

1. Auf das Handwerk wirken unzählige marktveränderte Einflüsse ein, wie auch auf alle andere Unternehmen auch (Staat, Politik, Gesellschaft, Demographie, ...). Die Einflüsse, die das Handwerk massiv beeinflussen, sind vor allem technologiegetrieben. Dass Handarbeit durch Maschinen ersetzt wird, ist ein jahrhundertealtes Phänomen, das bis heute anhält (vgl. Antwort auf Frage 4). Es betrifft fast alle Gewerke in irgendeiner Form. Auf diesem Wege wurden und werden aus Handwerksbetrieben oftmals Industriebetriebe. Der Einfluss des Internets ist bei Geschäftsmodellen wie [brille24](#) zu erkennen.
2. Typische veränderte Anforderungen seitens Kundinnen und Kunden sind
 - Digitale Kommunikation mit dem Kunden,
 - Zunehmende Anforderungen an Service und Beratung,
 - Individualisierung von Leistungen.
3. Geschäftsmodelle des Handwerks müssen angesichts der Digitalisierung derart gestaltet sein, dass sich die KMU in die bestehenden Netzwerke und der digital gesteuerten Wertschöpfungsketten einbringen können. Ein Beispiel dafür wie z.B. ein Tischler ein neues Geschäftsmodell mittels Digitalisierung geschaffen hat, ist www.holzgespuer.de. Die Digitalisierung ist oft eine Voraussetzung dafür, um trotz – oder Dank – Globalisierung erfolgreich zu sein.

Die Fertigungsvernetzung im Rahmen von „Handwerk 4.0“ dürfte in weiterer Zukunft dazu führen, dass Produktionsstrukturen wieder vor Ort angesiedelt werden. In diesen kleinteiligeren Produktionsstrukturen sind Handwerksbetriebe zu Hause. Das könnte auch eine Chance für den Mittelstand generell darstellen.

Prozessstrukturen von KMU müssen aber auch immer stärker digitalisiert sein, um einen Großbetrieb beliefern zu können.

Es gilt somit moderne Fertigungsstrukturen zu erweitern und zu vernetzen. Dies erfolgt über entsprechende Plattformen. Hier benötigen KMU und speziell auch das Handwerk Unterstützung. Diese ist u.a. deshalb erforderlich, da die Strukturen im Handwerk zu sehr in Gewerke, Innungen etc. zersplittert sind. Hier gilt es – zumindest einzelne, ausgewählte – Unternehmen zu begleiten. Dies ist u.a. deshalb erforderlich, da die entsprechenden Entwicklungen in einem hohen Tempo ablaufen.

Digitalisierung der Kommunikation: KMU müssen noch stärker lernen digital mit Zielgruppen zu kommunizieren. Einfachstes Beispiel: Wie spreche ich Nachwuchskräfte an? Dies ist notwendig, da die Stellenanzeigen in (analogen) Tageszeitungen von jungen Menschen selbst kaum mehr gelesen werden.

Wichtig ist auch das Know-how, wie man Kunden im Internet anspricht (z.B. Konfigurator-Denken).

Über digitale Schnittstellen können neue Geschäftsmodelle kreiert werden (z.B. www.schrankwerk.de, www.my-vale-shop.de).

Ein beachtliches Beispiel für die Digitalisierung im Handwerk findet sich in der Baubranche. Hier wurde durch das BIM (Building Information Modelling, deutsch: Gebäudedatenmodellierung) die Digitalisierung vergleichsweise weit entwickelt: Alle relevanten Gebäudedaten werden digital erfasst, kombiniert und vernetzt. Auf diesem Wege können bspw. Pannen wie am Flughafen Berlin nahezu ausgeschlossen werden. Auch mittelständische Betriebe können 3D-Daten aus BIM-Projekten übernehmen und so viel schneller Angebote erstellen.

BIM funktioniert in den Vereinigten Staaten oder in Finnland schon sehr gut. In Finnland können Unternehmen nicht mehr an Ausschreibungen für den Bau öffentlicher Gebäude teilnehmen, wenn die betreffende Unternehmen nicht in BIM integriert werden können.

In Deutschland laufen die staatlich initiierten BIM-Projekte allerdings nur schwerfällig an. Dies dürfte u.a. an den zerklüfteten Verbands- und Branchenstrukturen im Handwerk liegen.

4. Herausforderungen

Historisch gesehen wurde Handarbeit kontinuierlich immer stärker durch Maschinen ersetzt. Typische historische Beispiele sind in Deutschland (fast) ausgestorbene Berufe wie Weber, Schirmmacher, Uhrmacher oder Schneider.

