



DEIN WERKZEUG
FÜR MORGEN.

New Work:

Der Einfluss von Megatrends und Geschäftsmodellinnovationen auf die Arbeit im Handwerk der Zukunft

konkretisiert am Schreinerhandwerk und
mit Handlungsempfehlungen für Betriebe,
Handwerksorganisation und Politik

Jürgen Wagenmann | Dennis Schäuble | Stephan Schmidt



Modellprojekt-Studie

gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg
im Rahmen der „Zukunftsinitiative Handwerk 2025“, herausgegeben von der Handwerkskammer Konstanz, März 2022.



Technische Innovationen und der gesellschaftliche Wandel beeinflussen ganz massiv auch die Arbeit im Handwerk.

Wie Handwerksunternehmen schon heute auf die Megatrends der Zukunft reagieren und welche Anpassungen hinsichtlich ihrer Geschäftsmodelle notwendig sind, ist für uns als Handwerkskammer ein wichtiger Aspekt. Denn neben den klassischen Aufgaben als Interessenvertretung, die außerdem hoheitliche Aufgaben vom Staat übernommen hat, streben wir ein großes Ziel an: Handwerksunternehmen sollen die Megatrends wie Digitalisierung und Konnektivität, „Glokalisierung“ oder Energiewende als echte Chance nutzen können. Sie über neue Beratungs- und Schulungsangebote, aber auch über die zeitgemäße Umsetzung der hoheitlichen Aufgaben in der Aus- und Weiterbildung bestmöglich in die Zukunft zu begleiten, ist daher ein wichtiges Anliegen. Die Ergebnisse der vorliegenden Modellprojekt-Studie New Work, die vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg im Rahmen der „Zukunftsinitiative Handwerk 2025“ gefördert wurde, ist hierfür ein wichtiger Baustein.

Im Rahmen der Studie haben wir in Workshops erarbeitet, welche aktuellen und zukünftigen Herausforderungen sich aus den Megatrends für unsere Mitgliedsbetriebe ergeben, inwie-

„Handwerksunternehmen sollen Trends als echte Chance nutzen können.“

weit die Mitgliedsbetriebe diese Herausforderungen meistern können und ob die Handwerkskammer Konstanz und die gesamte Handwerksorganisation für die zukünftigen Herausforderungen gut gewappnet sind. Aus den Analysen haben wir Denkanstöße und Handlungsempfehlungen für die Handwerksbetriebe, die Handwerkskammer Konstanz, die Handwerksorganisation allgemein sowie die Politik formuliert.

Uns war es wichtig, Erfahrungen und Meinungen aus der Praxis mit wissenschaftlichen Erkenntnissen zu verknüpfen. Das Projektteam setzte sich daher aus Experten der Handwerkskammer Konstanz und einem Hochschulinstitut zusammen, ferner wurden drei Workshops mit Schreinerbetrieben aus dem eigenen und benachbarten Kammerbezirken durchgeführt. Die Direktive für die Studie war von Anfang an offen und kritisch, ohne denkerische Leitplanken aus der Handwerksorganisation. Die Ergebnisse und Aussagen wollen wir offen zur Diskussion stellen.

Im Namen der Handwerkskammer Konstanz bedanke ich mich sowohl bei den Mitgliedern des Projektteams als auch bei den an den

Workshops teilnehmenden Betrieben für ihren engagierten Einsatz und die interessanten Ergebnisse. Ich bin sicher, dass Anregungen aus der Studie für unsere Mitgliedsbetriebe einen Beitrag zur Bewältigung ihrer zukünftigen Herausforderungen leisten und auch in der Handwerksorganisation und der Politik Gehör finden werden. Wir jedenfalls werden als Handwerkskammer zeitnah die Ideen und Vorschläge, die sich aus der Studie ergeben haben, in unserer betriebswirtschaftlichen Beratung sowie der Meistervorbereitung umsetzen.



Georg Hiltner
Hauptgeschäftsführer
Handwerkskammer Konstanz



DUAL • DIGITAL • INTERNATIONAL
INSTITUT FÜR KMU UND HANDWERK
AN DER ALLENSBACH HOCHSCHULE KONSTANZ



**Handwerkskammer
Konstanz**



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND TOURISMUS

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	8
TABELLENVERZEICHNIS	9
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	10
1 EXECUTIVE SUMMARY	13
2 AUSGANGSLAGE, PROJEKTZIEL, VORGEHENSWEISE	16
2.1 AUSGANGSLAGE.....	16
2.2 PROJEKTZIEL	18
2.3 VORGEHENSWEISE.....	19
3 AKTUELLE MEGATRENDS UND DEREN AUSWIRKUNGEN AUF DIE ARBEIT IM SCHREINERHANDWERK DER ZUKUNFT	21
3.1 MEGATREND KONNEKTIVITÄT / DIGITALISIERUNG	23
3.1.1 <i>Darstellung</i>	23
3.1.2 <i>Herausforderungen für das Schreinerhandwerk</i>	25
3.1.3 <i>Chancen für das Schreinerhandwerk</i>	25
3.2 MEGATREND WISSENSKULTUR / INFORMATIONSGESELLSCHAFT	26
3.2.1 <i>Darstellung</i>	26
3.2.2 <i>Herausforderungen für das Schreinerhandwerk</i>	27
3.2.3 <i>Chancen für das Schreinerhandwerk</i>	28
3.3 MEGATREND GLOBALISIERUNG / GLOKALISIERUNG	29
3.3.1 <i>Darstellung</i>	29
3.3.2 <i>Herausforderungen für das Schreinerhandwerk</i>	30
3.3.3 <i>Chancen für das Schreinerhandwerk</i>	31
3.4 MEGATREND NEO-ÖKOLOGIE (UMWELT- UND KLIMASCHUTZ)	32
3.4.1 <i>Darstellung</i>	32
3.4.2 <i>Herausforderungen für das Schreinerhandwerk</i>	33
3.4.3 <i>Chancen für das Schreinerhandwerk</i>	34
3.5 MEGATREND MOBILITÄT.....	35
3.5.1 <i>Darstellung</i>	35
3.5.2 <i>Herausforderungen für das Schreinerhandwerk</i>	36
3.5.3 <i>Chancen für das Schreinerhandwerk</i>	37
3.6 MEGATREND GESUNDHEIT	38
3.6.1 <i>Darstellung</i>	38
3.6.2 <i>Herausforderungen für das Schreinerhandwerk</i>	38
3.6.3 <i>Chancen für das Schreinerhandwerk</i>	39
3.7 MEGATREND INDIVIDUALISIERUNG	40
3.7.1 <i>Darstellung</i>	40
3.7.2 <i>Herausforderungen für das Schreinerhandwerk</i>	41
3.7.3 <i>Chancen für das Schreinerhandwerk</i>	42
3.8 MEGATREND NEW WORK.....	42
3.8.1 <i>Darstellung</i>	42
3.8.2 <i>Herausforderungen für das Schreinerhandwerk</i>	44
3.8.3 <i>Chancen für das Schreinerhandwerk</i>	45

3.9	MEGATREND GENDER SHIFT	45
3.9.1	<i>Darstellung</i>	45
3.9.2	<i>Herausforderungen für das Schreinerhandwerk</i>	46
3.9.3	<i>Chancen für das Schreinerhandwerk</i>	46
3.10	MEGATREND SILVER SOCIETY	47
3.10.1	<i>Darstellung</i>	47
3.10.2	<i>Herausforderungen für das Schreinerhandwerk</i>	48
3.10.3	<i>Chancen für das Schreinerhandwerk</i>	48
3.11	MEGATREND SICHERHEIT	49
3.11.1	<i>Darstellung</i>	49
3.11.2	<i>Herausforderungen für das Schreinerhandwerk</i>	50
3.11.3	<i>Chancen für das Schreinerhandwerk</i>	50
3.12	MEGATREND URBANISIERUNG	51
3.12.1	<i>Darstellung</i>	51
3.12.2	<i>Herausforderungen für das Schreinerhandwerk</i>	52
3.12.3	<i>Chancen für das Schreinerhandwerk</i>	53
4	GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN UND DEREN ÜBERTRAGBARKEIT AUF DAS SCHREINERHANDWERK	54
4.1	GESCHÄFTSMODELLE	54
4.2	GMI AIKIDO – STÄRKEN DES GEGNERS IN SCHWÄCHEN UMWANDELN	56
4.2.1	<i>Darstellung</i>	56
4.2.2	<i>Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk</i>	57
4.3	GMI CROSS-SELLING – ZWEI FLIEGEN MIT EINER KLAPPE	57
4.3.1	<i>Darstellung</i>	57
4.3.2	<i>Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk</i>	58
4.4	GMI CUSTOMER LOYALTY – ANREIZE FÜR LANGE TREUE	59
4.4.1	<i>Darstellung</i>	59
4.4.2	<i>Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk</i>	60
4.5	GMI E-COMMERCE – TRANSPARENZ UND KOSTENREDUKTION DURCH ONLINE HANDEL	61
4.5.1	<i>Darstellung</i>	61
4.5.2	<i>Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk</i>	62
4.6	GMI EXPERIENCE SELLING – EMOTIONALISIERUNG VON PRODUKTEN	63
4.6.1	<i>Darstellung</i>	63
4.6.2	<i>Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk</i>	63
4.7	GMI FROM PUSH TO PULL – KUNDENSOG ALS ZENTRUM DER WERTSCHÖPFUNGSGESTALTUNG	65
4.7.1	<i>Darstellung</i>	65
4.7.2	<i>Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk</i>	66
4.8	GMI LONG TAIL – VIEL KLEINVIEH MACHT AUCH MIST	67
4.8.1	<i>Darstellung</i>	67
4.8.2	<i>Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk</i>	69
4.9	GMI MAKE MORE OF IT – MULTIPLIKATION VON KOMPETENZEN AUßERHALB DES KERNGESCHÄFTS	70
4.9.1	<i>Darstellung</i>	70
4.9.2	<i>Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk</i>	71

4.10	GMI ORCHESTRATOR – DIRIGIEREN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE	72
4.10.1	<i>Darstellung</i>	72
4.10.2	<i>Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk</i>	73
4.11	GMI REVENUE SHARING – SYMBIOTISCHE GEWINNTEILUNG	75
4.11.1	<i>Darstellung</i>	75
4.11.2	<i>Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk</i>	76
4.12	GMI ULTIMATE LUXURY – MEHR ALS MEHR STRATEGIE.....	76
4.12.1	<i>Darstellung</i>	76
4.12.2	<i>Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk</i>	78
4.13	GMI USER-DESIGNED – DER KUNDE ALS ERFINDERISCHER UNTERNEHMER	79
4.13.1	<i>Darstellung</i>	79
4.13.2	<i>Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk</i>	80
5	ZUKUNFTSVISIONEN FÜR DIE ARBEIT IM SCHREINERHANDWERK	82
5.1	TRANSFORMATION DES SCHREINERHANDWERKS.....	82
5.2	HERAUSFORDERUNGEN IM MARKETING	83
5.3	KOMPETENZEN IM UMGANG MIT DIGITALEN WERKZEUGEN	84
5.4	NEUE CHANCEN	85
5.5	MÖGLICHE ZUKUNFTSVISIONEN FÜR DAS SCHREINERHANDWERK	85
5.5.1	<i>Szenario 1: Kooperation kleinerer Möbelschreinereien</i>	85
5.5.2	<i>Szenario 2: Zusammenschluss zu Handels- und Montageeinheiten</i>	86
5.5.3	<i>Szenario 3: Flexible Industrie beherrscht den Markt</i>	87
5.5.4	<i>Szenario 4: Stark durch gemeinsamen Auftritt</i>	87
5.6	AUSBLICK	88
6	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE HANDWERKSORGANISATION	89
6.1	GRUNDLAGE UND AUFBAU DER DEUTSCHEN HANDWERKSORGANISATION	89
6.1.1	<i>Selbstverwaltung im Handwerk</i>	89
6.1.2	<i>Ebenen der Handwerksorganisation</i>	90
6.2	KRITISCHE BETRACHTUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	91
6.2.1	<i>Selbstverwaltung und Pflichtmitgliedschaft</i>	91
6.2.2	<i>Unzureichende Transparenz</i>	92
6.2.3	<i>Imageproblem des Handwerks</i>	93
6.2.4	<i>Modernisierung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung</i>	95
6.2.5	<i>Sensibilisierung und Unterstützung der Handwerksbetriebe für Zukunftsstrategien</i>	99
6.2.6	<i>Online-Marketing und E-Commerce</i>	100
6.2.7	<i>Zersplitterung der deutschen Handwerksorganisation</i>	102
6.2.8	<i>Abnehmende Trennschärfe zwischen Handwerk und Industrie</i>	104
7	IMPRESSUM.....	108
8	LITERATURVERZEICHNIS	110

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vier zentrale Kriterien von Megatrends.....	21
Abbildung 2: Anteil der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie 2020/21	23
Abbildung 3: The Digital Economy and Society Index (DESI) 2021.....	24
Abbildung 4: Anzahl der registrierten Top-Level-Domains weltweit in den Jahren 2008-2020 (in Millionen)	27
Abbildung 5: Entwicklung der Holzpreise in €.....	31
Abbildung 6: Kippelemente – Achillesversen im Erdsystem	33
Abbildung 7: Beispiele von Umweltzertifikaten Holz	34
Abbildung 8: Geert Hofstede Kulturdimensionen Deutschland – China – Thailand.....	40
Abbildung 9: Einpersonenhaushalte in Deutschland* nach Geschlecht (1950-2018)....	41
Abbildung 10: Generationenübersicht	42
Abbildung 11: Lebenserwartung von Männern und Frauen bei der Geburt in Deutschland im Zeitraum der Jahre 1871 bis 2019	47
Abbildung 12: Bevölkerungspyramide Deutschland 2021	47
Abbildung 13: Urbanisierungsgrad – Anteil der Stadt- und Landbewohner an der Gesamtbevölkerung in Deutschland in den Jahren von 1950 bis 2050 (Schätzung ab 2019)	51
Abbildung 14: Das magische Dreieck mit den 4 Dimensionen eines Geschäftsmodells.....	55
Abbildung 15: Long Tail-Modell	68
Abbildung 16: Umsatz mit Luxusgütern weltweit in den Jahren 1996 bis 2021	77
Abbildung 17: Aufbau der deutschen Handwerksorganisation	90
Abbildung 18: Ablauf der beruflichen Ordnungsarbeit	96
Abbildung 19: Zeitbedarf für Aktualisierungen von Ausbildungsordnungen.....	97
Abbildung 20: Anzahl der Organisationseinheiten im deutschen Handwerk.....	102

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht ausgewählter Studien zu Megatrends.....	22
Tabelle 2: Die 12 Megatrends im Überblick.....	22
Tabelle 3: Die 4 Politikbereiche der Digitalisierung.....	24
Tabelle 4: Positive und negative Auswirkungen der Globalisierung	29
Tabelle 5: Raumabgrenzung in Deutschland.....	52
Tabelle 6: Immissionsrichtwerte	52
Tabelle 7: Gliederung der deutschen Handwerksorganisation	90
Tabelle 8: Ausbildungsberufe nach HWO und BBiG mit weitgehend ähnlichen Ausbildungsinhalten	105

Abkürzungsverzeichnis

ADAC	Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e. V.
AHK	Auslandshandelskammer
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
BauNVO	Baunutzungsverordnung
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BBK	Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe
BBSR	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BGHM	Berufsgenossenschaft Holz und Metall
BiB	Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
BVMW	Bundesverband mittelständische Wirtschaft
BWHT	Baden-Württembergischer Handwerkstag
CAD	Computer-Aided Design (<i>rechnerunterstütztes Konstruieren</i>)
CAM	Computer-Aided Manufacturing (<i>rechnerunterstützte Fertigung</i>)
CNC	Computerized Numerical Control (<i>rechnergestützte numerische Steuerung von Werkzeugmaschinen</i>)
CRM	Customer-Relationship-Management
DAZUBI	Datenbank/Datensystem Auszubildende des BIBB
dB(A)	Dezibel (<i>Schalldruckpegel nach international genormter Frequenzbewertungskurve A</i>)
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V.
DHBW	Duale Hochschule Baden-Württemberg
DHI	Deutsches Handwerksinstitut
DHKT	Deutscher Handwerkskammertag
DIA	Deutsches Institut für Altersvorsorge
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag (<i>ab 1.1.2023: Deutsche Industrie- und Handelskammer</i>)
DIY	Do it Yourself
ERP	Enterprise-Resource-Planning
FBH	Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln
FSC	Forest Stewardship Council
GG	Grundgesetz
GMI	Geschäftsmodellinnovation

HAW	Hochschule(n) für Angewandte Wissenschaften <i>(ehemals Fachhochschulen)</i>
HDE	Handelsverband Deutschland
HGB	Handelsgesetzbuch
HPI	Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik
HWK	Handwerkskammer
HWO	Handwerksordnung
ICT	Information and Communications Technologies
IdD	Internet der Dinge
ifh	Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen
IHK	Industrie- und Handelskammer
IHKG	IHK-Gesetz <i>(Gesetz zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern)</i>
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IoT	Internet of Things <i>(Internet der Dinge)</i>
IRW	Immissionsrichtwert
itb	Institut für Betriebsführung
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KoA	Bund-Länder-Koordinierungsausschuss Ausbildungsordnungen / Rahmenlehrpläne
KWB	Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung
LFI	Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften
MPA	Meisterprüfungsausschuss
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development <i>(Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)</i>
PEFC	Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes
PIK	Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK) e. V.
Pkw	Personenkraftwagen
SEO	Search Engine Optimization <i>(Suchmaschinenoptimierung)</i>
SHK	Sanitär – Heizung – Klima
SUV	Sports Utility Vehicle <i>(Geländelimousinen, Stadtgeländewagen)</i>
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TA Lärm	Technische Anleitung zum Schutz gegen Lärm
TSD	Tischler Schreiner Deutschland
ÜBA	Überbetriebliche Ausbildung
UDH	Unternehmerverband Deutsches Handwerk
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
WKO	Wirtschaftskammer Österreich

WOP	Werkstattorientierte Programmierung
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks
ZWH	Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e. V.

1 Executive Summary

(Jürgen Wagenmann)

Die vorliegende Modellprojekt-Studie wurde vom Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Konstanz, Herrn Georg Hiltner, angestoßen und vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg im Rahmen der "Zukunftsinitiative Handwerk 2025"¹ gefördert. Motiviert ist die Studie aus drei Fragestellungen, die für das Handwerk aktuelle Bedeutung haben: Wie wirken sich die heutigen Megatrends langfristig auf das Handwerk aus? Was kann das Handwerk von den Geschäftsmodellinnovationen aus Industrie und Handel lernen? Ist die Handwerkskammer Konstanz mit ihrem Dienstleistungsportfolio respektive die Handwerksorganisation allgemein für die Herausforderungen der Zukunft noch passend aufgestellt? Aus den Gewerben der Handwerksordnung wurde für die Studie das Schreinerhandwerk ausgesucht, an dessen Beispiel die Fragestellungen abgearbeitet wurden und das als Blaupause für die Herangehensweise bei anderen HWO-Gewerben dienen kann. Das Projektteam rekrutierte sich aus der Handwerkskammer Konstanz, einem Hochschulinstitut sowie einem Schreinermeister. Zur empirischen Fundierung wurden drei eintägige Workshops mit Schreinerbetrieben aus dem eigenen und benachbarten Kammerbezirken veranstaltet, deren Ergebnisse in die Studie eingeflossen sind. Die geistige Grundhaltung der Mitwirkenden bei der Studie war ausdrücklich offen und kritisch, d.h. ohne Rücksichtnahme auf denkerische Leitplanken und Befindlichkeiten aus der Handwerksorganisation.

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie sind:

- Die Megatrends werden die Arbeit im Handwerk und die handwerklichen Berufsbilder mittel- und langfristig grundlegend verändern. Diese Veränderungen bergen für die Handwerksbetriebe sowohl Bedrohungs- als auch Chancenpotenzial.
- Insbesondere die familiengeführten handwerklichen Kleinstbetriebe haben Megatrends und Geschäftsmodellinnovationen noch nicht unbedingt auf ihrem Radar und wenn doch, dann fühlt sich für sie die Herausforderung mehr als Bedrohung denn als Chance an.
- Handwerksbetriebe sind weit überwiegend (94%) Kleinstbetriebe, die im Gegensatz zu größeren Handwerksbetrieben und zur Industrie in der Regel weder die personellen noch finanziellen Ressourcen haben, auf die anstehenden Herausforderungen der Zukunft zu reagieren. Hier sind externe Beratung und Coaching unverzichtbar und kooperative Lösungen in den Blick zu nehmen.
- Die Workshops zeigten eindrücklich, dass es den Schreinermeistern nicht leichtfiel, aus der herrschenden Branchenlogik des Hier und Heute auszubrechen, über die Erfordernisse des Tagesgeschäfts hinauszublicken und das eigene Geschäftsmodell zu formulieren und kritisch zu überdenken. Das Denken in Geschäftsmodellen und diese regelmäßig im Kontext der allgemeinen Entwicklungen anzupassen, muss im Handwerk deutlich gestärkt werden.
- Die Workshops haben ebenfalls gezeigt, dass sich die Schreinermeister die Themenfelder Megatrends und Geschäftsmodellinnovationen durch externe Moderation im

¹ Siehe <https://handwerk2025.de/>

Hinblick auf ihren eigenen Betrieb erschließen konnten. Megatrends und Geschäftsmodelle müssen daher stärker sowohl in die betriebswirtschaftliche Beratung der Handwerkskammer(n) als auch in die Meistervorbereitung Teil III Eingang finden.

- Im Zuge der Megatrends und ihren Herausforderungen für das Handwerk der Zukunft muss sich auch das Dienstleistungsportfolio der Handwerkskammern, Innungen und Verbände für ihre Mitgliedsbetriebe anpassen. Neutrale bzw. überparteiliche wirtschaftliche und technische Beratung und auch Hilfestellungen bei Marketing und Kooperationen werden zukünftig an Bedeutung gewinnen.
- Eine wichtige Forderung der Workshopteilnehmer war die Unterstützung der kleinen Handwerksbetriebe im E-Commerce. Es wurde die Vision einer zentralen handwerks-eigenen Online-Handels-/Marketingplattform – quasi ein "Amazon des Handwerks" – formuliert. Aufgrund der Lehren aus dem Misserfolg von "handwerk.de" 2001-2004 ist diese Vision eher unrealistisch. Die Handwerksorganisation muss aber über Möglichkeiten nachdenken, insbesondere die handwerklichen Kleinst- und Kleinbetriebe auf ihrem Weg in das digitale Marketing und E-Commerce zu unterstützen.
- Mit dem rasanten technischen Fortschritt und der zunehmenden Digitalisierung bzw. Konnektivität ändern sich handwerkliche Berufsbilder immer schneller. Alle an der beruflichen Bildung im Handwerk Beteiligten (Unternehmen, Verbände, Gewerkschaften, Kammern, BIBB, Bund und Länder) müssen einen Weg finden, die handwerklichen Ausbildungsberufe und die Inhalte der Meisterprüfungen zeitnäher zu aktualisieren bzw. zu modernisieren. In diesem Zusammenhang bedarf es auch mehr digitale Lernformate und einen Generationenwechsel in den Prüfungskommissionen.
- Mit über 5.200 Organisationseinheiten bei etwa einer Million Handwerksbetrieben ist die deutsche Handwerksorganisation unverhältnismäßig zersplittert. Die vielen Organisationseinheiten treten auch nicht als abgestimmtes Netzwerk nach Außen auf. Dieser Organisations-Dschungel erschwert die Wahrnehmbarkeit und Transparenz des Handwerks in der breiten Bevölkerung und schwächt die Interessenvertretung des Handwerks gegenüber Politik und Gesellschaft.
- Die Pflichtmitgliedschaft ist ein Dauerbrenner unter den Kritikpunkten der Handwerksunternehmen gegenüber den Handwerkskammern. Ursache hierfür ist ein Kommunikationsdefizit. Pflichtmitgliedschaft muss immer in untrennbarem Zusammenhang mit der handwerklichen Selbstverwaltung verstanden werden. Die Workshops haben gezeigt, dass eine plausible Erläuterung dieses Zusammenhangs das Verständnis bei den Betriebsinhabern erhöht.
- Eigenmarketing, Öffentlichkeitsarbeit und Medienkompetenz sind in Teilen der heterogenen Organisationen des Handwerks noch verbesserungsfähig. In der Handwerkskammerorganisation ist darin über die Jahre hinweg eine deutliche Professionalisierung erkennbar, bei zahlreichen Innungen, Kreishandwerkerschaften und Fachverbänden steckt hierin noch ein größeres Verbesserungspotenzial. Die HWK-Organisation kann dabei von der IHK-Organisation lernen, Webauftritte noch stärker zu vereinheitlichen (Corporate Identity) und von den Spitzenverbänden zentral formulierte Leitthemen zu übernehmen. Ein einheitlicher Auftritt und eine hohe Informati-

onskompetenz würden Wahrnehmung und Image des Handwerks in der breiten Öffentlichkeit verbessern und auch die Verbundenheit der Handwerksbetriebe mit ihrer Handwerksorganisation stärken.

- Der rasante technische Fortschritt und die zunehmende Digitalisierung verwischen die Grenzen zwischen Handwerk, Industrie und Dienstleistung zusehends. Es sind Auswirkungen erkennbar, welche die bislang über viele Jahrzehnte sinnvolle Trennung in HWK- und IHK-Organisation zunehmend in Frage stellen und Zweifel an der Effizienz der geltenden Struktur aufkommen lassen.

2 Ausgangslage, Projektziel, Vorgehensweise

(Jürgen Wagenmann)

2.1 Ausgangslage

"Megatrends sind Tiefenströmungen des Wandels"², oder plakativ ausgedrückt "Lawinen in Zeitlupe"³. Es sind langfristige Trends mit einer Halbwertszeit von mehreren Jahrzehnten, die tiefgreifende und nachhaltige Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik bewirken und alle Lebensbereiche durchdringen. Allgemein bekannte Begrifflichkeiten für aktuelle Megatrends sind z.B. Globalisierung, Digitalisierung, Umwelt-/Klimaschutz oder Alterung der Gesellschaft. Dabei sind die Veränderungskräfte so stark, dass sie Technologien, Ökonomie und ganze Wertesysteme in einer Gesellschaft umformen.⁴ Megatrends bringen disruptive Geschäftsmodellinnovationen hervor, die etablierte Geschäftsmodelle und Branchen grundlegend verändern, bedrohen oder gar verdrängen. Dieses Bedrohungsszenario selbst für etablierte Unternehmen ist real. Allgemein bekannte Beispiele hierfür sind z.B. der Erfolg des Online-Handels (Amazon, Zalando & Co.), der durch die Covid-19-Krise zusätzlich befeuert wurde und mittlerweile Kaufhausketten und Einzelhändler in den innerstädtischen Einkaufsmeilen ernsthaft bedroht. Oder z.B. Streaming-Dienste für Video- und Audioinhalte (Netflix, Spotify & Co.), welche dazu geführt haben, dass Videotheken und Plattenläden⁵ nahezu vollständig aus unserem Stadtbild verschwunden sind. Auch aus dem Handwerkssektor gibt es viele Beispiele: Z.B. Schreinerbetriebe, die sich aufgrund der massiven Konkurrenz der Möbelgiganten (IKEA, XXXLutz, Höffner & Co.)⁶ mit deren Konzept der industriellen Fertigung, Sofortmitnahme und Selbstmontage nunmehr auf hochwertige Maßanfertigung spezialisieren müssen; oder traditionelle Bäckereien, die gegen den Wettbewerb der Discount-Bäckereien und Snack-Gastronomie⁷ sowie der Pre-Bake-Stationen im Lebensmitteleinzelhandel und in Tankstellen kämpfen; oder Fotografen/Fotoläden, deren Handel mit Fotoapparaten und Filmkameras durch die Konkurrenz der Smartphones und Elektronikmärkte (MediaMarkt, Saturn & Co.) verdrängt werden;⁸ oder Uhrmacher, deren klassisches Geschäftsmodell durch den wachsenden Markt der Smart Watches als preisgünstiges Massenprodukt aus den Elektronikmärkten sich nunmehr auf das enge Marktsegment hochwertiger mechanischer Uhrwerke, Luxusobjekte und Sammlerstücke reduzieren muss.⁹

² Zukunftsinstitut GmbH, 2021

³ Zukunftsinstitut GmbH, 2021

⁴ Siehe TREND REPORT – Redaktion und Zeitung für moderne Wirtschaft, 2021

⁵ Verkauf und Vermietung von physischen Video- und Tonträgern

⁶ Siehe Statista GmbH, 2021, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/249995/umfrage/die-10-groessten-moebelhaeuser-in-deutschland-nach-umsatz/>

⁷ Siehe z.B. Handelsblatt GmbH, 2021, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/systemgastronomie-vom-baecker-zum-snacker-wie-sich-backwerk-neu-aufstellt/25029044.html> vom 19.09.2019

⁸ Siehe z.B. Stuttgarter Nachrichten Verlagsgesellschaft mbH, 2021, <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.stuttgart-digitalisierung-verdraengt-fotolaeden.68e16646-9322-435f-9a2f-a7d6ccaa0584.html> vom 10.11.2013

⁹ Siehe z.B. wissen.de, 2021, <https://www.wissen.de/zeitmesser-im-wandel-zur-entwicklung-von-uhren-und-uhrenbranche>, Veröffentlichungsdatum unbekannt

Eine ähnliche Perspektive für das Bau- und Ausbauhandwerk in Bezug auf den Megatrend Digitalisierung zeichnet das im Oktober 2020 veröffentlichte erste "Digitalisierungsbarometer im Bau- und Ausbauhandwerk Baden-Württemberg".¹⁰ Die Studie formuliert klar, dass "... die kleinen, familiengeführten Handwerksbetriebe, die mittelfristig vor einer Betriebsübergabe stehen oder die notwendigen Investitionen in die Zukunft nicht mehr leisten können, in besonderer Weise [betroffen sind – Einf. d. Verf.]. Hierdurch können über Generationen aufgebaute handwerkliche Fähigkeiten verloren gehen. Gelingt jedoch die Herausforderung, gewachsene handwerkliche Expertise mit den modernen Möglichkeiten der Digitalisierung zu verbinden, dann wird es Chancen zum erfolgreichen Betriebserhalt geben."¹¹

Megatrends erzeugen Anpassungsdruck auf alle Branchen und alle Betriebsgrößen, unabhängig von deren Rechtsform. Der Anpassungsdruck fordert von den Unternehmen Qualitäten wie unternehmerische Weitsicht, Flexibilität, fachübergreifende Kompetenzen, hohe Kreativität, Out of the box-Denken und zuweilen auch die Überwindung der eigenen Branchenlogik. Mittelständische Betriebe und Großbetriebe haben diese Qualitäten in der Regel im eigenen Haus oder haben die finanziellen Möglichkeiten, sich Expertise von außen einzukaufen. Hingegen die derzeit knapp über 1 Mio. Handwerksbetriebe in Deutschland¹² sind zu ca. 99% – und damit nahezu vollständig – inhaber- bzw. familiengeführte Kleinst- und Kleinunternehmen,¹³ und zwar etwa 94% Kleinstbetriebe und 5% Kleinbetriebe.¹⁴ Darüber hinaus kämpfen die Handwerksbetriebe mit dem demografischen Problem der Überalterung ihrer Betriebsinhaber,¹⁵ und die Erfahrung lehrt, dass es älteren Betriebsinhabern i.d.R. schwerer fällt, mit den beschleunigten Innovationszyklen Schritt zu halten. Beide Probleme zusammen – das Größen- plus Demografieproblem – machen es der überwiegenden Zahl der Handwerksbetriebe nahezu unmöglich, ausschließlich aus eigener Kraft auf die Herausforderungen der Zukunft zu reagieren. Diese Situation wirkt sich auch hemmend auf die Lösung der Nachfolgeproblematik aus, denn kaum ein potenzieller Nachfolger möchte einen strategisch und technisch antiquierten Betrieb übernehmen.

Hier besteht akuter Handlungsbedarf: Ohne zeitnahe externe Hilfe werden in absehbarer Zukunft viele kleine Handwerksbetriebe vom Markt verdrängt bzw. finden keinen Nachfolger. Das darf nicht passieren, denn viele Gewerke zählen zu den Sektoren und Branchen kritischer Infrastrukturen und gelten daher als erheblich systemrelevant:¹⁶ Während Industrie und Handel weitgehend standardisierte Güter produzieren bzw. damit handeln,

¹⁰ Siehe BWHT, 2021

¹¹ BWHT, 2020, S. 219

¹² Siehe ZDH, 2021, <https://www.zdh.de/daten-fakten/kennzahlen-des-handwerks/>, Kennzahlen von 2020

¹³ Gemäß KMU-Definitionen sowohl der EU als auch des IfM Bonn:

Siehe IfM Bonn, 2021, <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/-/kmu-definition-des-ifm-bonn> und <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission>

¹⁴ Siehe ZDH, 2018, S. 11

¹⁵ Siehe ebenda, S. 6

¹⁶ Siehe z.B. BBK, 2021, oder ZDH, 2021, <https://www.zdh.de/themen-a-z/coronavirus/>

bietet das Handwerk die komplementär erforderlichen individuellen Produkte und Problemlösungen,¹⁷ d.h. individuelle Anpassungen, Wartung und Reparaturen. Mit anderen Worten: Industrie und Handel können das Handwerk nicht ersetzen!

2.2 Projektziel

Ziel dieser Studie ist, den Einfluss von Megatrends und den hierdurch induzierten Geschäftsmodellinnovationen auf die Arbeit im Handwerk der Zukunft vorherzusagen. Nun ist es in dem begrenzten Rahmen dieser Studie nicht möglich, die Auswirkungen der Megatrends auf die zukünftige Arbeit in allen 145 Handwerken und handwerksähnlichen Gewerben¹⁸ gewerkspezifisch zu analysieren, das würde den Umfang der Studie sprengen. Daher sollen die Auswirkungen der Megatrends auf die Arbeit im Handwerk der Zukunft am Beispiel des Schreinerhandwerks untersucht werden, wie sich speziell dieses Gewerk und die Arbeit in diesem Gewerk in Zukunft voraussichtlich verändern wird. Die Herangehensweise am Beispiel Schreinerhandwerk kann dann als Blaupause für gewerkspezifische Zukunftsüberlegungen in allen weiteren Gewerken dienen, und etliche der Ergebnisse können schon jetzt auf andere Gewerke übertragen werden.

Mit der Studie sollen vier Adressatenkreise angesprochen werden:

- (1) Den Inhabern der Mitgliedsbetriebe der Handwerkskammern sollen Denkanstöße, Lösungsmuster und konkrete Handlungsempfehlungen an die Hand gegeben werden, wie man sich auf die zukünftigen Veränderungen der Arbeit im Handwerk vorbereiten muss und mit welchen Instrumenten man dies umsetzen kann.
- (2) Meisterschüler sollen bereits in der Meistervorbereitung mit dem Zusammenhang von Megatrends und dem Geschäftsmodell ihres eigenen Betriebs sensibilisiert werden, damit sie die Bedeutung und Tragweite von Zukunftsstrategien im Bewusstsein verankern und ihre Handwerksbetriebe zukunftsorientiert ausrichten.
- (3) Die Verantwortlichen der Handwerksorganisationen und Verbände können auf Basis der Erkenntnisse aus dieser Studie überprüfen, ob sie mit ihrem Dienstleistungsportfolio und ihren Beratungsleistungen bereits zukunftsorientiert aufgestellt sind bzw. welche Anpassungskorrekturen vorgenommen werden sollten.
- (4) Den Verantwortlichen in der Politik – insbesondere den Wirtschaftsministerien – sollen die zukünftigen Herausforderungen der Handwerksbranche vor Augen geführt werden, aus denen dann frühzeitig wirtschaftspolitische Weichenstellungen abgeleitet und gezielte Förderprogramme aufgesetzt werden können.¹⁹

Megatrends, disruptive Geschäftsmodellinnovationen und beschleunigte Innovationszyklen erfordern einen neuen Typus von Führungskraft sowohl in den Handwerksbetrieben als auch in der Handwerksorganisation. Führungskräfte müssen in Zukunft viel stärker als bisher "... Effizienzen im bestehenden Geschäft heben, aber gleichzeitig auch die

¹⁷ Vgl. ZDH, 2021, <https://www.zdh.de/daten-fakten/das-handwerk/>

¹⁸ Siehe HWO § 1 Abs. 2 und § 18 Abs. 2 und Anlagen A und B: 53 zulassungspflichtige Handwerke + 41 zulassungsfreie Handwerke + 51 zulassungsfreie handwerksähnliche Gewerbe

¹⁹ Siehe HWO § 91 Abs. 1 Ziff. 2 i.V.m. § 90 Abs. 5

Transformation hin zu neuen Geschäftsmodellen betreiben. Der Manager wird zum Change Manager."²⁰ Die vorliegende Studie soll den Führungskräften aus dem Handwerk als Hilfestellung dienen, um diese anspruchsvolle Zukunftsaufgabe zu meistern.

2.3 Vorgehensweise

Für die Zielgruppen der Studie wurde auf die Darstellung des Theorieteils verzichtet und die Literatur- bzw. Quellenaufzählung auf die Referenzierungen begrenzt, wobei die Grundsätze wissenschaftlichen Arbeitens bei der Konzeption, Durchführung und Auswertung beachtet wurden. Hinsichtlich der Informationsquellen ist anzumerken, dass bei der vorliegenden Studie weitgehend Neuland beschritten wurde und es hierzu bis dato kaum Standard-Literatur und nur vereinzelte Fachbeiträge gibt. Als wichtigste Informationsquelle musste daher das Internet dienen.

Das Kern-Projektteam bestand aus folgenden Personen:

Gesamtprojektleitung:		Silke Keller Handwerkskammer Konstanz, Fachbereichsleiterin Bildungsmanagement
Wissenschaftliche Projektleitung und Autor:		Prof. Dr. Jürgen Wagenmann • Leiter des <i>Institut für KMU und Handwerk</i> an der Allensbach Hochschule Konstanz • Wissenschaftlicher Projektleiter (extern) im Fachbereich Bildungsmanagement in der Handwerkskammer Konstanz
Autor:		Dennis Schäuble Handwerkskammer Konstanz, Fachbereichsleiter Unternehmensservice
Autor:		Stephan Schmidt • Schreinermeister, Inhaber des Schreinerbetriebs <i>Möbelschmiede</i> in Zußdorf-Wilhelmsdorf • Dozent in der Meistervorbereitung an der Bildungsakademie Waldshut der Handwerkskammer Konstanz

Ferner wurden drei jeweils eintägige Workshops mit Schreinerbetrieben überwiegend aus dem Kammergebiet der Handwerkskammer Konstanz durchgeführt, in denen die wissenschaftlichen Erkenntnisse mit den Realitäten und Bedürfnissen der Betriebe abgeglichen und das Ideenpotenzial aus der Praxis mitherangezogen wurden.

²⁰ Roland Berger GmbH, 2017, These 11, S. 6

ZukunftsWerkstatt 1 26.06.2021, Haus Insel Reichenau	Der erste Workshop widmete sich insbesondere den Megatrends und deren bereits derzeit spürbaren und möglichen zukünftigen Auswirkungen auf das Schreinerhandwerk. Zu jedem einzelnen Megatrend wurden sowohl die Herausforderungen als auch die sich eröffnenden Chancen für das Schreinerhandwerk identifiziert.
ZukunftsWerkstatt 2 17.07.2021, Bildungsakademie Singen	Der zweite Workshop widmete sich überwiegend ausgewählten Geschäftsmodellinnovationen aus Industrie und Handel mit der Frage, ob und wie diese Geschäftsmodelle auf das Schreinerhandwerk übertragbar sind.
ZukunftsWerkstatt 3 25.09.2021, Handwerkskammer Konstanz	Der dritte Workshop widmete sich hauptsächlich der Frage, ob die deutsche Handwerksorganisation zukunftsorientiert aufgestellt ist und das richtige Serviceportfolio anbietet, um die zukünftigen Herausforderungen aufgrund der Megatrends und Geschäftsmodellinnovationen zu meistern.

Von 530 per Briefpost eingeladenen und hälftig nachtelefonierten Schreinerbetrieben nahmen 22 Schreiner aus 16 Betrieben teil. Die Teilnahmequote von rund 3 % spiegelt die Erfahrungen der Handwerkskammer Konstanz aus der betriebswirtschaftlichen Beratung ihrer Mitgliedsbetriebe wider, dass insbesondere die handwerklichen Kleinstbetriebe auf das Thema Megatrends noch nicht von sich aus reagieren. Die Teilnehmer an den Workshops haben gezeigt, dass sie sich mit der Zukunft ihrer Betriebe im Kontext der allgemeinen gesellschaftlichen, ökologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen gedanklich auseinandersetzen, die Trends eher als Bedrohung denn als Chance empfinden und dabei nicht so richtig wissen, wie sie den Herausforderungen begegnen sollen. Diese Betriebsinhaber suchten nach Antworten, wie sie ihre Betriebe zukunftsfähig aufstellen können, teils auch vor dem Hintergrund einer geplanten Betriebsübergabe (Nachfolge) an den eigenen Nachwuchs.

Die Ideen und Meinungen der Teilnehmer der Workshops sind in die vorliegende Studie eingeflossen.²¹ Hierbei ist zu berücksichtigen, dass aus wissenschaftlicher Sicht die Zahl und Zusammensetzung der Teilnehmer keineswegs als statistisch repräsentativ für die Grundgesamtheit aller Schreinerbetriebe gelten kann und die Ergebnisse somit kein ausgewogenes Abbild der Wirklichkeit der Schreinerbetriebe in Baden-Württemberg darstellen. Das eingefangene Stimmungsbild ist dennoch erstaunlich deckungsgleich mit den allgemeinen Erfahrungen der Handwerkskammer aus der betriebswirtschaftlichen Beratung ihrer kleinen, meist familiengeführten Mitgliedsbetriebe. Auch mit dieser kleinen Anzahl von Beteiligten konnten Einstellungen, Reaktionen, Problematiken erfasst und diskutiert werden, die als typisch für die Situation angenommen werden können, in der sich handwerkliche Kleinstbetriebe in der Gemengelage von gesellschaftlichen Megatrends generell befinden.

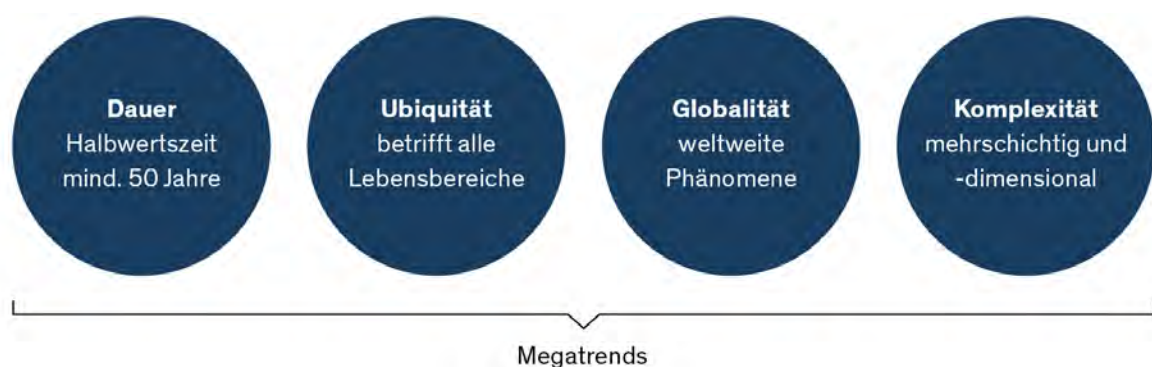
²¹ Zu jedem Workshop "ZukunftsWerkstatt 1-3" existiert ein Fotoprotokoll mit der Vorgehensweise und der Zusammenfassung von Ergebnissen auf Moderationskarten an einer Metaplanwand. Da das Fotoprotokoll auch Teilnehmer*innen zeigt, soll es nicht allgemein veröffentlicht werden, sondern nur auf Anfrage und mit Zustimmung der Handwerkskammer Konstanz an interessierte Institutionen mit nachweislich wissenschaftlichem Interesse herausgegeben werden.

3 Aktuelle Megatrends und deren Auswirkungen auf die Arbeit im Schreinerhandwerk der Zukunft

(Jürgen Wagenmann)

Entwicklungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft werden anhand der folgenden vier zentralen Kriterien als "Megatrends" erkannt und definiert:

Abbildung 1: Vier zentrale Kriterien von Megatrends



Quelle: Zukunftsinstitut GmbH, 2021

- (1) Dauer: Megatrends sind sehr langfristig, sie haben eine Dauer bzw. Halbwertszeiten von mehreren Jahrzehnten.
- (2) Ubiquität: Megatrends sind allgegenwärtig, sie durchdringen alle Lebensbereiche in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.
- (3) Globalität: Megatrends sind globale Phänomene. Sie müssen zwar nicht überall auf der Welt gleichzeitig und in derselben Intensität auftreten, jedoch früher oder später lassen sie sich global beobachten.
- (4) Komplexität: Megatrends sind vielschichtig und mehrdimensional. Sie können nicht isoliert betrachtet werden, denn sie beeinflussen sich gegenseitig. Diese Wechselwirkungen machen die Megatrends zu komplexen Phänomenen.

