

Auf der Suche nach der „Neuen Normalität“ im Handwerk

Dr. Jörg Thomä, Volkswirte-Forum, Magdeburg, 29. Oktober 2024



Projekt

- DHI-Gemeinschaftsprojekt 2024/2025 - „Neue Normalität – Entwicklungslinien für das Handwerk von morgen“
 - Beteiligung: alle fünf DHI-Institute
 - Anwendungspartner: ZDH
 - Team ifh: Harm Alhusen, Lukas Meub, Jörg Thomä
- Vor dem Hintergrund der Krisen und transformativen Herausforderungen der letzten Jahre werden aktuelle Veränderungsprozesse im Handwerk untersucht
- **Beitrag des ifh:** Grundlagenbeitrag zur Frage, was es mit der „Neue Normalität“ im Handwerk auf sich hat und welche Implikationen damit verbunden sind

Konzeptionelle Vorüberlegungen

Neue Normalität / New Normal

- Gesellschaftlicher Diskurs: Umschreibung der gefühlten Wahrnehmung des Zustandes einer Wirtschaft oder Gesellschaft in Folge einer Krise
- In der Volkswirtschaftslehre vergleichsweise klare Definition des Begriffs: Einpendeln wirtschaftlicher Entwicklungen nach Krisen auf einem anderen, dauerhaften Niveau
- Verwendung des Begriffs oft mehrdeutig, nicht immer klar (Buzzword?)
 - Intensive Begriffsverwendung in der Diskussion rund um die Corona-Pandemie
 - Aber auch in der Vergangenheit immer wieder verwendeter Begriff, um tatsächliche oder gefühlte Veränderungen in Folge einer Krise zu beschreiben
- Fortwährendes Spannungsverhältnis: Was ist wirklich „neu“ im Vergleich zur „alten“ Normalität?

Interviewstudie zur „Neuen Normalität“ im Handwerk

- Durchführung 14 leitfadengestützter Experteninterviews
 - Hauptamt Kammerorganisation/Verbände (7)
 - Ministerium Bund/Land (2)
 - Ehrenamt Arbeitgeberseite (5)
- Interviewzeitraum: Juli bis Oktober 2024; Streuung Regionen/Gewerbe/Geschlecht
- Durchschnittliche Interviewlänge: 47 Minuten, fast 11 Stunden Interviewmaterial
- Anonymisierte Auswertung
- **Heute:** Ein erster Blick in die Daten

Haben sich die Rahmenbedingungen für das Handwerk in den letzten fünf Jahren grundlegend gewandelt?

Ja-Fraktion

- Viele neue Einflussfaktoren werden genannt: „ökologischer Umbau“, unsichere geopolitische Lage, Corona, Lieferengpässe, Rohstoffknappheit und Preissteigerungen, Energiekrise, Digitalisierung, gesellschaftlicher Wandel, Fachkräftemangel, neue Wertschöpfungsketten etc. etc. etc.
- Einschätzung: Hohe Unsicherheit und gefühlte Verletzlichkeit, hoher Anpassungsdruck durch immer schnelleren Wandel, Gefahr der „Komplexitätsüberforderung“

Nein-Fraktion

- Gesetzlicher und politischer Rahmen bislang stabil; noch keine tiefgreifenden Strukturbrüche
- Einschätzung: die klassischen Geschäftsmodelle des Handwerks funktionieren weiterhin, aber es sind Veränderungen im Gange

