



TREIBER & KERNE
FÖRDERMÖGLICHKEITEN &
UNTERNEHMENSKULTUR
AUSGEZEICHNETE IDEEN
IMPULSE & FORSCHUNGSSPLITTER
NACHHALTIGER FORTSCHRITT



**INNOVATIONS-
VERHALTEN VON
HANDWERKSBETRIEBEN**



Liebe Leserinnen und Leser,

mit dem zu Beginn des Jahres 2022 gestarteten Projekt »Innovationsdialog Handwerk in NRW« analysiert der Westdeutsche Handwerkskammertag (WHKT) die vier Themenbereiche Fachkräftesicherung, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Innovationsverhalten in nordrhein-westfälischen Handwerksbetrieben und zeigt die Herausforderungen und Chancen der Transformationsprozesse auf. Der Ursprung dieses Innovationsdialogs liegt in der Umsetzung der Empfehlung der Enquetekommission »Zukunft von Handwerk und Mittelstand in Nordrhein-Westfalen«. Dabei identifiziert das Projekt unter Einbindung von Handwerksorganisationen, Forschungseinrichtungen und ausgewählten Betrieben Zukunftsaufgaben für das Handwerk. Denn klar ist: Der Wandel von Umwelt, Gesellschaft und Arbeitswelt ist unaufhaltsam. Er stellt viele Bereiche des Handwerks heute schon vor große Herausforderungen und wird auch in den kommenden Jahren nicht an Bedeutung verlieren. Es bedarf also neuer Wege des Denkens und Handelns, um konkrete Maßnahmen zu realisieren und die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Bestehende innovative Modelle und Betriebe dienen hierbei als Referenzpunkte.

Der WHKT stellt die Ergebnisse und Erkenntnisse seines praxisorientierten Projekts in vier verschiedenen Publikationen dar, die jeweils einen der oben genannten Themenschwerpunkte behandeln.

Das vorliegende Magazin greift das Innovationsverhalten von Handwerksbetrieben auf, das sich strukturell vom Innovationsmodus größerer, forschungsintensiver Unternehmen unterscheidet. Neben einem Experteninterview zu betrieblicher Innovation bietet es Portraits von Best-Practice-Betrieben sowie die Ergebnisse von Betriebsbefragungen und Wettbewerben. Darüber hinaus werden Erkenntnisse aus Projekten, Studien und projekteigenen Maßnahmen vorgestellt sowie Impulse aus der betrieblichen Praxis und den durchgeführten Workshops gegeben.

Innovation in Handwerksbetrieben leistet einen wichtigen Beitrag zur Innovationsfähigkeit des Landes Nordrhein-Westfalens, das in den kommenden Jahren wirtschaftlich vor einem enormen Umbruch steht. Es braucht innovative Lösungen, um die daraus entstehenden Chancen zu nutzen. Damit dies gelingt, müssen die notwendigen Rahmenbedingungen für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im Handwerk geschaffen werden.

Ziel muss es sein, die nordrhein-westfälischen Handwerksunternehmen in die Position zu bringen, innovative betriebliche Potenziale und Innovationstreiber zu identifizieren, zu fördern und in andere Branchen, Regionen und Bereiche zu transferieren, damit das Handwerk insgesamt für die Zukunft gut aufgestellt ist.

Dr. iur. Florian Hartmann
Hauptgeschäftsführer



INTERVIEW	
WIE BETRIEBLICHE INNOVATION IM HANDWERK FUNKTIONIERT	4
AUSGEZEICHNETE INNOVATIONEN	
INNOVATIONEN AUS DEM HANDWERK: AUSGEZEICHNET!	6
BEST PRACTICE	
VERWURZELT IN DER HEIMAT	8
IMPULSE AUS DER PRAXIS UND DEN WORKSHOPS	10
ERFAHRUNGSWERTE AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS	
WIE INNOVIEREN HANDWERKSBETRIEBE?	
ERGEBNISSE EINER FOKUSGRUPPENBEFRAGUNG.	14
BEST PRACTICE	
FORTSCHRITT OHNE GRENZEN - VON INNOVATIONEN, PROZESSEN UND BÄUMEN.	16
FORSCHUNGSSPLITTER	
NACHGEFORSCHT	18
BEST PRACTICE	
ZWISCHEN VEGANER CREME UND ADVENTSKALENDERN	20
IDEENWETTBEWERB	
WETTBEWERB »DEINE IDEEN FÜR DEINEN BERUF« - I DEEN, DIE GEWINN BRINGEN	22
TIPPS	
ANGEBOTE ZU BERATUNG UND KOOPERATION	22
WISSENSWERTES	
DATEN UND FAKTEN - INNOVATIONSVERHALTEN VON HANDWERKSBETRIEBEN	23
IMPRESSUM	24

EIN GESPRÄCH MIT PROFESSOR DR. HANS JÖRG HENNECKE,
HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER HANDWERK.NRW E.V.
UND GESCHÄFTSFÜHRER WIRTSCHAFTSPOLITIK UND
GEWERBEFÖRDERUNG, HANDWERKSKAMMER DÜSSELDORF

WIE BETRIEBLICHE INNOVATION IM HANDWERK FUNKTIONIERT

Nicht nur große Unternehmen mit eigener Forschungsabteilung, sondern auch Handwerksbetriebe können Impulsgeber für innovative Techniken und Lösungen sein. Das bringt nicht nur den eigenen Betrieb weiter, sondern oftmals die ganze Branche oder sogar andere Wirtschaftsbereiche. Dabei gibt es jedoch kein Patentrezept für Innovationen.

Warum ist betriebliche Innovation im Handwerk wichtig?

Innovation bedeutet die Schaffung von neuem Wissen oder die bessere Nutzung von verstreutem Wissen. Es ist der entscheidende Vorteil einer Marktwirtschaft, dass sie darin erfolgreicher ist als eine Planwirtschaft. Natürlich gibt es auch wichtige Beispiele dafür, dass der Staat als Förderer und Nachfrager Innovation steuern und stimulieren kann, etwa in der Luft- und Raumfahrt. Das mittelständische Handwerk hingegen steht für dezentrale und spontane Innovationsprozesse. Dabei geht es um konkrete Problemlösungen für Kunden, die sich nicht politisch planen lassen.

Können Sie uns ein Beispiel nennen?

Das können die Orgelbauerin oder der Orgelbauer sein, die für die Restauration eines historischen Instruments ein neues Bauteil entwickeln. Ein anderes Beispiel sind Metallbauerinnen und Metallbauer, die eine praktikable Arbeitsbühne oder eine Hebevorrichtung konstruieren. Oft sind es alltägliche Dinge, die uns weiterbringen. Aus dieser Kultur der Wuseligkeit und Kreativität des Handwerks sind viele große Industrieunternehmen hervorgegangen, die für »Made in Germany« stehen.

Gibt es Themenfelder der Innovation im Handwerk und welche sind das?

Ein wichtiges Feld ist das der Digitalisierung. Diese ist kein Selbstzweck, sondern muss dazu dienen, Produktionsprozesse effizienter zu erledigen oder neue Ge-

schäftsmodelle zu entwickeln. Sie wird auch in Themenfelder wie Nachhaltigkeit oder Kreislaufwirtschaft einzahlen und insbesondere ein notwendiger Hebel sein, um Kooperationen mit anderen Unternehmen zu ermöglichen. Durch die Digitalisierung oder künftig auch die Künstliche Intelligenz (KI) wird es in Zukunft immer häufiger nicht mehr genügen, bestehende Geschäftsmodelle zu optimieren. Unternehmen werden in diesem hochdynamischen Umfeld an einen Punkt kommen, an dem sie sich grundlegend und strategisch neu aufstellen müssen.

Wie kann der Spagat zwischen der Tradition und Innovation geschafft werden?

Tradition und das Wissen um überlieferte Bearbeitungstechniken können durchaus ein Motor für Innovation sein. Die Fähigkeit, mit dem Grundprodukt handwerklich umgehen zu können oder die Beschaffenheit eines Materials begriffen zu haben, trägt dazu bei, neue Lösungen zu entwickeln.

Wie lassen sich denn Innovationskerne und Treiber von Innovationen identifizieren?

Innovative Unternehmen erkennen Sie beispielsweise daran, welche Technologien sie anbieten und nutzen, welche Qualifikationen sie besitzen und welche Aufträge sie bearbeiten. Eines ist dabei klar: Innovative Unternehmen werden für Auszubildende, Fachkräfte und Unternehmernachwuchs attraktiver sein als diejenigen, die weniger beweglich sind.



Gibt es auch hemmende Faktoren? Und wenn ja, wie können wir diesen begegnen?

Ja, die gibt es. Unternehmen brauchen, um etwas zu unternehmen, Freiraum. Man darf ihnen nicht reinreden oder sie kleinteilig in bestimmte Richtungen lenken, sondern muss ihnen den Rücken freihalten. Das gilt für steuerliche Belastungen, das gilt für bürokratische Belastungen. Eine entscheidende Rolle spielt zudem die Konstanz der Wirtschaftspolitik, denn sie schafft den Rahmen, in dem sich Unternehmen innovativ bewegen können.

Wie können innovationsstarke Betriebe gestärkt und die Dynamik weniger innovationsstarker Betriebe erhöht werden?

Der Staat setzt mit einer Reihe von Programmen Impulse und unterstützt den Transfer von Grundlagenforschung in marktreife Produkte. Dabei ist es wichtig, dass Forschung mittelständische Innovationskultur besser versteht und unterstützt. Im kleinbetrieblichen Handwerk ist es grundlegend von Bedeutung, dass die Qualifikationskultur gestärkt wird und dass die Betriebe ein kreatives Netzwerk der Innovationsberatung nutzen können.

Welche Fördermöglichkeiten und -konzepte gibt es und wie kann ich diese nutzen?

Am einfachsten sind Abschreibungsmöglichkeiten oder andere Formen der steuerlichen Entlastung. Ansonsten halte ich es für relevant, kompetente Ansprechpartnerin-

nen und Ansprechpartner zu finden. Die Innovations- und Digitalisierungsberaterinnen und -berater der Kammern und Fachverbände des Handwerks leisten hier gute Arbeit und können auch als Lotsen bei der Fördermittelberatung dienen.

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur für die Innovationskraft eines Betriebes?

Die vom Menschen gemachte Innovationskultur ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Innovation. Insofern sollten Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Umgebung bieten, in der sie sich engagieren und entfalten können. Die Motivation, kreativ zu sein, hängt entscheidend davon ab, ob man einen Sinn in dem sieht, was man tut. Das Schöne ist: Das ist auch in kleinen Unternehmen möglich.

