



Tätigkeitsbericht

Jahresbericht des Ludwig-Fröhler-Instituts für
Handwerkswissenschaften

2012

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

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 2013. Alle Rechte vorbehalten.

Herausgeber: Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften

Anschrift: Max-Joseph-Straße 4
80333 München
Telefon: 089-515560-70
Telefax: 089-515560-77
E-Mail: sekretariat@lfi-muenchen.de
Internet: 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. Gunther Friedl

1	Kurzcharakteristik des Instituts	5
2	Grundaufgaben in Forschung und Lehre	6
2.1	Handwerksforschung: Behandlung betriebswirtschaftlicher Fragen der Handwerksunternehmen	6
2.2	Leitstellenaufgaben für den wirtschaftlichen und rechtlichen Teil der Meisterprüfung im Handwerk	6
2.3	Betriebswirtschaftliche Beraterfortbildung	6
2.4	Information und Service	9
2.4.1	Betriebswirtschaftliche Information	9
2.4.2	Auskünfte, Stellungnahmen, Gutachten im betriebswirtschaftlichen Bereich.....	9
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.....	11
3	Projekte.....	11
3.1	Projekte des Forschungs- und Arbeitsprogramms	11
3.1.1	Abgeschlossene Projekte.....	11
3.1.1.1	Leitfaden zur Mitarbeiterbindung.....	11
3.1.1.2	Beschäftigungsqualität und Arbeitszufriedenheit im Handwerk.....	12
3.1.1.3	Die Wahlen zur Vollversammlung der Handwerkskammer. Zugleich eine kommentierende Handreichung zur Anlage C der HwO.....	13
3.1.1.4	Einführung der doppelten kaufmännischen Buchführung bei den Handwerkskammern – Doppik.....	14
3.1.1.5	Die Gründung einer eigenständigen Innung durch eine Fachgruppe nach vorheriger Ausgliederung aus einer Sammelinnung unter besonderer Berücksichtigung des Bestattungsgewerbes	14
3.1.2	Laufende Projekte	15
3.1.2.1	Analyse der Ursachen für einen Ausbildungsabbruch.....	15
3.1.2.2	Employer Branding.....	16
3.1.2.3	Evaluation der Leistungsschauen Exempla, Meister der Moderne und Talente.....	18
3.1.2.4	Maßnahmen zur Gewinnung von Mitarbeitern	19
3.1.2.5	Social Media – Chancen und Geschäftsmodelle für das Handwerk.....	20
3.1.2.6	Planungshilfe zur Ermittlung des Kapitalbedarfs	21
3.1.2.7	Strategieworkshop für Handwerksbetriebe	21
3.1.2.8	Familienfreundliche Arbeitsbedingungen im Handwerk.....	23
3.1.2.9	Fachkräftesicherung im Handwerk.....	26
3.1.2.10	Tarifreform der Einkommensteuer und ihr Einfluss auf Investitions- und Finanzierungsentscheidungen in Handwerksbetrieben	27
3.1.2.11	Zur Umschreibung des Begriffs der „wesentlichen Tätigkeit“ eines Handwerks in § 1 Abs. 2 HwO	27
3.1.2.12	Die „Meisterqualifikation“ im Lichte der (neuesten) EuGH- und Verfassungsgerichtsrechtsprechung.....	27

	3.1.2.13 Instrumente der Rechtsaufsicht über Innungen und Kreishandwerkerschatten bezogen auf Ausgründungen in der Rechtsform der Kapital- oder Personengesellschaft	27
4	Sonstiges	27
4.1	Kooperation mit externen Partnern	27
4.2	Vorträge	28
4.3	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts	29
4.4	Bibliografie der 2012 erschienenen Veröffentlichungen	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 und Fachkräftesicherung
- 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 rechtlichen 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

Das LFI 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 LFI mit den gesetzlichen Grundlagen sowie der Beantwortung von themenbezogenen Anfragen.

