



# ZDH

ZENTRALVERBAND DES  
DEUTSCHEN HANDWERKS

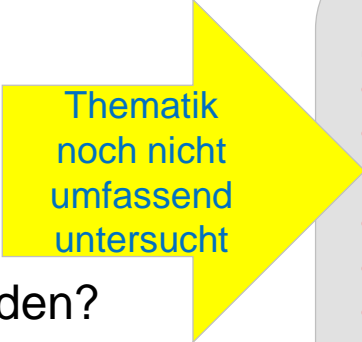
## „Krisenfestigkeit durch Kooperation und Koproduktion“

Impulsvortrag Dr. Carsten Benke, ZDH beim Forum Deutscher Wirtschaftsförderungen am 18. November 2021



## Fragestellungen und Thesen

- ▶ Herausforderungen, die neue Zusammenarbeiten erfordern
- ▶ Ziele der Zusammenarbeit
- ▶ Wie kann mit regionalen Zusammenarbeiten die Widerstandskraft gestärkt werden?
- ▶ Welche Rolle spielt das Handwerk?
- ▶ Welche (neuen) Ansätze für kollektives Handeln werden benötigt?
- ▶ Welche Rolle kann die kommunale / regionale Wirtschaftsförderung übernehmen?



Thematik  
noch nicht  
umfassend  
untersucht

## Ziele des Vortrages

- Beispiele nennen
- Ansätze zur Systematisierung
- Fragen stellen
- Diskussionen anregen
- Nicht alle Diskussionslinien können vertieft werden (Regionalität, Resilienz, Cluster, Wertschöpfung, Fit für 55, urbane Produktion ...)

# Aktuelle Herausforderungen (Auswahl)

## mit Wirkung auf regionale Kooperationen/Koproduktionen von KMU

- ▶ Klimaschutz => Null/Plus-Energieregionen, Sektorkopplung, Elektromobilität, Wasserstoff ... nur gewerkeübergreifend zu bewältigen (*nicht aufgeführt*)
- ▶ Klimawandelfolgenbewältigung => Vorsorge und Bewältigung (langfristig/kurzfristig)
- ▶ Regionalität und Qualität => regionale Lebensmittel, Produktion von Möbeln, Textilien etc. in örtlichen Wertschöpfungsketten
- ▶ Gefährdung von globalen Lieferketten => neue Netzwerke von handwerklichen Betrieben mit Industrie, Land- oder Forstwirtschaft
- ▶ Kreislaufwirtschaft und Ressourcenschutz => neue Bedeutung der Reparatur, Umbau statt Wegwerfmentalität und Ersatzneubau (*nicht aufgeführt*)
- ▶ Digitalisierung als Chance und Herausforderung (z.B. auf Online-Handel) => regionale Plattformen – neue Chancen zur Kooperation und resilienten Strukturen
- ▶ Pandemie/Gesundheitsschutz ... (*nicht aufgeführt*)

# Formen und Ziele der Zusammenarbeit

- **Kooperation:** Partner arbeiten an autarken Teilaufgaben
- **Koproduktion:** gemeinsame Erfüllung von Aufgaben, Verknüpfung von Qualifikationen, Ressourcen und Herangehensweisen aller Beteiligten

## Ziele der verschiedenen Zusammenarbeitsformen:

- Resilienz (Adaptivität, Redundanz, Lernfähigkeit)
- Versorgungssicherheit (kürzere Lieferketten)
- Bessere, schnellere, zielgerichtete Krisenreaktion
- Ausgleich von Kapazitäts- und Nachfrageschwankungen
- stärkere regionale Wertschöpfung, Arbeitsplatzsicherheit
- Sicherung von kleinbetrieblichen und mittelständischen Strukturen
- besserer Technologietransfer (Wissenschaft/Bildung/Forschung)
- gemeinschaftliche Überwindung von Innovationshürden
- bessere Sichtbarkeit: Kundenzugang – Fachkräftesicherung

Resilienzfaktoren:  
Adaptivität,  
Redundanz,  
Lernfähigkeit

Lange Diskussion über die Thematik: Anlässe u.a.