PROFESSOR DR. HANS JÖRG HENNECKE IST SEIT 2019 HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER VON HANDWERK.NRW. ER WIRKTE AKTIV BEI DER KONZEPTION DES INNOVATIONSDIALOGS HANDWERK IN NRW MIT.

DIE LANGFASSUNG DES GESPRÄCHES IST ZU FINDEN UNTER WWW.INNOVATIONSDIALOG-HANDWERK.NRW/HASHTAG3



INNOVATIONEN AUS DEM HANDWERK: AUSGEZEICHNET!

Wie mannigfaltig Innovationen im Handwerk sind und wie Handwerkerinnen und Handwerker mit ihren Fähigkeiten und Ideen zur Energiewende und einem klimagerechten und zukunftsfähigen Nordrhein-Westfalen beitragen, wurde während der Verleihung des dritten Innovationspreises Handwerk NRW deutlich.

Der erste Schnee des Winters 2023 bedeckt die Gebäude des Gründer- und Technologiezentrums im Solinger Stadtteil Grünewald. Kälte zieht in die feierlich geschmückte alte Maschinenhalle, immer wenn die Eingangstür für einen der über 60 Gäste aus dem nordrhein-westfälischen Handwerk und der Landespolitik geöffnet wird. Auch Wirtschaftsministerin Mona Neubaur ist an diesem Tag ins Bergische Land gekommen, um drei innovative Handwerksbetriebe für ihren Beitrag zu mehr Ressourceneffizienz, Energieeinsparung und Nachhaltigkeit mit dem Innovationspreis Handwerk NRW auszuzeichnen.

Landesregierung würdigt innovative Lösungsstrategien im Handwerk

Mit dem Preis würdigt die Landesregierung Handwerksbetriebe, die in herausragender Weise innovative Lösungsstrategien entwickeln und neue Verfahren umsetzen, um beispielsweise Klimaschutz und Energiewende zu ermöglichen. Für die Ministerin sind die drei Gewinner des mit jeweils 10.000 Euro dotierten Preises »Impulsgeber und Vorbild für andere Betriebe in Nordrhein-Westfalen und darüber hinaus, da sie mit Ideenreichtum, Know-how und großem Engagement ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und ganz konkret zu mehr Klimaschutz beigetragen haben.«

Identifizierte Innovationstreiber

Auch der Präsident des Westdeutschen Handwerkskammertages (WHKT), Berthold Schröder, hob in seiner Rede hervor, wie wichtig Innovation ist, um den Herausforderungen der Transformation zu begegnen und die Zukunftsfähigkeit zu sichern: »Das Handwerk ist ein großer Innovationstreiber in Nordrhein-Westfalen. Handwerksbetriebe setzen sich in ihrer alltäglichen Arbeit mit zukunftsgerichteten Fragen auseinander und lösen diese innovativ. Dafür brauchen sie allerdings Zeit und Freiräu-

me. Deshalb ist es wichtig, Betriebe nicht mit steigenden regulatorischen Anforderungen zu belasten.«

Für Professorin Dr. Friedericke Hardering von der FH Münster sind Freiräume eine entscheidende Voraussetzung für Innovationen. In ihrem Impulsvortrag zum Thema »New Work im Handwerk: Innovationspotenziale wecken und fördern« legte sie einen Fokus auf unterstützende Rahmenbedingungen, damit Beschäftigte kreativ und innovativ sein können. New Work und die damit geschaffenen Freiräume seien wichtig für innerbetriebliche Innovation, so die Soziologin. Zugleich brauche es eine gute Vernetzung und Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Hochschulen, um Innovationspotenziale zu erkennen und zu nutzen, berichtete Heinrich Jürgens, Preisträger des Innovationspreises Handwerk 2019. Um sich darüber einen Überblick zu verschaffen, rät er Handwerksbetrieben, die vorhandenen Beratungsangebote der Handwerkskammern heranzuziehen.

Autonomer KI-gestützter Mini-Feldroboter

Die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Akteuren erwies sich auch bei einem Preisträger als überaus erfolgreich. Die Zauberzeug GmbH aus Havixbeck entwickelte in enger Kooperation zwischen Hochschule, Landwirtschaft und Handwerk den kleinen Agrarroboter »Feldfreund«, der unterschiedliche Präzisionswerkzeuge zum Jäten, Säen, Untersuchen oder Ernten einsetzt. Der Einsatz des Feldroboters verringert einerseits durch innovatives Unkrautmanagement den Einsatz von Pestiziden und andererseits den Personalaufwand. Dabei verfügt der Mini-Agrarroboter über die KI-Trainings-Software Learning Loop und ist für den Einsatz auf kleinteiligen Sonderkulturfleichen mittelständischer Betriebe ausgelegt. Für Wirtschaftsministerin Mona Neubaur eine äußerst wichtige Innovation. Sie betonte: »Der Feldfreund zeigt, wie sich Handwerk idealtypisch mit Wissenschaft und Künstlicher Intelligenz verbindet. Dabei bleiben die Landwirte



WHKT-PRÄSIDENT BERTHOLD SCHRÖDER, SUSANNE UND MANFRED VERWEYEN (BÄCKEREI VERWEYEN), LUCAS VON DER FORST UND RODJA TRAPPE (ZAUBERZEUG GMBH), MINISTERIN MONA NEUBAUR, MARK UND STEPHAN BERENDSEN (BEAR-MACHINES GMBH) UND WHKT-HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER DR. FLORIAN HARTMANN (V.L.N.R.) | FOTO: WHKT/RG

im Besitz der Daten ihrer Böden, was enorm wichtig ist. Ich wünsche mir, dass viele Landwirte, egal ob auf flachen Äckern im Münsterland oder an steilen Hängen im Bergischen Land, den Feldfreund nutzen.« Rodja Trappe von der Zauberzeug GmbH verfolgt dasselbe Ziel. Er sagt: »Wir möchten sehr viele von unseren Feldfreunden bauen. Die Innovation zeigt exemplarisch, wie wichtig es ist, dass alle Disziplinen zusammenarbeiten, um mit eigenen Händen etwas zu schaffen, was das Handwerk ausmacht.«

Viefältige Innovationen

Genau diese Diversität ist laut Dr. Christian Welzbacher, Leiter des Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik, enorm wichtig. Innovationen dürften nicht auf Technologie verkürzt werden, da sie vielfältig sind, weshalb auch die vom NRW-Wirtschaftsministerium und dem WHKT eingesetzte Jury eine Vielfalt abbildete. Die Jury tat sich, so berichtete der Wissenschaftler, sehr schwer damit, aus 34 eingereichten Bewerbungen die Preisträger in den zwei Kategorien Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden (Kategorie A) und Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitenden (Kategorie B) auszuwählen sowie den Sonderpreis für Innovationen in den Bereichen Energieeinsparung und Klimaschutz zu vergeben. Letzteren erhielt die Bäckerei Verweyen aus Ahaus für ihre nachhaltigen, regionalen Lieferketten. Selbst angebauter Weizen aus der Region wird in Zusammenarbeit mit einem Landwirt in einer Kornmühle weiterverarbeitet. Die Wertschöpfung erfolgt vom Anbau über die Verarbeitung bis zur Direktverwertung im Betrieb vor Ort. So stellt die Bäckerei täglich hochwertige Brot- und Backwaren her, sie spart CO₂ und leistet einen wertvollen Beitrag zum Klima-

schutz. Mona Neubaur zeigte sich in ihrer Laudatio sehr angetan von dieser Innovation: »Die Bäckerei Verweyen zeigt, worum es geht, wenn man wirtschaftlich aktiv ist: Die Region mit Wertschätzung zu versorgen. Genau das ist die Idee von Nachhaltigkeit.« Bäckermeister Manfred Verweyen denkt schon weiter und stellte in Solingen seine neueste Idee vor: »Wir haben jüngst unser eigenes Brot aus Insekten entwickelt. Dieses schmeckt nussiger und wird von der Kundschaft sehr gut aufgenommen.«

Innovation erfüllt reale Bedürfnisse

Auch der Preisträger Bear-Machines GmbH aus Heek minimiert mit seiner Innovation »Bear-Cut« Umweltbelastungen und spart zugleich Kosten ein. Der Bear-Cut ist eine halbautomatische Maschine, die das Nachschneiden von Fahrzeugreifen schnell und einfach ermöglicht. Wurden die Reifen von Nutzfahrzeugen bislang noch per Hand nachprofiliert, so verlängert die Innovation ihre Lebensdauer und senkt so den Kraftstoffverbrauch der Fahrzeuge. Für die Ministerin eine runde Sache: »Mit diese Innovation werden reale Bedürfnisse erfüllt. Wir haben es hier mit einer geschickten Verschmelzung von Mechanik, Sensorik und Software zu tun.« Die beiden Preisträger Mark und Stephan Berendsen denken derweil schon an die Zukunft. Auf die Frage, was sie mit dem Preisgeld machen werden, haben sie nur eine Antwort: »Werkzeug kaufen!« Eben der klassische Handwerksbetrieb.

VIDEO-PORTRÄTS DER DREI PREISTRÄGER
UND IHRER INNOVATIONEN UNTER:
WWW.INNOVATIONSDIALOG-HANDWERK.NRW/HASHTAG3



VERWURZELT IN DER HEIMAT

SICH SELBST NEU ERFUNDEN I
BRAUEREI HOHENFELDE SETZT AUF
INNOVATIVES MARKETING UND
KREISLAUFWIRTSCHAFT



SOPHIA SCHÜTZE, GESCHÄFTSFÜHRERIN
PRIVAT-BRAUEREI HOHENFELDE GMBH,
LANGENBERG

Innovation bedeutet, Neues zu wagen. Wie das erfolgreich funktioniert, zeigt die Brauerei Hohenfelde, die sich zum 175-jährigen Firmenjubiläum quasi neu erfand und ihre gesamte Biermarke bewusst modernisierte, vom Gebäude bis zum Bierdeckel. Was blieb: Die regionale Verbundenheit, die sich auch im nachhaltigen Engagement der Brauerei widerspiegelt.

Schon von der angrenzenden Landstraße ist er zu sehen: Ein großer Schütze in Gold, der am Gebäude der Privat-Brauerei Hohenfelde GmbH in Langenberg prangt. Gleich daneben findet sich das historische Sudhaus, drei große alte Kupferkessel sind zu erkennen. Bereits 1845 wurde die Brauerei vom Ratsherren des Guts Hohenfelde gegründet, doch woher kommt der Schütze im Logo? Das kann die Nachfahrin des ersten Braumeisters erklären. Sophia Schütze leitet in sechster Generation seit drei Jahren das Familienunternehmen, an dem ihre Familie nach und nach Anteile erwarb, ehe ihre Großmutter schließlich 100 Prozent übernahm, obwohl sie ihren Ehemann früh verlor. »Trotzdem führte sie alleine die Brauerei weiter, bis mein Vater auch ins Geschäft einsteigen konnte. Das hat sie meisterhaft gemacht, gerade weil es zur damaligen Zeit ein Novum war, in einer männerdominierten Branche als alleinerziehende Frau eine Brauerei zu führen«, erzählt Sophia Schütze stolz. Noch heute fragt sie ihre Großmutter um Rat. »Aktuell gibt es bei Industrie-

brauereien schon vereinzelt Frauen in Führungspositionen, aber Bier ist halt nicht das typische Frauenprodukt. Hier wie im gesamten Handwerk brauchen wir weibliche Vorbilder, die zeigen, wie abwechslungsreich die Tätigkeit ist«, berichtet die 29-Jährige.