Das Ersetzen von Handarbeit durch Maschinen setzt sich nach wie vor fort. Z.B. bekommen mehr und mehr Bäcker Konkurrenz durch Großbäckereien, Backstationen in Discountern, Aufbackbrötchen in Supermärkten. Ähnliche Entwicklungen gibt es in zahlreichen anderen Gewerken (Fotostudios, Metzgereien, Schreinereien bzw. Möbelbau, Konditoreien, Augenoptiker ...)

Eine Chance liegt darin, sich nicht gegen Industrie und Handel abzugrenzen, sondern – soweit es sinnvoll ist – sich Wettbewerbsvorteile durch Nutzung von Technik und Handel zu verschaffen. Ein erprobtes und bekanntes Beispiel: Der Bäcker ändert das Geschäftsmodell produziert zentral (Nutzung industrieller Methoden) und bietet in mehreren Verkaufsstellen zusätzliche Dienstleistungen bzw. Handel an (z.B. Café mit Tagesmenü und Verkauf von Getränken, W-Lahn, ...).

5. In Deutschland gibt es vergleichsweise viele Förderprogramme für mittelständische Unternehmen. Auch sind Volksbanken und Sparkassen vergleichsweise handwerks- bzw. mittelstandsfreundlich.

Verbesserungen könnte u.U. bei der Transparenz bezüglich der zahlreichen Förderprogramme geschaffen werden. Entsprechende Software gibt es bereits. Möglicherweise konnte bei der Nutzung von „go-digital“ eine gewisse Öffentlichkeitsarbeit und Unterstützung hilfreich sein

6. Die Finanzierungssituation hängt nur zum Teil von der Rechtsform bzw. dem Gesellschaftsrecht ab (z.B. bei der Beschaffung von Eigenkapital).

Grundsätzlich bieten die existierenden Rechtsformen – mit Blick auf die Finanzierung – genügend Möglichkeiten. Falls erforderlich kann die Rechtsform – wenn auch zu vergleichsweise hohen Kosten – gewechselt werden.

Meines Erachtens liegen die Engpässe bei der Finanzierung in der Regel nicht bei der Rechtsform sondern bei anderen Themen wie Sicherheiten, überzeugendes Konzept, ... Steuerrechtlich sehe ich Verbesserungspotenzial bei den Abschreibungen und bei der

Vereinfach der Steuergesetzgebung.

7. Schwierigkeiten bei der Übergabe eines Handwerksbetriebes sind: Ungleicher Informationsstand, Betrieb ist auf den Übergeber, aber nicht automatisch auf den Übernehmer zugeschnitten, Übernehmer muss u.U. aus dem Stand einen größeren Betrieb führen, ohne langsam hineinwachsen zu können, Loslassen können des Übergebers, ...
8. Bezüglich der Finanzierung der Digitalisierung kann das Programm „go-digital“ helfen. Das Hauptproblem dürfte aber der hohe Beratungsbedarf im Rahmen der Digitalisierung sein. Programme im Stile von „go-digital“ gehen in die richtige Richtung.
9. Grundsätzlich bieten Kooperationen großes Potenzial, um zukünftige Herausforderungen zu meistern. Einer der „Engpässe“ bei der Zusammenarbeit zwischen kleinen und mittleren Betrieben ist aber, die eingeschränkte Bereitschaft des typischen Mittelständlers sich von anderen – und schon gar nicht vom Konkurrenten – ins „Geschäft reinreden“ zu lassen. Die zentralen (rechtliche) Rahmenbedingungen sind hier meines Erachtens gegeben. (Leichter wäre es, wenn beispielsweise bei materialintensiven Betrieben beim Einkauf zusammen arbeiten würden. Dann hat aber der Konkurrent aus der Region auch den entsprechenden Wettbewerbsvorteil.)
10. Schwierigkeiten in der Außenwirtschaft sind mit Blick auf die Grenzregion Niederlande u.a. kulturell bedingt. Die Grenzen liegen auch im Kopf.
Im Bauhandwerk kann es aber beispielsweise auch tatsächlich schwieriger wenn kein hilfreiches Netzwerk vorliegt und eine fremde Sprache gesprochen werden muss. Gleichwohl könnten derartige Probleme gelöst werden, wenn sich ein Handwerker aus der Grenzregion – zu einem gewissen Grade – auf die Nachbarregion spezialisiert, indem er auch eine niederländische Homepage hat, die gewerkspezifischen Besonderheiten kennt ...
11. Die Beratungsangebote für Gründung und Übernahme sind beim Handwerk besser entwickelt als bei den IHK-Betrieben. Gleichwohl sind Know-how und Wissen die zentralen Dreh- und Angelpunkte für den Betriebserfolg.
Die strategische Weiterentwicklung von Unternehmen ist besonders anspruchsvoll. Sie verlangt viel mehr als die Kenntnis des Gewerks. Hier besteht viel Potenzial, da die Antwort auf diverse Fragen wie Digitalisierung oder Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen gegeben werden kann. Dort wo dies in der Vergangenheit geschah, entwickelten sich durch rechtzeitige strategische Weichenstellungen oft auch Großbetriebe.
Entsprechende strategische Weiterentwicklungen sind z.Z. vor allem im Bereich Digitalisierung sinnvoll, selbst wenn es nur darum geht bei „go-digital“ (BMWI) mitzumachen.
12. Wettbewerbsstrategische Probleme, die aus der „Konzentration der Marktmacht“ entstehen, sind ein charakteristisches Problem des Handwerks. Typischerweise werden hier durch (größere) Betriebe Wettbewerbsvorteile (z.B. Betriebsgrößensparnisse (economies of scale) durch effizientere Maschinen, ...) geschaffen (siehe oben). Dies läuft aber je nach Gewerk nach unterschiedlichen Mustern ab. Meines Erachtens kann die Lösung nur darin bestehen, diese Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und sich darauf strategisch einzustellen.

