



„Zukunft des Thüringer Handwerks“ Wissenschaftliche Studie - Zusammenfassung der Ergebnisse

Gesamtbearbeitung: Prof. Dipl.-Ing. Ingo Demske und Prof. Dr. Wolfgang Eibner

Vorwort

Das Handwerk im Freistaat Thüringen war nach der „Wende“ der Motor für Wachstum, Beschäftigung und Ausbildung. Die Zahl der Betriebe hat sich mehr als verdoppelt, die Zahl der Beschäftigten und Lehrlinge vervielfacht. Seit Ende der 90er Jahre ist Handwerk und Mittelstand geprägt von Stillstand, Umsatz- und Ertragsrückgang. Personalabbau und weniger Lehrstellen. Zunehmende Betriebsschließungen kennzeichnen ein düsteres Bild der gegenwärtigen Situation. Die Bundesregierung sieht die Gründe für die Verschlechterung der Wirtschaftslage im Handwerk selbst und insbesondere im Ordnungsrahmen der jetzigen Handwerksordnung. Kompromisslos setzt man sich über die fatalen Folgen einer mittelstandsfeindlichen Steuer-, Sozialversicherungs- und Arbeitsmarktpolitik hinweg. Das beschäftigungsintensive Handwerk ist dabei in besonderem Maße betroffen. Verfehlte Politik und Reformstau haben den öffentlichen Haushalten leere Kassen und großen Teilen der Bevölkerung Verunsicherung und Zukunftsangst beschert. Das Thüringer Handwerk kennt seit Jahren die Ursachen dieser negativen Entwicklung und der hieraus abgeleiteten Forderungen, welche von der Bundespolitik keine Beachtung gefunden haben. Mit wissenschaftlichem Sachverstand wollen wir nochmals auf dringend notwendige Veränderungen in der Bundes- und Landespolitik aufmerksam machen. Aber auch Erkenntnisse über erforderliche Veränderungen im Handwerk selbst wollen wir aus dieser wissenschaftlichen Studie ableiten.

Besonderer Dank gilt der Thüringer Landesregierung, die es durch anteilige Förderung ermöglicht hat, dieses Projekt in Auftrag zu geben.

Rolf Ostermann
Präsident Thüringer Handwerkstag e.V.

Inhalt: Zusammenfassung der Studienergebnisse

1. Handlungsbedarf in dramatischem ökonomischem Umfeld: Zielstellungen und methodische Erarbeitung der Studie
 - 1.1 Zielstellung der Studie
 - 1.2 Methodische Grundlagen der Marktforschungsergebnisse
2. Maßnahmen zur Verbesserung der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen
 - 2.1 Forderungen an die Bundespolitik
 - 2.2 Möglichkeiten seitens des Freistaates Thüringen
 - 2.3 Erfordernisse zum Handeln für das Handwerk selbst
3. Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks:
Handlungsoptionen auf Basis der „Stärken-Schwächen-Analyse“ innerhalb des Handwerks:
Erkenntnisse – Ziele – Handlungsempfehlungen
 - 3.1 Qualität und Kundenzufriedenheit
 - 3.2 Gezielte Weiterentwicklung des Dienstleistungs- und Produktangebotes
 - 3.3 Beratung sowie Aus- und Weiterbildung
 - 3.4 Stärken und Schwächen im innerbetrieblichen Bereich
 - 3.5 Verbesserung der Eigenkompetenz
4. Schlussbemerkung

1. Handlungsbedarf in dramatischem ökonomischem Umfeld: Zielstellungen und methodische Erarbeitung der Studie

1.1 Zielstellung der Studie

Zielstellung der Studie war es, nach **Wegen zu suchen**, die dem Thüringer Handwerk eine **langfristige Perspektive in einem ökonomisch schwierigen Umfeld** bieten können. Generell prognostizieren volkswirtschaftliche Forschungsinstitute einen weiteren – teilweise dramatischen – Beschäftigungsabbau im Handwerk bundesweit sowie – noch verschärft – in den Neuen Bundesländern. Vielfach wird als ökonomischer Ratschlag daraus abgeleitet, dem Handwerk eine rechtzeitige Anpassung der Beschäftigung zu empfehlen und damit den wirtschaftlichen Rückbau zu akzeptieren. **Dies kann nicht der richtige Weg sein.** **Thüringen hat von der wirtschaftsgeographischen Lage ausgehend gute Chancen, sich gegen diesen rezessiven Trend auch im Handwerk beschäftigungspolitisch deutlich besser zu behaupten als viele andere Bundesländer.**

Voraussetzungen hierfür sind eine

- frühzeitige Analyse ökonomischer Chancen und Risiken einerseits und
- eine möglichst perfekt kundenorientierte Ausgestaltung des Dienstleistungsangebotes der untersuchten Handwerksbereiche andererseits,
- bei gleichzeitig optimierten innerbetrieblichen Abläufen unter Ausnutzung insbesondere auch der Chancen, welche die Beratung sowie die Weiterbildungs- und Schulungsangebote der Kammern bieten.