- „Was besonders ist zurzeit, ist die Unsicherheit, die überall spürbar ist. Was passiert, wie geht es weiter? Das ist schon ein kleiner Vorgriff auf das Thema neue Normalität. Und was die aktuelle Lage in besonderer Weise kennzeichnet, sind die wirtschaftlichen Schwierigkeiten im Handwerk.“
- „Sie wissen nicht, ob sie das Holz aus der Ukraine kriegen oder die Stahlträger und was auch immer hin zu Lebensmitteln, Rohstoffen und so weiter. Also ich glaube, das ist sozusagen, wenn ich jetzt mal überspitze, eine andere Form von Mangelwirtschaft sozusagen oder des Umgehens damit, auch in der Kalkulation.“
- „Deshalb gab es mit der Pandemie und mit der sogenannten Energiekrise sozusagen krisenhafte, destruktive Einschnitte. Die haben aber meiner Meinung nach die Rahmenbedingungen noch nicht verändert, sondern führen jetzt möglicherweise zu Veränderungen von Rahmenbedingungen, aber die haben wir noch nicht. Für die typische betriebliche Realität kannst du nach wie vor den gleichen Dachziegel aufs Dach hämmern wie in der Vergangenheit und es werden immer noch Verbrenner verkauft. Also das typische operative Geschäftsmodell des Handwerks hat sich, glaube ich, noch nicht verändert, weil die Rahmenbedingungen und damit auch das Konsum- und Kaufverhalten sich noch nicht so dramatisch verändert haben.“

Umgang mit dem Konzept der „Neuen Normalität“

Definitionsansätze

- Teilweise Skepsis gegenüber dem Begriff; Suche nach besserem Begriff
- Ständige Veränderung und Anpassung im Sinne eines kontinuierlichen Wandels, den es für die Handwerksbetriebe aber schon immer gegeben hat
- Eine Situation mit erhöhter Unsicherheit und Instabilität der Rahmenbedingungen
- Eine Situation mit vielfältigen Umbrüchen und Transformationen, die eine erhöhte Flexibilität und Krisenresilienz erfordern
- Eine Situation, in der Krisen und Herausforderungen in immer kürzeren Abständen auftreten, was eine ständige Anpassung und Vorbereitung erfordert

- „Also mit dem Begriff der neuen Normalität kann ich nicht so viel anfangen. Wir haben einfach strukturelle Veränderungen, wie man sie immer schon gehabt hat, also was sich tatsächlich auch substantiell verändert, dass gerade im digitalen Bereich Innovationen so schnell kommen und sich sehr dynamisch entwickeln wie beim Thema KI, was sich so schnell weiterentwickelt, dass man da auch im Forschungsbereich gar nicht hinterherkommt.“
- „Wir sind in einem stetigen Wandel. Der technologische Fortschritt ist halt da und der potenziert sich gerade auch enorm. Das ist halt bei uns auch so. Insofern haben wir jeden Tag eine neue Normalität.“
- „Krise ist die neue Normalität.“
- „Und das alles kommt schnell, das alles kommt fast gleichzeitig, damit in einem Tempo, in dem es halt viele, nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in der Politik und vor allem auch, jetzt bin ich beim Handwerk, viele im Handwerk überfordert, weil sie diese Herausforderungen, die auch viele Chancen bieten, aber weil sie das alles so schnell nicht mehr nachvollziehen können. Also wir haben im Grunde genommen, haben wir so ein Stück Multikrisenmodus und lernen auf allen Ebenen, das zum Teil durchaus schmerzhaft, dass vieles, was in der Vergangenheit selbstverständlich war und auch selbstverständlich erschien, genau das nicht mehr ist.“

Umgang mit dem Konzept der „Neuen Normalität“

Bislang zeichnen sich drei Szenarien zur Definition ab

- **Szenario „Klassische neue Normalität“:** In den letzten Jahren hat sich eine grundlegend neue Situation im Handwerk eingestellt, die mehr oder weniger dauerhaft sein wird.
- **Szenario „Es gibt nur eine Normalität, und die heißt Veränderung“:** Die aktuellen Entwicklungen sind nicht wirklich neu, das hat es in der langen Handwerksgeschichte schon immer gegeben.
- **Szenario „Alte Normalität im neuen Gewand“:** Die grundlegenden Entwicklungen sind schon viel länger im Gange, nur Intensität und Geschwindigkeit dieser Prozesse haben zugenommen.

