STATUS QUO IM HANDWERK

Anspruch & Wirklichkeit

In den Bereichen Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie Digitalisierung, Zusammenarbeit, Marke und Unternehmensfortführung

DENKSCHMIEDE

Fachhochschule des Mittelstands

Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
University of Applied Sciences

scienceLOFT

Gefördert durch

Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen

Kofinanziert von der Europäischen Union

2025 REGIONALE Bergisches RheinLand

GELEITWORT

Zufriedene Mitarbeiter, begeisterte Kunden und nachhaltige Wertschöpfung – das sind die drei tragenden Säulen eines zukunftsfähigen Unternehmens. Diese drei Elemente in Balance zu halten, ist eine dauerhafte Führungsaufgabe.

Klar ist: Arbeitszufriedenheit hängt direkt mit Produktivität zusammen. Und nur mit zufriedenen Mitarbeitern lassen sich auf Dauer Kunden wirklich begeistern. Die Frage, wie stark Anspruch und Wirklichkeit bei Kundenorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit und damit auch bei der Zukunft eines Unternehmens auseinanderliegen, war Gegenstand der vorliegenden umfassenden Studie im Handwerk.

Was beim Menschen die körperliche und mentale Fitness ist, ist beim Unternehmen die Fähigkeit, sich ständig weiterzuentwickeln: durch eine starke Unternehmenskultur, durch kontinuierliche Weiterbildung, durch klare, einfache Prozesse und durch echtes Eingehen auf sich wandelnde Kundenbedürfnisse.

Ein Unternehmen wird durch die Menschen, die dort arbeiten, zu dem, was es ist: Fit, vital und modern, kundenorientiert, ein attraktiver Arbeitgeber – und dadurch auch gewappnet, schwierige Zeiten gut zu meistern. Daher sollte frühzeitig mit dem Aufbau eines zukunftsfähigen Systems, wie durch Investitionen in Mitarbeiterentwicklung, Prozessklarheit und Kundenbindung begonnen werden.

Denn wer seine Wirtschaft und Unternehmen fit für die Zukunft machen will, muss präventiv handeln. Nur so lässt sich die Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit schließen. Damit wird der Grundstein für langfristigen Erfolg gelegt.

Aus Sicht der Praxis ist es sehr zu begrüßen, dass sich die Forschung im Rahmen der REGIONALE 2025 mit den Herausforderungen und Chancen in der Zukunftsfähigkeit des Handwerks auseinandersetzt. Denn gerade das Handwerk ist für die Wirtschaftskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Region von großer Relevanz. In der vorliegenden Ergebniszusammenfassung finden die Leserinnen und Leser zahlreiche Erkenntnisse und Anregungen, um die aktuelle Situation und die zukünftigen Herausforderungen im Handwerk zu meistern. Ich wünsche dem Projekt “Denkschmiede” viel Erfolg in der weiteren Umsetzung. Denn eines ist sicher – Wissen allein reicht nicht. Den Unterschied macht das TUN.

Rolf Steffen,
Akademie Zukunft Handwerk.

VORWORT

REGIONALE 2025

Diese Publikation entstand im Rahmen der REGIONALE 2025 Bergisches RheinLand und dem von der EU und dem Land NRW geförderten Projekt Denkschmiede. Das Bergische RheinLand befindet sich in einem umfassenden strukturellen Transformationsprozess. Dieser wird unterstützt durch die REGIONALE 2025, einem Strukturprogramm des Landes Nordrhein-Westfalen, das seit 25 Jahren in seinen verschiedenen Regionen durchgeführt wird. REGIONALEn sind ein „Ausnahmezustand auf Zeit", der neue Spielräume eröffnet und Impulse für Zukunftsprojekte setzt, um Lebensqualitäten vor Ort weiter zu verbessern und Wirtschaftsstandorte zu stärken.

Der Oberbergische Kreis, der Rheinisch-Bergische Kreis, der Rhein-Sieg-Kreis und der Region Köln /Bonn e. V. haben sich mit dem Bergischen RheinLand erfolgreich für die REGIONALE 2025 beworben. Die REGIONALE 2025 lenkt gezielt die Aufmerksamkeit auf das Bergische RheinLand und seine engagierten Menschen – sie sind es vor allem, die die Region formen, neue Ideen einbringen und ihr eine gemeinsame Identität geben. Zusammen mit den Verantwortlichen in den drei Kreisen sowie der Region Köln/Bonn e. V. wurden aktuelle und kommende Herausforderungen des Raumes identifiziert, in fünf Zukunftsthemen überführt und in konkrete Projekte übersetzt. Einige dieser Projekte – wie die Denkschmiede – sind bereits fertig gestellt, andere befinden sich in der Umsetzung und weitere sind noch in der Planungsphase.

Im Mai 2025 wurde der Präsentationszeitraum der REGIONALE 2025 eröffnet. Unter dem Motto „Lust auf Zukunft – Menschen und Projekte im Bergischen RheinLand" werden bis Juli 2026 die zahlreichen Projekte der REGIONALE vor Ort präsentiert sowie Kongresse und Zukunftswerkstätten veranstaltet. Mit ihrem Motto stellt die REGIONALE der aktuellen Nachrichtenlage etwas Positives entgegen, macht den Menschen Mut, motiviert sie für Veränderungen und zeigt, was sie vor Ort bewirken können.

Mit der Präsentation der REGIONALE endet zugleich die Laufzeit des Strukturprogramms und damit der „Ausnahmezustand auf Zeit". Projekte und Themen aber bleiben, werden weitergeführt und verstetigt. So ist diese Präsentation quasi ein „Zwischenstopp", der den Fokus auf die Menschen lenkt, die sich für die Zukunft des Bergischen RheinLands einsetzen. Sie würdigt die Arbeit von Projektträger*innen, Akteuren und Unterstützer*innen und verdeutlicht, was die Menschen konkret vor Ort bewirken.

www.regionale2025.de

Thomas Kemme,
Stv. Geschäftsführer REGIONALE Bergisches Land 2025.

VORWORT

Projekt Denkschmiede

Das Projekt Denkschmiede wird in gemeinsamer Trägerschaft durch die Fachhochschule des Mittelstands (FHM), die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (HBRS) und die Scienceloft GmbH realisiert. Aufbauend auf den Leitlinien der REGIONALE 2025 verfolgt das Projekt das Ziel, die Region als zukunftsfähigen Lebens- und Wirtschaftsraum zu positionieren. Im Zentrum steht dabei ein integrativer Ansatz zur nachhaltigen Förderung von Innovationskraft und Resilienz – insbesondere in den Bereichen Wirtschaft, Handwerk und Gesellschaft.

Das Vorhaben fokussiert sich auf vier zentrale Zielsetzungen:

1. die konsequente Kundenorientierung von Unternehmen und Handwerksbetrieben,
2. die strategische Integration KI-gestützter Services entlang der Customer Journey,
3. die Entwicklung innovativer und servicezentrierter Kundenlösungen sowie
4. der gezielte Aufbau regionaler Austausch- und Vernetzungsstrukturen an definierten Transferorten.

Zur Umsetzung dieser Zielsetzungen setzt das Projekt auf eine strukturierte Strategie, die die Elemente Wissenstransfer, Qualifizierung, Innovationsförderung und interregionale Vernetzung miteinander verknüpft. Im Rahmen dieser Strategie kommen verschiedene Unterstützungsformate zum Einsatz, darunter:

- ein KI-Customer Experience Lab zur praxisnahen Erprobung von KI-Technologien entlang der Customer Journey,
- Transformationsmaßnahmen für Handwerksbetriebe hin zu service- und kundenorientierten Dienstleistern,
- die Entwicklung intelligenter Services und neuer Geschäftsmodelle zur langfristigen Kundenbindung,
- Instrumente zur digitalen Standortbestimmung in Form des Digital-Balance-Checks,
- die wissenschaftliche Konzeption und Begleitung der Transferorte sowie
- die Etablierung regionaler Vernetzungs- und Coworking-Strukturen.

Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse zeigen konkrete Potenziale für Handwerksbetriebe auf – insbesondere im Hinblick auf Kundenorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit und Digitalisierung. Auf dieser Grundlage können gezielte Maßnahmen entwickelt werden, um diese Potenziale systematisch zu erschließen, weiter auszubauen und den Transformationsprozess gezielt zu begleiten.

Die Handwerkskammer zu Köln, die Firma Vaillant und die Akademie Zukunft Handwerk unterstützten die Studie als Partner.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Teilnehmern und Unterstützern für die vorliegende Veröffentlichung. Allen Interessierten wünschen wir eine anregende Lektüre.

Dr. Sonja Kieffer-Radwan
Scienceloft GmbH, Projektleitung Denkschmiede

Prof. Dr. Lena Rothe
Fachhochschule des Mittelstands (FHM)

Prof. Dr. Ralf Brüning
Fachhochschule des Mittelstands (FHM)

INHALT

Geleitwort 3

Vorwort REGIONALE 2025 4

Vorwort Projekt Denkschmiede 5

Einleitung 8

A: Kundenorientierung 10
- A1: Erreichbarkeit und Direkt-Termin-Versprechen 12
- A2: Pünktlichkeits-Versprechen 13
- A3: Fachkompetenz-Versprechen 14
- A4: Zufriedenheits-Versprechen 15
- A5: Kundenfeedback 16

B: Mitarbeiterorientierung 18
- B1: Leistungsbeurteilung. Lob & Kritik 20
- B2: Gehalt statt Lohn 21
- B3: Gratifikation 22
- B4: Mitarbeiterbindung 23
- B5: Aus- und Weiterbildung 24
- B6: Feedback und Vorschlagswesen 25
- B7: Fachkräftemangel - Mitarbeitergewinnung 26

C: Zusammenarbeit, Marke, Nachfolge & Digitalisierung 28
- C1: Kooperation / Integration 30
- C2: Marke und Sichtbarkeit 31
- C3: Digitalisierung - extern 32
- C4: Digitalisierung - intern 33
- C5: Digitalisierungspotenziale 34
- C6: Unternehmensfortführung 35

D: Soziodemografischer Hintergrund der Studie 36

E: Schlussbetrachtung und Handlungsempfehlungen 38

Abbildungsverzeichnis 40

Quellenverzeichnis 44

Impressum 46

EINLEITUNG

Das Handwerk bildet mit seinen zahlreichen Betrieben eine zentrale wirtschaftliche und gesellschaftliche Säule in Deutschland. Insbesondere in ländlichen und regional geprägten Räumen übernimmt es eine tragende Rolle für Beschäftigung, Ausbildung und die Versorgung der Bevölkerung mit essenziellen Dienstleistungen. Doch auch das Handwerk steht in Zeiten des strukturellen Wandels vor vielschichtigen Herausforderungen: Digitalisierung, demografischer Wandel, veränderte Kundenansprüche sowie der zunehmende Fachkräftemangel stellen hohe Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit von Betrieben.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen der REGIONALE 2025 und des zugehörigen Projektes Denkschmiede eine deutschlandweite Befragung von Handwerksbetrieben durchgeführt. Ziel der Erhebung war es, einen Status quo zu erfassen, in dem sich die Betriebe im Jahr 2025 befinden – mit einem besonderen Fokus auf das Zielgebiet des Projekts. Im Zentrum der Analyse standen dabei fünf zentrale Themenfelder: Kundenorientierung[1], Mitarbeiterorientierung, Zusammenarbeit, Unternehmensnachfolge und Digitalisierung.

Die Befragung zielte darauf ab, nicht nur die grundsätzliche Relevanz (Anspruch) dieser Themen für die Betriebe zu erfassen, sondern auch die tatsächliche Umsetzung in der betrieblichen Praxis (Wirklichkeit) aus Sicht der Unternehmen selbst zu bewerten. Durch den Abgleich zwischen Anspruch und Wirklichkeit lassen sich Lücken, Bedarfe und Entwicklungspotenziale identifizieren, die eine gezielte und bedarfsorientierte Unterstützung ermöglichen.

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit der Auswertung und Einordnung dieser Ergebnisse. Sie verfolgt das Ziel, ein realistisches und differenziertes Bild der aktuellen Situation im Handwerk zu zeichnen und daraus Handlungsempfehlungen für eine praxisnahe Weiterentwicklung betrieblicher Unterstützungskonzepte abzuleiten.

Hierauf soll innerhalb des Projektes Denkschmiede durch Wissenstransfer, Befähigung, Innovation und Vernetzung verstärkt eingegangen werden.

METHODIK

- ***Zeitraum:*** Januar–März 2025
- ***Teilnehmerzahl:*** 265 auswertbare Rückläufe
- ***Zielgruppe:*** Geschäftsführer, leitende Angestellte, Meister und Mitarbeitende
- ***Gewerke:*** Alle Gewerke, wobei ein Schwerpunkt auf dem SHK- und Elektrohandwerk lag
- ***Erhebungsform:*** Online-Befragung
- ***Bewertungsskala:*** 5-stufig (1 = unwichtig/nicht erfüllt bis 5 = wichtig/erfüllt) mit Möglichkeit der Freitexteingabe für Kommentare, Anmerkungen und Ergänzungen.

Die Befragung gliedert sich in drei wesentliche Abschnitte. Erstens der ***Kundenorientierung (A)***, zweitens der ***Mitarbeiterorientierung (B)*** sowie abschließend den Zukunftsthemen Zusammenarbeit, Nachfolge und ***Digitalisierung (C)***. Die Fragestellungen basieren auf vorhergegangenen Konzepten und einem zur Verfügung gestellten Grundkonstrukt der Akademie Zukunft Handwerk. Die Verteilung erfolgt durch Unterstützung der Firma Vaillant, der Handwerkskammer zu Köln, der Akademie Zukunft Handwerk sowie dem FHM-Netzwerk Handwerksmanagement.

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung personenspezifischer Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für jedes Geschlecht.

A: KUNDENORIENTIERUNG

Leistungsversprechen an den Kunden

Die Bedeutung der Kundenorientierung für die Handwerksbetriebe spiegelt sich auch in den Ergebnissen der vorliegenden Befragung wider. Die hier erreichten Durchschnittswerte liegen über den Ergebnissen der anderen Themen. Vier von fünf Teilaspekten liegen im Anspruch bei einem Durchschnittswert von mindestens 4,5. Diese Werte werden z.B. bei der Mitarbeiterorientierung im Anspruch in keinem Teilaspekt in der Höhe erreicht.

Innerhalb der Kategorie wurden fünf Teilaspekte (A1-A5) befragt. Die Ansprüche an die ***Fachkompetenz (A3 = 4,74)*** sowie an die ***Zufriedenheit der Kunden (A4 = 4,47)*** erlangten innerhalb der Gruppe den höchsten Durchschnittswert. So bewerten 97% die Fachkompetenz als wichtig bis sehr wichtig. Dabei sehen jedoch 20% der Befragten das Fachkompetenz-Versprechen als eher nicht erfüllt und nicht erfüllt an. Die Abweichung zwischen Anspruch und Wirklichkeit liegt dabei bei 13,4%.

Das Zufriedenheitsversprechen in Form von Qualität und dem Umgang mit Reklamationsansprüchen wird von 84% eher erfüllt bis erfüllt. Insgesamt liegt in diesem Teilaspekt die geringste Abweichung des Mittelwertes zwischen Anspruch und Wirklichkeit vor. Hier können aus Sicht der Betriebe die gestellten hohen Ansprüche an die Qualität der Arbeit und dem Umgang mit Beschwerden weitestgehend umgesetzt werden.

Jedoch wird dem aktiven Einholen von ***Kundenfeedback (A5)*** im Vergleich weniger Bedeutung zugemessen. Lediglich 58% erachten diesen Teilaspekt als eher wichtig bis wichtig. Hier wird z.B. die Begründung von Kapazitätsengpässen im Personal, der persönliche Kontakt zum Kunden wie auch die fehlende Motivation der Kunden eine solche Befragung auszufüllen, als Grund genannt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der größte Teil der befragten Unternehmen weniger als 20 Mitarbeiter beschäftigen (vgl. Kapitel D).

Den Teilaspekt ***Pünktlichkeit (A2)*** halten fast alle Befragten für eher wichtig bzw. sehr wichtig, wobei knapp ein Viertel der Befragten (24%) das Versprechen nicht vollständig einhalten kann. Der Unterschied zwischen Anspruch und Wirklichkeit liegt bei 12,4%.

Die ***Erreichbarkeit und das Terminversprechen (A1)*** bewerten über 90% der Befragten als wichtig bzw. sehr wichtig. Dabei sehen jedoch nur 61% der Befragten dies für sich als eher erfüllt bzw. erfüllt an. Damit liegt der Unterschied zwischen Anspruch und Wirklichkeit mit 16,3% als zweithöchster Wert innerhalb des Thema Mitarbeiterorientierung und auch oberhalb des Durchschnitts aller Kategorien. Hier werden u.a. der Mangel an Personal und das hohe Arbeitsaufkommen als Grund genannt.

KUNDENORIENTIERUNG: LEISTUNGSVERSPRECHEN AN DEN KUNDEN

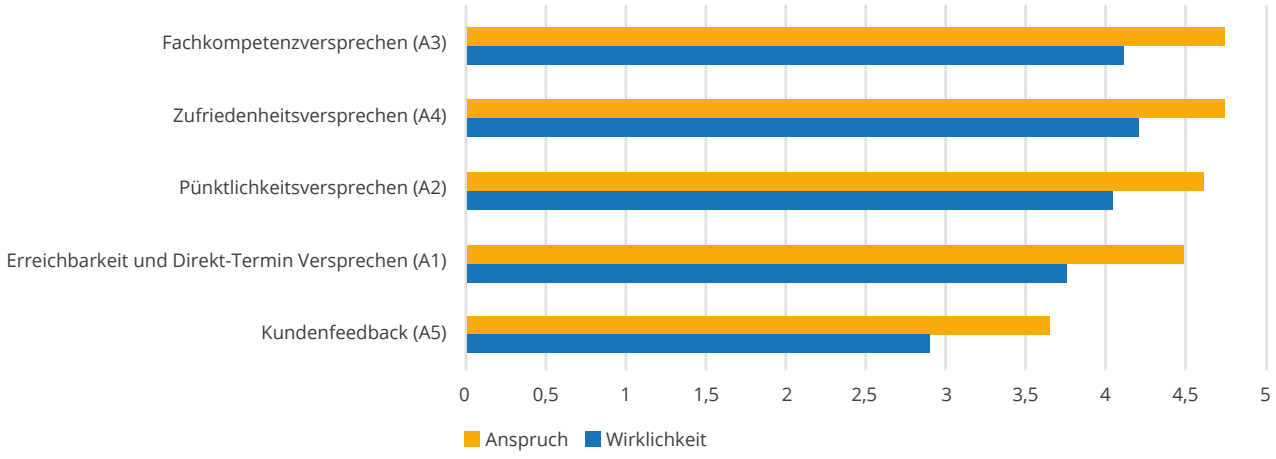


Abb. 01: Übersicht Mittelwerte im Bereich Kundenorientierung

ABWEICHUNG VON ANSPRUCH ZU WIRKLICHKEIT	
Kundenfeedback (A5)	20,1%
Erreichbarkeit und Direkt-Termin Versprechen (A1)	16,3%
Fachkompetenzversprechen (A3)	13,4%
Pünktlichkeitsversprechen (A2)	12,4%
Zufriedenheitsversprechen (A4)	11,3%

Abb. 02: Übersicht Abweichung von Anspruch zu Wirklichkeit im Bereich Kundenorientierung[2].