Entsprechend lagen die **drei inhaltlichen Schwerpunkte der Studie** in

- der **wirtschaftspolitischen Bestandsaufnahme** und der Prognose kommender zwangsläufiger Entwicklungen, auf die das Handwerk zu reagieren haben wird,
- der Hilfestellung bei Erfassung und Anpassung an konkrete **Kundenwünsche**,
- der Bestandsaufnahme und daraus abgeleiteten Empfehlungen zur **innerbetrieblichen Ablaufoptimierung**, um unter anderem die Chancen zu nutzen, die moderne Informations- und Kommunikationstechniken dem Handwerk bieten.

Ein zentraler Aspekt dieser Studie war die permanente intensive Kooperation, die ständige Rückkoppelung und gemeinsame Auswertung der Untersuchungsergebnisse mit dem Handwerk.

Die vielen durchgeführten Workshops mit den Kammern, Innungen, Meistern und Obermeistern aus den Handwerksbetrieben waren ein zentrales Instrument, die Praxistauglichkeit der Studie in jedem Punkt zu gewährleisten.

Ziel der Studie war und ist es somit:

- auf Basis der ordnungspolitischen Grundlagen unserer Sozialen Marktwirtschaft die zur **Verbesserung der ökonomisch-politischen Rahmenbedingungen** nötigen **Maßnahmen** wissenschaftlich neutral und objektiv zu fundieren sowie
- den Handwerksbetrieben und den Kammern **konkrete Empfehlungen zu nötigen Umgestaltungen** im Handwerk unter der Zielstellung langfristig verbesserter Wettbewerbsfähigkeit und **noch stärkerer Fokussierung auf Kundenwünsche** zu geben.

1.2 Methodische Grundlagen der Marktforschungsergebnisse

- Erarbeitung des betriebswirtschaftlichen Teils der Studie – Arbeitsschritte

In mehreren **Workshops** wurden mit Vertretern aus den Betrieben, den Innungen und den Kammern für die **Gewerbe Bau, Kfz, Nahrungsmittel und Friseur/Kosmetik** die bereichsspezifischen **Inhalte und Fragestellungen erarbeitet**, die Gegenstand des betriebswirtschaftlichen Teils der Studie waren.

Insgesamt wurden **mehr als 1200 Einzelinterviews mit Handwerkern** und deren **Kunden** realisiert. 80 % davon fanden über das Medium Internet statt, 20 % in Form von persönlich geführten PC-gestützten Interviews.

Die Ergebnisse wurden in einem Workshop von Kollegen aus den einzelnen Handwerksbereichen bewertet und interpretiert und in einem sich anschließenden Strategieworkshop am 16. April 2003 mit Vertretern der Kammern und des Thüringer Wirtschaftsministeriums diskutiert. In diesen beiden Workshops wurden die hier vorgestellten Maßnahmen und Handlungsempfehlungen gemeinsam von Handwerk und Wissenschaft erarbeitet.

- Ermittlung der Kundenzufriedenheit

Zwischen der **Kundenzufriedenheit** und der **Ertragskraft** der Betriebe besteht ein enger **Zusammenhang: Je höher der Grad der Zufriedenheit ist, desto größer ist die Chance des Wiederkaufs und der Weiterempfehlung.** Daraus resultieren höhere Umsätze und geringere Kosten für die Neukundenwerbung. Darüber hinaus ist erfahrungsgemäß die Preissensibilität eines zufriedenen Kundenstamms geringer, da dieser die Gewissheit einer guten Leistungserbringung hat. Darüber hinaus wirkt sich eine **zufriedene Kundschaft** in der Regel positiv auf das Betriebsklima aus und **motiviert die Mitarbeiter der Betriebe** – mit wiederum **positivem Effekt auf die Kunden.** Die **Bewertung der Kundenzufriedenheit** erfolgte z. B. für den Handwerksbereich Bau auf der Grundlage

von insgesamt **20 Kriterien**. Ob und inwieweit die Kunden beispielsweise mit der 'Durchführung der Handwerksarbeiten' zufrieden waren, ergab sich aus der Bewertung von Unterkriterien, u.a. 'Information zu Produkten und Arbeiten', 'Preis-/Leistungsverhältnis' und 'Soziale Kompetenz/Verhalten'.