- ⇒ Profilierung gegenüber (Bau-) Industrie
- ⇒ Weiterentwicklung der Kundenorientierung durch Gesamtangebote
- ⇒ Anpassung an komplexere Anforderungen (Energiewende, Elektromobilität)
- ⇒ Zusammenarbeiten über Kammern, Innungen, Einkaufsgemeinschaften (gemeinschaftliche Materialbeschaffung)

Hemmnisse:

- ⇒ starke Untergliederung in Gewerke
- ⇒ natürliche Konkurrenzen im gemeinsamen Territorium
- ⇒ kleinbetriebliche Strukturen
- ⇒ Schwierige Bildung langfristiger Kooperationen

## **Erfolgsfaktoren:**

Gemeinsame Ziele definieren  
„Augenhöhe“ der Akteure  
sicherstellen  
Flankierung ehrenamtlicher Arbeit  
Experten einbeziehen  
stabile Koordinierungsgremien  
Öffentlichkeitsarbeit

# Beispiel: gemeinschaftliche akute Krisenbewältigung

- ▶ **Pandemie 2020/2021**  
=> Innerhandwerkliche Unterstützung (z.B. zwischen Lebensmittelhandwerk und Bauhandwerk)  
=> Aufbau von Impfzentren (z.B. Messebauer und THW)
- ▶ **Hochwasserkatastrophe 2021**  
=> zahlreiche Aktionen von Kammern und Innungen für betroffene Gebiete (Elektrohandwerk, Heizungsmonteur, Bauhandwerk ...)  
=> sowohl für betroffene Handwerksbetriebe als auch für alle Bewohner
- ▶ **Flüchtlingskrise 2015ff**

Eigeninitiative von Betrieben  
und einzelnen Kammern und  
Verbänden



# Etabliertes Beispiel: Cluster im Handwerk

- ▶ Historische Cluster: z.B. Uhren- und Schmuckmacher in Pforzheim oder Holz, Weihnachtsschmuck, Flechthandwerk, Musikinstrumente in Mittelgebirgsregionen (historische Krisenreaktionen auf Niedergang des Bergbaus!)
- ▶ Cluster mit Industrie (z.B. Medizintechnik Tuttlingen)
- ⇒ Führungsvorteile innerhalb eines Gewerkes oder einer Branchengruppe

Lange Traditionen mit modernem Clustermanagement (teils mit Innungen, Industrie und Wirtschaftsförderung)



www.wdm.world



# Beispiel: Lebensmittelhandwerk in branchenübergreifender Zusammenarbeit

## Genussregion Oberfranken: Seit 2006

- ▶ Verein auf Initiative der Handwerkskammer: Bäcker, Metzger, Brauer in Kooperation mit Landwirtschaft, Touristiker, Hoteliers und Gastronomen (Marketing, Beratung, Veranstaltungen)
- ▶ Kuratorium mit Vertretern von Innungen, Handwerkskammer, IHK, Hotel- und Gaststättenverband, Bauernverband, Ämter für Landwirtschaft und das Amt für ländliche Entwicklung

Verein vom Handwerk ausgehend  
=> Stabilisierung von gefährdeten Traditionen  
=> Feste Kooperation mit gewerbl. und öffentl. Partnern



1. oberfränkischer Lebensmittelgipfel in Kulmbach am 20.10.2021, Christian Herpich (Vizepräsident HWK Ofr.) Foto: Frank Wunderatsch





# Resilienz durch regionale Wertschöpfungsketten?

## Beispiel – Fleischwirtschaft

Langjährige Tendenz: Konzentration auf industrielle Großschlachthöfe (statt kommunaler Schlachthöfe und handwerklicher Schlachtung, wegen Effizienz und für Kleinbetriebe kaum leistbare EU-Anforderungen) => Entstehung von einseitiger Abhängigkeit

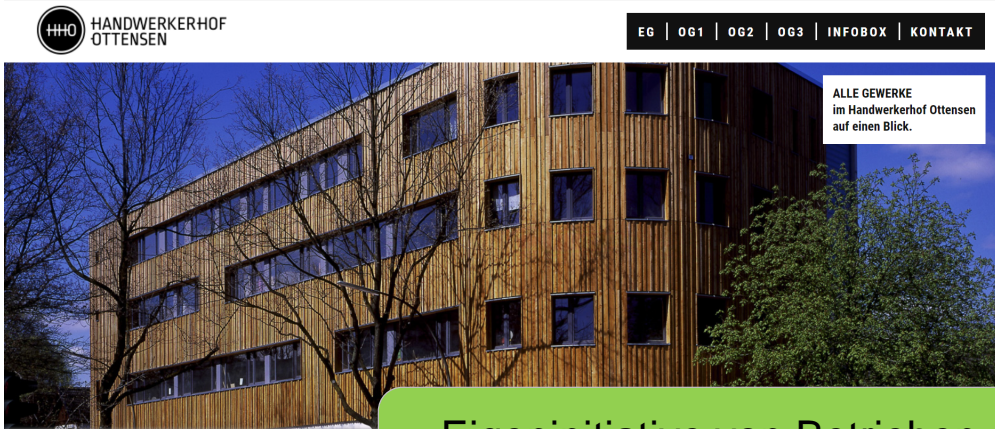
- ⇒ **Während Corona: Schließung von einzelnen Großschlachthöfen: Stockung der gesamten Wirtschaftskette!**
- ⇒ Vorteil während der Krisen: Regionen (z.B. teils noch im Allgäu) mit enger Verflechtung bäuerlicher Landwirtschaft und handwerklicher Schlachtung
- ⇒ Perspektive: Einzelne Überlegungen zur Wiederschaffung kommunaler Schlachthöfe und handwerklicher Schlachtungen  
.. Komplizierte Standortfragen.
- ⇒ Haupttendenz aber weiterhin:  
Zunahme der Großstrukturen