In der Kategorie Kundenfeedback liegt die größte Abweichung zwischen dem formulierten Anspruch und der Bewertung der Wirklichkeit (20,1%). Insgesamt zeigt sich bei allen Kategorien aus dem Aspekt der Kundenorientierung eine überdurchschnittliche Abweichung zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Dies kann einerseits in den bereits genannten vergleichsweisen hoch formulierten Ansprüchen in diesen Kategorien begründet sein. Andererseits jedoch auch inhaltlich z.B. in Potenzialen bei der standardisierten Einholung von Kundenfeedback oder der Umsetzung einer guten Erreichbarkeit und schnellen Terminvergabe. Hier sehen viele Betriebe zukünftig u.a. durch einen höheren Digitalisierungsgrad und dem Einsatz von KI-Tools vermehrte Chancen dies entsprechend den formulierten Ansprüchen umzusetzen.

2 Die prozentuale Abweichung von Anspruch zu Wirklichkeit errechnet sich durch die Differenz der beiden Mittelwerte geteilt durch den Mittelwert des Anspruchs.

A1: ERREICHBARKEIT UND DIREKT-TERMIN-VERSPRECHEN

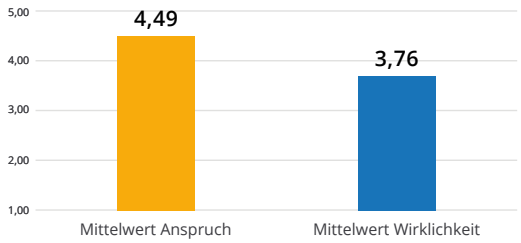


Abb. 03: Mittelwerte Erreichbarkeit und Direkt-Termin-Versprechen

„Der Kunde kann uns mühelos telefonisch erreichen und erhält bereits beim ersten Kontakt mit unseren KundenberaterInnen einen verbindlichen Termin für eine qualifizierte Fachberatung oder einen Kundendiensteinsatz."

Über 90% der Befragten halten dies für eher wichtig bzw. sehr wichtig:

ANSPRUCH: ERREICHBARKEIT UND DIREKT-TERMIN-VERSPRECHEN

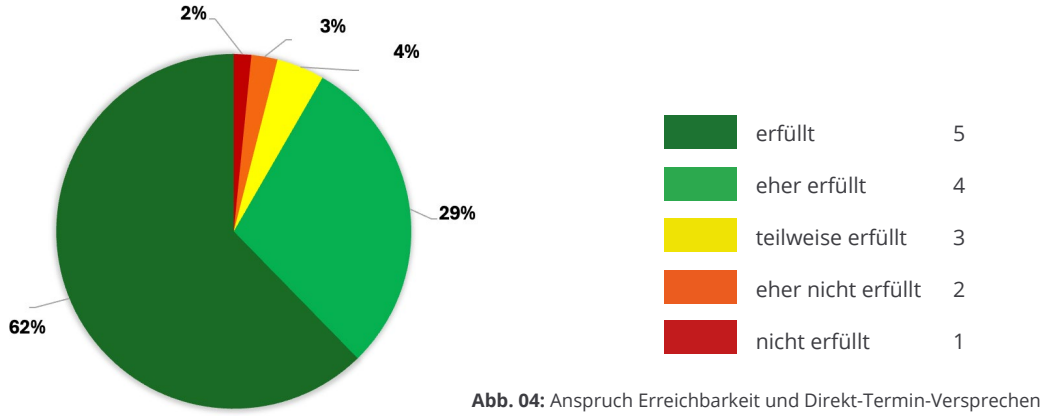


Abb. 04: Anspruch Erreichbarkeit und Direkt-Termin-Versprechen

Nur 61% der Befragten sehen dies für sich als eher erfüllt bzw. erfüllt an:

WIRKLICHKEIT: ERREICHBARKEIT UND DIREKT-TERMIN-VERSPRECHEN

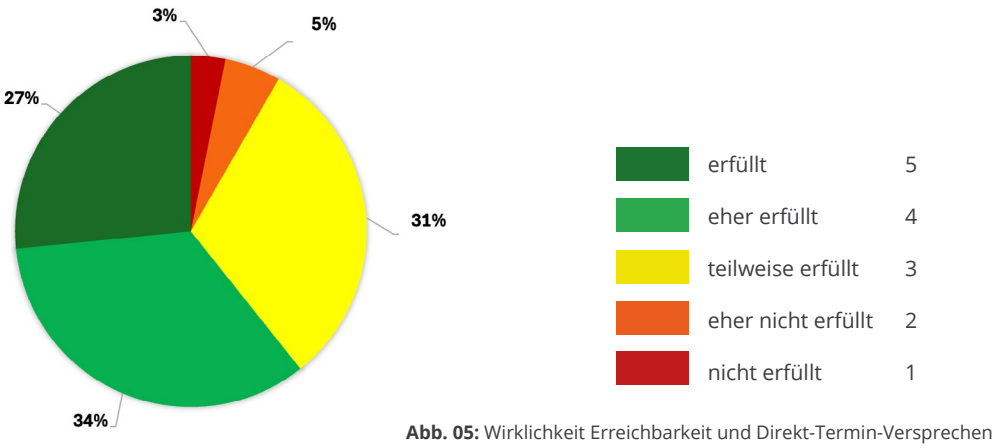


Abb. 05: Wirklichkeit Erreichbarkeit und Direkt-Termin-Versprechen

Die ***Erreichbarkeit und Direkt-Termin-Versprechen (A1)*** werden als sehr wichtig bewertet, jedoch von bis zu 39% der Betriebe nur unzureichend erfüllt. Einzelne Betriebe bieten bereits eine Online-Terminvergabe an. KI-Unterstützung kann hier nach Aussage der Betriebe in Zukunft noch vermehrt Verbesserung leisten.

A2: PÜNKTLICHKEITS-VERSPRECHEN

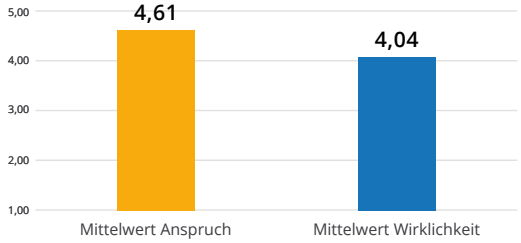


Abb. 06: Mittelwerte Pünktlichkeitsversprechen

„Unsere Kunden dürfen sich auf unsere Pünktlichkeit verlassen: für alle Terminarten, im Kundendiensteinsatz und bei Beratungen, gemäß unseren Definitionen, bei Zeitfenster- und Fix-Terminen“ (Pünktlichkeit der Mitarbeiter vor Ort)

Fast alle Befragten halten dies für eher wichtig bzw. sehr wichtig:

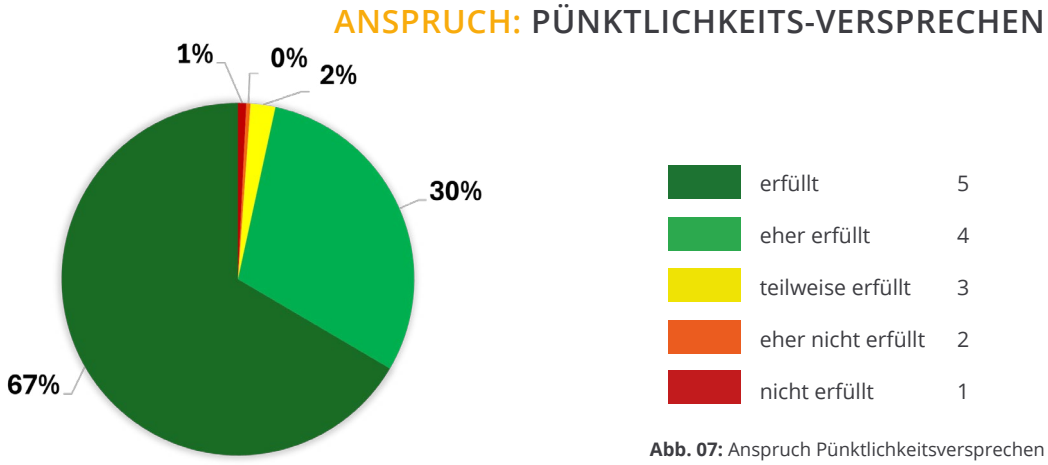


Abb. 07: Anspruch Pünktlichkeitsversprechen

Knapp ein Viertel der Befragten kann das Versprechen nicht ganz einhalten:

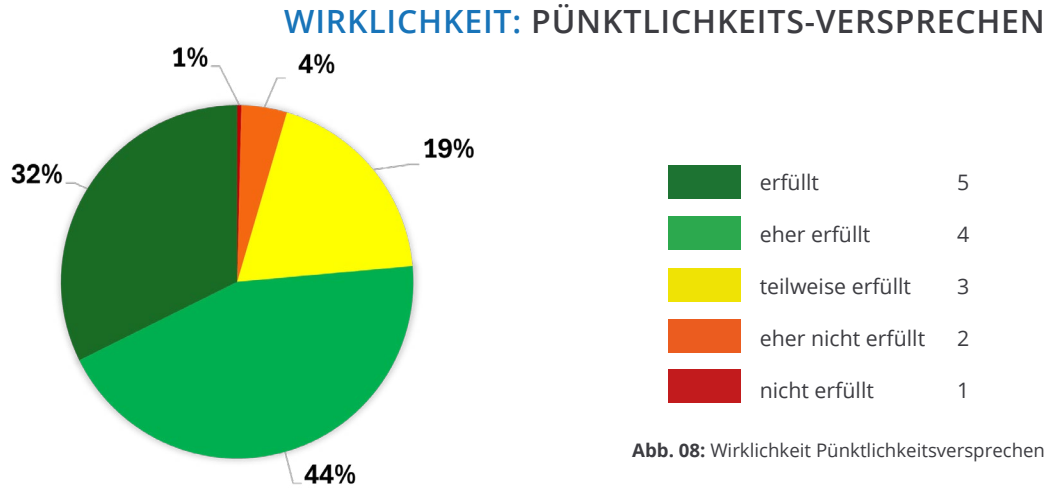


Abb. 08: Wirklichkeit Pünktlichkeitsversprechen

Pünktlichkeit (A2) wird ebenfalls als sehr wichtig bewertet, jedoch von bis zu 24% der Betriebe nur unzureichend erfüllt. Einzelne Betriebe versprechen eine pünktliche Termineinhaltung, andere Betriebe hingegen nennen aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren durch Verkehr, Notfällen oder dem kurzfristigen Ausfall von Mitarbeitern nur noch größere Zeitfenstern. Dabei wird für die Zufriedenheit des Kunden die frühzeitige Information als bedeutsam erachtet.

A3: FACHKOMPETENZ-VERSPRECHEN

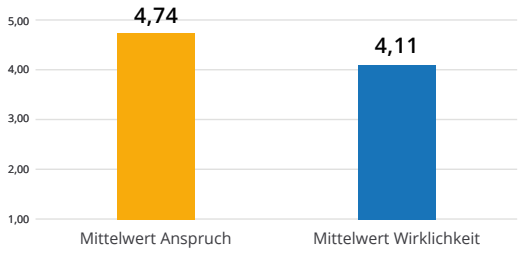


Abb. 09: Mittelwerte Fachkompetenz-Versprechen

„Durch die permanente Weiterbildung unserer Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen sichern wir professionelles Auftragsmanagement, anspruchsvolle, klar definierte Serviceleistungen sowie hohe handwerkliche Qualität" (Kompetenz der Mitarbeiter vor Ort)

Fast alle Befragten halten dies für eher wichtig bzw. sehr wichtig:

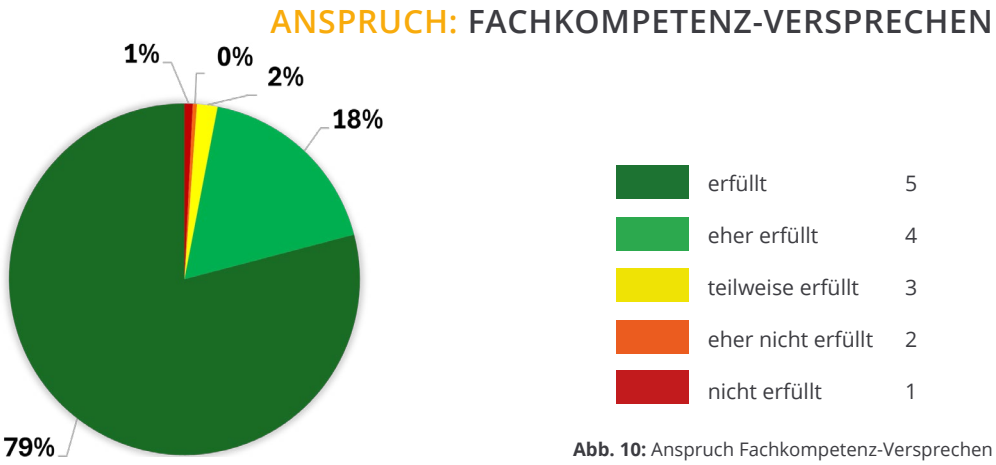


Abb. 10: Anspruch Fachkompetenz-Versprechen

20% der Befragten kann das Versprechen nicht ganz einhalten:

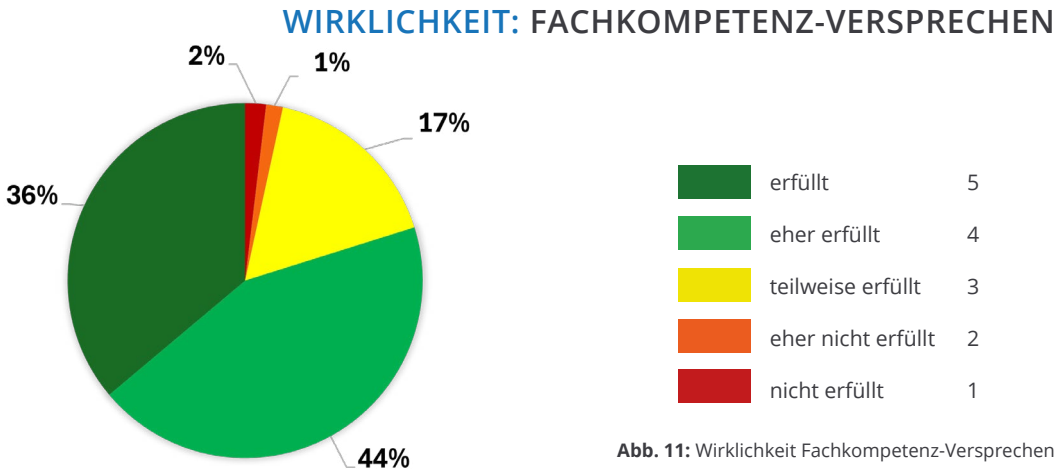


Abb. 11: Wirklichkeit Fachkompetenz-Versprechen

Es zeigt sich, dass die ***Fachkompetenz (A3)*** wie auch die folgende Kundenzufriedenheit bei den Betrieben höchste Priorität genießt (Ø Anspruch 4,74), jedoch teils Lücken in der Umsetzung bestehen. Dabei erschwert u.a. das fehlende Fachpersonal und die Zunahme an Quereinsteigern den Betrieben ihren fachlichen Anspruch in der Praxis zu halten.

A4: ZUFRIEDENHEITS-VERSPRECHEN

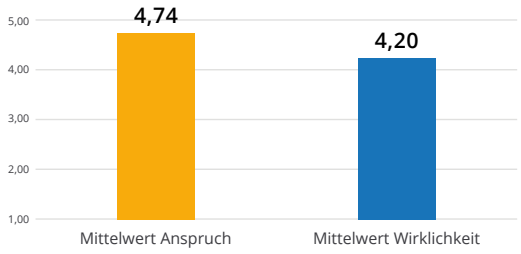


Abb. 12: Mittelwerte Fachkompetenz-Versprechen

„Trotz größter Sorgfalt können Fehler passieren. Berechtigte Reklamationen werden von uns als Chance gesehen, zu beweisen, dass wir halten, was wir versprechen, und sie werden schnellstmöglich mit allen verfügbaren Mitteln behoben“ (Ausführung / Qualität der Arbeiten)

Fast alle Befragten halten dies für eher wichtig bzw. sehr wichtig:

ANSPRUCH: ZUFRIEDENHEITS-VERSPRECHEN

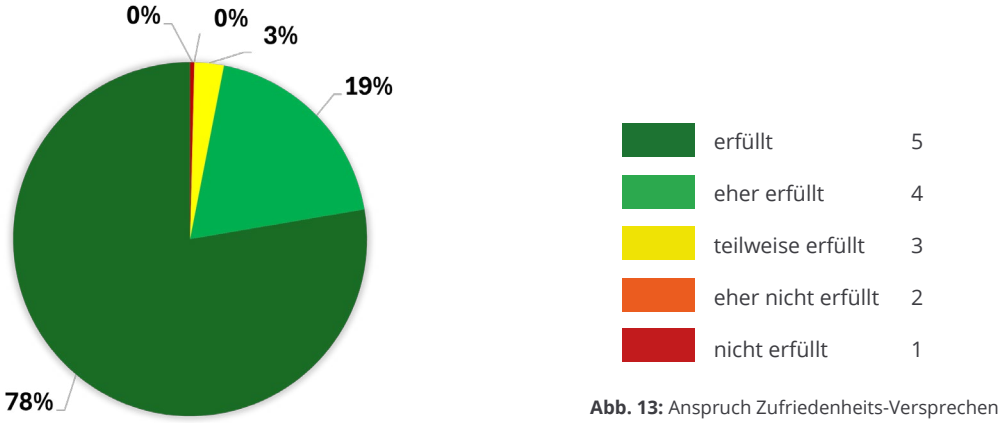


Abb. 13: Anspruch Zufriedenheits-Versprechen

Mit 11,3% zeigt sich hier die geringste Abweichung zwischen Anspruch und Wirklichkeit:

WIRKLICHKEIT: ZUFRIEDENHEITS-VERSPRECHEN

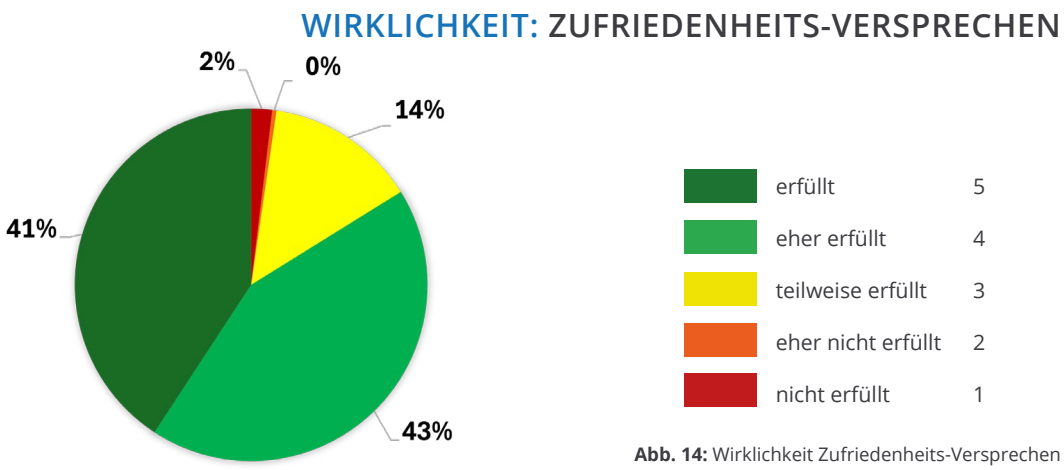


Abb. 14: Wirklichkeit Zufriedenheits-Versprechen

Das Thema ***Kundenzufriedenheit (A4)*** genießt höchste Priorität (Ø Anspruch 4,74), wobei die Wirklichkeit diesen Anspruch gut, aber nicht gänzlich erreicht. Als Gründe werden hier eine nicht immer mögliche 100%ige Kundenzufriedenheit genannt, da vielfältige Ursachen bestehen. Im Vergleich zeigt sich jedoch die geringste Abweichung unter allen Themenfeldern der Studie.

