

1 Einblick Handwerk – unerwartete Relevanz!

Die erfolglose Suche nach der Rubrik Handwerk

Im diesem Kapitel wird die Frage nach der Sichtbarkeit und Präsentation des Handwerks in der Gesellschaft, hinsichtlich der Weiterentwicklung durch Digitalisierung und der bereits vorhandenen Nachhaltigkeitsaspekte aufgegriffen. Pragmatismus, der Innovationen vorantreibt, der Mehrwert durch gelungene Integration und die erfolgreiche Nachfolgeregelung werden beleuchtet.

Wie ist es so weit gekommen, dass Handwerk keine positive Position mehr in der Gesellschaft einnimmt? Wie konnte es dazu kommen, dass Eltern ihren Kindern vom Handwerk und der dualen Ausbildung abraten? Und wo taucht das Handwerk medial überhaupt noch auf?

Diese Fragen müssen immer öfter gestellt werden, denn das Handwerk ist in der breiten Gesellschaft noch immer unterrepräsentiert. Oder es kommt gar nicht vor.

In den gängigen Unternehmens- und Wirtschaftsmagazinen der »erfolgreichen Macher« des Landes gibt es keine Rubrik Handwerk, und es wird nicht darauf hingewiesen, welch rasanten Wandel die Branche gerade erlebt und was weiter für die Zukunft in Planung steht. Handwerk – das ist sozusagen ein großes schwarzes Loch.

Es bleiben die Geschichten hinter dem Handwerksunternehmer ungehört, der den elterlichen Betrieb übernimmt und eine Innovationsoffensive startet, oder die Unternehmenszusammenschlüsse, die Kompetenzen neu bündeln und innovative Neuprojekte anbieten.

Stattdessen wirbt ein neues Hochglanzmagazin nach dem anderen für die Start-up-Branche und macht sich für sie stark. Die Selbstständigen trommeln laut über ihren Verband und verschaffen sich so Gehör. Und alle Großindustrien, wie die Automobil- oder

Chemiebranche, sind in jeder relevanten Zeitung im Wirtschaftsteil vertreten, alleine nur um im Gespräch zu bleiben.

Und wie ist das mit dem Handwerk? Fehlanzeige. Selten wurde eine Erfolgsgeschichte aus dem Handwerk in der *Brand Eins* abgebildet, eine Titelstory in *Capital* ist undenkbar, genauso wenig ein Best-Practice-Beispiel in einer Fachzeitschrift für Digitalisierung.

Liegt es vielleicht daran, dass aktuelle Begrifflichkeiten wie Innovation, Kreativität und New Work nicht mit dem Handwerk in Zusammenhang gebracht werden? Das Denken in der Medienlandschaft hat sich noch nicht an die multidimensionalen Möglichkeiten der sich wandelnden Welt angepasst. Vielmehr gehen Redakteure und Journalisten auf die Suche nach den bestehenden Clustern und wundern sich, keine wirklichen Neuigkeiten zu entdecken. Mittlerweile werden der Start-up-Szene fast als einziger Innovationen zugetraut, denn diese sind stets mit Neuem und Jungen verknüpft. Alt hat ausgedient und Bestand gehört morgen der Vergangenheit an.

Dabei wird oftmals vergessen, dass gerade die Handwerker in breiten Feldern eine viel größere Entwicklung absolvieren müssen, wollen sie marktfähig bleiben. Dies betrifft sowohl die Arbeitsbedingungen, die Kompetenzfelder, in denen sie sich bewegen, und erst recht die Art und Weise, wie tagtäglich Handwerk umgesetzt wird.

Doch davon findet sich in der erfolgsgetriebenen PR- und Medienlandschaft kaum etwas wieder.

Es muss deshalb die Frage erlaubt sein: Wenn dem Handwerk der Weg in die gesellschaftliche Diskussion verwehrt bleibt, wie kann es aufzeigen, welche Power, welches Potenzial und welche Lösungen für morgen in ihm stecken?

Und dies wirft auch die Frage auf: Sind die Menschen so manipulierbar, dass die wenigsten bemerken, dass ganze Branchen und Lebensfelder aus dem öffentlichen Diskurs herausgenommen werden?

Marketing fürs Handwerk – zu wenig Nachwuchsgewinnung

Es war im Jahr 2014, als ein Bestandskunde von uns aus dem Bereich Heizungssysteme uns gebeten hat, bei seinem anstehenden Profitag die Handwerkskunden zu befragen, welche Form des Marketings ihnen helfen würde, noch erfolgreicher zu sein.

Wir bereiteten uns mit spannenden Fragen und gutem Equipment vor, doch sehr schnell wurde deutlich, wie irrelevant das Thema Marketing bei den Handwerksunternehmen war. Mit Marketing setzten die Unternehmer nur die Kundengewinnung in Verbindung. Und davon hatten sie wahrlich genug. Es zeichnete sich sogar auf dramatische Art und Weise ab, dass schon jetzt nicht alle Anfragen bearbeitet werden konnten, da Mitarbeiter fehlten.

Und so dauerte es nicht lange, bis der erste Wunsch nach Aktionen rund um die Mitarbeitergewinnung zum Ausdruck gebracht wurde.

Schnell schwenkten wir um, erstellten neue Fragebögen und gingen ein zweites Mal auf die Handwerksunternehmer zu. Es stellte sich heraus, dass insbesondere für die Ausbildung der junge Nachwuchs nicht mehr begeistert und damit auch nicht gewonnen wurde.

So verging der Tag mit unzähligen Gesprächen rund um das Handwerk, die Nachwuchsgewinnung und die aus Unternehmenssicht vorherrschenden Hürden.

Dabei wurde bewusst, dass die Handwerker oftmals so in ihrer Arbeitswelt und den täglichen Projekten gefangen waren, dass einfach keine Zeit dafür blieb, sich um das Thema Nachwuchsgewinnung ernsthafte Gedanken zu machen.

Eine weitere Erkenntnis, die zum Vorschein kam, ist der Fakt, dass die Handwerker sich kaum Gedanken darüber gemacht haben, wie wichtig es ist, den Aufbau ihres Unternehmens zur Arbeitgebermarke zu fördern. Oder wie bedeutsam es ist,

Kommunikation nach außen durchzuführen, um als potenzieller Ausbildungsbetrieb gesehen zu werden.

Dieser Tag löste eine Lawine von Terminen und Gesprächen aus. Mit dem Ergebnis einer definierten Handlung: Der »Energy Generation Tour Tag« war geboren. Doch dazu an späterer Stelle mehr.

Der Beruf des Handwerkers heute – schon ein Drittel IT-Arbeiten

In Gesprächen, insbesondere mit Eltern, fällt auf, dass sie das Handwerk immer wieder beschreiben mit Attributen wie körperliche Belastung, schlechte Bezahlung und harte Arbeit. Ihrer Ansicht nach arbeiten Menschen aus dem Handwerk anscheinend hauptsächlich im Dreck und sind meist abgearbeitet.

Damit befinden sie sich im Irrtum. Damit will ich unbedingt aufräumen. Denn die Realität ist mittlerweile eine andere und das in bereits über 60 % der Handwerksunternehmen.

Gerade in allen Gewerken der Bau- und Immobilienwirtschaft wird der steigende Grad an IT-Arbeiten deutlich. So wird beim Klima-, Sanitär- und Heizungsmechatroniker (im Sprachgebrauch der Heizungsbauer, der auch das Bad saniert) die komplette Planung meist über eine 3-D-Planungssoftware erstellt. Bereits das Ausmessen vor Ort wird über digitale Messgeräte direkt in Computerprogramme übertragen und setzt damit den Grundrahmen für alle weiteren Planungen. Dabei greifen verschiedene Softwaretools ineinander: von der Elektrik, über die Fliesenwahl – Größe, Farbe, Beschaffenheit –, die Sanitärkeramik bis hin zu den Badmöbeln und der Beleuchtung, sowie dem Sonnen- und Sichtschutz.

Die gesamte Planung ist in einer räumlichen 3-D-Darstellung abgebildet und ermöglicht dem Planer, seinem Kunden, noch bevor der erste Handgriff vorgenommen wird, das Endergebnis zu

präsentieren. Dabei können alle Parameter angepasst werden. Missfällt die Farbe, ist die Badewanne zu klein, sind die Lichtverhältnisse am Spiegel ungünstig oder kann der Nachbar ungeniert beim Duschen zuschauen, spätestens jetzt fällt alles auf – und kann noch geändert werden. Böse Überraschungen nach der Badsanierung gehören damit der Vergangenheit an, und der Kunde sieht schon vor der Fertigstellung, auf was er sich freuen kann.

