bei Bestandsgebäuden

Die BIM-gestützte Planung und Ausführung ist bei Sanierungsmaßnahmen, vor allem bei Teilsanierung, bisher nur schwer umsetzbar. Da die baulichen Gegebenheiten im Vorfeld oft nicht klar sind, fehlt die Planungsgrundlage („Was kommt zum Vorschein, wenn die Wand aufgebrochen wird...?“). Der Aufwand für die Aufnahme aller nötigen Daten ist aktuell zu langwierig und steht in keinem angemessenen Verhältnis zum Aufwand der eigentlichen Arbeitsausführung. Dies birgt grundsätzlich die **Gefahr der möglichen Verschiebung von Sanierung zu Abriss mit Neubau**, der sich besser planen und beherrschen lässt. Im Straßenbau erleichtert BIM den Bau und bringt Vorteile bei Ausschreibungen.

3.2.3 BIM und öffentliche Ausschreibungen

Bei **öffentlichen Ausschreibungen** wünschen sich die Unternehmens- und Verbandsvertreter realistische Zeithorizonte. Da die Planungsphase durch Einsatz von BIM deutlich länger wird, müssten bei öffentlichen Ausschreibungen die **Fristen angepasst** werden. Der vermehrte (Zeit-)Aufwand in der Planungsphase kann später durch die dann mögliche rationellere Ausführung wieder ausgeglichen werden. Darüber hinaus wünschen sich die Unternehmensvertreter größere **Planungssicherheit seitens der öffentlichen Hand**. Die Unternehmen müssen wissen, ob BIM Pflicht für öffentliche Ausschreibungen wird und wenn ja, wann und wie, damit sie sich darauf einstellen können. Ein Teilnehmer merkte an: „BIM wurde schon umgesetzt, aber wieder verworfen, da die Rahmenbedingungen seitens der öffentlichen Hand hinsichtlich Ausschreibungsfristen und Mitarbeiterqualifizierung nicht gepasst haben.“

3.2.4 Qualifizierung

Für Planer sollte im Zuge des **Studiums** die Qualifizierung um BIM **erweitert** werden. Dies könnte Bestandteil der Studiengänge sein oder durch anschließende Weiterbildung ergänzt werden. Sinnvoll wäre beispielsweise die Weiterführung der **Fachkursförderung** auch über das Auslaufen der Förderperiode des Europäischen Sozialfonds (ESF) hinweg, damit solche Weiterbildungen permanent gefördert werden können. Im Handwerk muss die **Ausbildung** entsprechend **angepasst** und ergänzt werden. Digitalisierung und speziell BIM sollte in der Ausbildung verstärkt zum Einsatz kommen, zum Beispiel durch Führen eines digitalen Berichtsheftes und eines digitalen Baustellentagebuches. Sinnvoll ist die Unterstützung durch den Ausbilder. Den **Berufsschulen** müssen die Möglichkeiten und erforderlichen **Einrichtungen** hierzu zur Verfügung gestellt werden.

Innerhalb des gesamten Bauprojektes kommt es durch BIM zu **Verschiebungen der Produktivität**. Die Planung wird aufwändiger, die Ausführung dafür einfacher, schneller und qualitativ höherwertig. Durch die sorgfältige und detaillierte Vorbereitung und Beschreibung der einzelnen Aktivitäten können in der Ausführung auch **geringer qualifizierte Mitarbeiter besser beschäftigt** werden. Damit liefert BIM sogar einen, wenn auch geringen, Beitrag zur Entschärfung des Fachkräfteproblems. Solange Planung und Ausführung in einer Hand liegen, stellt die Verschiebung der Schwerpunkte innerhalb der unterschiedlichen Planungs- bzw. Leistungsphasen kein Problem dar. Die Kostenverlagerung in den Leistungsphasen, bei der die Planung deutlich intensiver wird, wird durch die Entlastung bei der Ausführung kompensiert. Die **Kosten verschieben sich** lediglich innerhalb der Leistungsphasen. Gefahr besteht aber durch diese Verschiebung der Kosten bei Einsatz unterschiedlicher Dienstleister in den jeweiligen Leistungsphasen. Hierzu wäre eine **Anpassung der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI)** sinnvoll.

Planer und Ausführende sind bei Bauprojekten häufig nicht identisch. Zwischen diesen beiden Personengruppen sollte eine bessere Verknüpfung stattfinden. Beide Seiten haben durch Unwissenheit Schwierigkeiten, die Position der jeweils anderen Seite zu verstehen. Die erforderliche Annäherung müsste sowohl im Studium als auch in der Ausbildung stattfinden. Insbesondere für Führungskräfte sind BIM-spezifische Qualifikationen erforderlich. Dies gilt auch für die mit öffentlichen Ausschreibungen von Bauaufträgen befassten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Hand.

Die Ausweitung von **Smart-Home-Lösungen** **fördert** auch die Verbreitung von **BIM**. Inwieweit die bisherigen Gebäude-Energieberater zu BIM-Beratern qualifiziert werden können, wurde kontrovers diskutiert. Diese Beraterinnen und Berater könnten beispielsweise auch Bestandsgebäude komplett aufnehmen und die Daten zur Verfügung stellen.

Ausgewählte Handlungsfelder zum Workshop „Building Information Modeling (BIM)“

Zu jedem einzelnen Handlungsfeld ist durch Kürzel gekennzeichnet, an welche Adressaten es sich jeweils schwerpunktmäßig wendet, zum Beispiel an **B**(etriebe), (Handwerks-) **O**(rganisation) und **P**(olitik). Die ausführliche Darstellung der Handlungsfelder für das baden-württembergische Handwerk im Zeithorizont bis 2025, übergreifend zu allen Themenfeldern, enthält Kapitel 4.

- Innovatives Image des Handwerks und Wert der handwerklichen Leistungen hervorheben. **(B,O)**
- IT-Sicherheit und Datenschutz klären/regeln. **(B, O, P)**
- Produktivitätsfortschritt und –verschiebung sowie Kostenverlagerung bei BIM beachten und konsequent nutzen. **(B)**
- BIM-Beratung bzgl. Nutzen, Kosten, Möglichkeiten weiterentwickeln und ausbauen. **(O)**
- Beratungs-Software entwickeln, um die Unternehmen in der Planung und Umsetzung zu unterstützen. **(O)**
- Entwicklung und Angebot von BIM-Fortbildungen, die mit der ESF-Fachkursförderung gefördert werden können. **(O)**
- BIM wird voraussichtlich Pflicht für öffentliche Ausschreibungen. Daher: Anpassung der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) und der Fristen (wg. längerer Planungsphase) bei öffentlichen Ausschreibungen **(P)**

3.3 Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften

Ausrichter:	Handwerkskammer Reutlingen
Ort:	Alb-Gold Zentrum, Trochtelfingen
Termin:	21. Juli 2016
Impulsreferat:	Dr. Katarzyna Haverkamp, ifh - Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen
Moderation:	Julia Maxi Bauer, Ewald Heinen, itb - Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Zum Thema „Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften“ wurde ein Workshop mit Unternehmerinnen und Unternehmern aus mehrheitlich größeren ausbildenden Betrieben durchgeführt. Viele der vertretenen Betriebe verfügen bereits über verschiedene **regionale Kooperationen mit Schulen**. Diese sollen frühzeitig eine Verbindung zu potenziellen Auszubildenden erleichtern. Die Betriebe aus dem Kammerbezirk Reutlingen beurteilen die Situation optimistisch. Zwar „sind immer größere **Investitionen von Zeit und Personal** notwendig, um Auszubildende in den Betrieb zu holen“, aber insgesamt werden erfolgsversprechende Möglichkeiten und Ideen beschrieben. Entsprechend müssen **innovative und flexible Konzepte** zur Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften im Handwerk verbreitet werden: Bedingt durch eine hohe Dominanz des operativen Tagesgeschäfts und eine Fokussierung auf traditionelle Lösungsstrategien und Führungskonzepte fehlen bei manchen Betrieben im Handwerk eine auf **strategische Aspekte ausgerichtete Personalpolitik** sowie **Kompetenzen** für deren Umsetzung.

Die hier aufgeführten Aussagen wurden von Unternehmerinnen und Unternehmern des Kammerbezirks Reutlingen getroffen. Die Entwicklungen müssen jeweils unter den **strukturellen Besonderheiten der Region** bewertet werden. So existieren bereits Gebiete in Baden-Württemberg, in denen der Nachwuchs- und Fachkräftemangel zum existenziellen Problem der Handwerksbetriebe geworden ist. Der Rückgang des **Erwerbstätigenpotenzials** – insbesondere bei Jugendlichen – wird in Zukunft in weiteren Regionen zu verstärktem Fach- und Nachwuchskräftemangel führen. Damit steigen die Anforderungen an die Unterstützer der Handwerksbetriebe, die Betriebe im Bereich der Fachkräftesicherung zu beraten.

3.3.1 Personalsituation der Zukunft

Bei der zukünftigen Versorgung mit qualifizierten Nachwuchs- und Fachkräften stellt sich die Frage, in wie weit bestimmte Tätigkeiten durch **digitale Technik** ersetzt oder ergänzt werden können. Die Unternehmerinnen und Unternehmer erwarten

bisher **kaum eine Veränderung der Situation** durch technische Neuerungen, obwohl die Veränderungen der Arbeitswelt, zum Beispiel durch steigenden **Wettbewerb**, öffentlich stark diskutiert werden. Gerade handwerkliche Tätigkeiten zeichnen sich durch individuelle Kundenanfragen und spezielle Lösungen aus. Zwar wäre bei manchen Tätigkeiten eine zunehmende Erleichterung durch Technik denkbar (wie jetzt bereits der Einsatz von Drohnen im Dachdeckerhandwerk), jedoch muss jede (größere) Investition durch Mehrarbeit erst wieder ausgeglichen werden. Dies führt insgesamt zu geringen Erwartungen hinsichtlich der Substitution von Arbeitsplätzen durch Technik.

Die Unternehmerinnen und Unternehmer beschreiben verschiedene Szenarien für die zukünftige Fach- und Nachwuchskräfte-situation im Handwerk. Aufgrund von vielfältigen, speziellen Aufträgen sowie der Zunahme von Bestandsarbeiten könnte es einen **Rückgang an Betrieben** geben, die standardisierte Leistungen in großem Umfang anbieten. Gerade beim Angebot jener Leistungen ist zu beobachten, dass diese zunehmend von Industriebetrieben hergestellt und vertrieben werden. In der Strukturanalyse (Kapitel 2) wurde die Tendenz beschrieben, dass es im Handwerk eine steigende Anzahl sehr großer Betriebe und spezialisierter Kleinstbetriebe gibt: „Die Mitte stirbt (dann) aus und es entsteht eine **polarisierte Betriebslandschaft**“. Das liegt an der **internationalen und strukturellen Konkurrenz** in bestimmten Branchen. Kleine Betriebe sind oftmals stark spezialisiert und sind so regional geringerer Konkurrenz ausgesetzt. Gerade mittlere Betriebe, die oftmals ein **breites Marktsegment** bedienen, stehen in Konkurrenz zu Großbetrieben aus dem In- und Ausland und sind durch den steigenden Fachkräftemangel betroffen. Manche der Unternehmerinnen und Unternehmer betonen, dass sich viele **wachstumswillige Unternehmen** aufgrund der unsicheren Personalsituation defensiver verhalten, als es aufgrund der Konjunktur zu erwarten wäre.

Ein Vorteil von kleineren Betrieben mit sogenannten **Nischenangeboten** ist, dass diese bessere und persönlichere Geschichten über die tägliche Arbeit und das entstehende Produkt erzählen können. Die Nachfrage nach individuellen, regionalen und handwerklichen Leistungen, die die **Qualität höher bewertet als den Preis**, dürfte stabil bleiben. Zudem steigt das Bedürfnis nach einer individuellen Gestaltung des Lebensraumes und der konsumierten Produkte. Dies stellt eine Chance für die **Vermarktung**, aber auch für die **Nachwuchswerbung** (Positionierung als interessanter Betrieb der Region) dar.

Wenn Betriebe zunehmend ihre **Ausbildungsplätze** nicht besetzen können und sich der Fachkräftemangel ausweitete, wäre ein mögliches Negativszenario, dass „mehr Arbeiten von in- und ausländischen **Subunternehmern** übernommen werden“. Diese Tendenzen werden bereits beobachtet. Einzelne Aufgaben und Lieferungen werden, gerade bei größeren Projekten, wie in der Bauwirtschaft, zunehmend von ausländischen Firmen ausgeführt. Wenn sich diese Entwicklungen verschärfen, steigen der Konkurrenzdruck und die **Anforderungen an die Koordination** von internationalen Lieferanten und Subunternehmern bezüglich Sprache und Prozess- und Projektmanagement.

3.3.2 Ausbildung als wichtigstes Instrument der Personalgewinnung

Diejenigen Betriebe, die den Personalbedarf hauptsächlich über die Ausbildung decken, müssen sich verstärkt auf die **heutigen Jugendlichen** einstellen. Die Inhaberinnen und Inhaber betonen deren **veränderten Verhaltensweisen** und deren **erhöhten Ansprüche** gegenüber dem Arbeitgeber. Die „**Werte** der jungen Generation muss man als Chef verstehen und beachten“, sonst gebe es Schwierigkeiten im Umgang miteinander. Der Ton, der früher manchmal zwischen Auszubildenden und Chef geherrscht habe, wird heute von den Jugendlichen so nicht mehr akzeptiert. Das **persönliche Interesse** und die **Wertschätzung** sind wichtiger geworden. Wenn man als Betrieb vermehrt Frauen als Arbeitskräfte ansprechen möchte, „muss man stärker auf den korrekten Umgang im Betrieb achten“. Die neue Generation fordert darüber hinaus verstärkt Chancen zur **persönlichen Entfaltung**. Wer das für sich zu nutzen weiß (durch offene Kommunikation und Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse) kann die Betriebskultur wie das Leistungsniveau und die **Motivation positiv beeinflussen**.

Die **Flexibilität** ist für junge Menschen heute ein viel höheres Gut als früher. Die traditionellen Anforderungen an einen Arbeitsplatz, wie Arbeitsplatzsicherheit, Verdienst und Zusatzleistungen werden heute durch Werte wie Abwechslung und Offenheit gegenüber neuen Ideen ergänzt. Es gilt, bei der Bewertung der **Attraktivität von Arbeitsplätzen die Werte und Vorteile des Handwerks** (flache Hierarchien, hohe Eigenverantwortung) auch entsprechend außenwirksam darzustellen. Hierbei (sowie bei der Gestaltung und Anwendung innovativer Strategien zur Gewinnung geeigneter Nachwuchs- und Fachkräfte) benötigen viele Handwerksbetriebe Anregungen, Anleitungen sowie kompetente **Beratung**.

3.3.3 Jugendliche als Auszubildende gewinnen

Natürlich sollten zuerst die Jugendlichen selbst, als potenzielle Auszubildende, direkt angesprochen werden. Vielen Jugendlichen fehlt das **Wissen über Berufe, Anforderungen** und oftmals sogar über die eigenen Talente und Interessen. Insbesondere „Berufe im Hintergrund“, ohne direkten Umgang mit privaten Kunden, haben größere Schwierigkeiten als möglicher Ausbildungsberuf wahrgenommen zu werden, weil sie nicht im Bewusstsein der Jugendlichen sind (Beispiel: Mechatroniker für Kältetechnik). Um den Schülern die Möglichkeit zu geben, sich auszuprobieren und Arbeitsabläufe kennenzulernen, bieten Betriebe **Praktika und Ferienprogramme** für Schüler an (Betriebsbesichtigungen, Workshops usw.). Um auf die Möglichkeiten aufmerksam zu machen, können **Schulkooperationen** genutzt werden. Das **Internet** stellt den wichtigsten Kommunikationskanal dar. Die **Image-Kampagne des Handwerks** ist ein erster Schritt, der aber von berufs- und betriebsbezogenen Informationen ergänzt werden sollte. Für das Multimedia-Marketing von Handwerksbetrieben werden unterschiedliche Tipps genannt:

- Wissen von Auszubildenden und jungen Fachkräften nutzen, indem beispielsweise das Programm „Ausbildungsbotschafter“ weiter ausgebaut wird

- Vor Beginn einer Marketingaktion sind strategische Überlegungen zu Zielen, Risiken, Zielgruppen und Budget notwendig. Diese Strategie sollte nach einer festen Zeit überprüft und gegebenenfalls angepasst werden
- Bilder und Filme von Handwerksberufen im Internet und den sozialen Medien verbreiten
- Social Media gleichzeitig für Arbeitgeber- und Kundenattraktivität nutzen
- Social Media Kanäle nur nutzen, wenn Betreuung sichergestellt ist
- Facebook noch intensiver als bisher für personalisierte Werbung nutzen
- Filme ebenso noch intensiver als Informationsinstrument nutzen (wie den Youtube-Kanal des Handwerks)
- Kurze Geschichten schreiben, dabei beachten, dass nicht zu viele Inhalte vermischt werden
- Freche Inhalte erstellen
- Persönliche, emotionale Geschichten wichtiger als Fakten
- Bilder statt Texte nutzen
- Internet-Stellenbörsen, wie die Ausbildungsplatz-Börsen der Handwerkskammern, und Online-Bewerbungen nutzen
- Nutzbarkeit der Betriebshomepage durch mobile Endgeräte sicherstellen
- Traditionelle Printmedien für die Eltern- und Großeltern-Generation nutzen (wie Artikel mit „Azubi des Monats“)

Durch den **demografischen Wandel** steigt die Abhängigkeit der Betriebe vom Personal. Die Veränderungen in Gegenwart und Zukunft erfordern **vorausschauendes Handeln, Flexibilität, Offenheit und einen positiven Umgang** miteinander. Die meisten Bewerber werden durch Mund-zu-Mund-Propaganda gewonnen. Zufriedene Auszubildende (und zufriedene Beschäftigte) sind später auch **Botschafter** für den Betrieb in ihrem Umfeld. **Gute Führung** und Wertschätzung sind immer auch Maßnahmen der Fachkräftesicherung.

3.3.4 Kooperationen mit Schulen und Lehrern

Für die Unternehmerinnen und Unternehmer stellen **Schulkooperationen** eines der wichtigsten strategischen Instrumente dar. Erstens müssen die Lehrer erreicht und zweitens mit Informationen über Berufe versorgt werden. Lehrer sind teilweise mit der Aufgabe der **Berufsorientierung**, die über die akademische Laufbahn hinausgeht, überfordert. Sie denken bei einer Ausbildung aufgrund ihres eigenen Werdegangs zunächst an die großen Industriebetriebe und weniger an das Handwerk, verfügen selbst über wenig spezifisches Wissen über einzelne Berufe (und ihre Zukunftsaussichten) sowie über den betrieblichen Alltag. Mögliche Maßnahmen, um dies auszugleichen, wären:

- Lehrer organisieren, mit Hilfe von Betrieben, Projektwochen zu bestimmten Themen (etwa zu „Wasser“ oder „Lebensmittel“ in der Grundschule und „Recycling“ oder „Integration“ in der Mittelstufe)
- Engere Betriebskontakte durch Berufspraktika
- „Ausflüge der Lehrer/Schüler in die ausbildenden Betriebe“ mit Betriebsbesichtigung und aktivem „Zupacken“
- Einbindung der Unternehmensvertreter in den Wirtschaftsunterricht an Schulen (zu konkreten Themen: Bäckermeister referiert über Anforderungen der Standortwahl, Speiseeishersteller über Hygiene, KFZ-Händler über Leasing-Modelle)
- Integration von betrieblichen Phasen in das Studium der Lehrer (damit sie den Alltag in Betrieben kennenlernen und nicht nur den akademischen Bildungsweg)

3.3.5 Eltern als Zielgruppe

Das praktische Tun, welches den Alltag aller Handwerksberufe prägt, und die Möglichkeit „das Ergebnis der Arbeit am Ende des Tages anfassen zu können“, begeistert viele junge Menschen. Aus Bequemlichkeit oder **Image** entscheiden sich dennoch viele für kaufmännische Berufe oder für ein Studium. Oftmals liegt dies auch an der **Einstellung der Eltern**, die auf die Berufswahl großen Einfluss haben. Für Betriebe gestalten sich **Zugänge zu Eltern** sehr schwierig. Die Eltern nehmen das Angebot schulischer Informationsveranstaltungen zur Berufswahl eher als passive Beobachter wahr. Es ist ein Ziel der Unternehmerinnen und Unternehmer, diese Veranstaltungen und Kontakte noch besser zu nutzen. Um mit den Eltern in einen Dialog und Austausch zu kommen, bieten sich folgende Maßnahmen an:

- Eltern über den betrieblichen Alltag informieren
- Konkrete Anforderungen an die Fähigkeiten der Auszubildenden formulieren (soziale und fachliche Kompetenzen)
- Zukunftsängste und Berufsaussichten offen ansprechen
- Karrierechancen im Handwerk aufzeigen
- Pädagogische Fragen besprechen (wie Lernen, Verantwortung usw.)
- Austausch zu provokanten Thesen mit Eltern anstoßen (Werte, Bildung usw.)
- Eltern auch während der Ausbildungszeit einbinden, für sie Betriebsbesichtigung anbieten
- Eltern von erfolgreichen Auszubildenden als Sprecher nutzen

Die Inhaber und Inhaberinnen betonen, dass bei Bewerbungen **außerschulisches Engagement in Vereinen** besonders positiv bewertet wird, da dies Gemeinschaftsinn, Durchhaltevermögen und Entscheidungsfähigkeit symbolisiert. Diese Eigenschaften, die durch eine Vereinsmitgliedschaft oder ähnliches ausgedrückt werden, gleichen in der Beurteilung von Bewerbungen auch schlechtere Noten aus.

3.3.6 Neue Zielgruppen

Sowohl bei der Gewinnung von Auszubildenden als auch bei der Rekrutierung von Fachkräften ist es „wichtig, **neue Zielgruppen** anzusprechen“ (Quereinsteiger, Migranten, Studienabbrecher). Arbeitskräftelücken können durch ein „handwerkstaugliches Marketing“ und eine strategische Personalpolitik, die alle Alters- und Erwerbsgruppen einbezieht, zumindest teilweise geschlossen werden. Die daraus resultierende Vielfalt an Sichtweisen und Erfahrungen kann die **Betriebskultur** verändern sowie **Innovationen** anregen.

Die Unternehmerinnen und Unternehmer betonen die positiven Erfahrungen. „Spätberufene“ also **ältere Arbeitnehmer**, die ihren bisherigen Beruf nicht mehr ausüben können oder wollen, sind motivierte Arbeitskräfte. Diese wären auch, anders als oft gesagt, bereit, eine reguläre Lehre mit Berufsschule zu absolvieren. Allerdings „ist die geringe Bezahlung in der Lehre ein Hindernis“. Ein älterer Kollege wirkt durch seine Lebenserfahrung „ausgleichend auf die Mannschaft“, „da passen alle besser aufeinander auf“. Auch die Lehrer aus den Berufsschulen betonen den Einfluss, den ein älterer, motivierter Umschüler auf die ganze Klasse haben kann.

Auch mit der **Integration von Flüchtlingen** haben die Unternehmerinnen und Unternehmer bereits Erfahrungen gesammelt. Diese sind durchweg positiv, erfordern aber, neben dem **persönlichen Engagement** des Inhabers und der Inhaberin, die Unterstützung durch die Berufsschule. „Es steht und fällt mit der Betreuung“. Wenn diese hilft **Informations- und Sprachhürden abzubauen**, Kontakte herstellt und „die Berufsschule gut mitzieht“ könnten viele Flüchtlinge über ein **Praktikum** den Einstieg in die Arbeitswelt schaffen. Ausgehend von der Beobachtung, dass viele Zuwanderer ihre vorhandenen Kompetenzen, hinsichtlich der Anforderungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt, schwer einschätzen können, benötigen auch erwachsene Personen **Unterstützung bei der beruflichen Orientierung**. Auch öffentliche Träger stellen Kontakte her und vermitteln Unterstützung und Betreuung. Wichtig ist es, die Sprache schnell zu erlernen und auch das „gelingt im Betrieb mit den Kollegen leichter“.

Die Handwerksbetriebe verzeichnen nicht nur quantitativ einen Rückgang an Bewerbungen, sondern stellen auch einen **qualitativen Unterschied** zu früheren Bewerbungen fest. Die steigende Bewerberzahl von lernschwachen Schülern stellt eine eigene Gruppe mit verschiedenen Herausforderungen dar. Aufgrund des vergleichsweise **schlechteren schulischen Ausgangsniveaus** der Auszubildenden führen Unternehmerinnen und Unternehmer, wie Berufsschulen, **Nachhilfestunden** ein, um so fachliche Hürden zu reduzieren. Jedoch hat diese Unterstützung seine Grenze: „Wenn jemand nicht einen Dreisatz mit dem Taschenrechner rechnen kann, fehlt es am grundsätzlichen Verständnis für den Beruf“.

Die Strategie, neue Zielgruppen anzusprechen führt dazu, dass neue, individuelle Rahmenbedingungen und teilweise mehr **persönliche Unterstützung durch den Unternehmer und die Führungskräfte** benötigt werden (beispielsweise durch Ein-

arbeitung, Anpassungsqualifizierung oder Anpassung der Arbeitsprozesse und Arbeitsplätze). Diese Leistungen können von flexiblen Arbeitszeitsystemen bis zur Lernunterstützung für lernschwache Jugendliche reichen. Zwar geht damit eine zusätzliche zeitliche Belastung einher, jedoch „zahlt sich diese Investition schnell aus“.

Ausgewählte Handlungsfelder zum Workshop „Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften“

Zu jedem einzelnen Handlungsfeld ist durch Kürzel gekennzeichnet, an welche Adressaten es sich jeweils schwerpunktmäßig wendet, zum Beispiel an **B**(etriebe), (Handwerks-) **O**(rganisation) und **P**(olitik). Die ausführliche Darstellung der Handlungsfelder für das baden-württembergische Handwerk im Zeithorizont bis 2025, übergreifend zu allen Themenfeldern, enthält Kapitel 4.

- Bekräftigung der Meisterpflicht trotz Fachkräftemangel. **(O, P)**
- Berufsschulen in der Fläche von Baden Württemberg erhalten. **(O, P)**
- Imagepflege für Ausbildung im Handwerk: Attraktivität handwerklicher Berufe erhöhen, um in Konkurrenz zu akademischen Berufen und zu Großbetrieben im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können. **(O)**
- Zentrale Angebote für leistungsschwächere Auszubildende in Form von Einstiegsqualifizierungen oder anderen Unterstützungsmaßnahmen zur Erhöhung der Ausbildungsreife **(O, P)**
- Für unterschiedliche Zielgruppen berufliche Einstiegsszenarien (Information, Vergütung usw.) erarbeiten und Beratungsmaterialien zur Verfügung stellen. **(O)**
- Mobilitätsprogramme fortsetzen, Integration ausländischer Mitarbeiter aus dem europäischen Ausland fördern. **(O, P)**

3.4 Sicherung von Fachkräften und demografischer Wandel

Ausrichter: Handwerkskammer Ulm

Ort: Handwerkskammer Ulm

Termin: 10. Mai 2016

Impulsreferat: Dr. Katarzyna Haverkamp, ifh - Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen

Moderation: Julia Maxi Bauer, Ewald Heinen, itb - Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Aufgrund der hohen Relevanz des Themas der Nachwuchs- und Fachkräftesicherung für Handwerksbetriebe wurden zwei Workshops zum Themenkomplex durchgeführt. Zum einen zum Thema Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften (siehe Kapitel 3.3) und zum anderen zum Thema **Sicherung von Fachkräften**, welches im Folgenden behandelt wird. Bei der Diskussion wird deutlich, dass die Fachkräftesicherung nicht unabhängig von der Fachkräfterekrutierung betrachtet werden kann. Beide Themen sind direkt miteinander verbunden, weshalb auch die Dokumentationen der Workshops ergänzend gelesen werden können. Auch zum Thema „Sicherung von Fachkräften und demografischer Wandel“ wurde ein Workshop mit Unternehmerinnen und Unternehmern aus überwiegend größeren Betrieben unterschiedlicher Branchen durchgeführt. Die Themen umfassten die Bereiche Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterentwicklung sowie die Unternehmensnachfolge.

Fast alle Betriebe setzen zur Nachwuchs- und Fachkräftesicherung auf die **Ausbildung von Jugendlichen**. Diese dauerhaft gesund und motiviert im Betrieb zu halten, ist zu einer immer wichtigeren Aufgabe der Unternehmerinnen und Unternehmer geworden. Aufgrund dessen standen im ersten Teil der Diskussion die **Rekrutierungsstärken und -schwächen** der Betriebe im Vordergrund um deren Aktivitäten zur Personalbindung in einen größeren Kontext zur **Personalführung** einordnen zu können.