Chance durch Dezentralisierung und Regionalisierung? Qualität, Tierwohl und Krisenfestigkeit zu verbinden?  
=> Nur gemeinsam von Handwerk und Wirtschaftsförderung zu realisieren

# Neue Ansätze zur Kooperation: Gemeinsame Standortbildung gegen Verdrängung

## Handwerkerhof Ottensen - Hamburg

- ▶ Um Verdrängung zu begegnen: Schaffung eines Standortes in Genossenschaft
- ▶ Anschließend: auch gemeinsame Angebote unterschiedlicher Gewerke
- ▶ Zusätzlich: teilweise Energieunabhängigkeit (Solarstrom an Gewerbenmieter)



Eigeninitiative von Betrieben:  
Schaffung einer Genossenschaft

### **selbstverwaltetes Zentrum des Handwerks**

“Hier arbeiten Glaser zusammen mit Tischlern, Polsterin und Designerin mit Lautenbauern. Hier werden ihre Haushaltsgeräte repariert oder neue Wasserleitungen geschweißt und gelötet. Möbel gefertigt, Hocker für Bars oder Stühle für das Büro aufgepolstert und Heizungen repariert. (..) Die im Haus arbeitenden Firmen bilden eine „Solidargemeinschaft“. Sie sind gleichermaßen verantwortlich für dieses Haus und haben den Planungsprozess aktiv begleitet. Grundlegend für Alle ist die Idee von einem Netzwerk, das lebendig und solidarisch den unternehmerischen Alltag bereichert.“

# Kooperation und Resilienz durch Digitalisierung

## Aktivitäten des Mittelstand-Digital-Zentrums Handwerk:

### Kollaboratives Arbeiten im Maschinenraum



Kollaborative Ideen- und Angebotsentwicklung im Konsortium unter Einbindung von KMU und dem Netzwerk Mittelstand-Digital

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <p><b>Innovation &amp; Co-Creation</b></p> <p><b>Was: Innovationsprogramme und Zukunftssysteme</b><br/> <b>Förderziel:</b> Digitale Strategien/ Wirtschaftlichkeit und Resilienz/ Horizontale und vertikale Vernetzung und Partizipation in Wertschöpfungsketten<br/> <b>Aufgaben:</b> Entwicklung von Strategien und Anwendungsfälle für strategisch wichtige Digitalisierungsthemen im Handwerk, Innovationsräume, Dialogplattform für Co-Creation, Innovationssprints, etc.<br/> <b>Laufzeit:</b> ca. 1 Jahr<br/> <b>Wer:</b> DLR (Process Owner) und Fraunhofer mit Schaufenstern bzw. ext. Partnern</p> <p><b>Ressourcenverteilung:</b> 20%</p> | <p><b>Entwicklung &amp; Co-Working (bedarfsgerecht)</b></p> <p><b>Was: Ideen-/Digi-Werkstätten</b><br/> <b>Förderziel:</b> Organisation: Change Management, neue digital unterstützte Arbeitswelten/Fachkräfte: Lebenslanges Lernen &amp; Kompetenzaufbau im Unternehmen/ Umsetzen/Qualifizieren/Vernetzen<br/> <b>Aufgaben:</b> Erprobung von Anwendungsfälle, Technologien und Methoden in der Praxis, Einbindung von Betrieben und Verbänden, Experimentierräume, Co-Working, Erarbeitung von digitalen Lösungen für Gewerke, Vermittlung von Methodenkompetenz<br/> <b>Laufzeit:</b> ca. 6 Monate<br/> <b>Wer:</b> Schaufensterpartner (Process Owner)</p> <p><b>Ressourcenverteilung:</b> 80%</p> | <p><b>Was: Praxisprojekt</b><br/> <b>Förderziel:</b> Organisation: Change Management, neue digital unterstützte Arbeitswelten/Fachkräfte: Lebenslanges Lernen &amp; Kompetenzaufbau im Unternehmen/Umsetzen/Qualifizieren/ Vernetzen<br/> <b>Aufgaben:</b> Einzelprojekte mit Betrieben in Zusammenarbeit mit Berater*innen der HWO, KDH begleitet<br/> <b>Laufzeit:</b> ca. 1-2 Monate<br/> <b>Wer:</b> Schaufensterpartner (Process Owner)</p> | <p><b>Was: Angebotsentwicklung</b><br/> <b>Förderziel:</b> Informieren/Qualifizieren/ Vernetzen<br/> <b>Aufgaben:</b> Entwicklung verschiedener Informations-, Qualifizierungs- und Vernetzungsangebote mittels Formate wie Hackathons, Roadshows, Lernsoftware und Qualifizierungsangebote<br/> <b>Laufzeit:</b> ca. 1-2 Monate<br/> <b>Wer:</b> Schaufensterpartner (Process Owner)</p> |
|--|--|--|---|