Die Datenerfassung ermöglichte unter anderem eine **Ausdifferenzierung nach Thüringer Regionen**. Die **Gegenüberstellung der Ergebnisse aus Kundensicht mit den Erwartungen der Handwerker** hinsichtlich der Zufriedenheit ihrer Kundschaft ergab weitere Ansatzpunkte für den **zukünftigen Ausbau der zweifellos vorhandenen Stärken**, natürlich aber auch zur **Beseitigung der georteten Schwächen**.

Im Ergebnis wurden mit der **Teilstudie zur Kundenzufriedenheit** folgende Fragen beantwortet:

- Wie zufrieden sind die Kunden derzeit?
 - Was im Einzelnen stellt die Kunden zufrieden?
 - Was löst Unzufriedenheit aus?
 - Wie „treu“ sind die Kunden?
 - Inwieweit decken sich Kunden- und Handwerkersicht?
- **Zustandekommen der Kaufentscheidung**
Dieser Teil der Marktforschungsstudie lieferte Antworten zu folgenden Fragen:
- Welche Einflussgrößen bestimmen maßgeblich die Kaufentscheidung?
 - Wie sind die Einflussgrößen konkret auszugestalten?
 - Was sind die Idealvorstellungen der Kunden?
 - Wie sieht die Realität aus?
 - Inwieweit decken sich Kunden- und Handwerkersicht?
- **Innerbetriebliche Erfolgsfaktoren / Beratungs- und Weiterbildungsangebot der Kammern / Arbeit & Leben in Thüringen / wirtschaftspolitischer Handlungsbedarf**
In erster Linie ging es in diesem Fragenkomplex darum, die **innerbetrieblichen Stärken und Schwächen** in den Handwerksbetrieben herauszufiltern, nicht zuletzt deswegen, um daran auch die **Beratung und Weiterbildung seitens der Kammern** zu orientieren. Die **Bewertung** der innerbetrieblich vorhandenen Stärken und Schwächen wurden seitens der Handwerksbereiche **anhand von 9 Erfolgsfaktoren** vorgenommen. Daneben äußerten sich die Betriebe zu den zukünftigen Möglichkeiten der Internetnutzung sowie zu dem Stellenwert einzelner Elemente des Dienstleistungsangebotes der Kammern. Abschließend bewerteten die Handwerker anhand von gemeinsam erarbeiteten Kriterien die Arbeits- und Lebensbedingungen in Thüringen und den wirtschaftspolitischen Handlungsbedarf.
Aus den **Ergebnissen** dieses betriebswirtschaftlichen Studienteils wurden für die jeweiligen Handwerksbereiche u.a die **zukünftigen Anforderungen an das Produkt- und Dienstleistungsangebot** abgeleitet.

2. Maßnahmen zur Verbesserung der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Aus der **volkswirtschaftlichen Analyse resultieren drei Handlungsempfehlungen:**

- **Maßnahmen zur Verbesserung der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen**, die letztlich vom Handwerk nicht direkt beeinflusst werden können, sondern ausschließlich über geeigneten Lobbyismus und über den Freistaat Thüringen auf Bundesebene angestoßen werden können,
- **Maßnahmen**, die der **Freistaat Thüringen** kurzfristig auch auf **Landesebene** umsetzen kann und
- **Maßnahmen**, die das **Thüringer Handwerk** selber ergreifen kann, um sich durch gesteigerte und öffentlichkeitswirksame Präsentation von Kompetenz und Qualitätsbewusstsein dem wirtschaftlichen Abwärtstrend entziehen zu können.