Ein komplett neuer Auftritt

Zum 175-jährigen Jubiläum rückte der Schütze noch mehr in den Vordergrund, da ein kompletter Relaunch der Marke vorgenommen wurde – »vom Gebäude bis zum Bierdeckel«, wie Sophia Schütze betont. Möglich war dies, da Gewinne seit jeher ins Unternehmen zurückflossen und die Brauerei so durch kontinuierliche Investitionen gut aufgestellt war. Nachdem ein Konzept entwickelt wurde, um sie für die Zukunft moderner und dynamischer zu präsentieren, wurde gemeinsam mit einer Marketing-Agentur innerhalb eines Jahres der Relaunch umgesetzt. Die Vision dabei: Bier als ehrliches Produkt darzustellen,

das eng in der Region verwurzelt ist. Dazu Schütze: »Wir wollten Heimat als Teil unserer DNA in den Vordergrund stellen. Wir sind eine Schornsteinbrauerei, konzentrieren uns also auf einen Umkreis von 50 bis 70 km. Das bedeutet kurze Transportwege, Transparenz, Nahbarkeit und regionales Sponsoring, damit das Geld in der Region, bei unseren Wurzeln, bleibt.«

Die Resonanz war positiv. Im April 2020 sollte der Relaunch mit einem großen Hoffest gefeiert werden, die Pandemie aber machte dies zunichte. »Als regionaler Betrieb war das keine einfache Zeit«, erinnert sich Schütze. »Doch unsere Region unterstützte uns, indem beispielsweise unter dem Hashtag #bierbleibentreu Bier gekauft wurde und andere dazu motiviert wurden, es ihnen gleich zu tun.« Das sorgte für einen enormen Umsatz mit Flaschenbier, während der mit Fassbier zurückging.

Nachhaltigkeit wird groß geschrieben

»Als Schornsteinbrauerei sind wir nachhaltig orientiert. Je kürzer die Transportwege, desto weniger Emissionen«, weiß Sophia Schütze, und ergänzt: »Das gilt auch für unsere Produktion. Zum einen verzichten wir auf die Abfüllung in Aluminium-Dosen, zum anderen sind wir darauf angewiesen, dass die Materialien möglichst schnell im Rahmen einer Kreislaufwirtschaft bei uns sind, beispielsweise leere Fässer, Flaschen und Kästen, damit wir diese schnellstmöglich wieder nutzen können.«

Für sie ist die Kreislaufwirtschaft elementar, gerade weil Brauen sehr energieintensiv ist. So wird täglich gemessen und analysiert, wo und wie Energie eingespart werden kann. Durch Wärmerückgewinnung wird sichergestellt, dass heißes Wasser wiederverwendet wird. Während das Brauwasser aus eigenen Brunnen kommt, wird Abwasser durch eine eigene Kläranlage wiederaufbereitet und als Nutzwasser genutzt. Doch nicht nur in puncto Kreislaufwirtschaft war und ist die Brauerei dem gesellschaftlichen Trend voraus. Seit 2013 deckt sie ihren Strombedarf ausschließlich aus erneuerbaren Energien und plant diesen in Kürze mit einer PV-Anlage selbst zu erzeugen. Darüber hinaus investiert Hohenfelde in E-Mo-

bilität und ist Bio-zertifiziert. »Grundsätzlich ist das der richtige Weg für die Zukunft. Auch wenn wir noch nicht selbst Biobier brauen, stellen wir unsere Brauerei und unser Wissen gerne für Start-Ups und Craft-Beer-Brauereien zur Verfügung«, hebt Schütze hervor.

Die Nachhaltigkeitsaspekte sind Argumente für junge Menschen, sich für eine Ausbildung bei der Brauerei zu interessieren. Insgesamt hat das Familienunternehmen 28 Beschäftigte und neun Aushilfen, die Besucherguppen durch die Brauerei führen. In zwei Schichtsystemen arbeiten hier sieben Brauer und Mälzer, davon drei Auszubildende. Der mit 28 Arbeitsjahren betriebsälteste Braumeister fungiert als technischer Leiter. Eine weitere Auszubildende lässt sich seit letztem Jahr erstmalig zur Industriekauffrau ausbilden. »Wir sind aber kein Industrieunternehmen«, erklärt Sophia Schütze, »unsere Beschäftigten üben keine standardisierten Tätigkeiten aus, sondern haben einen abwechslungsreichen Arbeitstag mit vielen verschiedenen Aufgaben, wofür sie ein breites Spektrum an Kompetenzen benötigen.«

Sophia Schütze packt selbst mit an. Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre hat sie einen sechsmonatigen Brauerkurs absolviert, um in der Produktion mithelfen zu können. Ansonsten kümmert sie sich vor allem um die Öffentlichkeitsarbeit, die eng mit dem Relaunch verbunden ist. Rückblickend betrachtet sei der Schritt richtig gewesen, auch wenn viele aus Nostalgiegründen noch am alten Wappen hingen, unterstreicht die Geschäftsführerin. Die Entwicklung werde in Zukunft weitergehen. Ziel sei es, eine innovative Erlebnisbrauerei zu werden, z. B. durch Grillseminare mit einem bekannten YouTuber. Aktuell ist auch ihr Vater noch im Unternehmen aktiv und kümmert sich um seine alten Kundinnen und Kunden. »Für uns ist persönlicher Kontakt noch sehr wichtig. So kann es auch mal vorkommen, dass wir nachts angerufen werden, um Bier nachzuliefern«, sagt Schütze lachend. Auch das ist Teil der regionalen Verwurzelung der Schornsteinbrauerei Hohenfelde.

MEHR INFORMATIONEN UNTER
[HTTPS://HOHENFELDER.DE](https://hohenfelder.de)



IMPULSE

... AUS DER PRAXIS UND DEN WORKSHOPS

Im Rahmen des Innovationsdialogs Handwerk in NRW haben wir in verschiedenen Austausch- und Dialogformaten viele Gespräche mit Handwerksbetrieben geführt und Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern der Handwerksorganisationen sowie aus Wirtschaftsverbänden, Forschungsinstitutionen und der NRW-Landespolitik durchgeführt. Im Folgenden finden Sie einige Impulse aus diesem intensiven Dialog.

IMPULSE AUS DER PRAXIS:

Dokumentationspflichten helfen uns in unserem betrieblichen Alltag nicht weiter. Zudem sollte die Sprache solcher Fragebögen immer aus der Sicht der Befragten sein, damit man schnell darauf antworten kann. Digitale Formulare könnten uns eine Menge Arbeit ersparen, wenn anhand der eingegebenen Daten eine Vorauswahl getroffen wird.

Josef Fuhrmann, Tischlermeister

Innovation bedeutet für mich, Dinge zu entwickeln, die es bisher noch nicht gegeben hat. Als Leitfrage stelle ich mir dabei immer die Frage, wie ich Sachen besser machen kann. Besser heißt für mich in diesem Fall ökologischer, nachhaltiger und einfacher herzustellen.

Josef Fuhrmann, Tischlermeister

Mit einem Blick von außen auf das eigene Unternehmen, beispielsweise in der Rolle eines Stakeholders, können Optimierungspotenziale identifiziert und schnell umgesetzt werden. Gerade die Betriebsinhaberinnen und -inhaber können im Handwerk etwas bewegen: 80 Prozent aller Handwerksbetriebe haben weniger als zehn Beschäftigte, sodass hier Veränderungen schnell umgesetzt werden können.

Timothy C. Vincent, Steinmetz

Ich würde mir mehr Solidarität im Handwerk wünschen. Einzelne Gewerke können ihre Interessen nicht so durchsetzen wie andere, größere Gewerke. Es braucht eine Stimme des Handwerks, um mit viel Rückendeckung gewerkeübergreifend gegenüber der Industrie auftreten zu können. Aus diesem Netzwerk können wiederum gemeinsame Innovationen entstehen.

Timothy C. Vincent, Steinmetz

Gute, innovative Ideen sollten schon in der Entstehung finanziert werden, z. B. durch die Bildung eines Innovationsforums, in dessen Rahmen Kooperationen zwischen Betrieben, Handwerksorganisation und Forschungsinstituten verfolgt werden, um frühzeitig Praktikerinnen und Praktiker in die Forschung einzubeziehen. Für die an Innovationsprojekten beteiligten Handwerkerinnen und Handwerker könnten Freistellungsmöglichkeiten geschaffen werden. Durch die Bildung eines solchen personellen Innovationspools könnten Innovationen von der Idee an als Querschnittsaufgabe entwickelt und umgesetzt werden.

Timothy C. Vincent, Steinmetz

Von der Handwerksorganisation wünsche ich mir eine größere gewerkeübergreifende Vernetzung. Handwerksbetriebe können viel voneinander lernen, etwa im Bereich der Digitalisierung. Hier würde eine Ausweitung der Angebote und eine veränderte Informationsübermittlung helfen. Die Obermeisterinnen und Obermeister stehen dabei im Mittelpunkt: Sie kennen die Betriebe in ihren Innungen und wissen, wer Probleme hat, auf wen man zugehen muss.

Sven Ohligschläger, Elektrotechnikermeister

Wettbewerbe bieten die Möglichkeit, das eigene Unternehmen zu durchleuchten, um Potenziale für Verbesserungen zu entdecken. Der Blick von außen ist hierzu enorm wichtig, genauso wie der Austausch mit anderen Unternehmerinnen und Unternehmern. Ein breites Netzwerk bietet die Möglichkeit, nicht nur aus eigenen Fehlern, sondern auch von anderen zu lernen, und Innovationen, die in anderen Branchen funktionieren, auch im eigenen Betrieb auszuprobieren.

Michael Christmann, Stuckateurmeister

Um Verbesserungspotenziale zu erkennen, ist es sinnvoll, Prozesse nicht nur bezogen auf die eigene Betriebsgröße zu sehen. Der Einblick in ein anderes Unternehmen kann dafür sorgen, eigene innovative Ideen zu entwickeln.