Am 01.01.2012 ist eine neue Verordnung über die gemeinsamen Anforderungen in der Meisterprüfung im Handwerk und in handwerksähnlichen Gewerben (AMVO) in Kraft getreten. Die in der Verordnung festgelegte Übergangsfrist läuft Ende 2013 aus, so dass im Berichtsjahr besonders viele Anfragen von Bildungsträgern und Lehrbuchautoren zu beantworten waren.

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 2012 hat das Institut insgesamt 17 Veranstaltungen angeboten, von denen 14 durchgeführt werden konnten. Das entspricht gut der Hälfte des Angebots an betriebswirtschaftlichen und juristischen Seminaren. Mit insgesamt 339 angemeldeten Teilnehmern konnte die Vorjahreszahl deutlich übertroffen werden 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 3.1.3 „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 ggf. strafbar machen. Auf dem Seminar in Hamburg wurden deshalb vom 20.03. bis 22.03.2012 über die Pro-

zesse 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. Mit 20 angemeldeten Teilnehmern war die Veranstaltung gut gebucht.

- Praxisseminar 3.1.5 „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 17.05. bis 19.04.2012 mit 21 Teilnehmern in Tübingen statt.

- Praxisseminar 3.1.8 „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 vom 24.04. bis 26.04.2012 in Heidelberg statt und war mit 33 Anmeldungen überbucht. Auf Grund des großen Interesses an der Thematik und der durchwegs guten Teilnehmerbeurteilungen wird das Seminar auch im Jahr 2013 angeboten werden.

- Praxisseminar 3.1.13 „Beratung von Betrieben in der Krise oder Insolvenz“

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. Im Mittelpunkt der Veranstaltung standen deshalb das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung (ESUG), Haftungsrisiken des Beraters, Standards zur Erstellung eines Sanierungsberichtes sowie Konzepte zum Coaching von Krisenunternehmen. Die Veranstaltung vom 26.06. bis 28.06.2012 in Lübeck war mit 36 Teilnehmern ausgebucht und wird in 2013 mit etwas geänderten Inhalten wiederholt werden.

- Praxisseminar 3.1.23 „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 aneinandergelunden 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 20.11. bis 22.11.2012 in Bayreuth statt und war mit 32 Teilnehmern wie im Vorjahr ausgebucht. Nachdem auch die Evaluation ausgezeichnete Werte ergab, wird die Veranstaltung in 2013 erneut angeboten werden.

- Praxisseminar 3.2.1 „Vorsorge für Krankheit, Tod und Scheidung“

Die Vorsorge für verschiedene Notfälle in einem Unternehmen, die den Inhaber betreffen, ist außerordentlich wichtig. In diesem Zusammenhang sollte gerade ein „Sterben ohne Testament“ auf jeden Fall vermieden werden. Zum möglichen Tod des Inhabers kommt eine Reihe weiterer nicht unwahrscheinlicher Notfälle – etwa bei einer ernsten Krankheit oder im Falle einer Ehescheidung. Doch

wie können Vorsorgeregulungen für diese Fälle im Einzelnen aussehen? Wie können sie gestaltet werden? In diesem Seminar wurde auf ausgewählte Aspekte aus Gesellschaftsrecht, Steuerrecht und Familienrecht eingegangen sowie aufgezeigt, wie eine Vorsorgeplanung für die verschiedenen Notfälle in der Praxis aussehen kann. Das Seminar fand vom 13.03. bis 15.03.2012 mit 33 Teilnehmern in Berlin statt.

- Praxisseminar 3.2.2 „Marken- und Wettbewerbsrecht“

Es existieren viele Rechtsvorschriften, die die Möglichkeiten des Marketings für Handwerksbetriebe einschränken. Von großer Bedeutung für das Handwerk sind dabei Fragestellungen rund um Patente, Marken und Geschmacksmuster. Darüber hinaus ist es für die betriebliche Praxis wichtig, welche Werbung zulässig ist und wie man sich gegen unzulässige Werbung schützt. Diese rechtlichen Vorgaben müssen im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Beratung berücksichtigt und den Mandanten dargelegt werden. Ziel des Seminars war deshalb, das Wissen der Teilnehmer diesbezüglich aufzufrischen und zu erweitern. Das Seminar fand mit 20 Teilnehmern vom 14.05. bis 16.05.2012 in Dresden statt.

