

»Der ARBEITSMARKT hat sich völlig gedreht«

Personalmanagement wird der zentrale Wettbewerbsfaktor, sagt **Franz Falk**. Der ehemalige Geschäftsführer der HWK Stuttgart fürchtet, dass viele Handwerker das noch nicht verstanden haben.

Interview **Olaf Deininger** Fotograf **Björn Hänsler**

Franz Falk bewegt sich durch die Räume der Handwerkskammer in Stuttgart wie durch sein Wohnzimmer. Hier ist er daheim, könnte man meinen. Ein wenig zumindest. Alle kennen ihn, grüßen freundlich, ohne Scheu. Wir sitzen in der kleinen Cafeteria hinter dem großen Saal: Was Franz Falk zu sagen hat, kann jeder hören.

Sie haben 41 Jahre lang in der Handwerksorganisation gearbeitet, zuletzt als Kammergeschäftsführer Stuttgart verantwortlich für die Beratung. Nun gehen Sie in den Ruhestand, bleiben aber in der Schulung und Beratung.

Wie hat sich das Handwerk in den letzten vier Jahrzehnten verändert?

Franz Falk: Natürlich gab es unterschiedliche konjunkturelle Phasen. Etwa der große Impuls durch die Wiedervereinigung oder die Finanzkrise ab 2008. Gleichzeitig sind die Anforderungen der Kunden deutlich gestiegen. Die Prozesse in den Betrieben sind heute viel professioneller als in den 80er-Jahren – und sie müssen es auch sein.

Wie hat sich die Struktur der Betriebe verändert? Verschwinden die mittelgroßen Betriebe tatsächlich?

Vita Franz Falk

Seit 1997 arbeitet der Diplom-Volkswirt als betriebswirtschaftlicher Berater der Handwerkskammer Region Stuttgart mit den Schwerpunkten Betriebsübergabe und -übernahme, Existenzgründung, Investition, Finanzierung und Unternehmensführung, ab 1991 als Geschäftsführer Management und Technik und ab 2016 als Geschäftsführer Unternehmensservice. Von 1978 bis 1997 war er außerdem Geschäftsführer des Bundesverbandes der Handwerksjunioren, zudem als Dozent und in zahlreichen Gremien tätig.

Ich kann natürlich nur für die Entwicklung im Südwesten Deutschlands sprechen. Hier sind die meisten Existenzgründungen heute Ein-Mann-Betriebe und wollen das auch bleiben. Andererseits wachsen große Betriebe immer weiter. Zusätzlich gibt es eine Tendenz zur Filialisierung, deutlich zu sehen im Lebensmittelhandwerk, aber auch bei Malern und Stuckateuren. Viele Betriebe kaufen andere auf. Durch die zunehmende Mechanisierung und die damit verbundene Kapitalausstattung sind viele heute zu einer bestimmten Betriebsgröße gezwungen. Eine Schreinerei mit vollem Maschi-

nenpark kann ich zum Beispiel nicht mit fünf Mann führen. Damit die Geräte richtig ausgelastet sind und der Betrieb dadurch rentabel wird, brauche ich eine Betriebsgröße von 15 bis 20 Mitarbeitern.

Hat sich die Eigenkapitalquote verändert?

In der Folge der Finanzkrise entwickelten sich die Eigenkapitalquoten rückläufig. In den letzten Jahren ist die Eigenkapitalquote jedoch wieder deutlich gestiegen. Auch um die Abhängigkeit vieler Betriebe gegenüber den Banken abzubauen.


Welche Gewerke waren besonders von der Finanzkrise betroffen?

Die Zulieferbetriebe der Automobilindustrie und die Betriebe im Bau- und Ausbausektor. Und natürlich haben auch alle kapitalintensiven Betriebe die Krise besonders stark gespürt.

Der durch die Elektromobilität ausgelöste Umbruch in der Automobilindustrie hat sicher auch Auswirkungen auf die Betriebe?

Durch die Elektromobilität werden Märkte wegbrechen. Die Zulieferbetriebe sollten sich anderweitig orientieren.

Also nicht darauf verlassen, dass >



»Auch die Hand-
werksmärkte
werden volatil,
darauf müssen
sich die Unter-
nehmer stärker
einstellen.«

Strategieexperte Franz Falk rät Handwerks-
unternehmern, neue Marktfelder frühzeitig
zu erkennen und zu besetzen.



»Die meisten Betriebsübergaben sind leider wenig professionell vorbereitet.«

die deutsche Automobilindustrie so unverändert krisensicher und stabil bleibt wie in den letzten 20 Jahren?