Reaktion des Handwerks auf die Krisen und Herausforderungen der letzten Jahre

- Einstimmigkeit: Im Großen und Ganzen hat sich das Handwerk gut geschlagen, aber auch Sorge angesichts eingesetzter Konjunkturflaute
- Aber: die Betriebe haben durchaus unterschiedlich reagiert → Einflussfaktoren:
 - Offene und anpassungsfähige Haltung
 - Führungsqualitäten und Unternehmergeist
 - Finanzielle Stabilität/Rücklagen
 - Personalmanagement / Mitarbeiterorientierung / flexiblere Arbeitsformen
 - Technologieaffinität und Innovationsbereitschaft
 - Vernetzung und Zusammenarbeit
 - Aus- und Weiterbildung
 - Nutzung von Unterstützungsangeboten

- „Ich wüsste jetzt nicht, dass wir irgendwo einen Strukturabriss haben oder irgendetwas. Das müssen Sie vielleicht sagen, aber ich kann jetzt keine Branche, kein Gewerk, kein Bereich entdecken, der durch diese sogenannten Krisen oder exogenen Schocks sozusagen so strukturell getroffen wurde, dass er dramatisch sich verändert hat.“
- „Denn wir hatten ja Zeit [während des Lockdowns; Anm. d. Verf.]. Wir hatten ja wirklich Zeit. Also wir haben unsere digitale Fertigung vorangetrieben ganz massiv. Was wir mittlerweile mit CAD-Programmen und mit 3D-Druckern zaubern, das konnten wir vor fünf Jahren noch nicht. Wir waren zwar eh schon relativ weit, was digitale Fertigung betrifft, aber die Zeit haben wir genutzt, um da besser zu werden. Also wir hatten Zeit, Fehler zu machen.“
- „Auf der anderen Seite gibt es aber Betriebe, die sich da schwer tun. Die Handwerker haben zum Teil ein Problem mit, ich würde es mal bezeichnen als Neureichensyndrom. [...] Der Rubel rollt, irgendwann ist man gut im Geschäft und braucht man drei Autos, keins unter 100.000 Euro, dann braucht man eine 60-Meter-Jacht auf dem Gardasee, dann fährt man nach Alaska auf Bärenjagd und alles Mögliche. Und wenn es dann nicht mehr so gut läuft, dann ist keine Kohle mehr da.“

Resilienzfaktoren im Handwerk

■ Stärken

- Flexibilität durch kleinere Betriebsgrößenstrukturen / flachere Hierarchien
- Vorteile inhabergeführter Familienbetriebe (Finanzielle Stabilität, Mitarbeiterbindung etc.)
- Nähe zum Kunden
- Hohes Qualifikationsniveau und Erfahrung
- Lokale und regionale Verwurzelung
- Kultur des „Anpackens“ und gegenseitigen Helfens
- Historische Erfahrung des Handwerks mit Krisen und strukturellen Veränderungen
- Bestehende Unterstützungsstrukturen

- „[...] wir warten mal ab, wir sind eigentlich gesund, wir stehen das durch und wir gucken, wo wir unseren Vorteil suchen können. Wir übernehmen gerne weitere Marktanteile und das Thema Personal war auch immer wieder eine Geschichte. Wir haben eine Vereinbarung mit unseren Mitarbeitern. Niemand sitzt auf der Straße. Wir stehen zu unseren Mitarbeitern und unsere Mitarbeiter stehen zu uns.“
- „Und ich sage mal, die Kleinteiligkeit, das ist jetzt aber banal, wenn Sie 30.000 Unternehmen haben, ist es einfacher, als wenn Sie drei haben. Wenn ein Automobilzulieferer wackelt, haben wir ein Problem, aber das sorgt natürlich auch für eine gewisse natürliche Resilienz aufgrund der kleinen betrieblichen Branchenstruktur.“
- „Dadurch, dass die Betriebe nicht riesengroß sind, habe ich immer noch als Inhaber die Möglichkeit, direkten Bezug zu meinen Mitarbeitern zu nehmen. Und kann Mitarbeiter direkt ansprechen. Und ich glaube, da haben wir ein großes Potenzial. Und der andere Faktor ist, dass ich eben mir meine Zulieferer aussuchen kann und auch dort einen direkten Anspruch habe. Und ich kann dort eben auch mit den Zulieferern direkt ins Gespräch kommen über Preisgestaltung usw. Also ich glaube, das ist das, was das Handwerk letztendlich ausmacht [...].“
- „Handwerk, das gibt es schon sehr lange. Und da hat es verschiedenste Situationen gegeben. [...] Das ist ja eher ein Beweis dafür, dass die Menschen, die in diesem Wirtschaftsbereich unterwegs sind, gut mit Krisen umgehen können.“