Uwe Walter, Malermeister

Wir haben sehr gute Erfahrungen mit täglichen Teammeetings im Rahmen des KVP gemacht. Das meint einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, bei dem Dinge besprochen und angepackt werden, für die im Arbeitsalltag sonst keine Zeit bleibt und die man gerne aufschiebt. So lassen sich innerbetriebliche Probleme und Optimierungspotenziale identifizieren,

was zu einer stetigen Verbesserung in kleinen Schritten führt. Mit 15 Minuten am Tag können wir sowohl die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen als auch langfristig die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens stärken.

René Willnat, Gründer des Zimmereibetriebes wohnbehagen GmbH & Co. KG

Das Handwerk und speziell mein Gewerk zeichnen sich für mich dadurch aus, Innovationen an den Mann bzw. an die Frau zu bringen. Dabei besteht die Herausforderung darin, mich ständig in neue Dinge einzuarbeiten, gerade im Bereich Elektrotechnik und regenerative Energien.

Sven Ohligschläger, Elektrotechnikermeister

In der heutigen Zeit bedeutet Innovation vor allem, Nachhaltigkeitsaspekte zu verinnerlichen und Lösungen zu entwickeln, um mit neuen Wegen betriebliche Nachhaltigkeit in allen Bereichen umzusetzen: von der Minimierung des Ressourcenverbrauchs hin zur Etablierung einer Kreislaufwirtschaft. Der erste Schritt ist immer die Selbstreflexion, d.h. auf den Prüfstand zu stellen, wo ich und mein Betrieb besser werden können.

Sophia Schütze, Geschäftsführerin Privat-Brauerei Hohenfelde GmbH

Indem man links und rechts schaut, auch über den eigenen Gewerkerand hinaus, kann man viel lernen und so Innovationen entwickeln. Hier gilt es, offen für alle Ideen zu sein und zu überlegen, wie man diese im eigenen Betrieb umsetzen kann.

Heike Simons, Goldschmiedemeisterin und staatlich geprüfte Gestalterin und Betriebswirtin im Handwerk

IMPULSE AUS DEN WORKSHOPS:

Im Vergleich zur Industrie hat das Handwerk **Nachholbedarf bei der Integration von neuen Arbeitsweisen und Technologien in den Arbeitsalltag**. Hier sollten die Beschäftigten bei der Einführung von Innovationen eingebunden werden, im Idealfall von Anfang an.

Innovationsprozesse sollten im Betrieb gemeinsam mit den Beschäftigten angestoßen und umgesetzt werden. Der **Ausbau der spezifischen Transformationsberatung für das Handwerk** wäre hierzu ein wichtiger Schritt.

Beschäftigte sind insbesondere im Bereich der Prozessgestaltung die Haupttreiber innerbetrieblicher Innovationen. Gerade **junge Menschen bringen oftmals frischen Wind und eine neue, digitale Kultur in die Betriebe**. Dies sollte genutzt werden, beispielsweise durch die gemeinsame Entwicklung von Internetauftritten. Voraussetzung für die Stärkung der innerbetrieblichen Innovation ist eine offene Unternehmens- und Fehlerkultur.

Kooperationen und Netzwerke zwischen Handwerk und Forschungseinrichtungen

sollten ausgebaut werden, denn dieser Austausch ist für beide Seiten gewinnbringend: Die Wissenschaft erhält einen Einblick in die betriebliche Realität und kann Erkenntnisse in der Praxis umsetzen und erproben. Die Betriebe finden einen starken Partner zur Entwicklung von Innovationen und neuen Strategien.

Eine Verbesserung der Kooperation zwischen Handwerk und Wissenschaft kann durch die Förderung anwendungsbasierter Forschung erreicht werden. Abschlussarbeiten, die eine hohe Relevanz für das Handwerk besitzen, könnten durch Preise öffentlichkeitswirksam gewürdigt werden.

Es gibt noch zu wenige qualitative Beratungsangebote, um betriebliche Innovationspotenziale zu identifizieren oder bereits entwickelte Ideen umzusetzen. Sowohl für die Beratung als auch für die Umsetzung wäre eine bessere Vernetzung der Betriebe mit Start-Ups hilfreich.

Durch die Förderung von Projekten zwischen Start-Ups und Handwerksbetrieben könnten neue Ideen aus dem Handwerk ausgegründet und gemeinsam Software und weitere für das Handwerk relevante Anwendungen entwickelt werden. Auch für die drängenden Themen Nachhaltigkeit und Fachkräftesicherung bieten sich Kooperationen mit Start-Ups an, etwa zur Etablierung von kreislauffähigen Geschäftsmodellen oder zum Sharing von Fachkräften.

Voraussetzung für Innovationen ist eine gut ausgebaute Infrastruktur, gerade im digitalen Bereich. Schnelles Internet muss flächendeckend zur Verfügung stehen.

Exzellenzprogramme können zur Erhöhung der Dynamik von anwendungsorientierter Innovation führen. Eine Exzellenzinitiative Berufliche Bildung könnte innovative und gleichermaßen praxistaugliche Ideen hervorbringen. Das eröffnet zudem die Chance, die besten Projekte öffentlichkeitswirksam auszuzeichnen, um zu zeigen, wie innovativ das Handwerk ist.

Der Zugang zu Stipendien für besonders leistungsstarke Auszubildende und Meisterschülerinnen und -schüler muss erleichtert werden. Dies umfasst sowohl innovationsförderliche Lernoptionen, als auch Hospitationen an innovativen Hotspots, wie zum Beispiel im Silicon Valley.

Die meisten innovativen Entwicklerinnen und Entwickler von innovativen Geschäftsmodellen haben einen BWL-Abschluss und keinen Meister. Das liegt an der gelernten, ergebnisorientierten Denkweise im Handwerk, die in der Ausbildung vermittelt wird: In dieser lernen junge Handwerkerinnen und Handwerker, wie man einen Betrieb führt, nicht, wie man kreative Ideen, neuartige Lösungen oder Innovationen entwickelt. Diesbezüglich sollten die Lehrpläne, insbesondere in der Meisterschule, überarbeitet werden.

Das Handwerk muss noch innovationsfreudiger und aufgeschlossener gegenüber neuen Technologien werden. So könnten in FabLabs oder Maker-Spaces anwendungsbasiert neue Fertigungstechnologien ausprobiert werden. Mit ihrem experimentellen Ansatz können diese Locations einen Beitrag zum Erwerb von Kompetenzen im Bereich Innovation leisten. Die Maker-Kultur ist zudem wichtig, um neben Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessinnovationen auch Innovationen im Marketing zu ermöglichen.

Um einer möglichst großen Zielgruppe öffentlichkeitswirksam Innovationen des Handwerks zu präsentieren, bietet es sich an, bestehende Messekonzeppte des Handwerks explizit um Innovation zu erweitern. Eine Möglichkeit wäre auch die Einrichtung eines sogenannten Living Labs auf einer gewerkeübergreifenden Messe. Dort hätten die Teilnehmenden die Gelegenheit, gemeinsam innovative Lösungen zu konzipieren und auszuprobieren.

Der Unternehmergeist ist ein besonders großer Innovationstreiber in Handwerksbetrieben. Durch eine Sensibilisierung und gezielte Werbung für das Unternehmertum kann dieser Unternehmergeist gestärkt und jungen Menschen der innovative Weg ins Handwerk aufgezeigt werden.

Gerade Handel treibende Betriebe sollten überlegen, wie sie ihre Geschäftsmodelle in puncto Zielgruppe, Produktportfolio, Kommunikationskanäle und Wertschöpfung weiterentwickeln. Dazu sollten sie sich über innovative Geschäftsmodelle wie Cross-Selling (Produktbündelung bei gleicher Infrastruktur), E-Commerce (Online-Handel), Experience Selling (aus dem Verkauf ein Erlebnis machen), Revenue-Sharing (Symbiotische Gewinnteilung) oder Ultimate Luxury (Fokussierung auf einkommensstarke Bevölkerungsschichten) informieren.

Es gibt Förderprogramme für Innovationen in verschiedenen Bereichen. Diese werden von Handwerksbetrieben allerdings häufig nicht genutzt, weil der Überblick über derartige Angebote sowie Informationen fehlen und die Teilnahme an entsprechenden Programmen gerade für kleine Betriebe enorme bürokratische Herausforderungen birgt.

Innovative Ansätze finden leider nicht ausreichend Eingang bei den Innungen und erst recht nicht bei den Betrieben. Grund dafür ist, dass das Tagesgeschäft die Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen oft in den Hintergrund drängt. Daher müssen die **Hilfestellungen der Handwerksorganisationen niedrigschwellig gestaltet** sein.

Für die Entwicklung neuer, innovativer Produkte kann es hilfreich sein, einzelne Schritte wie den Design Thinking-Prozess mit Hilfe einer KI durchzuführen. Von Fokusgruppen-Interviews, in denen sich Chat-Bots in verschiedene Rollen begeben, über die Erstellung von Bildern und 3D-Modellen anhand von Texten und Skizzen bieten KI-Tools viele Möglichkeiten, Ideen zu testen und zu verfeinern, ehe sie in der Realität erprobt werden.

Handwerksbetriebe müssen innovativ sein, um mit den sich permanent verändernden Marktbedingungen Schritt zu halten. Innovation ermöglicht es ihnen, sich von Wettbewerbern abzuheben und einzigartige Produkte oder Dienstleistungen anzubieten. **Innovationen können zudem dazu beitragen, Arbeitsprozesse zu optimieren und Ressourcen effizienter zu nutzen.** Dies kann zu Kosteneinsparungen und einer Steigerung der Produktivität führen.

Kundenbedürfnisse ändern sich im Laufe der Zeit. Innovative Handwerksbetriebe sind in der Lage, diese Veränderungen zu antizipieren und Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die den aktuellen Anforderungen entsprechen. So können Potenziale entstehen, um neue Märkte zu erschließen und das wirtschaftliche Wachstum sowohl auf Unternehmensebene als auch in der Branche insgesamt zu fördern.

Ein Team aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit **vielfältigen kulturellen, beruflichen und ausbildungsspezifischen Hintergründen begünstigt unterschiedliche Perspektiven und Fähigkeiten**, um Innovation zu fördern. So lässt sich die Kreativität steigern und eine breitere

Palette von Ideen und Lösungsansätzen generieren. Unternehmen sollten daher die Vielfalt im Team fördern und eine Umgebung schaffen, in der verschiedene Denkweisen zusammenkommen, um Herausforderungen auf innovative Weise angehen zu können.