- Praxisseminar 3.2.3 „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 26 angemeldeten Teilnehmern fand das Seminar vom 29.05. bis 31.05.2012 in Warnemünde statt.

- Praxisseminar 3.2.4 „Personalmanagement und Fachkräftesicherung“

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 Teils 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 19 Teilnehmern wurde das Seminar vom 04.06. bis 06.06.2012 in Frankfurt abgehalten.

- 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 28 Seminarteilnehmer vom 13.06. bis 15.06.2012 in Leipzig.

- Praxisseminar 3.2.6 „Arbeits-, Tarif- und Sozialversicherungsrecht“

Die Vorschriften des Arbeits-, Sozialversicherungs- und Tarifrechts bilden die Rahmenbedingungen für die betriebswirtschaftliche Beratung. Sie legen fest, welche Maßnahmen beispielsweise zur Effizienzsteigerung und Motivation der Mitarbeiter oder zum Abbau von Personalkosten grundsätzlich zulässig sind. Deshalb war es Ziel der Veranstaltung, Grundkenntnisse zur Lösung einfacher Fälle zu vermitteln und Problembereiche aufzudecken, bei denen im Beratungsgespräch an Fachleute weitervermittelt werden soll. Das Seminar wurde von 18 Teilnehmern gebucht und vom 16.10. bis 18.10.2012 in Bonn (Königswinter) abgehalten.

- Praxisseminar 3.2.7 „Aktuelle Neuerungen im Steuerrecht“

Das deutsche Steuerrecht unterliegt laufenden Änderungen. Dabei sind Änderungen in den Bereichen des Umsatzsteuerrechts, der allgemeinen Unternehmensbesteuerung sowie bei der steuerlichen

Problematik der Vermögensübertragung von besonderer Relevanz für viele Handwerksbetriebe. Dieses Seminar verfolgte daher das Ziel, über Neuerungen gerade in diesen Bereichen einen Überblick zu geben, sowie Ansatzpunkte für entsprechende Gestaltungsspielräume aufzuzeigen. Darüber hinaus sollte auf Neuerungen in der Abwicklung steuerlicher Verfahren eingegangen werden. Es fand vom 06.11. bis 08.11.2012 mit 13 Teilnehmern in Passau statt.

- Praxisseminar 3.4.3 „Grundlagen der Unternehmenswertermittlung nach AWH“

Insbesondere im Rahmen von Übergabe- bzw. Nachfolgeberatungen spielt die Unternehmensbewertung eine wichtige Rolle. Die in der Betriebswirtschaftslehre existierenden Bewertungsmethoden sowie die in der Praxis etablierten Verfahren berücksichtigen die besonderen Bedingungen bei der Bewertung von kleinen und mittleren Unternehmen nur unzureichend. Deshalb hat die Arbeitsgemeinschaft der Wert ermittelnden Betriebsberater im Handwerk (AWH) ein Verfahren entwickelt, das diesen Besonderheiten Rechnung trägt und das sich inzwischen in der Beratungspraxis etabliert und bewährt hat. Im Rahmen der Seminarveranstaltung wurden den Teilnehmern konzeptionelle Grundlagen der Unternehmensbewertung vermittelt. Darüber hinaus sollten sie mit dem Instrumentarium des AWH-Standards (Handbuch, Fragebogen, Excel-Tool) vertraut gemacht werden. In abschließenden Workshops wurden zudem die grundlegenden Fähigkeiten an konkreten Praxisfällen eingeübt.