Grundsätzlich lässt sich bei den Teilnehmenden eine Zweiteilung der Gruppe hinsichtlich der **Versorgung mit Fachkräften und potenziellen Nachfolgern** feststellen. Ein Teil der Betriebe gibt an, keine größeren Schwierigkeiten bei der **Rekrutierung** von Auszubildenden festzustellen. Erklärt wird dieser Zustand zum einen mit der Attraktivität bestimmter Ausbildungsberufe (wie Schreiner oder Dachdecker) und zum anderen mit dem Engagement zur **Arbeitgeberattraktivität** der Betriebe **in der Region**. Dabei wird deutlich, dass Betriebe mit geringeren Schwierigkeiten bei der Rekrutierung sich oftmals durch einen festen Personalstamm auszeichnen. Diese positive Personalsituation wird allerdings aufgrund eines zunehmenden **Facharbeiter-Bindungsproblems** getrübt. In der Region Ulm, wie in vielen weiteren Regionen Baden Württembergs stehen die Betriebe „im Kampf um die besten

Köpfe“ in Konkurrenz zur Industrie, aber auch zu anderen Handwerksbetrieben. Teilnehmende des Workshops betonen, dass gerade gute und sehr gute Lehrabsolventen attraktive Angebote erhalten.

Der zweite Teil der Betriebe sieht sich, aufgrund der Rahmenbedingungen bestimmter Berufe, wie beispielsweise im Bäckerhandwerk (Wochenendarbeit, Nacharbeit oder unklare Zukunftsperspektive der Branche), mit größeren **Rekrutierungsschwierigkeiten** konfrontiert (siehe dazu Kapitel 3.3). Eine steigende Anzahl von Auszubildenden hat Abitur und verlässt nach der Ausbildung den Betrieb, um eine zusätzliche Ausbildung oder ein Studium zu absolvieren. Steigt die **Mitarbeiterfluktuation**, hat dies verschiedene Auswirkungen auf den Betrieb. Genannt werden:

- Wissensverlust
- Arbeitsverdichtungen
- Rekrutierungsaufwand
- Einarbeitungsaufwand
- Demotivation für verbleibende Beschäftigte
- Kritische Stimmung
- Stress für Inhaber/Inhaberin und die Führungskräfte
- steigende Personalkosten (etwa durch Überstunden)

3.4.1 Werteorientierung in der Mitarbeiterbindung

Die Bindung der Beschäftigten hängt mit der **Loyalität** des Einzelnen gegenüber dem Betrieb zusammen. Angestellte, die sich persönlich mit dem Betrieb und dessen Zukunft verbunden fühlen, kündigen seltener. Und gerade die Loyalität wird als traditioneller Wert der Handwerksbetriebe definiert. Doch in Zeiten des schnelleren **Informationsaustausches** halten die betrieblichen und persönlichen Werte (wie Teil eines funktionierenden Teams zu sein, guten Kontakt zu Kollegen, kompetenter Vorgesetzter) längst nicht alle Beschäftigten von einem Wechsel ab.

Gründe für mangelnde Loyalität oder in einem zweiten Schritt Konflikte und Vertragsauflösungen sind häufig in der **Betriebsführung** zu suchen. Die Unternehmensleitung repräsentiert den Betrieb und ist der erste Ansatzpunkt für die Mitarbeiterbindung: „Wer die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht unterstützt, wird selbst auch nicht unterstützt“. Für die Unternehmerin und den Unternehmer ist es wichtig, ein **positives und realistisches Unternehmensbild** aufzuzeigen. Es wurden unterschiedliche Faktoren und Werte genannt, die zusammengefasst als **Unternehmenskultur die Arbeitgeberattraktivität** positiv beeinflussen.

Traditionelle Werte des Handwerks, wie

- Anstand und Verantwortung im Umgang mit Menschen,
- hohe Qualität,
- Beratung und Kundenvertrauen,
- Regionalität,
- individuelle Lösungen,
- die Möglichkeit, am Ende des Tages das Geleistete „anzufassen“,
- neue und spannende Aufgaben und Herausforderungen,

oder traditionelle Werte im persönlichen Umgang miteinander, wie

- Wertschätzung,
- Wahrnehmung jedes Beschäftigten in seiner persönlichen Lebensphase,
- Pünktlichkeit und Sauberkeit,
- Zusammenhalt und Unterstützung,

haben an Aktualität nichts verloren. Zunehmend bedeutsam für die Arbeitgeberattraktivität sind zusätzlich zu den gelebten Werten jedoch auch Aspekte der Betriebsausstattung, wie

- neue Technik,
- moderne Maschinen und Fertigungsmethoden,
- ein gepflegter und voll ausgestatteter Fuhrpark,
- ein ansprechendes Betriebsgelände,
- sowie die Homepage des Betriebes.

Gerade der enge Zusammenhalt, bei dem sich die Kollegen gegenseitig unterstützen, sei ein typischer **Vorteil von kleineren Betrieben**. Denn nicht jeder könne in der Anonymität der großen Industriebetriebe, in denen die Beschäftigten eher Experten als Allrounder sind, glücklich werden.

All diese Faktoren spielen eine wichtige Rolle beim **Image von einzelnen Berufen** und beim Handwerk in Baden-Württemberg insgesamt. Diese Faktoren und Unterschiede zu Großbetrieben gilt es in Geschichten zu verpacken und mit den **Erfolgsgeschichten** des eigenen Personals zu ergänzen, um positive Bilder und Assoziationen zu erzeugen.

Best Practice-Ausarbeitungen, Wertekataloge und sonstige Ansätze, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trotz anderer Angebote dauerhaft im Betrieb zu halten, sind vielen der Betriebe bekannt. Schwierig ist herauszufinden, wie man diese Werte im

Betrieb und für das Handwerk allgemein erzeugen kann. „Jeder Betrieb und auch jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin funktioniert anders“ und dennoch gibt es überall typische Abläufe, Kommunikationsstrukturen und die Übertragung von Verantwortung (gelebte Werte und Ziele des Unternehmens). Je stärker diese mit den Vorstellungen des einzelnen Beschäftigten übereinstimmen, desto mehr identifiziert sich jener mit dem Betrieb.

3.4.2 Personalstruktur und Weiterbildung

Beim Beschreiben der bestehenden **Personalstruktur** wird eine Zweiteilung deutlich, der sich viele Handwerksbetriebe in Baden-Württemberg gegenübersehen. Es existieren auf der einen Seite **ambitionierte Fachkräfte mit** einem hohen **Interesse an Höherqualifizierung** und auf der anderen Seite **Fachkräfte, die Unterstützung benötigen** und sich aufgrund der globalen und fachlichen Entwicklungen zunehmend überfordert fühlen.

Aufgrund der Ambitionen der jungen Fachkräfte erfolgt die **Meisterfortbildung** inzwischen zunehmend direkt nach dem Lehrabschluss. Daher fehlt in den Betrieben immer häufiger der „**Mittelbau**“. Die positive Motivation zur Weiterbildung steht einer betrieblichen Realität gegenüber, in der nicht jeder, insbesondere im jungen Alter, als Meister eingesetzt werden kann. Für diese Rolle ist **Erfahrungs- und Führungskompetenz** notwendig. Diese, von allen als erfolgsentscheidend dargestellte Fähigkeit, würde vielen der jungen Meister, auch aufgrund der **fehlenden Berufspraxis**, oft noch fehlen. Als problematisch wird in Einzelfällen die Abschaffung der Pflichtgesellenzeit vor der Meisterschule gesehen.

Um dem Streben der Nachwuchskräfte nach **Weiterbildung und Führungserfahrung** gerecht zu werden, wünschen sich die anwesenden Unternehmerinnen und Unternehmer, schon in der Berufsschule einen Schwerpunkt bei der Vermittlung von **Sozial- und Führungskompetenzen** zu setzen. Parallel versuchen sie im Betrieb die Beschäftigten als eine Art Subunternehmer **mit eigenen Projekten** an das Tragen von Verantwortung und das Entscheiden in komplexen Situationen heranzuführen. Bereits Auszubildende können sich so engagieren und durch eigene kleinere Projekte ein besseres Verständnis für betriebliche Prozesse entwickeln (beispielsweise Verantwortung für Lagerbestand, Auftragsannahme). Hinter diesen Ansätzen steckt die Idee, durch **Zutrauen und Wertschätzung** das Engagement und damit die Verbundenheit zum Betrieb zu stärken. Die **Schlüsselkompetenzen**, die gefördert werden sollen, sind insbesondere:

- Kommunikation mit Kunden (verhandeln, beraten, Anforderungen ablehnen, Abläufe erklären, Veränderungen mitteilen)
- Organisatorische Fähigkeiten (Flexibilität, Improvisationsfähigkeit, Überblick behalten, Veränderungen früh erkennen, planen, strukturieren)
- Persönliche Fähigkeiten im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten (Kommunikation, Zuverlässigkeit, Offenheit, Lernfähigkeit, Kooperationsfähigkeit)

- Verantwortungsvoller Umgang mit Technik und Ressourcen

Um den Mittelbau zu erhalten, werden verstärkt **neue Zielgruppen** angesprochen. Unter anderem werden Personen mit geringerem Qualifikationsniveau, Quereinsteiger oder Teilzeitkräfte eingestellt. Der zunehmende persönliche Unterstützungsbedarf jener Personengruppen stellt hohe Anforderungen an die Unternehmerinnen und Unternehmer. Die Beschäftigung erfordert neue **Strukturen der Qualifizierung und Einarbeitung zur erfolgreichen Personalbindung**. Eine Lösung, auch um den Unternehmer und die Unternehmerin zu entlasten, besteht in der Bildung von eng zusammen arbeitenden Zwei-Personen-Teams (**Tandems**), bestehend aus Meister und Anlernkraft. Das Ziel ist, so das Erfahrungswissen auf jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Stück für Stück zu übertragen. Wichtig ist dabei, den Beschäftigten die Zusammenstellung teilweise selbst zu überlassen, so dass sie auf persönlicher Sympathie aufbauen können. Die Umsetzungsmöglichkeit hängt jedoch von dem Gewerk, dem jeweiligen Auftrag und der Aufgabenverteilung ab. Zwar können solche Tandems ein Teil der Lösung darstellen, dennoch wird das zunehmende Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen an die Beschäftigten (durch technologischen Fortschritt, steigende Kundenansprüche und höhere Anforderungen an Dokumentation) und dem Qualifikationsniveau der Ausbildungsbewerber kritisch gesehen.

3.4.3 Neue und bewährte Zielgruppen

Bei der Mitarbeiterbindung spielen der **Wiedereinstieg und die Einstellung von Quereinsteigern** eine wichtige Rolle. Laut den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Workshops ist die **Förderung von Frauen** ein wichtiger Aspekt in der Fachkräfte- und Nachfolgesicherung. Gerade Wiedereinsteigerinnen seien nach einer Phase der Kinderbetreuung oftmals hoch motiviert. Das Interesse, auch Frauen einzustellen, die einen anderen Beruf erlernt haben, ist groß – unter anderem aufgrund der angenommenen Loyalität. Die Schwierigkeiten liegen eher darin, diese Zielgruppe anzusprechen und auf die beruflichen Möglichkeiten im Handwerk aufmerksam zu machen.

Die Ideen zur Mitarbeiterbindung und zum **Erhalt der Leistungsfähigkeit** von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Generationen innerhalb der vertretenen Betriebe sind vielfältig³:

- Betriebliche Altersvorsorge
- flexible Arbeitszeiten

³ Einige aufgeführte Ideen zur Mitarbeiterbindung können steuerliche Auswirkungen haben, die es in jedem Fall zu berücksichtigen gilt.

- Gemeinsame Veranstaltungen für alle Beschäftigte
- Austausch und wöchentliche Teambesprechung
- Altersteilzeit
- Betriebsferien
- Freizeitausgleich bei Überstunden
- Jubiläumsgeschenke und Auszeichnungen
- Privatnutzung von Dienstwagen, Handys und bestimmter technischer Ausstattung
- Angebote der Gesundheitsförderung (etwa in Kooperation mit Krankenkassen)
- klassischer Arbeitsschutz
- Verpflegung mit Wasser, Lebensmitteln

Trotz dieser Angebote sind innerbetriebliche **Einsatzmöglichkeiten für Ältere** in körperlich belastenden Handwerken **eingeschränkt**. Laut den Unternehmerinnen und Unternehmern ist es dringend notwendig, die Betriebe und Beschäftigten dabei zu unterstützen, frühzeitig **systematische Aus- und Umstiegsszenarien** zu entwickeln.

3.4.4 Betriebsübergabe und Nachfolge

Beim Handlungsfeld **Unternehmensnachfolge** wird deutlich, dass die Übergabe nur in Einzelfällen **frühzeitig und systematisch** vorbereitet wird. Alle Anwesenden betonen die Brisanz dieses Themas, da es zum einen um die **Fortführung des Unternehmens**, aber auch insbesondere um die **Sicherung der Arbeitsplätze** geht. Trotz der Dringlichkeit des Themas werden Notfallpläne zum Umgang mit Krankheit oder Tod des Inhabers im Workshop kaum erwähnt. Die Unternehmerinnen und Unternehmer gehen allein von einer altersbedingten Betriebsübergabe aus. Ein Teil der Anwesenden hat den Betrieb in den letzten Jahren selbst übernommen, der andere Teil befindet sich aktuell nicht in einer Übergabephase.

Traditionell wurden und werden viele Betriebe an **Familienmitglieder** – oft an die Kinder weitergegeben. Die Übernahme wird zunehmend ausgeschlagen oder von den Eltern nicht mehr angedacht. Dies liegt vor allem an:

- hoher Arbeitsbelastung (Arbeit am Wochenende, wenig Urlaub,...)
- starker gesundheitlicher Belastung
- wenig Zeit für Familie
- finanziellem Risiko

Viele der Unternehmerinnen und Unternehmer haben den Betrieb direkt von ihren Eltern übernommen. Oftmals waren die späteren Nachfolger von Kindesbeinen an

mit den Geschehnissen im Betrieb vertraut und haben so ein Gefühl für die Strukturen und Entwicklungen von Betrieb und Branche aufbauen können. Dennoch liegen Ansichten und Ziele der **Generationen** zum Teil auseinander. Vieles kann durch Gespräche und den Austausch von Erfahrungswissen und neuen Ideen erfolgreich überwunden werden. Die Voraussetzung für diesen Erfolg sind die **Bereitschaft der älteren Generation zur Ablösung** und die konstruktive Lösung von möglichen Konflikten bei der Übergabe.

Außerhalb der Familie sehen die Unternehmerinnen und Unternehmer insbesondere die **eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als potenzielle Nachfolger**. Diese kennen Abläufe, Strategien und sind persönlich mit dem Betrieb verbunden. Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Übernahme eines Handwerksbetriebs zu motivieren, gelte es ein positives Unternehmerbild zu vermitteln. Dabei soll ein **positives und realistisches Bild der Selbstständigkeit** vermittelt werden. Die Möglichkeiten zur **Selbstverwirklichung** und die eigene **Vorbildfunktion** gegenüber Beschäftigten, Kunden und Partnern der Region sind dabei die positiven Aspekte. Die **Arbeitsbelastung**, mit den unterschiedlichen Aspekten der Führung, wie Verantwortung für Beschäftigte und Finanzen, Koordination, Marketing, Planung, neue Technik und Kooperationen, ist sehr hoch. Potenzielle Nachfolger würden sich von der finanziellen wie zeitlichen Belastung teilweise abschrecken lassen. Laut den anwesenden Unternehmerinnen und Unternehmern ist die fehlende Motivation zur Selbstständigkeit mit zunehmenden Schwierigkeiten bezüglich **bürokratischer Anforderungen** und Unternehmensbewertung zu erklären. Es gibt eine Reihe von Methoden, um den **Gesamtwert von Betrieben** objektiv zu bestimmen. In den meisten Fällen lassen sich die Inhaberinnen und Inhaber bei diesem Prozess von Beraterinnen und Beratern der Handwerkskammer unterstützen. Welche Verfahren konkret angewendet werden, hängt vom Zweck, der Betriebsgröße und vom vorhandenen Datenmaterial ab. Da die Bewertung die Grundlage für die Übernahmeverhandlung darstellt, ist dies oftmals ein kritischer Punkt. Oftmals liegen die Vorstellungen des Betriebsinhabers und des Interessenten bezüglich des Betriebswertes bei einer Übergabe weit auseinander. Aufgrund der hohen Investition planen die Inhaberinnen und Inhaber, trotz des höheren Konfliktpotenzials, die Betriebe zunehmend an **Mitarbeitergesellschaften** zu übergeben. Diese könnten über frühzeitige Mitarbeiterbeteiligungen vorbereitet werden, um die finanzielle Belastung für den Einzelnen zu reduzieren. Da der finanzielle Aspekt nur einen Teil darstellt, ist es erfolgswirksam, die positiven Aspekte des Unternehmertums insgesamt zu stärken und zu kommunizieren und potenzielle **Nachfolger frühzeitig zu bestimmen** und in das Betriebsgeschehen einzubinden.

Ausgewählte Handlungsfelder zum Workshop „Sicherung von Fachkräften und demografischer Wandel“

Zu jedem einzelnen Handlungsfeld ist durch Kürzel gekennzeichnet, an welche Adressaten es sich jeweils schwerpunktmäßig wendet, zum Beispiel an **B**(etriebe), (Handwerks-) **O**(rganisation) und **P**(olitik). Die ausführliche Darstellung der Handlungsfelder für das baden-württembergische Handwerk im Zeithorizont bis 2025, übergreifend zu allen Themenfeldern, enthält Kapitel 4.

- Führung ist erfolgsentscheidend für die Mitarbeiterbindung. Dazu sollten regelmäßige Gespräche mit Beschäftigten über Leistungen, Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten geführt werden. **(B)**
- Mitarbeiter durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung oder Erfolgsprämien am Unternehmenserfolg beteiligen. **(B)**
- Zusammengehörigkeit im Betrieb stärken, Betriebskultur gestalten, Teamoptimierung fördern, Werte betonen und leben. **(B)**
- Betriebsübergabe langfristig planen (samt Zeitrahmen und Abschlusszeitpunkt) und Beratung durch Handwerksorganisation einbeziehen. Ermittlung des Unternehmenswertes (Maschinen-, Immobilien- und Firmenwert) durch Experten (Handwerksorganisationen) durchführen lassen (dabei auch Haftungsfragen und Investitionen berücksichtigen). **(B, O)**

3.5 Innovationsfähigkeit der Unternehmen

Ausrichter:	Handwerkskammer Heilbronn-Franken
Ort:	Bildungs- und Technologiezentrum der Handwerkskammer Heilbronn-Franken
Termin:	26. Juli 2016
Impulsreferat:	Ewald Heinen, itb - Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V.
Moderation:	Ewald Heinen, itb - Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Um Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig und damit zukunftsfähig zu gestalten muss ihre **strategische Ausrichtung gestärkt** werden. Dies wiederum ist ein wesentliches Element zur Gestaltung **innovationsfreundlicher Unternehmensstrukturen**. Damit einhergehen sollte die verstärkte Integration in **Kooperationen** und regionale Clusterinitiativen. Konkret wäre also zu fragen, wie durch **Gestaltung dienstleistungsorientierter Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle** die Berücksichtigung der fortschreitenden **Digitalisierung** gelingen und diese zur vorteilhaften Weiterentwicklung des Unternehmens genutzt, wie eine **innovationsförderliche Führungskultur** geschaffen und wie hierzu die Motivation und das Wissen der Mitarbeiter eingesetzt werden kann. Vor dem Hintergrund dieser Langfristperspektive muss es außerdem gelingen, die **Potenziale an implizitem Wissen zu sichern** und der laufenden **Wandlung der Berufsbilder** mit berufsbegleitendem Lernen oder Lernen am Arbeitsplatz (E-Learning, Blended Learning, Adaptive Lernsysteme, Virtuelle Realität) Rechnung zu tragen.

3.5.1 Unternehmensstruktur, -strategie und -prozesse

3.5.1.1 Gestaltung und Weiterentwicklung der Leistungen

Der Begriff „Innovation“ bezeichnet die **wirtschaftliche Nutzung neuer Ideen**. Neue Ideen beziehen sich gleichermaßen auf Abläufe/Prozesse, Produkte und Dienstleistungen. Die fortschreitende **Digitalisierung** wird, aufgrund der technischen Möglichkeiten zur Informationsverarbeitung, von den Diskussionsteilnehmern und -teilnehmerinnen als der stärkste **Innovator** gesehen. Es herrscht allerdings Unklarheit darüber, wie damit umzugehen sei. Die Kunden verlangen zunehmend nach **Handwerker-Komplett-Service**, der alles aus einer Hand bietet. Um die vielfältigen und unterschiedlichen Kundenanforderungen zu erfüllen, sollten sowohl Spezial- als auch Komplettlösungen als Bausätze angeboten werden. Techniken und Geräte für ein elektronisches Aufmaß oder 3D-Brillen eröffnen neue Möglichkeiten in der Auftragsberatung für Kunden, etwa im **Bausektor**. Ein interessantes,

aber schwieriges Leistungsfeld bietet sich im Bereich der **Erneuerbaren Energien**, speziell der Photovoltaik (vgl. Kap. 3.8 Marktchancen der Energiewende). Vor dem Hintergrund des **demografischen Wandels** sind Leistungen für und im Umfeld von Alten- und Pflegeheimen interessant. Nachteilig ist für die Unternehmen der **Trend zu zwar spezielleren, aber kleineren Aufträgen**. So wird oft statt der Herstellung und Ausstattung einer größeren Zahl von Zimmern nur noch ein Musterzimmer im Krankenhaus in Auftrag gegeben.

Anregungen zu Innovationen erhalten die Unternehmerinnen und Unternehmer von Kunden, Zulieferern, wie auch Partnern sowie durch aufmerksame Beobachtung der Marktentwicklung im In- und Ausland. **Innovationen brauchen** allerdings **Zeit** zur Beobachtung und Umsetzung. Problematisch ist der **Innovationsschutz**. Patente sind aufwändig und teuer. Für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unklar ist die Frage, wie bei Patentverletzungen vorgegangen werden kann.

3.5.1.2 Organisation und Prozessgestaltung

Das aktive **Marketing** selbst ist als **Innovations- und Umsatzschlüssel** zu sehen. Als wesentliches Element des Marketings und zur Kundengewinnung wird die Gestaltung von Anschauungsobjekten, wie Schauräumen und Musterhäusern gesehen. Darüber hinaus sei die Förderung von Kundenempfehlungen die beste Marketinginnovation. Wichtig sei für die zielgerichtete Entwicklung von Innovationen eine gründliche **Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation**: „Wer ist der Endkunde? Welche weiteren Handwerker kommen als Wettbewerber oder Kooperationspartner in Frage?“

Vor dem Hintergrund des zunehmend geäußerten Kundenwunsches nach **Komplettleistungen aus einer Hand** wird die Notwendigkeit zur Entwicklung starker Mittelständler gesehen. Die Bildung **betriebsübergreifender Kooperationen** zu den verschiedensten Themen, auch mit externen Partnern, muss forciert werden, ebenso wie der **Austausch** mit und innerhalb der Innungen, Zusammenschlüsse zu Einkaufsverbänden oder mit Betrieben verwandter Branchen. Für kleinere Betriebe liegt die Chance darin, sich durch **Kooperationen** gegenseitig zu unterstützen. Für alle Betriebsklassen sind zur Nutzung dieses Marktpotenzials **Investitionen** und Unterstützungsleistungen in Form von **Beratung** notwendig. Wichtig ist die „schnelle“, d.h. kurze Reaktionszeit bei Kundenanfragen und die Präsenz („vor Ort sein“). Die Innovation kann hierbei darin bestehen, über die „**Spezialisierung in Kooperation**“ sowohl die Breite des Leitungsspektrums als auch die **Qualität** und **Produktivität** der gebotenen Leistungen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Verbundes deutlich zu erhöhen. Die **Unterstützung Externer**, wie etwa Coaches, sollte hierbei, falls erforderlich und sinnvoll, zur Unterstützung der Prozesse genutzt werden. Das Handwerk muss sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sein und diese auch nach außen tragen, den **Wert einer handwerklichen Leistung** selbstbewusst deutlich machen und sein **Image als Innovator** stärken.

Zur Umsetzung von Ideen in Innovationen, in neue, marktgängige Leistungen, können auch **Forschungsprojekte** zur Unterstützung genutzt werden. Ein deutlicher

Wandel vollzieht sich **in der Kommunikation** der Unternehmen untereinander und zwischen Unternehmen und Kunden. Die Entwicklung geht immer stärker von analogen Lösungen zu digitalen Kommunikationsinstrumenten. Durch zunehmenden Einsatz digitalisierter Fertigungsschritte werden auch Nischenprodukte massenfähig, zunehmender **IT-Einsatz** bietet die Chance zu größerer **Kostentransparenz** und **effizienterer Auftragssteuerung**, bis hin zum **Fernservice**.

Was die Betriebe zudem innovationsfähig macht, ist die Gestaltung der gesamten **Logistikkette**, vom Produkt über das verwendete Material, die Verpackung bis hin zur Lieferung. Trotzdem sei es für den Handwerker wichtig, so die teilnehmenden Unternehmerinnen und Unternehmer, ihre Regionalität und „das **ehrliche Handwerk**“ zu betonen. Zu vermeiden sei, dass durch die zunehmende Nachfrage nach Dienstleistungen diese zu stark für den Kunden erkennbar standardisiert und damit zur Handelsware würden, mit der Folge, dass sie leicht vergleichbar würden und der Handwerker sich damit stärkerer Konkurrenz ausgesetzt sähe.

3.5.2 Wissensmanagement und Qualifizierung

Wissensmanagement und Qualifizierung muss im Handwerk unterschieden werden. Auf der einen Seite in das laufende Management des im Unternehmen bereits vorhandenen Wissens **für die Beschäftigten** zur ständigen, regelmäßigen Qualifizierung des gesamten Unternehmens, die fallweise Qualifizierung zur Anpassung an Veränderungen der Technik und des Marktes und andererseits das **Management des im Unternehmen vorhandenen impliziten Wissens**, insbesondere älterer, möglicherweise ausscheidender Mitarbeiter mit Blick auf die Zukunftssicherung des Unternehmens.

Wissensmanagement ist auch **Netzwerkarbeit**. Die unterschiedlichen Mitarbeiter (-gruppen) müssen zum Austausch ihres Wissens bereit sein und dabei unterstützt werden. Dieser Austausch sollte auf informeller oder formeller Ebene stattfinden. Dies kann auch im Sinne eines **kontinuierlichen Verbesserungsprozesses** im Betrieb und für die Kunden organisiert werden. Externes Wissen kann auch aus Messen, Fachzeitschriften, der Zusammenarbeit mit anderen, größeren Unternehmen, oder der Beschäftigung ausländischer Fachkräfte mit speziellen Kenntnissen und besonderem Erfahrungshintergrund gewonnen werden. Sinnvoll ist ein gezieltes, strategisches Vorgehen. Die für das Unternehmen relevanten Zukunftsthemen und das im Zusammenhang erforderliche Wissen müssen erarbeitet werden. Dabei ist praktisches (Fach-)Wissen im Handwerk in der Regel besonders wichtig. Zur Dokumentation und für das Management des Wissens bieten sich IT-gestützte Datenmanagementsysteme an.

Sehr wertvoll ist auch der vertrauensvolle **Erfahrungsaustausch** mit anderen Unternehmen. Um diesen Austausch nicht durch Konkurrenzverhältnisse der Unternehmen zu gefährden bietet sich ein überregionaler, eventuell deutschlandweiter, Austausch der in der Regel regional arbeitenden Betriebe an.

3.5.3 Führung und Motivation

Entscheidend für ein innovationsfreundliches Klima ist, dass man sich der Bedeutung des **Faktors Mensch** für die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bewusst ist, dies durch entsprechende **Wertschätzung** zum Ausdruck bringt und die vorhandenen (Innovations-)Potenziale durch ein offenes Klima und kooperativen Führungsstil zur Entfaltung kommen lässt. Es kommt also in hohem Maße auf die im Unternehmen herrschende Kultur an. Alle Maßnahmen, die das **Zusammengehörigkeitsgefühl im Betrieb** stärken, sind sinnvoll. Ist beides (noch) nicht in wünschenswertem und erforderlichem Maß vorhanden, bieten sich Maßnahmen zur Teamoptimierung und der Mediation an. Hilfreich ist auch, wenn die Beschäftigten Gelegenheit haben, Verständnis für die Situation und die besonderen Probleme der Unternehmensführung zu entwickeln („Der Mitarbeiter sollte wissen, was es bedeutet, eine Firma zu führen“). Dies kann allerdings nur gelingen, wenn der Unternehmer / die Unternehmerin auch seiner/ihrer Vorbildfunktion, bei der Werte betont und gelebt werden, gerecht wird.

Unternehmenskultur in diesem Sinne wird dadurch begünstigt, dass man **Offenheit** bei Neuem, sowohl Mitarbeitern als auch Kunden gegenüber, zeigt und gegenüber den Mitarbeitern eine „Fehlerkultur“ pflegt. Kritiker unter den Mitarbeitern müssen geschätzt, ihre Ideen genutzt werden. Impulse können auch durch neue Teamzusammensetzungen oder regelmäßigen Mitarbeiteraustausch untereinander gesetzt werden. Ebenfalls motivierend wirkt für Beschäftigte der im Handwerk ohnehin häufig vorhandene Endkundenkontakt. Auch der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter muss die **Kundenzufriedenheit** als höchstes Ziel bewusst sein.

