

# Strategische Betriebsführung im Handwerk – Ein Schlüssel zum Meistern des demografischen Wandels

Regina OSRANEK<sup>1</sup>, Elisabeth JASCHINSKI<sup>2</sup>, Albert RITTER<sup>3</sup>,  
Harald WEBER<sup>1</sup>, Stefan GERHARD<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Institut für Technologie und Arbeit, Trippstadter Str. 110, D-67663 Kaiserslautern*

<sup>2</sup> *Handwerkskammer des Saarlandes, Hohenzollernstraße 47-49, D-66117 Saarbrücken*

<sup>3</sup> *Dr. Albert Ritter – Forschung, Beratung, Training (FBT),  
Geißberggring 75, D-67697 Otterberg*

**Kurzfassung:** Der demografische Wandel und seine Auswirkungen stellen insbesondere kleine Unternehmen vor große Herausforderungen. Eine professionelle strategische Betriebsführung ist auch im Handwerk ein zentrales Instrument, um diese zu meistern. Befragungsergebnisse zeigen, welche Rolle die strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben aktuell spielt und welche Hürden Betriebe bei der Umsetzung sehen. Das mit der Praxis entwickelte Konzept zeigt, wie Handwerksbetriebe trotz begrenzter Ressourcen eine strategische Betriebsführung realisieren und so den demografischen Wandel meistern können.

**Schlüsselwörter:** demografischer Wandel, strategische Betriebsführung, Handwerk, kleine Betriebe, KMU

## 1. Strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben – eine Wunschvorstellung?

Der demografische Wandel ist durch seine Auswirkungen, beispielsweise in Gestalt fehlender Fach- und Nachwuchskräfte oder alternder Belegschaften, längst im Bewusstsein von Handwerksbetrieben angekommen. Viele Handwerksbetriebe sind deshalb für die Thematik bereits sensibilisiert und suchen nach passenden Strategien und Konzepten, um auf diese aktuellen und zukünftigen Entwicklungen reagieren zu können (Ihm et al. 2013). Feldstudien zeigen jedoch, dass eine systematische Auseinandersetzung mit den Herausforderungen (im Sinne von Risiken *und* Chancen) des demografischen Wandels in der Praxis eher die Ausnahme sind (Ihm et al. 2013, Rohrlack 2008) – siehe auch Erfahrungen im BMBF-Forschungsprojekt „Innovations- und zukunftsfähiges Handwerk durch Ausbalancierung von Flexibilität und Stabilität“ (itb 2014). Betriebliche Einzelmaßnahmen alleine reichen nicht aus, sondern müssen in umfassende Managementkonzepte eingebettet sein. Eine professionell umgesetzte strategische Betriebsführung ist hierfür ein zentrales Instrument, um auf Veränderungen zu reagieren, wie sie z. B. der demografische Wandel mit sich bringt.

Nach Bamberger und Wrona (2012, S. 33) bezieht sich der Begriff strategische Betriebsführung auf „die Entscheidungen, Handlungen und Interaktionen, die sich in signifikanter Weise auf die Entwicklung und die Erhaltung von Erfolgspotenzialen beziehen und über welche die Lenkung, Gestaltung und Entwicklung der Unternehmung erfolgen.“ Ausgangspunkt ist idealerweise eine Unternehmensvision, die in Grundsätze und Leitlinien übersetzt und diese wiederum auf konkrete Ziele herunter gebrochen werden, um letztlich über den Weg abgeleiteter Maßnahmen die Umsetzung und Steuerung der Unternehmensstrategie zu ermöglichen. (Bleicher 2011, Bamberger & Wrona 2012, Probst & Wiedemann 2013) Zu einer strategischen Betriebsführung gehört es ebenso, im Rahmen einer sog. SWOT-Analyse, die internen Stärken und Schwächen im Sinne von Potentialen und das betriebliche Umfeld zu analysieren. Spätestens zu diesem Zeitpunkt werden die Auswirkungen des demografischen Wandels im Betrieb selbst und im Umfeld sichtbar, nicht nur in Form von Risiken, sondern auch von Chancen. Der Blick der Betriebsführung wird dadurch ähnlich des sog. „resource-based view“ (Wernerfelt 1995) auf Potentiale gelenkt.

