

**DHI**

DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

**Klaus Müller u.a.**

Situations- und Potenzialanalyse  
Handwerk in Hamburg

**Kurzfassung**

**Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung 17**

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand  
und Handwerk an der Universität Göttingen

*i/f/h*

# **Situations- und Potenzialanalyse Handwerk in Hamburg**

## **Kurzfassung**

von

Klaus Müller, Julia Brüggemann, Till Proeger,  
Arno Brandt, Marc Danneberg, Carla Jung-König und Meike Stüve

Veröffentlichung  
des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk  
an der Universität Göttingen

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Gefördert von der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation der Freien und  
Hansestadt Hamburg sowie der Handwerkskammer Hamburg

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



sowie die Wirtschafts-  
ministerien der Bundes-  
länder

---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über

<http://dnb.dnb.de>

abrufbar.

---

**ISSN 2364-3897**

**DOI-URL: <http://dx.doi.org/10.3249/2364-3897-gbh-17>**

Alle Rechte vorbehalten

ifh Göttingen • Heinrich-Düker-Weg 6 • 37073 Göttingen

Tel. 0551-39 174882 • Fax 0551-39 4893

eMail: [info@ifh.wiwi.uni-goettingen.de](mailto:info@ifh.wiwi.uni-goettingen.de)

Internet: [www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de](http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de)

GÖTTINGEN • 2017

# Inhalt

1	Einführung	1
2	Bestandsanalyse	2
3	SWOT-Analyse	6
3.1	Stärken des Hamburger Handwerks	6
3.2	Schwächen des Hamburger Handwerks	8
3.3	Chancen und Risiken	11
3.3.1	Technologische Entwicklung	11
3.3.2	Demografische Entwicklung	13
3.3.3	Individualisierung und Wertewandel	14
3.3.4	Stadtentwicklung	15
3.3.5	Umwelt und Klimaschutz	16
3.3.6	Europäisierung und Globalisierung	17
3.4	Zusammenfassende Betrachtung der SWOT-Analyse	18
4	Szenarien und Handlungsempfehlungen	19
4.1	Digitalisierung und Innovation	20
4.2	Demografie und Individualisierung	23
4.3	Fachkräfte	27
4.4	Umwelt- und Klimaschutz	31
4.5	Betriebsentwicklung	34
5	Auflistung der Leitprojekte	37

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Veränderung der Eckwerte Handwerk 1994/5 nach 2014	3
Abb. 2:	Unternehmen je 10.000 Einwohner und tätige Personen im Handwerk je 1.000 Einwohner in großen Städten 2014	4
Abb. 3:	Anteil der Handwerksunternehmen an allen Unternehmen 2014	5
Abb. 4:	Veränderung Frauen und Ausländeranteil an Inhaberinnen und Inhabern von Hamburger Handwerksbetrieben	7
Abb. 5:	Umsatz je Einwohner in ausgewählten Gewerbegruppen 2014 (in Euro)	8
Abb. 6:	Abgangsrate in den Handwerkskammerverzeichnissen Hamburg und Deutschland 2016	10
Abb. 7:	Bruttoverdienste der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer im Produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungsbereich 2015	11
Abb. 8:	SWOT – Technologische Entwicklung	12
Abb. 9:	SWOT – Demografische Entwicklung	13
Abb. 10:	SWOT – Individualisierung und Wertewandel	14
Abb. 11:	SWOT - Stadtentwicklung	15
Abb. 12:	SWOT – Umwelt- und Klimaschutz	16
Abb. 13:	SWOT – Europäisierung und Globalisierung	17
Abb. 14:	Roadmap Digitalisierung und Innovation	22
Abb. 15:	Roadmap Demografie und Individualisierung	26
Abb. 16:	Roadmap Fachkräfte	30
Abb. 17:	Roadmap Umwelt- und Klimaschutz	33
Abb. 18:	Roadmap Betriebsentwicklung	36

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Eckwerte des Handwerks auf Basis der Handwerkszählung 2014	2
------------	--	---



# 1 Einführung

Das Handwerk stellt einen wichtigen Bestandteil der Hamburger Wirtschaft dar. Um die Stärken und Schwächen einerseits und Chancen und Potenziale andererseits für die zukünftige Entwicklung des Handwerks in der Hansestadt zu erkennen und daraus konkrete Handlungsempfehlungen für Betriebe, Handwerksorganisation und das Land Hamburg abzuleiten, haben die Wirtschaftsbehörde Hamburg und die Handwerkskammer Hamburg eine Studie „Situations- und Potenzialanalyse Handwerk in Hamburg“ beim ifh Göttingen und beim CIMA Institut für Regionalwirtschaft Hannover in Auftrag gegeben.

Diese Kurzfassung fasst die wichtigsten Ergebnisse dieser „Situations- und Potenzialanalyse Handwerk in Hamburg“ zusammen.

Die Langfassung besteht aus zwei Teilen. Der erste Teil beinhaltet eine Bestandsanalyse des Hamburger Handwerks. Er fußt zu großen Teilen auf den Daten der Handwerkszählung des Statistischen Bundesamtes, einer Sonderauswertung des Betriebsverzeichnisses der Handwerkskammer und einer bundesweit angelegten Strukturumfrage im Handwerk. Als Ergebnis konnten Stärken und Schwächen des Hamburger Handwerks aufgezeigt werden.

Im zweiten Teil findet sich zum einen eine SWOT-Analyse, in der aufbauend auf den Stärken und Schwächen und unter Berücksichtigung allgemeiner ökonomischer, technologischer und gesellschaftlicher Trends, Chancen und Risiken des Hamburger Handwerks aufgezeigt werden. Zum anderen werden verschiedene Szenarien entwickelt, welche mögliche zukünftige Entwicklungen im Hamburger Handwerk abbilden. Darauf aufbauend werden Handlungsempfehlungen in Form von Leitprojekten gegeben sowie kurz-, mittel- und langfristige Schritte zu ihrer Umsetzung in Form von Roadmaps dargestellt.

Die beiden Teile der ausführlichen Studie „Situations- und Potenzialanalyse Handwerk in Hamburg“ sind unter den Titeln

- Teil I: Bestandsanalyse
- Teil II: SWOT-Analyse, Szenarien, Handlungsempfehlungen

als Band 100 und 101 in der Reihe „Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien“ erschienen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Beide Teile der Studie sind auch online unter folgenden Links abrufbar: <http://www.hamburg.de/Potenzialanalyse> und <http://www.hwk-hamburg.de/Potenzialanalyse>.

## 2 Bestandsanalyse

In Hamburg gibt es nach den Ergebnissen der Handwerkszählung des Statistischen Bundesamtes von 2014, was dem aktuellsten verfügbaren Datenstand entspricht, gut 8.500 Handwerksunternehmen mit etwa 89.800 Beschäftigten, deren Umsatz ca. 9,6 Mrd. Euro betrug (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Eckwerte des Handwerks auf Basis der Handwerkszählung 2014

	Hamburg	Deutschland	in % von Deutschland
<b>Handwerk gesamt</b>			
Unternehmen	8.545	588.781	1,5%
Tätige Personen	89.783	5.126.277	1,8%
Umsatz (in 1.000 Euro)	9.659.037	519.218.382	1,9%
<b>A-Handwerke</b>			
Unternehmen	6.058	471.743	1,3%
Tätige Personen	59.092	4.112.809	1,4%
Umsatz (in 1.000 Euro)	8.392.278	472.635.168	1,8%
<b>B1-Handwerke</b>			
Unternehmen	2.487	117.038	2,1%
Tätige Personen	30.691	1.013.468	3,0%
Umsatz (in 1.000 Euro)	1.266.759	46.583.214	2,7%

*ifh Göttingen*

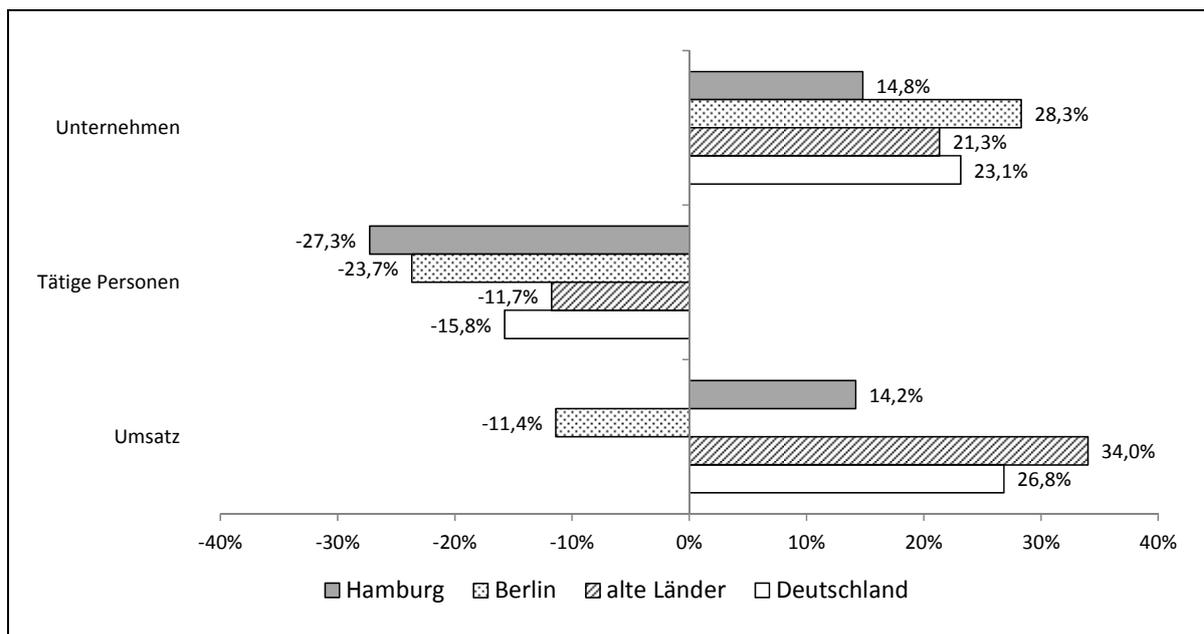
Quelle: Statistisches Bundesamt: Handwerkszählung 2014, eigene Berechnungen

Die Unternehmenszahlen sind von den Betriebszahlen der Handwerkskammer Hamburg zu unterscheiden. Im Betriebsverzeichnis der Kammer waren Ende 2016 knapp 15.000 Betriebe eingetragen, davon etwa 7.300 zulassungspflichtige (A-) Handwerke, 5.000 zulassungsfreie (B1-) Handwerke und 2.600 B2-Handwerke (handwerksähnliches Gewerbe). Diese Zahlen sind vor allem deshalb höher als in der Handwerkszählung, weil in der Handwerkszählung das handwerksähnliche Gewerbe und die nicht umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen nicht erfasst werden.

Knapp 50 % aller Handwerksunternehmen in Hamburg sind A-Handwerke. Damit ist deren Anteil deutlich geringer als im Bundesdurchschnitt. Dafür gibt es vergleichsweise viele B1-Handwerker.

Nach den Daten der Handwerkszählung erhöhte sich im Vergleich zu 1994/5 die Anzahl der Unternehmen um etwa 15 %, die Zahl der tätigen Personen pro Unternehmen reduzierte sich um 27 % (vgl. Abb. 1). Der Umsatz stieg um 14 %. Damit hat sich das Hamburger Handwerk schlechter als der bundesweite Durchschnitt entwickelt. Dies gilt sowohl für den Zeitraum 1994/5 bis 2008 als auch für 2008 bis 2014.

Abb. 1: Veränderung der Eckwerte Handwerk 1994/5 nach 2014



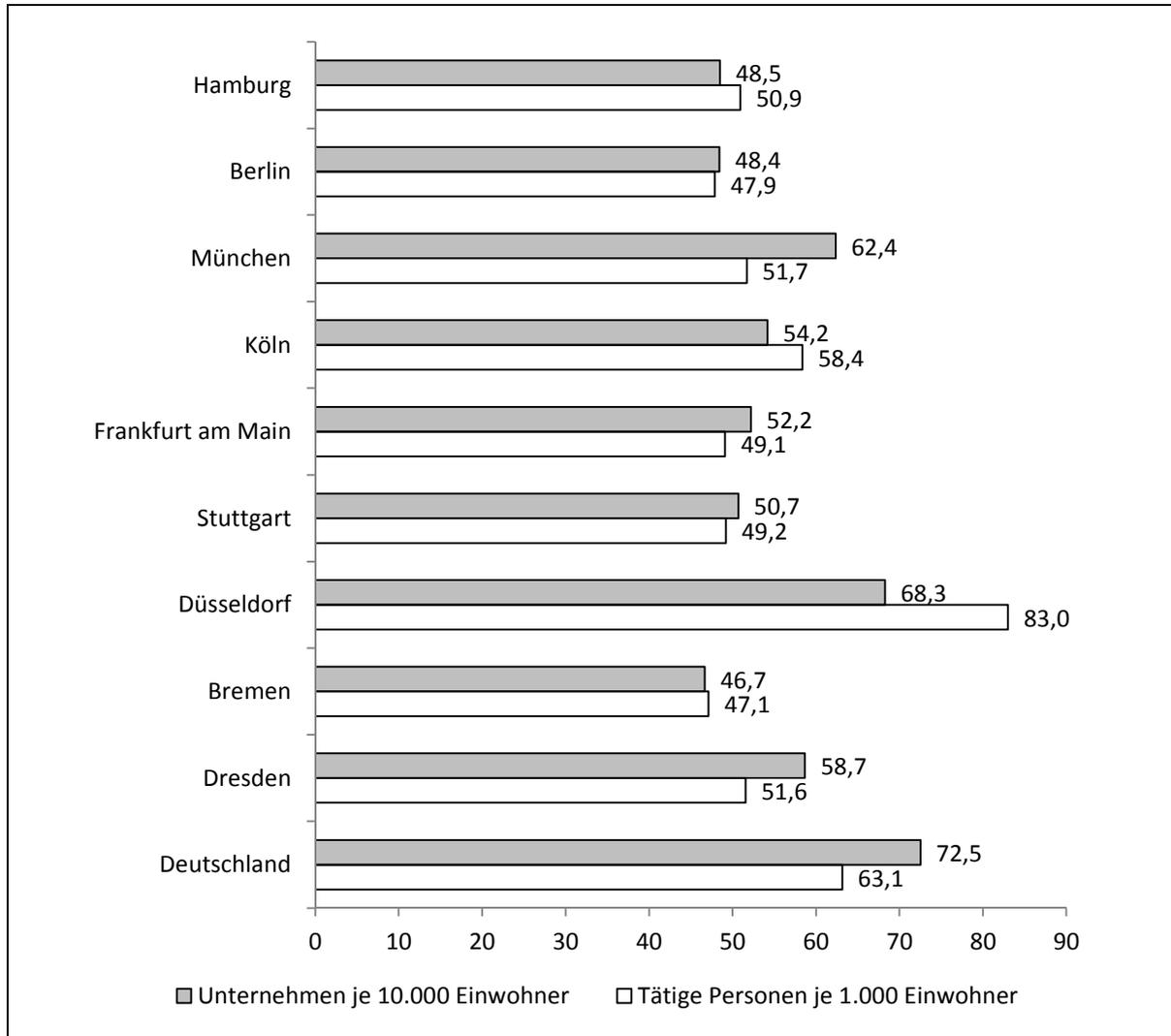
*ifh Göttingen*

Quelle: Statistisches Bundesamt: Handwerkszählungen 1995, 2014; eigene Berechnungen

Auch im Verhältnis zu den Einwohnern betrachtet, liegt das Hamburger Handwerk zurück. Hamburg hat etwa 33 % weniger Handwerksunternehmen pro 10.000 Einwohner als Gesamtdeutschland (vgl. Abb. 2). Bei der Anzahl der im Handwerk tätigen Personen liegt Hamburg rund 20 % unter dem Bundesdurchschnitt. Beim handwerklichen Umsatz je Einwohner erreicht Hamburg nur etwa 85 % des Bundeswertes. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich aber auch für viele andere größere Städte, was das Hamburger Ergebnis wiederum relativiert.

Auch typisch für größere Städte ist, dass die Dichtewerte in den zulassungspflichtigen (A-) Handwerken deutlich geringer als im Bundesvergleich ausfallen. Jedoch wird in den zulassungsfreien (B1-) Handwerken bei den tätigen Personen und beim Umsatz der Deutschlandwert erheblich übertroffen.