Zur **Motivation** der Beschäftigten bieten sich Maßnahmen an, wie Gewinnbeteiligung nach Leistung, Erfolgs- oder Pauschalprämie für alle Beschäftigten, Firmenwagen als Bonus und zur **Mitarbeiterbindung** oder Instrumente des „Netto-Lohn-Konzeptes“. Hierzu sollte sich die Unternehmensleitung allerdings unbedingt fachkundig beraten lassen.

Ein positives Signal für die Beschäftigten und Instrument zur Zukunftssicherung des Unternehmens ist auch die erkennbare und rechtzeitige **Nachfolgeregelung** (siehe dazu Kapitel 3.4.4).

Ausgewählte Handlungsfelder zum Workshop „Innovationsfähigkeit der Unternehmen“

Zu jedem einzelnen Handlungsfeld ist durch Kürzel gekennzeichnet, an welche Adressaten es sich jeweils schwerpunktmäßig wendet, zum Beispiel an **B**(etriebe), (Handwerks-) **O**(rganisation) und **P**(olitik). Die ausführliche Darstellung der Handlungsfelder für das baden-württembergische Handwerk im Zeithorizont bis 2025, übergreifend zu allen Themenfeldern, enthält Kapitel 4.

- Durch disruptive Innovationen erforderliche Neuausrichtung vieler Betriebe fachlich und strategisch betreiben. **(B, O, P)**
- Kooperationen zwischen Gewerken (Komplettangebote) in allen Stufen der Wertschöpfungskette fördern und intensivieren. **(B, O)**
- Marketing als Innovations- und Umsatzschlüssel nutzen. **(B, O)**
- Innovationsneigung der Beschäftigten fördern. **(B)**
- Externe Akteure und Partner in die Geschäftsmodellinnovationen (Open Innovation) einbeziehen. **(B)**
- Spezialisierung auf hohem Leistungs- und Qualitätsniveau und Komplettangebote durch Vernetzung und Kooperation anbieten. **(B)**
- Förderung der Umsetzung innovativer Ideen und Lösungen, mit Hilfe von Dienstleistern/Beratern und Universitäten fördern. **(P)**

3.6 Internationalisierung

Ausrichter: Handwerkskammer Region Stuttgart

Ort: Sarah Maier Handgewerke GmbH, Stuttgart

Termin: 05. April 2016

Impulsreferat 1: Sarah Maier, Sarah Maier Handgewerke GmbH, Stuttgart

Impulsreferat 2: Jürgen Schäfer, Handwerk International Baden-Württemberg

Moderation: Ewald Heinen, itb - Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V.
Dr. Klaus Müller, ifh - Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen

Ziel muss es sein, das Potenzial zur **Internationalisierung** der handwerklichen Unternehmen in Baden-Württemberg zu **fördern** und besser als bisher zu nutzen und die **Exportfähigkeit** der Unternehmen insgesamt zu **steigern**. Den Organisationen des Handwerks und der Politik stellt sich daher die Frage, wie den Unternehmen der **strategische Nutzen** des Internationalisierungsprozesses **verdeutlicht** werden kann und worin möglicherweise **Hemmnisse** bestehen, die **beseitigt** werden müssen. Dies führt zwangsläufig zur Frage, wie die bestehenden **Außenwirtschaftsinstrumente des Landes ausgebaut** und noch besser genutzt werden können und wie das Thema „Internationalisierung“ in der **Erstausbildung und Weiterqualifizierung** verankert werden kann.

3.6.1 Art der Tätigkeit und Gegebenheiten im Zielland als wesentliche Differenzierungsmerkmale

Nach Auffassung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind kurzfristige Auslandstätigkeiten, wie reiner Export oder Montage, von dauerhaften Aktivitäten, wie Dienstleistungserbringung im Ausland, zu unterscheiden. Für deutsche Unternehmen ist es einfacher, von Deutschland aus zu exportieren und mit Zoll-Beschränkungen umzugehen als eine Niederlassung im Ausland aufzubauen. In bestimmten Ländern, etwa in Südafrika, waren Unternehmen mit derart schwierigen politischen Verhältnissen konfrontiert, dass sie sich gezwungen sahen, ihre Dependance dort wieder zu schließen. In anderen Zielländern, wie Nigeria, ist hingegen der Markt völlig anders strukturiert und Insiderwissen sowie die Einbindung der örtlichen Akteure sehr wichtig. **Nationale Regelungen** können ein **starkes Hindernis** sein, entscheidend ist, jeweils die **landesspezifischen Regelungen** zu **beachten**. Anderenfalls können aufgrund schlechter Vorbereitung hohe Kosten entstehen, etwa durch Strafzahlungen, die Verpflichtung zur Zahlung eines bestimmten Mindestlohnes, der über dem deutschen Lohnniveau liegt (Schweiz) oder verspäteten Arbeitsbeginn. Je

nach Leistung ist das dort erzielbare Preisniveau entscheidend für die Auswahl des Ziellandes. Das durch das, auch in Bezug auf „sekundäre Qualitätsmerkmale“ wie Schnelligkeit, Termintreue usw., hohe **deutsche Qualitätsniveau** erzielbare **Alleinstellungsmerkmal** ist nur in solchen Zielländern oder bei solchen speziellen Zielgruppen zu rechtfertigen, in bzw. bei denen auch ein entsprechend hohes **Preisniveau** erzielbar ist.

Zu beachten ist allerdings auch, dass sich Kosten- und Preisniveauunterschiede gegenüber Deutschland, wie sich in der Vergangenheit bereits gezeigt hat, verändern können. Damit sind die ursprünglich getroffen Entscheidungen zu überdenken, gegebenenfalls zu revidieren: „Nur mit **flexibler Herangehensweise** und **neuen Ideen** gibt es langfristig Erfolg.“ So sind auch Entwicklungen dahingehend zu beobachten, dass ausländische Unternehmen (etwa in Ungarn), die aufgrund des geringeren Lohnniveaus als günstige Lohnfertiger genutzt wurden und werden, ihrerseits anspruchsvolle Arbeiten bei deutschen Unternehmen in Auftrag geben. Die Konjunktur- und Marktentwicklung in den Zielländern, die Entwicklung der Kaufkraft und des Preisniveaus müssen ständig beobachtet werden. Nur so ist es möglich, **Trends** rechtzeitig zu **erkennen** und entsprechend **agieren** zu können.

Darüber hinaus werden deutsche Handwerkerinnen und Handwerker keineswegs überall mit offenen Armen willkommen geheißen, sondern stoßen teilweise auch auf abwehrende Haltung der landeseigenen Handwerker. Dies erschwert dann beispielsweise die Materialbeschaffung oder sonstige Zusammenarbeit (etwa in der Schweiz).

3.6.2 Vorbereitung und Unterstützung

Wichtig ist, die Unternehmensstrategie, das **eigene Potenzial**, die eigenen Stärken und Schwächen genau zu **analysieren**. Die Zusammenarbeit mit Agenturen und Beratern oder **Partnern vor Ort** hat sich als **hilfreich** erwiesen. Dann kann direkt in der Mutter- bzw. Landessprache verhandelt werden: „Die **Problematik der Kommunikation**, auch über kulturelle Barrieren hinweg, darf nicht unterschätzt werden. Sie können einen deutschen Betrieb nicht einfach im Ausland kopieren.“

Die **Bewältigung bürokratischer Hemmnisse** wird als eine der größten Herausforderungen empfunden. Deswegen ist **sorgfältige Vorbereitung** und das **Klären der Ziele** und möglicher Hindernisse im Vorfeld unerlässlich.

Als Hindernis kann sich auch schlicht die nicht ausreichende **Kapazität** des eigenen Unternehmens erweisen. Dem könnte, je nach Situation, auf unterschiedliche Weise begegnet werden. So könnte versucht werden, vor Ort Einheimische einzubinden oder im Ausland Arbeitskräfte anzulernen oder auszubilden. Längerfristig wirken könnte der Ansatz, Arbeitskräfte aus dem Ausland nach Deutschland zu holen oder ausländische Auszubildende anzuwerben und in Deutschland auszubilden.

3.6.3 Digitalisierung als Motor der Strukturveränderung

In den letzten Jahren prägten Tendenzen, einfache **Fertigungstätigkeiten** ins Ausland zu **verlagern**, die Diskussion. Aktuell wird eine gegenläufige Tendenz gesehen. Einfache Arbeiten könnten in Zukunft wieder zurück nach Deutschland verlagert werden. Dies wird, aufgrund der durch die **digitalisierte Fertigung** erzielbaren **geringeren Lohnstückkosten**, zunehmend möglich sein. Hierfür seien bereits Geschäftsmodelle von spezialisierten Dienstleistern entwickelt worden, die die Ausführung dieser Leistungen im Auftrag anbieten. Im Gegenzug wird sich für manche Branchen, wie Automobilzulieferer, die Anzahl der Auslandsmärkte, bei denen man, etwa wegen des geforderten After-Sales-Services und der schnellen Reklamationsbearbeitung, vor Ort präsent sein muss, erhöhen. Hier ist die **Nähe zum Kunden** wichtig. Dies wiederum könnte künftig verstärkt Auslandsgeschäfte zur Folge haben.

Ansprechend gestaltete, mehrsprachige **digitale Plattformen** können ein wirksames Marketing und Vertriebsinstrument sein und, bei entsprechender Auslegung, gleichzeitig den administrativen Aufwand der Abwicklung von Auslandsgeschäften, von der Bearbeitung der Anfragen bis zur Abrechnung, deutlich reduzieren.

3.6.4 Exportchancen durch besondere Leistungen

Auslöser für die bewusste Entscheidung für eine Auslandsaktivität kann die begründete Aussicht sein, für eine bestimmte, spezielle Leistung eine **Chance auf einem ausländischen Markt** zu erwarten. Dies ist, aufgrund der Heterogenität des Handwerks insgesamt, jedoch gewerkspezifisch stark zu differenzieren. Größere Chancen werden hierbei auftragsbezogenen Arbeiten eingeräumt.

Ein Versuch, im Ausland einen Fertigungsbetrieb aufzubauen (Schreinerei in Indien), scheiterte daran, dass kein passendes, ausreichend qualifiziertes Personal gefunden werden konnte. „Zudem wollte niemand der eigenen Mitarbeiter nach Indien, aus Angst vor dem fremdem Land, der fremden **Kultur** und den **Sprachbarrieren**, unabhängig davon, wie hoch der finanzielle Ausgleich gewesen wäre. Daher gab es eben auch kaum jemanden, der dort die einheimischen Kräfte hätte anlernen können.“ Der Versuch wurde daher wieder aufgegeben. Ein Import der entsprechenden Leistungen aus Deutschland wiederum scheiterte an den mit 40% zu hohen Einfuhrzöllen, die das **Preisniveau** für die importierten Leistungen in eine nicht mehr konkurrenzfähige Größenordnung trieben. In anderen Fällen, wie bei der Unterstützung einer Schreinerschule in Uganda, erweist es sich, trotz langjähriger Bemühungen, als nicht realisierbar, deutsche **Qualitätsstandards** zu vermitteln.

3.6.5 Gezieltes, unterstütztes Marketing

Strategisches Vorgehen ist nach Ansicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wichtig. Dabei setzt man auf die Marke „**Made in Germany**“. „Nur eine herausragende Leistung rechtfertigt auch einen höheren Preis.“ Um im Ausland tätig werden

zu können gilt es, den guten Ruf deutscher Fertigung und deutscher Leistungen mit den Leistungen des eigenen Unternehmens zu verbinden und dies darzustellen. Gute Preise sind, außer in der Schweiz, vor allem im arabischen Raum und bei russischen Kunden zu erzielen. Wichtig ist **gezieltes Marketing**, unterstützt durch öffentliche Förderung, um passend zum jeweiligen Markt die Leistungen anbieten zu können. Ohne Unterstützung ist dies nur schwer umzusetzen. „Zudem sollte man sich nicht zu viele Länder gleichzeitig zumuten.“ Angeregt wurde, gezielt zahlungskräftige Kunden nach Deutschland zu holen zu Veranstaltungen wie die in Russland bereits durchgeführten „Millionärsessen“. Dies böte die Möglichkeit zum direkten Kundenkontakt, der im Kaufprozess unerlässlich ist. Erforderlich ist, „... nicht vom Produkt ins Ausland zu schauen, sondern den Blick vom Ausland aus auf das Produkt richten. Was haben wir und wer könnte es wollen und warum? Und was könnte passieren, wenn in Zukunft die Vernetzung und Plattformen den Weg dorthin einfacher machen?“ Durch das gezielte Marketing muss es gelingen, „...den Blick bei internationaler Konkurrenz auf uns zu lenken“.

Die zurzeit in Baden-Württemberg bereits praktizierte **öffentliche Unterstützung** wird als wichtig und wertvoll angesehen. Mit finanzieller Unterstützung können Messen besucht oder gemeinsame Messestände für Handwerker aus Baden-Württemberg organisiert werden. Diese bereits existierenden Angebote sollten erhalten bzw. ausgebaut werden.

Die Sprache bleibt das größte Hindernis bei Auslandsgeschäften. Auszubildende aus dem Ausland können daher helfen, neue Märkte zu erschließen. Als Chance für den Export wird die Möglichkeit gesehen, Asylbewerber auszubilden und diese dann perspektivisch zu nutzen um deren Heimatländer-Märkte zu erschließen.

Bedenken haben die Unternehmerinnen und Unternehmer dahingehend, dass aufgrund der sinkenden Personalkapazität Export vielleicht künftig gar nicht mehr stattfinden kann. Die **Nachwuchs- und Fachkräfteproblematik** kann daher auch beim Thema „Internationalisierung“ nicht außen vor bleiben. „Es ist existentiell und gehört inzwischen zu allen strategischen Fragestellungen im Handwerk.“ So äußerten die Unternehmerinnen und Unternehmer beispielsweise auch den Wunsch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Ausland zu finden. Auch hierfür könnte eine Messe die geeignete Plattform sein, auf der sich Unternehmen zusammen in geeigneten Ländern als Arbeitgeber präsentieren. Dies wäre für viele Unternehmen zunächst wichtiger, als Kunden aus dem Ausland zu gewinnen. Das **duale Ausbildungssystem** müsse exportiert werden.

Als hilfreich werden die Informationen und Analysen der Germany Trade and Invest (GTAI) gesehen, die in breiter Palette angeboten werden. Ebenso wenden sich die Handwerksbetriebe gerne mit Fragen an **Berater**. Es besteht **große Unterstützungsnotwendigkeit**. Aufgeworfen wird die Frage, wie **Neue Medien** für die Netzbildung genutzt werden können und dazu Erfahrungen und **länderspezifische Informationen** noch besser zu teilen. Eine Datenbank wäre hierzu hilfreich, die darstellt, welche Betriebe in welchen Ländern tätig sind. So könne man Kooperationen anstoßen. Dies wäre sowohl branchenspezifisch als auch im fachübergreifenden Austausch notwendig.

Schließlich wird die Forderung erhoben, dem Handwerk ein größeres Sprachrohr in der Politik zu verschaffen. Das Handwerk brauche eine stärkere Lobby, „... um Förderungen und gesetzliche Hilfen zu ermöglichen.“ Es müssten verstärkt **handwerkliche Vertreter in politischen Gremien** vertreten sein.

Ausgewählte Handlungsfelder zum Workshop „Internationalisierung“

Zu jedem einzelnen Handlungsfeld ist durch Kürzel gekennzeichnet, an welche Adressaten es sich jeweils schwerpunktmäßig wendet, zum Beispiel an **B**(etriebe), (Handwerks-) **O**(rganisation) und **P**(olitik). Die ausführliche Darstellung der Handlungsfelder für das baden-württembergische Handwerk im Zeithorizont bis 2025, übergreifend zu allen Themenfeldern, enthält Kapitel 4.

- Betriebliche Strategien (Zukunftsausrichtung), gegebenenfalls mit Führungskräften gemeinsam, entwickeln, anpassen und an Mitarbeiter kommunizieren. **(B)**
- Wettbewerber-Analyse mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien **(B, O)**
- Mitarbeiter verschiedener Kulturen nutzen, um Auslandsmärkte zu erschließen. **(B)**
- Integration ausländischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern. **(O, P)**
- Beratung zum länderspezifischen (oder zielgruppenspezifischen) Marketing als Umsatzschlüssel weiter ausbauen. **(O, P)**
- Matching und Standortmarketing im Ausland unterstützen, wie Messen für ausländische Kunden in Deutschland. **(O, P)**

3.7 Ressourceneffizienz im Unternehmen

Ausrichter: Handwerkskammer Karlsruhe

Ort: Bildungsakademie der Handwerkskammer Karlsruhe

Termin: 12. Juli 2016

Impulsreferat: Dr.-Ing. Hannes Spieth, Umwelttechnik Baden-Württemberg

Moderation: Julia Maxi Bauer, itb - Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

In diesem Workshop zu „Ressourceneffizienz im Unternehmen“ wurde speziell die betriebsinterne Perspektive des Themas „Umwelt und Nachhaltigkeit“ mit Unternehmerinnen und Unternehmern diskutiert. Bei dieser Perspektive steht die Frage im Mittelpunkt, wie Ressourcen durch **umwelt- und ressourcenschonende Techniken und Organisation** effizienter im Betriebsprozess genutzt werden können. Die genauen Themenbereiche umfassten:

- den Ressourcen- und Energieeinsatz
- die Produktionsplanung und Prozesse
- und die Einsparpotenziale durch neue Technologien

Zudem wurden mit den Unternehmerinnen und Unternehmern die zur Ressourceneffizienz notwendigen **Investitionen**, das **Marketing**, die **Mitarbeiterqualifizierung** sowie Einflüsse von **Forschung und Entwicklung** diskutiert.

Bereits zu Beginn der Veranstaltung wurde deutlich, wie vielfältig der Begriff „Ressourceneffizienz“ verstanden und angewendet wird. Zum einen beziehen sich die **Effizienzüberlegungen auf das Material** und zum anderen auf den **Energieverbrauch**. Trotz des wachsenden Bewusstseins für Nachhaltigkeit und Umweltschutz bestehen weiterhin **Verbesserungspotenziale in der Umsetzung der Kreislaufwirtschaft** in Betrieben aller Größenklassen. Im traditionellen Wirtschaften der Betriebe finden sich verschiedene Ansätze der Nachhaltigkeit. Diese Potenziale werden allerdings noch nicht voll ausgeschöpft. Die Gründe dafür sind je nach Thema und Betrieb unterschiedlich, sie umfassen die Bereiche Finanzierung, Technik- und Innovationstransfer, den Erwerb angemessener Qualifikationen und den bestehenden Rechtsrahmen. **Managementsysteme**, die eine Systematisierung vorgeben und bei der strategischen Umsetzung und der Integration die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, sind wichtige Hilfen. Das Thema der Ressourceneffizienz sollte in alle Entscheidungen integriert und gerade in kleinen Betrieben nicht als eigenes Handlungsfeld angesehen werden, wenn grundlegende Verhaltensänderungen gewollt sind.

3.7.1 Nachhaltige Unternehmensführung

Nachhaltige Unternehmensführung setzt eine **langfristige und ganzheitliche Analyse** der Prozesse und Ressourcen voraus. Während größere Betriebe in relativ **langen Zeiträumen** den Technikeinsatz und die Ressourcenverwendung planen, denken und agieren kleine Unternehmen oft in kürzeren Zeiträumen. Die Inhaberinnen und Inhaber selbst sind sehr stark im **operativen Geschäft** eingebunden und erübrigen daher wenig Zeit, sich mit dem Thema Ressourceneffizienz auseinander zu setzen. Aus diesem Grund definieren die Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer **Zeit als die wichtigste zu optimierende Ressource**. Dies gilt für die eigene verfügbare Zeit, wie auch für die jedes einzelnen Beschäftigten. Die Optimierung des Personaleinsatzes ist für die Unternehmerinnen und Unternehmer aufgrund des Fachkräftemangels weit wichtiger als Optimierung von Material oder Energie. Eine gute Abwicklung von Aufträgen entspricht ressourceneffizientem Handeln, da so weniger unnötige Arbeitsschritte durchgeführt werden.

Die Belegschaft ist eher selten systematisch in das Thema der Ressourceneffizienz einbezogen. Das Hindernis dafür ist bei allen Betrieben der Nachwuchs- und Fachkräftemangel. Die Betriebe verfügen nicht über die **personellen Ressourcen**, um betriebliche Effizienzpotenziale zu erarbeiten und umzusetzen. Dies spiegelt sich auch im niedrigen themenbezogenen Wissensniveau der Beschäftigten wider. Zwar ist Nachhaltigkeit als Standardthema in verschiedene Aus- und Weiterbildungen integriert worden, dennoch bestehen weiterhin **Wissens- und Innovationsdefizite**. Die Unterstützungsmöglichkeiten durch digitale Technik werden unterschiedlich bewertet. Die **Digitalisierung** bietet einerseits eine große Unterstützung zur Analyse und Steigerung der Ressourceneffizienz in den Betrieben, etwa durch digitale Prozessablaufplanung. Andererseits verzeichnet die Informations- und Kommunikationstechnik selbst einen hohen Bedarf an Ressourcen (siehe dazu das Kapitel 3.1 „Digitalisierung“).

3.7.2 Geförderte Maßnahmen zur Ressourceneffizienz

Wenn ressourceneffizientes Wirtschaften mit ökonomischen Vorteilen für die Betriebe verbunden ist (bzw. deren Nachteile relativiert), bewerten alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Workshops diese Betriebsstrategie als erstrebenswert. Bund und Land bieten diverse Fördermöglichkeiten für Betriebe aus Baden-Württemberg an, so unter anderem die Unterstützung von **Investitionen** (etwa L-Bank Programm „Ressourceneffizienzfinanzierung“, KfW-Energieeffizienzprogramm), um die Umstellung der Betriebsstrategien voranzutreiben. Gefördert werden Maßnahmen des allgemeinen Umweltschutzes, der Energieeinsparung bei Maschinen, Anlagen und Prozesstechnik, der Erhöhung der Energieeffizienz von Betriebsgebäuden, des Recyclings und der Substitution von Rohstoffen, aber auch der Informations- und Kommunikationstechnik und vieles mehr.

3.7.3 Aspekte der Kreislaufwirtschaft im Betrieb

Maßnahmen, um im Betrieb die Effizienz zu erhöhen, sind auf unterschiedlichen Stufen der **Wertschöpfungskette** zu finden. Öffentlich werden Potenziale der Kostenersparnis durch ressourcenschonendes Wirtschaften und insbesondere die Energiekostenfrage diskutiert. Bei den Handwerksbetrieben ist jedoch in der Regel der **Materialkosteneinsatz** der größere Kostenblock, den es bei der Strategieentwicklung zu beachten gilt (beispielsweise im Friseurhandwerk dominieren hingegen die Energiekosten). Im Bereich der Materialeffizienz werden daher die größten Potenziale gesehen. Alle im Workshop vertretenen Betriebe sind mit **Preisschwankungen für Rohstoffe** und der Notwendigkeit der effizienten Nutzung der Ressourcen konfrontiert. Fragen der Steigerung der Ressourceneffizienz betreffen das Material, dessen **Verarbeitung** (Abfallvermeidung), die **Leistungserbringung** sowie die **verfahrenstechnische Ebene** der baden-württembergischen Handwerksbetriebe.

Beispiele sind

- die Nutzung von Abwärme und -kälte im Betrieb bzw. in der Nachbarschaft
- die Wahl der Rohstoffquellen und Zulieferer
- der Umstieg auf regenerative Stromquellen
- die Erschließung von energie- und materialeffizienter Technologie
- der Verzicht auf umweltschädliche Werk- und Hilfsstoffe
- die Nutzung von Reststoffen (von Backwaren über Baumaterialien)
- und materialeffiziente Produktions- und Verarbeitungsverfahren

Diese Faktoren beziehen sich auf den Leistungserstellungsprozess. Auch die Phase der **Nutzung durch den Kunden** wird in die Überlegungen einbezogen.

3.7.4 Konkrete Ideen für die betriebliche Umsetzung

Die bestehenden Ansätze und Ideen für die Zukunft zum ressourceneffizienten Wirtschaften der Betriebe sind vielfältig. Praktisch könnten im Rahmen der weiteren Umsetzung der **Landesstrategie Ressourceneffizienz Baden-Württemberg** eine Vielzahl von Maßnahmen in den Betrieben durchgeführt werden. Beispielhaft genannt seien hier nur Materialrecycling, auch von Elektroschrott, Schadstoffentsorgung und Recycling, Nutzung von Abwärme, Elektromobilität, energieeffiziente Beleuchtung und Heizung.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops sind der Meinung, dass der steigende **Preisdruck** die Effizienzbestrebungen der Betriebe längerfristig verstärken wird. Dies werde auch die Nachfrage nach **Effizienzberatung** in der nächsten Zeit steigern. Zusätzlich notwendig sind **neue Formen des Contractings**, um den

wirtschaftlichen Nutzen von Investitionen in die Ressourceneffizienz weiter zu erhöhen.

3.7.5 Kunden in die Perspektive integrieren

Um Nachhaltigkeitsbestreben in den Betrieben umzusetzen, sollten Kunden verstärkt in Überlegungen zur Umsetzung ressourceneffizienten Wirtschaftens einbezogen werden. Die **Kaufentscheidungen der Kunden** dominieren die Wirtschaftlichkeitsabwägungen in allen Betrieben. Dies reicht von der Akzeptanz von **Baustoffen aus Recyclingmaterial** bis zur Akzeptanz **höherer Preise für nachhaltige Bauweisen**. Für die am Workshop teilnehmenden Unternehmerinnen und Unternehmer ist es denkbar, **Labels oder Zertifikate** zu entwickeln, die die jeweilige Ressourceneffizienz eines Produktes bzw. einer Leistung bewerten. Solche Nachweise ließen sich für das **Marketing**, auch zur Abgrenzung gegenüber traditionell arbeitenden Betrieben, nutzen. Die Gefahr wird in der zusätzlichen administrativen Belastung zum Nachweis und Erhalt dieser Labels gesehen. Die Entwicklung von **Zertifikaten** müsste zentral gesteuert werden, weil die Gesamtbewertung nicht nur die Aktivitäten des produzierenden Betriebes, sondern auch das **Nutzungsverhalten (auch Entsorgung) der Konsumenten** einschließen sollte. Insgesamt wird es in Zukunft darum gehen, den Kunden stärker in die Überlegungen ressourcenschonenden Wirtschaftens zu integrieren. Aufgrund der breiten Angebotspalette der Handwerksbetriebe, ihrer Marktnähe und Kundenorientierung bieten sie gute Möglichkeiten, nachhaltiges Wirtschaften praktisch umzusetzen und in der Gesellschaft zu verankern. Energie- und Ressourcenmanagement sind Aufgaben, die Handwerksbetriebe verschiedener **Gewerke in Kooperation** übernehmen können. In der Anwendung neuester Technik und zentraler Steuerung liegen erhebliche Einsparpotenziale. Voraussetzungen dafür sind, neben einer **zentralen Steuerung** durch einen Verantwortlichen im Betrieb, eine entsprechende Weiterbildung und ein funktionierendes Beratungswesen, wie zum Beispiel durch die geförderten **Umweltberaterinnen und -berater** der Handwerksorganisation.

3.7.6 Umsetzung durch Managementsysteme

Die Einführung von **Energie-, Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen** in Handwerksbetrieben sollte verstärkt werden, weil jene Systeme bei der nachhaltigen Optimierung der Wertschöpfung helfen. Manche Betriebe haben sich zertifizieren lassen, um ihre Bestrebungen gegenüber Wirtschaftspartnern zu dokumentieren. Es sind mehrere **Zertifizierungs-Systeme** auf dem Markt, die helfen können, die Ressourceneffizienz im Unternehmen zu verbessern. Die Systeme analysieren die Themen „Qualität“, „Umweltschutz“ und „Arbeitsschutz“. Als Beispiele aufgeführt werden EMAS, DIN EN ISO 50001/14001, Ökoprot, EcoStep oder QuB (allerdings nicht in Baden-Württemberg). Hindernisse in der Nutzung dieser Systeme liegen in der **mangelnden Anwendbarkeit auf die kleinbetriebliche Praxis**. Ohne externe

Beratung sind die Anwender schnell überfordert. Das Bestreben der Unternehmerinnen und Unternehmer ist es, die Verknüpfung unterschiedlicher Managementsystemen zu verbessern, um den Aufwand zu reduzieren.

3.7.7 Mitarbeiterqualifikation und Motivation

Im Zuge der Einführung von Managementsystemen wird es verstärkt die Aufgabe sein, konkrete innerbetriebliche Maßnahmen zu definieren und umzusetzen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema Nachhaltigkeit zu qualifizieren. Für die **Weiterbildung** und Unterstützung der Betriebe **im Energie-, Qualitäts- und Umweltmanagement** werden Materialien der Handwerkskammern in Deutschland genutzt.

