

DHI

Tätigkeitsbericht

**Jahresbericht des Ludwig-Fröhler-Instituts für
Handwerkswissenschaften**

2011

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie



DHKT
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Sprachliche Regelung: Alles, was im Folgenden bezogen auf Personen gesagt wird, gilt gleichermaßen für Frauen und Männer, auch wenn dieses nicht so gekennzeichnet ist.

München 2012. Alle Rechte vorbehalten.

Herausgeber: Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften

Anschrift: Max-Joseph-Str. 4, 80333 München
Telefon: 089-515560-70
Telefax: 089-515560-77
E-Mail: sekretariat@lfi-muenchen.de
Internet: <http://www.lfi-muenchen.de>

Das Deutsche Handwerksinstitut e.V. wird gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie auf Grund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages sowie von den Wirtschaftsministerien der Bundesländer und vom Deutschen Handwerkskammertag.

Deutsches Handwerksinstitut, Themenbereich „Handwerkswirtschaft und Recht“

Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften

Leiter:

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper (bis 31.12.2011)

Prof. Dr. Gunther Friedl (ab 01.01.2012)

1	Kurzcharakteristik des Instituts.....	4
2	Grundaufgaben in Forschung und Lehre	5
2.1	<i>Handwerksforschung: Behandlung betriebswirtschaftlicher Fragen der Handwerksunternehmen</i>	5
2.2	<i>Leitstellenaufgaben für den wirtschaftlichen und rechtlichen Teil der Meisterprüfung im Handwerk</i>	5
2.3	<i>Betriebswirtschaftliche Beraterfortbildung.....</i>	5
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	9
2.4.4	Bibliothek und Archiv	10
2.4.5	Ausbau der Internetpräsenz	10
3	Projekte	10
3.1	<i>Projekte des Forschungs- und Arbeitsprogramms.....</i>	10
3.1.1	Abgeschlossene Projekte.....	10
3.1.1.1	Determinanten des Entscheidungsverhaltens von Lehrlingen zum Verbleib im Handwerk	10
3.1.1.2	Rahmenlehrplan zu Teil III der Meisterausbildung im Handwerk	12
3.1.1.3	Evaluation und Verifizierung des AWH-Standards	15
3.1.1.4	Auswirkungen und Lehren aus der Krise 2008/2009 im Handwerksbereich... 17	
3.1.1.5	Public Private Partnerships (PPP) aus betriebswirtschaftlicher Sicht	19
3.1.1.6	Wichtige Trends und daraus resultierende Marktpotenziale für das Handwerk	21
3.1.1.7	Änderung des § 5 Handwerksordnung	23
3.1.1.8	Aktuelle Rechtsfragen der Überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung	24
3.1.2	Laufende Projekte	25
3.1.2.1	Checkliste zum strategischen Management in Handwerksunternehmen	25
3.1.2.2	Rechtliche Fragen der Öffentlich-Privaten Partnerschaft (ÖPP) im Handwerk	25
3.1.2.3	Rechtsfragen in Zusammenhang mit Wahlen bei Handwerksorganisationen	26
3.1.2.4	Einführung der doppelten kaufmännischen Buchführung bei den Handwerkskammern – Doppik	26
3.1.3	Zusätzliche Projekte	26
3.1.3.1	Chancen der älter werdenden Gesellschaft erkennen und fördern	26
4.1	<i>Kooperation mit externen Partnern</i>	27
4.2	<i>Vorträge.....</i>	28
4.3	<i>Mitarbeiter</i>	29
4.4	<i>Bibliografie der 2011 erschienenen Veröffentlichungen.....</i>	30

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 den Bereich 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

Der Bereich IHW sieht in der Wahrnehmung dieser Daueraufgabe die Möglichkeit, auf die aktuelle Gestaltung des wirtschaftlichen und rechtlichen Teils der Meisterprüfung im Handwerk einzuwirken. Das Institut 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 sowie der Beantwortung von themenbezogenen Anfragen.

Am 1.1.2012 ist eine neue Verordnung über die gemeinsamen Anforderungen in der Meisterprüfung im Handwerk und in handwerksähnlichen Gewerben (AMVO) in Kraft getreten. Aus diesem Grund waren im Berichtsjahr viele Abstimmungsprozesse notwendig und es mussten besonders viele Anfragen beantwortet werden.

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 2011 hat das Institut insgesamt 15 Veranstaltungen angeboten, von denen 14 durchgeführt werden konnten. Das entspricht gut der Hälfte des Angebots an betriebswirtschaftlichen und juristischen Seminaren. Mit insgesamt 312 angemeldeten Teilnehmern konnte die Vorjahreszahl annähernd erreicht 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 3.1.2 „Rating und Kreditvergabe“

Mit dem rechtlichen Ordnungsrahmen der Kreditvergabe sowie den kommenden Veränderungen aufgrund von Basel III stellt sich eine wichtige Rahmenbedingung für die Kreditvergabe an Handwerksbetriebe dar. Hier ist es für die Betriebe besonders wichtig, die Handlungsspielräume der Banken zu kennen, um ein Kreditvergabegespräch gut vorbereiten zu können. Eine konkrete Maßnahmenplanung für das Rating seitens der Unternehmen sollte darauf folglich Bezug nehmen, wenn das Ratingsystem der Hausbank analysiert wird. Ansonsten ist eine gute Vorbereitung nicht gewährleistet, da die Spielräume der Banken beim Rating möglicherweise falsch interpretiert werden können. Das Seminar fand vom 15.-17. März in Ulm statt und hatte 20 Teilnehmer.

- Praxisseminar 3.1.3 „Ansatz- und Bewertungsprobleme im Jahresabschluss“

Bei der Bilanzierung in Handwerksunternehmen treten häufig spezifische Ansatz- und Bewertungsprobleme auf. Mit Blick auf die Banken (bzw. die Hausbanken) als größten Fremdkapitalgebern und damit bedeutendsten Financiers der Unternehmen stellen diese Probleme eine wichtige Herausforderung dar. Eine zentrale Rolle spielt hierbei insbesondere die Problematik der Bewertung fertiger und unfertiger Erzeugnisse sowie die Posten der geringwertigen Wirtschaftsgüter. Ebenso stellen sich bedeutende Bilanzierungsfragen im Bereich der Rückstellungen, wobei die Pensionsrückstellungen gerade bei größeren Handwerksbetrieben starke bilanztechnische Probleme verursachen können. Das Seminar wurde in Düsseldorf mit 11 Teilnehmern veranstaltet und fand vom 29.-31. März 2011 statt.

- Praxisseminar 3.1.4 „Aktuelle Markttrends im Handwerk“

Die Kundenbedürfnisse an Handwerksleistungen haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Die Kundengruppe der Senioren und der „LOHAS“ (Lifestyle of Health and Sustainability) sowie social media (Facebook, Twitter, etc.) bestimmen immer stärker das Marketing von Unternehmen aller Branchen. Viele Handwerksbetriebe sind mit den aktuellen Markttrends nicht allzu gut vertraut oder haben Probleme, wie sie ihre Dienstleistungen und Produkte gemäß den neuen Bedürfnissen vermarkten sollen. Neben aktuellen Trends wurden auf dem Seminar konkrete Einsatzmöglichkeiten der Social Media in Handwerksunternehmen diskutiert. Darüber hinaus wurde anhand von „best practice“ Beispielen gezeigt, wie Handwerksunternehmen gezielt mit einem veränderten Marketing Senioren und „LOHAS“ für sich gewinnen können. Das Seminar fand vom 03.05.2011 bis 05.05.2011 in Freiburg statt. Aufgrund der regen Diskussion und der hohen Nachfrage (22 Teilnehmer) wird das Seminar im nächsten Jahr wiederholt. Dabei soll neben den oben genannten Themen auch eingehend auf die Chancen des „Ethno-Marketings“ im Handwerk eingegangen werden.

- Praxisseminar 3.1.7 „Gestaltungsalternativen der Betriebsaufspaltung“

Eine Betriebsaufspaltung ist ein steuerliches Konstrukt, bei dem ein wirtschaftlich gesehen einheitliches Unternehmen in zwei oder mehrere rechtlich selbständige Einheiten unterteilt wird, wobei jedoch die beteiligten rechtlich selbständigen Einheiten personell und wirtschaftlich aneinandergelassen bleiben. Betriebsaufspaltungen können neben steuerlichen und haftungsrechtlichen Vorteilen vor allem im Bereich der Betriebsübergabe eine zweckmäßige Gestaltungsalternative darstellen. Sie sind damit wesentlicher Bestandteil vieler Beratungsmandate. Im Rahmen der Seminarveranstaltung wurden Vor- und Nachteile sowie Gestaltungsmöglichkeiten vorgestellt und diskutiert. Dabei fand eine besonders aktive Beteiligung der Teilnehmer in den Diskussionsrunden statt. Das Seminar fand vom 17.05. bis 19.05.2011 in Weimar statt und war mit 31 Teilnehmern ausgebucht. Nachdem auch die Evaluation ausgezeichnete Werte ergab, wird die Veranstaltung in 2012 unverändert wiederholt werden.

- Praxisseminar 3.1.12 „Externe Unternehmensprüfung“

Handwerksunternehmen sind in ihrem Arbeitsalltag immer wieder mit verschiedenen rechtlichen Vorschriften konfrontiert. Die Komplexität dieser Regelungen nimmt ständig zu, so dass viele Unternehmen überfordert sind und sich bei Überprüfungen durch unternehmensexterne Institutionen strafbar machen. Auf dem Seminar in Hamburg wurden deshalb vom 30.08.2011 bis 01.09.2011 über die Prozesse und Inhalte der Steuerprüfung gesprochen. Zudem wurde die Sozialversicherungsprüfung im Allgemeinen durch die Deutsche Rentenversicherung und im Speziellen im Baubereich durch die SOKA-Bau ausführlich dargestellt. Den Abschluss bildete der Themenbereich Finanzkontrolle/Schwarzarbeit. Da Unternehmen und Berater aus dem Handwerksbereich sehr häufig mit der externen Unternehmensprüfung konfrontiert werden, wird das Seminar auch 2012 wieder

durchgeführt. Aufgrund der guten Dozenten und der guten Gesamtevaluation des Seminars bietet sich Hamburg wieder als Veranstaltungsort an.

- Praxisseminar 3.1.15 „Betriebsübergabe und Nachlassplanung“

Ein wichtiges Element zur Vermeidung möglicher Schwierigkeiten beim Übergang des Betriebes auf einen Nachfolger stellt eine vorausschauende Planung dar. Nur bei einer frühzeitigen Nachfolgeplanung können rechtliche, wirtschaftliche und familiäre Belange in ausreichendem Maße bedacht und auf etwaige Notfälle adäquat reagiert werden. Im Rahmen einer solchen Vorsorge- und Notfallplanung ist dann bspw. zu klären, wer im Falle von Krankheit oder Tod des Betriebsinhabers über Berechtigungen (v.a. die Vertretungsberechtigung), Zuständigkeiten und Kompetenzen im Handwerksunternehmen verfügt. Im Rahmen einer privaten Notfallvorsorge ist v.a. an ein Testament, Betreuungsvollmachten, Vorsorgevollmachten und Patientenverfügungen zu denken. Hinsichtlich des Testaments ist es dabei wichtig, die erbrechtliche Situation auf die gesellschaftsvertragliche Situation abzustimmen, da letztere im Zweifelsfall vorgeht. Das bedeutet, dass Regelungen im Gesellschaftsvertrag die Bestimmungen zur Nachfolge in einem Testament obsolet machen können und auf diese Weise eine Nachfolge stattfindet, die so nicht gewünscht war. Außerdem ist es wichtig, die erbrechtlichen und erbschaftsteuerlichen Fallstricke bei der Testamentserstellung zu berücksichtigen, weshalb sich in jedem Fall die Inanspruchnahme notarieller Hilfe anbietet. Das Seminar fand vom 4.-6. Oktober in Caputh bei Potsdam statt und hatte 29 Teilnehmer.

- Praxisseminar 3.1.19 „Das Internet als Marketinginstrument“

Das Internet bietet auch Handwerksbetrieben vielfältige Möglichkeiten. Insbesondere im Bereich des Marketing sind viele davon bislang noch ungenutzt. Ziel des Seminars war es einen systematischen Überblick über die technischen Möglichkeiten zu geben sowie Chancen und Risiken der einzelnen Tools aufzuzeigen und anhand von Praxisbeispielen zu verdeutlichen. Neben der Gestaltung von Internetauftritten sowie deren Optimierung für Suchmaschinen standen die Möglichkeiten von sozialen Netzwerken im Mittelpunkt der dreitägigen Veranstaltung. Abgerundet wurde das Programm durch einen Vortrag zu den rechtlichen Rahmenbedingungen. Das Seminar fand von 22. bis 24. November 2011 in Fulda statt und war mit 30 Teilnehmern ausgebucht. Aufgrund des großen Interesses an der Thematik und der durchwegs guten Teilnehmerbeurteilungen wird das Seminar mit etwas veränderten Schwerpunkten auch im Jahr 2012 angeboten.