A5: KUNDENFEEDBACK

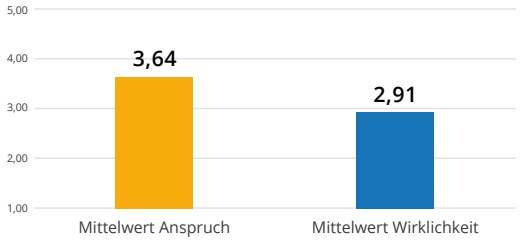


Abb. 15: Mittelwerte Kundenfeedback

„Die Kunden werden nach jedem Auftrag aktiv und strukturiert gebeten, unsere Leistung zu bewerten und auf einfachem Wege Feedback zu geben, welches wir nutzen, um daraus zu lernen und nach außen hin unsere Leistungen zu bewerben“

Lediglich 58% erachten Kundenfeedback als wichtig:

ANSPRUCH: KUNDENFEEDBACK

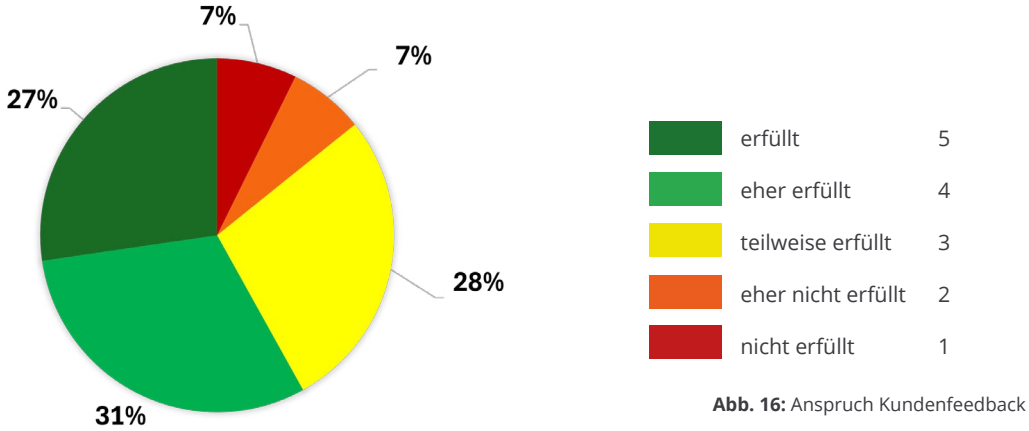


Abb. 16: Anspruch Kundenfeedback

65% der Befragten erfüllen ihren Anspruch nur teilweise bzw. (eher) nicht. Hier besteht die größte Abweichung zwischen Anspruch und Wirklichkeit (20,1%)!

WIRKLICHKEIT: KUNDENFEEDBACK

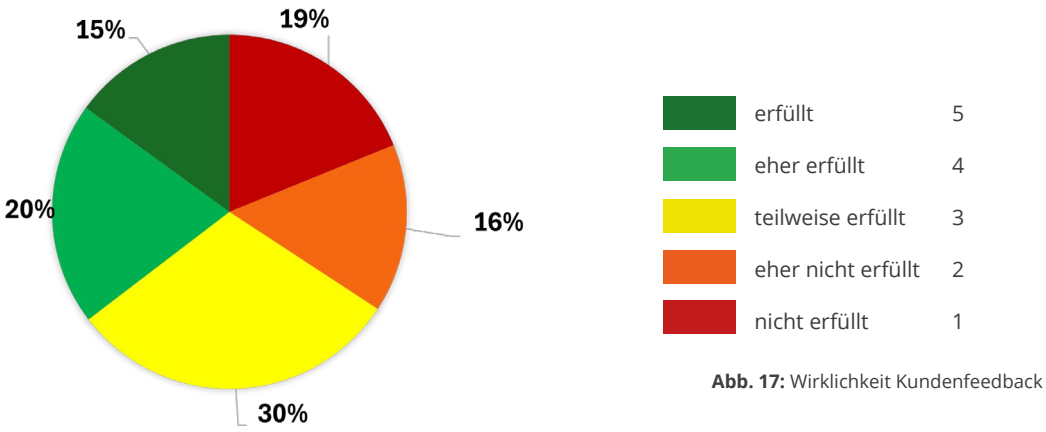


Abb. 17: Wirklichkeit Kundenfeedback

Das ***Kundenfeedback (A5)*** wird deutlich unterschätzt. Nur 58% halten es in der formulieren Form für wichtig. Dabei sehen viele aufgrund der Unternehmensgröße ein standardisiertes Feedback als nicht wichtig an, sondern verlassen sich auf die persönliche Rückmeldung. Mit der größten Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit (20,1%) zeigt sich hier wesentliches Potenzial für Verbesserung.

B: MITARBEITERORIENTIERUNG

Leistungsversprechen an die Mitarbeiter

Die Mitarbeiterorientierung erlangt eine zunehmend hohe Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit. Dies zeigen auch die Ergebnisse der Analyse.

Das Thema wurde in sieben Teilaspekte gegliedert. Hierbei erlangt der Aspekt der ***Weiterbildung (B5)*** den höchsten Mittelwert (4,35) in dem von den Unternehmen gestellten Anspruch. 86% der Befragten sehen die Aus- und Weiterbildung als wichtig an.12% sind unentschieden und nur 2% finden sie weniger wichtig bzw. unwichtig. Dabei weisen die unternehmen auch darauf hin, dass Weiterbildungsangebote nicht von allen Mitarbeitern angenommen werden. Zusätzlich ist eine Fluktuation trotz Qualifizierungsangebot gegeben, welches langfristige Planungen erschwert.

Eine gezielte Qualifizierung bedarf einer Leistungsbeurteilung. Über 75% der Befragten erachten eine ***Leistungsbeurteilung (B1)*** als wichtig. Jedoch erfüllt nur knapp die Hälfte diesen Anspruch nur teilweise bzw. (eher) nicht. Dabei wird das Feedback laut Aussagen der Unternehmen vielfach situativ verteilt und weniger systematisch.

In Bezug auf die Form der ***Bezahlung - Gehalt statt Lohn (B3)*** zeigt sich ein differenzierteres Bild. Die Frage, ob alle Mitarbeitenden ein festes monatliches Gehalt erhalten, unabhängig von den Arbeitstagen eines Monats, erachten nur die Hälfte der Unternehmen als wichtig. Ein Drittel der Unternehmen erfüllt den Anspruch *Gehalt statt Lohn* eher nicht.

Die Unternehmen sehen eine Bezahlung nach Stundenlohn zum Teil als gerechter und motivie-render an, da diese Mehrarbeit und Engagement berücksichtigt. Ein Gehalt bietet jedoch eine sichere und verlässliche Finanzplanung und Gleichberechtigung aller Mitarbeitenden. Das Risiko der Entlohnung nach Stunden besteht in der späten Auszahlung aufgrund der zuerst notwendigen Abrechnung.

Die ***Mitarbeiterbindung (B4)*** wurde durch die Abfrage des Angebots attraktiver Angebote wie *nicht-monetäre Leistungen*, erfasst, um die Mitarbeiter stärker an den Betrieb zu binden und attraktiver gegenüber Wettbewerbern zu sein. Nur 5% der befragten Unternehmen erachten dies als weniger wichtig, wobei 14% dies als neutral bewerten. Knapp zwei Drittel der Unternehmen erfüllen diesen Anspruch, zudem 18% teilweise.

Diese Ergebnisse werden auch im Aspekt ***Gratifikationen (B3)*** erreicht. Über 70% der Befragten erachten Gratifikationen (wie betriebliche Sonderzahlungen, etc.) als wichtig. Knapp zwei Drittel erfüllen diesen Anspruch, knapp ein Viertel erfüllt dies teilweise. Mit 1,4% besteht hier die geringste Abweichung zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

Innerhalb der Mitarbeiterorientierung sehen fast drei Viertel der Unternehmen ***Feedback und Vorschlagswesen (B6)*** als wichtig an. Jedoch sind 22% der Unternehmen unentschlossen. Weniger als die Hälfte erfüllen diesen Anspruch. 34% sogar nur teilweise. Die Abweichung zwischen Anspruch und Wirklichkeit ist mit 15,7% als relativ hoch zu bewerten.

Die größte Abweichung zwischen Anspruch und Wirklichkeit zeigt sich hingegen bei dem Teilaspekt der *Mitarbeitergewinnung* und dem Stichwort *Fachkräftemangel*. Dabei fokussierte die Abfrage auf den Einsatz innovativer Integrationsmodelle um u.a. ausländische Fachkräfte, Ge-flüchtete etc. als Mitarbeiter gewinnen zu können. Dabei sahen 29% der Unternehmen dies als weniger wichtig und unwichtig an und nur ein Viertel der Unternehmen bewerteten diesen An-spruch für sich als erfüllt. Dabei werden insbesondere fehlende Sprachkenntnisse im Kundenkontakt sowie bürokratische Aspekte genannt.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich bei dem großen Teil der befragten Unternehmen eine hohe Mitarbeiterorientierung und entsprechende Fokussierung zeigt. Weitere Potenziale bestehen insbesondere in der Gewinnung ausländischer Fachkräfte sowie in der Bindung der Mitarbeiter durch konsequente Feedbackgespräche, feste Gehaltszahlungen und dem Angebot attraktiver, nicht-monetärer Angebote.

MITARBEITERORIENTIERUNG: LEISTUNGSVERSPRECHEN AN DIE MITARBEITER

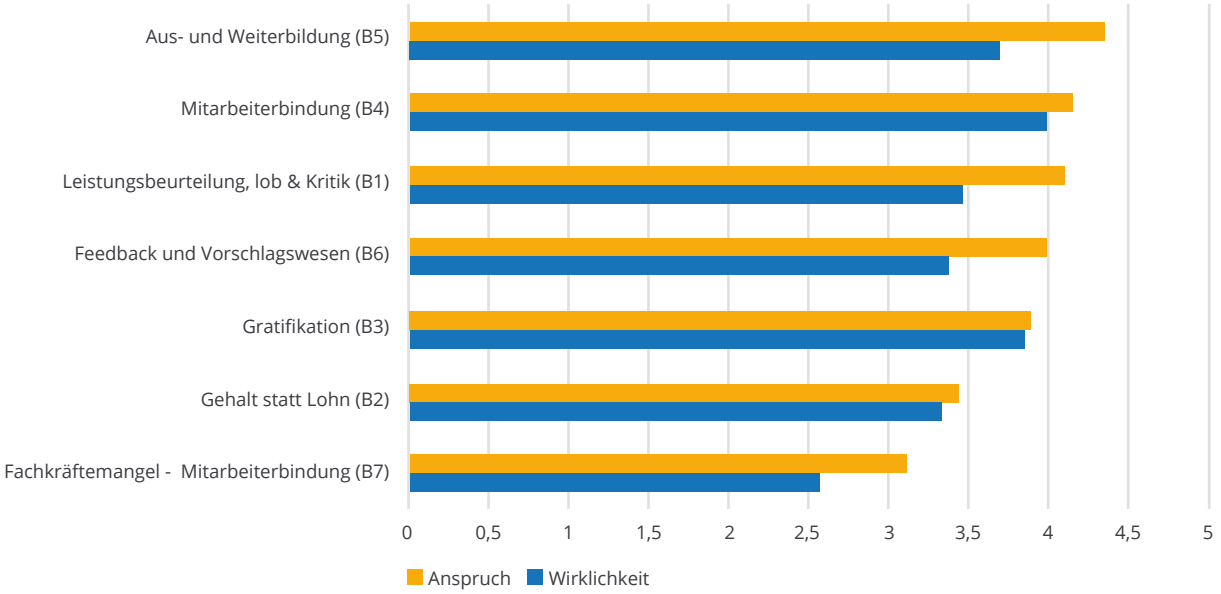


Abb. 18: Übersicht Mittelwerte im Bereich Mitarbeiterorientierung

ABWEICHUNG VON ANSPRUCH ZU WIRKLICHKEIT

Fachkräftemangel - Mitarbeitergewinnung (B7)	17,7%
Feedback und Vorschlagswesen (B6)	15,7%
Leistungsbeurteilung, Lob & Kritik (B1)	15,3%
Aus- und Weiterbildung (B5)	14,9%
Mitarbeiterbindung (B4)	3,9%
Gehalt statt Lohn (B2)	3,2%
Gratifikation (B3)	1,4%

Abb. 19: Übersicht Abweichung von Anspruch zu Wirklichkeit im Bereich Mitarbeiterorientierung[3].

Fachkräftemangel und Mitarbeitergewinnung sind in der Abweichung von Anspruch und Wirklichkeit am stärksten ausgeprägt. Mitarbeiterbindung, Gehalt statt Lohn und Gratifikationen sind hingegen ohne nennenswerte Abweichungen zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Gehalt statt Lohn wird, wie beschrieben, differenziert bewertet. Bei den Aspekten Mitarbeiterbindung und Gratifikationen wird ein umfangreiches Angebot an Leistungen für die Mitarbeiter genannt, welches auch dem Anspruch der Betriebe entspricht. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Perspektive der Mitarbeiter in der vorliegenden Studie nicht erfasst wurde.

3 Die prozentuale Abweichung von Anspruch zu Wirklichkeit errechnet sich durch die Differenz der beiden Mittelwerte geteilt durch den Mittelwert des Anspruchs.

B1: LEISTUNGSBEURTEILUNG. LOB & KRITIK

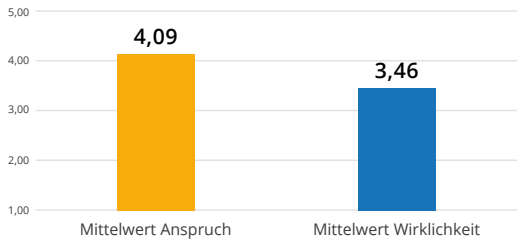


Abb. 20: Mittelwerte Leistungsbeurteilung. Lob & Kritik

„Leistungsbeurteilung ist auch ein Zeichen von Respekt. Alle Mitarbeitenden haben das Recht auf eine regelmäßige, mindestens jährliche und systematische Leistungsbeurteilung sowie auf situatives Lob. Sie haben auch Recht und Pflicht, konstruktive Kritik zu üben. Dazu finden regelmäßige Gespräche statt."

Über 75% erachten eine Leistungsbeurteilung als wichtig.

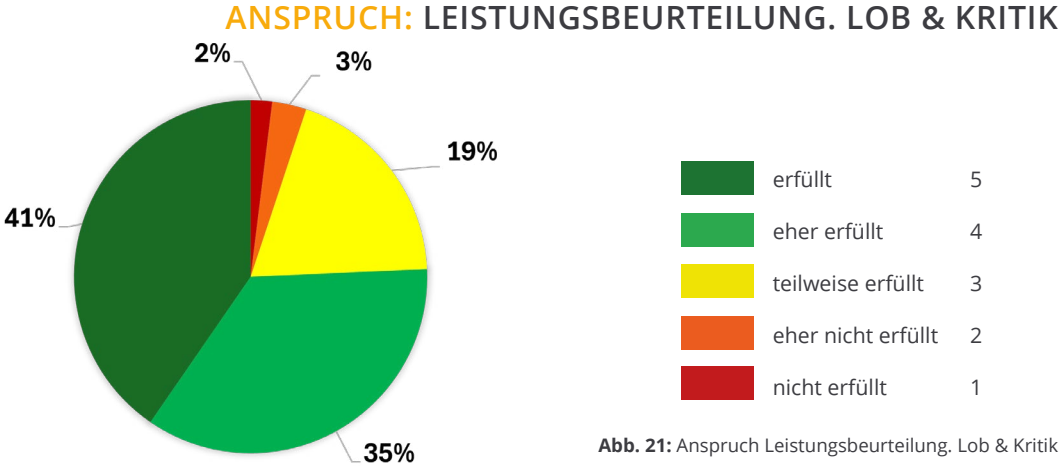


Abb. 21: Anspruch Leistungsbeurteilung. Lob & Kritik

Knapp die Hälfte erfüllen diesen Anspruch nur teilweise bzw. (eher) nicht.