Die **Mitarbeitermotivation** spielt bei der Entscheidung zum ressourceneffizienten Wirtschaften eine wichtige Rolle. So könnten in den Unternehmen zahlreiche **Anreizsysteme** installiert und ausgebaut werden. Durch die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einzelne Arbeitsschritte (vom Einkauf, über die Arbeitsvorbereitung und die Leistungserstellung bis hin zum Kundenmanagement) und die Offenlegung von Kosten und Nutzen bestimmter Verfahren (Rohstoffpreise, Entsorgungskosten) steigt das **Bewusstsein für Zusammenhänge und möglichen Ressourcenschutz**. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Nur durch Prozesstransparenz und Entscheidungsspielräume (**Partizipation**) wächst die Verantwortungsbereitschaft. Weitere Einflussfaktoren, die genannt und diskutiert wurden, sind Transparenz, Vertrauen und Kommunikation. Oftmals ist es sinnvoll ein **Leitbild** zu verfassen (oder ein bestehendes zu ergänzen), welches Werte wie Effizienz und Ökologie beinhaltet.

3.7.8 Vernetzung von Akteuren

Die Bildung von **Erfahrungsaustauschgruppen** sowie **Netzwerken** und **Kooperationen** ist von großer Bedeutung. In Gewerke übergreifenden Zusammenschlüssen, die auf die speziellen Anforderungen kleiner und mittlerer Handwerksbetriebe zugeschnitten sind, kann insbesondere der Austausch mit den vor- und nachgelagerten Partnern in der Wertschöpfungskette zu verbesserter Ressourcenproduktivität und zu einer **ganzheitlichen Bewertung von Ressourcenverbräuchen** aller Betriebe führen. Bestehende Netzwerke werden für den **Einkauf von Energie und weiteren Rohstoffen** genutzt. Auch das Engagement in übergeordneten Netzwerken außerhalb der Handwerksorganisation kann sinnvoll sein. Die Erfahrungen der anwesenden Unternehmerinnen und Unternehmer zeigen, dass für die erfolgreiche Umsetzung solcher Netzwerke Offenheit und Vertrauen eine wichtige Rolle spielen. Hilfreich können dabei Netzwerkbetreuung oder Moderation sein, um Betriebs- und Branchenblindheit zu vermeiden.

Ausgewählte Handlungsfelder zum Workshop „Ressourceneffizienz im Unternehmen“

Zu jedem einzelnen Handlungsfeld ist durch Kürzel gekennzeichnet, an welche Adressaten es sich jeweils schwerpunktmäßig wendet, zum Beispiel an **B**(etriebe), (Handwerks-) **O**(rganisation) und **P**(olitik). Die ausführliche Darstellung der Handlungsfelder für das baden-württembergische Handwerk im Zeithorizont bis 2025, übergreifend zu allen Themenfeldern, enthält Kapitel 4.

- Durch die erforderliche prozessuale Neuausrichtung vieler Betriebe die Energiewende fachlich und strategisch bewältigen. **(B, O, P)**
- Möglichkeiten der verbesserten Energieeffizienz mit digitaler Unterstützung in Handwerksbetrieben ausbauen und nutzen. **(B, O, P)**
- Längerfristige Perspektive (Strategische Betriebsführung) einnehmen: Kreislaufwirtschaft optimieren und Recycling fördern. **(B)**
- Kooperationen auch für Materialeinkauf und Weiterbildung, nicht nur für Leistungsumsetzung nutzen. **(B)**
- Regionale Netzwerke mit Forschungseinrichtungen und regionaler Wirtschaftsförderung in Baden-Württemberg unterstützen und Austausch in beide Richtungen sicherstellen. **(B, O)**

3.8 Marktchancen der Energiewende

Ausrichter: Handwerkskammer Freiburg

Ort: Gewerbe Akademie der Handwerkskammer Freiburg, Freiburg

Termin: 15. September 2016

Impulsreferat 1: Dr. Petrik Runst, ifh - Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen

Impulsreferat 2: Robin Grey, Strategische Partner – Klimaschutz am Oberrhein e.V. und Wolfram Seitz-Schüle, Handwerkskammer Freiburg

Moderation: Ewald Heinen, itb - Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Die Energiewende umfasst einerseits den Ausbau der Erneuerbaren Energien und konzentriert sich andererseits auf die Erhöhung der **Energieeffizienz**. Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) führt dazu aus, dass die Energiewende in Deutschland – gemessen am wachsenden Anteil der Erneuerbaren Energien am Stromaufkommen – bisher durchaus erfolgreich verlaufen ist. So bieten viele Handwerksunternehmen bereits Dienstleistungen im Bereich der Erneuerbaren Energien und der Energieeffizienz an und leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung der Energiewende. Welche Rolle das Handwerk bei der Neugestaltung des Energiemarktes in Zukunft einnehmen und ob es sich als Energiedienstleister etablieren wird, hängt maßgeblich von der kundenorientierten **systematischen Entwicklung neuer Dienstleistungen** ab.

Der globale Klimawandel und die lokale Luftverschmutzung führen zu immer schärferen Emissionsgesetzgebungen (beispielsweise in den Innenstädten bezüglich Feinstaubbelastung). Hinzu kommt die starke Zunahme des Weltenergiebedarfs vor dem Hintergrund begrenzter fossiler Brennstoffe. Einerseits verschärft sich der globale Wettbewerb der Volkswirtschaften wegen der geopolitischen Abhängigkeiten bei der Energieversorgung. Andererseits erleben wir die rasante Entwicklung neuer Technologien für Produkte und Dienstleistungen von morgen (Beispiele: Elektromobilität, Smart Home, Kraft-Wärme-Kopplung). Entscheidende Faktoren für die Zukunft sind der Ausbau der E-Mobilität, die dezentrale/lokale Erzeugung von Strom aus Erneuerbaren Energien und die Sicherstellung der deutschen Wertschöpfung und Kompetenz bezüglich der Schlüsseltechnologien Energiespeicher Batterie und Brennstoffzelle.

Die zentralen Fragen für das Handwerk sind vor diesem Hintergrund, wie es **technologiebasierte, dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle** im Zuge der Digitalisierung rund um Smart Home, Gebäudetechnik, Ressourceneffizienz und

Energieeffizienz gestalten und sicher abwickeln und wie eine **Unternehmensstrategie zum Angebot vollständiger Problemlösungen**, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren in der Wertschöpfungskette, gestaltet werden kann.

3.8.1 Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategien

3.8.1.1 Vernetzung und Kooperation

Die Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer sehen die Entwicklung kritisch, dass **Nicht-Handwerker** verstärkt in bisher **dem Handwerk vorbehaltene Marktsegmente** vordringen. Auch Branchenfremde bieten zunehmend handwerkliche Dienstleistungen an. Hier könnte allerdings das Handwerk als Subunternehmer zur Ausführung von Leistungen auftreten oder beratende Dienstleistungen, die die handwerklichen Kompetenzen voraussetzen, anbieten. Als notwendig wird angesehen, **Kooperationen** mit anderen Unternehmen einzugehen und noch stärker **Angebote aus einer Hand** zu entwickeln. Hierzu wäre der Aufbau einer **Plattform** mit Betrieben verschiedener Gewerke sinnvoll. Der Umfang der Kooperationen sollte dabei **über das Handwerk hinausgehen** und beispielsweise IT-Unternehmen, handwerkliche und nicht-handwerkliche Gründer sowie andere KMU einschließen. Der im Handwerk stark verbreitete „Kastengeist“ hemme vielfach Kooperationen mit Nicht-Handwerkern. Dabei habe, gerade im Handwerk, die Kooperation eine lange Tradition. Für die Gesamtleistung aus einer Hand gehe man im Handwerk seit jeher Kooperationen ein.

3.8.1.2 Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik

Nach Ansicht der vertretenen Unternehmer sei als neues Geschäftsmodell bei Leistungen im Zusammenhang mit der Energiewende, genauso wie in anderen Leistungsbereichen, die intensive **Verknüpfung von persönlichem Kontakt beim Kunden vor Ort und Online-Handel** zukunftsfähig. Die Internet-Infrastrukturen der Unternehmen müssten hierzu optimiert werden, etwa nach dem Vorbild von Thermo. Häufig sei hierzu das Nutzen von **IT-Know-how** wichtig und erforderlich. Untergeordnete, geringer qualifizierte Leistungen werden bereits jetzt hinzugekauft, wie etwa das anschlussfertige Kabelverlegen im Elektrohandwerk.

3.8.1.3 Kundenorientierung und Marktkenntnis als Erfolgsfaktoren

Wichtig ist, die eigene **Zielgruppe zu definieren und zu kennen** und die angebotenen Dienstleistungen entsprechend anzupassen. Nach Ansicht der vertretenen Unternehmerinnen und Unternehmer müssten künftig auch in diesem Leistungsfeld Beratung und Marketing verstärkt sowie vermehrt Komplettleistungen aus einer Hand, bestehend aus Produkt plus Service, angeboten werden. Hierzu müsse man aber die zu erwartenden gesellschaftlichen Veränderungen und das **Konsumverhalten** kennen und sich darauf einstellen. Ein Weg hierzu ist etwa das Ent-

wickeln von **Kundenprofilen** und deren Nutzung als Ressource bei der Erschließung potenzieller Neukunden. Diese erforderliche Analyse von Kunden und Markt brauche allerdings Zeit. **Kundendaten** müssen generiert und ausgewertet werden. Es muss beispielsweise geklärt werden, was bestellt wird, wo Probleme auftreten, wann ein Nachfolgeprodukt verbaut werden könnte, was dem Kunden außerdem noch gefällt, wie kaufkräftig sie/er ist usw.

In Kombination mit Photovoltaikanlagen könnten aktuell gegebenenfalls Nachtspeicheröfen wieder sinnvoll sein, Solar-Energie werde zu wenig genutzt, der Markt für Pelletanlagen und Blockheizkraftwerke sei weggebrochen. **Gas und Öl** seien derzeit **zu günstig**. Aus diesem Grund werde zurzeit **viel zu wenig in Energieeffizienz investiert**. Dies stelle die Betriebe vor erhebliche Probleme.

3.8.1.4 Strukturen und Rahmenbedingungen

Der **Markt für Energieprodukte** und –dienstleistungen **wächst** nach Einschätzung der Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer. Die vielfältigen technischen Möglichkeiten seien aus Sicht der Unternehmerinnen und Unternehmer im Handwerk aktuell nur schwer umsetzbar. Das Handwerk kann diesen Markt vielfach nicht oder nicht in gewünschtem Umfang bedienen, da beispielsweise der Bürokratieaufwand zu hoch oder die politischen Vorgaben unwägbar seien. Zudem stelle der Fachkräftemangel eine erhebliche Bremse dar. Der **Fachkräftemangel** im Handwerk führe zu einer „**Entqualifizierung**“ der Unternehmen und verhindere die adäquate Entwicklung neuer Märkte im Bereich der Energiedienstleistungen. Entwicklungschancen gingen damit vielfach am Handwerk vorbei. Disruptive Innovationen erfordern eine Neuausrichtung vieler Betriebe. Volle Auftragsbücher **verhindern** jedoch oft, gerade zurzeit, die Entwicklung und Umsetzung **neuer Geschäftsmodelle**, obwohl viele Dienstleistungen, wie ein „gefüllter Bauchladen“, im Handwerk bereits vorhanden seien.

Erforderlich sei die **Digitalisierung** der Anlagen in den Betrieben. Hierzu sei allerdings eine langfristig orientierte Vorgehensweise erforderlich mit entsprechender **Qualifizierung** der Fachkräfte. Die **Arbeitgeberattraktivität** muss unbedingt gefördert werden, um gute Fachkräfte, die die technischen Erwartungen erfüllen können, in die Betriebe zu holen. Es herrscht weitgehend Unklarheit darüber, wie „technologische Sackgassen“ vermieden werden können. Aus diesem Grund müssen die Unternehmen zwangsläufig eine **flexible Strategie** haben, da sie sich auf nichts festlegen können, weil Planungssicherheit nicht vorhanden ist.

3.8.2 Qualifizierung

3.8.2.1 Voraussetzungen

Das Handwerk verfügt bereits heute über eine fachlich breite Aufstellung. Mit Blick auf die Marktbearbeitung in Zusammenhang mit der Energiewende besteht jedoch zunehmender Spezialisierungsbedarf, der **steigenden Fortbildungsaufwand** nach

sich zieht. Nach Ansicht der Unternehmerinnen und Unternehmer sind etliche Auszubildende überfordert mit der erforderlichen Vielschichtigkeit; für diese Schüler wäre unter Umständen eine **einfachere Ausbildung** sinnvoll, beispielsweise in Form einer Stufenausbildung, wie sie schon in einigen Gewerken vorhanden ist. Dennoch muss es Ziel des Handwerks bleiben, junge Menschen zum vollwertigen Gesellenabschluss zu führen.

3.8.2.2 Mögliche Maßnahmen

Sinnvoll sei, die Auszubildenden-Betreuung im Betrieb zu optimieren und die Ausbildungsstruktur so zu verändern, dass die richtige Balance aus fachlicher Tiefe und verstärkter Breite erreicht werden kann, ohne die Ausbildung inhaltlich zu überfrachten.

Sinnvoll ist sicherlich, Quereinsteiger zu nutzen und **Fachkräfte-Kooperationen** zwischen Unternehmen, die im Elektro-Bereich bereits vorhanden sind, zu intensivieren. Darüber hinaus ist es in vielen Fällen notwendig und sinnvoll, eine IT-Fachkraft in den Betrieb zu holen, oder, wenn dies nicht möglich ist, diese **Kompetenz zuzukaufen** oder über Kooperation mit entsprechend qualifizierten Unternehmen sicherzustellen. Ebenfalls denkbar sei, die benötigten Kompetenzen online, digital und bedarfsgesteuert, einzuholen.

3.8.2.3 Kompetenzen des Unternehmers

Der **Unternehmer** und die Unternehmerin selbst müssen zwangsläufig **Multitalente** sein mit Kompetenzen in den oben angesprochenen Technikfeldern sowie in den Bereichen Betriebswirtschaft, Finanzen, Kommunikation, Arbeitsschutz, Buchhaltung und Mitarbeiterführung. Darüber hinaus muss der Unternehmer auch „Nein“ sagen lernen und sich auf bestimmte Dienstleistungen konzentrieren: „Man muss nicht auf jeden Innovationszug aufspringen“. Eine weitere Anforderung an den Unternehmer im Bereich der Energiedienstleistungen ist die Kenntnis der Herstellervorhaben sowie die Bereitstellung der Infrastruktur, wie Ladestationen.

3.8.3 Rechtliche und politische Rahmenbedingungen

Laut Aussage von Diskussionsteilnehmern sehen 70 Prozent der Unternehmer des Fachverbandes Sanitär-Heizung-Klima Baden-Württemberg das Erneuerbare-Wärme-Gesetz (EWärmeG) sehr kritisch. Der aktuelle Entwurf des Klimaschutzplans 2050 der Bundesregierung führe zur Vermeidung des Einsatzes von Öl und Gas, also zu einer „Dekarbonisierung“. Kritisiert wird, dass die **politische Lage** für die Unternehmen **nicht transparent** sei. Die politische Richtung sei schwer absehbar, etwa in Bezug auf die Förderung von Blockheizkraftwerken oder Photovoltaikanlagen. Die Klimaziele der Bundesregierung böten für die Unternehmen ebenfalls keine langfristige Planungsgrundlage. Die Unternehmerschaft fordert, Auflagen, Gesetze und Regelungen klarer anzupassen. So böte beispielsweise das Erneuerbare-Energien-Gesetz keine **verlässliche Planungsgrundlage**.

Aus Sicht der Unternehmen sind die **Verkaufsrechte zu Energien zu stark reglementiert**. Die Regelungen zur Elektromobilität müssten geändert werden. „Jeder muss Strom verkaufen dürfen!“ Die Unternehmerinnen und Unternehmer kritisieren, dass die formalen Schranken der Energieverteilung und der Bürokratieaufwand zu hoch seien. Die **Standardisierung** der technischen Anlagen müsse vorangetrieben werden, um deren Verbreitung zu erhöhen. Infrastrukturen für neue Technologien könnten so verstärkt aufgebaut werden.

Zudem müssten neue, adäquate Regularien für **Unternehmer-Kooperationen** in rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Hinsicht festgelegt, die Meisterausbildung angepasst („Der Unternehmer muss ein Multitalent sein“) und hierzu die Handwerksordnung entsprechend nachgebessert und novelliert werden.

Als wertvoll, geschätzt und anerkannt werden von der Unternehmerschaft bereits vorhandene Leistungen wie das vom Zentralverband Sanitär-Heizung-Klima aufgebaute Online-Portal für Handwerker, die Prüfung von Regelungen und Vorgaben des Landes auf Handwerks-Kompatibilität durch den Baden-Württembergischen Handwerkstag sowie die Stellungnahmen des Baden-Württembergischen Handwerkstages im Bereich Energie und Klimaschutz. Ebenfalls als wertvoll angesehen werden von den Handwerksvertretern der Sanierungsfahrplan des Umweltministeriums, der es dem Handwerk erlaubt, zu beraten und auszuführen und die Erleichterung durch das angebotene Excel-Tool zur automatischen Erstellung von Formularen.

Ausgewählte Handlungsfelder zum Workshop „Marktchancen der Energiewende“

Zu jedem einzelnen Handlungsfeld ist durch Kürzel gekennzeichnet, an welche Adressaten es sich jeweils schwerpunktmäßig wendet, zum Beispiel an **B**(etriebe), (Handwerks-) **O**(rganisation) und **P**(olitik). Die ausführliche Darstellung der Handlungsfelder für das baden-württembergische Handwerk im Zeithorizont bis 2025, übergreifend zu allen Themenfeldern, enthält Kapitel 4.

- Technologiebasierte, dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle rund um Smart Home, Gebäudetechnik, Ressourcen- und Energieeffizienz gestalten. **(B, O)**
- Kooperationen, auch über das Handwerk hinaus, entwickeln. **(B, O)**
- Verknüpfung von persönlichem Kundenkontakt und Online-Handel **(B)**
- Kundenzielgruppen definieren und gezielt ansprechen. **(B)**
- Arbeitgeberattraktivität entwickeln, um Fachkräftemangel entgegen zu wirken. **(B, O)**
- Fachkräftekooperationen organisieren. **(B, O)**
- Bei Fördermaßnahmen und Regelungen verlässliche Planungsgrundlage schaffen. **(P)**
- Standardisierung technischer Einrichtung **(P)**
- Bereits gute Unterstützungsleistungen der Handwerksorganisation intensivieren. **(O)**

3.9 Marktchancen des demografischen Wandels I

Ausrichter:	Handwerkskammer Mannheim Rhein-Neckar-Odenwald
Ort:	Handwerkskammer Mannheim Rhein-Neckar-Odenwald
Termin:	23. Juni 2016
Impulsreferat:	Klaus Hofmann, Handwerkskammer Mannheim-Rhein-Neckar-Odenwald und Faustmann Bau- und Möbelschreinerei GmbH
Moderation:	Ewald Heinen, itb - Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Zum Thema „Marktchancen des demografischen Wandels“ wurde ein Workshop mit Unternehmerinnen und Unternehmern unterschiedlicher Branchen aus dem Kammerbezirk Mannheim durchgeführt. Alle Betriebe haben sich bereits mit der **veränderten Nachfrage durch einen größeren Anteil älterer Personen** in der Gesellschaft auseinandergesetzt und unterschiedliche Ideen entwickelt, diese zu bedienen. Die Handwerker beobachten neben der wachsenden Nachfrage von älteren Personen auch eine Zunahme an **Ein-Personen-Haushalten** und gebietsabhängig eine hohe Anzahl an Personen mit Migrationshintergrund. Die **spezifischen Anforderungen der älteren Kunden** beziehen sich auf der einen Seite auf die Produkte selbst (Material, Barrierefreiheit) und auf der anderen Seite auf Dienstleistungsaspekte, wie Vertrieb, Beratung, Marketing und Auftragsbegleitung.

3.9.1 Potenziale für das Handwerk

Das größte Potenzial zur Auftragsbeschaffung liegt im **Bau- und Ausbauhandwerk**. Senioren wollen möglichst lange in den "eigenen vier Wänden" leben. Die Anforderungen an die Ausstattung von Bauwerken insbesondere durch „barrierefreie Neu- und Umbauten“ stellen einen wachsenden Markt dar. Immer mehr Privatpersonen, aber auch öffentliche Einrichtungen modernisieren ihren Baubestand. Diese Baumaßnahmen werden notwendig, weil ein wachsender Personenkreis altersbedingt mit **Einschränkungen beim Gehen, Sehen oder Hören** konfrontiert ist. Eine wichtige Rolle spielt die Einsicht, dass moderne Grundrisse, bodengleiche Eingänge und Sanitäranlagen, elektrische Antriebe für Türen, Garagen und Fenster und Energiesparmaßnahmen auch den Immobilienwert erhalten und steigern. Von dem steigenden Anteil älterer Menschen profitiert jedoch nicht allein die Baubranche. Es sind gleichermaßen andere Branchen, wie beispielsweise Kfz-Handwerk, Gesundheitshandwerk, Lebensmittelhandwerk, die dadurch ebenfalls bessere Umsatzchancen haben.

Die Chancen liegen, auch im **Umgang mit Älteren**, für viele Gewerke in der Nutzung der **digitalen Medien**. Dort kann die Produktion und der Vertrieb transparent

und zielgruppengerecht präsentiert werden. Die Erfahrungen der Unternehmerinnen und Unternehmer zeigen, dass die Mehrkosten bei internetbasierten Dienstleistungen (Onlineshops, Lieferservices, Moderation von Foren, Chat-Beratung, virtuelle Raumplanung) von vielen Kunden akzeptiert werden. Zwar zeigen sich alle Generationen zunehmend aufgeschlossen gegenüber digitalen Medien, dennoch spielen neben den digitalen Vertriebsmöglichkeiten **Ladenlokale** (wenn für Endkunden produziert wird) und deren Erreichbarkeit nach wie vor eine wichtige Rolle. Bei neuen **Standortentscheidungen** sollte dies berücksichtigt werden.

3.9.2 Neue Kundenanforderungen

Viele Betriebe planen eine stärkere Ausrichtung ihrer Produkte und Dienstleistungen auf die **Bedürfnisse** älterer Menschen. In einem ersten Schritt wird das traditionelle **Angebot** für diese Kundengruppe **variiert** und vermarktet. Erst in einem zweiten Schritt werden **neue Angebote** entwickelt, die speziell auf Ältere zugeschnitten sind und deren Bedürfnisse und Wünsche berücksichtigen.

Die Senioren werden als **anspruchsvoll und gut informiert** beschrieben. Sie haben häufig eine genaue Vorstellung von der erwarteten handwerklichen Leistung und deren Preisniveau. Eine entscheidende Rolle spielen daher umfangreiche **Service- und Beratungsleistungen**, auf die Ältere einen besonders hohen Wert legen. Manche Betriebe haben spezielle Beratungsprozesse, mit verschiedenen Terminen bei den **Kunden vor Ort**, entwickelt, um dem hohen Qualitätsanspruch der Kundinnen und Kunden an die Beratung zu entsprechen. Dabei wird in einem ersten Gespräch festgelegt, dass der **Beratungsprozess als Dienstleistung** in Rechnung gestellt wird.

Sowohl Kundenbeschwerden als auch positive Rückmeldungen beziehen sich häufig auf das **persönliche Kundengespräch** vor, während und nach dem Auftrag. Aufgrund des Wissens und des Interesses an Produkten, Herstellungsprozessen und Materialien spielen Umweltaspekte, traditionelle Verfahren und „gläserne Produktionen“ eine wichtige Rolle, um das **Vertrauen** der Kundengruppe zu gewinnen. Weil der persönliche Einsatz des Handwerkers und das Sicherheitsgefühl wichtige Parameter bei der Kaufentscheidung sind, können Betriebe, die dieses Vertrauen transportieren, auch insgesamt höhere Preise realisieren.

3.9.3 Betriebliche Strategien

Die Unternehmerinnen und Unternehmern sehen einen Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der strategischen Aufstellung eines Handwerksbetriebs. Der **flexible Umgang mit Kundenanforderungen** ist für kleine, spezialisierte Betriebe („Einzelkämpfer“) einfacher umsetzbar. Diese Betriebe haben aufgrund der Größe geringere Anforderungen an langfristige Planung und Auftragsgröße. Dadurch sind sie flexibler und können eher mit neuen Ansätzen experimentieren. Die strategische Planung des Angebotsportfolios und der benötigten **Mitarbeiterkompetenzen** fällt

kleinen Betrieben aber vielfach schwer. Eine Anzahl von 15-20 Beschäftigten stellt eine kritische Betriebsgröße dar. Größere Betriebe verfügen über einen **Kapitalstock**, einen weiteren **Planungshorizont** sowie **optimierte administrative Prozesse**. Dies ist in vielen Branchen wichtig, um sich der wachsenden Konkurrenz aus dem Ausland stellen zu können (etwa bei Zahntechnik aus China). Für kleine Handwerksbetriebe gestaltet sich die Fülle an Themen und Anforderungen zur Zukunftsgestaltung jedoch schwer, so die Unternehmerinnen und Unternehmer. Sie schildern, dass Betriebe aus dem Zulieferbereich, die nur einen oder sehr wenige Auftraggeber haben, aufgrund der dadurch entstehenden Abhängigkeit besonders über **Preisdruck** und hohe **Flexibilitätsanforderungen** berichten.

3.9.4 Kooperationen als ausbaufähige Angebotsformen

Alle Betriebe nutzen verschiedene **Gewerke übergreifende Kooperationen** und Netzwerke und wünschen sich deren Ausbau und Intensivierung. Die wichtigste Rolle spielen dabei fachspezifische, überregionale Kooperationen. Sie bieten die Chance für gegenseitige Unterstützung, Einkaufsgemeinschaften und Marketing. Die Idee, Zusatzberatung, Angebotsvergleich, Produktivitätsanalyse und Auftragskoordination in Zukunft als **strategische Dienstleistung** anzubieten, wird zusätzlich bereits von einem Teil der anwesenden Unternehmerinnen und Unternehmer entwickelt.

Neben der gestiegenen Nachfrage nach Leistungen der Gesundheitshandwerke und für den Wohnbaubereich stellen die Unternehmerinnen und Unternehmer eine starke Nachfrageerhöhung an **Komplettpaketen** fest. Die dafür notwendige Planung von Angeboten und Abläufen gestaltet sich für viele Unternehmerinnen und Unternehmer schwierig. Sowohl die Kundenstruktur als auch die Auftragslage und der Ertrag können kaum über die nächsten Jahre vorhergesagt werden. Entsprechend fällt es vielen Betrieben schwer, größere **Investitionen für längerfristige Angebotsanpassungen und Kooperationen** vorzunehmen. Ein weiteres Hemmnis wird in der Abhängigkeit von anderen Unternehmen (zeitlich und finanziell) gesehen.

3.9.5 Charakteristika älterer Kunden

Vieles, was über den **Unterschied zwischen Älteren und Jüngeren** gesagt wird, entspricht typischen Stereotypen und weniger dem beobachtbaren Verhalten. Dennoch werden für das Marketing und die Entwicklung neuer Angebote **Stereotypen** als erster Ansatz, sich mit dieser Zielgruppe zu beschäftigen, genutzt. Solche Stereotypen von Älteren sind, dass sie gebildet, selbstbewusst und erfahren im Umgang mit Produkten und Dienstleistungen sind. Die Ausprägung der Bedürfnisse älterer Menschen hängt jedoch wesentlich von deren **Lebenssituation** ab. Auch beim Kundenverhalten in der Beratungssituation gibt es in allen Altersstufen unterschiedliche Typen und Präferenzen, so dass sich nur schwer allgemeingültige Aus-

sagen ableiten lassen. Tendenziell beobachten die Unternehmerinnen und Unternehmer, dass ältere Kunden mehr auf **Qualität und Marken** achten und ein größeres Interesse an Aufträgen mit **geringem Koordinationsaufwand** haben. Zudem weisen sie ein höheres Interesse am Thema **Sicherheit** auf. Auch da der Begriff der „Älteren“ insgesamt wage ist, sollten Unternehmerinnen und Unternehmer diesen je nach Kunden- und Altersgruppen unterschiedlich auslegen.

3.9.6 Beratung und Vertrieb bei älteren Kunden

Senioren wünschen sich oftmals, gerade im Bau- und Ausbaubereich, ein **Gesamtangebot mit Pauschalpreis**. Dabei ist es ihnen besonders wichtig, einen **zentralen Ansprechpartner** bzw. eine zentrale Ansprechpartnerin für alle Arbeiten zu haben. Um den Kundenwünschen nachzukommen und doch die Arbeit angemessen zu vergüten, haben die Inhaberinnen und Inhaber gemeinsam mit kooperierenden Betrieben Pauschalangebote sowie eine Reihe von **Zusatzleistungen** definiert, die einzeln ausgewählt werden können. Die Erfahrung, auch **Dienstleistungen zu visualisieren** und handwerkliche Leistungen für den Kunden wahrnehmbar zu gestalten, wird besonders positiv herausgestellt. Allerdings wird ergänzt, dass es sinnvoll ist, das Budget des Kunden zuvor abzufragen, damit die Vorstellungen von Leistung und Finanzierung nicht zu weit auseinander liegen. Viele Kunden fragen an, ob **eigene Materialien** benutzt werden können. Da sind die Unternehmerinnen und Unternehmer unterschiedlicher Meinung. Zum einen kann der Umgang mit unbekanntem Material im Nachhinein zu Mehraufwand und Risiken bezüglich Gewährleistung führen. Andererseits kann so den Kundenwünschen entsprochen und ungenutztes Material verbraucht werden.