Resilienzfaktoren im Handwerk

■ Schwächen

- Fehlende Ressourcen und Kompetenzen
- Betrieblicher Planungshorizont zu kurzfristig
- Zu einseitiger Fokus auf das handwerkliche Tun
- Einrichten in der Komfortzone
- Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselpersonen
- Traditionsverbundenheit in der Organisation als Innovationshemmnis
- Abgängigkeiten aufgrund geringer Marktmacht (Region/Hersteller/Beschaffungsmärkte etc.)
- Bestimmte Krisenanfälligkeiten in Abhängigkeit von der Branche
- Besondere Betroffenheit von bestimmten externen Entwicklungen (Bürokratie, Fachkräftemangel etc.)

„Ich denke ganz einfach, dass wir als Handwerker noch mehr auch versuchen müssen, Rücklagen zu bilden, soweit wie das uns gelingt. Es gibt ja Bereiche, wo das nicht so ausgeprägt ist.“

„[...] oder ähnliche Investorengemeinschaften bei uns auf den Markt kommen. Ganz massiv. Die sind derzeit da. Die kaufen auf was nicht niet- und nagelfest ist. Und ich glaube, wenn so eine Inhaberstruktur sich so ändert, dann glaube ich nicht, dass diese Häuser so resilient sind, wie die, die inhabergeführt sind.“

„Aber natürlich auch der betriebswirtschaftliche Komplex. Also praktisch, das ist auch wieder so etwas, es reicht halt mittlerweile nicht aus, ein guter Handwerker zu sein. Egal, ob das jetzt Bäcker, Maurer, Kfz-Mechatroniker oder sonst irgendwas ist, sondern er muss auch ein guter Wirtschaftler sein. Man muss, also um es mit einem Wort zu fassen, der Handwerker muss auch ein guter Unternehmer sein. Der muss einfach ein unternehmerisches Grundverständnis haben.“

„Weil wir ja mehr Krisen oder mehr Probleme haben, zu kürzester Zeit, die wir bearbeiten müssen. Und praktisch die Zeit fehlt, mich auf jede einzelne einzustellen. Zu überlegen, um dann eine Entscheidung zu treffen, die den Betrieb stabilisiert. Und das ist die Schwierigkeit geworden, also der Zeitfaktor, der einmal mit den Krisen, die latent da sind und die kommen, aber auch dann, wie damit umgegangen wird. [...] Man fährt praktisch in den Urlaub und hat dem Kunden was versprochen, dann kommt man wieder nach zwei Wochen und stellt fest, dass die Förderung gekappt worden ist.“

Was kann – neben der Politik – die Handwerksorganisation tun?