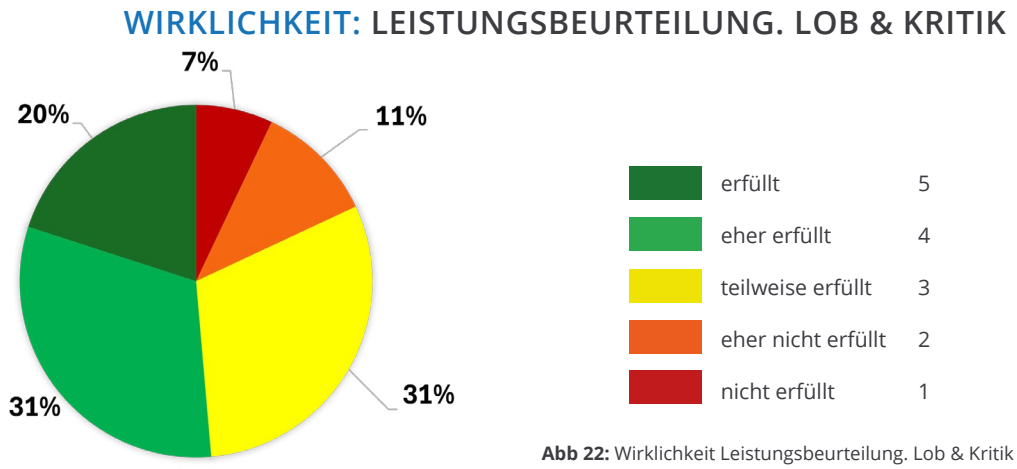


Abb 22: Wirklichkeit Leistungsbeurteilung. Lob & Kritik

Leistungsbeurteilung (B1) wird zwar von 75% als wichtig oder sehr wichtig gesehen, jedoch auch von knapp einem Viertel der Befragten als neutral oder weniger wichtig bewertet. Dabei wird eine Leistungsbewertung häufig nur situativ und unsystematisch umgesetzt. Hier bietet sich auch für kleinere Betriebe Potenzial in der Förderung, Kompetenzentwicklung und damit auch langfristigen Bindung von Mitarbeitern.

B2: GEHALT STATT LOHN

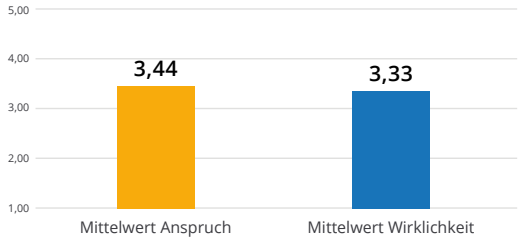


Abb. 23: Mittelwerte Gehalt statt Lohn

„Alle Mitarbeitenden erhalten ein festes monatliches Gehalt, unabhängig von den Arbeitstagen eines Monats. So gewährleisten wir eine sichere und verlässliche Finanzplanung und Gleichberechtigung aller Mitarbeitenden."

Ca. die Hälfte der Befragten erachten diesen Anspruch als wichtig.

ANSPRUCH: GEHALT STATT LOHN

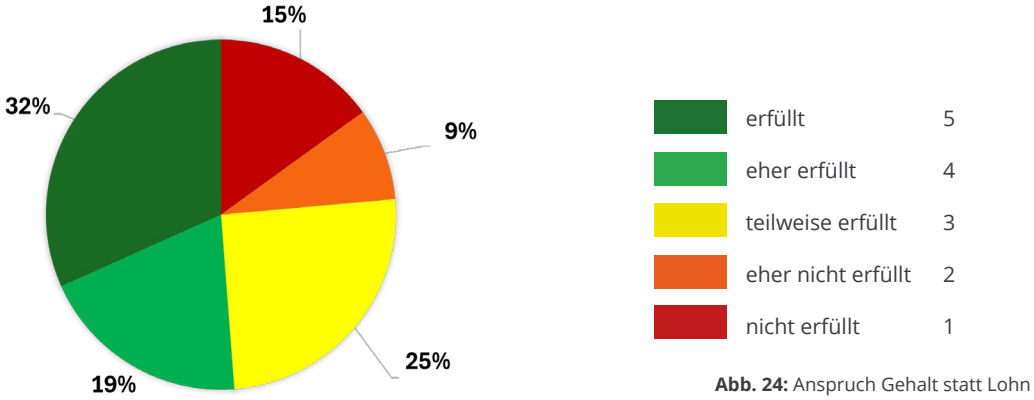


Abb. 24: Anspruch Gehalt statt Lohn

Ein Drittel erfüllt den Anspruch *Gehalt statt Lohn* (eher) nicht.

WIRKLICHKEIT: GEHALT STATT LOHN

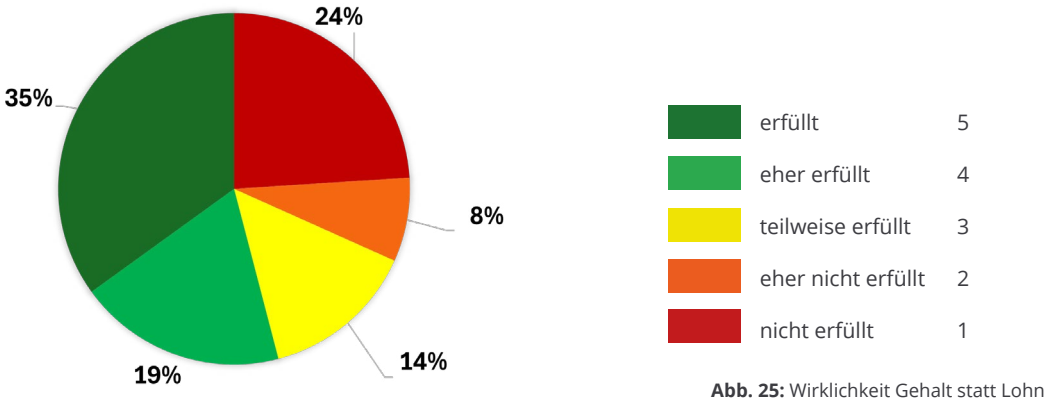


Abb. 25: Wirklichkeit Gehalt statt Lohn

Gehalt statt Lohn (B2) ist umstritten. Viele Betriebe in der Branche bevorzugen flexible Stundenlohnmodelle. Inwieweit diese auch von den Mitarbeitern bevorzugt werden, kann die Studie nicht belegen. Aus Mitarbeiterperspektive können aufgrund der späteren Auszahlung und schwierigen Kalkulation jedoch Nachteile entstehen. Im Hinblick der Mitarbeiterbindung kann daher *Gehalt statt Lohn* zu einem potenziellen Wettbewerbsvorteil werden.

B3: GRATIFIKATION

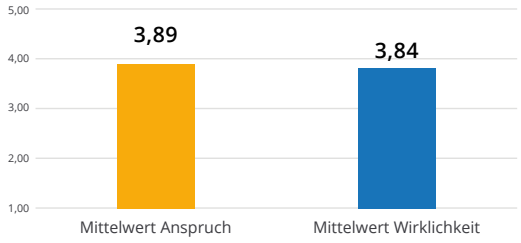


Abb. 26: Mittelwerte Gratifikationen

„Alle Mitarbeitenden profitieren von zahlreichen außertariflichen Sonderzahlungen, beispielsweise für längere Betriebszugehörigkeit, Ehejubiläen und Familienfeiern, die für alle einsehbar und nachvollziehbar beschrieben sind (BdpD – Beschreibung der praktischen Durchführung)".

Über 70% der Befragten erachten Gratifikationen als wichtig.

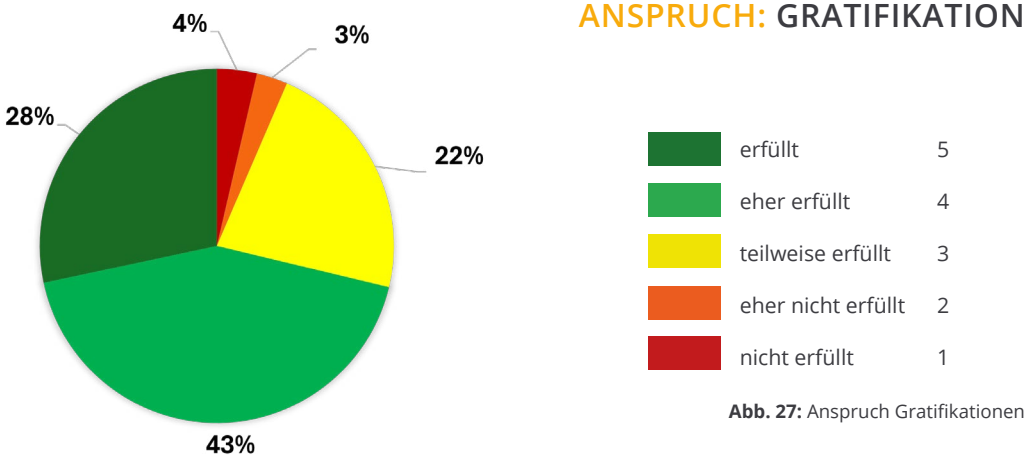


Abb. 27: Anspruch Gratifikationen

Knapp 2/3 erfüllen diesen Anspruch, knapp ein 1/4 erfüllt dies teilweise. Mit 1,4% besteht hier die geringste Abweichung zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

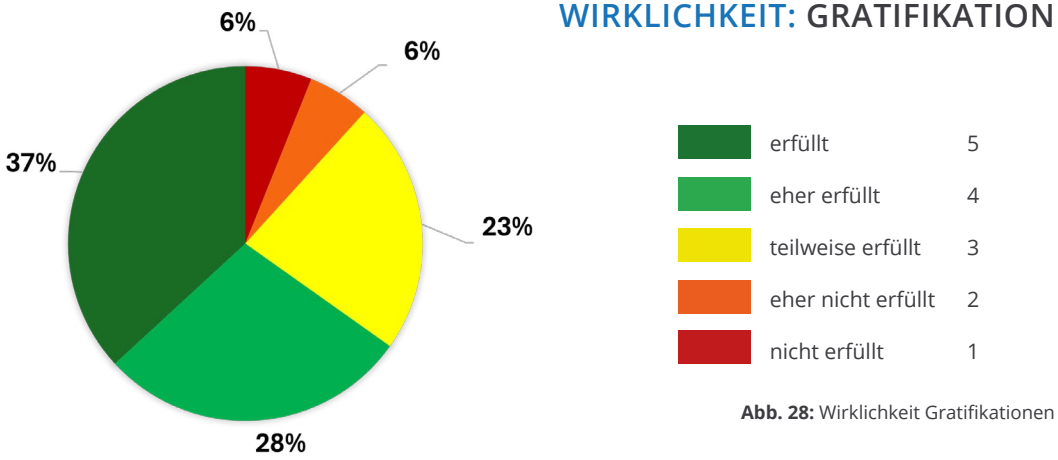


Abb. 28: Wirklichkeit Gratifikationen

Gratifikationen (B3) weist für die Betriebe eine hohe Bedeutung auf und wird von vielen Betrieben entsprechend der Ansprüche erfüllt. Dabei ist auch die Transparenz in der Umsetzung für die Zufriedenheit von Mitarbeitern von Relevanz.

B4: MITARBEITERBINDUNG

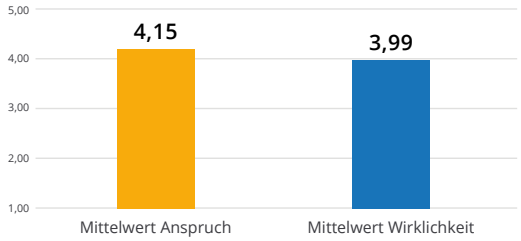


Abb. 29: Mittelwerte Mitarbeiterbindung

„Unseren Mitarbeitern werden verschiedene nicht-monetäre Leistungen angeboten, um sie stärker an den Betrieb zu binden und attraktiver gegenüber Wettbewerbern zu sein, wie z.B. die private Nutzung unserer Geschäftsfahrzeuge und Werkzeuge, der Einführung von alternativen Arbeitszeitmodellen, wie die 4-Tage-Woche, Überstunden-Konten, Elternzeit-Möglichkeiten o.ä.“

Nur 5% der Befragten erachten Mitarbeiterbindung als weniger wichtig bzw. unwichtig.

ANSPRUCH: MITARBEITERBINDUNG

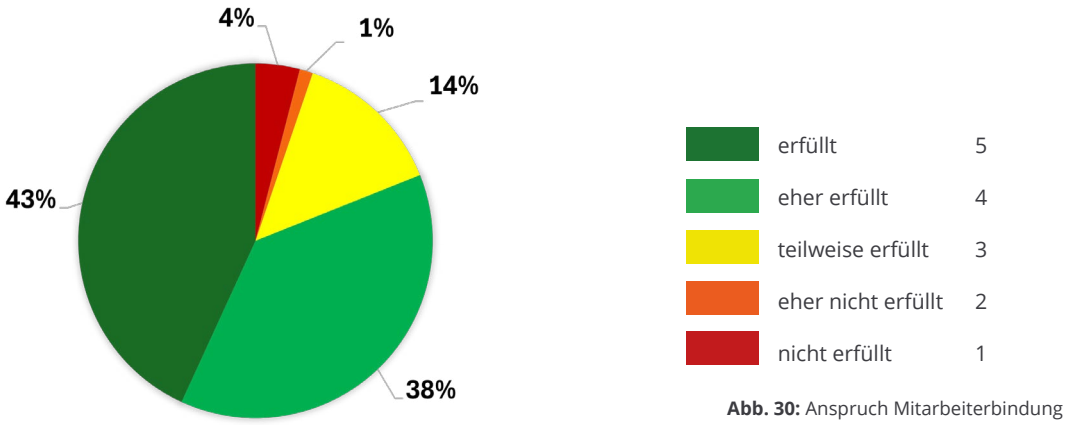


Abb. 30: Anspruch Mitarbeiterbindung

Knapp 2/3 erfüllen diesen Anspruch, zudem 18% teilweise. Die Abweichung zwischen Anspruch und Wirklichkeit beträgt nur 3,9%.

WIRKLICHKEIT: MITARBEITERBINDUNG

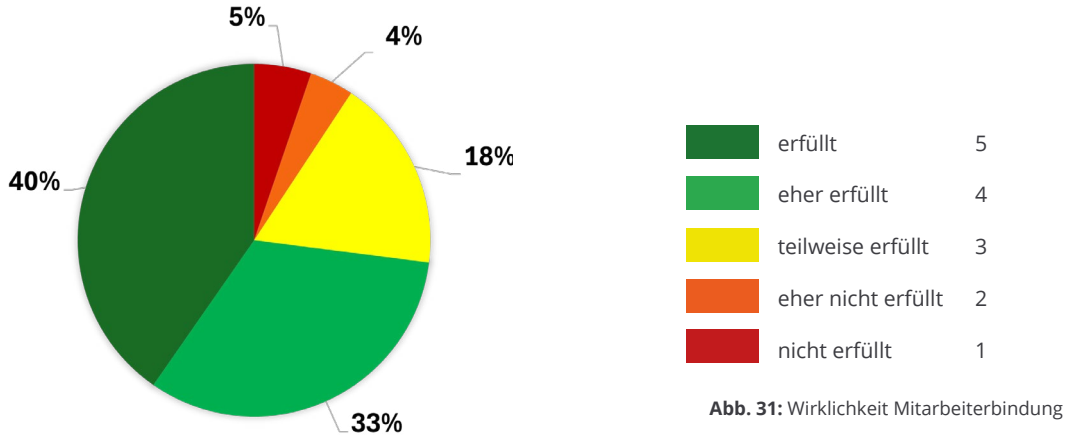


Abb. 31: Wirklichkeit Mitarbeiterbindung

Die Mitarbeiterbindung (B4) zeigt insgesamt eine gute Umsetzung (z. B. durch Jobrad, Altersvorsorge), jedoch mit Ausbaufähigkeit. Vor dem Hintergrund der aktuellen Fachkräftesituation sollten hier alle Potenziale ausgeschöpft werden.

B5: AUS- UND WEITERBILDUNG

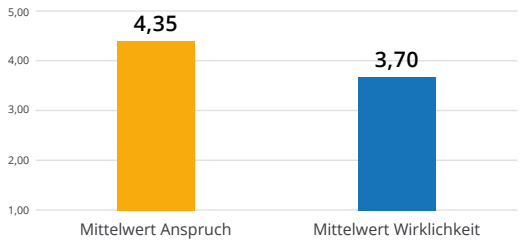


Abb. 32: Mittelwerte Aus- und Weiterbildung

„Allen Mitarbeitenden bieten wir umfängliche, persönliche und bedarfsgerechte Aus- und Weiterbildungen an, um ihr Bestreben zu fördern, Spitzenleistung zu erbringen. Proaktiv werden Weiterbildungsbedarfe ermittelt und in die zweijährige Qualifizierungsplanung eingebracht“

86% der Befragten sehen die Aus- und Weiterbildung als wichtig an. 12% sind unentschieden und nur 2% finden sie weniger wichtig/unwichtig.

ANSPRUCH: AUS- UND WEITERBILDUNG

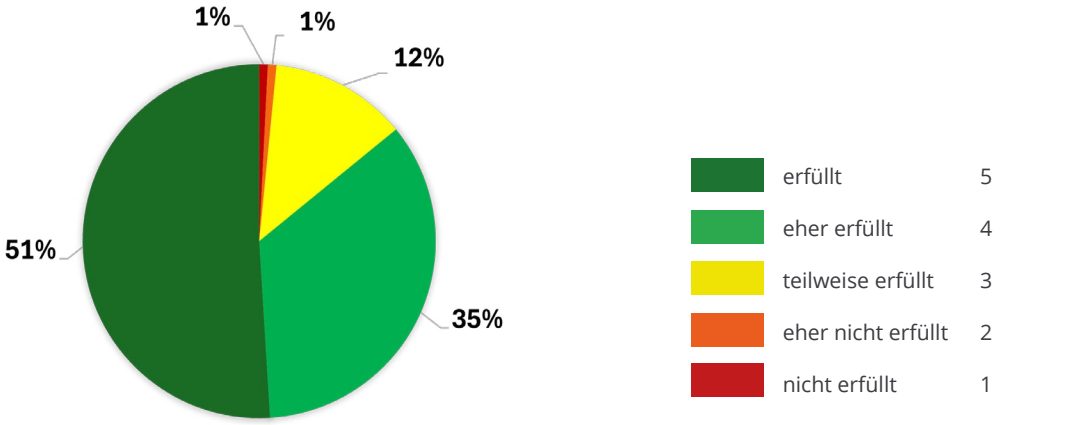


Abb. 33: Anspruch Aus- und Weiterbildung

Knapp 60% erfüllen diesen Anspruch, knapp 30% teilweise. Die Abweichung zwischen Anspruch und Wirklichkeit liegt bei knapp 15%.

