

DHI

**Tätigkeitsbericht 2009 des
Ludwig-Fröhler-Instituts
für Handwerkswissenschaften (LFI) München**

Leiter: Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

Themenbereich „Handwerkswirtschaft und Recht“
Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften

Leiter:
Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

1	Kurzcharakteristik des Instituts	3
2	Grundaufgaben in Forschung und Lehre	4
2.1	<i>Handwerksforschung: Behandlung betriebswirtschaftlicher Fragen der Handwerksunternehmen</i>	4
2.2	<i>Leitstellenaufgaben für den wirtschaftlichen und rechtlichen Teil der Meisterprüfung im Handwerk</i>	4
2.3	<i>Betriebswirtschaftliche Beraterfortbildung</i>	4
2.4	<i>Information und Service</i>	8
2.4.1	Betriebswirtschaftliche Information	8
2.4.2	Auskünfte, Stellungnahmen, Gutachten im betriebswirtschaftlichen Bereich	8
2.4.3	Auskünfte, Stellungnahmen, Gutachten und sonstige Grundaufgaben im rechtlichen Bereich	8
2.4.4	Bibliothek und Archiv	9
2.4.5	Ausbau der Internetpräsenz	9
3	Projekte	10
3.1	<i>Projekte des Forschungs- und Arbeitsprogramms</i>	10
3.1.1	Abgeschlossene Projekte	10
3.1.1.1	Ausrichtung der Rechnungslegung für KMU und Handwerksbetriebe – Kriterien, Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen ihrer Regulierung im europäischen Kontext	10
3.1.1.2	(De-) Regulierung für die Rechnungslegung von mittelständischen Unternehmen - zur Einwirkung internationaler Rechnungslegungsstandards auf EU-Gemeinschaftsrecht und nationales Recht Deutschlands –	13
3.1.1.3	Personal- und Arbeitszeitmanagement im Handwerk	14
3.1.1.4	Potenziale von Informations- und Kommunikationstechnologien	16
3.1.1.5	Benchmarking im Handwerk – Erfolgsrezepte von und für Handwerksunternehmen	18
3.1.1.6	Verhältnis von Gesundheitshandwerken und Krankenversicherungsträgern bei der Hilfsmittelversorgung - Der Paradigmenwechsel des Gesetzgebers vom Zulassungs- zum Vertragsprinzip und die rechtlichen Rahmenbedingungen der Versorgungsverträge nach § 127 Abs. 1, 2 u. 3 n.F. SGB V –	20
3.1.2	Laufende Projekte	20
3.1.2.1	Rechtliche und wirtschaftliche Fragen des Public Private Partnership (PPP) im Handwerk	20
3.1.2.2	Erfolgsfaktoren von Innungen	21
3.2	<i>Zusätzliche Projekte (Drittmittel)</i>	23
3.2.1	Abgeschlossene Projekte	23
3.2.1.1	Wirtschaftliche Förderung von Handwerksbetrieben durch Preise und Auszeichnungen	23
3.2.1.2	Einkaufsverhalten von Handwerksbetrieben	25
4	Sonstiges	26
4.1	<i>Kooperation mit externen Partnern</i>	26
4.2	<i>Vorträge</i>	27
4.3	<i>Mitarbeiter</i>	28
4.4	<i>Bibliographie der 2009 erschienenen Veröffentlichungen</i>	29

1 Kurzcharakteristik des Instituts

Handwerksbetriebe müssen sich in einem wirtschaftlichen und rechtlichen Umfeld bewähren. Die Aufgabe des Ludwig-Fröhler-Instituts (LFI) für Handwerkswissenschaften besteht darin, diese Betriebe zum einen mit dem notwendigen betriebswirtschaftlichen Rüstzeug auszustatten, um im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Zum anderen hilft es ihnen durch die wissenschaftliche Untersuchung grundsätzlicher Rechtsfragen und durch Rechtsauskünfte an Handwerksorganisationen, die rechtlichen Rahmenbedingungen einzuhalten und zu nutzen. Im LFI sind die beiden früheren Münchener Institute, das ehemalige Institut für Handwerkswirtschaft (IHW) sowie das ehemalige Handwerksrechtsinstitut (HRI), zusammengeschlossen.

Im betriebswirtschaftlichen Bereich (IHW) ist sein Ziel die Ausstattung des Handwerks mit empirischen Erkenntnissen und Führungsinstrumenten, die für eine auch wirtschaftlich erfolgreiche Tätigkeit erforderlich sind.

Die Schwerpunkte der Tätigkeit liegen dabei auf den Gebieten

- Kostenrechnung, Bilanzierung und Controlling,
- Finanzierung und Marketing,
- Personalmanagement,
- Strategische Unternehmensführung,
- Betriebswirtschaftliche Beraterqualifizierung.

Die Ergebnisse der hierzu durchgeführten Forschungsarbeiten werden in unmittelbar anwendbare Instrumente umgesetzt und über Veröffentlichungen sowie Beraterseminare in das Handwerk hineingebracht. Auf diesem Weg erhalten die Betriebe die Möglichkeit, die neuesten betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse und Instrumente in einer für sie geeigneten Weise zu nutzen.

Die Untersuchung rechtlicher Grundsatzfragen im Handwerk durch die Abt. HRI bezieht sich auf das

- Handwerks- und Gewerberecht,
- Berufsbildungsrecht,
- Wirtschaftsverfassungs- und -verwaltungsrecht,
- Europarecht,
- Abgabenrecht.

Zudem werden Gutachten zu Gesetzentwürfen, Verwaltungsanordnungen und Erlassen, die das Handwerk betreffen, erstellt und handwerkspolitische Anliegen auf ihre rechtliche Durchführbarkeit hin überprüft.

Das LFI (HRI) behandelt vor allem Rechtsprobleme, welche die Kapazität der Rechtsabteilungen der Handwerkskammern sowie handwerklichen Fachverbände übersteigen und von grundlegender Bedeutung sind. Seine Forschungsergebnisse gehen auch in Gesetzentwürfe ein, seine Auskünfte sind oft richtungweisend für die weitere Gesetzesinterpretation. Zugunsten der einzelnen Betriebe wirkt es über die rechtliche Beratung der Handwerksorganisationen, die ihrerseits dem einzelnen Handwerker und seinen Mitarbeitern unmittelbar Rechtsauskunft erteilen.

An der Schnittstelle zwischen Handwerk und Hochschule strebt das Institut eine Symbiose zwischen Theorie und Praxis an.

2 Grundaufgaben in Forschung und Lehre

2.1 Handwerksforschung: Behandlung betriebswirtschaftlicher Fragen der Handwerksunternehmen

Auf einer breiten Basis aus laufendem Literaturstudium und Know-how-Austausch mit anderen Institutionen der Forschung und Praxis werden Grundlagen für die weitere Forschungsarbeit sowie die kompetente Beantwortung eingehender Anfragen zu kaufmännischen Problemstellungen geschaffen.

Die wichtigsten Bereiche der Forschung sind:

- Quantitative und strategische Führungsinstrumente
- Finanzierung
- Marketing
- Personalmanagement.

2.2 Leitstellenaufgaben für den wirtschaftlichen und rechtlichen Teil der Meisterprüfung im Handwerk

Die Abt. IHW sieht in der Wahrnehmung dieser Daueraufgabe die Möglichkeit, auf die aktuelle Gestaltung des wirtschaftlichen und rechtlichen Teils der Meisterprüfung im Handwerk einzuwirken. Es nimmt hierbei eine wichtige Vermittlungsaufgabe zwischen den Bedürfnissen des Handwerks einerseits und den Erkenntnissen der modernen Betriebswirtschaftslehre andererseits wahr. Im Rahmen seiner Leitstellenfunktion beschäftigt sich das IHW mit den gesetzlichen Grundlagen, der Erstellung der Rahmenlehrpläne und den Ausgestaltungen der Lernziele sowie der Beantwortung von themenbezogenen Anfragen.

Im Berichtsjahr wirkte das Institut unter anderem in einer Arbeitsgruppe des ZDH mit, die einen Strukturentwurf für die Neugestaltung des Teils III der AMVO nach berufspädagogischen Gesichtspunkten ausgearbeitet hat.

2.3 Betriebswirtschaftliche Beraterfortbildung

Im Rahmen der Fortbildungsmaßnahmen für die bei Handwerkskammern und Fachverbänden des Handwerks tätigen Berater organisiert das Institut seit nahezu 30 Jahren im Auftrag des ZDH zahlreiche Bundeslehrgänge in den Bereichen Unternehmensführung und Recht.

Im Seminarprogramm 2009 hat das Institut insgesamt 15 Veranstaltungen angeboten, von denen 13 durchgeführt werden konnten. Das entspricht knapp der Hälfte des Angebots an betriebswirtschaftlichen und juristischen Seminaren. Mit insgesamt 315 angemeldeten Teilnehmern konnten die Vorjahreszahl leicht gesteigert und so die führende Position in diesem Bereich verteidigt werden.

Die Organisation der Lehrgänge umfasst die fachliche Vorbereitung und Leitung des Seminars sowie die Erstellung, Weiterbearbeitung und Veröffentlichung der Lehrgangsunterlagen. Darüber hinaus werden die Seminare durch Beiträge der Institutsmitarbeiter abgerundet. Der Schwerpunkt dieser Lehrgangsform liegt auf der Vermittlung direkt verwertbarer Kenntnisse und methodischer Anregungen sowie im Erfahrungsaustausch.

Die Themen der Veranstaltungen wurden hinsichtlich ihrer Aktualität und ihres engen Praxisbezugs sowie anhand von Anregungen und Vorschlägen aus dem Beraterkreis ausgewählt. Sofern Veranstaltungen aus dem Vorjahr wiederholt wurden, wurden auf Basis der gewonnenen Erfahrungen die Zusammenstellung der Einzelthemen sowie die Auswahl der Referenten geändert und optimiert.

- Praxisseminar 3.6 „Steuerrecht und Steuerprüfung“

Künftig werden nahezu alle Vermögenszuwächse mit einem homogenen und pauschalisierten Steuersatz von 25 % (zzgl. Solidaritätszuschlag und ggf. Kirchensteuer) belegt. Ziel der Abgeltungssteuer 2009 ist die Vermeidung der Kapitalverlagerung ins Ausland, Steuerentlastung sowie die Vereinfachung des Besteuerungsverfahrens. Vereinfachungen sind einerseits aufgrund der einheitlichen Behandlung verschiedener Formen der Kapitalanlage festzustellen. Zum anderen müssen sich private Anleger im Rahmen ihrer Steuererklärung nicht mehr zwangsläufig mit den steuerlichen Aspekten der Kapitalanlage auseinandersetzen,

da die Steuerschuld bereits mit der Abführung der Abgeltungssteuer (zzgl. Solidaritätszuschlag und ggf. Kirchensteuer) durch die inländische Zahlstelle abgegolten ist.

Jedoch birgt die Abgeltungssteuer 2009 nicht ausschließlich positive Neuerungen in sich. Hierbei ist eine differenzierte Betrachtung des individuellen Anlegers bzw. der jeweiligen Anlageform vorzunehmen. Um dennoch von den Chancen dieser Reform zu profitieren ist es sinnvoll, sich intensiv mit den kommenden Neuerungen auseinanderzusetzen. Einige wichtige Aspekte der Reform werden im Folgenden kurz dargestellt:

Grundsätzlich werden alle Einkünfte aus Kapitalvermögen der Abgeltungssteuer unterworfen. Hierunter fallen insbesondere Zinserträge aus Geldeinlagen bei Kreditinstituten, Kapitalerträge aus Forderungswertpapieren, Dividenden, Erträge aus Investmentfonds oder Termingeschäften und auch Zertifikaterträge. Darüber hinaus sind Gewinne aus privaten Veräußerungsgeschäften, insbesondere bei Wertpapieren, Investmentanteilen und Beteiligungen an Kapitalgesellschaften betroffen. Erwirtschaftet ein Anleger Zinseinkünfte (z.B. aus Spareinlagen, Festgeldern, festverzinslichen Wertpapieren) hat er diese aktuell im Jahr des Zuflusses mit seinem persönlichen Steuersatz zu versteuern. Die im Zeitpunkt des Zuflusses durch eine inländische Zahlstelle abgeführte Zinsabschlagsteuer von 30 % (zzgl. 5,5 % Solidaritätsbeitrag) als Sonderform der Kapitalertragssteuer, wird bei der Einkommensteuerveranlagung wie eine Steuervorauszahlung behandelt und im Zuge der Einkommenssteuerfestsetzung mit der Steuerschuld verrechnet.

Neben diesen hier exemplarisch genannten Neuerungen wurde den Teilnehmern bei dem Seminar in Potsdam noch eine Vielzahl weiterer steuerlich relevanter Informationen bereitgestellt.

- Praxisseminar 3.9 „Rechnungslegung nach dem BilMoG“

Das Seminar fand in den Tagen der Verabschiedung der wohl seit langem umfangreichsten Reform des deutschen Handelsgesetzbuches statt: Der Beschluss des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) durch Bundestag und Bundesrat. Mit diesem Gesetz finden eine ganze Reihe an Regelungen und Praktiken der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS in das deutsche Bilanzrecht Eingang. Die Änderungen betreffen eine ganze Reihe fundamentaler Dinge wie etwa die Aktivierung selbsterstellter immaterieller Vermögensgegenstände, das künftige Verbot der Bildung von Aufwandsrückstellungen oder den Wegfall des Grundsatzes der umgekehrten Maßgeblichkeit. Auch, dass die Grenzen für die Pflicht zur handelsrechtlichen Buchführung von Einzelkaufleuten und Personenhandelsgesellschaften auf künftig 500.000 € Jahresumsatz und 50.000 € Jahresüberschuss angehoben wurden, ist speziell für die Betriebsberatung im Handwerksbereich ein wichtiges Themenfeld, da viele kleine Handwerksbetriebe hiervon betroffen sind.

Vor diesem aktuellen Hintergrund fand vom 17. bis 19. März in München das Seminar zum Thema der Rechnungslegung statt. Neben den skizzierten Änderungen durch das BilMoG ging es vertiefend v.a. um einzelne, besonders grundlegende Sachverhalte des deutschen Bilanzrechts. Dazu gehörten die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB), das Maßgeblichkeitsprinzip oder latente Steuern. Die praktische Anwendung und die dabei auftretenden alltäglichen Probleme der Bilanzierung standen dabei immer im Mittelpunkt. Das Seminar endete mit einem abschließenden Ausblick auf künftige absehbare Entwicklungen des deutschen Bilanzrechts. Teilgenommen haben 14 Betriebsberater aus dem gesamten Bundesgebiet.

- Praxisseminar 3.13 „Die GmbH nach dem MoMiG“

Die Novellierung des GmbH-Rechts erfolgte vor allem aus zwei Gründen: Einerseits, um eine Flexibilisierung bzw. Deregulierung des GmbH-Gesetzes (GmbHG) zu erreichen und andererseits, um Möglichkeiten des Missbrauchs verstärkt zu bekämpfen. Diese beiden Ziele finden sich auch im Namen der GmbH-Novelle, dem „MoMiG“ wieder: dem Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts sowie zur Bekämpfung von Missbräuchen.

Das MoMiG brachte dabei eine Reihe einschneidender Änderungen mit, die im wesentlichen Thema dieses Seminars waren. Dazu gehört die Einführung der neuen „Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)“ oder kurz „UG (haftungsbeschränkt)“, die aber keine eigenständige Rechtsform, sondern nur eine „Vorstufe“ zur GmbH darstellt. Sie schafft neue Möglichkeiten bei der Gründung, unterliegt aber auch strengen Regeln. Für die Gründung einer UG (haftungsbeschränkt) wurde die Möglichkeit eines vereinfachten Verfahrens eingeführt (§2 I GmbHG): Die Verwendung eines vom Gesetzgeber angebotenen Musterprotokolls. Auch die Möglichkeit, die GmbH-Gesellschafter haftbar zu machen, ist neu – insbesondere bei einer etwaigen Insolvenzverschleppung. Eine Vielzahl weiterer Vorschriften, wie etwa jene, dass eine GmbH eine inländische Geschäftsadresse haben muss, unter der alle Titel zugestellt werden können, gehen in eine ähnliche Richtung.

Auch wenn Betriebsberater der Handwerkskammern durchaus noch mit Rechtsformen wie der Limited zu tun haben werden, so behandelte dieses Seminar doch mit dem neuen GmbH-Recht einen voraussichtli-

chen Schwerpunkt zukünftiger Beratung. Das Seminar fand vom 31. März bis 2. April in Berlin statt und es meldeten sich 22 Teilnehmer an.