- Praxisseminar 3.1.21 „Erfolgreiche Strategieentwicklung und -umsetzung“

Zahlreiche Untersuchungen aus dem Handwerk belegen, dass Strategien häufig nicht auf Basis fundierter Informationen beruhen und verfügbare Analyseinstrumente (z.B. SWOT Analyse, Portfolioanalyse, etc.) kaum zum Einsatz kommen. Das Seminar beschäftigte sich deshalb zunächst mit strategischen Managementinstrumenten und ihre Anwendungsmöglichkeiten im Handwerk. Darüber hinaus wurde gezeigt, wie Unternehmensstrategien für bestehende und neu gegründete Handwerksunternehmen mithilfe der TEMP-Methode entwickelt werden können. Eine mittelständische Unternehmensberatung gab abschließend einen Einblick in die Arbeit mit der Balanced Scorecard im Handwerk. Die theoretischen Ausführungen wurden durch drei „best practice“ Betriebe aus den Gewerken Sanitär-Heizung-Klima und Feinwerkmechanik illustriert. Das Seminar fand in Augsburg vom 06.12.2011 bis 08.12.2011 mit 25 Teilnehmern statt und wird aufgrund der Aktualität des Themas in ähnlicher Weise im nächsten Jahr wiederholt.

- Praxisseminar 3.2.2 „Insolvenzrecht“

Die Krisenberatung spielt im Handwerk trotz des konjunkturellen Aufschwungs eine wichtige Rolle. Durch die seit Jahren schwache und teilweise rückläufige Eigenkapitalbasis sowie die zunehmende Zurückhaltung der Banken bei der Vergabe von Krediten fehlen in nahezu sämtlichen Gewerken die notwendigen Reserven, konjunkturell schwierige Zeiten unbeschadet zu überstehen. Dieser Zusammenhang treibt viele Handwerksunternehmen in die Krise und sogar in die Insolvenz. Hinzu kommt, dass einzelne Vorschriften und Möglichkeiten, welche die Insolvenzordnung zur Vermeidung und bei der Abwicklung von Insolvenzfällen bietet, bei den Betrieben weitgehend unbekannt sind. Die Steuerung der GmbH in der Unternehmenskrise sowie die Vorschriften der Insolvenzordnung standen folglich im Mittelpunkt der Referate. Die Veranstaltung 30.05. bis 1.06.2011 in Warnemünde war mit 30 Teilnehmern ausgebucht.

- Praxisseminar 3.2.3 „Fachkräftesicherung und Mitarbeiterführung“

Die Fachkräftesicherung stellt ein wichtiges Element der Zukunftssicherung in Handwerksbetrieben dar. Dabei besteht neben der originär betriebswirtschaftlichen Komponente eine wichtige rechtliche Komponente dieses Themas. Solche arbeitsrechtlichen Aspekte umfassen bspw. das Direktionsrecht oder arbeitsvertragliche Vereinbarungen. Letztere können bis zu Fortbildungsverträgen oder Kündigungserschwernissen reichen. Bezüglich des betriebswirtschaftlichen Teiles kommen insbesondere Möglichkeiten im Rahmen der Mitarbeiterführung und –organisation in Betracht. In diesem Zusammenhang spielt gerade auch die Work-Life-Balance eine entscheidende Rolle. Mit 11 Teilnehmern wurde das Seminar vom 7.-9. Juni 2011 in Bremerhaven abgehalten.

- Praxisseminar 3.2.4 „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, stellt der Vortrag Umgang mit der Bank einen weiteren Schwerpunkt der Veranstaltung dar. Mit 18 angemeldeten Teilnehmern fand das Seminar vom 13. bis 15. September in Prien am Chiemsee statt.

- Praxisseminar 3.2.5 „Aspekte der Rechtsform in den Lebensphasen eines Unternehmens“

Ein Handwerksbetrieb durchschreitet im Laufe seiner Lebenszyklen verschiedene Phasen, die ihn jeweils vor andere Herausforderungen und Probleme stellen. Nicht nur in der Phase der Gründung, in der die Wahl der passenden Rechtsform zum ersten Mal von Interesse ist, sondern auch in den anschließenden Phasen des Wachstums bzw. der Expansion, sowie in der Reifephase und der Phase des Ausstiegs/der Nachfolge stellt sich immer wieder die Frage, ob auftretende Probleme unter der gegebenen Rechtsform noch optimal gelöst werden können bzw. inwiefern nicht ein Wechsel der Rechtsform von Vorteil wäre. Diesem Thema widmeten sich 24 Seminarteilnehmer vom 18. bis 20. Oktober in Berlin.

- Praxisseminar 3.5.4 „Aspekte der Rechtsform in den Lebensphasen eines Unternehmens“

Außenhandelsgeschäfte bergen nicht nur zahlreiche Chancen, sondern sie sind auch risikoreicher und komplexer als Inlandsgeschäfte. So kann die Konfrontation mit verschiedenen Rechtssystemen zu Missverständnissen und kostspieligen Fehlern führen. Welche Regeln bei der Gestaltung von Exportverträgen zu beachten sind und welche Gestaltungsoptionen dabei zur Verfügung stehen, stellten einen Schwerpunkt der Veranstaltung dar, in der der Exportprozess vom Angebot bis zur Zahlung auf mögliche Risiken hin untersucht und Gestaltungsalternativen vorgestellt wurden. Abweichend von den übrigen Seminaren waren die Außenwirtschaftsberater der Handwerksorganisation die Zielgruppe der Veranstaltung vom 8. bis 10. November in Mainz. Sie war mit 20 angemeldeten Teilnehmern gut besucht und wurde insgesamt gut evaluiert. Für die Wiederholungsveranstaltung ist dennoch der Tausch einiger Referenten vorgesehen.

2.4 Information und Service

2.4.1 Betriebswirtschaftliche Information

Im Rahmen dieser Daueraufgabe beschäftigt sich das Institut mit der Sammlung, Auswertung und Systematisierung von Informationen 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 sowie Fragen zur Existenzgründung und Kooperation. Im Zuge der Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit des Instituts haben im vergangenen Jahr insbesondere die Anfragen der Handwerksmedien zu

aktuellen Forschungsergebnissen deutlich zugenommen. Ergebnis dieser erfreulichen Entwicklung sind unzählige Presseberichte und damit eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Instituts sowie eine größere Reichweite der Forschungsergebnisse.

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

Wie in den vergangenen Jahren erteilte der Bereich für Handwerksrecht des Ludwig-Fröhler-Instituts für Handwerkswissenschaften auch im Jahr 2011 Auskünfte zu Fragen, die das Handwerk betreffen und nahm Stellung zu einschlägigen Rechtsproblemen. Beispielhaft seien folgende Themen erwähnt:

- Nachweise bezüglich der Erfüllung der Voraussetzungen für die Inanspruchnahme der sog. Altgesellenregelung, § 7b HwO
- Nachweise bezüglich der Erfüllung der Voraussetzungen für die Inanspruchnahme der Ausnahmegewilligung zur Eintragung in die Handwerksrolle
- Betriebsleitererfordernis bei Betriebsmehrheit (z. B. Filiale in räumlicher Nähe (?), rasche (?) Erreichbarkeit), ohne/mit Überschneidung der Öffnungszeiten, insbesondere auch bei Gesundheitshandwerken
- Teilnahmeverpflichtung an ÜLU-Lehrgängen der Handwerksorganisation für Auszubildende nach BBiG im Fall eines Mischbetriebs (z. B. Autohaus mit Kfz-Betrieb)?
- „Vorrang“ einer „reinen“ Innung gegenüber einer „Sammelinnung“?

Die wissenschaftliche Mitarbeiterin des handwerksrechtlichen Bereichs des LFI 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 des Bereichs für Handwerksrecht Urteile und Beschlüsse für das Gewerbearchiv, das im Berichtszeitraum 111 Gerichtsentscheidungen veröffentlichte, aufbereitet.

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

- Dürr, Wolfram: Kuriosum Reisegewerbe im Handwerk, GewArch S. 8 – 15.
- Martens, Jürgen: Zur Pflichtmitgliedschaft bei Kammern, GewArch S. 15 – 16.
- Schöbener, Burkhard: Die Erbringung von Rechtsdienstleistungen durch Kammern, GewArch S. 49 – 56.
- Zimmermann, Eric: Erosion ohne Gewinn: Die Handwerksrechtsreform und ihre Auswirkung auf die Ausbildung, GewArch S. 63 – 67.
- Bütow, Wolfgang: Anmerkungen zu BSG B 3 KS 1/10 R (Werbefotografie), Urt. vom 25.11.10, GewArch S. 169 – 172.
- Günther, Thomas: Die „Altgesellenregelung“ nach § 7b HwO unter Berücksichtigung der hierzu ergangenen Rechtsprechung, GewArch S. 189 – 196.
- Rieger, Frank: Die Insolvenzfähigkeit von Kammern und die Konsequenzen, GewArch S. 279 – 286.
- Stork, Stefan: Der Gesetzentwurf zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen, GewArch S. 291 – 298.
- Dürr, Wolfram: Auskunftsrechte der Handwerkskammern – Anmerkungen zu BVerwG, Urt v. 15.12.2010 – 8 C 49.09 - , GewArch S. 336 – 338.
- Frenz, Walter: Die Berufsankennungsrichtlinie und verbliebene sektorale Richtlinien, GewArch S. 377 – 384.
- Dürr, Wolfram: Qualifikationsvermutung des § 7b Abs. 1 Nr. 2 HwO nach nicht bestandener Meisterprüfung, GewArch S. 396 – 398.

- Günther, Thomas: Anmerkungen zu VG Köln 1 K 1419/10 (Ausnahmebewilligung, Ausübungsberechtigung, leitende Stellung – illegale Tätigkeit) Urt. v. 28.10.10, GewArch S. 444 – 447.
- Leisner, Walter Georg: Öffentlich-rechtliche oder privatrechtliche Körperschaftsrechtsform für Innungen, Kreishandwerkerschaften und Innungsverbände? Gründe für und gegen den gegenwärtigen Status, GewArch S. 470 – 478.

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 einige 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. Seit einigen Jahren werden sämtlich Forschungsberichte des betriebswirtschaftlichen Bereichs zum Download auf der Internetseite des Instituts bereit gestellt. Die große Resonanz wird durch mehr als 100.000 Seitenaufrufe im letzten Jahr belegt.

Besonders hoch waren die Zugriffszahlen auf den 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-Werkzeugkasten.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 Determinanten des Entscheidungsverhaltens von Lehrlingen zum Verbleib im Handwerk

Lange Zeit haben Handwerksunternehmen weit über ihren eigenen Bedarf hinaus Fachkräfte ausgebildet und damit auch andere Wirtschaftsbranchen wie die Industrie mit wertvollem Humankapital versorgt. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels stellt die zunehmende Abwanderung von jungen Fachkräften nach Ende der Ausbildung mittlerweile eine immer größere Herausforderung für das Handwerk dar.

Untersuchungen auf Basis der Erwerbstätigenbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) über die sektoralen Wanderungsmuster aus dem Handwerkssektor heraus und in den Handwerkssektor hinein zeigen, dass die Zu- und Abwanderung der Personen mit einem Lehrabschluss im Handwerk von 1979 bis 1999 in jedem Jahrgang mit 50% relativ konstant geblieben ist. Berechnungen auf Basis der aktuellsten BIBB/IAB-Erwerbstätigenbefragung aus dem Jahr 2006 liefern für Westdeutschland Hinweise darauf, dass die Fachkräfteversorgung im Handwerk in Zukunft stärker gefährdet sein wird. 2006 waren nur noch 34,5% aller im Handwerk ausgebildeten Fachkräfte in Handwerksunternehmen beschäftigt, im Jahr 1999 waren dies noch 50,1%. Der drohende Fachkräftemangel wird noch offensichtlicher, wenn die Abwanderungswellen aus dem Handwerk getrennt nach Altersgruppen betrachtet werden. Zwischen den Jahren 1999 und 2006 ist der Anteil der im Handwerk beschäftigten Personen in der Altersgruppe

15 bis 25 Jahre in Westdeutschland von knapp 80% auf rund 50% gefallen. Dies legt die Vermutung nahe, dass immer mehr junge Fachkräfte direkt nach Abschluss ihrer Ausbildung bzw. nach wenigen Jahren Berufstätigkeit den Handwerkssektor verlassen. Die Handwerksunternehmen verlieren folglich wertvolle Kenntnisse und Fähigkeiten zur Bewältigung aktueller wirtschaftlicher und technischer Innovationen.

Die Industrie stellt für das Handwerk seit jeher den größten Konkurrenten bei der Akquise und Bindung von Fachkräften dar. Aus diesem Grund hat das Forschungsprojekt die Determinanten untersucht, anhand derer die Auszubildenden nach Abschluss der Ausbildung zwischen Handwerks- und Industriesektor entscheiden (vgl. Abbildung).

