Mit Strategie die Zukunft sichern

Erschließung von Innovationspotenzialen im Handwerk durch regionale Allianzen

Albert Ritter, Regina Osranek, Elisabeth Jaschinski

Der Fähigkeit und Bereitschaft zu Innovationen wird eine Schlüsselfunktion für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Volkswirtschaften zugeschrieben, insbesondere vor dem Hintergrund der Chancen und Risiken des demografischen Wandels. Dabei umfassen Innovationen nicht nur neue Produkte, Dienstleistungen und Verfahren, sondern Neuerungen in allen betrieblichen Bereichen (vgl. z.B. Roth 2009).

Innovationen in Handwerksbetrieben: wenig systematisch

Das Handwerk als einer der „größten Arbeitgeber und Ausbilder" in Deutschland ist vor allem geprägt durch seine klein-/kleinstbetrieblichen Strukturen (durchschn. 5,3 Beschäftigte pro Betrieb), eine familiäre, inhaberzentrierte Kultur, eine starke Einbindung des Unternehmers in alle Kernprozesse, dessen Machermentalität, die Dominanz des Tagesgeschäfts, sehr flache Hierarchien, wenig dokumentierte Prozesse und Standards sowie die Nähe zu Kunden und Mitarbeitern.

Empirische Befunde (vgl. Ihm et al. 2013) zeigen:

- Bei Innovationen sind die Inhaber in der Regel die Ideengeber und „Kümmerer" – aber auch der Engpass und damit die Verzögerer oder Verhinderer von Neuerungen.
- Die systematische Entwicklung von Innovationen ist kein fester Bestandteil der Betriebsführung.
- Eine bewusste strategische Ausrichtung – beispielsweise auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse zur Identifizierung von Innovationspotenzialen – gibt es eher selten.

Strategische Ausrichtung erforderlich

Handwerksbetriebe versuchen, Aufgaben der strategischen Betriebsführung im Rahmen der operativen Betriebsführung zu lösen. Damit wird die strategische Ausrichtung des Betriebes auf reaktive Komponenten und die Vorstellung, flexibel reagieren zu können, beschränkt. Diese „Strategie" setzt ein hohes Maß an Flexibilität bzw. Improvisation voraus und geht häufig zu Lasten des Unternehmers und der Beschäftigten. Sie bewirkt außerdem, dass eine systematische Auseinandersetzung mit den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen weitgehend unterbleibt. Statt Maßnahmen frühzeitig aus analysierten Trends abzuleiten, reagiert man auf akute Forderungen und Situationen. Die Unternehmer sehen zwar die Relevanz einer strategischen Ausrichtung ihres Betriebes, aber bei der Umsetzung tun sie sich schwer. Das Fehlen praktikabel erscheinender Konzepte ist nach Aussage der Betriebe einer der Gründe (vgl. Ritter 2014).

Lösungsansatz: eine handwerkstaugliche, strategische Betriebsführung

Ein Konzept für eine strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben muss sich an deren Rahmenbedingungen orientieren. Besonders wichtig sind ein überschaubares Aufwand-Nutzen-Verhältnis, geringe Einstiegsvoraussetzungen bei der Initiierung (z.B. durch externe Unterstützung), ein schnell erlebbarer Nutzen, eine einfache Anwendung, handwerkstaugliche Tools, die Einbeziehung der Beschäftigten und Mechanismen zur Aufrechterhaltung. Im inno.de.al-Projekt wurde ein Konzept einer handwerkstauglichen, strategischen Betriebsführung entwickelt und mit Unternehmern abgestimmt und erprobt. Wesentliche Bausteine sind:

- strategische Ausrichtung des Betriebes durch ein gemeinsam mit allen Beschäftigten erarbeitetes Unternehmensleitbild,
- jährliche Reflexion „Wie gut leben wir unser Leitbild?" und Ableiten von Verbesserungen,
- Erarbeitung strategischer Entwicklungsmöglichkeiten und Innovationspotenziale durch eine sog. „Strategie-Werkstatt".

Regionale Innovationsberatung im Konvoi

Ausgehend von Erkenntnissen aus der Handwerksforschung wurde in inno.de.al das Unterstützungskonzept „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk" entwickelt. Es geht davon aus, dass Handwerksbetriebe bei der Erschließung von Innovationspotenzialen eine externe Unterstützung benötigen, diese handwerkstauglich sein muss und der Zugang zu den Inhabern am besten über die bewährten Kontakte der Handwerksorganisationen erfolgen sollte.

Eine regionale Innovationsallianz besteht aus ca. acht Handwerksbetrieben einer Region, die nicht im direkten Wettbewerb zueinander stehen, einem Netzwerkbetreuer und bedarfsbezogen zugeschalteten Unterstützungspartnern. Sie bilden ein Unternehmernetzwerk und generieren damit eine potenzielle Austauschplattform, durch die eine regionale Innovationsberatung „im Konvoi" möglich ist.