Tatsächlich scheint die Durchführung und Umsetzung in der betrieblichen Praxis des Handwerks nicht selbstverständlich. Bei einer Befragung typischer Handwerksbetriebe (N = 34) im Rahmen des BMBF-Forschungsprojektes „Innovationsallianzen im Handwerk vor dem

Hintergrund des demographischen Wandels - inno.de.al“ (Förderkennzeichen 01HH11081, [www.innodeal.de](http://www.innodeal.de)) bestätigten knapp zwei Drittel der Unternehmer/innen, dass ihre Strategie nicht explizit ausformuliert sei. Eine schriftliche Fixierung, wo das Unternehmen in 3-5 Jahren stehen soll, konnte nur ca. ein Drittel der Unternehmer/innen bestätigen. Die meisten haben nicht dokumentierte Vorstellungen. Strategische Entscheidungen werden von den meisten eher intuitiv getroffen. Auf die Frage, ob systematisch Informationen über das betriebliche Umfeld gesammelt werden, antworteten 35,3 Prozent mit „Nein“ und 26,5 Prozent mit „Ja, aber unregelmäßig“ (N= 34). 51,6 Prozent (N = 31) arbeiten mit Informationen über das betriebliche Umfeld weiter, um z. B. Entscheidungen über die Erschließung neuer Märkte zu treffen.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wurde ebenso gefragt, inwiefern die Altersstruktur der Beschäftigten die Strategie der Betriebsführung (sofern vorhanden) beeinflusse. Rund 60 Prozent der Befragten verneinten diese Aussage (N = 28). Folgen des demografischen Wandels, wie die Veränderung der Altersstruktur der Kunden, zum Anlass für eine Anpassung des Leistungsangebotes (z. B. barrierefreies Wohnen) zu nehmen und damit die Chancen des demografischen Wandels zu nutzen, bestätigen 53,4 Prozent (N = 30).

Dies sind weitere Indizien dafür, dass der Ansatz einer strategischen Betriebsführung in der Handwerkspraxis noch nicht vollständig umgesetzt ist. Die im Rahmen der Feldstudie des inno.de.al-Projektes genannten wesentlichen Hindernisse aus Sicht der Unternehmer/innen, sind Bedenken bezüglich der Praktikabilität, fehlendes Know-how und begrenzte finanzielle, zeitliche und personale Ressourcen. Im Folgenden wird eine Möglichkeit in Form eines handwerkstauglichen Konzepts skizziert, wie eine strategische Betriebsführung in einem Handwerksbetrieb angestoßen, implementiert und aufrecht gehalten werden kann.

## **2. Ein Konzept der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben**

Ein erfolgversprechendes Konzept einer strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben muss sich an der Logik dieser Kleinbetriebe orientieren. Die Feldforschung in den beiden oben genannten Projekten ergab folgende Mindestanforderungen (sie werden im inno.de.al-Projekt validiert): Geringe Einstiegsvoraussetzungen bei der Initiierung des Konzeptes (z. B. durch externe Unterstützung), ein schnell erlebbarer Nutzen, einfache Handhabung mit geringem Aufwand, handwerkstaugliche Werkzeuge, Einbeziehung der Beschäftigten und Mechanismen zur Stabilisierung (in der Anfangsphase übernimmt idealerweise eine Beraterin / ein Berater des Handwerks die „Unterstützer- und Kümmererfunktion“, später sollte die Unternehmerin bzw. der Unternehmer diese Funktion selbst übernehmen).

Das im Rahmen des inno.de.al-Projektes erarbeitete Konzept ist als Prozess zu verstehen, der den kompletten Betrieb (Unternehmer, Beschäftigte und Unternehmensstruktur gleichermaßen!) betrifft. Der Prozess beginnt mit der Entwicklung eines Unternehmensleitbildes. Die Unternehmerin / der Unternehmer setzt sich hierzu mit dem „Wie es sein soll.“ des Betriebs auseinander und entwirft leitfragengestützt einen Entwurf des Unternehmensleitbildes. Dadurch werden Schwerpunkte in der Unternehmensausrichtung gesetzt. Der Entwurf wird anschließend mit *allen* Beschäftigten in einem Workshop abgestimmt und vereinbart. Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit, dass die Beschäftigten das Leitbild akzeptieren und mittragen erhöht. Gleichzeitig ist es ein erster Schritt in Richtung eines Stakeholder-Ansatzes: Die Beschäftigten können als Anspruchsgruppe *ihre* Sicht einbringen (siehe hierzu Poeschl 2013). In jährlichem Abstand wird der Grad der Erreichung der Festlegungen des Unternehmensleitbildes durch die Beschäftigten und die Unternehmerin / den Unternehmer bewertet und das Ergebnis in einem Mitarbeitergespräch analysiert sowie Verbesserungen besprochen und eingeleitet.