Verschiedene Studien zu den aktuellen Megatrends definieren und strukturieren die identifizierten Trends unterschiedlich tief und kommen daher auch zu einer unterschiedlichen Anzahl von Megatrends. Das reicht von drei Megatrends im Megatrend-Report der Bertelsmann Stiftung bis zu 17 Megatrends von TRENDONE. Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht ausgewählter Studien:

Tabelle 1: Übersicht ausgewählter Studien zu Megatrends

Institution	Mega-trends	Quellenhinweis
Bertelsmann Stiftung	3	https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Megatrend_Report_1_MT_The_Bigger_Picture_2019.pdf
BlackRock	5	https://www.blackrock.com/ch/privatanleger/de/themen/megatrends
Ernst & Young	7	https://www.ey.com/de_de/reframe-your-future/unternehmen-zukunft-diese-7-megatrends-veraendern-die-welt
BIBB	12	https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/16610
Trendreport	12	https://www.trendreport.de/megatrends/
Zukunftsinstitut	12	https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/
TRENDONE	17	https://www.trendexplorer.com/de/trends/

Quelle: eigene Darstellung

In der vorliegenden Studie werden die zwölf Megatrends des Zukunftsinstituts zugrunde gelegt. Definition und Struktur dieser Megatrends sind leicht verständlich, sie decken sich bereits mit persönlichen Erfahrungen vieler Menschen und eignen sich daher gut für Zukunftsvisionen im Handwerk. Im Folgenden werden diese zwölf Megatrends vorgestellt und deren Herausforderungen als auch Chancen für das Schreinerhandwerk der Zukunft identifiziert.

Tabelle 2: Die 12 Megatrends im Überblick

1 Konnektivität / Digitalisierung	2 Wissenskultur / Informations- gesellschaft	3 Globalisierung / Glokalisierung	4 Neo-Ökologie / Umwelt- und Klimaschutz	5 Mobilität	6 Gesundheit
					
7 Individualisie- rung	8 New Work	9 Gender Shift	10 Silver Society	11 Sicherheit	12 Urbanisierung
					

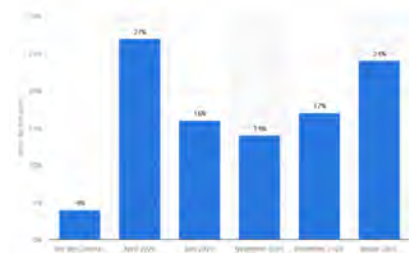
(Bild)Quelle: Zukunftsinstitut GmbH, 2021

3.1 Megatrend Konnektivität / Digitalisierung

3.1.1 Darstellung

Konnektivität bzw. Digitalisierung ist der mächtigste Megatrend unserer Zeit mit den weitreichendsten Auswirkungen. Der Begriff "Konnektivität" ist dabei umfassender als der im Volksmund verbreitetere Begriff der "Digitalisierung". Während Digitalisierung den Schritt von der analogen zur digitalen (i.d.R. noch unvernetzten) Bereitstellung von Informationen, Funktionen und Steuerungen beschreibt, umfasst die Konnektivität zusätzlich die digitale Vernetzung zwischen Menschen, Computern, Maschinen und Dingen (IdD Internet der Dinge, IoT Internet of Things, Industrie 4.0). Menschen, physische und virtuelle Dinge werden über Internet und Mobilkommunikation miteinander vernetzt und tauschen – häufig automatisiert – Informationen aus. Die Vernetzung auf Basis digitaler Infrastrukturen verändert unser Leben. Sie bringt neue Geschäftsmodelle²², Verhaltensmuster²³ und Lebensstile²⁴ hervor.

Abbildung 2: Anteil der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie 2020/21



Quelle: Statista, 2021, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1204173/umfrage/befragung-zur-homeoffice-nutzung-in-der-corona-pandemie/>

Die Corona-Pandemie hat dem Megatrend Konnektivität/Digitalisierung einen enormen Schub verliehen. Eines von vielen Beispielen ist die deutliche Zunahme der Heimarbeit. Umfragen in der Wirtschaft lassen erkennen, dass die Entwicklung in Richtung hybrider Arbeitswelten nachhaltig sein wird²⁵ und nicht nur ein Strohfeuer als Ergebnis der zeitlich befristeten SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung²⁶. Der anfängliche Zwang wird mittlerweile als Chance erkannt.

Konnektivität / Digitalisierung ist jedoch weit mehr als Home-Office. Die erfreulichen Tendenzen zu mehr hybriden Arbeitswelten darf nicht den Blick auf das Gesamtbild einengen. Zum Gesamtbild der Konnektivität / Digitalisierung gehören vier digitale Bereiche:²⁷

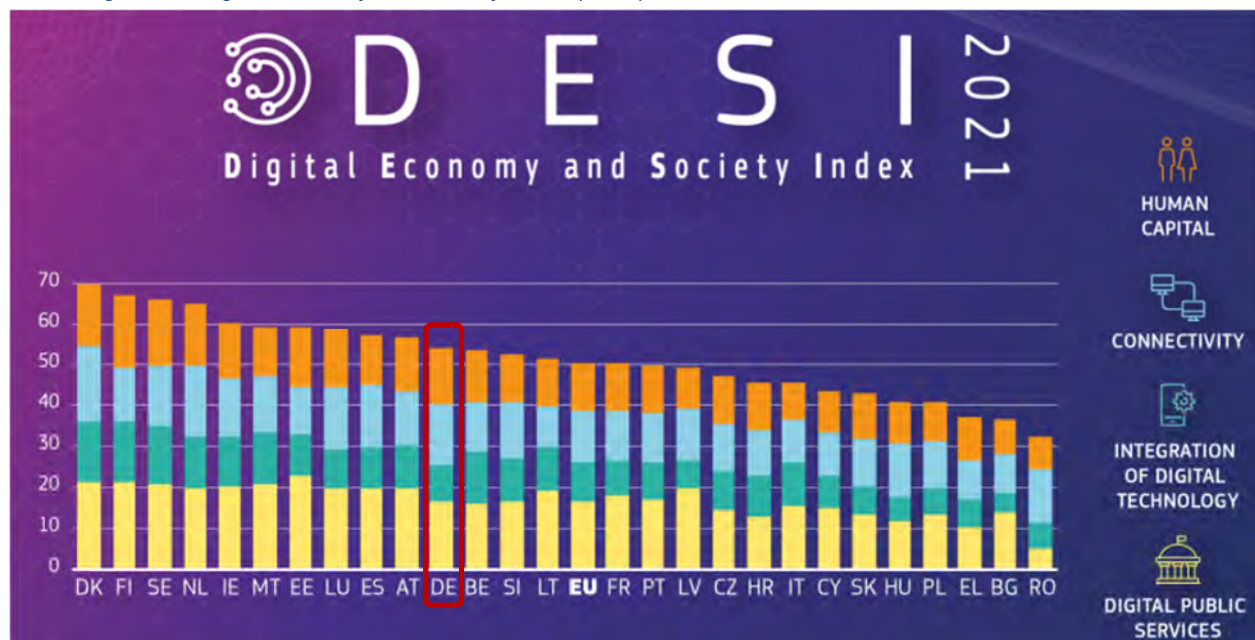
- ²² Z.B. Online-Shopping (Amazon, Ebay, Zalando, DocMorris, etc.), Musikstreaming (Tidal, Deezer, Spotify, etc.), TV- und Video-streaming (Netflix, Joyn Plus+, Disney+, Amazon Prime Video, etc.), Online-Fitness-Training (Peloton, Gymondo, Freeletics, Fitnessraum, etc.), Smart Home (Telekom Magenta, SOMFY, etc.), E-Post (Deutsche Post DHL, CAYA, DropScan, etc.)
- ²³ Z.B. Videoanrufe/-konferenzen (Skype, Zoom, GoToMeeting, Microsoft TEAMS, etc.) statt Telefonate, Sprachassistenten (Amazon Alexa, Microsoft Cortana, Google Home, Apple Siri, etc.) statt Tastatureingabe, Kaufvorbereitung mit Online-Recherche und Kundenbewertungen statt Spontankäufe
- ²⁴ Z.B. Home-Office, Remote Working, Mobiles Arbeiten, Flexibles Arbeiten, Digitale Nomaden, Soziale Netzwerke, etc.
- ²⁵ Siehe z.B. Ernst & Young, 2021, und Ernst & Young, 2020
- ²⁶ Siehe SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung (Corona-ArbSchV) vom 21.1.2021 (Bundesanzeiger AT 22.01.2021 V1)
- ²⁷ Siehe EU-Kommission, 2021, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

Tabelle 3: Die 4 Politikbereiche der Digitalisierung

1) Digitale Kompetenzen (in der Grafik: HUMAN CAPITAL)	• Adäquate digitale (Grund-)Kenntnisse der Bevölkerung, um digitale Informationen und Dienste nutzen zu können. • Internetnutzung durch Privatpersonen für Kommunikation via Email und Social Media, Videoanrufe, Recherchen, Online-Banking, Online-Shopping, etc. • Verfügbarkeit von IKT-Fachkräften. • Forschung und Entwicklung in IKT.
2) Konnektivität (in der Grafik: CONNECTIVITY)	Verfügbarkeit von Festnetz- und Mobilfunknetzen mit sehr hoher Kapazität: Festnetz-Breitbandanschlüsse, 4G- und 5G-Mobilfunknetze.
3) Integration digitaler Technik durch Unternehmen (in der Grafik: INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGY)	Nutzung von Online-Marketing, Online-Bestellservice und Abholung im Markt (click&collect), Online-Handel, Cloud-Diensten, Massendatenanalysen (Big Data Analytics), etc.
4) Digitale öffentliche Dienste (in der Grafik: DIGITAL PUBLIC SERVICES)	Angebot digitaler Dienste bei Behörden, Sozialversicherungen und im Gesundheitswesen (E-Governance). Z.B. Online-Formulare, Online-Anträge, Online-Erklärungen, Online-Bescheide, etc.

Quelle: Eigene Darstellung, vgl. EU-Kommission, 2021

Abbildung 3: The Digital Economy and Society Index (DESI) 2021



Quelle: Europäische Kommission – Vertretung in Deutschland, 2021, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

Deutschland stand 2021 im europäischen Vergleich der digitalen Wirtschaft und Gesellschaft auf Rang 11/27. Vor dem Hintergrund, dass Deutschland die größte und stärkste europäische Volkswirtschaft ist, muss dieses nur mittelmäßige Abschneiden als Weckruf

für die Politik wahrgenommen werden, die Anstrengungen beim Ausbau der Digitalisierung zu verstärken.

3.1.2 Herausforderungen für das Schreinerhandwerk

- ⚠ Da Deutschland im europäischen Vergleich nur mittelmäßig abschneidet und zu erwarten ist, dass Deutschland den Rückstand in den kommenden Jahren aufholen wird, ist jetzt schon absehbar, dass Deutschland und damit auch dem gesamten deutschen Handwerk noch ein kräftiger Digitalisierungs- bzw. Konnektivitätsschub bevorsteht. Die aktuelle Corona-Pandemie befeuert diesen Schub zusätzlich, da der Zwang besteht, kontaktlose digitale Angebote bzw. Formate zu schaffen, wo immer es möglich ist. Sowohl die alte als auch die neue Bundesregierung haben sich auf die Fahnen geschrieben, einen flächendeckenden Ausbau mit Gigabit-Netzen voranzutreiben und "weiße Flecken" auf der Landkarte zu schließen.²⁸ Das (Schreiner-)Handwerk muss sich auf den weiteren Digitalisierungs- bzw. Konnektivitätsschub einstellen.
- ⚠ Mit der zunehmenden Digitalisierung und Konnektivität werden digitale Produktion und IT-Kompetenzen immer wichtiger. Marketing, Vertrieb, Produktion und Produkte werden immer digitaler und vernetzter. Die dazu notwendigen IT-Kompetenzen müssen sich die Handwerksbetriebe entweder selbst aneignen oder von extern hinzukaufen. Die Umstellung der Produktion auf digital/vernetzt muss in jedem Fall extern hinzugekauft werden (z.B. CNC, Online-Konfigurator). Dieser Anpassungsprozess wird zeitintensiv und wird mitunter erhebliche Investitionskosten verursachen.
- ⚠ Mit digitalem Marketing und Vertrieb sind die Schreinerbetriebe in der Lage, ihre Produkte und Dienstleistungen nicht nur wie bisher lokal und regional anzubieten, sondern überregional und auch international. Dies zeigt sich insbesondere in grenznahen Regionen. Damit verbreitert sich der Kreis der potenziellen Wettbewerber, die bisherige Marktform des bilateralen Oligopsons für den einzelnen Schreinerbetrieb entwickelt sich in Richtung Polypol, der Wettbewerb wird härter. Dies gilt insbesondere für Schreinerbetriebe mit standardisierten Produkten wie z.B. Fenster und Türen.

3.1.3 Chancen für das Schreinerhandwerk

- € Mit digitalem Marketing und Vertrieb verbreitert sich aber auch der (Potenzial-)Kundenkreis von lokal/regional hin zu national/international. Hier eröffnen sich neue Absatzmöglichkeiten. Dies gilt insbesondere für Schreinerbetriebe mit individuellen oder Nischenprodukten, da bei diesen nicht zeitgleich eine Verschärfung des Wettbewerbs mit einem breiteren Konkurrentenkreis stattfindet.
- € Werbung für den eigenen Betrieb und das Produktportfolio im Internet ist günstiger als teure Ausstellungsflächen oder Printmedien, hat eine größere Reichweite und kann schnell aktualisiert werden. Die Homepage ist das "neue Schaufenster" der

²⁸ Siehe z.B. Bundesregierung, 2021, <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/wirksam-regieren/breitbandausbau-1938696>, und Koalitionsvertrag 2021-2025 der neuen Ampelregierung, S. 15-19

(Schreiner-)Betriebe. Ferner kann über Soziale Medien effizient kommuniziert werden, z.B. gezielte Kundenansprache oder Personalakquisition. Die Internetpräsenz muss aber professionell wirken. Ein unprofessioneller Werbeauftritt schadet dem Betrieb.

- € Bestellungen können automatisiert werden. Je mehr Arbeitsschritte im Ablaufschema "Auftragseingang → Materialeinkauf → Produktion → Versand" über digitale Schnittstellen miteinander vernetzt werden können, desto schneller wird der Gesamtprozess und desto weniger Fehler können durch manuelle Dateneingaben passieren.
- € Für den digitalen Ausbau von Betrieben gibt es derzeit noch umfangreiche staatliche Förderungen. Alleine das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg hat derzeit (Stand Dezember 2021) insgesamt 14 Förderprogramme und Aufrufe veröffentlicht – davon sechs Programme speziell für Handwerk und Kleinst-/Kleinbetriebe –, welche die digitale Transformation von Unternehmen in Baden-Württemberg finanziell fördern.²⁹

3.2 Megatrend Wissenskultur / Informationsgesellschaft

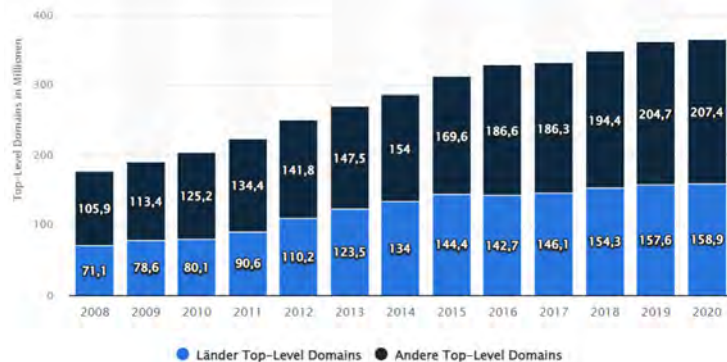
3.2.1 Darstellung

Der Megatrend Wissenskultur wirkt im Zusammenspiel mit der Konnektivität (Digitalisierung). Vor Beginn des digitalen Zeitalters bzw. Transformation in die Digitalgesellschaft Anfang der 1990er Jahre³⁰ hat man sich Wissen bzw. Informationen aus papierbasierten Medien oder später auf Mikrofiche verfilmten Büchern, Fachmagazinen, Enzyklopädien, Zeitschriften, Zeitungen, Fotos, Zeichnungen etc. in Bibliotheken i.d.R. mühsam und zeitaufwändig zusammensuchen müssen. Man musste persönlich in die Bibliotheken gehen, um dort in riesigen Katalogen oder Karteikartensystemen zu recherchieren oder auf Mikrofiche nach Informationen zu suchen. Heutzutage reicht ein Mausklick in einer Internet-suchmaschine oder in den Social Media, um Wissen bzw. Informationen aus der gesamten Welt jederzeit 24/7/365 und von überall aus abzurufen. In den dezentralen Strukturen des Internets und der Social Media werden gigantische Mengen an Wissen und Informationen generiert und öffentlich zur Verfügung gestellt. Die Zunahme an registrierten Top-Level-Domains weltweit zeigt anschaulich, dass der Trend zu immer mehr Informationen über das Internet weiterhin ungebrochen anhält:

²⁹ Siehe Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg, Dezember 2021, <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/service/foerderprogramme/>, Förderbereich "Digitalisierung"

³⁰ Stengel, et al., 2017, S. 36 f.

Abbildung 4: Anzahl der registrierten Top-Level-Domains weltweit in den Jahren 2008-2020 (in Millionen)



Quelle: Statista, 2021, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/236848/umfrage/anzahl-der-top-level-domains/>

Die Menge und Geschwindigkeit an abrufbaren Informationen stellt heute alles in den Schatten, was wir vor Beginn des digitalen Zeitalters kannten. Unsere Gesellschaft wird immer informierter. "Dabei verliert Wissen zunehmend seinen elitären Charakter und wird zum Gemeingut."³¹ Dieser Trend verläuft exponentiell, d.h. er wird zukünftig an Geschwindigkeit noch zulegen. Aber er birgt auch Gefahren: Bei der Informationsflut aus dezentralen Strukturen wird eine qualitative Kontrolle erschwert. Die neue Herausforderung besteht darin, die Informationen zu selektieren, d.h. Fakten von Meinungen oder gar Fake News zu unterscheiden.

3.2.2 Herausforderungen für das Schreinerhandwerk

- ⚠ Kunden und Potenzialkunden werden immer informierter. Sie haben oftmals einen breiten Marktüberblick, d.h. gute Kenntnisse über Konkurrenzprodukte, Preise und Anbieter. Online-Rezensionen zu Produkten und Anbietern liefern zusätzliche Informationen über Produktqualitäten und zur Zufriedenheit mit dem Anbieter. Darauf müssen sich die Schreinerbetriebe einstellen: Beobachtung des eigenen Marktumfeldes, Herausstellen der eigenen Stärken gegenüber der Konkurrenz und deren Produkte. Das wird immer wichtiger, um beim informierten Kunden keinen unprofessionellen oder inkompetenten Eindruck zu hinterlassen.
- ⚠ Viele Kunden sind aber auch mit der Informationsflut überfordert. Es fällt ihnen schwer, aus der Menge Informationen zu filtern, zu selektieren und zu bewerten. Dies führt zu verzerrter Wahrnehmung, Vorurteilen und Denkfallen. Hier wird die Beratungskompetenz der Schreinerbetriebe gefordert, über ihre Produkte sachkundig, transparent und insbesondere kundenorientiert zu beraten – z.B. zu den eingesetzten Materialien. Vorurteile und Falschinformationen des Kunden sollten fachkundig, aber respektvoll aufgeklärt werden.
- ⚠ Online-Rezensionen zu Unternehmen und ihren Produkten und Dienstleistungen bergen die Gefahr von negativen Bewertungen oder gar von Falschbehauptungen, was letztlich zu einer Rufschädigung des Unternehmens führt. Ein unzufriedener Kunde kann online mehr Schaden anrichten als viele zufriedene Kunden. Eine einmal erworbene Rufschädigung im Netz hält sich hartnäckig und ist nur schwer zu korrigieren.

³¹ Zukunftsinstitut GmbH, 2021

Ein Heer von Anwälten hat sich mittlerweile darauf spezialisiert, bei der Löschung negativer Rezensionen aus dem Internet anwaltlich zu unterstützen.³²

- ⚠ Auch die umgekehrte Richtung, nämlich das (illegale) Erkaufen von positiven Online-Rezensionen zur Verbesserung der Online-Reputation ist mittlerweile keine Seltenheit mehr.³³ Das ist Kundentäuschung und schon nach derzeit geltendem Recht ein Verstoß gegen § 3 und § 5 UWG, wodurch sich unehrliche Wettbewerber gegenüber ehrlichen Betrieben einen unlauteren Vorteil verschaffen. Allerdings ist es extrem schwierig, einem unehrlichen Wettbewerber den Kauf von gefälschten Bewertungen nachzuweisen. Wenn ein Schreinerbetrieb gegen einen unfairen Wettbewerber juristisch vorgehen möchte, muss das Erfolgs- und Kostenrisiko gut abgewogen werden. Mit der UWG-Novelle in der Fassung ab dem 28.05.2022 wird der neue § 5b Abs. 3 eingefügt, mit dem ausdrücklich das Erkaufen von Fake-Bewertungen zukünftig verhindert werden soll. Da aber die Unternehmen zukünftig nur offenlegen müssen, wie sie sicherstellen, dass Bewertungen ausschließlich von Verbrauchern stammen, die die Dienstleistungen tatsächlich genutzt oder erworben haben,³⁴ wird es in der Praxis auch weiterhin sehr schwierig bleiben, unehrlichen Wettbewerbern den Kauf gefälschter Bewertungen nachzuweisen.

3.2.3 Chancen für das Schreinerhandwerk

- € Das Marketing verlagert sich von teuren Ausstellungsflächen und Printmedien zum i.d.R. günstigeren Online-Marketing. Hier ist eine Überschneidung mit Kap. 3.1.3, es gilt dasselbe Argument.
- € Erweiterung des Potenzialkundenkreises über Internet-Suchmaschinen und Soziale Medien. Hier ist eine Überschneidung mit Kap. 3.1.3, es gilt dasselbe Argument.
- € Aus Erfahrung der Schreinerbetriebe findet der Erstkontakt zum Kunden meistens digital statt. Danach aber steht der persönliche Kontakt im Vordergrund, denn nur über den persönlichen Kontakt ist eine kundenorientierte Fachberatung möglich. Dies gilt insbesondere für Schreinerbetriebe, die modulare Produkte wie z.B. Küchen oder Maßanfertigungen wie z.B. Schränke anbieten.³⁵

³² Z.B. eine Internet-Suche mit den Suchbegriffen "online Bewertung löschen" liefert eine Flut an Online-Anzeigen und Angeboten von Anwälten zur Unterstützung bei der Löschung schlechter oder falscher Online-Bewertungen

³³ Z.B. eine Internet-Suche mit den Suchbegriffen "online Bewertung schreiben Geld verdienen" liefert u.a. etliche unseriöse bezahlte Angebote zum Fälschen von Bewertungen, häufig mit ausländischen Kontaktdaten

³⁴ Siehe "Gesetz zur Stärkung des Verbraucherschutzes im Wettbewerbs- und Gewerberecht" vom 10.08.2021, veröffentlicht im Bundesgesetzblatt Jahrgang 2021 Teil I Nr. 53, S. 3504-3512

³⁵ Ergebnis aus dem 1. Workshop, siehe Kap. 2.3

3.3 Megatrend Globalisierung / Glokalisierung

3.3.1 Darstellung

Unter Globalisierung versteht man das Zusammenwachsen der Welt in Form der weltweit zunehmenden Verflechtung in nahezu allen Bereichen (Wirtschaft, Politik, Kommunikation, Kultur, Umwelt, etc.) zwischen Individuen, Unternehmen, Institutionen und Staaten. Die Mehrheit der Historiker sieht das frühe 16. Jahrhundert als Beginn der modernen Globalisierung an, als die Welt von Europa aus erobert und wirtschaftlich erschlossen wurde. Durch technische Entwicklungen insbesondere im Transportwesen und der Telekommunikation erhielt der globale Verflechtungsprozess jeweils neue Schübe. Unausweichliche Konsequenz von Globalisierung ist die Integration und Konvergenz von Staaten, Gesellschaften, Kulturen und Nationalökonomien zur Weltwirtschaft, Weltgesellschaft und Weltkultur – mit allen ihren positiven und negativen Auswirkungen. Die politisch logische Antwort auf die Globalisierung wäre eine weltweit akzeptierte Weltordnungspolitik, um in der bestehenden, auf autonome Staaten zentrierten Weltordnung zu einem kooperativen Netzwerk überzugehen (Global Governance). Dem stehen jedoch nach wie vor nationalstaatliche Interessen und Egoismen entgegen.³⁶

Tabelle 4: Positive und negative Auswirkungen der Globalisierung

😊 Positive Auswirkungen	Negative Auswirkungen ☹️
😊 Erweitertes Güterangebot und sinkende Preise in den Industrieländern	☹️ Güterknappheit und Preissteigerungen in den Entwicklungsländern
😊 Zunehmende Arbeitsteilung und Schaffung von Arbeitsplätzen	☹️ Ausbeutung von Arbeitskräften (insb. in Billiglohnländern)
😊 Steigerung des Gesamtwohlstands auf der Welt	☹️ Ungleiche/ungerechte Wohlstandsverteilung unter den Ländern
😊 Steigende Mobilität von Personen, Gütern und Kapital	☹️ Armutsmigration, Flüchtlingsströme, Verlagerung von Umweltsünden
😊 Kulturelle Vielfalt, Zusammenwachsen von Kulturen	☹️ Angleichung von Kulturen, Verlust kultureller Identitäten
😊 Innovationsschübe durch internationale Zusammenarbeit in F&E	☹️ Steigende Abhängigkeiten von anderen Ländern bei Gütern und Lieferketten
😊 Schnelle Verbreitung von technischem Fortschritt	☹️ Steigende Übertragbarkeit von Krisen und Problemen unter den Ländern

Quelle: Eigene Darstellung

Die Prozesse der Globalisierung galten lange Zeit als unaufhaltbar und unumkehrbar. Positionen der radikalen Globalisierungsgegner, die Globalisierung vollständig ablehnen und die globale Verflechtung durch weitgehende Entglobalisierung reduzieren wollen, können als weltfremd eingestuft werden. Positionen moderater Globalisierungskritiker

³⁶ Vgl. Menzel, 2002

hingegen, die für eine modifizierte Globalisierung im Sinne der Vermeidung oder Reduzierung unerwünschter Nebeneffekte eintreten, sind deutlich realitätsbezogener.

So hat die Corona-Pandemie seit 2020 mit ihren Lockdowns ganzer Volkswirtschaften – allen voran China – als auch die Havarie des Containerschiffs *Ever Given* im März 2021 im Suez-Kanal mit der Folge des Zusammenbruchs grenzüberschreitender Lieferketten, die Verwundbarkeit einer hochgradig vernetzten Weltwirtschaft vor Augen geführt, als ganze Branchen mit stark globalisierten Supply Chains lahmgelegt wurden und die nationale Güterversorgung in Gefahr geriet. Global agierende Unternehmen waren gezwungen, eine Rückverlagerung / Renationalisierung der Produktion anzustoßen oder zumindest ernsthaft darüber nachzudenken.³⁷ Der Angriff Russlands auf die Ukraine und die wirtschaftlichen Sanktionen des Westens – insbesondere der (Teil-)Ausschluss Russlands aus SWIFT – macht wirtschaftliche Abhängigkeiten vom Ausland für alle Unternehmen und privaten Haushalte in Deutschland über die Kappung von Außenhandelsbeziehungen sowie steigende Energie- und Lebensmittelpreise unmittelbar erfahrbar.

Das Bedrohungsszenario internationaler Abhängigkeiten ist seit Langem bekannt, aber Corona und der Russland-Ukraine-Krieg haben Wirtschaft und Politik erneut wachgerüttelt, die Einstufung von Gütern als systemrelevant oder wichtig für die eigene Volkswirtschaft neu zu überdenken, deren Beschaffung zu diversifizieren oder deren Produktion wieder in das eigene Land (Reshoring) bzw. den eigenen Wirtschaftsraum (Nearshoring) zurückzuholen, um globale Abhängigkeiten zu reduzieren. In der Lokalisierung oder Regionalisierung (bzw. moderaten De-Globalisierung) als Korrektiv zur bislang ungebremssten Globalisierung sind neue Wettbewerbschancen insbesondere für den deutschen Mittelstand zu erwarten. Das neue Schlüsselwort heißt "Glokalisierung", eine begriffliche Synthese aus Globalisierung und Lokalisierung, also eine Modifizierung der Globalisierung mit stärkerer Berücksichtigung heimischer Produktion, insbesondere in systemrelevanten und volkswirtschaftlich wichtigen Bereichen. So konnten bereits vor der Coronakrise leichte De-Globalisierungstendenzen beobachtet werden, nämlich 2012-2019 in einem geringeren Wachstum des Welthandels gegenüber der Wirtschaftsleistung sowie 2017-2019 in rückläufigen Direktinvestitionsströmen.³⁸

3.3.2 Herausforderungen für das Schreinerhandwerk

- ⚠ Globalisierung ist auch immer mit der Zunahme globaler Konkurrenz verbunden. Insbesondere standardisierte Produkte (z.B. Fenster, Türen) und Massenware (z.B. Mitnahmemöbel, Bodenbeläge) werden in großem Stil in Billiglohnländern hergestellt und über Möbel- und Baumarktketten in Deutschland verkauft. Dem Schreinerhandwerk muss es gelingen, über Beratungskompetenz und Qualitätsargumente sowie unter Hinweis auf Umwelt und Nachhaltigkeit die (Potenzial-)Kunden von heimischen Rohstoffen und Produktion zu überzeugen. Ein gezieltes Marketing wird hier die entscheidende Rolle spielen.

³⁷ Vgl. NZZ, 2020

³⁸ Siehe IW Institut der Deutschen Wirtschaft, IW-Kurzbericht 52/2021 vom 02.08.2021, S. 1+2

- ⚠ Unerwartet plötzliche globale Ereignisse wie z.B. (Handels-)Kriege, Protektionismus, politische Krisen oder Naturkatastrophen, globale Angebots- oder Nachfrageverschiebungen, Pandemien etc. haben in einer global vernetzten Weltwirtschaft unmittelbare Auswirkungen auf die heimische Wirtschaft. So waren die Baubranche, Tischler und Schreiner seit Beginn der Pandemie und insbesondere im ersten Halbjahr 2021 mit einer Holzknappheit und in der Spitze bis zu einer Verfünfachung der Holzpreise konfrontiert. Die Ursachen waren vielfältig: Pandemie-bedingte Lieferengpässe, Knappheiten in den USA und Russland, Havarie im Suez-Kanal, Nachfrageschübe in China und den USA, Kapazitätsgrenzen von Sägewerken.³⁹



Mittlerweile ist Holz wieder verfügbar, die Preise haben sich jedoch auf einem hohen Niveau eingependelt. Das Schreinerhandwerk könnte die Abhängigkeit von seinem Rohstoff Holz etwas reduzieren, indem es mehr auf heimische oder regionale Hölzer setzt.

3.3.3 Chancen für das Schreinerhandwerk

- € Die Zeit ist günstig, (Potenzial-)Kunden von heimischer Produktion und heimischen Rohstoffen zu überzeugen, denn die globalen Lieferengpässe sind in vielen Bereichen der Güterversorgung noch zu spüren. Das Schreinerhandwerk hat hier mit heimischen Hölzern und heimischer Produktion ein sehr gutes Verkaufsargument und kann sich die verstärkt aufkommenden Bedenken in Wirtschaft und Gesellschaft gegen die Schattenseiten der Globalisierung zunutze machen. Gezieltes Marketing nicht nur der einzelnen Schreinerbetriebe, sondern auch durch Fachverbände und Innungen könnte ein breites Umdenken der Kundschaft bewirken.
- € Trotz erkennbar leichter De-Globalisierungstendenzen wird die wirtschaftliche Globalisierung vermutlich nur in Teilbereichen zurückgedreht werden. Die beliebte Erfolgsformel "global denken – lokal handeln" ist gut auf das Schreinerhandwerk zu übersetzen: Lokale Produktion möglichst mit lokalen/regionalen Rohstoffen bei gleichzeitiger Vermarktung der Produkte auch auf internationalen Märkten, am naheliegendsten in grenznahen Gebieten.

³⁹ Siehe DHZ Deutsche Handwerks Zeitung, 13.10.2021, <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/bauholz-wieder-besser-verfuegbar-203340/>

3.4 Megatrend Neo-Ökologie (Umwelt- und Klimaschutz)

3.4.1 Darstellung

Der Megatrend Neo-Ökologie ist mittlerweile der zweitmächtigste Megatrend unserer Zeit, er hat seine Anfänge in der Anti-Atomkraft- und der Umweltschutzbewegung der 1970er-Jahre und erhielt in Deutschland mit der Gründung der politischen Partei *Die Grünen* am 13.01.1980 in Karlsruhe ein erstes politisches Gesicht.⁴⁰ Heutzutage sind Umwelt- und Klimaschutz feste Bestandteile der politischen Programme aller etablierten Parteien. Die globale *FridaysForFuture*-Bewegung, die am 20.08.2018 mit dem Schulstreik der damals 15-jährigen schwedischen Klimaschutzaktivistin Greta Thunberg ihren Ursprung hatte, gibt dem Megatrend Neo-Ökologie durch weltweite Aktionen und öffentliche Aufmerksamkeit zusätzlichen Schub.⁴¹ Politische Umwelt- und Klimaschutzbestrebungen auf nationaler, internationaler und globaler Ebene wie z.B. das 2015 von 196 Vertragsparteien (195 Staaten + EU) der Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen auf der UN-Klimakonferenz in Paris unterzeichnete *Übereinkommen von Paris*,⁴² oder der *European Green Deal* der EU-Kommission mit der definierten Klimaneutralität bis 2050,⁴³ oder das deutsche Bundes-Klimaschutzgesetz (KSG)⁴⁴ von 2019 zur Erfüllung der nationalen deutschen Klimaschutzziele und Einhaltung der europäischen Zielvorgaben machen allesamt deutlich, dass Umwelt, Klima und Nachhaltigkeit mittlerweile Priorität im Wertesystem der globalen Gesellschaft und Politik erlangt hat. Wertstofftrennung, Recycling, Pfandsysteme, Mehrwegsysteme, erneuerbare Energien, Abgasnormen, Elektromobilität, Energieeffizienzklassen im Wohnungsbau und bei Elektrogeräten etc. sind nur einige Beispiele dafür, wie der Megatrend Neo-Ökologie unser Konsumverhalten und unternehmerisches Handeln verändert und in allen Bereichen unseres Alltags präsent ist.

Die Umwelt- und Klimaschutzbewegung ist extrem erfolgreich und machte die Neo-Ökologie neben der Konnektivität zum zweitmächtigsten Megatrend unserer Zeit. Keine Religion und keine Ideologie hat es bislang geschafft, so viele Menschen auf der Welt in so kurzer Zeit von der Richtigkeit dieser Werteordnung zu überzeugen. Ursache hierfür mögen persönliche Erfahrungen und die eigene Betroffenheit der Menschen hinsichtlich Umweltverschmutzung und Klimawandel sein: Temperaturrekorde, Eisschmelze und Meeresspiegelanstieg, Auftauen arktischer Permafrostböden, Extremwetterereignisse, Verschiebung der Niederschlagsmuster, Waldsterben, Artensterben, Insektensterben, Smog, Überdüngung, verschmutzte Meere, Umweltkatastrophen wie Tschernobyl oder Fukushima etc. machen für jeden Menschen spür- und erlebbar, dass unsere natürlichen Lebensgrundlagen und damit die menschliche Existenz an die Gesundheit unseres Planeten gekoppelt ist.⁴⁵ Das Bedrohungsszenario, dass der Klimawandel außer Kontrolle

⁴⁰ Siehe BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN, 2019, S. 6

⁴¹ Siehe Fridays for Future, 2021, <https://fridaysforfuture.org/what-we-do/who-we-are/>

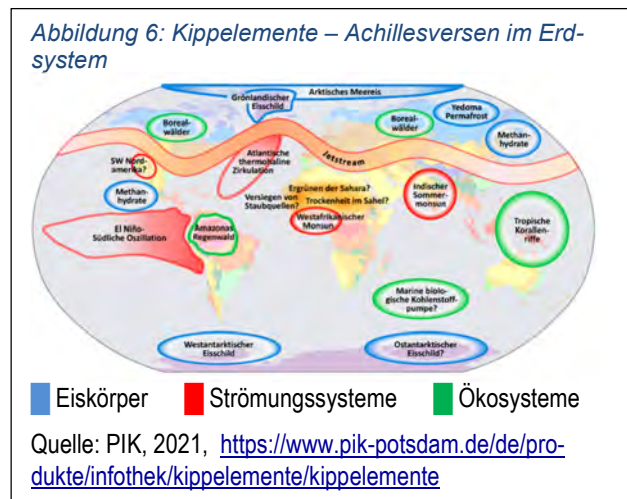
⁴² Siehe United Nations, UNFCCC, 2021, <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>

⁴³ Siehe EU-Kommission, 2021, https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de

⁴⁴ Siehe Bundes-Klimaschutzgesetz (KSG), <http://www.gesetze-im-internet.de/ksg/index.html>

⁴⁵ Vgl. z.B. EU-Kommission, 2021, https://ec.europa.eu/clima/change/consequences_de

gerät, ist real. Klimaforscher des renommierten *Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung* haben Kippelemente des Erdsystems identifiziert, die ein Schwellenverhalten auf-



weisen: Wird ein systemspezifischer Kippunkt überschritten, verstärkt sich der Klimawandel selbständig ohne weitere Möglichkeiten der Gegensteuerung und löst einen unaufhaltsamen Dominoeffekt aus.⁴⁶ Die natürlichen Lebensgrundlagen auf der Erde, so wie wir sie heute kennen, werden sich dramatisch verändern und die Existenz der menschlichen Rasse und vieler anderer Lebewesen wird ernsthaft bedroht.

Die Menschheit muss alle Anstrengungen unternehmen, das Erreichen der Kippunkte zu verhindern. Wenn die Mensch-

heit überleben will, muss sich unser gesamtes Konsumverhalten und wirtschaftliches Handeln am Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit ausrichten.

Das Umweltbewusstsein der deutschen Bevölkerung hat stetig zugenommen. Das wird durch die turnusmäßig durchgeführten Umweltbewusstseinsstudien des *Bundesumweltamtes* belegt.⁴⁷ So hat sich der Stellenwert des Umwelt- und Klimaschutzes für die Menschen in Deutschland von 2010 bis 2019 annähernd verdoppelt. Mehr als $\frac{2}{3}$ der Befragten sehen Umwelt- und Klimaschutz mittlerweile als eine der zentralen Zukunftsaufgaben an.⁴⁸ Trotz steigenden Umweltbewusstseins gehört zur Wahrheit aber auch, dass Einstellung und Alltagsverhalten nicht immer korrelieren. Es existiert eine Kluft zwischen dem breiten Bekenntnis zum Umwelt- und Klimaschutz und den tatsächlichen Verhaltensweisen von Politik und vieler Menschen.⁴⁹ Ursachen hierfür sind festgefahrene Verhaltensroutinen, Bequemlichkeit, Gleichgültigkeit, aber auch Trotzverhalten aus Frustration über manche fragwürdigen umweltpolitischen Entscheidungen und Versäumnisse. Zur Überwindung dieser Kluft bedarf es entweder Überzeugungsarbeit für umweltfreundliches Verhalten, oder – wenn das nicht ausreichend wirkt – ökonomische Anreizstrukturen oder Gesetze und Vorschriften.

3.4.2 Herausforderungen für das Schreinerhandwerk

- ⚠ Um dem zunehmenden Umweltbewusstsein der Verbraucher gerecht zu werden, sollten die Schreinerbetriebe auf Umweltfreundlichkeit ihrer Werkstoffe achten. Der Rohstoff Holz ist grundsätzlich nachhaltig. Aber auch Hilfsstoffe wie Leim/Kleber, Farben, Lacke, Beschichtungen, Abbeizer etc. sollten auf Umweltfreundlichkeit umgestellt

⁴⁶ Siehe PIK, 2021

⁴⁷ Siehe Umweltbundesamt, 2019, S. 19

⁴⁸ Siehe Umweltbundesamt, 2020

⁴⁹ Siehe Umweltbundesamt, 2019, S. 67 f.

werden. Diese Umweltfreundlichkeit muss im Marketing deutlich hervorgehoben werden nach dem Motto 'Tue Gutes und rede darüber'.

- ⚠ Nachhaltige Produkte und Produktion erfordern zwecks Glaubwürdigkeit mehr Transparenz, d.h. Offenlegung der verwendeten Werkstoffe, der Materialherkunft und der Produktionstechniken. Das erwarten heute schon viele Kunden. Schreinerbetriebe müssen hierfür eine hohe Beratungsqualität liefern.

- ⚠ Vorsicht mit Umweltsiegeln, Umweltlabel oder Umweltzertifikaten! Verbraucher sind



aufgrund zahlreicher Skandale mittlerweile misstrauisch. Warnendes Beispiel unter vielen ist der jüngste Urwald-Abholzungs-skandal um IKEA-Kindermöbel mit seinem FSC-Zertifikat, dem größten Holz-zertifizierer der Welt.⁵⁰ Sitten die Organisationen im EU-Ausland, ist die Transparenz i.d.R. niedrig und eine unabhängige Kontrolle ihrer Zertifizierungspraxis nahezu unmöglich. Wirbt ein Schreinerbetrieb mit einem solchen ausländischen Zertifikat und es wird ein Skandal aufgedeckt, schlägt der erhoffte Werbeeffect in

eine Anti-Werbung um und untergräbt die Glaubwürdigkeit des Betriebs. Den Schreinerbetrieben ist anzuraten, Zertifikate von in Deutschland oder zumindest in der EU ansässigen Zertifizierern zu nutzen, um das Risiko zu reduzieren. Ein Beispiel hierfür ist das Umweltzeichen 'Holz-von-Hier', dessen EU-Zentrale und Deutschlandbüro im oberfränkischen Creußen im Landkreis Bayreuth sitzt.⁵¹

3.4.3 Chancen für das Schreinerhandwerk

- € Kunden bevorzugen zunehmend Produkte und Dienstleistungen, die als umweltfreundlich oder zumindest als nicht umweltschädlich wahrgenommen werden. Schreinerbetriebe haben mit ihrem nachhaltigen Rohstoff Holz ein gutes Werbeargument, das sollte in den Fokus des Marketings gerückt werden. Hier gilt das Motto 'Tue Gutes und rede darüber'.
- € Abholzung der tropischen Regenwälder wird von Kunden weitgehend abgelehnt. Ein gutes Werbeargument könnte die Umstellung auf regionale Hölzer sein. Das Umweltlabel 'Holz-von-Hier' geht bereits in diese Richtung. Auch die Nutzung von Bambus als Rohstoff gilt als umweltfreundlich, da dieses sehr schnellwachsende Gras in seinen Verbreitungsgebieten häufig schon als 'Unkraut' wahrgenommen wird.

⁵⁰ Siehe NDR, 15.07.2021, <https://www.tagesschau.de/investigativ/kontraste/ikea-nachhaltigkeit-103.html>

⁵¹ Siehe <https://www.holz-von-hier.eu/>

3.5 Megatrend Mobilität

3.5.1 Darstellung

Der Megatrend Mobilität hat enge Interdependenzen mit den Megatrends Globalisierung, Neo-Ökologie und Konnektivität. Die heutige Globalisierung wäre ohne die historisch rasante Entwicklung der Mobilitätstechnik – angefangen vom Dampfschiff über Eisenbahn, Automobil, Motorschiff, Propellerflugzeug bis hin zum Düsenflugzeug – gar nicht möglich gewesen. Zeiten des Stillstands wie die Fahrverbote während der Ölpreiskrise 1973, Flugverbote während des Ausbruchs des Vulkan-Systems Eyjafjallajökull auf Island 2010, oder die Lockdowns während der Corona-Krise 2020/2021 haben die Bedeutung der Mobilität für viele Menschen persönlich erfahrbar gemacht.

Die Mobilität der Zukunft wird postfossil, nachhaltig und vernetzt sein – ganz im Einklang mit den Megatrends Neo-Ökologie und Konnektivität. Der Verbrennungsmotor wird durch eMobilität mit Batterien (Batterie-Elektrik) und Brennstoffzellen (Wasserstoff-Elektrik) ersetzt, und im Nahverkehr werden Fahrrad, E-Bike und Lastenrad an Bedeutung zulegen. Autonomes Fahren und Vernetzung mit Verkehrsleitsystemen werden das Autofahren sicherer und stressfrei machen. Das Auto im Privatbesitz wird an Bedeutung verlieren, dafür wird die flexible Nutzung von öffentlichem Personenverkehr kombiniert mit Car-, Bike- und Scooter-Sharing (Sharing Mobility) an Bedeutung zulegen.⁵²

Den Einstieg in die eMobilität hat die EU-Kommission am 14.07.2021 mit Vorstellung ihres "Green Deals" eingeläutet. Darin spricht sie sich für ein Verkaufsverbot für alle herkömmlichen Benzin- und Dieselfahrzeuge einschließlich Hybridfahrzeuge ab 2035 aus, um die Klimaneutralität bis 2050 erreichen zu können. Zudem sieht der Kommissionsvorschlag vor, bis 2030 die Treibhausgasemissionen von Neuwagen um 55% im Vergleich zu 2021 zu senken.⁵³ Die EU-Mitgliedsstaaten und das EU-Parlament müssen dem Vorschlag noch zustimmen. Bis zu einem endgültigen Beschluss wird es jedoch noch dauern, denn einigen EU-Staaten geht es nicht schnell genug, sie planen eine frühere nationale Umsetzung des Ziels, von anderen EU-Staaten mit für die nationale Volkswirtschaft bedeutender Automobilindustrie ist starker Widerstand zu erwarten.⁵⁴

Das vorgeschlagene Verkaufsverbot zielt auf alle neuen Pkw, also vom Kleinstwagen bis zum größten SUV, sowie auf leichte Nutzfahrzeuge. Damit sind in der Regel kleine Transporter bis 3,5 Tonnen zulässiges Gesamtgewicht und bis zu 1,5 Tonnen Nutzlast gemeint. Deren Auslaufen dürfte vor allem Lieferdienste und die Handwerksbranche betreffen. Es ist jedoch Bestandsschutz für vor 2035 zugelassene Verbrenner vorgesehen, d.h. die dürfen auch nach 2035 bis zu ihrer Verschrottung gefahren werden.