Abb. 2: Unternehmen je 10.000 Einwohner und tätige Personen im Handwerk je 1.000 Einwohner in großen Städten 2014



*ifh Göttingen*

Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Deutschland: Handwerkszählung 2010, 2014; eigene Berechnungen

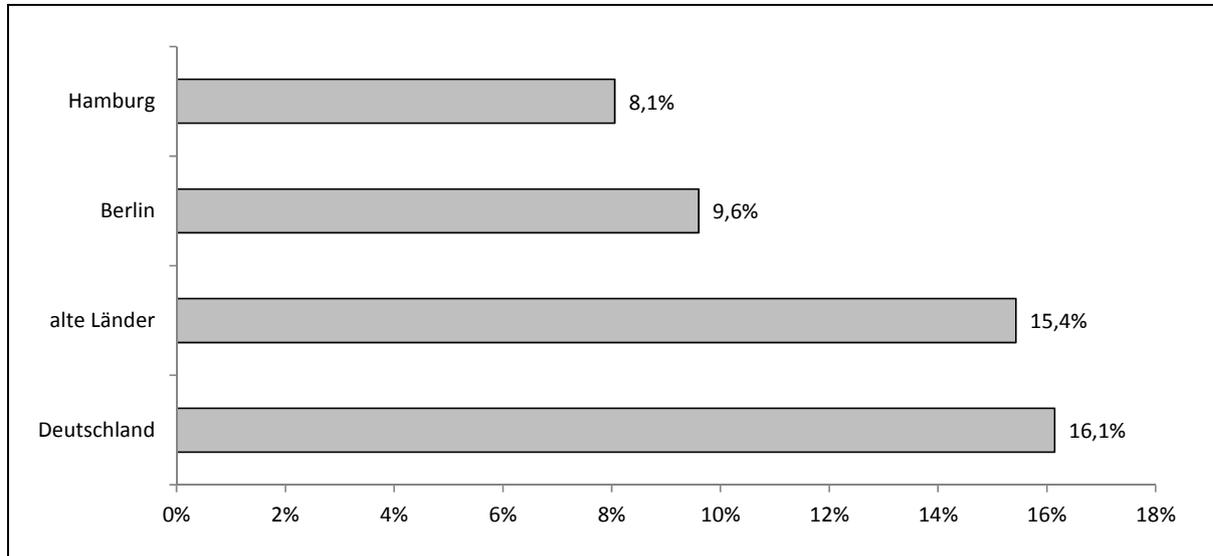
Die Handwerksunternehmen in Hamburg sind, gemessen an der Anzahl der tätigen Personen, im Durchschnitt größer als im Bundesvergleich.

Beim Vergleich mit der Unternehmensgrößenstruktur von 1994/5 fällt auf, dass in Hamburg eine Polarisierungstendenz zugunsten der ganz kleinen und der sehr großen Handwerksunternehmen zu beobachten ist. Jedoch ist diese schwächer als bundesweit ausgeprägt.

In Hamburg kommen gut 8 % aller Unternehmen aus dem Handwerk (vgl. Abb. 3). Damit liegt die Hansestadt im Vergleich der Bundesländer an letzter Stelle. Auch der Anteil des Handwerks an den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten ist in Hamburg niedriger als in Deutschland. In den letzten fünf Jahren hat sich das

Hamburger Handwerk in dieser Hinsicht zudem schwächer als die Gesamtwirtschaft und auch schwächer als das bundesdeutsche Handwerk entwickelt.

Abb. 3: Anteil der Handwerksunternehmen an allen Unternehmen 2014



*ifh Göttingen*

Ohne handwerksähnliches Gewerbe, ohne Unternehmen ohne Umsatzsteuerpflicht  
Quelle: Statistisches Bundesamt; eigene Berechnungen

## 3 SWOT-Analyse

### 3.1 Stärken des Hamburger Handwerks

Die ökonomische Stärke und Innovationskraft von Handwerksunternehmen hängt in hohem Maße von der lokalen Bevölkerungsstruktur und den damit einhergehenden Absatzpotenzialen ab. Hamburg gehört zu den führenden deutschen Wachstumsregionen mit internationaler Ausstrahlungskraft. Die hohe wirtschaftliche Dynamik geht seit Anfang der 90er Jahre mit einer Bevölkerungszunahme einher und schlägt sich in einer außerordentlich hohen Kaufkraft und Investitionsbereitschaft nieder. Daher bietet Hamburg neben einem hohen Absatzpotenzial für handwerkliche Basisleistungen als urbanes Zentrum mit diversifizierter Wirtschaftsstruktur vielfältige Möglichkeiten zur Entwicklung von besonders hochwertigen und individualisierten handwerklichen Produkten.

Bei der Digitalisierung des städtischen Lebens und der Entwicklung vernetzter Konzepte in den Bereichen Verkehr, Energie und Verwaltung nimmt Hamburg unter den deutschen Metropolen heute eine Spitzenposition ein. Verschiedene Projekte und Stadtlabore tragen dazu bei, intelligente Stadtentwicklungskonzepte zu realisieren (Digital City Science Lab, hamburgfuturelab, Living Place Hamburg etc.). Die Einbindung lokaler Handwerksbetriebe ist Teil verschiedener Zukunftsprojekte und gewährleistet die Generierung von wertvollem Expertenwissen bei der digitalen Transformation urbaner Infrastrukturen. Flankierend zur Einbindung in diverse Smart City-Initiativen dürften die lokalen Handwerksunternehmen von einem koordinierten Vorgehen der regionalen Akteure bei der Entwicklung von Maßnahmen des Umwelt- und Klimaschutzes profitieren (z.B. im Rahmen von NEW 4.0: Norddeutsche EnergieWende oder Cluster Erneuerbare Energien Hamburg). Somit können sich die lokalen Handwerksunternehmen auch in diesem Kompetenzfeld frühzeitig entsprechendes Experten-Know-how aneignen und damit auch überregional neue Absatzmärkte erschließen.

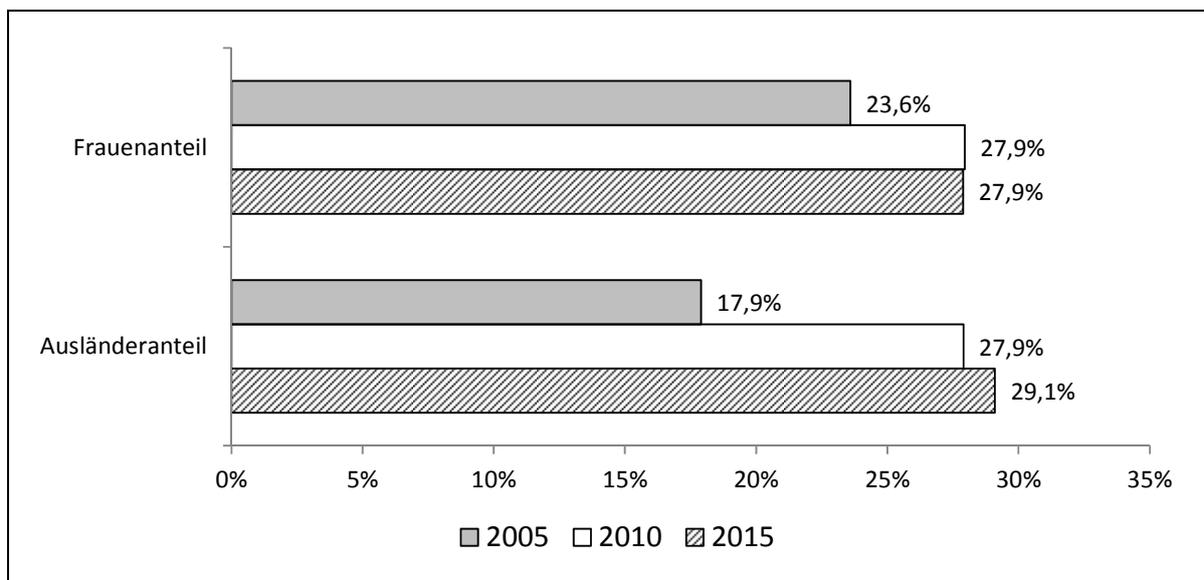
Aus der hohen Lebensqualität in Hamburg ergeben sich Standortvorteile beim Wettbewerb um innovativ tätige Personen. Auch deshalb gelingt es dem Hamburger Handwerk, relativ viele Fachkräfte und Auszubildende aus dem Umland anzuwerben.

Neben diesen allgemeinen Standortfaktoren weisen verschiedene Strukturmerkmale der lokalen Handwerksbetriebe auf besondere Stärken des Hamburger Handwerks hin. Dies betrifft vor allem die überdurchschnittliche Größe vieler lokaler Betriebe und ein höherer Umsatz je tätiger Person, was ein Indikator für eine höhere durchschnittliche Produktivität dieser Betriebe sein kann.

Darüber hinaus ist es vergleichsweise gut gelungen, Frauen verstärkt in die Führung von Handwerksbetrieben einzubinden. Der Frauenanteil hat sich in den letzten 10 Jahren deutlich erhöht (vgl. Abb. 4). Außerdem ist das Hamburger Handwerk erfolgreich bei der Integration von Ausländern. So werden fast 30 % aller

Hamburger Handwerksbetriebe von Menschen mit Migrationshintergrund geleitet. Dieser Anteil ist in den letzten Jahren gestiegen und höher als in anderen Bundesländern. Zudem besitzen überproportional viele Ausbildungsanfängerinnen und Ausbildungsanfänger eine ausländische Staatsangehörigkeit.

Abb. 4: Veränderung Frauen und Ausländeranteil an Inhaberinnen und Inhabern von Hamburger Handwerksbetrieben



*ifh Göttingen*

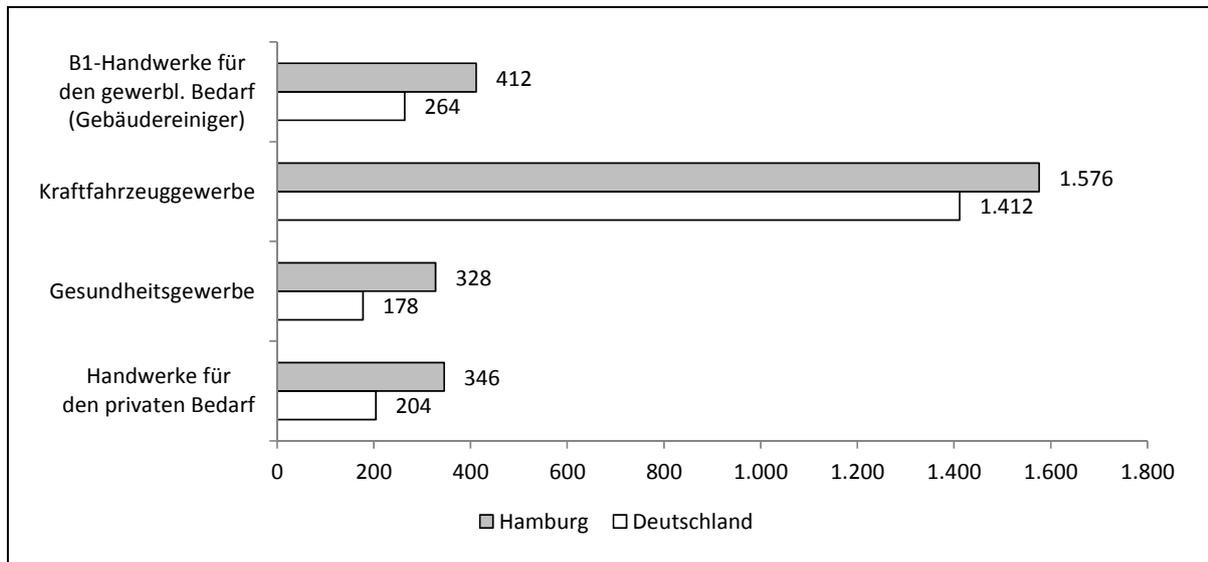
Nur Einzelunternehmen,  
Quelle: Betriebsverzeichnis der HWK Hamburg Juli 2016

Die hohe Attraktivität und Ausstrahlungskraft Hamburgs führt ferner dazu, dass Handwerke für den privaten Bedarf (z.B. Friseure) sowie Gesundheitshandwerke stark von positiven Nachfrageeffekten aus dem Umland profitieren. Der Umsatz je Einwohner liegt in diesen Gewerbegruppen deutlich über dem Vergleichswert auf Bundesebene.

Ein weiterer Bereich, in dem das Hamburger Handwerk im Vergleich zum Bundesgebiet stark vertreten ist, stellt die Gebäudereinigung dar. Hier macht sich eine große Nachfrage nach Leistungen dieses Handwerkszweigs durch viele administrative Dienstleistungsunternehmen und eine umfangreiche öffentliche Verwaltung positiv bemerkbar.

Schließlich gibt es in einigen kleineren und hochspezialisierten produzierenden Gewerken für den gewerblichen Bedarf (z.B. Kälteanlagenbauer, Behälter- und Apparatebauer) einen im Vergleich zum Bundesgebiet besonders starken Handwerksbesatz. Hier scheint es dem Hamburger Handwerk gelungen zu sein, Nischen zu besetzen.

Abb. 5: Umsatz je Einwohner in ausgewählten Gewerbegruppen 2014 (in Euro)



*ifh Göttingen*

Quellen: Statistisches Bundesamt: Handwerkszählung 2014, Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Bevölkerungszahl Stichtag 31.12.2014; eigene Berechnungen

### 3.2 Schwächen des Hamburger Handwerks

Neben den skizzierten Stärken der Hamburger Handwerksbetriebe lässt sich auch eine Reihe von Schwächen bzw. Entwicklungshemmnisse identifizieren. Der geringe handwerkliche Besatz spiegelt sich in einem geringen Anteil der Handwerksunternehmen an allen Unternehmen in Hamburg wider und ist auf verschiedene Gründe zurückzuführen: Erstens gibt es Verlagerungen von Betrieben in das Hamburger Umland. Betroffen von dieser Entwicklung sind vor allem flächenintensive Firmen, darunter das Bauhauptgewerbe, Tischler sowie Lebensmittelhandwerke, aber auch Feinwerkmechaniker. Gleichzeitig zeigt sich ein Rückgang der Gründungen bei solchen Gewerken, die auf größere Gewerbeflächen angewiesen sind. In dieses Bild passt auch, dass die Differenz zwischen den Handwerkspreisen (Stundenverrechnungssätzen) und den Löhnen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höher ausfällt als in anderen Regionen. Kostenbestandteile wie Pacht oder Steuern dürften somit ein relativ großes Gewicht besitzen. Als Konsequenz siedeln sich Betriebe mit großen Flächenbedarfen häufig in Gebieten mit niedrigeren Flächenpreisen und Gewerbesteuern an.

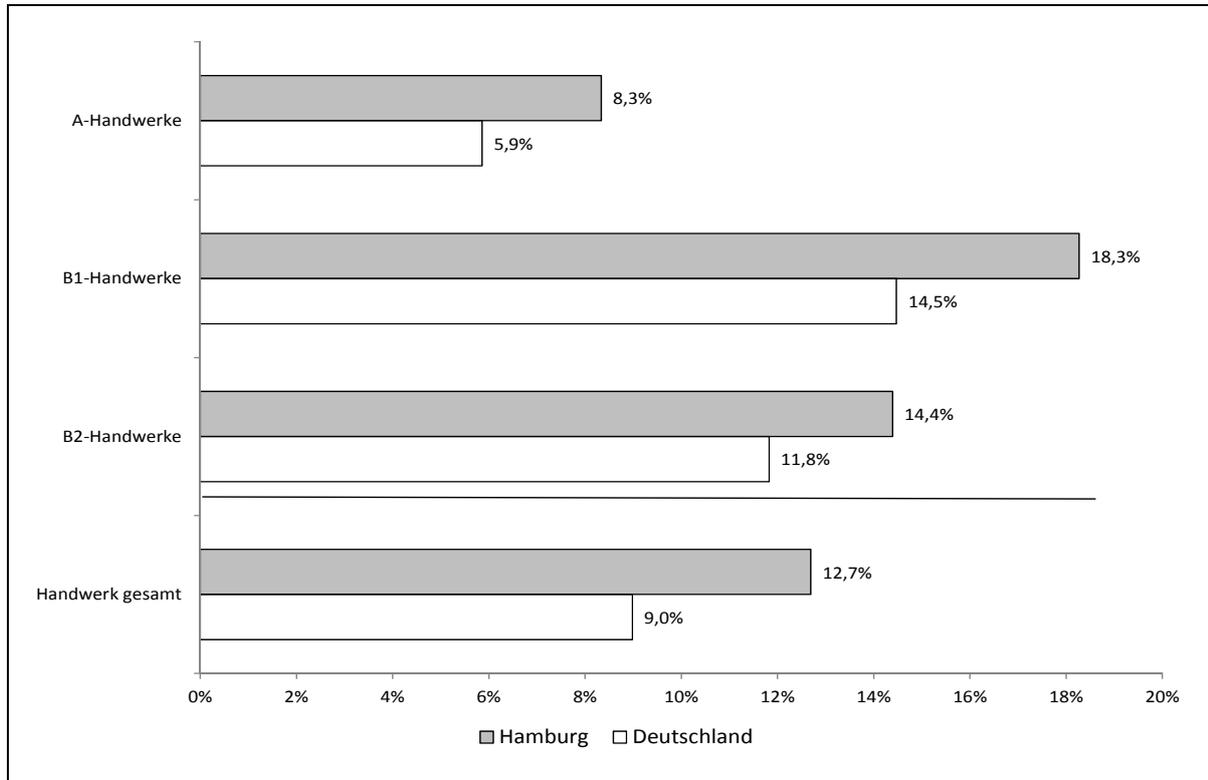
Zweitens arbeiten verstärkt Betriebe aus anderen Regionen in Hamburg. Diese haben durch die vergleichsweise hohen Stundenverrechnungssätze der Hamburger Firmen einen komparativen Kostenvorteil. Drittens stehen viele Handwerksbetriebe in direkter Konkurrenz mit starken Anbietern aus dem Bereich des Einzelhandels. Dadurch kommt es zu einem unterdurchschnittlichen Umsatzanteil der Handelstätigkeiten im Vergleich zu anderen Regionen. Ein Beispiel für diesen Zusammenhang ist das Fleischerhandwerk, das relativ wenige Filialen unterhält, was

an der starken Konkurrenz durch Supermärkte und andere Großbetriebsformen des Einzelhandels liegen dürfte.