- Praxisseminar 3.26 „Controlling“

Am Beginn eines jeden Planungsprozesses ist die Analyse der unternehmerischen Ausgangssituation. Je besser diese Analyse gelingt, umso zielgerichteter können im Beratungsgespräch Maßnahmen empfohlen werden. Im Rahmen der Seminarveranstaltung wurden unterschiedliche Analysekonzepte vorgestellt. Nach dem Motto aus der Praxis für die Praxis stellte der Handwerkskammerberater Günter Simon ein von ihm entwickeltes Verfahren zum Controlling in Handwerksbetrieben vor. Herr Sander, ein freier Unternehmensberater, gab anschließend einen Überblick über weitere Verfahren, die sich für die Analyse durch einen Berater ebenso eignen, wie für den Einsatz in Handwerksunternehmen. Den Abschluss bildete ein Referat zu EKS. Die EKS-Methode hat sich insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, sowie bei zahllosen erfolgreichen Karrieren bewährt. Mit zunehmendem Erfolg und Wachstum werden kleine oder mittlere Betriebe zunehmend mit steigender Komplexität konfrontiert. Die Lösungskonzepte des Malik Management Zentrum St. Gallen, bieten hier eine Vielzahl von weiterführenden Lösungskonzepten mit systemischer Orientierung. Vorgestellt wurde das Konzept von Cord Tepelmann. Das Seminar fand mit 14 angemeldeten Teilnehmern vom 5. bis 7. Mai 2009 in Göttingen statt.

- Praxisseminar 3.32 „Optimierung der Ablauforganisation“

Durch stetig steigenden Wettbewerb können Handwerksunternehmer ihre Arbeitsschwerpunkte nicht ausschließlich im Bereich der produktiven Tätigkeit sehen. Wichtig und nachhaltig vorteilhaft ist auch eine effiziente Gestaltung der innerbetrieblichen Organisation, denn diese hat erhebliche Auswirkungen auf die Höhe der unproduktiven Zeiten.

Eine optimale Ablauforganisation umfasst die effiziente sowie effektive Ausstattung und Verteilung von materiellen und immateriellen Gütern in einer Unternehmung. Im Mittelpunkt des Seminars standen demzufolge die Maximierung der Kapazitätsauslastung, Verringerung der Durchlauf-, Warte- und Leerzeiten, Reduktion der Kosten und Qualitätssteigerung der Vorgangsbearbeitung sowie der Arbeitsbedingungen, Optimierung der Arbeitsplatzanordnung sowie Erhöhung der Termintreue. Diese Ziele können einerseits mit organisatorischen Maßnahmen der Betriebsinhaber wie beispielsweise die Delegation von Aufgaben, Motivation der Mitarbeiter oder Checklisten zur Gewährleistung des reibungslosen Ablaufs der Produktion unterstützt werden. Andererseits ermöglichen vielfältige Softwareangebote einen reibungslosen Ablauf in Handwerksbetrieben. Dabei zeigt sich, dass für die unterschiedlichen Branchen im Handwerk viele verschiedene Softwarelösungen existieren, die - zum größten Teil abhängig von der Betriebsgröße - unterschiedliche Leistungspotenziale aufweisen. Da es für die meisten Handwerker unmöglich ist, verschiedene Softwaresysteme ausgiebig zu testen, erscheint die ERP-Auswahl mit Hilfe eines Experten, der dem gesamten Einführungsprozess zur Seite steht, die optimale Variante zu sein. Die Auswahl eines geeigneten ERP-Systems ist jedoch erst der Anfang eines langfristigen Prozesses, in dem die Software mit den Prozessen des Handwerksbetriebs integriert werden muss. Dieser Tatbestand hat eine langfristige Bindung der Handwerker mit den Beratern zur Folge und bietet eine Chance für die Betriebsberatung der Handwerkskammern, Handwerksbetriebe langfristig an sich zu binden.

- Praxisseminar 3.34 „Erbrechtssteuerreform und Erbrechtsreform“

In ihrer bisherigen Form, so entschied das Bundesverfassungsgericht am 7. November 2006, verstieß die Erbschaft- und Schenkungsteuer (ErbSt) aufgrund unterschiedlicher Bewertungsmöglichkeiten gegen den Gleichheitsgrundsatz. Die dadurch angestoßene Novellierung der ErbSt ergab zahlreiche Änderungen, auch und gerade für Handwerksbetriebe.

Im Bereich der Bewertung einer übertragenen Gesellschaft ergibt sich die wohl offensichtlichste Neuerung aufgrund des Verfassungsgerichtsurteils. Sie wird künftig einheitlich zum Verkehrswert durchgeführt (sofern keine Börsennotierung der Gesellschaft). Das sogenannte Stuttgarter Verfahren etwa – ein Mischverfahren zur Bestimmung des Unternehmenswertes im Erbfall – gehört damit der Vergangenheit an. Ferner wurden die persönlichen Freibeträge erhöht. Hierbei ist vor allem zu berücksichtigen, dass der Unterschied zwischen Steuerklasse II und III wegfällt bzw. weiterhin nur noch auf dem Papier besteht. Darüber hinaus ergeben sich weitere umfangreiche Änderungen, etwa bei der Übertragung und Verschonung des Betriebsvermögens. Insbesondere die Lohnsummenregelungen sowie einzuhaltende Höchstgrenzen beim sogenannten Verwaltungsvermögen sind bedeutende Problembereiche bei den Voraussetzungen einer Verschonung.

Die Erbschaftsteuerreform war zusammen mit der Reform des Erbrechts Thema dieses Seminars, das vom 26. bis 28. Mai in Berlin stattfand. Es nahmen 44 Berater aus ganz Deutschland teil.

- Praxisseminar 3.35 „Workshop: Rechtsformwahl und -wechsel“

In vielen Beratungssituationen, wie z.B. der Betriebsübergabe, kann der Wechsel der Rechtsform für ein Handwerksunternehmen eine Handlungsoption darstellen. Welche Entscheidungskriterien, Fallstricke und gesetzliche Rahmenbedingungen dabei zu beachten sind, ist Gegenstand dieser Veranstaltung. Steuerliche Aspekte sind dabei nicht nur ein Kriterium bei der Wahl der Rechtsform, sondern auch beim Wechsel sind eine Vielzahl von Vorschriften zu beachten.

Sowohl das Umwandlungsgesetz als auch das Umwandlungssteuergesetz wurden im vergangenen Jahr geändert und an die europäischen Rahmenbedingungen angepasst. Diese Neuerungen sowie grundlegende Kenntnisse zu Wahl und Wechsel der Rechtsform waren deshalb auf der einen Seite Inhalt von Expertenvorträgen. Andererseits wurden, aktuelle Probleme der Beratungspraxis mit den Referenten diskutiert und Lösungen generiert.

Das Seminkonzept war entsprechend dem pädagogischen Ansatz der Handlungsorientierung aufgebaut und setzte eine aktive Mitarbeit der Teilnehmer voraus. Diese Form der interaktiven Wissensvermittlung hat sich dabei als besonders effizient und beliebt erwiesen. Für die Veranstaltung vom 2. bis 4. Juni in Warnemünde waren 34 Berater aus dem gesamten Bundesgebiet angemeldet.

- Praxisseminar 3.40 „Marketing und Recht“

In der betriebswirtschaftlichen Beratung gibt es für Handwerksunternehmen eine Vielzahl von Rechtsvorschriften beim Marketing zu beachten. Zunächst wurden anhand von praktischen Erfolgsgeschichten grundlegende Aspekte des Marketings diskutiert, die auch aktuelle Entwicklungen der webbasierten Vermarktung von Handwerksunternehmen berücksichtigen haben.

Im Mittelpunkt des Seminars standen anschließend gewerbliche Schutzrechte (Patent, Gebrauchsmuster und Marken), die Unternehmen die Möglichkeit bieten, sich vor Nachahmern zu schützen. Diese Schutzrechte können im Marketingprozess nützliche Dienste leisten. Umgekehrt schränkt das Wettbewerbsrecht die Handlungsmöglichkeiten des Marketings oftmals ein. Ein rechtlicher Überblick über diesen Bereich rundete das Programm ab. Am Seminar in Erfurt vom 16.06. bis 18.06.2009 haben insgesamt 30 Betriebsberater teilgenommen. Die Veranstaltung war somit ausgebucht und wird 2010 wiederholt werden.

- Praxisseminar 3.43 „Workshop: Strategisches Management“

Strategische Planung wird in vielen Handwerksbetrieben zu Gunsten des Tagesgeschäftes oftmals vernachlässigt. So ist der Planungshorizont von dreiviertel aller Betriebe kürzer als ein Jahr. Im Rahmen der Veranstaltung wurden Konzepte und Instrumentarien vorgestellt, die Handwerksbetriebe u.a. bei der Suche nach Marktchancen und -risiken sowie der Identifizierung betrieblicher Stärken und Schwächen unterstützen sollen. Bedroht ist die Existenz der Betriebe aber oftmals nicht nur durch eine schlechte strategische Positionierung sondern auch durch unterschiedliche rechtliche Risiken. Geeignete Strategien zur Bekämpfung dieser Risiken stellten deshalb einen weiteren Schwerpunkt der Veranstaltung dar. Durch den kleinen Teilnehmerkreis von nur 10 Personen konnte das Workshopkonzept, das auf der Handlungsorientierung fußt besonders gut umgesetzt werden, was auch die Evaluation nach der Veranstaltung (23.-25. Juni in Cuxhaven) widerspiegelt.

- Praxisseminar 3.51 „Personalmanagement bei Fachkräftemangel“

Vor dem Hintergrund des sich in Zukunft verschärfenden Fachkräftemangels veranstaltete das Ludwig-Fröhler-Institut ein Seminar zum Thema Personalmanagement in Lübeck vom 08. bis 10.09.2009. Am Anfang beschäftigten sich die 21 Teilnehmer anhand von praktischen Beispielen mit Gestaltungsmöglichkeiten klassischer personalwirtschaftlicher Leistungsbereiche (z.B. Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterentwicklung, Arbeitsorganisation, etc.) für die Praxis von Unternehmensberatern und Handwerksunternehmen.

Erkenntnisse über die betriebliche Personalstrukturanalyse wurden anschließend ausführlich am Beispiel einer Fallstudie in Kleingruppen mit Hilfe eines Excel-Tools vertieft. Die erarbeiteten Ergebnisse und Handlungsempfehlungen wurden danach im Plenum diskutiert und auf ihre Tauglichkeit für die Betriebsberatung geprüft.

Abschließend wurden rechtliche Rahmenbedingungen des Personalmanagements dargelegt. Der Fokus lag dabei auf arbeitsrechtlichen Instrumenten zur Mitarbeiterbindung, beispielsweise im Bereich von Vergütungsmodellen und der Arbeitszeitflexibilisierung.

- Praxisseminar 3.53 „Workshop: Insolvenzrecht und Krisenberatung“

Krisenberatung ist eines der Kerngeschäfte der betriebswirtschaftlichen Beratung. Vor diesem Hintergrund wurde den Teilnehmern mit Hilfe von Fallstudien umfassende Kenntnisse über Chancen und Risiken sowie den Ablauf des Insolvenzverfahrens vermittelt. Anhand von Praxisfällen wurden darüber hinaus Krisenursachen analysiert und Möglichkeiten der Unternehmenssanierung ausgearbeitet. Die Veranstaltung fand von 15. bis 17. September in Schwerin statt und weckte das Interesse von 30 Teilnehmern.

- Praxisseminar 3.67 „Finanzierung und Recht“

Finanzierungsprobleme stehen im Mittelpunkt vieler Beratungsmandate. Deren Ursache liegt nicht selten im Zahlungsverhalten der Kunden. Deshalb wurden im Rahmen der Seminarveranstaltung einerseits Maßnahmen zur Vorbeugung (Auswahl der Kunden) und zum Umgang mit Schuldnern vorgestellt sowie andererseits Finanzierungsalternativen diskutiert. Nachdem diese die Hausbank aber nicht ganz ersetzen können, stellte ein Vortrag zum richtigen Umgang mit der Bank einen Schwerpunkt der Veranstaltung dar. Das Seminar in Bamberg (10.-12. November) war mit 29 Beratern ausgebucht und wird deshalb im kommenden Jahr erneut angeboten werden.

- Praxisseminar 3.68 „Europäisches und internationales Wirtschaftsrecht“

Insbesondere bei grenzüberschreitender Leistungserbringung sind europäische Rechtsnormen von großer Bedeutung für Handwerksunternehmen. Sie stellen den Rahmen für das Wirtschaften der Handwerksbetriebe dar. Die vermittelten Grundlagenkenntnisse können in unterschiedlichsten Beratungssituationen insbesondere bei der strategischen Neuorientierung sowie der Internationalisierung eingesetzt werden. Im Rahmen des Seminars wurde ein systematischer Überblick über die bei Außenwirtschaftsaktivitäten besonders relevanten Rechtsbereiche gegeben. Die vermittelte Grundstruktur kann Basis einer jeden Beratung sein. Vor diesem Hintergrund wandte sich die Veranstaltung sowohl an Außenwirtschaftsberater als auch an betriebswirtschaftliche Berater. Das Seminar fand vom 17. bis 19. November in Limburg an der Lahn statt und wurde von 13 Teilnehmern besucht.

2.4 Information und Service

2.4.1 Betriebswirtschaftliche Information

Information über handwerksrelevante Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Hochschulforschung und die Entwicklung neuer Methoden der Unternehmensführung in anderen Wirtschaftsbereichen

2.4.2 Auskünfte, Stellungnahmen, Gutachten im betriebswirtschaftlichen Bereich

Im Berichtsjahr wurden zahlreiche Anfragen von Handwerksbetrieben, Organisationen, Behörden, Banken, Unternehmensberatern sowie vor allem von Studenten und der Presse beantwortet. Im Mittelpunkt standen dabei Marketing-, Finanzierungs-, Buchhaltungs- und Kalkulationsfragen, Fragen zur Existenzgründung und zu Kooperationen sowie aus dem Bereich der Logistik. In diesem Rahmen unterstützte das Institut auch mehrere Fachverbände bei der Bearbeitung branchenbezogener Unterlagen sowie der Lösung von Problemen des Rechnungswesens.

2.4.3 Auskünfte, Stellungnahmen, Gutachten und sonstige Grundaufgaben im rechtlichen Bereich

Wie in den vergangenen Jahren erteilte die Abteilung für Handwerksrecht auch im Jahr 2009 Auskünfte zu Fragen, die das Handwerk betreffen, und nahm Stellung zu einschlägigen Rechtsproblemen. Beispielfhaft seien folgende Themen erwähnt:

- Beiträge zur Kreishandwerkerschaft
- Wahl der Kammervollversammlung
- Innungsvorstand – passives Wahlrecht
- Zur Zulässigkeit eines gemeinsamen Gesellenprüfungsausschusses mehrerer Innungen
- Unterschiedliche Regelungen in BBiG und HwO
- Fragen im Zusammenhang mit der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung.

Der handwerksrechtliche Bereich des Ludwig-Fröhler-Instituts für Handwerkswissenschaften sorgte im Berichtsjahr wiederum dafür, dass in der für den Gewerbebereich führenden Fachzeitschrift „Gewerbearchiv“ mit seiner vierteljährlichen Beilage „Wirtschaft und Verwaltung“ der Darstellung der Rechtsprobleme des

Handwerks ein gebührender Raum gewährt wurde. Insbesondere wurden seitens der Abteilung für Handwerksrecht Urteile und Beschlüsse für das Gewerbearchiv, das im Berichtszeitraum 188 Gerichtsentscheidungen veröffentlichte, aufbereitet.

Speziell mit Problemen aus dem handwerklichen Bereich setzen sich folgende Beiträge in dieser Fachzeitschrift auseinander:

- Sydow, Maren: Die Neuregelung des Schornsteinfegerrechts, GewArch S. 14 – 19.
- Dürr, Wolfram: Zum Recht der Innungen und Kreishandwerkerschaften, GewArch S. 54 – 58 und S. 107 – 110.
- Loertzer, Christiane: Aktuelle Fragen des Kammerrechts – Bericht vom 7. Kammerrechtstag in Hamburg vom 18. – 19.09.2008, GewArch S. 64 – 67.
- Neumann, Dirk / Kahle, Heinrich / Niesen, Hans-Werner: Die Werbung mit Schwarzarbeit im Handwerk als Ordnungswidrigkeit, GewArch S. 98 – 100.
- Kluth, Winfried: Entwicklungsbedarf und Entwicklungsperspektiven im handwerklichen Berufsrecht am Beispiel der Augenoptik, GewArch S. 110 – 114.
- Schmitz, Klaus: Das Betretungs- und Besichtigungsrecht der Handwerkskammern gemäß § 17 Abs. 2 HwO, GewArch S. 237 – 241.
- Kluth, Winfried: Die sachliche und personelle Reichweite des allgemeinverbindlichen Mindestlohtarifvertrages für die gewerblich Beschäftigten in der Gebäudereinigung, GewArch S. 329 – 336.
- Fabri, Andreas: De iure oder de facto? – Anmerkungen „Zum Recht der Innungen und Kreishandwerkerschaften“ von Wolfram Dürr, GewArch S. 481 – 484.
- Detterbeck, Steffen: Der verkürzte Versorgungsweg im Schnittfeld zwischen ärztlicher und gesundheitshandwerklicher Tätigkeit – Direktabgabe von Hörgeräten durch HNO-Ärzte aus handwerksrechtlicher Sicht – zugleich ein Beitrag zu Rechtsfragen des Minderhandwerks und handwerklichen Hilfs- und Nebenbetriebes, WiVerw S. 227 – 267.
- Kormann, Dr. Joachim: Internationale Rechnungslegung-Standards für Unternehmen ohne Kapitalmarktorientierung? – 7 Thesen zum Rechtsrahmen für die nationale und supranationale Rechtsetzung, WiVerw S. 269 – 287.