⁵² Ähnlich bei Zukunftsinstitut, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-mobilitaet/>

⁵³ Siehe EU-Kommission, 14.07.2021, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_21_3541

⁵⁴ Siehe Auto Motor und Sport, 09.11.2021, <https://www.auto-motor-und-sport.de/verkehr/verbrenner-aus-immer-mehr-verbote-zukunft-elektroauto/>

3.5.2 Herausforderungen für das Schreinerhandwerk

⚠ Schreinerbetriebe sind für Materialbeschaffung und Warenauslieferung auf Transporter als Firmenfahrzeuge angewiesen. Falls die Vorschläge der EU-Kommission – wie geplant – umgesetzt werden sollten, dauert es bis zum Stichtag 01.01.2035 noch etwa 13 Jahre, bis Handlungsbedarf besteht und zuvor zugelassene Verbrenner werden ja Bestandsschutz auch über 2035 hinaus haben. Eine Herausforderung für die Betriebe besteht nun in der Entscheidung für den 'richtigen' Umstiegszeitpunkt vom Verbrenner auf Elektro. Die Beantwortung folgender Fragen könnte bei der Bestimmung des Umstiegszeitpunktes nützlich sein:

- ? Wie alt ist mein Fahrzeugbestand und wie lange kann ich meine Fahrzeuge noch wirtschaftlich fahren?
- ? Ist bis einschließlich 2034 ohnehin eine Neu- bzw. Ersatzinvestition in Firmenfahrzeuge geplant, und wenn ja, soll ich mir dann noch einen Verbrenner oder bereits ein E-Fahrzeug kaufen?
- ? Will ich aus Marketingüberlegungen oder aufgrund meines 'grünen Gewissens' möglichst schnell auf eMobilität umstellen?

Diese Fragen können nur individuell für jeden Betrieb beantwortet werden, eine allgemeingültige Antwort kann es hier nicht geben.

⚠ Eine weitere Herausforderung für die Schreinerbetriebe besteht in der Entscheidung für die 'richtige' Technologie: Batterie oder Brennstoffzelle? Derzeit werden ausschließlich batterieelektrische Transporter angeboten. Batterieelektrische Fahrzeuge sind jedoch umstritten, ihr heutiger Stand der Technologie ist aufgrund folgender noch ungeklärter Fragen wenig zukunftssicher und wird sich möglicherweise nur als Brückentechnologie erweisen:

- ? Reicht die Stromversorgung in Deutschland vor dem Hintergrund der Energiewende (Atomausstieg 2022, Kohleausstieg bis 2038) für den Markthochlauf Batterie-elektrischer Fahrzeuge in Zukunft aus?
- ? Kann die Reichweite der Batteriefahrzeuge von heute real 300-400 Km noch signifikant gesteigert werden?
- ? Wie schnell und mit welcher Dichte wird der Ausbau der Ladeinfrastruktur voranschreiten?
- ? Kann die Umweltbilanz von Batteriefahrzeugen (Herstellung, Lebensdauer, Recycling und Entsorgung der Batteriezellen) verbessert werden?⁵⁵
- ? Was passiert, wenn die Versorgung mit dem für die Batteriezellenproduktion so wichtigen Rohstoff Kobalt in wenigen Jahren erschöpft ist oder andere wichtige Rohstoffe wie Lithium und Graphit aufgrund politischer Risiken und Instrumentalisierung durch die Förderländer knapp und/oder teuer werden? Wird die Entwicklung der Batterietechnik substitutive Rohstoffe finden?⁵⁶

Brennstoffzellenfahrzeuge (Wasserstoff-Elektrik) werden immer wieder als mögliche Alternative zu Batteriefahrzeugen ins Feld der Zukunftstechnologien geführt. Aufgrund des geringen Gesamtwirkungsgrades von nur etwa 28% und der schwierigen

⁵⁵ Vgl. ADAC, 28.05.2021, <https://www.adac.de/rund-ums-fahrzeug/elektromobilitaet/info/elektroauto-pro-und-contra/>

⁵⁶ Siehe IW Köln, 15.12.2021, Kap. 5.1.3, S. 35-44

Logistik des hochkomprimierten Wasserstoffs mit etwa 700 Bar werden Brennstoffzellenfahrzeuge derzeit weder von Politik noch von der Automobilindustrie als echte Alternative zur Batterie gesehen.⁵⁷ Zukünftige Technologiesprünge in der Wasserstoffherstellung und -logistik könnten das Blatt jedoch wenden.

Die Schreinerbetriebe stehen also vor der schwierigen Entscheidung, beim nächsten anstehenden Fahrzeugneukauf entweder auf die derzeit noch unausgereifte und wenig zukunftssichere Batterie-Elektrik zu setzen, oder vor 2035 noch einmal in einen Verbrenner zu investieren und die weitere Entwicklung der eMobilität abzuwarten.

- ⚠ Im Falle einer Entscheidung zum Umstieg auf batterieelektrische Fahrzeuge muss sichergestellt sein, dass auf dem eigenen Betriebsgelände eine entsprechende Anzahl von Ladesäulen installiert werden können.
- ⚠ Unter Kosten- und Umweltgesichtspunkten wäre für kleinere Schreinerbetriebe überlegenswert, auf ein Nebeneinander von zwei Motorfahrzeugen – nämlich eines PKW für betriebliche und private Nutzung sowie eines Transporters ausschließlich für betriebliche Nutzung – zu verzichten. Denn möglicherweise wäre ein Firmen-PKW für betriebliche und private Nutzung sowie ein PKW-Anhänger für betriebliche Transporte ausreichend. Kostengünstiger und umweltfreundlicher wäre das allemal.

3.5.3 Chancen für das Schreinerhandwerk

- € Das Schreinerhandwerk steht durch die momentane Transformation von der fossilen in die eMobilität kaum unter Druck. Der geplante Verbotszeitpunkt 2035 für Verbrenner-Neufahrzeuge sowie der Bestandsschutz für Altfahrzeuge über 2035 hinaus bieten reichlich Zeitpuffer für Entscheidungen.
- € Aus Marketinggesichtspunkten kann eine frühzeitige Umstellung auf eMobilität vom Kunden positiv aufgenommen werden und kann das grüne Image des Schreinerbetriebs zusätzlich unterstreichen.
- € Beim Kauf eines batterieelektrischen eTransporters bereits heute wird die Reichweite kaum zum Problem. Für den i.d.R. lokalen/regionalen Aktionsradius im Handwerk genügen für den täglichen Bedarf an Fahrten die heutigen Reichweiten der eTransporter von real 300 – 400 Km. Über Nacht werden die eFahrzeuge dann wieder aufgeladen.

⁵⁷ Siehe Süddeutsche Zeitung, 03.11.2021, <https://www.sueddeutsche.de/auto/wasserstoff-brennstoffzelle-1.5445458>

3.6 Megatrend Gesundheit

3.6.1 Darstellung

Der Megatrend Gesundheit muss im Gesamtsystem der Megatrends verstanden werden, denn er greift einige Aspekte anderer Megatrends auf: Gesundheitliche Umweltfolgen (Neo-Ökologie), gesunde Arbeitsumgebung (New Work), Schutz vor weiteren Pandemien (Sicherheit), Digital-Health-Apps auf dem Handy oder Smartwatch mit Gesundheitsüberwachung (Digitalisierung/Konnektivität), Gesundheit und medizinische Versorgung im Alter (Silver Society), mentale Gesundheit durch Vorbeugung gegen soziale Vereinsamung (Urbanisierung).

Gesundheit als ein Faktor hoher Lebensqualität hat sich in den letzten Jahren als Fundamentalwert tief im Bewusstsein der Bevölkerung verankert, und die Corona-Pandemie hat das Gesundheitsbewusstsein nochmals geschärft. Dieser Megatrend durchdringt mittlerweile alle Bereiche unseres Alltags und definiert neue Verhaltensweisen und Lebens- und Kleidungsstile: Gesunde Ernährung z.B. mit Bioprodukten und weniger Fleisch, regelmäßiger Sport, Outdooraktivitäten und zunehmend auch Homegym, ständige digitale Überwachung der eigenen Körperfunktionen mit Apps und Smartwatches, oder auch Sport- und Funktionskleidung als neue Alltagskleidung.⁵⁸

Mit dem Megatrend Gesundheit ist ein riesiger Markt mit Wellness- und Gesundheitsprodukten entstanden, z.B. Bio-Lebensmittel, Nahrungsergänzungsmittel, Körperpflegeprodukte, Fitnessgeräte und Online-Tutorials für Homegym, Smartphone- und Smartwatch-Apps, Raumklimageräte. Die Werbung verspricht oder suggeriert positive Effekte auf Gesundheit und Wohlbefinden, was nicht in allen Fällen wissenschaftlich belegt ist.

3.6.2 Herausforderungen für das Schreinerhandwerk

- ⚠ Um dem Gesundheitsbewusstsein der Verbraucher gerecht zu werden, sollten die Schreinerbetriebe ihre Werkstoffe prüfen und ggf. auf schadstofffreie bzw. nicht gesundheitsschädliche Kleber, Farben, Lacke, Beschichtungen, Abbeizmethoden etc. umstellen. Dies muss im Marketing deutlich hervorgehoben werden, damit die gesundheitsschützenden Maßnahmen als Werbebotschaft beim (Potenzial-)Kunden auch ankommen.
- ⚠ Eine Umstellung auf 'gesunde' Produkte erfordert Spezialwissen über gesundheitsgefährdende, gesundheitsneutrale und gesundheitsfördernde Stoffe und Produkte, um aufrichtig zu werben. Die Schreinerbetriebe müssen entsprechendes Spezialwissen über ihre Produkte aufbauen,⁵⁹ um ihre Beratungskompetenz dem Kunden aufrichtig vermitteln zu können und glaubwürdig zu sein.

⁵⁸ Vgl. Zukunftsinstitut, 2021, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gesundheit/>

⁵⁹ Gute Beispiele hierfür sind das Schadstoff-ABC <https://www.wohnen-sie-gesund.de/schadstoff-abc/>, das Materialien A-Z <https://www.wohnen-sie-gesund.de/materialien-a-z/>, sowie Kriterien für gesunde Räume <https://www.wohnen-sie-gesund.de/gesunde-raeume/>

-
- ⚠ Zwecks Vermeidung von Irreführung der Verbraucher sind an gesundheitsbezogene Werbung in Deutschland hohe Anforderungen gestellt. Nur gesundheitsbezogene Angaben aus gesicherten wissenschaftlichen publizierten Erkenntnissen können für die Produktwerbung herangezogen werden. Hier muss streng auf die Formulierung geachtet werden, um kostenpflichtige Abmahnungen zu vermeiden. Im Zweifelsfall sollte anwaltlicher Rat eingeholt werden.

3.6.3 Chancen für das Schreinerhandwerk

- € Die Erfahrung zeigt, dass Produkte, die als gesundheitsfördernd oder zumindest als nicht gesundheitsschädlich wahrgenommen werden, sich besser verkaufen. Holz gilt als natürlicher, nicht gesundheitsschädlicher Rohstoff: Natürlich nachwachsend, biologisch abbaubar, keine Chemikalien, keine Allergene. Diese Eigenschaft sollten sich die Schreinerbetriebe zunutze machen und daraus entsprechende gesundheitsorientierte Anpassungen ihrer Produkte vornehmen und dieses in ihrer Produktwerbung herausstellen.
- € Eine Lösungsmöglichkeit im Hinblick auf die Herausforderung des erforderlichen Spezialwissens und zur Vermeidung der rechtlichen Fallstricke bei gesundheitsbezogener Werbung liegt im Beitritt eines Tischler- oder Schreinerbetriebs als Fachbetrieb zu der Qualitätsgemeinschaft "Gesundes Wohnen".⁶⁰ Die Qualitätsgemeinschaft ist eine Initiative von *tischler nrw – Fachverband des Tischlerhandwerks Nordrhein-Westfalen*. Die Qualitätsgemeinschaft steht auch Betrieben in Baden-Württemberg offen, bei Interesse müssen sie sich an den *Landesfachverband Schreinerhandwerk Baden-Württemberg* wenden.⁶¹ Mitgliedsbetriebe müssen sich zertifizieren lassen und während ihrer Mitgliedschaft laufend rund um das Thema 'Gesundes Wohnen' weiterbilden. Die Mitgliedschaft als 'Fachbetrieb Gesundes Wohnen' ist ein Qualitätssiegel, das für (Potenzial-)Kunden sichtbar ist und die Werbewirkung des Betriebs merklich erhöhen dürfte.

⁶⁰ Siehe tischler nrw, 2021, <https://www.wohnen-sie-gesund.de/>

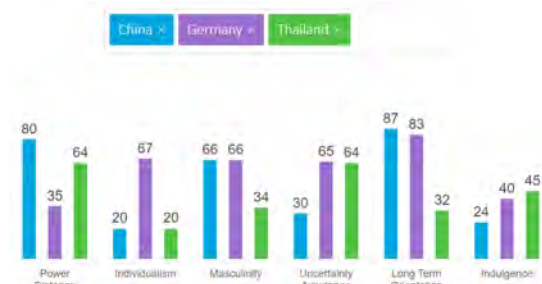
⁶¹ Siehe tischler nrw, 2021, <https://www.wohnen-sie-gesund.de/kontakt/>

3.7 Megatrend Individualisierung

3.7.1 Darstellung

Der Megatrend Individualisierung ist ein Ergebnis neoliberalen Denkens und verändert das Verhältnis von Individuum zu Gesellschaft. Er drückt sich in einer Gewichtsverschiebung weg vom WIR und hin zum ICH aus und geht mit einem wachsenden Selbstbewusstsein der Individuen und einer Abnahme der Bindungswirkung sozialer Ordnungen einher. Individualität bedeutet Freiheit der Wahl, die eigene Persönlichkeit und die eigenen Bedürfnisse werden stärker in den Mittelpunkt der eigenen Entscheidungen und des eigenen Handelns gerückt und der soziale Kontext, in dem wir stehen, von dem wir profitieren, aber auch persönliche Begrenzung erfahren, wird zunehmend außer Acht gelassen. Hier spiegelt sich die gesellschaftliche Tendenz zur individuellen Selbstbestimmung, Identitäts- und Sinnfindung, Persönlichkeitsentfaltung, Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit wider. Die Individuen begreifen sich jeweils selbst als 'besonders' und 'einzigartig', was sie von den anderen Individuen abhebt (Singularisierung). Traditionelle soziale und religiöse Normen und Zwänge wie z.B. Anpasstheit, Geschlechterrollen, Normbiographien wie 'Ehe- und Familien-Mantra' oder eine durchgängige Karriere werden zunehmend auf den Prüfstand gestellt. Normgebende Institutionen wie Politik und Kirche verlieren mehr und mehr an Autorität, 'Heilige Kühe' werden geschlachtet, Biographiebrüche bewusst vorgenommen und neue Lebensstile ausprobiert. Die Frage, was die Gesellschaft im Innersten zusammenhält, bzw. was der Einzelne zum Erhalt einer gut funktionierenden Gesellschaft beitragen kann, um von ihren sozialen Systemen weiterhin einen Nutzen zu haben, gerät dabei aus dem persönlichen Horizont. In seiner extremen Ausprägung kann der Individualismus in Egoismus, Ich-Bezogenheit (Self-Centredness), Rücksichtslosigkeit ausarten und sogar radikale Züge annehmen. Das wird aktuell in der Corona-Krise deutlich, in der eine kleine Minderheit von Impfgegnern und Verschwörungsanhängern auch vor Gewalt nicht zurückschreckt.⁶²

Abbildung 8: Geert Hofstede Kulturdimensionen Deutschland – China – Thailand



Quelle: Hofstede, 2021, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany.china.thailand/>

Der Individualisierungstrend ist auf der ganzen Welt zu beobachten, wobei der Individualismus in den westlichen Industrienationen im 18. Jahrhundert mit der Epoche der Aufklärung früher begonnen hat und daher heute weiter vorangeschritten ist als z.B. in asiatischen Kulturen. Die nationalen Unterschiede können anhand der Kulturdimension "Individualism vs. Collectivism (IDV)" des niederländischen Kulturwissenschaftlers und Gründervaters der Interkulturalitätsforschung Geert Hofstede (*02.10.1928, †12.02.2020) anschaulich dargestellt werden.⁶³ Ein Vergleich

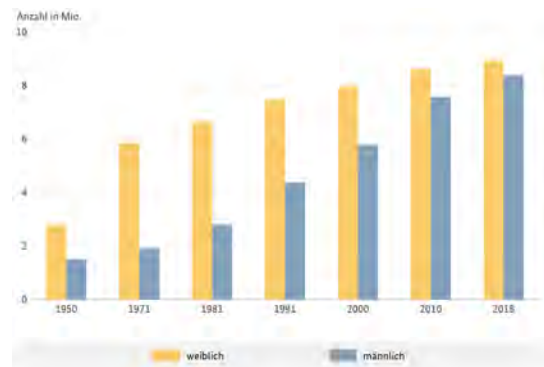
von Deutschland mit China und Thailand zeigt den Unterschied: Der Individualismus ist

⁶² Vgl. z.B. Baberg, 2018, oder Zukunftsinstitut GmbH, 2021, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung/>

⁶³ Siehe Hofstede, 2021

in Deutschland mit einem IDV-Index von 67 weit stärker ausgeprägt als in China oder Thailand mit dem IDV-Index von 20.

Abbildung 9: Einpersonenhaushalte in Deutschland* nach Geschlecht (1950-2018)



* Privathaushalte am Haupt- und Nebenwohnsitz; 1950 bis 1981: Früheres Bundesgebiet und DDR insgesamt (Volkserhebungsergebnisse), ab 1991: Deutschland (Mikrozensus)

Quelle: BiB, 2021, <https://www.bib.bund.de/DE/Fakten/Fakt/L74-Einpersonenhaushalte-Geschlecht-ab-1950.html>

Trotz des bereits hohen Individualisierungsgrades schreitet auch in Deutschland der Megatrend Individualisierung weiter voran. Anschauliches Beispiel hierfür ist die starke Zunahme von Single-Haushalten in den letzten Jahrzehnten.⁶⁴ Nach Prognose des Statistischen Bundesamtes wird sich diese Entwicklung bis 2040 weiter fortsetzen.⁶⁵ Der Anstieg von Single-Haushalten wird zwar auch durch die alternde Bevölkerung begünstigt, aber auch dieser Faktor ist letztlich auf die Individualisierung zurückzuführen, nämlich auf die zunehmende Abkehr von der Mehrgenerationenfamilie unter einem Dach. Jede Generation möchte ihr eigenes, selbstbestimmtes Leben führen und bevorzugt die Unabhängigkeit im eigenen Haushalt.

Die weitere Entwicklung des Megatrends Individualismus wird vermutlich in Richtung co-individualisierter Identitäten gehen, d.h. eine Verortung des Individuums in Gemeinschaften, sog. Neo-Tribes, also Communities, die zeit- und ortsunabhängig zusammenfinden und zwecks Erreichung gemeinsamer Ziele kooperieren. "Die kommende WIR-Kultur ist geprägt von Verschiedenheit im Miteinander."⁶⁶

3.7.2 Herausforderungen für das Schreinerhandwerk

- ⚠ Die Herausforderungen aus der verstärkten ICH-Kultur liegen im Personalbereich. Azubis und Mitarbeiter*innen werden selbstbewusster und lehnen die Autorität des Chefs zunehmend ab. Sie akzeptieren nicht mehr jede Anweisung oder Bitte des Chefs, sondern pochen auf ihre Rechte, selbst wenn das gerade nicht mit den betrieblichen Erfordernissen vereinbar ist.
- ⚠ Das Risiko, unkollegiale oder gar egoistische Arbeitskräfte zu rekrutieren, die in die Funktionalität des Betriebs nicht integrierbar sind, steigt. Die Entwicklung erfordert eine sehr sorgfältige Auswahl bei Personaleinstellungen, was sich beim derzeitigen Fachkräftemangel im gesamten Handwerk eher als Wunsch darstellt. Handwerksbetriebe sind froh, wenn sie überhaupt Bewerber haben und können sich hohe Ansprüche in der Bewerberauswahl nicht leisten.

⁶⁴ Siehe Statistisches Bundesamt, "Jede fünfte Person lebte 2018 in einem Einpersonenhaushalt", Pressemitteilung Nr. 272 vom 16.07.2019, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/07/PD19_272_122.html

⁶⁵ Siehe Statistisches Bundesamt, 27.02.2020, "Entwicklung der privaten Haushalte zwischen 1991 und 2040", <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Hintergruende-Auswirkungen/demografie-privathaushalte.html>

⁶⁶ Zukunftsinstitut, 2021, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung/>

3.7.3 Chancen für das Schreinerhandwerk

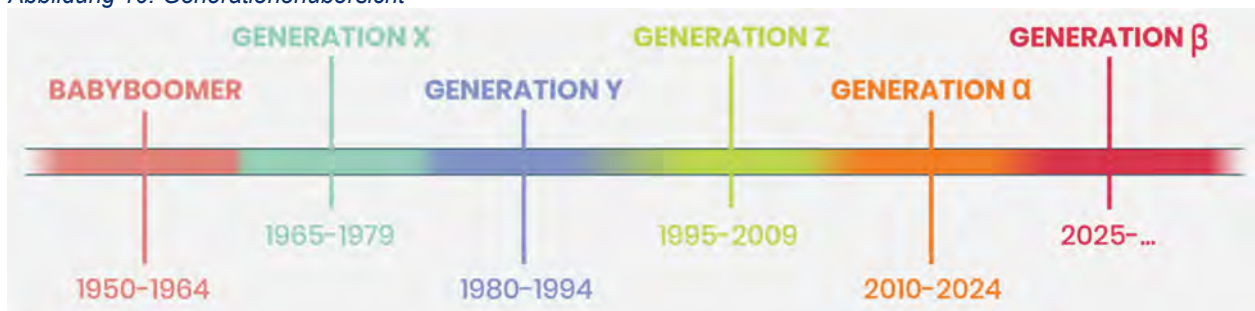
- € Mitarbeiter*innen und Azubis werden selbstbewusster und fordern respektvolle Behandlung, mehr Eigenverantwortung, Mitsprache und Selbstverwirklichung. Wenn es dem (Schreiner-)Betrieb gelingt, diese Ansprüche in der Mitarbeiterführung umzusetzen, kann sich das positiv auf den Betriebserfolg und das Innovationspotenzial des Betriebs auswirken. Motivierte Mitarbeiter*innen sind produktiver und können mit ihren Ideen Produkt- und Prozessinnovationen anstoßen.
- € Schreinerbetriebe können ihren (Potenzial-)Kunden vermehrt individuelle oder individualisierbare Produkte (Baukastenprinzip) anbieten, um dem Trend nach Singularisierung nachzukommen. Online-Konfiguratoren und CNC-Maschinen würden diesen Weg technisch unterstützen. Das müsste in der Werbung jedoch deutlicher angesprochen werden. Maßgefertigte Produkte können die Schreiner heute bereits anbieten, aber es bestätigt sich in der Praxis immer wieder, dass Potenzialkunden das Schreinerhandwerk nicht immer auf dem Radar haben.

3.8 Megatrend New Work

3.8.1 Darstellung

In den Führungspositionen der Wirtschaft bzw. als Inhaber von Handwerksbetrieben werden Babyboomer und Generation X sukzessive durch die jüngere Generation Y ersetzt, und die Generation Z hat mit ihrer beruflichen Laufbahn bereits begonnen. Mit dem Generationenwechsel wandelt sich die Sinnfrage der Arbeit weg vom klassischen Karrieredenken, Leistungsdenken und Einkommensoptimierung mehr hin zur Selbstverwirklichung und zur flexiblen Vereinbarkeit von Arbeit, Freizeit und Familie. Die Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben wird mehr und mehr aufgeweicht. Mit der Corona-Krise als Beschleuniger setzen sich New-Work-Modelle rasant durch und zeigen sich trotz anfänglicher Skepsis als funktionsfähig. Der Pandemie-bedingte Digitalisierungs- und Konnektivitätsschub fördert neue Arbeitsstrukturen, die Arbeitswelt 4.0 ist durch Work-Life-Balance, Work-Life-Blending, Remote Work und Kollaboration geprägt.⁶⁷

Abbildung 10: Generationenübersicht



Quelle: Simon Schnetzer, 2021, <https://simon-schnetzer.com/generation-xyz/>

⁶⁷ Siehe Zukunftsinstitut, 2021, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>

Mit den veränderten Vorstellungen der Generation Y zum Thema Vereinbarkeit von Arbeit, Freizeit und Familie entstehen neue Arbeitskonzepte wie das Work-Life-Balance-Konzept und das Work-Life-Blending-Konzept. Im Work-Life-Balance-Konzept bleibt es bei der strikten Trennung von beruflich und privat, Ziel ist eine optimierte flexible, aber strikt getrennte Aufteilung zwischen Arbeits- und Privatleben. Beim Work-Life-Blending-Konzept hingegen fällt diese strikte Trennung, Arbeits- und Privatleben gehen fließend ineinander über und sollen den Arbeitnehmern noch mehr Flexibilität und Selbstbestimmtheit gewähren.

Nicht nur das Thema Arbeitszeit, sondern auch der Ort der Leistungserbringung unterliegt einem radikalen Wandel, insbesondere seit der Corona-Pandemie mit ihren Kontaktbeschränkungen. Die Ermöglichung von Remote Work ist ein essenzieller Bestandteil von New Work-Modellen: Homeoffice, Café, Wohnmobil oder Ferienunterkunft – Remote Work ermöglicht es an den Orten konzentriert zu arbeiten, an denen man auch seine Freizeit verbringen möchte. 'Workation' (= Work + Vacation) ist keine Seltenheit mehr, dass Angestellte ihre Arbeit mit auf Reisen nehmen.⁶⁸ Arbeit an schönen Orten mit entspannter Atmosphäre kann sehr inspirierend sein, insbesondere für kreative Aufgaben.

Im Umkehrschluss heißt das nicht, dass das Büro ein Auslaufmodell ist. Die anfängliche Freude über Homeoffice während der Corona-Lockdowns schlug schnell in Sehnsucht nach einem Tapetenwechsel und dem nicht-virtuellen Austausch mit den Kolleg*innen um. Der soziale Kontakt im Büro und der spontan-kreative Austausch auf dem Flur oder an der Kaffeemaschine, die Identifikations- und Integrationskraft des gemeinsamen Arbeitsortes kann selbst eine gut funktionierende Remote-Arbeitskultur nicht ersetzen. Zweck und Anforderungen an Bürowelten werden sich ändern: Das Büro wird zur "Kulturmeile des Unternehmens"⁶⁹, das abwechselnd zur Remote Work genutzt wird. Bürowelten der Zukunft entwickeln sich von den klassischen Einzel- und Großraumbüros hin zu Kombibüros und Open Space, bestehend aus abgeschirmten Einheiten für konzentriertes Arbeiten allein oder in Teams sowie offenen Zonen zur Förderung der Kommunikation.⁷⁰

Auch die Form der Zusammenarbeit ist im Wandel begriffen – vom klassischen Einzelkämpfer hin zum Teamarbeiter, d.h. vom 'Meworking' zum 'Coworking'. Unterstützt wird dieser Wandel durch die Digitalisierung und Konnektivität. Kollaborative Software wie z.B. Online-Konferenz-Software, Lernmanagementsysteme, Mindmapping-Programme, virtuelle Pinnwände bis hin zu Collaborative-Writing-Tools sind mittlerweile darauf ausgerichtet, ortsunabhängige und auch gleichzeitige Zusammenarbeit an Arbeitsunterlagen zu ermöglichen.⁷¹

Auf die Generation Y folgt die Generation Z, die bereits auf den Arbeitsmarkt kommt und anders tickt als Generation Y. Generation Z lehnt Work-Life-Balance oder -Blending ab, da sie am mahnenden Beispiel der Generation Y die Gefahren einer Rund-um-die-Uhr-

⁶⁸ Siehe Zukunftsinstitut, 2021, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>

⁶⁹ Zukunftsinstitut, 2021, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>

⁷⁰ Siehe BAKB, 2021, <https://www.bakb.biz/bueroformen/>

⁷¹ Siehe BAKB, 2021, <https://www.bakb.biz/new-work/>

Erreichbarkeit wie unkontrollierte Überstunden, Dauerstress und (Selbst-)Ausbeutung erkannt hat.⁷² Generation Z hat folgende Einstellungen zur Arbeit, was Arbeitgeber in Zukunft berücksichtigen müssen:

- Strikte Trennung von Beruf und Privatleben (Work-Life-Trennung)
- Feste Arbeitszeiten
- Sinnhaftigkeit und Spaß an der Arbeit, Freiraum für eigene Ideen und Kreativität
- Privatleben und Selbstverwirklichung wichtiger als Karriere
- Weniger Bereitschaft zur Übernahme von Führungsaufgaben und Leistung von Überstunden
- Kollegiales Umfeld wichtiger als hohes Gehalt
- Interessante Projekte und wechselnde Herausforderungen wichtiger als Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber

3.8.2 Herausforderungen für das Schreinerhandwerk

⚠ Die Umstellung von starren auf flexible Arbeitszeitmodelle ist im Schreinerhandwerk schwierig, aber nicht unmöglich. In der maschinellen Produktion ist allenfalls Work-Life-Balance, nicht aber Work-Life-Blending umsetzbar, denn Arbeit an den Maschinen ist 'remote' nicht machbar. Work-Life-Balance mit flexiblen Arbeitszeiten kann nur in engen Grenzen mit kurzen Gleitzeiten und langen Kernarbeitszeiten umgesetzt werden. Je größer der Schreinerbetrieb, je höher der Grad der Arbeitsteilung und je mehr Mitarbeiter*innen in maschinellen Produktionsabläufen Hand-in-Hand zusammenarbeiten müssen, desto unflexibler werden die Arbeitszeiten. Trotzdem gibt es Schritte im Rahmen der Arbeitsvorbereitung, die remotefähig sind und sich für Home-office und mobiles Arbeiten eignen: 1) Entwurfsplanung per Hand oder CAD, 2) Fertigungsplanung, 3) Kalkulation, 4) CNC-Programmierung. Hier ergeben sich Ansatzpunkte, auch im Schreinerhandwerk New-Work-Modelle einzuführen.

⚠ Das Schreinerhandwerk wird im Konkurrenzkampf gegen Möbelketten, Baumärkte und industrielle Fertigung nur bestehen können, wenn das verkrustete Konkurrenzdenken überwunden wird und einem Denken mehr hin zu arbeitsteiligen Kooperationen Platz macht. Eine Konzentration auf Kernkompetenzen ermöglicht nicht nur eine Qualitätssteigerung, sondern auch eine bessere Auslastung teurer Maschinen mit der Folge der Senkung von Produktionskosten. Im Endeffekt ist das nichts anderes als 'Teambildung' von Spezialisten unter den Schreinerbetrieben. Vorbilder sind die Automobilindustrie mit ihrem Baukastenprinzip und spezialisierten Zulieferern, oder die ARGEn im Baugewerbe. Die Schwierigkeit im Schreinerhandwerk besteht vornehmlich in der Überwindung des Konkurrenzdenkens, welches sich hartnäckig in der herrschenden Branchenlogik verankert hat.

Ein weiterer kooperativer Ansatz könnte in der gemeinsamen Nutzung genossenschaftlicher Maschinenparks in Werkstattgemeinschaften liegen. Vorbild hierzu sind die Maschinengenossenschaften aus dem Agrarsektor. Das hätte ebenfalls eine bessere Auslastung teurer Maschinen und eine Senkung der Produktionskosten zur

⁷² Siehe UNICUM, 2021, <https://unicum-media.com/marketing-wiki/generation-z/>

Folge. Auch hier gilt, die vorherrschende Branchenlogik zu überwinden und die Bereitschaft, von anderen Branchen zu lernen.

- ⚠ Die Vorstellungen der kommenden Generation Z zu Arbeit und zur Work-Life-Trennung sind in Kleinstbetrieben mit Anforderung hoher zeitlicher Flexibilität nur schwer umzusetzen.

3.8.3 Chancen für das Schreinerhandwerk

- € Obwohl New-Work-Modelle im Schreinerhandwerk nur eingeschränkt umsetzbar sind, sollte man sie dort zulassen, wo sie mit den betrieblichen Erfordernissen vereinbar sind. Selbstverwirklichung und flexiblere Arbeitszeiten schaffen zufriedenere und damit produktivere Mitarbeiter*innen, was letztlich dem Betrieb wirtschaftliche Vorteile bringt.
- € Spezialisierung in Verbindung mit Kooperationen wirken qualitätssteigernd, kosten senkend und können den Kundenkreis erweitern. In Bieter- und Arbeitsgemeinschaften sind so auch größere Aufträge kapazitätsmäßig zu stemmen. Vorbild hierfür sind die ARGEN im Baugewerbe. Das verbessert die Wettbewerbsposition kleiner Schreinerbetriebe gegenüber industriellen Anbietern.
- € Maschinengenossenschaften und Werkstattgemeinschaften ermöglichen es kleineren Schreinerbetrieben, auch teure Spezialmaschinen kostengünstig zu nutzen und so ihr Produktportfolio und Kundenkreis zu erweitern.

3.9 Megatrend Gender Shift

3.9.1 Darstellung

Insbesondere in Industrie- und Wohlstandsgesellschaften brechen Menschen traditionelle Geschlechterstereotypen zunehmend auf: Frauen drängend stärker in die Erwerbstätigkeit, in Führungspositionen und in traditionell typische Männerberufe, Männer gehen häufiger in Elternzeit oder Teilzeit, Familienstrukturen ändern sich, die Definition 'Familie' erweitert sich auf Patchworkfamilien und gleichgeschlechtliche Lebensgemeinschaften mit Kindern. Verhaltensmuster 'toxischer Männlichkeit' (sog. Matchogehabe) stößt mittlerweile auf breite Ablehnung.

Auch Produkte werden 'unisex': Das sieht man eindrucksvoll in der TV-Werbung, wo Produkte rund um Küche und Haushalt zunehmend auch mit männlicher Rollenbesetzung beworben werden oder die Baumarktketten auffallend häufig Werbespots mit weiblicher Besetzung drehen. Geschlechterspezifische Werbung für genderneutrale Produkte kann Ablehnung hervorrufen und das Image des Unternehmens beschädigen.

Das Schreinerhandwerk ist immer noch eine Männerdomäne, wird aber langsam weiblicher: Der Anteil der weiblichen Auszubildenden am Lehrlingsbestand im Schreinerhandwerk betrug 2005 gerade einmal 7% und entwickelte sich bis 2019 auf 13%.⁷³ Das korreliert in etwa mit dem Frauenanteil von 11,7% in 2019 im gesamten Handwerk.⁷⁴ "Mit dem digitalen Wandel werden die körperlichen Belastungen handwerklicher Berufe geringer, zugleich wächst der Bedarf an kreativem, kommunikativem und gestaltendem Potential."⁷⁵

3.9.2 Herausforderungen für das Schreinerhandwerk

- ⚠ In der Männerdomäne Schreinerhandwerk müssen Machogehabe und männlich geprägte Vorurteile abgelegt und kollegiales respektvolles Verhalten nicht nur gegenüber Frauen, sondern gegenüber Menschen aller Geschlechtsformen zur Normalität werden. Das ist keine Besonderheit im Schreinerhandwerk, sondern eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, aber in der Männerdomäne Schreinerhandwerk eine besondere Herausforderung.
- ⚠ Im Schreinerhandwerk gibt es keine genderspezifischen Produkte – anders als z.B. in der Mode-, Kosmetik- oder Pharmabranche, in denen es Produkte speziell für Männer oder Frauen gibt. Daher sollten im Schreinerhandwerk genderspezifische Werbung und Ansprachen unterbleiben, sie können dem Betrieb schaden.
- ⚠ Obwohl sich der ZDH für das Handwerk insgesamt als auch der Bundesverband Holz und Kunststoff (TSD Tischler Schreiner Deutschland) im Schreinerhandwerk für eine Erhöhung des Frauenanteils stark machen,⁷⁶ sehen sich Schreinerbetriebe häufig mit dem Problem konfrontiert, dass viele ausgebildete Schreinerinnen nicht lange in der Produktion tätig bleiben, sondern eine Weiterbildung absolvieren und dann eher in die Administration, die Planung oder den Verkauf gehen.

3.9.3 Chancen für das Schreinerhandwerk

- € Eine Erhöhung des Frauenanteils im Schreinerhandwerk kann nicht nur dem Fachkräftemangel entgegenwirken, sondern fördert auch das Betriebsklima und die Kommunikation, der Umgangston wird sanfter.⁷⁷
- € Schreinerinnen können durch ihre unterschiedliche Perspektive innovative Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten. Ihre weibliche Sichtweise kann sich verkaufsfördernd auf Produktmerkmale und Produktdesign auswirken.

⁷³ Daten vom ZDH, 2021, <https://www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-soziale-sicherung/frauen-im-handwerk/>

⁷⁴ Siehe Statistisches Bundesamt, 2021, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/erwerbsbeteiligung-frauen-berufe.html>

⁷⁵ ZDH, 2021, <https://www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-soziale-sicherung/frauen-im-handwerk/>

⁷⁶ Siehe ZDH, 2021, <https://www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-soziale-sicherung/frauen-im-handwerk/> oder TSD, 2021, <https://www.tischler-schreiner.de/qualitaet-in-der-ausbildung/>, Unterpunkt "Zielgruppen berücksichtigen"

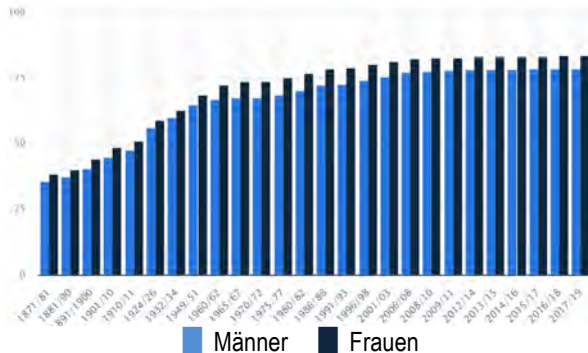
⁷⁷ Siehe handwerk.com, 2021, <https://www.handwerk.com/frauen-verbessern-das-betriebsklima>

- € Kaufentscheidungen der Kunden werden überwiegend von den Frauen getroffen oder zumindest stark beeinflusst. Insofern ist es vorteilhaft für Schreinerbetriebe, Frauen in die Kommunikation mit den (Potenzial-)Kunden einzubinden.

3.10 Megatrend Silver Society

3.10.1 Darstellung

Abbildung 11: Lebenserwartung von Männern und Frauen bei der Geburt in Deutschland im Zeitraum der Jahre 1871 bis 2019



Quelle: Statista, 2021, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/185394/umfrage/entwicklung-der-lebenserwartung-nach-geschlecht/>

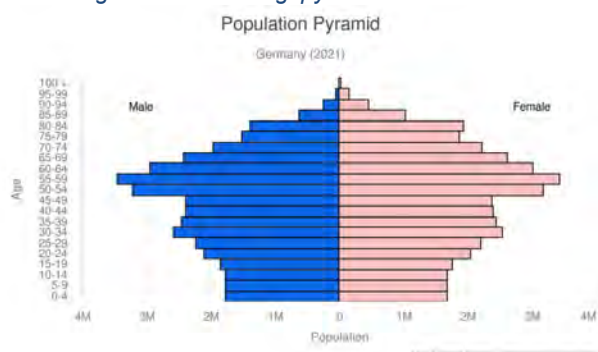
Weltweit steigt die Lebenserwartung der Menschen, sie werden älter und bleiben dank moderner Medizin länger gesund und fit. In Deutschland hat sich die Lebenserwartung innerhalb der letzten 150 Jahre mehr als verdoppelt.

Hinzu kommt, dass in den kommenden 10-15 Jahren in Deutschland die Baby-boomer-Generation aus den 1950er- und 1960er-Jahren das Rentenalter erreichen wird. Aus diesem demografischen Wandel werden sich Herausforderungen für das Rentensystem, das Gesundheits- und Pflegesystem sowie den Arbeitsmarkt ergeben.

Das deutsche Rentensystem nach dem Umlageverfahren und der heutigen Finanzierungsstruktur wird den demografischen Wandel nicht ohne Anpassungen auf-

fangen können. Der Rentenbeitrag von Arbeitnehmern und Arbeitgebern ist seit Jahrzehnten nicht mehr nachhaltig, die gesetzliche Rentenversicherung muss mittlerweile zu etwa $\frac{1}{3}$ durch stetig steigende steuerfinanzierte Bundeszuschüsse⁷⁸ gestützt werden, wobei die Bundeszuschüsse im Jahr 2020 die 100 Mrd. Euro-Grenze geknackt haben.⁷⁹ Eine Kombination aus Erhöhung des Renteneintrittsalters, Erhöhung des Rentenbeitrags, weitere Erhöhung des

Abbildung 12: Bevölkerungspyramide Deutschland 2021



Quelle: CIA World Factbook, <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/germany/#people-and-society>, 2021

⁷⁸ Die Bundeszuschüsse an die Rentenversicherung bestehen aus 5 Blöcken: (1) Zuschüsse zur Allgemeinen Rentenversicherung, (2) Beiträge Kindererziehungszeiten, (3) Knappschaftliche Rentenversicherung, (4) Erstattung Zusatzversorgungssysteme, (5) Rentenversicherungsbeiträge für behinderte Menschen/Sonstiges

⁷⁹ Siehe Deutsches Institut für Altersvorsorge (DIA), 2021, <https://www.dia-vorsorge.de/gesetzliche-rente/100-milliarden-euro-fuer-die-rente/>

steuerfinanzierten Rentenanteils und zusätzliche private Rentenvorsorge wird in den kommenden Jahren unausweichlich werden. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass eine Zunahme der Altersarmut zu beobachten sein wird. Dieses Szenario verschärft sich noch durch die Corona-Pandemie, denn die enorme zusätzliche Staatsverschuldung zur Bekämpfung der Krise wirkt nicht nur inflationssteigernd, sondern die Staatsschulden müssen auch irgendwann einmal von zukünftigen Steuerzahler-Generationen zurückbezahlt werden.

Zur steigenden Lebenserwartung und dem demografischen Wandel kommt hinzu, dass die Bevölkerung anders altert als früher. Die 'neuen Senioren' fühlen sich länger jung und nehmen am gesellschaftlichen Leben in Form von längerem Erwerbsleben, Ehrenämtern, Weiterbildung und Reisen teil, der Ruhestand wird zum 'Un-Ruhestand'. Das subjektive bzw. gefühlte Alter dieser 'Best Ager' beträgt etwa tatsächliches Alter minus 10 – 15 Jahre. Diese Entwicklung wird als 'Downaging' bezeichnet, welche dem in den Medien noch häufig gezeichneten Szenario einer 'Vergreisung' der Gesellschaft entgegenwirkt.⁸⁰

3.10.2 Herausforderungen für das Schreinerhandwerk

- ⚠ Produkte, Dienstleistungen und das Marketing müssen auf die wachsende Kundenzielgruppe der älteren Menschen im Allgemeinen und der Best Ager im Besonderen angepasst werden.
- ⚠ Arbeitnehmer werden länger im Berufsleben stehen, die Mitarbeiter werden durchschnittlich älter. Darauf müssen sich Arbeitsplatzgestaltung, technische Ausstattung und Arbeitszeitgestaltung einstellen. Ferner sind Weiterbildungsangebote aufzulegen, die speziell auf ältere erfahrene Mitarbeiter*innen zugeschnitten sind, um diese im technischen Fortschritt mitzunehmen.
- ⚠ Azubis werden rar bleiben, eine signifikante Entspannung beim Fachkräftemangel ist auf absehbare Zeit nicht in Sicht.
- ⚠ Lohnnebenkosten und Steuerlast werden steigen.

3.10.3 Chancen für das Schreinerhandwerk

- € Ältere Menschen investieren oft nochmal in ihre Wohnung bzw. Eigenheim, um es altersgerecht einzurichten oder anzupassen. Eine verstärkte Werbung für die Zielgruppe der älteren Menschen in Richtung Beratung und Umbau zu altersgerechtem / barrierefreiem Wohnen und dessen Finanzierung kann verkaufsfördernd wirken.
- € Die KfW bietet aktuell das Förderprogramm Nr. 159 mit einem zinsgünstigen Förderkredit für den altersgerechten barrierefreien Umbau von Wohnungen an. Ein weiteres

⁸⁰ Siehe Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB), 2020, <https://www.bib.bund.de/DE/Aktuelles/2020/2020-02-11-BiB-informiert-Bundesfinanzministerium-Alterung-Babyboomer.html>

Förderprogramm Nr. 455-B mit einem Investitionszuschuss ist vor Kurzem ausgelaufen.⁸¹ Es ist zu erwarten, dass die KfW immer wieder Förderprogramme für altersgerechtes Wohnen auflegen wird. Eine Beratung der Zielkundschaft zu Förderprogrammen zum altersgerechten und barrierefreien Wohnen kann als Instrument zur Auftragsakquisition dienen.

- € Aufgrund der zu erwartenden Verlängerung der Lebensarbeitszeit wird Wissen und Erfahrung länger im Unternehmen bleiben. Das wirkt dem Fachkräftemangel zumindest partiell entgegen.