2.1 Forderungen an die Bundespolitik

Seitens der Bundespolitik sind folgende Punkte aufzugreifen und umzusetzen, die vom Freistaat Thüringen in der parlamentarischen Diskussion vertreten werden sollten:

- **Beibehaltung der geltenden Handwerksordnung**, u. a. mit Meisterbrief oder vergleichbaren Abschlüssen als wesentliche Voraussetzung für Qualität, Kundensicherheit und Ausbildungskompetenz. Eine inflationäre Erweiterung der Existenzgründung durch Gesellenbetriebe schafft keine neuen Arbeitsplätze, sondern vernichtet Meisterbetriebe durch **subventioniertes Preisdumping** weniger qualifizierter Anbieter. Diese verfügen in den Anfangsjahren i. d. R. nicht über die kritische Größe und die Ressourcen, um gute Überlebensaussichten zu haben. Subventionierte Existenzförderung im Handwerk – wie z. B. die Idee der Gesellenbetriebe – kann aktuell aufgrund der volkswirtschaftlichen Nachfrageschwäche keine neuen Betriebe schaffen: **Vielmehr werden subventionierte Neugründungen bestehende Handwerksbetriebe vom Markt verdrängen.**
- **Beseitigung der Belastungs-Diskrepanz zwischen Körperschaftsteuer und Einkommensteuer:** Gleichstellung von Personen- und Kapitalgesellschaften, Abschaffung der Steuerprivilegien der Kapitalgesellschaften.
- **Verkürzung der Abschreibungsdauer in den AfA-Tabellen** um 25 % und Anhebung der Grenze für Sofortabschreibungen auf mind. 800 Euro zur kurzfristigen Verbesserung der Kapitalkraft des Mittelstandes und der Handwerksbetriebe.
- **Keine weitere Erhöhung der Mehrwertsteuer**, die die konjunkturelle Entwicklung in Deutschland schwerwiegend bremsen würde.

- **Reform der Ökosteuern**, mit der die bisherige Bevorzugung von energieverbrauchenden Großunternehmen korrigiert wird.
 - **Betonung des Leistungsprinzips** durch **deutlicheren Lohnabstand zwischen Arbeitslohn und Sozialhilfe bzw. Arbeitslosengeld II**; Aufhebung der Regelungen zur 'Scheinselbständigkeit'.
 - **Reduzierung des existenzgefährdenden Kostendrucks** der Sozialversicherungsbeiträge auf das Handwerk durch eine **grundlegende Reform der Sozialversicherungen**:
 - **Verhinderung der Zwangseinbeziehung** von Selbständigen in die Sozialversicherung,
 - **Ablehnung einer nicht-systemkompatiblen Kopfprämie** in den Sozialversicherungssystemen, weil dies zu einem weiteren Einbruch der für das Handwerk relevanten Kaufkraft führt,
 - **Ablehnung** des ökonomisch und ordnungspolitisch unsinnigen Modells einer 'Bürgerversicherung', da diese nicht am Problem der ausufernden Ausgabenseite ansetzt, sondern lediglich Einnahmen generiert, die jedoch nachfolgend einen erneuten Ausgabenschub induzieren werden.
- Statt dessen **nachhaltige Reformen auf der Ausgabenseite** der Sozialversicherungen: Einführung eines marktwirtschaftlichen Preismechanismus im Gesundheitssektor, individuelle Rechnungslegung, Schaffung von Kompetenzzentren stationärer, aber insbesondere auch ambulanter Gesundheitsfürsorge.
- **Steuerabzugsmöglichkeit für Bauleistungen und andere definierte Handwerksleistungen**, wie dies vor allem in den Niederlanden und auch anderen Staaten der Europäischen Union eingeführt wurde, um einerseits Ausgaben für die Inanspruchnahme von Handwerksleistungen steuermindernd geltend machen zu können und um andererseits Anreize zur Steuererlichkeit im Handwerk zu geben.
 - **Einführung eines ermäßigten Mehrwertsteuersatzes auf Handwerksleistungen**, um diese gegenüber Schwarzarbeit und „Do-it-yourself“ wieder wettbewerbsfähiger werden zu lassen.
 - **Keine Einführung einer Ausbildungsabgabe, sondern Deregulierung** von Arbeitsrecht, Arbeitszeit und Lohnfortzahlung als sinnvollere Motivation zur Schaffung von Beschäftigung,
 - **Mindestlohnsicherung und -kontrolle** mit deutlich **erhöhten Sanktionen bei illegalen Arbeitsverhältnissen**.

Von Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung des Handwerks ist auch die

- Verbesserung der **Zahlungsmoral der öffentlichen Hand** und eine
- Verbesserung der **Finanzausstattung der Gemeinden**, deren investive Finanzkraft die Auftragslage des Handwerks mitbestimmt.