Von heute auf morgen wird es zwar keinen völligen Umbruch geben, aber mittelfristig erwarte ich hier schon eine Veränderung. Das müssen die Betriebe mit wachen Augen beobachten.

Was hat sich im Selbstverständnis und im Selbstbewusstsein der Handwerksunternehmer verändert?

Das Selbstbewusstsein der Handwerksunternehmer ist deutlich gestiegen. Sie denken und handeln heute stärker als Unternehmer. Die Zahl der traditionellen Handwerker, die sich nur auf ihre manuellen Fertigkeiten verlassen und auf einen kleinen Kreis von Kunden, die ist rückläufig. Das Managen und das Organisieren werden immer wichtiger. Aber das setzen die Handwerksunternehmer auch um. Besonders im Bereich Marketing herrscht heute eine ganz andere Denke: Die meisten wissen, dass sie einen guten Webaufttritt brauchen, viele haben ihr Marketing professionalisiert.

Die Handwerker haben also zusätzlich zu ihren fachlichen Fähigkeiten stärker unternehmerische Fähigkeiten entwickelt?

Ja, das ist erfreulicherweise so.

Schauen wir in die Zukunft. Sie haben hoffentlich Ihre Glaskugel dabei. Was

Franz Falk beklagt, dass sich Handwerksunternehmer zu wenig mit dem Thema der Nachfolge auseinandersetzen.

sind die großen Herausforderungen in den nächsten zehn Jahren?

Der Fachkräftemangel wird sich noch stärker negativ auf das Handwerk auswirken. Damit steigen auch die Anforderungen an die Personalführung, die Personalentwicklung und all die Aspekte, die damit verbunden sind: also an die Qualifizierung der Mitarbeiter, an Teambildung und Motivation. Das sind gewaltige Herausforderungen, die dem Unternehmen sehr viel abverlangt werden. Denn Personalmanagement wird der zentrale Wettbewerbsfaktor für die Zukunft der Betriebe. Viele Handwerksunternehmer haben noch nicht verinnerlicht, dass sich der Arbeitsmarkt völlig gedreht hat und die Mitarbeiter in einer starken Position sind. Sie sind rar.

Die zweitgrößte Herausforderung?

Das ist ganz klar der Kunde. Veränderte Kaufgewohnheiten sorgen etwa dafür, dass das Vertrauen zum Betrieb wichtiger wird. Die Kunden recherchieren intensiver vor Auftragsvergabe im Netz. Sie vergleichen nicht nur Preise und Leistungen, sondern auch Referenzen und Qualifikationen von Betrieben. Kunden werden aber auch schwieriger, wollen mehr wissen, bringen teilweise mehr Wissen und natürlich auch mehr Halbwissen mit.

Auch die Märkte verändern sich.

Ja, und das immer schneller. Auch die Handwerksmärkte werden volatil. Handwerksunternehmer müssen darauf gefasst sein, neue Marktfelder zu erkennen und zu besetzen. Aber auch auf Veränderungen in der Kundenstruktur zu reagieren. Die Digitalisierung steht vielfach noch am Anfang und muss organisiert werden. Und das erfordert eine gute Strategie.

... und oft auch ein Konzept für den Generationswechsel ...

Viele Unternehmer, die heute Anfang 60 sind, werden keine großen Veränderungen in ihrem Betrieb mehr vornehmen wollen und denken: Das soll mein Nachfolger machen. Doch damit fällt der Betrieb im Markt zurück, und der Unternehmer darf sich nicht wundern, wenn er keinen Nachfolger für den Betrieb findet. Hier sind die Lebenszyklen der Betriebe oft synchron mit den Lebenszyklen der Unternehmer. Die meisten Übergaben sind nicht professionell vorbereitet.

Neue Entwicklungen wie etwa Mauerroboter oder Reinigungsautomaten zeigen, dass es auch im Handwerk disruptive Entwicklungen gibt.

Das sehen wir schon heute ganz deutlich bei den Tischlern, Malern, Stuckateuren und in der gesamten Baubranche. Grundsätzlich kann man sagen: Alles, was sich automatisieren oder durch Maschinen oder Roboter realisieren lässt, wird auch automatisiert. **hm**

olaf.deiningeringer@handwerk-magazin.de



Weiterlesen?

Den zweiten Teil des Interviews mit Franz Falk finden Sie auf unserer Website unter: handwerk-magazin.de/falk