WIRKLICHKEIT: AUS- UND WEITERBILDUNG

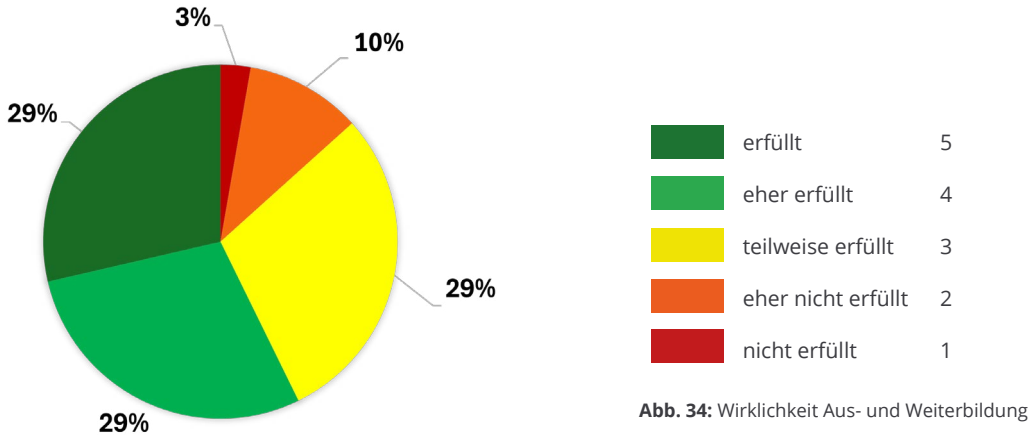


Abb. 34: Wirklichkeit Aus- und Weiterbildung

Die ***Weiterbildung (B5)*** weist wie die ***Gratifikationen (B3)*** eine hohe Bedeutung auf und wird von vielen Betrieben erfüllt. Dabei zeigt jedoch die Abweichung von 15% ein großes Potenzial auf.

B6: FEEDBACK UND VORSCHLAGSWESEN

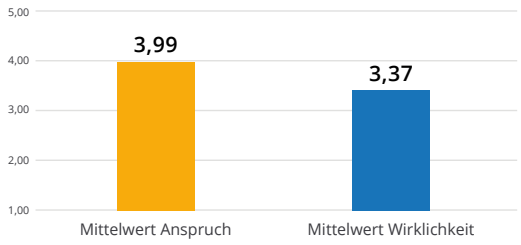


Abb. 35: Mittelwerte Feedback und Vorschlagswesen

„Wir haben interne Prozesse entwickelt, in denen unsere Mitarbeiter aktiv ihr Feedback und ihre Verbesserungsvorschläge einbringen können, so dass wir uns gemeinsam permanent verbessern und alle Mitarbeiter ein unternehmerisches Denken entwickeln."

Knapp 3/4 sehen Feedback und Vorschlagswesen als wichtig an. 22% sind unentschieden und 4% finden es weniger wichtig bzw. unwichtig.

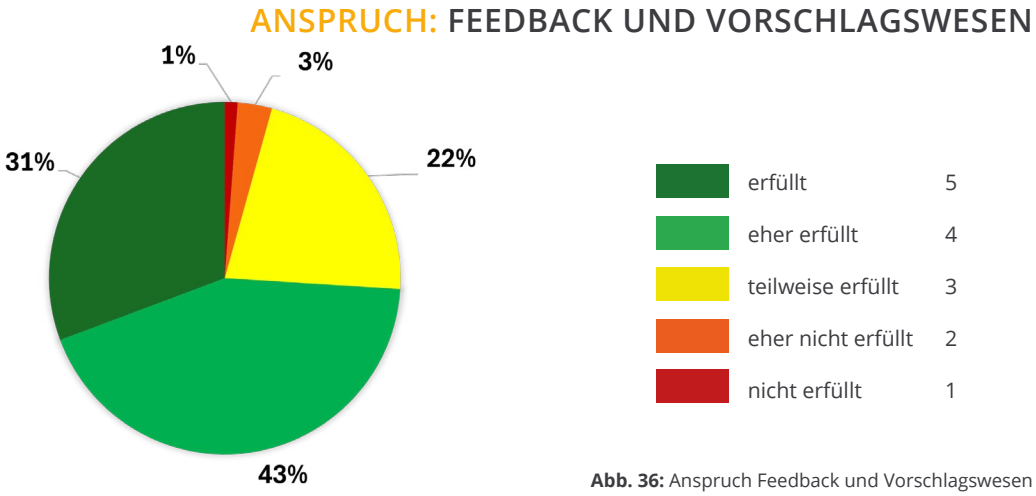


Abb. 36: Anspruch Feedback und Vorschlagswesen

Weniger als die Hälfte erfüllen diesen Anspruch, 34% nur teilweise. Die Abweichung zwischen Anspruch und Wirklichkeit ist mit 15,7% relativ hoch.

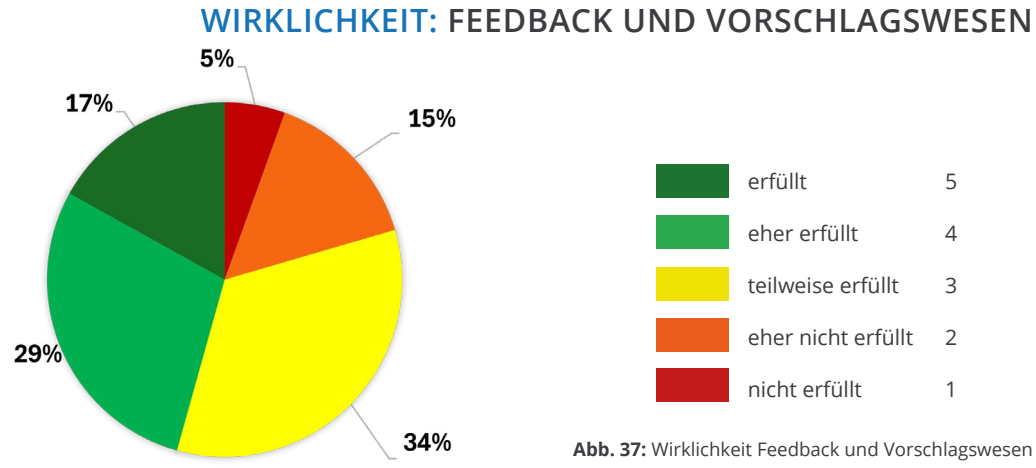


Abb. 37: Wirklichkeit Feedback und Vorschlagswesen

Wie auch die ***Leistungsbeurteilung (B1)*** werden ***Feedback und Vorschlagswesen (B6)*** häufig nur situativ und unsystematisch umgesetzt.

B7: FACHKRÄFTEMANGEL - MITARBEITERGEWINNUNG

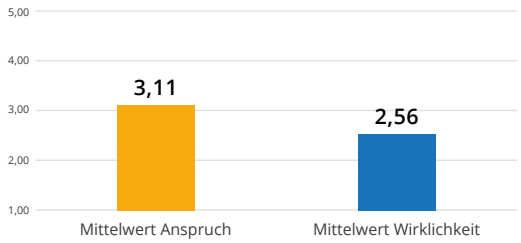


Abb. 38: Mittelwerte Fachkräftemangel - Mitarbeitergewinnung

„Wir setzen auf innovative Integrationsmodelle, um ausländische Fachkräfte, Geflüchtete etc. als Mitarbeiter gewinnen zu können und nutzen hierbei den engen Kontakt zu den Verbänden und Herstellern."

Nur 38% sehen diesen Bereich als (eher) wichtig an. 33% sind unentschieden und knapp 30% sehen es als weniger wichtig bzw. unwichtig.

ANSPRUCH: FACHKRÄFTEMANGEL - MITARBEITERGEWINNUNG

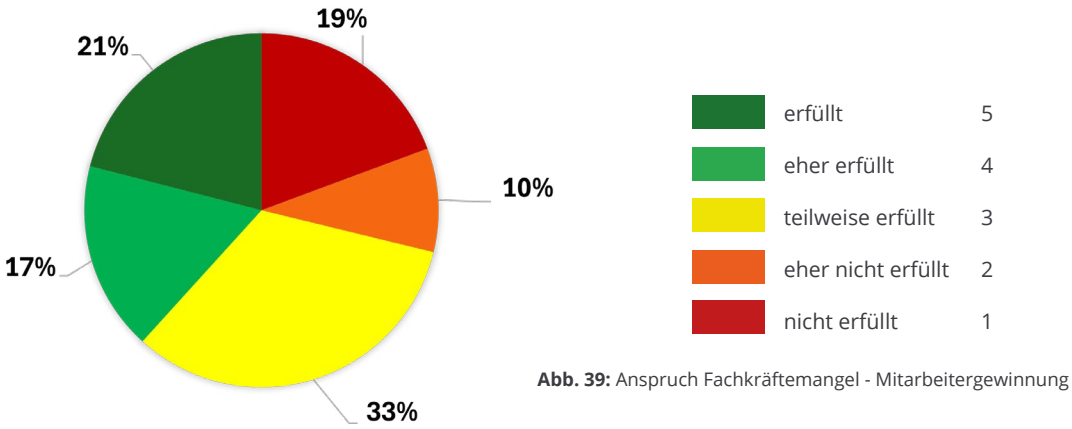


Abb. 39: Anspruch Fachkräftemangel - Mitarbeitergewinnung

Nur 1/4 erfüllt diesen Anspruch. Mit 17,7% zeigt sich hier die größte Abweichung zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

WIRKLICHKEIT: FACHKRÄFTEMANGEL - MITARBEITERGEWINNUNG

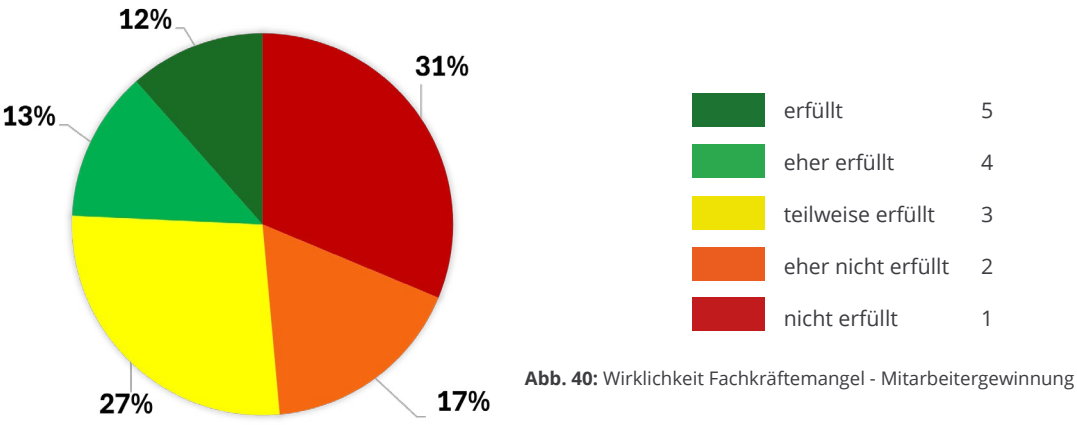


Abb. 40: Wirklichkeit Fachkräftemangel - Mitarbeitergewinnung

Der Fachkräftemangel und die Mitarbeitergewinnung (B7) weisen die größte Diskrepanz auf (17,7%). Besonders bei der Integration ausländischer Fachkräfte bestehen Hürden. Diese Potenziale gilt es in der Zukunft vermehrt zu nutzen. Neben innerbetrieblichen Gründen wird hier auch die Politik als Treiber gesehen, den Fachkräftemangel entsprechend zu unterstützen und Bürokratie in Prozessen, wie zum Beispiel den Umgang mit Geflüchteten abzubauen.

C: ZUSAMMENARBEIT, MARKE, NACHFOLGE & DIGITALISIERUNG

Der letzte Teil der Befragung umfasst mehrere aktuelle Themen, die für das Handwerk eine hohe Relevanz aufweisen.

Allen voran steht das Thema der ***Unternehmensfortführung bzw. -nachfolge (C6)***, welches laut den befragten Betrieben mit einem Mittelwert von 4,07 den höchsten Anspruch in dieser Kategorie erfährt: Knapp 3/4 erachten die Frage nach der Unternehmensfortführung als wichtig, wenngleich nur 55% diesen Anspruch akut erfüllen. Dies mag der eingeschränkten Repräsentativität geschuldet sein, da in der vorliegenden Untersuchung bei lediglich 31% eine Nachfolge in den kommenden 5 Jahren ansteht. Einzelne Betriebe weisen auf die Schwierigkeiten in der Suche nach geeigneten Kandidaten hin. Dabei werden vereinzelnd die fehlende Bereitschaft und das geringe ausgeprägte Unternehmertum nachkommender Generationen als Grund genannt. Als Lösungsansätze werden die Übernahme durch einen Investor als auch die Unterstützung mit einem professionellen Prozessbegleiter aufgeführt.

Der Frage nach ***Digitalisierung – extern (C3)***, also dem Einsatz von digitalen Lösungen und KI, um Kommunikation und Interaktion mit dem Kunden zu betreiben (z.B. über Social Media oder Chatbots), wurde die geringste Relevanz beigemessen: sowohl beim Anspruch (3,48) also auch der Umsetzung (2,72). Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit weist mit 21,7% den höchsten Wert über alle abgefragten Kategorien auf. Bei den befragten Betrieben wird u.a. der Aufwand für die Bereitstellung eines umfassenden Social Media Auftritt als Grund genannt. Zukünftige Generationen werden mutmaßlich dafür sorgen, dass auch für Handwerksbetriebe die Notwendigkeit einer stärkeren Berücksichtigung des Einsatzes von digitalen Lösungen im Kundenkontakt steigen wird.

Bezogen auf die ***Digitalisierung – intern (C4)*** wird dies schon anders gesehen: Effizienz- und Effektivitätsvorteile durch den Einsatz von z.B. digitaler Auftrags- und Rechnungserfassung werden erkannt: mit einem Anspruch von 4,01 zeigt sich hier ein überaus hoher Mittelwert über alle Befragten, wenngleich der Erfüllungsgrad mit 3,27 relativ niedrig ausfällt (mit 18,3% die dritthöchste Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit über alle Kategorien hinweg). Gründe hierfür können in der aufwändigen Neuausrichtung der Prozesse sowie der Unsicherheit einer In-vestition aufgrund der Innovationsgeschwindigkeit gesehen werden. Viele Betriebe befinden sich jedoch bereits im Umsetzungsprozess und werden u.a. durch die verpflichtende elektronische Rechnungstellung vermehrt dazu aufgefordert, sich diesen Prozessen zu stellen.

Zum Trendthema *Digitalisierung* wurden konkrete ***Digitalisierungspotenziale (C5)*** erfragt. Auch hier zeigte sich, dass zunächst ein Schwerpunkt bei den internen Prozessen gesehen wird: Knapp 3/4 aller Befragten sehen die größten Potenziale im papierlosen Büro und den digitalen Verwaltungsprozessen (74%). Hierzu gehören z.B. die Zeiterfassung, digitale Warenwirtschaftssysteme, automatisierte Kommunikation oder die unterstützte Suche nach Ersatzteilen. Weniger häufig wird der Einsatz von Sprachassistenten und Chatbots (37%) sowie Produktvisualisierungen via Augmented- und Virtual Reality (28%) genannt. Hier bieten sich ebenfalls vielfältige Potenziale, wie z.B. im Aufmaß und der Erstellung von Gebäudeplänen oder bei der Angebotserstellung. Ergänzend wird von einzelnen Betrieben Unterstützung durch Robotik, zum Beispiel auf der Baustelle, genannt.

Dem Thema ***Kooperation / Integration (C1)*** wird ein hoher Stellenwert (Mittelwert: 3,96) sowie auch ein hoher Erfüllungsgrad beigemessen – 80% der Befragten setzen dies teilweise oder ganz um. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass in der Stichprobe das SHK-Handwerk überdurchschnittlich vertreten ist und dies grundsätzlich mehrere Gewerke integriert. Eine fehlende Integration wird von einzelnen Betrieben in der geringen Größe und dem geringen Umsatzvolumen begründet.

Im letzten Punkt dieser Befragungskategorie, ***Marke und Sichtbarkeit (C2)***, zeigt sich ein durchwachsenes Bild: während 70% der Betriebe die Wichtigkeit erkennen, wird dies jedoch nur bei wenige als der Hälfte erfüllt – knapp ein Drittel gibt an, dies zumindest teilweise umzusetzen.

Dabei profilieren sich einzelne Betriebe mit eigenen Veranstaltungen, Vorträgen und Seminaren sowie einem entsprechenden Kommunikations- und Sponsoringkonzept. Andere nennen den Mitarbeitermangel sowie die stärkere Bedeutung der persönlichen Mund zu Mund Propaganda als Gründe für geringe Investitionen in den Markenaufbau und die Kommunikation. Letztlich scheint auch hier der Wettbewerbsdruck (noch) nicht hoch genug zu sein, die Investitionen in einen schlüssigen Markenaufbau rechtfertigen.

ZUSAMMENARBEIT, MARKE, NACHFOLGE UND DIGITALISIERUNG

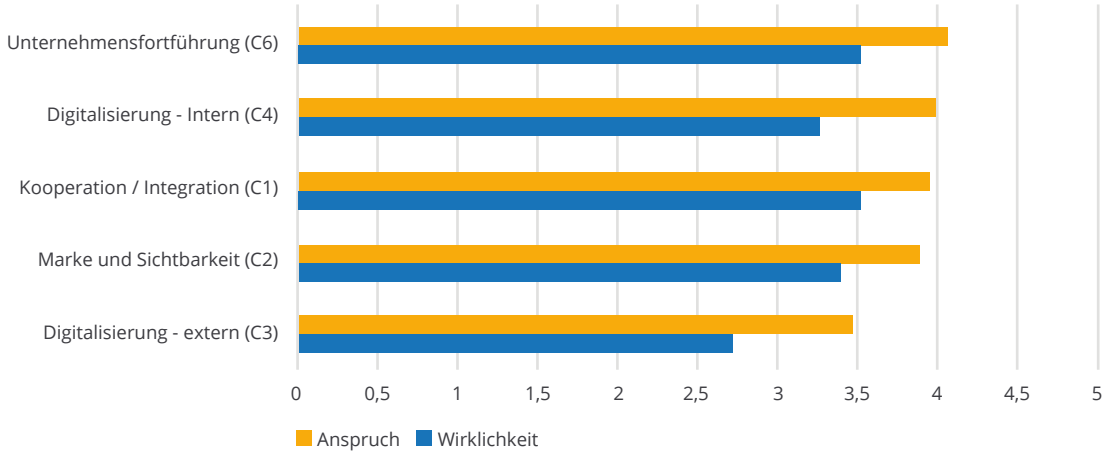


Abb. 41: Übersicht Mittelwerte im Bereich Zusammenarbeit, Marke, Nachfolge und Digitalisierung

ABWEICHUNG VON ANSPRUCH ZU WIRKLICHKEIT

Digitalisierung - extern (C3)	21,7%
Digitalisierung - intern (C4)	18,3%
Unternehmensfortführung (C6)	13,2%
Marke und Sichtbarkeit (C2)	12,4%
Kooperation / Integration (C1)	11,0%

Abb. 42: Übersicht Abweichung von Anspruch zu Wirklichkeit im Bereich Zusammenarbeit, Marke, Nachfolge und Digitalisierung[4].