3.11 Megatrend Sicherheit

3.11.1 Darstellung

Im Megatrend Sicherheit ist eine paradoxe Entwicklung sichtbar: Während sich in weiten Teilen der Bevölkerung Unsicherheitsgefühle verstärken, leben wir historisch betrachtet in einer der sichersten Zeiten überhaupt – trotz Corona-Pandemie. Das Sicherheitsgefühl der Bevölkerung wird stark durch die Medien beeinflusst. Die vorherrschende Medienlogik lautet 'bad news are good news', d.h. 'schlechte Nachrichten sind gute Nachrichten' (Negativer Journalismus, Sensationsjournalismus). Schlechte Nachrichten, Krisen, Katastrophen und Skandale, aber auch gute wie schlechte Sensationen verkaufen sich nun mal besser als gute oder langweilige Nachrichten. Das erhöht Auflagen, Einschaltzeiten und Klicks und ist wesentlicher Bestandteil des Geschäftsmodells vieler Medien, insbesondere der privaten Massenmedien und Sozialen Medien. Die vorherrschende Negativitäts- und Sensationsneigung in der klassischen Medienberichterstattung erweckt in der Bevölkerung oftmals ein übertriebenes Unsicherheitsgefühl, das bei objektiver Betrachtung der Faktenlage unangemessen ist.⁸²

Auch unser Sicherheitsverständnis befindet sich im Wandel. Lag die Priorität bis vor wenigen Jahrzehnten noch auf innerer und äußerer (politischer) Sicherheit, so sind mittlerweile im Zuge der Klimakrise ökologische Risiken, im Zuge der Konnektivität Cyber-Sicherheit und im Zuge der Corona-Krise ökonomische Risiken in den Vordergrund gerückt. Die Notwendigkeit zum Schutz der 'kritischen Infrastruktur' in Vorbereitung auf drohende Versorgungsengpässe während der fünften Corona-Welle macht diese Entwicklung deutlich.⁸³

Individuelle Sicherheit hat einen hohen Stellenwert in unserer Werteordnung und ist heute ein wichtiges Verkaufsargument. Rund um das Thema Sicherheit haben sich neue und boomende Märkte entwickelt.

⁸¹ Siehe KfW, 2021, <https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Bestehende-Immobilie/Barrierereduzierung/>

⁸² Vgl. Zukunftsinstitut, 2021, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-sicherheit/>

⁸³ Zu den 10 Sektoren der 'kritischen Infrastruktur' zählen Energie, Ernährung, Finanz- und Versicherungswesen, Gesundheit, Informationstechnik und Telekommunikation, Medien und Kultur, Siedlungsabfallentsorgung, Staat und Verwaltung, Transport und Verkehr, Wasser. Siehe BBK, 2021, Sektoren und Branchen Kritischer Infrastrukturen

3.11.2 Herausforderungen für das Schreinerhandwerk

- ⚠ Gerade im Schreinerhandwerk ist die Sicherheit am Arbeitsplatz von hoher Bedeutung. Die Holzbearbeitung z.B. durch Sägen, Hobeln, Fräsen sowie das Stapeln und Transportieren der teils schweren Produkte und Materialien bergen hohe Verletzungsrisiken. Sicherheit am Arbeitsplatz ist im Schreinerhandwerk kein neues Thema, aber mit der älter werdenden Belegschaft erhält die Arbeitsplatzsicherheit eine neue Qualität: Ältere Mitarbeiter punkten zwar einerseits mit ihrer Erfahrung und routinierten Vorgehensweisen, andererseits lassen Konzentration, Reaktionsgeschwindigkeit und körperliche Kraft mit zunehmendem Alter nach. Sicherheit am Arbeitsplatz insbesondere für ältere Mitarbeiter muss zukünftig mehr Beachtung finden.⁸⁴

3.11.3 Chancen für das Schreinerhandwerk

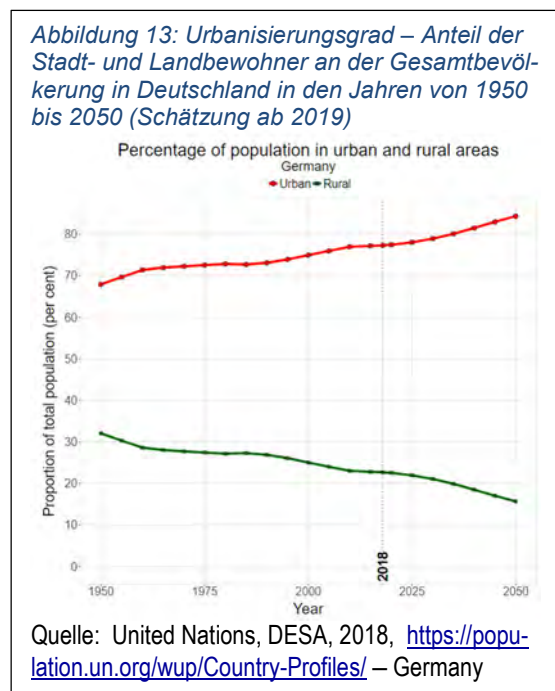
- € Eine explizite Bewerbung der eigenen Produkte mit Sicherheitskonzepten kann verkaufsfördernd wirken: Stabile einbruchssichere Fenster und Türen, rutschsichere Holzbodenbeläge, sichere Holztreppen, stabile und standsichere Möbel, abgerundete Ecken und Kanten zur Verringerung der Verletzungsgefahr, gesundheitsunschädliche Materialien.

⁸⁴ Siehe BGHM, April 2019, https://www.bghm.de/fileadmin/user_upload/Arbeitsschuetzer/Gesetze_Vorschriften/Regeln/109-606.pdf

3.12 Megatrend Urbanisierung

3.12.1 Darstellung

Unter Urbanisierung wird die Ausbreitung städtischer Lebensformen verstanden. Die Urbanisierung drückt sich in drei verschiedenen Entwicklungen aus:



(1) Physische Urbanisierung (Verstädterung): Hierunter versteht man das Wachstum von Städten, z.B. verursacht durch Landflucht, Bevölkerungswachstum, Bautätigkeit und Entstehung neuer Gewerbe- und Industrieflächen. Das i.d.R. breite Beschäftigungs-, Bildungs-, Kultur- und Freizeitangebot sowie die dichte Infrastruktur locken immer mehr Menschen in die Städte. Im Jahr 2008 erreichte die physische Urbanisierung einen Wendepunkt, denn von da an lebten erstmals in der Menschheitsgeschichte mehr Menschen in Städten als auf dem Land.⁸⁵ In Europa erreichte die Verstädterung ihren Höhepunkt im späten 19. Jahrhundert und hält seither mit abgeflachtem Anstieg an. Hingegen in den Schwellen- und Entwicklungsländern ist die physische Urbanisierung derzeit in vollem Gang und erreicht ungeahnte Ausmaße, was durch die Entwicklung von Megacities insbesondere in

Asien eindrucksvoll belegt wird.⁸⁶

(2) Funktionale Urbanisierung (Suburbanisierung): Darunter versteht man die Ausbreitung städtischer Lebensformen im Umland von Städten, das zuvor ländlich geprägt war. Durch Suburbanisierung entstehen die sogenannten 'Speckgürtel' um die Städte, es kommt zu einer Verflechtung zwischen Stadt und Land. Dort lassen sich ein naturnäheres Leben, i.d.R. günstigere Immobilienpreise bzw. Mieten mit den Annehmlichkeiten der guten Infrastruktur in der nahegelegenen Stadt kombinieren. Suburbane Lebensräume haben insbesondere für Familien mit Kindern eine hohe Attraktivität. Funktionale Urbanisierung geht auch immer mit einer zunehmenden Ausbreitung städtischer Produktions- und Dienstleistungsformen im Umland einher, z.B. Einkaufsmöglichkeiten, Schulen, Gewerbe, gute Verkehrsanbindung an die Stadt.

⁸⁵ Siehe United Nations, DESA, 2018, <https://population.un.org/wup/DataQuery/>, Annual Percentage of Population at Mid-Year Residing in Urban Areas – World

⁸⁶ Siehe Statista, 2021, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/881664/umfrage/megacities-einwohnerzahl-der-groessten-staedte-weltweit/>

- (3) **Soziale Urbanisierung:** Darunter versteht man eine Veränderung des Sozialverhaltens von Bewohnern ländlicher Gebiete. Die Landbevölkerung übernimmt Wertvorstellungen und das Konsumverhalten von Stadtbewohnern. Funktionale Urbanisierung bewirkt grundsätzlich auch soziale Urbanisierung.

Tabelle 5: Raumabgrenzung in Deutschland

Land	Landgemeinde	< 5.000 EW
Stadt	Kleine Kleinstadt	5.000 – 9.999 EW
	Große Kleinstadt	10.000 – 19.999 EW
	Kleine Mittelstadt	20.000 – 49.999 EW
	Große Mittelstadt	50.000 – 99.999 EW
	Kleine Großstadt	100.000 – 499.999 EW
	Große Großstadt	≥ 500.000 EW

EW = Einwohner

Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus BBSR, 2020

Die Raumabgrenzung von Stadt und Land in der Datenbasis der DESA-Graphik zum Urbanisierungsgrad erfolgt nach den Definitionen in den jeweiligen Staaten. In Deutschland ist die Raumabgrenzung gemäß nebenstehender Tabelle definiert.⁸⁷

3.12.2 Herausforderungen für das Schreinerhandwerk

- ⚠ Ein Gewerbesitz von Schreinerbetrieben in Städten wird nicht nur aufgrund hoher Immobilienpreise, sondern mehr noch durch die strengen Immissionsauflagen (Gewerbelärm) zunehmend unattraktiv. Gemäß TA Lärm sind je nach Immissionsort folgende Lärm-Immissionsrichtwerte maximal zulässig:

Tabelle 6: Immissionsrichtwerte

TA Lärm Ziff.	Immissionsort	IRW tags (6:00 – 22:00)	IRW nachts (22:00 – 6:00)
6.1 a	Industriegebiet (§ 9 BauNVO)	70 dB(A)	70 dB(A)
6.1 b	Gewerbegebiet (§ 8 BauNVO)	65 dB(A)	50 dB(A)
6.1 c	Urbanes Gebiet (§ 6a BauNVO)	63 dB(A)	45 dB(A)
6.1 d	Kern-, Dorf- und Mischgebiet (§§ 5-7 BauNVO)	60 dB(A)	45 dB(A)
6.1 e	Allgemeines Wohngebiet (§ 4 BauNVO) Kleinsiedlungsgebiet (§ 2 BauNVO)	55 dB(A)	40 dB(A)
6.1 f	Reines Wohngebiet (§ 3 BauNVO)	50 dB(A)	35 dB(A)
6.1 g	Kurgebiet, Krankenhaus, Pflegeanstalt (§ 11 BauNVO)	45 dB(A)	35 dB(A)

Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus TA Lärm

Schreinerbetriebe zählen nicht zu den sog. 'nicht störenden Handwerksbetrieben', sondern gelten als lärmintensiv, für sie kommen nur Standorte in Gewerbegebieten und Industriegebieten in Frage. Hat ein Schreinerbetrieb seinen Gewerbesitz auf einem Grundstück in einem Wohn- oder Mischgebiet – z.B. über Generationen in Familienbesitz –, drohen Lärmklagen durch Nachbarn. Selbst ein Gewerbesitz in einem Gewerbe- oder Industriegebiet schützt nicht vor Lärmklagen neuer Nachbarn:

⁸⁷ Siehe BBSR, 2020

Zur Linderung der allgemeinen Wohnungsnot weisen Gemeinden in ihren Bebauungsplänen gerne neue Wohngebiete angrenzend an Gewerbe- und Industriegebiete aus, und das kann für die im Gewerbe- oder Industriegebiet ansässigen Firmen dann unverhofft zum Problem werden.⁸⁸

3.12.3 Chancen für das Schreinerhandwerk

€ Generell gilt, dass im Rahmen der Suburbanisierung ein Gewerbesitz in einem Gewerbe- oder Industriegebiet im Umland ('Speckgürtel') an Attraktivität gewinnt:

- ☒ Gute Infrastruktur
- ☒ Moderate Immobilienpreise
- ☒ Moderate Lärmschutzauflagen
- ☒ Kunden und Mitarbeiter im Umfeld

⁸⁸ Siehe Bayerischer Rundfunk, 09.06.2021, <https://www.br.de/nachrichten/bayern/neue-wohngebiete-wenn-handwerker-laerm-klagen-befuerchten.SZmapb5>

4 Geschäftsmodellinnovationen und deren Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk

(Dennis Schäuble)

4.1 Geschäftsmodelle

Innovationen bestimmen die Dynamik der Wirtschaft und haben Einfluss auf viele betriebswirtschaftliche Bereiche. Üblicherweise werden Innovationen mit Produkt-, Technik- oder Prozessinnovationen in Verbindung gebracht. Wesentlich ertragreicher indessen können Geschäftsmodellinnovationen sein.⁸⁹ Gerade in Krisenzeiten haben Geschäftsmodellinnovationen und andere die Betriebsarchitektur betreffenden Veränderungen Hochkonjunktur, denn in solchen Zeiten stehen Betriebe unter Anpassungsdruck. Insbesondere die jüngere Wirtschaftsgeschichte hat klar gezeigt, dass es keinen ewig währenden Wettbewerbsvorteil gibt. Bislang erfolgreiche Geschäftsmodelle verlieren ihre einst starken Marktpositionen und werden sogar von branchenfremden Wettbewerbern abgelöst, d.h. etablierte Unternehmen stehen zunehmend Wettbewerbern aus anderen Wirtschaftsbereichen gegenüber.⁹⁰ Einschlägige Beispiele hierfür sind Kodak, AEG, Grundig, Quelle oder Schlecker.

Das Festhalten an einem einst erfolgreichen Geschäftsmodell ist im traditionell geprägten Handwerk weit verbreitet. Hält man jedoch zu lange an einem einstmals erfolgreichen Geschäftsmodell fest, kann das für den Betrieb bedrohlich werden, wenn die Konkurrenz nicht schläft. Hier setzt der Gedanke der Geschäftsmodellinnovation an: Auch bestehende Ansätze müssen ständig auf den Prüfstand und ggf. optimiert werden. Der in dieser Studie geschilderte Ansatz geht über die reine Produkt- oder Dienstleistungsinnovation hinaus und umfasst auch Prozesse und Ressourcen in den Unternehmen – alles mit dem Ziel einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. Hierzu gibt es in der Literatur verschiedene Darstellungsformen. Nach Schallmo ist ein Geschäftsmodell die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird. Ein Geschäftsmodell beantwortet die Frage, wie der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt. Dieser Nutzen ermöglicht eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, die Festigung von Kundenbeziehungen und die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils.⁹¹

In dieser Studie liegt der Fokus auf der Geschäftsmodellentwicklung nach Gassmann, St. "Galler Business Model Navigator" genannt. Gassmann und seine Kolleginnen haben auf Basis ihrer langjährigen Erfahrungswerte eine einprägsame Darstellung eines Geschäftsmodells entwickelt, welches aus vier Dimensionen besteht und in Form eines Dreiecks abgebildet wird:⁹²

1. WER sind unsere Zielkunden? (Kunden)

Für jedes erfolgreiche Geschäftsmodell muss ein Unternehmen genau verstehen, welches die relevanten Kundensegmente sind, die adressiert werden sollen und

⁸⁹ Vgl. Hoffmann, et al., 2016, S. 3

⁹⁰ Vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2010, S. 5 f.

⁹¹ Schallmo, 2013, S. 22 f.

⁹² Gassmann, et al., 2021, S. 8

welche nicht. Der Kunde steht im Zentrum jedes Geschäftsmodells – immer und ohne Ausnahmen.

2. WAS bieten wir den Kunden an? (Nutzenversprechen)

Die zweite Dimension beschreibt, was den Zielkunden angeboten wird, um deren Bedürfnisse zu befriedigen. Das Nutzenversprechen beschreibt alle Leistungen eines Unternehmens (Produkte und Dienstleistungen), die dem Kunden von Nutzen sind.

3. WIE stellen wir die Leistung her? (Wertschöpfungskette)

Um das Nutzenversprechen zu erzielen, muss ein Unternehmen verschiedene Prozesse und Aktivitäten durchführen. Diese Prozesse und Aktivitäten zusammen mit den involvierten Ressourcen und Fähigkeiten und ihrer Koordination entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens bilden die dritte Dimension im Design eines Geschäftsmodells.

4. Wie wird der WERT erzielt? (Ertragsmechanik)

Die vierte Dimension erklärt, warum ein Geschäftsmodell finanziell überlebensfähig ist. Es beinhaltet Aspekte wie die Kostenstruktur und die Umsatzmechanismen. Diese Dimension beantwortet die zentrale Frage jeder Firma: Wie erzielt man mit dem Geschäft Wert?

Abbildung 14: Das magische Dreieck mit den 4 Dimensionen eines Geschäftsmodells



Quelle: Gassmann, et al., 2021, S. 9

Dieses Dreieck wird auch als "Magisches Dreieck" bezeichnet, da bei der Optimierung einer der äußeren Dimensionen immer auch eine Reaktion der anderen beiden Dimensionen erfolgen muss. Es kann erst von einer Geschäftsmodellinnovation gesprochen werden, wenn mindestens zwei von den vier Dimensionen geändert wurden.⁹³

⁹³ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 9

Die zentrale Erkenntnis des St. Galler Business Model Navigator ist, dass 90 Prozent aller neuen Geschäftsmodelle auf bereits bestehenden Geschäftsmodellen aufbauen. Dabei konnten 55 bestehende Muster definiert werden, welche lediglich imitiert oder miteinander kombiniert wurden, meist von Unternehmen aus anderen Wirtschaftsbereichen.⁹⁴

Diese wichtige Erkenntnis war einer der Gründe, sich im Rahmen dieser Studie intensiv mit den 55 Mustern zur Geschäftsmodellinnovation des St. Galler Business Model Navigators auseinanderzusetzen. Die Geschäftsmodellinnovationen sind leicht verständlich und es gibt eine Vielzahl von bekannten Beispielen, wie diese bereits umgesetzt werden, weshalb sie sich gut für die Entwicklung der Zukunftsvisionen im Handwerk eignen. Für die Workshops mit den Schreinerbetrieben (siehe Kap. 2.3) wurde bereits im Vorfeld eine Auswahl an geeigneten Geschäftsmodellinnovationen getroffen, welche auf das Schreinerhandwerk anwendbar sind bzw. auch schon teilweise umgesetzt werden. In den folgenden Abschnitten werden sowohl die selektierten Geschäftsmodellinnovationen als auch ihre Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk erläutert.

4.2 GMI Aikido – Stärken des Gegners in Schwächen umwandeln

4.2.1 Darstellung

Aikido ist eine moderne japanische Kampfkunst, bei der die Angriffskraft des Angreifers mit Hilfe von Wurf- und Haltetechniken abgeleitet wird, sodass ein Angriff unmöglich fortgeführt werden kann. In Bezug auf ein Geschäftsmodell ist Aikido ein Angebot von Produkt- und Dienstleistungen, das sich diametral entgegengesetzt zum Paradigma der Konkurrenz verhält (Was?). Durch dieses Angebot kann das Unternehmen einen direkten Wettbewerb mit der Konkurrenz umgehen und zugleich neue Kunden gewinnen, die nicht das Angebot für die breite Masse bevorzugen (Wert?).⁹⁵

Ein Unternehmen, welches das Aikido-Modell erfolgreich anwendet, ist die Kosmetikkette *The Body Shop*. Das Unternehmen analysierte ihre Konkurrenten und versuchte deren Gemeinsamkeiten herauszufinden, um dann genau in die entgegengesetzte Richtung zu steuern. Damit war *The Body Shop* die erste Kosmetikfirma, die auf umweltverträgliche Verpackungen setzte, welche zeitgleich auch nachfüllbar sind. Des Weiteren sind die Produkte aus rein natürlichen Inhaltsstoffen zusammengesetzt und auf Tierversuche wurde von Anfang an verzichtet. Das Marketingbudget beläuft sich lediglich auf ein Fünftel im Vergleich zu namhaften Konkurrenten, da sich das Unternehmen auf das Nötigste beschränkt und sich seiner Philosophie treu bleibt. Damit hat *The Body Shop* sich selbst einen eigenen Markt für naturbelassene und umweltverträgliche Kosmetik geschaffen.⁹⁶

⁹⁴ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 25 f.

⁹⁵ Vgl. Fridays for Future, 2021, S. 141

⁹⁶ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 143

4.2.2 Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk

Aufgrund der Entstehung eines neuen Absatzmarktes, bei dem anfänglich noch keine oder nur sehr wenige Mitbewerber existieren, mag sich das Aikido-Modell zunächst sehr verlockend anhören, jedoch besteht genau darin ein großes Risiko. Mit dem Aikido-Modell werden die bekannten Strukturen verlassen und es ist darauf zu achten, dass dieser Weg – selbst bei anfänglichen Warnzeichen – nicht voreilig verlassen wird. Jeder Betrieb, der sich dem Aikido-Modell stellt, sollte im Vorfeld möglichst genau abschätzen, wie viele Kunden es in diesem neuen Absatzmarkt geben könnte. Ein Großauftrag von einem einzelnen Kunden wird nicht reichen, um dauerhaft erfolgreich zu sein. Das Unternehmen *The Body Shop* konnte im Laufe der Zeit seinen Kundenkreis stets erweitern. Dies hatte den Grund darin, dass sich *The Body Shop* bereits in einer Vorreiterstellung befand, bevor der Begriff der Nachhaltigkeit überhaupt in der Kosmetikindustrie Fuß fasste. Genau dieses Beispiel könnte gegebenenfalls für das Schreinerhandwerk adaptierbar sein. Im Bereich der Nachhaltigkeit, des Umweltbewusstseins und der Regionalität kann das Schreinerhandwerk nämlich im Vergleich zur industriellen Konkurrenz punkten. Beweist ein Schreiner den Mut, seine Produktion auf rein biologische und ökologische Bindemittel, Klebstofflösungen, Lacke und Beizmittel umzustellen und dafür ausschließlich regionales Holz zu verwenden, gilt es im Vorfeld, die Nachfrage an diesen Produkten zu klären. Letzten Endes kommt es auf die reale Bereitschaft der Zielkunden an, für die ggf. entstehenden Mehrkosten aufzukommen und eventuelle Einschränkungen, wie Wartezeiten auf die Ware, hinzunehmen. Hier gilt es vor allem zwischen Kundenwunsch und Kundenbereitschaft zu unterscheiden. Viele Kunden wünschen sich ein solches Angebot, wenn diese jedoch den Mehrpreis und die Einschränkungen erkennen, ist ihnen der ökologische Gedanke zweitrangig und sie entscheiden sich für die klassische Herstellung.

Bei diesem Geschäftsmodell müssen Unternehmen sich eingehender damit befassen, wie Kunden ihre Produkte verwenden möchten und wahrnehmen. Ein Stuhl kann ein Gebrauchsgegenstand sein, genauso kann ein Stuhl als Designerstück, Eyecatcher, Entspannungsinstrument, Ensemble-Möbelstück oder als Kunstobjekt wahrgenommen werden. Ein Stuhl ist eben nicht gleich ein Stuhl, je nach Verwendung kann ein Stuhl auch anders wahrgenommen werden. Kundenmeinungen zu Verwendung, Passform, Verarbeitung, Verpackung, Textur, wahrgenommener Wert oder Preis sollten so früh wie möglich in der Produktentwicklung berücksichtigt werden. Nicht nur die Kundenmeinung ist dabei wichtig, auch die Mitarbeiter sollten auf allen Ebenen beteiligt sein.⁹⁷

4.3 GMI Cross-Selling – Zwei Fliegen mit einer Klappe

4.3.1 Darstellung

Bei diesem Modell werden Dienstleistungen oder Produkte aus einer ehemals ausgeschlossenen oder bisher nicht berücksichtigten Branche in das Angebot aufgenommen und vorhandene Schlüsselkompetenzen und Ressourcen genutzt (Wie? Wert?). Gerade im Einzelhandel lassen sich von Unternehmen problemlos zusätzliche Produkte und Angebote bewerben, welche nicht an die Hauptbranche gebunden sind, auf die sie bisher

⁹⁷ Vgl. Merchant, 2007 <https://www.marketingprofs.com/7/business-aikido-strategic-advantage-through-leverage-merchant.asp>

fokussiert waren. Mit kleinen Änderungen lassen sich hier an der bestehenden Infrastruktur zusätzliche Einnahmen generieren, da mehr potenzielle Kundenbedürfnisse erfüllt werden (Wert?). Somit entfallen dem Kunden etwaige Suchkosten, die bei der Anschaffung entstehen könnten (Was?) und gleichzeitig machen sich die Unternehmen die bisherige Kundenbindung zu Nutze, indem neue Produkte oder Dienstleistungen mit dem gleichen Service und der gleichen Qualität beworben werden, die der Kunde bereits kennt. Beim Cross-Selling wird der Kunde dazu animiert, mehr auszugeben, indem er ein Produkt kauft, das sich auf das bezieht, was er bereits schon gekauft hat oder kaufen möchte.⁹⁸

Einer der bekanntesten Innovatoren des Cross-Selling ist das Handelsunternehmen *Tchibo*. Angefangen hat *Tchibo* mit dem Versand von Kaffee, zu dem relativ schnell davon unabhängige, weitere Produkte hinzukamen. Heute bietet *Tchibo* wöchentlich neue Non-Food-Produkte an, die mittlerweile über 50% des Umsatzes und über 80% des Gewinns ausmachen. Dieses Konzept wurde von den großen Supermarktketten wie *ALDI*, *LIDL*, *Kaufland* oder *REWE* adaptiert.⁹⁹

4.3.2 Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk

Das Schreinerhandwerk kann sich diese Verkaufsstrategie zunutze machen. Dabei müssen Überlegungen angestellt werden, welche Produktbündelung möglich wären, von denen der Kunde einen Vorteil hätte.

Das Cross-Selling bietet sich für spezialisierte Schreiner an, die sich auf ein bestimmtes Angebotsspektrum fokussiert haben. Für einen Schreiner, der sich auf den Bau von Betten und Schlafzimmermöbeln spezialisiert hat, wäre es naheliegend, sein Angebot um Matratzen, Bettdecken, Kissen, Bettlacken, Lampen und Deko-Objekte zu erweitern.¹⁰⁰ Denn hier wäre davon auszugehen, dass der Kunde, der sich sein eigenes Bett schreinern lässt, auch die Beratung rund um das Thema Schlafen in Anspruch nehmen würde. Dies hat das Potenzial für ein Alleinstellungsmerkmal des Schreiners und einer Steigerung der Wertschätzung durch den Kunden, die sich eben darin ausdrückt, dass dieser Kunde genau zu diesem einen Schreiner geht und nicht eines der Möbel-/Bettenhäuser aufsucht. Denn bei diesem spezialisierten Schreiner bekommt er die umfassende Fachexpertise, die er für sein Bedürfnis nach einer stimmigen Gesamtlösung aus den Händen eines kompetenten Fachmanns benötigt, der nicht in erster Linie als Verkäufer möglichst vieler Produkte seines Geschäfts auftritt. Der gleiche Vorteil ist auch in anderen Bereichen wie z.B. dem Küchen- oder Möbelbau möglich. Allround-Schreinerbetriebe hingegen bieten alle Schreinerarbeiten an, eine Produktbündelung ist dann fast nicht möglich. Das Spektrum ist viel zu groß und der Kunde verspürt demnach auch kein Bedürfnis, bei einem Allround-Schreiner die gesamte Inneneinrichtung zu erhalten.

⁹⁸ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 168 f.

⁹⁹ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 171

¹⁰⁰ Siehe Schreinerei Riedinger <https://www.schreinerei-riedinger.de/Bettenfachgeschaef/>

4.4 GMI Customer Loyalty – Anreize für lange Treue

4.4.1 Darstellung

Kundenloyalität ist die Bereitschaft eines Kunden, wiederholt ein Unternehmen aufzusuchen, um dort erneut einzukaufen bzw. weitere Aufträge zu vergeben. Dies liegt in der Regel an einer emotional positiven Beziehung, die der Kunde aus verschiedensten Gründen aufgebaut hat oder einer positiven Erfahrung, die der Kunde bereits mit dem Unternehmen gemacht hat. Durch Bonusprogramme oder Rabattaktionen für treue Kunden kann diese Beziehung nochmals gestärkt werden und die Kunden zum erneuten Einkauf motiviert werden (Was?). Das Ziel eines gewinnorientierten Unternehmens besteht darin, Kunden zu gewinnen und sie zu halten. Zufriedene Kunden kaufen ihre Produkte und empfehlen sie weiter (Wert?). Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist der sicherste Weg zum Folgegeschäft. Bislang versuchen KMUs die Kundenloyalität eher über persönliche Bindungen zu realisieren, jedoch könnte dies mit Bonus- oder Rabattprogrammen erweitert werden. Dadurch können ansonsten ungenützte Potenziale geschöpft werden. Dabei ist die Einhaltung des Datenschutzes zu beachten.¹⁰¹

Kundenkarten sind zum Zweck der Kundenbindung eine häufig eingesetzte Option. Dabei gibt es auch die Möglichkeit, Kundenkarten so zu gestalten, dass die Kunden nicht für den Einkauf belohnt werden, sondern allein für die Teilnahme an diesem Programm, indem exklusive Angebote nur für die Kundenkartenbesitzer angeboten werden. Durch die Einrichtung eines Exklusivbereichs verspricht sich das Unternehmen einen zusätzlichen Kaufeffekt bei den Exklusivkunden, da sie von Sonderbedingungen profitieren können und eine exponierte Stellung gegenüber den 'Normalkunden' einnehmen und damit ihr Wert als Kunde gesteigert wird. Media Markt setzt diese Form von Kundenkarten bei ihrem *Media Markt Club* ein und gewährt zusätzlich eine längere Umtauschfrist.¹⁰² Besonders im Internet gibt es viele Seiten, die Angebote nur für Mitglieder anbieten, siehe z.B. *secret escapes*, *brands4friends* oder *bestsecret*.¹⁰³

Ebenfalls erfreuen sich Couponing und Punktelebe-Aktionen bei Kunden großer Beliebtheit. Sie verbinden Spieltrieb, Belohnung und Sparfuchs mit dem Einkauf und ermöglichen ein positives Einkaufserlebnis bei niederschwelliger Teilnahme. Punktelebe-Aktionen werden insbesondere bei Unternehmen des täglichen/wöchentlichen Bedarfs wie Tankstellen oder Lebensmittelketten eingesetzt und eignen sich daher nicht für Unternehmen mit unregelmäßigem Kundenkontakt. Das Couponing hingegen ist auch für Unternehmen mit unregelmäßigem Kundenkontakt – wie Schreinerbetriebe – geeignet. Hier muss lediglich der Coupon vor dem Bezahlen der Ware vorgezeigt werden und der Kunde erhält sofort den möglichen Rabatt, ein Geschenk oder die kostenlose Zugabe eines Produktes oder einer Dienstleistung. In Deutschland wird das Couponing vor allem durch die großen Fast-Food-Ketten betrieben.¹⁰⁴

¹⁰¹ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 192 f.

¹⁰² Siehe https://www.mediamarkt.de/de/myaccount/loyalty-benefits?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=1_Brand_MMDE_Club&gclid=CjwKCAiA6seQBhAfEiwAvPqu1x9CuJVrM-XPP-n-eNkhBWe0TI4ZYFsaERYFQHNe1IO6UexRdpiXNhoCS4wQAvD_BwE&gclidsrc=aw.ds

¹⁰³ Siehe <https://www.secretescapes.de/>, <https://www.brands4friends.de/>, <https://www.bestsecret.com/>

¹⁰⁴ Vgl. Ranzinger, 2017, S. 4

Ein erfolgreiches Treueprogramm kann Stammkunden zu einer Art Markenbotschafter machen. Diese Gruppe hilft dem Schreinerunternehmen, neue Kunden durch Mundpropaganda zu gewinnen, was eine kostengünstige Marketingstrategie im Vergleich zu bezahlten Werbeanzeigen ist. Kundenloyalität muss nicht teuer sein und kann schon mit kleinen Aufmerksamkeiten aufgewertet werden.

4.4.2 Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk

Viele Schreiner kennen ihre Kunden sehr gut, da der Einzugsbereich auf ein paar Kilometer begrenzt ist. Jedoch sollten sich die Schreiner die Frage stellen, wie gut kennen meine Kunden mich? Im Workshop am 17.07.21 wurde von den Schreibern öfters die gleiche Situation geschildert, dass viele Schreiner Aufträge bei Kunden durchführen und in den Kundengesprächen herauskommt, dass sie eigentlich auch andere Arbeiten beim Kunden hätten ausführen können, jedoch der Kunde nicht wusste, dass dies der Schreiner ebenfalls anbietet. Durch die Kundenloyalität hätte dies eventuell verhindert werden können. Diese muss nicht so groß und vielfältig sein wie in den o.g. Beispielen, oftmals reichen schon kleine einfache Möglichkeiten wie ein Rabatt auf Folgeaufträge, um Kunden zu binden. Jedoch werden diese Optionen oft gar nicht als Kundenbindungsinstrumente angesehen, sondern eher als Standard. Folgende Fragen helfen, eine eigene Kundenbindungsstrategie zu finden:¹⁰⁵

- Welche Möglichkeiten haben wir, um unsere Kunden zu belohnen?
- Wie treten wir mit unseren Kunden in Kontakt?
- Wie können wir mit unseren Kunden interagieren, um ihre Bedürfnisse besser nachvollziehen zu können?
- Über welche Kanäle können wir am besten mit unseren Kunden eine Beziehung und Kundentreue aufbauen?

Die größte Herausforderung für die Schreiner ist, dass die Kunden nicht regelmäßig wöchentlich oder monatlich bei ihnen kaufen oder Aufträge vergeben, sondern zwischen den Aufträgen meistens mehrere Jahre liegen. Daher kommen einige der in Kapitel 4.4.1 genannten Kundenbindungsprogramme für die Schreiner nicht in Frage. Die Schreiner müssen sich überlegen, welche Möglichkeiten oder Optionen sie ihren Kunden anbieten können, so dass diese für sie interessant sind, auch wenn sie nicht regelmäßig bei ihnen etwas in Auftrag geben. So wäre die Kombination aus Kundenkonto und Sammelpunkten eine Möglichkeit. Jeder Kunde erhält ein Kundenkonto, da dieser sowieso in den Stammdaten angelegt wird. So gesehen bedeutet dies für den Schreiner keinen Mehraufwand. Für jeden Neukunden, der anhand der Empfehlung eines Stammkunden einen Auftrag über eine bestimmte Summe in Auftrag gibt, erhält der Stammkunde einen Sammelpunkt auf seinem Kundenkonto gutgeschrieben. Jeder Sammelpunkt ermöglicht beim nächsten Auftrag einen festgelegten Rabatt, welcher als festgelegter Geldwert oder prozentualer Rabatt gewährt werden kann. Der Schreiner kann selbst festlegen, wie viele Sammelpunkte der Stammkunde maximal bei einem Auftrag einlösen kann. Der Neukunde muss vor Auftragsvergabe eigeninitiativ seinen Empfehlungsgeber nennen. Auf diese Weise

¹⁰⁵ Gassmann, et al., 2021, S. 198

wird ihm der 'Empfehlungspunkt' gutgeschrieben. Durch dieses Kundenbindungsmodell generiert der Schreiner zusätzliche Neukunden und kann Stammkunden belohnen, auch wenn diese nicht regelmäßig bei ihm einkaufen. Der Schreiner könnte sich auch überlegen, dass der Stammkunde für jeden Auftrag über die Summe X, der auf Grund seiner Empfehlung zustande kommt, eine festgelegte Vermittlungsprovision oder ein adäquates Geschenk erhält. Somit erhält der Stammkunde sofort seine 'Vermittlungsprämie' und müsste nicht bis zum nächsten Auftrag warten.

Ein weiteres Kundenbindungsinstrument, das man nicht außer Acht lassen sollte, sind kleine Aufmerksamkeiten. Diese müssen auch gar nicht teuer sein. Der Auszubildende kann z.B. aus Resthölzern kleine Schlüsselanhänger oder Kochlöffel fertigen, die dann an die Kunden verschenkt werden. Dadurch hat der Schreiner ein ganz persönliches Geschenk, das hoffentlich regelmäßig zum Einsatz kommt und den Kunden immer wieder an seinen Schreiner erinnert.

4.5 GMI E-Commerce – Transparenz und Kostenreduktion durch Online Handel

4.5.1 Darstellung

Traditionelle Produkte oder Dienstleistungen werden über Online-Kanäle bereitgestellt. Dadurch reduzieren sich die Kosten für den Betrieb physischer Infrastrukturen. Kunden profitieren von höherer Verfügbarkeit und Komfort, während das Unternehmen seine Vertriebs- und internen Prozesse besser integrieren kann (Was? Wie?). Durch den E-Commerce wird automatisch der Kundenkreis erhöht, da nun weltweit auf die Produkte zugegriffen werden kann (Wert?). Mittelständische Unternehmen profitieren überproportional vom E-Commerce: Im Internet sind zunächst alle gleich.¹⁰⁶

In einigen Branchen gab es durch den Onlinehandel radikale Veränderungen der Vertriebswege, in denen die angebotenen Waren nicht mehr physisch bereitgestellt wurden, sondern digital. Als eines der bekanntesten Beispiele gilt hier der Verkauf von Musik, Filmen und Software. Der Kunde kauft das gewünschte Produkt, bezahlt es und kann dieses sofort herunterladen und benutzen.¹⁰⁷

Das Unternehmen mit dem weltweit wertvollsten Markenwert 2021¹⁰⁸ hat von diesem Geschäftsmodell profitiert. *Amazon* startete als elektronischer Bücherverkauf mit einer Verkaufsplattform im Internet, ohne ein einziges Buch physisch selbst auf Lager zu haben, die Bücher befanden sich beim Produzenten oder bei den Zulieferern. Durch ein rasantes Wachstum und einer hohen Bekanntheit, auch international, kamen schnell weitere Produkte hinzu. Mittlerweile gibt es wohl keinen Artikel, den es nicht bei *Amazon* zu kaufen gibt. *Amazon* hat sich stetig weiterentwickelt und stellt nun seine Verkaufsplattform auch

¹⁰⁶ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 215 f.

¹⁰⁷ Vgl. Gassmann, et al., 2021, p. 217 f.

¹⁰⁸ Siehe Statista, 2021 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/162524/umfrage/markenwert-der-wertvollsten-unternehmen-weltweit/>

anderen Händlern zur Verfügung und dominiert somit den europäischen und nordamerikanischen E-Commerce Markt.¹⁰⁹

4.5.2 Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk

Im Bereich des Verkaufs von Schränken, Kommoden, Sideboards und sonstigen einfachen Möbelstücken gibt es bereits genügend Beispiele aus dem Schreinerhandwerk, wie sich ein Schreiner im E-Commerce sichtbar machen kann. Bei Anbietern wie *deinschrank*, *mycs* oder *Schrankplaner*¹¹⁰ wurde nicht nur die Internetpräsenz angepasst, sondern auch das Fertigungsverfahren. Bei den meisten Anbietern können nur vorgegebene Größen bestellt werden. Anhand der möglichen Größenauswahl der einzelnen Komponenten können fast alle individuellen Größenwünsche der Kunden bedient werden. In der Produktion können so die einzelnen Komponenten bereits in großer Stückzahl gefertigt werden, ohne Produktionsfehler und große Umrüstkosten. Die Komponenten werden anschließend anhand des Kundenwunsches foliert und versandfertig gemacht. Der Kunde baut anschließend das Möbelstück selbst Zuhause auf.

Viele Schreiner haben die Befürchtung, wenn sie online ihre Produkte anbieten, dass die Produkte als minderwertig eingestuft oder ihre Produkte kopiert werden. Hier sollte der Mehrwert für die Kunden und die Schreiner und die größere Kundenreichweite nicht unterschätzt werden. Nur weil ein Online-Shop angeboten wird, bedeutet dies nicht automatisch, dass alle Kunden nur noch online bestellen. Durch einen Online-Shop können sich die Kunden bereits im Vorfeld einen Überblick über das Angebotsportfolio verschaffen und gleichzeitig Inspirationen holen, bevor sie in den Laden/die Werkstatt gehen und sich beraten lassen. Dadurch wird die Beratungsdauer und auch die teilweise unproduktive Zeit verkürzt. Viele Schreiner befürchten zudem ein erhöhtes Reklamationsaufkommen durch den Online-Shop, da die Kunden selbst die Möbelgrößen festlegen und falls diese Maße nicht passen, der Fehler beim Schreiner gesucht wird. Auch dagegen können sich die Schreiner absichern und bei der Bestellung nochmals explizit darauf hinweisen, dass exakt nach den Angaben des Kunden produziert wird und dabei das Angebot unterbreiten, falls sich der Kunde bei der Bemaßung nicht sicher ist, gegen Aufpreis eine Abmessung und Beratung vor Ort vorgenommen werden kann.

Wichtig bei der Einrichtung eines Online-Shops ist, dass dieser kundenfreundlich gestaltet ist, z.B. eine einfache Handhabung, eine klare Struktur und eine transparente Kostenübersicht bietet. Gleichzeitig sollte der Online-Shop bei Recherchen auch leicht gefunden werden. Empfehlenswert ist hierbei, die Auffindbarkeit und Sichtbarkeit des eigenen Online-Shops mit Maßnahmen der Suchmaschinenoptimierung (SEO) zu verbessern, d.h. die eigene Webseite im organischen Suchmaschinenranking auch bei den unbezahlten Trefferergebnissen weiter oben zu platzieren. Sollten Alleinstellungsmerkmale vorhanden sein, können diese zusätzlich hervorgehoben und beworben werden.

¹⁰⁹ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 218 f.

¹¹⁰ Siehe <https://www.deinschrank.de/>, <https://de.mycs.com/> oder <https://www.schrankplaner.de/> uvm.

4.6 GMI Experience Selling – Emotionalisierung von Produkten

4.6.1 Darstellung

Der Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung kann durch die Verbindung mit einer besonderen Erfahrung oder einem besonderen Erlebnis gesteigert werden (Was?). Mit diesem Konzept öffnet sich die Türe zu einer höheren Nachfrage und ermöglicht durch die emotionalen Eindrücke einen höheren Preis für das Angebot zu erzielen (Wert?). Dabei gilt es darauf zu achten, dass das Zusammenspiel aller Aktivitäten, die das Erlebnis für den Kunden prägen, z.B. Produktpräsentation, Auftreten der Mitarbeiter, Interieur, Produktfunktionalität und Verpackung, stimmig sind (Wie?).¹¹¹ Einer der bekanntesten Innovatoren dieses Geschäftsmodell ist das Kaffeeunternehmen *Starbucks*. Dieses bietet ihren Kunden weltweit das identische Erlebnis von *Starbucks*. In jedem Store wird die gleiche Auswahl an Kaffee und Essen mit der identischen Qualität angeboten. Auch die Einrichtungen unterscheiden sich nur minimal voneinander und somit bekommt der Kunde, egal welche Filiale er auf der Welt betritt, das gleiche *Starbucks*-Feeling, welches dazu einlädt, eine gemütliche Zeit zu verbringen.¹¹²

4.6.2 Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk

Die eigenen Produkte der Kundschaft so anzubieten, dass sie sich durch die Art der Präsentation auch emotional positiv angesprochen fühlen, ist eine Methode des Marketings, auf die auch im Handwerk nicht verzichtet werden sollte. Durch die Emotionalisierung von Produkten wird die Kaufentscheidung des Kunden beeinflusst und zusätzlich ein besonderes Erlebnis vermittelt. Die einfachste Möglichkeit dieses Erlebnis dem Kunden zu bieten, ist ein ansprechender Ausstellungsbereich. Üblicherweise gibt es bei Schreibern keine oder nur eine kleine Ausstellungsfläche, in der ohne besonderes Ambiente ein paar Ausstellungsstücke aufgestellt sind. Vielen Kunden fällt es jedoch schwer, sich die Produkte in ihrem Wohnraum vorzustellen, sie können sich in einer Werkstattatmosphäre nicht entspannen und sich darauf einlassen, den Schrank oder die Kommode mit ihren persönlichen Dingen 'auf Probe' zu füllen. Besonders wenn sich ein Schreiner auf ein oder zwei Produkte spezialisiert hat, sollte dieser seine Ausstellung dementsprechend lebendig eingerichtet haben. Hier kann der Schreiner die Kunden auch emotional abholen, diese von sich nicht nur als Schreinerfachmann, sondern auch als Mensch, der mit seinen Produkten lebt und sie in einen persönlichen Kontext stellt, überzeugen.

Ein Schreiner, der sich auf das Konzeptionieren und Bauen von Küchen spezialisiert hat, muss sich von den Küchenstudios und Möbelhäusern abheben. Und auch hier gelingt es am besten, wenn er die Kunden emotional anspricht und ihnen zeigt, welchen Mehrwert er ihnen über die Fachkompetenz hinaus bieten kann. So kann er beispielsweise von seinen letzten Aufträgen berichten und die Geschichte hinter der Küche erzählen. Welche Wünsche hatten die Kunden geäußert und wie hat er diese umgesetzt. Ein Schreiner kann so gut wie alle Wünsche erfüllen, da er auf keine Vorgaben der Hersteller angewiesen ist, wie es z.B. die Küchenstudios sind. Um eine wirkungsvolle Geschichte zu erzählen, bedarf es Fotos von der alten eingebauten und der neuen Küche (nach dem Vorher-

¹¹¹ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 223 f.

¹¹² Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 226

nachher-Prinzip). Viele Schreiner haben keine oder nur schlecht gelungene Fotos von ihren Produkten, wie eine Kurzumfrage im Workshop am 17.07.2021 ergab. Eine Internetrecherche bestätigt dieses Phänomen. Viele Schreiner haben nur ein paar oder gar keine Fotos ihrer Produkte auf ihrer Homepage eingestellt. Gerade bei ausgefallenen Küchen oder speziellen Funktionen können diese Fotos oder auch Videos den besonderen Kaufanreiz ausmachen. Das Produkt muss mit Leben erfüllt werden und dies muss nicht unbedingt mit Hochglanzfotos oder einer digitalen Animation geschehen, sondern kann anhand von bestehenden Projekten erzeugt werden. Dies zeigt ein weiteres Beispiel aus dem Workshop. Ein Schreiner berichtete, dass seine Kunden immer sehr begeistert von seinen handgefertigten Skizzen sind und viele es gar nicht glauben können, dass er diese von Hand gezeichnet hat. Ein Kunde hätte sogar gefragt, ob er diese Skizze behalten könne, da diese zu schön für den Papierkorb wäre. Seit diesem Ereignis entschied sich der Schreiner, seine Skizzen für größere Projekte zu rahmen und dem Kunden zu schenken. Durch diese Skizzen, die die Kunden oftmals in der Küche oder im Flur aufhängen, konnte er bereits einige Neukunden gewinnen.