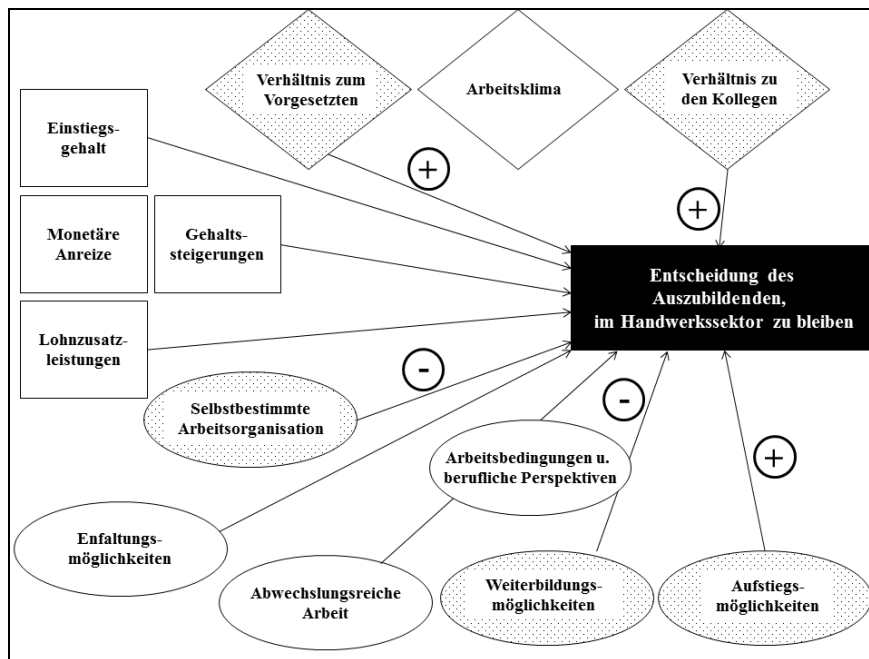


Abbildung 1 : Entscheidungs determinanten von Auszubildenden im Handwerk beim Eintritt in den Arbeitsmarkt

Aus Abbildung ist zunächst erkennbar, dass sich die Entscheidungs determinanten in die drei Kategorien „Arbeitsklima“, „monetäre Anreize“ sowie „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“ gliedern lassen. Die grau schraffierten Determinanten sind diejenigen, anhand derer sich die Auszubildenden maßgeblich nach Abschluss ihrer Ausbildung für das Handwerk oder die Industrie entscheiden. Bei der Betrachtung der Abbildung fällt zunächst auf, dass die monetären Anreize (Einstiegsgehalt, Gehaltssteigerungen und Lohnzusatzleistungen) keinen maßgeblichen Einfluss auf die Entscheidung der Auszubildenden haben. Die positiven Vorzeichen lassen zudem erkennen, dass das Handwerk aus Sicht der Auszubildenden im Vergleich zur Industrie Vorteile hinsichtlich des „Verhältnisses zum Vorgesetzten“, des „Verhältnisses zu den Kollegen“ und der „Aufstiegsmöglichkeiten“ hat. Die jungen Fachkräfte verbleiben aufgrund dieser Determinanten im Handwerk. Die negativen Vorzeichen bei der „selbstbestimmten Arbeitsorganisation“ und den „Weiterbildungsmöglichkeiten“ signalisieren, dass das Handwerk nach Meinung der Auszubildenden in diesen Bereichen komparative Nachteile gegenüber der Industrie hat. Sie entscheiden sich aufgrund dieser Faktoren für den Industriesektor.

Die Grundlage der Untersuchung stellt eine empirische Erhebung unter bayerischen Auszubildenden aus den Gewerken Bäcker, Feinwerkmechaniker, Friseur, Installateur und Heizungsbauer, Kraftfahrzeugmechaniker, Maurer/Betonbauer, Metallbauer und Zahntechniker dar. Aus der Untersuchung ist erkennbar, dass sich das in Abbildung beschriebene Entscheidungsverhalten weder in Abhängigkeit der untersuchten Gewerke noch in Abhängigkeit sozio-ökonomischer Charakteristika (Geschlecht, Schulbildung, Staatsangehörigkeit und Größe des Ausbildungsbetriebes) der Auszubildenden verändert.

Aufbauend auf den Ergebnissen liefert das Forschungsprojekt zahlreiche Handlungsempfehlungen für die Fachkräftesicherung im Handwerk. Aus Tabelle sind Handlungsimplicationen für den Bereich „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“ aufgeführt, von denen im Folgenden die „Aufstiegsmöglichkeiten“ und die „Weiterbildungsmöglichkeiten“ exemplarisch näher betrachtet werden.

Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven		
Aufstiegsmöglichkeiten	Frühzeitiges Aufzeigen von Aufstiegsmöglichkeiten Erstellen von Karriereplänen gemäß den individuellen beruflichen Stärken und Neigungen der jungen Fachkräfte	Unterstützung individueller Karrieremöglichkeiten durch entsprechende Rahmenbedingungen (z. B. Verkürzung der Ausbildungsdauer)
Selbstbestimmte Arbeitsorganisation	Individuelle Analyse der persönlichen Arbeitsgestaltung	
Weiterbildungsmöglichkeiten	Frühzeitiges Aufzeigen und Bewerben von Weiterbildungsmöglichkeiten Regelmäßige Mitarbeitergespräche zur Erstellung individueller Weiterbildungspläne Aktive Unterstützung der jungen Fachkräfte bei Weiterbildungen (z. B. durch Freistellungen)	Regelmäßige und gezielte Informationsveranstaltungen über generelle Weiterbildungsmöglichkeiten im Handwerkssektor (z. B. Betriebswirt des Handwerks, Meisterausbildung mit der Möglichkeit des Hochschulzugangs)

Abbildung 2: Handlungsempfehlungen zur Fachkräftesicherung im Bereich „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“

Mit Blick auf die Entscheidungsdeterminante „Aufstiegsmöglichkeiten“ kann es in der beruflichen Praxis wichtig sein, jungen Fachkräften bestehende Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb frühzeitig aufzuzeigen, um Abwanderungen zu vermeiden. Bei den Aufstiegsmöglichkeiten ist es in diesem Zusammenhang hilfreich, diese nicht nur allgemein aufzuzeigen. Vielmehr erweist es sich in zahlreichen Fällen als nützlich, die Karrieremöglichkeiten vor dem Hintergrund der bestehenden betrieblichen Strukturen gemäß den persönlichen Neigungen und beruflichen Stärken mit jedem Auszubildenden individuell zu erörtern. Zudem können Institutionen, die für die Berufsbildung im Handwerkssektor verantwortlich sind, zum Beispiel durch das gezielte Schaffen von Karriereplänen in Form von verkürzter Lehrlings- und Meisterausbildung sowie dualen Studiengängen an Fachhochschulen und Betrieben, dabei unterstützen, mehr Fachkräfte an den Handwerkssektor zu binden.

Der Handwerkssektor bietet bereits eine große Zahl an Weiterbildungsmöglichkeiten, welche für die Sicherung von jungen Fachkräften beim Eintritt in den Arbeitsmarkt nutzbar sind. Neben dem Betriebswirt des Handwerks stellt die bereits erwähnte Möglichkeit des Hochschulzugangs mit dem Meistertitel (Studienabschluss „bachelor professional“) in den meisten Bundesländern eine neue Weiterbildungsmöglichkeit dar. Hinsichtlich der Fachkräftesicherung liegt die Vermutung nahe, dass viele Institutionen und Unternehmen im Handwerkssektor viele Fachkräfte längerfristig halten könnten, wenn sie über diese und andere Arten von Weiterbildungsmöglichkeiten frühzeitig detailliert informieren. Zahlreiche Unternehmen sind vermutlich in der Lage, junge Fachkräfte beim Übergang in den Arbeitsmarkt an sich zu binden, wenn sie nicht nur über die Weiterbildungsmöglichkeiten informieren, sondern nach ihrer Ankündigung ihre Angestellten zuverlässig auf die Weiterbildungsseminare schicken. Für kleine und mittlere Unternehmen kann es sinnvoll sein, vorhandene sowie vom Betrieb geförderte Weiterbildungsmöglichkeiten aktiv zu bewerben. Aufbauend auf dem vorhandenen Katalog an Weiterbildungsmöglichkeiten können regelmäßige Mitarbeitergespräche helfen, mit den jungen Fachkräften individuelle Weiterbildungspläne auszuarbeiten und ihnen glaubhaft zu demonstrieren, dass Weiterbildungen systematisch und auf Initiative des Betriebs stattfinden. Ferner können viele Betriebe die Fachkräfte bei jeglicher Art von Weiterbildung, beispielsweise durch Freistellungen aktiv unterstützen.

3.1.1.2 Rahmenlehrplan zu Teil III der Meisterausbildung im Handwerk

Am 1. Januar 2012 wird eine neue Verordnung über die gemeinsamen Anforderungen in der Meisterprüfung im Handwerk und in handwerksähnlichen Gewerben (AMVO) in Kraft treten. Das Ludwig-Fröhler-Institut (LFI) hat hierzu einen neuen Rahmenlehrplan erstellt, der die Bildungsträger und Dozenten dabei unterstützen soll, die Lehrgänge sowie die Unterrichtsmaterialien möglichst gut

auf neuen Bestimmungen auszurichten. Dieser Rahmenlehrplan wurde am 21. Dezember 2011 auf der Internetseite des Instituts veröffentlicht und ist im Januar 2012 in gedruckter Form erschienen.

Hintergrund der aktuellen Änderungen ist eine Studie des Forschungsinstituts für Berufsbildung im Handwerk (FBH), die der aktuell gültigen Prüfungsordnung attestiert hat, modernen berufspädagogischen Anforderungen nicht ausreichend gerecht zu werden. Insbesondere würden die Formulierung ganzheitlicher Unternehmerkompetenzen sowie beruflich relevanter Handlungsfelder fehlen. Diese Defizite beseitigt der neue Entwurf der AMVO, der im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) unter Federführung des FBH entwickelt wurde.

Aufgabe des LFI war und ist es, die Vorgaben der Prüfungsordnung in einem Lehrplan zu konkretisieren. Unterstützt durch ein Expertenteam aus Mitarbeitern von Handwerkskammern, des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks, der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) sowie des FBH wurden für jede -in der Prüfungsordnung genannte- Handlungssituation Kompetenzen definiert, über die ein Prüfling verfügen sollte. Ziel der Neuerungen ist es, die Meisterschüler noch besser auf ihre beruflichen Herausforderungen vorzubereiten. Es soll nicht nur Wissen vermittelt werden, sondern auch die Fähigkeit dieses Wissen in der Praxis anzuwenden. Diese Zielsetzung schließt die Vermittlung wichtiger Grundlagenkenntnisse explizit mit ein.

Wesentliches Ziel der Ausbildung ist weiterhin, dass Meisterschüler die erworbenen Handlungskompetenzen in der beruflichen Realität einsetzen können. Sie sollen beispielsweise betriebswirtschaftliche Instrumentarien zielführend zur Bewertung von Handlungsalternativen und zur Entscheidungsfindung heranziehen sowie für rechtliche Vorschriften und deren Wirkung sensibilisiert sein. Folglich muss dem im Zusammenhang mit schulischem Lernen häufig auftretenden Problem entgegengewirkt werden, dass bei den Lernenden nur „träges“ Kurzzeitwissen aufgebaut wird. Auf der Ebene des Lehrplans kann dies durch die Fokussierung auf die Vermittlung dauerhafter Handlungskompetenzen und die Wahl einer adäquaten Vermittlungsstruktur der Lerninhalte sichergestellt werden. Für den Teil III der Meisterausbildung erfolgte deshalb die Novellierung im Sinne der Handlungs- und Kompetenzorientierung mit einem Aufbau des Lehrplans nach zentralen beruflichen Handlungsfeldern von zukünftigen Handwerksmeistern.

Mit dem Konzept der Handlungs- und Kompetenzorientierung wird der Fokus weg von der abstrakten Wissensvermittlung hin zu situationsbezogenem Lernen verlagert. Die Bedeutung situationsbezogenen, authentischen und realitätsnahen Lernens für die Nachhaltigkeit von Lernprozessen und die Fähigkeit von Schülern, das Gelernte auch auf Praxisprobleme zu transferieren, wurde bereits vielfach in der kognitionspsychologischen Forschung bestätigt. Weiterhin wendet sich dieser Ansatz davon ab, Fachwissen in voneinander getrennten „Lernbereichen“ zu vermitteln. Es eröffnet dem Lernenden vielmehr die Möglichkeit, eine Kompetenz integriert zu erwerben, einzelne Elemente davon koordinieren, strukturieren und an Vorwissen anknüpfen zu können. Lernende bilden so keine isolierten, auf spezifische Anforderungen zugeschnittene Fähigkeiten aus, sondern erwerben Handlungskompetenz bzgl. vielschichtiger Situationen und Kontexte.

Damit Meisterschüler umfassende Handlungskompetenz im Sinne der angesprochenen Unternehmerkompetenz erwerben können, muss im Unterricht die Möglichkeit zur Bearbeitung von Problemsituationen gegeben werden, die in einem größeren beruflichen Zusammenhang stehen. Konkret bedeutet dies, dass diese Zusammenhänge die Leitschnur für die Anordnung der zu vermittelnden Fachinhalte liefern müssen. Damit tritt der frühere fächerorientierte Aufbau von Lehrplänen in den Hintergrund, da Teildisziplinen (im Sinne von Fächern) zwar praxisnah und anhand von Problemfällen trainiert werden können, sich aber immer nur auf diese eine Teildisziplin beziehen und daher wenig verknüpft mit vorhergehenden und nachgelagerten Handlungsschritten einer beruflichen Tätigkeit sind.

Im neuen Lehrplan des Teil III der Meisterausbildung weicht die bisherige Struktur einem Aufbau, der sich an der Logik von Arbeits- und Geschäftsprozessen orientiert. Diese Arbeits- und Geschäftsprozesse sollen zum einen vollständig von den Meisterschülern durchlaufen werden können (z.B. von der Angebotserstellung bis zur Rechnungsstellung) und zum anderen dem Lernenden die Fachinhalte dann vermitteln, wenn sie zur Lösung eines gerade anstehenden Teilschrittes im Arbeits- und Geschäftsprozess anstehen. Da Arbeits- und Geschäftsprozesse sowohl mit betriebswirtschaftlichen als auch rechtlichen Problemen behaftet sein können, sollen die jeweiligen

Fachinhalte nicht mehr in unterschiedliche Unterrichtseinheiten aufgespaltet, sondern explizit auch auf deren Zusammenwirken eingegangen werden.