Generell ist das Handwerk vor allem dadurch zu stärken, dass die **bestehende Überregulierung abgebaut** und dem Handwerk wieder die Luft und der **Freiraum für eigenverantwortliches Gestalten** gegeben wird. Analog der Forderungen, die Ludwig Erhard schon vor 50 Jahren aufgestellt hat, muss gelten:

- **Minimale staatliche Regelungen** bei maximaler Gestaltungsfreiheit des Handwerksbetriebes,
- **Radikaler Abbau bürokratischer Vorschriften**,
- **Stärkung der Selbstverwaltung** des Handwerks über einen weiteren Ausbau der Beratungskompetenz und vor allem der Unabhängigkeit der Kammern bei weiterhin bestehender Pflichtmitgliedschaft der Betriebe im Interesse einer starken, das Handwerk insgesamt vertretenden Kammerorganisation,
- **Maximale Verantwortung für die eigene wirtschaftliche Situation beim Unternehmer**, nicht beim Staat,
- **Senkung der Abgabenlast**; Abgaben und Steuern ausschließlich in Abhängigkeit der Ertragskraft eines Unternehmens, also keine gewinnunabhängigen Substanzsteuern,
- Generell **Umwandlung von Subventionen in Kredite**.

2.2 Möglichkeiten seitens des Freistaates Thüringen

- Von zentraler Bedeutung ist die **Ausbildungseignung** des potenziellen **Nachwuchses im Handwerk**: Dringend zu verbessern ist die Ausbildung des potenziellen Handwerksnachwuchses. Dies erfordert eine generelle **Neuordnung der Bildungslandschaft**:
 - Grundlegende **Modernisierung** der berufsvorbereitenden und auch -begleitenden **Schulbildung** durch verbesserte pädagogisch-didaktische Befähigung und stärkere Einbindung der Lehrerschaft in die reale Arbeitswelt, z. B. in Form von Pflichtpraktika während der Jahresferien,
 - **enge Abstimmung der Berufschulbildung mit den Ausbildungsbetrieben**, Lernort-Kooperation, Koordinierung durch die Kammern,
 - Einbeziehung der **Zwischenprüfungsergebnisse** in die Bewertung der Gesamtbildung zu 30 %,
 - **Zwingende Sprach- und Berufsschulung für Zuwanderer** zu deren Berufsqualifizierung (Vorbild Niederlande).
- Zu fordern sind außerdem:
- **Rückführung der Existenzgründerförderung** im Handwerk, **zugunsten einer Bestandssicherung des Handwerks**,
 - **Meister-BAFöG** mit an die Mitarbeiterzahl gekoppeltem Rückzahlungserlass.

2.3 Erfordernisse zum Handeln für das Handwerk selbst

Eine **Verbesserung der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen** ist für das Handwerk im politischen Prozess **nur mühsam und langfristig durchzusetzen**. Daher ist es für das **Handwerk** in Thüringen unumgänglich, **selber nach Wegen und Maßnahmen zu suchen**, mit denen es sich gegen den bundesweiten Trend stemmen kann. Es muss verstärkt in die Lage versetzt werden, **Kunden durch Kompetenz, Qualität sowie Einsatz innovativer Technologien und Produkte zu binden** und vor allem auch **neu zu gewinnen**.

- Ein **zentrales Qualitätsmerkmal** für den Handwerksbetrieb ist hierbei die permanente Schulung, Qualifizierung und Motivation der **Mitarbeiter**.
Dies kann vom Handwerk selbst, unabhängig von den jeweiligen bundespolitischen Rahmenbedingungen umgesetzt werden und helfen, die Unternehmen – in allen Branchen! – wettbewerbsfähiger zu machen:
 - durch **kontinuierliche Schulung und Weiterbildung**, insbesondere in den Bereichen **technischer Innovation**,
 - durch **qualifizierte Beratung und Kommunikation mit dem Kunden**.
- **Stärkere Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und Fähigkeiten** (insbes. Kostenmanagement, Marketing, Logistik) in der Meisterausbildung; z. B. weiterer Ausbau von betriebswirtschaftlichen Simulationen bzw. Planspielen in der Meisterausbildung.
- Notwendigkeit einer **intensiveren Vermittlung betriebswirtschaftlicher Lehrinhalte** ist schon im Rahmen der Berufsausbildung von hoher Bedeutung.
- **Betriebswirtschaftliche Managementkompetenz** ist in den Ausbildungskonzepten zu den Fachwirten (HWK) weiter zu **stärken**; auch hier sind **Planspiel- und Simulationskomponenten** in die Ausbildung zu integrieren.

3. Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks: Handlungsoptionen auf Basis der „Stärken-Schwächen-Analyse“ innerhalb des Handwerks: Erkenntnisse – Ziele – Handlungsempfehlungen

Aus der Analyse des Marktes resultieren die nachfolgend dargestellten **gewerbeübergreifenden Empfehlungen zu den Zielen und Maßnahmen**. Es wurden **Prioritäten gesetzt**, um die notwendige Konzentration der personellen und finanziellen Ressourcen zu gewährleisten.

3.1 Qualität und Kundenzufriedenheit

Die **Qualität des Thüringer Handwerks** wird seitens der Kunden mit „**gut**“ bewertet.

Diese **positive Beurteilung der Thüringer Handwerksarbeit** sollte – auch im Hinblick auf den Standortwettbewerb mit anderen Bundesländern – sowohl in den regionalen wie den überregionalen Medien publiziert werden.

Die **Analyse der Kundenzufriedenheit** ergab u. a. folgende generelle Ansatzpunkte für zukünftiges Handeln:

- **für die Angebotserstellung**: Überschätzung des Preises; aktiveres Informationsverhalten (z.B. alternative Angebote unterbreiten und erläutern);
- **für die Kundenbindung**: Unterschätzung der Bedeutung von Beratung und Reklamationsverhalten.

Die Studienergebnisse zu den gewerbespezifischen Handlungspotentialen werden in die Arbeit der Beratungs- und Bildungseinrichtungen der Handwerkskammern integriert!

3.2 Gezielte Weiterentwicklung des Dienstleistungs- und Produktangebotes („Qualitätsbarometer“)

Die **Handwerkskammern in Thüringen haben als erste**, d. h. vor den Kammern aller anderen Bundesländer, eine umfassende **wissenschaftliche Analyse zur Zufriedenheit der Kunden des Handwerks** realisiert.

Insbesondere vor dem Hintergrund der wachsenden Ansprüche

- **im Rahmen der Qualitätszertifizierung**,
- der bevorstehenden Umsetzung des **Basel II**-Abkommens sowie
- aus der **EU-Erweiterung**

bietet die vorliegende **Studie zur Kundenzufriedenheit** in den untersuchten Gewerben **Bau, Kfz, Nahrungsmittel und Friseur/Kosmetik** die Möglichkeit, **die individuellen Stärken und Schwächen eines jeden Handwerksbetriebes an den ermittelten Durchschnittswerten regelmäßig zu messen**.

Anhand von 20 Einzelkriterien, aus denen sich **konkrete Handlungsempfehlungen** ableiten lassen, **erkennt jeder Betrieb, wie sich die Zufriedenheit seiner Kundschaft im Zeitablauf ändert und warum**. Es wird ihm die Möglichkeit gegeben, die Qualität seines Produkt- und Dienstleistungsangebotes ständig zu verbessern, damit seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und sich – ohne Namensnennung – **an vergleichbaren Firmen im Betriebsvergleich zu orientieren**.

- Zu installieren ist damit eine Art „**Qualitätsbarometer**“ des **Thüringer Handwerks**. Vorzusehen ist dessen **regelmäßige Präsentation im Internet**.

3.3 Beratung sowie Aus- und Weiterbildung

In den Workshops wurde deutlich, dass die zentrale Frage, **nach welchen Kriterien der Kunde seine Kaufentscheidung trifft**, in vielen Handwerksbetrieben zwar als sehr bedeutsam erkannt wird, aber überwiegend noch nicht ausreichend betriebswirtschaftlich fundiert ist.

- **Ziel** muss es daher sein, die Aspekte **Kaufentscheidung und Kundenzufriedenheit miteinander zu verknüpfen** und noch **stärker in die Beratung sowie die Aus- und Weiterbildung des Handwerks einzubinden**. Dies ermöglicht zukünftig eine noch erfolgsversprechendere **kunden- und wettbewerbsorientierte Positionierung des jeweiligen eigenen Produkt- und Dienstleistungsangebotes**.

Dafür bilden die Ergebnisse der Studie – beispielsweise eingebunden in ein Marketing-Planspiel – eine gute Basis.