Außerhalb des Maschinenraums platzieren die Schaufenster die Angebote mittels Veranstaltungen, Webinaren, Coachings und weiteren Formaten und sorgen für den qualitativen Transfer zu den Handwerksbetrieben. Die Geschäftsstelle zeichnet sich für den Transfer in die HWO und die fachliche Begleitung zuständig.

Gezielte Angebote für Betriebe durch geförderte Kompetenzzentren des HW

- Digitale Strategien für Wirtschaftlichkeit und Resilienz
- Übertragung von Erfahrungen innerhalb des Handwerks



Digitale  
Koproduktion  
im Handwerk

Was sind nachhaltige Konzepte der digitalen Koproduktion, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Handwerk, Design, Bildungsträgern, Wissenschaft sowie weiteren relevanten Akteuren ermöglichen? Wie können Handwerksbetriebe in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren digitale Produktionsstätten initiieren und betreiben?

- Anschaffung eines digitalen Technologiesets zum Experimentieren und zur gemeinschaftlichen Nutzung durch die Bottroper Handwerksbetriebe
- Workshopreihe an der HRW, um Handwerker/innen mit der Nutzung der Technologie und die Möglichkeiten des FabLabs HRW vertraut zu machen



Auch Aktivitäten mit Kommunen möglich:  
Beispiel [Reallabor in Bottrop](#)

# Perspektive: Intensivere regionale Produktion?

- ▶ Handwerk traditionell Beteiligter an industriellen Fertigungsprozessen als Zulieferer
- ▶ Aktuell Probleme gerade etablierter Zulieferer durch Materialengpässe

## Neue Ansätze denkbar?

- ▶ Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Industrie?
- ▶ Noch mehr handwerklich-industrielle Cluster von Klein- und Mittelbetrieben, die selbst produzieren
- ▶ Laufende Diskussion über „Urbane Produktion“
- ▶ Chancen durch neue Fertigungsmethoden/digitale Techniken (3D-Druck etc.)
- ▶ Kürzere Produktlebenszyklen, Lieferzeiten, individualisierte Produkte , Rapid Prototyping
- ▶ Regionalisierung => keine Abkopplung von überregionaler Arbeitsteilung, nur Verschiebung des Verhältnisses von Eigenproduktion und Fremdbezug

Intensivierung und Neubildung von Produktionsclustern?  
Chance zur Abmilderung der Unsicherheiten globaler Lieferketten?

## Ansätze zur Flankierung von Kooperationen mit Handwerk / Mittelstand

- ▶ Hilfe bei Überwindung von Bürokratien (Verfahrenserleichterung, Genehmigungen, etc.)
- ▶ Unterstützung bei Schaffung von Plattform für internen und branchenübergreifenden Austausch
- ▶ Reallabore zur Erprobung von Verfahrensweisen und Kooperationen
- ▶ Hilfe bei Akquise von Fördermitteln
- ▶ Ggf. auch Übernahme der Federführung bei übergreifenden Projekten: Leader, Ile, INSEK...
- ▶ Brückenfunktion zu anwendungsbezogener Forschung / Entwicklung/ Technologietransfer übernehmen
- ▶ Enge Verschränkung mit Standort- und Innovationsberatern des Handwerks (z.B. bei der Clusterbildung), Netzwerke mit Kammern /Innungen bilden

## Ansätze zur Flankierung von Kooperationen mit Handwerk / Mittelstand

- ▶ Schaffung eines professionellen Cluster/Kooperations-Managements
- ▶ Koordinierung der Werbung nach außen, Öffentlichkeitsarbeit mit Fokus KMU
- ▶ Schaffung multifunktionaler Gewerbeflächen (Branchenmix ermöglichen, in siedlungsnaher Lage, mit kleinteiligen Angeboten und guter infrastruktureller Ausstattung), Handwerkerhofprogramme, Innovationszentren
- ▶ Makerspaces (mit gemeinsam nutzbaren Ausrüstungen)
- ▶ „Kümmerer“ zur Integration von Klein- und Kleinstbetrieben in Initiativen
- ▶ ...