Der neue Lehrplan sieht insgesamt einen Unterrichtsumfang von 240 statt bisher 220 Stunden vor. Der Mehrumfang von 20 Stunden ermöglicht es, der didaktischen Methode der Handlungs- und Kompetenzorientierung, verbunden mit einer Erhöhung der Aktivität der Teilnehmer, gerecht werden zu können.

Nachdem sich der in Anlehnung an die Handlungsfelder und Lernsituationen der AMVO entwickelte Lehrplan durch das Ziel der Stärkung der Handlungskompetenz an realen betrieblichen Handlungssituationen orientiert, tauchen in der AMVO wie im Lehrplan die bekannten fachsystematischen Begriffe nicht mehr auf. Die nachfolgend aufgeführte Zuordnung zeigt jedoch, dass bewährte Inhalte auch weiterhin ausreichend Berücksichtigung finden.

		Handlungsfelder (mit Lernsituationen und Stundenempfehlungen)																										
		1					2					3																
		a	b	c	d	e	f	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
		4	4	8	32	20	12	4	4	4	4	6	12	6	20	4	6	8	6	10	8	10	20	4	12	4	4	4
Fachsystematische Inhalte	Buchführung	30																										
	Jahresabschluss	20																										
	Controlling	30																										
	Handwerk	10																										
	Marketing	16																										
	Organisation	12																										
	Personal	10																										
	Finanzierung	16																										
	Planung	6																										
	Gründung	10																										
	Bürgerliches Recht	20																										
	Wirtschaftsrecht	10																										
	Arbeitsrecht	10																										
	Sozialversicherung	10																										
	Steuern	10																										

Abbildung 3: Strukturvergleich alter und neuer Lehrplan

Aus der Gegenüberstellung gehen für jede Lernsituation (a bis f, a bis j bzw. a bis k) der drei Handlungsfelder die zugrunde liegenden fachlichen Schwerpunkte hervor. Gekennzeichnet ist dies über die grau hinterlegten Felder. Da der Aufbau nicht mehr dem der fachsystematischen Inhalte folgt, sondern die theoretischen Inhalte nach der Logik von Arbeits- und Geschäftsprozessen den Lernsituationen zuordnet, tauchen Inhalte wie z.B. Finanzierung oder Planung in mehreren Lernsituationen auf. Zielsetzung war, keine bewährten Inhalte zu eliminieren – dementsprechend ist jeder Inhalt auch mindestens Bestandteil einer Lernsituation.

Die Übersicht enthält zudem die Angabe der empfohlenen Stunden, die der fachsystematische Inhalt im alten Lehrplan aufwies (insgesamt 220 Stunden) bzw. die Lernsituationen im Rahmen der neuen Lehrplankonzeption einnehmen sollten (insgesamt 240 Stunden). Außer dem Bereich Buchführung, der zusammen mit dem Bereich Jahresabschluss auf einen Umfang von 32 Stunden reduziert wurde, bleiben alle Inhalte im neuen Lehrplan mit gleicher bzw. sogar leicht erhöhter Stundenzahl erhalten. Die Intention der Reduzierung des Buchführungsumfangs liegt darin begründet, dass es für die spätere Selbständigkeit der Handwerksmeister ausreichend ist, ein Grundverständnis aufzuweisen, da diese Tätigkeiten häufig in Kooperation mit dem Steuerberater erfolgen.

3.1.1.3 Evaluation und Verifizierung des AWH-Standards

Im Handwerksbereich spielt die Unternehmensbewertung eine große Rolle. Wichtige Anlässe stellen insbesondere der Verkauf eines Unternehmens sowie seine Übertragung im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge dar. Dabei kommen grundsätzlich verschiedene Verfahren der Bewertung in Betracht, wie die folgende Abbildung zeigt.

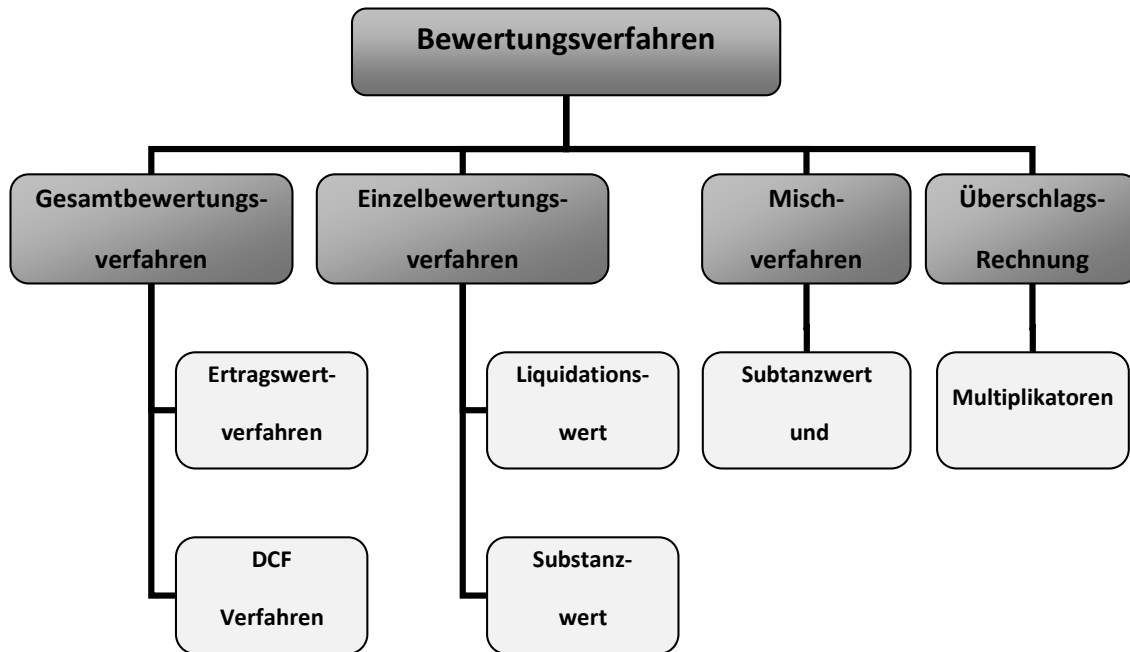


Abbildung 4: Übersicht über Bewertungsverfahren (in Anlehnung an Ballwieser, Wolfgang: Unternehmensbewertung, Stuttgart 2011, S. 8).

Anders als bei der Bewertung von größeren Unternehmen jedoch ist die Wertermittlung bei vielen kleinen Handwerksbetrieben von besonderen Spezifika geprägt. Handwerksbetriebe besitzen eine Reihe spezifischer Herausforderungen für die Unternehmensbewertung, die im Rahmen der Wertermittlung zu berücksichtigen sind. Sie können dabei grundsätzlich anhand vieler verschiedener Merkmale charakterisiert werden. Wichtig sind insbesondere die folgenden drei, auf die sich weitere spezifische Merkmale zurückführen lassen: Eine zentrale Stellung der Persönlichkeit des Betriebsinhabers im Unternehmen, eine vergleichsweise geringe Betriebsgröße sowie die vorherrschende Rechtsform der Einzelunternehmung. Hinzu treten bspw. das äußerst seltene Vorhandensein betriebswirtschaftlicher Planungsrechnungen, eine geringe Verfügbarkeit von finanziellen Zahlen sowie ein in vielen Betrieben unvollständiges Informationssystem. Schließlich wird als weitere Besonderheit eine Unternehmensbewertung im Handwerksbereich oft von einem Betriebsberater vorgenommen, welcher nur ein begrenztes Zeitbudget für diese Aufgabe hat.

Um diesen Spezifika Rechnung zu tragen, wurde die Arbeitsgemeinschaft der Wert ermittelnden Betriebsberater im Handwerk (AWH) ins Leben gerufen, die auf Basis eines Ertragswertverfahrens den sogenannten AWH-Standard entwickelte. Dessen Ausrichtung auf das Handwerk zeigt sich insbesondere, wenn anhand der Spezifika der Handwerksbetriebe zentrale Anforderungen oder Kriterien formuliert werden, die aus Handwerksicht konkret an eine Unternehmensbewertung zu stellen sind. Anders ausgedrückt, müssen sich Verfahren der Unternehmensbewertung, so sie denn für Handwerksbetriebe geeignet sein sollen, an diesen Kriterien messen lassen. Eine Übersicht über zehn zentrale Kriterien gibt die folgende Abbildung.

Ermittlung eines adäquaten Unternehmenspreises
Nachvollziehbarkeit der Bewertung
Berücksichtigung einer eingeschränkten Datenbasis
Berücksichtigung einer eingeschränkten Unternehmensplanung
Berücksichtigung der Abhängigkeit von der Unternehmerpersönlichkeit
Berücksichtigung kalkulatorischer Unternehmerlöhne
Erfassung einer Personenabhängigkeit
Abbildung von Fachwissen
Theoretische Fundierung
Praktikabilität

Abbildung 5: Zehn wesentliche Kriterien zur Beurteilung von Unternehmensbewertungsverfahren im Handwerksbereich

Der AWH-Standard geht in geeigneter Weise auf die Besonderheiten einer Wertermittlung im Handwerksbereich ein. Hinsichtlich der Unternehmenspreisermittlung ist bspw. zu konstatieren, dass die Preisermittlung in der Regel zu akzeptierten Kaufpreisen führt. Bei einer Ermittlung des Risikozuschlages, wie sie in diesem Verfahren festgelegt ist, muss besonders auf die Urteilstkraft des Bewerter – also des Betriebsberaters – vertraut werden können. Da die theoriegeleitete Risikobemessung (mithilfe eines CAPM) in diesem Fall versagt, ist eine Vorgehensweise mithilfe von Heuristiken (wie sie im AWH-Standard erfolgt) zielführend und daher zu befürworten.

Eine entscheidende Rolle spielt dabei auch die Nachvollziehbarkeit des Verfahrens, die aber aufgrund des transparenten Vorgehens mit Bewertungsdatei und Handbuch nicht nur anschaulich ist, sondern zudem in hohem Maße standardisiert ist. Der Nachvollziehbarkeit wird auch dadurch gedient, für ausgeschöpfte Spielräume bei der Bewertung verbale Erläuterungen des Bewerter zu verlangen. In hohem Maße werden beim AWH-Standard zudem die geringe Datenbasis sowie die eingeschränkte Unternehmensplanung der Betriebe berücksichtigt. Ersteres wird v.a. beim hohen Anteil an Schätzwerten bzw. Überschlagwerten im Rahmen der Ertragsprognose deutlich. Zweiteres findet seine Berücksichtigung, indem der AWH-Standard zur Gänze auf den obligatorischen Ansatz von Planungsrechnungen verzichtet und die Erträge auf Basis von (vorhandenen) Vergangenheitswerten sowie den Risikozuschlag auf den Zinssatz auf Basis von Heuristiken berechnet.

Die Abhängigkeit von der Person des Inhabers erscheint ebenfalls grundsätzlich gewährleistet. Immerhin ist diesem Sachverhalt ein eigener Punkt im Bewertungsverfahren gewidmet. Hierbei jedoch ist eine sehr große Spannweite festzustellen. Eine hohe Inhaberabhängigkeit hat einen enorm großen Einfluss auf den Unternehmenswert, der in diesem Ausmaß zunächst nicht plausibel erscheint. Zudem fehlt ein detailliertes Vergleichsschema, nachdem die Inhaberabhängigkeit zu ermitteln wäre.

Die Praktikabilität ist dabei für Unternehmen des Handwerkssektors außerordentlich hoch. So dauert die Bewertung insgesamt ca. zwei bis drei Tage. Dies ist eine Anpassung an die beschränkte Zeit, die sich Betriebsberater des Handwerks für eine Bewertung nehmen können. Da eine Unternehmenswertermittlung für die Mitgliedsbetriebe der Kammern häufig kostenlos ist, kann hierbei von einer guten Kosten-Nutzen-Relation aus Sicht des Unternehmens gesprochen werden. Manche Betriebe dürften sich ohne dieses Angebot der Kammern schwer tun, eine teure Wertermittlung ihres Betriebs durchführen zu lassen. Abschließend ist das gesamte Vorgehen beim AWH-Standard in hohem Maße auf eine möglichst praktikable Durchführung hin ausgerichtet. Dieser deutliche Vorteil erklärt mehr oder weniger auch die bestehenden Schwächen des Verfahrens.

Insbesondere die Berücksichtigung der geringen Betriebsgröße sowie der damit verbundenen geringen Ressourcen stellt jedoch einen grundsätzliche Vorteil gegenüber anderen Verfahren dar. Zudem findet die zentrale Stellung der Persönlichkeit des Inhabers ausreichend Eingang in den ermittelten Wert des

Unternehmens. Auch die limitierten zeitlichen Möglichkeiten des Bewerbers als wichtige Rahmenbedingung der Unternehmensbewertung im Handwerk werden durch das in hohem Grad standardisierte AWH-Verfahren beachtet. Der AWH-Standard stellt dabei aufgrund der Verwendung des Ertragswerts dennoch eine Verfahrensweise dar, die dem „state-of-the-art“ in der Unternehmensbewertung grundsätzlich entspricht.