3.4 Stärken und Schwächen im innerbetrieblichen Bereich

- Die innerbetriebliche Führung und Organisation werden überwiegend als eigene Stärken wahrgenommen.
- Schwächen werden insbesondere in den Bereichen **Finanzen, Marketing** und der Auseinandersetzung mit **innovativen Technologien** gesehen.
- Darüber hinaus besteht die **Notwendigkeit, die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien zukünftig noch effizienter einzusetzen**.

Eine entsprechend **stärkere Berücksichtigung in den Plänen für die Aus- und Weiterbildung** sowie bei den **Beratungsaktivitäten sollen diese Defizite abbauen**. In Zusammenarbeit mit interessierten Handwerksbetrieben werden in den Aus- und Weiterbildungseinrichtungen sowie in der Beratung die Möglichkeiten einer entsprechenden Intensivierung und ggf. veränderten Schwerpunktsetzung überprüft, die gewonnenen Erkenntnisse miteinander ausgetauscht und zur Entscheidung vorgelegt.

3.5 Verbesserung der Eigenkompetenz

Die **Attraktivität und Lebensqualität der Region** wird von Kunden und Handwerk mit „gut“ bewertet. Diese positive Beurteilung wird – gerade wegen des Standortwettbewerbs mit anderen Bundesländern – sowohl in den regionalen als auch insbesondere in den überregionalen Medien publiziert werden.

Das Urteil über die wirtschaftliche Situation, die Zukunftsaussichten des eigenen Handwerks und die berufliche Perspektive fällt demgegenüber deutlich negativ aus. Umso wichtiger ist die Verbesserung der Eigenkompetenz des Handwerks, welche die **Beratungsförderung** ermöglicht. **Primäre Ansatzpunkte** sind hier:

- **technische und technologische Aus- und Weiterbildung,**
- **Betriebsführung in Verbindung mit ökologisch orientiertem Wirtschaften,**
- **Kostenmanagement, insbesondere Kalkulation,**
- **Marketing,** insbesondere Absatzförderung und Kundenorientierung,
- Unterstützung bei der Erfüllung der **Basel II** Anforderungen.

Diese **Beratungsförderung** ist eine **kostengünstige, praxiserhaltende und effektive Fördermaßnahme**.

- **Träger der Beratungsaktivitäten** sollten primär die Einrichtungen des Handwerks selber sein. Die Beratungsaktivitäten sind aus Kompetenz- und Kostengründen vorrangig mit eigenem Personal durchzuführen. Externer Sachverstand wird für spezifische technische und wirtschaftswissenschaftliche Kompetenzfelder dann herangezogen, wenn diese von den Handwerksorganisationen selber nicht abgedeckt werden. Dazu zählen beispielsweise ökonomische Umfeldsimulationen. Generell ist ein umfassendes **Beratungscontrolling** einzuführen, das sinnvollerweise aus **drei Steuerungsebenen** bestehen muss:
 - **Handwerk** als letztlich originärem Kompetenzträger und damit die konkrete Beratungsmaßnahme als Leistung anfordernder Kontrollebene,
 - **Ministerien** als Geldgeber, wobei das Wirtschaftsministerium die Zweckbindung und Zielerreichung gemäß politischer Zielsetzung zu beurteilen hat, und
 - der **Wissenschaft** als Transferstelle neuer Erkenntnisse. Aufgabe ist es hier, die konkrete inhaltliche Beratungsleistung im Rahmen von Kosten-Nutzen-Analysen in der Zusammenarbeit von Handwerk und Wissenschaft ständig weiter zu entwickeln. Die Nutzung des aktuellen Standes der Wissenschaft ermöglicht es, Empfehlungen an Handwerk und Politik zu geben.

4. Schlussbemerkung

Die **Leistung des Thüringer Handwerks wird von der Kundschaft positiv gesehen**.

Aus deren Bewertung ergibt sich ein **Dreiklang aus guter Qualität der Handwerksarbeit, hoher Lebensqualität in der Region, verbunden mit dem Wunsch, auch in Zukunft in Thüringen leben zu können**.

Sofern die bundespolitischen Rahmenbedingungen deutlich verbessert werden können, wird das Thüringer Handwerk aus eigener Kraft seine Stellung als ein wichtiger Wirtschaftsfaktor Thüringens weiter ausbauen und im zukünftigen Wettbewerb bestehen.