- Praxisseminar 3.4.5 „Workshop zu Spezialfällen der Unternehmenswertermittlung“

Bei der Durchführung von Unternehmenswertermittlungen müssen vielfach unternehmensindividuelle Sondersituationen beurteilt und bewertet werden. Im Rahmen von Kleingruppen wurden solche Spezialfälle gelöst und anschließend in der Gruppe diskutiert sowie Erfahrungen mit ähnlichen Problemstellungen ausgetauscht. Darüber hinaus berichteten die Teilnehmer über Ihre Erfahrungen mit dem Instrumentarium des AWH-Standards (Handbuch, Fragebogen, Excel-Tool/AWH-Online) und diskutierten diese Probleme gemeinsam mit den Referenten, mit dem Ziel, das Instrumentarium weiter zu verbessern. Die 18 Teilnehmer waren mit der Veranstaltung in Lübbenau (11.09. bis 13.09. 2012) außerordentlich zufrieden.

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 2012 Auskünfte zu Fragen, die das Handwerk betreffen und nahm Stellung zu einschlägigen Rechtsproblemen.

Beispielhaft seien folgende Themen erwähnt:

- Beiträge bei Innungen und Kreishandwerkerschaften,
- Betriebsleitererfordernis bei Betriebsmehrheit, bspw. Filialbetrieben,

- Prüfungspunkte der Ordnungsbehörden/des Zolls bei Baustellenkontrollen im Zuge der Schwarzarbeitsbekämpfung, wenn Subunternehmer aus dem EU-Ausland zulassungspflichtige handwerkliche Tätigkeiten ausüben und sog. EU-Bescheinigungen nicht vorlegen (können) sowie ggf. Ahndungsmöglichkeiten,
- Berechnung der erforderlichen Stimmen bei der Wahl zum Präsidenten/Vizepräsidenten,
- Aufwandsentschädigung von Ehrenamtsträgern,
- Aufgabenbereich bzw. evtl. Aufgabenüberschreitung einer Innung.

Die wissenschaftliche Referentin des handwerksrechtlichen Bereichs des LFI sorgte im Berichtsjahr wiederum dafür, dass in der für den Gewerbebereich führenden Fachzeitschrift „Gewerbearchiv“ (abgekürzt: GewArch) mit seiner vierteljährlichen Beilage „Wirtschaft und Verwaltung“ (abgekürzt: WiVerw) 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 185 Gerichtsentscheidungen veröffentlichte, aufbereitet.

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

- Günther, Thomas: Die Unterscheidung zwischen Handwerk und Industrie vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Entwicklung, GewArch S. 8 - 15 + 62 - 65.
- Zimmermann, Eric: Die Konkurrentenklage im Handwerk, GewArch S. 177 - 180.
- Wetzel, Jan: Zur Antragsbefugnis im Normenkontrollverfahren über eine Augenoptiker-Fortbildung, Anmerkung zu OVG Bautzen – 2 C 22/19, GewArch S. 264 - 265.
- Dürr, Wolfram: Keine staatliche Ergänzungsfinanzierung von Innungen, GewArch S. 300 - 302.
- Detterbeck, Steffen: Das Augenoptikerhandwerk im Wandel – Insbesondere zur Kooperation mit externen Betrieben, GewArch S. 337 - 345.
- Seidel, Achim: Die Bewerberauswahl bei der Besetzung von Kehrbezirken – eine Analyse der ersten verwaltungsgerichtlichen Entscheidungen im reformierten Schornsteinfegerrecht, GewArch S. 382 - 388.
- Kluth, Winfried: Die Auswirkungen der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichtes zur „Limburger Erklärung“ auf die Mitbestimmung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in der Selbstverwaltung des Handwerks, GewArch S. 424 - 430.
- Bulla, Simon: Ist das Berufszulassungsregime der Handwerksordnung noch verfassungsgemäß, GewArch S. 470 - 476.
- Rieger, Frank: Europäischer Binnenmarkt noch nicht vollendet. Bundesverwaltungsgericht sieht keine verfassungswidrige Inländerdiskriminierung im Handwerk, GewArch S. 477 – 483.
- Witt, Daike: Bewertung ausländischer Berufsqualifikationen durch die Handwerkskammern – Umsetzung des neuen Anerkennungsgesetzes im Handwerk, WiVerw S. 101 – 116.
- Traublinger, Heinrich: Einheitliches Europäisches Vertragsrecht – aus Sicht des Handwerks, WiVerw S. 118 – 120.
- Dannenbring, Jan: Die Tarifpartnerschaft im Handwerk – Ursprünge, Strukturen und aktuelle Herausforderungen –, WiVerw S. 156 – 168.