Die Umsatzentwicklung der Handwerksbetriebe konnte von der positiven Bevölkerungsentwicklung und der hohen Kaufkraft der Einwohner Hamburgs nicht in gleichem Maße profitieren. Dies zeigt, dass es dem Hamburger Handwerk in den zurückliegenden Jahren nicht gelungen ist, die erhöhten Umsatzpotenziale voll auszuschöpfen, was sich auch in einem relativ geringen Gewerbeertrag vieler Hamburger Handwerksbetriebe niederschlägt. Bei den Einzelunternehmen haben mehr als 50 % einen Gewerbeertrag von weniger als 12.500 Euro (pro Jahr) und zahlen damit nur den Mindestbeitrag bei der Handwerkskammer.

Eine weitere Schwäche des Hamburger Handwerks liegt in der vergleichsweise geringen Stabilität der ortsansässigen Betriebe. Nicht nur im Bereich der B1- und B2-Handwerke, sondern auch bei den A-Handwerken gibt es hohe Abgangsraten aus dem Betriebsverzeichnis und unterdurchschnittlich geringe Überlebensraten nach fünf Jahren. Gleichzeitig gab es Gründungszuwächse (gegenüber 1995) nur bei den B1-Handwerken für den gewerblichen Bedarf, namentlich im Bereich der Gebäudereiniger. Bei diesen Betrieben ist jedoch nach der Novellierung der HwO 2003 ebenfalls ein deutlicher Abfall der Überlebensrate festzustellen. Die zulassungsfreien Betriebe im B1-Bereich zeichnen sich zudem durch eine relativ geringe Qualifikation der Mitarbeiter aus. Ihr hoher Anteil am Hamburger Handwerk impliziert folglich eine niedrigere durchschnittliche Mitarbeiterqualifikation der Hamburger Handwerksbetriebe.

Abb. 6: Abgangsrate in den Handwerkskammerverzeichnissen Hamburg und Deutschland 2016



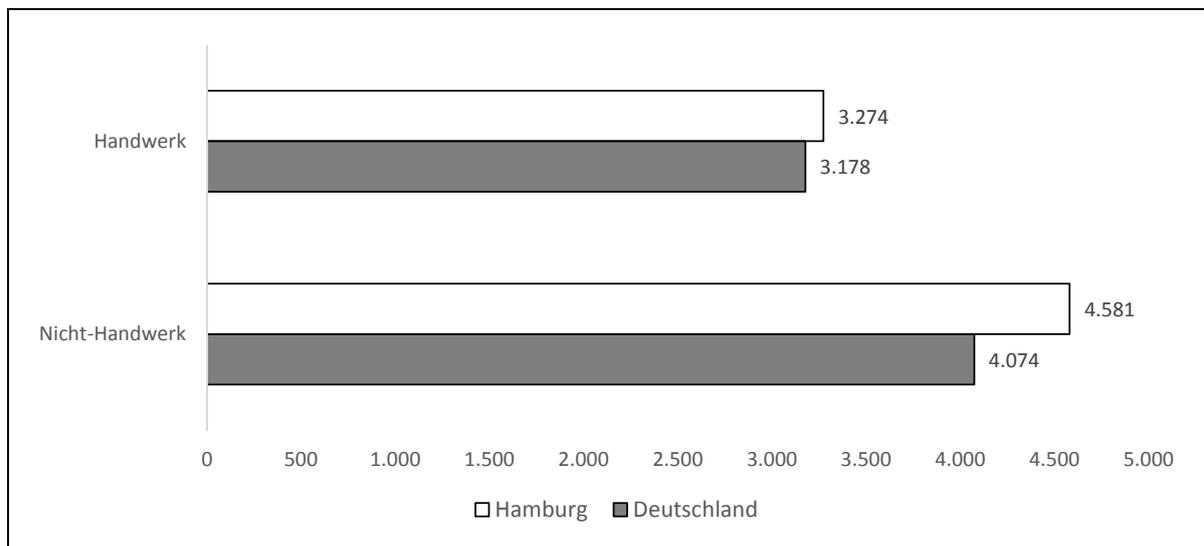
*ifh Göttingen*

Abgangsrate: Anteil der Abgänge aus dem Betriebsverzeichnis der HWK an dem durchschnittlichen Betriebsbestand des Jahres

Quellen: HWK Hamburg, DHKT, eigene Berechnungen

Eine weitere Herausforderung stellt die hohe Lohnspanne zwischen Handwerksbetrieben und Nicht-Handwerksbetrieben dar. Diese fällt in Hamburg besonders groß aus, da die Löhne außerhalb des Handwerks überdurchschnittlich hoch sind (vgl. Abb. 7). Dadurch verliert eine Tätigkeit im Handwerk an Attraktivität. Dieses Problem zeigt sich in einem relativ geringen Anteil an jungen Arbeitskräften und einem vergleichsweise hohen Anteil an weniger qualifizierten Mitarbeitern. Darüber hinaus liegt eine Schwäche des Handwerks darin, dass über zwei Drittel der Gesellen im Verlauf ihres Berufslebens das Handwerk verlassen. Gerade vor dem Hintergrund, dass über 42 % der Inhaberinnen und Inhaber im Hamburger Handwerk das 50. Lebensjahr vollendet haben, ist diese Entwicklung besonders problematisch. Zudem ist das Potenzial an lokalen Auszubildenden im Hamburger Handwerk vergleichsweise gering. Zwei Gründe sind in diesem Zusammenhang vorrangig zu benennen: Erstens ist generell der Anteil der Bevölkerung in den für eine Ausbildung relevanten Altersgruppen durch den demografischen Wandel rückläufig. Zweitens ist die Anzahl der Schulabgänger mit Real- oder Hauptschulabschluss, aus denen das Handwerk vorwiegend Auszubildende rekrutiert, in den letzten Jahren überproportional gesunken, während in gleichem Maße die Zahl der Abiturienten anstieg, die allerdings eine geringere Neigung zur Ausbildung im Handwerk aufweisen.

Abb. 7: Bruttoverdienste der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer im Produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungsbereich 2015



*ifh Göttingen*

Nicht-Handwerk = Betriebe ohne Handwerkseigenschaft bzw. ohne Angabe

Quelle: Statistisches Bundesamt: FS 16, R. 2.3; eigene Berechnungen

### 3.3 Chancen und Risiken

Die Analyse der spezifischen Stärken und Schwächen des Hamburger Handwerks dient als Grundlage, um im Folgenden die Chancen und Risiken, die sich aus allgemeinen technologischen, sozialen und ökonomischen Trends ableiten, systematisch zu bewerten. Der Fokus liegt dabei auf sechs thematischen Bereichen, denen bei der Analyse der Zukunftschancen des Hamburger Handwerks eine besonders hohe Bedeutung zugeschrieben wird: technologische Entwicklung, demografische Entwicklung, Individualisierung und Wertewandel, Stadtentwicklung, Umwelt- und Klimaschutz sowie Europäisierung und Internationalisierung.

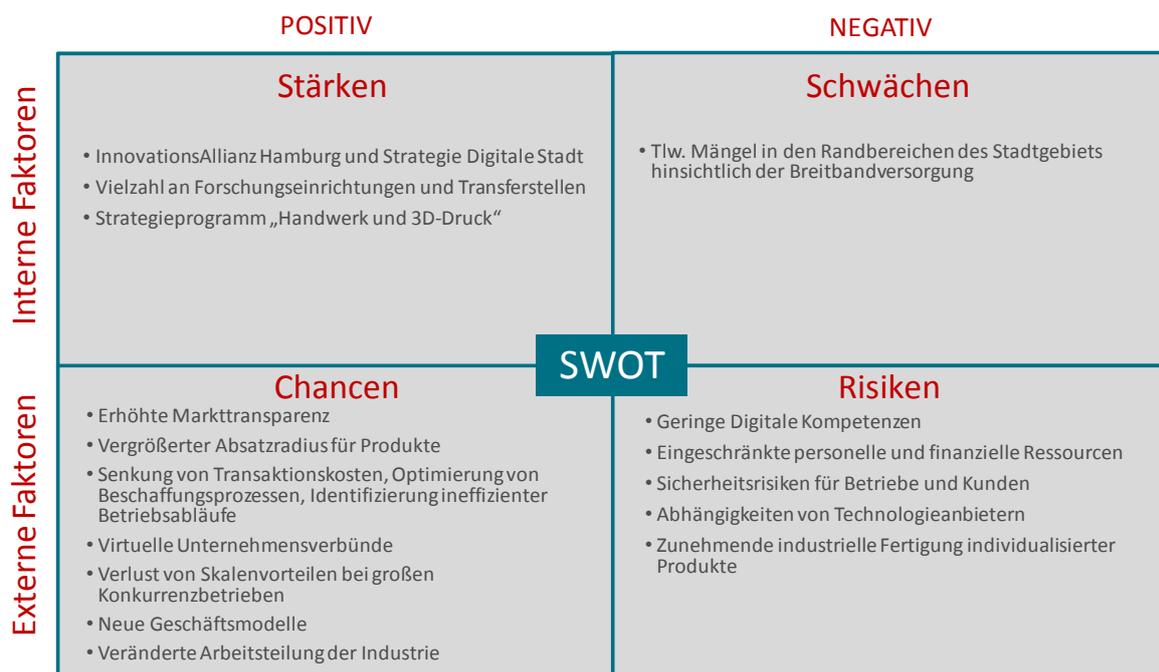
#### 3.3.1 Technologische Entwicklung

Die stete Weiterentwicklung der technischen Möglichkeiten hat vielfältige gesellschaftliche, ökonomische und betriebswirtschaftliche Veränderungen zur Folge. Es ist daher festzuhalten, dass praktisch kein Handwerksbetrieb langfristig die zunehmende Digitalisierung der Geschäftsprozesse umgehen kann, wenn er weiterhin erfolgreich am Markt bestehen will. Einerseits verändern sich die Strukturen innerhalb der Betriebe, andererseits entwickeln sich die Produkte weiter und die Anforderungen der Kundinnen und Kunden im Bereich der Kommunikation, Produktgestaltung und an die Serviceleistungen erhöhen sich in gleichem Maße. Für die Hamburger Betriebe ergeben sich dabei Chancen, ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln, die Kosten aufgrund neuer Produktionsverfahren zu senken, evtl. sogar in Konkurrenz zu industriellen Produkten zu treten oder ergänzende Services oder Produktkomponenten für industriell gefertigte Baugruppen beizusteu-

ern. Gleichzeitig können die Unternehmen mithilfe digitaler Technologien ihre Absatzmärkte ausweiten (Online-Vertrieb) oder den lokalen Kundinnen und Kunden, bspw. durch die Vernetzung mit anderen Betrieben, integrierte Leistungen und somit zusätzliche Dienstleistungen anbieten.

Jedoch eröffnen sich für die Unternehmen auch Risiken. Der Einsatz von digitalen Lösungen erfordert oft spezielles Know-how und/oder hohe Investitionen, die von den einzelnen Betrieben nicht immer zu leisten sind. Dadurch besteht die Gefahr, sowohl durch Wettbewerb mit anderen Handwerksbetrieben als auch durch die Konkurrenz mit der Industrie Marktanteile zu verlieren. Die durch die technische Entwicklung ermöglichte Fertigung von Einzelstücken in industriellen Verfahren entzieht dem Handwerk seine Sonderstellung bei der Fertigung individueller Produkte oder beim Bau von Prototypen. Gleichzeitig bringen große Anbieter Produkte mit Sensorik und Aktorik sowie digitalen Schnittstellen auf den Markt, die ggf. von kleinen oder mittelgroßen Handwerksbetrieben nicht mehr unabhängig installiert oder gewartet werden können. Dadurch können Abhängigkeiten von Technologieanbietern entstehen.

Abb. 8: SWOT – Technologische Entwicklung

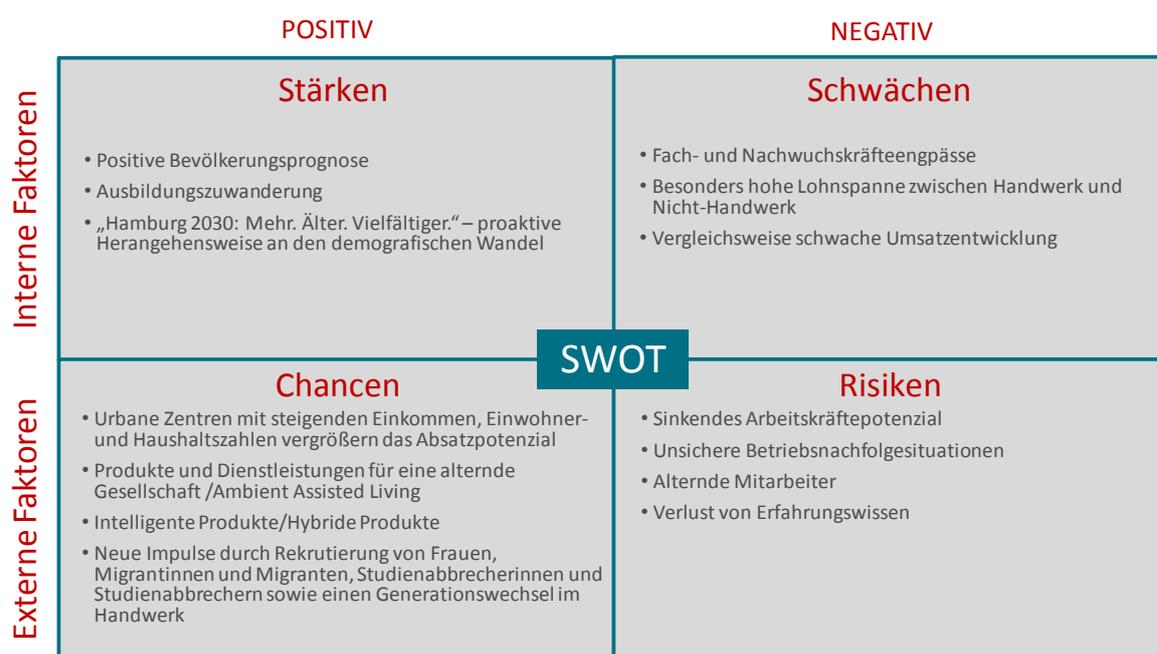


### 3.3.2 Demografische Entwicklung

Für das Hamburger Handwerk entstehen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels unterschiedliche Chancen und Risiken. Die Stärken der Stadt, die als urbanes Zentrum eine starke Anziehungskraft auf junge und kreative Menschen ausübt und in den nächsten Jahren einem Bevölkerungsanstieg entgegensteht, in Verbindung mit der proaktiven Herangehensweise der Stadt u.a. durch die Entwicklung eines Demografiekonzeptes, eröffnen dem Handwerk Zukunftschancen, die es zu ergreifen gilt. Dazu gehört die voranschreitende Alterung der Bevölkerung als Chance zu sehen und die angebotenen Produkte und Dienstleistungen auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe anzupassen, auch unter Zuhilfenahme neuer technischer Entwicklungen, beispielsweise im Bereich des Ambient Assisted Living (AAL). Gleichzeitig ist bei den Einwohnerinnen und Einwohnern Hamburgs mit überdurchschnittlich hohem und wachsendem Einkommen zu rechnen – ein wirtschaftliches Potenzial, das auch dem Absatz von Handwerksprodukten zugutekommen kann.