Auch ein Blick in eine moderne Schreinerei zeigt auf, dass Hobel und Späne nur noch zu Dekorationszwecken in den ehrwürdigen Hallen zu finden sind. Heute zieren 5-Achsen-CNC-Fräsmaschinen die kleinen wie großen Produktionshallen. Der Schreiner steht in den seltensten Fällen mit einer maßstabgetreuen Schablone an der Maschine, um Holz für den nächsten Innenausbau einer Bäckerei oder den nächsten 6-Tür-Kleiderschrank zuzuschneiden. Vielmehr befinden sich die Rohdaten für den Zuschnitt in einem 3-D-CAD-Programm, das diese digital an Fräs-, Säge- oder Schneidmaschine sendet. Der moderne Schreiner beschäftigt sich daher hauptsächlich mit planerischen und kontrollierenden Arbeiten in seinem Werkstatt-Alltag. Die Prozessüberwachung, um einen möglichst reibungslosen Ablauf von der Holzplatte über die Produktion bis zur Auslieferung zu gewährleisten, ist ein weiterer Schwerpunkt moderner Schreinerarbeiten. Und, wen wundert's, auch diese »Handgriffe« sind digital und werden meist über die IT gesteuert. Der hohe IT-Einsatz ermöglicht es auch, die Methoden und Materialien, die ein Schreiner in seinen Konzepten und Produkten einsetzt, zu erweitern. So verwendet er schon lange nicht mehr nur Holz oder Holzimitate. Metall, Acryl, Kunststoff und viele weitere Materialien kommen heute zum Einsatz. Viele davon würden sich gar nicht mit dem Hobel bearbeiten lassen. Und so schließt sich der Kreis, dass mit Einzug von IT und IT-gesteuerten Maschinen sich das Berufsfeld des Schreiners maßgeblich verändert hat. Dies wirkt sich auch entscheidend auf die Aus- und Weiterbildung aus. Bis zu zwei Wochen Schulung erhalten Schreiner vor der Einführung einer neuen CNC-Fräsmaschine der neuen Generation.



Der Fokus liegt auf der optimalen Nutzung von IT und Produktion, von miteinander verknüpften Programmen und von vorhandenen Daten.

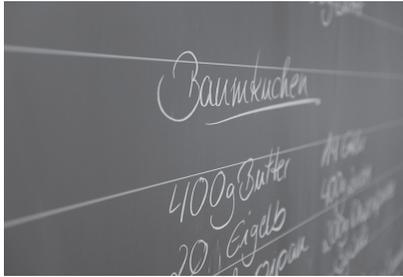
Und auch im Nahrungsbereich, wie dem Konditor oder dem Bäcker, ist die IT fester Bestandteil. Als besonders in seiner Vorreiterrolle ist die Walter Patisserie zu nennen. Klein angefangen arbeiten heute über 100 Mitarbeiter in dem Unternehmen.

Das Team beliefert die Lufthansa oder den DFB mit den köstlichsten Nachtischen und Kreationen. Das am Bayerischen Untermain angesiedelte Unternehmen zieht seine Stärke aus seinem digitalen Prozess. Von der Anlieferung und der damit verbundenen Erfassung im Warenwirtschaftssystem über die Nutzung und den Einsatz in den Rezepturen bis hin zur Fertigung, Verpackung und Auslieferung – alles ist digital definiert und gesteuert. Jede kleinste Abweichung, jede Veränderung können mit ihren Auswirkungen genauestens vorhergesagt werden. Ein Nachjustieren, Einschreiten und/oder Entscheiden über Erfolg oder Misserfolg von Produkten und Abläufen wird auf spielerische und fundierte Art und Weise gelebter Alltag. Und ein weiterer Effekt findet einen ungeahnten Vorteil: Mitarbeiter haben durch diese Herangehensweise mehr Zeit für Kreationen und Ideen. Sie können realistischer vorhersagen, welche Zukunftschance, Aufwand und Ertrag einem Produkt zugrunde liegen, und ob das mit den vorhandenen Ressourcen umgesetzt werden kann. Dies schafft einerseits eine hohe Innovationskraft bei andererseits sinkendem Risiko. Die beiden Inhaber und Gründer sind in ihrer Branche echte Handwerksgenies – Udo und Uwe Walter.



Eine weitere herausragende Eigenschaft, die bei Walter Patisserie im alltäglichen Umgang gelebt wird, ist der Anspruch, den Menschen im Unternehmen nicht als reine Ressource, sondern als wichtigsten Teil der Wertschöpfung zu verstehen. Dies beinhaltet den Ansatz, das Unternehmen so zu steuern und zu führen, dass ressourcenschonend agiert wird. Darunter wird bei Walter Patisserie verstanden, dass Rezepturen abgespeichert sind und je nach Einstellung die einfache oder mehrfache Menge beispielsweise in Knetmaschinen gefüllt wird, ohne dass ein Mitarbeiter auch nur einen einzigen 50 kg Mehlsack in die Hand nehmen muss. Dies geht einfach über das Touchdisplay der Steuerung. Spannend ist insofern, dass von der Anlieferung der Ware bis zur Auslieferung eine komplette, digitale Dokumentation und digitale Verarbeitung der Informationen zu allen Lebensmitteln vorhanden sind. Durch den durchgängig digitalen Prozess – inklusive Herstellungs-, Zubereitungs- und Endfertigungszeiten – ist eine optimale und effiziente Steuerung und Auslastung der Kapazitäten möglich. Wenn IoT (Internet of Things) in solchem Umfang zum Einsatz kommt, fördert es eine hohe Qualität und eine optimale Nutzung bestehender Ressourcen.

Der Arbeitsplatz wird als Leistungsort mit Freude verstanden, an dem die Menschen miteinander Mehrwerte für ihre Kunden schaffen, die bereichern. Möglichst nichts wird verschwendet. Genussvoll und natürlich sind zudem Grundvoraussetzungen. Durch eine transparente Nachverfolgung von Naturprodukten kommen die Lieferanten zum Einsatz, die Verantwortung gegenüber Natur und Umwelt beweisen. Auch dies wäre ohne IT in der Ausprägung kaum möglich. Um diesen Ansatz in dem Umfang umsetzen zu können, ist die Grundhaltung unabdingbar, stets die Besten zu sein, und dies im Einklang mit den Menschen im Unternehmen, den Kunden und ihren Wünschen, den Lieferanten und den einzusetzenden Ressourcen – alles im Rahmen einer betriebswirtschaftlich-erfolgreichen Durchführung.



Paradigmenwechsel Handwerk – von Raritäten und Innovationstreibern

An vielen Stellen in der Geschichte wird vom Paradigmenwechsel gesprochen. Dabei wird oftmals aufgezählt, wie sich die Arbeitswelt prinzipiell verändert hat. Henry Ford und die Fließbandarbeit haben bzw. hatten da genauso ihre Bedeutung wie die Dampfmaschine, der Zugverkehr und der Einzug der Automobile.

Die aktuelle Zeit unterliegt dem Paradigmenwechsel, dass die nächste Stufe in der Arbeitswelt nicht mehr, sondern weniger Arbeitsplätze, dafür aber qualifiziertere hervorbringt. Im ersten Moment löst das Empörung und Wut aus, denn der Mensch, so fühlt es sich an, scheint zu verlieren und den Kürzeren zu ziehen gegen Maschine, IT und Algorithmen, um dadurch letztendlich durch diese ersetzt zu werden. Sicherlich, dies sind extreme Darstellungen, doch diese Meinung herrscht an vielen Orten vor.

Wie passt das Handwerk da rein? Leider halten sich hartnäckig die Informationen, dass im Handwerk noch mehr mit den Händen und ohne großen Einsatz des Kopfes gearbeitet wird. Dreisatz und Rechtschreibung würden ausreichen, um einen Job im Handwerk zur Zufriedenheit meistern zu können. Der Hobel in einer Schreinerei steht noch immer stellvertretend für eine Branche, die so längst nicht mehr existiert. Und kaum einer in der Gesellschaft hat es bemerkt.

Dabei sind die Innovationstreiber ganz klar im Handwerk zu finden – die im Alltag eingesetzten Maschinen und Gerätschaften, die mit der Zeit immer »mitdenkender« und »eigenständiger« geworden sind.