In empirischer Hinsicht ergibt sich als vermutlich wichtigstes Kriterium einer Zuverlässigkeit der Bewertungsergebnisse deren Nähe zu den tatsächlichen Verkaufspreisen der Unternehmen. Gesammelte Daten über die gezahlten Preise für Handwerksbetriebe, die zuvor bewertet wurden, deuten hierbei auf eine sehr hohe Güte der Ergebnisse nach dem AWH-Standard hin. Zudem findet das Verfahren im Handwerksbereich eine sehr verbreitete Anwendung: Andere Verfahren der Wertermittlung spielen hingegen nur eine geringe Rolle. Auch die Tatsache, dass ein Wert nach AWH tendenziell niedriger ausfällt, als nach anderen Bewertungsmethoden kann im Zusammenspiel mit den oben genannten Daten über tatsächliche Verkaufspreise als Hinweis auf eine realistische Bewertung interpretiert werden. Die Tendenz des AWH-Standards, niedrigere Werte als andere, grundsätzlich ähnliche Verfahren zu generieren, wird im Projektbericht anhand von Beispielrechnungen illustriert.

Trotz der bestehenden Vorteile können auch beim AWH-Standard Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Potential hierfür besteht vor allem in den Bereichen der Ertragsprognose, der Zinssatzermittlung sowie der Berücksichtigung des Betriebsinhabers. Hinsichtlich der Ertragsprognose kann insbesondere die Erfassung von Trends verbessert werden. Auch die Begründungen für ein bestimmtes Vorgehen des Bewerbers während der Bewertung könnten eventuell mehr standardisiert und ausgebaut werden. Schließlich sollte auch die Möglichkeit, ein Phasenmodell im Standard zu implementieren, in Betracht gezogen werden.

Mit Blick auf die Ermittlung des Zinssatzes wäre vor allen Dingen eine bessere Verankerung der Begründungen für die Höhe der jeweiligen Zinssatzzuschläge zu überlegen. Eine Standardisierung, bspw. in einem Scoring-Modell, könnte hier für Verbesserungen sorgen. Die Abhängigkeit des Betriebserfolges vom Inhaber schließlich könnte mithilfe einer detaillierteren Systematik ermittelt werden. Hierfür käme ebenso ein Scoring-Modell in Frage. Zudem bieten sich eine jeweils ausführlichere Rechtfertigung des gewählten Unternehmerlohnes an.

Dennoch stellt abschließend betrachtet der AWH-Standard ein zweckadäquates und zuverlässiges Instrument bei der Bewertung von Handwerksbetrieben dar. Grundsätzlich eignet er sich genauso für Betriebe außerhalb des Handwerks, welche ähnliche Spezifika aufweisen. Gegenüber anderen gängigen Verfahren der Unternehmensbewertung hat er in jedem Fall große Vorteile aufzuweisen.

3.1.1.4 Auswirkungen und Lehren aus der Krise 2008/2009 im Handwerksbereich

Die Finanz- und Wirtschaftskrise bedeutete auch für das Handwerk einen deutlichen Einbruch. Nachdem die Krise in Deutschland allem Anschein nach schneller als erwartet überwunden werden konnte, war es aus Sicht des Handwerks sinnvoll, die Auswirkungen zu beurteilen und Lehren für das Verhalten in künftigen Krisen zu ziehen. Das LFI hat deshalb zusammen mit den anderen Teilinstituten des Deutschen Handwerksinstituts (DHI) die Krise aus unterschiedlichen Blickwinkeln (volkswirtschaftlich, betriebswirtschaftlich, technisch und personalpolitisch) analysiert. Das LFI beschäftigte sich auf Grundlage einer eigenen empirischen Befragung von Handwerksunternehmen im Juni 2008 mit den Finanzierungsbedingungen für die Bau- und Ausbauhandwerke, die Handwerke für den gewerblichen Bedarf sowie die konsumnahen Handwerke.

Vor der Krise war die Finanzierungssituation von Handwerksunternehmen durch

- eine schwache Ausstattung mit Eigenkapital,
- eine Dominanz der klassischen Finanzierungsinstrumente (z.B. Kontokorrentkredite) und
- unzureichende Kreditsicherheiten

gekennzeichnet. Die hiermit verbundenen Probleme können sich in einer Krise verschärfen und zu einer Gefährdung des Unternehmens führen. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass sich die Kapitalstruktur in der Krise nicht verbessert hat. Eher überrascht es dagegen, dass

- die Eigenkapitalquote im Vergleich zu der Zeit vor der Krise in den überwiegenden Fällen in allen Branchen unverändert blieb.

Auch die Bereitschaft der Banken zur Kreditgewährung nahm nicht deutlich ab, jedoch stiegen die Anforderungen an die Betriebe:

- Zwar zeigte sich in allen Branchen eine „gefühlte“ Krise bei Vergabe langfristiger Kredite. Jedoch war beim Großteil der Unternehmen unabhängig von der Branche keine reale Krise bei der Kreditvergabe feststellbar.

Das zentrale Hemmnis hierbei stellen unabhängig von der Branche weiter unzureichende Kreditsicherheiten dar.

Gestiegen sind gegenüber 2008 vor allem vier Anforderungsbereiche:

- Kreditsicherheiten,
- die Offenlegung von Geschäftszahlen und –strategien,
- die schriftliche Dokumentation von Krediten und
- die Bedeutung von Branchenratings.

Das zuletzt angesprochene Rating hat für die Kapitalbeschaffung in allen Wirtschaftsbereichen immer größere Bedeutung erlangt. Die Auseinandersetzung damit kann die Beurteilung auch eines Handwerksunternehmens positiv beeinflussen. Die empirischen Ergebnisse machen deutlich, dass dies im Handwerk stärker genutzt werden sollte. Dies kommt in folgenden Erkenntnissen zum Ausdruck:

- Über die Hälfte der Unternehmen im Bau- und Ausbaugewerbe sowie in den konsumnahen Handwerken kennt seine Ratingnote nicht. Bisher haben sie sich meist nicht nach ihrer Ratingnote erkundigt. Am besten ist die Situation noch bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf.
- Bei denjenigen Unternehmen, welche die Ratingnote kennen, ist diese über die Krise hinweg unverändert geblieben.
- Ein Rating wird bei diesen Unternehmen insbesondere über ausführliche Erklärungen der Kreditinstitute kommuniziert; die Erläuterungen erhielten vor allem konsumnahe Handwerke.

Dem entsprechen Finanzierungsstrategien, welche sich in der Krise als erfolgreich herausgestellt haben:

- Intensivierter Kontakt zur Hausbank, der vor allem von den Handwerken für den gewerblichen Bedarf genutzt wurde.
- Alternative Finanzierungsformen wie z.B. Leasing oder Factoring gewinnen zwar an Bedeutung, gelten aber nicht in allen Branchen als erfolgreiche Finanzierungsform.
- Bei den öffentlichen Hilfen dominieren die Unterstützungsleistungen der Bürgschafts- und Landesbanken. Sie haben einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur Stärkung der Eigenkapitalquote der Handwerksunternehmen geleistet. Das Sonderprogramm „Kreditkrise“ der KfW- und Landesbanken hat darüber hinaus einen erheblichen Beitrag zur Finanzierung in der Krise beigetragen.
- Die Beratung durch die Handwerkskammern war vor allem in konsumnahen Handwerken wichtig und hilfreich.

Offensichtlich hat die Finanzkrise nicht so stark auf das Handwerk durchgeschlagen, obwohl dessen finanzielle Ausgangsbedingungen nicht ideal waren. Die gefühlte Betroffenheit war stärker als die

reale. Die Intensivierung des Kontakts zur Hausbank bei den Handwerken des gewerblichen Bedarfs wird verständlich vor dem Hintergrund, dass sie besonders stark von der Krise betroffen waren. Zugleich hat die Krise Defizite im Finanzierungsbereich noch klarer hervortreten lassen. Daraus sollten in Handwerk und Politik Konsequenzen gezogen werden:

- Handwerksunternehmen sind verschärften Konditionen für Bankkredite ausgesetzt. Sie sollten sich eingehender mit ihrem Rating befassen und auch alternative Instrumente zum Bankkredit nutzen. Von den Banken ist mehr Transparenz über die Bewertungsverfahren und ihre Ergebnisse zu fordern.
- Da die Folgen der Wirtschaftskrise über 2010 hinausreichen werden, besteht auch danach ein Bedarf an Förderprogrammen. Diese sollten noch deutlicher auf die Bedingungen von Handwerksunternehmen ausgerichtet und besser in diesem Bereich kommuniziert werden.
- Die Stärkung der Eigenkapitalbasis ist eine bleibende Aufgabe für Handwerksunternehmen. Ihre Bedeutung sollte durch die Organisationen des Handwerks betont, durch Ausbildung und Beratung sowie durch öffentliche Maßnahmen gefördert werden.

3.1.1.5 Public Private Partnerships (PPP) aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Während eine Vielzahl von Studien - oftmals Auftragsarbeiten von Interessensgruppen - die Vorteile der PPP-Realisierungsvariante präsentieren, wenden sich in der Praxis vermehrt Entscheidungsträger von PPP ab. Ziel dieses Projekts war es deshalb, die Richtigkeit der überwiegend positiven Berichterstattung über PPP zu überprüfen und den Fokus vornehmlich auf die mit PPP einhergehenden Probleme zu richten. Weiterhin sollte geprüft werden, inwiefern Handwerksbetriebe von PPP profitieren oder ob dieses Geschäftsfeld bisher nur den Großunternehmen offen steht und insofern eine systematische Benachteiligung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) stattfindet. Die Analyse erfolgte dabei aufbauend auf bereits existierenden Studien.

Zunächst erfolgte eine Gegenüberstellung von möglichen Effizienzvorteilen und denkbaren ökonomischen Nachteilen einer Projektrealisierung mittels PPP. Neben Kosteneinsparungsmöglichkeiten, die beispielsweise infolge des wertschöpfungsstufenübergreifenden Managements entstehen können, gibt es auch gegenläufige Effekte, die PPP im Vergleich zur konventionellen Realisierung erheblich verteuern. Eine große Bedeutung dürfte hier v.a. dem Einfluss der Transaktions- und Risikokosten zukommen, mit denen unterschiedliche Probleme einhergehen. Eine gemeinsame Schwierigkeit liegt in der Quantifizierung entsprechender Kosten für ein Einzelprojekt. Bei den Transaktionskosten kommt hinzu, dass ein Großteil der Kosten erst in der ex-post-Vertragsphase aufgrund von Unstimmigkeiten oder Änderungsbedarfen entsteht - im Vorfeld also in den Entscheidungsprozess gegen die Realisierung als PPP-Projekt nicht einbezogen werden können.

Einfluss auf den ex-ante-Entscheidungsprozess hat hingegen das Ergebnis der sog. Wirtschaftlichkeitsuntersuchung. Sie dient als Instrument, mit dem die verschiedenen Realisierungsvarianten hinsichtlich ihrer Kosten gegenüber gestellt und infolge dessen die wirtschaftlichere Variante ermittelt wird. Zahlreiche empirische Befunde werfen allerdings Fragen bezüglich der Angemessenheit und Aussagekraft durchgeführter Untersuchungen auf. Ihrer eigentlichen Funktion, als transparentes und zuverlässiges Entscheidungskriterium zu dienen, kommen sie nur bedingt nach. Insgesamt weisen sie hohe Gestaltungsmöglichkeiten (z.B. bzgl. getroffener Annahmen) auf, die je nach politischem Interesse ausgeschöpft werden können. Besonders kritisch sind die in den Analysen diverser Rechnungshöfe identifizierten Effizienz Nachteile von PPP-Projekten zu werten, die ursprünglich mit hohen prognostizierten Effizienzrenditen eingestuft wurden.

Um am Geschäftsfeld PPP partizipieren zu können, müssen auf Seiten der Handwerksbetriebe zentrale Anforderungen (z.B. aussagefähige langfristige Kalkulationsgrundlagen, Erweiterung des Risikomanagementsystems auf die Betreiberphase etc.) erfüllt sein. Vor allem für kleine Betriebe sind diese nur schwer zu erfüllen. Als zentrale Hindernisse wurden vor allem

- Schwierigkeiten bei der Bildung mittelständischer Bietergemeinschaften,
- Intransparenz der Risiken und ihrer Verteilung auf die Vertragspartner,
- rechtliche Komplexität der Projekte,

- Probleme bei der Projektfinanzierung,
- lange Laufzeit der Projekte sowie
- technische Komplexität der Projekte

identifiziert.

Zudem liegt aber auch auf Seiten der Handwerksbetriebe nur ein geringer Informationsstand zu PPP sowie eine niedrige zukünftige Beteiligungsabsicht vor.