2.4.4 Bibliothek und Archiv

Die Neuanschaffungen für die Bibliothek orientieren sich wie bisher an den aktuellen Forschungsaufgaben des Instituts. Der Buch- und Schriftenbestand konnte im Berichtsjahr um zahlreiche Standardwerke und spezifische Publikationen ergänzt werden. Außerdem wurde vom Institutsleiter wieder eine Reihe neuester Fachpublikationen kostenlos zur Verfügung gestellt, wodurch der Bestand aktualisiert und erweitert werden konnte. Die Bibliothek wird einerseits von den Mitarbeitern des Instituts bei der Erstellung ihrer Veröffentlichungen und bei ihrer täglichen Arbeit genutzt. Andererseits steht sie Interessierten aus den Handwerksorganisationen, staatlichen Stellen sowie Studenten, Doktoranden und Habilitanden für Literaturrecherchen zur Verfügung. Studenten nutzen die Bibliothek auch für Seminar- und Diplomarbeiten, die von den Mitarbeitern des Instituts betreut werden.

2.4.5 Ausbau der Internetpräsenz

Um die Forschungsergebnisse zeitnah und für alle Interessenten kostenlos zugänglich zu machen, wurde die Internetpräsenz weiter ausgebaut. Unter der Adresse „www.lfi-muenchen.de“ findet der interessierte Leser viele Informationen über die beiden Abteilungen des Instituts sowie ihre aktuellen Forschungsergebnisse. Mehr als 100.000 Seitenaufrufe im letzten Jahr belegen die hohe Resonanz.

Besonders hoch waren die Zugriffszahlen im Menüpunkt „Werkzeugkasten“. Hier werden Betrieben nützliche Instrumente zur Unternehmensführung kostenlos angeboten. Um den Interessenten den Zugriff zu erleichtern, wurde eine zusätzliche Domain ins Leben gerufen. Unter der Adresse „www.Management-Werk-

zeugkasten.de“ können interessierte Handwerksbetriebe direkt auf die Instrumente zugreifen. Dies erleichtert auch die Quellenangaben in Presseberichten.

3 Projekte

3.1 Projekte des Forschungs- und Arbeitsprogramms

3.1.1 Abgeschlossene Projekte

3.1.1.1 Ausrichtung der Rechnungslegung für KMU und Handwerksbetriebe – Kriterien, Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen ihrer Regulierung im europäischen Kontext

In einer umfassenden Untersuchung wurden auf Initiative der Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz die Möglichkeiten einer Ausrichtung der Rechnungslegung auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und insbesondere Handwerksbetriebe eingehend untersucht. Als Auslöser dieser Arbeit sind mehrere Dinge zu nennen. Nicht nur wegen der derzeitigen Krise auf den Finanzmärkten kommt es zu einer zunehmenden Verschärfung der Bedingungen für die Kreditvergabe. So wurden auch noch im vierten Quartal des vergangenen Jahres 2009 die Konditionen von den Banken in der Eurozone weiter angezogen. Wenn auch Ökonomen noch nicht von einer richtigen „Kreditklemme“ sprechen wollen, so sind doch die Schwierigkeiten für viele Unternehmen bei der Fremdfinanzierung offensichtlich. Gerade für Handwerksbetriebe gewinnt damit das Thema „Rating“ und in dessen Folge das Thema „[Rechnungslegung](#)“ eine deutlich größere Bedeutung. Ferner nimmt die Änderungsfrequenz bei der Regulierung der Rechnungslegung immer mehr zu. Darunter fällt nicht nur die Reihe an Neuerungen im deutschen Recht (allen voran die Reform des [HGB](#) durch das [Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz](#), kurz [BilMoG](#)), sondern in zunehmendem Maße auch eine europäische Einflussnahme im Gebiet des Rechnungswesens.

Gerade letzteres entwickelte sich zum Hauptmotivator der Studie, da im Sommer 2009 die Diskussion um eine Vereinheitlichung der Rechnungslegungsregeln innerhalb der EU wieder neu an Fahrt gewonnen hat. Grund hierfür war die Verabschiedung einer neuen Variante der „[International Financial Reporting Standards](#)“ (IFRS) durch das International Accounting Standards Board (IASB) in London: Die „[IFRS for small and medium sized enterprises](#)“ oder kurz „[IFRS for SMEs](#)“ richten sich dabei speziell an KMU und erheben den Anspruch, für diese einen adäquaten Standard zur Rechnungslegung bereit zu stellen. Eine schnelle Ratifizierung bzw. Annahme der IFRS for SMEs durch die EU ist zwar vorerst nicht in Sicht, die Idee einer einheitlichen Regulierung damit jedoch nicht grundsätzlich vom Tisch. Diese Entwicklungen könnten jedoch gerade für kleinere Handwerksunternehmen in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft einen deutlich vergrößerten Bilanzierungsaufwand bedeuten.

Im Rahmen der vorliegenden Analyse, die neben der deutschen Ausgabe auch in einem Band in englischer Übersetzung veröffentlicht wurde, werden die Kriterien näher beleuchtet, nach denen die Regulierung bei KMU erfolgen sollte. Zunächst werden Handwerksbetriebe bzw. KMU als Gegenstand der Rechnungslegung näher beschrieben. Dann werden die Rechnungslegungsziele sowie ihre Bedeutung aus der Sicht der Anforderungen von KMU analysiert, wobei explizit auf die IFRS bzw. die IFRS for SMEs eingegangen wird. In einem folgenden rechtlichen Kapitel wird neben dem verfassungsrechtlichen vor allem dem europäischen Kontext Rechnung getragen, in den sich die Problematik der Untersuchung versetzt sieht. Die Untersuchung schließt mit konkreten Folgerungen hinsichtlich der Problematik einer Anwendung von IFRS in der Bilanzierungspraxis deutscher mittelständischer Unternehmen bzw. Handwerksunternehmen.

Der Studie voran gestellt sind ihre wesentlichen Aussagen in Form von Thesen, die nach den vier Einzelbeiträgen geordnet sind. Diese Thesen wurden zusätzlich zu den beiden Bänden auf Deutsch bzw. auf Englisch in einer eigenen kleinen Broschüre veröffentlicht und sind im Folgenden aufgeführt.

Teil I: KMU und Handwerksbetriebe als Gegenstand der Rechnungslegung

These 1.1: Handwerksbetriebe vertreten einen bedeutenden Teil des Mittelstandes und stehen vor spezifischen Schwierigkeiten im Bereich der Rechnungslegung. Sie nutzen in Deutschland grundsätzlich die HGB-Regeln als Grundlage für eine Einheitsbilanz, die sowohl den handels- als auch den steuerrechtlichen Vorschriften genügt.

These 1.2: Das BilMoG stellt eine umfassende Reform des HGB in die richtige Richtung dar. Trotz einiger Mängel ist sie aus Sicht von kleinen und mittelgroßen Unternehmen wegen ihrer deregulierenden Maß-

nahmen – insbesondere des Verzichts auf die Buchführungspflicht bei den kleinsten Unternehmen – zu begrüßen.

These 1.3: Die Betriebsgröße und die Rechtsform, vor allem aber die Macht- und Besitzverteilung in KMU und Handwerksbetrieben stellen drei wesentliche Merkmale dar, die für die Qualität eines Rechnungslegungssystems Relevanz besitzen. Die Betriebsgröße ist für die Gestaltung des Jahresabschlusses von KMU und Handwerksbetrieben von großer Bedeutung, weil an sie eine Reihe relevanter Charakteristika der Rechnungslegung anknüpfen, wie beispielsweise die verbreitete Erstellung des Jahresabschlusses durch Steuerberater. Die wesentlichen Rechtsformen im KMU- und Handwerksbereich stellen die Einzelunternehmung und – bereits mit deutlichem Abstand – die GmbH dar. Die Machtverhältnisse schließlich sind in Handwerksunternehmen wie im Mittelstand oftmals von einer zentralen Stellung des Unternehmers geprägt. Die meisten der Betriebe sind Familienunternehmen.

Teil II: Rechnungslegung nach IFRS und ihre Beurteilung aus der Sicht der Anforderungen von KMU und Handwerksbetrieben

These 2.1: IFRS streben allein nach Information anonymer Financiers auf internationalen Kapitalmärkten durch eine elementweise Vermögensdarstellung. Diese erfordert eine laufende Zeitbewertung des Vermögens mit großen Nachteilen. Der Erfolg wird durch stark zufallsgetriebene Wertänderungen geprägt, was nicht nur den informativen betrieblichen Kernerfolg völlig verschütten kann, sondern auch konjunkturelle Ausschläge prozyklisch verstärkt. Vor allem die Ermittlung der aktuellen Zeitwerte („fair values“) schafft tiefgreifende Probleme. Wie die Finanzkrise von 2008 gezeigt hat, sind sie nur auf sehr wenigen Märkten stetig zu beobachten und auch dann nicht frei von der Gefahr gravierender Verzerrung. Den daher im Regelfall erforderlichen Marktpreisschätzungen fehlen operationale Anknüpfungspunkte. Das eröffnet große Freiräume für Ermessen, aber auch für massive Manipulation!

These 2.2: Die Ausrichtung der IFRS allein auf die Information anonymer Financiers an den internationalen Kapitalmärkten widerspricht in jeder Hinsicht den Anforderungen von KMU und Handwerk an die Rechnungslegung. Angewiesen auf aussagekräftige Erfolge zur Steuerung der Betriebe und auf differenzierte Kombinationen von Offenlegung und Geheimhaltung eignen sich IFRS bei ihnen überhaupt nicht mehr zur Information. Die für sie weit wichtigeren Aufgaben der Bemessung der Ausschüttungen an die Eigner und der Ertragssteuern können IFRS nach herrschender Ansicht in der Literatur in keiner Weise erfüllen. Die Eigenkapitalvorstellungen von IAS 32 bedrohen ihre Existenz und bilden Erfolge in der Geschäftspolitik als Verluste ab. Unabhängige empirische Untersuchungen zeigen eindrucksvoll, dass der Mittelstand in Deutschland das Fehlen der Vorteile und die drohenden Nachteile der IFRS ebenso kennt wie die im Vergleich zum Nutzen der IFRS fast immer deutlich höheren Kosten.

These 2.3: IFRS for SMEs wurden geschaffen, weil sich „full IFRS“ für KMU und Handwerksbetriebe nicht eignen. Dieser Mangel lässt sich aber keinesfalls dadurch beheben, dass man unter voller Aufrechterhaltung der Konzeption von „full IFRS“ nur die Regeln auf wenige Kernaussagen reduziert. Derart werden IFRS nicht an die völlig andersartigen Bedürfnisse der KMU angepasst. Auch der wahre Umfang des Regelwerks sinkt nur scheinbar, denn erst die „full IFRS“ machen Inhalt und Geist der in den IFRS for SMEs nur noch skizzierten Konzeption verständlich; „mandatory fallback“ ergibt sich bereits aus der Entscheidung, an dem sehr speziellen Konzept der „full IFRS“ festzuhalten. Vom IASB versprochene Verbesserungen existieren meist nicht oder benachteiligen die KMU: ihnen werden Wahlrechte vorenthalten, nachteilige Ausweisvarianten zur Pflicht erhoben oder Regeln mit Mängeln vorgegeben. Weil bei KMU Anhangangaben deutlich tiefere Einblicke gewähren, werden sie durch die in der Sache nur moderaten Reduktionen bei den „disclosures“ eher stärker als weniger belastet.

Teil III: Der Rechtsrahmen für Rechnungslegungsvorschriften zu Lasten von nichtkapitalmarktorientierten KMU und Handwerksbetrieben

These 3.1: Internationale Standards der Rechnungslegung bedürfen der Umsetzung durch den nationalen Gesetzgeber in deutsches Recht oder durch den supranationalen Normsetzer in unmittelbar geltendes verpflichtendes Gemeinschaftsrecht der EU.

These 3.2: Die Regelwerke IAS/IFRS und IFRS for SMEs sind als rechtlich verbindliche Grundlage für die Rechnungslegung nichtkapitalmarktorientierter KMU nicht geeignet und für diese nicht zumutbar.

These 3.3: Die verpflichtende Vorkehrung der IAS/IFRS oder IFRS for SMEs durch den deutschen Gesetzgeber wäre deshalb gegenüber nichtkapitalmarktorientierten KMU mit Art. 12 Abs. 1 GG nicht vereinbar.

These 3.4: Die verpflichtende Vorkehrung der IAS/IFRS oder IFRS for SMEs durch den deutschen Gesetzgeber gegenüber nichtkapitalmarktorientierten KMU würde auch gegen Art. 3 Abs. 1 GG verstoßen.

These 3.5: Geltendes Gemeinschaftsrecht verpflichtet weder nichtkapitalmarktorientierte KMU unmittelbar zur Anwendung noch Mitgliedstaaten zur Umsetzung der IAS/IFRS oder IFRS for SMEs jenen gegenüber.

These 3.6: Entsprechendes verpflichtendes Gemeinschaftsrecht wäre mit primärem Gemeinschaftsrecht (Grundsatz Verhältnismäßigkeit, Demokratiegrundsatz, unternehmerische Freiheit, Gleichheitsgrundsatz) unvereinbar.

These 3.7: Bestrebungen auf internationaler, Gemeinschafts- oder nationalstaatlicher Ebene, für nichtkapitalmarktorientierte KMU internationale Systeme mit vergleichbarer Zielsetzung wie IAS/IFRS (verpflichtend oder wahlweise) verstärkt einzuführen, sind auch rechtspolitisch verfehlt. Vielmehr bleibt eine Deregulierung und Vereinfachung für KMU geltender Rechnungslegungsvorschriften dringlich.

Teil IV: Ökonomische Problematik einer Übertragung von IFRS auf KMU und Handwerksbetriebe

These 4.1: Die Finanzkrise von 2008 hat die konzeptionellen Mängel der IFRS transparent werden lassen. Durch die Entschärfung der „fair value Bewertung“ wurden zwar die bilanzbedingten Risiken auf den Finanzmärkten reduziert, zugleich aber für die mittel- und längerfristige Perspektive der Bilanzierung schwerwiegende, neuartige Unsicherheiten geschaffen, die die Abkehr von IFRS beschleunigen könnten.

These 4.2: Die divergierenden Rechtssysteme (case law versus code law) verschließen sich einem Kompromiss, auch hinsichtlich der international verbindlichen Rechnungslegungsgrundsätze. Folglich droht die Gefahr, dass die in weiten Bereichen unsystematische und widersprüchliche Rechnungslegungspraxis nach IAS/IFRS (mit den noch weniger systematischen US-GAAP im Hintergrund) zum alleinigen Standard für kapitalmarktorientierte Unternehmen und darüber hinaus verbindlich für Handels- und Steuerbilanzierung kontinentaleuropäischer mittelständischer Unternehmen wird.

These: 4.3: Die im angelsächsischen Rechtssystem weitgehende Privatisierung der Entwicklung und Setzung von Rechtsnormen führt im Bereich der Rechnungslegung dazu, dass die zu entwickelnden Rechnungslegungsnormen von den rechnungslegungspflichtigen Unternehmen maßgeblich mit gestaltet werden können. Damit ist eine von Partikularinteressen unabhängige, am Gemeinwohl ausgerichtete Rechtssetzung durch demokratisch legitimierte Parlamente gefährdet; zugleich schwindet die Effizienz von Normen zur Rechenschaftslegung, die dem Interesse der Bilanzadressaten und der allgemeinen Öffentlichkeit dienen sollen. Für Zwecke der Ertragsbesteuerung scheiden folglich an IFRS orientierte Gewinnermittlungsregeln aus.