Demgegenüber stehen jedoch Risiken, die sich v.a. aus der niedrigen Geburtenrate und der alternden Belegschaft der Betriebe ergeben. Einerseits fehlt es den Betrieben (auch aufgrund der geringen Geburtenrate) an Auszubildenden und die Jugendlichen, die für eine Ausbildung gewonnen werden, verlassen nicht zuletzt aufgrund besserer Verdienstmöglichkeiten in der Industrie nach Abschluss der Ausbildungszeit zu großen Anteilen das Handwerk. Gleichzeitig geht mit dem altersbedingten Ausscheiden von langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Berufsleben ein großer Teil des über die Jahre angesammelten Erfahrungswissens verloren.

Abb. 9: SWOT – Demografische Entwicklung

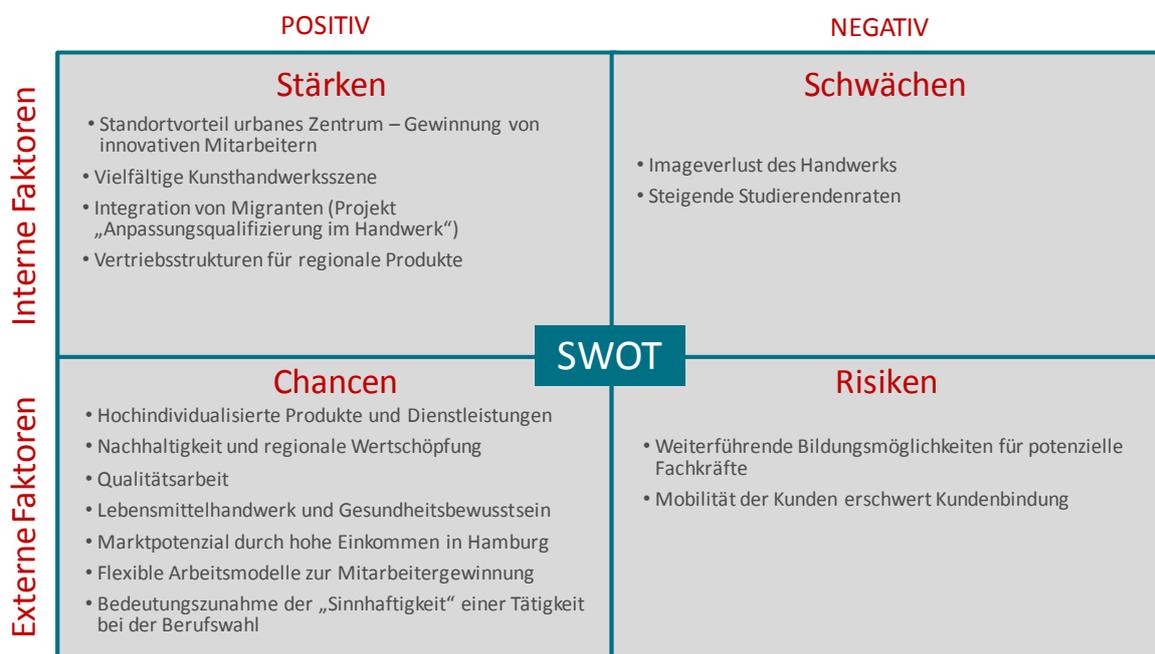


### 3.3.3 Individualisierung und Wertewandel

Der gesellschaftliche Wandel hin zur individuellen Ausgestaltung von Lebensstilen und - bei bestimmten Bevölkerungsgruppen - hin zu einer wachsenden Betonung nachhaltiger Aspekte, überwiegend Chancen für die Hamburger Handwerksbetriebe. Die im Handwerk meist traditionell regionalisierte Wertschöpfung sowie die Konzentration auf Qualitätsarbeit und individualisierte Produkte haben das Potenzial, die in Hamburg überdurchschnittlich stark vertretenen Kundenkreise mit hohem Einkommen noch stärker an das lokale Handwerk zu binden. Im Bereich der Gewinnung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern könnte die hohe Sinnhaftigkeit und Ergebnisorientierung handwerklicher Tätigkeiten für potenzielle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein Entscheidungskriterium sein.

Demgegenüber stehen jedoch auch Risiken, die sich aus den steigenden Anforderungen der (potenziellen) Beschäftigten an die Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten und tendenziell höheren Bildungsabschlüssen (Anstieg der Abiturienten- und Studierendenraten) ergeben. Zudem erschwert die erhöhte Mobilität der Bevölkerung (in ihrer Wohnstandortwahl) eine langfristige Bindung der Kundinnen und Kunden.

Abb. 10: SWOT – Individualisierung und Wertewandel

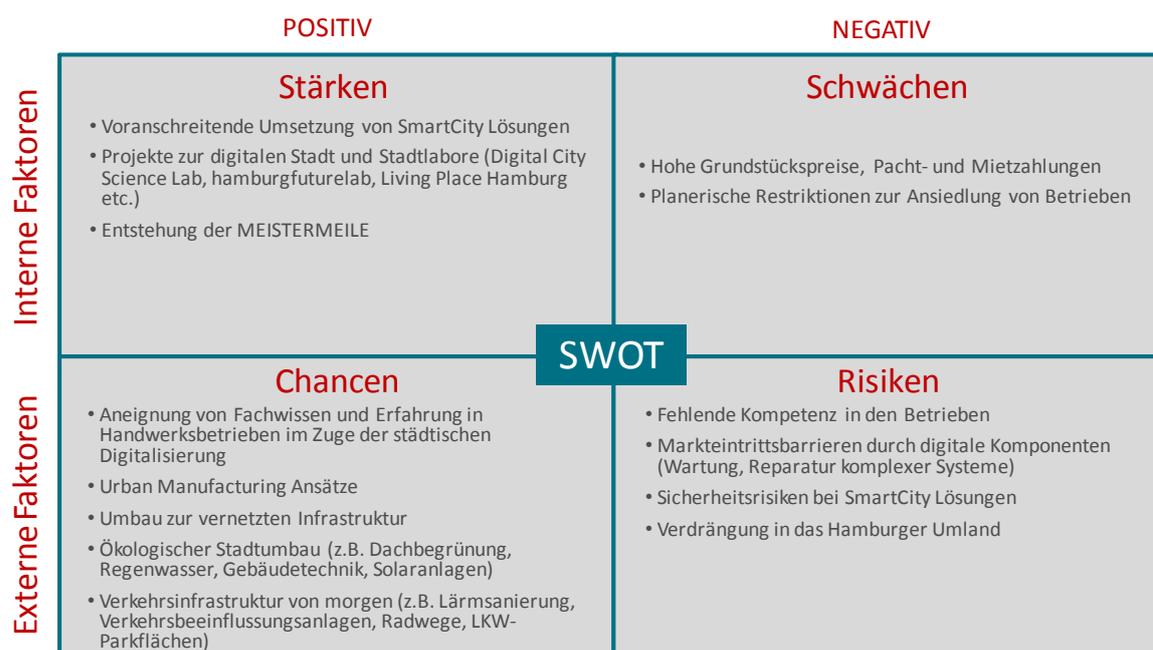


### 3.3.4 Stadtentwicklung

Die Stadtentwicklung ist eng mit der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (steigende Einkommen, Einkommenspolarisierung, Stärkung der wissensintensiven Dienstleistungen etc.) und sozio-demografischen Trends (Zunahme der Ein- und Zwei-Personenhaushalte, Alterung der Gesellschaft, steigende Studierendenzahlen etc.) verwoben.

Im Rahmen der Situations- und Potenzialanalyse des Hamburger Handwerks wurden unterschiedliche Risiken identifiziert, die auf die hohen Flächenpreise in der Hansestadt zurückgeführt werden können. Dazu gehört u.a. die Verdrängung von flächenintensiven Betrieben in das Hamburger Umland, aber auch die mangelnde Konkurrenzfähigkeit von Handwerksbetrieben, die im Einzelhandel aktiv sind, gegenüber größeren Anbietern (Supermärkten etc.). Die vorhandenen Chancen, die sich aus den veränderten Anforderungen an moderne Infrastrukturen (bspw. hinsichtlich Kapazität, Klimaresilienz oder Energiegewinnung), Wohnraumbedarfe und die zunehmende Vernetzung der einzelnen Komponenten des urbanen Raumes (Stichwort Smart City) ergeben, werden jedoch häufig noch nicht wahrgenommen. Die Betriebe erhalten die Chance, ihre Leistungen anzubieten, um den digitalen Um- und Ausbau der Städte mitzugestalten. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass es ihnen gelingt, sich die erforderlichen Kompetenzen anzueignen und ihre Produktions- und Geschäftsmodelle umzustellen. Durch eine Reintegration der Betriebe in die urbanen Gebiete könnten zudem Schwierigkeiten minimiert werden, die sich aus langen Anfahrtswegen ergeben. Kürzere Wege für Kunden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Anfahrtswegen zum Einsatzort vermindern den logistischen Aufwand.

Abb. 11: SWOT - Stadtentwicklung

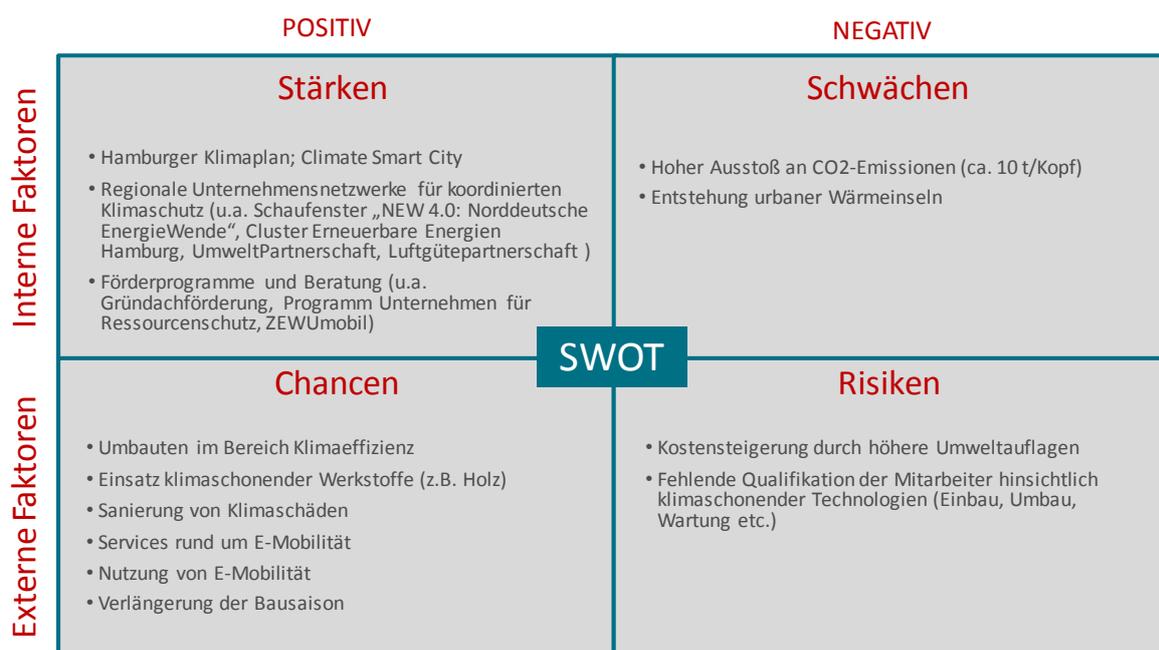


### 3.3.5 Umwelt und Klimaschutz

Der Klima- und Umweltschutz hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung in der gesellschaftlichen Diskussion gewonnen; die Regulierungen von betrieblichem Handeln zum Zweck des Klimaschutzes haben dadurch deutlich zugenommen. Da die Veränderungen im Bereich des Umwelt- und Klimaschutzes auch mit technischen Neuerungen und der Umgestaltung von Infrastrukturen (bspw. in den Bereichen Verkehr, Abwasser oder Energie) einhergehen, ergeben sich vielfältige Chancen, Aufträge zu erhalten, bei denen der Umwelt- und Klimaschutz die Triebkraft für öffentliche und private Investitionen ist. Exemplarisch kann hier der Umbau der Energieinfrastruktur (inkl. der Installation dezentraler Anlagen, bspw. durch den Einbau von Speichermöglichkeiten und Solarmodulen bei privaten, öffentlichen oder gewerblichen Kunden) genannt werden. Zudem können Handwerksbetriebe Marktchancen erschließen, wenn sie vermehrt auf die Verwendung von nachhaltigen Materialien (bspw. Holz) umsteigen und auf die Nachhaltigkeitsaspekte ihrer Produkte hinweisen. Mittelfristig bieten sich zudem Möglichkeiten im Feld der E-Mobilität, zurzeit v.a. durch die (staatlich geförderte) Umstellung von Unternehmensfuhrparks.

Neben diesen vielfältigen Chancen ergeben sich jedoch auch Risiken. Vor allem, wenn es den Handwerksbetrieben nicht gelingt, Umweltschutzmaßnahmen kostenneutral umzusetzen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Thematik des Umweltschutzes zu sensibilisieren. Umweltschädigende Verfahren und Abläufe werden kurz- und mittelfristig sowohl negative Konsequenzen am Markt nach sich ziehen, als auch, im schlimmsten Fall, die Schließung von Betrieben zur Folge haben.

Abb. 12: SWOT – Umwelt- und Klimaschutz

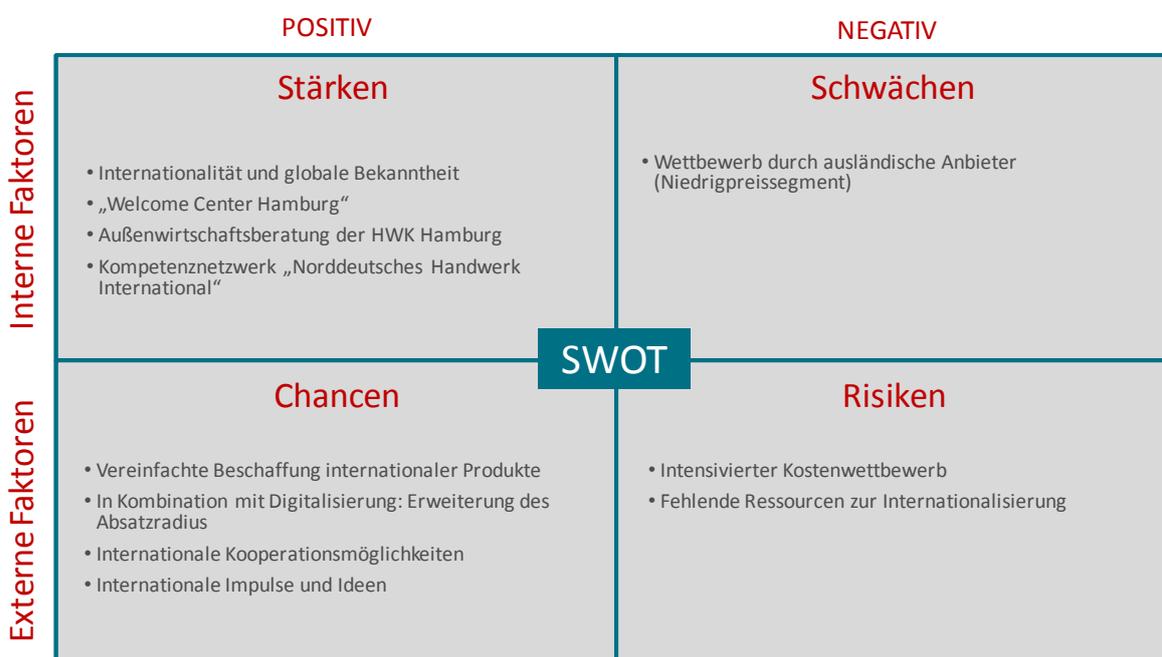


### 3.3.6 Europäisierung und Globalisierung

Grundsätzlich gilt, dass die handwerklichen Umsätze, die im überregionalen oder internationalen Rahmen erzielt werden, zwar längerfristig an Bedeutung gewinnen dürften, ihr Gewicht im handwerklichen Gesamtkontext jedoch begrenzt bleiben wird. Chancen ergeben sich dennoch in der Erweiterung des Absatzradius für die eigenen Produkte sowie in internationalen Kooperationsmöglichkeiten, die den Betrieben das Erschließen neuer Märkte erleichtert. Der interkulturelle Austausch und die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in die Betriebe können zudem deren Innovationskraft fördern und die Entstehung neuer oder ergänzender Produkte und Dienstleistungen nach sich ziehen.