In einem zweiten Schritt erfolgt durch zwei Strategie-Werkstätten eine Überprüfung und Erneuerung der strategischen Ausrichtung des Betriebes. Die erste Strategie-Werkstatt umfasst die strategische Planung: Aus der Vision leiten die Unternehmerin bzw. der Unternehmer mit ausgewählten Mitarbeitern strategische Ziele ab, indem in Form einer Zustands- und Potentialanalyse ein weitestgehend objektives Bild hinsichtlich der gegenwärtigen und zukünftigen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Betriebs erstellt wird. Eine daran

anschließende kritische Auseinandersetzung mit dem Ergebnis der Analyse besteht im Durchleuchten des „Zustands“ und der Potentiale des Betriebes und einer Ist- und Zukunftsanalyse des Umfeldes (z. B. Konkurrenzanalyse, Branchenstruktur- und Branchendynamikanalyse). Im der zweiten Strategie-Werkstatt geht es um die strategische Planung: Für die relevanten strategischen Entwicklungspotentiale sind geeignete Strategien zu entwickeln. Auch hier empfiehlt sich ein partizipativer Ansatz. Die erarbeiteten Strategien sollten nicht nur nach ihrer Praktikabilität bewertet, sondern nach vorher festgelegten Auswahlkriterien priorisiert werden, z. B. Durchführbarkeit, Effizienz oder Kosten-Nutzen-Verhältnis. Die Passung der ausgewählten Strategien untereinander ist hier ebenfalls zu berücksichtigen (Strategie-Fit). Diese werden im Anschluss mit konkreten Maßnahmen und entsprechenden Aktivitäten und Verantwortlichkeiten untersetzt. Bei der erstmaligen Anwendung ist in kleinen Handwerksbetrieben eine externe Unterstützung dringend zu empfehlen.

### **3. Diskussion**

Die zu Beginn des zweiten Kapitels genannten Mindestanforderungen an die Entwicklung eines Konzeptes zur strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben wurden soweit berücksichtigt, wie es die Komplexität des Konzepts zulässt: Eine einfache Handhabung in Verbindung mit einem geringen Aufwand steht in diesem Falle für eine vereinfachte Anwendung ursprünglich aufwändiger betriebswirtschaftlicher Methoden. Beispielsweise sind umfangreiche Analysen und die ständige Einbeziehung aller Beschäftigten bei der Strategieentwicklung neben dem Alltagsgeschäft schwer durchführbar. Auch die Beauftragung externer Analysen scheint für kleine Handwerksbetriebe alleine eher unangebracht, es sei denn als gemeinsamer Auftrag in einem Netzwerkverbund für mehrere Betriebe. Stattdessen sind kleinere Fragestellungen, die eigenständig erarbeitet werden und auf Erfahrungswissen der Unternehmer sowie ggf. Daten von Handwerksorganisationen aufbauen, zielführender. Hinsichtlich der Einbeziehung der Beschäftigten muss ebenfalls ein Spagat zwischen der maximal erforderlichen und noch alltagstauglich möglichen Einbindung geleistet werden: Bei der Entwicklung von betriebsinternen Bildern zur Motivierung und Steuerung (z. B. Unternehmensleitbild, Vision, Mission) macht es Sinn, möglichst alle Beschäftigten einzubeziehen, bei der Durchführung von Analysen (SWOT) und bei der Entwicklung von betriebsinternen Instrumenten (Strategien, Maßnahmen) ist dies eher unrealistisch. Die Handwerkstauglichkeit wird zurzeit im Rahmen des Projektes „Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demographischen Wandels“ geprüft und durch Forschungsinstitute, Praxispartner und Handwerksbetriebe gleichermaßen evaluiert. Mechanismen zur Stabilisierung dieses und weiterer Konzepte werden bereits im Projekt inno.de.al durch Möglichkeiten der Verwertbarkeit der Ergebnisse implementiert.

### **4. Literatur**

- Bamberger I, Wrona T (2012) Strategische Betriebsführung. Strategien, Systeme, Methoden, Prozesse. München: Vahlen.
- Bleicher K (2011) Das Konzept Integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme. 8. überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main: Campus.
- 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 vom 27. Februar bis 01. März 2013. Dortmund: GfA-Press, 2013: 103-106.
- itb (Hrsg.) (2014) HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsfähige Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik. In Druck.
- Poeschl H (2013) Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value. Dissertation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Probst G, Wiedemann C (2013) Strategie-Leitfaden für die Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rohrlack K (2008) Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demographische Entwicklungen. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Wernerfelt B (1995) A Resource-based View of the Firm - Ten years later. In: Strategie Management Journal 16: 171-174.