These: 4.4: Von Größe und Rechtsform (weitgehend) unabhängige Rechnungslegungsnormen stehen den Geboten der Verhältnismäßigkeit und Gleichmäßigkeit entgegen, da sie von der unterschiedlichen Betroffenheit der Rechnungslegungspflichtigen abstrahieren; auch die IFRS for SMEs verletzen diesen Grundsatz, weil sich ihre Ratio und Verständlichkeit häufig erst durch ein Studium der umfangreichen „full IAS/IFRS“ erschließt, und die IFRS for SMEs zudem den tradierten deutschen Regeln der steuerlichen Gewinnermittlung kleinerer Unternehmen entgegen stehen, wie z.B. bei der Gewinnermittlung für Personengesellschaften und der Einnahmen-Überschussrechnung. Bilanzierungsvorschriften für KMU und Handwerksbetriebe sollten sich im Sinne eines „bottom-up-Ansatzes“ systematisch nach den Eigenheiten der kleineren Unternehmen ausrichten und für größere Unternehmen sachgerechte Zusatzregeln enthalten.

These 4.5: Die Bilanzierung nach IFRS dient primär den Informationsbedürfnissen anonymer Kapitalgeber (Anteilseigner und Anleihegläubiger) über die Zukunftserfolge der das Kapital aufnehmenden Unternehmen. Handels- und Steuerbilanz hingegen informieren über die Erfolge abgeschlossener Perioden im Sinne einer Rechenschaftslegung mit objektivierten Abschlussdaten. Eine Einheitsbilanz, wie sie KMU zurzeit in Form einer Steuerbilanz erstellen können, würde auf Basis der IFRS for SMEs wesentlich erschwert.

These 4.6: Das Bilanzierungsziel einer Kapitalerhaltung der Unternehmung wird im Handels- und Steuerrecht durch die Begrenzung des Ausweises von Gewinnen auf solche erreicht, die nach dem strengen Realisationsprinzip aus abgeschlossenen Geschäften resultieren. Diese Gewinne bilden die Bemessungsgrundlage für Ausschüttungen, Tantiemen und Steuern. Dieses elementare Ziel fehlt den IFRS völlig. Wie in These 4.7 zudem nachgewiesen wird, leidet die IFRS-Gewinnermittlung unter einem tendenziell überhöhten Gewinnausweis, der von besonderer Bedeutung ist und im Schrifttum regelmäßig vernachlässigt wird; dieser Effekt trägt zur Auszehrung von Unternehmen bei, die nach IFRS bilanzieren. Das Regelwerk der IFRS bedarf daher stets einer zusätzlichen HGB-Bilanz, um der Gefahr einer Substanzauszehrung durch ausge-

schüttete, tantiemebelastete und besteuerte unrealisierte Gewinne entgegen zu wirken. Für nichtkapitalmarktorientierte Unternehmen genügt die HGB-Bilanz vollkommen und bietet zugleich sachgerechtere Informationen.

These 4.7: Die IFRS-Bilanzierung widerspricht gefestigtem deutschem Handels- und Steuerrecht, weil sie nicht sicher stellt, dass der Totalerfolg der Unternehmen zutreffend ausgewiesen wird. Damit entspricht sie nicht dem verfassungsrechtlichen Gebot der Gleichmäßigkeit der Besteuerung (Art. 3 GG) und verstößt auch gegen § 4 Abs. 1 EStG.

These 4.8: Die Zielsetzung der IFRS-Bilanzierung betont insbesondere die Vorzüge von Entscheidungs- und Erwartungswerten, die sich von der traditionellen Bewertung zu historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten abheben. Damit öffnet die IFRS-Bilanzierung jedoch vielfältige zusätzliche Bewertungsspielräume mit subjektiven und spekulativen Elementen, deren Einfluss auf die tatsächliche Performance in späteren Perioden erfolgsneutral verrechnet werden kann.

3.1.1.2 (De-) Regulierung für die Rechnungslegung von mittelständischen Unternehmen - zur Einwirkung internationaler Rechnungslegungsstandards auf EU-Gemeinschaftsrecht und nationales Recht Deutschlands –

Die Globalisierung der Wirtschaft, vor allem das Zusammenwachsen der weltweiten Kapitalmärkte hat zunehmend zu einer Diskussion auch über internationale Rechnungslegungsstandards für Unternehmen geführt. Das Vordringen der US-amerikanischen GAAP, die Stärkung des konkurrierenden international verankerten, europäneren Systems der IAS/IFRS durch die IAS-Verordnung von 2002 und deren Umsetzung in den Mitgliedstaaten der EU sowie der Versuch einer Entwicklung von für kleine und mittlere Unternehmen besser geeigneten Standards (IFRS / KMU) waren und sind Anlass auch für die intensive erneute Beschäftigung des deutschen Gesetzgebers mit dieser Thematik. Er hat sich im inzwischen verabschiedeten Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG - für eine Beibehaltung des bewährten Systems der handelsrechtlichen Bilanzierung nach §§ 238 ff HGB mit einer nur sehr vorsichtigen Rezeption von internationalen Standards entschieden.

Der Mittelstand fürchtet – nicht ganz zu Unrecht -, in ein Rechnungslegungssystem hineingezwungen zu werden, das für seine Zwecke kaum Nutzen, aber unzumutbare Lasten, Kosten, ja sogar wettbewerbliche Gefahren durch überzogene Publizitätsanforderungen mit sich brächte. Auch die eingetretene tiefe Krise der Finanzbranche hat die Skepsis gegenüber der anglo-amerikanischen, den Standards immanenten Betonung vor allem des „Fair-Value-Prinzips“ deutlich erhöht und der kontinental-europäisch verankerten Grundlegung des „Vorsichtsprinzips“ gleichsam eine Renaissance beschert.

Hierbei wird die Diskussion bislang vor allem auf dem - naturgemäß zunächst sich aufdrängenden - fachlichen Gebiet der Sinnhaftigkeit der verschiedenen Rechnungslegungs-Standards und -Systeme und ihrer wirtschaftlichen Konsequenzen geführt. Es standen somit eher rechtspolitische Fragen und Akzente der Zweckmäßigkeit im Vordergrund. Nicht vergessen werden sollten darüber freilich zahlreiche rechtliche Probleme, die hier auftreten: Die vorgelegte Untersuchung befasst sich mit den zwei wohl dringendsten Fragen auf diesem Feld,

- im ersten Teil mit der gemeinschaftsrechtlichen Statthaftigkeit der Normenschaffung durch eine private Einrichtung, das International Accounting Standards Board (IASB),
- im zweiten Teil mit der Einordnung nationaler deutscher Gesetzgebung zu Rechnungslegungsstandards für KMU in die Normenhierarchie, zumal mit der Bindung an die Grundrechte.

Ziel ist, vor allem im Hinblick auf mittelständische Unternehmen (z.B. des Handwerks) Grenzen der Regulierungsbefugnisse bzw. Zwang zu Deregulierung für den Gesetzgeber auf diesem Gebiet der Rechnungslegung deutlicher zu machen, als dies bisher geschehen ist.

Die Untersuchung erörtert in ihrem ersten Teil näher Grundlagen, Voraussetzungen, Organisation und Verfahren der Übernahme („Endorsement“) internationaler Rechnungslegungsstandards (IAS/IFRS) in EU-Gemeinschaftsrecht. Eine Anwendbarkeit der geltenden IAS-Verordnung auf etwaige IFRS für KMU wird verneint. Unter dieser Prämisse wird die Vereinbarkeit der IAS-Verordnung und des Endorsement-Verfahrens mit höherrangigem Gemeinschaftsrecht (vor allem rechtsstaatlichen Anforderungen und Legitimationsanforderungen aus dem Demokratieprinzip infolge „privater“ Herkunft der Standards) prinzipiell bejaht.

Der zweite Teil der Untersuchung zeigt Maßstäbe deutschen Verfassungsrechts auf, die an die Vorkehrung von Rechnungslegungspflichten für Unternehmen durch den nationalen Gesetzgeber anzulegen sind. Erör-

tert werden Regulierung, Differenzierung und Deregulierung im Hinblick auf Art. 12 Abs. 1 und Art. 3 Abs. 1 GG sowie die mögliche Einwirkung supranationalen (EG-)Rechts. Im Ergebnis wird für nicht kapitalmarkt-orientierte KMU eine verpflichtende Vorschreibung der IAS/IFRS bzw. etwaiger IFRS/KMU als nicht verfassungskonform betrachtet. Abschließend werden die rechtstechnischen und verfassungsrechtlichen Möglichkeiten und Grenzen einer Übernahme von internationalen oder supranationalen Standards in deutsches Recht näher beleuchtet und die Bilanzrechtsreformen des HGB durch die Umsetzungsgesetze von 1985 (BiRiLiG), 2004 (BilReG) und 2009 (BilMoG) insoweit kurz gewürdigt.

3.1.1.3 Personal- und Arbeitszeitmanagement im Handwerk

Auf Initiative und mit Unterstützung der Handwerkskammer Reutlingen sowie der Handwerkskammer für München und Oberbayern hat das Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften (LFI) die aktuellen Arbeitszeitmodelle im Handwerk anhand einer Datenerhebung empirisch untersucht. Die Forschungsergebnisse wurden jetzt auf der Homepage des Instituts veröffentlicht.

In der Industrie und bei Großbetrieben spielt flexible [Arbeitszeitgestaltung](#) schon lange eine wichtige Rolle. Unternehmen können [Arbeitszeitmodelle](#) zur Steigerung der Produktivität, zur längeren Nutzung der Betriebsmittel oder zum Abfedern zeitlicher Schwankungen der Nachfrage nutzen. Dabei wirken sich flexible [Arbeitszeitmodelle](#) sowohl auf Kundenseite als auch auf Mitarbeiterseite positiv aus. Durch solche Modelle können Anreize geschaffen werden, die von Handwerksbetrieben dringend gesuchten Fachkräfte anzulocken. Zum anderen fordern Kunden immer mehr [Flexibilität](#) von den Unternehmen. Auch hier können flexible [Arbeitszeitmodelle](#) großen Nutzen für das Handwerk stiften

Klein- und Kleinstbetrieb sahen bisher häufig nicht die Möglichkeiten, diese Modelle für sich umzusetzen und einzuführen. Der Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck wird aber auch in diesem Bereich immer größer, die Margen der Betriebe sinken seit Jahren. Hoher Kostendruck und der sich verschärfende (auch internationale) Wettbewerb zwingen die Unternehmen im Handwerk zu effizientem und wirtschaftlichem Handeln. Klassische [Arbeitszeitmodelle](#) funktionieren häufig nicht bei Handwerksbetrieben und können deshalb nicht ohne weiteres übernommen und umgesetzt werden. Häufig fehlt den Betriebsinhabern bzw. den zuständigen Fachkräften auch das Know-how für die Einführung und Umsetzung solcher Modelle.

Neben den [Arbeitszeiten](#) im gewerblichen Bereich sowie im kaufmännischen Bereich wurden die Arbeitszeitmodelle bei Verkauf im Laden abgefragt, da dieser Tätigkeitsbereich spezielle Arbeitszeiten mit sich bringt, was aus folgender Abbildung hervorgeht. Auf diese Weise konnten die drei für die Untersuchung von Arbeitszeitmodellen relevanten Tätigkeitsbereiche isoliert voneinander betrachtet werden.

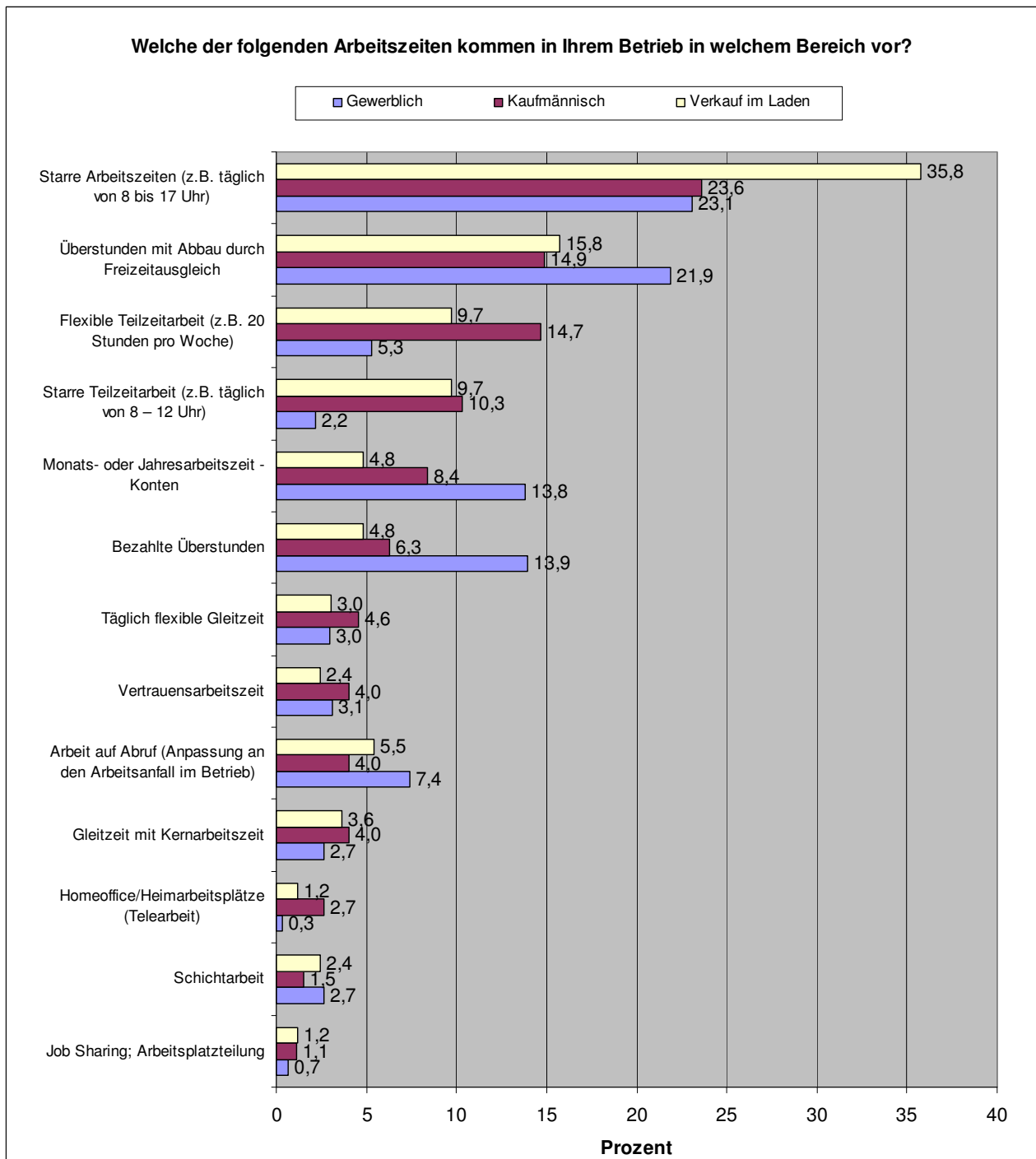


Abbildung: Welche Arbeitszeiten kommen in Ihrem Betrieb in welchem Bereich vor?

Es wird deutlich, dass starre **Arbeitszeiten** das dominante Modell bei den befragten Betrieben ist. Sind im Laden Überstunden zu leisten, so werden diese bei vielen Betrieben mit Freizeit ausgeglichen. Nur selten werden die Überstunden ausbezahlt. Ebenso häufig werden Beschäftigte auf **Teilzeitbasis** zu festen **Arbeitszeiten** angestellt. Die starre **Teilzeitarbeit** hat Vorteile gegenüber flexiblen Modellen in Bezug auf die Planbarkeit des **Personaleinsatzes**, wohingegen die flexible **Teilzeitarbeit** motivierender auf die Mitarbeiter wirkt.

Neben diesen Quantitativen Faktoren der **Arbeitszeitregulierung** wurden bei der Studie auch qualitative Größen gemessen, um ein möglichst umfassendes Bild über die Beschäftigungssituation zu erreichen. Beispielsweise ist ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben für die meisten Arbeitnehmer von großer Bedeutung. Ihnen ist es wichtig, ihre privaten Interessen oder ihr Verständnis von Familienleben mit den Anforderungen in der Arbeitswelt in Einklang zu bringen. Dazu gehören das Wohlfühlen am Arbeitsplatz, der Spaß an der beruflichen Aufgabe und ein gutes Verhältnis mit dem Vorgesetzten und den Kolle-

gen. Oft wird sogar ein Verzicht auf Einkommen zugunsten dieser Ziele hingenommen. Erreichen lässt sich diese Vorstellung über [Teilzeitarbeit](#), durch Auszeiten und eine hohe Flexibilität bei Mitarbeitern und Unternehmen. Eine besondere Rolle spielt die Work-Life-Balance in den Zukunftsmodellen der Arbeitswelt, also die Möglichkeit, das Berufsleben im Einklang mit dem Privaten zu gestalten. Die folgende Abbildung zeigt, dass die Betriebsinhaber der Auffassung sind, dass ihre Mitarbeiter das Berufliche mit dem Privaten gut verknüpfen können.