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 neu gestaltet. 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 sämtliche 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 hohe Zugriffszahlen verzeichnet die Rubrik „Aktuelles“, die wöchentlich über interessante Aktivitäten des Instituts berichtet.

3 Projekte

3.1 Projekte des Forschungs- und Arbeitsprogramms

3.1.1 Abgeschlossene Projekte

3.1.1.1 Leitfaden zur Mitarbeiterbindung

Es gibt eine Vielzahl an Gründen für die zunehmende Bedeutung des Themas Mitarbeiterbindung. Generell sieht sich das Handwerk derzeit vielen Veränderungen mit zum Teil sehr großen Auswirkungen gegenüber. Zu nennen sind beispielsweise der demographische und technologische Wandel oder die Globalisierung. Im Hinblick auf ihr Personal lassen sich für Handwerksbetriebe dabei insbesondere zwei wichtige Herausforderungen feststellen: Eine abnehmende Zahl an Erwerbspersonen sowie die Abwanderung von im Handwerk ausgebildeten Fachkräften in die Industrie.

Um diesen beiden Herausforderungen zu begegnen, muss die Bindung von Mitarbeitern als eine strategische Aufgabe im Betrieb verankert werden. Dies soll mithilfe des neu veröffentlichten Leitfadens unterstützt werden. Dabei werden wesentliche Instrumente vorgestellt, um den Betrieben die Möglichkeit zu geben, ihr eigenes Vorgehen zur Bindung guter Mitarbeiter an das Unternehmen strategisch ausrichten und systematisieren zu können.

Doch wie hält man gute Mitarbeiter im Unternehmen? Mögliche allgemeine Ansatzpunkte, die die Mitarbeiterbindung erhöhen, sind beispielsweise regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeitern (zentrales Element der Personalführung) oder Mitarbeiterbefragungen, die den Betriebsinhabern unter Umständen offenere Antworten geben als in individuellen Gesprächen.

Weiterhin gehören monetäre Ansatzpunkte zu den Instrumenten der Mitarbeiterbindung, da das Gehalt ein wichtiger Bestandteil der Arbeitsmotivation ist. Zentral ist in diesem Zusammenhang auch eine angemessene Vergütung von Überstunden. Mit Blick auf die Flexibilität, die im Handwerk vielfach gelebt und den Mitarbeitern abverlangt wird, ist dies unumgänglich und führt dazu, dass sich die Mitarbeiter nicht ausgenutzt fühlen. Da das Lohnniveau im Handwerk – insbesondere in einzelnen Gewerken mit eher niedrigen Löhnen – schwer zu heben ist, muss über Alternativen zum klassischen Lohnmodell nachgedacht werden. Provisionen sind dabei ebenso wie Prämien eine Möglichkeit, die Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen. Gerade bei guten Mitarbeitern entfalten diese eine motivierende Wirkung. Eine Beteiligung am Unternehmenseigentum (also eine Beteiligung am Kapital des Unternehmens) kann ebenfalls eine hohe Bindungswirkung entfalten. Sie führt zu einer steigenden Identifikation des Mitarbeiters mit dem Betrieb, da er rechtlich gesehen Miteigentümer wird und so direkt am Erfolg teilhaben kann. Des Weiteren können den Mitarbeitern Sachleistungen, Sachbezüge oder Zuschüsse als zusätzliche Entgeltbausteine angeboten werden, die das Gehalt steuerfrei aufbessern. Möglich sind etwa Arbeitskleidung, Betriebliche Altersversorgung, Betriebsveranstaltungen, Darlehen des Arbeitgebers, Einkaufs-, Waren-, Tank- oder Verzehrgutscheine, Entfernungspauschalen, Firmenwagen etc.