Automationen der unterschiedlichsten Art und IoT

Ein Blick in die Arbeiten des Fliesenlegers zeigt, dass dieser heute Gerätschaften im Einsatz hat, die ungeahnte Möglichkeiten zulassen. Während noch in den 1990er Jahren Superman mit Saugpfropfen Glasfassaden hinaufkletterte, ist eine Technik entwickelt worden, mit der auch schwerste und große Fliesen passgenau befördert und eingesetzt werden können. Nach ähnlichem Prinzip werden elektrisch unterstützt heute 90 x 90 cm Fliesen zu zweit an die Wand oder in den Boden eingelassen und gefliest. Die Fliesen sind auch nicht mehr rein aus Stein, sondern können aus unterschiedlichsten Materialien sein. Größe, Oberfläche, Gewicht und Aussehen mit allen relevanten Parametern wie Pflege, Optik oder Schutzigenschaften sind heute in einer Breite vorhanden, der fast keine Grenzen gesetzt sind.

Der Trend der Individualisierung hat dafür gesorgt, dass die Vielfalt ein wichtiges Gut darstellt. Mit der Weiterentwicklung der Maschinen und Geräte konnte dieser Wunsch nach Einzigartigkeit massiv ausgelebt werden. Unterschiedlichste Materialien wie Stein, Holz und Stahl finden ebenso Anwendung wie die Tatsache, dass nichts mehr nur einem bestimmten Bereich vorbehalten ist.

Und so, wie gerade die IT die Automobilbranche einmal auf den Kopf stellt, ist im Handwerk schon lange, aber weniger sichtbar und mit greifbarer Dynamik die Veränderung im Gang. PCs haben auch hier schon lange Einzug gehalten. Elektronik und Informationstechnologie unterstützen immer öfter vorhandene Arbeitsabläufe und lassen dadurch eine mehrwertorientiertere oder bessere Arbeit zu.

Wird heute ein erhöhter Wasserverbrauch entdeckt und ein Wasserleck vermutet, wird mit Wärmebildkameras und Feuchtigkeitsmessgeräten der Ursache auf den Grund gegangen. Die Prüfungen von Wasser- und Heizungsleitungen erfolgen mittels Kamera und Infrarotgeräten, die nicht nur das Leck bildlich in Echtzeit am Bildschirm zeigen, sondern zugleich auch Haarrisse festhalten, die weitere Schwachstellen aufzeigen.

Ein Blick in den Seidel Karosserie- und Lackierfachbetrieb zeigt, dass die bislang lästige Schadensaufnahme an negativem Image und Mitarbeiterschreck verloren hat. Über die eigene Webseite ist eine 24/7-Erfassung von Schadensmeldungen durch den Kunden möglich. Alle relevanten Daten erfasst der Kunde selbst. Dies erfolgt meist über das Smartphone. Durch die Autofill-Funktion werden die Daten in korrekter Form eingetragen und mit den entsprechenden Bildern verknüpft. Das Programm prüft auf Plausibilität, und die Abfolge der Inhalte unterliegt einem Algorithmus. Die Fehlerquelle wird bis aufs Kleinste minimiert. Schreckensarbeit durch den Handwerker entfällt und damit steigt die Gesamtzufriedenheit. Während des gesamten Prozesses der Schadensbehebung ist das Tablet der ständige Begleiter der Fachkraft.



Dokumentiert durch Bild und teilweise mit Sprachnachrichten, die in Textform umgewandelt werden können, berichtet der Handwerker während der Reparatur – seinem Arbeitsalltag – auf diese Weise die Geschichte zur Wiederherstellung des Fahrzeugs. Und wenn der Kunde an dieser Geschichte aktiv teilhaben möchte, kann dies durch automatisierte Mails mit den einzelnen Arbeitsschritten erfolgen. Das Unternehmen kann mit weniger Mitarbeitern die gleiche Arbeit bei höherer Qualität leisten und das noch unter Aspekten der Nachhaltigkeit.

Die Verknüpfung einzelner Teilbereiche durch Maschinen, Informationsaustausch und digitale Vernetzung entlasten den Menschen im Handwerk. Die Folgen sind optimaler Einsatz von Materialien, Reduzierung von Verlusten oder Verschwendung. Variablere Einsatzzeiten von Menschen durch die Übernahme von unabhängigen Teilschritten, aber auch punktgenauere Arbeitsschritte bringen eine höhere Wertschöpfung. Dies erfolgt unabhängiger von Handlungen des Menschen. Der Dienstbeginn des Bäckers oder Konditors verlagert sich von der Nacht in die Morgenstunden. Die Einsatzzeiten der Lackierkammer werden von fünf auf drei Tage reduziert, und erste Handwerksbetriebe führen die 4-Tage-Woche ein.

Brand Experience

Das Handwerk als Branche kann als eine eigene Marke betrachtet werden, die an vielen Stellen hohe Attraktivität besitzt. Die Innovationen und technischen Möglichkeiten spielen dabei eine große Rolle.

Sicherlich schneidet der Friseur noch in vielen Fällen die Haare mit den eigenen Händen. Doch der Prozess rund um den Friseur ist voll automatisiert. Die Terminvereinbarung ist mit einem elektronischen Kalendereintrag verbunden. Die SMS zur Erinnerung einen Tag zuvor normal und die Frage dazu, ob es dieses Mal »etwas anderes oder mehr an Leistung sein darf«, alltäglich. Die Kamera über dem Spiegel scannt die aktuelle Frisur, wenn es

erwünscht ist, und erstellt auch das Bild danach im gestylten Zustand. Veränderungen zum letzten Termin und auch der letzten sechs Monate sind dokumentiert.

Digitale Programme machen es möglich, eine mögliche Wunschfrisur vorab an sich selbst anzuschauen. Das Gesicht wird gescannt und wie bei einem Forensiker mit Wunschfarben und Frisurentypen versehen. So weiß man vorher schon, wie man nachher aussieht. So können Varianten durchgespielt werden, an die vorher nie gedacht wurde. Es haben sich natürlich auch die Materialien und Methoden sowie die Anzahl an prinzipiellen Möglichkeiten massiv erhöht. Kein lästiges Warten mehr, wenn lange Haare hoch im Kurs stehen, Extensions sei Dank, um ein Beispiel zu nennen.

Eine weitere Facette im Hinblick auf die Brand Experience ist, das Handwerk als Erlebnis darzustellen.

Durch sichtbare Einzelschritte nimmt der moderne Handwerker seine Kunden und Partner auf eine Reise mit. Einzelne Schritte werden dank Social Media in Geschichten verpackt und nach außen kommuniziert. Der Zuschauer wird zum Beteiligten und ist Teil des Ganzen. Immer mehr Handwerksunternehmen nutzen gerade die junge Generation dazu, diese neue Kommunikationsform umzusetzen. Immer öfter sind kleine Clip-Studios oder Green-Screen-Bereiche selbstverständlich. Anleitungen für die Bauweise oder die Erzeugung von Pflege- und Serviceeinheiten sollen den Handwerker nahbar machen. Die Verbindung mit der Community steht im Fokus.

Individualisierung und Automation – die Entwicklung der Maschinen und Geräte hin zu Vernetzung, Elektronik und Digitalisierung – sind zwei Innovationstreiber. Hinzu kommt, dass daraus eine höhere, Gewerke übergreifende Arbeitsweise Einzug hält. Vergleichbar ist dies mit dem internationalen Handel. Kein Land ist mehr autark oder hat die eigene Hoheit. Das Gleiche gilt im Handwerk. Beim Steinmetz sind auch Holztechnik- und

Elektronik-Knowhow gefragt. In einer Autowerkstatt wird nicht mehr der Automechaniker, sondern der Mechatroniker ausgebildet, der meist von Informationsspezialisten unterstützt wird. Im Karosseriebau wurden Maschinen entwickelt, die beispielsweise eine Schadensbehebung bei Dellen und mittleren Außenschäden um ein Vielfaches verkürzen. Vergleichbar mit dem ambulanten Eingriff bei einer Sportverletzung durch einen Präzisionsroboter. Im Handwerk wird von Cobot gesprochen. Der Mitarbeiter des Handwerks der Zukunft wird zunehmend technologisiert. Stupide Arbeiten, die an die körperliche Substanz gehen, werden von Maschinen übernommen oder wesentlich vereinfacht. Die Ressource Mensch/die menschliche Arbeit im Handwerk erleben eine Aufwertung. Zugleich bedarf es eines umfassenderen Wissens, inklusive Informations- und Digitalisierungs-Knowhow.