Hingegen ist die Konkurrenz durch internationale Anbieter und zugezogene Arbeitskräfte, v.a. in den zulassungsfreien Handwerksberufen, sowie der damit verbundene Preisrückgang (v.a. wenn er zulasten von Qualität, sozialer Sicherung und Qualifizierungsanreizen geht) kurz- und mittelfristig ein weiteres Risiko für das Hamburger Handwerk. Die Attraktivität des lokalen handwerklichen Absatzmarktes verschärft dieses Problem, da er auch in Zukunft für ausländische Handwerksunternehmen ein attraktives und logistisch gut erreichbares Ziel darstellt.

Abb. 13: SWOT – Europäisierung und Globalisierung



### **3.4 Zusammenfassende Betrachtung der SWOT-Analyse**

Die sich abzeichnenden gesellschaftlichen, ökonomischen und technologischen Trends dürften dazu führen, dass sich die Wettbewerbssituation des Handwerks nachhaltig verändern wird und sich eine zunehmende Unschärfe der Grenzen zwischen Handwerk einerseits und sonstigen Dienstleistungen sowie der Industrie andererseits abzeichnet. Diese Entwicklung bietet vielfältige Chancen für das Handwerk. Es besteht allerdings auch die Gefahr, dass lukrative Märkte an die Wettbewerber fallen, sofern es dem Handwerk nicht gelingt, geeignete Kooperationen einzugehen und neue Technologien in etablierte Wertschöpfungsprozesse zu integrieren. Die Betriebe werden individuelle Strategien entwickeln müssen, um den anstehenden Veränderungen zu begegnen.

Zentrale Chancen ergeben sich vor allem aus den Marktpotenzialen des demografischen Wandels und dem Einsatz neuer Technologien, den notwendigen (und politisch forcierten) Anpassungen im Zuge des Klima- und Umweltschutzes (Gebäudesanierung, Anpassungen der Energie-, Verkehrs- und Wasserinfrastrukturen etc.) sowie aus dem Wandel im Konsumverhalten der Kundinnen und Kunden, welches sich u.a. in einer steigenden Bedeutung regionaler Fertigung ausdrückt.

## 4 Szenarien und Handlungsempfehlungen

Aktuelle technologische, ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen eröffnen dem Hamburger Handwerk vielfältige Wachstumspotenziale, sei es bei der Weiterentwicklung etablierter Produkt- und Dienstleistungsportfolios oder bei der Reorganisation und Optimierung von Wertschöpfungsprozessen.

In Anknüpfung an die Erkenntnisse aus der Bestands- und SWOT-Analyse sowie die sieben Workshops mit Hamburger Handwerksunternehmen und den Auftraggebern konnten fünf Themenfelder identifiziert werden, die für die zukünftige Entwicklung des Hamburger Handwerks von zentraler Bedeutung sind: Digitalisierung und Innovation, Demografie und Individualisierung, Fachkräfte, Umwelt und Klimaschutz sowie Betriebsentwicklung. Die im Rahmen der analytischen Vorarbeiten behandelten Aspekte (3D-Druck, BIM, Soloselbstständigkeit, Wertewandel etc.) können dabei für Entwicklungen in mehreren der fünf Themenfelder von Bedeutung sein. Für jedes der Themenfelder werden verschiedene Thesen vorgestellt, die aktuelle Trends aufgreifen. Die Thesen dienen der Skizzierung möglicher Entwicklungsszenarien des Handwerks am Standort Hamburg. Dieses Vorgehen ermöglicht eine differenzierte Diskussion der Entwicklungspfade unter Berücksichtigung unterschiedlicher ökonomischer, technischer oder sozialer Rahmenbedingungen.

Aufbauend auf diesen Thesen ergeben sich konkrete Handlungsmöglichkeiten zur strategischen Begleitung und Förderung der Handwerksbetriebe. Zur Unterstützung der lokalen Abstimmungs- und Handlungsprozesse werden nachfolgend mögliche Umsetzungsschritte in Form von Roadmaps dargestellt. Diese bringen einen zeitlichen Bezug (kurz-, mittel und langfristig) in die Planung und visualisieren somit die nächsten nötigen Schritte. Zudem erfolgt eine Differenzierung der Handlungserfordernisse nach den verschiedenen Adressatengruppen (Betriebe, Handwerksorganisation und Politik). Ergänzend werden für jedes Themenfeld ausgewählte Leitprojekte vorgeschlagen, die sich aus Maßnahmenbündeln zusammensetzen und die in der Regel ein intensives Zusammenwirken der verschiedenen Adressaten erfordern. Vor diesem Hintergrund sind die Vorschläge als Grundlage sowohl für die Initiierung betrieblicher Innovationsprozesse als auch für die Weiterentwicklung der Hamburger Handwerkspolitik zu verstehen.

## 4.1 Digitalisierung und Innovation

Die fortschreitende Digitalisierung und Vernetzung von Wertschöpfungsketten hat einen umfassenden Strukturwandel in Gang gesetzt, der erhebliches Veränderungs- und Gestaltungspotenzial für die Hamburger Wirtschaft entfaltet. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU), darunter die Handwerksunternehmen, müssen sich verstärkt auf verkürzte Innovationszyklen und veränderte technische Rahmenbedingungen einstellen. Die fortschreitende Virtualisierung von Geschäftsprozessen erfordert nicht nur entsprechendes Know-how seitens der Handwerksunternehmen, sondern stellt auch die traditionelle Kunden-Handwerker-Beziehung, die auf einem direkten und vertrauensvollen Austausch fußt, auf den Prüfstand.

Auch wenn die Digitalisierung des Handwerks erhebliche Anstrengungen bei der Weiterentwicklung etablierter Geschäftsprozesse erfordert, sind mit dem aktuellen Transformationsprozess gleichzeitig vielfältige Chancen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und des Innovationspotenzials sowie der Erschließung neuer Marktsegmente verbunden. Diese können bspw. durch eine optimierte Lagerung und Logistik, Zeitersparnisse bei Routinetätigkeiten, die Entwicklung neuer, integrierter Produkte und Dienstleistungen oder eine flexible Arbeitsorganisation realisiert werden. Zudem spielen Möglichkeiten zur körperlichen Entlastung und eine erhöhte Arbeitsplatzattraktivität eine wichtige Rolle. Durch Investitionen in ihre digitalen Infrastrukturen können Handwerksunternehmen somit auch Herausforderungen wie dem demografischen Wandel oder der Bindung von Fachkräften begegnen. Jedoch ist zu beachten, nur wenn die Unternehmen klare Zielvorstellungen hinsichtlich ihrer konkreten Marktchancen und Optimierungspotenziale im Zuge des technologischen Wandels haben, lassen sich die neuen digitalen Möglichkeiten auch in tragfähige Geschäftsmodelle übersetzen.

Zur Darlegung konkreter Handlungsspielräume und Szenarien bei der Gestaltung des digitalen Wandels am Standort Hamburg wurden in Zusammenarbeit mit lokalen Handwerksunternehmen folgende Thesen zu den potenziellen Auswirkungen digitaler Innovationen auf das Handwerk entwickelt.

**These A.1** *„Durch den Einsatz digitaler Innovationen können Handwerksbetriebe **neue Produkte und Dienstleistungen** am Markt platzieren. Durch die Digitalisierung, Vernetzung und Reorganisation von Wertschöpfungsprozessen ergeben sich ferner Ansatzpunkte zur **Optimierung von Geschäftsmodellen**. Eine Vorreiterrolle werden Gewerke einnehmen, die eng mit der Industrie zusammenarbeiten.“*

**These A.2** *„Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft führt zu einem **erhöhten Wettbewerbsdruck** im Handwerk. Durch den Ausbau individualisierter Fertigungsverfahren drängen Anbieter aus der Industrie auf den Markt individualisierter Produkte.“*

- These A.3** *„Die **Kundenkommunikation** und die **Abwicklung von Aufträgen** verändern sich grundlegend. Auch kleine Handwerksbetriebe müssen sich auf diesen Wandel einstellen, um in einer verstärkt digitalen Welt ihre Sichtbarkeit für den Kunden zu erhalten. Dies betrifft insbesondere die Auffindbarkeit des Betriebs im Netz. Mittelfristig werden an digitalen Schnittstellen erzeugte Daten genutzt, um das eigene Leistungsspektrum noch stärker an den Kundenpräferenzen auszurichten.“*
- These A.4** *„Die Reorganisation von Wertschöpfungsprozessen und die Etablierung neuer Geschäftsmodelle führt zu neuen Allianzen und Wertschöpfungsnetzwerken. Die **Vernetzungs- und Kooperationsfähigkeit** von Handwerksbetrieben wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor.“*

Die Thesen dienen der Skizzierung von potenziellen Entwicklungskorridoren und ermöglichen eine Formulierung von betrieblichen Handlungsoptionen sowie verschiedener Ansatzpunkte zur Unterstützung der Betriebe bei der Gestaltung des digitalen Wandels durch Handwerkskammer und Politik. Die Handlungsoptionen der lokalen Akteure konzentrieren sich dabei vor allem auf die Beförderung von Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen, auf die Erprobung neuer Kommunikationsformen und auf die Förderung der branchenübergreifenden Vernetzung. Die verschiedenen Maßnahmen sind nachfolgend in einer Roadmap dargestellt (vgl. Abb. 14), die eine zeitliche sowie eine akteursspezifische Differenzierung der einzelnen Vorschläge ermöglicht. Ausgewählte Maßnahmen, die für die weitere Entwicklung des Handwerkstandorts Hamburg besonders zentral erscheinen, wurden in zwei Leitprojekten zusammengefasst:

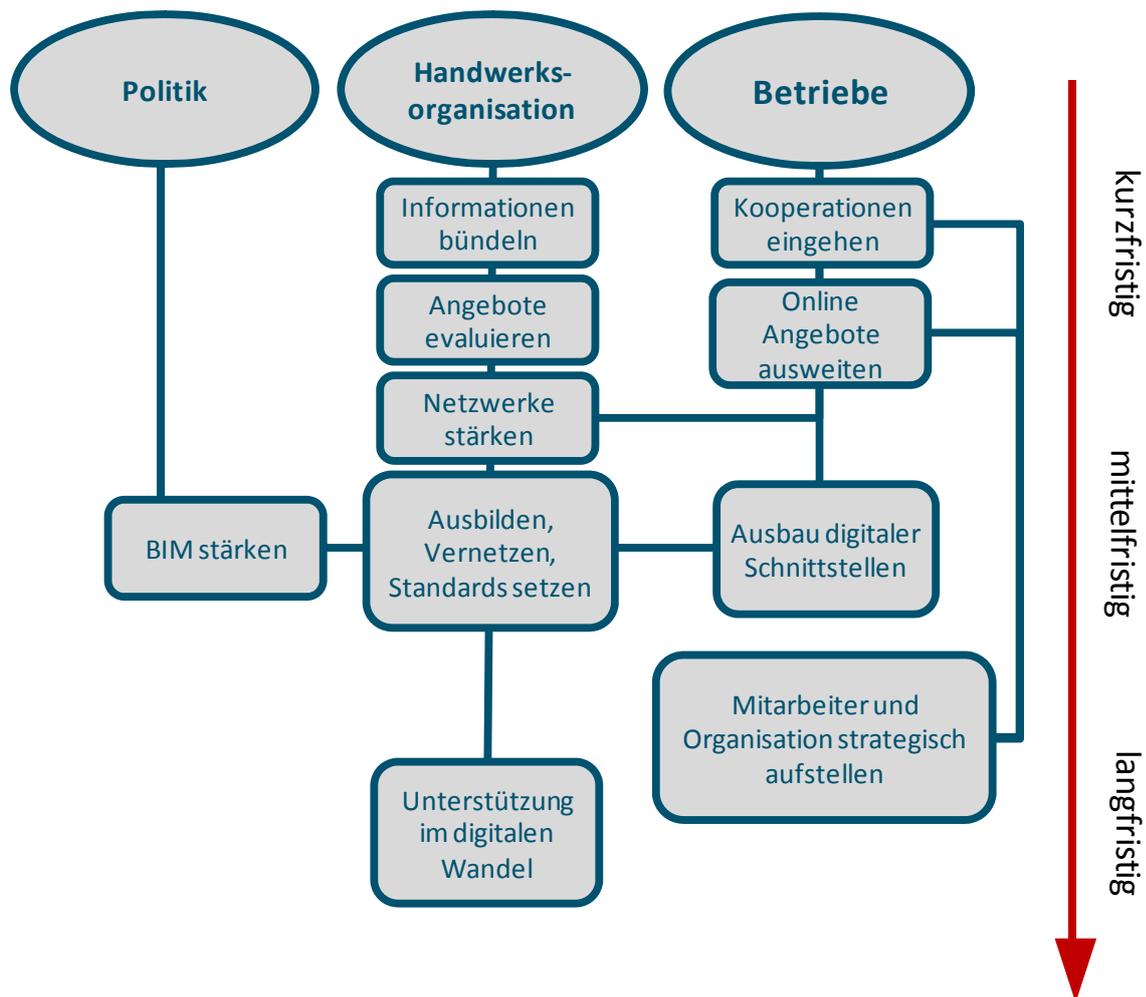
**Leitprojekt A.1 *Hamburger Kompetenzzentrum Digitale Prozesse im Handwerk***

*Zielsetzung: Bündelung und Weiterentwicklung bestehender (Qualifizierungs-) Angebote zur Unterstützung von Handwerksbetrieben bei der Digitalisierung und Vernetzung ihrer Wertschöpfungsprozesse.*

**Leitprojekt A.2 *Pilotprojekt zur Erprobung des BIM-Verfahrens***

*Zielsetzung: Erprobung und Evaluation des BIM-Verfahrens im Rahmen eines öffentlichen Bauprojekts mit besonderem Fokus auf das Handwerk. Reflexion der Auswirkungen der neuen digitalen Verfahren auf die Arbeitsprozesse im Handwerk mit anschließendem Transfer der Erkenntnisse in andere Handwerksunternehmen.*

Abb. 14: Roadmap Digitalisierung und Innovation



<b>Netzwerke stärken</b>	Unterstützung der Betriebe bei der Gewinnung komplementärer Partner zur Gestaltung des digitalen Wandels. Angebote zum moderierten Austausch und Wissenstransfer.
<b>Angebote evaluieren</b>	Identifikation von Lücken bei der Bereitstellung von handwerksspezifischen Unterstützungsangeboten zur Gestaltung des digitalen Wandels.
<b>Informationen bündeln</b>	Bestehende (lokale) Unterstützungsangebote zur Bewältigung der digitalen Transformation erfassen, hinsichtlich ihrer Relevanz für das Handwerk bewerten und den Unternehmen in gebündelter Form zur Verfügung stellen.
<b>Online Angebote ausweiten</b>	Online-Präsenz sichern und Schaffung von Angeboten zur digitalen Kundenkommunikation.
<b>Kooperationen eingehen</b>	Gewinnung von Kooperationspartnern aus Wissenschaft und Wirtschaft zur Umsetzung von Digitalisierungsprojekten.
<b>BIM stärken</b>	Evaluierung von Pilotprojekten zum BIM-Verfahren. Gesonderte Berücksichtigung des Bauhandwerks in anstehenden Pilotprojekten. Reflexion der Auswirkungen der neuen digitalen Verfahren auf die Arbeitsprozesse im Handwerk.
<b>Ausbilden, Vernetzen, Standards setzen</b>	<p>Anpassung der Aus- und Weiterbildung an die neuen technischen Voraussetzungen.</p> <p>Unterstützung der Wissensvernetzung: Aufbau eines Unternehmensverzeichnisses, das ggf. zu einer interaktiven Online-Plattform weiterentwickelt werden kann.</p> <p>Mitarbeit an nationalen und internationalen Standards (z.B. beim BIM-Verfahren oder in der additiven Fertigung), v.a. durch Gremienarbeit.</p>

<b>Ausbau digitaler Schnittstellen</b>	Entwicklung einer Strategie zur Abgrenzung von industriellen Anbietern individualisierter Produkte (z.B. durch Betonung von Qualität und Beratung). Ausbau der digitalen Schnittstellen zum Kunden und Vernetzung von Wertschöpfungsprozessen. Sicherstellung der Interoperabilität zwischen den Systemen.
<b>Unterstützung im digitalen Wandel</b>	Unterstützung bei der Verstärkung bestehender Unterstützungsangebote zur Gestaltung des digitalen Wandels (Kompetenzzentrum Mittelstand 4.0, Kompetenzzentrum Digitales Handwerk).
<b>Mitarbeiter und Organisation strategisch aufstellen</b>	Schaffung der (qualifikatorischen und organisatorischen) Voraussetzungen, als Handwerksunternehmen schnell und flexibel auf technologische Veränderungen reagieren zu können (verkürzte Innovationszyklen).