Die Digitalisierung (extern) gegenüber den Kunden weist die größte Abweichung auf. Im Themenfeld der Digitalisierung zeigt im externen Bereich – also in der Kundenkommunikation – die größte Diskrepanz. Digitale Technologien und Anwendungen wie künstliche Intelligenz (KI) zur gezielten Kundenansprache, der Einsatz sozialer Medien zur Vermarktung von Leistungen oder die Integration von Chatbots auf der Unternehmenswebsite finden bislang nur in einzelnen Handwerksbetrieben Anwendung. Es ist anzunehmen, dass diese eher geringe Relevanz externer Digitalisierungsmaßnahmen darauf zurückzuführen ist, dass viele Betriebe aufgrund einer konstant hohen Auftragslage die Notwendigkeit intensiver Marketing- und Kommunikationsaktivitäten gegenüber Kundinnen und Kunden als nachrangig einschätzen – insbesondere im Vergleich zu internen Digitalisierungsprozessen. Diese werden vielfach priorisiert bewertet.

4 Die prozentuale Abweichung von Anspruch zu Wirklichkeit errechnet sich durch die Differenz der beiden Mittelwerte geteilt durch den Mittelwert des Anspruchs.

C1: KOOPERATION / INTEGRATION

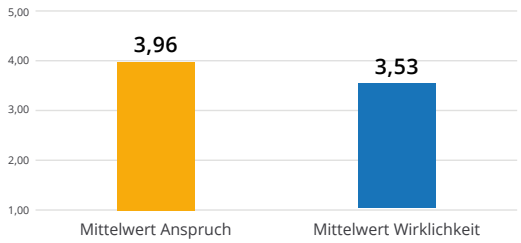


Abb. 43: Mittelwerte Kooperation / Integration

„Der Austausch und die Zusammenarbeit mit anderen Gewerken hat für uns einen hohen Stellenwert und wird systematisch umgesetzt und ausgebaut. Darüber hinaus setzen wir auch auf Lösungen, wie wir diese Gewerke in unseren Betrieb integrieren können."

Mehr als 3/4 der Befragten sehen die Zusammenarbeit/Integration als wichtig an.

ANSPRUCH: KOOPERATION / INTEGRATION

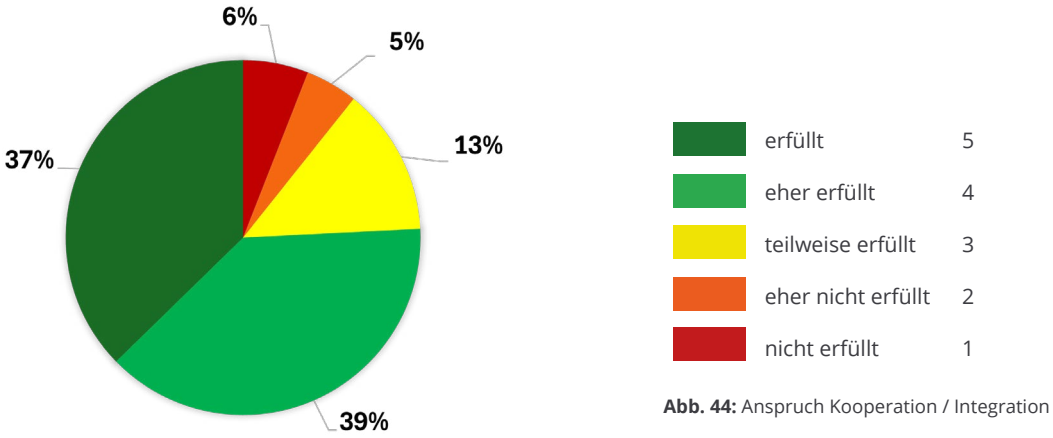


Abb. 44: Anspruch Kooperation / Integration

80% der Befragten erfüllen diesen Anspruch teilweise, eher oder ganz.

WIRKLICHKEIT: KOOPERATION / INTEGRATION

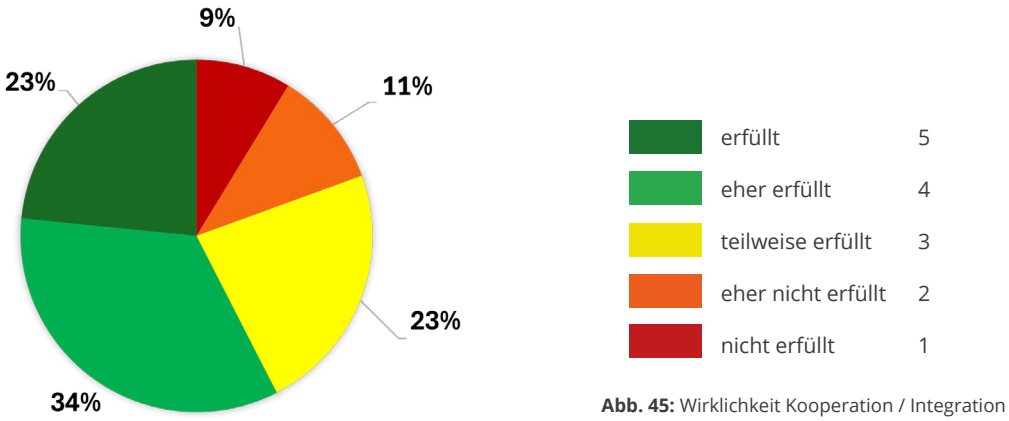


Abb. 45: Wirklichkeit Kooperation / Integration

Kooperation und Integration (C1) wird differenziert gesehen. Ist dieses Thema für einzelne Gewerke traditionell verankert ("Wir bauen seit 30 Jahren Bäder aus einer Hand"), sehen andere Betriebe für ihr Gewerk hier weniger Relevanz oder aufgrund der Größe es als schwer umsetzbar an. Hier zeigen jedoch neuere Geschäftsmodelle für spezialisierte Betriebe auch Möglichkeiten der Kooperation und damit einer Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.

C2: MARKE UND SICHTBARKEIT

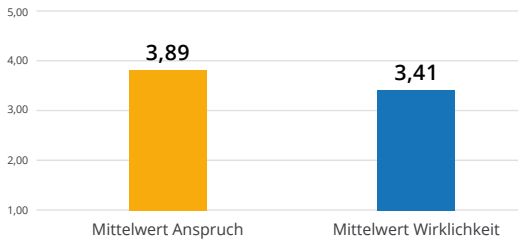


Abb. 46: Mittelwerte Marke und Sichtbarkeit

„Unser Betrieb ist eine Marke: mithilfe eines professionellen Corporate Designs sind wir nach außen hin für unsere Kunden sichtbar und grenzen uns gegenüber unseren lokalen Wettbewerbern deutlich ab. Darüber hinaus führen wir Informationsveranstaltungen für unsere Kunden durch und nehmen z.B. an Messen teil, um potenzielle Kunden anzusprechen."

70% sehen ihre Sichtbarkeit und Markierung als wichtig an.

ANSPRUCH: MARKE UND SICHTBARKEIT

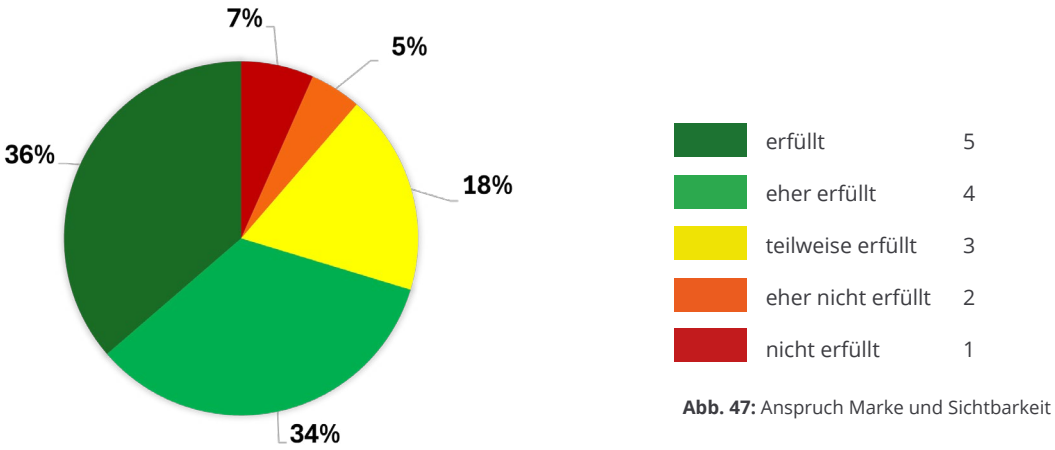


Abb. 47: Anspruch Marke und Sichtbarkeit

Weniger als die Hälfte erfüllen jedoch diesen Anspruch umfänglich.

WIRKLICHKEIT: MARKE UND SICHTBARKEIT

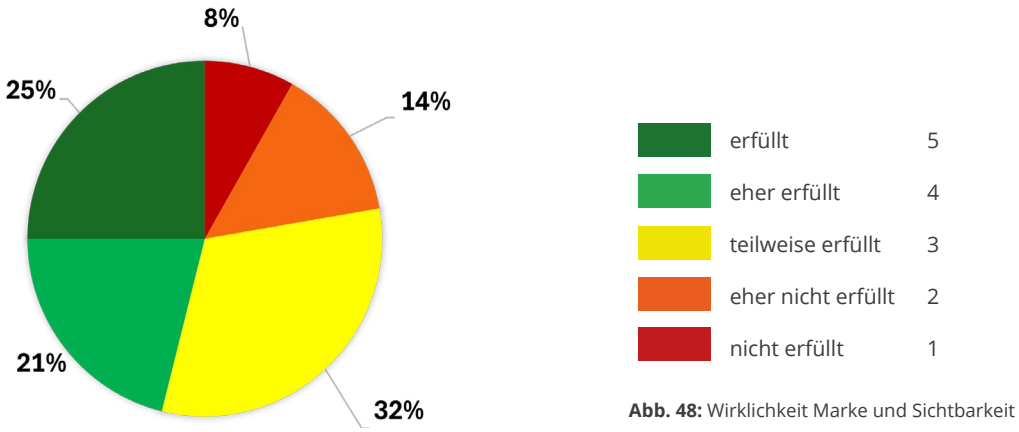


Abb. 48: Wirklichkeit Marke und Sichtbarkeit

Der Anspruch in ***Marke und Sichtbarkeit (C2)*** ist im Verhältnis der anderen Themenfelder mit weniger Priorität belegt. Dies zeigt sich ebenfalls in der Umsetzung. In der Vergangenheit wurde hier vermutlich aufgrund einer durchschnittlich sehr guten Auftragslage weniger Bedeutung beigemessen. Hier bietet sich entsprechendes Potenzial, um insbesondere auf wirtschaftlich schwierigere Situationen vorbereitet zu sein.

C3: DIGITALISIERUNG - EXTERN

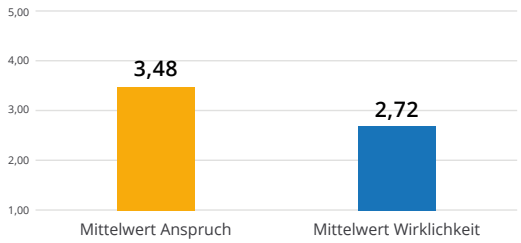


Abb. 49: Mittelwerte Digitalisierung - extern

„Wir nutzen die Möglichkeiten von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz (KI) zur Kundenansprache und Bewerbung unserer Leistung, bspw. durch die aktive Nutzung von Social Media (Facebook, Instagram, TikTok), der Integration von Chat-Bots auf unserer Website etc. und setzen diese in unserem Betrieb konsequent um, damit wir im Wettbewerb bestens aufgestellt sind."

Knapp 60% stufen die digitale Kundenkommunikation als wichtig ein. Die Digitalisierung (extern) weist im Schnitt jedoch den niedrigsten Anspruch auf.

ANSPRUCH: DIGITALISIERUNG - EXTERN

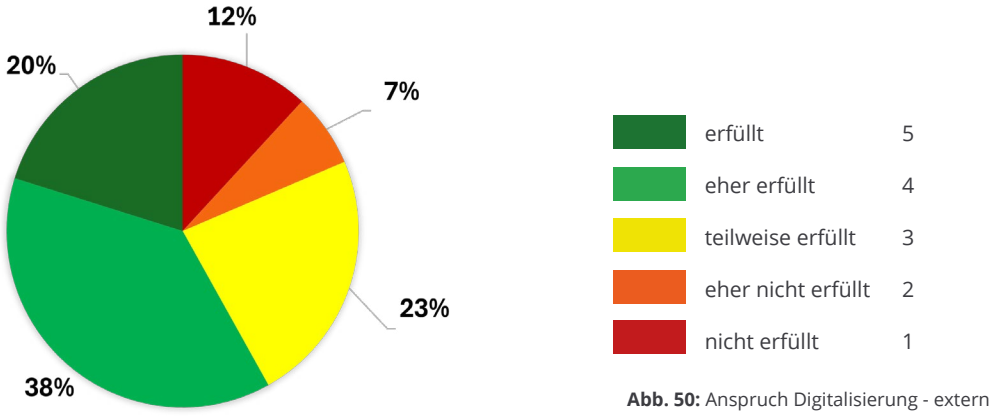


Abb. 50: Anspruch Digitalisierung - extern

Weniger als 1/3 der Befragten erfüllt die digitale Kundeninteraktion (eher). Mit 21,7% zeigt sich hier der größte Unterschied zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

WIRKLICHKEIT: DIGITALISIERUNG - EXTERN

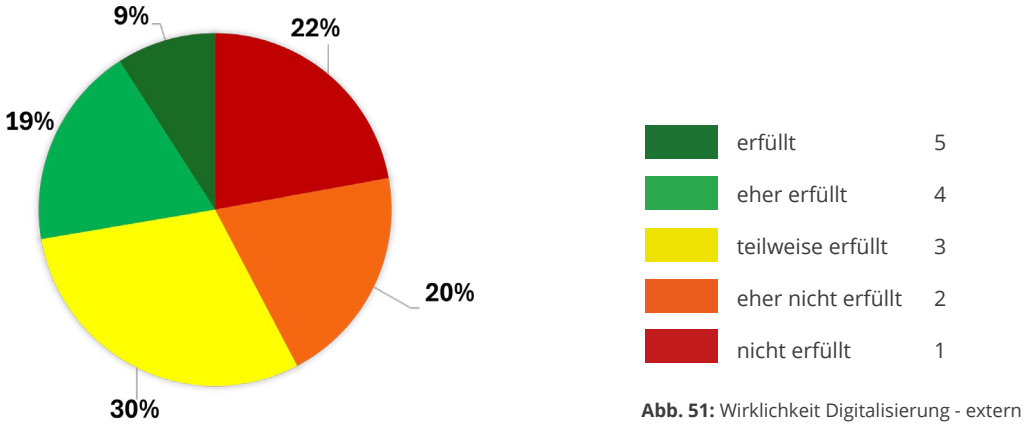


Abb. 51: Wirklichkeit Digitalisierung - extern

Es zeigt sich, dass die ***digitale Kundenkommunikation (C3)*** die geringste Priorität und die größte Lücke (21,7%) aufweist. Social Media Instrumente sind sehr unterschiedlich stark im Einsatz. Dabei erfordern jedoch jüngere Kundenzielgruppen eine zunehmende Fokussierung auf die digitale Kommunikation.

C4: DIGITALISIERUNG - INTERN

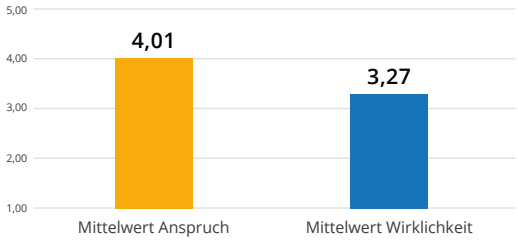


Abb. 52: Mittelwerte Digitalisierung - intern

„Wir nutzen die Möglichkeiten von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz (KI) für unsere internen Prozesse z.B. digitale Auftragserfassung, „mobiler Monteur"-Anwendungen der genutzten Branchensoftware, digitale Rechnungserfassung etc., und setzen diese in unserem Betrieb konsequent um, damit wir ein Höchstmaß an Effektivität und Effizienz erreichen."

Mehr als 3/4 stufen die interne Nutzung von Digitalisierung & KI als wichtig ein.

ANSPRUCH: DIGITALISIERUNG - INTERN

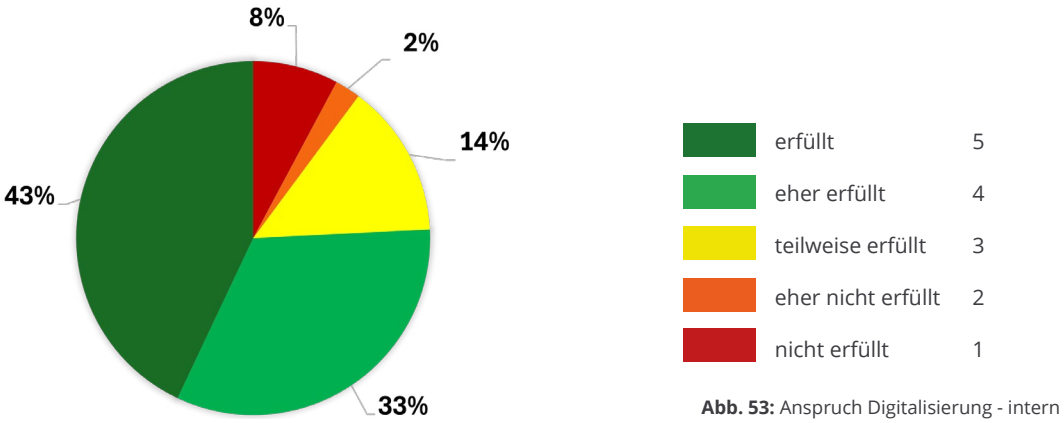


Abb. 53: Anspruch Digitalisierung - intern

42% setzen die interne Digitalisierung bisher (eher) um, weitere 33% teilweise. Mit 18,3% zeigt sich auch hier ein großer Unterschied zw. Anspruch und Wirklichkeit.