3.9.7 Marketing als Unterstützung des Vertriebs

Beim **Bewerben** der handwerklichen Produkte und Dienstleistungen ist es eine wichtige Aufgabe, die Zielgruppen entsprechend ihres Interesses, des Preissegments und der Region anzusprechen (Differenzierung der Kundengruppen). Teil der **Zielgruppenorientierung** ist es, unterschiedliche **Dienstleistungen systematisch zu entwickeln**. Der Nutzen besteht darin, Produkte gekoppelt an eine spezifische Dienstleistung individuell anbieten und vermarkten zu können. Das Ziel ist, einen reinen Preiswettbewerb so gering wie möglich zu halten. Die Differenzierung vermindert den direkten Wettbewerb und ermöglicht auch für größere Betriebe eine Art Nischenstrategie.

Gerade das Marketing ist für einige Betriebe eine Herausforderung. **Regionale Verankerung und Weiterempfehlung** zufriedener Kunden ist das wichtigste Instrument. Da ältere Personen alle zur Verfügung stehenden Medien (Fernsehen, Radio, Zeitungen, Internet) nutzen, versuchen die Unternehmerinnen und Unternehmer entsprechend unterschiedliche Maßnahmen durchzuführen, wie beispielsweise:

- Anzeigen in regionaler Tageszeitung

- Mailings an Kunden zu Angeboten oder Feiertagen
- Fuhrpark-Beschriftung
- Tag der offenen Tür
- Gepflegte Internetseite mit Hintergrundinformationen
- Ladenlokal zur Visualisierung des Angebots (etwa beim Raumausstatter)

Das zentrale Ziel eines erfolgreichen Marketings sollte sein, den **Betrieb als Marke** zu etablieren. Dabei geht es darum, für die Zielgruppe **Qualität wahrnehmbar** und damit bewertbar zu machen. Wenn eine Marke regionale Bekanntheit erreicht hat, können darauf aufbauend weitere Lösungen und Dienstleistungen kostenpflichtig vermarktet werden. Erfolgreiche Marken lassen sich, neben Investitionen in Werbung und Homepage, nur durch Verlässlichkeit, hohe Arbeitsqualität und Freundlichkeit dauerhaft aufbauen und erhalten.

3.9.8 Kompetenzen und Qualifikationen

Die Kundengruppe der Älteren stellt, wie beschrieben, eine wichtige Zielgruppe für die Handwerksbetriebe dar. Der Umgang mit älteren Kunden erfordert von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedene **Kompetenzen**, die jedoch auch für die Ansprache Jüngerer (als nächste Kundengeneration) erfolgsentscheidend sind. Das erfordert bei den einzelnen Beschäftigten beispielsweise:

- Fachliche Kompetenzen
 - Hohes fachliches Know-how unterschiedlicher Anbieter und Techniken
 - Fähigkeit, technische Lösungen zu erklären
 - Investitionsrechnung (Nutzungsdauer im Verhältnis zur Investition)
 - Fähigkeit zur realistischen Schätzung von Kapazitäten
- Methodische Kompetenzen
 - Kommunikation
 - Projektmanagement und Planungstreue
 - Koordination von Lieferanten und Partnern
- Sozialkompetenz
 - Höflichkeit im Umgang mit älteren Kunden
 - Geduld (gerade auch bei Schwerhörigkeit oder ähnlichem)
 - psychologisches Einfühlungsvermögen
 - Anteilnahme bei höflicher Distanz
- Medienkompetenz
 - Umgang mit analogen wie digitalen Medien

Die Anforderungen an die **Arbeitsqualität** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind hoch. Zwar betonen die Unternehmerinnen und Unternehmer, dass viele der aufgeführten Kompetenzen zum traditionellen Bild des Handwerks („Tugenden“) gehören, diese jedoch aufgrund des Fachkräftemangels mit steigenden Schwierigkeiten erhalten und weitergegeben werden können. Der Aufwand, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Sauberkeit an Auszubildende zu vermitteln, steigt. Dies liegt zum einen am Bildungsstand der Jugendlichen und zum anderen an der mangelnden Bereitschaft, sich Autoritäten unterzuordnen. In Kombination mit dem steigenden Durchschnittsalter der Belegschaften wachsen die Aufgaben im Bereich der Personalentwicklung. Auch aus diesem Grund wird die **Notwendigkeit zur externen und internen Qualifizierung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betont.

Ausgewählte Handlungsfelder zum Workshop „Markchancen des demografischen Wandels I“

Zu jedem einzelnen Handlungsfeld ist durch Kürzel gekennzeichnet, an welche Adressaten es sich jeweils schwerpunktmäßig wendet, zum Beispiel an **B**(etriebe), (Handwerks-) **O**(rganisation) und **P**(olitik). Die ausführliche Darstellung der Handlungsfelder für das baden-württembergische Handwerk im Zeithorizont bis 2025, übergreifend zu allen Themenfeldern, enthält Kapitel 4.

- Kooperationen zwischen Gewerken zum Vertrieb von Komplettangeboten in allen Stufen der Wertschöpfungskette fördern und intensivieren. **(B, O)**
- Kunden zielgruppengerecht ansprechen. Anpassung an verändertes Kommunikationsverhalten der Kundengruppen **(B)**
- Stellung/Niveau des Handwerks in den Wertschöpfungsnetzwerken erhöhen. **(B)**
- Systematische Entwicklung von Dienstleistungen zur Angebotserweiterung fördern. **(B)**
- Beschäftigte und Partner motivieren, Vorschläge für neue Produkte sowie Service- und Beratungsleistungen für die Zielgruppe Älterer einzubringen. **(B)**
- Viele Weiterbildungen der Unternehmerinnen und Unternehmer sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere hinsichtlich Beratungskompetenzen (um Rundum-Service gewährleisten zu können) und Kommunikation, notwendig **(B, O)**

3.10 Marktchancen des demografischen Wandels II

Ausrichter: Landesfachverband Schreinerhandwerk Baden-Württemberg,
Fachverband Elektro- und Informationstechnik Baden-Württemberg,
Fachverband Sanitär-Heizung-Klima Baden-Württemberg

Ort: LebensPhasenHaus, Tübingen

Termin: 20. September 2016

Impulsreferat: Markus Trämer, Universität Tübingen, Projekt Lebensphasenhaus

Weitere Eingangsstatements von Vertretern folgender Gewerke:

- Elektrotechnik
- Installation
- Schreiner

Moderation: Julia Maxi Bauer, itb - Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Der hohe Anteil älterer Personen in der Bevölkerung führt zu einer **steigenden Nachfrage nach barrierefreiem Wohnraum**. Dieser Marktanteil, der insbesondere für die **Ausbaugewerke** eine wichtige Auftragsquelle darstellt, wurde in einem zweiten Workshop zum Thema „Marktchancen des demografischen Wandels“ mit Mitgliedern dreier **Fachverbände** diskutiert. So konnte sichergestellt werden, dass einerseits der überfachliche Austausch angestoßen und dokumentiert wurde und andererseits überregional Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus nahestehenden Gewerken zusammengekommen sind.

Die Unternehmerinnen und Unternehmer des Landesfachverbandes Schreinerhandwerk, des Fachverbandes Elektro- und Informationstechnik sowie des Fachverband Sanitär-Heizung-Klima Baden-Württemberg diskutierten zukünftige technische Entwicklungen und Voraussetzungen für die erfolgreiche Auftragsumsetzung. Durchgeführt wurde der Workshop im LebensPhasenHaus in Tübingen. Das LebensPhasenHaus ist ein Ort, in dem barrierefreie Raumkonzepte, altersgerechte Assistenzsysteme und damit einhergehende Dienstleistungen, digitale Technologien sowie die intelligente Vernetzung der Systeme untereinander getestet und erlebbar gemacht werden.

Alle beim Workshop vertretenen Betriebe bedienen bereits seit Jahren den sogenannten „**Silver Market**“ und sind bestrebt, durch weitere **Kooperation mit anderen Handwerksbetrieben, der Forschung und regionalen Akteuren** diesen

Marktanteil auszubauen. Neben den konkreten Angeboten in Form von Produkten und Dienstleistungen wurden betriebliche Voraussetzungen wie **Strukturen und Kompetenzen** und notwendige betriebliche, ökonomische und politische Maßnahmen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskutiert. Die Ergebnisse der Diskussion zeigen auf, was notwendig ist, um die Marktchancen des demografischen Wandels optimal nutzen zu können.

3.10.1 Teilnehmende Fachverbände

3.10.1.1 Landesfachverband Schreinerhandwerk

Das Schreinerhandwerk umfasst Inneneinrichtungen und -ausbauten. Die Schreiner planen, designen, fertigen und montieren Produkte wie Fenster, Türen oder Wintergärten, Möbel oder Objekteinrichtungen. Diese Arbeit wird gleichermaßen notwendig bei rollstuhlgerechten Wohnungsumbauten wie auch bei Spezialanfertigungen von Möbeln. Aufgrund der Möglichkeit zu individuellen Lösungen werden Größe, Material und Barrierefreiheit den Erfordernissen der Wohnsituation angepasst. Dabei ist das Tätigkeitsspektrum des Schreinerberufes weit gefasst. Es berührt neben der Holzverarbeitung auch Fragen der richtigen Anlagentechnik, der Anwendung von Normen und die Vorschriften von Gesetzen und Verordnungen. Die Kundenansprache sowie das Marketing stellen weiterhin eine Herausforderung dar, der zunehmend durch digitale Service-Ansätze begegnet wird.

3.10.1.2 Fachverband Elektro- und Informationstechnik

Insbesondere aufgrund der wachsenden Vernetzung von Alltagsgegenständen und Computern gewinnen Datenverarbeitung und Netzwerksysteme weiter an Bedeutung (Smart-Home-Technologien). Die drei elektrohandwerklichen Berufe (Elektrotechniker, Elektromaschinenbauer und Informationstechniker) mit angeschlossenen Ausbildungsberufen kümmern sich um Lichttechnik, Home-Entertainment, Klimatisierung oder Schutz- und Sicherheitsstandards in den einzelnen Wohnbereichen eines Hauses. Hindernisse werden neben dem Nachwuchsmangel in der Koordination der Schnittstellen aufgrund geringer Standardisierung gesehen. Zudem steigt der Aufwand in der Auftragskoordination und Kommunikation zwischen Bauherren, Architekten und Handwerkern.

3.10.1.3 Fachverband Sanitär-Heizung-Klima

Das Arbeitsfeld bezieht sich auf die Versorgung mit Wasser und Wärme bis zur komplexen Gebäudetechnik und Wohnkomfort. Die Angebote der SHK-Handwerke (vor allem Installateure und Heizungsbauer, Klempner, Ofen- und Luftheizungsbauer) umfassen seniorengerechte Badumbauten gleichermaßen wie Solaranlagen oder einen Kamin im Wohnzimmer. Eine zunehmende Bedeutung spielt die Kenntnis von Fördermaßnahmen und die Beratung der Kunden zu Förderungen und de-

ren Beantragung. Als eine wachsende Herausforderung werden die unterschiedlichen Vertriebswege (Produktvertrieb ohne Montage über das Internet, Auftragsvergabe von Pflegekassen über Sanitätshäuser und Komplettangebote von Architekten oder Handwerksbetrieben) genannt, die ganz unterschiedliche Anforderungen an die Betriebe stellen und grundsätzliche Entscheidungen zu Prozessen und Kalkulationen notwendig machen.

3.10.2 Themen und Diskussionen des Workshops

3.10.2.1 Wohnraum der Zukunft

Die Arbeiten der Handwerker umfassen zum größten Teil das **Bauen im Bestand**. Wenn die Zahlen der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland zugrundegelegt werden, erwarten die Unternehmerinnen und Unternehmer, dass auch in Zukunft Sanierungsarbeiten gegenüber dem Neubau weiter an Bedeutung gewinnen. Neben der energetischen Sanierung werden altersgerechte Umbauten in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Die klassischen Beispiele umfassen bodenebene Türschwelle sowie bodenebene Duschen. Bereits bei diesen Beispielen wird deutlich, dass selten nur ein Gewerk an einem Auftrag beteiligt ist. Die Umbauten zur Realisierung des **barrierefreien Zugangs zu Wohnräumen** erfordern beispielsweise die Zusammenarbeit zwischen Schreiner (schwellefreie Tür) und Maurer (Verbreiterung der Tür). Nicht nur aufgrund des **Zusammenspiels unterschiedlicher Gewerke** sind Absprachen notwendig. Viele Umbauten (in Ein- sowie Mehrfamilienhäusern) erfordern bestimmte Maßnahmen, die integriert in eine Modernisierung zwar zu **Mehrkosten** führen, die jedoch geringer sind als bei späterer Umsetzung/Nachrüstung. So kann beim Einbau einer ebenerdigen Dusche bereits beachtet werden, dass die Wände die Tragfähigkeit für die spätere Montage eines Wandsitzes zum Duschen besitzen. Diese zusätzlichen Optionen werden seitens der Kunden selten angefragt und erfordern eine **persönliche und ausführliche Beratung**. Gerade durch die Fähigkeit des Handwerkers, ein Gesamtbild aufzuzeigen, können private wie öffentliche Kunden überzeugt werden. Es gilt diese Fähigkeit zur Beratung herauszustellen, um die Marktchancen gegenüber reinen Online-Anbietern zu verbessern.

3.10.2.2 Vertrieb und Marketing

Individuelle Lösungen für jede Anforderung (Behinderungen oder Design) werden von den Unternehmerinnen und Unternehmern im **Gespräch mit den Kunden** entwickelt. Diesbezügliche Beratungsleistungen, die stetig an Bedeutung gewinnen, werden den Kunden zwar nicht in Rechnung gestellt, jedoch betonen die Inhaberinnen und Inhaber den dadurch entstehenden **Marktvorteil**. Nur durch kompetente Beratung zum Thema „altersgerechtes Planen, Bauen und Wohnen“ kann ein ausbaufähiges **Alleinstellungsmerkmal** des Handwerks entstehen. Insbesondere durch Empfehlungen zufriedener Kunden innerhalb des Umfeldes können weitere Aufträge akquiriert werden.

Um das **Marketing** für den Markt der älteren Kunden zu **professionalisieren**, verfügen die Unternehmer über folgende Erfahrungen:

- Sprache, die das Alter oder Einschränkungen beinhaltet, vermeiden (Fokussierung auf den Erhalt der Lebensfreude): Eher „familien- und generationenfreundlich“ als „seniorenfreundlich“ oder „altersgerecht“ statt „behindertengerecht“
- Darstellung von Qualität, Komfort und Exklusivität (allerdings ist das eine Gratwanderung, da die Gefahr besteht, dass Kunden durch ein erwartetes hohes Preisniveau abgeschreckt werden)
- Informationen sollten direkten und indirekten Nutzen aufzeigen
- Produkte durch Dienstleistungsportfolio ergänzen
- Konkrete einfache Problemlösungen kommunizieren, bei komplexen Sachverhalten ist es teilweise sinnvoll, die Umsetzung bausteinartig zu erklären und anzubieten
- Folgekosten bei späterem Umbau oder Nachrüstung aufzeigen (wenn bestimmte bauliche Voraussetzungen nicht geschaffen wurden)
- Werte wie Qualität, Ordnung, Pünktlichkeit und Sauberkeit den Kunden vermitteln
- Für ältere Kunden spielt die Sicherheit eine wichtige Rolle. Dies zeigt sich im Interesse an sicherheitsrelevanten Produkten und Dienstleistungen (Einbruchschutz, Notfallknöpfe), aber auch an der Bedeutung von Zuverlässigkeit
- Bei Demenz (des Kunden) sollte die gesamte Familie bei der Beratung dabei sein
- Sensibler Umgang wichtig: Sorgen und Einschränkungen der Kunden verstehen
- Betonen: Was heute Komfort ist, ist morgen notwendig

3.10.2.3 Innovationen und Geschäftsmodelle

Die **technischen Möglichkeiten** sind vielfältig. Produkte werden schneller verfügbar, günstiger und smarter. Diese Entwicklung prägt die Aufträge der Handwerksbetriebe. Grundlegend neue **Geschäftsmodelle** stehen weniger im Fokus als Branchenentwicklungen und Beratungsleistungen.

Zunehmend treten Kunden an die Handwerker heran mit dem Anliegen, ein extern erworbenes Gerät (beispielsweise von Heizungsherstellern im **Direktvertrieb**) montieren und warten zu lassen. Beim Umgang mit diesen Anfragen gehen die Meinungen auseinander. Einerseits werden derartige Kundenanfragen nicht angenommen, um die **Beratungs- und Produkthoheit** der Handwerksbetriebe nicht zu gefährden sowie um mögliche **Gewährleistungsansprüche** auf diese Produkte zu vermeiden. Andererseits wird in diesen Aufträgen ein **weiteres Standbein** gesehen und das Einbauen oder Reparieren vorhandener Geräte zu höheren Kosten übernommen.

Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops setzen ihre Priorität auf schnellen und kompetenten **Rundumservice**, insbesondere bei Stammkunden.

Ein neues Feld zeichnet sich in der **Datennutzung** („Big Data“) seitens des Handwerks ab. In vielen Hausgeräten (Herd, Heizung), in Messgeräten („smart meter“) und mobilen Endgeräten werden bereits zahlreiche Daten erfasst und an die Hersteller der Geräte weitergeleitet. Diese **Produkt- und Kundendaten** werden für neue Produkte und Dienstleistungen sowie für die **Anpassung der Kundenansprache** verwendet. Die Relevanz dieses Marktes spiegelt sich in der zunehmenden Konkurrenz wider. Hersteller von mobilen Endgeräten bieten zunehmend auch **Smart-Home** Produkte an. Geregelt sind Datennutzung und Datenschutz vom Kunden oft unbemerkt innerhalb der AGBs der Hersteller. Bisher wertet keiner der Betriebe selbst Daten aus, weder zu Aufträgen noch zur Nutzung von Geräten. Der **Datenschutz** spielt auch bei der Montage von Geräten und der Beratung der Kunden eine wichtige Rolle. Wie Kunden auf eine Nutzung der Daten durch die Handwerksbetriebe reagieren, kann aufgrund mangelnder Erfahrung bisher noch nicht einheitlich beantwortet werden. Die Unternehmerinnen und Unternehmer erwarten eine hohe Skepsis auf Seite der Kunden, da **Vereinbarungen zur Datennutzung** nicht, wie bei großen internationalen Firmen üblich, über die Zustimmung der AGBs geregelt werden können. Nach Meinung von Unternehmerinnen und Unternehmern des Workshops muss eine eventuelle Datennutzung offen mit den Kunden abgestimmt werden, um der eigenen Definition von Kundenorientierung und Beratung zu genügen. Sollte dies möglich sein, erwarten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops Umsatzsteigerungen aufgrund der **intelligenten Nutzung von Kundendaten**. Bisher lässt das Alltagsgeschäft wenig Raum für die strategische Konzeption solch komplexer neuer Geschäftsmodelle.

3.10.2.4 Dienstleistungen

Handwerkerleistungen, haushaltsnahe Dienstleistungen und **Serviceleistungen** werden zunehmend **als Ergänzung des Produktangebotes** vermarktet. Aufgrund der individuellen Leistungen kann ein höherer Kundennutzen sowie ein höherer Preis (auch aufgrund der geringen Vergleichbarkeit der Leistung) erzielt werden. Diese hybriden Produkte ermöglichen den Betrieben eine stärkere **Differenzierung gegenüber der Konkurrenz**. Aufgrund des steigenden Anteils älterer und mobilitätseingeschränkter Personen steigt die Nachfrage nach **Versorgungs- und Unterstützungsleistungen**. Während jüngere Kunden den Komfort schätzen, werden die Leistungen für ältere Kunden zur Notwendigkeit. Automatisierte Geräte (wie Bewässerungssysteme) bedürfen regelmäßiger Wartung und Betreuung. Oftmals werden solche Tätigkeiten durch längerfristige **Wartungsverträge** abgedeckt, die aufgrund der Planbarkeit die betriebliche Flexibilität erhöhen. Auch sicherheitsrelevante Themen wie **Objektbetreuung und Versicherungen** können in das Angebotsportfolio mit aufgenommen werden. Der Nachteil dieser Entwicklung liegt im hohen Lohnniveau begründet. Die Kunden sind sehr gut informiert und erwarten individuelle Angebote sowie differenzierte Beratung. Jene **zeitintensiven Leistungen** sind zunehmend schwierig zu realisieren. Teilweise versuchen die Unternehmer, Fachkräfte

nur gezielt für anspruchsvolle Tätigkeiten einzusetzen und eher **Hilfskräfte für Routinetätigkeiten** vorzuhalten, um so die Personalkosten zu reduzieren und gleichzeitig den Folgen des Fachkräftemangels entgegen zu wirken.

3.10.2.5 Beratung als Schlüsselement

Die Notwendigkeit individueller kompetenter **Beratung** steht im Mittelpunkt vieler Aussagen. Beratung kann somit **als ein betrieblicher Erfolgsfaktor** definiert werden. Da das Thema „Altern“ ein sehr sensibler Bereich ist, muss sehr einfühlsam beraten werden. Daher wird die Beratung meist direkt von der Unternehmerin und vom Unternehmer (teilweise durch Unterstützung der Unternehmerfrau) durchgeführt. Es erscheint wünschenswert, verstärkt in die **Sensibilisierung und Schulung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren (etwa als Berater für altersgerechtes Planen, Bauen und Wohnen). Insbesondere für ältere Kunden ist eine **altersgerechte Beratungskompetenz**, die **Werte und Freundlichkeit** ergänzt, ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit. Freundlichkeit wird vielfach vorausgesetzt, ebenso zentral sind Aufmerksamkeit, persönliches Engagement und hohes fachliches Know-how. Durch Förderung der Beschäftigten in dieser Rolle würde das bisher oft inhaberzentrierte Wissen auf mehr Personen verteilt. Zudem könnte es das **Image** als Fachbetrieb **verbessern**.

Auch jüngere Kunden können frühzeitig auf das Thema „Altern“ hingewiesen werden. Vielfach haben sie bereits erkannt, dass Investitionen in „barrierefreies Wohnen“ den **Wert von Immobilien steigern** und interessieren sich zunehmend für **komfortables Wohnen**. Bei Renovierungen und Neubauten von jüngeren Kunden kann bereits auf Vorrichtungen hingewiesen werden, die später einmal das „Aktivwohnen“ erleichtern (dies umfasst beispielsweise auch EIB-Busleitungen für zukünftiges vernetztes Wohnen). Vielfach handelt es sich um komplexe Aufträge. Insbesondere an den **Schnittstellen zu anderen Gewerken** soll stärker miteinander kooperiert werden.

3.10.2.6 Kooperationen

Durch Kooperationen zwischen verschiedenen Gewerken oder Betrieben können den Kunden **Komplettlösungen aus einer Hand** angeboten werden. Einzelne Betriebe oder Gewerke können sich spezialisieren (beispielsweise Tischler auf individuelle Fertigung altersgerechter Möbel) und verstärkt mit anderen Betrieben und Gewerken kooperieren, die sich entsprechend auf ihrem Gebiet spezialisieren. Gemeinsam treten sie als Experten für „altersgerechtes“ Planen und Bauen auf dem Markt auf. Jene Lösungen minimieren die Organisation, den Koordinationsaufwand sowie die Wartezeiten für die Kunden. Insbesondere ältere Kunden fragen verstärkt jene Komplettangebote nach und sind bereit, einen **höheren Preis für die integrierten Dienstleistungen** zu bezahlen. Laut den Unternehmerinnen und Unternehmern liegen die größten Hindernisse bei rechtlichen Fragestellungen wie Gewährleistungspflichten. **Qualitätsgarantien** regeln die Aufgaben der Kooperationspartner untereinander und ermöglichen die Etablierung eines Vertrauens-Siegels für

das Kundenmarketing. Sind diese Fragen geklärt, haben auch kleinere Betriebe die Chance, verschiedene Märkte und Kundengruppen parallel zu bedienen. Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen spielen Rollendefinition, Informationsaustausch und ein verbessertes **Wissen um die Kompetenzen und Prozesse anderer Handwerksleistungen** eine entscheidende Rolle. Gerade solche Informationsdefizite lassen sich mit Hilfe von Erfahrungsaustauschtreffen und **Kooperationsmanagern** eindämmen. Es stellt eine Zukunftsaufgabe dar, die **Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnologien zur Organisation und Moderation von Handwerkskooperationen** zu nutzen. Die Hoffnung besteht darin, dass ein moderierter Austausch zu Zeit- und Kostenersparnissen führt.

Ausgewählte Handlungsfelder zum Workshop „Marktchancen des demografischen Wandels II“

Zu jedem einzelnen Handlungsfeld ist durch Kürzel gekennzeichnet, an welche Adressaten es sich jeweils schwerpunktmäßig wendet, zum Beispiel an **B**(etriebe), (Handwerks-) **O**(rganisation) und **P**(olitik). Die ausführliche Darstellung der Handlungsfelder für das baden-württembergische Handwerk im Zeithorizont bis 2025, übergreifend zu allen Themenfeldern, enthält Kapitel 4.

- Innovatives Image des Handwerks und Wert der handwerklichen Leistungen hervorheben. **(B, O)**
- Kooperationen zwischen Gewerken und gegenseitiges Verständnis zu Prozessen fördern und intensivieren. **(B, O)**
- Dienstleistungen zur Angebotserweiterung entwickeln und als Differenzierung gegenüber Konkurrenz nutzen. **(B)**
- Qualitäts- und Informationsanspruch älterer Kunden entsprechen, indem die Beratung erweitert und als Dienstleistung in Rechnung gestellt wird. **(B)**
- Marketing verbessern zur Darstellung von komplexeren Produkten und Leistungen. **(B)**
- Kundenrückmeldungen auswerten und für die Verbesserung der Angebotspalette und der Beratungsleistung nutzen. **(B)**

3.11 Zusammenfassung

Die Darstellungen der Diskussionen und wesentlichen Ergebnisse der zehn dialogorientierten Workshops hat einerseits die thematische Breite und Vielfalt der für das Handwerk derzeit relevanten Themen gezeigt. Andererseits wurde deutlich, dass es einige Themenfelder gibt, die sich als Querschnittsthemen durch fast alle Workshops ziehen und bei den verschiedenen Schwerpunktthemen, teilweise in wechselnden Perspektiven, auftauchen. Demzufolge handelt es sich hierbei um die Themen, die für das Handwerk von besonderer, herausragender Bedeutung sind und auch künftig sein werden.

- Es wurde die Erkenntnis deutlich, dass man in den guten Jahren vorsorgen und sich mit der erwarteten zukünftigen Entwicklung auseinandersetzen muss.
- Dem Handwerk fehlen Auszubildende, Fachkräfte und Nachfolger.
- Die Ansprüche von Kundenseite wachsen.
- Die Märkte verändern sich immer schneller, werden internationaler, neue Wettbewerber treten mit neuen Geschäftsmodellen an.
- Die fortschreitende Digitalisierung von Leistungen, Prozessen und Kommunikation stellt das Handwerk vor Herausforderungen. Sie bietet aber auch vielfältige Chancen, die durch zunehmende Vernetzung und Kooperation sowie durch IT-gestützte, dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle wahrzunehmen sind.
- Kooperationen zwischen verschiedenen Gewerken oder Betrieben, um Kunden Komplettlösungen aus einer Hand anbieten zu können, gewinnen weiter an Bedeutung.
- Die Handwerksbetriebe müssen sich auf diesen beschleunigten Wandel einstellen, schneller reagieren und das sich ändernde Wettbewerbsumfeld für sich gestalten.
- Auch die Handwerksorganisationen müssen sich anpassen, da sich Betriebsstrukturen verändern. Die klassischen mittelgroßen Handwerksbetriebe werden weniger, die Klein- und die Großbetriebe nehmen zu.

Diese Themen bilden deswegen naturgemäß Schwerpunkte bei den Handlungsfeldern des Strategiekonzeptes.

4 Handlungsfelder und Strategie für das Handwerk in Baden-Württemberg 2025

4.1 Grundbausteine Strategiekonzept und Handlungsfelder

Die Ergebnisse der Struktur- und Bestandsanalyse sowie der Dialog-Workshops belegen die Zukunftsfähigkeit des Handwerks in Baden-Württemberg. Die starke Wirtschaftskraft des Landes sowie die gute Infrastruktur bieten den Betrieben die Chance, als Innovatoren und Impulsgeber für neue Technologien und Geschäftsmodelle aktiv zu sein. Der Erhalt der Zukunftsfähigkeit setzt langfristige Planung und stetige Strategieberichtigstellungen voraus. Ohne dabei den betrieblichen Alltag aus den Augen zu verlieren, gilt es Strategien zu entwickeln, die Kundenbedürfnisse, neue Technologien sowie die jeweiligen Rahmenbedingungen integrieren. Die Erfüllung dieser Aufgabe setzt eine neue Qualität und Bereitschaft zu neuem Denken und Handeln voraus. Die hier aufgeführten Handlungsfelder sollen dafür Rahmen und Impuls sein.