■ Unterstützungsansätze

- Interessenvertretung und Einflussnahme auf politische Entscheidungen
- Betriebsnahe Unterstützung und Beratung
- Qualifizierung und Weiterbildung
- Sensibilisierung und Vordenken
- Vernetzung und Kooperation
- Krisenmanagement / Unterstützung proaktiver Krisenvorsorge
- Anpassungsfähigkeit vorleben

- „Das, was die Rolle der Handwerksorganisation ist, das ist relativ einfach, [...], dass wir als Organisation, egal ob Verband oder Handwerkskammer, Innung, spielt gar keine Rolle, dass wir auf das hören, was die Betriebe benötigen. Wir müssen auch teilweise vordenken. Manchmal stellen sich Betriebsinhaber in dieser offenen Atmosphäre noch nicht der Herausforderung, die da auf sie zukommt. Dann müssen wir sie schulen, Hilfestellung, Checklisten, alle diese Dinge.“
- „Und dann ist es Aufgabe der Fachorganisation, der Innungen, der Fachverbände, der Zentralfachverbände, technologische Entwicklung in die Handwerksbetriebe zu treiben und zwar mit Macht zu treiben, um immer wieder zu technologischen Innovationen anzuhalten, immer wieder Überprüfung der eigenen Systeme einzufordern, die Berufsbilder weiterzuentwickeln, die Berufsbilder anzupassen.“
- „Das finde ich ist der interessanteste, aber auch herausforderndste Umgewöhnungsprozess von vor fünf Jahren zu jetzt. Man muss eigentlich viel krisenresistenter werden, indem man sich auch im Vorfeld vorbeugend, proaktiv auf solche Sachen vorbereitet. Das ist die Herausforderung unserer Handwerksorganisation, das den Betriebsinhabern rüberzureichen. Weil als wir jetzt, ich sag mal, als wir die Finanzkrise und vor allen Dingen die Corona-Situation hatten, haben wir ja auch eine ganze Generation von Betriebsinhabern gehabt, die hatten vorher noch nie Krise erlebt. Die wussten gar nicht, wie das geht.“
- „[...] und natürlich auch, Stichwort Handwerksorganisation, der Austausch, das Netzwerk schaffen. Einkaufsgenossenschaften sind, glaube ich, auch ein Teil von Resilienzantwort. [...] Wir hatten ja auch mal eine spannende Phase, wo sozusagen plötzlich untereinander mit Ersatzteilen oder sonst wie gehandelt wurde. Also bei Engpässen kann ich ja auch als Branche sozusagen solidarische Lösungen organisieren [...] Also es kann auch organisationspolitische Netzwerkantworten geben auf Resilienz, weil Netzwerke im Zweifelsfall auch Teil einer resilienteren Struktur sind. Da könnte es auch sozusagen an der einen oder anderen Stelle zusätzliche Aufgaben geben in der Organisation, die Antworten, also gemeinschaftliche Antworten geben auf solche Resilienzprobleme [...].“

Vorläufiges Fazit (laufende Auswertung)

- Das Handwerk befindet sich im Wandel, aber unterschiedliche Auffassungen darüber, wie tiefgreifend und anhaltend die diesbezüglichen Veränderungen sind
- Unterschiedliche Auffassungen darüber, ob es eine „neue Normalität“ im Handwerk gibt
- Handwerk insgesamt noch weitgehend stabil; Aber: unterschiedliche Krisenreaktionen auf betrieblicher Ebene (Anpassung vs. Scheitern)
- Unter Resilienzgesichtspunkten hat das Handwerk verschiedene Stärken und Schwächen
- Unterschiedliche Unterstützungsansätze für die Organisation

Rückfragen?

Diskussion

- Haben sich die Rahmenbedingungen für das Handwerk in den letzten Jahren grundlegend gewandelt?
- Würden Sie von einer „Neuen Normalität“ im Handwerk sprechen?
- Wie hat das Handwerk auf die Krisen und Herausforderungen der letzten Jahre reagiert?
- Welche Resilienzfaktoren gibt es im Handwerk?
(Stärken/Schwächen)
- Wie kann die Handwerksorganisation unterstützen?

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Dr. Jörg Thomä

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh)

Heinrich-Düker-Weg 6, 37073 Göttingen

Fon: 0551 39 34886

Mail: joerg.thomae@wiwi.uni-goettingen.de

www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de