Die Innovationstreiber im Alltag des Handwerks haben ihren Ursprung oft allerdings auch in ganz »banalen«, pragmatischen Herausforderungen, wie dem Wunsch nach weniger belastender Arbeitsweise und dem Rückgang an Mitarbeitern bzw. dem Nachwuchsmangel.

Ein Unternehmen der Fensterbau-Branche arbeitet in den meisten Fällen mit einem Kranverleih sehr eng zusammen. Fenster sind aktuell noch recht schwer und bedeuteten früher oftmals Rückenschmerzen bei dem Transport vom Firmenfahrzeug auf die Baustelle.

Bei größeren Aufträgen war es daher keine Seltenheit, dass die Mitarbeiter im Nachgang über Wochen krankheitsbedingt ausgefallen sind. Ein Unternehmer der Fensterbau-Branche hat gelernt, dass die Kosten eines Krans, der die Fenster in das entsprechende Stockwerk befördert, geringer sind als der vier Wochen ausfallende Mitarbeiter. Eine weitere Folge ist jedoch, dass die Handwerker im Fensterbau entlastet werden. Der Grad an Schwere und Belastung der täglichen Arbeit wird reduziert, der Mensch körperlich entlastet. Die Attraktivität des Berufes steigt dadurch.

Der Dachdecker des 21. Jahrhunderts arbeitet mit Drohnenflügen zur Angebotserstellung. Es ist ihm möglich, sich von Beginn an ein realistisches Bild des Daches zu machen, ohne auch nur einen Fuß auf das Dach gesetzt zu haben. Zeitersparnis wie auch die Minderung riskanter Außeneinsätze sind die Folge. Und ein nicht zu unterschätzender Faktor kommt hinzu. Der Drohnenflug ist in der aktuellen Zeit mit Spaß und Begeisterung verbunden. Nicht nur der Kunde ist freudig überrascht, sondern auch der Mitarbeiter erzählt bei Freunden voller Begeisterung, in welchem Arbeitsalltag er zu Hause ist. Und immer öfter ist in Jobbeschreibungen für die Ausbildung zum Dachdecker zu lesen, dass der Drohnenführerschein mit inklusive ist.

Nachhaltigkeit

Sicherlich, einige bereits genannte Trends zahlen ebenso auf dieses Thema ein, doch das Handwerk ist an vielen Stellen bereits energieautark. Hinzu kommt, dass neben Photovoltaik und Prozesswärmenutzung, Wasseraufbereitungsanlagen und Abfallrecycling der Lösungsansatz der regionalen und heimischen Kooperationen nachhaltige Mehrwerte erzeugt. Ziel ist in pragmatischen Ansätzen die Erderwärmung zu reduzieren. Viele Handwerksunternehmen sind auf der Suche oder haben erkannt, dass durch die Verlagerung von Prozessen und Produktionen, dem Aufbau von Kooperationen im eigenen Land oder mit anderen Wirtschaftsbereichen das Risiko der Abhängigkeit gegenüber Dritten im Ausland minimiert wird und ihr Handeln wesentlich umweltverträglicher ist. In unternehmerischen Entscheidungen gerade im Handwerk ist der Aspekt Nachhaltigkeit ein Automatismus geworden.

Ein Blick in Meyle Göttche Gartenbau aus München zeigt auf, dass die Beratungen und Konzeptionierung für eine neue Außenanlage eines Unternehmens die hiesigen Holzarten beinhaltet. Es wird berücksichtigt, dass es in 15 Jahren prinzipiell wärmer in Deutschland sein wird, dass es Sommer geben kann, in

denen die Wasserknappheit noch spürbarer ist, und dass die Sonne noch heißer strahlt. Danach werden die Pflanzenarten ausgesucht und das Außengelände nach neuen Kriterien gestaltet.



Das Handwerk weiß um seine Bedeutung in der Umsetzung von Klima- und Umweltschutzziele, da die Betriebe teilweise die Lösung selbst sind. So ist es auch nicht verwunderlich, dass sich Handwerker zusammenschließen und gemeinsam Projekte unter diesem Wertekanon erstellen.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Baufirma vervango. Alle Handwerksunternehmen tragen den Ansatz des ökologischen, energie-sparenden Bauens in sich. Schlüsselfertiges Bauen zum Wohle unserer Zukunft setzt sich von der Architektenplanung bis zur Schlüsselübergabe durch. Alle Partnerunternehmen haben in ihrem Gewerk Spezialwissen rund um das Thema Nachhaltigkeit. Gegenseitiges Vertrauen und die Konsequenz in der Umsetzung schaffen so einen uneinholbaren Wettbewerbsvorteil.

Nicht nur vervango ist ein Vertreter eines weiteren Trends im Handwerk, sondern auch die Initiative Meister im Handwerk.

Regionalökonomik & Mikroökonomie

Meister im Handwerk ist ein Zusammenschluss von Handwerksunternehmen unterschiedlicher Gewerke, die miteinander den

Qualitätsgedanken nach außen leben, die voneinander profitieren und die gemeinsam ihre Entwicklung voranbringen wollen. Es geht um eingespielte Teams zur Reduzierung von Bauzeiten, gemeinsame Weiterbildung für die eigene Unternehmensentwicklung, Austausch im Team, um den eigenen Horizont am Puls der Zeit zu wissen.

Es ist eine neue Form der unternehmerischen Partizipation, und dies bietet gerade Handwerksunternehmen im ländlichen Raum eine neue Chance des Erfolgs und der Ausrichtung.

Ein weiteres Beispiel ist die FABRI Gruppe. Hierbei handelt es sich um einen Zusammenschluss von Unternehmen aus dem Handwerk, die den Erwerb, den Erhalt und das Verwalten von Handwerksunternehmen zum Ziel haben. Wichtig bei diesem Verbund ist der Fokus einerseits auf die operativen, handwerklich-unternehmerischen Aktivitäten in den eigentlichen Betrieben und andererseits das Know-how in den Bereichen Finanzen und Steuern sowie der Know-how-Transfer im Hinblick auf Nachfolgeregelung und Weiterentwicklung. Engpässe durch fehlende Geldmittel oder Unsicherheiten in falschen oder lückenhaften Steuerfragen werden bis aufs Kleinste minimiert. Der Handwerksunternehmer kann sich auf seine Branchenkompetenzen konzentrieren und erfährt eine Stärkung durch den Austausch und die Beteiligung. Dabei steht der Erhalt und der Fortbestand im Fokus, also der Anspruch, gesunde Handwerksunternehmen zu erhalten und zu stärken.

Die Einleitung von Nachfolgeprozessen ist einer erfolgsorientierten Ausgangslage zugeordnet, die völlig neue Möglichkeiten zulässt. Der Fokus liegt auf dem qualitativen Erfolg für eine zukunftsbezogene Unternehmenssicherung.

Das Handwerk ist kreativ geworden. Nicht nur was die Ergebnisse in Bezug auf Materialien, Formen und Nutzung betrifft. Insbesondere in der Anwendung und Integration von Partnerschaften, aber auch bei Alltagstechnologien von Apps bis zur Drohne gestalten die

Handwerker von morgen eine neue Welt – dies immer öfter regional und lokal sowie in neuen Partnerschaften. So werden sie innovativer, ressourcenschonender, unabhängiger und nachhaltiger.

Home-Office im Handwerk – Rahmenbedingungen und mehr

Viele Menschen denken bei Home-Office eher an Bürojobs, deren Umsetzung in die privaten Räumlichkeiten mit Büroausstattung verlegt wird. Doch kaum einer denkt ans Handwerk.

Home-Office beinhaltet allgemein den Charakter, selbstbestimmt und eigenverantwortlich außerhalb der Arbeitgeberräumlichkeiten seine Arbeit zu leisten.

Mit dem Bewusstsein dieser Kriterien ist dem Handwerk ein Trend zuzuordnen, der dem Home-Office gerecht wird. Durch die Digitalisierung können Projekte den Mitarbeitern zugeteilt werden, die im Folgenden selbst – oder mit dem Kunden – bestimmen, wann sie welche Arbeiten durchführen und was dafür benötigt wird. Der moderne Klima-, Sanitär- und Heizungsmechatroniker erhält zum Beispiel montags seine Projekte für die Woche und statet entsprechend sein Firmenfahrzeug mit allen relevanten Materialien und Geräten aus. Nun organisiert er seine Woche für sich. Vom Kunden fährt er direkt nach Hause und am nächsten Tag zum nächsten oder gleichen Projekt. Ein Besuch im Handwerksunternehmen ist nicht notwendig.