Erste Erfahrungen aus der Erprobung

Erprobungen in der Praxis zeigen, wie erfolgversprechend der Ansatz sein kann, aber auch die Notwendigkeit niedriger Eingangsvoraussetzungen bei der Initiierung des Ansatzes. Thomas Petermann, Inhaber einer am inno.de.al-Projekt als Anwender beteiligten Metzgerei, zeigte sich zu Beginn etwas besorgt über den vermeintlichen Aufwand, entschied sich allerdings dann doch für die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes unter Einbeziehung aller Beschäftigten. Auf die Frage, was ihn dazu bewogen habe, äußerte er:

„Wir haben alle das gleiche Ziel in unserem Betrieb: dass es dem Betrieb und den Beschäftigten gut geht. Aber wir hatten bisher unterschiedliche Vorstellungen, wie das konkret aussehen soll und wie wir dorthin kommen. Das Leitbild hilft uns dabei, unsere Vorstellungen „unter einen Hut" zu bekommen, uns alle auf unser gemeinsames Ziel auszurichten und es auf dem gleichen Weg zu erreichen."

Die regionale Innovationsallianz, die sich u.a. mit dem Instrument Unternehmensleitbild auseinandersetzte, schien für ihn ein wesentlicher Faktor zu sein: *„Es hat bei der Entscheidung, ein Unternehmensleitbild zu entwickeln, eine große Rolle gespielt. Denn man hat im Netzwerk gesehen, wie andere das machen und dass es funktionieren kann. Auch wenn man am Anfang vielleicht etwas skeptisch war. Man hat aber durch den Dialog untereinander eine bessere Vorstellung davon bekommen, wie es aussehen kann."*





Albert Ritter, Regina Osranek, Elisabeth Jaschinski

Ein weiterer Anwendungsbetrieb, der in einer „Strategie-Werkstatt" Entwicklungsmöglichkeiten und Innovationspotenziale erarbeitet hat, ist die BannwegBau GmbH. Der geschäftsführende Inhaber Karl-Heinz Bannweg weist auf Herausforderungen bei der Umsetzung hin: *„Im Tagesgeschäft muss man sich Freiräume schaffen, um die eingeführten Strategien zu leben und zu prüfen, die Mitarbeiter zu motivieren mitzumachen, damit das Ganze nicht nur zur Chefsache wird. Finanzielle Spielräume sind zu erwirtschaften, damit man sich die Mitarbeiterworkshops auch leisten kann. Also nicht warten, bis man in einer Krise steckt."*

Die Chancen liegen für ihn auf der Hand: *„Durch die Analyse und ständige Verbesserung sehe ich immer wieder, wie der Betrieb zum Markt steht, sehe neue Märkte, erkenne frühzeitig Gefahren und kann sofort darauf reagieren. Dadurch bin ich den anderen Betrieben einen Schritt voraus. Man ist Gestalter und wird nicht gestaltet. Die Motivation steigt, da jeder Mitarbeiter in die Prozesse in irgendeiner Art und Weise mit eingebunden ist. Bei uns entsteht eine andere Kultur, das Verantwortungsbewusstsein des Einzelnen steigt und das Mitarbeiterwissen ist verfügbarer."*

Die beispielhaft ausgewählten Unternehmer haben bei ihrer bisherigen Realisierung einer strategischen Betriebsführung erlebt, wie hilfreich es sein kann, vorausschauend Innovationspotenziale zu erschließen. Die ehrliche Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess hat schon jetzt positive Auswirkungen und kann die Innovationskraft des Unternehmens potenzieren.

Literatur

Ihm, A., Baumann, A., Mangold, K., Ritter, A., Osranek, R. & Weber, H. (2013). Innovationsfähigkeit und -bereitschaft in Handwerksbetrieben im Kontext des demografischen Wandels – Ergebnisse einer empirischen Bestandsaufnahme. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung, 59. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, S. 103-106. Dortmund: GfA-Press.

Ritter, A. (2014). Beratungstool „Förderung der strategischen Ausrichtung eines Handwerksbetriebes durch ein mit allen Mitarbeitern erarbeitetes Unternehmensleitbild". In: K. Mangold, et al. (Hrsg.), HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk, S. 60-73. Karlsruhe: medialogik.

Roth, S. (2009). New for whom? Initial images from the social dimension of innovation. International Journal of Innovation and Sustainable Development, 41(4), S. 231-252.

Der Autor, die Autorinnen

Dr. Albert Ritter ist Inhaber des Forschungs- und Beratungsinstituts Dr. Albert Ritter – Forschung, Beratung, Training (FBT) in Otterberg (www.fbt.de).

Dipl.-Psych. Regina Osranek ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Technologie und Arbeit e.V. in Kaiserslautern.

Dipl.-Kffr. Elisabeth Jaschinski ist Projektmitarbeiterin an der Handwerkskammer des Saarlandes in Saarbrücken.

inno.de.al



Regionale Innovationsallianz. Beteiligte Handwerksbetriebe: Kaffeehaus Erbel, Friseur trend 21 GmbH, Metzgerei Thomas Petermann, UP Feine Steine, BannwegBau GmbH, CKS GmbH und Doppler GmbH. Netzwerkbetreuung: E. Jaschinski, Handwerkskammer des Saarlandes.