

Dialog und Perspektive

Handwerk 2025



Kurzfassung

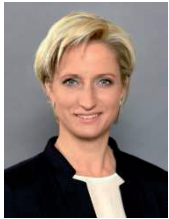
Strategiekonzept und Handlungsfelder für das Handwerk
in Baden-Württemberg



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 Strategieberichtigungen sowie eine neue Qualität und Bereitschaft im Denken und Handeln voraus.

Die vorliegende Publikation stellt eine Kurzfassung des Ergebnisberichts "Strategiekonzept und Handlungsfelder für das Handwerk in Baden Württemberg" im Rahmen des Projekts "Dialog und Perspektive Handwerk 2025" dar. 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

Kurzfassung

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	Zusammenfassung der Ergebnisse der Struktur- und Bestandsanalyse	4
3	Potenzialanalyse Handwerk in Baden-Württemberg	6
4	Handlungsfelder und Strategie für das Handwerk in Baden-Württemberg 2025	8
4.1	Grundbausteine Strategiekonzept und Handlungsfelder	8
4.2	Strukturierung der Handlungsfelder	8
4.3	Handlungsfelder für Betriebe, Handwerksorganisationen und Politik (B, O, P)	10
4.3.1	Handlungsbereich „Unternehmensstrategien, Geschäftsmodelle und Prozesse“	10
4.3.2	Handlungsbereich „Führung und Motivation, Qualifizierung, Kompetenzen und Wissensmanagement“	23
5	Schlussbetrachtungen	33

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 demographischen 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 Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, zusammen mit dem Baden-Württembergischen Handwerkstag e.V., eine Perspektivstudie „Dialog und Perspektive Handwerk 2025“ gemeinsam an das Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb) in Karlsruhe und das Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh) vergeben. In dieser Studie sind die Herausforderun-
gen, Chancen und Potenziale für die zukünftige Entwicklung des baden-württem-
bergischen Handwerks analysiert und daraus Handlungsfelder abgeleitet worden, die zum vorliegenden Strategiekonzept Handwerk 2025 geführt haben. Diese Hand-
lungsfelder dienen als Grundlage zur Erarbeitung konkreter Maßnahmen, eine Auf-
gabe, mit der sich in der Folge Arbeitsgruppen von Experten aus Handwerk und Ministerium befassen werden.

Teil I der Studie beinhaltet die ausführliche "Struktur- und Bestandsanalyse des Handwerks in Baden-Württemberg" mit den zentralen Daten des Handwerks im bundesweiten Vergleich und im Vergleich zur Gesamtwirtschaft des Landes.¹

Teil II umfasst, nach einer verdichteten Darstellung der Struktur- und Bestandsanalyse, die Potenzialanalyse mit der Wiedergabe von Struktur und Verlauf der zehn regionalen Workshops sowie die Ableitung der Schlussfolgerungen und Handlungsfelder für das Handwerk in Baden-Württemberg und zusätzlich ein ausführliches Literaturverzeichnis.²

Der in Teil II beschriebene 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 stellt die Kurzfassung der Studie dar. Sie beginnt mit einer zusammenfassenden Darstellung der aus der Struktur- und Bestandsanalyse des baden-württembergischen Handwerks abgeleiteten wesentlichen Schlussfolgerungen. Nach einer Übersicht der Themen und zentralen Ergebnisse der dialogorientierten Workshops folgt darauf eine Wiedergabe des Strategiekonzeptes und der Handlungsfelder für das Handwerk in Baden-Württemberg. Adressaten sind die Betriebe und Organisationen des Handwerks sowie die Handwerks- und Mittelstandspolitik.

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.

² Vgl. Bauer, J. M.; Heinen, E.; Müller, K. (2017): Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (Hrsg.): Dialog und Perspektive Handwerk 2025. Strategiekonzept und Handlungsfelder für das Handwerk in Baden-Württemberg, Stuttgart.

als wichtiger Bestandteil der baden-württembergischen Innovations- und Wirtschaftspolitik bereits früh erkannt worden. Das hier vorstellte Ergebnis zielt auf eine künftig noch nachhaltigere Kombination dieser vorhandenen Stärken.

2 Zusammenfassung der Ergebnisse der Struktur- und Bestandsanalyse

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 beispielsweise 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. Problematisch ist, dass das Handwerk fast zwei Drittel der im Handwerk ausgebildeten Fachkräfte nicht halten kann.

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 ganz so stark an wie im gesamten Bundesgebiet. Auch war der Zuwachs an Soloselbständigen in Baden-Württemberg etwas geringer.

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 neuen Herausforderungen gegenüber. 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 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 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 Handwerksorga-

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

Die Diskussionen und wesentlichen Ergebnisse der zehn dialogorientierten Workshops zeigen einerseits die thematische Breite und Vielfalt der für das Handwerk derzeit und künftig relevanten Themen. Andererseits wird aber auch 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 ändern. Die Strukturen verändern sich. 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 grundsätzliche 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 Strategieberücksichtigungen 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.

4.2 Strukturierung der Handlungsfelder

Die Darstellung ist gegliedert in die zwei folgenden, Workshopthemen übergreifenden 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 insgesamt gleich mehrfach Redundanzen vermieden und die Lesbarkeit erhöht.

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

4.3.1 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.

4.3.1.1 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 Projektstitels „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.

4.3.1.2 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)**

4.3.1.3 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.

4.3.1.4 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“ 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.

4.3.1.5 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 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.

4.3.1.6 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.

4.3.2 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“, 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 betriebsspezifischen 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. Daher sind insbesondere Maßnahmen zum Erhalt der hohen Qualifikation der Unternehmen, wie der Erhalt der Meisterpflicht, sinnvoll.

4.3.2.1 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.

4.3.2.2 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.³ **(O, P)**
- Sinnvoll sind die Angebote zu Vorqualifizierungen und Einstiegsqualifizierungen zur Erhöhung der Ausbildungsreife bei leistungsschwächeren Jugendlichen. **(O, P)**

³ <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.

4.3.2.3 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.

4.3.2.4 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.

4.3.2.5 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.

4.3.2.6 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, 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.

4.3.2.7 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.

4.3.2.8 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, Führungskultur usw. 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, die die Besonderheiten des Handwerks im Land darstellt. 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.

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

800

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.