Die Schlussfolgerungen und Handlungsfelder, die in diesem Kapitel genannt werden, basieren im Wesentlichen auf den Angaben derjenigen Unternehmer und Experten, die an den Workshops des Projektes „Dialog und Perspektive Handwerk 2025“ teilgenommen haben. Daher ist eine Repräsentativität der Studie in einem streng wissenschaftlichen Sinne nicht gegeben. Es ist durchaus möglich, dass in den nächsten zehn Jahren weitere Handlungsfelder bedeutsam werden, die im Rahmen des Projektes nicht oder nur am Rande angesprochen wurden. Durch den Einbezug von Ehrenamtsträgern und Vertretern der Handwerksorganisation, die nicht nur für den eigenen Betrieb, sondern auch für das gesamte Handwerk einer Region oder eines Gewerbezweigs sprechen konnten, ist jedoch sichergestellt, dass die erarbeiteten Handlungsfelder für die Breite des Handwerks relevant sind.

4.2 Strukturierung der Handlungsfelder

Ein Ziel der Darstellung der Handlungsfelder besteht unter anderem darin, eine prägnante und nicht zu stark differenzierende, für jeden Leser selbsterklärende Gliederung zu finden. Eine Gliederung nach den Schwerpunktthemen der Workshops ist hierfür ungeeignet. Die thematische Breite wäre eher irritierend. Zudem greifen viele Handlungsfelder, wie nicht zuletzt auch die Diskussionen in den zehn Workshops gezeigt haben, gleichzeitig mehrere Themenfelder auf. Besser ist eine stärker die konkrete Unternehmensführung in den Betrieben spiegelnde Struktur. Hierbei ist ein Vorgehen vom Groben zum Feinen, von der langfristigen strategischen Ausrichtung zur operativen Umsetzung in der Unternehmensführung sinnvoll. Geeigneter Ausgangspunkt für eine dieses Ziel erfüllende Struktur sind die jeweils als Leitlinie und Strukturierung der moderierten Diskussionsrunden gewählten Leitfragen in der verdichteten Form, in der sie als Einstieg in die Diskussionen sowie als Überschriften der Metaplantafeln dienten. Es lässt sich feststellen, dass diese Leitfragen, bis auf Nuancen in der Formulierung, letztlich sehr ähnlich sind, hier also

eine weitgehende Übereinstimmung in der Struktur besteht. Daraus ergeben sich im Wesentlichen die zwei folgenden, Workshopthemen übergreifenden Handlungsbereiche.

Übergreifende Handlungsbereiche:

- Handlungsbereich „Unternehmensstrategien, Geschäftsmodelle und Prozesse“
 - Strategische Betriebsführung
 - Innovationen
 - Digitalisierung
- Handlungsbereich „Führung und Motivation, Qualifizierung, Kompetenzen und Wissensmanagement“
 - Nachwuchskräfte und Fachkräfte gewinnen und binden
 - Personalführung
 - Kompetenzen
 - Nachfolge, Betriebsübergabe

Zur Gestaltung der Zukunft des Handwerks in Baden-Württemberg sind alle Akteure aufgerufen, den Austausch und die Zusammenarbeit zu erhalten oder an gegebener Stelle zu stärken. Daher richten sich die folgenden Handlungsfelder gleichermaßen an die Handwerksbetriebe, die Handwerkorganisationen sowie an die politischen Entscheidungsträger des Landes, die maßgeblich an den Strukturen für ein baden-württembergisches Handwerk mit Zukunft mitwirken.

Zu jedem einzelnen Handlungsfeld ist durch Kürzel gekennzeichnet, an welche Adressaten es sich jeweils schwerpunktmäßig wendet, an **B**(etriebe), (Handwerks-) **O**(rganisation) und **P**(olitik). So werden Redundanzen vermieden und die Lesbarkeit wird erhöht.

4.3 Hintergrund und Bezugsrahmen

Den Hintergrund und den Rahmen für das darauf notwendigerweise folgende Handeln der verschiedenen Akteure bildet die als Fazit der Struktur- und Bestandsanalyse (vgl. Kap. 2 dieses Berichtes bzw. Teil I des Projektes) dargestellte, derzeitige Ausgangssituation des Handwerks in Baden-Württemberg, die hier nochmals in den wesentlichen Kernaussagen zusammengefasst ist:

- Stärke des Handwerks in Baden-Württemberg im Vergleich zu Deutschland

Das Handwerk in Baden-Württemberg ist bei den tätigen Personen und besonders beim Umsatz relativ stark besetzt.

- Entwicklung des Handwerks in den letzten 20 Jahren

In Baden-Württemberg ist seit 1994/95 ein geringerer Anstieg bei Unternehmen, ein geringerer Rückgang bei tätigen Personen und ein stärkerer Anstieg beim Umsatz als bundesweit zu beobachten.

- Polarisierungstendenzen im Handwerk

Die Zahl der sehr kleinen und der großen Handwerksunternehmen ist in den letzten Jahren gewachsen. Die Mitte hat dagegen verloren. In Baden-Württemberg ist diese Tendenz stärker ausgeprägt als bundesweit.

- Branchenstrukturen

Im baden-württembergischen Handwerk sind vor allem die A-Handwerke für den gewerblichen Bedarf (Zulieferer und Investitionsgüterhersteller) stark besetzt. Der Unterschied zum Bundesergebnis ist hier erheblich.

- Löhne und Preise

Die Verdienste im Handwerk liegen gegenüber der Gesamtwirtschaft zurück. Gegenüber dem Handwerk in anderen Bundesländern sind die Stundenverrechnungssätze im Handwerk Baden-Württembergs jedoch deutlich höher.

- Fachkräftesituation

Der Anteil der Betriebe mit offenen Stellen ist in den letzten Jahren in Baden-Württemberg besonders stark gestiegen. Die Hauptprobleme für die Betriebe sind dabei die fehlenden Bewerber oder deren zu geringe Qualifikation. Zwar ist das Auszubildendenpotenzial in Baden-Württemberg relativ hoch, gegenüber der Gesamtwirtschaft ist die Stellung des Handwerks auf dem Ausbildungsmarkt in Baden-Württemberg jedoch rückläufig. Problematisch ist zudem, dass das Handwerk fast zwei Drittel der im Handwerk ausgebildeten Fachkräfte nicht halten kann.

- Absatzentfernungen

Die Handwerksunternehmen in Baden-Württemberg sind relativ stark regional tätig. Daneben spielen Auslandsgeschäfte dank der starken handwerklichen Zulieferer und Investitionsgüterhersteller eine vergleichsweise große Rolle. Hier ist Baden-Württemberg bundesweit führend.

- Auswirkungen der HwO-Reform

Die Auswirkungen der HwO-Reform waren in Baden-Württemberg nicht so stark ausgeprägt wie bundesweit. So fiel der Zuwachs in den B1-Handwerken nicht ganz so stark aus. Auch war die Zunahme bei den Soloselbstständigen in Baden-Württemberg etwas geringer. Insgesamt haben die A-Handwerke in Baden-Württemberg noch eine relativ große Bedeutung. Das Handwerk in Baden-Württemberg hat in den letzten Jahren gegenüber der Gesamtwirtschaft an Gewicht verloren.

Diesen durch die Strukturdaten gegebenen Gestaltungsrahmen gilt es, für die zukunftsichere Gestaltung der einzelnen Unternehmen und des baden-württembergischen Handwerks insgesamt, durch die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung der folgenden Handlungsfelder zu füllen.

4.4 Handlungsfelder für Betriebe, Handwerksorganisationen und Politik (B, O, P)

4.4.1 Handlungsbereich „Unternehmensstrategien, Geschäftsmodelle und Prozesse“

Die Entwicklung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie durch die Handwerksunternehmerinnen und -unternehmer bedarf eines strukturierten Vorgehens. Im Spannungsfeld zwischen Branchenentwicklungen, Nachfrage, regionalem Umfeld und betrieblichen Ressourcen ist das Ziel die genaue Analyse zur Bestimmung der Ist-Situation und der Ziel-Situation (Soll-Zustand). Dies bietet die Grundlage für zukünftige Entscheidungen bezüglich Geschäftsportfolio und betrieblicher Umsetzung. Aufgrund der starken Einbindung der Unternehmerinnen und Unternehmer in das operative Tagesgeschäft können diese Ansprüche oft nicht im erforderlichen Maß erfüllt werden. Es fehlen die zeitlichen Ressourcen sich mit strategischer Planung zu beschäftigen. Außerdem kommen, zusätzlich erschwerend, auf die Unternehmen nicht selten Veränderungen zu, wie beispielsweise veränderte Kundenbedürfnisse oder neue technische Entwicklungen, die in den Betrieben zu Konsequenzen führen müssen.

4.4.1.1 Strategische Betriebsführung

Strategische Betriebsführung beschreibt unternehmerisches Handeln, das alle Kräfte eines Unternehmens so entwickelt und einsetzt, dass ein profitables, langfristiges Wirtschaften gesichert werden kann. Vor dem Hintergrund der stetigen Veränderungen des Umfeldes werden von den Handwerksbetrieben eine hohe Veränderungsfähigkeit sowie eine steigende gesamtbetriebliche Flexibilität erwartet. Auch interne Flexibilitätsanforderungen, wie Liquiditätssicherung oder die Nutzung und Sicherung des betrieblichen Wissens, sind zu nennen. Auf der anderen Seite besteht, auch aufgrund der Dynamik und Komplexität, der Wunsch nach Planbarkeit und Stabilität. Durch vorausschauende Analyse und Planung, mit Ableitung geeigneter Maßnahmen sowie deren systematische Umsetzung, können Veränderungen in die Wege geleitet werden, die notwendig sind, die Zukunftsfähigkeit des Handwerksbetriebs zu erhalten. Diese Veränderungen können in unterschiedlichen Themenbereichen angestoßen werden, seien es die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Kooperationen oder die Nutzung von Unterstützungsangeboten. Hierzu wird das Unternehmen selbst und dessen Umfeld beobachtet, bewertet und die Unternehmensstrategie an veränderte Bedingungen angepasst.

In den Workshops wurde immer wieder deutlich, dass es den Unternehmerinnen und Unternehmern sehr schwer fällt, in ihrem Denken und Handeln eine längerfristige Perspektive einzunehmen, obwohl sie dies für wichtig und sinnvoll halten. Im Sinne des Projekttitels „Handwerk 2025“ wäre eine zehn Jahre in die Zukunft gerichtete strategische Ausrichtung des Unternehmens wünschenswert und ideal.

Auf konkrete Nachfrage äußerten Diskussionsteilnehmer jedoch, dass ihnen, aufgrund vieler Unwägbarkeiten einerseits und der Belastung durch das Tagesgeschäft andererseits, maximal eine Planung mit zwei bis drei Jahren Horizont möglich sei.

4.4.1.2 Handlungsfeld Strategische Betriebsführung

Längerfristige Perspektive (Strategische Betriebsführung) einnehmen (B, O)

Strategische Entscheidungen erfordern zahlreiche Informationen, von der Wirtschaftslage über politische Rahmenbedingungen und eigene Handlungsstrategien. Während des Umsetzungsprozesses sollte sich das Veränderungsmanagement nicht allein auf die Strukturen und Prozesse beziehen. Es ist erfolgsentscheidend, die Vision offen zu erläutern und Beschäftigte in die Gestaltung der Veränderung einzubeziehen, um Unsicherheiten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu reduzieren.

- Betriebliche Strategien, die die Zukunftsausrichtung des Unternehmens bestimmen, sollten möglichst mit Führungskräften gemeinsam entwickelt, angepasst und frühzeitig an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommuniziert werden. **(B)**
- Dabei ist es sinnvoll, eine Wettbewerberanalyse mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien durchzuführen. **(B, O)**
- Bei der Entwicklung der betrieblichen Zukunftsausrichtung sollte auch ein Risikomanagement eingeschlossen sein. Hierzu sollten verschiedenen Szenarien für den Umgang mit alten und neuen Risikofaktoren (Ertragsausfälle, IT Sicherheit) entwickelt werden. **(B, O)**
- Grundsätzlich werden für die Unternehmen zunehmende Investitionen in Informations- und Kommunikationstechnologien notwendig und sinnvoll sein. **(B)**
- Im Sinne eines längerfristig angelegten nachhaltigen Wirtschaftens sollten die Unternehmen die Kreislaufwirtschaft im Betrieb optimieren und verstärkt Recycling betreiben. **(B)**

Kooperationen zwischen Gewerken (Komplettangebote) in allen Stufen der Wertschöpfungskette fördern und intensivieren (B, O, P)

Ebenfalls in mehreren Workshops, in Zusammenhang mit unterschiedlichen Schwerpunktthemen, wurde das Thema „Kooperationen“ angesprochen. Nicht nur aus Sicht externer Experten, sondern auch aus Sicht der Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen und Handwerksorganisationen werden Kooperationen und Netzwerke noch mehr an Stellenwert gewinnen.

- Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung werden sich Wertschöpfungsnetzwerke neu ordnen und vermehrt neue bilden, auch unter Einschluss von Partnern außerhalb des Handwerks, wie Lieferanten, Abnehmer oder IT-Spezialisten. In diesen Netzwerken müssen

Handwerksunternehmen rechtzeitig ihre Position definieren, um nicht in eine untergeordnete Rolle gedrängt zu werden. **(B)**

- Kooperationen werden und sollen für Produkt- und Dienstleistungsentwicklung sowie im Bereich des Einkaufs, des Marketings und der Weiterbildung und nicht nur für die Leistungsumsetzung genutzt werden. **(B)**
- Darüber hinaus ist es angebracht, Erfahrungsaustauschtreffen auszubauen und sie verstärkt zu nutzen um fachlich-prozessuales Verständnis für die Arbeit anderer Gewerke aufzubauen. **(B, O)**
- Die Innungen werden allgemein als geeignete Einrichtung zur Förderung des regionalen Austauschs innerhalb eines Handwerks gesehen. **(O)**
- Regionale Netzwerke von Betrieben mit Forschungseinrichtungen und der regionalen Wirtschaftsförderung wie auch Clusterinitiativen in Baden-Württemberg müssen unterstützt und der Wissens- und Erfahrungsaustausch in beide Richtungen sichergestellt werden. **(B, O, P)**
- Regionale Netzwerke sollten auch mit Schulen, der Handwerkskammer und Innungen aufgebaut werden zur Abstimmung von Praktika und weiteren Maßnahmen zur Berufswahlvorbereitung. **(B, O, P)**

Vorhandene gute Lösungen von Politik und Handwerksorganisationen weiter betreiben und ausbauen (O, P)

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mehrerer Workshops nutzen und schätzen das breite Unterstützungsangebot von Seiten ihrer Organisationen und auch der Politik und sprechen sich dafür aus, dieses Angebot und dessen Nutzung zu intensivieren sowie diese Leistungen der Handwerksorganisationen noch stärker als bisher zu kommunizieren, um die Inanspruchnahme durch andere Handwerksbetriebe zu erhöhen.

- Sie schätzen die Untersuchung von Regelungen und Vorgaben des Landes auf Handwerkskompatibilität und Stellungnahmen durch den BWHT. **(O)**
- Gute, niederschwellige Ansätze der Förderpolitik sollten fortgesetzt werden Dazu gehören beispielsweise der EXI-Gründungsgutschein, die Innovationsgutscheine, die kostenlose Betriebsberatung. Zudem nutzen die Betriebe den Sanierungsfahrplan BW des Umweltministeriums als Möglichkeit zur Beratung und Ausführung durch das Handwerk sowie das angebotene Excel-Tool zur automatischen, erleichterten Erstellung von Formularen, das es gegebenenfalls demnächst in neuer erweiterter Auflage geben wird. **(P)**
- Insbesondere schätzen und nutzen die teilnehmenden Betriebe die Beratungs- und Informationsdienste der Handwerkskammern, Fachverbände (zum Beispiel Online-Portal des Zentralverbandes Sanitär-Heizung-Klima), der Beratungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Handwerk und Mittelstand GmbH (BWHM) und von Handwerk International. Diese Leistungen müssen unbedingt ausgebaut werden. Verstärkt und

ausgebaut werden sollten auch die Beratungsleistungen im Zusammenhang mit Unternehmensbewertungen und -übergaben. **(O, P)**

- Zudem muss die Unterstützung von Messen, Erfa-Gruppen, -Börsen und -Portalen, Delegationsreisen etc. durch Handwerksorganisationen und Politik ausgebaut werden. **(O, P)**

Überbetriebliche (Organisationen, Verbände) und dezentrale betriebliche Ebene besser verzahnen (B, O, P)

In der Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den Organisationen und den Betrieben wird allgemein großes Potenzial zur Verbesserung der strategischen Ausrichtung der Unternehmen gesehen.

- Dieser Austausch kann dazu beitragen, den Informationsstand der Betriebe bezüglich staatlicher Förderprogramme und Unterstützungsangebote zu verbessern und so eine größere Zahl von Betrieben dazu zu bringen, diese Unterstützungsmaßnahmen zu nutzen. **(B, O, P)**
- Ein weiteres Ziel der intensiveren Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Organisationen, auch der öffentlichen Hand, besteht darin, auf eine Reduktion öffentlicher Kontrolle und des Abbaus von Bürokratie und hemmenden Regularien, wie im Brandschutz oder bei der digitalen Ablage hinzuwirken, um die Arbeits- und wirtschaftliche Belastung der Unternehmen zu reduzieren. Kleine Betriebe sollten durch individuelle Betreuung zum Umgang mit Verordnungen und Dokumentationspflichten unterstützt werden. **(P)**
- Die künftige Förderung der Politik in Bezug auf die Ausgestaltung der Energiewende sollte transparenter werden, um eine verlässliche, langfristige Planungsgrundlage für die Unternehmen zu bieten. **(P)**
- Grundsätzlich ist ein stärkeres politisches Engagement von Handwerkern zu fördern und zu unterstützen. **(B, O, P)**
- Ein besonderer Aspekt der Intensivierung des Austauschs zwischen Unternehmen und Organisationen wird zur Unterstützung insbesondere außenwirtschaftlicher Aktivitäten der Handwerksbetriebe darin gesehen, das Matching und Standortmarketing im Ausland zu unterstützen, etwa eine Messe für ausländische Kunden in Deutschland zu veranstalten und so zahlungskräftige Kunden nach Deutschland zu holen. **(B, P)**

4.4.1.3 Innovationen

Die Dynamik der externen Veränderungen zwingt Handwerksunternehmerinnen und -unternehmer in Zukunft noch stärker zum „Managen“ interner Veränderungs- und Innovationsprozesse. In Handwerksbetrieben wird Innovation nicht primär als Entwicklung neuer Technologien aus einem (Forschungs- und) Entwicklungsprozess heraus definiert. Aufgrund der hohen Anwendungskompetenzen, des guten Qualifikationsniveaus und individueller Problemlösungskompetenz dominieren in

Handwerksbetrieben adaptive Innovationen (Anwendung neuer Technologien) sowie Innovationen, die sich aus der Realisierung neuer kundenspezifischer Lösungen ergeben. Weniger ausgeprägt sind antizipative Innovationen. Die andere Seite der Innovationen bezieht sich auf organisatorische und soziale Innovationen. In zunehmendem Maße beschäftigen sich Handwerksbetriebe auch mit Dienstleistungsinnovationen sowie der Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen. Innovationen betreffen hierbei auch die Koordination unterschiedlicher handwerklicher (Dienst-)Leistungen verschiedener Partner, beispielsweise, um Kunden komplette Lösungen aus einer Hand anbieten zu können. Solch eine umfassende Sicht auf Veränderungen und Innovationen kommt der Innovationsrealität vieler Handwerksbetriebe entgegen. Die Fähigkeit und Bereitschaft der Unternehmerin und des Unternehmers sowie der Beschäftigten Anpassungsnotwendigkeiten zu erkennen und die Innovationen umfassend zu managen sind entscheidende Faktoren für den Erfolg eines Handwerksbetriebes. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der im baden-württembergischen Handwerk vergleichsweise starken Stellung der zulassungspflichtigen Handwerke und der damit einhergehenden relativ hohen Lohnkosten und Stundenverrechnungssätze. Die im Konkurrenzvergleich hohen Preise lassen sich nicht durch Standardleistungen, sondern nur durch hochwertige, innovative, kundenindividuelle Lösungen rechtfertigen (vgl. Kap. 2 und 4.3).

4.4.1.4 Handlungsfeld Innovationen

Innovatives Image des Handwerks und Wert der handwerklichen Leistungen hervorheben (B, O, P)

Das Handwerk ist seit jeher innovativ, Handwerker sind oft selbst „Innovatoren“. Dies ist allerdings in der Öffentlichkeit viel zu wenig bekannt.

- Aufgabe der handwerkseigenen Organisationen und der mittelstandsfördernden Politik ist, dieses innovative Image des Handwerks noch stärker zu vermitteln und zu verbreiten.

Innovationsneigung fördern (B)

In den Unternehmen selbst, insbesondere bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, muss die Innovationsneigung und -kultur weiter geweckt und gefördert werden.

- Die Beschäftigten müssen dazu motiviert werden, Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsabläufe, der Ausstattung und neuer Produkte oder Dienstleistungen einzubringen.
- Dies geschieht zunächst durch die grundsätzliche Offenheit, vor allem des handwerklichen Unternehmers/der Unternehmerin gegenüber Vorschlägen und Ideen von Seiten der Beschäftigten, auch wenn diese möglicherweise gelegentlich nicht realisierbar scheinen.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen dann in der Folge über den Umgang mit den von ihnen eingebrachten Ideen informiert werden. Werden die Vorschläge nicht umgesetzt, ist der Entscheidungsprozess transparent zu machen, um Demotivation zu vermeiden.

- Außerdem gehört zu einem innovationsfreundlichen Klima der Offenheit eine gewisse Fehlerkultur. Nur wenn Mitarbeiter nicht befürchten müssen für jeden Fehler kritisiert zu werden, werden sie offen und kreativ Verbesserungsvorschläge äußern.

Geschäftsmodellinnovationen vorantreiben (Open Innovation) (B)

In allen Unternehmensbereichen muss die Innovationsneigung weiter geweckt und gefördert sowie der Innovationsprozess geöffnet werden, um so auch in der Außenwelt, wie bei Lieferanten, Kunden und Beratern, vorhandenes Wissen aktiv strategisch zur Vergrößerung des Innovationspotenzials und zum Vorantreiben von Geschäftsmodellinnovationen zu nutzen.

Durch disruptive Innovationen erforderliche Neuausrichtung vieler Betriebe fachlich und strategisch bewältigen (B, O, P)

Wichtig ist für ein Unternehmen zu erkennen, wann, möglicherweise aufgrund grundsätzlicher Markt- oder Technologieveränderungen, disruptive Innovationen, also umwälzende Veränderungen, vorliegen oder erforderlich sind und diese organisatorisch zu bewältigen.

- Volle Auftragsbücher verhindern häufig neue Geschäftsmodelle, da man aufgrund der Belastung durch das Tagesgeschäft nicht die Muße und den Abstand hat, die Situation des Betriebes ausgiebig zu reflektieren, um so eventuelle Veränderungsnotwendigkeiten zu erkennen. Gerade in guten Zeiten sollte man jedoch in dieser Weise vorsorgen und gezielt Maßnahmen zur Zukunftsorientierung oder Neuausrichtung des Unternehmens betreiben. **(B)**
- Dazu gehört ebenfalls, die sich möglicherweise entwickelnde Notwendigkeit neuer Berufsbilder zu erkennen und deren Entwicklung voranzutreiben, zum Beispiel vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung den „Kommunikationsmanager“. **(O, P)**

Förderung der Umsetzung innovativer Ideen und Lösungen mit Hilfe von Dienstleistern/Beratern und Universitäten vorantreiben (B)

Unternehmerinnen und Unternehmer sollten sich nicht scheuen, kompetente Unterstützung durch Berater oder Wissenschaftler hinzuzuziehen.

Veränderter Aufgabenteilung und Wettbewerbssituation zwischen Groß- und Kleinbetrieben Rechnung tragen (B)

Gerade durch die Digitalisierung verändert sich die Wettbewerbssituation zwischen (industriellen) Groß- und (handwerklichen) Kleinbetrieben grundlegend. Das Erbringen individueller Einzelleistungen ist nicht mehr allein die Domäne und das Alleinstellungsmerkmal des Handwerksbetriebes. Dies ist nun auch Großbetrieben wirtschaftlich möglich.

- Der Handwerksbetrieb kann dem begegnen durch Spezialisierung auf hohem Leistungs- und Qualitätsniveau in Verbindung mit
- Komplettangeboten durch Vernetzung und Kooperation.

Marketing als Innovations- und Umsatzschlüssel nutzen (B, O)

Zunehmend an Bedeutung für den Unternehmenserfolg gewinnt ein professionelles Marketing, das zielgruppengerecht die diversifizierten Leistungen kommuniziert.

- Wichtig ist, Kundengruppen zielgruppengerecht anzusprechen. Im Exportgeschäft ist es beispielsweise von besonderer Bedeutung, anspruchsvollen und zahlungskräftigen ausländischen Kunden die Leistung professionell zu visualisieren, beispielsweise über Prototypen, digitale Modelle oder Messen. **(B)**
- Die Qualität der handwerklichen Leistungen muss für Kunden wahrnehmbar gestaltet sein. Man kann Leistungen aus und für Baden-Württemberg vermarkten, das „ehrliche Handwerk“ betonen und eine „Marke“ entwickeln. **(B, O)**
- Um den vermehrt auftauchenden Kundenwunsch nach vollständigen Problemlösungen zu erfüllen, sind gewerkeübergreifende Komplettangebote „aus Meister-Hand“ oder ähnliches zu vermarkten. **(B, O)**
- Das traditionelle Leistungsangebot sollte, bei erkanntem Bedarf, um veränderte Kerntätigkeiten ergänzt werden, die in aller Regel sehr stark dienstleistungsorientiert sind, wie Objekt-Sharing, Objekt-Leasing oder -Miete, Objekt-Betreiben. Damit werden mehr Kundenkontakte, mehr Begleitung entlang des Objekt-Lebenszyklusses, mehr Dienstleistung und mehr Kooperationen als Nutzen für das Unternehmen und die Kunden darstellbar. **(B)**

Dienstleistung visualisieren und berechnen (B)

- Wichtig ist, die Kosten(=Leistungs-)Bestandteile des Angebots transparent zu machen, Dienstleistung darzustellen und zu visualisieren, um beim Kunden Preisbereitschaft zu erzielen.
- Dies muss einhergehen mit der Anpassung der Kalkulation. Der Kunde führt bei vergleichbaren Leistungen Preisvergleiche im Internet durch. Gegebenenfalls sollte die Beratung als eigenständige, komplexe, wissensbasierte Dienstleistung dargestellt und als solche in Rechnung gestellt werden.

Patentschutz im Handwerk fördern (P)

Teilweise werden vorhandene Innovationen nicht als mögliche Patente angemeldet, da es nur geringe Möglichkeiten für Kleinbetriebe gibt, gegen Patentverletzungen

vorzugehen. Dies führt zu geringerer Patendichte im Handwerk. Hier wird die Notwendigkeit der rechtlichen Anpassung gesehen.

Energieverkauf liberalisieren (P)

Die Unternehmerinnen und Unternehmer, insbesondere aus dem Elektrohandwerk, wünschen sich eine verringerte Reglementierung von Energie-Verkaufsrechten und der formalen Schranken der Energieverteilung („Jeder muss Strom verkaufen dürfen“), um so einen erleichterten Marktzugang, beispielsweise bei der Elektromobilität, zu erreichen.

Standardisierung vorantreiben (P)

Schließlich muss die Standardisierung technischer Lösungen im Bereich der Energiewirtschaft, von Sanierungsabläufen und Schnittstellen zur Interaktion von Geräten und Anschlussstellen vorangetrieben werden.

Kostensenkung durch innovative Mobilitätskonzepte (P)

Für die Regionen sind Mobilitätskonzepte gemeinsam mit Handwerksbetrieben zu erarbeiten. Dies dient der Ressourcenschonung durch Stauvermeidung und durch dann mögliche regionale Auftragsplanung der Wirtschaftlichkeit, indem lange Anfahrten vermieden werden.

4.4.1.5 Digitalisierung

Die Herausforderungen liegen in der gesellschaftlichen wie handwerksgerechten Mitgestaltung der Wirtschaft 4.0. Die Erledigung von Arbeitsaufgaben in Netzwerken, in denen auch Maschinen miteinander kommunizieren (Stichwort: Internet der Dinge, Konnektivität), wirft neue Fragen zu betrieblichen Prozessen auf. Da die Umwälzungen nicht ohne umfangreiche Anpassungen und Investitionen in Prozesse, digitale Infrastruktur, IT-Sicherheit und qualifiziertes Personal bewältigt werden können, besteht die Gefahr, dass Handwerksunternehmen den Anschluss verlieren. Nicht nur Investitionen, vor allem die Veränderungen der Wertschöpfungsprofile in einem sich permanent und dabei teilweise gravierend veränderndem Marktumfeld sowie die notwendigen Anpassungen der Arbeitsorganisation und des strategischen Managements gewinnen an Bedeutung. Die wachsenden Möglichkeiten durch Internet-induzierte Vertriebs- und Geschäftsmodelle verändern die Konkurrenzsituation vieler Betriebe. Die Chancen liegen bereits heute im Internet: Handwerksbetriebe können sich stärker vernetzen und auf neue Märkte ausrichten (Stichwort: Globalisierung, internationale Cluster). In Zukunft werden sie sich zunehmend auf hochwertige, individuell zugeschnittene Produkt-Dienstleistungspakete konzentrieren. Im Zulieferbereich wird es zu einer stärkeren Integration in digitale Wertschöpfungsketten kommen, und auf Seiten der Personalpolitik wird die Nutzung von Cyber-Physical Systems, die Verbindung informationstechnischer und mechanischer Komponenten, für die präventive Gestaltung der Arbeit in den Betrieben eine zunehmende Rolle spielen.