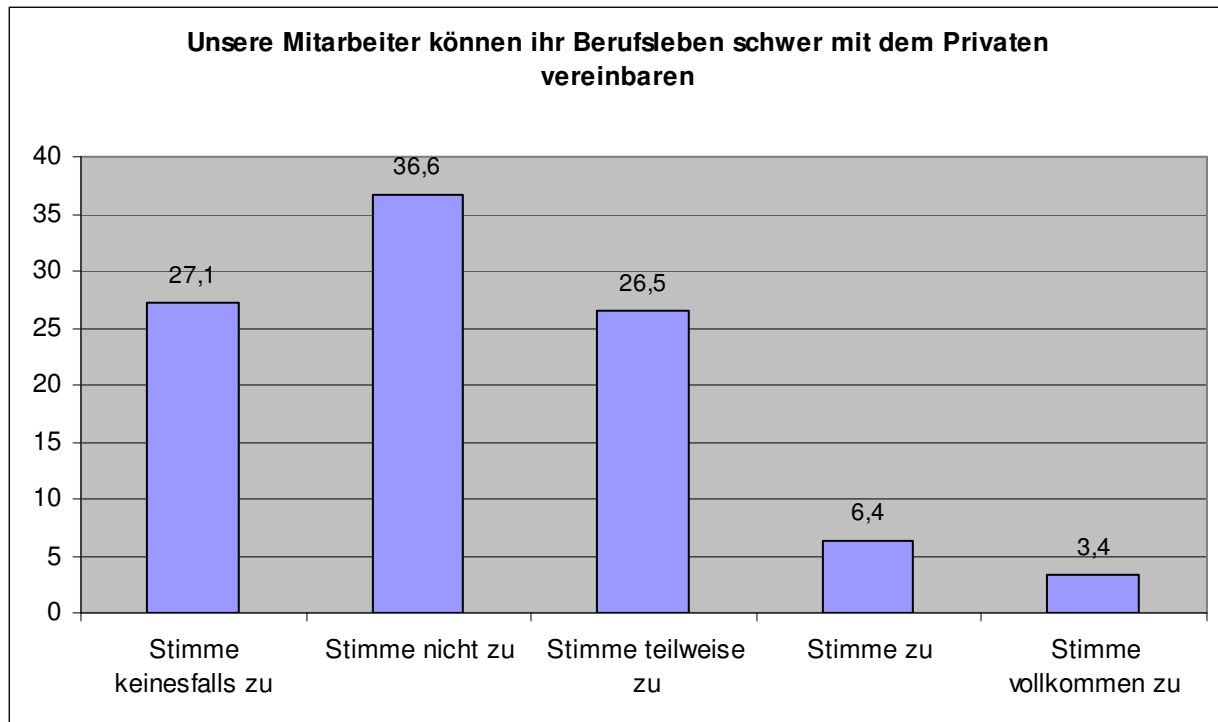


Abbildung: Work – Life Balance im Handwerk

So sind knapp 64% der Betriebsinhaber der Meinung, dass ihre Mitarbeiter eine gute Work-Life-Balance haben, während nicht einmal 10% glauben, dass ihre Mitarbeiter das Berufliche mit dem Privaten schwer verbinden können, was auch weitere Ergebnisse dieser Studie bestätigen.

Mit dieser Studie wird den Unternehmen des Handwerks sowie den Betriebsberatern der Organisationen und Verbände eine fundierte Datenbasis über den Status quo der aktuellen [Arbeitszeitmodelle](#) im Handwerk sowie eine Reihe von Anregungen und Hilfestellungen gegeben, um den unterschiedlichen Vorstellungen und Forderungen der beteiligten Betriebe zu entsprechen.

Hierzu tragen auch positive Beispiele aus der Praxis des Handwerks bei, die verdeutlichen, dass eine breite Schicht von Handwerksunternehmen unterschiedlichste Formen flexibler [Arbeitszeitmodelle](#) einsetzen.

3.1.1.4 Potenziale von Informations- und Kommunikationstechnologien

In den Häusern der Zukunft werden [moderne Gebäudetechnologien](#) immer wichtiger. Dabei wird die Anwendung von Netzwerktechnologien innerhalb von Wohngebäuden in gleicher Weise an Bedeutung gewinnen, wie sich Wasser- Energie- und Wärmeoptimierung als Regel in modernen Gebäuden etabliert hat. Da viele Handwerksbetriebe mit den dynamischen Entwicklungen nur schwer mithalten können, wurde mit der Studie die Frage beantwortet, wie die betroffenen Gewerke auf diesen technologischen Wandel vorbereitet sind und welche Fördermaßnahmen sinnvoll wären, um den erforderlichen Anpassungsprozess bestmöglich zu unterstützen. Die Studie soll dementsprechend erste Anhaltspunkte über den aktuellen Stand der Nutzung, den Informationsbedarf sowie die Einstellung zu [modernen Gebäudetechnologien](#) in den zentral betroffenen Gewerken des [Elektriker-](#) und [SHK-Handwerks](#) geben.

Die folgende Abbildung zeigt drei ausgewählte Anwendungsgebiete dieser Technologien im Elektrohandwerk. Bei der Analyse der Daten kann erkannt werden, dass beispielsweise die Konzeption von [Energieversorgungsanlagen](#) den meisten befragten Betrieben bekannt ist. Knapp jedes fünfte Unternehmen setzt diese Technik bereits intensiv ein und 46% gelegentlich. Bei einer tiefer gehenden Betrachtung der Daten

stellt sich heraus, dass regionale Unterschiede bei der Nutzung bestehen: Im Kammerbezirk von Kaiserslautern setzen diese Technik 15,9% intensiv ein, in Reutlingen 30,0% und in Stuttgart 20,8%.

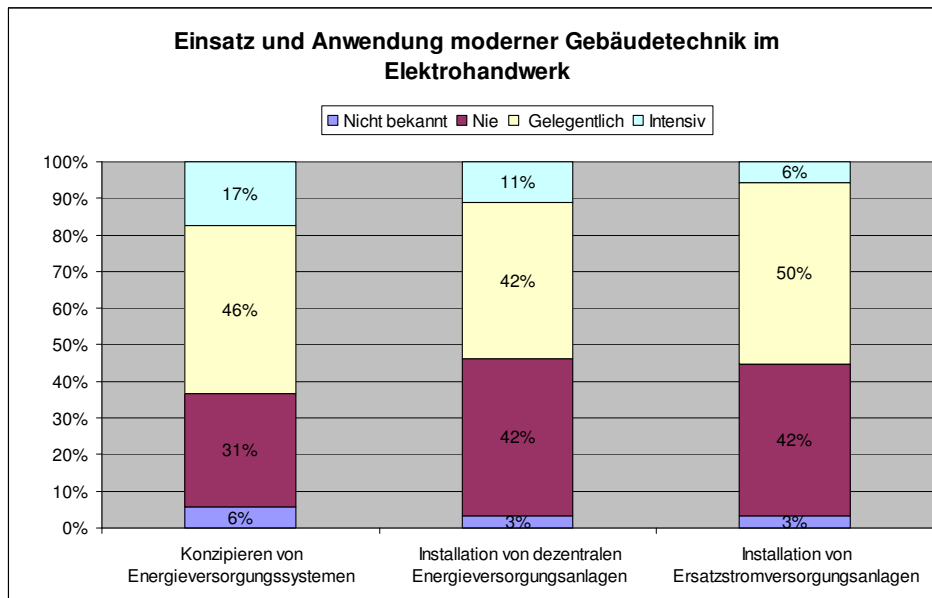


Abbildung: Einsatz und Anwendung moderner Gebäudetechnik im Elektrohandwerk

Analog zum Vorgehen bei den **Elektrotechnikern** wurde diese Darstellungsweise auch bei der Analyse der Diffusion von modernen Gebäudetechnologien im **SHK-Handwerk** heran gezogen. Die folgende Graphik macht deutlich, dass der Einsatz der **Brennstoffzelle** 7% überhaupt nicht bekannt, 83% setzen sie nie ein. Diese Technologie wenden lediglich 2% intensiv und 8% gelegentlich an.

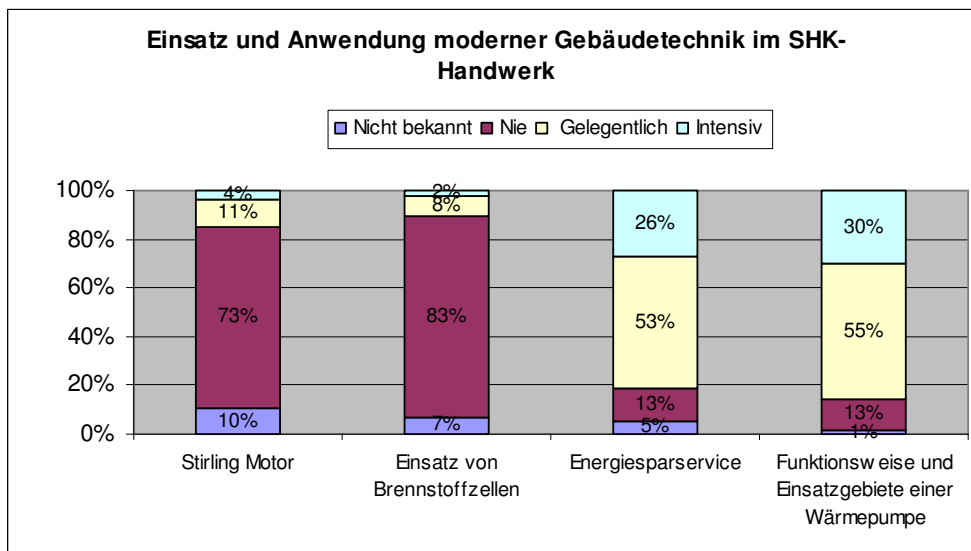


Abbildung: Einsatz und Anwendung moderner Gebäudetechnik im SHK-Handwerk

Im Gegensatz dazu wird der **Energiesparservice** von 26% der befragten Betriebe intensiv genutzt, vor allem von Betrieben, die in einer Großstadt angesiedelt sind. Dagegen kennen 5% diese Dienstleistung überhaupt nicht, 13% setzen sie nie in ihrem Unternehmen ein.

Aufbauend auf der Analyse der Nutzung dieser Technologien wurden die Betriebe nach dem **Informationsbedarf** über die einzelnen Anwendungsgebiete befragt, um neben der Nutzung darüber hinaus die **Nachfrage nach weiteren Informationen** zu prüfen.

Auf Grundlage der Ergebnisse können zweckmäßige Strategien für eine zielgerechte **Förderung** der betroffenen Handwerksbetriebe abgeleitet werden. Der Vergleich der aktuellen Nutzung mit der Einstellung sowie

dem Informationsbedarf macht deutlich, dass einer geringen Nutzung **moderner Gebäudetechnologien** eine positive Einstellung sowie eine hohe Nachfrage an weiteren Informationen gegenüber stehen. Daraus kann geschlossen werden, dass die befragten Betriebsinhaber die Marktchancen der technologischen Entwicklungen sowie deren Nutzen durchaus erkannt haben, das Wissen um deren Anwendung sowie Einsatzmöglichkeiten jedoch noch zu eingeschränkt ausgeprägt sind. Die Kombination dieser beiden Faktoren zeigt aufgrund der Begrenztheit von Bezugsquellen über die Einsatzmöglichkeiten von **modernen Gebäudetechnologien** die große Bedeutung der Weiterbildungseinrichtungen der Handwerkskammern in ihrer Funktion als Intermediäre.

3.1.1.5 Benchmarking im Handwerk – Erfolgsrezepte von und für Handwerksunternehmen

Gerade in wirtschaftlich schweren Zeiten ist es für Handwerksunternehmen aller Branchen und Betriebsberater im Handwerk von besonderer Bedeutung, kritische **Erfolgsfaktoren** ihrer jeweiligen Branchen zu identifizieren. Um die Frage „Warum sind bestimmte Unternehmen erfolgreicher als andere?“ zu beantworten, kann das Instrument des **Benchmarking** in vielerlei Hinsicht einen wertvollen Beitrag leisten.

In den gängigen **Benchmarkingstudien**, wie beispielsweise die er Landes-Gewerbeförderungsstelle des Handwerks NRW e.V. (LGH), liegt üblicherweise eine quantitativer Analyse vor, der Handwerksbetrieben und Betriebsberatern zwar eine grobe Einordnung des Unternehmens in die Branche ermöglicht, aber keinerlei Hinweise auf die anstehenden Veränderungen im Unternehmen und auf qualitative **Erfolgsfaktoren** liefert.

In der Studie wurden 13 „**best practice**“ **Handwerksunternehmen** aus den Gewerke Friseur, Schreiner-/Zimmerer, Bäcker-/Konditoren, Metall-/Werkzeugmacher-/Feinwerkmechaniker, Elektro und Sanitär-Heizung-Klima untersucht.

Basierend auf den durchgeführten Experteninterviews lassen sich neun entscheidende **Erfolgsfaktoren** im Handwerk vor allem in drei Unternehmensbereichen lokalisieren (vgl. Abbildung Erfolgsfaktoren in Handwerksunternehmen).

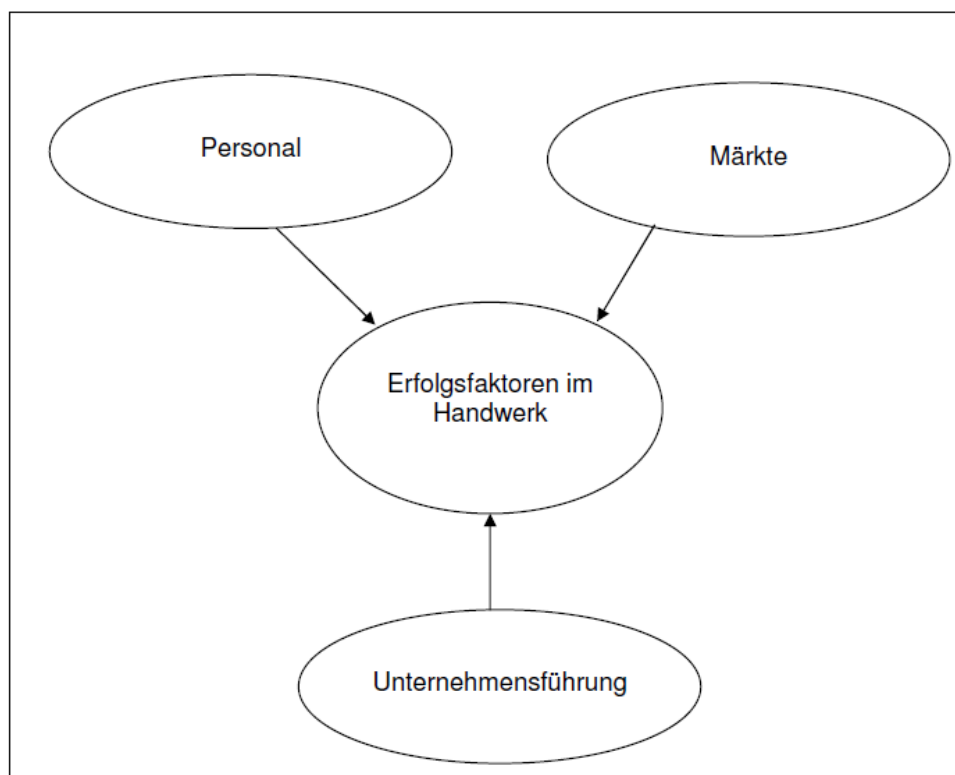


Abbildung: Erfolgsfaktoren in Handwerksunternehmen

Im Folgenden soll jeweils einer der drei zentralen **Erfolgsfaktoren** aus diesen Bereichen kurz ausgeführt werden.

1) Personal

Zentraler **Erfolgsfaktor**: Regelmäßige Schulungen

Die kontinuierliche **Weiterbildung** der Mitarbeiter stellt für alle Gewerke die Grundlage für hochwertige Produkte bzw. Dienstleistungen dar. Dabei ist zu beachten, dass die Mitarbeiter in den Schulungen nicht nur ihre fachlichen Kenntnisse auf den neuesten Stand bringen, sondern ihre Persönlichkeit zum Beispiel in Form von Rhetorikschulungen weiterentwickeln sollten, um einen professionellen Umgang mit den Kunden zu ermöglichen.

Auf der Suche nach **Weiterbildungsangeboten** sollen aktiv alle verfügbaren Kommunikationskanäle (Hersteller, Handwerkskammern, etc.) für Weiterbildungsangebote genutzt werden.

Betriebe, die ihre Mitarbeiter bei den Schulungen monetär oder durch Freistellung (voll oder teilweise) unterstützen, werden in der Regel ihre Mitarbeiter eher für die Weiterbildungsangebote motivieren können. Zudem kann es sinnvoll sein, dass Mitarbeiter nach der Schulung ihre wichtigsten Erkenntnisse aus dem Lehrgang an ihre Kollegen weitergeben.