13. Besonders beklagenswerte wettbewerbsverzerrende Regulierungen liegen vor, wenn seitens des Staates bei Ausschreibungen Regeln vorgeschrieben werden, die nur Großbetriebe erfüllen können.
14. Wettbewerbspolitische Probleme, die durch öffentliche Unternehmen verursacht werden, sind ein altbekanntes und vielschichtiges Thema. In vielen Bereichen wie beispielsweise dem Baurecht zeigt sich immer öfter, dass der Einsatz externer Spezialisten ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis bietet.
Gleichwohl werden Kommunen ihre Bauhöfe – u.a. um einen Teil der Mehrwertsteuer zu sparen – behalten.
15. Anpassungsnotwendigkeiten aus der Digitalisierung ergeben sich hinsichtlich der Eigentumsrechte, aber auch bezüglich der Haftung.
Da die entsprechenden Produktionsketten nationale Grenzen überschreiten, sollte hier gleich auf europäischer Ebene an einer Lösung gearbeitet werden. Letztendlich liegt hier Neuland vor.
16. Hier liegt sicherlich eine Benachteiligung kleinerer Betriebe vor. Eine Lösung könnte ich hier aber nicht bieten.
17. Tatsächlich liegt hier ein breites Spektrum an Pflichten wie das Abführen von Steuern und Abgaben, Ausfüllen von amtlichen Formularen und Statistiken bis hin zu diversen Aufzeichnungs-, Auskunft- und Dokumentationspflichten vor. Um zu beurteilen, wo das „gesundes Maß“ an Pflichten liegt müsste man hier tiefer einsteigen.

Die eleganteste Lösung ist die Nutzung der Digitalisierung. In Schweden gibt es z.B. tatsächlich eine Art „Steuererklärung auf dem Bierdeckel“. Das ist möglich, weil komplette Transparenz vorliegt: Dem Staat liegen alle Eingangs- und Ausgangsrechnungen in digitalisierter Form vor. Auf diesem Wege kann auf Knopfdruck die Steuerklärung erstellt werden.
18. Hier kenne ich mich gar nicht aus.
19. In der öffentlichen Wahrnehmung bzw. in den Augen der Politik liegt der Schwerpunkt des Ausbaus der digitalen Infrastruktur stark beim Privatkunden („50 Mbits/s“). Die Bedarfe der Industrie, aber auch von mittelständischen Betrieben, sind aber viel, viel höher! Es geht in Zukunft immer stärker darum, ein stabiles Internet sicherzustellen, mit dem in Echtzeit gearbeitet werden kann, wo z.B. auch ohne Unterbrechung 3D-Datensätze an Maschinen gesendet werden können. Hier ist Deutschland – leicht zugespitzt formuliert – Entwicklungsland. Dies zeigt auch der Rückstand beim Ausbau von Glasfaserkabeln.
20. Hier liegt ein breites Feld vor. Alle der genannten Punkte wie Wirtschaftsförderung oder Abgabepolitik sind an die individuelle Situation der Kommune anzupassen. Es fällt mir schwer hier Patentrezepte und ideale „Formeln“ zu nennen.
21. Defizite sehe ich beim Erbschaftsrecht. Wenn bei der Übergabe die Geschwister auszuzahlen sind, Erbschaftssteuern zu zahlen ist und dann noch in die Zukunft investiert werden soll, kann es eng werden.