Die zunehmende Polarisierung im Betriebsbestand, hin zu mehr kleinen und mehr großen, aber weniger „mittleren“ Betrieben (vgl. Kap. 2 und 4.3) fordert nicht nur die Anpassungsfähigkeit der Betriebe, sondern auch die der Organisationen und der Politik im Hinblick auf deren Unterstützungsleistungen. Den heterogenen Anforderungen müssen sowohl die Unternehmen als auch die Organisationen und die Politik durch diversifizierte Anpassungsmaßnahmen oder Unterstützungsangebote auf höchst unterschiedlichem Leistungs- und Spezialisierungsniveau begegnen.

4.4.1.6 Handlungsfeld Digitalisierung

Möglichkeiten der Digitalisierung im Handwerk nutzen (B, O)

Die neuen Möglichkeiten aufgrund der Digitalisierung gilt es im Handwerk zu nutzen. Es lassen sich individuellere Produkte und Leistungen durch neue Technik realisieren, wie etwa durch

- zunehmende IT-bezogene Anteile der Arbeit, wie beispielsweise 3D-Druck, Webshop, Blogs **(B)**
- zunehmende Serviceanteile, vor allem im Hochpreissegment **(B)**
- zunehmende Kooperationen und Vernetzung, auch mit Partnern außerhalb des Handwerks, insbesondere bei komplexeren Produkten und Leistungen **(B, O)**
- Damit das Handwerk nicht in eine untergeordnete Rolle abgedrängt wird, ist es wichtig, die Stellung und das Niveau des Handwerks in den Wertschöpfungsnetzwerken zu erhöhen. **(B, O)**

Teilhaben an der Entwicklung neuer digital induzierter Geschäftsmodelle (B)

- Um seine Position zu halten und an der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle teilhaben zu können, muss das Handwerk seine Rolle aktiv selbst gestalten, indem es seine Chancen und vorhandenen Stärken nutzt. Hierbei müssen unbedingt die Prioritäten richtig gesetzt werden. Zunächst müssen konsequent kundenfokussierte Geschäftsprozesse entwickelt werden, um die Stärken des Betriebs zu betonen, dann erst kommen die Digitalisierung bzw. digitalisierte Prozesselemente als Enabler hinzu, nicht umgekehrt!
- Der Trend zu „Everything as a Service“ (XaaS) muss vom Handwerksunternehmen aktiv aufgegriffen und unterstützt werden, indem es sich aktiv, systematisch und methodisch zum kompetenten Dienstleister entwickelt und als solcher für den Kunden in Form von Nutzen, für den dieser auch bereit ist zu zahlen, deutlich wahrnehmbar darstellt.
- Die Verfügbarkeit, Optimierung und Sicherheit der Betriebsdaten muss auch das Handwerksunternehmen als neue Zielgrößen erkennen und nutzen. Hier bieten sich vielfältige Ansätze für neue, datenbasierte, in der Regel kooperativ zu organisierende Geschäftsmodelle.

- In vielen Bereichen kann die Digitalisierung auch hervorragend zur verbesserten Visualisierung der Leistung gegenüber dem Kunden genutzt werden.
- Das Handwerk sollte die Möglichkeiten der Digitalisierung auch nutzen, um spezialisierte Dienstleistungen für die Gebäudedatenerfassung zu entwickeln und anzubieten.

Digitalisierung im Marketing einsetzen (B, O)

Im Zeitalter von mobilem Internet und der hohen Nutzungsrate von Social Media verändert sich die öffentliche Wahrnehmung von Produkten und Dienstleistungen sowie Unternehmen, auch im Handwerk. Die öffentlichen digitalen Diskussionsforen bieten einerseits wertvolle Informationen zu Kundenforderungen, andererseits entstehen neue Interaktionsmöglichkeiten mit den Bestandskunden und zur Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden.

- Durch digital gestütztes Marketing sollten mehr marktstarke, vom Handwerk zum Beispiel kooperativ betriebene Plattformen etabliert werden. **(B, O)**
- Hierbei können der Online-Vertrieb und die elektronische Abwicklung von Geschäftsprozessen, zur Verbesserung der Erreichbarkeit und Ansprache der Kunden, auch mehrsprachig und international, mit guter Visualisierung der Leistungen und intern zur Professionalisierung, Automatisierung und Produktivitätssteigerung in der Administration genutzt werden. **(B)**
- Die Anpassung an ein zunehmend verändertes und differenziertes Kommunikationsverhalten der Kunden ist über digitale Kommunikationsmittel leicht möglich. Diese muss jedoch koordiniert erfolgen. **(B)**

Verbesserter Ausbau von Breitband- und Mobilfunkinfrastruktur in allen Regionen Baden-Württembergs (P)

Eine wesentliche Voraussetzung für die effiziente Nutzung all dieser Vorteile ist allerdings der flächendeckende Ausbau der Kommunikationsnetze, nicht nur stationär, sondern auch mobil, um beispielsweise baustellenorientiert arbeitenden Handwerksbetrieben ebenfalls diese Nutzungsmöglichkeiten zu bieten, etwa für die Nutzung des Building Information Modeling (BIM).

Vereinheitlichung der Datenformate und Schnittstellen (P)

Damit einhergehen muss unbedingt eine möglichst schnelle Vereinheitlichung der Datenformate und Schnittstellen. Der Datenaustausch zur Weiterleitung von Daten zwischen Organisationen und Unternehmen geschieht in standardisierter Form, dennoch werden unterschiedliche Austauschformate und Schnittstellen genutzt. Das Ziel ist, die Erzeugung, Verteilung und Verarbeitung von Daten über Schnittstellen zu vereinheitlichen und effizient zu gestalten, vorzugsweise in überbetrieblichen Zusammenhängen.

Projekte zur Digitalisierung fördern und Transfer in die Fläche sicherstellen (O, P)

Zur schnellen, flächendeckenden Verbreitung dieser Technologien und Organisationslösungen sowie ihrer Nutzungsmöglichkeiten müssen Digitalisierungsprojekte wie das nun anlaufende Kompetenzzentrum Mittelstand 4.0 Stuttgart durchgeführt werden. Damit den Unternehmen und Beschäftigten des Handwerks die Möglichkeiten nahegebracht und der Umgang damit vermittelt wird, ist in den Projekten unbedingt der Transfer in die Fläche sicherzustellen.

Big Data für das Handwerk (B,O)

Auch im Handwerk müssen datenbasierte Produkte und Leistungen entwickelt werden, damit auch hier Informationswertschöpfung zum Bestandteil neuer Geschäftsmodelle werden kann.

IT-Sicherheit und Datenschutz klären und regeln (B, O, P)

Informationssicherheit ist die Voraussetzung zur Umsetzung des Datenschutzes in Unternehmen. Einerseits bezieht sie sich auf betriebsinterne Informationen, andererseits auf die Verarbeitung von externen Informationen. In Deutschland sind alle Stellen, die personenbezogene Daten wie Kundendaten verarbeiten, gesetzlich verpflichtet, Maßnahmen zum Datenschutz zu treffen. Wichtig ist die Klärung verschiedener Fragen der IT- und Datensicherheit:

- Wem liegen welche Daten vor? **(B, P)**
- Wer speichert sie? **(B, P)**
- Wer ist ihr Eigentümer? **(B, P)**
- Welche Daten dürfen genutzt oder weitergegeben werden? **(B, P)**
- Das Weiterbildungsangebot im Handwerk hierzu muss verstärkt werden. Entsprechende, bereits erfolgreich erprobte Konzepte, wie beispielsweise der „Digitallotse“ oder der „IT-Sicherheitsbotschafter“, liegen vor. **(O, P)**
- IT-Sicherheitsroutinen müssen in die täglichen Arbeitsprozesse integriert werden. **(B)**

Technische Infrastruktur in Kammern verbessern (O)

Der Ausbau der Online-Services und Online-Kommunikation ist auch eine wichtige interne Aufgabe der Handwerkskammern und Verbände.

Digitalisierung und kundenfokussierte Aspekte verstärkt in Ausbildungen integrieren (B, O, P)

Um den Einsatz digitaler Medien erfolgreich voranzutreiben, müssen entsprechende Inhalte in die Aus- und Weiterbildungsgänge integriert und die Berufsbilder modernisiert werden. Der Einsatz digitaler Medien muss in die tägliche Ausbildungs-

praxis einfließen, etwa durch Führen eines „digitalen“ Berichtsheftes, eines „digitalen“ Baustellentagebuches, durch entsprechende Unterstützung durch den Ausbilder sowie die erforderlichen Möglichkeiten und Ergänzungen in den Berufsschulen.

Produktivitätsfortschritt und -verschiebung beachten (B, P)

- Durch Einsatz digitaler Technologien lassen sich deutliche Produktivitätsfortschritte in der Entwicklung und Ausführung von Produkten und Leistungen erzielen. Allerdings finden Aufwands- und Kostenverlagerungen zwischen den verschiedenen Phasen der Wertschöpfungskette statt, die beachtet und vom Handwerk konsequent genutzt werden müssen. **(B, P)**
- Trotz aufwändigerer Planung und Entwicklung entsteht durch die Standardisierung des Entwicklungs- und Produktionsprozesses eine Effizienz- und Qualitätssteigerung. Dies muss das Handwerk für sich nutzen. Durch die Visualisierung der Planung und der Leistung ergibt sich eine geringere Fehlerquote. Durch die Möglichkeiten einer detaillierteren Planung und deutlich besseren Visualisierung aller Leistungselemente ist auch die Beschäftigung geringer qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Ausführung teilweise möglich. Damit kann die Digitalisierung genutzt werden, den Fachkräftemangel zumindest zu einem kleinen Teil zu kompensieren. **(B)**

Beratungsmöglichkeiten zur Digitalisierung weiterentwickeln und ausbauen (B, O, P)

- Die Betriebe müssen in den meisten Fällen bei IT-bezogenen Umsetzungsprozessen unterstützt werden. Für Kleinbetriebe müssen niederschwellige Informationsveranstaltungen durchgeführt werden. Hierzu ist das Landesprogramm „Digitallotse“ ein erster Einstieg. Darauf aufbauend müssen Betriebschecks durchgeführt, Best-Practices aufbereitet und das erforderliche Wissen branchenspezifisch aufgearbeitet werden.
- Das Angebot von Beratungs- und Unterstützungsleistungen bzgl. Nutzen, Kosten, Möglichkeiten, Software wäre hilfreich, um die Unternehmen in der Planung und Umsetzung zu unterstützen.
- Es ist zu prüfen, ob bisherige Beratungsdienste so weiterentwickelt werden können, dass sie gefördert Unternehmen in Fragen der Digitalisierung unterstützen können. Eine weitere Möglichkeit stellen die IT-Sicherheitsbotschafter dar.

Möglichkeiten der Digitalisierung könnten zukünftig bei öffentlichen Aufträgen vorausgesetzt werden (P)

Bei öffentlichen Ausschreibungen muss die Verschiebung des Aufwands innerhalb der Leistungsphasen berücksichtigt werden. Sollte beispielsweise die öffentliche

Hand BIM vorantreiben, gar verpflichtend machen oder Smart-Home-Lösungen forcieren, wäre eine Anpassung der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) erforderlich.

4.4.2 Handlungsbereich „Führung und Motivation, Qualifizierung, Kompetenzen und Wissensmanagement“

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen durch ihre individuellen Fähigkeiten, Leistungen, kreativen Ideen und Verhaltensweisen maßgeblich das Betriebsgeschehen und damit die Produktivität, die Betriebskultur sowie die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten und der Unternehmerin und des Unternehmers. Für den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit eines Handwerksbetriebs sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Schlüsselfaktor – man könnte auch von einer „erfolgskritischen Ressource“ oder einem „strategischen Erfolgsfaktor“ sprechen. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind jedoch keine Selbstverständlichkeit. Die Bereitschaft und Motivation die eigene Arbeitskraft einzubringen hängt sowohl von individuellen Aspekten wie Gesundheit und Kompetenzen als auch von betriebspezifischen Aspekten, wie der Umgang miteinander sowie den Arbeitsbedingungen, ab. Dabei muss jede Unternehmerin und jeder Unternehmer einen eigenen Weg, entsprechend den Rahmenbedingungen, gehen. Problematisch ist das strukturelle Defizit des Handwerks: Fast zwei Drittel der im Handwerk ausgebildeten Fachkräfte verbleiben nicht in diesem Wirtschaftssektor (vgl. Kap 2 bzw. 4.3). Daher sind insbesondere Maßnahmen zum Erhalt der hohen Qualifikation der Unternehmen, wie der Erhalt der Meisterpflicht, sinnvoll.

4.4.2.1 Nachwuchskräfte und Fachkräfte gewinnen und binden

Die betriebliche Praxis des Handwerks in Baden-Württemberg ist von unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen gekennzeichnet, welche sich sowohl in den jeweiligen Ausprägungen der Arbeitsbelastung als auch in den Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten zeigen. Viele Handwerksbetriebe sind, auch aufgrund vieler arbeitsintensiver Leistungen, vergleichsweise stark vom regional spezifischen Arbeitskräftemangel betroffen. Sowohl handwerkliche Produkte wie auch Dienstleistungen können oftmals nur vor Ort erbracht werden und erfordern kompetentes Personal. Neben dem Ziel neue Beschäftigungspotenziale zu mobilisieren ist es ein zentrales Anliegen, das bestehende Personal möglichst lange gesund und motiviert im Betrieb zu halten. Die Umsetzung der Ansätze zur Mitarbeiterbindung stellt eine strategische Aufgabe dar, die nur langfristig und gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestaltet werden kann. Dabei ist es unerheblich, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Betrieb beschäftigt, auch bei einem Beschäftigten ist es von Bedeutung, in wie weit dieser bereit ist sich einzubringen. Die oftmals kleinbetriebliche Struktur der Handwerksbetriebe hat in diesem Kontext Vor- und Nachteile. Die Flexibilität und der familiäre Umgang, die Handwerksbetriebe auszeichnen, sollten bei der Wahl geeigneter Lösungen für den Fachkräftemangel eine tragende Rolle spielen. Durch sie können bestehende, in der kleinbetrieblichen Struktur begründete Defizite erfolgreich ausgeglichen werden.

4.4.2.2 Handlungsfeld Nachwuchskräfte und Fachkräfte gewinnen und binden

Berufsschulen in der Fläche von Baden Württemberg erhalten – Berufsschulstandorte sichern (O, P)

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist es von großer Bedeutung, die Qualifizierung geeigneten Nachwuchses sicherzustellen, indem die hierfür notwendigen Voraussetzungen, möglichst wohnortnah, erhalten bleiben. Dies ist eine grundsätzliche Forderung des Handwerks auch im Rahmen der regionalen Schulentwicklung.

Imagepflege für Ausbildung im Handwerk (O)

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Attraktivität handwerklicher Berufe zu erhöhen, um in Konkurrenz zu akademischen Berufen im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können (etwa in den Gesundheitshandwerken) und allgemein der zunehmenden Akademisierung zu Lasten der Fachkräftequalifizierung entgegenzuwirken.

Maßnahmen zur Bewältigung des Nachwuchskräftemangels ergreifen (B, O, P)

Eine hierzu in den Diskussionen der Workshops mehrfach genannte Herangehensweise ist, den Umgang mit den beiden erkennbar unterschiedlichen Gruppen von Auszubildenden (einerseits eine Gruppe mit hohem Interesse an und Eignung für Ausbildung und Karriere im Handwerk, auf der anderen Seite eine Gruppe, die teilweise mit den Anforderungen überfordert ist) zu differenzieren.

- So könnte man Interessierten vielfach bereits existierende zusätzliche Qualifikationsebenen anbieten, zunehmenden Spezialisierungsbedarf zu erkennen und diesen durch zusätzliche Qualifizierung zu befriedigen. **(O)**
- In mehreren Handwerksberufen wird bereits eine gestufte Ausbildung angeboten. Diese kann ein sinnvolles Instrument darstellen, um leistungsschwächere Jugendliche nach zwei Jahren zu einem ersten anerkannten Berufsabschluss zu führen. Grundsätzlich verfolgt das Handwerk jedoch das Bildungsziel der Vollausbildung mit Gesellenbrief. Eine Modularisierung der handwerklichen Ausbildung für Personen unter 25 Jahren wird abgelehnt.⁴ **(O, P)**
- Sinnvoll sind die Angebote zu Vorqualifizierungen und Einstiegsqualifizierungen zur Erhöhung der Ausbildungsreife bei leistungsschwächeren Jugendlichen. **(O, P)**

⁴ <http://www.handwerk-bw.de/fileadmin/media/bwht-positions-papiere/bwht-positions-papier-teilqualifizierung.pdf>

- Begleitend dazu kann die Auszubildenden-Betreuung im Betrieb optimiert werden. **(B)**
- Es muss die richtige Balance aus fachlicher Tiefe und verstärkter Breite in der Ausbildung gefunden werden. Dabei darf die Ausbildung inhaltlich nicht überfrachtet werden. **(O)**

Unterschiedliche Zielgruppen und Medien bei der Suche nach Fachkräften einbeziehen (B, O, P)

Neben den klassischen Zielgruppen sollten weiterhin und verstärkt auch alternative Zielgruppen auf der Suche nach Fachkräften in den Fokus genommen werden.

- So ist es sinnvoll, das große Potenzial an und von Frauen zu nutzen. Hierzu bietet es sich an, insbesondere für den Wiedereinstieg nach einer Familienpause, flexible Teilzeitarbeit, „Aktualisierungs-Seminare“, betriebsnahe Kinderbetreuung und Notfallbetreuung auszubauen. Dies wäre teilweise in Kooperation mit anderen Betrieben, beispielsweise über regionale Fachkräfteallianzen, sinnvoll und machbar. **(B, O, P)**
- Ebenfalls bietet es sich an, weitere, weniger traditionelle Zielgruppen anzusprechen bzw. bei Bewerbungen zu berücksichtigen (Quereinsteiger, Ältere, Frauen in typischen Männerberufen, Migranten). Dafür müssen berufliche Einstiegsszenarien (Information, Vergütung) erarbeitet und Beratungsmaterialien zur Verfügung gestellt werden. Insbesondere, häufig hoch qualifizierte, Quereinsteiger sollten eingestellt und gefördert werden. **(B, O)**
- Im Zeitalter der Digitalisierung bietet es sich an, digitale Nachwuchssuche (Facebook & Co) zu betreiben und so die Zielgruppe besser zu erreichen. Möglichkeiten, wie die Lehrstellenradar-App oder online Lehrstellenbörsen der Handwerkskammern sind vorhanden, müssen jedoch noch stärker verbreitet und genutzt werden. Zudem können die Betriebe ihre eigenen Homepages zur Selbstdarstellung nutzen. **(B)**

Stärkerer Einbezug von kaufmännischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Umgang mit dem Fachkräftemangel (B)

Zur Entschärfung des Fachkräftemangels bietet es sich, zumindest ab einer gewissen Betriebsgröße an, die vorhandenen Fachkräfte von Aufgaben zu entlasten, die auch von anderen Arbeitskräften ausgeführt werden können, beispielsweise im produktiven Bereich durch Hilfskräfte oder im administrativen Bereich durch die verstärkte Verlagerung entsprechender Aufgaben auf kaufmännische Kräfte, etwa für Angebotserstellung, Auftragsvorbereitung und Prozesskontrollen.

Mobilitätsprogramme fortsetzen, Integration ausländischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem europäischen Ausland fördern (B, O, P)

Ein weiteres Potenzial an Arbeitskräften besteht in der verstärkten Integration ausländischer Auszubildender und Fachkräfte, vor allem aus dem europäischen Ausland.

- Wichtig und wertvoll ist hierbei die persönliche Betreuung, die seitens der Betriebe oder regionalen Organisationen des Handwerks organisiert werden muss. **(B, O)**
- Förderprogramme bieten hierbei wertvolle Unterstützung. **(P)**
- Begleitend sind gegebenenfalls Sprachkurse durchzuführen. **(P)**

Praxisbezogene Unterrichtsinhalte in allgemeinbildenden Schulen (P)

Um Schüler auf Ausbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen im Handwerk aufmerksam zu machen und sie für praktische Tätigkeiten zu sensibilisieren, ist es angebracht, praxisbezogene Unterrichtsinhalte für alle Fächer in allgemeinbildenden Schulen anzubieten. Handwerker sollten als Referenten, beispielsweise für das Schulfach „Wirtschaft, Studien- und Berufsorientierung“, eingesetzt werden und handlungsorientiert Lerninhalte vermitteln.

Modernisierung der dualen Ausbildung (O, P)

Einerseits zur Berücksichtigung aktueller, bedarfsgerechter Ausbildungsinhalte und andererseits zur oben bereits angesprochenen Erhaltung und möglichst Steigerung der Attraktivität handwerklicher Ausbildungsgänge für Jugendliche ist eine ständige Weiterentwicklung und Modernisierung unerlässlich.

Kooperationen mit Schulen und Lehrern (B, O, P)

Es ist sinnvoll, Kooperationen mit Schulen und Lehrern in Baden-Württemberg zu intensivieren und Lehrern die beruflichen Chancen für Jugendliche im Handwerk durch Besuche, Beratung, Kooperation oder Lehrer-Praktika in Betrieben besser zu verdeutlichen. Damit sind die Lehrkräfte motiviert und in der Lage, ihren Schülern handwerkliche Ausbildungen nahezubringen.

Dialog und Austausch mit den Eltern verstärken (B)

Die Einstellung der Eltern zur Berufswahl hat einen großen Einfluss auf die Jugendlichen. Daher müssen die Betriebe stärker in Kontakt treten mit den Eltern. Sie können beispielsweise Informationsveranstaltungen der Schulen als Plattform nutzen, um mit den Eltern konkret über den betrieblichen Alltag, Anforderungen, Karrierechancen, aber auch Berufsaussichten zu sprechen.

Mehr Praktika im Betrieb (B, P)

Unterstützt werden kann die Nachwuchssuche durch wesentlich mehr Praktika von Schülern in Betrieben. Angeboten werden sollten diese für alle Schulformen, insbe-

sondere bei Gymnasien sollte auch das Handwerk in den Fokus rücken. Bei bestimmten Schulformen oder Berufsfeldern sollte die Teilnahme für die Schüler verpflichtend sein und die Betriebe entsprechende Plätze anbieten.

Perspektive der Zulieferer und der Kunden in der Ausbildung verstärken (O, P)

Handwerker stellen ihre Leistungen nicht isoliert her, sondern bewegen sich in Wertschöpfungsketten. Häufig kommt es auf Grund von Unwissenheit zu Schwierigkeiten, die Position der vor- und nachgelagerten Stellen in der Wertschöpfungskette zu verstehen. Beispielsweise ist unbedingt die Annäherung von Planern und Handwerkern erforderlich, wenn BIM forciert werden soll. Die Grundlagen für ein besseres gegenseitiges Verständnis müssen auf beiden Seiten in Studium und Ausbildung gelegt werden.

4.4.2.3 Personalführung

Führung und Arbeitsgestaltung sind integrale Bestandteile guter Arbeit und tragen, im positiven Fall, zur Steigerung der Attraktivität der Handwerksbetriebe als Arbeitgeber bei. Personalführung umfasst zum einen die Personalstrategie. Dabei wird von der Unternehmerin und dem Unternehmer festgelegt, welche Personen mit welchen Kompetenzen für welche Aufgaben und Ziele im Unternehmen momentan und in Zukunft benötigt werden. Bei der Umsetzung der festgelegten Maßnahmen stehen der Einsatz der Beschäftigten entsprechend ihrer Fähigkeiten sowie gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen für Beschäftigte aller Generationen im Vordergrund. Das Ziel ist, ein zukunftsfähiges Personalmanagement zu etablieren, das die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten, zu Arbeitsorganisation und Arbeitszeit, mit Planungs- und Entwicklungssicherheit für den Unternehmer und die Unternehmerin ausbalanciert. Andererseits sind, neben dem Bereich der Planung, der persönliche Kontakt und die individuelle Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig. Ein wertschätzender Umgang, Respekt und Vertrauen gelten als Grundlage für Leistungsbereitschaft und Identifikation mit dem Unternehmen. Die Fähigkeiten und die Persönlichkeiten der Beschäftigten gezielt zu fördern und weiterzuentwickeln, zum Beispiel durch das Aufzeigen von Perspektiven (Teilhabe, Entwicklungsmöglichkeiten) und Qualifizierung (Aus- und Weiterbildung, Lernen am Arbeitsplatz), ergänzen die Aspekte der Personalführung.

4.4.2.4 Handlungsfeld Personalführung

Mitarbeitergespräche führen (B)

Führung ist erfolgsentscheidend für die Mitarbeiterbindung und -gewinnung. Dazu sollten regelmäßige Gespräche mit den Beschäftigten über Leistungen, Vorstellungen und Entwicklungsmöglichkeiten geführt werden.

Mitarbeiterbindung erreichen (B)

Gerade in Anbetracht des Fachkräftemangels ist für die Unternehmen des Handwerks von geradezu existentieller Bedeutung, ihre Beschäftigten an das Unternehmen zu binden, den Verbleib dort für diese möglichst interessant und attraktiv zu machen. Hierzu sollte man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Unternehmenserfolg teilhaben lassen, etwa durch

- Mitarbeiterkapitalbeteiligung
- Erfolgs- und Pauschalprämie für alle Mitarbeiter
- Firmenwagen als Bonus
- Instrumente des „Netto-Lohn-Konzeptes“
- Gewinnbeteiligung nach Leistung

Arbeitsbedingungen verbessern (B)

Um einerseits die Arbeitssituation für die Beschäftigten angenehmer zu gestalten und andererseits das Arbeitsergebnis zu verbessern, bietet es sich an, möglichst flexible Arbeitsbedingungen zu schaffen und den auf den Mitarbeitern lastenden Zeitdruck durch Gestaltung der organisatorischen, physischen und psychischen Arbeitsbedingungen zu mildern.

Zusammengehörigkeit stärken (B)

Ein wesentliches Element der Mitarbeitermotivation und -bindung ist das Stärken des Zusammengehörigkeitsgefühls im Betrieb. Dies kann erreicht werden durch Gestaltung der Betriebskultur, Förderung der Teamoptimierung (auch unterstützt durch Mediation) und das Betonen und Leben von Werten.

Gesundheitsmanagement betreiben (B)

Auch im handwerklichen Kleinbetrieb ist Betriebliches Gesundheitsmanagement zur Gestaltung der betrieblicher Prozesse, um das Verhalten aller gesundheitsförderlich zu gestalten, sinnvoll. Für die Umsetzung können die Angebote der Sozialversicherungsträger genutzt werden.

Vorbildfunktion leben (B)

Zur Motivation und Einbindung ist es sinnvoll, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verdeutlichen, was es bedeutet, ein Unternehmen zu führen. Wichtig ist dabei jedoch, dass die Inhaberin und der Inhaber durch ihr und sein Verhalten für die Beschäftigten zur Orientierung und als Vorbild dienen können.

Leitbild nutzen (B)

Gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollte das (ehrliche!) Leitbild des Unternehmens entwickelt und als Grundlage für die Außendarstellung des Betriebs genutzt werden. Damit die dort formulierten Werte wirklich gelebt werden, ist

es Voraussetzung, dass die Unternehmerin und der Unternehmer selbst auch dabei (siehe oben) ihrer Vorbildfunktion nachkommen.

4.4.2.5 Kompetenzen und Wissen

Die Bedeutung von Wissen als Ressource ist hoch. Es macht mittlerweile einen Großteil der betrieblichen Wertschöpfung aus. Kompetenz ist dabei die Fähigkeit, auf Grundlage von persönlich gegebenen Voraussetzungen (Motive, Kenntnisse, physische und psychische Bedingungen) Wissen zur Problemlösung umzusetzen. Die Kompetenzentwicklung verfolgt sowohl betriebliche Interessen (Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur effektiven und effizienten Erfüllung der (zukünftigen) Aufgaben) als auch die individuellen Anliegen der Beschäftigten. Die darin zum Ausdruck gebrachte Wertschätzung trägt auch zur Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei. Kompetente Beschäftigte sind seit jeher ein zentraler Wettbewerbsfaktor eines erfolgreichen Handwerksbetriebes. Kein Produkt und keine Dienstleistung können ohne dieses Wissen und diese Kompetenzen erbracht werden. Da Wissen und Kompetenz sehr eng mit den einzelnen Beschäftigten und dem Betrieb verbunden sind, wird der Umgang mit diesem Wissen durch den demografischen Wandel und die veränderten Altersstrukturen in den Betrieben erheblich beeinflusst. Bei sich ständig wandelnden Berufsbildern, technologischen Neuerungen und neuen gesellschaftlichen sowie rechtlichen Rahmenbedingungen ist als Herausforderung lebenslanges Lernen geboten. Weiterhin sollten die Potenziale an implizitem Wissen gesichert werden, die mit der zurzeit aus dem Erwerbsleben ausscheidenden Generation von Fachkräften drohen verloren zu gehen.