Das Experience Selling ist eine passgenaue Antwort auf den Megatrend Individualisierung, der in Punkt 3.7 beschrieben wurde. Eine beachtliche Zahl an Kunden möchte ihre Möbel, Einrichtungsgegenstände oder Produkte selbst gestalten und am liebsten nichts 'von der Stange' haben. Hier können die Schreiner den Kunden jede Menge emotionale Befriedigung bieten, wie das Beispiel von der *Schreinerei Holzgespür* zeigt. Auf ihrer Internetseite bietet die Schreinerei einen Online-Shop an, in dem der Kunde seinen eigenen Tisch konfigurieren kann. Er kann seine Tischplatte aus fünf regionalen Holzarten auswählen, dazu die Form der Tischkante, die Maße und das Design des Tisches bestimmen. Diese Art Individualisierung bieten alle die in Punkt 4.4.2 genannten Online-Shops an. Die *Schreinerei Holzgespür* hat allerdings noch eine zusätzliche emotionale Komponente eingebaut. Nach der Bestellung kann jeder Kunde den zu verwendenden Baumstamm selbst auswählen. In einem Gespräch mit dem Tischlermeister kann der Kunde seine Vorlieben bei der Maserung und der Färbung äußern. Im Anschluss an das Gespräch erhält der Kunde ein Video aus dem Lager, in dem der Tischlermeister passende Hölzer zeigt und erläutert. Anhand des Videos kann dann der Kunde seine Tischplatte selbst auswählen. Während der Tischproduktion werden dem Kunden Fotos und Videos aus der Werkstatt zugesendet, somit kann dieser die Herstellung des Tisch-Unikats mitverfolgen und Details während der Herstellung selbst mitbestimmen.¹¹³ Die Firma *Holzgespür* hat es geschafft, ihrem Online-Shop eine ganz persönliche Note zu geben, die Kunden emotional anzusprechen und sich von der Onlinekonkurrenz abzuheben.

In vielen Branchen nimmt die Bedeutung der Rückverfolgbarkeit von Produkten immer mehr zu. Das Konzept ermöglicht, die Herkunft und die verschiedenen Phasen eines Produktes nachzuvollziehen, die es durch den gesamten Produktionsprozess und die anschließende logistische Distribution bis hin zum Endverbraucher durchläuft. Besonders im Bereich von Lebensmitteln möchten die Verbraucher wissen, woher diese stammen. Wieso sollte man den Kunden nicht aufzeigen, woher die Hölzer von ihren Produkten stammen? Viele Schreiner beziehen ihre Hölzer regional. Warum also nicht die ursprünglichen GPS-Daten des Baumes dem Kunden übermitteln? Dann kann dieser sehen, aus welchem Wald das Holz für sein Produkt stammt.

¹¹³ Siehe Homepage der Firma Holzgespür. <https://www.holzgespuer.de/info/>

4.7 GMI From Push to Pull – Kundensog als Zentrum der Wertschöpfungsgestaltung

4.7.1 Darstellung

Bei diesem Geschäftsmodell steht der Kunde im Mittelpunkt. Egal, ob es um die Entwicklung neuer Produkte geht, bei Forschungs- und Innovationstätigkeiten, Anpassungen in den Produktionsabläufen oder im Vertrieb, bei jeder unternehmerischen Tätigkeit heißt es 'Der Kunde ist König' (Was? Wie?).¹¹⁴

Bei der klassischen Push-Methode konzentriert sich der Anbieter bei der Werbung auf diejenigen Zielgruppen, auf die das Produkt zugeschnitten ist. Dazu gehören traditionelle Marketingmaßnahmen wie Postwurfsendungen, Flyer, Kataloge oder Werbung in den lokalen oder überregionalen Printmedien. Mit diesen Aktionen informiert der Anbieter über seine Produkte und weckt Kaufanreize beim Kunden. Anders sieht es bei der Pull-Methode aus, hier suchen die Kunden selbst nach den Produkten. Das Verlangen nach diesem Produkt geht also von der Kundschaft aus. Der Anbieter sollte vom Kunden schnell und einfach gefunden werden, gleichzeitig informative und zielgruppengerechte Inhalte, beispielsweise auf der Internetseite anbieten und schnell auf die Kundenanfragen und -wünsche reagieren. Für die Produktion bedeutet dies, es wird nicht mehr auf Lager produziert, sondern nur noch auf Kundenwunsch. Daher können die Kunden auch schon beim Entstehungsprozess miteingebunden werden.¹¹⁵

Der Ursprung dieser Geschäftsmodellinnovation findet sich beim weltweit größten Automobilhersteller der Welt.¹¹⁶ *Toyota* steht als Synonym für den Einsatz des Pull-Konzepts in der Produktion und Logistik. Aufgrund von Ressourcenengpässen stellte *Toyota* seine Produktion so um, dass die Herstellung der Fahrzeuge mit geringstem Aufwand sowie unter Vermeidung jeglicher Verschwendung betrieben wurde. Dieses Produktionssystem hat sich als führend in der Automobilproduktion durchgesetzt. Der Fokus wurde auf den Kundenbedarf gelegt. Durch diese kundenorientierte Produktion sind auch Merkmale wie die Just-in-Time-Produktion oder das Total Quality Management entstanden. Da nur produziert wird, was ein Kunde bestellt, werden die Lagerkosten reduziert, Überkapazitäten unterbunden und gleichzeitig ungenutztes Kapital verfügbar gehalten.¹¹⁷

Geberit gilt als einer der Innovatoren bei der „From Push to Pull“ Methode. Zur Jahrtausendwende überlegte sich *Geberit*, wer eigentlich die Zielgruppe für ihre Produkte sind. Diese waren nicht die Baumärkte, Großhändler oder Endkunden, sondern es waren die Gebäudeplaner, Bauarchitekten und Sanitärhandwerker. Anhand dieser Erkenntnis wurde im Vertrieb und Marketing nicht mehr die Push-, sondern die Pull-Methode angewendet. Es wurden nicht mehr die Produkte im Baumarkt beworben, sondern es wurden Schulungen für die Monteure angeboten, der Support für die Zielgruppe wurde ausgebaut und verbessert und es wurde eine geeignete Softwareunterstützung angeboten.

¹¹⁴ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 261

¹¹⁵ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 262

¹¹⁶ Siehe Statista, 2020 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173795/umfrage/automobilhersteller-nach-weltweitem-fahrzeugabsatz/>

¹¹⁷ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 263

Dadurch erhielt Geberit ein Höchstmaß an Kundenfeedback und konnte die Kunden in die Produktentwicklung integrieren.¹¹⁸

4.7.2 Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk

Im Bereich des Schreinerhandwerks wird überwiegend auf Kundenwunsch produziert. Es kommt eher selten vor, dass ein Schreiner seine Produkte direkt auf Lager hat. Vereinzelt kann dies z.B. im Bereich der Uhrenfertigung oder im Sargbau vorkommen, aber dies ist eher die Ausnahme. Deshalb passt die Pull-Methode bestens zum Schreinerhandwerk. Um sie voll zur Anwendung bringen zu können, müssen die Kunden alle wichtigen Informationen auch finden, die sie benötigen, um ihre Kaufentscheidung zu treffen. Die unter 4.5.2 angesprochene Kurzumfrage zeigt, dass dies bei vielen Schreibern wahrscheinlich nicht der Fall ist, da gewahrt wurde, dass den Kunden doch zu wenig Informationen zur Verfügung gestellt werden.

Sofern Privatkunden die Zielgruppe sind, leistet die Digitalisierung einen enormen Mehrwert bei der Produktwerbung und vereinfacht die Interaktion mit dem Kunden. Auf der eigenen Homepage sollte das Angebotsspektrum ansprechend aufbereitet sein. Eine eigene Karriereseite darf genau so wenig fehlen wie professionelle Abbildungen von Referenzobjekten. Die Kundenbindung kann über Social-Media-Kanäle wie *Facebook*, *Instagram* oder *Snapchat* gesteigert werden. Hier können die Kunden einen Einblick in das Tagesgeschäft bekommen. Viele Arbeitsschritte, die für den Schreiner selbstverständlich sind, können für den Kunden überraschend oder neu sein. Sonderanfertigungen oder kreative Arbeiten eignen sich besonders gut für die Social-Media-Kanäle. Gleichzeitig können die Kunden Fragen stellen oder ihr Interesse durch Reaktionen kundtun. Durch den regelmäßigen Content, der in diesen Kanälen gefordert wird, werden die Schreiner öfters daran erinnert, Fotos oder Videos von ihren Produkten anzufertigen, hier eignen sich vor allem Vorher- und Nachher-Bilder. Wichtig ist auch die Gewinnung von Kundenbewertungen für Produkte oder Leistungen. Hier können die Schreiner Anreize durch zusätzliche Rabatte schaffen. Durch die gesamten Interaktionen lernen die Schreiner ihre Kunden besser kennen und können sich noch mehr in deren Bedürfnisse hineinversetzen und diese für ihre Produktentwicklung nutzen.

Der Betrieb sollte die Kommunikationsstrategie laufend anpassen. Dabei müssen die Ziele klar formuliert und eingehalten werden. Nur so kann eine erfolgreiche Interaktion mit dem Kunden gelingen. Eine Kommunikationsstrategie zu verfolgen, ist generell von Vorteil und bedeutet nicht, dass Schreiner alle Aktivitäten am Kunden orientieren.

¹¹⁸ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 265

4.8 GMI Long Tail – Viel Kleinvieh macht auch Mist

4.8.1 Darstellung

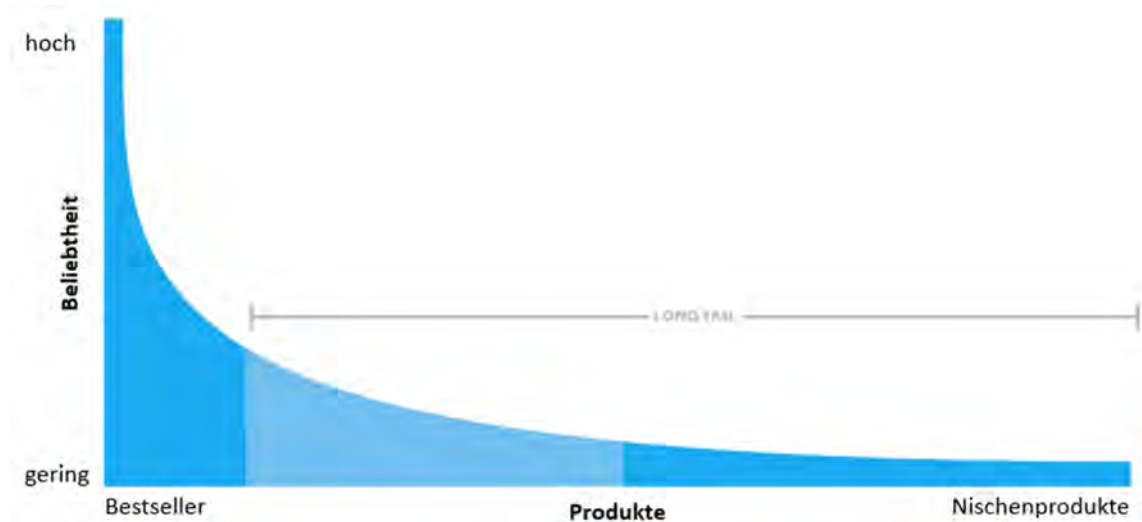
Das Long Tail Geschäftsmodell basiert auf dem akkumulierten Verkauf verschiedenster Nischenprodukte, die sich einzeln nur in geringen Stückzahlen verkaufen, aber in der Summe ein hohes Umsatzvolumen generieren (Was? Wert?). Heutzutage ermöglichen Internet-Suchmaschinen den Verbrauchern, überall auf der Welt das zu finden, was sie wollen, egal wie spezifisch ihre Interessen und Vorlieben sind. Umgekehrt ermöglichen Online-Medien den Nischenunternehmen, durch Demografie- und Verhaltensfilter Zugang zu ihrem Käuferklientel zu finden. Vor dem Zeitalter des World Wide Web war dieser Zugang wesentlich schwieriger, sodass der Verkauf von Nischenprodukten für Unternehmen nicht attraktiv war. Aber seitdem das Internet eine gigantische Kundenplattform bietet und als profitables Verkaufsinstrument verwendet werden kann, haben sich die Bedingungen für das Angebot von Nischenprodukten geändert und eine neue Art von Geschäftsmodell konnte sich entwickeln: das Long Tail Modell.

Um dieses Konzept besser zu verstehen, wird das gängige Handelsmodell gegenübergestellt. Im Allgemeinen konzentrieren sich Unternehmen auf das Marketing und den Verkauf einer reduzierten Anzahl von profitablen und beliebten Artikeln. Sie verdienen also Geld, indem sie große Mengen von wenigen Artikeln verkaufen. Beim Long Tail Geschäftsmodell wird genau das Gegenteil gemacht. Es wird auf den Verkauf einer großen Anzahl einzigartiger Artikel und Nischenprodukte gesetzt. Diese Unternehmen haben keine "Blockbuster"-Produkte. Sie haben mehrere schwer zu findende Artikel für verschiedene Nischenkonsumenten (Was?).¹¹⁹

Das Long Tail Muster wurde 2004 von Chris Anderson, britisch-amerikanischer Autor und ehemaliger Herausgeber des Wired Magazine, geprägt. Er setzt auf die Idee, dass ein Geschäft mit einem großen Vertriebskanal zahlreiche Produkte mit geringer Nachfrage vermarkten kann, die zusammen einen großen Marktanteil ausmachen können. Anderson hat diesem Geschäftsmodell den Namen gegeben, basierend auf der Kurve, die diese Art von Wirtschaft in einem Diagramm abzeichnet. Unsere aktuelle Einkaufskultur bewegt sich zunehmend weg von traditionellen Produkten und Märkten (Anfang der Kurve) hin zu einer Nachfrage nach mehreren unterschiedlichen Produkten entlang der Kurve (Long Tail).

¹¹⁹ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 330

Abbildung 15: Long Tail-Modell



Quelle: Eigene Darstellung

Herkömmliche Produkte erreichen laut Anderson anfangs eine hohe Verkaufszahl, allerdings zu sehr hohen Anschaffungskosten. Long-Tail-Produkte hingegen bleiben lange Zeit am Markt, zu geringen Vertriebs- und Produktionskosten. Diese Long-Tail-Economy wird, wie oben erwähnt, durch das Internet ermöglicht. Sowohl Kunden als auch Unternehmen können sich finden, egal wo sie sich physisch befinden.

Ebay ist ein berühmtes Beispiel für Long Tail Geschäfte, da Verkäufer auf der Plattform kleine Mengen bestimmter Artikel an Käufer vermarkten, die nach Nischenprodukten suchen. Die Profitabilität dieses Geschäftsmodells hängt mit den reduzierten Marketing- und Vertriebskosten zusammen sowie der Tatsache, dass in Summe viele der Internetnutzer nach Nischenartikeln suchen. Folgende Einsparpotentiale ergeben sich daraus (Wie?)¹²⁰:

- Durch die mittlerweile umfangreiche Nutzung des Internets als Einkaufsportale ist es möglich, Lagerhäuser zu zentralisieren. Große Einzelhandelsketten verlieren ihren Absatz. Während für sie die Lagerhaltungskosten vor Ort zur Belastung werden, können Lagerhäuser für Internetkunden rentabel geführt werden.
- Bei Online-Produkten, die keinen physischen Speicherplatz benötigen (höchstens Serverkosten), können die Lager- und Speicherkosten nahe null sein.
- Das gleiche gilt für Vertrieb und Logistik. Weniger Geschäfte und weniger Einrichtungen bedeuten weniger Ausgaben.
- Durch Web- und Mobile-Shops können riesige Produktmengen angezeigt werden.
- Das Unternehmen kann gezielt Geld in Werbung investieren, da es sich sicher sein kann, dass diese Investition auf die richtige Zielgruppe trifft.

¹²⁰ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 332

-
- Anhand von Internet-Suchmaschinen können Verbraucher schnell finden, wonach sie suchen.
 - Basierend auf gesammelten Daten oder anhand von Kaufempfehlungen können potenziellen Interessenten für sie bislang unentdeckte Nischenprodukte angeboten werden.

Durch die Analyse individueller Kaufinteressen können auch Produkte neu entwickelt werden. Entsprechend des Suchverhaltens von Internetusern können Produzenten und Hersteller passgenaue Waren entwickeln, die auf verschiedene Nischenzielgruppen ausgerichtet sind. Deshalb hat zum Beispiel *Amazon* ein eigenes Label ins Leben gerufen und wie *Netflix* neue Inhalte kreiert.

4.8.2 Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk

Dieses Geschäftsmodell ist für Schreinerbetriebe nur von Interesse, wenn sie von einer Verbreitung ihrer Angebote auf einem riesigen Kundenmarkt profitieren.

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, kann dieses Geschäftsmodell nicht von allen Schreibern umgesetzt werden. Es eignet sich vor allem für diejenigen, die sich in einem Nischenmarkt etabliert haben und neue Marketing- und Vertriebswege suchen. Handelsplattformen wie *Amazon*, *Ebay* und Co. stellen ihren Shop für andere Unternehmen zur Verkaufsabwicklung zur Verfügung und erzeugen damit auf beiden Seiten eine Win-Win-Situation. Die Shopanbieter profitieren von der größeren Angebotsvielfalt und erhalten zusätzlich für jeden verkauften Artikel eine Provision. Die Anbieter können ihre Produkte auf einer Plattform anbieten, die eine wesentlich größere Reichweite hat und zusätzlich werden die Produkte mit anderen Produkten von anderen Herstellern verknüpft, sodass potenzielle Käufer über das Produkt informiert werden, obwohl diese gar nicht danach gesucht haben oder überhaupt wussten, dass es dieses Produkt gibt.

Im Workshop am 17.07.2021 berichtete ein Schreiner davon, dass ein befreundeter Kollege dies bereits versucht hatte, aber unterm Strich auf Grund der anfallenden Gebühren weniger Gewinn gemacht hatte, als wenn er seine Ware direkt verkauft hätte. Dieses Problem ist bekannt und kann umgangen werden, indem die Kosten für die Nutzung der Handelsplattform in den angebotenen Preis inkludiert werden. *Amazon* verlangt für Einzelanbieter 0,99€ (zzgl. MwSt.) + zusätzlicher Verkaufsgebühr oder eine Monatsgebühr von 39€ (zzgl. MwSt.) + zusätzlicher Verkaufsgebühr. Die Verkaufsgebühr variiert je nach Kategorie zwischen 7% und 15%, wenn es sich um keinen Zubehörartikel von *Amazon* handelt, dann sind es 45%. Die Mindestverkaufsgebühr beträgt 0,30€. Falls der Anbieter wünscht, kann die Lagerung und der Versand der Ware gegen eine Gebühr von *Amazon* übernommen werden.¹²¹

¹²¹ Siehe Amazon, 2021 https://sell.amazon.de/preisgestaltung?ref_=sdde_soa_hp_preisgestaltung#referral-fees

So ist Nutzern von Handelsplattformen vielleicht schon mal aufgefallen, dass viele Unternehmen ihre Produkte darauf teurer anbieten als auf ihren eigenen Webshops, da sie die Provisionen nahezu eins zu eins an die Kunden weitergeben.¹²²

Fast täglich kommen neue Themenplattformen hinzu, welche sich auf echte Handarbeit (<https://www.productswithlove.de/>), das Leben ohne Plastik (<https://www.kivanta.de/>), Regionalität (<https://bodenseemarkt.online/?r=50>), gerechtere Konditionen für Anbieter (<https://www.hood.de/> oder <https://www.yatego.com/#>) oder für fairen Handel mit umweltfreundlichen Produkten (<https://www.avocadostore.de/>) konzentrieren. Diese oder ähnliche Plattformen könnten für die Produktvermarktung von Schreinerbetrieben attraktiv sein. Empfehlenswert ist, sich auf einen, maximal zwei Anbieter festzulegen und folgende Aspekte zu prüfen:

- Reichweite der Plattform
- Dort bereits vorhandene Konkurrenzanbieter
- Höhe der Einrichtungsgebühr
- Höhe der Grundgebühr
- Höhe der Provision
- Möglichkeit der Nutzung von Schnittstellen
- Thematischer Fokus der Plattform
- Individualisierung durch Verwendung des eigenen Shop-Designs

Für eine bessere Entscheidungsfindung hilft oftmals eine Pro- und Contra-Liste der jeweiligen Shops.

4.9 GMI Make more of it – Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts

4.9.1 Darstellung

Bei diesem Geschäftsmodell wird auf die Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts gesetzt. Dies bedeutet, dass das Unternehmen seine Kompetenzen und sein Know-how nicht nur für die eigenen Produkte und Dienstleistungen einsetzt, sondern diese auch externen Partnern und Kunden anbietet (Was? Wie?). Dadurch wird ein zusätzlicher Mehrwert des oftmals teuer entwickelten Spezialwissens erzielt (Wert?). Die Beratung externer Geschäftspartner bringt zudem nützliches Wissen für die Weiterentwicklung der eigenen Produktion ein. Denn mit den Erfahrungswerten aus externen Projekten können Rückschlüsse auf die eigenen Produkte und Dienstleistungen gezogen

¹²² Siehe https://www.amazon.de/dp/B082XBP248?pd_rd_i=B082XBP248&pd_rd_w=rBAwq&pf_rd_p=9585c315-1c6f-4148-83b7-a0989da2f3f6&pd_rd_wg=o3wLP&pf_rd_r=BXJPV8N1TG9ETGXDKENP&pd_rd_r=8069b2f4-4cfe-4450-8095-1f6dd27d43ad und <https://adlerfokus.de/produkt/streichmass/>

und innerbetriebliche Prozesse und Arbeitsabläufe verbessert werden (Wert?). Folglich wird auch von einer Innovationsführerschaft gesprochen, die innovative Effekte auf die Geschäftsentwicklung hat und sich meistens auch positiv auf die Absatzentwicklung auswirkt.¹²³

Als eines der ersten Unternehmen, bei dem dieses Geschäftsmodell Anwendung fand, gilt *Porsche*. Der Automobilhersteller produziert nicht nur Sportwagen, sondern ist dafür bekannt, dass durch *Porsche Consulting & Porsche Engineering* das Wissen auch anderen Automobilherstellern zur Verfügung gestellt wird. Die Hinwendung zu diesem Geschäftsmodell ist auf die existenzbedrohende Krise von *Porsche* im Jahr 1990 zurückzuführen. Damals waren die Produktionstechniker zu sehr auf die technischen Details fokussiert und wollten Autos im obersten Premiumsegment produzieren, ohne dabei auf die Kosten zu achten. Dadurch wurden die Autos zu teuer und fanden kaum Abnehmer. Um dieses Problem in den Griff zu bekommen, schickte *Porsche* seine Ingenieure auf Weiterbildungsreisen nach Japan, um von den dortigen Mitbewerbern zu lernen. Mit dem dort erworbenen Wissen (Lean Management, Kanban und Kaizen) konnte die Restrukturierung des Sportwagenherstellers vorangetrieben werden. Nach ein paar Jahren war die eigene Produktion so weit modernisiert, dass die Entwicklungsabteilung nicht mehr voll ausgelastet war. Anstatt diese wieder zu reduzieren, entschied sich *Porsche* dazu, das Wissen anderen Automobilherstellern anzubieten und somit seine Entwicklungsabteilung weiterhin auszulasten.¹²⁴ Mittlerweile betreuen die *Porsche*-Berater neben der Automobilindustrie auch die Luft- und Raumfahrt, den Maschinen- und Anlagenbau und die Schiffindustrie, sowie Klienten aus dem Dienstleistungsbereich, der Konsumgüter, dem Handel und dem Bauwesen. Nur noch 30% der Auftraggeber stammen aus dem *Volkswagen*-Konzern, die restlichen 70% werden von externen Klienten beansprucht.¹²⁵

4.9.2 Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk

Durch die Kernkompetenzen neue Geschäftsbereiche zu entwickeln und die Chancen nutzen, sie über den eigenen Bedarf hinaus zu vermarkten, ist der Grundgedanke von "make more of it". Allerdings sind sich die Fachleute ihrer Kernkompetenzen, die auch für andere Bereiche nützlich sein könnten, oftmals gar nicht so bewusst. Auch die Schreiner sind hier eher zurückhaltend und sehen ihre Fähigkeiten, ihr Fachwissen oder ihre Erfahrungen gar nicht als einmalig oder schwer imitierbar an. Doch genau darin liegt die große Chance für die Schreiner, ihre Kompetenzen nicht nur für ihren eigenen Betrieb einzusetzen. Viele Schreiner bilden sich weiter und besuchen zusätzliche Schulungen z.B. im Bereich der Gebäudesicherheit, des gesunden Wohnens, der Schimmelpilzsanierung, zum Restaurator oder zum Sachverständigen¹²⁶. Diese Zusatzqualifikationen können ebenfalls in anderen Gewerken/Bereichen zum Einsatz kommen und sind dort durchaus gefragt. Jedoch gehen viele Schreiner davon aus, dass ihre Kolleginnen und Kollegen genau das gleiche Fachwissen haben wie sie selbst, doch darin liegt ein Irrtum. Es lohnt

¹²³ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 338

¹²⁴ Vgl. (Gassmann, et al., 2021, S. 339 f.

¹²⁵ Siehe Porsche-Consulting, 2018 <https://newsroom.porsche.com/de/unternehmen/porsche-consulting/porsche-consulting-eine-erfolgsgeschichte-10556.html>

¹²⁶ Siehe Landesfachverband Schreinerhandwerk Baden-Württemberg, 2021 <https://www.schreiner-bw.de/kunden/sonderqualifikationen/>

sich, die eigenen Kompetenzen zu reflektieren, zu recherchieren, wo diese überall gebraucht werden, sie auf dem Markt anzubieten und den tatsächlichen Bedarf auszuloten. Und wenn der Schreiner sich erst mal einen Namen als Experte gemacht hat, behält er diesen Status auch.

Im Workshop vom 17.07.2021 haben viele Schreiner den Wunsch nach einer CNC-Maschine geäußert. Gleichzeitig haben sie auch ihre Bedenken und Gründe dargestellt, weshalb sie noch keine CNC-Maschine haben. Zum einen ist eine Anschaffung sehr kostenintensiv, zum anderen überfordern die Auswahl und die Nutzungsmöglichkeiten der Maschinen. Schreiner, die sich bereits mit CNC-Maschinen auseinandergesetzt haben, könnten, wie *Porsche* bei seinen Mitbewerbern, bei dieser Entscheidungsfindung als neutrale Berater unterstützen. Unter den an der Studie teilnehmenden Schreibern gab es manchen „Experten“ hierzu. Zum Teil haben diese schon mehrjährige Erfahrung mit CNC-Maschinen, da sie schon selbst mehrere CNC-Maschinen bedient und gekauft haben. Diesen Erfahrungsberichten hörten die anderen Teilnehmer immer sehr gespannt zu und fragten in den Pausen weiter nach. Diese neutrale Beratung sahen die Nachfragenden als sehr hilfreich an, denn bei den Vertretern der CNC-Hersteller schwingt immer der Verkaufsgedanke mit und diese werden nicht immer als objektiv betrachtet.

Ein weiterer Punkt, der genannt wurde, weshalb sich der eine oder andere Schreiner bisher noch nicht dazu entschlossen hat, sich eine CNC-Maschine zu kaufen, ist die Programmierung der Maschine. Der Kauf einer CNC-Maschine beinhaltet auch die Schulung einer speziellen Software. Im Zeitalter von "Industrie 4.0" spielt die Software eine immens wichtige Rolle und kann durchaus für die Wirtschaftlichkeit des Maschineneinsatzes entscheidend sein. Hat der Schreiner einen hervorragenden CNC-Bediener oder ist selbst einer, kann er diese Expertise auch anderen Schreibern anbieten. Dabei können Prozessoptimierung, Programmierungsanalyse, Rüstkostenreduzierung, Arbeitsvorbereitung und Anbindung anderer Maschinensoftware eine Rolle spielen. Personen, die sich im Schreinerhandwerk und in der Programmierung sehr gut auskennen sind rar, deshalb werden diese Mitarbeiter auch höher bezahlt. Sollte dieser Mitarbeiter also nicht ausgelastet sein, wäre es wirtschaftlicher, dieses Expertenwissen an andere Schreinerbetriebe zu vermarkten, als den Mitarbeiter in der Werkstatt oder auf der Montage mitarbeiten zu lassen.

4.10 GMI Orchestrator – Dirigieren der Wertschöpfungskette

4.10.1 Darstellung

Während es bei dem Modell "make more of it" darauf ankommt, anderen Unternehmen Kompetenzen, die im Rahmen der Weiterentwicklung des eigenen Betriebs zusätzlich erworben wurden, anzubieten und extern zu vermarkten, liegt der Fokus des Musters "Orchestrator" auf der Konzentration des Unternehmens auf Kernkompetenzen in der Wertschöpfungskette. Dabei werden andere Wertschöpfungssegmente ausgelagert und aktiv koordiniert (Wie?). Dadurch kann das Unternehmen Kosten senken und von den Skaleneffekten des Lieferanten profitieren (Wert?). Also auch die Konzentration auf Kern-

kompetenzen in Verbindung mit dem Einkauf von externen Kompetenzen kann die Leistung steigern.¹²⁷ Im Jahr 2025 sollen bereits über 30 % der weltweiten Erträge über klassische Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg erwirtschaftet werden – was ein Volumen von 60 Billionen US Dollar ausmacht. Zu dieser Prognose kommt die Unternehmens- und Strategieberatung *McKinsey* in ihrer Studie "Competing in a world of sectors without borders".¹²⁸ Gemeint sind Partnerschaften, bei denen drei oder mehr Unternehmen auf Augenhöhe zusammenarbeiten, um ein Leistungsspektrum zu schaffen, das keine der Parteien allein hätte anbieten können. Im aktuellen Prozess der digitalen Transformation werden die Ökosysteme der Unternehmen komplexer, indem physische Partner durch digitale Partner ergänzt und manchmal ersetzt werden. Einer der relevanteren Akteure sind in diesem Zusammenhang Plattformen im doppelten Sinne, zum einen als Plattform-Dienstleister und zum anderen als Plattform-Geschäftsmodell. Plattformanbieter spielen in den digitalen Ökosystemen der Unternehmen eine entscheidende Rolle – sie liefern konsistente und zuverlässige Komponenten, die Anwendungsanbieter produktiver machen. Auf diese Weise verbinden sie sowohl viele Anwendungsanbieter effektiv miteinander als auch diese mit ihren Endbenutzern. Sie definieren kritische gemeinsame Schnittstellen sowie wiederverwendbare Komponenten. Die Plattformen übernehmen die Orchestratorrolle für bestimmte Geschäftsprozesse. Firmen wie *Visa*, *Airbnb* oder *Uber* sind typische Beispiele für Plattform-Orchestratoren. Die beiden Letztgenannten bieten auf ihren Plattformen Unterkünfte oder Transportdienste an, ohne jedoch eine einzige Unterkunft oder ein Auto zu besitzen. Sie nehmen lediglich die Vermittlerrolle zwischen Anbieter und Nachfrager ein und verdienen durch die Vermittlungsprovision.

Der Sportartikelhersteller *Nike* gilt als eines der ersten Unternehmen, die das Geschäftsmodell nach dem Muster des Orchestrators angewendet haben. Sie haben Anfang der 1970er Jahre ihre Produktion nach China, Thailand, Indonesien oder Vietnam ausgelagert. Dort betragen die Produktions- und Lohnkosten nur ein Bruchteil der bisherigen Produktionsstandorte. Durch dieses Outsourcing konnte sich *Nike* vollkommen auf seine Kernkompetenzen (F&E, Produktdesign und Vermarktung) konzentrieren¹²⁹ und sich dadurch zum führenden Sportartikelhersteller entwickeln. Diese Strategie verfolgt das Unternehmen bis heute.¹³⁰

4.10.2 Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk

Je mehr Wertschöpfungsschritte vorhanden sind, desto wichtiger ist die Konzentration auf die Kernfähigkeiten und Stärken des eigenen Unternehmens, wie das Beispiel von *Nike* zeigt. Die Schreiner müssen für ihren Geschäftsbereich erkennen, welche Aktivitäten und Kompetenzen können sie am besten selbst leisten und welche können sie auslagern und extern koordinieren lassen. Durch die Auslagerungen sollten zusätzliche Kosten gesenkt und das Unternehmen flexibler gemacht werden.¹³¹

¹²⁷ Vgl. (Gassmann, et al., 2021, S. 378

¹²⁸ Siehe McKinsey, 2017 <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/competing-in-a-world-of-sectors-without-borders>

¹²⁹ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 379

¹³⁰ Siehe Statista, 2021 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/150745/umfrage/groessten-sportartikelhersteller-nach-umsatz/>

¹³¹ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 381 f.

Jeder Schreiner hat innovative Ideen, die er nicht immer selbst umsetzen kann. Das Modell des Orchestrators bietet für diesen Fall ein Innovationsökosystem. Ein Schreiner hat eine Idee für ein neues Produkt, z.B. im Bereich von 'Smart-Living', kann jedoch aufgrund von fehlendem Know-how und einem Mangel an dafür erforderlichen Ressourcen das Produkt nicht selbst anbieten oder entwickeln. Mit einem Zusammenschluss von mehreren Unternehmen können diese Herausforderungen gemeistert werden. Durch eine Umsatzbeteiligung werden die Partnerunternehmen an das Innovationsökosystem gebunden. Ein Innovationsökosystem besteht aus drei Grundelementen:

- **Gemeinsames Wertversprechen setzen:** Alle Unternehmen im spezifischen Innovationsökosystem arbeiten auf das gleiche Leistungsversprechen hin.
- **Module beisteuern:** Jedes Unternehmen stellt die Module zur Verfügung, die zur Realisierung des Wertversprechens erforderlich sind. Im Gegensatz zu traditionellen Lieferketten müssen die Teilnehmer diese Komponenten und Teilleistungen zunächst von Grund auf neu entwickeln und eng zusammenarbeiten.
- **Orchestrator einsetzen:** Ein Unternehmen, das Partner koordiniert und sicherstellt, dass sie sich während des gesamten Entwicklungsprozesses an einem gemeinsamen Wertversprechen orientieren.

Durch den Anschluss an ein Innovationsökosystem kann der Schreiner ohne den Aufbau eigener Ressourcen neue Märkte erschließen und seine innovativen Ideen zur Entwicklung bringen. Hierin steckt Wachstumspotenzial für das Unternehmen und selbst kleinere Unternehmen können aufgrund der durch das Innovationsökosystem geschaffenen Synergien zu ernsthaften Konkurrenten für größere Unternehmen werden.¹³²

Bei jedem Innovationsmodell stellt sich eben die Frage nach dem Orchestrator. Eine Rolle, die durchaus herausfordernd ist und von Schreibern nicht immer gerne übernommen wird. Um andere zu motivieren, die Rolle des Orchestrators zu übernehmen, könnte der Schreiner dem (potenziellen) Orchestrator seine Kernkompetenzen anbieten. Damit wäre dieser Schreiner zwar nicht mehr der Orchestrator, aber immer noch Teil eines Orchestrator-Geschäftsmodells. Durch eine solche Kooperation könnte er sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und die für ihn herausfordernden Aufgaben (Vertrieb, Marketing, Forderungsmanagement, usw.) zum Teil auslagern.

Das Konzept 'Bauen aus einer Hand' kann hier als Paradebeispiel aus dem Handwerk angeführt werden. Die Bauherren haben am Anfang nur mit einem Ansprechpartner Kontakt, dies sind meist Generalunternehmer (i.d.R. Bauunternehmen) oder Generalübernehmer (i.d.R. Architekten). Diese Ansprechpartner haben für jedes Gewerk Partnerunternehmen, mit denen sie ständig zusammenarbeiten. Dadurch wird die Kommunikation für die Bauherren vereinfacht und Arbeitsabläufe können zentral koordiniert werden. Im Workshop am 17.07.2021 haben einzelne Schreiner bestätigt, dass sie bereits mit Architekten oder Generalunternehmern zusammenarbeiten, allerdings recht wenig Aufträge darüber erhalten, da bei den Kontaktpersonen der Fokus nicht auf der Weitervermittlung

¹³² Siehe bbv Software Services AG, 2021 <https://www.powertage.ch/oekosysteme-ueber-branchengrenzen-hinweg-doping-fuer-innovation/>

der Handwerker liegt, sondern bereits feste Partner bestehen und sie eher als zusätzliches Angebot angesehen werden.

Die Schreiner berichteten allerdings, dass sie bei vielen Auftraggebern befreundete Handwerker empfehlen und diese wiederum sie empfehlen. Diese gegenseitige Vermittlung geschieht jedoch zufällig, wenn im Gespräch mit Kunden ein gewisses Gewerk als gesucht erwähnt wird oder der Kunde sich nach Empfehlungen erkundigt. Hier ist systematische Vermittlung gefragt. Ein Orchestrator, der Anfragen bündelt, könnte auch alle Handwerker im Pool vermitteln. Es könnten auch gemeinsame Marketingaktivitäten konzipiert und umgesetzt werden. Mitarbeiterschulungen könnten gemeinsam durchgeführt und ein einheitlicher Standard festgelegt werden. Dies sind nur einige Vorteile, die durch eine Bündelung ermöglicht würden. Die Mehrkosten für den Orchestrator machen sich bei Ausschöpfung der Möglichkeiten schnell bezahlt.

4.11 GMI Revenue Sharing – Symbiotische Gewinnteilung

4.11.1 Darstellung

Das Geschäftsmodell "Revenue Sharing" beinhaltet die Aufteilung von Einnahmen, die durch Zusammenarbeit von Einzelpersonen, Gruppen oder Unternehmen erzielt wurden (Was? Warum?). Das Unternehmen überlässt also einen bestimmten Prozentsatz seines Gewinns anderen Parteien, die signifikant am Erfolg des Produkts oder der Dienstleistung beteiligt sind und zur Umsatzgenerierung beigetragen haben (Wert?). Dabei ist es egal, ob dies durch Kundenempfehlung oder Beteiligung am Wertschöpfungsprozess geschieht. Die direkte Umsatzbeteiligung sorgt für eine gesteigerte Motivation der Partner neue Geschäfte zu generieren oder bestehende Geschäfte auszubauen (Was?). Hinzu kommt, dass mit diesem Modell strategische Partnerschaften gefördert und sogar Absatzrisiken geteilt werden können. Das funktioniert nur, wenn durch die Partnerschaft der Umsatz gesteigert werden kann, an dem die Partner beteiligt sind. Stakeholder können dabei sowohl externe Partner als auch die eigenen Mitarbeiter sein.¹³³

Bei der Auswahl von Partnern für die Umsatzbeteiligung ist angeraten, die Relevanz bestimmter Aspekte zu prüfen. Beispielsweise könnte es wichtig sein, dass die strategischen Partner die gleichen ethischen Prinzipien und die gleichen Qualitätsstandards wie das eigene Unternehmen verfolgen. Oder dass Einigkeit über die Bestimmungen herrscht, wie die Partnerschaften arrangiert und strukturiert sind und ob es Compliance- und regulatorische Probleme geben könnte. Weiterhin sollte der Grad der Exklusivität bedacht werden, wenn es um die Festlegung der Umsatzbeteiligung potenzieller Geschäftspartner geht.

Ein Unternehmen, das das Revenue Sharing Modell anwendet, ist *Sanifair*. Das Unternehmen betreibt Toilettenanlagen, vorwiegend an Autobahnraststätten. Kunden, die diese Anlagen benutzen, müssen für den Toilettengang Geld bezahlen und erhalten dafür einen Gutschein, den sie in nahegelegenen Geschäften, Bars oder Restaurants einlösen können. Allerdings kosten die Artikel bei diesen Unternehmen mehr als der Gutschein

¹³³ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 427

wert ist. Dadurch erzielen die Unternehmen höhere Verkäufe und teilen sich die Einnahmen mit *Sanifair*.¹³⁴

4.11.2 Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk

Ein gutes Beispiel ist die Aufteilung von Beratung, Planung, Produktion und Montage. Schreiner, die sehr gute Beratungs- und Vertriebsseigenschaften haben, könnten mit anderen Schreibern kooperieren und sich auf ihre Beratungsstärken konzentrieren. In der betriebswirtschaftlichen Beratung der Handwerkskammer gab es den Fall eines Schreinermeisters, der sich auf die Beratung und Konzeption von Ladeneinrichtungen spezialisiert hat. Gemeinsam mit dem Auftraggeber wurde die Ladeneinrichtung geplant und gestaltet. Der beratende Schreinermeister konnte schon in der Planung sein Wissen und seine Fachkompetenz bezüglich der Produktionsmöglichkeiten und der Kosten einfließen lassen. Die Ladeneinrichtung wurde daraufhin von einem befreundeten Schreiner produziert und der Planer hat diese dann montiert. Bei dieser Zusammenarbeit profitierten beide Schreiner. Der Planer benötigte keinen großen Maschinenpark und der Produzent hatte durch die zusätzlichen Aufträge eine höhere Maschinenauslastung. Die Montage konnte vom Planer aufgrund seiner Fachkompetenz als Schreinermeister durchgeführt werden.

4.12 GMI Ultimate Luxury – Mehr als mehr Strategie

4.12.1 Darstellung

Dieser Geschäftsansatz basiert auf der Unverwechselbarkeit der Produkte und einem hohen Qualitätsniveau (Was?), wobei die Zielkunden Personen mit erheblicher Kaufkraft sind (Wer?). Um für die Zielgruppe der Luxusconsumenten attraktiv zu sein, muss das Unternehmen sein gesamtes Geschäftsmodell auf sie ausrichten. Luxusconsumenten haben den Anspruch auf garantierte Einzigartigkeit und Exklusivität von Produkten oder Dienstleistungen.¹³⁵

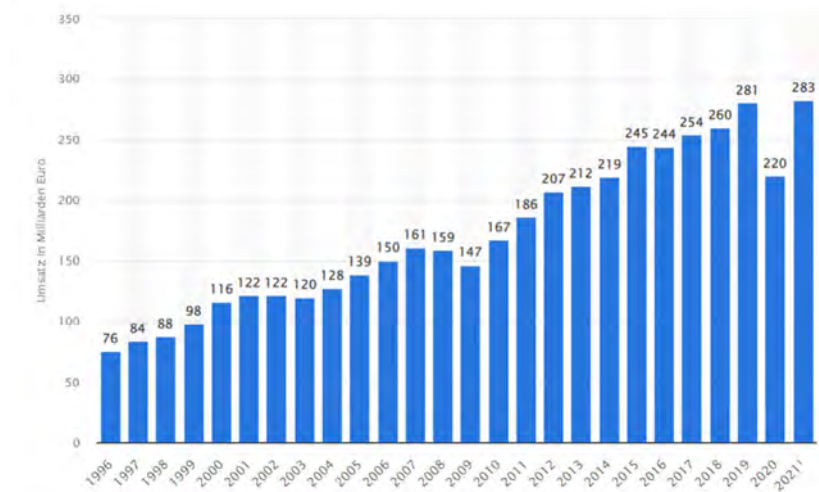
Dieses Geschäftsmodell erfordert vom Anbieter hohe Investitionen in die Erzeugung und Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen. Der erhöhte Aufwand für die Exklusivität wird durch die relativ hohen Preise i.d.R. überkompensiert, was zu satten Gewinnen führt (Wert?). Über die Produktqualität hinaus erwarten die Kunden zudem hochqualifiziertes Personal und exklusive Produktpräsentationen (Was? Wie?).¹³⁶

¹³⁴ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 430

¹³⁵ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 516 f.

¹³⁶ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 517

Abbildung 16: Umsatz mit Luxusgütern weltweit in den Jahren 1996 bis 2021



Quelle: Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/76801/umfrage/umsatz-der-luxusgueterindustrie-weltweit-seit-1995/>

Der weltweite Markt für Luxusgüter hat sich 2021 wieder von seinem Einbruch des Vorjahres erholt und wird darüber hinaus sogar das Ergebnis des Vorkrisenjahres 2019 übertreffen. Das Beratungsunternehmen *Bain & Company* geht davon aus, dass das Volumen bis Jahresende bei vermutlich 283 Milliarden Euro liegen wird und somit ein Prozent über dem Ergebnis von 2019 liegt.¹³⁷ Dieser weltweite Anstieg des Umsatzes bei Luxusgütern ist auch in Deutschland zu verzeichnen. Laut eines Pressereports der Bundesbank ist das Geldvermögen privater Haushalte auf einem neuen Höchststand. Im 1. Quartal 2021 wurde zum ersten Mal die Marke von 7 Billionen Euro geknackt. Nach Abzug der Verschuldung liegt das Nettogeldvermögen der privaten Haushalte bei 5.165 Milliarden Euro.¹³⁸

Mittlerweile gibt es sehr viele Unternehmen, die das Ultimate-Luxury-Geschäftsmodell anwenden. Einer der Pioniere war Ferruccio Lamborghini. Seine gleich lautende Firma stellte zunächst Traktoren her, ab dem Jahr 1963 wurden auch Sportwagen in Kleinserie produziert, immer mit dem Ziel, schnellere und leistungstärkere Sportwagen herzustellen als die Konkurrenz. Hierzu passend wurde die Geschichte hinter dem Markenwappen ausgesucht, auf welchem der Kampfstier Murciélago abgebildet ist. Dieser Stier überlebte 24 Lanzenstöße und wurde daraufhin begnadigt und soll die Stärke der Autos widerspiegeln.¹³⁹

Wer eine High-End-Marke aufbauen möchte, muss die allgemeinen Lehrmeinungen über Vertrieb, Marketing und Management über Bord werfen. Das Luxus-Geschäftsmodell unterscheidet sich nahezu vollständig von allen anderen Geschäftsmodellen. Übliche Geschäftsmodelle zielen darauf ab, die Kunden davon zu überzeugen, die Produkte über traditionelle Kanäle, wie starkes Marketing, erhebliche Rabatte oder online zu kaufen. Ultimate-Luxury-Modelle hingegen zielen darauf ab, Kunden durch Ansprechen eines abnormen Nachfrageverhaltens (sog. Snobeffekt) zu gewinnen. Mit anderen Worten, es

¹³⁷ Siehe Bain & Company, 2021 <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2021/luxury-report-2021/#>

¹³⁸ Siehe Bundesbank, 2021 <https://www.bundesbank.de/de/presse/pressemitteilungen/geldvermoegensbildung-und-aussenfinanzierung-in-deutschland-im-ersten-quartal-2021-869534>

¹³⁹ Vgl. (Gassmann, et al., 2021, S. 519)

wird eine Mauer aufgebaut, die nur eine elitäre Minderheit erklimmen kann. Aber wie ist das zu erreichen?