## 4.2 Demografie und Individualisierung

Für das Handwerk sind in diesem Zusammenhang vor allem die Auswirkungen auf Veränderungen hinsichtlich der nachgefragten Produkte und Dienstleistungen von besonderer Bedeutung. Die Prognose für die Hamburger Bevölkerung ist insofern eindeutig, als die Personengruppe der über 65-jährigen in Zukunft sowohl zahlenmäßig als auch im Verhältnis zur übrigen Bevölkerung zulegen wird. Inwieweit diese Bevölkerungsgruppe als eine homogene Nachfragegruppe gesehen werden kann, ist allerdings fraglich. Sowohl die Heterogenität der Lebensentwürfe und finanziellen Kapazitäten als auch gesundheitliche Einschränkungen können zu sehr unterschiedlichen Bedarfen an Handwerksleistungen führen. Vereinfacht wird im Rahmen der vorliegenden Potenzialanalyse von zwei verschiedenen Nachfragegruppen auf den Märkten für Handwerksleistungen ausgegangen:

- Die Anzahl der Menschen, die auf altersgerechte und in zunehmendem Maße auch barrierefreie Produkte angewiesen ist, wird in Zukunft zunehmen. Aktivitäten in den Bereichen Aus- und Umbau des Wohnumfeldes und der Pflegeinfrastruktur sind verstärkt zu erwarten.
- Parallel zu dieser Entwicklung wächst aber auch die Gruppe der über 65-Jährigen, die körperlich als auch geistig leistungsfähig sind und auch über eine gute Altersvorsorge verfügen. Diese sog. „Silver Ager“ gilt es, als Zielgruppe für hochwertige Handwerksprodukte und -leistungen zu gewinnen.

Darüber hinaus ist die Individualisierung der Lebensentwürfe in allen Altersschichten in die Überlegungen zum Absatz handwerklicher Produkte und Dienstleistungen einzubeziehen. So werden beispielsweise steigende Haushaltszahlen, vorwiegend bedingt durch eine Zunahme der Ein- und Zwei-Personen-Haushalte, eine erhöhte Nachfrage nach haushaltsbezogenen Leistungen nach sich ziehen. Steigende Einkommen, bessere Bildung, soziale Sicherheit, die Digitalisierung und veränderte Freizeitmöglichkeiten in Verbindung mit wachsender Mobilität führen zu größeren persönlichen Handlungsspielräumen und ermöglichen es, individuelle Abwägungsprozesse als Ausgangspunkt des eigenen Konsums verstärkt heranzuziehen. Daraus ergeben sich neue Betätigungsfelder für das Handwerk. Traditionelle Kernkompetenzen des Handwerks, wie der persönliche Kontakt zu den Kundinnen und Kunden sowie umfassende Beratungsdienstleistungen, könnten in

diesem Zusammenhang wieder vermehrt an Bedeutung gewinnen. Mögliche Entwicklungen im Kontext des demografischen Wandels und der zunehmenden Individualisierung werden nachfolgend verdeutlicht:

**These B.1** *„Der anhaltende Trend zur verstärkt individuellen Ausgestaltung von Lebensentwürfen drückt sich auch im Konsumverhalten der Kunden aus. In Verbindung mit neuen Formen der Kommunikation, Produktion und Distribution werden die **Anforderungen an die Individualität von Produkten und Dienstleistungen** zunehmen. Dabei müssen einerseits Handwerksleistungen zunehmend individuell erbracht werden. Andererseits eröffnen sich durch den technischen Wandel im traditionell handwerklich geprägten Markt für Einzelstückfertigung **Möglichkeiten für industrielle Mitbewerberinnen und Mitbewerber.**“*

**These B.2** *„Das Handwerk mit seinem engen Kundenkontakt kann die **Kundenwünsche erfassen und bei Auswahl und Kombination von Produkten seine Expertise einbringen.** Einerseits fordert der Kunde individuell anpassbare Produkte. Andererseits fehlt ihm häufig das Fachwissen, um die vielfältigen Möglichkeiten optimal auszuwählen und zu kombinieren (bspw. hinsichtlich Ästhetik oder technischen Fragestellungen).“*

**These B.3** *„Die fortschreitende **Alterung der Gesellschaft** und der damit verbundene längere Verbleib der Menschen in ihrem privaten Wohnumfeld wird die Nachfrage nach Handwerksprodukten, baulichen Anpassungen, handwerklichen Dienstleistungen und integrierten **Angeboten, die speziell auf die Bedürfnisse älterer Menschen abgestimmt sind,** erhöhen.“*

**These B.4** *„Insbesondere die **Altersgruppe der etwa 65- bis 80-jährigen** verfügt teilweise über große finanzielle Mittel, ist gesund und leistungsfähig und kauft qualitätsbewusst ein. Diese Gruppe ist besonders **affin für die qualitativ hochwertigen, handwerklichen Produkte** der regionalen Betriebe.“*

Vor dem skizzierten Hintergrund der Entwicklungen im Bereich des demografischen Wandels und der zunehmenden Individualisierung von Kundenanforderungen können die Aktivitäten der Handwerksbetriebe durch unterschiedliche Aktivitäten flankierend begleitet werden. Jedoch ist, insbesondere in diesem Themenfeld, die Nähe der Betriebe zu ihren Kunden und der damit zu generierende Wissensvorsprung hinsichtlich der Kundenbedürfnisse ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Vorrangig kommt es somit darauf an, dass die Hamburger Betriebe innerhalb des

heterogenen und urbanen Umfeldes und im Hinblick auf die alternde Bevölkerung Nischen identifizieren und geeignete Geschäftsmodelle entwickeln. Mit den beiden formulierten Leitprojekten können diese Anstrengungen unterstützt werden.

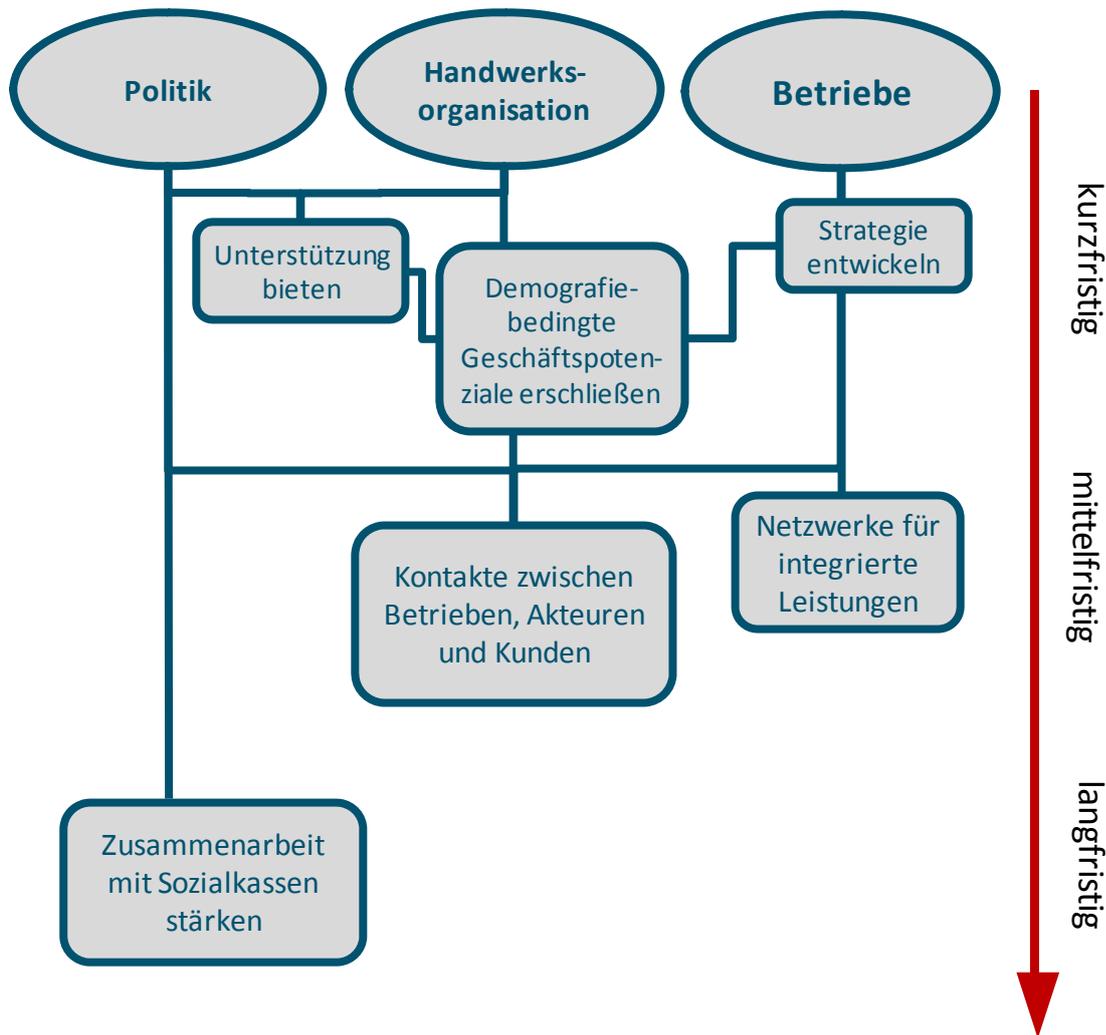
**Leitprojekt B.1 *Interaktion zwischen und mit Betrieben anstoßen, um die durch den demografischen Wandel entstehenden Marktpotenziale zu nutzen***

*Zielsetzung: Unterstützung der Hamburger Betriebe beim Aufbau einer an den demografischen Entwicklungen orientierten Geschäftsstrategie.*

**Leitprojekt B.2 *Unterstützung bei der Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen***

*Zielsetzung: Intensivierung der Aktivitäten rund um die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, um den Bedürfnissen der alternden Gesellschaft gerecht zu werden.*

Abb. 15: Roadmap Demografie und Individualisierung



#### Demografiebedingte Geschäftspotenziale erschließen

- Unterstützung bieten

Unterstützung der Hamburger Betriebe beim Aufbau einer an den demografischen Entwicklungen orientierten Geschäftsstrategie. U.a. durch Veranstaltung bspw. zur Vernetzung der Betriebe, zur Vermittlung von Methoden zur gezielten Ermittlung von Kundenwünschen oder technischen Neuerungen.

#### Demografiebedingte Geschäftspotenziale erschließen

- Strategie entwickeln

Erschließung neuer Marktsegmente: altersgerechte Handwerksprodukte und Dienstleistungen / hochindividualisierte Produkte und Beratungsdienstleistungen

#### Kontakte zwischen Betrieben, Akteuren und Kunden

Intensivierung des Kontakts zwischen Seniorinnen und Senioren, Handwerksbetrieben sowie weiteren Akteuren (Sozialkassen, Heimleitungen, Pflegediensten etc.) zur Zielgruppengerechten Ausgestaltung von Angeboten.

#### Netzwerke für integrierte Leistungen

Aufbau von Unternehmensnetzwerken zur Erbringung integrierter Leistungen „aus einer Hand“.

#### Zusammenarbeit mit Sozialkassen stärken

Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Sozialkassen, ggf. Initiierung eines Pilotprojekts zur Integration von Handwerksbetrieben in Gesundheitszentren.

### 4.3 Fachkräfte

Zwar ist in Hamburg aufgrund der positiven Bevölkerungsentwicklung mittelfristig nicht mit einem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials zu rechnen, jedoch wird sich die Altersstruktur der Bevölkerung im erwerbsfähigem Alter deutlich von den jüngeren hin zu den älteren Kohorten verschieben. Gerade für die oftmals körperlich anspruchsvollen Arbeiten im Handwerk ergeben sich hieraus Anpassungsbedarfe. Zudem werden in den kommenden Jahren mit dem Ausscheiden der sogenannten „Babyboomer“-Generation aus dem Erwerbsleben viele Fachkräfte dem Handwerk verloren gehen. Da im Handwerk das implizite Wissen eine besondere Bedeutung besitzt, werden enorme Anstrengungen notwendig sein, um den notwendigen Wissenstransfer sicherstellen zu können. Zudem steht das Handwerk im Fachkräftewettbewerb in starker Konkurrenz mit Betrieben anderer Branchen. So werden in der Industrie oftmals höhere Löhne gezahlt und in der Hansestadt hebt zudem der Hamburger Hafen das Lohnniveau deutlich an. Ein weiterer Faktor, der die Zahl der potenziellen Fachkräfte reduziert, ist die zunehmende Akademisierung. Immer weniger Jugendliche haben Interesse an einer (handwerklichen) Ausbildung. Der Grund hierfür dürfte unter anderem darin liegen, dass ihnen oftmals die Entwicklungsmöglichkeiten im Handwerk nicht hinreichend bekannt sind und handwerklichen Tätigkeiten häufig ein nachteiliges Image anhaftet (körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten, geringe Löhne, Anerkennung im Umfeld etc.).

Für das Hamburger Handwerk bestehen vielfältige Ansatzpunkte einer Fachkräftesicherung. Zu nennen sind u.a. die Gewinnung bisher unterrepräsentierter Bevölkerungsgruppen für Tätigkeiten im Handwerk, Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen sowie die Etablierung neuer Karrierepfade. Die Vielzahl der bereits angesprochenen Einflussfaktoren eröffnet ein weites Spektrum an möglichen Entwicklungskorridoren. In den formulierten Thesen werden sechs unterschiedliche Schwerpunkte betrachtet, deren Entwicklungen skizziert und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet.

**These C.1** *„Der demografische Wandel und die zunehmende Akademisierung verschärfen die **Schwierigkeit der Gewinnung von Auszubildenden**. Die Strategien zur Adressierung des potenziellen Fachkräftenachwuchses müssen deshalb weiterentwickelt und insbesondere mit Blick auf die Verschiebungen bei den traditionellen Zielgruppen des Handwerks neu ausgerichtet werden.“*

**These C.2** *„Der Fachkräftemangel wird durch hohe Abwanderungsraten von Fachkräften aus dem Handwerk in andere Wirtschaftszweige verstärkt. Durch **gute Mitarbeiterführung** und strategisches Personalmanagement kann diesem Trend in Teilen entgegen gewirkt werden und die **Mitarbeiterbindung** verbessert werden.“*

- These C.3** *„Um den Fachkräftemangel der Betriebe zu reduzieren, wird die **Integration von ausländischen Arbeitskräften** verstärkt. Hierzu können in begrenztem Maße Flüchtlinge beitragen. Dafür sind ein erheblicher Betreuungsaufwand und die Verbesserung der Rahmenbedingungen erforderlich.“*
- These C.4** *„Durch die **Integration von Frauen** in bislang männerdominierte Handwerksberufe kann dem Fachkräftemangel und der damit verbundenen Übernahmeproblematik ein Stückweit entgegen gewirkt werden. Vor diesem Hintergrund ist neben der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in vielen Gewerken auch ein kultureller Wandel einzuleiten.“*
- These C.5** *„Die Leistungen des Handwerks fußen in hohem Maße auf dem Aufbau und der **Weitergabe von implizitem Wissen**. Mit dem Eintritt der „Babyboomer“-Generation in das Rentenalter droht dieses Wissen in größerem Ausmaß verloren zu gehen. Der Einsatz geeigneter Instrumente, um dieses Wissen zu erhalten (**Wissensmanagement**), wird in Handwerksbetrieben ein wichtiger Erfolgsfaktor.“*
- These C.6** *„Die **Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändern sich** insbesondere im Bereich der handwerklichen Fertigkeiten und Kenntnisse. Diese müssen immer stärker mit einem sich immer schneller verändernden systematischen theoretischen Wissen kombiniert werden.“*

Um den Herausforderungen hinsichtlich des sich abzeichnenden Fachkräftemangels zu begegnen müssen sowohl die einzelnen Handwerksbetriebe aktiviert als auch die Kooperation zwischen Betrieben und Bildungsträgern gestärkt werden. Zur Unterstützung auf der betrieblichen Ebene kann die Handwerksorganisation Fortbildungen und Materialien, bspw. zu den Themen Mitarbeiterführung, Gesundheitsmanagement oder Kommunikation und Wissensvermittlung in der Ausbildung, anbieten. Um die Gestaltungsoptionen differenziert darzulegen, wurden in vier Leitprojekten mögliche Handlungsoptionen dargestellt.