Eine offene Unternehmenskultur prägt die Werte, Normen und Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation und ist deshalb ein wichtiger Innovationstreiber. Ein Unternehmen mit einer innovationsfreundlichen Kultur ermutigt Beschäftigte dazu, neue Ideen vorzubringen, Risiken einzugehen und kreativ zu denken. Es schafft eine Umgebung, in der Innovation als gemeinsames Ziel angesehen wird und Fehler als Lernchancen betrachtet werden. Um Hemmnisse bei der Umsetzung einer innovativen Idee zu reduzieren, könnte eine übergeordnete Stelle eingerichtet werden, bei der Ideen vortragen werden können. Gemeinsam mit anderen Betrieben können der Sinn und etwaige Nutzen einer Idee festgestellt und die benötigten finanziellen Mittel für ihre Umsetzung generiert werden. Denkbar ist auch, dass Betriebe anteilig einen Teil des mit der Innovation erwirtschafteten Gewinns in eine Kasse einzahlen, um so auch anderen Unternehmen helfen zu können.

Innovation braucht die **Freiheit des Unternehmens, Lösungen ausprobieren und anbieten zu können.** Wenn diese eingeschränkt wird – zum Beispiel durch staatliche Vorgaben – kann das den Innovationsprozess hemmen. Insofern ist es wichtig, Wissen über Bedarfe und Problemlagen zu haben, um Antworten finden zu können.

Es wird immer Unternehmen geben, die überzeugende und tragfähige Geschäftsmodelle haben, ohne dabei »einen Sprung nach vorne« machen zu wollen und sich grundlegend zu verändern. Zum Thema kann dies bei der **Unternehmensnachfolge und den Perspektiven der Übergabe** werden. Eine neue Generation, die den Betrieb weiterführen will, fordert häufig Innovationen ein.

MEHR ZU DEN WORKSHOPS, DEN BETEILIGUNGSFOREN UND WERKSTATTGESPRÄCHEN MIT HANDWERKS BETRIEBEN UNTER WWW.INNOVATIONSDIALOG-HANDWERK.NRW



WIE INNOVIEREN HANDWERKSBEREIBE?

ERGEBNISSE EINER FOKUSGRUPPENBEFRAGUNG

Im Rahmen einer Fokusgruppenbefragung wurden die Akteure befragt, die es wissen müssen: Eine Auswahl innovativer Handwerksbetriebe, die sich aus Preisträgern verschiedener Innovationswettbewerbe, Empfehlungen der Handwerkskammern und Best-Practice-Betrieben zusammensetzt.

Von 80 identifizierten innovativen Handwerksbetrieben aus Nordrhein-Westfalen beteiligte sich ein Achtel an der Befragung, sodass sich eine gewerkeübergreifende Fokusgruppe herausbildete. Diese reicht vom Ein-Personen Kleinstbetrieb bis zum mittleren Unternehmen mit über 80 Beschäftigten. Mit von der Partie sind ein Dachdeckerbetrieb, eine Schuhmacherin, eine Konditorin, ein Steinmetz, ein Stuckateur, ein Elektrotechniker, eine Goldschmiedin, ein Maschinenbauer, ein Tischler und ein Modellbauer.

Strukturierte Innovationstätigkeit

Fast alle stimmten der These des Fraunhofer ISI zu, dass auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) für den Erfolg bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen systematische Prozesse verfolgen sollten. Hier offenbart sich eine Parallele zum Innovationsmanagement großer, forschungsintensiver Unternehmen mit eigenen Abteilungen für Forschung- und Entwicklung (FuE). Dies ist insofern interessant, da bei großen Unternehmen ein weitaus komplexeres Innovationssystem besteht, welches neben externen Impulsen für Innovationen auch Kommunikation untereinander bzw. innerhalb des Betriebes und mit den Mitarbeitenden erfordert. Im Handwerk, so zeigen die Erfahrungswerte der innovativen Betriebe, kann dieser systematische Prozess auch durch eine Einzelperson oder in einem Kleinstbetrieb durchlaufen werden. Dies geschieht beispielsweise, wenn bei Betriebsinhaberinnen und -inhabern eine Selbstreflexi-

on stattfindet und sie sich fragen, was sie bei ihren Produktionsprozessen stört und was sich aus ihren Arbeitsprozessen ergibt. Oftmals resultieren Innovationen aus einem bestimmten Auftrag, um individuelle Probleme zu lösen. Es gilt daher, Freiräume für Unternehmerinnen und Unternehmer zu schaffen, um solche strukturierten Überlegungen über Innovationspotenziale anzustoßen.

Treiber des Fortschritts

Dieser Aspekt deckt sich mit dem aus Sicht der Fokusgruppe entscheidenden Motor für Innovation in Handwerksbetrieben: dem Unternehmergeist. Als weiterer großer Innovationstreiber erachtet die Fokusgruppe den technologischen Fortschritt, was die Relevanz von modernen Technologien und ihrer kontinuierlichen Weiterentwicklung für betriebliche Innovationen unterstreicht. Darüber hinaus spielen auch regulatorische Anforderungen eine Rolle, die von 30 Prozent der Befragten als wichtiger Innovationstreiber identifiziert werden. Dies zeigt, dass Handwerksbetriebe auch ohne eigene FuE-Abteilung auf externe Impulse setzen und Innovationsprozesse systematisch gestalten. Exemplarisch seien hier regelmäßige Kundenbefragungen oder gemeinsame Innovations-Frühstücke mit den eigenen Beschäftigten genannt. Sie können hilfreiche Anstöße zu Innovationen liefern. Da Innovationen in Handwerksbetrieben oft aus dem regulären Arbeitsprozess heraus entstehen, sind es häufig die Beschäftigten, die Probleme innovativ lösen. Daher wird der Weiterbildung und Durchführung von Qualifizie-



rungsmaßnahmen eine große Bedeutung beigemessen. Hieran wird deutlich, dass der Innovationsprozess und die Fähigkeit, reagieren zu können, letztlich mit den dahinterstehenden Köpfen stehen und fallen.

Innovative Vorschläge und Förderungen

Um die Innovationsentwicklung in KMU zu fördern, müssen im ersten Schritt geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dazu gehört, klare und verständliche Ziele zu definieren und die bürokratischen Hindernisse zu reduzieren sowie steuerliche Anreize für Innovationen zu schaffen. Ein weiterer Faktor ist die Vorbildfunktion von inspirierenden Betrieben. Die öffentlichkeitswirksame Verbreitung solcher Best-Practice-Beispiele würde nach Ansicht der Betriebsinhaberinnen und -inhaber weitere Betriebe dazu ermutigen und motivieren, Innovationen zu entwickeln. Zugleich sei es wichtig, den Praktikern und Theoretikern eine Netzwerkplattform – etwa in Form eines Innovationsforums – zu bieten, in dessen Rahmen Forschungsinstitute mit Handwerksorganisationen kooperieren können. Wichtig ist, Handwerksbetriebe frühzeitig in Forschungsprojekte einzubeziehen, um die Umsetzung von Innovationen in die Praxis sicherzustellen. Damit dies gelingt, sollten neben der öffentlichen Finanzierung zur Realisierung der vielversprechendsten Ideen – beispielsweise mit Business-Angels – auch Freistellungsmöglichkeiten für das beteiligte Handwerkspersonal geschaffen werden.

In den Innungen und in der überbetrieblichen Lehrlingsausbildung (ÜLU) gibt es bereits vergleichbare Konzepte, der Konkurrenzgedanke bremst diese jedoch erfahrungsgemäß aus. Gewerkeübergreifende Ansätze sind in diesem Kontext vielversprechender und sollten seitens

der Handwerksorganisation wieder aufgegriffen werden, um einen effizienteren Informationsfluss zu ermöglichen. Workshops mit Teilnehmenden aus unterschiedlichen Branchen, regionale Netzwerktreffen und die Etablierung eines engen Austauschs zwischen Handwerk und technischen Hochschulen können nach Ansicht der Fokusgruppe zu wertvollen Ideen führen.

Ein starkes Handwerk der Zukunft

Hinzu kommt, dass sich grundlegende Aspekte der Arbeitswelt ändern müssen, um das Handwerk zukunftsfest zu machen. So werden im Zuge der Digitalisierung Betriebe beispielsweise nicht einfach übernommen und wie bisher mit Stift und Papier weitergeführt werden können. Von allen Akteuren muss das Bewusstsein geschaffen werden, dass Innovationen die Voraussetzung dafür sind, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, u. a. vor dem Hintergrund steigender Nachhaltigkeitsanforderungen, zu sichern. Dabei geht es sowohl um Bereiche wie Technologie und Nachhaltigkeit als auch um innerbetriebliche Prozessoptimierungen und die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen. Prinzipiell ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Förderung und Stärkung von Innovationen in KMU vonnöten. Aktuell werden Förderprogramme in diese Richtung, insbesondere auf europäischer Ebene, immer komplexer. Sie stehen somit diametral dem Wunsch der innovativen Betriebe entgegen, unbürokratische Finanzierungshilfen ohne umständliche Bedingungen zu schaffen, damit sie insbesondere für Kleinstbetriebe realisierbar sind. Die Spezifik des Handwerks muss also mitgedacht werden, wenn die Innovations- und damit die Zukunftsfestigkeit ganzheitlich nachhaltig angepackt werden soll.



UWE WALTER,
BETRIEBSINHABER
UWE WALTER GRUPPE,
DORTMUND

FORTSCHRITT OHNE GRENZEN – VON INNOVATIONEN, PROZESSEN UND BÄUMEN

MEHR ALS EIN HANDWERK I
UWE WALTER WILL DINGE NEU DENKEN
UND DIE ZUKUNFT GESTALTEN

Uwe Walter, Inhaber der gleichnamigen Unternehmensgruppe, steht sinnbildlich für den Unternehmergeist als Innovationstreiber in Handwerksbetrieben. Seit über 30 Jahren lenkt er seinen Betrieb und stellt diesen für die Zukunft gut auf, wobei er sich selbst zunehmend entbehrlich machen will.

»Wer Bäume setzt, obwohl er weiß, dass er nie in ihrem Schatten sitzen wird, hat zumindest angefangen, den Sinn des Lebens zu begreifen«, sagte einst der indische Philosoph Ravindranath Thakur. Der Mann, der uns an einem kühlen und trüben Dezembertag gegenüber sitzt, scheint diese Lebensweisheit verinnerlicht zu haben. Graue Haare, Jeanshose, kariertes Hemd, Fleecepulli: Auf den ersten Blick fast unauffällig, doch zugleich mit einer positiven und zugewandten Ausstrahlung – so lernen wir Uwe Walter zu Beginn unseres Gesprächs kennen. Mit einem freundlichen Lächeln hatte uns der 60-jährige Unternehmer begrüßt und in einen Besprechungsraum seines Betriebs geführt. Der Raum, scheinbar willkürlich gespickt mit Urkunden, Zertifikaten und Auszeichnungen, ist hell erleuchtet und angenehm warm. An der Wand hängt eine gerahmte E-Gitarre, gleich darunter reihen sich Aktenschränke aneinander. Gegenüber stehen Stellwände mit Farb- und Stuckmus-

tern, eine Fensterfront offenbart den weiten Blick auf den Dortmunder Süden.