Exklusive Marken richten ihre Produkte auf ein Nischensegment aus. Dieses Prinzip kann auf jedes Unternehmen angewendet werden, allerdings müssen Luxusmarken auch einen symbolischen Wert aufweisen, der mit der Nische verbunden wird. Der symbolische Wert, der zum Aufbau der Exklusivität einer Marke beiträgt, muss für den bestimmten Kundentyp von Bedeutung sein. Das geht über die Position am Markt hinaus, denn Exklusivität und Luxus sollten nicht miteinander verwechselt werden.¹⁴⁰

4.12.2 Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk

High-End-Marken versuchen nicht, miteinander zu konkurrieren. Ihre Marktposition ist bereits in dem Moment ihres Marktauftritts festgelegt. Wenn es um Luxus geht, ist Einzigartigkeit das Schlüsselwort. Diese Einzigartigkeit kann durch den Erhalt von verschiedenen Auszeichnungen (Awards) bestätigt und hervorgehoben werden.

Dies hat die Tischlerei *dein Freund* zum Beispiel sehr früh erkannt und fertigt Möbel für designbewusste Kunden. Gleichzeitig bürgt das Unternehmen für hochwertige Arbeit und respektvollen Umgang mit den verwendeten Materialien. Der Inhaber Wilhelm Freund hat schon erfolgreich an einigen namhaften Design Wettbewerben wie z.B. "Die gute Form" oder "IF Design Award" teilgenommen¹⁴¹.

Genauso erfolgreich ist das schweizerische Unternehmen *Vitra*, dessen Erfolgskonzept darin besteht, mit bedeutenden Designern innovative Produkte und Konzepte zu entwerfen. Das Unternehmen zielt mit seinen Produkten auf die Schaffung inspirierender Arbeits- und Wohnräume sowie öffentliche Bereiche. In einem eigenen *Vitra Design Museum* stellt die Firma ihre Möbelklassiker aus, die für sie zum bahnbrechenden Design des 20. Jahrhunderts gehören. Auch heute strebt das Unternehmen danach, sein technisches und konzeptionelles Know-how mit der Kreativität zeitgenössischer Gestalter zu verknüpfen, um so die Grenzen des Designs auszuloten und ständig zu erweitern.¹⁴²

Bei einem High-End-Geschäft müssen nicht nur die Produkte überlegen sein. Das ganze Unternehmen muss eine hervorragende Qualität bieten, von den Mitarbeitern, die eingestellt werden, bis hin zur Verpackung, Lieferung, Montage und Kundenservice. Die Kunden kaufen nicht nur das Produkt, sie kaufen ein Image, das durch die Marke repräsentiert wird. Die Kunden haben sehr hohe Ansprüche, welche bei jedem Kontakt, bei jedem Arbeitsschritt und bei jedem Produkt bedient werden müssen. Nur wer diese Erwartungen mit herausragender Qualität gerecht wird, kann sich in diesem Sektor durchsetzen. Dafür werden Mitarbeiter benötigt, die eine hohe Weiterentwicklungsbereitschaft mitbringen und sich immer wieder in allen Belangen weiterschulen lassen. Der hohe Qualitätsanspruch gilt auch für Vorprodukte der eigenen Lieferanten, die ebenfalls nur Materialien

¹⁴⁰ Vgl. Business Matters, 2020 <https://bmmagazine.co.uk/in-business/the-luxury-business-model-building-a-high-end-small-business/>

¹⁴¹ Siehe Dein Freund <https://www.deinfreund.de/wir/>

¹⁴² Siehe <https://www.vitra.com/de-de/home>

von höchster Qualität und zur richtigen Zeit liefern dürfen.¹⁴³ Diese Anforderungen wurden von den Workshop-Teilnehmern ebenfalls bestätigt. Ein Schreinermeister berichtete davon, dass er bereits dieses Geschäftsmodell verfolgt hat. Der Vorstoß sei allerdings an den fehlenden Mitarbeitern gescheitert. Der Umstieg von einem Schreinerbetrieb für ein breites Kundenklientel zu einer Schreinerei für Luxuskonsumenten kann nicht von heute auf morgen vollzogen werden. Es müssen viele Jahre Übergangszeit eingeplant werden, in der das gesamte Team nach den Anforderungen der Luxuskundschaft weiterentwickelt wird.

Viele High-End-Marken arbeiten in ihrem Marketing mit Prominenten zusammen, um auf ihre Produkte aufmerksam zu machen oder die Kunden davon zu überzeugen, die Produkte zu kaufen. Diese Zusammenarbeit kosten die Unternehmen einen signifikanten Anteil ihres Marketing-Budgets. Solche Partnerschaften können sich nur wenige Schreiner leisten. Eine erfolversprechende Strategie wäre, eine Allianz mit anderen Unternehmen zu bilden, die die gleiche Zielgruppe haben. Ein Beispiel dafür ist das Unternehmerbündnis "*PREMIUMHANDWERKER*". Hier haben sich erstklassige Handwerker aus der Region Hannover zusammengeschlossen, die fast alle Gewerke rund um Haus und Garten abdecken und gleichzeitig die gleiche Philosophie leben.¹⁴⁴

4.13 GMI User-Designed – Der Kunde als erfinderischer Unternehmer

4.13.1 Darstellung

Beim User-Design-Geschäftsmodell agieren Kunden sowohl als Designer als auch als Konsumenten (Wer?). Indem sie Produkte entwerfen, die andere später kaufen, nehmen sie sowohl an ihrem persönlichen als auch am geschäftlichen Produktentwicklungsprozess teil. So unterstützt das Unternehmen seine Kunden bei ihren Unternehmungen und profitiert von deren Kreativität, während die Kunden davon profitieren, ihre unternehmerischen Ideen zu verwirklichen, ohne eine Infrastruktur (Was?) schaffen zu müssen. Typischerweise bietet eine Online-Plattform Kunden die notwendige Unterstützung, um ihnen bei der Entwicklung und Vermarktung von Produkten zu helfen, z. B. Produktdesign-Software, Fertigungsdienstleistungen und einen Online-Shop zum Verkauf des Produkts (Wie?). Für jeden verkauften Artikel erhält das Unternehmen eine feste Gebühr, die sich in der Regel an der realisierten Rendite (Wie?) orientiert. Der entscheidende Vorteil von User Design besteht darin, dass ein Unternehmen nicht in die Entwicklung eigener Produkte investieren muss, sofern es ihm gelingt, Kunden dabei zu unterstützen, ihre Kreativität zielführend auszuleben (Wie?).¹⁴⁵

Dieses Geschäftsmodell ist noch recht jung und profitierte vor allem vom technologischen Fortschritt im Bereich der Einzelfertigungstechnik, wie z.B. des 3-D-Druckers, den CNC-Fräsen oder den Lasercuttern. Durch diese technischen Entwicklungen ist es heute mög-

¹⁴³ Vgl. Business Matters, 2020 <https://bmmagazine.co.uk/in-business/the-luxury-business-model-building-a-high-end-small-business/>

¹⁴⁴ Siehe PREMIUMHANDWERKER, 2021 <https://premiumhandwerker.de/>

¹⁴⁵ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 524

lich, geringe Stückzahlen eines Produktes zu überschaubaren Stückkosten zu produzieren. Die zunehmende Verbreitung des Mass-Customization-Musters¹⁴⁶, speziell in der Automobilindustrie, hat die Kunden für individuell erstellte Produkte sensibilisiert.¹⁴⁷

Das deutsche Unternehmen *Spreadshirt*¹⁴⁸ hat zum Beispiel einen Online-Shop für T-Shirts aufgebaut, bei dem die Nutzer sich ihre eigenen Ideen für die Motive oder Schriftzüge ausdenken können, die aufgedruckt werden sollen. Sie können diese Designs auch auf der Plattform von *Spreadshirt* verkaufen, was den Shop mit vielen neuen Ideen füllt. Und dafür muss das Unternehmen selbst (fast) nichts tun.

Der Vorteil einer Online-Plattform liegt in diesem Zusammenhang darin, dass die Ideen der Nutzer zentral und automatisch gesammelt werden können. Es braucht nicht viel Zeit oder Arbeitskraft, um diesen Prozess zu organisieren. Außerdem hilft das Erstellen von Shirt-Motiven am PC, die Ideen der Benutzer besser zu visualisieren; eine Möglichkeit, die zum Beispiel nur mit einem Telefonanruf nicht umsetzbar wäre. Und ein letzter interessanter Aspekt: Die Tatsache, dass die Kunden eine Aufgabe des Unternehmens übernehmen, nämlich das Produkt zu entwerfen, macht diesen kein 'schlechtes Gewissen'. Der Deal besteht für sie darin, dass die Produkte persönlicher werden, was ihren Wert in den Augen der einzelnen Kunden steigert. Weitere Beispiele für dieses Modell finden sich bei Online-Shops für Möbel¹⁴⁹ oder Plattformen wie *Quirky*¹⁵⁰. Die Managementforschung hat gezeigt, dass die Einbeziehung von Kunden in Ihr Produktdesign eine effektive Marketingstrategie ist. *Muji*-Möbel¹⁵¹ und Selbstgestaltete-Kleidung sind nur zwei Beispiele für den Erfolg der Strategie. Unternehmen haben sich bei Entscheidungen in Bezug auf Produkte und Produktdesign (mit oder ohne Input aus der Marktforschung) typischerweise auf Manager verlassen. Jetzt wenden sich immer mehr Unternehmen an ihre Nutzergemeinschaften, um neue Produktideen oder -verbesserungen zu erfahren, und vermarkten sie als 'vom Benutzer entworfene Produkte' an den breiteren Verbrauchermarkt.¹⁵²

4.13.2 Übertragbarkeit auf das Schreinerhandwerk

Diesen Trend könnten die Schreiner für sich nutzen, in dem sie mit Kunden gemeinsam deren Wunschprodukte planen und eventuell den Kunden die Möglichkeit bieten, bei der Produktion mitzuwirken. Viele Kunden sind handwerklich geschickt und haben bereits DIY-Erfahrungen mit dem Bau einfacher Möbelstücke. Sie haben Spaß und Lust daran, weitere Möbel zu bauen, allerdings fehlt ihnen zur Umsetzung ihrer Produktideen der nötige Maschinenpark und das tiefere technische Verständnis, um auch hochwertige und

¹⁴⁶ Individuelle Kundenwünsche können unter Massenproduktionsbedingungen und zu wettbewerbsfähigen Preisen erfüllt werden.

¹⁴⁷ Vgl. Gassmann, et al., 2021, S. 525

¹⁴⁸ Siehe <https://www.spreadshirt.de/>

¹⁴⁹ Siehe <https://www.deinschrank.de/>, <https://de.mycs.com/> oder <https://www.schrankplaner.de/>

¹⁵⁰ Siehe <https://quirky.com/>. Quirky macht das Erfinden und Verkaufen von Produkten möglich, indem Erfinder mit Produktdesignern und großen Fertigungsunternehmen zusammengebracht werden, die ihre Ideen zum Leben erwecken können.

¹⁵¹ MUJI ist die Abkürzung aus dem Japanischen 'Mujirushi Ryohin', was so viel wie "Qualitätsprodukte ohne Marke" bedeutet. Der Wert der MUJI Produkte liegt in dem, was sie sind und nicht darin, wer sie geschaffen hat – darum sind sie niemals mit einem Markennamen versehen.

¹⁵² Vgl. Fuchs, 2015, S. 17

komplexe Produkte zu fertigen. Schreiner könnte z.B. in ihrer Werkstatt Coaching für Kunden anbieten, bei dem die Kunden unter Anleitung und Aufsicht des Schreiners ihre eigenen Möbel designen und fertigen.

Dadurch, dass bei Möbelstücken Design, individuelle Nutzung und Passung eine produktimmanente Rolle spielen, können hierbei die Schreiner ohne Bedenken ihre Kunden miteinbeziehen und gleichzeitig mit ihrer fachlichen Expertise und Erfahrung für erfolgreiche Umsetzungen sorgen. Seit der Corona-Pandemie hat sich der Trend zum Do-it-Yourself nochmals verstärkt. Im Jahr 2020 ist der DIY-Markt in Deutschland auf 51 Milliarden Euro Umsatz gewachsen, in den Vorjahren pendelte dieser zwischen 43 und 47 Milliarden Euro.¹⁵³ Insgesamt gaben in einer Studie im Jahr 2021 11,9 Millionen Personen in der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahren an, ein besonderes Interesse am Thema Heimwerken und DIY-Arbeiten zu haben.¹⁵⁴ Davon gaben rund 3,28 Millionen Personen an, sich mehrmals wöchentlich mit dem Thema DIY zu beschäftigen.

¹⁵³ Siehe <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/205930/umfrage/umsatz-des-diy-marktes-im-engeren-sinn/#:~:text=Do%20it%20yourself%20%E2%80%93%20Der%20Umsatz,insgesamt%20rund%2051%20Milliarden%20Euro.>

¹⁵⁴ Siehe <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170918/umfrage/interesse-an-heimwerken-und-do-it-yourself/>

5 Zukunftsvisionen für die Arbeit im Schreinerhandwerk

(Stephan Schmidt)

5.1 Transformation des Schreinerhandwerks

Das Schreinerhandwerk (Terminologie gemäß HWO Anlage A.27: "Tischler") hat sich über die Jahrhunderte kontinuierlich weiterentwickelt. Dabei wurden immer wieder neue Werkzeuge entwickelt, Beschläge, Leime wurden erfunden und optimiert.

Die erste große Transformation der Schreinereien, die für uns heute relevant ist, lässt sich im Zusammenhang der Entwicklung und Verbreitung elektrischer Maschinen in der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts festmachen. Durch sie wurde die Verarbeitung von Massivholz enorm erleichtert. Dieser erste Transformationsschritt bedeutete zwar eine Erweiterung des Fachwissens und der Verarbeitungsmöglichkeiten, wie z.B. die Regulierung der Schnitt- und Vorschubgeschwindigkeiten, aber im Großen und Ganzen kann das Ausmaß an Weiterentwicklung als moderat eingestuft werden, zumindest was die zusätzlich benötigten fachlichen Kompetenzen betrifft.

Spätestens in den letzten 30 Jahren ist im Schreinerhandwerk ein fachlicher Kompetenzzuwachs festzustellen, der als exponentiell zu bezeichnen ist. Die Maschinenindustrie entwickelte immer komplexere Maschinen, wie z.B. Dübel-Automaten, durch die mit speziellen Beschlägen im "System 32" effizienter Möbelbau im großen Stil ermöglicht wurde. Seit den letzten 15 Jahren werden auch in kleineren Betrieben immer mehr computergesteuerte Maschinen eingesetzt.

Neben der Maschinenentwicklung wurden neue Plattenmaterialien entwickelt, z.B. Multiplexplatten, Verbundplatten, Drei-Schicht-Massivholzplatten, MDF-Platten, OSB-Platten, Biegeplatten aus MDF oder Sperrholz. Neu entwickelte Beschläge ermöglichten neue Verbindungen, Konstruktionen und Funktionen, z.B. Schiebetür-Schubladenauszüge, Clamex, Domino, elektronische Schlösser. Neue Klebstoffe veränderten die Montagemöglichkeiten. Neue Werkstoffe wie z.B. Corean, Kunststoff-Verbundplatten oder Metallverbundplatten erlaubten neue Konstruktionen.

Nachdem sich die PCs auch im Handwerk etabliert hatten, verbreiteten sich dort zunehmend auch computergesteuerte Maschinen wie CNC-Maschinen bzw. Bearbeitungszentren. Digitale Maschinen werden über Software gesteuert, die vom handwerklich orientierten Fachpersonal auch erlernt werden muss. Der Einsatz computergesteuerter Maschinen kann als weiterer großer Transformationsprozess im Schreinerhandwerk angesehen werden, der eben durch die zeitgleich stattfindenden Innovationen in der Materialentwicklung, den Beschlägen, Verbundstoffen und Werkstoffen eine eher disruptive (d.h. das Bisherige zerstörende) statt evolutionäre (d.h. kontinuierlich fortschreitende) Wirkung hat.

Das Schreinerhandwerk umfasst nicht nur Werkzeuge, Materialien und Produktion, sondern wird auch durch Vorschriften und Standortbedingungen geprägt und zuletzt müssen die Produkte auch vermarktet und verkauft werden. Die Werbung bzw. das Marketing hat sich gewandelt. Gedruckte Anzeigen haben nicht mehr den gewünschten Werbeeffect. Werbung und Verkauf finden inzwischen über digitale Medien statt. Stetig wachsende

fachliche Anforderungen im Bereich Brandschutz, Schallschutz, Einbruchssicherheit etc. erhöhen den Anspruch des Handwerkerberufs und auch das benötigte Knowhow für die Berufsausübung.

Allein diese Auswahl zeigt schon deutlich, dass das vormals fachliche Wissen über den Werkstoff Holz und handgeführten Werkzeuge bei weitem nicht mehr ausreicht. Die Vervielfachung der fachlichen Kompetenzen und die Einbettung des Schreinerhandwerks in die Komplexität einer globalen Wirtschafts-, Rechts- und digitalisierten Welt, die zahlreichen Ausdifferenzierungsmöglichkeiten des Schreinerberufs haben auch Konsequenzen für die Berufsausbildung. Das Berufsausbildungs- und Zertifizierungssystem muss sich im Transformationsprozess der Berufswirklichkeit mitentwickeln. Die Erfahrung zeigt, dass die Lehr- und Prüfungsinhalte im Vergleich zu dem in den Betrieben benötigten Wissen relativ verzögert und zum Teil gar nicht angepasst werden. Das liegt zum einen an den oben beschriebenen rasanten Entwicklungen, aber auch an den konservativen und wenig agilen Innungen.

In der Praxis gibt es 'den Schreiner', der alles machen kann, was zum Schreinerhandwerk gehört, schon länger nicht mehr. Schreinereibetriebe müssen sich spezialisieren, um überhaupt bestehen zu können. Dieser Entwicklung wird bisher in der Ausbildung nicht ausreichend Rechnung getragen. Der Schreinerberuf ließe sich mindestens differenzieren in Möbelschreiner, Messebauer, Bauschreiner und evtl. auch Montageschreiner.

Der Umfang der benötigten Kompetenzen sowie die Schnelligkeit der Entwicklung in allen Bereichen, in deren Kontext das Schreinerhandwerk steht, macht es Schreinerbetrieben schwer, sich am Markt zu behaupten. Die Fachorganisationen sind aus denselben Gründen mit der Unterstützung ihrer Mitgliedsbetriebe nicht immer auf der Höhe der Zeit.

5.2 Herausforderungen im Marketing

Aufgrund der Werbe- und Marktpresenz der großen Möbelhäuser (Branchenzugehörigkeit Industrie und Handel) kommen die meisten Menschen gar nicht mehr auf die Idee, Möbel auch bei einer Schreinerei kaufen zu können. Diese Möglichkeit mit ihren Vorzügen muss wieder in die öffentliche Wahrnehmung gebracht werden.

Um erfolgreich Marketing zu betreiben bzw. sich als Schreinerbetrieb mit seinen Angeboten an Produkten und Dienstleistungen auf dem Markt sichtbar und wahrnehmbar zu machen, müssen heute Kompetenzen im Umgang mit den sozialen Medien (Facebook, Instagramm, etc.), in der Pflege einer eigenen Homepage bzw. eines eigenen Webshops sowie evtl. auch Kenntnisse über den Umgang mit Fremdvertriebsportalen wie z.B. "Amazon/Handmade"¹⁵⁵ und "MyHammer"¹⁵⁶ vorhanden sein. All diese Kompetenzen sind in den Lehrplänen der Meisterschulen nicht enthalten und müssen mühsam im Selbststudium angeeignet werden. Selbst wenn sich der Betriebsinhaber gut darin auskennt, kostet es viel Zeit und Geld, damit sein Betrieb von Kunden über Google oder andere Suchportale gefunden werden kann.

¹⁵⁵ Amazon, <https://sell.amazon.de/programme/handmade>

¹⁵⁶ MyHammer, <https://www.my-hammer.de/>

5.3 Kompetenzen im Umgang mit digitalen Werkzeugen

Projekte werden heute mit einer Software effizient verwaltet (z.B. ERP/CRM). Die in großer Zahl auf dem Markt verfügbaren Softwarelösungen sind sehr unterschiedlich in ihrer Komplexität und in ihren Möglichkeiten. Allein die für den eigenen Bedarf passende Wahl der Software zu treffen, ist für einen Großteil der Handwerker sehr zeitintensiv und bezüglich der Kenntnisse über die Zusammenhänge der einzelnen Module und das Zusammenspiel der Daten kaum möglich. Das Erlernen und die Anschaffung der Software kosten zudem viel Zeit und Geld. Stellt sich eine Software später als nicht passend heraus, ist ein Wechsel aufgrund der verschiedenen Datenformate nur schwer oder nur unvollständig möglich.

Je durchgängiger die digitale Kette, desto größer die Effizienz. Außerdem werden somit mögliche Fehlerquellen ausgeschlossen. Deshalb macht es Sinn, möglichst viele Prozesse zu digitalisieren. Neben der Verwaltung der Projekte sind Planung und Fertigung die wichtigsten Kernaufgaben in Schreinereien. Das Aufmaß ist Grundlage jeder Raum- und Möbelplanung. Die digitalen Aufmaß-Geräte reichen vom einfachen Laser-Distanzmesser über 3D-Punktemesser bis zum Raumscanner. Stellt der Distanzmesser meist eine Insellösung dar, können die 3D-Punkte und der 3D-Scan direkt in die nächste Prozess-Software übernommen werden, nämlich die CAD Software. Auch hier gilt: Allein die Auswahl des Aufmaß-Systems und der CAD-Software ist für Handwerker eine große zeitliche Investition. Es gibt keine neutralen Stellen, bei denen sich Handwerker darüber informieren könnten. So fällen sie ihre Entscheidungen ohne vertiefte Kenntnisse. Die Programme sind allerdings so komplex, dass sich die tatsächliche Eignung für den Betrieb erst im Nachhinein herausstellt. In gleicher Weise verhält es sich mit CAM- und WOP-Software. Idealerweise können die bereits generierten Daten von einer zur nächsten Software übertragen werden. Jedoch sind häufig die Datenformate nicht kompatibel. Eine Problematik, die ebenfalls nicht in der Ausbildung thematisiert wird und für den Betrieb hohe Folgekosten nach sich ziehen kann.

Nicht nur die Auswahl der Software, sondern auch das Erlernen derselben ist zeitaufwändig und kostenintensiv. Inzwischen wird in den Meisterkursen Basiswissen im Bereich CAD und WOP vermittelt. Kommt der junge Meister dann in einen Betrieb oder gründet selbst einen, wird ihm schnell bewusst, dass er erst am Anfang eines langen Lernprozesses steht. Software wird stetig weiterentwickelt. Die meisten Programme bringen jährlich eine neue, verbesserte und erweiterte Version heraus, und auch diese will wieder erlernt sein. In der Arbeitsvorbereitung handelt es sich dabei um mindestens fünf Programme: ERP, Aufmaß, CAD, CAM, WOP.

Weitere große Herausforderungen sind die zunehmenden Abhängigkeiten des Betriebs von Softwarehäusern und Vertriebsplattformen sowie der wachsende Aufwand für die Aktualisierung der Software und digitalen Maschinen. Noch vor 30 Jahren haben sich Holzbearbeitungsmaschinen so langsam verändert, dass eine Maschinen-Erstausrüstung ein Leben lang verwendet werden konnte. Heute ist die Halbwertszeit nicht nur von der Mechanik, sondern auch von der Software abhängig. So manches Programm stellt sich mit der Zeit als Sackgasse heraus und muss durch ein Alternativprodukt ersetzt werden. Kommen Fehler (Bugs) in die Fertigungsprozesskette, z.B. über Programmupdates, steht das Bearbeitungszentrum und damit der Betrieb still. Maschinen, die noch mit dem

Betriebssystem Windows XP laufen, lassen sich oftmals nicht mehr in den Workflow integrieren. Insbesondere kleine Schreinereien können gezwungen sein, mit ihrem geringen digitalen Knowhow und einer veraltenden Maschinenausstattung auf einem ehemals investierten Stand der Technik lange Zeit zu verharren ('never change a running system!').

Es ist zu vermuten, dass es den Kleinst- und Kleinbetrieben unter den Schreinereien nicht gelingen wird, diesen Anforderungen auf Dauer gerecht zu werden. Die aktuelle Entwicklung legt nahe, dass zunehmend größere Betriebe entstehen, die sich mehr Mitarbeiter mit verschiedenen Kompetenzen und Einsatzschwerpunkten und Maschinen leisten können, die immer auf dem aktuellen Stand der Technik und des Wissens sind.

5.4 Neue Chancen

Einer der großen Vorteile des Schreinerhandwerks liegt seit jeher in der Ausrichtung auf den einzelnen Kunden und die individuelle Lösung für seine Bedürfnisse. Die industrielle Fertigung bietet in diesem Segment durch modulare Möbel den Kunden durchaus attraktive Angebote, aber für individuelle kreative Lösungen stößt sie an ihre Grenzen.

Wird die digitale Prozess- und Produktionskette entsprechend genutzt, ist eine effiziente Herstellung von individuellen Einzel-Möbeln möglich. So sind die Megatrends für Schreiner nicht nur eine Bedrohung, sondern auch eine Chance, die Marktlücken zu besetzen, die sich für Kleinbetriebe auftun. In jedem Fall werden sich Schreiner auf wenige Geschäftsfelder konzentrieren müssen. Um sich erfolgreich am Markt behaupten zu können, muss die ganze Bandbreite an Werkzeugen, digitalen Tools und Fachkompetenzen für die Betriebe zur Verfügung stehen. Manche ließen sich durch kollegiale oder kooperative Nutzung abdecken. Dies sichert eine hohe Qualität, senkt die Betriebskosten und den Umfang benötigter Kompetenzen. Dies sichert hohe Qualität, senkt die Betriebskosten und den Umfang benötigter Kompetenzen.

Ein großes Thema für alle Handwerker ist ihre Auffindbarkeit und Darstellung im Internet (Marketing/Verkauf). Hier läge eine große Chance für die Handwerksorganisation, ihre Betriebe zu stärken. Aber auch hier müssten die regional organisierten Handwerksorganisationseinheiten deutschlandweit kooperieren und sich koordinieren. Denn nur ein deutschlandweites zentrales Handwerkerportal würde die nötige Aufmerksamkeit und Magnetwirkung erzielen, um sich neben Internetgiganten wie *Amazon*, *Ebay*, *MyHammer* & Co. behaupten zu können.

5.5 Mögliche Zukunftsvisionen für das Schreinerhandwerk

5.5.1 Szenario 1: Kooperation kleinerer Möbelschreinereien

Kleinere Schreinereien schließen sich regional zusammen und decken gemeinsam einen kompletten Maschinenpark und aktuelle Software mit entsprechenden Kompetenzen ab. Dies kann als Maschinengenossenschaft organisiert sein: Maschinen werden gemeinsam gekauft und genutzt; Mitarbeiter werden gemeinsam angestellt und beschäftigt. Oder

auf Absprache schafft jeder Betrieb bestimmte Maschinen an und sie werden gegenseitig zur Nutzung zur Verfügung gestellt (Maschinen-Sharing).

Positive Effekte: Die Abhängigkeiten von Fremdfirmen werden deutlich reduziert, die kleineren Betriebe stärken sich gegenseitig und können sich gegenüber größeren Betrieben auf dem Markt behaupten. Die jeweilige Nischenkompetenz bleibt erhalten. Die Ausgaben werden reduziert, weil die Kosten für Kompetenzen und Maschinenpark nicht allein getragen werden müssen. Größere Ausschreibungen/Aufträge können gemeinsam angenommen und gemeistert werden – ähnlich den ARGE in der Bauwirtschaft.

Negative Effekte: Keine

Herausforderungen: Die große Sorge um Kunden- und Auftragsverlust des einzelnen Betriebs muss überwunden werden. Dies ist eine große Aufgabe, weil das Konkurrenzdenken im Schreinerhandwerk stark ausgeprägt ist. Rechtlich könnten solche Bedenken über Kundenschutzklauseln in den Kooperationsverträgen aufgefangen werden. Schreiner müssen lernen, miteinander zu kooperieren und zu kommunizieren.

Eine weitere Herausforderung ist die klare Regelung der Zuständigkeit, Verantwortung und Haftung innerhalb der Kooperation bzw. ARGE. Was passiert, wenn ein Mitgliedsbetrieb der ARGE Fehler macht und damit Schäden verursacht? Die Haftungsfrage muss – wie bei ARGE in der Bauwirtschaft – klar geregelt sein.

Gegen-Szenario: Wenn die Konkurrenzangst nicht überwunden wird, bleibt den Kleinbetrieben nichts anderes übrig, als weiterhin im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten in teure Maschinen und Software und in den notwendigen Kompetenzausbau zu investieren, was mittelfristig zu Überforderung, Unwirtschaftlichkeit und letztlich Betriebsaufgabe führen wird. Bestehende Betriebe, die nicht auf der Höhe des technischen und fachlichen Stands sind, bieten nachfolgenden Generationen keinen Anreiz, übernommen zu werden. Die Folge wäre eine Marktverdrängung kleiner Schreinereien.

5.5.2 Szenario 2: Zusammenschluss zu Handels- und Montageeinheiten

Kleinere Schreinereien wandeln sich in ihrer Struktur und schließen sich zu Handels- und Montagefirmen zusammen. Dies ist eine Entwicklung, die schon seit einigen Jahren zu beobachten ist. Betriebe produzieren Standardmöbel kaum noch selbst, sondern planen Möbel mit Hilfe firmeneigener Software großer Hersteller (z.B. *Würth*, *Invarido*, *Speedmaster*, *TopaTeam*). Diese werden dann von den Schreinereien nur noch montiert.

Positive Effekte: Die Kosten für teure digitale Maschinen und Software werden reduziert, weil nur noch Handmaschinen zur Montage benötigt werden. Herstellereigene Software funktioniert meist einfach und ist deshalb leicht zu erlernen, sodass der zeitliche Aufwand für die Aneignung der Kenntnisse zur Anwendung komplexer Software entfällt.

Negative Effekte: Das fachliche Wissen für digitale Anwendungen geht verloren, die Betriebe werden von den industriellen Herstellern abhängig.

5.5.3 Szenario 3: Flexible Industrie beherrscht den Markt

Das Kundenverhalten entwickelt sich dahingehend, Möbel ausschließlich in Möbelhäusern oder online zu kaufen. Das Angebot zum Anschauen, Anfassen und Ausprobieren mit der ganzen Familie auf Ausstellungsflächen, teils auch mit Spielmöglichkeit für Kinder und Gelegenheiten zum Essen, Trinken, Pause machen, ist attraktiv (Beispiel *IKEA*). Oder Möbel von zuhause im Internet zu recherchieren, Beschreibungen und Stilrichtungen zu studieren, Preise und Qualitäten und Erfahrungsberichte zu vergleichen und dann online zu bestellen, ist mittlerweile ein gängiges Einkaufsverhalten insbesondere der jüngeren Internet-Generation. Für die Kreativen und praktisch Begabten unter der Kundschaft haben große Hersteller ihre Möbel-Konfiguratoren so weiterentwickelt, dass auch Laien in die Lage versetzt werden, ihre Möbel selbst zu planen und zu montieren.¹⁵⁷ In der Breite werden Möbelschreiner bei diesem Szenario 3 zunehmend nur noch in Nischenbereichen nachgefragt.

Positive Effekte: Keine

Negative Effekte: Der Beruf des Möbelschreiners verliert zunehmend an Bedeutung und wird in der kreativen Form nicht mehr marktrelevant sein.

5.5.4 Szenario 4: Stark durch gemeinsamen Auftritt

Die Selbstverwaltungsorganisationen und Interessenvertretungen der Handwerker (Innungen, Kreishandwerkerschaften, Handwerkskammern, Zentralverbände, ZDH) haben sich so organisiert und transformiert, dass die großen Herausforderungen im Handwerk überbetrieblich kooperativ und mit der Beteiligung interessierter Handwerksbetriebe angegangen werden. Hierzu gehört prioritär ein deutschlandweites zentrales Internetportal aller Handwerker inklusive eines Shopsystems.

Positive Effekte: Das Internet ist 'die' Informationsquelle schlechthin für die Kunden. Mit einer starken Internetpräsenz und professionellem Marketing würden Kunden z.B. für Möbelkäufe und Beratung wieder auf das Handwerk gelenkt werden. Professionelle Handwerksleistungen und Kreativität könnten von semi-professionellen Leistungen und industrieller Billigqualität abgegrenzt werden. Das Handwerk wäre sichtbar, sein Profil und seine Leistungen würden transparenter und könnten einfach online gefunden und nachgefragt werden. Das wäre nicht nur eine Marketing- und Verkaufsplattform für die einzelnen Handwerksbetriebe, sondern PR für die gesamte Handwerksbranche.

Risiken: Ein deutschlandweites zentrales Internetportal aller Handwerker hätte nur dann Erfolg, wenn

- (1) alle oder zumindest die meisten Handwerksbetriebe mitmachen würden, und
- (2) ausschließlich bei den Handwerkskammern in der Handwerksrolle oder den Verzeichnissen der zulassungsfreien sowie der handwerksähnlichen Gewerbe eingetragene Betriebe teilnahmeberechtigt wären, und

¹⁵⁷ Siehe z.B. <https://www.schrankwerk.de/regal-nach-mass>, <https://www.regalraum.com/de/regalplaner.html>, <https://www.dein-schrank.de/onlineplaner/>, <https://kitchen.planner.ikea.com/planner/#/de/de/>

-
- (3) die Listung im Handwerkerportal eine Standardleistung im Rahmen des Handwerkskammerbeitrags wäre, wobei aus Datenschutzgründen jeder Handwerksbetrieb einer Listung zuvor ausdrücklich aktiv zustimmen müsste.

Ansonsten würde ein nur mäßig genutztes Handwerkerportal zum Flop und Geldgrab werden und würde als Bumerang das Image der Handwerksorganisation zusätzlich schädigen.

Herausforderungen: Im Handwerk gibt es derzeit 145 zulassungspflichtige und zulassungsfreie Handwerke sowie handwerksähnliche Gewerbe.¹⁵⁸ Eine zentrale Handwerkerplattform müsste diese Vielfalt berücksichtigen. Manche Handwerke – z.B. Schreiner – bieten materielle Produkte an und benötigen einen Online-Shop, andere Handwerke – z.B. Friseure – bieten Dienstleistungen und benötigen die Webpräsenz eher für das Eigenmarketing. Diese Bandbreite wird eine Herausforderung bei der Entwicklung einer solchen Handwerkerplattform mit gewerkspezifischer Strukturierung.

5.6 Ausblick

Die zukünftige Entwicklung des Schreinerhandwerks muss nicht zwangsläufig in nur eine der dargestellten Szenarien laufen, auch ein Mix der Szenarien ist möglich. So können z.B. einige kleine Schreinereien kooperieren, andere entwickeln sich zu mittelständischen industriell ausgerichteten Betrieben, wieder andere schließen sich zu Handels- und Montageeinheiten zusammen und einige insbesondere kleine Betriebe werden vom Markt verdrängt. Die Entwicklung einer zentralen Handwerker-Onlineplattform wiederum ist weitgehend unabhängig von den Szenarien. Eines ist aber sicher: Das Schreinerhandwerk wird in Zukunft digitaler, industrieller und arbeitsteiliger aufgestellt sein, der Allround-Schreiner wird durch Spezialisten vollkommen ersetzt werden.

¹⁵⁸ Siehe HWO § 1 Abs. 2 und § 18 Abs. 2 und Anlagen A und B: 53 zulassungspflichtige Handwerke + 41 zulassungsfreie Handwerke + 51 zulassungsfreie handwerksähnliche Gewerbe

6 Handlungsempfehlungen für die Handwerksorganisation

(Jürgen Wagenmann)

Nach der Analyse der Auswirkungen von Megatrends auf das Schreinerhandwerk (Kapitel 3), der Analyse der Übertragbarkeit von Geschäftsmodellinnovationen auf das Schreinerhandwerk (Kapitel 4) und der Skizzierung von Zukunftsvisionen für die Weiterentwicklung der Arbeit im Schreinerhandwerk (Kapitel 5) stellen sich folgende organisationsstrategische Fragen:

- ? Ist die deutsche Handwerksorganisation mit ihrem Dienstleistungsportfolio angesichts der in der vorliegenden Studie herausgestellten, bereits bestehenden und kommenden Herausforderungen im Handwerk vorbereitet?
- ? Wo gibt es Redundanzen, wo bestehen Defizite?
- ? Ist die Struktur der deutschen Handwerksorganisation noch zeitgemäß?

Im folgenden Kapitel 6 wird versucht, Antworten auf die Fragen zu finden, Defizite und Fehlentwicklungen zu identifizieren und daraufhin Handlungsempfehlungen für die Handwerksorganisation und die Politik zu formulieren. Sowohl das Projektteam als auch die Teilnehmer des Workshops "ZukunftsWerkstatt 3" (siehe Kap. 2.3) hatten für diese Fragestellungen ausdrücklich 'akademische Freiheit' ohne Denkverbot, d.h. Vorschläge und Denkmodelle sollten nicht durch Befindlichkeiten der Handwerksorganisation bestimmt werden, selbst als unangenehm empfundene Wahrheiten sollten auf den Tisch. Thematische Anregungen zu diesem Kapitel stammten überwiegend aus dem Workshop und auch vom Projektteam selbst.

6.1 Grundlage und Aufbau der deutschen Handwerksorganisation

6.1.1 Selbstverwaltung im Handwerk

Der deutsche Gesetzgeber hat mit dem *Gesetz zur Ordnung des Handwerks (HwO)* dem deutschen Handwerk die berufsständische handwerkliche Selbstverwaltung übertragen.¹⁵⁹ Selbstverwaltung ist ein Begriff aus dem Staatsorganisationsrecht und beschreibt eine Erscheinungsform der 'mittelbaren Staatsverwaltung', bei der ein Verwaltungsträger (z.B. der Bund oder ein Bundesland) hoheitliche Aufgaben auf andere Verwaltungsträger (z.B. Handwerkskammern, Innungen) überträgt. Damit werden diese zu einem Teil der Bundes- oder Landesverwaltung und somit zu einem Teil der öffentlichen Gewalt nach Art. 1 Abs. 3 und Art. 20 Abs. 3 GG.

Selbstverwaltung basiert auf dem Subsidiaritätsgedanken: Aufgabenerfüllung wird dort angesiedelt, wo sie aufgrund entsprechender Fachkompetenzen – neben hauptamtlichem Personal auch Bürgerbeteiligung (Fachleute) im Ehrenamt – besser, kostengünstiger und effizienter erfüllt werden kann als fachfremd durch den Staat. Mit der Selbstverwaltung wird die Liberalisierung im Sinne einer Entstaatlichung gefördert. Träger der

¹⁵⁹ Berufsständische Selbstverwaltung ist in Deutschland weit verbreitet, z.B. Industrie- und Handelskammern (IHKs), Landwirtschaftskammern, Apothekerkammern, Ärztekammern, Zahnärztekammern, Architektenkammern, Ingenieurkammern, Notarkammern, Rechtsanwaltskammern, Steuerberaterkammern, Wirtschaftsprüferkammern, etc.
Siehe Wikipedia, 2021, https://de.wikipedia.org/wiki/Berufsständische_Körperschaft

Selbstverwaltung sind rechtlich selbständige juristische Personen des öffentlichen Rechts, typischerweise *Körperschaften des öffentlichen Rechts*. Sie unterliegen der staatlichen Rechtsaufsicht, aber keiner staatlichen Fach- und Dienstaufsicht, sind also nicht weisungsgebunden. Handwerkliche Selbstverwaltungskörperschaften sind die Handwerkskammern (§§ 90-116 HWO), die Innungen (§§ 52-78 HWO), die Innungsverbände (§§ 79-85 HWO) und die Kreishandwerkerschaften (§§ 86-89 HWO). In der Handwerksorganisation bilden die Handwerkskammern auf Basis der Pflichtmitgliedschaft und die Innungen und Fachverbände auf Basis freiwilliger Mitgliedschaft die beiden Säulen der Selbstverwaltung.

Im Rahmen der Übertragung hoheitlicher Aufgaben stellen die Träger der Selbstverwaltung im Handwerk Kollektivgüter bereit. Deren Nutzen für das einzelne Mitglied ist nicht für jeden direkt ersichtlich. Entsprechend hoch ist der Kommunikations- und Erklärungsbedarf. Die große Herausforderung für die Handwerksorganisationen besteht darin, den Nutzen der Selbstverwaltung ihren Mitgliedern und der breiten Öffentlichkeit verständlich zu vermitteln.

6.1.2 Ebenen der Handwerksorganisation

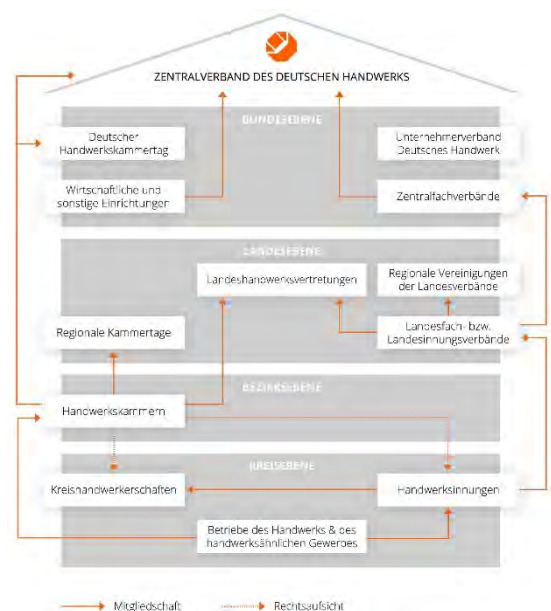
Die Handwerksorganisation in Deutschland gliedert sich in fachspezifische und gewerkeübergreifende Organisationen, die sich in den Verwaltungsebenen auf Kreis-, Bezirks-, Landes- und Bundesebene aufbauen.

Tabelle 7: Gliederung der deutschen Handwerksorganisation

	
Gliederung der deutschen Handwerksorganisation	
Fachspezifische Organisationen	Gewerkeübergreifende Organisationen
• Zentralfachverbände • Landeshandwerksvertretungen • Landesfachverbände • Landesinnungsverbände • Innungen	• ZDH • DHKT • UDH • Regionale Kammertage • Handwerkskammern • Kreishandwerkerschaften

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 17: Aufbau der deutschen Handwerksorganisation



Quelle: ZDH, <https://www.zdh.de/ueber-uns/organisationen-des-handwerks/>, 22.12.2021

Für weitergehende Informationen zu den einzelnen Organisationen sei auf die Webseite des ZDH <https://www.zdh.de/ueber-uns/organisationen-des-handwerks/> verwiesen.

6.2 Kritische Betrachtung und Handlungsempfehlungen

6.2.1 Selbstverwaltung und Pflichtmitgliedschaft

Ausgangslage:

Die Pflichtmitgliedschaft der Handwerksbetriebe in ihrer zuständigen Handwerkskammer ist ein Dauerbrenner unter den Kritikpunkten an der Handwerksorganisation. Das wurde auch in den Workshops¹⁶⁰ seitens der Teilnehmer zur Diskussion gestellt. Ist diese Kritik berechtigt?

Bewertung:

Aufgrund staatsorganisationsrechtlicher Logik ein klares NEIN. Die Pflichtmitgliedschaft ist untrennbar mit der Selbstverwaltung verbunden, es sind zwei Seiten derselben Medaille: Wenn der Staat hoheitliche Aufgaben und Kompetenzen auf Handwerkskammern überträgt, weil sie aufgrund der dortigen berufsständischen Fachkompetenz besser, effizienter und kostengünstiger erfüllt werden als durch den Staat selbst, dann muss zwangsläufig eine Pflichtmitgliedschaft gekoppelt sein, ansonsten würde das 'Trittbrettfahrerproblem' (engl. *free rider problem*) auftreten¹⁶¹ und Handwerksbetriebe könnten sich der Staatsgewalt gem. Art. 20 Abs. 2 GG entziehen. Wer also auf dem Boden unserer freiheitlichen demokratischen Grundordnung steht und eine berufsständische Selbstverwaltung anstatt Ministerialbürokratie bevorzugt, der muss die Pflichtmitgliedschaft akzeptieren.