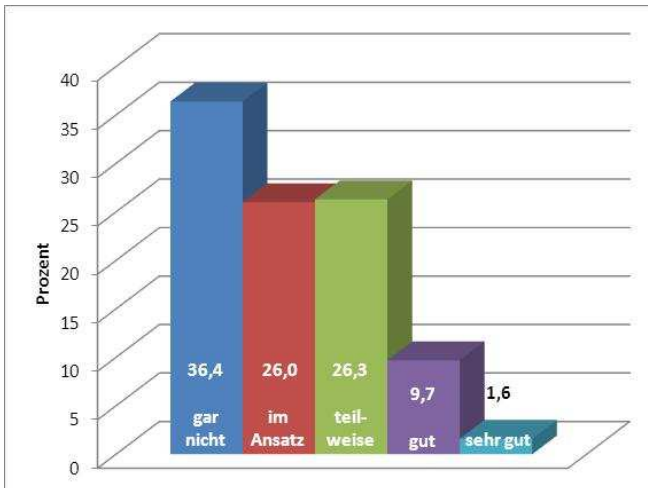


Abbildung 6: Informationsstand von Handwerksbetrieben in Bezug auf PPP

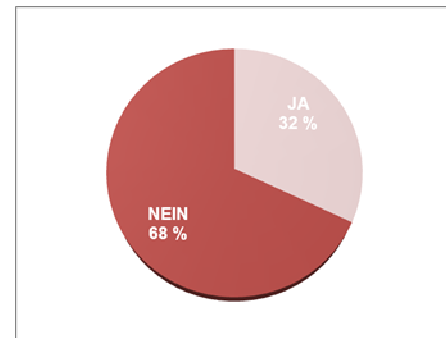


Abbildung 7: Beteiligungsabsicht von Handwerksbetrieben an PPP

Bei der Analyse der Mittelstandsfreundlichkeit von PPP-Projekten kommt der Höhe des Projektvolumens eine zentrale Bedeutung zu, da statistisch ein nachweisbarer Zusammenhang zwischen dem Projektvolumen und der Beteiligung mittelständischer Unternehmen besteht. Aufgrund beschränkter finanzieller Mittel und unternehmensspezifischer Ressourcen kommen dabei kleinere Volumina den Handwerksbetrieben entgegen.

In der Literatur wird der Schwellenwert für die Eignung von PPP-Projekten für den Mittelstand bei etwa 15 Mio. Euro festgelegt. Unter Zugrundelegung dieser Projektobergrenze wurde analysiert, wie viele dementsprechende PPP-Projekte in Deutschland existieren. Nachfolgende Tabelle soll insofern einen Überblick für die Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg geben, um daraus abzuleiten, wie mittelstandsfreundlich der PPP-Markt gestaltet ist. Die Analyse der Tabelle zeigt, dass lediglich ein Verhältnis von 1:2 von mittelstandsfreundlichen zu weniger mittelstandsfreundlichen Projekten vorliegt.

Projektname	Kategorie	Landkreis/Stadt	Projektvolumen in Mio. €
Alten- und Pflegeheim "Bürgerheim Kumpfmühl"	Sonstige	Regensburg	1,7
Bauhof Erlangen	Sonstige	Erlangen	12,7
Behördenzentrum in Marktheidenfeld	Verwaltungsgebäude	Marktheidenfeld	13,5
Hochschulcampus "Neue Mitte" in Garching	Hochschulcampus	München	50
Fürst-Wrede-Kaserne	Militärische Einrichtung	München	60
Gymnasium in Höhenkirchen-Siegertsbrunn	Schulen, Sporthalle	München	33
Gymnasium in Kirchseeon	Schulen	Ebersberg	25
JVA München Stadelheim	Justizvollzugsanstalt	München	27,6
Schulen im Landkreis Hof	Schulen	Hof	54,6
Schulen in Nürnberg	Schulen	Nürnberg	63
Sporthalle Lauterer Höhe in Coburg	Sporthalle	Coburg	15
Thermalbad Fürth	Schwimmbad	Fürth	28
Alfons-Kern-Schule (Berufsschule) Pforzheim	Schulen	Pforzheim	44
Duale Hochschule Heidenheim	Schulen	Heidenheim	32
Gesundheitszentrum Ruit in Esslingen	Therapiezentrum	Esslingen	41
Hallenbad in Sinsheim	Schwimmbad	Rhein-Neckar-Kreis	45
Landratsamt Esslingen	Verwaltungsgebäude	Esslingen	23
JVA in Offenburg	Justizvollzugsanstalt	Offenburg	74
Polizeigebäude in Buchen	Polizeigebäude	Buchen	3,5
Behördenzentrum in Heidelberg	Verwaltungsgebäude	Heidelberg	40
Schulen und Sporthalle in Baden-Baden	Schulen, Sporthalle	Baden-Baden	14,4
Polizeirevier in Eislingen	Polizeigebäude	Eislingen	3,2
Landratsamt Friedrichshafen	Verwaltungsgebäude	Bodenseekreis	12,9
Schulen und Sporthallen Eppelheim	Schulen, Sporthallen	Rhein-Neckar-Kreis	19,7

Abbildung 8: PPP-Hochbauprojekte in Bayern und Baden-Württemberg

(Anmerkung: Aufgrund fehlender Angaben zum Projektvolumen konnten nicht alle derzeitigen PPP-Projekte in Bayern und Baden-Württemberg in die Tabelle aufgenommen werden. Mittelstandsfreundliche Projekte sind grau hervorgehoben)

Ferner kam die Untersuchung zu dem Ergebnis, dass kleine bis mittelgroße Handwerksbetriebe mit einer unstrukturierten Ausweitung von PPP-Vorhaben eher überfordert und damit benachteiligt sein dürften. Derzeit sind Handwerksbetriebe - wenn überhaupt - überwiegend auf der Ebene der Nachunternehmer an PPP beteiligt. Auf der Ebene der Hauptauftragnehmer liegt bei PPP-Projekten jedoch nur eine sehr geringe Mittelstandsfreundlichkeit vor.

3.1.1.6 Wichtige Trends und daraus resultierende Marktpotenziale für das Handwerk

Das Handwerk in Deutschland steht vor weitreichenden strukturellen Veränderungen, woraus neue Märkte entstehen und Marktpotenziale ausgeschöpft werden können. Dabei muss sich das Handwerk jedoch aktiv um die Bearbeitung dieser Märkte kümmern und zu Veränderungen bereit sein. Die enge Verbindung zum Traditionsbewusstsein, der Tendenz zu übermäßiger Risikoaversion, Ressentiments gegenüber neuen Technologien oder eine einseitige Fokussierung auf gewerbenähe Entwicklungen kann der aktiven Ausschöpfung dieser wichtigen Trends entgegenstehen.

Insbesondere im Zuge des zunehmenden Nachfrageverhaltens über das Internet - vor allem von jungen Kunden - müssen die Betriebe im Internet zumindest auffindbar sein, um neue Kunden gewinnen zu können. Daneben stellen jüngere Kunden andere Ansprüche an ein modernes Gebäude sowohl aus informationstechnologischer Sicht als auch auf energieeffizienter Ebene als Ältere. Zum anderen ergeben sich aus der sich ändernden Altersstruktur, bedingt durch den demografischen Wandel der Bevölkerung, viele neue Marktpotenziale und damit die Chance, mit einem an den

Bedürfnissen der Senioren orientierten Angebot, neue Kunden zu gewinnen und Stammkunden an sich zu binden.

Die demografische Entwicklung in Deutschland ist in den vergangenen Jahren zunehmend in den Blickpunkt des Interesses von Politikern und der Öffentlichkeit geraten. Einerseits ist die Geburtenrate in Deutschland deutlich gesunken. Gleichzeitig werden die Menschen immer älter. Dieser demografische Wandel wird sich fortsetzen und in den nächsten Jahren zu einer Überalterung der Gesellschaft führen. Das Marktpotenzial der älteren Kunden wird für das Handwerk deutlich zunehmen: während heute 20% der Bevölkerung 60 Jahre und älter ist, werden es im Jahr 2015 25% und im Jahr 2030 33% sein. Nicht nur wegen des prognostizierten Wachstums dieser Kundengruppe bilden die älteren Verbraucher ein spezielles, für das Handwerk aus mehreren Gründen wichtiges Marktsegment. Ihnen wird eine hohe Kaufkraft und eine geringere Preissensibilität zugeschrieben. Trotz diesen attraktiven Konsumentenattributen haben sich bisher nur wenige Handwerksbetriebe mit den Marktpotenzialen des demografischen Wandels beschäftigt.

Die Konsumentenschwerpunkte der Kundengruppe der Älteren sind dabei bestimmt durch die Anpassung an ihre mit dem Alter geänderten Bedarfslagen und Lebensstile. Senioren wollen fast ausnahmslos solange wie möglich in den eigenen vier Wänden leben. Diesem Wunsch ist durch passgenaue Lösungen Rechnung zu tragen. Der Erhalt sowie der Ausbau der bestehenden Wohnanlage treten an die Stelle eines Neubaus. Dabei gewinnt die Einfachheit in der Abwicklung an Bedeutung. Senioren werden als Kunden zudem immer anspruchsvoller. Standardangebote werden zunehmend uninteressant, und Qualitäts- und Wertorientierung gewinnen an Bedeutung. Sicherheits- und Bequemlichkeitsbedürfnisse steigen. Service und Beratung bestimmen verstärkt die Kundenzufriedenheit. Dabei wird für Handwerksbetriebe Vertrauen und Nachhaltigkeit zur Schlüsselqualifikation.

Des Weiteren hat das Internet im letzten Jahrzehnt an enormer Bedeutung gewonnen und ist aus der heutigen Geschäftswelt nicht mehr wegzudenken. Es bietet die Möglichkeit, einfach und kostengünstig eine große Anzahl an Kunden anzusprechen, bestehende Kundenbeziehungen zu pflegen und Informationen über Produkte, Lieferanten, Wettbewerber und innovative Prozesse zu beschaffen. Die Möglichkeiten der Kundenansprache im Internet sind dabei vielfältig. Sie kann passiv durch die Online-Schaltung der unternehmenseigenen Website erfolgen oder aktiv durch eine direkte Kundenansprache beispielsweise durch Newsletter. Eine ganz neue Form der Vermarktung des eigenen Unternehmens im Internet sind soziale Netzwerke wie beispielsweise Facebook. So können sich auch Handwerksbetriebe mit anderen Unternehmen und potenziellen Kunden vernetzen, wodurch die Bekannten der vernetzten Mitglieder auf den Handwerksbetrieb aufmerksam gemacht werden, und sich so die Bekanntheit des Unternehmens rasant erweitern kann. Darüber hinaus können mit Hilfe der sozialen Netzwerke Unternehmenskooperationen organisiert und Kundensegmente bedient werden, die „Alles aus einer Hand“ wünschen. Auf der Facebook-Plattform können Unternehmen etwa eigene Funktionalitäten über so genannte Anwendungen (Applications) bereitstellen und auf diese Weise ihre Produkte promoten. Durch die unzähligen Apps, die bei Facebook zur Verfügung stehen, können Anwendungen für Kunden generiert werden, welche das Handwerksunternehmen bekannter machen.

Darüber hinaus werden zunehmend Aufträge über das Internet durch Rückwärtsauktionen vergeben. Dabei erhält derjenige Handwerksbetrieb vom Kunden den Zuschlag, der einen bestimmten Auftrag für den niedrigsten Preis unter Berücksichtigung von Kundenrezensionen annimmt. My-hammer.de erfreut sich seit 2005 enorm steigender Mitgliederzahlen. Anfang 2007 waren schon knapp 200.000 Mitglieder registriert. Im Jahre 2007 liefen im Durchschnitt 12.000 Auktionen täglich ab – Tendenz steigend. Diese Zahlen weisen darauf hin, dass Handwerksbetriebe mit Hilfe solcher Auktionsformen die Möglichkeit haben, viele Kunden zu erreichen. Für viele Gewerbe des Handwerks bietet diese Auktionsform die Möglichkeit, einen passenden Auftrag zu finden – von kleineren Reparaturarbeiten über Renovierungen bis hin zum Bau von Mehrfamilienhäusern. Die Einstellung eines Auftrags ist für Kunden kostenlos. Handwerker bzw. Dienstleister zahlen eine Provision zwischen 2 und 4 Prozent des Auftragswertes. Nach Fertigstellung des Auftrags haben die Kunden die Möglichkeit, die Arbeit zu bewerten. Durch das Bewertungssystem können Handwerksbetriebe mit guten Bewertungen auf sich aufmerksam machen, was dann im Idealfall weitere Aufträge einbringt.

Ein weiterer wichtiger Trend liegt im steigenden Umweltbewusstsein in der Bevölkerung. Neben den Änderungen im Kfz-Bereich sowie dem ökologischen Anbau von Nahrungsmitteln nimmt die Bedeutung der energieeffizienten, ökooptimierten Gestaltung des Hauses zu. Darüber hinaus sind die Häuser neben physischen und energetischen Hilfsmitteln immer mehr mit Informations- und

Kommunikationstechnik ausgestattet. Diese strukturellen Veränderungen haben zur Folge, dass im Handwerk die Aufgaben mehrerer Gewerke immer stärker verschmelzen. Zwar fehlen dem Handwerk hierfür die Fachkräfte, jedoch muss es sich mit solchen Entwicklungen auseinandersetzen, um sich auf die zukünftigen Bedürfnisse der Kunden in diesem Bereich einzustellen.

Beim direkten Vergleich mit einer herkömmlichen Elektroinstallation ist eine integrierte Informationssteuerung wesentlich komplexer und daher für einzelne Handwerksbetriebe schwer beherrschbar. Ein Heizungsbauer oder ein Elektriker muss neben seinen originären Aufgaben darüber hinaus in Zukunft in der Lage sein, das komplette System zu verstehen, um seine Produkte und Dienstleistungen zu integrieren. Hier entsteht die Gefahr einer Komplexitätsüberflutung, welche die Beherrschbarkeit dieser Technologien für die einzelnen Gewerke des Handwerks zumindest in Frage stellt. Als Konsequenz werden zunehmend die Aufgabenbereiche verschiedener Gewerke des Handwerks miteinander verquickt, was teilweise völlig neue Qualifikationen, wie beispielsweise in der Informations- und Kommunikationstechnik, erforderlich macht.