An- und Abfahrtzeiten werden gespart. Mehr Flexibilität im Alltag des Handwerkers ist gegeben. Er selbst kann entscheiden, ob er bei einer schnelleren Erledigung eines Projektes ein weiteres in Absprache möchte oder nicht. Der Mitarbeiter übernimmt mehr Verantwortung und Eigenorganisation. Ergänzend sind die Handwerksfahrzeuge zunehmend so ausgestattet, dass kleine Handgriffe auch im Firmenfahrzeug und nicht in der Werkstatt erledigt werden können.

Durch den Einzug digitaler Planungs- und Steuerungsarbeiten lassen sich auch mehr Arbeitsschritte vom Home-Office abwickeln. Für die 3-D-Badplanung ist der Arbeitsplatz im Büro nicht mehr zwingend erforderlich. Für das Innendesign eines neuen Premium Einzelhandelsfachgeschäfts reicht ein Computer oder Tablet und eine stabile Internetverbindung.

Die Rahmenbedingungen im Handwerk verändern sich aufgrund neuer Ansätze massiv. So ist das Co-Werken aus dem Co-Working abgeleitet oder Maker Spaces bieten die Möglichkeit, Maschinen und Spezialausstattungen gemeinschaftlich zu nutzen. Projektbezogene Sonderfertigungen können kostendeckend und mit hoher Qualität umgesetzt werden. Das Teilen von Erfahrungen und gemeinsame Erbringung von Leistungen ermöglicht ein neues Angebotsspektrum. Das Handwerk wird flexibler und kann sich besser an Gegebenheiten anpassen. Breite und Tiefe von Gewerken werden neu definiert. Special Skills, wie oben bereits beschrieben, können von den Jungen je nach Vorlieben und Fertigkeiten intensiviert werden.

Der Begriff Home-Office ist demnach auch ein Begriff dafür, die sogenannte »Work-Life-Balance« aufzubauen. Sie besagt mehr Flexibilität im Einklang von Beruf und Privatem. Die Schnelllebigkeit, auch zum Teil ausgelöst durch die digitale Welt, erzeugt steigenden Druck. Diesen wieder herauszunehmen oder zu minimieren ist ein gesellschaftliches Anliegen.

Die Branche Handwerk geht neue Wege und erzielt dadurch eine neue Dynamik in ihrem Feld. Aktuell sind insbesondere die intensive Bürokratie und der fehlende Digitalisierungsgrad (noch) ein Hemmschuh seitens der Politik.

Die fehlende Bühne - Handwerk verboten!

Für die Gesellschaft ist das Handwerk ein ganz normaler Bereich, dem eigentlich keine besondere Aufmerksamkeit zukommt. Es ist

so selbstverständlich wie der Supermarkt um die Ecke oder der Döner-Laden gegenüber der Schule. Doch damit ist das Dilemma schon perfekt. Fehlende Sichtbarkeit an allen Ecken und Enden.

In immer mehr Städten gehen die Handwerksbetriebe in die Vororte und auf die grüne Wiese, weil sie sich in den Kernlagen keinen Standort mehr leisten können.

In Schulen, und hier insbesondere in Gymnasien, ist der Kontakt zu Handwerksunternehmen als potenzielle Karrieremöglichkeit eher weniger oder gar nicht zu sehen. Sogar teilweise unerwünscht, was kaum nachvollziehbar ist.

Die Gesellschaft trimmt die Jugend und den Nachwuchs Richtung Studium. Nachhilfestunden kommen dafür zum Einsatz, dass die Qualifikation fürs Gymnasium geschafft wird. Kaum ein Elternteil hat das Handwerk auf dem Radar, geschweige denn weiß, wie das Handwerk des 21. Jahrhunderts konkret aussieht.

Die Lehrerschaft sieht den Nachwuchs nicht selten eher beim Staat angestellt, und eine leistungsorientierte und nach Stärken ausgerichtete Wissensvermittlung ist Fehlanzeige.

Zunehmend fallen gerade die Unterrichtseinheiten Werken an Schulen aus und das einwöchige Praktikum in Unternehmen wird so gesteuert, dass das Handwerk außen vor bleibt.

Das Handwerk ist aus der Kommunikation im Business weitgehend verschwunden. Bei gängigen und einschlägigen sowie gehypten Unternehmenszeitschriften sucht man die Rubrik Handwerk vergebens. Erfolgsgeschichten oder Unternehmererfolge kommen nur in Ausnahmefällen vor. Die Handwerksbranche bleibt unter sich. Zwar sind provokante Marketingaktionen an Bushaltestellen zu sehen, doch sie stellen keine verbindenden Elemente mit der Jugend her.

Und die Politik hat es noch nicht verstanden, dem Handwerk ausreichend Bühne zu geben. Vom 06.-10. Juli 2022 fand die Internationale Handwerksmesse in München statt. Robert Habeck wie

auch Olaf Scholz waren vor Ort, doch kein einziger Medienvertreter hat diesen Besuch in die Öffentlichkeit getragen. Eine bittere Bilanz, die mehr sagt als tausend Worte.

Doch es tut sich auch was. Die Energiekrise, die zum einen dem Handwerk, wenn auch in noch negativer Weise, eine Sichtbarkeit gegeben hat, lässt die Branche nahbar erscheinen. Man denke zum Beispiel an Bäckereien, die schließen, weil ein Weiterbetrieb durch die hohen Energiekosten unwirtschaftlich erscheint.

Indessen kommt das Handwerk auch an anderer Stelle zum Tragen. Energiefragen werden vom Schornsteinfeger oder dem Heizungsbauer beim Bürger vor Ort beantwortet. Einsparungen oder Umstellungen finden die richtigen und individuellen Antworten eben durch diese Handwerksunternehmen, die aufgrund des Fachkräftemangels immer rarer werden. Der Betrieb vor Ort erfährt eine neue Wertigkeit.

Es ist jedoch noch ein langer Weg bis zu einer flächendeckenden Wahrnehmung mit einem positiven und zukunftsfähigen Image. Hier ist definitiv noch Nachholbedarf.

Integration heißt Teilhabe – Das Handwerk löst kulturelle Ressentiments und verbindet Menschen

Mit dem Einzug des Studiumhypes und dem wachsenden Fehlwissen über das Handwerk insbesondere von Eltern ist das Handwerk auf die Suche nach neuen Mitarbeitenden gegangen. Handmade in Germany war und ist damit verbunden, durch Qualitätsarbeit erzeugte Produkte vorzufinden, die langlebig und qualitativ hochwertig sind.

Menschen, die aus anderen Ländern zu uns kommen und die in ihrem Heimatland eher das Handwerk kennen, zwar vielleicht nicht in der Tiefe und mit dem Anspruch wie in Deutschland, gehen in Deutschland gezielt auf Arbeitssuche in dieser Branche.

Aussagen und Annahmen wie »Die Hände schmutzig machen« oder »Du arbeitest dich körperlich kaputt« haben keine besondere Bedeutung.

Das hat die Handwerksbranche zunehmend erkannt. Bereits in den Real- und Mittelschulen gehen Handwerksbetriebe daher gezielt auf Jugendliche mit Migrationshintergrund zu, um die Möglichkeiten aufzuzeigen. Das Bild über Deutschland als Land der fleißigen und gut organisierten Menschen, die pragmatisch und akribisch Ideen zu Produkten führen und die qualitative Handarbeit abliefern, hat an vielen Stellen in arbeitenden Bevölkerungen anderer Kulturen noch Bestand. Doch bei den eigenen Menschen im Land ist diese Wahrnehmung nur noch bedingt vorhanden.

Daraus ist die Chance im Handwerk entstanden, Menschen anderer Kulturen in das eigene Ökosystem aufzunehmen. Integrationsbeauftragte in größeren Handwerksunternehmen sorgen für ein gutes Umfeld und unterstützen bei Wohnungssuche und Behördengängen. Deutschkurse und Nachhilfe zu den Berufsschulfächern sind keine Seltenheit. Denn zunehmend ist erkennbar, dass Menschen mit Migrationshintergrund die Lust und den Willen haben, handwerklich tätig zu werden. Zum einen sehen sie das Ergebnis ihrer Arbeit und zum anderen besteht die Chance, möglichst zeitnah und im Job bereits vorhandene Fähigkeiten einzubringen und diese auszubauen.