Ein anderes Thema ist die Höhe der (Pflicht-)Mitgliedsbeiträge, welches nicht mit dem grundsätzlichen Thema der Pflichtmitgliedschaft als solcher vermischt werden darf. Pflichtmitgliedsbeiträge an die Handwerkskammer sind Zwangsabgaben, ähnlich wie Steuern, Sozialversicherungsbeiträge und öffentliche Verwaltungsgebühren. Die Höhe des Handwerkskammerbeitrags wird jährlich von der Vollversammlung der Handwerkskammer in einem demokratischen Verfahren beschlossen¹⁶² und unterliegt der Genehmigung durch die oberste Landesbehörde (i.d.R. das zuständige Wirtschaftsministerium des Landes).¹⁶³ Die Handwerkskammer als Träger der Selbstverwaltung muss eine sparsame Haushaltsführung sowie die zweckgerichtete Verwendung der Gelder offenlegen. Die Höhe des (Pflicht-)Mitgliedbeitrags wird also durch die demokratischen Vertreter der Zahlungspflichtigen beschlossen, wobei eine laufende Diskussion über die Beitragshöhe legitim ist.

Handlungsempfehlung:

Selbstverwaltung und Pflichtmitgliedschaft muss den Handwerksbetrieben als Zusammenhang erklärt werden. Auf den Internetseiten der Handwerkskammern, des ZDH und in einschlägigen Broschüren¹⁶⁴ werden Selbstverwaltung und Pflichtmitgliedschaft zwar dargestellt, aber immer isoliert voneinander. Wichtig ist, den untrennbaren Zusammen-

¹⁶⁰ Siehe Kapitel 2.3

¹⁶¹ Hoheitliche Aufgaben der Handwerkskammern sind Kollektivgüter für Handwerksbetriebe, bei denen es ohne Finanzierung über Zwangsabgaben (Pflichtbeiträge) zum Trittbrettfahrerverhalten kommen würde

¹⁶² Siehe § 106 Abs. 1 Ziff. 5 HwO

¹⁶³ Siehe § 113 Abs. 1 HwO

¹⁶⁴ Siehe z.B. Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern in Baden-Württemberg, 2021, S. 170 f.

hang herauszustellen, d.h. die Pflichtmitgliedschaft als zwingende Folge der Selbstverwaltung. Der Workshop 3 (siehe Kap. 2.3) hat gezeigt, dass eine vernünftige Erklärung der Zusammenhänge das Verständnis und die Akzeptanz seitens der Betroffenen erhöht.

6.2.2 Unzureichende Transparenz

Ausgangslage:

Häufiger Vorwurf aus der Handwerkerschaft gegen Handwerkskammern und die gesamte Handwerksorganisation ist eine vermeintlich geringe Transparenz bezüglich ihrer Aufgaben, Struktur und aktuellen Themen. Dieser Vorwurf wurde auch in den Workshops¹⁶⁵ erhoben. Ist dieser Vorwurf berechtigt?

Bewertung:

Aus Sicht der Autoren ist dieser Vorwurf aus folgenden Gründen nicht berechtigt:

- ☺ Die Handwerksorganisation erfüllt ihre 'Bringschuld': Aufgaben und Strukturen von Handwerksinnungen, Innungsverbänden, Kreishandwerkerschaften und Handwerkskammern sind in der HwO geregelt, die wiederum allgemein zugänglich und kostenlos in vielen Internet-Webseiten zur Ansicht oder zum Download bereitsteht.¹⁶⁶ Darüber hinaus informieren die Handwerkskammern, regionale Kammerstage sowie der ZDH über ihre Struktur und Aufgaben sowie über aktuelle handwerksrelevante Themen und Projekte auf ihren Webseiten und in einschlägigen Broschüren.¹⁶⁷ Diese Informationen können von interessierten Handwerkern jederzeit abgerufen werden.
- ☹ Die Kritiker kommen offenbar ihrer 'Holschuld' nicht nach und fühlen sich deshalb unzureichend informiert. Interessierte Handwerker sollten die Informationen aktiv abrufen: HwO, Internetseiten der Kammerorganisation, Handwerkszeitungen, Rundmails und Newsletter der Handwerkskammern. Die Erfahrung der Handwerkskammer Konstanz zeigt, dass selbst Informationen, die den Mitgliedsunternehmen per Post oder Email unmittelbar zugeleitet werden, häufig keine Beachtung finden.
- ☺ Das Problem der unzureichenden Erfüllung der 'Holschuld' durch viele Handwerker liegt eher in Defiziten der Handwerksorganisation im Eigenmarketing, der Öffentlichkeitsarbeit und der Medienkompetenz. Viele Handwerker erleben ihre Kammerorganisation nicht als Unterstützer, sondern als bürokratisch, rückständig, uninteressant, bis hin zu unnützlich, und gehen auf Distanz. Informations- und Beratungsangebote seitens der Kammer werden dann grundsätzlich ignoriert. In den Workshops (siehe Kap. 2.3) wurde bestätigt, dass sich die Handwerker Informationen und Beratung eher über ihren Fachverband als über die Handwerkskammer beschaffen.

¹⁶⁵ Siehe Kapitel 2.3

¹⁶⁶ Siehe z.B. <http://www.gesetze-im-internet.de/>, herausgegeben von der Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch den Bundesminister der Justiz, Redaktion Bundesamt für Justiz

¹⁶⁷ Siehe z.B. Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern in Baden-Württemberg, 2021, S. 170 – 173 oder BWHT, 2021, <https://www.handwerk-bw.de/handwerk-in-bw/handwerksorganisationen/>, oder ZDH, 2021, <https://www.zdh.de/>

Handlungsempfehlung:

Eine Erfüllung der Holschuld durch die Handwerker kann nur über eine Image-Verbesserung der Handwerksorganisationen aktiviert werden. Hierzu bedarf es einer Professionalisierung des Eigenmarketing, der Kommunikation über Öffentlichkeitsarbeit und der Medienkompetenz. Dies soll Gegenstand des folgenden Kapitels sein.

6.2.3 Imageproblem des Handwerks

Ausgangslage:

Das Handwerk als gesamtwirtschaftlich bedeutender Wirtschaftssektor¹⁶⁸ wird von der breiten Öffentlichkeit immer noch nicht angemessen wahrgenommen und gewürdigt. Vielen Menschen sind die Produkte und Dienstleistungen des Handwerks im Allgemeinen und des Schreinerhandwerks im Besonderen nur unzureichend bewusst.¹⁶⁹ Laut Forsa-Erhebung¹⁷⁰ aus dem Herbst 2021 hat sich die Wahrnehmung des Handwerks in der Bevölkerung mit einer Verdoppelung gegenüber 2008 zwar deutlich erhöht. Über handwerkliche Berufsbilder halten sich jedoch verzerrte und veraltete Klischees immer noch hartnäckig. Insbesondere für Jugendliche, also für die potenziellen Fachkräfte von morgen, ist das Handwerk nicht besonders attraktiv, es werden schlechte Arbeitsbedingungen, körperlich anstrengende Arbeit, unattraktive Bezahlung sowie schwierige berufliche Aufstiegsmöglichkeiten (z.B. Anschluss-Studium) assoziiert.¹⁷¹

Bewertung:

Der ZDH selbst hat das Imageproblem bereits in einer Veröffentlichung aus dem Jahr 2000 angesprochen.¹⁷² Die im Jahr 2010 angelaufene und andauernde bundesweite Imagekampagne des Handwerks¹⁷³ versucht, Wahrnehmung und Image des Handwerks in der Bevölkerung zu verbessern, und laut Forsa-Erhebung 2021 gelinge dies mit gewissen Erfolgen. Trotzdem kann eine Wahrnehmungsquote von 64%¹⁷⁴ nicht zufriedenstellen und die veralteten und verzerrten Klischees über Handwerksberufe bedürfen dringend einer Korrektur. Das Handwerk muss sowohl als moderner attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden, als auch in seinen Möglichkeiten, Karrierewege in die Selbständigkeit zu öffnen.

Hier ist ein Vergleich mit der IHK-Organisation aufschlussreich, denn Handwerkskammern einerseits und Industrie- und Handelskammern andererseits sind sowohl natürliche Verbündete als auch Konkurrenten, sie vertreten gemeinsam die Interessen der gewerblichen Wirtschaft. Folgende Unterschiede sind auffällig:

¹⁶⁸ In Deutschland sind knapp 16% der Unternehmen (rechtliche Einheiten) im Handwerk aktiv und erwirtschaften etwa 9% aller Umsätze. 13% aller Erwerbstätigen und 28% aller Auszubildenden sind im Handwerk tätig. Siehe Statistisches Bundesamt, 2021, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Handwerk/aktuell-struktur-handwerk.html>

¹⁶⁹ Die Teilnehmer der Workshops "ZukunftsWerkstätten Schreinerhandwerk" (siehe Kap. 2.3) berichten, dass viele Potenzialkunden das Leistungsspektrum von Schreinerinnen nur bruchstückhaft kennen. Schreinerbetriebe seien häufig nicht die erste Anlaufstelle für Anfragen, da gehe Auftragspotenzial verloren.

¹⁷⁰ Forsa, 2021, S. 2, <https://www.hwk-berlin.de/downloads/forsa-umfrage-image-des-handwerks-2021-91.617.pdf>

¹⁷¹ Siehe ZDH, 2021, <https://www.zdh.de/presse/veroeffentlichungen/interviews-und-statements/die-wahrnehmung-des-handwerks-hat-sich-massiv-gesteigert/>

¹⁷² Siehe ZDH, 2000, Kap. III.2.2, S. 41

¹⁷³ Siehe ZDH, 2021, <https://www.zdh.de/ueber-uns/imagekampagne-handwerk/>

¹⁷⁴ Siehe Forsa, 2021, S. 2

-
- ☹️ Während der DIHK in den großen Publikumsmedien (TV, Hörfunk, überregionale Tageszeitungen, Wirtschaftszeitungen und -magazine) laufend zu aktuellen Themen offensiv präsent ist, zeitnah Stellung bezieht und damit eine breite Öffentlichkeitswirkung erzielt, gelingt es dem ZDH gefühlt weniger häufig, sich dort zu platzieren. Die Handwerksorganisation ist verstärkt in den organisationseigenen Fachmedien und lokalen Medien, aber weniger in den großen Publikumsmedien präsent, das reduziert die Breitenwirkung.
 - ☹️ Die IHK-Organisation gibt zentral formulierte Leitthemen vor, die im bundesweiten Gleichklang positioniert werden. So findet sich auf den Webseiten der IHKs ein breites Spektrum an professionellen Erstinformationen zu Themen der gewerblichen Wirtschaft, z.B. zu vielen Wirtschafts- und Rechtsthemen. Bei Internet-Recherchen zu Wirtschafts- und Rechtsthemen – wobei die meisten der Themen auch das Handwerk betreffen – landet man eher auf IHK-Seiten und weniger auf HWK-Seiten. Das ist ein wichtiger Faktor für die stärkere Wahrnehmung der IHK-Organisation als professionelle Anlaufstelle für Informationen. Das Erstinformationsangebot auf den Webseiten der Handwerksorganisation hat diesbezüglich Verbesserungspotenzial.
 - ☹️ Die Politik konzentriert ihr Augenmerk immer noch auf die (Groß-) Industrie. Der Mittelstand mit seinen KMUs hat es immer noch schwerer, sich politisch zu positionieren. Die (Groß-) Industrie mit ihren finanzstarken und gut vernetzten Verbänden kann eine sehr effiziente Lobbyarbeit sowohl national als auch auf EU-Ebene betreiben.

Handlungsempfehlung:

Die Handwerksorganisation sollte offensiver als bisher Publikumsmedien für das Eigenmarketing und Public Relations nutzen. Ein aktives Zugehen der Funktionäre auf die Öffentlichkeit und die breiten Publikumsmedien würde die mediale Präsenz und öffentliche Wahrnehmung des Handwerks stärken. Mediengeschulte Funktionäre und Ansprechpartner in jeder Handwerksorganisation (ZDH, Kammertage, HWKs, Innungs- und Fachverbände, Kreishandwerkerschaften) sind angehalten, sich regelmäßig versiert zu aktuellen Entwicklungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in Verbindung mit dem Handwerk zu äußern.¹⁷⁵ Eine regelmäßige Präsenz in den Massenmedien würde die Bedeutung des Handwerks im Bewusstsein einer breiten Öffentlichkeit stärker verankern und sein Image professionalisieren. Während in der Handwerkskammerorganisation (HWKs, Kammertage, ZDH) eine deutliche Professionalisierung erkennbar ist, besteht in vielen Innungen, Kreishandwerkerschaften und Fachverbänden hier noch Nachholbedarf.

Trotz der Heterogenität in der HWK-Organisation kann von der IHK-Organisation gelernt werden, Webauftritte noch stärker zu vereinheitlichen (Corporate Identity) und von den Spitzenverbänden zentral formulierte Leitthemen und Informationen zu übernehmen.

¹⁷⁵ Siehe ZDH, 2000, Kap. III.3.1.1, S. 44

6.2.4 Modernisierung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Ausgangslage:

Im Jahr 2021 bot das Handwerk 130 staatlich anerkannte Ausbildungsberufe an.¹⁷⁶ Die Arbeitswelt verändert sich kontinuierlich. Der rasante technische Fortschritt macht eine laufende Aktualisierung handwerklicher Bildungsinhalte notwendig. Berufsbilder wandeln sich, traditionelle Berufe müssen modernisiert werden, neue Berufe entstehen, alte Berufe sterben aus.

In der beruflichen Ordnungsarbeit gestalten sich Planung und Vorbereitung neuer oder zu modernisierender Berufe komplex. Abgeleitet aus Erwerbstätigkeiten und eingebettet in ineinandergreifende rechtliche Regelungen des Bundes und der Länder, sind bildungspolitische, wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische sowie berufspädagogische Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Alle an der beruflichen Bildung Beteiligten (Stakeholder) sind gemäß des Konsensprinzips involviert, was einerseits die Akzeptanz erhöht, andererseits Abstimmungsprozesse verlangsamt. Der Modernisierungsprozess hinkt der tatsächlichen Entwicklung der Berufsbilder in der Praxis daher häufig hinterher. Auch die Ausbildung zum Tischler (Synonym 'Schreiner', Vollhandwerk gem. HWO Anlage A Ziff.27) ist aufgrund des Spezialisierungsdrucks nicht mehr zeitgemäß. Der klassische Allround-Schreiner gehört der Vergangenheit an und ist kaum noch zu finden. Die Ausbildung müsste dringend in sog. 'Fachrichtungen' oder 'Schwerpunkte' diversifiziert und modernisiert werden.¹⁷⁷

Neben der beruflichen Ordnungsarbeit stehen auch Komponenten der Umsetzung von Berufsausbildung und Meisterprüfung in der Kritik:

- ☹ Teils ungenügende Kooperation der Fachverbände mit Kammern und Berufsbildungsausschüssen,
- ☹ Überalterung in manchen Prüfungskommissionen¹⁷⁸ und der damit einhergehenden Schwerpunktsetzung der Prüfungsinhalte auf nicht mehr zeitgemäßem Stand von Technik und Berufspraxis (z.B. Meisterprüfungsprojekt),
- ☹ teilweise nicht dem aktuellen Stand von Wissen und Technik angepasste und keine didaktisch für die junge Generation aufbereitete Lehrgangsunterlagen,
- ☹ Mangel an digitalen Lehr- und Lernformaten.

Ablauf der beruflichen Ordnungsarbeit:

In der beruflichen Ordnungsarbeit, also um einen neuen Ausbildungsberuf zu schaffen oder einen bestehenden Ausbildungsberuf zu modernisieren, muss zunächst einmal ein entsprechender Bedarf in der Wirtschaft nachgewiesen werden. Die Initiative geht i.d.R. von einem Fachverband oder einer Spitzenorganisation der Arbeitgeber aus, kann aber

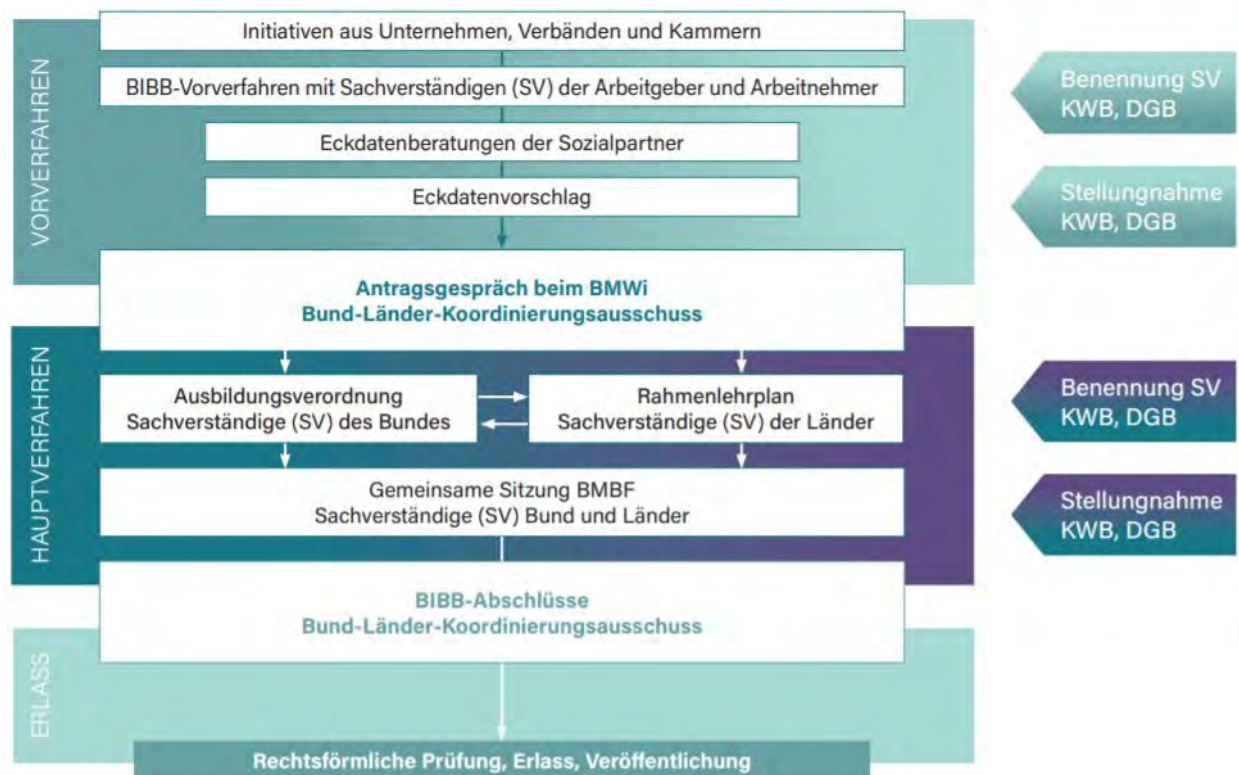
¹⁷⁶ Siehe DHKT, 2021, <https://www.handwerk.de/infos-zur-ausbildung/ausbildungsberufe>

¹⁷⁷ Siehe Kap. 5

¹⁷⁸ So haben z.B. die MPA-Mitglieder der HWK Konstanz ein Durchschnittsalter von 50 Jahren. Das ist noch nicht alarmierend, aber bereits grenzwertig. Problematisch ist die Streuung der Altersstruktur: 56% und damit über die Hälfte der MPA-Mitglieder sind 50+, 21% sind 60+, 13% sind 65+ und damit im Rentenalter, 7% sind 70+ und 2 Mitglieder sind über 80. Aus der Kommunikation mit anderen Handwerkskammern in ganz Deutschland ist bekannt, dass nahezu alle Kammern in einer ähnlichen Situation sind.

auch von der zuständigen Gewerkschaft oder direkt vom BIBB angestoßen werden. Das BIBB nimmt dann in einem Gutachten hierzu Stellung oder führt bei größeren und komplexeren Reformvorhaben Forschungsprojekte durch, um Bedarf und Aussichten des gewünschten künftigen oder modernisierten Ausbildungsberufes zu prüfen. Über ein mehrstufiges geregeltes Verfahren werden Sachverständige aus Unternehmen, Kammern, Verbänden, Gewerkschaften sowie Bund und Länder einbezogen. Das ist notwendig, um die schulische, betriebliche und überbetriebliche Ausbildung an den drei Lernorten Berufs-/ Gewerbeschule, Ausbildungsbetrieb und ÜBA (in den Bildungsstätten der Handwerkskammern) zu koordinieren.¹⁷⁹ Nach der inhaltlichen Festlegung durch die Sachverständigen stimmt zunächst der BIBB-Hauptausschuss der neuen oder modernisierten Ausbildungsordnung zu. Anschließend stimmt der 'Bund-Länder-Koordinierungsausschuss Ausbildungsordnungen / Rahmenlehrpläne' (KoA) der neuen oder modernisierten Ausbildungsordnung sowie dem abgestimmten Rahmenlehrplan zu. Abschließend erlässt das BMWi im Einvernehmen mit dem BMBF die Ausbildungsordnung und veröffentlicht sie im Bundesgesetzblatt.¹⁸⁰

Abbildung 18: Ablauf der beruflichen Ordnungsarbeit



Quelle: BDA, 2022, <https://arbeitsgeber.de/themen/bildung-und-berufliche-bildung/neuordnung-von-aus-und-fortbildungen/>

Öffentlich zugängliche Quellen über tatsächlich benötigte Verfahrenszeiten sind kaum zu finden, die Thematik ist ziemlich intransparent. Der BDA nennt für Neuordnungsverfahren eine Verfahrensdauer von bestenfalls rund zwei Jahren, falls keine größeren Differenzen

¹⁷⁹ Betriebliche Ausbildung und ÜBA: Ausbildungsordnung, Betrieblicher Ausbildungsplan

Schulische Ausbildung: KMK Rahmenlehrplan, Lehrpläne der Länder, Stoffverteilungspläne der Berufs-/Gewerbeschulen

¹⁸⁰ Siehe BIBB, 2017, S. 24 - 31

in der Sachverständigenarbeit auftreten. Änderungsverordnungen mit nur kleinen Änderungen können schneller gehen. Sind jedoch umfangreiche Voruntersuchungen z.B. zur Klärung der Frage des Bedarfs in der Wirtschaft notwendig oder müssen Differenzen zwischen den Sachverständigen ausgeräumt werden, verlängert sich die Zeit entsprechend.¹⁸¹ Das KWB nennt Verfahrenszeiten in der Praxis von 4 – 5 Jahren¹⁸². Zusätzlich zu dem beschriebenen Zeitbedarf für das Vor- und Hauptverfahren kommt die Dauer einer 'Inkubationszeit' hinzu. Zunächst baut sich in der Branche über etliche Jahre eine Unzufriedenheit über die veraltenden Bildungsinhalte bzw. das veraltete Berufsbild auf (Inkubationszeit). Da die Aus- und Fortbildungsordnungen technologieoffen formuliert sind, kann bis zu einem gewissen Grad im Rahmen der Lernortkooperation in der Praxis der betrieblichen Ausbildung, der ÜBA und der Meistervorbereitung flexibel nachgesteuert werden, denn Unternehmen und Bildungsstätten können immer mehr machen, als in den Aus- und Fortbildungsordnungen festgelegt ist. Erst wenn die Unzufriedenheit eine kritische Schwelle überschreitet, wird i.d.R. seitens des Fachverbandes ein Vorverfahren gestartet. Inkubationszeit plus Vorverfahren plus geregeltes Verfahren ergeben den gesamten Zeitbedarf, und der kann in der Praxis zehn Jahre oder noch länger in Anspruch nehmen. Zehn Jahre für Vorverfahren plus geregeltes Verfahren am Beispiel Kaufmann/-frau E-Commerce¹⁸³ untermauert diese Aussage. Das ist in Anbetracht der rasanten technischen und wirtschaftlichen Entwicklung zu träge. Der Anspruch des BIBB, "durch Neuordnungen immer auf der Höhe der Zeit"¹⁸⁴ zu sein, muss vor dem Hintergrund der Verfahrenszeiten gewertet werden.

Abbildung 19: Zeitbedarf für Aktualisierungen von Ausbildungsordnungen



Quelle: Eigene Darstellung

Handlungsempfehlung:

Die teils langwierigen Verfahren zur Anerkennung oder Modernisierung von Ausbildungsberufen sind dem Konsensprinzip geschuldet. Signifikante Zeiteinsparungen in dem bürokratischen, mehrstufigen geregelten Verfahren ab der Initiative bis zur Umsetzung wären nur mit Abstrichen oder Straffungen beim Prozess der Konsensbildung möglich, und da wäre mit Widerstand der verschiedenen Stakeholder zu rechnen. Wenn jedoch weiterhin dem Konsensprinzip gefolgt werden soll, muss eine Optimierung insbesondere in der Inkubationszeit und im Vorverfahren angestrebt werden: Die Inkubationszeit könnte z.B. über institutionalisierte Berufsbildungsausschüsse der Fach- und Innungsverände

¹⁸¹ Siehe BDA, 2022, <https://arbeitgeber.de/themen/bildung-und-berufliche-bildung/neuordnung-von-aus-und-fortbildungen/>

¹⁸² Siehe KWB, 2007, S. 5, Ziff. 9

¹⁸³ Ausbildungsberuf von Industrie und Handel, siehe BSZ, 26.01.2018, <https://www.bayerische-staatszeitung.de/staatszeitung/beruf-karriere/detailansicht-beruf-karriere/artikel/wie-ein-neuer-ausbildungsberuf-entsteht.html>

¹⁸⁴ BIBB 2021, <https://www.bibb.de/de/41.php>

stattfinden, die regelmäßig (jährlich oder alle zwei Jahre) Befragungen ihrer Handwerksbetriebe zur Aktualität der Ausbildungs- und Meisterprüfungsinhalte durchführen, um Unzufriedenheiten und Modernisierungsbedarf möglichst frühzeitig zu erkennen. Das käme einem permanenten Vorverfahren gleich. Als Erhebungsmethode bietet sich die Online-Befragung an, um den Aufwand in Grenzen zu halten. Gegebenenfalls kann diese Befragung auch mit anderen, ohnehin geplanten Befragungen zu anderen Themen effizient kombiniert werden.

Die Befragung kann durch die Fach- oder Innungsverbände erfolgen, entscheidend ist aber, dass die Betriebe und nicht die Verbände befragt werden. Die Befragungsergebnisse sollten dann durch die Verbände ausgewertet und dann entschieden werden, ob eine Initiative zu einem geregelten Verfahren zur Modernisierung der Bildungsinhalte gestartet werden soll.

Einige – aber eben nicht alle – Fach- und Innungsverbände haben bereits Berufsbildungsausschüsse. Es empfiehlt sich für alle Verbände, Berufsbildungsausschüsse zu installieren und regelmäßige Befragungen ihrer Mitgliedsunternehmen zu den Ausbildungs- und Meisterprüfungsinhalten durchzuführen, um notwendige Anpassungen frühzeitig anzustoßen.

Hinsichtlich der kritisierten Umsetzungskomponenten in der beruflichen Aus- und Weiterbildung werden folgende Optimierungsansätze angeregt:

- Die Kooperation der Fachverbände mit Kammern und Berufsbildungsausschüssen muss verbessert werden. Hier wäre über institutionalisierte, d.h. verpflichtende regelmäßige Round-Table-Gespräche nachzudenken.
- Der Generationenwechsel in den Prüfungskommissionen muss umgesetzt werden. Ziel ist die Gewinnung einer verjüngten Prüfergeneration, die mit ihren Betrieben technisch und wirtschaftlich auf dem neuesten Stand sind und dieses Wissen und Erfahrungen in ihre Prüfertätigkeit einfließen lassen können. Wichtig hierbei ist das Anreizsystem, solche Personen für eine Prüfertätigkeit zu gewinnen. Falls das Handwerk diesbezüglich am Ehrenamt (bei geringer Aufwandsentschädigung) festhalten möchte, muss über andere, nicht-monetäre Anreize nachgedacht werden. Hier lohnt ein Blick in Duale Hochschulen und Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAWs, ehemals Fachhochschulen), die ebenfalls mit wenig attraktiven Dozenten honoraren zu kämpfen haben: Sowohl externe Lehrkräfte als auch akkreditierte "Duale Partner" (Praxispartner, Ausbildungsstätten)¹⁸⁵ dürfen ihre Tätigkeiten und Zusammenarbeit aktiv bewerben und erzielen somit einen Marketingeffekt und Imagegewinn. "Duale Partner" sind zudem auf der Homepage der DHBW aufgeführt. Dieses System funktioniert in den Hochschulen. Daher sollten Handwerkskammern, ihre Bildungsstätten sowie Innungen hinsichtlich Prüfer und externen Dozenten über ein ähnliches System nachdenken.
- Laufend aktuelle und didaktisch hochwertige Lehrgangsunterlagen lassen sich nur durch professionelle Autoren mit adäquaten Honoraren realisieren. Autoren mit der Kombination aus fachlicher Qualifikation und guten didaktischen Fähigkeiten müssen

¹⁸⁵ Siehe z.B. DHBW Lörrach, <https://dhw-loerrach.de/dualepartner/dualer-partner-werden>

gefunden werden. Während in betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Themen Autoren mit dieser Kombination in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen, bringen Autoren zur handwerklichen Fachtheorie und Fachpraxis i.d.R. die fachliche Qualifikation, nicht aber die notwendigen didaktischen Fähigkeiten mit. Das Problem könnte durch ein professionelles Redigieren der fachlich korrekten Entwurfsfassungen gelöst werden, was allerdings die Kosten erhöht. Eine zentrale Bereitstellung von Lehrgangsunterlagen z.B. über die ZWH oder Fachverbände reduziert redundante Autorenarbeit. Unterlagen in digitaler Form erleichtern zudem regelmäßige Aktualisierungen.

- Zielgruppengerechte digitale Lernunterlagen und Lernformate zur Ergänzung des Präsenzunterrichts (Blended Learning) müssen noch viel stärker ausgebaut werden als bisher. Insbesondere die Lehrkräfte müssen für digitale Lernformate geschult werden. Hier ist auch die Politik gefragt, dieses Ziel weiterhin durch Förderprogramme konsequent zu verfolgen.

6.2.5 Sensibilisierung und Unterstützung der Handwerksbetriebe für Zukunftsstrategien

Ausgangslage:

Megatrends und die hierdurch induzierten Geschäftsmodellinnovationen verändern oder bedrohen gar ganze Branchen – auch Handwerksbetriebe. Die Inhaber der weit überwiegend handwerklichen Kleinst- und Kleinbetriebe denken nahezu ausschließlich in klassischen betriebswirtschaftlichen und technischen Themen aus dem Tagesgeschäft wie z.B. Kalkulation, Buchführung, Lagerverwaltung, Personalfragen, Maschinenausstattung etc. Ein strategisches Denken in Zukunftstrends und Geschäftsmodellen findet praktisch nicht statt. Das wird jedoch immer wichtiger, um auch zukünftig im Wettbewerb bestehen zu können. Hier benötigen die Betriebsinhaber externe Unterstützung.

Bewertung:

Die Workshops "ZukunftsWerkstätten" 1-3 (siehe Kap. 2.3) offenbarten, wie schwer es den Teilnehmern fiel, strategisch in Zukunftstrends und Geschäftsmodellen zu denken. Insbesondere das 'Out-of-the-box'-Denken, also die Überwindung der festgefahrenen Branchenlogik, erwies sich als große Herausforderung und wäre ohne professionelle Anleitung zum Scheitern verurteilt gewesen. Die Schreinermeister haben es auch nie gelernt. Ein Blick in die Standardliteratur zu Teil 3 der Meistervorbereitung¹⁸⁶ zeigt, dass zwar das Thema 'Marktforschung' hinsichtlich Beschaffungs- und Absatzmärkten angeschnitten wird, aber es fehlt die strategische Gesamtschau im Hinblick auf Zukunftstrends und Geschäftsmodelle. Diese Lücke muss geschlossen werden.

Auch in der betriebswirtschaftlichen Beratung der Handwerkskammern sucht man vergeblich nach Beratungsangeboten zu Geschäftsmodellen und Zukunftsstrategien. Dabei gibt es einen Werkzeugkasten zur Überprüfung und Innovation von Geschäftsmodellen und zum Innovationsmanagement – ähnlich den Konstruktionsregeln der Maschinenbauer oder den Design Patterns der Informatiker. Die Industrie arbeitet bereits seit vielen

¹⁸⁶ Siehe Sackmann – das Lehrbuch für die Meisterprüfung Teil III, Verlagsanstalt Handwerk, und Die Handwerker-Fibel, Band 1-3 für die Meisterprüfung Teil III, Holzmann Medien

Jahren mit diesen Tools und es gilt nun, diesen Werkzeugkasten auch im Handwerk anzuwenden.

Handlungsempfehlungen:

1. Der Themenkreis Megatrends / Innovationsmanagement / Zukunftsstrategien / Geschäftsmodelle muss in Beratungspakete des betriebswirtschaftlichen Beratungsangebots der Handwerkskammern integriert werden, um die Mitgliedsbetriebe in ihrem Anpassungsprozess direkt zu unterstützen.
2. Der Themenkreis sollte auch in Veranstaltungen (z.B. Vollversammlungen) der Handwerkskammern in Form von kurzen Fachvorträgen vorgestellt werden, um die Mitgliedsbetriebe zu sensibilisieren.
3. Ferner muss der Themenkreis in die Meistervorbereitung Teil 3 Eingang finden, um die Jungmeister von Anfang an für Zukunftsstrategie im eigenen Gewerk zu sensibilisieren.
4. Aus dem Bereich Politik wären Förderprogramme speziell für das Coaching kleiner Handwerksbetriebe zur Entwicklung zukunftsorientierter Geschäftsmodelle aufzulegen.

6.2.6 Online-Marketing und E-Commerce

Ausgangslage:

Im Rahmen der anhaltend zunehmenden Digitalisierung und Konnektivität wird E-Commerce immer beliebter, insbesondere bei der jüngeren digitalaffinen 'Generation Internet'. Die Webpräsenz ist das neue Schaufenster der Produzenten, Dienstleister und Händler, der Onlineshop ist der neue Verkaufsraum. Und Kundenwünsche ändern sich nicht beim Übergang von der analogen in die digitale Welt. In der analogen Welt wollen Kunden nicht hunderte von kleinen Geschäften besuchen, bevor sie eine Kaufentscheidung treffen, sondern aus einem möglichst großen Angebot auf engem Raum – z.B. in einem Einkaufszentrum, einem Großmarkt, einer Auto- oder Möbelmeile oder einer Messe – vergleichen und auswählen können. Ähnlich in der digitalen Welt: Statt hunderte von Webseiten/Onlineshops kleiner Anbieter zu durchforsten, bevorzugt der Kunde große Onlineportale mit einer breiten Auswahl – siehe Erfolgskonzepte von z.B. *Amazon* oder *Ebay*. Das deutsche Handwerk hat bis dato keine vergleichbare Online-Plattform zu bieten, sondern ist weiterhin in hunderttausende von betriebsindividuellen Webpräsenzen in Form von Inselösungen zersplittert.

Die Teilnehmer der Workshops (siehe Kap. 2.3) haben Unterstützung der kleinen Handwerksbetriebe im E-Commerce und im Online-Marketing gefordert. Es wurde die Vision einer zentralen handwerkseigenen Online-Handels-/Marketingplattform – quasi ein "Amazon des Handwerks" – formuliert.

Bewertung:

Was macht *Amazon* oder *Ebay* so erfolgreich? Ihre Größe! Allein auf *Amazon Deutschland* (Amazon.de) waren bereits im Jahr 2016 knapp 230 Mio. Produkte gelistet,¹⁸⁷ und

¹⁸⁷ Siehe Statista, 2021,

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/666173/umfrage/anzahl-der-gelisteten-produkte-bei-amazon-de/>

die Zahl dürfte mittlerweile deutlich höher liegen. Der Verbraucher muss also nicht tausende kleiner Online-Shops von Einzelhändlern durchsuchen, um ein gewünschtes Produkt zu finden. Eine Suchanfrage auf *Amazon* oder *Ebay* mit passenden Schlüsselwörtern erstellt eine Trefferliste mit entsprechenden Angeboten und liefert gleichzeitig Kundenbewertungen hierzu, so dass sich der Kunde auch gleich einen Eindruck über die Produkte und Anbieter verschaffen kann.

Die Idee einer zentralen Online-Plattform für das deutsche Handwerk klingt zunächst überzeugend. Allerdings verfolgte die Handwerksorganisation mit dem Online-Portal "handwerk.de" schon einmal einen ähnlichen Ansatz. Ausgerechnet im März 2000, als die Dotcom-Spekulationsblase platzte, wurde das Portal "handwerk.de" angekündigt, ging dann Anfang 2001 an den Start, kam bereits Mitte 2003 in ernsthafte finanzielle Schwierigkeiten und musste schließlich im Februar 2004 Insolvenz anmelden. Mit dem Portal sollten alle Handwerksbetriebe in Deutschland verbunden werden und durch gemeinsamen Einkauf und Informationsaustausch Kosten senken. Die Plattform sollte auch die Identität des Handwerks widerspiegeln, Mehrwert für die Betriebe schaffen und den Organisationsgrad erhöhen. Jedoch stieß das Portal damals bei Handwerkern und Internet-Surfern nur auf mäßiges Interesse, vielleicht war die Zeit auch noch nicht reif dafür. Die Handwerksorganisation musste letztlich Verbindlichkeiten von 8,7 Mio.€ aus der Insolvenz der *handwerk.de/AG* ausgleichen und wurde scharf kritisiert, sich mit dem Portal übernommen und verkalkuliert zu haben.¹⁸⁸

Aufgrund des Desasters von "handwerk.de" dürfte in der Handwerksorganisation kaum Motivation bestehen, nochmal ein solches Projekt anzufassen. Darüber hinaus müssten die Dimensionen einer solchen zentralen E-Commerce-Plattform des Handwerks bedacht werden: Die Entwicklung einer Plattform, die alle 145 Handwerke und handwerksähnlichen Gewerbe mit allen ihren Unterschieden abdeckt, wäre eine Herkulesaufgabe, die alle bislang bekannten Dimensionen sprengen würde. Die Schwierigkeit läge insbesondere darin, dass das Handwerk kaum Produkte 'von der Stange' anbietet, sondern weit überwiegend individuelle Produkte und Dienstleistungen. Individuelle Lösungen müssen individuell geplant und kalkuliert werden, das wäre mit einem 'Amazon des Handwerks' nicht umsetzbar.

Handlungsempfehlung:

Die Tatsache, sich vor 20 Jahren mit "handwerk.de" die Finger verbrannt zu haben, darf für die Handwerksorganisation kein Grund sein, nunmehr in Zeiten von *Amazon*, *Ebay*, *MyHammer* & Co. sich vom Thema E-Commerce für das deutsche Handwerk für immer und ewig fernzuhalten. Es wird empfohlen, ernsthaft darüber nachzudenken, wie man insbesondere kleine Handwerksbetriebe im E-Commerce, Online-Marketing und Social-Media-Marketing unterstützen kann. Aufgrund der Heterogenität des Handwerks wird das vermutlich nicht auf einen zentralistischen Ansatz hinauslaufen. Vielmehr sollten die Fachverbände einbezogen werden mit der Aufgabenstellung, individuell für 'ihr' Handwerk über Möglichkeiten einer maßgeschneiderten Online-Plattform nachzudenken, ggf. auch in synergetischer Kooperation mit komplementären Handwerken.

¹⁸⁸ Siehe baulinks.de, 2004, <https://www.baulinks.de/webplugin/2004/0135.php4>

Ferner benötigen insbesondere die kleinen Handwerksbetriebe Beratung und Anleitung, bestehende E-Commerce-Plattformen zielgerichtet zu nutzen, eine eigene ansprechende und informative Webpräsenz zu erstellen sowie effektives Social-Media-Marketing zu betreiben. Hier sollten die Handwerkskammern, Innungen und Fachverbände entsprechende Beratungs- und Schulungsangebote bereitstellen. Die Politik ist aufgefordert, das Thema E-Commerce und Online-Marketing in ihrer Förderpolitik für handwerkliche Kleinst- und Kleinunternehmen stärker zu berücksichtigen.

6.2.7 Zersplitterung der deutschen Handwerksorganisation

Ausgangslage:

Ein Blick auf die Gliederung der deutschen Handwerksorganisation zeigt deren Zersplitterung in viele fachspezifische und gewerkeübergreifende Organisationseinheiten auf



Kreis-, Bezirks-, Landes- und Bundesebene.¹⁸⁹ Aktuell gibt es über 5.200 Organisationseinheiten im Handwerk (siehe nebenstehende Grafik). Für Außenstehende ist dieser Organisations-Dschungel unverständlich. Selbst für die Teilnehmer der Zukunftswerkstatt 3 – allesamt Schreinermeister – war der Organisationsaufbau hinsichtlich Aufgaben- und Kompetenzverteilung undurchsichtig. Das Problem liegt darin, dass der subsidiäre Organisationsaufbau nach außen nicht als Netzwerk abgestimmter Einheiten auftritt und daher auch von der Öffentlichkeit nicht als Einheit wahrgenommen wird. Das wurde bereits in der ZDH-Veröffentlichung aus dem Jahr 2000 als Problem identifiziert.¹⁹⁰

Bewertung:

Die Zersplitterung der deutschen Handwerksorganisation wird bei einem Vergleich mit der IHK-Organisation deutlich: Während das Handwerk bei etwa 1 Million Mitgliedsbetrieben über 5.200 Organisationseinheiten anbietet, kommt die IHK-Organisation bei ca. 4 Millionen Mitgliedsunternehmen mit deutlich unter 400 Organisationseinheiten aus.¹⁹¹

Der kleingliedrig-subsidiäre Aufbau der deutschen Handwerksorganisation hat vordergründig den Vorteil der räumlichen und fachlichen Nähe zu den Handwerksbetrieben in den verschiedenen Regionen und Gewerken. Allerdings werden damit 'Fürstentümer' geschaffen, die aufgrund von Eigeninteressen ihre Eigendynamik entwickeln, rivalisierendem Einzelverbandsdenken verfallen und sich häufig einem abgestimmten Auftritt im

¹⁸⁹ Siehe Kap. 6.1.2

¹⁹⁰ Siehe ZDH, 2000, Kap. 3.1.1 S. 43, Kap. 3.1.2 S. 44, Kap. 3.3.1 S. 49, Kap. 3.3.4 S. 51

¹⁹¹ Eigene Berechnung: DIHK + 79 IHKs + 140 AHK-Standorte + Branchenverbände BDI, HDE, BVMW etc. mit ihren jeweiligen Regional- und Fachverbänden

Netzwerk entziehen. Die einzelnen Organisationseinheiten verlieren sich im eigenen Klein-Klein und übersehen die Bedeutung der Gesamtorganisation in Form eines abgestimmten Netzwerks. Das schwächt die Interessenvertretung des Handwerks gegenüber Politik und Gesellschaft.

Innungen sind die älteste Organisationsform im Handwerk und gehen auf die mittelalterlichen Zünfte zurück. Sie machen heute 88% aller Handwerksorganisationseinheiten aus. Eine Mitgliedschaft in der Innung ist freiwillig. Insbesondere von der jüngeren Handwerkergeneration werden Innungen häufig als 'Altherren-Traditionszirkel' belächelt – und gemieden. Der Organisationsgrad der Innungen¹⁹² liegt bei durchschnittlich etwa 40-45% in den alten Bundesländern und 10-15% in den neuen Bundesländern mit weiterhin abnehmender Tendenz.¹⁹³ Die meisten Innungen leiden unter Mitgliederschwund. Da drängt sich die Frage auf, ob jede kreisfreie Stadt und jeder Landkreis ihre eigenen Innungen brauchen? Es muss eine Balance gefunden werden zwischen Mitgliedsnähe einerseits und Leistungsstärke andererseits. Innungen als fachspezifische Organisationen müssen u.a. in der Lage sein, in ihrem jeweiligen Gewerk auf dem neuesten technischen und wirtschaftlichen Stand ihre Mitglieder beraten und die Lehrlingsausbildung regeln zu können. Hierzu bedarf es des Engagements insbesondere jüngerer Betriebsinhaber, die mit ihren Betrieben technisch und wirtschaftlich am Puls der Zeit sind. Eine Dominanz von Ruheständlern im Ehrenamt wirkt eher kontraproduktiv und abschreckend auf potenzielle Neumitglieder. Größere Innungseinheiten könnten diesen Anspruch eher erfüllen und wären damit leistungsfähiger und attraktiver, was den Organisationsgrad wiederum erhöhen könnte.

Eine weitere Organisationsform aus der Historie des Handwerks sind die Kreishandwerkerschaften. Vergleicht man die Aufgaben von Kreishandwerkerschaften (§ 87 Ziff. 1-6 HWO) mit denen der Handwerkskammern (§ 91 HWO), stellt man erstaunliche Ähnlichkeiten bis hin zu Redundanzen fest. So finden sich die Aufgaben nach § 87 Ziff. 1+2+3+4+6 sinngemäß bis identisch auch in § 91 HWO, lediglich die Geschäftsführung für Innungen auf deren Ansuchen (§ 87 Ziff. 5) ist spezifisch für Kreishandwerkerschaften. Das Argument, dass Kreishandwerkerschaften stärker in der Fläche vertreten und daher näher an der lokalen Politik und Wirtschaft sind, mag vordergründig richtig sein. Aber je kleiner die Organisationseinheit, desto geringer ist die öffentliche Wahrnehmung und desto schwieriger wird es, in der Politik Gehör zu finden.

Handlungsempfehlung:

1. Kleine Innungen sollten sich zu größeren leistungsfähigen Innungseinheiten zusammenschließen. Dazu sollte der Innungsbezirk in Abweichung zu § 52 Abs. 2 HWO mindestens auf Kammerbezirksebene ausgedehnt werden. Eine Fusionswelle kleiner Innungen ist bereits zu beobachten.
2. Kreishandwerkerschaften sollten sich ebenfalls zu größeren Einheiten zusammenschließen, und zwar in Abweichung zu § 86 HWO mindestens auf Kammerbezirksebene. Auch bei den Kreishandwerkerschaften sind bereits Fusionen zu beobachten.