**Leitprojekt C.1 *Bindung von Nachwuchskräften durch neue Karrierepfade***

*Zielsetzung: Entwicklung neuer Karrierepfade und verstärkte Kommunikation über die Durchlässigkeit des Bildungssystems im Handwerk mit dem Ziel einer langfristigen Bindung von Fachkräften.*

**Leitprojekt C.2 *Bindung von Nachwuchskräften durch verbesserte Führungskompetenzen***

*Zielsetzung: Optimierung von Führungskompetenzen im Handwerk auf allen Qualifikationsstufen zur Verbesserung der Ausbildungsqualität im Handwerk*

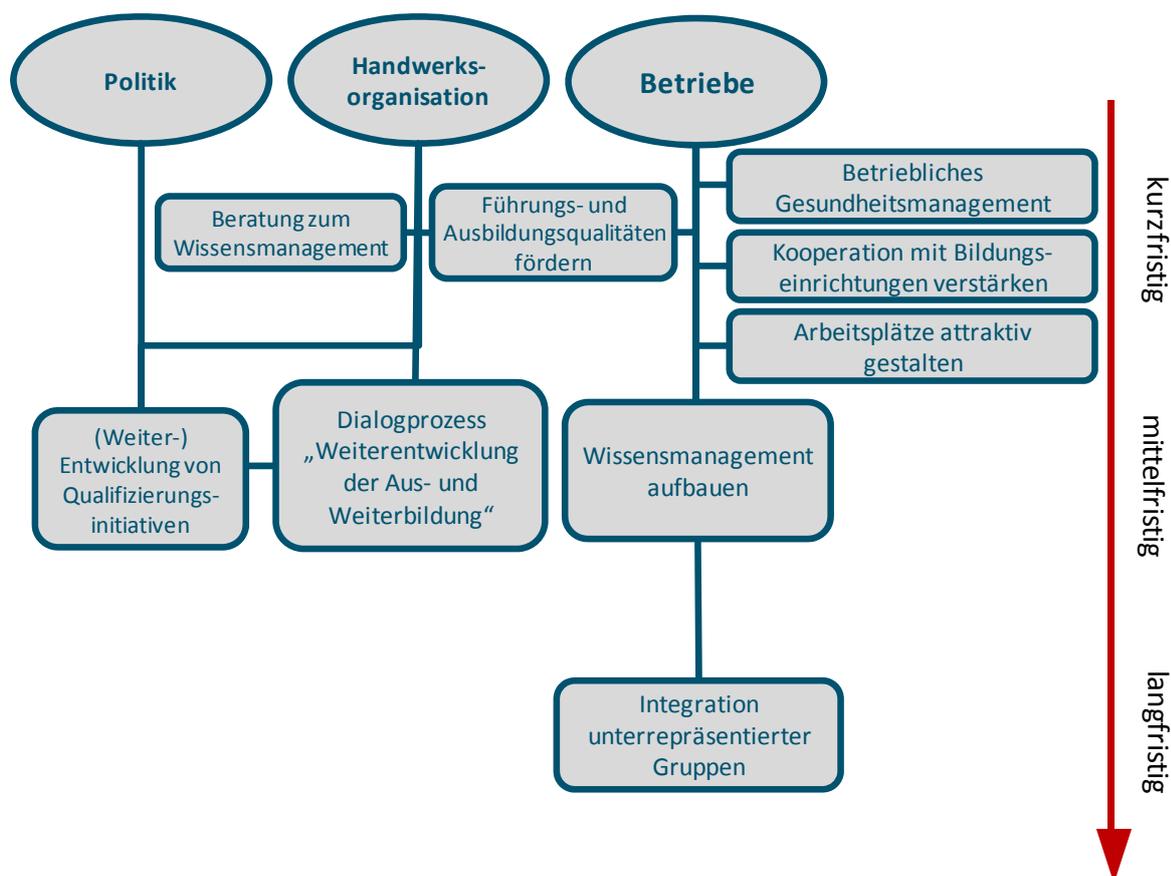
**Leitprojekt C.3 *Verstärkte Nutzung von Möglichkeiten des betrieblichen Gesundheitsmanagements***

*Zielsetzung: Einführung und verstärkte Nutzung von Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements in kleinen Handwerksbetrieben dauerhaft befördern.*

**Leitprojekt C.4 *Workshopreihe zur Umsetzung des Wissensmanagements in Handwerksbetrieben***

*Zielsetzung: Förderung des Wissensmanagements in kleinen Handwerksbetrieben durch spezielle Beratungs- und Schulungsangebote.*

Abb. 16: Roadmap Fachkräfte



<b>Beratung zum Wissensmanagement</b>	Bereitstellung von Beratungs- und Schulungsangeboten zum Wissensmanagement in Handwerksbetrieben
<b>Führungs- und Ausbildungsqualitäten fördern</b>	Unterstützung der Betriebe bei der Professionalisierung ihrer Führungsstrukturen und der Mitarbeiterentwicklung (Qualifizierung, Austausch, Beratung). Schulung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (v.a. auch der Gesellen) im Umgang mit Auszubildenden.
<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>	Prüfung von Möglichkeiten zur Einführung von Instrumenten des betrieblichen Gesundheitsmanagements.
<b>Kooperation mit Bildungseinrichtungen verstärken</b>	Intensivierung der Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen.
<b>Arbeitsplätze attraktiv gestalten</b>	Stärkung des Images des Handwerks als attraktives Berufsumfeld.
<b>(Weiter-) Entwicklung von Qualifizierungsinitiativen</b>	Verstetigung bzw. Weiterentwicklung bestehender Qualifizierungsinitiativen wie bspw. das Landesprogramm „Qualifizierung im Handwerk“.
<b>Dialogprozess „Weiterentwicklung der Aus- und Weiterbildung“</b>	Dialogprozess zur Weiterentwicklung der Aus- und Weiterbildung. Gezielte Vermittlung von Berufs- und Karriereperspektiven: Angebot differenzierter und attraktiver Bildungs- und Karrierewege (z.B. Duales Abitur, Duales Studium).
<b>Wissensmanagement aufbauen</b>	Etablierung von Systemen des Wissensmanagements zur Sicherung von Erfahrungswissen beim Ausscheiden lang-jähriger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
<b>Integration unterrepräsentierter Gruppen</b>	Verbesserung der Integration bisher unterrepräsentierter Bevölkerungsgruppen.

## 4.4 Umwelt- und Klimaschutz

Die Bedeutungszunahme des Umwelt- und Klimaschutzes für Gesellschaft und Wirtschaft geht einher mit Veränderungsprozessen in Handwerksbetrieben. Diese können u.a. durch ethisch-ökologische Motive und ggf. damit zusammenhängende Marketingpotenziale, hohe ökonomische Einsparpotenziale unterschiedlicher Ressourcen (bspw. im Bereich Energieeffizienz oder im Hinblick auf die Mobilität) oder gesetzliche Vorgaben (bspw. Lärmschutz) motiviert sein. Die heterogene Struktur des Handwerks hinsichtlich Betriebsgröße, Tätigkeitsbereichen und Geschäftsmodellen lässt sich auch in den Aktivitäten rund um den Umwelt- und Klimaschutz ausmachen. Die möglichen Ansatzpunkte variieren folglich in hohem Maße zwischen den Gewerken sowie von Betrieb zu Betrieb.

Von Bedeutung sind darüber hinaus veränderte Kundenanforderungen hinsichtlich der handwerklichen Produkte und Dienstleistungen. Darunter können sowohl die Bedarfe im Bereich der Energieversorgung und -effizienz von Gebäuden und Infrastrukturen vor dem Hintergrund langfristig steigender Energiepreise und der Energiewende gezählt werden als auch individuelle ökologische Überlegungen der Konsumenten (z.B. Anforderungen an Regionalität und Umweltverträglichkeit von Produkten) oder Vorgaben von industriellen oder öffentlichen Auftraggebern (bspw. ISO Zertifizierungen). Als Beispiel kann hier die erfolgreiche Besetzung von Nischen im Bereich des umweltbewussten Konsums (bspw. Bio-Bäcker) genannt werden. Ein Betätigungsfeld für Hamburger Handwerksbetriebe sind zudem die notwendigen Anpassungen im Zuge des Klimawandels. Mit den im Folgenden aufgelisteten Thesen werden mögliche Entwicklungen im Themenbereich Umwelt- und Klimaschutz einer genaueren Betrachtung unterzogen.

- These D.1** *„Viele Handwerksprodukte erfüllen tendenziell hohe Anforderungen an **Regionalität und Nachhaltigkeit**. Die Integration umwelt- und klimaschonender Aspekte in die Betriebsabläufe sowie deren gezielte Kommunikation nach außen eröffnen neue Möglichkeiten zur **Kundengewinnung und -bindung**.“*
- These D.2** *„Die Stadtplanung ist wesentlich für die Realisierung **städtischer Handwerksstandorte**. Durch das Zusammenwirken aller Akteure gelingt es, **neue Formen der Mobilität und Handwerkslogistik** zu etablieren.“*
- These D.3** *„Das Handwerk spielt eine Schlüsselrolle bei der **klima- und umweltschonenden Ausgestaltung des Stadtkörpers**. Es wird in diesem Zusammenhang vielfältige Bau- und Beratungsleistungen für öffentliche und private Kunden erbringen.“*
- These D.4** *„In Handwerksbetrieben ist die **Energieeffizienz** bislang häufig nicht stark ausgeprägt, was zum Teil daran liegt, dass die Anteile der Energiekosten an den Gesamtausgaben in vielen*

*Handwerkszweigen bislang relativ niedrig ausfallen. Hier besteht noch erheblicher Handlungsbedarf, um die Klimaziele der Bundesregierung zu erreichen.“*

Um die zu erwartenden Entwicklungen im Themenbereich Umwelt- und Klimaschutz positiv für das Hamburger Handwerk umsetzen zu können, wurden aus den diskutierten Thesen mögliche Handlungsoptionen abgeleitet. Dabei geht es einerseits um die Vermarktung der angebotenen Dienstleistungen und Produkte und andererseits um die erfolgreiche Nutzung von Marktpotenzialen, die sich bereits heute als auch in Zukunft aus den politischen Weichenstellungen ergeben. Aus den gewonnen Erkenntnissen wurden drei Leitprojekte kondensiert, die im Folgenden aufgelistet sind.

**Leitprojekt D.1 *Ausbau der E-Mobilität im Handwerk***

*Zielsetzung: Senkung der Lärm- und Luftschadstoffbelastung im Stadtgebiet durch den verstärkten Einsatz von E-Antrieben im Handwerk.*

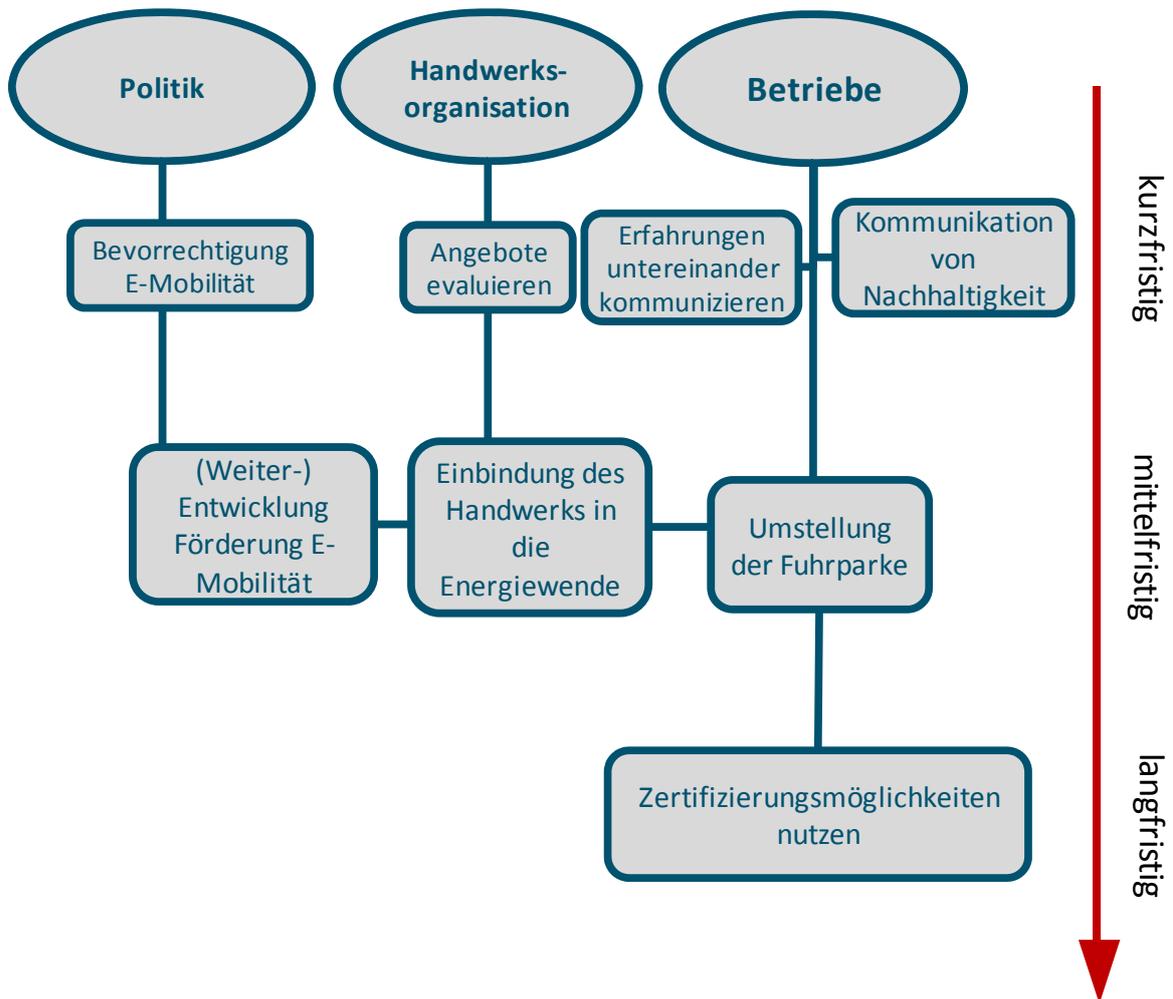
**Leitprojekt D.2 *Hervorhebung von Nachhaltigkeit und Regionalität bei der Vermarktung von handwerklichen Produkten und Dienstleistungen***

*Zielsetzung: Öffentlichkeitswirksame Kommunikation von Nachhaltigkeitsaspekten, die im Zusammenhang mit handwerklichen Waren und Dienstleistungen der städtischen Handwerksbetriebe stehen.*

**Leitprojekt D.3 *Einbindung der Handwerksbetriebe in die Energiewende***

*Zielsetzung: Die verstärkte Einbindung der Handwerksbetriebe, sowohl in Ihrer Funktion als Anbieter als auch als Anwender in die Ausgestaltung der Energiewende.*

Abb. 17: Roadmap Umwelt- und Klimaschutz



<b>Bevorrechtigung E-Mobilität</b>	Einbeziehung der Elektromobilität in die städtische Infrastrukturplanung, sowohl im Hinblick auf Bevorrechtigungen im fließenden und ruhenden Verkehr als auch im Bereich der Ladeinfrastruktur.
<b>Angebote evaluieren</b>	Evaluation bestehender Programme und Maßnahmen zur Förderung der E-Mobilität (im Handwerk).
<b>Erfahrungen untereinander kommunizieren</b>	Kommunikation von Erfahrungsberichten und Ergebnissen der bisher durchgeführten Pilotprojekte
<b>Kommunikation von Nachhaltigkeit</b>	Kommunikation von Nachhaltigkeitsaspekten regionaler Handwerksprodukte.
<b>(Weiter-)Entwicklung Förderung E-Mobilität</b>	Weiterentwicklung bestehender Programme und Entwicklung neuer Maßnahmen zur Förderung der E-Mobilität (im Handwerk).
<b>Einbindung des Handwerks in die Energiewende</b>	Verstärkte Einbindung der Handwerksbetriebe in die Ausgestaltung der Energiewende (Schaufenster NEW 4.0: Norddeutsche Energiewende, Cluster Erneuerbare Energien Hamburg, UmweltPartnerschaft etc.).
<b>Umstellung der Fuhrparke</b>	Schrittweise Umstellung auf die Nutzung von E-Fahrzeugen, v.a. für Fahrten im inner-städtischen Bereich.
<b>Zertifizierungsmöglichkeiten nutzen</b>	Ausweitung der regionalen Zertifizierung von Handwerksbetrieben mit nachhaltigen Produkten, Dienstleistungen oder Betriebsabläufen.