WIRKLICHKEIT: DIGITALISIERUNG - INTERN

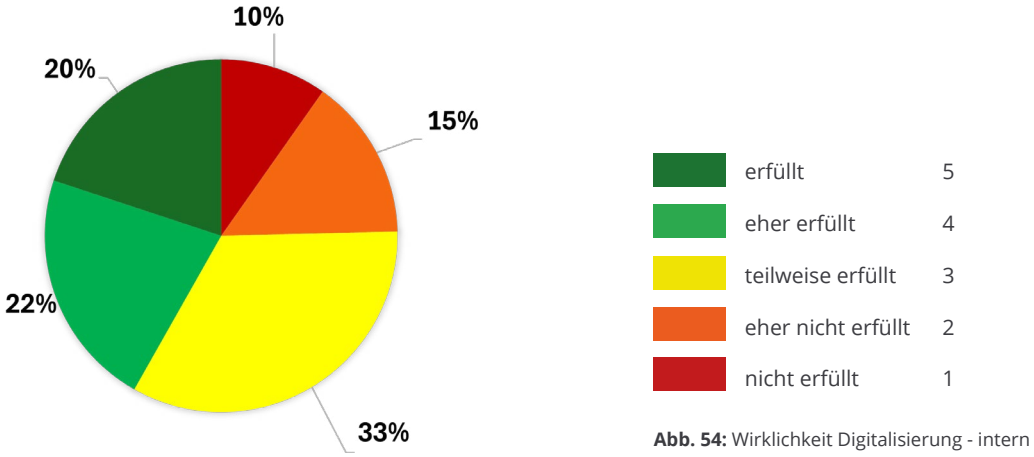


Abb. 54: Wirklichkeit Digitalisierung - intern

Es zeigt sich, dass die ***interne Digitalisierung (C4)*** deutlich relevanter bewertet wird als die externe Digitalisierung. Hier bieten sich vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels große Potenziale. Dabei können jedoch aktuelle Umsetzungsinitiativen durch Investitionsunsicherheit gehemmt werden. Zusätzlich stellen Kosten, zum Beispiel für Softwarelizenzen, insbesondere für kleinere Betriebe eine Herausforderung dar.

C5: DIGITALISIERUNGSPOTENZIALE

„Wo sehen Sie zukünftig wesentliche Effizienzpotenziale durch den vermehrten Einsatz von künstlicher Intelligenz in Ihrem Betrieb? (Mehrfachnennungen möglich)“.

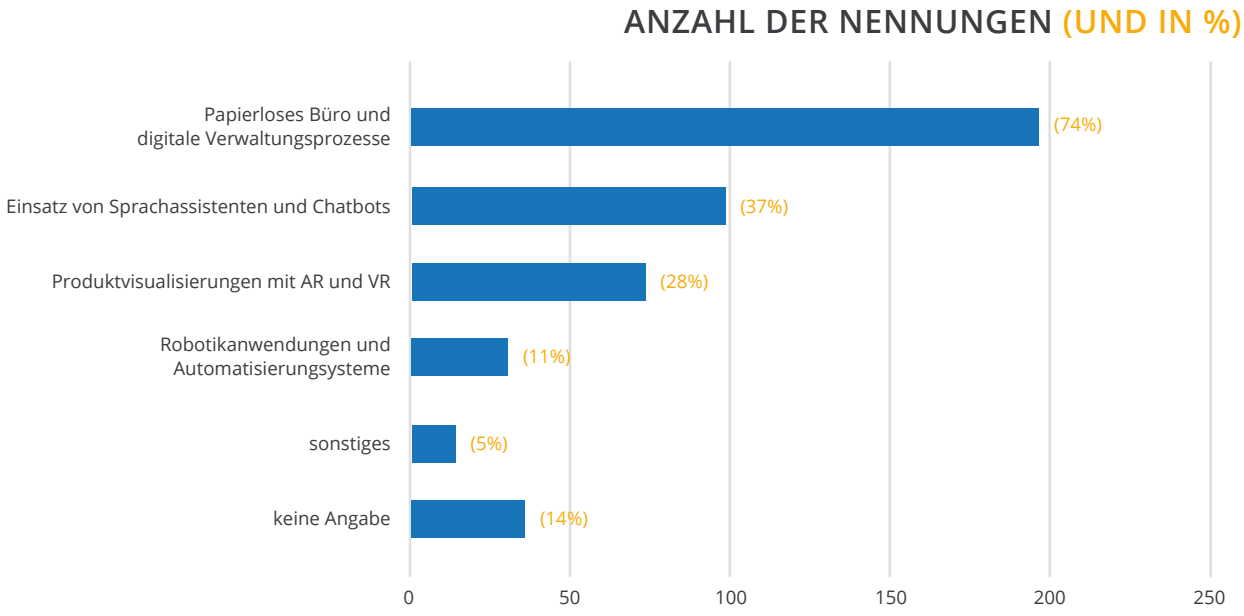


Abb. 55: Digitalisierungspotenziale Anzahl der Nennungen

Die befragten Handwerksbetriebe erkennen ***konkrete Effizienzpotenziale in den Bereichen Digitalisierung und Einsatz von Künstlicher Intelligenz (C5)***. Allerdings befinden sich entsprechende Maßnahmen häufig noch im Planungsstadium. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit den Befunden der KiDiHa-Studie zur Nutzung von KI im nordrhein-westfälischen Handwerk (KiDiHa, 2024, S. 60).

Ein Großteil der befragten Betriebe (74 %) sieht insbesondere Chancen in der internen Digitalisierung, etwa durch die Umstellung auf ein papierloses Büro, um administrative Prozesse effizienter zu gestalten. Hier können Digitalisierungs- und KI-Tools dabei helfen, die zunehmende Menge an Informationen zielgerichteter zu analysieren und bereitzustellen.

Externe Digitalisierungsmaßnahmen in der Interaktion mit Kundinnen und Kunden, wie der Einsatz von Chatbots oder Virtual-Reality-Technologien (VR) zur Produktpräsentation, werden von 27 % der Befragten als relevant eingeschätzt. Im SHK-Handwerk bieten beispielsweise VR-gestützte Visualisierungen in der Vorkaufphase einen Mehrwert für die Kundschaft. Chatbot-Anwendungen berücksichtigen die Bedürfnisse digital affiner Kundengruppen nach einer zeitlich flexiblen Kommunikation (24/7). Unterstützungsmaßnahmen durch Robotik oder Automatisierungstechnologien werden von rund 10 % der Betriebe genannt. Dies wird jedoch u.a. in der Stichprobe begründet sein. Maßnahmen zur Einsparung durch Automatisierungstechnik sind insbesondere für energieintensive Gewerke, wie das Bäckereihandwerk, von Relevanz.

C6: UNTERNEHMENSFORTFÜHRUNG

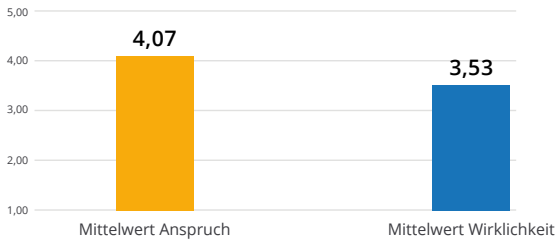


Abb. 56: Mittelwerte Unternehmensfortführung

„Die Planung des nachhaltigen Fortbestands unserer Unternehmung hat für uns oberste Priorität. Die zukünftige Geschäftsführung ist im Rahmen einer familiären Nachfolge gesichert bzw. wird betriebsintern oder -extern bereits geplant."

Knapp 3/4 erachten die Frage nach der Unternehmensfortführung (akut) als wichtig. Der Unternehmensfortführung wird hier der höchste Anspruch beigemessen.

ANSPRUCH: UNTERNEHMENSFORTFÜHRUNG

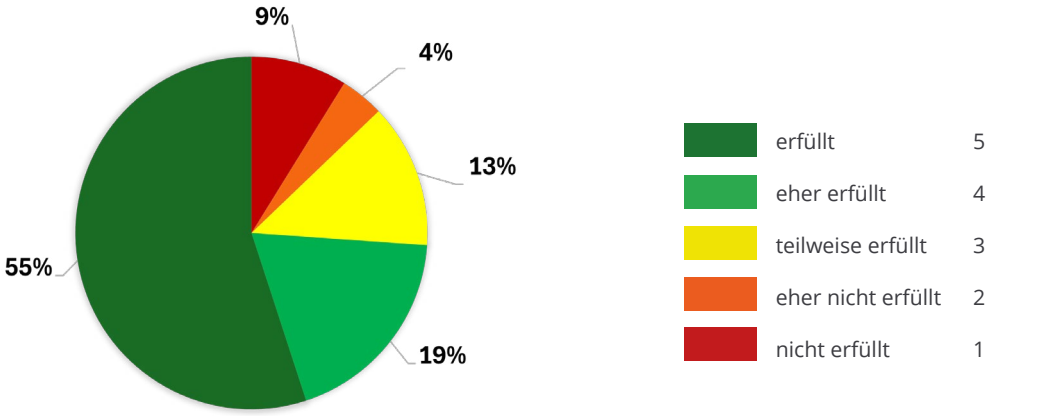


Abb. 57: Anspruch Unternehmensfortführung

55% erfüllen diesen Anspruch bereits, 28% sehen ihn als (eher) nicht erfüllt.

WIRKLICHKEIT: UNTERNEHMENSFORTFÜHRUNG

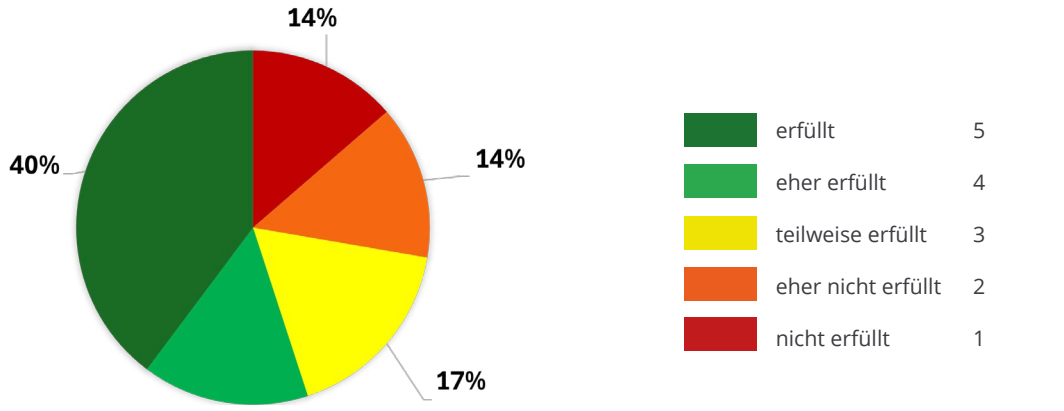


Abb. 58: Wirklichkeit Unternehmensfortführung

Die ***Unternehmensnachfolge (C6)*** ist hoch relevant (Ø Anspruch 4,07), aber nur in gut der Hälfte der Betriebe umgesetzt. Für nicht alle befragten Betriebe ist das Thema von aktueller Relevanz. Neben erfolgreichen Nachfolgebeispielen fehlt es bei einigen betroffenen Betrieben an geeigneten Kandidaten.

D: SOZIODEMOGRAFISCHER HINTERGRUND DER STUDIE

GEWERKE

Von den 265 Betrieben, die an der vorliegenden Studie teilgenommen haben, stammten fast 70% aus dem SHK-Gewerk und weitere 14% aus dem Bereich Elektrotechnik. Während also die hier vorliegende Stichprobe nicht die tatsächliche Verteilung der Gewerke in Deutschland repräsentiert, können jedoch die beiden hauptvertretenen Gewerke aufgrund ihres komplexen Leistungsspektrums als besonders geeignet für die untersuchten Themen angesehen werden. Grundsätzlich fanden jedoch fast alle Hauptgewerke Berücksichtigung. Eine weitergehende Unterscheidung hinsichtlich der Kundenausrichtung (B2C oder B2B) wurde nicht vorgenommen.

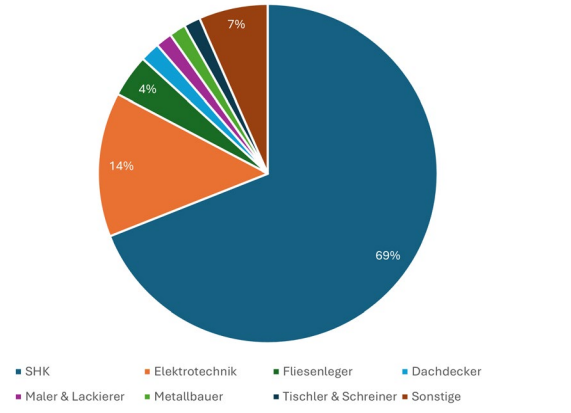


Abb. 59: Verteilung Gewerke

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN IM BETRIEB

Hinsichtlich der Mitarbeiterzahl zeigt die Stichprobe, dass Betriebe aus allen Größenklassen teilgenommen haben. Mit ca. 70% liegt die überwiegende Mehrheit bei unter 19 Mitarbeitern. Vollständige Repräsentativität in Bezug auf das Merkmal der Beschäftigungsgrößenklasse würde vorliegen, wenn ca. 90% der befragten Betriebe in die Kategorie „weniger als 19 Mitarbeiter" fallen würde (vgl. Destatis 2022).

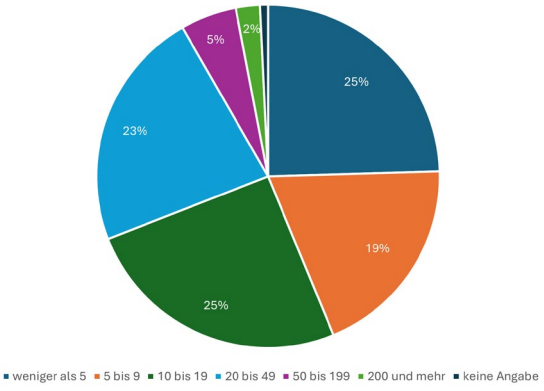


Abb. 60: Verteilung Anzahl der Beschäftigten im Betrieb

POSITION IM BETRIEB

90% der Studienteilnehmer sind - nach eigenen Angaben - als Geschäftsführer tätig bzw. leitende Angestellte oder Führungskraft im Betrieb. Diese Zielgruppe und Perspektive gilt vor dem Hintergrund der fokussierten Themen als fachlich am geeignesten.

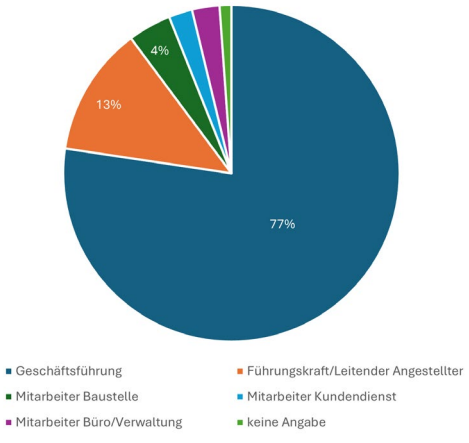


Abb. 61: Verteilung Position im Betrieb

NACHFOLGE DER GESCHÄFTS-FÜHRUNG

Bei der Frage, wann eine Nachfolge der Geschäftsführung ansteht, zeigt sich ein grundsätzlich repräsentatives Bild, wie es auch aus anderen Studien hervorgeht (vgl. DHI 2021, ZDH 2021). Darüber hinaus helfen diese Angaben bei der Einschätzung und Interpretation der Frage C6 zur Unternehmensfortführung.

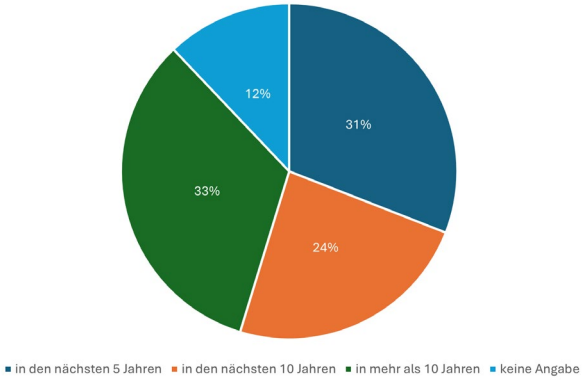


Abb. 62: Verteilung Nachfolge der Geschäftsführung

STANDORTE DER BETRIEBE NACH POSTLEITZAHL

Die befragten Betriebe verteilen sich über ganz Deutschland, alle Postleitzahlengebiete (1-9) konnten berücksichtigt werden. Ein Großteil (43%) hat seinen Standort im äußeren Westen Deutschlands und liegt somit im Bereich des Zielgebietes der REGIONALE 2025.

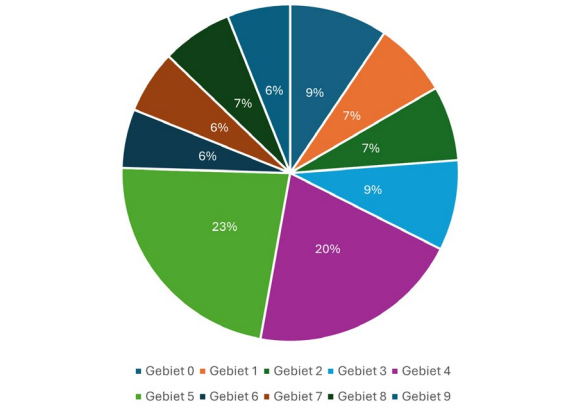


Abb. 63: Verteilung Standorte der Betriebe nach Postleitzahl

E: SCHLUSSBETRACHTUNG UND HANDLUNGS-EMPFEHLUNGEN

Die vorliegende Studie vermittelt ein differenziertes Bild der Situation im Handwerk im Jahr 2025. Ziel der zwischen Januar und März 2025 durchgeführten Online-Befragung war es, den Status quo in Handwerksbetrieben systematisch zu erfassen. Im Fokus der Analyse standen fünf zentrale Themenbereiche: Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Zusammenarbeit, Unternehmensnachfolge sowie Digitalisierung. Die Auswertung von 265 vollständig ausgefüllten Fragebögen zeigt ein heterogenes Gesamtbild, wobei die Mehrheit der Teilnehmenden aus dem SHK- und Elektro-Handwerk stammt.