¹⁹² Der Organisationsgrad gibt an, welcher Prozentsatz von Betrieben eines Gewerks in der Innung organisiert ist. Eine Untersuchung des LFI im Jahr 2010 ergab einen durchschnittlichen Organisationsgrad von etwa 40%, der heutzutage noch niedriger liegen dürfte. Siehe LFI, 2010, Kap. 2.1.1 S. 14 f.

¹⁹³ Siehe VP, 2022, <https://www.vizepraesidenten.de/zukunft-handwerk/>, oder auch LFI, 2010, Kap. 1.1 S. 5

-
3. Redundante Aufgaben von Kreishandwerkerschaften sollten in die Handwerkskammern integriert werden, insbesondere die Interessenvertretung gegenüber Lokal- und Regionalpolitik und der Gesellschaft. Größere Organisationen haben größeres Gewicht und finden eher Gehör bei politischen Entscheidungsträgern.
 4. Das Denkmodell "Drei-Schilder-Haus"¹⁹⁴ des ZDH aus dem Jahr 2000 hat nicht an Attraktivität verloren. Handwerkskammern könnten als sogenannte 'Drei-Schilder-Häuser' eingerichtet werden, in denen Handwerkskammer, Kreishandwerkerschaft und Innungen gemeinsam vertreten wären. Dadurch würde ein gemeinsames abgestimmtes Auftreten und eine klare Aufgabenzuordnung vor Ort erleichtert und das Gesamthandwerk gestärkt werden.

6.2.8 Abnehmende Trennschärfe zwischen Handwerk und Industrie

Ausgangslage:

Die über Jahrzehnte sinnvolle Trennung von HWK- und IHK-Organisation wird zunehmend fraglich. Voranschreitende Technisierung/Digitalisierung/Konnektivität verwässern die klassischen Grenzen zwischen Handwerk (Einzelfertigung) und Industrie (Massenfertigung) zunehmend, machen die Abgrenzung vielfach willkürlich und verursachen ineffiziente Zuständigkeitsdiskussionen zwischen den beiden Organisationen. Im Schreinerhandwerk zum Beispiel wird das im Fenster-, Türen- und Möbelbau besonders deutlich, wo die Produktion sowohl in Einzelfertigung als auch in industriellem Maßstab stattfindet. Schreinerbetriebe, die zuvor in Einzelfertigung produziert haben, können aufgrund der Technisierung und Digitalisierung nunmehr Massenfertigung in industriellem Maßstab betreiben. Umgekehrt können industrielle Betriebe, die in Massenfertigung produzieren, aufgrund durchgängig digitaler Prozess- und Produktionsketten mittlerweile auch Einzelaufträge ausführen. Es stellt sich die Frage, ob eine Beibehaltung der Trennung von HWK- und IHK-Organisation noch zeitgemäß ist.

Bewertung:

Für den Begriff 'Handwerk' gibt es keine Legaldefinition, nicht einmal in der HWO.¹⁹⁵ Die HWO folgt dem sog. 'dynamischen Handwerksbegriff', "... da sich der Wirtschaftsbereich "Handwerk" in ständiger Entwicklung befindet und durch starre Begriffsfestlegung nicht eingeeengt verstanden werden sollte."¹⁹⁶ Welche gewerblichen Tätigkeiten zum zulassungspflichtigen und zulassungsfreien Handwerk sowie zum handwerksähnlichen Gewerbe gehören, ist in den Anlagen A und B der HWO festgelegt. Das Handwerk ist ein Berufsstand und eine Organisationsform innerhalb der gesamten gewerblichen Wirtschaft, und genau darin liegt das Konfliktpotenzial zwischen HWK- und IHK-Organisation.

Deutlich wird das Konfliktpotenzial in der Schwierigkeit der Abgrenzung zwischen Handwerk einerseits und Industrie-Handel-Dienstleistungen andererseits. Die Frage der Zugehörigkeit zur HWK oder IHK oder zu beiden Kammern muss immer im Einzelfall entschieden werden. Ein Leitfaden zur Abgrenzung mit einer empfohlenen Prüfungsreihenfolge

¹⁹⁴ ZDH 2000, Kap. 4.3.1 S. 65

¹⁹⁵ Siehe LFI, 2008, Kap. 2.3, S. 9 ff.

¹⁹⁶ LFI, 2008, Kap. 2.3, S. 11

steht zur Verfügung.¹⁹⁷ Aber aus den einzelnen Prüfungskriterien folgt nicht zwingend eine bestimmte Zuordnung, sondern es kommt auf die Gesamtschau an. Die Grauzone wird damit zwar etwas verkleinert, aber eben nicht beseitigt.

Auch eine Berufszugehörigkeit zum Handwerk nach HWO bedeutet nicht, dass Ausbildung und Berufsausübung auf Handwerksbetriebe (HWK-Mitgliedsbetriebe) beschränkt sind. Ein Abruf aus der DAZUBI-Datenbank des BIBB¹⁹⁸ zeigt, dass viele klar definierte Berufe des Vollhandwerks auch in Industriebetrieben ausgebildet werden: Von 360 anerkannten Ausbildungsberufen (inklusive Fachrichtungen und Schwerpunkte) in Handwerk, Industrie und Handel werden 76 Berufe sowohl im Handwerk als auch in Industrie und Handel ausgebildet.¹⁹⁹

Ferner ist festzustellen, dass immer mehr Ausbildungsberufe mit Zuständigkeitsbereich Industrie initiiert werden, die in die bisherige Domäne des Handwerks eindringen und damit den Zuständigkeitsbereich Handwerk aushöhlen. Hier einige Beispiele:

Tabelle 8: Ausbildungsberufe nach HWO und BBiG mit weitgehend ähnlichen Ausbildungsinhalten

Zuständigkeitsbereich Handwerk	Zuständigkeitsbereich Industrie
Tischler/-in	Holzmechaniker/-in
Elektroniker/-in für Maschinen und Antriebstechnik nach HWO	Elektroniker/-in für Maschinen und Antriebstechnik nach BBiG
Anlagenmechaniker/-in für SHK	Anlagenmechaniker/-in
Feinwerkmechaniker/-in	Zerspanungsmechaniker/-in
Feinwerkmechaniker/-in	Industriemechaniker/-in

Quellen: Hinweise der HWK-Ausbildungsberater, eigene Recherchen mit weiterführenden Hinweisen in <https://www.bibb.de/dienst/dazubi/de/79025.php>

Ein kompensierender Prozess in entgegengesetzter Richtung findet nicht statt. Es stellt sich die Frage, warum das so ist. Eine mögliche Antwort drängt sich auf, dass die IHK-Organisation versucht, ihre Abhängigkeiten von der HWK-Organisation zu minimieren und – wo immer möglich – auf Ausbildungsberufe im eigenen Zuständigkeitsbereich setzt. Im Ergebnis wird die IHK-Organisation weiter gestärkt und die HWK-Organisation zunehmend geschwächt.

Handlungsempfehlung:

Vor dem Hintergrund der oben dargestellten Situation erscheint es zunehmend absurd, die bisherige Aufteilung zwischen HWK- und IHK-Organisation bzw. deren Trennung beizubehalten. Bereits im Jahr 2000 hat der ZDH Vorschläge des Beirats 'Unternehmensführung im Handwerk' mit zukunftsorientierten Vorschlägen und Denkmodellen zur Umstrukturierung der Handwerksorganisation veröffentlicht,²⁰⁰ die jedoch nicht umgesetzt wurden. Zwei Denkmodelle sollen herausgegriffen und als alternative Handlungsempfehlungen näher beleuchtet werden:

¹⁹⁷ Siehe DIHK, 2021, Leitfaden Abgrenzung Handwerk – Industrie – Handel – Dienstleistungen

¹⁹⁸ Siehe BIBB, 2021, <https://www.bibb.de/de/informationen-zu-aus-und-fortbildungsberufen.php>

¹⁹⁹ Eigene Berechnungen aus BIBB, 2021, <https://www.bibb.de/de/informationen-zu-aus-und-fortbildungsberufen.php>, doppelt aufgeführte Berufe wurden zusammengefasst

²⁰⁰ Siehe ZDH, 2000, Kap. IV.7, S. 74 f.

Alternative 1: Zusammenschluss von Handwerk und Gewerbe

Die Grenzen zwischen Handwerk und Gewerbe werden immer fließender. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Herausforderungen von kleinen und mittleren – meist inhaberorientierten – Betrieben ähneln sich, seien es Handwerksbetriebe, handwerksähnliches Gewerbe oder andere gewerbliche oder Dienstleistungsbereiche. Eine gemeinsame Organisation von Handwerk und Gewerbe-KMUs hätte die Vorteile, Gesamtinteressenvertretung, Selbstverwaltungskörperschaft und Dienstleistungseinrichtung für gewerbliche KMUs zu bündeln.²⁰¹ Die IHK-Organisation würde dann die größeren Industrie- und Handelsbetriebe mit deren ganz spezifischen Interessen vertreten. Hinsichtlich Zuordnung zu HWK oder IHK könnten noch zu definierende Größenklassen herangezogen werden, inspiriert durch § 267 HGB zur Regelung der Publizitätspflichten. Eine Trennung in HWK- und IHK-Organisation würde – unter welchen Namen auch immer²⁰² – bei dieser Alternative beibehalten werden. Das Kriterium der Trennung wäre die Größenklasse und nicht die Einzelfertigung oder Massenfertigung.

Alternative 2: Einheitliche Wirtschaftskammer

Noch weiter geht das Denkmodell einer Fusion von HWK- und IHK-Organisation zu einer einheitlichen Wirtschaftskammer,²⁰³ inspiriert z.B. durch das System der Wirtschaftskammer in Österreich.²⁰⁴ Ein solches einheitliches Wirtschaftskammersystem hätte für Deutschland viele Vorteile und würde aktuell bestehende Ineffizienzen beseitigen:

- ☺ Die gewerbliche Wirtschaft würde als Einheit nach Außen auftreten und ihre Interessen stärker gegenüber der Politik vertreten können.
- ☺ Die gewerbliche Wirtschaft würde viel breiter wahrgenommen werden und ihr Image stärken.
- ☺ Aus der Bündelung von Kompetenzen würden Synergieeffekte entstehen, die allen zugutekommen.
- ☺ Das bisherige Zuständigkeitsgerangel zwischen HWKs und IHKs hätte ein Ende.
- ☺ Grenznahe und mittelständische Handwerksbetriebe könnten von der internationalen Präsenz der IHK-Organisation mit ihren AHKs profitieren.

Die Teilnehmer des Workshops "ZukunftsWerkstatt 3" (siehe Kap. 2.3) bestätigen aus ihrer Grenznähe und ihren Kontakten zu Kollegen aus Österreich die Überlegenheit des dortigen einheitlichen Wirtschaftskammersystems im Vergleich zum zersplitterten deutschen Trennsystem. Alle Teilnehmer würden ein Fusionsmodell ähnlich wie in Österreich begrüßen.

In der ZDH-Veröffentlichung aus 2000 wurde das Fusionsmodell ohne fundierte Begründung nur mit einem lapidaren Hinweis auf moderne Wirtschaftspolitik verworfen²⁰⁵ – ganz offensichtlich aus Befindlichkeiten und Eigeninteressen der Handwerksorganisation. Aufgrund der beschriebenen Grenzverwässerung zwischen Handwerk, sonstigem Gewerbe und Industrie wäre das aber der konsequente, zukunftsorientierte Lösungsansatz.

²⁰¹ Vgl. ZDH, 2000, Kap. IV.7.1, S. 75

²⁰² HWK könnte z.B. in 'GHK Gewerbe- und Handwerkskammer' umbenannt werden.

²⁰³ Siehe ZDH, 2000, Kap. IV.7.1, S. 75

²⁰⁴ Siehe WKO, 2022, <https://www.wko.at/>

²⁰⁵ Siehe ZDH, 2000, Kap. IV.7.1, S. 75

Trotz aller Vorteile, die für die beiden Lösungsalternativen sprechen, müssen die Umsetzungschancen realistisch eingeschätzt werden. Folgende Hürden und Widerstände sind – im Schreinerjargon – extrem harte Bretter, die es zu durchbohren gilt:

- ⚠ Die Kammersysteme von HWKs und IHKs in ihrer heutigen Form sind durch HWO und IHKG gesetzlich zementiert. Es bedarf des politischen Mutes und einer politischen Mehrheit, das bestehende System umzustrukturieren.
- ⚠ Ein Zusammenschluss von Handwerk und Kleingewerbe – gemäß Alternative 1 – würde bedeuten, dass die IHK-Organisation die Kleingewerbetreibenden – etwa 70% ihrer Mitgliedsunternehmen²⁰⁶ – an die HWK-Organisation abgeben müsste. Fürstentümer werden von den Funktionären aber selten freiwillig beschnitten oder aufgegeben. Hier ist starker Widerstand aus der IHK-Organisation zu erwarten.
- ⚠ Eine Fusion der größeren und mächtigeren IHK-Organisation (ca. 4 Mio. registrierte Mitgliedsunternehmen)²⁰⁷ einerseits und der kleineren HWK-Organisation (ca. 1 Mio. Mitgliedsunternehmen)²⁰⁸ andererseits – gemäß Alternative 2 – wäre bereits heute keine Fusion mehr auf Augenhöhe. Insbesondere aus der HWK-Organisation wäre mit starkem Widerstand zu rechnen.²⁰⁹
- ⚠ Vorstand und Vollversammlung von HWKs sind gemäß HWO drittelparitätisch besetzt, zwei Drittel Arbeitgeber, ein Drittel Arbeitnehmer.²¹⁰ Die Organe der IHKs hingegen sind ausschließlich von der Arbeitgeberseite besetzt.²¹¹ Eine Neuordnung von Zuständigkeiten oder insbesondere eine Fusion beider Kammersysteme würde erbitterten Widerstand entweder seitens der Arbeitgeberseite oder der Gewerkschaften erzeugen. Heilige Kühe werden nicht ohne Widerstand geschlachtet werden können.

Aufgrund der Entwicklungen in Handwerk, Gewerbe und Industrie wird jedoch eine der beiden o.g. Alternativen in der beschriebenen oder einer abgewandelten ähnlichen Form zukünftig unausweichlich werden. Sowohl die Autoren dieser Studie als auch die Workshopteilnehmer sehen jedoch kaum Chancen für eine Umsetzung in absehbarer Zeit. Der Leidensdruck ist noch nicht groß genug, der Beharrungswille der Organisationen noch zu ausgeprägt und es fehlt der Mut in der Politik, eine Neuordnung der beiden Kammersysteme gegen Widerstände aus den beiden Organisationen anzugehen.

²⁰⁶ Siehe DIHK, 2022, <https://www.ihk.de/starke-plattform-fur-die-regionale-wirtschaft>

²⁰⁷ Siehe DIHK, 2022, <https://www.ihk.de/die-ihk/ihk-transparent/zahlen-und-fakten/registrierte-mitgliedsunternehmen>

²⁰⁸ Siehe ZDH, 2021, <https://www.zdh.de/daten-und-fakten/kennzahlen-des-handwerks/>

²⁰⁹ Fusionsüberlegungen fanden bereits auch in der IHK-Organisation statt, nämlich 2006 mit dem BDI. Eine Fusion kam letztlich nicht zustande, das Zusammenwohnen im Haus der Wirtschaft in Berlin war die maximale Nähe, die sich die Verbandsspitzen gegenseitig zumuten mochten.

²¹⁰ Siehe § 93 Abs. 1 HWO und § 108 Abs. 1 HWO

²¹¹ Siehe §§ 4 ff. IHKG

7 Impressum

Herausgeber:	Handwerkskammer Konstanz
Copyright:	Handwerkskammer Konstanz
Autoren:	Prof. Dr. Jürgen Wagenmann • Leiter des Institut für KMU und Handwerk an der Allensbach Hochschule Konstanz • Wissenschaftlicher Projektleiter (extern) im Fachbereich Bildungsmanagement in der Handwerkskammer Konstanz kmu-institut@allensbach-hochschule.de juergen.wagenmann@hwk-konstanz.de Dennis Schäuble Fachbereichsleiter Unternehmensservice, Handwerkskammer Konstanz dennis.schaeuble@hwk-konstanz.de Stephan Schmidt • Schreinermeister, Inhaber der Möbelschmiede in Zußdorf-Wilhelmsdorf • Dozent in der Meistervorbereitung an der Bildungsakademie Waldshut der Handwerkskammer Konstanz stephan.schmidt@moebel-schmiede.com
Projektleitung und Lektorat	Dr. Maria Kreiner Projektleiterin Bildungsmanagement, Handwerkskammer Konstanz maria.kreiner@hwk-konstanz.de
Gesamtprojektleitung:	Silke Keller Fachbereichsleiterin Bildungsmanagement, Handwerkskammer Konstanz silke.keller@hwk-konstanz.de
Fördergeber:	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg
Förderprojekt:	Aktenzeichen 41-4232.0/435, Förderzeitraum 15.12.2020 – 28.02.2022



Wir danken den Teilnehmern der für die Studie so wichtigen Workshops für ihr großes Engagement:

- Robert Dauwalter, Schreinerei Dauwalter in Immenstaad, www.dauwalter.com
- David Fießinger und Peter Müller, Schreinerei Peter Müller in Aulendorf, www.schreinerei-peter-mueller.de
- Hubert Flaig, Schreinerei Flaig, in RW-Hardt, www.flaig-schreinerei.de
- Robert Hug, Ideal Möbelbau in Gottmadingen, www.ideal-moebelbau.de
- Christoph Knörr und Jörg Schneckenburger, Schreinerei Schneckenburger in Talheim, www.schreinerei-schneckenburger.de
- Stefan Kraus und Ralf Vogt, Schreinerei Sandmann in Konstanz, www.schreinerei-sandmann.de
- Ulrich Müller, Schäfer Kunststofftechnik GmbH in Ortenberg, www.schaefer-vollendet.de
- Markus Müller, Systembox in Furtwangen, www.systembox.de
- Michael Muscheler, Schreinerei Homburger in Hilzingen, www.moebelwerkstaette.eu
- Markus Ruzicka, Ruzicka Teamwerkstatt in Holzgerlingen, www.ruzicka-teamwerkstatt.de
- Stephan Schmidt, Möbelschmiede in RV-Zußdorf, www.moebel-schmiede.com
- Matthias Stader, Die Schreinerei in Reichenau, www.die-schreinerei.com
- Mario Suske und Martin Suske, Schreinerei Suske in Emmingen-Liptingen, www.schreinerei-suske.de
- Peter Trüb, Ernst Trüb Schreinerei in Öhningen-Wangen, www.ernst-trueb.de
- Gerhard Weiermann, Marcus Weiermann und Georg Weiermann, Schreinerei Weiermann in Gaienhofen, www.weiermann-schreinerei.de
- Zacharias Wiedner, Schreinerei Wiedner in Lauchringen, www.zachi-wiedner.de

8 Literaturverzeichnis

- ADAC Allgemeiner Deutscher Automobilclub e.V., 28.05.2021. *Pro & Contra: Fakten zur Elektromobilität*. [Online]
Available at: <https://www.adac.de/rund-ums-fahrzeug/elektromobilitaet/info/elektroauto-pro-und-contra/>
[Zugriff am 15 12 2021].
- Amazon, 2021. *Amazon Preisgestaltung*. [Online]
Available at:
https://sell.amazon.de/preisgestaltung?ref_=sdde_soa_hp_preisgestaltung#referral-fees
[Zugriff am 12 Dezember 2021].
- Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern in Baden-Württemberg (Hrsg.), 2021. *Selbständig im Handwerk*. [Online]
Available at: <https://www.hwk-konstanz.de/downloads/schriftenreihe-unternehmensfuehrung-nr-1-selbstaendig-im-handwerk-64,259.pdf>
[Zugriff am 27 12 2021].
- Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern, 2015. *Betriebsübernahme im Handwerk*. Bad Wörishofen: Holzmann Druck.
- ARCHmatic - Alfons Oebbeke, Ludwigshafen, 03.02.2004. *handwerk.de/AG stellt Insolvenzantrag*. [Online]
Available at: <https://www.baulinks.de/webplugin/2004/0135.php4>
[Zugriff am 27 02 2022].
- Astor, M., Rammer, C., Klaus, C. & Klose, G., 2016. *Innovativer Mittelstand 2025 - Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik*, Berlin: Prognos.
- Auto-Motor-und-Sport.de, 09.11.2021. *Die Ausstiegs-Fahrpläne der EU und der Länder*. [Online]
Available at: <https://www.auto-motor-und-sport.de/verkehr/verbrenner-aus-immer-mehr-verbote-zukunft-elektroauto/>
[Zugriff am 15 12 2021].
- Baberg, M., 2018. *Das doppelte Gesicht der Individualisierung*. [Online]
Available at: <https://theorieblog.attac.de/das-doppelte-gesicht-der-individualisierung/>
[Zugriff am 16 03 2021].
- Bain & Company, 2021. *bain.com*. [Online]
Available at: <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2021/luxury-report-2021/#>
[Zugriff am 18 Dezember 2021].
- BAKB - Bundesarbeitskreis Büro, 2021. *Work Life Blending – Chance oder Risiko*. [Online]
Available at: <https://www.bakb.biz/work-life-blending/>
[Zugriff am 18 12 2021].
- Bayerischer Rundfunk, 09.06.2021. *Neue Wohngebiete: Wenn Handwerker Lärmklagen befürchten*. [Online]
Available at: <https://www.br.de/nachrichten/bayern/neue-wohngebiete-wenn-handwerker-laermklagen-befuerchten,SZmapb5>
[Zugriff am 23 12 2021].

BBK Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, 2021. *Sektoren und Branchen Kritischer Infrastrukturen*. [Online]
Available at: https://www.kritis.bund.de/SubSites/Kritis/DE/Einfuehrung/Sektoren/sektoren_node.html;jsessionid=FDEAB4DF1F0198E2B8147517FFCD7EA9.2_cid345
[Zugriff am 22 12 2021].

BBSR - Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2020. *Laufende Stadtbeobachtung - Raumabgrenzungen*. [Online]
Available at: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/deutschland/gemeinden/StadtGemeindetyp/StadtGemeindetyp.html>
[Zugriff am 15 12 2021].

bbv Software Services AG, 2021. *powertage.ch*. [Online]
Available at: <https://www.powertage.ch/oekosysteme-ueber-branchengrenzen-hinweg-doping-fuer-innovation/>
[Zugriff am 19 Dezember 2021].

BDA Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 2022. *Von der Modernisierung von Berufen bis zu neuen Berufsbildern*. [Online]
Available at: <https://arbeitgeber.de/themen/bildung-und-berufliche-bildung/neuordnung-von-aus-und-fortbildungen/>
[Zugriff am 06 02 2022].

Bertelsmann Stiftung, 2019. *Megatrend-Report #01: The Bigger Picture*. [Online]
Available at: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Megatrend_Report_1_MT_The_Bigger_Picture_2019.pdf
[Zugriff am 09 12 2021].

BGHM Berufsgenossenschaft Holz und Metall, 2019. *DGUV Regel 109-606*. [Online]
Available at: https://www.bghm.de/fileadmin/user_upload/Arbeitsschuetzer/Gesetze_Vorschriften/Regeln/109-606.pdf
[Zugriff am 22 12 2021].

BiB - Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2021. *Private Haushalte*. [Online]
Available at: <https://www.bib.bund.de/DE/Fakten/Fakt/L74-Einpersonenhaushalte-Geschlecht-ab-1950.html>
[Zugriff am 16 03 2021].

BIBB Bundesinstitut für Berufsbildung, 2017. *Ausbildungsordnungen und wie sie entstehen*. 8., aktualisierte Auflage Hrsg. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

BIBB Bundesinstitut für Berufsbildung, 2021. *Informationen zu Aus- und Fortbildungsberufen (DAZUBI-Datenbank)*. [Online]
Available at: <https://www.bibb.de/de/informationen-zu-aus-und-fortbildungsberufen.php>
[Zugriff am 29 12 2021].

Brünjes, A., 2020. *Unternehmensnachfolge - Praxishandbuch für Familienunternehmen*, 2. Aufl.. Wiesbaden: Springer Gabler.

BSZ Bayerische Staatszeitung, 26.01.2018. *Wie ein neuer Ausbildungsberuf entsteht*. [Online]
Available at: <https://www.bayerische-staatszeitung.de/staatszeitung/beruf->

[karriere/detailansicht-beruf-karriere/artikel/wie-ein-neuer-ausbildungsberuf-entsteht.html](https://www.bundesbank.de/de/presse/pressemitteilungen/geldvermoegensbildung-und-aussenfinanzierung-in-deutschland-im-ersten-quartal-2021-869534)
[Zugriff am 04 01 2022].
Bundesbank, 2021. *Geldvermögensbildung und Außenfinanzierung in Deutschland im ersten Quartal 2021*. [Online]
Available at: <https://www.bundesbank.de/de/presse/pressemitteilungen/geldvermoegensbildung-und-aussenfinanzierung-in-deutschland-im-ersten-quartal-2021-869534>
[Zugriff am 5 Dezember 2021].
Bundesregierung, 2021. *Breitbandausbau*. [Online]
Available at: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/wirksam-regieren/breitbandausbau-1938696>
[Zugriff am 09 09 2021].
BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN, 2019. *Grüne Chronik 1979-2019*. [Online]
Available at: https://cms.gruene.de/uploads/documents/GRUENE_Chronik_1979-2019.pdf
[Zugriff am 16 03 2021].
Business Matters, 2020. *bmmagazine.co.uk*. [Online]
Available at: <https://bmmagazine.co.uk/in-business/the-luxury-business-model-building-a-high-end-small-business/>
[Zugriff am 12 Dezember 2021].
BWHT Baden-Württembergischer Handwerkstag e.V., 2021. *Digitalisierungsbarometer*. [Online]
Available at: <https://handwerk2025.de/digitalisierung/digitalisierungsbarometer/>
[Zugriff am 09 12 2021].
BWHT, 2020. *Umfrage zum Thema Nachfolge 3. Quartal 2020*, Stuttgart: Baden-Württembergischer Handwerkstag e.V..
Carstensen, S., 2017. *Existenzgründung: Praktischer Leitfaden mit vielen Fallbeispielen - So sichern Sie nachhaltig die Wirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens*, 2. Aufl.
Wiesbaden: Springer Gabler.
Dein Freund, kein Datum *Freund*. [Online]
Available at: <https://www.deinfreund.de/wir/>
[Zugriff am 5 Juli 2021].
DHKT Deutscher Handwerkskammertag, 2021. *Ausbildungsberufe*. [Online]
Available at: <https://www.handwerk.de/infos-zur-ausbildung/ausbildungsberufe>
[Zugriff am 04 01 2022].
DHZ Deutsche Handwerks Zeitung, 2021. *"Bauholz wieder gut verfügbar": Was macht der Holzpreis?*. [Online]
Available at: <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/bauholz-wieder-besser-verfuegbar-203340/>
[Zugriff am 13 12 2021].
DIA Deutsches Institut für Altersvorsorge, 2021. *100 Milliarden Euro für die Rente*. [Online]
Available at: <https://www.dia-vorsorge.de/gesetzliche-rente/100-milliarden-euro-fuer-die-rente/>
[Zugriff am 21 12 2021].

DIHK Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2021. *Leitfaden Abgrenzung Handwerk - Industrie - Handel - Dienstleistungen*. Juli 2021 Hrsg. Berlin: DIHK Verlag, DIHK Service GmbH.

DIHK Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2021. *Wann ist ein Gewerbe Handwerk? "Leitfaden Abgrenzung": Handwerk | Industrie Handel | Dienstleistungen*. [Online]
Available at: <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/recht-in-der-wirtschaft/gewerberecht/wann-ist-ein-gewerbe-handwerk--58944>
[Zugriff am 15 12 2021].

DIHK Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2022. *IHK transparent*. [Online]
Available at: <https://www.ihk.de/starke-plattform-fur-die-regionale-wirtschaft>
[Zugriff am 16 01 2022].

Ernst & Young, 2020. *90 Prozent der Büroangestellten in Deutschland möchten ihr Homeoffice auch künftig nicht missen*. [Online]
Available at: https://www.ey.com/de_de/news/2020/12/ey-re-transformation-buerowelten-2020
[Zugriff am 15 03 2021].

Ernst & Young, 2020. *Unternehmen Zukunft: Diese 7 Megatrends verändern die Welt*. [Online]
Available at: https://www.ey.com/de_de/reframe-your-future/unternehmen-zukunft-diese-7-megatrends-veraendern-die-welt
[Zugriff am 09 12 2021].

Ernst & Young, 2021. *Wie viel Home-Office bleibt nach der Corona-Pandemie?*. [Online]
Available at: https://www.ey.com/de_at/workforce/wie-viel-homeoffice-bleibt-nach-der-corona-pandemie
[Zugriff am 15 03 2021].

EU-Kommission, 2021. *Europäische Kommission*. [Online]
Available at: https://ec.europa.eu/info/index_de
[Zugriff am 19 03 2021].

EU-Kommission, 2021. *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. [Online]
Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
[Zugriff am 09 12 2021].

forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH, 2021. *Das Bild des Handwerks bei den Bürgern 2021*, Dortmund: forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH.

Fridays for Future, 2021. *Fridays for Future*. [Online]
Available at: <https://fridaysforfuture.org/>
[Zugriff am 13 12 2021].

Fuchs, C., 2015. When and why consumers prefer products from user-driven firms. *RSM Discovery*, Issue 4.

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M., 2021. *Geschäftsmodelle entwickeln*. 3 Auflage Hrsg. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

Gottschalk, S., 2019. *Gründungen in Baden-Württemberg - Sonderauswertung aus dem IAB/ZEW Gründungspanel*, Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW).

Guserl, R. & Pernsteiner, H., 2015. *Finanzmanagement: Grundlagen - Konzepte - Umsetzung*, 2. Aufl.. Wiesbaden: Springer Gabler.

Handelsblatt GmbH, 2021. *Handelsblatt*. [Online]
Available at: <https://www.handelsblatt.com/>
[Zugriff am 2021].

handwerk.com - Schlütersche Fachmedien GmbH, Hannover, 12.11.2021. *Frauen verbessern das Betriebsklima*. [Online]
Available at: <https://www.handwerk.com/frauen-verbessern-das-betriebsklima>
[Zugriff am 21 12 2021].

Hoffmann, C. P. et al., 2016. *Business Innovation: Das St. Galler Modell*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hofstede, G., 2021. *National Culture*. [Online]
Available at: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>
[Zugriff am 16 03 2021].

Holzgespür, 2021. <https://www.holzgespuer.de/info/>. [Online]
Available at: <https://www.holzgespuer.de/info/>
[Zugriff am 12 July 2021].

HWO Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung), 2021. [Online]
Available at: <http://www.gesetze-im-internet.de/hwo/index.html>
[Zugriff am 09 12 2021].

IAB, 2016. *IAB-Kurzbericht - Aktuelle Analyse aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Nürnberg: IAB.

IFM Bonn, 2018. *Daten und Fakten; Unternehmensnachfolge in Deutschland 2018 bis 2022*, Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.

IFM Bonn, 2018. *Erläuterung zur IfM Bonn Schätzung der Unternehmensübertragungen*, Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.

IfM Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2021. [Online]
Available at: <https://www.ifm-bonn.org/>
[Zugriff am 10 01 2021].

IW Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln, 02.08.2021. *De-Globalisierung, Protektionismus und Krisen treffen deutsches Exportmodell hart*, Köln: IW-Kurzbericht 52/2021.

IW Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln, 15.12.2021. *Rohstoffsituation der bayerischen Wirtschaft, Studie im Auftrag der Vereinigung der bayerischen Wirtschaft e.V. (vbw)*. [Online]
Available at: <https://www.iwkoeln.de/studien/cornelius-baehr-hilmar-klink-thorsten-lang-rohstoffsituation-der-bayerischen-wirtschaft-2021.html>
[Zugriff am 18 12 2021].

Juhl, B. & et. al, 2020. *Handbuch - Unternehmensbewertung für Handwerk und Mittelstand, Version 5.0*. Berlin: ZDH.

Junker, A. & Griebisch, J., 2017. *Unternehmensnachfolge und Unternehmenswertsteigerung: Konzepte für den Mittelstand*. Wiesbaden: Springer Gabler.

KfW Bankengruppe, 2017. *KfW-Mittelstandspanel*, Frankfurt am Main: s.n.

KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau, 2021. *Barrieren reduzieren*. [Online]
Available at: <https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Bestehende-Immobilie/Barrierereduzierung/>
[Zugriff am 21 12 2021].

Kubis, A., 2021. *IAB-Stellenerhebung 4/2020: 1,18 Millionen offene Stellen im vierten Quartal*, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

KWB Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung, 2007. *Neue Berufe: Stand - Bedeutung - Perspektiven*. Bonn: KWB Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung.

Landesfachverband Schreinerhandwerk Baden-Württemberg, 2021. *Schreiner-BW*. [Online]
Available at: <https://www.schreiner-bw.de/kunden/sonderqualifikationen/>
[Zugriff am 16 Dezember 2021].

L-Bank, 2020. *Markblatt Startfinanzierung 80*. [Online]
Available at: https://formulare.virtuelles-rathaus.de/servlet/de.formsolutions.FillServlet?param1=08212000-01-0005&consent_type=NONE&query=1&knr=08212000-01&template=KF8601&print=1&direktstart=1&save=1&reset=1&d=r.pdf&etcc_cu=onsite&etcc_med_onsite=Interne%20Suche&etcc
[Zugriff am 18 April 2021].

LFI Ludwig-Fröhler-Institut, 2008. *Handwerk - Bedeutung, Definition, Abgrenzung*. s.l.:DHI Deutsches Handwerksinstitut.

LFI Ludwig-Fröhler-Institut, 2010. *Erfolgsfaktoren von Innungen*. s.l.:s.n.

McKinsey, 2017. *mckinsey.com*. [Online]
Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/competing-in-a-world-of-sectors-without-borders>
[Zugriff am 13 Dezember 2021].

Menzel, U., 2002. *Globalisierung: Geschichte und Dimensionen eines Begriffs (Bundeszentrale für politische Bildung)*. [Online]
Available at: <https://www.bpb.de/veranstaltungen/dokumentation/130248/globalisierung-geschichte-und-dimensionen-eines-begriffs>
[Zugriff am 22 03 2021].

Merchant, N., 2007. *Marketingprofs*. [Online]
Available at: <https://www.marketingprofs.com/7/business-aikido-strategic-advantage-through-leverage-merchant.asp>
[Zugriff am 22 Dezember 2021].

Metzger, G., 2020. *KfW-Gründungsmonitor 2020*, Frnkfurt am Main: KfW Bankengruppe.

MOPO - Hamburger Morgenpost, 2020. *Mehr Single-Haushalte - Darum wächst die Zahl der Alleinlebenden in Deutschland*. [Online]
Available at: <https://www.mopo.de/hamburg/politik/mehr-single-haushalte-darum-waechst-die-zahl-der-alleinlebenden-in-deutschland-36354628>
[Zugriff am 16 03 2021].

Nagl, A., 2019. *Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen*, 3. Aufl.. Wiesbaden: Springer Gabler.

NDR Norddeutscher Rundfunk, 2021. *Kindermöbel aus Uwaldholz?*. [Online]
Available at: <https://www.tagesschau.de/investigativ/kontraste/ikea-nachhaltigkeit-103.html>
[Zugriff am 14 12 2021].

NZZ Neue Zürcher Zeitung, 2020. *Von tektonischen Bewegungen zu sichtbaren Verwerfungen*. [Online]

Available at: <https://www.nzz.ch/finanzen/deglobalisierung-der-prozess-wurde-in-corona-krise-beschleunigt-ld.1572871>

[Zugriff am 23 03 2021].

PIK - Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung, 2021. *Kippelemente - Achillesfersen im Erdsystem*. [Online]

Available at: <https://www.pik-potsdam.de/de/produkte/infothek/kippelemente/kippelemente>

[Zugriff am 13 12 2021].

Plümer, T. & Niemann, M., 2016. *Existenzgründung Schritt für Schritt, 2. Aufl.*

Wiesbaden: Springer Gabler.

Pollack, F., 2017. *Erfolgreiche Nachfolge mit dem dreistufigen Übergabemodell*, Bad Wörishofen: Holzmann Medien.

Poppe, X.-I., 2018. *Cowdworking im Entrepreneurship: Eine Analyse des Wandels in Unternehmensgründung und Gründungsförderung*, Wiesbaden: Springer Gabler.

Porsche-Consulting, 2018. *Newsroom.porsche*. [Online]

Available at: <https://newsroom.porsche.com/de/unternehmen/porsche-consulting/porsche-consulting-eine-erfolgsgeschichte-10556.html>

[Zugriff am 13 Dezember 2021].

PREMIUMHANDWERKER, 2021. *premiumhandwerker*. [Online]

Available at: <https://premiumhandwerker.de/>

[Zugriff am 12 Juli 2021].

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2010. *PWC*. [Online]

Available at:

https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/studie_ebs_juni2010.pdf

[Zugriff am 6 Dezember 2021].

Raible, T., 2019. *Wie regle ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen, 3. Aufl.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Ranzinger, A., 2017. *Praxiswissen Kundenbindungsprogramme, 2. Auflage* Hrsg. Wiesbaden: Springer Gabler.

Robers, D., Hypko, P. & Gleich, R., 2010. *Geschäftsmodellinnovationen*, Schloss Reichartshausen: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Roland Berger GmbH, 2017. *Die Zukunft der Arbeit – 12 Thesen zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt der Zukunft*. [Online]

Available at:

https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_zukunft_der_arbeit.pdf

[Zugriff am 09 12 2021].

Schallmo, D., 2013. *Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*,. 1. Aufl. Hrsg. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schinnerl, R., 2018. *Erfolgreich in die Selbständigkeit: Von der Geschäftsidee über den Businessplan zur nachhaltigen Unternehmensgründung*, Wiesbaden: Springer Gabler.

Schnetzer, S., 2021. *Generation XYZ - Übersicht*. [Online]

Available at: <https://simon-schnetzer.com/generation-xyz/>

[Zugriff am 31 01 2022].

Schreinerei Riedinger, 2021. *Riedinger*. [Online]
Available at: <https://www.schreinerei-riedinger.de/Bettenfachgeschaeft/>
[Zugriff am 05 Juli 2021].

Schröder, S., 2017. *Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand: Wirtschaftspolitische und unternehmerische Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Siebert, H., 2020. *Wert- und Preisfindung bei einem Unternehmensverkauf, 2. Aufl.*. Wiesbaden: Springer.

Spelsberg, H. & Weber, H., 2012. *Familieninterne und familienexterne Unternehmensnachfolgen in Familienunternehmen im empirischen Vergleich*, Dresden: BfuP-Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis.

Statista GmbH, 2021. [Online]
Available at: <https://de.statista.com/>
[Zugriff am 12 2021].

Statista, 2020. *Größte Automobilhersteller weltweit nach Fahrzeugabsatz im Jahr 2020*. [Online]
Available at:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173795/umfrage/automobilhersteller-nach-weltweitem-fahrzeugabsatz/>
[Zugriff am 16 Dezember 2021].

Statista, 2020. *Selbstständige nach Zahl der Mitarbeiter in ihrem Betrieb*. [Online]
Available at:
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/EW-T-Corona-Betriebsgroesse.html>
[Zugriff am 23 März 2021].

Statista, 2021. *Anteil der Wirtschaftszweige an der Bruttowertschöpfung¹ in Deutschland im Jahresvergleich 1991 und 2019*. [Online]
Available at: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/255082/umfrage/struktur-des-bruttoinlandsprodukts-in-deutschland/#professional>
[Zugriff am 23 März 2021].

Statista, 2021. *Ranking der Top-50 Unternehmen weltweit nach ihrem Markenwert im Jahr 2021*. [Online]
Available at: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/162524/umfrage/markenwert-der-wertvollsten-unternehmen-weltweit/>
[Zugriff am 16 Dezember 2021].

Statista, 2021. *Umsatz der führenden Sportartikelhersteller weltweit im Jahr 2020*. [Online]
Available at: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/150745/umfrage/groessten-sportartikelhersteller-nach-umsatz/>
[Zugriff am 18 Dezember 2021].

Statista, 2021. *Umsatz der Payback GmbH in den Jahren von 2012 bis 2020*. [Online]
Available at: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1088022/umfrage/umsatz-der-payback-gmbh/>
[Zugriff am 16 Dezember 2021].

Statista, 2021. *Umsatz mit Luxusgütern weltweit in den Jahren 1996 bis 2021*. [Online]
Available at: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/76801/umfrage/umsatz-der->

luxusqueterindustrie-weltweit-seit-1995/

[Zugriff am 16 Dezember 2021].

Statistisches Bundesamt (Destatis), kein Datum [Online]

Available at: <https://www.destatis.de/>

[Zugriff am 16 03 2021].

Stengel, O., van Looy, A. & Wallaschkowski, S., 2017. *Digitalzeitalter – Digitalgesellschaft: Das Ende des Industriezeitalters und der Beginn einer neuen Epoche*. ISBN 978-3-658-16508-6 Hrsg. Wiesbaden: Springer VS.

Stuttgarter Nachrichten Verlagsgesellschaft mbH, 2013. *Digitalisierung verdrängt Fotoläden*. [Online]

Available at: <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.stuttgart-digitalisierung-verdraengt-fotolaeden.68e16646-9322-435f-9a2f-a7d6ccaa0584.html>

[Zugriff am 26 01 2021].

SZ Süddeutsche Zeitung GmbH, 03.11.2021. *Eine Alternative zum Elektroauto?*.

[Online]

Available at: <https://www.sueddeutsche.de/auto/wasserstoff-brennstoffzelle-1.5445458>

[Zugriff am 15 12 2021].

tischler nrw – Fachverband des Tischlerhandwerks Nordrhein-Westfalen, 2021.

Gesundes Wohnen. [Online]

Available at: <https://www.wohnen-sie-gesund.de/>

[Zugriff am 17 12 2021].

TREND REPORT - Redaktion und Zeitung für moderne Wirtschaft / anyway media GmbH, 2021. *Megatrends*. [Online]

Available at: <https://www.trendreport.de/megatrends/>

[Zugriff am 09 12 2021].

TRENDONE GmbH, Hamburg, 2021. *Mega-Trends*. [Online]

Available at: <https://www.trendexplorer.com/de/trends/>

[Zugriff am 09 12 2021].

Umweltbundesamt, 2019. *Umweltbewusstsein in Deutschland 2018*, Berlin:

Umweltbundesamt; Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.

Umweltbundesamt, 2020. *Umweltbewusstsein und Umweltverhalten*. [Online]

Available at: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/private-haushalte-konsum/umweltbewusstsein-umweltverhalten/#stellenwert-des-umwelt-und-klimaschutzes>

[Zugriff am 13 12 2021].

UNICUM , 2021. *Generation Z: Wer sind die Nachwuchskräfte von morgen?*. [Online]

Available at: <https://unicum-media.com/marketing-wiki/generation-z/>

[Zugriff am 31 01 2022].

United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC), 2021. *United Nations Climate Change*. [Online]

Available at: <https://unfccc.int/>

[Zugriff am 13 12 2021].

United Nations, Department of Economic and Social Affairs (DESA), Population Division, 2018. *World Urbanisation Prospects 2018*. [Online]

Available at: <https://population.un.org/wup/Country-Profiles/>

[Zugriff am 22 12 2021].

von Bassewitz, U., 2017. *Erfolgreiche Unternehmensnachfolge - Den Übergang persönlich und unternehmerisch meistern*. Wiesbaden: Springer Gabler.

VP Vizepräsidenten - Die Stimme des Handwerks, 2022. *Zukunfts Handwerk*. [Online] Available at: <https://www.vizepraesidenten.de/zukunft-handwerk/> [Zugriff am 14 01 2022].

Wiesehahn, A., 2020. *Unternehmensnachfolge - Praxishandbuch für Familienunternehmen*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, 2021. *Berufsständische Körperschaft*. [Online] Available at: https://de.wikipedia.org/wiki/Berufsständische_Körperschaft [Zugriff am 23 12 2021].

wissen.de – Konradin Medien GmbH, 2021. *wissen.de*. [Online] Available at: <https://www.wissen.de/> [Zugriff am 2021].

WKO Wirtschaftskammer Österreich, 2022. *Das Serviceangebot der Wirtschaftskammer*. [Online] Available at: <https://www.wko.at/> [Zugriff am 07 01 2022].

Wollherr, T., 2019. *Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

ZDH Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V., 2018. *Strukturumfrage im Handwerk – Ergebnisse einer Umfrage unter Handwerksbetrieben im dritten Quartal 2017*. [Online] Available at: https://www.hwk-ff.de/wp-content/uploads/2018/03/180123_Bericht-Strukturumfrage.pdf [Zugriff am 09 12 2021].

ZDH Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V., 2021. [Online] Available at: <https://www.zdh.de/> [Zugriff am 09 12 2021].

ZDH Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2000. *Zukunft des Handwerks - Handwerksorganisation mit Zukunft: Entwicklungen - Strategien - Maßnahmen*. s.l.:s.n.

ZDH, 2019. *Positionspapier - "Selbständigkeit attraktiv gestalten" Gründungspolitik in Deutschland aus Sicht des Handwerks*, Berlin: Zentralverband des Deutschen Handwerks.

ZDH, 2021. *Betriebsnachfolge im Handwerk*, Berlin: ZDH.

Zukunftsinstitut GmbH, 2021. *Megatrends*. [Online] Available at: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> [Zugriff am 09 12 2021].

Herausgeber:

Handwerkskammer Konstanz
Webersteig 3
78462 Konstanz

Telefon 07531 205-0
Fax 07531 16468
E-Mail info@hwk-konstanz.de

März 2022



**Handwerkskammer
Konstanz**



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND TOURISMUS



DUAL • DIGITAL • INTERNATIONAL
INSTITUT FÜR KMU UND HANDWERK
AN DER ALLENSBACH HOCHSCHULE KONSTANZ