Und diese Erkenntnis findet sich nicht nur bei den männlichen Migranten. Mit Einzug der Digitalisierung erreicht das Handwerk auch weibliche, junge Menschen mit Migrationshintergrund. Dies ist dem geschuldet, dass beispielsweise eine Badgestaltung über 3-D-CAD-Programme erfolgt. Design und Knowhow fließen durch eine neue Form ins Handwerk ein. Das steigert die Attraktivität des Berufs für Mädchen.

So entdecken junge Menschen aus anderen Kulturen die echte Option, sich ein Leben in Deutschland im Handwerk aufzubauen.

Auf der Baustelle, in der Backstube oder in der Autowerkstatt herrschen klare Richtlinien und Organisation, die wiederum Einfluss auf das eigene Leben nehmen. Die Kombination aus erbrachter Leistung, die man sehen und anfassen kann, das gemeinsame Teamfrühstück am Freitagmorgen oder der gemeinsame Abend auf der Bowlingbahn stärken die Integration von Menschen aus anderen Ländern. Dazu ist nicht der Besuch von Kursen nötig, sondern es ist Teil des Alltags. Diese Erfahrungen prägen die Lebensweise eines Menschen.

Verbindungen bis zu Freundschaften bauen sich auf, die eine positive Verankerung in der Gesellschaft zulassen.

Es entsteht eine Win-win-win-Situation, die dem Handwerksunternehmen hilft, dem Mangel an Mitarbeitern entgegenzuwirken. Genauso fördert es die Integration der Migranten, die eine Aufgabe haben und für sich und ihre Familien sorgen können, und es hilft der Gesellschaft, einen Mehrwert durch eine neue Diversität in der Wahrnehmung des Miteinanders zu erhalten.

Was an vielen Stellen unterschätzt wird, ist, dass im Handwerk sehr viel Teilhabe durch gemeinsames Agieren und Wirken erfolgt. Menschen, die noch nicht komplett der deutschen Sprache mächtig sind, haben dennoch die Chance, durch Taten und Zuschauen Teil eines Prozesses oder eines Ergebnisses zu sein. Gemeinsam werden Aufträge mit sichtbarem Output erledigt. Eine unschätzbare Erfahrung, die zusammenführt und ein gelebtes Miteinander aufbaut.

Nachfolge mit Garantie – ein Versprechen!

In den Diskussionen um die Nachfolge im Handwerk wird nicht selten die Nachfolge innerhalb der eigenen Familie verstanden: der Sohn oder die Tochter, die bei einem befreundeten Handwerksunternehmen gelernt hat und im Anschluss zurück in den

elterlichen Betrieb gekommen ist, um fünf bis zehn Jahre später das Unternehmen zu übernehmen.

Das ist eine Art der Nachfolge im Handwerk. Alleine bis 2027 stehen knapp 230 000 Handwerksunternehmen zur Übergabe bereit. Wenn der Weiterbestand dieser Handwerksbetriebe nur durch die eigene, familiäre Nachfolge gesichert werden müsste, hätten wir ein Handwerkssterben ungeahnten Ausmaßes.

Ein Perspektivenwechsel ist um diese Tatsache wissend von höchster Bedeutung.

Welche Optionen bietet eine Nachfolge im Handwerk?

Diese Frage wird noch zu selten und zu leise in der Gesellschaft gestellt. Und das ist sehr bedauerlich. Das Handwerk hat eine lange, historische Tradition. Handwerksunternehmen sind meist in ihrer Region positioniert und im gesellschaftlichen Leben verankert. Zudem stellt das Handwerk Produkte und Serviceleistungen zur Verfügung, die bei jedem Menschen in irgendeiner Form im Alltag relevant sind.

Das hat zur Folge, dass vorhandene Strukturen und Verbindungen ein Scheitern fast unmöglich machen – natürlich vorausgesetzt, dass die Leistung und die Qualität mit dem kommunizierten Angebot übereinstimmt und ein Grundmaß an betriebswirtschaftlichem Handeln umgesetzt wird.

Modernes Handwerk beinhaltet auch eine nicht zu unterschätzende Kapitalbindung und damit einen gewissen, messbaren Wert durch Maschinen und einzusetzende Geräte, sowie Gebäude und/oder Produktionshallen. Nüchtern betrachtet ist dadurch ein Unternehmensaufbau im Handwerk kostenintensiv und risikoreich. Doch nicht so, wenn schrittweise ein Handwerksunternehmen übernommen werden kann und Synergien zwischen Alt und Jung sowie zwischen Erfahren und Ideenreich aktiv genutzt werden.

Und in diesen Überlegungen zur Nachfolge im Handwerk gegenüber der Neugründung liegt eine Kraft, die der gesamten Branche zu neuen Entwicklungen verhelfen kann und es bereits tatkräftig tut – unabhängig ob familiäre oder externe Nachfolge.

Die unschlagbaren Gründe FÜR eine Nachfolge!

Ein gesundes, bestehendes Handwerksunternehmen weist Kunden, Lieferanten und langjährige Beziehungen auf. Also ein Netzwerk aus Auftraggebern, aus Partnern in der Umsetzung und aus Geschäftsfreunden, die allesamt auf den Fortbestand eines Handwerksbetriebs einzahlen.

Bestehende Kunden und Partner sorgen für den wirtschaftlichen Betrieb eines Unternehmens, der nicht erst neu aufgebaut werden muss. Verbindungen und Beziehungen können übergeben werden und bleiben damit erhalten.

Die Übertragung von Beziehungen und Verbindungen ist wesentlich günstiger und nachhaltiger, als neue Kontakte und Verbindungen aufzubauen.

Vergleichbar ist dies mit den wesentlich höheren Kosten in der Neukundenakquise statt in der Pflege bestehender Kunden.

In einen bestehenden Betrieb den Übergang der Nachfolge einzuleiten, bringt auch mit sich, dass Maschinen und Geräte in Werkstätten oder Produktionshallen vorhanden sind. Eine Kapitalbereitstellung für den Erwerb von Maschinen zur Geschäftsaufnahme ist somit keine grundsätzliche Voraussetzung. Dies ist insofern relevant, weil es das Risiko für unternehmerisches Engagement massiv reduziert. Es müssen nicht alle Bereiche gleichermaßen aufgebaut und umgesetzt werden. Eine schrittweise Umsetzung der zu verändernden Abteilungen bzw. Bereiche kann kostensteuender initiiert und an die Umsätze gekoppelt werden. Die Bonitätsfrage wird nicht an den Handwerksunternehmer

gerichtet, sondern auf die Zahlen des bestehenden Betriebs. (Sicherlich muss der Nachfolger dennoch eine gute Bonität aufweisen und sollte nicht verschuldet sein.) Mit Ausnahme, wenn der Noch-Besitzer durch eine vertragliche Vereinbarung eine sofortige oder gestaffelte Ablösung anstrebt. Eine im Übergang auf zwei bis fünf Jahre angelegte Nachfolge mit einer beispielsweise definierten, monatlichen Ruhestandszahlung plus Einmalzahlung bei Ausscheiden des Noch-Inhabers schafft eine sehr pragmatische und risikoreduzierte Lösung.

Der Kapitalbedarf in einer regelten Übernahme von zwei bis fünf Jahren ist wesentlich risikominimierter und für einen »Neu-Unternehmer« des Handwerks finanziell besser zu stemmen.

Ein dritter Aspekt, der für die Nachfolge spricht, ist der der Weiterentwicklung. Die Menschen tun sich leichter, einen Entwurf zu verbessern, statt ihn neu zu kreieren. Dies trifft auf so ziemlich alle Bereiche in unserem Leben zu.

Ähnlich verhält es sich in der Weiterentwicklung eines Unternehmens.

An dieser Stelle muss vorweggenommen werden, dass Ausgründungen aus großen oder bestehenden Unternehmen nicht mit einer Neugründung auf der grünen Wiese zu vergleichen sind. Ausgründungen greifen an bestimmten Stellen auf Erfahrungen, Strukturen oder Verbindungen zurück, über die eine Neugründung niemals verfügt.

Wird eine Nachfolge auf einen Zeitraum von zwei bis fünf Jahren initiiert, lernt der Nachfolger das Handwerksunternehmen kennen und kann so für sich erkennen, in welchen Bereichen das unternehmerische Handeln den eigenen Vorstellungen entspricht und in welchen es einer Erneuerung, die die eigene Handschrift trägt, bedarf. Denn oftmals ist es in Unternehmen – und hier

nicht nur im Handwerk – so, dass die eigenen Mitarbeiter sehr wohl die Schwachstellen kennen, die beseitigt werden sollten, um das nächste Level anzustreben. Nur vielerorts werden die Mitarbeiter nicht ausreichend gehört, um diese wertvollen Informationen nutzen zu können.