Uwe Walter hat ein bewegtes Leben hinter sich. »Ich bin in recht armen Verhältnissen groß geworden. In Erinnerung geblieben ist mir eine Situation, in der ich wirklich einen Tag lang hungern musste – ohne Aussicht auf etwas zu essen. Das hat mich demütig gemacht«, erzählt der Malermeister, der ein wahrer Tausendsassa ist. Nach seiner Lehre studierte er zunächst Wirtschaftswissenschaften, ehe er den Meister machte und zum väterlichen Betrieb zurückkehrte. Seit über 30 Jahren führt er nun sein eigenes Unternehmen, das mittlerweile knapp 30 Beschäftigte hat.

Der Mensch hinter der Marke

Der Betrieb ist an diesem Morgen gähnend leer – alle Mitarbeitenden sind längst auf dem Weg zur Baustelle. Wie

er alles im Griff habe, fragen wir Uwe Walter. Er grinst: »An jedem Feierabend erhalte ich im Projekt-Chat Fotos der erledigten Arbeit. Mein Ziel ist es aber eigentlich, mich selbst komplett überflüssig zu machen.« Diese Aussage überrascht, wirkt Walter doch wie der typische Unternehmenslenker, der Mensch hinter der Marke, der »Malermeister vom Dortmunder Phoenix-See«. Die Unternehmensgruppe, die unter der Dachmarke »Uwe Walter Gruppe – mehr als nur 1 Handwerk« versammelt ist, umfasst mittlerweile sechs Gesellschaften, die sich auf verschiedene Kundengruppen konzentrieren. Zweimal – zuletzt 2021 – wurde Walter zum Maler des Jahres ausgezeichnet. Als stellvertretender Landesinnungsmeister war er lange auch Teil der Handwerksorganisation. »Jetzt aber bin ich zu alt. Wir brauchen junge Leute im Ehrenamt, die Dinge neu denken, gestalten und voranbringen«, sagt er.

Innovationstreiber und Fassadenrechner

Dabei ist Uwe Walter in seinem Unternehmen weiterhin der größte Innovationstreiber. »Unternehmer sollten nicht nur auf Profite setzen. Sie sollten erwirtschaftete Gewinne vielmehr für die Zukunft des Betriebes ausgeben«, rät er. Er selbst habe immer in neue Maschinen und Hilfen für seine Beschäftigten sowie in Innovationen investiert und will dies auch künftig tun. Erst vor kurzem führte er einen digitalen Fassadenrechner ein, mit dem sich seine Kundinnen und Kunden noch vor dem Erstgespräch einen Überblick über die zu erwartenden Kosten machen können. »Dadurch haben wir im letzten Jahr 38.000 Kilometer an Fahrtstrecke eingespart, weil unsere Kundengespräche deutlich effizienter geworden sind. Diejenigen, die sonst erst bei der Angebotserstellung merken, dass die Dienstleistung für sie zu teuer ist, können das nun vorab schon besser einschätzen«, fasst Walter den Sinn des Rechners zusammen.

Wichtigster Hebel: Prozessoptimierung

Der Fassadenrechner ist nur ein Teil eines fortlaufenden Prozesses, bei dem Digitalisierung und Automatisierung im Fokus stehen. Uwe Walter glaubt: »Innovation im Handwerk geschieht einzig über Prozesse. Eine effizientere Ressourcenplanung, die Umstellung von Prozessen und eine höhere Leistungsfähigkeit – darin stecken viele ungenutzte Potenziale, auch bei uns. Dabei ist es wichtig, selbst die neu eingeführten Prozesse fortlaufend zu prüfen, denn auch sie können ja wieder optimiert oder ersetzt werden, zum Beispiel bei der Arbeitsvorbereitung.« Hier spielt auch das Thema Fachkräftemangel eine Rolle. Dazu Uwe Walter: »Wenn wir unsere Fachkräfte nur für die wirklich anspruchsvollen Arbeiten einsetzen könnten,

würden wir allein dadurch schon den Mangel bekämpfen. Dabei helfen auch technologische Neuerungen wie der Spritz-Roboter, um perspektivisch für Entlastungen zu sorgen.«

Die Nachfolge ist bereits geregelt

Mit derartigen Aktivitäten denkt der Malermeister schon an die Zukunft, an die Zeit nach seinem Ausscheiden. Sein designierter Nachfolger wird bereits seit acht Jahren eingearbeitet und soll schrittweise über die nächsten fünf Jahre die Unternehmensgruppe übernehmen. Für Walter ein sehr geeigneter Weg: »Ich halte mich jetzt noch für innovativ. Aber die Welt ändert sich und die Kunden ebenso. Was vor 30 Jahren noch gefragt war, ist nun nicht mehr zeitgemäß. Deswegen brauchen wir auch an der Spitze perspektivisch die Erneuerung, damit wir weiterhin up to date sind und für jüngere Menschen attraktiv bleiben.« Auch deshalb entwickeln und überarbeiten die Beschäftigten gemeinsam Leitbilder der Unternehmensgruppe weiter – ohne ihren Namensgeber. »Das führt zu einer besseren Qualität – und die Mitarbeitenden identifizieren sich mit dem Betrieb, weil sie ihn selbst mitgestalten«, erklärt Uwe Walter.

Der Plan: bis 2024 komplett autark

Ein zentrales Thema bleibt dabei die Nachhaltigkeit. Schon seit zwölf Jahren nutzt Uwe Walter eine Wärmepumpe und profitiert aktuell mit Blick auf die Energiepreise zusätzlich von der eigenen Solaranlage. Sein Plan ist es, den Betrieb bis Ende 2023 komplett energieautark führen zu können. Auch das Müllaufkommen wurde dank Prozessoptimierungen enorm reduziert – wurden vor zehn Jahren noch 40 Kubikmeter Restfarben pro Jahr entsorgt, so sind es heute lediglich fünf bis sieben Kubikmeter. Zum Abdecken können optional Tücher statt Folien genutzt werden. Für Mitarbeitende besteht zudem die Möglichkeit, einen E-Smart zu leasen – dank neun eigener Wallboxen wird dieser gleich am Betrieb geladen.

Auch die Kundinnen und Kunden der Uwe Walter-Gruppe dürfen sich als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie empfinden. Für jeden neuen Auftrag pflanzt die Gruppe einen Baum. Ganz gleich, wem dieser einmal den nötigen Schatten spenden wird.

MEHR INFORMATIONEN UNTER
[HTTPS://MALERHANDWERK-UWE-WALTER.DE](https://malerhandwerk-uwe-walter.de)

NACHGEFORSCHT

In unserem »Forschungssplitter« haben wir eine Auswahl von interessanten Forschungsprojekten und Studien zum Thema Innovationsverhalten von Handwerksbetrieben für Sie zusammengestellt.

WIR! – Das Handwerk als Innovationsmotor in der Elberegion Meißen (seit 2019)

Gegenstand des durch das Programm »WIR! – Wandel durch Innovation in der Region« des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes »WIR! – Das Handwerk als Innovationsmotor in der Elberegion Meißen« ist die Frage, welche Faktoren die Attraktivität und die Innovationsfähigkeit des regionalen Handwerks der Elberegion Meißen nachhaltig beeinflussen. Unter Federführung der Kreishandwerkerschaft Region Meißen treiben die Berufsakademie Sachsen – Staatliche Studienakademie Riesa, die CO-NOSCOPE GmbH aus Leipzig, die Universität Leipzig und die Qualifizierungszentrum Region Riesa GmbH den Aufbau einer Innovationsakademie des Handwerks in der Elberegion Meißen voran. Dies geschieht u. a. durch die Bildung von Kooperationen zwischen Handwerk und Kreativwirtschaft, welche die Innovationstätigkeit in der Region verstetigen und positiv beeinflussen sollen. Zweck der Akademie ist die Etablierung innovativer Prozesse und Technologien für die Gewinnung und Entwicklung sowie den nachhaltigen Einsatz von Fachkräften im Handwerk.

Messung des Doing-Using-Interacting-Modus von KMU in strukturschwachen Regionen (DUI.REG) (2022–2024)

Aufbauend auf dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekt »InDUI: Innovationsindikatorik für den Doing-Using-Interacting-Mode von KMU« (2017-2021), in dem Indikatoren für die bessere Messung kleinbetrieblicher Innovationstätigkeit erarbeitet wurden, erfolgt im Projekt »DUI.REG« eine Anwendung dieses Indikatorensets. Realisiert wird dies vom Volkswirtschaftlichen Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V. (ifh Göttingen). Dazu werden die Indikatoren in einer Reihe von strukturschwachen Regionen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) erhoben, sodass Aussagen über deren Innovationstätigkeit und mögliche Förderkanäle auf betrieblicher und regionaler Ebene abgeleitet werden können. Das Projekt wird vom BMBF gefördert und ist Teil der Begleitforschung zur »WIR!«-Förderlinie zur Unterstützung der Innovationsförderung in strukturschwachen Regionen.

Duales Ausbildungssystem und Innovationsfähigkeit (2020–2021)

In der öffentlichen und politischen Diskussion wird die Rolle der beruflichen Bildung für das Innovationsgeschehen immer noch unterschätzt. Vor diesem Hintergrund wurde im Projekt des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V. (ifh Göttingen) und der Handwerkskammer Hildesheim-Süd-niedersachsen der Einfluss von betrieblichen Ausbildungsaktivitäten bzw. beruflichen Aufstiegsfortbildungen auf die Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen – insbesondere aus dem Handwerk – untersucht. Neben Innovationsaktivitäten im engeren Sinne werden dabei auch Digitalisierungsmaßnahmen berücksichtigt. Im Projekt wurden theoretische Wirkungskanäle identifiziert, wie Auszubildende bzw. beruflich Qualifizierte die Innovationsfähigkeit von KMU potenziell steigern können. Im Rahmen der darauf aufbauenden empirischen Analyse ging es um die Messung des konkreten Einflusses auf den betrieblichen Innovationserfolg. Ferner wurde auf Ebene der Beschäftigten auch der konkrete Innovationsbeitrag verschiedener Qualifikationsgruppen (Auszubildende, Gesellen, Meister etc.) beleuchtet.