Zwar steigen das Umweltbewusstsein sowie der Bedarf an modernen Gebäudetechnologien in der Bevölkerung, jedoch ist das Wissen über die Potenziale moderner Gebäudetechnik noch zu wenig ausgeprägt. Da der Handwerker der Technologiewegbereiter beim Kunden ist, trägt er daher wesentlich dazu bei, das Angebot an Technologien und Produkten zu den Kunden zu bringen. Daher muss der Einsatz der neuen Technologien aktiv vom Handwerksunternehmer gefördert werden. Informations- und Kommunikationstechnologien sowie moderne Gebäudetechnologien spielen in Zukunft eine immer wichtigere Rolle und versprechen hohe Gewinnmargen für Handwerksbetriebe, die diese Technologien beherrschen. Darüber hinaus können mit moderner Gebäudetechnik die Potenziale des demografischen Wandels ausgeschöpft werden, in dem sie die Senioren unterstützen, länger ein eigenständiges Leben zu führen.

3.1.1.7 Änderung des § 5 Handwerksordnung

Ist eine Änderung des § 5 Handwerksordnung dahingehend anzustreben, dass auch Meisterbetriebe der B1-Handwerke in seinen Anwendungsbereich fallen? Diese Frage wurde grundsätzlich vor dem Hintergrund des Problems untersucht, ob die Zulässigkeit zusammenhängender und ergänzender Handwerkstätigkeit i. S. v. § 5 HwO (ZE) gesetzgeberisch erweitert werden soll – über die „besitzstandswahrende“ Ausnahme zugunsten früherer A 1 jetziger B 1-Handwerke hinaus.

Von einer solchen Erweiterung ist abzuraten, auch beschränkt auf (fakultative) Meisterbetriebe nach der seit 2004 geltenden Regelung. Die Privilegierung der Altbetriebe dagegen ist sachgerecht und rechtsstaatlich erforderlich.

Eine ZE-Erweiterung passt nicht in die neue systematische Ordnung der Meisterpflicht, die nun auf dem Kriterium der Gefahrenvermeidung – zulässig – aufbaut; eine solche lässt sich für B 1-Handwerke nicht gesetzlich sicherstellen, auch nicht bei „fakultativen Meisterqualifikationen“.

Schon bisher warf übrigens die nähere Bestimmung von ZE gewisse rechtliche Probleme auf.

Begründet sind Bedenken, eine Erweiterung von ZE könnte zu einer Aushöhlung der Meisterpflicht führen, die aber bei der letzten Neuregelung jedoch gestärkt werden sollte. Für eine Erweiterung spricht nicht, dass sie auf einer allgemeinen Entwicklungslinie „Meisterpflicht als Auslaufmodell“ läge; ein solches Verständnis entspricht weder der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts noch der des EuGH.

In der Praxis mag „Leistung aus einer Hand“ oft gewünscht werden und auch Vorteile bieten. Es ist dies aber weder ein allgemeiner ökonomischer Vorrangs-Grundsatz noch – erst recht nicht – ein solcher der Berufsordnungsrechte. Dieses geht vielmehr von der Zulässigkeit der arbeitsteiligen Regelungen aus, allgemein nach Art. 12 GG.

ZE sind insgesamt aber berufsrechtliche Ausnahmen. Bei § 5 HwO spricht weder bisherige Erfahrung noch ein Grundsatz der Leistungseinheit für, das Kriterium der Gefahrenvermeidung spricht gegen sie.

3.1.1.8 Aktuelle Rechtsfragen der Überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung

Im Herbst 2011 wurde zunächst eine Vorabuntersuchung zu Zulässigkeit und Grenzen unterschiedlicher Gebühren für die Inanspruchnahme der Überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung (ÜLU) durch Innungsmitglieder und Innungs-Externe („Spreizung der Gebühren“) vorgelegt. Ende 2011 war dann das Gesamtmanuskript abgeschlossen. Die Forschungsarbeit gelangte zu folgenden Ergebnissen:

- ÜLU ist von geradezu handwerkskonstitutiver Bedeutung. Hier werden gemeinsame Interessen des jeweiligen Handwerks in Selbstverwaltung verfolgt und die Voraussetzungen für das handwerkliche Prüfungssystem geschaffen. ÜLU ist überdies spezieller Gegenstand wie Voraussetzung öffentlicher Förderung.
- Die Rechtsgrundlagen der ÜLU finden sich in der Handwerksordnung, in Verbindung mit dem Berufsbildungsgesetz. Die Regelungs- und Organisationszuständigkeit liegt bei den Handwerkskammern, entsprechend deren Vorschriften bei den Innungen. Beide Organisationen sind jeweils Träger der ÜLU. Diese Ordnung der ÜLU ist mit der Rechtsstaatlichkeit vereinbar.
- ÜLU werden nicht von der Handwerkskammer auf die Innungen „delegiert“, sie sind nicht durchgehend Veranstaltungen der Handwerkskammer. Deren Bestimmungen gelten jedoch auch für Innungen. Soweit Kammervorschriften nicht bestehen, sind die Innungen für Regelung und Organisation der ÜLU zuständig.
- Teilnahme an ÜLU steht grundsätzlich Lehrlingen und Betrieben frei (Art. 12 Abs. 1 GG). Teilnahmeverpflichtungen können der Bundesminister für Wirtschaft durch Ausbildungsverordnungen, die Handwerkskammern und, in Übereinstimmung mit deren Regeln, Innungen aussprechen.
- Die Betriebe haben Lehrlinge für die Teilnahme freizustellen und nach ihren Möglichkeiten für eine solche zu sorgen. Vor allem größere Betriebe können von diesen Verpflichtungen befreit werden, soweit eine entsprechende Ausbildung in ihrem Bereich gesichert ist.
- Handwerkskammern wie Innungen können (nur) ihnen nach Abzug öffentlicher Förderung verbleibende ÜLU-Kosten durch Mitgliedsbeiträge (auch Sonderbeiträge) oder Nutzungsgebühren decken, nach Grundsätzen der Äquivalenz und der Gleichheit. Insgesamt sind diese Abgaben stets strikt nach dem Anteil der Benutzungsverursachung zu bestimmen. Von Innungsexternen müssen sie erhoben werden; dies kann aber nur entsprechend der Kostenverursachung durch diese geschehen. Das alles setzt nachvollziehbare Kostenermittlung für die ÜLU voraus. General-, insbesondere Verwaltungskosten der Träger sind dabei anteilig zu berücksichtigen.
- Bei Gebührenerhebungen sind zur (teilweisen) Kostendeckung von ÜLU vorgesehene Mitgliederbeiträge insoweit auf die Gebührenhöhe anzurechnen. Daraus kann sich, gegenüber von Externen zu fordernden Gebühren, die Notwendigkeit einer „Gebührenspreizung“ im Verhältnis zu den von Mitgliedern zu erhebenden Gebühren ergeben. Die Anrechnung muss nachvollziehbar satzungsmäßig vorgesehen sein.
- Gebühren- und Beitragsatzungen der Innungen bedürfen nicht der Genehmigung durch die Handwerkskammern. Deren allgemeine handwerksrechtliche Rechtsaufsicht über die Innungen hat jedoch für Beachtung der gesetzlichen und der Kammervorschriften durch die Innungen zu sorgen. Die Aufsicht über die Kammern kann dies nur über Maßnahmen gegenüber diesen, nicht unmittelbar gegenüber den Innungen, sicherstellen. Kontrolle der Verwendung staatlicher Förderungsmittel im Bereich von ÜLU erfolgt überdies nach den Vorschriften des entsprechenden Subventionsrechts.

3.1.2 Laufende Projekte

3.1.2.1 Checkliste zum strategischen Management in Handwerksunternehmen

Strategisches Management gewinnt auch in kleinen und mittelgroßen Handwerksbetrieben zunehmend an Bedeutung. Die zu entwickelnde Checkliste soll die Unternehmer nicht nur für die Notwendigkeit langfristiger Unternehmensplanung sensibilisieren, sondern sie vor allem bei diesen Planungen unterstützen. Die Basis für die Strategieentwicklung stellt eine SWOT-Analyse dar, mit deren Hilfe die unternehmerische Ausgangslage eines Handwerksbetriebs systematisch durchleuchtet wird. Darauf aufbauend soll der Nutzer der Checkliste langfristige Unternehmensziele festlegen und diese dokumentieren und deren Erreichung über geeignete Kennzahlen auch messbar machen. Dabei kommt das Instrument der Balanced Scorecard zum Einsatz.

Die Checkliste ist so aufgebaut, dass der Nutzer systematisch durch den Prozess der strategischen Planung geführt wird. Kurze einprägsame Sinnsprüche sowie übersichtliche Schaubilder unterstützenden Handwerker u.a. bei der Suche nach zukünftigen Erfolgspotenzialen. So versucht das folgende Schaubild die Unternehmensumwelt zu systematisieren und dem Handwerker so Denkanstöße zu liefern, wo überall Chancen und Risiken für seinen Betrieb liegen könnten.

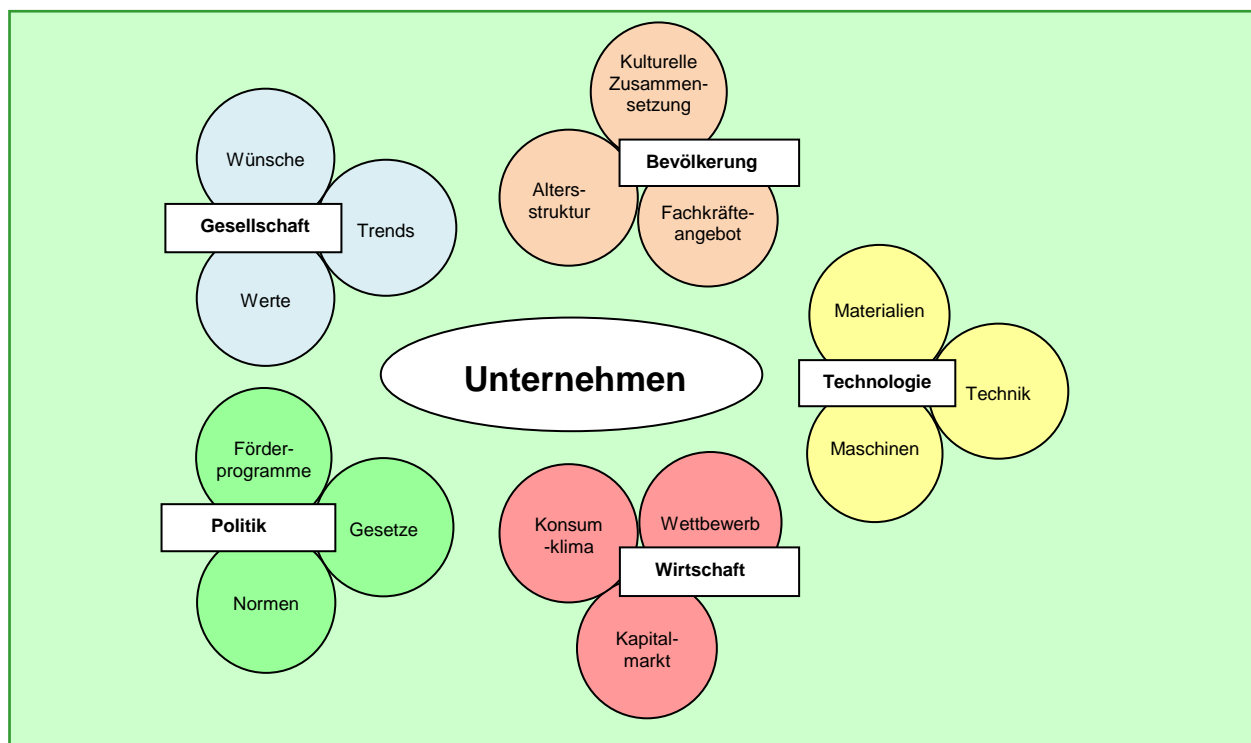


Abbildung 9: Die Unternehmensumwelt als Träger von Chancen und Risiken

3.1.2.2 Rechtliche Fragen der Öffentlich-Privaten Partnerschaft (ÖPP) im Handwerk

Von der Untersuchung verspricht sich die Handwerkswirtschaft größere Rechtssicherheit bei Ausschreibungen (auch im Rahmen sog. ÖPP-Modelle), bessere Einschätzungsmöglichkeit von Chancen regionaler Handwerkskooperationen bei ÖPP und allgemein eine bessere Einschätzung des Nutzens von ÖPP im Vergleich zu konventioneller Auftragsvergabe (v.a. bei Betrieben des Bauhaupt- und Baunebengewerbes).

Folgende Punkte des rechtlichen Bereichs sind in dieser Ausarbeitung behandelt:

- „Öffentliche Auftragsvergaben an das inländische Handwerk – Möglichkeiten und Grenzen“ bzw.: „Unterschwellenvergaben nach der Bundesverfassungsgerichtsentscheidung – anzuwendende Regeln und ihre Folgen für das Handwerk“
- Unter welchen konkreten Voraussetzungen sind ÖPP-Modelle zulässig?

- Welche rechtlichen Möglichkeiten bestehen, um bei zulässigen ÖPP-Modellen die Interessen der Handwerksbetriebe weitgehend zu sichern?
- „Vertrauensschutz des Handwerks vor europarechtlich geprägten Rechtsänderungen und Subventionsrückforderungen“.