2) Märkte

Zentraler **Erfolgsfaktor**: Starke Kundenorientierung

Die Unternehmen sollten mit ihren Produkten und Dienstleistungen über ein eindeutiges **Alleinstellungsmerkmal** am Markt verfügen. Beispiele guter Praxis sind Servicegarantien über die gesetzlichen Vorschriften hinaus, kundenfreundliche Öffnungszeiten oder externe Zertifizierungen der Leistungen bzw. des Betriebs.

Bei der Entwicklung sowie Positionierung des Produkts und der Dienstleistung ist die **Sicht des Kunden** entscheidend. Darum sollten Unternehmen regelmäßig Feedback von den Kunden zu ihrer Arbeit einholen und auch Kooperationen mit anderen Unternehmen eingehen, um den Kunden komplette Produkte und Services anbieten zu können.

3) Unternehmensführung

Zentraler **Erfolgsfaktor**: Einsatz moderner Methoden zur Unternehmenssteuerung und –planung

Die regelmäßige Überwachung unternehmerischer **Kennzahlen**, beispielsweise mit Hilfe von betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) oder eigenen Controlling-Systemen, ermöglicht stets eine aktuelle Betriebsführung und rasche Reaktionen auf eventuelle Probleme. Die Unternehmenssteuerung und –planung kann durch EDV Programme professionalisiert und vereinfacht werden.

Computergestützte Systeme zur **Materialbeschaffung** ermöglichen geringe Lagerkosten.

Der regelmäßige Abgleich von den unternehmenseigenen Produkten und Kennzahlen mit dem Markt (**Benchmarking**), identifiziert Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zu Konkurrenten und zeigt Verbesserungspotenziale auf. Mögliche Bezugsquellen für die **Benchmarkingstudien** können die LGH oder auch Handwerksverbände sein.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die identifizierten **Erfolgsfaktoren** sehr nützlich sein können, da sie vielfach nicht nur für Betriebe der untersuchten Gewerke maßgeblich sind, sondern auch Anregungen für Unternehmen anderer Branchen geben können.

Im nächsten Schritt gilt es, die gewonnenen **Erkenntnisse** gewinnbringend für das Handwerk in die Tat umzusetzen.

Zunächst können **Unternehmen** anhand der erarbeiteten Kriterien ihre Stärken und Schwächen selbst beurteilen und notwendige Veränderungen in ihrem Betrieb vornehmen.

Darüber hinaus liefern die **Erfolgsfaktoren** wertvolle Anregungen für die Arbeit von **Betriebsberater im Handwerk**. Vor dem Hintergrund ihrer bisherigen Erfahrungen aus der Praxis können sie die identifizierten Erfolgsdeterminanten gezielt bei der Beratung mit einfließen lassen und notwendige Innovationsprozessen besser durchführen.

3.1.1.6 Verhältnis von Gesundheitshandwerken und Krankenversicherungsträgern bei der Hilfsmittelversorgung

- Der Paradigmenwechsel des Gesetzgebers vom Zulassungs- zum Vertragsprinzip und die rechtlichen Rahmenbedingungen der Versorgungsverträge nach § 127 Abs. 1, 2 u. 3 n.F. SGB V –

Der deutsche Gesetzgeber hat mit 2 Gesetzen aus den Jahren 2007/2008 (GKV-WSG und GKV-OrgW) die vorher grundsätzlich freie Auswahl zwischen geeigneten („zugelassenen“) Hilfsmittelversorgern durch den Versicherten in der Gesetzlichen Krankenversicherung beseitigt und die Versorgung auf Betriebe beschränkt, die spezielle Vertragsbeziehungen mit der betreffenden Krankenkasse eingegangen sind (§§ 33, 69, 126, 127 SGB V n. F.). Der hieraus erwachsene Forschungsauftrag über den Paradigmenwechsel vom Zulassungs- zum Vertragsprinzip in der Gesetzlichen Krankenversicherung kommt im Wesentlichen zu folgenden Ergebnissen:

- Dieser aus Einsparungsgründen erfolgte Eingriff in die Berufsausübung der Hilfsmittelversorger ist mit Art. 12 Abs. 1 GG nicht vereinbar, da er nicht mehr Wettbewerb schafft, sondern mittel- und langfristig durch Oligopolbildung gerade umgekehrt zu Wettbewerbsminderung und Kostenerhöhung führt.
- Der angestrebte Paradigmenwechsel steht ferner im unüberbrückbaren Gegensatz zu der von EG-Recht (EG-Vergabekoordinierungsrichtlinie) nach der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs erzwungenen grundsätzlich europaweiten Ausschreibungspflicht solcher Verträge für die Kassen.
- In jedem Fall trifft die Kassen bei Vorbereitung (vor allem Ausschreibung) und Abschluss solcher Verträge ein besonderes Rücksichtnahmegebot gegenüber mittelständischen Hilfsmittelversorgern.

Die Arbeit untersucht dann im Einzelnen anhand der neuen SGB V-Vorschriften Konsequenzen für den Abschluss

- von Verträgen durch öffentliche Ausschreibung (§ 127 Abs. 1)
- oder ohne Ausschreibung (§ 127 Abs. 2)
- sowie von Vereinbarungen nach § 127 Abs. 3
- und schneidet Fragen des neu eingeführten „Präqualifizierungsverfahrens“ nach § 126 Abs. 1a n. F. SGB V an.

Abschließend konstatiert die Untersuchung einen dringenden erneuten Handlungsbedarf für den Gesetzgeber, diesen rechtlich und sachlich misslungenen Versuch einer „Reform“ der Hilfsmittelversorgung nachzubessern und die daraus entstandenen Probleme für alle Beteiligten vertretbar zu lösen.

3.1.2 Laufende Projekte

3.1.2.1 Rechtliche und wirtschaftliche Fragen des **Public Private Partnership (PPP)** im Handwerk

PPP-Projekte, also Partnerschaften zwischen öffentlicher Hand und privaten Unternehmen zwecks langfristiger Zusammenarbeit, gewinnen seit Beginn dieses Jahrzehnts auch in Deutschland zunehmend an Bedeutung. Dabei ist im Rahmen eines Betreibermodells der (private) Auftragnehmer nicht nur für die (Vor-) Finanzierung und den Bau eines Objektes verantwortlich, sondern auch für dessen fortlaufenden Betrieb bzw. Unterhalt – meist über die Dauer von 25 bis 30 Jahren. Unter PPP darf also weder „Outsourcing“ noch eine reine Privatisierung oder „Contracting“ verstanden werden.

Diese Form eines **Geschäftsmodelles** bietet grundsätzlich gerade für Handwerksbetriebe aus dem **Bau- und Ausbaugewerbe** große Auftragschancen. Namentlich der Vorteil von lange in die Zukunft planbaren Zuflüssen liegt für viele Befürworter auf der Hand. Die Frage stellt sich allerdings, inwieweit diese Auftragsart für die beteiligten Betriebe wirklich dauerhaft von Vorteil ist. Der aufgrund der langen Vertragslaufzeit sehr lange Planungshorizont stellt die Unternehmen auch vor große Herausforderungen. Da erst vor einigen Jahren die ersten PPP-Projekte in Deutschland aufgelegt wurden, lassen sich diese Herausforderungen erst allmählich erkennen.

Das Projekt des LFI zu diesem Thema besteht aus einem rechtlichen und einem betriebswirtschaftlichen Teil. Während mit ersterem gerade begonnen wurde, ist der betriebswirtschaftliche Teil kurz vor dem Abschluss. Entsprechend den zwei Teilen werden dabei auch zwei unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt.

Im rechtlichen Bereich ist es bedeutsam, die konkreten Voraussetzungen zu wissen, unter denen PPP-Projekte zulässig sind und den Rechtsrahmen abzustecken. Dort stellen sich Fragen, inwieweit etwa Unterschwellenvergaben zulässig und welche Regeln hierbei anzuwenden sind. Es ist ferner zu untersuchen, welche Folgen dies für das Handwerk hat. Außerdem wird generell die Frage nach den rechtlichen Möglichkeiten untersucht, mit denen Handwerksbetriebe bei zulässigen PPP-Modellen ihre Interessen sichern können. Schließlich stellt der Vertrauensschutz des Handwerks vor europarechtlich geprägten Rechtsänderungen und Subventionsrückforderungen ebenfalls einen zu untersuchenden Punkt dar.

Zielsetzung im betriebswirtschaftlichen Teil ist es vor allem, herauszufinden, welche wirtschaftlichen Chancen sich durch PPP-Projekte für die ortsansässigen Handwerker eröffnen und wie diese genutzt werden. Die Betonung soll durchaus bewusst auf „ortsansässig“ liegen, da der Nutzen von PPP-Projekten gerade für Unternehmen in der gleichen Stadt (bzw. deren Umland) oft als Vorteil gepriesen wird. In Experteninterviews mit Firmen sollten dabei die offenen Fragen und mögliche Lösungen herausgearbeitet werden. Um zu gewährleisten, dass doch möglichst breite Ergebnisse zustande kommen, kamen die Gesprächspartner sowohl von größeren Baufirmen als auch von sehr kleinen Mittelständlern.

Eine wichtige Rolle aus Sicht des handwerklichen Mittelstandes spielt bei PPP-Projekten insbesondere das Vorhandensein eines professionellen Ansprechpartners auf Seiten der öffentlichen Hand. Ein kompetentes Gegenüber ist dabei vor allem deshalb so wichtig, weil sich auch während des Projektes andauernd neue Probleme ergeben, auf die reagiert werden muss. Als vorteilhaft erwies sich bei der Mehrzahl der Unternehmen das Einschalten eines professionellen Mittlers, der zwischen Auftraggeber und Auftragnehmern auch eine Beratungsfunktion wahrnimmt.

Eine in nicht zu viele Details ausufernde Ausschreibung bzw. anders ausgedrückt realistische Anforderungen an das Vertragswerk und das Bauprojekt an sich stellen einen weiteren wichtigen Punkt dar. Oft besteht das Problem, dass von der Gemeinde oder dem Kreis als öffentlichem Auftraggeber zu viele Details bis hin zum Muster des Fußbodens festgelegt werden, was wiederum die Flexibilität beim Bau einschränkt: Durch die Festlegung entfällt beispielsweise die Möglichkeit, auf günstigere oder qualitativ bessere Alternativen auszuweichen. Anders ausgedrückt wünschen sich fast alle Gesprächspartner zum einen mehr Freiraum bei der Gestaltung, der ihnen wiederum ein besseres Angebot an den Auftraggeber ermöglichen würde, sowie zum anderen geringere Detailanforderungen bei der Ausschreibung, weil dadurch die eigenen Kosten im Falle eines Ausscheidens aus dem Wettbewerb signifikant gesenkt würden.

Hinsichtlich der Sicherheiten und der Risikostruktur von PPP-Projekten besteht ebenfalls Handlungsbedarf. Hauptkritikpunkt der Unternehmen ist in diesem Fall die wahrgenommene Tendenz der Auftraggeber, zu viele Sicherheiten zu verlangen. Nicht nur die Höhe stellt ein Problem dar, sondern auch die Tatsache, dass bisweilen Leistungen – wie etwa ein Reinigungsbetrieb – besichert werden sollen, die kein eigentliches Ausfallsrisiko beinhalten, da genügend Alternativen vorhanden sind.

Als Problem gerade aus Sicht der kleineren Unternehmen stellt sich in vielen Fällen die anfängliche Finanzierung solcher Projekte dar. Denn ein PPP-Projekt ohne den so genannten Finanzierungseffekt ist derzeit kaum vorstellbar. Dies bedeutet für einen Baubetrieb nicht nur, für die eigentliche Finanzierung einzustehen, sondern auch den finanziellen Aufwand einer (mehrmaligen und womöglich erfolglosen) Teilnahme an Ausschreibungen betreiben zu können. Im Allgemeinen muss man bei diesem letzteren Punkt mit sechsstelligen Summen rechnen, wobei von der öffentlichen Hand kaum etwas erstattet wird. Ferner dürfte es für die kleineren Partner schwierig werden, die finanziellen Folgen im Falle eines Scheiterns wegzustecken.

Trotz der Herausforderungen auf diesem Gebiet könnte das Geschäftsmodell PPP durchaus zu einer langfristig interessanten Alternative für Handwerksbetriebe der Bau- und Ausbaubranche werden. Folglich lässt sich für das Projekt festhalten, dass von den befragten Betrieben überwiegend gute bis sehr gute Erfahrungen gemacht wurden. Es hat sich gezeigt, dass auch sehr kleine Firmen in der Lage sind, größere PPP-Projekte erfolgreich durchzuführen. Auch die in dem Projekt betonte Fragestellung nach den Vorteilen für den lokalen Mittelstand ergab eine große Zufriedenheit der Unternehmen mit diesem Punkt: Nicht nur haben sie das Gefühl, von PPP-Projekten vor Ort zu profitieren, sondern die als Auftragnehmer auftretenden Firmen zeigen üblicherweise auch ein sehr großes Interesse an Nachunternehmern aus der Region. Für alle Beteiligten zeigen sich so trotz der skizzierten Defizite deutliche Vorteile bei der Durchführung eines PPP-Projektes.

3.1.2.2 Erfolgsfaktoren von Innungen

Innungen sind ein wichtiger Bestandteil der Handwerksorganisation. Als fachliche Basisorganisationen des Handwerks in einem Gebiet fördern und vertreten sie die gewerblichen, wirtschaftlichen und sozialen Inte-

ressen der Mitglieder innerhalb eines Kreises oder einer Stadt. Regional zusammengefasst bilden sie die **Kreishandwerkerschaft**, die in vielen Fällen auch die Geschäftsführung für die Innungen übernimmt. Auf Landes- und Bundesebene sind die Innung Mitglieder der Landesinnungs- bzw. Zentral**fachverbände**. Innungen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts und unterliegen der Rechtsaufsicht der Handwerkskammern. Sie werden durch einen ehrenamtlich tätigen Vorstand geleitet, der aus der Mitte der Mitglieder gewählt wird. Der Vorstandsvorsitzende wird als Innungsoberrmeister bezeichnet.

Die Mitgliedschaft in einer Innung ist freiwillig. Deshalb und aufgrund von gesamtgesellschaftlichen Vereinzelungsprozessen sinken die Mitgliedszahlen der Innungen seit vielen Jahren kontinuierlich. Der Organisationsgrad, d.h. der Anteil der Betriebe, die in einer Innung organisiert sind, liegt in den alten Bundesländern im Durchschnitt bei lediglich etwa 40 – 45 Prozent. In den neuen Bundesländern liegt der Organisationsgrad noch deutlich niedriger. Hierbei ist zu beachten, dass in einigen Gewerke die Organisationsdichte wesentlich höher liegt, in anderen dagegen jedoch deutlich niedriger. Neben den gewerkespezifischen Unterschieden gibt es möglicherweise aber noch weitere Ursachen für den Erfolg von Innungen. Diese aufzudecken ist ein Ziel der vorliegenden Arbeit. Auf Basis von empirisch bestätigten **Erfolgsfaktoren** sowie Best-Practice-Beispielen soll den Innungen die Ableitung von Reaktionsstrategien ermöglicht werden, um dem **Mitgliederrückgang** entgegenwirken und ihren Fortbestand dauerhaft sichern zu können.

Ein erstes Ergebnis der Studie liegt darin, dass insbesondere Innungen mittlerer Größe (20 bis 50 Mitglieder) besonders häufig erfolgreich sind. Kleineren Innungen fehlt die wirtschaftliche Schlagkraft, größere Einheiten sind oftmals zu unpersönlich. Während sich die Kooperation mit Innungen anderer, verwandter Gewerke nur geringfügig auf die Erfolgsquote auswirkt, belegen die Daten eine positive Wirkung von regionalen Fusionen mit Innungen des selben Gewerks.

Im Rahmen der Befragung der Betriebe zeigte sich unter anderem, dass für eine Mitgliedschaft insbesondere Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch sowie Beratung und Interessenvertretung sprechen. Die Nichtmitglieder begründeten ihre Entscheidung überwiegend mit den hohen Kosten sowie den fehlenden (erkennbaren) Vorteilen aus einer Mitgliedschaft.