Regionale Innovationspolitiken zugunsten strukturschwacher Regionen Deutschland (2023)

Der Forschungsbericht des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V. (ifh Göttingen) hat die zentrale Aufgabe, Informationen über Innovationspolitiken in Form eines deskriptiven Überblicks bereitzustellen. Er richtet sich u. a. an Akteure und Organisationen, die entweder selbst Innovationen generieren (z. B. Unternehmen) oder die Innovationsentstehung durch politische Entscheidungen und Beratung unterstützen. Zur Zielgruppe gehören auch Akteure aus dem Bereich Wissens- und Technologietransfer, die zwischen wissensgenerierenden Forschungseinrichtungen und wissensnachfragenden Unternehmen vermitteln.

ZUKUNFTSAKTOR HANDWERK Potenzialanalyse für das Handwerk als Wertschöpfungstreiber im ländlichen und als Leistungsträger im urbanen Raum (2022)

Die von der Metropolregion Mitteldeutschland herausgegebene Studie untersucht die Rolle des Handwerks als Wertschöpfungstreiber im ländlichen und als Leistungsträger im urbanen Raum. Dies erfolgt im Gebiet des Strukturwandelprojektes »Innovationsregion Mitteldeutschland« (IRMD). Identifiziert und bewertet werden lokale und regionale Entwicklungs-, Innovations- und Wertschöpfungspotenziale, die anschließend in Handlungsempfehlungen gebündelt werden. Grundlage der Ergebnisse sind Daten der Statistischen Landesämter und der Handwerkskammern in den untersuchten Bundesländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen sowie die Aus-

wertung von Studien über das Handwerk. Zudem wurden eine Befragung der Handwerksbetriebe in der Region sowie 25 Leitfadengespräche mit Akteuren aus Handwerksunternehmen, Institutionen des Handwerks und regionalen Netzwerken, der Wissenschaft und der Verwaltung durchgeführt.

Aus Erfahrung innovativ! Der Lern- und Innovationsmodus im Handwerk (2018)

Kleine Handwerksbetriebe innovieren anders als große Industrieunternehmen. Dabei dient das Erfahrungswissen der Betriebe als zentrale Innovationsgrundlage. Da sich Handwerker dieses vorwiegend im Zuge partizipativer und interaktiver Lernprozesse aneignen, kommt die vorliegende Untersuchung zu dem Schluss: Wer im Handwerk nicht mit anderen Akteuren interagiert, bringt sich um wichtige Innovationspotenziale, die für die langfristige unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit entscheidend sein können. Ausgehend von der Hypothese, dass Handwerker mit ihrem Erfahrungswissen über ein intrinsisches Innovationspotenzial verfügen, befasst sich die Studie des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V. (ifh Göttingen) am Beispiel des traditionsreichen Orgelbaus und des erst seit den 1980er Jahren wiederbelebten Lehmbaus mit dem Zusammenhang von erfahrungsdominiertem Lernen und Innovation.

Typologisierung von Innovationsnetzwerken für horizontalen und vertikalen Wissens- und Technologietransfer (2020)

Netzwerke sind als kooperatives Mittel anerkannt, das es kleinen und

mittleren Unternehmen (KMU) ermöglicht, in einem dynamischen Umfeld zu konkurrieren und innovativ zu sein. Durch die Anwendung eines explorativen, sequenziellen, gemischten Methodenansatzes entwickelt die Studie des Ludwig-Fröhler-Instituts für Handwerkswissenschaften (LFI München) eine universell gültige Typologie, die Entscheidungsträgern in Praxis und Politik einen Überblick über gängige Typen von Innovationsnetzwerken gibt. Dabei werden zahlreiche Netzwerktypen vorgestellt und ihre Spezifika erläutert.

Handwerksunternehmen und handwerkliche Qualifikationen – Innovation ohne Forschung und Entwicklung (2018)

Im Projekt des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V. (ifh Göttingen) wurden empirische Hinweise zur Rolle des Handwerks im deutschen Innovationssystem zusammengetragen. Vorliegende Untersuchungen zeigen, dass viele Handwerksunternehmen auch ohne eigene Abteilungen für Forschung und Entwicklung (FuE) innovativ sind. In der Innovationsberichterstattung stellt die Handwerkseigenschaft von Unternehmen jedoch bislang kein separates Auswertungsmerkmal dar. An diesem Punkt setzt die Studie an, indem sie das Innovationsgeschehen im Handwerk im Rahmen eines gesamtwirtschaftlichen Vergleichs einordnet.



ZWISCHEN VEGANER CREME UND ADVENTSKALENDERN

Wie Neues und Altes auf vorbildliche Art und Weise miteinander harmonieren können, zeigt das Beispiel des Konditoreibetriebs La Fiorentina, den Florentine Gronski im Jahr 2020 in Düsseldorf eröffnet hat. Dabei setzt die junge Gründerin auf Flexibilität und außergewöhnliche Angebote für ihre Kundinnen und Kunden.

Es duftet gut im hellen Vorraum von La Fiorentina Patisserie & Tortendesign, wo sich auf der einen Seite Kartons zum Verpacken stapeln und auf der anderen Seite hübsche Trockenblumen sowie edle Schokoladen und Gebäckstücke zu entdecken sind. Im Hintergrund ist das leise Surren einer Maschine zu hören, in der gerade vegane Tortencreme angesetzt wird, erzählt uns die Inhaberin Florentine Gronski.

Die 28-Jährige ist gelernte Konditorin und berichtet, dass sie in einem klassischen Konditoreibetrieb »das al-

SELBSTSTÄNDIGKEITSBOOTCAMP
GEMEISTERT | FLORENTINE
GRONSKI SETZT AUF MODERNES
TRADITIONSHANDWERK

te Handwerk von der Pike auf« gelernt hat. Anschließend legte sie die Meisterprüfung mit dem Ziel ab, ein eigenes Geschäft zu eröffnen.

Diesen Wunsch hat sie sich 2020 erfüllt – mitten in der Corona-Pandemie. Schmunzelnd umschreibt sie ihre bisherigen Erfahrungen als »Selbstständigkeitsbootcamp«. Dass sie von Beginn an viele Herausforderungen gemeistert hat, hilft ihr dabei, weiterhin positiv zu bleiben – trotz Energiekrise und Inflation.



INHABERIN FLORENTINE GRONSKI,
LA FIORENTINA PATISSERIE &
TORTENDESIGN, DÜSSELDORF

Wenn Handwerk auf Design trifft

Der Konditorin, die schon während ihrer Ausbildung mehrere Wochen im Luxuskaufhaus Harrods in London gearbeitet hat, sieht man an, dass sie ihren Beruf mit Leidenschaft ausübt. Dabei geht sie innovative Wege: Auf dem Tisch finden sich bunte Stifte und Papier, um Skizzen ihrer individuellen Kreationen anzufertigen. Echte Hingucker entstehen dabei – auf Ästhetik und Design legt die Ladeninhaberin großen Wert. Jede Torte wird aufwendig fotografiert und auf dem Instagram-Account veröffentlicht, ganz nach ihrem Motto »Handwerk trifft Design«. Auch die Internetseite und den Onlineshop betreibt und gestaltet Florentine Gronski selbst. Von einem Bekannten kam der Tipp, einen virtuellen Rundgang durch die Backstube auf der Homepage einzupflegen, um gleich zu Anfang eine starke Google-Präsenz aufzubauen.

Zwei Aushilfen unterstützen sie beim Backen, wobei die Herstellung veganer Torten anders sei als die konventionelle Zubereitung, da müsse man erstmal neues Wissen vermitteln, so Gronski. Dies weiterzugeben ist für sie selbstverständlich. Grundsätzlich könnte sie sich auch vorstellen, auszubilden, sie ist jedoch nicht sicher, ob sie das überhaupt dürfe, und sagt: **»In der Ausbildung lernt man das klassische Handwerk, bei dem das Backen mit Milchprodukten und Eiern im Vordergrund steht.«** Für sie hingegen sei es wünschenswert, vegane Varianten der Herstellung in den Betrieben sowie in Seminaren zu vermitteln.

Die junge Konditorin hält die vegane Ernährungsweise aus Ethik- und Umweltgründen für richtig. Dennoch möchte sie keiner strikten Ideologie folgen, sondern durch ihre Arbeit ganz einfach zeigen, dass vegan leben nicht gleichbedeutend damit ist, dass man auf etwas verzichten muss. Sie ist sich sicher, dass angesichts des hohen Ressourcenverbrauchs bei der industriellen Erzeugung tierischer Produkte der Fokus auf pflanzliche Alternativen ihren Handwerksberuf gut auf die Zukunft vorbereitet. Die Bedeutung veganer Lebensmittel wachse schon jetzt und werde bereits in wenigen Jahren für viele Menschen der neue Standard sein. Der Genuss tierischer Lebensmittel werde dann die Ausnahme bilden. Daher wollte sich Florentine Gronski bereits mit der Gründung ausschließlich auf ein pflanzenbasiertes Angebot spezialisieren. Das Feedback ihrer Kundinnen und Kunden gibt ihr recht – selbst derer, die sich sonst nicht vegan ernähren. Darauf ist die Konditormeisterin besonders stolz.

Flexibilität als Wettbewerbsvorteil

Die Konditorei arbeitet ohne Ladenlokal und damit auch ohne Theke – es gibt lediglich eine kleine Auswahl an Gebäck und Schokolade, die vor Ort erworben werden kann. Die Zielgruppe sei ohnehin ausdrücklich keine Laufkund-

schaft, betont Florentine Gronski. Gebacken werde nach Bestellung, um so der Lebensmittelverschwendung entgegenzuwirken. In den Sommermonaten liegt der Fokus dabei vor allem auf Hochzeitstorten, für die die Konditorin nach eigener Aussage keinen Aufschlag nimmt. Abseits der Hochzeitssaison gibt es vor allem Gebäck, Pralinen, Schokoladen und saisonale Specials, die im Onlineshop angeboten werden.

Erfolgreiches Geschäftsmodell

Flexibilität ist für Gronski der große Vorteil ihrer Selbstständigkeit, für die sie sich immer wieder entscheiden würde, auch wenn sie manchmal abends oder nachts arbeitet. Sie freut sich sehr, dass ihr Geschäftsmodell erfolgreich ist, gerade weil sie selbst nach der Schule gefragt wurde, warum sie sich »nur« für eine Ausbildung entschieden habe. Florentine Gronski ist davon überzeugt, dass das soziale Standing eines Handwerksberufes besser werden müsse, damit sich mehr junge Menschen für eine Ausbildung im Handwerk entscheiden. Zugleich hält sie eine Anhebung des Lohnniveaus für erforderlich, vor allem angesichts der körperlichen Belastung. Auch die Frage, warum Selbstständige in die gesetzliche Rentenkasse einzahlen müssen, beschäftigt sie. Ihrer Meinung nach besteht sowohl bei der finanziellen Belastung während der Meisterfortbildung als auch hinsichtlich der sozialen Absicherung in Bezug auf Elternzeit und Mutterschutz Handlungsbedarf. Sie freut sich, dass diesen Themen gegenwärtig mehr Aufmerksamkeit geschenkt werde.