Im Vordergrund sollen des Weiteren rechtliche Ausführungen zu ÖPP einerseits (bei Vergabe an einen Generalunternehmer, Generalübernehmer) und übliche VOB-Ausschreibung andererseits stehen. Etwa die Prüfung, ob ÖPP überhaupt mit § 97 Abs. 3 GWB vereinbar ist. Inwieweit sind die Haushaltsgrundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit betroffen, da ein Generalunternehmer für die Vergabe an Subunternehmer immer auch – im Gegensatz zur öffentlichen Hand – einen Gewinn ein-kalkuliert bzw. die Preise bei der Vergabe an Subunternehmer derart drückt, dass die Leistung nur schwerlich ordnungsgemäß erbracht werden kann? Führt ÖPP möglicherweise zu keiner Stärkung eines wettbewerbsfähigen Mittelstands, sondern zu größerer Abhängigkeit?

3.1.2.3 Rechtsfragen in Zusammenhang mit Wahlen bei Handwerksorganisationen

Die Zusammensetzung der Handwerkskammer-Vollversammlung ist näher in § 93 HwO geregelt und verfährt nach dem bewährten Prinzip eines Beteiligungsprozesses. Dies zu gewährleisten ist Ausdruck der sog. Listenwahl. In § 95 Abs. 1 HwO als Prinzip niedergelegt, wird die konkrete Zusammensetzung einer solchen Liste – eines Wahlvorschlags – näher in §§ 7 ff. der Anlage C zur HwO geregelt. Es stellt dies eine Hauptherausforderung an jeden Kammer- und Wahlvorstand bei der Vorbereitung und Durchführung der Vollversammlungswahl dar, bei Zusammenstellung und Überprüfung einer derartigen den normativen, regionalen – und nicht zuletzt Personalanforderungen gerecht zu werden.

Da trotz einiger Kommentierungen und höchstrichterlichen Rechtsprechung keine umfassende Kommentierung der Anlage C zur HwO existiert, bietet die Untersuchung zugleich eine kommentierende Handreichung im Hinblick auf die Anlage C zur HwO. Der Bearbeitung ging eine Befragung zahlreicher Kammern voraus, die die Bearbeitung mit sich aus der Praxis ergebenden Fragen angereichert haben.

Der Versand der Monografie erfolgt Anfang 2012.

3.1.2.4 Einführung der doppelten kaufmännischen Buchführung bei den Handwerkskammern – Doppik

Diese Untersuchung soll klären, unter welchen Bedingungen (z.B. optional) eine Einführung der Doppik auf Wunsch der Kammern zulässig und sinnvoll wäre und welche Konsequenzen sich hieraus ergäben. Allgemein wird von der Einführung der doppelten Buchführung in der öffentlichen Verwaltung ein Mehr – gegenüber der Kameralistik – an Kostentransparenz und damit Kostenvorteile erwartet.

Bezüglich dieser Untersuchung wurde mit Vorarbeiten, wie der Aufbereitung der vorhandenen Literatur und Rechtsprechung, begonnen. Mit der Fertigstellung des Projekts dürfte nach dem aktuellen Zeitplan gegen Mitte 2012 zu rechnen sein.

3.1.3 Zusätzliche Projekte

3.1.3.1 Chancen der älter werdenden Gesellschaft erkennen und fördern

Der demografische Wandel ist eine der einschneidendsten gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre und mittlerweile zu einem vielfach diskutierten Thema avanciert. Er ist Herausforderung und Chance zugleich. Im Rahmen des Projektes wurden Strategien zur Nutzung der Potentiale des Seniorenmarktes systematisch zusammengestellt und die Aktivitäten der Handwerkskammern analysiert.

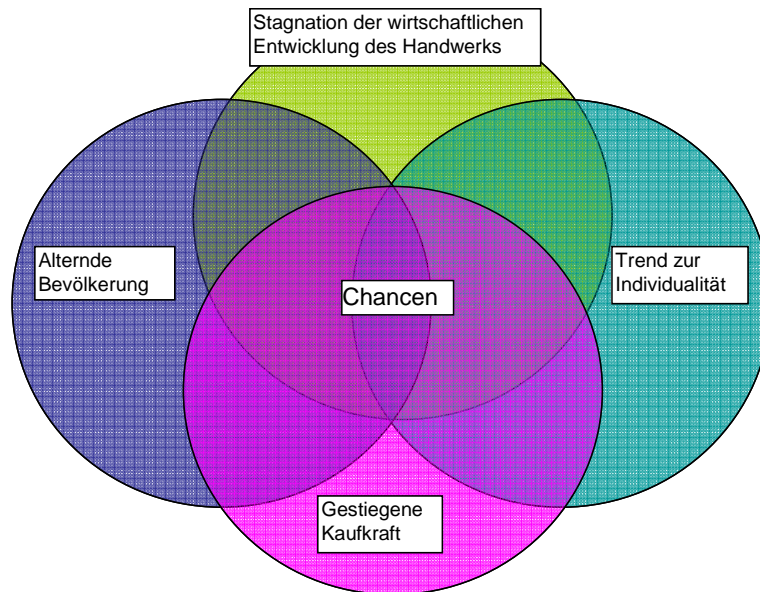


Abbildung 10: Chancen des Handwerks als Schnittmenge derzeitiger Trends

Das Handwerk ist aufgrund seiner Charakteristika sowie der Anpassung seiner Produkte und Leistungen auf individuelle Bedürfnisse besonders gut darauf vorbereitet, die Erwartungen und Bedürfnisse der wachsenden Kundengruppe der Senioren zu befriedigen. Die im Vergleich zur industriellen Konkurrenz eindeutig vorhandenen Stärken handwerklicher Betriebe müssen aber dem Kunden gegenüber kommuniziert und gezielt eingesetzt werden. Hierzu bedarf es einer ausgefeilten Marketingstrategie, die Aspekte der Preis-, der Leistungs-, der Distributions-, der Service- sowie der Kommunikationspolitik berücksichtigt.

Aufgrund von Zu- und Abwanderungen entwickelt sich die Bevölkerungsstruktur in Deutschland regional ganz unterschiedlich. Dementsprechend unterscheiden sich auch die resultierenden Herausforderungen für die Betriebe, so dass auch das Beratungs- und Unterstützungsangebot der Handwerkskammern sehr unterschiedlich ist. Im Rahmen des Projektes wurden deren Aktivitäten systematisch zusammengetragen, Best-Practice-Beispiele vorgestellt und wichtige Ansprechpartner benannt, um deren Vernetzung zu unterstützen.

4.1 Kooperation mit externen Partnern

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

- Amt für Lehrlingswesen und Meisterausbildung der Provinz Bozen
- Arbeitsgemeinschaft der Wert ermittelnden Betriebsberater im Handwerk
- 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-Arbeitsgruppe „Beratungsstandards“
- ZDH-Ausschuss „Berufliche Fort- und Weiterbildung“
- ZDH-Ausschuss „Organisation und Recht“
- ZDH-Ausschuss „Steuer- und Finanzpolitik“
- ZDH-Planungsgruppe „Handwerksstatistik“
- ZDH-Planungsgruppe „Organisation und Recht“
- ZDH-Planungsgruppe „Unternehmensfinanzierung“
- ZDH-Planungsgruppe „Unternehmensführung“
- ZDH-Planungsgruppe „Steuerliche Grundsatzfragen“
- ZDH-Planungsgruppe „Umsatzsteuer“

Die Abteilung für Handwerksrecht zieht bei einzelnen Projekten ausgewiesene Fachleute spezieller Arbeitsbereiche aus Forschung und Praxis zur Mitarbeit hinzu.

Die wissenschaftliche Referentin des handwerksrechtlichen Bereichs des LFI nahm an Fachtagungen, wie der bayerischen Gewerbereferententagung in Nürnberg, der Bundestagung der Kammerjuristen in Berlin sowie dem vom Institut für Kammerrecht in Köln veranstalteten Kammerrechtstag teil und informierte interessierte Kreise über die Ergebnisse, die zudem auch in die Arbeit des Instituts mit einfließen.

4.2 Vorträge

Andreas Conrad Schempp
„Ansatz- und Bewertungsprobleme im Handwerk aus Sicht der Bankenpraxis“
am 30.03.2011 in Düsseldorf.

Dr. Markus Glasl
Trends und Strategien im Handwerk“ am 02.04.2011 in Leipzig.

Maximilian Wolf
„Das Entscheidungsverhalten von Auszubildenden im Handwerk beim Eintritt in den Arbeitsmarkt“.
am 04.04.2011 in St. Christina

Maximilian Wolf
„Das Entscheidungsverhalten von Auszubildenden im Handwerk“ am 21.04.2011 in München.

Maximilian Wolf
„Bedeutende Markttrends für das Handwerk aus Sicht der Wissenschaft“ am 03.05.2011 in Freiburg.

Dr. Markus Glasl
„Erfolgsfaktoren von Innungen“ am 24.05.2011 in Bad Wildungen und am 23.08.2011 in Walsrode.

Dr. Markus Glasl
„Empirische Erkenntnisse zur Finanzierung sowie zum Förderungsmanagement bei Handwerksbetrieben“ am 13.09.2011 in Prien.

Maximilian Wolf
„Strategien der Bindung von Auszubildenden in KMU beim Eintritt in den Arbeitsmarkt angesichts des demografischen Wandels – Erkenntnisse auf Basis einer empirischen Erhebung im Handwerk“
am 26.09.2011 in Langenargen.

Andreas Conrad Schempp

„Unternehmensbewertung im Handwerk – Vergleichende Analyse des AWH-Standards und weiterer Verfahren“ am 28.09.2011 in Berlin.

Dr. Markus Glasl / Andrea Greilinger

„Änderungen im kaufmännischen Teil der Meisterausbildung“ am 29.09.2011 in Bad Wörishofen.

Andrea Greilinger

„Employer Branding im Handwerk – Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Hinblick auf die Gewinnung von Auszubildenden“ am 05.10.2011 in Kitzbühel.

Maximilian Wolf

„What drives the intentions of craft apprentices to change employer or occupation?“ am 14.10.2011 in Nürnberg.

Andrea Greilinger

„Novellierung von Teil III der Meisterausbildung im Handwerk“ am 19.10.2011 in Berlin.

Maximilian Wolf

„Strategien der Bindung von jungen Fachkräften im Handwerk“ am 17.11.2011 in Kassel.

Maximilian Wolf

„Erfolgsfaktoren zur Bindung junger Fachkräfte im Mittelstand“ am 28.11.2011 in München.

Dr. Markus Glasl

„Strategische Managementinstrumente für das Handwerk“ am 06.12.2011 in Augsburg.

4.3 Mitarbeiter

Leiter:

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper (089) 51 55 60 – 81 (bis 31.12.2011)

Prof. Dr. Gunther Friedl (089) 51 55 60 – 70 (ab 11.01.2012)

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, MBR (089) 51 55 60 - 83

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

Dipl.-Hdl. Andrea Greilinger (089) 51 55 60 - 84

Dr. Stefanie Schmücker (von 15.1. bis 30.6.)

Sekretariat:

Astrid Jellen (vormittags) (089) 51 55 60 - 70

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

Ines Kunzmann (nachmittags) (089) 51 55 60 – 70 (ab 1. Dezember 2011)
(vorgesehen als Elternzeitvertretung)

Kontaktdaten:

Fax Bereich 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 Bibliografie der 2011 erschienenen Veröffentlichungen

Glasl, Markus / Greiling, Andrea: Rahmenlehrplan für die Vorbereitung auf Teil III der Meisterprüfung im Handwerk, DIN A5, 60 Seiten, ISBN 978-3-925397-62-2, München 2011.

Schmücker, Stefanie: Marktpotenziale aus dem demografischen Wandel - Systematisierung der Aktivitäten der Handwerkskammern sowie Instrumente zur Sensibilisierung und Information der Handwerksbetriebe, DIN A4, 51 Seiten, pdf-Download über www.lfi-muenchen.de, München 2011.

Leisner, Walter Georg: Die körperschaftliche Rechtsform bei Innungen, Kreishandwerkerschaften und Landesinnungsverbänden: Öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Status?, DIN A5, 104 Seiten, München 2010/11, ISBN-Nr. 978-3-7734-0325-4.

Leisner, Walter Georg: Ist eine Änderung des § 5 Handwerksordnung dahingehend anzustreben, dass auch Meisterbetriebe der B1-Handwerke in seinen Anwendungsbereich fallen?, DIN A5, 56 Seiten, München 2011, ISBN-Nr. 978-3-7734-0326-1.

Leisner, Walter Georg: Die Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung (ÜLU) im Handwerk: Bedeutung – Rechtsgrundlagen – Finanzierung“, DIN A5, 83 Seiten, ISBN 978-3-7734-0327-8.

Schempp, Andreas C.: „Unternehmensbewertung im Handwerk; Betriebswirtschaftliche Analyse des AWH-Standards zur Unternehmensbewertung“, DIN A4, 83 Seiten.

Wolf, Maximilian: Finanzierungsbedingungen des Handwerks für Kredite vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009, in: Küpper, Hans-Ulrich (Hrsg.): Lehren aus der Krise, DIN A4, 120 Seiten, ISBN 978-3-925397-31-8, München 2011.

Zoch, Bernhard: „Wichtige Trends und daraus resultierende Marktpotenziale für das Handwerk“, DIN A4, 83 Seiten, pdf-Download über www.lfi-muenchen.de, München 2011.