## 4.5 Betriebsentwicklung

Auch wenn sich das Handwerk durch ein hohes Maß an Kontinuität und Traditionsbewusstsein auszeichnet, unterliegt es stets strukturellen Entwicklungen. In der Vergangenheit haben wirtschaftliche und gesellschaftliche Umbrüche weniger zu einer Verdrängung des Handwerks als vielmehr zu einer grundlegenden Veränderung der Arbeitsinhalte und -strukturen dieses Wirtschaftsbereichs geführt. Als stabile Grundlage der Modernisierungsprozesse wirkte stets ein besonderes handwerksspezifisches Selbstverständnis, u.a. mit Blick auf eine fundierte und praxisorientierte Ausbildung sowie ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl. Von diesem Alleinstellungsmerkmal kann das Handwerk auch bei der Gestaltung aktueller Veränderungsprozesse profitieren. In den letzten Jahren hat nach den Ergebnissen der Bestandsanalyse im Hamburger Handwerk ein erheblicher Strukturwandel hinsichtlich der Qualifikations- und Altersstrukturen, der Mitarbeiterzahlen und der handwerklichen Wertschöpfung eingesetzt. Die weitere Entwicklung der Handwerksbetriebe wird voraussichtlich durch eine fortschreitende Polarisierung der Unternehmensgrößenstruktur sowie ein Verschwimmen der (Tätigkeits-) Grenzen zwischen den verschiedenen Gewerken des Handwerks und zwischen dem Handwerk und der Industrie gekennzeichnet sein.

Um ein Verständnis für konkrete Ansatzpunkte zur Gestaltung des wirtschaftsstrukturellen Wandels am Standort Hamburg entwickeln zu können, werden im Folgenden drei Thesen zur Betriebsentwicklung vorgestellt, die im Dialog mit lokalen Handwerksunternehmen erarbeitet wurden.

**These E.1** *„Die Lücke zwischen Betrieben, bei denen eine Übernahme ansteht und qualifizierten Personen, die einen Betrieb übernehmen möchten und können, vergrößert sich, da **viele Inhaberinnen und Inhaber aus den geburtenstarken Jahrgängen in das Ruhestandsalter kommen und weniger qualifizierte Personen Interesse an einer Selbstständigkeit** zeigen. Weitere Gründe sind ein zu spätes Befassen mit der Nachfolgefrage seitens der Inhaberinnen und Inhaber, unrealistische Kaufpreisvorstellungen oder unrentable Betriebe. Es besteht die Gefahr, dass selbst rentable Betriebe nur wegen einer fehlenden Nachfolgerin oder eines fehlenden Nachfolgers geschlossen werden müssen.“*

**These E.2** *„Handwerksbetriebe, die keine geeignete Übernehmerin oder geeigneten Übernehmer finden, können mit dem Ausscheiden der Inhaberin oder des Inhabers aus dem Berufsleben von anderen Betrieben, teilweise auch von außerhalb des Handwerks aufgekauft werden. Dies wird zu **Konzentrationseffekten** führen. Die **Bedeutung von großen Unternehmen im Handwerk** nimmt zu.“*

**These E.3** *„Die Betriebszusammensetzung verändert sich zu Gunsten der nicht-meisterpflichtigen Handwerke. Dies hat zur Konsequenz, dass das **qualitätsbetonte Image des Handwerks Schaden nehmen kann, die Soloselbstständigkeit zunehmen könnte und die Ausbildungsleistung weiter zurückgeht.** Es sind vor allem die Soloselbstständigen, die sich mit der Gefahr konfrontiert sehen, in prekäre Arbeitsformen abzurutschen.“*

Die Handlungsempfehlungen im Themenfeld Betriebsentwicklung haben u.a. das Ziel, Soloselbstständige und Kleinbetriebe bei der Weiterentwicklung ihrer Geschäfts- und Organisationsmodelle vor dem Hintergrund sich verändernder Wettbewerbsbedingungen zu unterstützen. Zudem wird diskutiert, welche ergänzenden Maßnahmen ergriffen werden könnten, um Unternehmensübergaben unterstützend zu begleiten und große Handwerksunternehmen besser an die Handwerksorganisation zu binden. Im Folgenden werden drei Leitprojekte für das Themenfeld Betriebsentwicklung vorgeschlagen:

**Leitprojekt E.1 *Schaffung weiterer Kooperationsräume***

*Zielsetzung: Sicherung von innerstädtischen Flächen für Handwerkszentren und Gewerbehöfe. Förderung der Bildung von Werkstattgemeinschaften.*

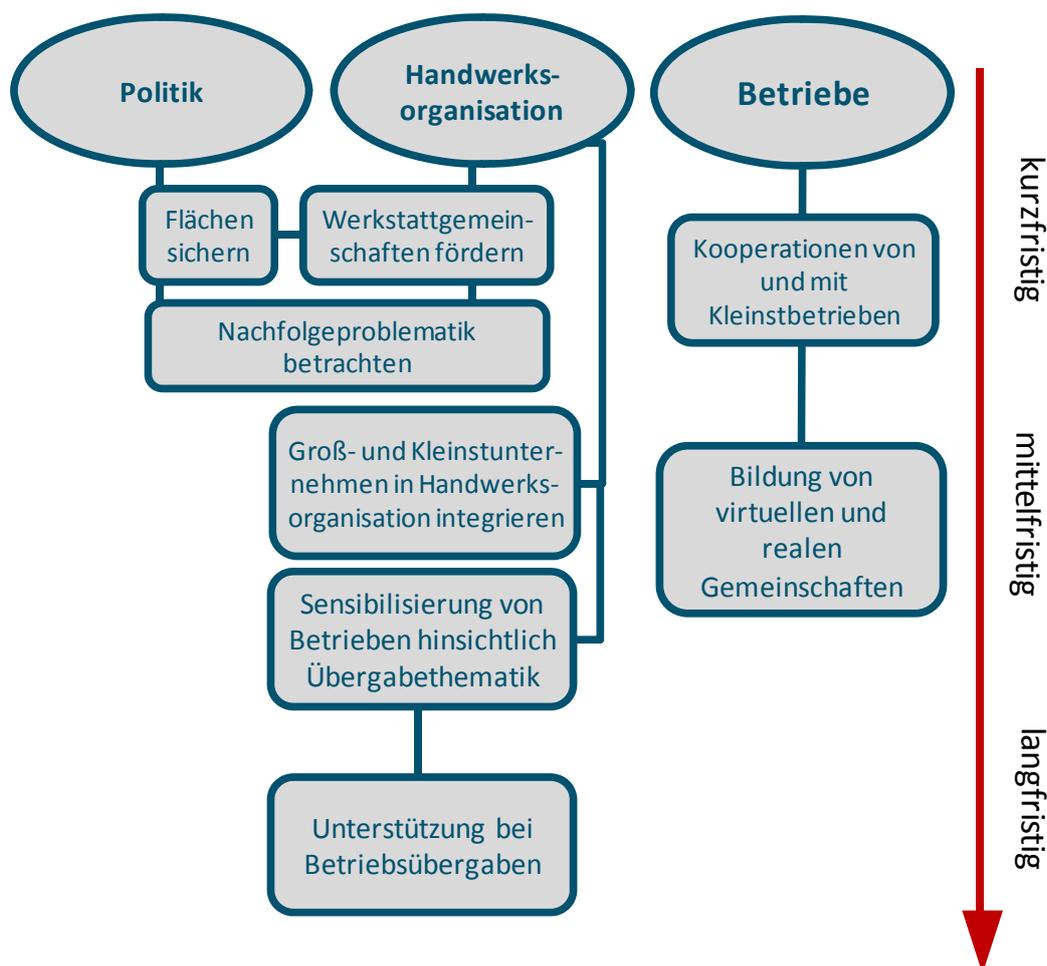
**Leitprojekt E.2 *Soloselbstständigkeit auf eine tragfähige und nachhaltige Basis stellen***

*Zielsetzung: Unterstützung von Soloselbstständigen bei der Identifizierung geeigneter Kooperationspartner, der Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle und der Integration in die Handwerksorganisation.*

**Leitprojekt E.3 *Unternehmensnachfolgeberatung zielgerichtet unterstützen und ausbauen***

*Zielsetzung: Unterstützung von Übergaben und Übernahmen durch Entwicklung geeigneter Matching-Formate und zielgerichtete Ergänzung bestehender Beratungsangebote.*

Abb. 18: Roadmap Betriebsentwicklung



<b>Flächen sichern</b>	Sicherung von innerstädtischen Flächen für Handwerkszentren und Gewerbehöfe.
<b>Werkstattgemeinschaften fördern</b>	Förderung der Bildung von Werkstattgemeinschaften.
<b>Nachfolgeproblematik betrachten</b>	Klärung offener Fragen zur Unternehmensnachfolge am Standort Hamburg
<b>Kooperation von und mit Kleinstbetrieben</b>	Etablierung von strategischen Kooperationen, v.a. zwischen Kleinstbetrieben und Soloselbstständigen.
<b>Groß- und Kleinunternehmen in Handwerksorganisation integrieren</b>	Integration von großen Handwerksunternehmen und Soloselbstständigen in die Handwerksorganisation.
<b>Sensibilisierung von Betrieben hinsichtlich Übergabethematik</b>	Proaktive Sensibilisierung und (Übergabe-) Beratung von Inhaberinnen und Inhabern, die in den nächsten Jahren altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden werden.
<b>Bildung von virtuellen und realen Gemeinschaften</b>	Bildung von Werkstattgemeinschaften. Investitionen in Handwerkszentren und Gewerbehöfe, z.B. im Rahmen von Genossenschaften. Ausbau von digitalen Communities (Online-Kundennetzwerke mit Club-Charakter).
<b>Unterstützung bei Betriebsübergaben</b>	Ausbau der Aktivitäten bei der Unterstützung von Inhaberinnen und Inhabern bei der Vorbereitung und Durchführung von Betriebsübernahmen (langfristige Begleitung). Unterstützung bei Nachfolgeprozessen durch Entwicklung von Matching-Formaten

## 5 Auflistung der Leitprojekte

Aktuelle technologische, ökonomische und soziale Entwicklungen eröffnen dem Hamburger Handwerk vielfältige Wachstumspotenziale, sei es bei der Weiterentwicklung etablierter Produkt- und Dienstleistungsportfolios oder der Reorganisation und Optimierung von Wertschöpfungsprozessen. Die vorgeschlagenen Leitprojekte zur Begleitung des Wandels werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt. Vertiefende Informationen zu den Schwerpunkten und Umsetzungsschritten der einzelnen Leitprojekte sind in der Langfassung der Potenzialanalyse zu finden.

### **Digitalisierung und Innovation**

A.1: Hamburger Kompetenzzentrum Digitale Prozesse im Handwerk

A.2: Pilotprojekt zur Erprobung des BIM-Verfahrens

### **Demografie und Individualisierung**

B.1: Analyse zum Marktvolumen und den Entwicklungspotenzialen des „Silver Markets“ in Hamburg.

B.2: Unterstützung bei der Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen.

### **Fachkräfte**

C.1: Bindung von Nachwuchskräften durch neue Karrierepfade

C.2: Bindung von Nachwuchskräften durch verbesserte Führungskompetenzen und erweiterte Entscheidungsprozesse

C.3: Verstärkte Nutzung von Möglichkeiten des betrieblichen Gesundheitsmanagements

C.4: Workshopreihe zur Umsetzung des Wissensmanagements in Handwerksbetrieben

### **Umwelt- und Klimaschutz**

D.1: Ausbau der E-Mobilität im Handwerk

D.2: Hervorhebung von Nachhaltigkeit und Regionalität bei der Vermarktung von handwerklichen Produkten und Dienstleistungen

D.3: Einbindung der Handwerksbetriebe in die Energiewende

### **Betriebsentwicklung**

E.1: Schaffung weiterer Kooperationsräume

E.2: Soloselbstständigkeit auf eine tragfähige und nachhaltige Basis stellen

E.3: Unternehmensnachfolgeberatung zielgerichtet unterstützen und ausbauen

## Veröffentlichungsverzeichnis (Auswahl)\*

### Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung

- Heft 16: **Energieeffizienz in Klein- und Kleinstunternehmen des Handwerks**, von Petrik Runst und Axel Bettendorf, Göttingen 2017, 31 Seiten
- Heft 15: **Vor- und Nachteile des Meisterbriefs im Vergleich zu freiwilligen Qualifikationszertifikaten - Eine Analyse für das deutsche Handwerk**, von Matthias Lankau und Klaus Müller, Göttingen 2017, 27 Seiten
- Heft 14: **Integration von Flüchtlingen durch Ausbildung im Handwerk - Potenziale, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren**, von Jörg Lahner, Göttingen 2017, 26 Seiten
- Heft 13: **Ausgewählte Literatur mit Handwerksrelevanz - Ein kommentierter Überblick**, hrsg. vom Volkswirtschaftlichen Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen, Göttingen 2016, 36 Seiten
- Heft 12: **Bedeutung von Migranten als Auszubildende, Fachkräfte, Meister und Selbstständige im Handwerk**, von Petrik Runst, Göttingen 2016, 44 Seiten
- Heft 11: **Die Rolle von Handwerksunternehmen für die volkswirtschaftlichen Funktionen des Mittelstands**, von Jörg Thomä, Göttingen 2016, 38 Seiten

### ifh Working Papers

- No. 10: **Energieeffizienz im europäischen Wohngebäudesektor**, von Petrik Runst, Anita Thonipara, Christian Ochsner, Ralph Henger, 33 Seiten, Göttingen 2017
- No. 9: **Betriebliche Ausbildungsbeteiligung - eine veränderte Anreizkonstellation durch die Handwerksnovelle 2004?**, von Jörg Thomä, 18 Seiten, Göttingen 2017
- No. 8: **Networks and Firm Performance: A Case Study of Vietnamese Small and Medium Enterprises**, von Hung D. Pham, Petrik Runst und Killian Bizer, 32 Seiten, Göttingen 2017
- No. 7: **DUI mode learning and barriers to innovation - the case of Germany**, von Jörg Thomä, Göttingen 2017, 37 Seiten
- No. 6: **The Effect of Occupational Licensing Deregulation on Migrants in the German Skilled Crafts Sector**, von Petrik Runst, Göttingen 2016, 23 Seiten

**Bezug dieser Publikationen:**

Download unter: <http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de/de/content/veroeffentlichungen>

### Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien

- Band 101: **Situations- und Potenzialanalyse Handwerk in Hamburg, Teil II: SWOT-Analyse, Szenarien und Handlungsempfehlungen**, von Klaus Müller u.a., 192 Seiten, Duderstadt 2017, kart., € 24,-  
ISBN: 978-3-86944-180-1
- Band 100: **Situations- und Potenzialanalyse Handwerk in Hamburg - Teil I: Bestandsanalyse**, von Klaus Müller u.a., 330 Seiten, Duderstadt 2017, kart., € 39,-  
ISBN: 978-3-86944-178-8
- Band 99: **Die Stellung des Handwerks in der Gesamtwirtschaft**, von Klaus Müller, 162 Seiten, Duderstadt 2017, kart., € 23,-  
ISBN: 978-3-86944-175-7
- Band 98: **Strukturentwicklungen im Handwerk**, von Klaus Müller, 228 Seiten, Duderstadt 2015, kart., € 25,-  
ISBN: 978-3-86944-159-7

**Bezug der Studien:**

Mecke Druck und Verlag, Christian-Blank-Straße 3, 37115 Duderstadt,  
Fon: 05527- 98 19 22, Fax: 05527- 98 19 39, E-Mail: [verlag@meckedruck.de](mailto:verlag@meckedruck.de)

---

\* Das Gesamtverzeichnis der Veröffentlichungen findet sich unter „[www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de](http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de)“  
Das aktuelle Buchprogramm des ifh im Internet: „[www.meckedruck.de/ifh](http://www.meckedruck.de/ifh)“