4.4.2.6 Handlungsfeld Kompetenzen und Wissen

Austausch zwischen Kammern, Innungen und Mitgliedern pflegen (O)

Wichtig und von den Unternehmerinnen und Unternehmern geschätzt und ausdrücklich erwünscht ist die Pflege des Austauschs zu aktuellen und Zukunftsthemen zwischen Kammern, Innungen und deren Mitgliedern. Diese schätzen den Dialog und die bereits gute Unterstützung und Beratung durch ihre Kammer, ihre Innung oder ihren Fachverband, und wünschen sich diesen weiter auszubauen.

Bekräftigung der Meisterpflicht trotz Fachkräftemangels (O, P)

Auch in Anbetracht des Fachkräftemangels kommt es für die Unternehmensvertreterinnen und Vertreter nicht in Frage, die Meisterpflicht und Meisterqualifikation weiter aufzuweichen oder gar aufzuheben. Sie sehen die hiermit verbundenen Kompetenzen als entscheidendes Qualitätsmerkmal und wesentliche Voraussetzung für die langfristige Existenzfähigkeit ihrer Unternehmen.

Fachkräfte-Kooperationen zwischen Unternehmen (B, O)

Branchenbezogene Fachkräfte-Kooperationen zwischen Unternehmen, wie sie zum Beispiel im Elektro-Bereich bereits vorhanden sind, sollten intensiviert werden.

Soziale Kompetenzen und Führungskompetenzen fördern (B)

Soziale Kompetenzen und Führungskompetenzen sollten gefördert werden. Hierzu ist es sinnvoll, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker in Entscheidungsprozesse einzubinden, zur Förderung des unternehmerischen Denken und Handelns. Zudem können jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter eigene (kleine) Projekte verantwortlich zugeordnet werden.

Sicherstellen der Kompetenz in Informationstechnik (B)

In vielen Betrieben wird der Bedarf an IT-Kompetenz ansteigen. Dies kann entweder über eigene Fachkräfte (und deren Qualifizierung) erfolgen, oder indem die Kompetenz und Leistung über externe Dienstleister zugekauft wird.

Breite Qualifizierungen sicherstellen (B, O)

Es finden viele technische Weiterbildungen der Unternehmerinnen und Unternehmer sowie der Beschäftigten statt (Produkte, Anlagentechnik). Zusätzlich notwendig sind Qualifizierungen in Bereichen wie

- Informations- und Kommunikationstechnik
- Prozessmanagement
- Beratungskompetenzen (um Rundum-Service gewährleisten zu können)
- Kommunikation („Digitale Bildungspartnerschaften“)

Weiterbildung älterer Beschäftigter intensivieren (B)

Wichtig ist in den Unternehmen der Umgang mit älteren, oft erfahrenen Mitarbeitern. Sie sollten besser gefördert werden und intensiv Weiterbildung (auch mit Blended Learning) betreiben. Gleichzeitig müssen für diese Gruppe der Beschäftigten Umstiegs- und Ausstiegsszenarien entwickelt werden.

Mittlere Führungsebene etablieren (B)

Managementaufgaben und ein immer höherer Zeit- und Kostendruck beanspruchen die Inhaberinnen und Inhaber immer stärker. Daher sind qualifizierte Mitarbeiter gefragt, die die Situation entlasten können. Auch bei kleinen Betrieben sollten daher eine mittlere Führungsebene etabliert und die Verantwortungsbereiche Einzelner ausgebaut werden.

Geförderte Fortbildungen zu neuen Technologien entwickeln und anbieten (O, P)

Zur Vorbereitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Handwerksbetrieben auf die neuen Technologien müssen Fortbildungen entwickelt und angeboten werden. Diese Fortbildungen sollten so konzipiert sein, dass sie nach der Fachkursförderung des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziell unterstützt werden können. Die ESF-Fachkursförderung ist zudem über die siebenjährigen europäischen Förderperioden hinweg zu verstetigen.

Kompetenzmanagement und Informationsaustausch vorantreiben (B)

In den Unternehmen sollte ein organisiertes Kompetenzmanagement, gegebenenfalls mit Softwareunterstützung, vorangetrieben sowie der Informationsaustausch (formell und informell) der Beschäftigten untereinander gefördert werden.

Pflichtgesellenzeit vor Meisterausbildung verankern (P)

Unternehmerinnen und Unternehmer halten es vereinzelt für sinnvoll, wieder zu einer Pflichtgesellenzeit und Zeit der aktiven Wahrnehmung von Verantwortung zurückzukehren, um eine angemessene Qualifizierung sicherzustellen.

4.4.2.7 Nachfolge und Betriebsübergabe

Bei der Unternehmensnachfolge geht es darum, qualifizierte Personen für die Weiterführung des Betriebs und den Erhalt der Arbeitsplätze zu finden. Die Unternehmensnachfolge ist ein typisches Thema für mittelständische Familienunternehmen. Der Rückzug der Unternehmerin und des Unternehmers erfordert nicht nur die Übertragung der Leitung an einen oder mehrere Nachfolger, sondern in der Regel auch die Übertragung des Eigentums am Unternehmen und der Haftung. Für viele Unternehmerinnen und Unternehmer kostet es viel Überwindung, sich vom eigenen Betrieb zu lösen und einem Nachfolger den Platz zu überlassen. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer ängstigt der Gedanke, dass das eigene Lebenswerk, der Fortbestand des Betriebs bedroht sein könnte, wenn kein qualifizierter Nachfolger vorhanden ist. Zwar erfolgt der Großteil der Betriebsübergaben altersbedingt, dennoch haben Inhaberinnen und Inhaber kleiner Betriebe, häufiger als die übrigen Unternehmerinnen und Unternehmer, noch keine genauen Pläne für die eigene Nachfolge. Da altersbedingte Nachfolgen – anders als krankheits- oder durch Tod bedingte – planbar sind, ist es wichtig, sich mit der Nachfolgefrage zu beschäftigen. Das Thema Betriebsübergabe kann nur erfolgreich bewältigt werden, wenn es frühzeitig und systematisch geplant wird. Dabei sollte das Profil der gewünschten Nachfolgerin oder des gewünschten Nachfolgers ebenso geklärt werden wie die Frage, wie sich die bisherige Unternehmerin und der bisherige Unternehmer mit der Situation zurecht findet, nicht mehr aktiv im Berufsleben zu stehen.

4.4.2.8 Handlungsfeld Nachfolge und Betriebsübergabe

Betriebsübergabe und Nachfolge rechtzeitig regeln (B, O)

Die Betriebsübergabe muss langfristig geplant werden, einschließlich eines Zeitrahmens und Abschlusszeitpunktes. Zudem sollte die Nachfolgerin und der Nachfolger, wenn möglich, frühzeitig eingebunden werden. Hierbei ist es angebracht, die Beratung durch die Handwerksorganisation einzubeziehen. Sinnvoll ist die Ermittlung des Unternehmenswertes (Maschinen-, Immobilien- und Firmenwert) durch Experten der Handwerksorganisationen durchführen zu lassen und dabei auch Haftungsfragen und Investitionen zu berücksichtigen. Bei der Übergabe des Unternehmens,

sowohl innerhalb, als auch außerhalb der Familie, sollten auch Themen wie Rollenverteilung und Führungskultur thematisiert und Vereinbarungen, auch für spätere Anpassungen schriftlich fixiert werden.

Förderprogramme zur Betriebsübergabe verstetigen (P)

Unterstützungsmöglichkeiten, wie die aus europäischen Mitteln und vom Land geförderten Nachfolgemoderatoren, müssen verstetigt werden.

5 Schlussbetrachtungen

Ziel des einjährigen Strategieprojekts „Dialog und Perspektive Handwerk 2025“ war es, Handlungsfelder für Handwerksbetriebe, -organisationen und die Handwerks- und Mittelstandspolitik zu identifizieren. Aus diesen Handlungsfeldern werden in einem zweiten Schritt Experten aus Handwerk und Landesregierung konkrete Maßnahmen ableiten, die das Handwerk dabei unterstützen, weiter auf Erfolgskurs zu bleiben. Zur Ableitung der Handlungsfelder wurde zunächst eine Struktur- und Bestandsanalyse erarbeitet, in der auch die Besonderheiten des Handwerks im Land dargestellt werden. Anschließend haben in zehn Workshops Unternehmerinnen und Unternehmer im Dialog mit der wissenschaftlichen Moderation und Experten aus Handwerksorganisationen Chancen und Herausforderungen der relevanten Zukunftsthemen erörtert und mögliche Handlungsfelder erarbeitet.

Die Workshops haben gezeigt, dass die Betriebe trotz voller Auftragsbücher bereit sind in die Zukunft zu schauen. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben engagiert mitgewirkt und sich auf die Themen eingelassen. Dennoch erwies es sich für die Unternehmensvertreterinnen und –vertreter als schwierig, eine über die nächsten zwei bis drei Jahre hinausgehende, dem Projekttitle „Handwerk 2025“ entsprechende, langfristige strategische Perspektive einzunehmen.

Zwei Querschnittsthemen haben sich durch die Diskussionen gezogen, unabhängig davon, unter welchem Generalthema der jeweilige Workshop stand. Eher negativ besetzt ist das Thema Personal, Nachwuchs und Fachkräftebindung. Es erstreckt sich von der zu geringen Zahl geeigneter Nachwuchskräfte und deren häufig unzureichender Ausbildungsfähigkeit über den aktuell in vielerlei Hinsicht als hemmenden Faktor empfundenen Fachkräftemangel bis hin zur Lösung der Nachfolgefrage. Angesichts dessen, dass bislang zwei von drei Personen mit handwerklicher Ausbildung das Handwerk im Laufe ihres Berufslebens verlassen, liegen große Chancen im Bereich der Fachkräftebindung. Die Workshops haben gezeigt, dass es hier schon gute Ansätze gibt, die in die Breite getragen werden müssen.

Beim Thema Digitalisierung sehen die Unternehmerinnen und Unternehmer große Chancen für ihre Betriebe. Durch die verstärkte Nutzung solcher Technologien, aber auch durch die (Mit-)Entwicklung neuer Geschäftsmodelle stehen den Handwerksbetrieben neue Geschäftsfelder offen. Bei den Lösungsvorschlägen der Unternehmerinnen und Unternehmer fällt auf, dass diese in allen Themenbereichen von niederschwellig bis hochkomplex reichen, gerade auch im Bereich der Digitalisierung. Das ist vor allem der Polarisierung im baden-württembergischen Handwerk geschuldet. In Baden-Württemberg hat nicht nur die Zahl der Kleinstbetriebe zugenommen, sondern auch die Zahl der Großbetriebe, während die Mitte verliert. Ähnliches zeigt sich beim Absatz. Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt gibt es im Land mehr Exporteure. Daher ist eine gewisse Polarisierung der Lösungsvorschläge nicht verwunderlich. Für manche Betriebe sind noch Basisinformationen gefragt. Andere Betriebe haben die neuen Technologien schon für sich entdeckt und wollen auch

mit der zunehmenden Komplexität umgehen. Dazu ist aber eine zunehmende Vernetzung und Kooperation nötig, die etwa auch Lieferanten, Abnehmer oder IT-Spezialisten einschließt. Darauf müssen Politik und Organisationen zukünftig verstärkt eingehen.

Gerade jetzt, in wirtschaftlich guten Zeiten, sollten die Inhaberinnen und Inhaber ihren Blick in die Zukunft richten, ihre Ausrichtung überprüfen und diese bei Bedarf den voraussichtlich zu erwartenden Entwicklungen anpassen, um so das Unternehmen wettbewerbsfähig zu erhalten und zukunftsfähig zu gestalten. Hierbei ist ein systematisches, strategisch ausgerichtetes und methodisch gestütztes Vorgehen sinnvoll.

Die Entscheidung langfristig und strategisch vorzugehen kann den Betrieben niemand abnehmen. Die Unternehmerinnen und Unternehmer müssen sie selbst treffen. Wenn sie einen solchen Weg gehen wollen, müssen sie jedoch auf Unterstützungsangebote der Organisationen zurückgreifen können. Viele solcher Leistungen werden heute schon angeboten und von den Betrieben ausdrücklich als wertvoll und unverzichtbar gelobt, wie zum Beispiel die Betriebsberatung oder die Fortbildungsangebote der handwerklichen Bildungszentren. Diese Leistungen sollten ausgebaut sowie der unmittelbare, themenbezogene Austausch zwischen Organisation und Betrieben intensiviert werden. Darüber hinaus muss die Organisation für die Unternehmen verstärkt die Funktion einer, in den Betrieben in der Regel nicht vorhandenen, langfristig und strategisch denkenden Stabsstelle übernehmen.

Die (Handwerks- und Mittelstands-)Politik hat ihrerseits dafür Sorge zu tragen, dass KMU- und handwerksfreundliche Rahmenbedingungen gesetzt werden. Unbedingt fortgesetzt werden muss die politische Unterstützung zur Aufrechterhaltung des dualen Systems und der Meisterqualifikation als Zugang zur selbständigen Tätigkeit. Beides sind Alleinstellungsmerkmale des deutschen Handwerks und wesentliche Qualitätselemente in einem zunehmend internationaler werdenden Wettbewerb.

In den kommenden Monaten wollen Handwerk und Landesregierung aus den Handlungsfeldern konkrete Maßnahmen zur Unterstützung des Handwerks erarbeiten. Hierzu sollen zwei Expertengruppen gebildet werden, die Ideen für Maßnahmen und Projekte in den Themenbereichen Unternehmensstrategien, Geschäftsmodelle und Prozesse sowie Führung und Motivation, Qualifizierung, Kompetenzen und Wissensmanagement vorschlagen. Die Ergebnisse dieses Strategieprojekts, die Aussagen der Strukturanalyse und die vielen intensiven Diskussionen in den Workshops dienen hierzu als unverzichtbare Grundlage.

6 Literaturverzeichnis

6.1 Themenbereich „Unternehmensstrategien, Geschäftsmodelle und Prozesse“

- Baden-Württembergischer Handwerkstag (2014): Ressourcenscout Baden-Württemberg. Kurzbeschreibung des Programms für mehr Ressourceneffizienz im Handwerk. Beitrag des Handwerks und der Ingenieure zur Nachhaltigkeitsstrategie Baden- Württemberg. Stuttgart.
- Baumann, A.; Ritter, A.; Osranek, R.; Schuler, J.; Gerhard, S.; Wienforth, T., Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. (Hrsg.) (2015): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk initiieren und betreiben – Leitfaden für Handwerksorganisationen und weitere Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben, Karlsruhe.
- Brenke, K.; Beznoska, M. (2016): Solo-Selbstständige in Deutschland - Strukturen und Erwerbsverläufe, Kurzexpertise für das BMAS, Forschungsbericht 465, Berlin.
- Borchert, M.; Koch, E.; Strina, G.; Klinkhammer, S.; Hamburger, J.; Heinen, E. (2013): Der Service Navigator als Instrument des Produktivitätsmanagements in KMU-Dienstleistungsunternehmen. In: Thomas, O.; Nüttgens, M. (Hrsg.): Dienstleistungsmodellierung 2012. Wiesbaden, Seite 169ff.
- Borchert, M.; Strina, G. et al. (2013): Der Service Navigator für KMU. Ein kennzahlengestütztes Steuerungsinstrument zum strategischen Produktivitätsmanagement von Dienstleistungen, Köln.
- Ester, B.; Cupok, U.; Heinen, E.: Systematische Dienstleistungsentwicklung – Handwerksunternehmen auf dem Weg zum Energiedienstleister, In: Buschfeld, D., Rehbold, R. (Hrsg.): Die Energiewende – Chancen, Risiken und Handlungsbedarfe im Handwerk, Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung, Heft A 28, Köln, Seite 51-92.
- Galvin, R.; Sunnika-Blank, M. (2013): A Critical Appraisal of Germany's Thermal Retrofit Policy. Turning Down The Heat, London.
- Hammermann, A.; Klös, H. P. (2016): Digitalisierung und Arbeitsmarkt – Stellungnahme für die Enquetekommission „Zukunft von Handwerk und Mittelstand in NRW“ des Landtages NRW.
- Hammermann, A.; Stettes, O. (2016): Qualifikationsbedarf und Qualifizierung - Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung, IW policy paper-3/2016, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.
- Harms, D.; Heinen, E.; Kuiper, K.; Myritz, R.; Nenninger, B.; Otto, U.; Strina, G. (2012): Service Innovation Step by Step – Useful Tools. In: Theilmeier, T.; (Hrsg.): Service Innovation in Europe, Good Practice, Methods and Tools for SME, Bonn, Seite 36ff
- Heinen, E.; Scharrenbach, H.; Borchert, M. (2013): Produktivitätsleitlinie Dienstleistungsproduktivität mit KMU. Stuttgart.
- Henger, R.; Hude, M.; Runst, P. (2016): Erst breit, dann tief sanieren. Die Rolle von Sanierungsfahrplänen in der Energieberatung. Gutachten im Rahmen des Forschungsprogramms "Handwerk und Energiewende im Gebäudesektor", hrsg. vom Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.). Köln.

- itb im DHI e. V. (Hrsg.) (2015): 5 Schritte zum Erfolg – Unternehmer und Berater aus Baden-Württemberg begeistert von der 5-Schritte-Methode zur systematischen Entwicklung von Dienstleistungen im Mittelstand, Karlsruhe.
- itb im DHI e. V. (Hrsg.) (2016): Qualifizierung zum Dienstleistungsberater, Karlsruhe, verfügbar unter: <http://www.itb.de/Forschung/Service-Engineering>.
- Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg.) (2013): Handwerk ins Cluster! Handlungsempfehlungen für Clustermanagement und Handwerk, Stuttgart.
- Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg.) (2014): Service-Engineering – In fünf Schritten zur neuen Dienstleistung. Systematische Dienstleistungsentwicklung für den Mittelstand, Köln.
- Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg.) (2015): Leidet der Wirtschaftsstandort Baden-Württemberg an einer Investitionsschwäche? Stuttgart.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (Hrsg.) (2016): Zusammen erfolgreicher! So profitieren Sie von Baden-Württembergs europäischen Kooperationen. Stuttgart.
- Müller, K. (2016): Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (Hrsg.): Dialog und Perspektive Handwerk 2025. Struktur- und Bestandsanalyse des Handwerks in Baden-Württemberg, Stuttgart.
- Müller, K. (2015): Strukturentwicklungen im Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 98, Duderstadt.
- Müller, K. u. a. (2013): Potentialanalyse Handwerk Thüringen, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 92, Duderstadt.
- Müller, K.; Vogt, N. (2014): Soloselbstständigkeit im Handwerk - Anzahl, Bedeutung und Merkmale der Ein-Personen-Unternehmen. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 95, Duderstadt.
- Osraneck, R.; Ritter, A.; Baumann, A.; Schuler, J., Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. (Hrsg.) (2015): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - Leitfaden für Berater im Handwerk, Karlsruhe.
- Richter, H. (2016): Handwerk in der Digitalisierung. Analyse und Strategieempfehlungen, unveröffentlichtes Manuskript, 4. Auflage, Esslingen.
- Spieth, H.; Bauer, J.; Haubach, C. (2016): 100 Betriebe für Ressourceneffizienz-Band 1: Praxisbeispiele aus der produzierenden Wirtschaft. Wiesbaden.
- Spieth, H.; Pohl, F. (2014): Umsetzungsbeispiele mit Vorbildcharakter zur betrieblichen Ressourceneffizienz aus Baden-Württemberg. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 22(2-3), Seite 163-167.
- Strina, G.; Heinen, E. (2015): Arbeitsprozesse im digitalen Handwerk – Stand und Perspektiven. In: Schlick, Ch. (Hrsg.): Arbeit in der digitalisierten Welt. Beiträge der Fachtagung des BMBF 2015, Frankfurt am Main, Seite 142ff.
- Strina, G.; Lehmann, S.; Heinen, E.; Müller, K.; Harms, D. (2013): Nutzung von Clusterpotenzialen für das Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 93, Duderstadt.

- Weiss, P.; Heinen, E.; Strina, G. (2015): Auswirkungen und Chancen der Digitalisierung im Handwerk. In: Schlick, Ch. (Hrsg.): Arbeit in der digitalisierten Welt. Beiträge der Fachtagung des BMBF 2015, Frankfurt am Main, Seite 137ff.
- Welzbacher, C.; Pirk, W.; Ostheimer, A.; Bartelt, K.; Bille, J.; Klemmt, M. (2015): Digitalisierung der Wertschöpfungs- und Marktprozesse - Herausforderungen und Chancen für das Handwerk, Hannover. (Vorstudie im Rahmen der Konzeption eines Demonstrations- und Kompetenzzentrums im Handwerk).

6.2 Themenbereich „Führung und Motivation, Qualifizierung, Kompetenzen und Wissensmanagement“

- Ballreich, S. und Brachat-Schwarz, W. (2015): Zur möglichen Entwicklung der Erwerbspersonenzahl und deren Altersstruktur bis zum Jahr 2050. In: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 11/2015.
- Bauer, J. M. et al. (2015): Demografieberatung: Innovationspotenziale wirkungsvoller nutzen. Hilfen zur Selbsthilfe für Demografieberater und Produkte zur Selbstbefähigung intermediärer Organisationen. In: Bullinger, A. C.; Cernavin, O.; Richter, D.; Schmicker, S. (Hrsg.): Innovationspotenziale im demografischen Wandel. Forschung und Praxis für die Arbeitswelt, München, Mering, Seite 257-324.
- Bauer, J. M. et al. (2015): prädemo Factsheets „Kompetenz in der Demografieberatung“. Selbsthilfe für Berater und Institutionen. In: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Kompetenz in der Demografieberatung, Meckenbeuren.
- Bauer, J. M.; Cernavin, O. (2015): Die Beratung von kleinen und mittelständischen Betrieben zu den Handlungsfeldern des demografischen Wandels. In: Jeschke, S.; Richert, A.; Hees, F.; Jooß, C. (Hrsg.): Exploring Demographics. Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel, Wiesbaden.
- Bauer, J. M.; Ihm, A.; Ritter, A. (Hrsg.) (2014): Zukunftsfähiges Handwerk im demografischen Wandel. Schwerpunktthema. Zukunftssicher durch geeignete Nachwuchs- und Fachkräfte. Wettbewerb „Exzellente Beratung“ und Dokumentation der 2. FitDeH-Fachkonferenz 2014, Karlsruhe.
- Beicht, U. (2012): Berufswünsche und Erfolgchancen von Ausbildungsstellenbewerberinnen und -bewerbern mit Migrationshintergrund. In: BWP 6/2012, Seite 44-48.
- Brachat-Schwarz, W. (2016): Aktualisierte Bevölkerungsvorausrechnung für Baden-Württemberg 2014 bis 2060. In: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 2/2016.
- Buschfeld, D.; Rasch, K.; Reibold, R. R. (2016): Qualifizierung von Mitarbeitern im Kontext der Energiewende. In: Buschfeld, D.; Reibold, R. R. (Hrsg.): Die Energiewende – Chancen Risiken und Handlungsbedarfe im Handwerk. Ein Handbuch mit Handlungsempfehlungen für Betriebe und Handwerksorganisationen. Aus der Reihe: Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung. Heft A 28. Köln, Seite 169-200.
- Ducki, A.; Baumann, A.; Krauss, A.; Miosga, M.; Merten, T.; Welter, F. (Hrsg.) (2015): Regionale Aspekte des demografischen Wandels. Eine Orientierungshilfe zur Gestaltung demografischer Herausforderungen, Karlsruhe.
- Frerichs, F. (2016): Demografischer Wandel in der Erwerbsarbeit – Anforderungen an die Arbeits- und Laufbahngestaltung. In: Altern in der Erwerbsarbeit, Wiesbaden, Seite 11-22.

- Greilinger, A., Lobmayer, M. (2015): Erfolgreich durch gezieltes Employer Branding - Überzeugen Sie potenzielle Auszubildende von Ihrem Betrieb, München.
- Haverkamp, K. (2014): Intern und extern rekrutierte Fachkräfte im Handwerk. Verwertung beruflicher Qualifikationen und Einkommen im Vergleich. In: BWP 2/2014, Seite 51-55.
- Haverkamp, K., Gelzer, A. (2016): Verbleib und Abwanderung aus dem Handwerk. Die Arbeitsmarktmobilität von handwerklichen Nachwuchskräften, Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung, Heft 10, Göttingen.
- Haverkamp, K. (2016): Warum bleiben Ausbildungsplätze unbesetzt? Eine berufliche Mismatch-Analyse, in: WSI-Mitteilungen 8/2016, Seite 595-602.
- Haverkamp, K., Müller, K., Runst, P., Sölter, A. (2015): Frauen im Handwerk: Status quo und Herausforderungen. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 97, Duderstadt.
- Haverkamp, K., Sölter, A., Kröger, J. (2009): Humankapitalbildung und Beschäftigungsperspektiven im Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 79, Duderstadt.
- Junggeburth, Ch. (2016): Flüchtlinge in Ausbildung bringen. Ein Überblick zur geltenden Rechtslage und zu Neuregelungen bei Förderinstrumenten , in: BWP 1/2016, Seite 36-37.
- Kultusministerkonferenz (KMK 2013): Dokumentation 200: Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2012 – 2025. http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Statistik/Dokumentationen/Dokumentation_Nr._200_web.pdf
- Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg.) (2015): Fachkräftelians Baden-Württemberg. Ziele, Bilanz und Maßnahmen. Stuttgart.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (Hrsg.) (2016): Gleichstellung in der Wirtschaft – Vielfalt macht erfolgreich!. Stuttgart.
- Müller, K. et al. (2011): Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien Band 83, Duderstadt.
- Naegele, L. (2016): Kompetenzbasierte Laufbahngestaltung im Handwerk–Die Situation älterer Mitarbeiter vor dem Hintergrund einer sich wandelnden Arbeitswelt. In Altern in der Erwerbsarbeit, Wiesbaden, Seite 209-232.
- Rehbold, R. R. (2015): Welche Karrierewege beschreiten Meister im Handwerk? Absolventenstudie 2014. Ergebnisse in den Kammerbezirken Ulm, Stuttgart, Mannheim Rhein-Neckar-Odenwald und Freiburg. Projektbericht, Köln.
- Ritter, A.; Bauer, J. M., Koczor, M. (Hrsg.) (2013): Handwerk und demografischer Wandel. Handlungsfelder und Aktivitäten zur Unterstützung der Betriebe. Ideensammlung und Dokumentation der FitDeH-Fachkonferenz 2013. Karlsruhe.
- Statistisches Bundesamt (2015): FS 11 Reihe 1, Bildung und Kultur: Allgemeinbildende Schulen. Wiesbaden.
- Stetter, J. et al. (2013): Fachkräftesicherung im Handwerk – Hintergrund und Überblick. In: Bizer, K.; Thomä, J. (Hrsg.): Fachkräftesicherung im Handwerk. DHI – Deutsches Handwerksinstitut. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien Band 90, Duderstadt, Seite 13-60.

- Tillmann, F. et al. (2014): Attraktivität des dualen Ausbildungssystems aus Sicht von Jugendlichen. Band 17 der Reihe Berufsbildungsforschung. Bonn.
- Wagner, R.; Wolf, M. (2013): What drives the intention of Bavarian crafts apprentices to change employer or occupation? An empirical study in the crafts sector. In: Journal of Labour Market Research 46, Seite 43-60.
- Wolf, R. (2015): Zuwanderung bremst den Rückgang der Schülerzahlen. Aktualisierte Modellrechnung zur Entwicklung der Schülerzahlen bis 2025. In: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 10/2015.
- Zehe, A.; Lobmayer, M. (2015): Langfristig erfolgreich durch Mitarbeiter- und Werteorientierung - Eine positive Unternehmenskultur als Erfolgstreiber, München 2015.

Impressum

Herausgeber

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg
Schlossplatz 4 (Neues Schloss)
70173 Stuttgart
www.wm.baden-wuerttemberg.de

Baden-Württembergischer Handwerkstag e.V.
Heilbronner Straße 43
70191 Stuttgart
www.handwerk-bw.de

Autoren und Autorinnen der Studie

Julia Maxi Bauer, Ewald Heinen, itb im DHI e.V., Karlsruhe
Dr. Klaus Müller, Dr. Katarzyna Haverkamp, Dr. Petrik Runst, ifh Göttingen

Umschlaggestaltung

Axel Göhner, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau

Titelgrafik

anna_leni, Fotolia

Druck

Göhring Druck GmbH, Waiblingen

Auflage

600

Redaktionsschluss

Januar 2017

Bezug über

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg
Schlossplatz 4 (Neues Schloss)
70173 Stuttgart
Tel. 07 11/1 23-0
E-Mail: poststelle@wm.bwl.de

Die Broschüre steht im Informationsservice unter www.wm.baden-wuerttemberg.de zum Download zur Verfügung.

Verteilerhinweis:

Diese Informationsschrift wird von der Landesregierung Baden-Württemberg im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf während eines Wahlkampfes weder von Parteien noch von deren Kandidaten und Kandidatinnen oder Hilfskräften zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel.

Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers bzw. der Herausgeberin zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift verbreitet wurde. Erlaubt ist es jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