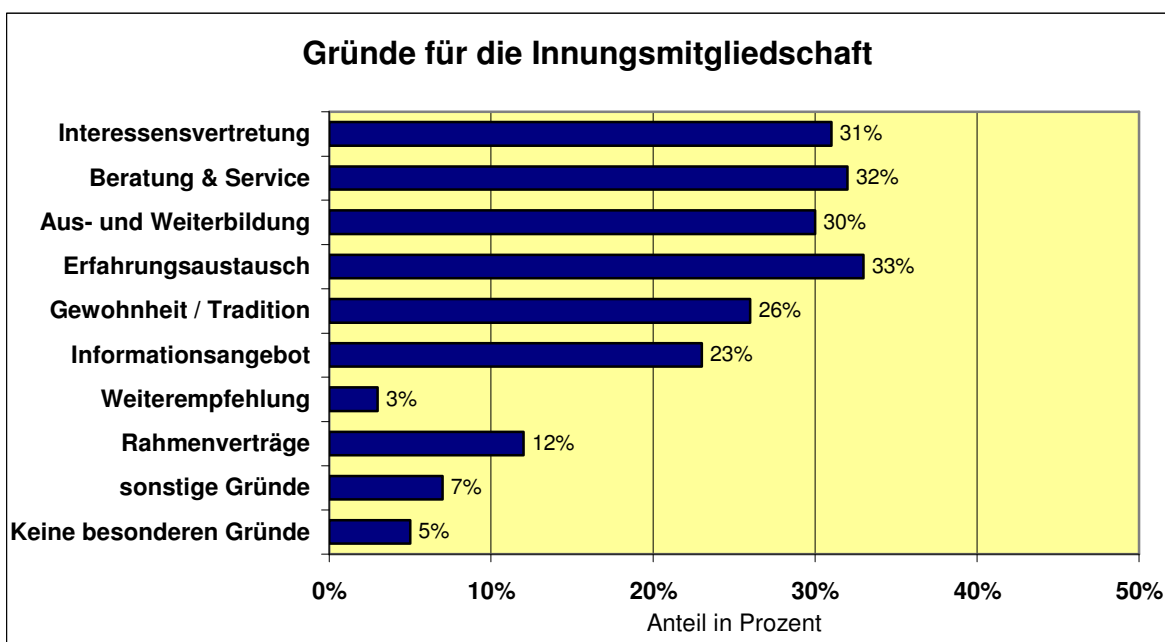


Abbildung : Gründe für die Mitgliedschaft in der Innung

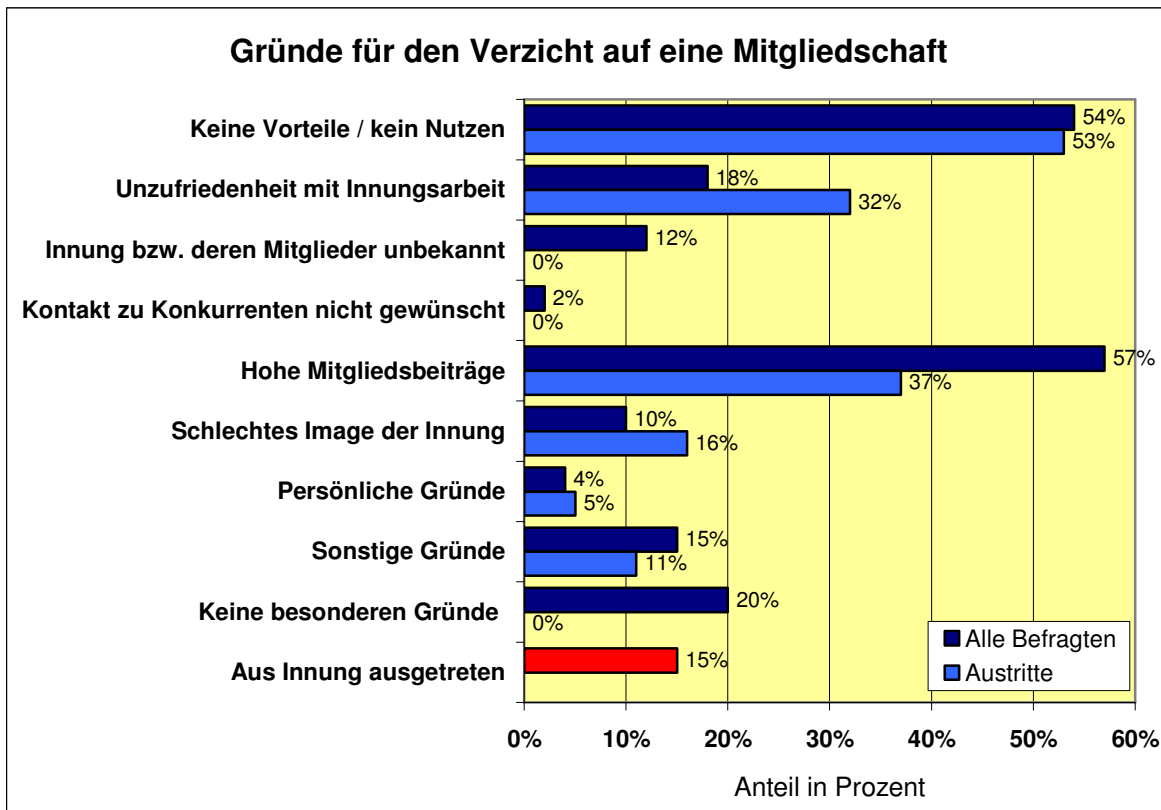


Abbildung : Gründe für den Verzicht auf eine Innungsmitgliedschaft bzw. für den Austritt

Auffällig an der voranstehenden Abbildung ist der im Vergleich zu allen Nichtmitgliedern außerordentlich hohe Prozentsatz der aus der Innung ausgetretenen Betriebe, die als Grund hierfür die Mitgliedsbeiträge genannt haben. Die Beiträge werden also insbesondere von denjenigen als hoch empfunden, die bereits einmal Mitglied der Innung waren. Ihnen wurde offensichtlich nicht deutlich, welcher Nutzen dem Mitgliedsbeitrag gegenübersteht. Dies legt den Schluss nahe, dass die Innungen ihr Leistungsangebot nicht nur verbessern und individueller auf die Zielgruppe zuschneiden müssen, sondern auch die Kommunikation verbessern müssen.

Darüber hinaus werden in weiteren Analyseschritten die Leistungsfähigkeit sowie das Image der Innungen untersucht werden. Dabei werden die Ergebnisse der Befragungen der Innungen selbst mit denjenigen der Betriebe (Innungsmitglieder und Nichtmitglieder) verglichen werden. Außerdem sollen diejenigen Maßnahmen und Leistungen identifiziert werden, die entscheidenden Einfluss auf den Erfolg von Innungen haben.

3.2 Zusätzliche Projekte (Drittmittel)

3.2.1 Abgeschlossene Projekte

3.2.1.1 [Wirtschaftliche Förderung](#) von Handwerksbetrieben durch Preise und Auszeichnungen

Seit vielen Jahren werden anlässlich der Internationalen Handwerksmesse in München zwei bedeutende Auszeichnungen verliehen. Dabei handelt es sich einerseits um den Bayerischen [Staatspreis](#) für besondere gestalterische und technische Leistungen im Handwerk (im Folgenden auch kurz Staatspreis), der seit 1952 durch die bayerische Staatsregierung an bis zu 30 Messeaussteller vergeben wird. Parallel dazu verleiht der Bundesminister für Wirtschaft und Technologie den [Bundespreis](#) für hervorragende innovatorische Leistungen für das Handwerk. Diesen Preis erhalten maximal zwölf Aussteller. Beide Preise sind seit 2002 mit einem Preisgeld in Höhe von jeweils 5.000 Euro dotiert.

Beide Preise bringen für die ausgezeichneten Betriebe eine ganze Reihe von Vorteilen mit sich. Insbesondere wird den Betrieben mit den beiden [Auszeichnungen](#) ein Qualitätssiegel an die Hand gegeben, das für Marketingzwecke besonders gut eingesetzt werden kann.

Die hohe Wertschätzung der Preise durch die ausgezeichneten Kunsthandwerker und Unternehmer kommt in den Untersuchungsergebnissen ebenso deutlich zum Ausdruck, wie die positiven Wirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung der Preisträger. Die in der Wahrnehmung der ausgezeichneten Unternehmer vielfältigen Wirkungen sind in der folgenden Abbildung zusammengefasst. Dabei kommen auch die Differenzen zwischen den beiden Preisen sowie den beiden Kategorien des Staatspreises (Technik und Gestaltung) deutlich zum Ausdruck. Die Grafik bildet dabei die Mittelwerte der Beurteilung in den 3 Gruppen ab, wobei die Höhe der Werte mit dem Grad der Zustimmung zur jeweiligen Aussage steigt.

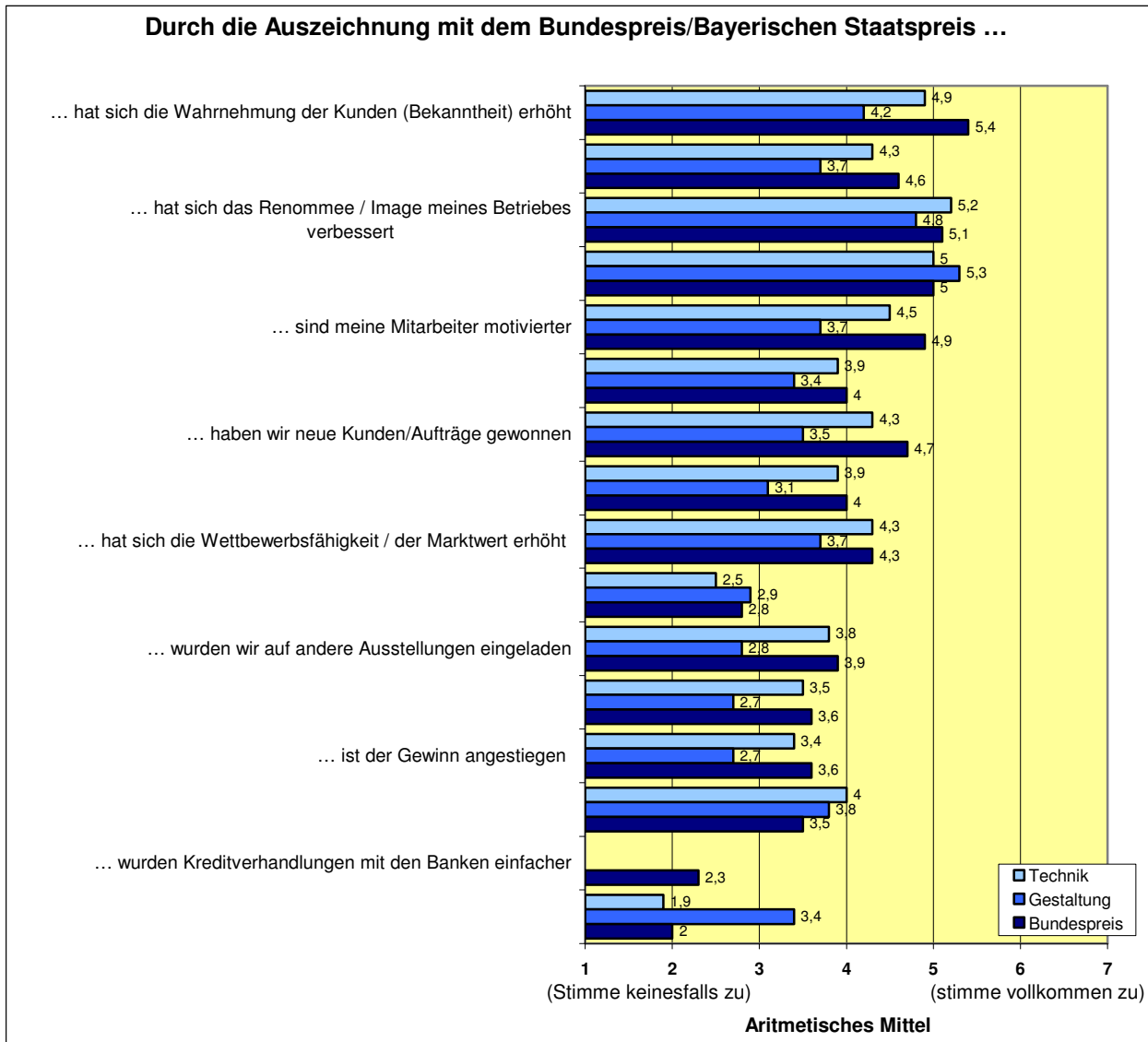


Abbildung.: Erfolgswirkung von Preisen und Auszeichnungen

Gleichzeitig offenbart die Studie, dass ein Teil der Preisträger die Auszeichnung nicht in ausreichendem Maß zu werblichen Zwecken einsetzt. Diesen Personen ist der Nutzen einer gezielten Werbung mit dem Preis offensichtlich nicht bewusst. Vor diesem Hintergrund ist die Empfehlung an die ausschreibenden Organisationen auszusprechen, dass den Preisträgern zusammen mit der Urkunde ein Informationsblatt ausgehändigt wird, in dem die Bedeutung von Marketingmaßnahmen betont wird. Alternativ oder ergänzend könnte sich auch ein Abschnitt der Festansprache dieser Thematik widmen. Insbesondere sollte darauf hingewiesen werden, dass der Erhalt einer Auszeichnung nicht automatisch wirtschaftlichen Erfolg bedeutet. Vielmehr ist eine Reihe von flankierenden Maßnahmen notwendig, damit die Botschaft auch bei den (potentiellen) Kunden ankommt.

Nachdem vielen Preisträgern möglicherweise die gesamte Bandbreite von geeigneten Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit gar nicht bewusst ist, sollten diese in dem Informationsblatt explizit genannt und mit Hilfe von Praxisbeispielen verdeutlicht werden. Einen Anhaltspunkt hierfür könnten die im Untersuchungsbericht dargestellten Fälle bieten.

Unterstützung wünschen sich einige der Befragten darüber hinaus zum Vorgehen bei der Verwertung von Erfindungen und bei der Suche nach Kapitalgebern und Investoren. Diesbezüglich bieten beispielsweise die Handwerkskammern eine breite Palette an Beratungsleistungen an, die durch alle Mitgliedsbetriebe jederzeit in Anspruch genommen werden kann. Darauf sollten die Preisträger bereits in der Phase der Ausschreibung oder Bewerbung hingewiesen werden, denn gerade im Zusammenhang mit Schutzrechten ist eine frühzeitige Beratung unerlässlich.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass Unternehmer und Kunsthandwerker, die es verstehen, die Auszeichnung werbewirksam einzusetzen, in der Mehrzahl über äußerst positive Wirkungen der Preise berichten. Sie konnten nicht nur ihren Bekanntheitsgrad erhöhen, sondern auch ihr Image nachhaltig verbessern. In der Folge wurden neue Geschäftskontakte geknüpft, und die wirtschaftliche Lage vieler Preisträger verbesserte sich dauerhaft. Dadurch konnten Arbeitsplätze gesichert oder sogar neue geschaffen werden.

3.2.1.2 Einkaufsverhalten von Handwerksbetrieben

Handwerksbetriebe sind auf Grund ihrer großen Zahl eine interessante Kundengruppe für die Hersteller von Arbeitskleidung. Aus diesem Grund wurde das LFI von einem international tätigen Hersteller von Textilien beauftragt, wichtige Determinanten der Kaufentscheidung am Beispiel von **Wetterschutzkleidung** zu ermitteln.

Zu diesem Zweck wurden über 4000 Betriebe aus zwölf verschiedenen Gewerken schriftlich befragt. Die Untersuchung hat gezeigt, dass die **Kaufentscheidung** in fast allen Betrieben durch den Unternehmer selbst erfolgt. Dieser fällt seine Entscheidung zumeist spontan und beschafft sich hierfür ausreichend Informationen. Während die Treue gegenüber dem Produzenten eher gering ausgeprägt ist, halten die Betriebe ihrem Händler eher die Treue.