Die nächste Generation Handwerker ist digitaler, innovativer und kreativer in Bezug auf die aktuelle und zukünftige Zeit. Kommunikation über die Social Media ist genauso selbstverständlich wie einen YouTube-Kanal zu führen und interaktive Erlebnis-Events im eigenen Unternehmen durchzuführen. Neue Kreationen in der Produkt- und Servicewelt sind selbstverständlich. Der Service am Kunden wird mit unterschiedlichen Apps und Aktionen gelebt, so dass eine neue Form der Kundenverbindung entsteht. Das Erlebnis Marke, wie bereits im Bereich Brand Experience beschrieben, ist für die nächste Generation selbstverständlich. Und letztendlich wird der Gedanke der Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung unter einem neuen Werteaspekt integriert.

Dieses Spannungsfeld aus Erfahrungen und Wissen der bestehenden Generation und dem inspirierenden zukunftsgerichteten Denken der Nachfolger bringt eine neue Mehrwertschöpfung in ein bestehendes Unternehmen ein, die einzigartig ist.

Die Weiterentwicklung eines Handwerksbetriebes ist risikominimierter, erfolgsversprechender und einfacher als eine Neugründung. Dies ist den Gegebenheiten geschuldet, dass Kunden und Partner vorhanden sind, die die Einnahmen- und Produktionsseite gewährleisten. Zudem ist das Wissen über die Ausgaben eine Basis dafür, das Unternehmen betriebswirtschaftlich zu führen.

Drei aktuelle Beispiele von Nachfolgen sollen aufzeigen, dass sich Mut bei der Nachfolge im Handwerk lohnt:

- Der Inhaber der Bäckerei Hench in Miltenberg hat in seinem Sohn und dessen Frau ein besonderes Nachfolgepaar am Start.

Durch die eigens aufgebauten Kompetenzen innerhalb der Branche, den gemachten Erfahrungen in anderen Betrieben und die intensive Ausbildung in verschiedenen Teilbereichen haben beide eine Vision für ihre Bäckerei Hench des Jahres 2024 aufgebaut. Moderner, im Stadtkern von Miltenberg und in einem Neubau zwischen alten Häusern integriert wird eine digitale, qualitätsbewusste und junge Bäckerei aus der bestehenden aufgebaut werden. Die Nachfolger zahlen mit ihrer Vision der Bäckerei Hench 2024 auf die Werte ein, für die das Handwerksunternehmen seit 1753 steht. Dabei stehen Thomas Hench und seine Frau an der Seite ihrer Kinder. Moderne Verkaufs- und Café-Bereiche werden von einem klaren Design, modernsten Technologien und natürlichen, regionalen und köstlichen Backkreationen begleitet sein. Ein neues Café-Erlebnis in einem Wohlfühl-Miteinander-Ambiente wird entstehen, das dem Moment die Werte zukommen lässt und man von erlebter Quality Time sprechen kann.

Das Konzept der Zukunft wurde in monatelanger Arbeit entwickelt. In zahlreichen Gesprächen wurden Teilbereiche mit den Eltern besprochen und auf ihre Praxistauglichkeit geprüft. Schwachstellen wurden sichtbar und angepasst. Die Auseinandersetzungen zwischen den Generationen führten zu einer Klarheit des neuen Bäckerei-Konzeptes, einer hohen Argumentationstiefe und einer Stabilität der Gesamtidee in jeder noch so intensiven Gesprächsführung – und hier ist von Gesprächen mit der Bank für die Finanzierung des Vorhabens bis zum potenziellen Markenaufbau an alle Arbeiten und Teilabschnitte gedacht worden.

Eine Vision, entstanden und aufgebaut von der jungen Nachfolge-Generation, beraten und unterstützt von der Noch-Inhaber-Generation, die an die Kraft der Entwicklung glaubt und dankbar und froh ist, dass die Identifikation mit dem Unternehmen in der Familie weitergetragen wird.

- Das zweite Nachfolge-Beispiel ist die Übernahme einer Schreinerei. Ein langjähriger Mitarbeiter wird die Schreinerei Lederer und deren Werkstatt übernehmen. Der Nachfolger arbeitet

bereits seit vielen Jahren in der Schreinerei und hat an vielen Stellen schon Veränderungen vorgenommen, jedoch immer als Angestellter. Die Entwicklungsstufen wurden weniger und der Bedarf an ihnen größer.

Die Nachfolge ist in der Form eingeleitet, dass der Noch-Inhaber immer mehr Projekte von dem Mitarbeiter umsetzen lässt. Manche Entscheidungen werden bereits durch den Nachfolger getroffen. Und die Abfolge der Veränderungen entscheidet der Nachfolger selbst. So ist dem Nachfolger wichtig, von Beginn an die Veränderungen auch nach außen sichtbar zu machen. Beginnend mit einem modernen, frischen Design, einer neuen Webseite und zeitgemäßem Briefpapier wird der Übergang eingeleitet.

Durch die letzten Jahre ist der Nachfolger bereits bei allen Kunden und Partnern bekannt. Projekte wurden in Zusammenarbeit oder teilweise eigenständig durchgeführt. Das Vertrauen und das Wissen um die Qualität ist im bestehenden Kundenumfeld verankert.

Somit sind im eigentlichen Unternehmensprozess keine oder kaum Neuerungen für die Anfangszeit zu erwarten. Der Nachfolger kann sich ganz auf die eigens definierten Schritte konzentrieren. Nach dem Design und der Außenkommunikation werden sicherlich erste Weiterentwicklungen in den internen Prozessen beginnen, doch es besteht kein Zwang oder Eile. Die Veränderung wird so gelebt, wie sie im Unternehmensalltag integriert werden kann. Das ist eine sehr komfortable Herangehensweise, die von der Verbundenheit zum Handwerksunternehmen geprägt ist.

Eine Übernahme durch einen vorhandenen Mitarbeiter stellt somit für alle Beteiligten einen attraktiven Nachfolgeprozess dar.

- Das dritte Beispiel ist witzigerweise auch wieder eine Bäckerei. Die Altstadtbäckerei Braunwarth aus Obernburg übernimmt eine Bäckerei von einem Kollegen in Seckmauern, einem Ortsteil der Gemeinde Lützelbach.

Die Bäckerei Braunwarth ist ein Familienbetrieb, der durch die Corona-Krise in den Ideenmodus übergegangen ist. Ein Brottaxi

ist entstanden, mit dem die Backwaren in benachbarten Orten mobil verkauft werden. Der Inhaber, Nick Braunwarth, und seine Frau haben die Erfahrung gemacht, dass Mut und Veränderung in Ausnahmesituationen Chancen mit sich bringen, die gut fürs Unternehmen sind. Zudem sind die gemachten Erfahrungen über die Marktgegebenheiten und den zu verzeichneten Verkäufen in Seckmauern ein Indiz dafür gewesen, dass das Risiko einer Übernahme einer bestehenden Bäckerei überschaubar ist. Hinzu kommt die Akzeptanz der Produkte in der Bevölkerung vor Ort, die eine wichtige Erkenntnis und Basis für den zukünftigen Erfolg darstellt. So wird die Nachfolge durch eine bestehende Organisation des Mutterhauses eingeleitet.

Durch die Kapazitäten-Erweiterung durch das Brottaxi ist das Wissen vorhanden, dass eine weitere Erhöhung realisierbar ist. Erfahrungswerte in Kombination mit dem Wunsch der Weiterentwicklung und dem Mut, neue Schritte zu gehen, führen zu der Vergrößerung der Altstadtbäckerei und damit der Umsatzerhöhung. Mittels der durchgeführten Produktionserweiterung sind Skaleneffekte entstanden, die eine weitere Erhöhung zulassen. In Anbetracht der aktuellen Inflation beispielsweise durch die Energie- und Materialpreissteigerungen ein nicht ganz risikofreies Unterfangen, welches durch eine kontrollierte Vorgehensweise zu einem Gewinnfaktor werden kann.