# Ausblick: Realistische Chancen oder Wunschdenken?

- ▶ Bedrohung der Verlustes regionaler Wertschöpfung und Fertigkeiten besteht fort!
- ▶ Erfolg von Netzwerkbildungen hängt an Geschick von Akteuren und Netzwerken!
- ▶ Routinen des kooperativen Handelns von Kleinbetrieben mit anderen Partnern noch weiter entwickeln und erforschen.
- ▶ Herausforderung: Über Gewerke- und Branchengrenzen hinausdenken!
- ▶ Stabile und langfristige Plattformen bilden
- ▶ Chancen der Regionalität nutzen (nicht als Widerspruch, sondern Ergänzung der weiterlaufenden Globalisierung und Digitalisierung)
- ▶ **Beispiel Holz** => ungemein wichtig! Wohnungsbau und Klimaschutz und Ressourcenschutz zusammenzubringen. Chance für regionale Wertschöpfungsketten



## **Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)**

**Dr. Carsten Benke**

*Referatsleiter Abteilung Wirtschafts-, Energie und Umweltpolitik*

Mohrenstraße 20/21

10117 Berlin

030 206 19-264

benke@zdh.de

www.zdh.de



- ▶ Cluster Atlas Baden-Württemberg ([https://www.clusterportal-bw.de/fileadmin/media/Download/Downloads\\_Publikationen/Cluster-Atlas\\_2019\\_deutsch.pdf](https://www.clusterportal-bw.de/fileadmin/media/Download/Downloads_Publikationen/Cluster-Atlas_2019_deutsch.pdf)) (zahlreiche Handwerkscluster)
- ▶ Koproduktion in Deutschland Studie zur aktuellen Lage und den Potenzialen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Bürgerinnen und Bürgern, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2015
- ▶ Giuseppe Strina, Stephanie Lehmann, Ewald Heinen, Klaus Müller und Dirk Harms: Nutzung von Clusterpotenzialen für das Handwerk. Göttingen 2013 (Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien 93)
- ▶ Stephanie Lehmann, Klaus Müller: Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien: Cluster im Handwerk: Eine Analyse hinsichtlich deren Vorkommen und Bedeutung. Göttingen 2010 (Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien 80)
- ▶ Thomä, J.: Das Handwerk – ein Konjunkturstabilisator? In H.-U. Küpper (Hrsg.). Lehren aus der Krise. Auswirkungen und Konsequenzen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 für den Handwerksbereich. München 2010, 19-75.
- ▶ vbw Zukunftsrat der Bayerischen Wirtschaft: Resilienz Schlussfolgerungen aus der Corona-Pandemie, 2020 <https://vbw-zukunftsrat.de/downloads/Zukunftsrat-Handlungsempfehlungen-Resilienz.pdf>
- ▶ Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat: Memorandum Urbane Resilienz – Wege zur robusten, adaptiven und zukunftsfähigen Stadt, Berlin 2021
- ▶ Kooperationen im Handwerk - Informationen für den Handwerksbetrieb [https://www.fh-mittelstand.de/fileadmin/Forschung/Kooperation\\_im\\_Handwerk\\_Infobroschuere.pdf](https://www.fh-mittelstand.de/fileadmin/Forschung/Kooperation_im_Handwerk_Infobroschuere.pdf)
- ▶ Zukunft der Wertschöpfung - Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit, BMBF 2021 [Zukunft der Wertschöpfung - Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit \(zukunft-der-wertschoepfung.de\)](https://www.zukunft-der-wertschoepfung.de)
- ▶ [https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/gutachten/jg202021/JG202021\\_Gesamtausgabe.pdf](https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/gutachten/jg202021/JG202021_Gesamtausgabe.pdf)
- ▶ <https://blog.iao.fraunhofer.de/resiliente-wertschoepfung-wie-sie-sich-vorbereiten-koennen-um-die-naechste-krise-besser-zu-meistern/>