Exklusivität der Produkte statt Expansion

Jungen Menschen, die an einer Ausbildung im Handwerk interessiert sind, rät die Unternehmerin: **»Lasst euch nicht einschüchtern und habt einen realistischen Blick auf eure Zukunft. Arbeitet in einem oder mehreren guten Betrieben zur Probe und schaut, ob euch die Arbeit Spaß macht und ob sie euch erfüllt.«** Gerade letzteres zeigt die Konditorin eindrucksvoll. Doch bei allem Erfolg bleibt sie bodenständig: Anstatt in Zukunft zu expandieren, solle sich La Fiorentina mit Exklusivität und der Individualität seiner Produkte durchsetzen.

Aktuell beginnt gerade die Weihnachtszeit: In der Backstube werden weihnachtliche Motive mit veganer Schokolade gefüllt. Die ersten Adventskalender sind bereits fertig und werden in Zusammenarbeit mit einem Feinkostgeschäft ab Mitte November verkauft. Natürlich vegan.

MEHR INFORMATIONEN UNTER
WWW.LAFIORENTINA.DE

WETTBEWERB »DEINE IDEEN FÜR DEINEN BERUF«

IDEEN, DIE GEWINN BRINGEN

Oftmals wird der Begriff Innovation mit Neuerungen im technologischen Bereich gleichgesetzt, die über einen längeren Zeitraum in Laboren oder Software-Firmen entwickelt wurden. Dabei steht am Anfang jeder Innovation eine Idee. Bei der Ideenfindung spielt die individuelle Schwerpunktsetzung eine Rolle – gerade auch beim Handwerks-Nachwuchs.

Um den fortschrittlichen Überlegungen junger Handwerkerinnen und Handwerker ein Forum zu bieten und Erkenntnisse zu gewinnen, was den Nachwuchs bewegt, führte der Westdeutsche Handwerkskammertag (WHKT) 2023 einen Ideen-Innovationswettbewerb durch. Dieser richtete sich ausschließlich an Auszubildende, Gesellinnen und Gesellen sowie Meisterinnen und Meister unter 30 Jahren aus Nordrhein-Westfalen. Unter dem Leitgedanken »Was bedeutet für Dich Innovation?« äußerten die Teilnehmenden innovative Ideen und Überlegungen, die ihren Beruf attraktiver, fortschrittlicher und umweltfreundlicher gestalten könnten. Um möglichst viele junge Leute aus unterschiedlichen Gewerken zu erreichen, wurden Berufsbildungsstätten in verschiedenen Regionen NRWs besucht. Zudem bestand die Möglichkeit, auch online am Wettbewerb teilzunehmen. Insgesamt beteiligten sich 102 junge Handwerkerinnen und Handwerker. Da sie alle noch nicht lange in ihren Unternehmen arbeiten, eint sie der frische Blick der Nachwuchskräfte, deren Schwerpunktsetzung sich meist (noch) von derjenigen der Betriebsinhaberinnen und -inhaber unterscheidet.

Priorität: Nachhaltigkeit

Obschon der Fokus des Wettbewerbs auf innovativen Ideen und weniger auf bereits am Markt eingeführten Lösungen lag, wurde bei der Auswertung der eingereichten Beiträge deutlich, dass der Wunsch nach angemessener gesellschaftlicher Anerkennung und Bezahlung ein überaus prägender Punkt für den Nachwuchs ist, der gewerkeübergreifend Berufe attraktiver machen würde. Ebenfalls oft genannt wurde die Forderung nach Reparatur als bevorzugte Vorgehensweise im Umgang mit defekten Materialien. Dies verdeutlicht den Stellenwert der Nachhaltigkeit, der in der angesprochenen Zielgruppe generell hoch zu sein scheint.

Ausgezeichnete Ideen

Zwei preisgekrönte Ideen sind unmittelbar im Themenfeld Nachhaltigkeit angesiedelt: So schlägt ein 22-jähriger Azubi, der in Köln die Ausbildung zum Haus- und Gebäudetechniker absolviert, eine bewusste Mülltrennung auf Baustellen als unerlässlichen Schritt in eine nachhaltige Zukunft vor. Zudem wünscht er sich mehr Diversität im Handwerk und eine bessere Vorbereitung in den Schulen. Innovation bedeutet für ihn die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Gewerken, um voneinander zu lernen.

Auch für einen 17-jährigen angehenden Elektriker aus Arnsberg ist das Thema Nachhaltigkeit äußerst wichtig. Sein Vorschlag: Materialien, die auf Baustellen nicht verbaut oder genutzt werden können, nicht zu entsorgen, sondern als B-Ware wieder zu verkaufen. So könnten Ressourcen geschont und finanzielle Vorteile erzielt werden. Zugleich eigne sich die papierlose Arbeit, um Prozesse zu optimieren, Zeit zu sparen und die Umwelt zu entlasten. Sein Verständnis von Innovation ist der Blick in die Zukunft, um diese mit einer nachhaltigen Lebensweise zu verbessern.

Eine weitere preisgekrönte Überlegung kommt von einer 18-jährigen Auszubildenden, die in Oberhausen den Beruf der Malerin und Lackiererin erlernt. Sie regt an, dass digitale Fähigkeiten erweitert und das Erlernen von Planungstools in die Ausbildung aufgenommen werden sollten. So könnten zeitgemäße Arbeitsabläufe von Beginn an optimiert und der Umgang mit Programmen zur Farbmischung etabliert werden. Darüber hinaus sieht sie die Anwendung nachhaltiger Praktiken und den Einsatz umweltfreundlicher Farben und Lacke als unerlässlich an, um nachhaltig und verantwortungsvoll zu sein. Die Auszubildende definiert Innovation als einen Vorgang, der die Anwendung neuer Verfahren, die Einführung neuer Techniken und die Etablierung erfolgreicher Ideen umfasst. Letzteres steht zukünftig auch für den WHKT an, der prüft, ob und wie die gesammelten Ideen in seine zukünftige Strategieentwicklung einfließen können.

DATEN UND FAKTEN INNOVATIONSVERHALTEN VON HANDWERKS BETRIEBEN

Der Innovationsmodus von kleinen und mittleren Unternehmen, insbesondere von Handwerksbetrieben, unterscheidet sich strukturell von dem in der Öffentlichkeit präsenten Innovationsmodus größerer, forschungsintensiver Unternehmen. Im Folgenden werden diesbezüglich fünf Aspekte beleuchtet.

1 Erfahrungsschatz als Innovationstreiber: Erfindungen im Handwerk entstehen zumeist im betrieblichen Alltag und unterscheiden sich damit von der Innovationstätigkeit großer Unternehmen mit eigenen Abteilungen für Forschung und Entwicklung (FuE). In der Innovationsforschung wird dieser Prozess als Doing-Using-Interacting (DUI) Modus bezeichnet, der auf informellem Lern- und Wissensaustausch beruht. Laut einer Studie des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V. (ifh Göttingen) entwickeln sich DUI-getriebene Innovationen in Handwerksbetrieben aus dem Arbeitsalltag heraus und in enger, meist regionaler Interaktion mit Kunden und Zulieferern. Oft sind sie spezifische Problemlösungen, die im Zuge eines schrittweisen Optimierungsprozesses auf den jeweiligen Bedarf zugeschnitten wurden.

2 Innovationsmultiplikator: Dem DUI Modus gegenüber steht der Science, Technology and Innovation (STI) Modus, welcher durch formalisierte FuE-Prozesse, kodifiziertes wissenschaftlich-technisches Wissen und Innovationen mit hohem Neuheitsgrad gekennzeichnet ist. Einer Studie des ifh Göttingen zufolge kommt dem Handwerk die Rolle als Multiplikator und Technologiemitteiler zur breiten Einführung am Markt bzw. der Verbreitung der dahinterstehenden Technologien beim Endkunden zu. Gleichzeitig ist das Handwerk für den Transfer und die Weitergabe von Erkenntnissen aus der Praxis in die Forschung verantwortlich.

3 Fördermöglichkeiten: Ein wichtiger Akteur der staatlichen Innovationsunterstützung sind die Beauftragten für Innovation und Technologie (BIT) bei den Handwerkskammern und Fachverbänden. Sie beraten Handwerksbetriebe zu Innovationen und fi-

nanziellen Förderprogrammen, speziell für KMU. Diese decken einen Teil der Kosten für externe Innovationsberatungen, z. B. für die Durchführung einer Potenzialanalyse sowie die Kooperation mit Hochschulen zur umsetzungsorientierten Forschungs- und Entwicklungstätigkeit für innovative Produkte, Dienstleistungen oder Herstellungsverfahren. Letzteres wird vom NRW-Wirtschaftsministerium im Rahmen der Initiative »Mittelstand Innovativ & Digital« für Kleinst- und Kleinbetriebe mit einer Förderquote von bis zu 80 Prozent unterstützt.

4 Bürokratieabbau: Berichtspflichten binden zeitliche Ressourcen in Handwerksbetrieben und führen dazu, dass für die Entwicklung von Innovationen oftmals wenig Zeit bleibt. Die Bundesregierung hat 2015 die »One in, one out«-Regel eingeführt, nach der theoretisch jede neue gesetzliche Maßnahme, die die Wirtschaft belastet, an anderer Stelle ausgeglichen werden muss. Auch die Europäische Union hat das Ziel, diese Regel umzusetzen. Allerdings weist die EU-Datenbank 2022 mehr als 2.000 angenommene Rechtsakte auf, denen nur ein Wegfall von 534 Rechtsakten gegenübersteht.

5 Unterschiedliche Innovationstypen: Eine von der Prognos AG durchgeführte Studie unterscheidet zwischen vier Innovationstypen: Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, Prozessinnovationen, organisatorischen Innovationen und Marketinginnovationen. Dies macht deutlich, dass der Innovationsbegriff nicht ausschließlich mit technologischen Aspekten in Verbindung gebracht werden darf. So finden sich innovative Leitbranchen im Handwerk wieder, etwa im Lebensmittelgewerbe, das kreative Produkte sowie Veränderungen der Rezepturen und der Zubereitung als Kern der Innovationsarbeit betrachtet.



WWW.INNOVATIONSDIALOG-HANDWERK.NRW

Herausgeber:

Westdeutscher Handwerkskammertag
Hauptgeschäftsführer Dr. iur. Florian Hartmann
Volmerswerther Straße 79 | 40221 Düsseldorf
www.whkt.de

Redaktion: S. Shen, H. Sandt, B. Herfs, M. Kasper
Layout: P. Luttke