Diese drei Unternehmensbeispiele aus dem Bereich Nachfolge zeigen auf, dass die Vielfalt bei der Nachfolge eigentlich nur zum Erfolg führen kann. Aufgrund der Nachfrage an Handwerksleistungen und der zunehmenden Bedeutung des Handwerks in den unterschiedlichsten Gesellschaftsfragen bezogen auf eine nachhaltige, ressourcenachtende und sinnstiftende Zukunft stellt die Form der Nachfolge eine goldene Option sowohl für den Bestandsunternehmer wie den Nachfolger dar.

Die Herausforderungen unserer Gesellschaft – Das Handwerk hält die Lösungen für unsere Zukunft bereit

Nicht erst seit sich die Klimaaktivisten auf Straßen kleben, Kunstgemälde mit Kartoffelbrei bewerfen oder Flughäfen stürmen, befasst sich der einzelne Bürger mit den Folgen des Klimawandels. Diese Fragen hat sich mit Sicherheit schon jeder einmal gestellt:

»Was kann ich als Einzelner tun, um Strom zu sparen, weniger Heizöl oder Gas zu verbrauchen, und wie vermeide ich Müll und hier explizit Plastik? Nehme ich wirklich das Auto oder fahre ich mit der Bahn? Muss das eigene Auto eigentlich wirklich noch sein, oder macht Carsharing nicht eher Sinn für mich?«

Es war 2014, als meine Nachbarin mich ansprach, ob ich ihr nicht mit meinen guten Kontakten einen Termin beim Audi-Händler vereinbaren könnte, sie würde sich gerne einen E-Audi bestellen. Ich war verwundert und vereinbarte einen Termin für sie, sechs-Tage später.

Völlig enttäuscht kam sie zurück und sagte: »Sie wollen mir keinen E-Audi verkaufen, ich soll mir einen für drei Jahre leasen, da sie noch nicht gewährleisten können, wie sich der Markt entwickeln und wie insbesondere die Leistung der Batterie des hybriden E-Audi bis dahin performen wird.« Man wolle so Schadensersatzansprüche vermeiden.

Diese Situation beschreibt sinnbildlich, wie es noch vor zehn Jahren aussah. In diesem Fall bekamen der Autohändler und damit der Beruf des Automechanikers erste Nachfragen zum Thema umweltfreundlichere Mobilitätslösungen gestellt. Doch damals hielt die Branche noch keine echten Lösungen parat. Dies hat sich in der Zwischenzeit gewandelt.

Im Energiesektor fragt der Endkunde erst einmal bei seinem Schornsteinfeger und Heizungsbauer nach, welche Tipps konkret für die Einsparungen fossiler Energie jetzt und hier möglich sind. Im zweiten Schritt folgt der Gang zu Energieberatern, Photovoltaikanbietern oder Heizungsbauern, die Alternativlösungen anbieten.

Der Bäcker kommuniziert mittlerweile auf seiner Webseite, im Ladengeschäft und auf der Brötchentüte, dass er seine Backwaren überwiegend aus regionalen Zutaten herstellt. Der Kaffeebecher to go ist aus Maismehl und die Tragetasche aus recyceltem Papier. Vor der Tür steht der E-SMART für den Azubi auf dem Land und die Filialleitung fährt mit dem firmengesponserten E-Bike nach Hause.

Der Fleischer sieht sich nicht nur konträr zur vegetarischen Bewegung. Vielmehr bietet er in zunehmendem Maß Fleisch- und Wurstsorten an, die von Bio- oder regionalen Bauern geliefert werden. Der Klaps auf den Rücken und der Freilauf auf der Weide sorgen für gesünderes Fleisch, da ein Überschuss an Stresshormonen und auf Masse gezüchtetes Fleisch nicht gut für die Ernährung sind.

Der Rollladen- und Sonnenschutzmechatroniker berät den Immobilien- und Wohnungsbesitzer nicht nur dahingehend, wie Sonnen- und Schattenseiten die Sonneneinstrahlung verhindern, sondern wie die abgefangenen Sonnenstrahlen zur Energiegewinnung in ein bestehendes Energiesystem integriert werden.

Der Koch ist schon lange nicht mehr nur Koch. In seine Ausbildung sind Teile der Ernährungsberatung inkludiert, um der Ernährung einen neuen, modernen Stellenwert zu geben. Wenngleich der Koch kein klassischer Handwerksberuf ist, doch in der Wahrnehmung der Menschen oftmals dem zugeordnet wird.

Parkettleger und Schreiner setzen verstärkt regionale Hölzer ein und verbinden Wärmedämmung und gesunde Raumatmosphäre gleich in die Gesamtkonzepte mit ein. Schädliche Parkettkleber oder Lacke zur Veredelung gehören der Vergangenheit an.

All diese Beispiele beschreiben nur ansatzweise, wie weit das Handwerk sich mit Zukunftsfragen auseinandersetzt und tatsächlich schon Lösungen anbietet. Die Hersteller von Geräten und die ausführenden Handwerker arbeiten gemeinsam an vielfältigen Lösungen. Dazu werden nicht nur die bestehenden Bereiche berücksichtigt. Die Digitalisierung und der technologische Fortschritt sind bereits selbstverständlich. Die moderne Werkstatt ist meist mit 50 % und mehr mit IT und Technik ausgestattet. In der allgemeinen Wahrnehmung wird dies jedoch überwiegend der Automobilbranche zugeschrieben. Es ist für die Bevölkerung normal, dass Autos miteinander vernetzt sind, Fahrerassistenten das autonome Fahren ermöglichen und der Sprachassistent die eingehende WhatsApp vorliest.

Solche Entwicklungssprünge sind auch im Handwerk vorhanden und hier in sehr großem Maß den Anforderungen an Klima- und Umweltschutz geschuldet, da sich dieser monetär auszahlt.

Zukunft durch Bildung – danach, davor, mittendrin

In den letzten 15 Jahren hat es das Handwerk geschafft, durch Dynamik und Vielfalt in der Bildung die Attraktivität massiv zu erhöhen. Der einmal eingeschlagene Berufsweg muss nicht

stringent oder von Beginn an im Handwerk oder innerhalb einer Branche verlaufen. Eine vorgenommene Ausbildung im Handwerk ist der Einstieg in einen Strauß an Möglichkeiten.

Die neue Dynamik und Vielfalt sind den aktuellen Trends geschuldet. Sie bringen eine stetige Veränderung der Bildungsinhalte mit sich. Bestehende Methoden und Fachkompetenzen werden um neue erweitert. Das Handwerkerleben wird nicht mehr statisch betrachtet, sondern vielmehr multidimensional. Dabei spielen Dinge wie körperliche Belastung, fundiertes Fachwissen, aktuelle Anforderungen wie auch die unterschiedlichsten Bildungsformen eine signifikante Rolle.

Selten wurden so viele Ebenen in einer Branche berücksichtigt wie im Handwerk. Dabei ist die Intensität der Bildung dem Einzelnen überlassen. Von der Teilzeit- und Inklusionsausbildung bis zum High-Performer-Schnell-Karriereweg ist alles möglich. Vom Hauptschuleinsteiger bis zum Dualen-Studium-Auszubildenden ist alles möglich.

Es zählt einzig das Ziel und der Wunsch des Berufsweges des Handwerkers.

Dabei sind die Fragen nach dem Fokus der Arbeit und dem Engagement relevant.

Liegt das Interesse mehr auf dem theoretischen oder dem praktischen Teil? Spielt die Ausbildung anderer Menschen oder die Führung von Mitarbeitern eine größere Rolle oder ist der nachhaltige Output in Form von tiefgreifenden, sinnstiftenden Arbeiten die Motivation des Handwerkers?

Je nach Ausrichtung sieht die Bildung einen unterschiedlichen Werdegang vor.

Und daraus entsteht eine Tatsache, die kaum Beachtung findet: Jeder hat im Handwerk die Chance, aus seinem Leben das Beste zu machen!

Dieser Fakt ist in Zeiten von gefühlter Zweiklassengesellschaft, sich spaltender Gesellschaftsschichten und »Studiumswahn« aus Verlustängsten heraus eine Chance, die noch viel zu sehr unbeachtet bleibt.

Kernpunkte des vorangegangenen Kapitels:

- Fehlende Sichtbarkeit und mangelndes Marketing
- Gelebte Digitalisierung und moderne Arbeitserleichterung
- Pragmatismus als Chance für Innovationen
- Spezialist und Generalist in KMU´s oder auch Industrieunternehmen
- Integration und Teilhabe als Schlüssel für Nachwuchsmangel
- Nachfolge statt Neugründung