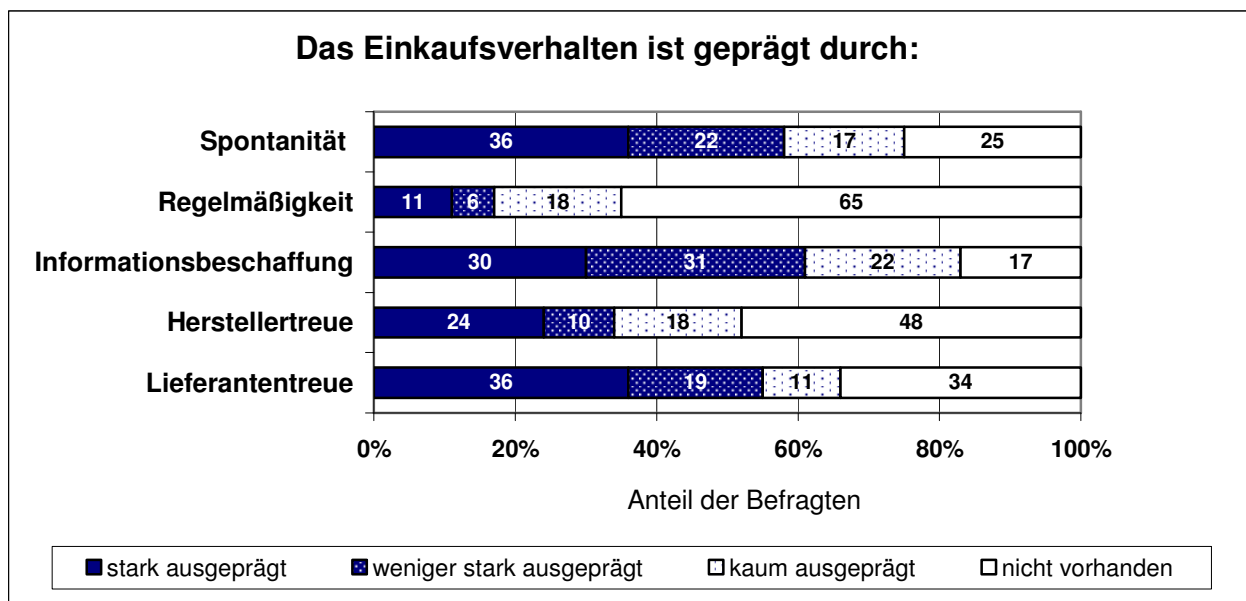


Abbildung : Charakteristika des Einkaufsverhaltens von Handwerksbetrieben

Wichtigste Bezugsquelle für Wetterschutzkleidung ist der Versandhandel, gefolgt vom technischen Handel. Dies wird in der folgenden Abbildung besonders deutlich. Auffällige ist auch, dass das Internet zwar bereits als Informationsquelle akzeptiert ist, der Kauf aber in vielen Fällen noch über andere Kanäle erfolgt.

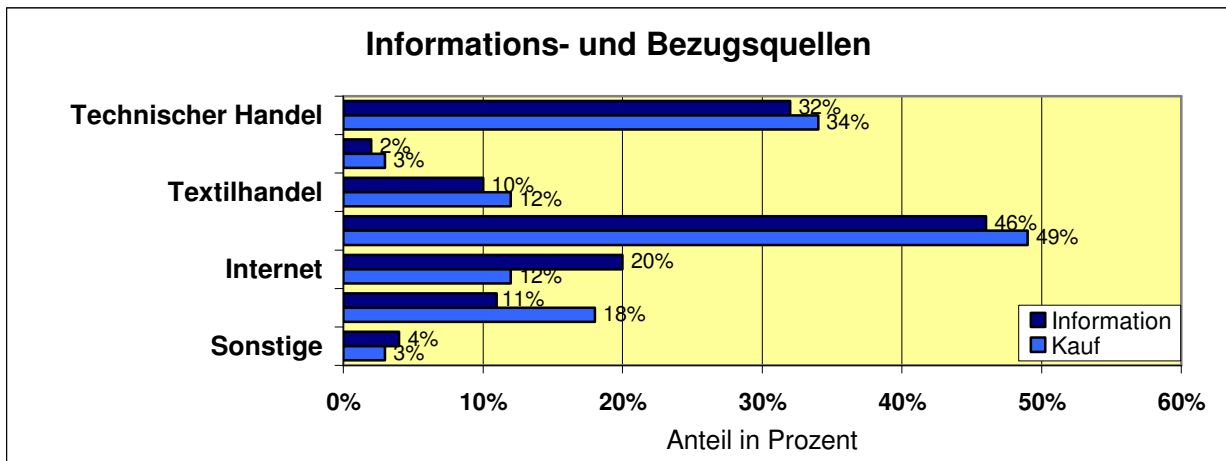


Abbildung : Informations- und Bezugsquellen von Wetterschutzkleidung

Zentrale Entscheidungskriterien für die Auswahl der Kleidung sind Funktionalität, Qualität, Sicherheit und Nutzungsdauer. Jedes dieser Kriterien stuften über 90 Prozent der Befragten als wichtig oder sogar besonders wichtig ein, wie die folgende Abbildung grafisch verdeutlicht.

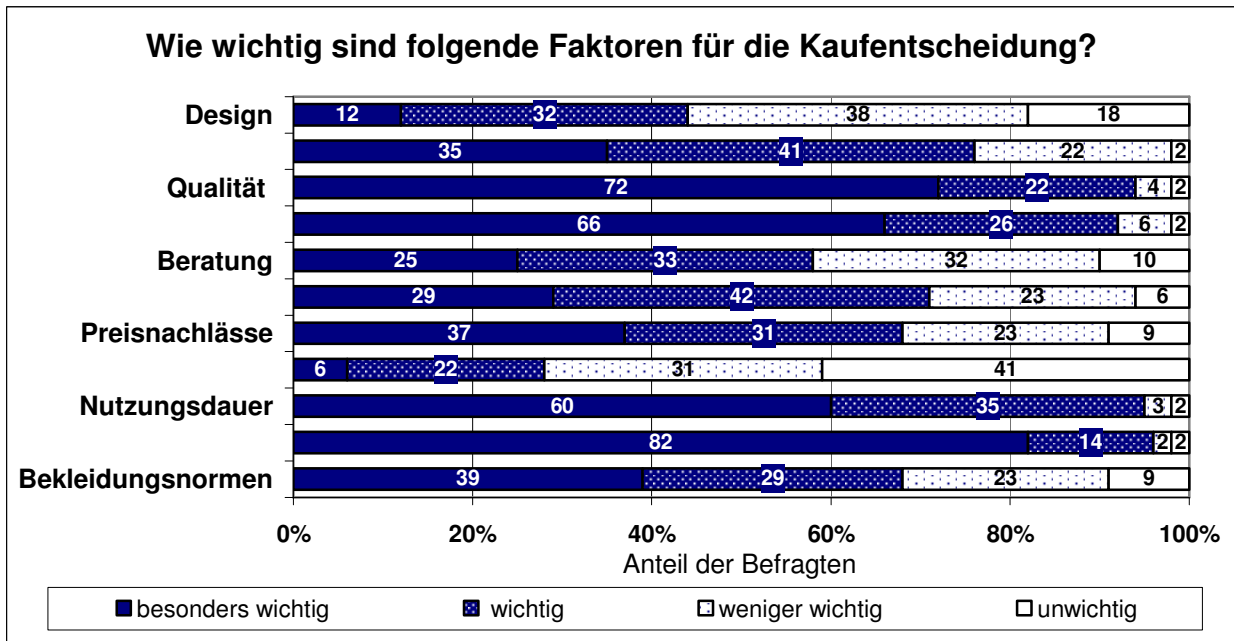


Abbildung : Entscheidungskriterien für den Einkauf von Wetterschutzkleidung

Obwohl der Preis eine untergeordnete Rolle spielt und die genannten Kriterien überwiegend von hochpreisigen Produkten erfüllt werden, liegt das jährliche Pro-Kopf-Budget für Wetterschutzkleidung bei zwei Drittel der Betriebe unter 150 Euro. Im Rahmen der Studie konnten darüber hinaus deutliche Unterschiede zwischen den Gewerken herausgearbeitet werden.

4 Sonstiges

4.1 Kooperation mit externen Partnern

Mitwirkung in Ausschüssen und Arbeitskreisen; Zusammenarbeit mit anderen Wirtschaftsbereichen, Instituten, ausländischen und internationalen Stellen:

- Arbeitskreis „Mittelstandsfinanzierung“ des Bayerischen Landtags
- Ausschuss „Unternehmensrechnung“ im Verein für Sozialpolitik

- AWV-Vorstand (Ausschuss für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und öffentlicher Hand)
- BBW-Vorstand (Bundesausschuss Betriebswirtschaft im RKW)
- Internationale Gewerbeunion (IGU)
- Kommission „Rechnungswesen“ und Kommission „Produktionswirtschaft“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft
- Swiss Leading House (Economics of Education, Firm Behaviour and Training Policies)
- ZDH-Planungsgruppe „Unternehmensführung“
- ZDH-Planungsgruppe „Handwerksstatistik“
- ZDH-Planungsgruppe „Unternehmensfinanzierung“
- ZDH-Ausschuss „Berufliche Fort- und Weiterbildung“
- ZDH-Arbeitsgruppe „Beratungsstandards“

Die Abteilung für Handwerksrecht zieht bei einzelnen Projekten ausgewiesene Fachleute spezieller Arbeitsbereiche aus Forschung und Praxis zur Mitarbeit hinzu; im Berichtsjahr wurde u.a. mit Universitätsprofessoren und mit Ministerialbeamten zusammengearbeitet.

Die wissenschaftliche Mitarbeiterin nahm an Fachtagungen wie den Sitzungen der ZDH-Ausschüsse bzw. Planungsausschüsse „Organisation und Recht“ und „Steuer- und Finanzpolitik“ in Berlin, der bayerischen Gewerbereferententagung in Nürnberg, der Bundestagung der Kammerjuristen in Berlin, der Konferenz über die Europäische Charta für Kleinunternehmen in Stockholm sowie an dem vom Institut für Kammerrecht in Halle veranstalteten Kammerrechtstag teil und informierte interessierte Kreise über die Ergebnisse, die zudem auch in die Arbeit des Instituts mit einfließen.

4.2 Vorträge

Dr. Markus Glasl:

„Zukunftsstrategien für das Handwerk“
am 12.03.2009 in München

Andreas Conrad Schempp:

„Wesentliche Eckpunkte bei der Bilanzierung und Änderungen durch das BilMoG“
am 17.03.2009 in München

Andreas Conrad Schempp:

„Rechnungslegung aus der Sicht von Handwerksunternehmen“
am 20.04.2009 in Zermatt

Maximilian Wolf:

„Entscheidungsverhalten von Auszubildenden im Handwerk“
am 20.04.2009 in Zermatt

Bernhard Zoch:

„Determinanten der Adoption von Informations- und Kommunikationstechnologien im Handwerk“
am 20.04.2009 in Zermatt

Dr. Markus Glasl:

„Zukunftsstrategien für die Außenwirtschaftsberatung“
am 18.05.2009 in Berlin

Dr. Markus Glasl:

„Strategische Managementinstrumente für das Handwerk“
am 23./24.06.2009 in Cuxhaven

Dr. Markus Glasl:

„Grundlagen des strategischen Managements“
am 31.08.2009 in München

Dr. Markus Glasl:

„Die SWOT-Analyse als strategisches Managementinstrument“
am 02.09.2009 in München

Andreas Conrad Schempp:

„Halbstrukturierte Interviews zur empirisch-qualitativen Ermittlung der Fremdfinanzierungsbedingungen von Handwerksbetrieben“
am 29.09.2009 in Ostrach

Maximilian Wolf:

„Determinanten des Entscheidungsverhaltens von Auszubildenden hinsichtlich ihres Verbleibs im Handwerk am Ende ihrer Ausbildung“
am 29.09.2009 in Ostrach

Andreas Conrad Schempp:

„Zukunftsstrategien für das Handwerk“
am 08.10.2009 in Aschersleben

Bernhard Zoch

„Content Management Systeme und Web 2.0“
am 23.10.2009 in München

Dr. Markus Glasl:

„Empirische Erkenntnisse zur Finanzierung sowie zum Forderungsmanagement bei Handwerksbetrieben“
am 11.11.2009 in Bamberg

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper:

„Dimensionen der Strategieentwicklung für das Handwerk in wirtschaftlich schwierigen Zeiten“
am 04.12.2009 in Halle

Bernhard Zoch:

„Suchmaschinenoptimierung und Webcontrolling“
am 5.12.2009 in München

Dr. Markus Glasl:

„Die Portfolio-Analyse als strategisches Managementinstrument“
am 07.12.2009 in München

Maximilian Wolf:

„School Tracking and Intergenerational Income Mobility: Evidence from the Finnish Comprehensive School Reform“
am 10.12.2009 in Zürich

4.3 Mitarbeiter

Leiter:

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper (089) 51 55 60 - 81

Wissenschaftliche Mitarbeiter:

Dr. iur. Beate Maiwald (Geschäftsführerin) (089) 51 55 60 - 71

Dr. Markus Glasl (stellv. Geschäftsführer) (089) 51 55 60 - 82

Dipl.-Kfm. Andreas Conrad Schempp (089) 51 55 60 - 83

Dipl.-Kfm. Maximilian Wolf (089) 51 55 60 - 85

Dipl.-Wirtsch.-Info. Bernhard Zoch (089) 51 55 60 - 84

Sekretariat:

Marie-Thérèse Kleintz (vormittags) (089) 51 55 60 - 70

Bettina Weber (nachmittags) (089) 51 55 60 - 70

Kontaktdaten:

Fax Abt. HRI (089) 51 55 60 - 77

E-Mail: ihw@lfi-muenchen.de
hri@lfi-muenchen.de
<Familiennamenname>@lfi-muenchen.de

Internet: www.lfi-muenchen.de

Anschrift: Max-Joseph-Str. 4/V
80333 München

4.4 Bibliographie der 2009 erschienenen Veröffentlichungen

Glasl, Markus / Wolf, Maximilian: „Die SWOT-Analyse als Instrument zur Generierung von Erfolgspotentialen in KMU – Ein praxisnahes Instrumentarium für Handwerksunternehmen“, in: Management-Instrumente in kleinen und mittleren Unternehmen, Jahrbuch der KMU-Forschung und Praxis 2009, S. 151-170, hrsg. v. J.-A. Meyer, Verlag Josef Eul, Lohmar 2009.

Glasl, Markus: „Wirtschaftliche Förderung von Handwerksbetrieben durch Preise und Auszeichnungen“, 58 Seiten, DIN A4, PDF-Download, München 2009.

Hinterdobler, Toni / Küpper, Hans-Ulrich (Hrsg.): „Ausrichtung der Rechnungslegung für KMU und Handwerksbetriebe – Kriterien, Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen ihrer Regulierung im europäischen Kontext“, DIN A5, 148 Seiten sowie PDF-Download, München 2009.

Hinterdobler, Toni / Küpper, Hans-Ulrich (Hrsg.): „Alignment of accounting for SMEs and handicraft enterprises – Criteria, scope and limits for their regulation in the European context“, DIN A5, 142 Seiten sowie PDF-Download, München 2009.

Kormann, Joachim / Klein, Bernhard: „(De-) Regulierung für die Rechnungslegung von mittelständischen Unternehmen – zur Einwirkung internationaler Rechnungslegungsstandards auf EU-Gemeinschaftsrecht und nationales Recht Deutschlands“, DIN A5, 100 Seiten, München 2009.

Kormann, Joachim: „Verhältnis von Gesundheitshandwerken und Krankenversicherungsträgern bei der Hilfsmittelversorgung – Der Paradigmenwechsel des Gesetzgebers vom Zulassungs- zum Vertragsprinzip und die rechtlichen Rahmenbedingungen der Versorgungsverträge nach § 127 Absätzen 1, 2 und 3 n.F. SGB V –“, DIN A5, 84 Seiten, München 2009.

Küpper, Hans-Ulrich / Schempp, Andreas Conrad: „Dimensionen der Strategieentwicklung für das Handwerk in wirtschaftlich schwierigen Zeiten“, in: Zukunftsperspektiven für das Handwerk – Dokumentation der Wissenschaftlichen Tagung des Deutschen Handwerksinstituts, hrsg. v. Deutschen Handwerksinstitut, Berlin, Erscheinungsdatum vsl. März 2010.

Schempp, Andreas Conrad: „KMU und Handwerksbetriebe als Gegenstand der Rechnungslegung“, in: „Ausrichtung der Rechnungslegung für KMU und Handwerksbetriebe – Kriterien, Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen ihrer Regulierung im europäischen Kontext“, hrsg. von Toni Hinterdobler und Hans-Ulrich Küpper, S. 7-31, München 2009.

Schempp, Andreas Conrad: „Konstruktivistische Ansätze in der Organisationstheorie“, in: „Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft – Handbuch für Wissenschaftler und Studierende“, hrsg. von M. Schwaiger und A. Meyer, S. 15-28, München 2009.

Schempp, Andreas Conrad: „SMEs and handicraft enterprises as accounting objects“, in: „Alignment of accounting for SMEs and handicraft enterprises – Criteria, scope and limits for their

regulation in the European context”, hrsg. von Toni Hinterdobler und Hans-Ulrich Küpper, S. 7-29, München 2009.

Wolf, Maximilian: „Benchmarking im Handwerk – Erfolgsrezepte von und für Handwerksunternehmen“, Kurzfassung DIN A4, 64 Seiten, PDF-Download; Langfassung DIN A4, 111 Seiten, PDF-Download, München 2009.

Zoch, Bernhard: „Aktuelle Trends bei modernen Gebäudetechnologien – Stand der Nutzung sowie Informationsbedarf im Elektro- und SHK-Handwerk“, 86 Seiten, DIN A4, PDF-Download, München 2009.

Zoch, Bernhard: „Personal- und Arbeitszeitmanagement im Handwerk“, 78 Seiten, DIN A4, PDF-Download, München 2009.