ZENTRALE ERGEBNISSE

Es bestehen hohe Ansprüche, insbesondere in den Bereichen Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Die größten Umsetzungslücken zeigen sich bei den Teilaspekten Kundenfeedback, Digitalisierung nach außen, Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiter-Feedbacksysteme. In nahezu allen Themenfeldern zeigen sich jedoch Diskrepanzen zwischen dem formulierten Anspruch der Betriebe und der tatsächlichen Umsetzung. Besonders ausgeprägt sind diese Differenzen in den Bereichen Kundenfeedback, externe Digitalisierung, Mitarbeitergewinnung und systematische Mitarbeiter-Feedbackprozesse.

Im Bereich der ***Kundenorientierung*** legen die befragten Betriebe großen Wert auf Fachkompetenz, Zuverlässigkeit und eine gute Erreichbarkeit. Diese Merkmale gelten als zentrale Qualitätskriterien im Kundenkontakt. Dennoch bestehen in der praktischen Umsetzung teils deutliche Defizite – insbesondere bei verbindlichen Terminabsprachen und der Kundenkommunikation. Digitale Lösungen und KI-basierte Tools könnten hier – trotz des häufig genannten Personalmangels – gezielt Abhilfe schaffen. Die systematische Erhebung von Kundenfeedback erfolgt bislang nur selten. Dies ist vor dem Hintergrund zunehmender digitaler Bewertungen in sozialen Medien kritisch zu sehen und eröffnet Verbesserungspotenzial – gerade auch im Hinblick auf kleinere Betriebe, die sich derzeit stark auf den persönlichen Kontakt verlassen.

Die ***Mitarbeiterorientierung*** stellt für die meisten Betriebe einen zentralen Wert dar. Viele Unternehmen bieten Zusatzleistungen wie betriebliche Altersvorsorge oder Mobilitätsangebote. Dennoch fehlt es häufig an strukturierten Instrumenten zur Leistungsbewertung und Rückmeldung. Ein systematisches Feedbackmanagement kann einen wichtigen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung leisten. Unterschiedliche Lohnmodelle zeigen die Vielfalt der betrieblichen Praxis; dabei sollten jedoch stets auch die Perspektive der Mitarbeitenden und deren Bedürfnisse Berücksichtigung finden. Die Fachkräftegewinnung bleibt ein zentrales Problemfeld. Die Integration ausländischer Fachkräfte wird vielfach als herausfordernd beschrieben – hier sind unbürokratische Prozesse und politische Unterstützung dringend erforderlich.

Im Themenfeld ***Zusammenarbeit, Unternehmensnachfolge und Digitalisierung*** bestehen ebenfalls erhebliche Herausforderungen. Viele Betriebe erkennen die Relevanz einer frühzeitigen Nachfolgeplanung, stoßen jedoch auf Umsetzungsbarrieren – etwa durch einen Mangel an qualifizierten Nachfolgerinnen und Nachfolgern

> *„Moderne Unternehmen müssen sich auf digitale Kommunikation einlassen, die zukünftigen Generationen werden nur noch digital unterwegs sein, strategisch muss sich ein Handwerksunternehmen darauf vorbereiten."*

oder fehlender strategischer Vorbereitung. Es ist zu erwarten, dass die Konsolidierung kleiner Betriebe weiter zunimmt.

Im Bereich der ***Digitalisierung*** zeigt sich ein zweigeteiltes Bild: Während interne Prozesse (z.B. Zeiterfassung, Auftragsabwicklung) teilweise digitalisiert sind, bleibt die externe Kundenkommunikation häufig analog. Das Social Media Marketing wird vielfach als zu zeitaufwändig bewertet. Der Einsatz neuer Technologien wie Künstlicher Intelligenz (z.B. Chatbots, Robotik) wird zwar grundsätzlich als Chance betrachtet, scheitert jedoch häufig an Investitionshürden, fehlender Expertise oder knappen Personalressourcen – besonders in den hier mehrheitlich kleinen Betrieben mit weniger als 20 Mitarbeitenden.

„Hier steigt der Bedarf, etwas zu verbessern! Das ist keine einmalige, sondern dauerhafte Aufgabe. Das wird bei uns bereits nach Kräften umgesetzt – es ist nicht einfach, aber wir arbeiten dran“

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Auf Basis der Ergebnisse lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

1. **Systematische Kundenfeedbackprozesse etablieren**
   Um die Qualität der Dienstleistung nachhaltig zu verbessern und sich im digitalen Raum stärker zu positionieren, sollten strukturierte Feedbackmechanismen eingeführt werden – auch in kleinen Betrieben.

2. **Mitarbeiterbindung durch strukturierte Feedback- und Anerkennungssysteme stärken**
   Informelle Rückmeldungen sollten durch standardisierte Prozesse ergänzt werden, um eine transparente und wertschätzende Unternehmenskultur zu fördern.

3. **Fachkräftegewinnung strategisch angehen und Integration fördern**
   Politik und Betriebe sollten gemeinsam an offenen, praktikablen Verfahren zur Integration internationaler Fachkräfte arbeiten. Gleichzeitig sind neue Wege der Personalgewinnung, etwa durch digitale Plattformen oder KI-gestützte Rekrutierung, zu erproben.

4. **Digitalisierung gezielt fördern – intern und extern**
   Der gezielte Einsatz digitaler Tools – von Kundenkommunikation über Auftragsmanagement bis hin zu KI-basierten Anwendungen – sollte durch Beratung, Förderprogramme und Schulungen begleitet werden. Hier bieten Institutionen und Verbände, wie beispielsweise die Handwerkskammer zu Köln, die Akademie Zukunft Handwerk und weitere Organisationen passende Unterstützungsangebote (vgl. AZH 2025, HWK 2025). Zudem können Kooperationen zwischen Betrieben helfen, Investitionen zu teilen.

5. **Nachfolgeplanung frühzeitig und strategisch angehen**
   Die rechtzeitige Vorbereitung auf die Unternehmensnachfolge erfordert externe Unterstützung und verlässliche Netzwerke. Der Aufbau regionaler Anlaufstellen könnte den Prozess erleichtern.

6. **Innovationsimpulse durch Wissensnetzwerke und Transferstrukturen stärken**
   Einrichtungen wie die *Denkschmiede* können als Plattformen für Erfahrungsaustausch, Kompetenzaufbau und Innovationsentwicklung fungieren.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse: Das Handwerk steht vor großen Herausforderungen, verfügt jedoch zugleich über beträchtliche Potenziale. Durch gezielte Unterstützung, klare Strategien und den Mut zur Transformation kann es gelingen, die Zukunftsfähigkeit des Handwerks nachhaltig zu sichern.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 01: Übersicht Mittelwerte im Bereich Kundenorientierung 10

Abb. 02: Übersicht Abweichung von Anspruch zu Wirklichkeit im Bereich Kundenorientierung 11

Abb. 03: Mittelwerte Erreichbarkeit und Direkt-Termin-Versprechen 12

Abb. 04: Anspruch Erreichbarkeit und Direkt-Termin-Versprechen 12

Abb. 05: Wirklichkeit Erreichbarkeit und Direkt-Termin-Versprechen 12

Abb. 06: Mittelwerte Pünktlichkeitsversprechen 13

Abb. 07: Anspruch Pünktlichkeitsversprechen 13

Abb. 08: Wirklichkeit Pünktlichkeitsversprechen 13

Abb. 09: Mittelwerte Fachkompetenz-Versprechen 14

Abb. 10: Anspruch Fachkompetenz-Versprechen 14

Abb. 11: Wirklichkeit Fachkompetenz-Versprechen 14

Abb. 12: Mittelwerte Fachkompetenz-Versprechen 15

Abb. 13: Anspruch Zufriedenheits-Versprechen 15

Abb. 14: Wirklichkeit Zufriedenheits-Versprechen 15

Abb. 15: Mittelwerte Kundenfeedback 16

Abb. 16: Anspruch Kundenfeedback 16

Abb. 17: Wirklichkeit Kundenfeedback 16

Abb. 19: Übersicht Abweichung von Anspruch zu Wirklichkeit im Bereich Mitarbeiterorientierung 19

Abb. 18: Übersicht Mittelwerte im Bereich Mitarbeiterorientierung 19

Abb. 20: Mittelwerte Leistungsbeurteilung. Lob & Kritik 20

Abb. 21: Anspruch Leistungsbeurteilung. Lob & Kritik 20

Abb 22: Wirklichkeit Leistungsbeurteilung. Lob & Kritik 20

Abb. 23: Mittelwerte Gehalt statt Lohn 21

Abb. 24: Anspruch Gehalt statt Lohn 21

Abb. 25: Wirklichkeit Gehalt statt Lohn 21

Abb. 26: Mittelwerte Gratifikationen 22

Abb. 27: Anspruch Gratifikationen 22

Abb. 28: Wirklichkeit Gratifikationen 22

Abb. 29: Mittelwerte Mitarbeiterbindung 23

Abb. 30: Anspruch Mitarbeiterbindung 23

Abb. 31: Wirklichkeit Mitarbeiterbindung 23

Abb. 32: Mittelwerte Aus- und Weiterbildung 24

Abb. 33: Anspruch Aus- und Weiterbildung 24

Abb. 34: Wirklichkeit Aus- und Weiterbildung 24

Abb. 35: Mittelwerte Feedback und Vorschlagswesen 25

Abb. 36: Anspruch Feedback und Vorschlagswesen 25

Abb. 37: Wirklichkeit Feedback und Vorschlagswesen 25

Abb. 38: Mittelwerte Fachkräftemangel - Mitarbeitergewinnung 26

Abb. 39: Anspruch Fachkräftemangel - Mitarbeitergewinnung 26

Abb. 40: Wirklichkeit Fachkräftemangel - Mitarbeitergewinnung 26

Abb. 42: Übersicht Abweichung von Anspruch zu Wirklichkeit im Bereich Zusammenarbeit, Marke, Nachfolge und Digitalisierung 29

Abb. 41: Übersicht Mittelwerte im Bereich Zusammenarbeit, Marke, Nachfolge und Digitalisierung 29

Abb. 43: Mittelwerte Kooperation / Integration 30

Abb. 44: Anspruch Kooperation / Integration 30

Abb. 45: Wirklichkeit Kooperation / Integration 30

Abb. 46: Mittelwerte Marke und Sichtbarkeit 31

Abb. 47: Anspruch Marke und Sichtbarkeit 31

Abb. 48: Wirklichkeit Marke und Sichtbarkeit 31

Abb. 49: Mittelwerte Digitalisierung - extern 32

Abb. 50: Anspruch Digitalisierung - extern 32

Abb. 51: Wirklichkeit Digitalisierung - extern 32

Abb. 52: Mittelwerte Digitalisierung - intern 33

Abb. 53: Anspruch Digitalisierung - intern 33

Abb. 54: Wirklichkeit Digitalisierung - intern 33

Abb. 55: Digitalisierungspotenziale Anzahl der Nennungen 34

Abb. 56: Mittelwerte Unternehmensfortführung 35

Abb. 57: Anspruch Unternehmensfortführung 35

Abb. 58: Wirklichkeit Unternehmensfortführung 35

Abb. 59: Verteilung Gewerke 36

Abb. 60: Verteilung Anzahl der Beschäftigten im Betrieb 36

Abb. 61: Verteilung Position im Betrieb 36

Abb. 62: Verteilung Nachfolge der Geschäftsführung 37

Abb. 63: Verteilung Standorte der Betriebe nach Postleitzahl 37

QUELLENVERZEICHNIS

AZH (2025): Akademie Zukunft Handwerk, *https://zukunft-handwerk.de*, Abruf: 12.05.2025.

Denkschmiede (2025): Das Projekt Denkschmiede, *https://die-denkschmiede.de/das-projekt/*, Abruf 12.05.2025.

Destatis (2022): Statistisches Bundesamt: Handwerkszählung 2022, *https://www.destatis.de/DE/Methoden/Qualitaet/Qualitaetsberichte/Handwerk/handwerkszaehlung-2022.html?templateQueryString=handwerksz%C3%A4hlung*, Abruf 12.05.2025.

DHI (2021): Deutsches Handwerksinstitut: Unternehmensübergaben im Handwerk bis 2030 – Abschätzung und Einordnung. Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung Nr. 52, *https://ifh.wiwi.uni-goettingen.de/site/assets/files/2227/ifh_gbh-52_2021.pdf*, Abruf 12.05.2025.

HWK (2025): Handwerkskammer zu Köln: Digitalisierung, IT & Marketing, *https://www.hwk-koeln.de/artikel/digitalisierung-it-marketing-32,883,1479.html*, Abruf 12.05.2025.

KIDiHa (2024): Künstliche Intelligenz und Digital-Offensive für das HANDwerk in NRW: Studie Künstliche Intelligenz im Handwerk - KI Index NRW, *https://www.ki-di-ha.de/ki-studie/*, Abruf 12.05.2025.

Regionale (2025): Regionale 2025 Bergisches Rheinland, *https://www.regionale2025.de/*, Abruf 12.05.2025.

ZDH (2021): Zentralverbandes des Deutschen Handwerks: Betriebsnachfolge im Handwerk – Ergebnisse einer Befragung unter Handwerksbetrieben im dritten Quartal 2020, *https://www.zdh.de/fileadmin/Oeffentlich/Wirschaft_Energie_Umwelt/Themen/Umfragen/Sonderumfragen/Bericht_Betriebsnachfolge.pdf*, Abruf 12.05.2025.

IMPRESSUM

Herausgegeben von:

REGIONALE2025 Projekt Denkschmiede
Service-Innovation und KI für Kundenbindung
in Mittelstand & Handwerk

c/o:
Fachhochschule des Mittelstands (FHM)
Ravensberger Straße 10 G
33602 Bielefeld

Mit freundlicher Unterstützung von:

Gefördert durch:

Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen

Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

Berger Allee 25
40213 Düsseldorf
Deutschland
wirtschaft.nrw

Kofinanziert von der Europäischen Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

REGIONALE 2025 Agentur GmbH

An der Gohrsmühle 25
51465 Bergisch Gladbach

Autorinnen und Autoren:

Prof. Dr. Ralf Brüning, Studiengangsleiter Handwerksmanagement an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM).
Prof. Dr. Lena Rothe, Kundenbindung durch KI-Services im Handwerk, Fachhochschule des Mittelstands (FHM).

Grafische Gestaltung:

Julia Dolipski M.A., Fachhochschule des Mittelstands (FHM).

Projektpartner:

Fachhochschule des Mittelstands (FHM)

Ravensberger Straße 10 G
33602 Bielefeld
https://www.fh-mittelstand.com/

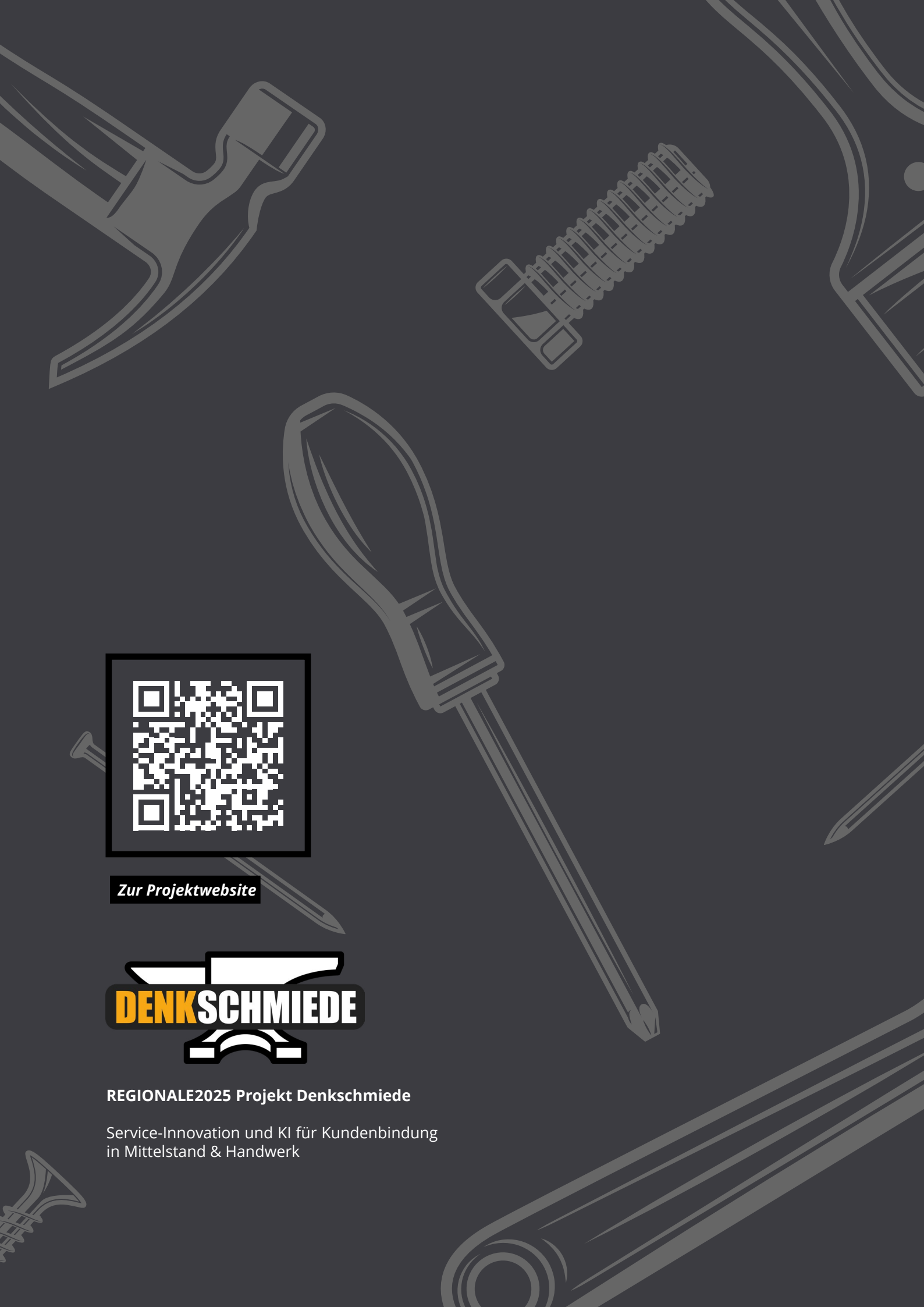
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Grantham-Allee 20
53757 Sankt Augustin
https://www.h-brs.de/de

SCIENCELOFT

Chronosplatz 1
53773 Hennef (Sieg)
https://www.scienceloft.de/

Stand Mai 2025



Zur Projektwebsite

DENKSCHMIEDE

REGIONALE2025 Projekt Denkschmiede

Service-Innovation und KI für Kundenbindung
in Mittelstand & Handwerk