Auch nicht-finanzielle Maßnahmen stärken die Mitarbeiterbindung, da sie ein gutes Betriebsklima und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zum Ziel haben. Hier lässt sich beispielsweise der Führungsstil des Chefs einordnen, der für das Arbeitsklima von elementarer Bedeutung ist. Eng mit dem Führungsstil verknüpft ist das Einräumen von Selbständigkeit und eigenverantwortlichem Arbeiten. Gerade dies wird von den Mitarbeitern im Handwerkssektor üblicherweise als großer Vorteil empfunden. Eine kontinuierliche Weiterbildung erhöht nicht nur die Innovationskraft der Betriebe. Die Möglichkeit, sich regelmäßig weiterzubilden, hat auch für die Beschäftigten im Handwerk einen sehr hohen Stellenwert.

Studien zeigen, dass ein Mangel an Weiterbildungsmöglichkeiten bei vielen Mitarbeitern einen Unternehmenswechsel zur Folge hat. Im Bereich der Fort- und Weiterbildung können sich Betriebe dementsprechend als Arbeitgeber positiv von der Konkurrenz abheben.

Ferner können Arbeitsverträge im Hinblick auf die Bindung von Mitarbeitern an den Betrieb ausgestaltet werden. Beispielsweise könnte der beiderseitige Ausschluss einer ordentlichen Kündigung vereinbart werden. Auch eine nachvertragliche Verschwiegenheitspflicht, bei der ehemalige Mitarbeiter nach dem Ausscheiden keine Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse weitergeben dürfen, kann insbesondere in potentiell sensiblen Gewerken (wenn etwa wie im Metallbau auch Patente vorhanden sein können) eine Hürde für einen Wechsel darstellen: Kann der Mitarbeiter sein Spezialwissen nur begrenzt weitergeben, ist er für andere Arbeitgeber weniger „wertvoll“ und insofern weniger gefährdet, abgeworben zu werden. Im Falle einer Nichteinhaltung kann zudem ein Schadenersatzanspruch für den Arbeitgeber entstehen.

Was bringt die Bindung guter Mitarbeiter den Handwerksunternehmen schließlich? Mitarbeiterbindung ist das Ergebnis einer sichtbar zufriedeneren, höher motivierten, kooperativeren, innovativeren, kreativeren und gesünderen Belegschaft. Dies wirkt sich nicht zuletzt auf den unternehmerischen Erfolg aus. Nur Handwerksbetriebe, die sich zielgerichtet und intensiv mit der Frage der Mitarbeiterbindung auseinandersetzen, können einem eventuellen Fachkräftemangel gelassener entgegensehen und sich voll auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter konzentrieren.

3.1.1.2 Beschäftigungsqualität und Arbeitszufriedenheit im Handwerk

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird der Fachkräftemangel im Handwerk durch die Abwanderung von Mitarbeitern in andere Wirtschaftsbereiche, allen voran in die Industrie, verschärft.

Eine hohe Beschäftigungsqualität und Arbeitszufriedenheit stellen die Grundvoraussetzungen dar, um wertvolle Fachkräfte längerfristig an Handwerksunternehmen binden zu können. Die Untersuchung liefert deshalb zunächst Hinweise auf die Arbeitszufriedenheit im Handwerk. Zwei empirische Befragungen unter 100 jungen, bayerischen Fachkräften aus acht Gewerken (Bäcker, Feinwerkmechaniker, Friseur, Installateur und Heizungsbauer, Kraftfahrzeugmechatroniker, Maurer-/Betonbauer, Metallbauer und Zahntechniker) aus den Jahren 2009 und 2010 bilden dabei die Grundlage der Analyse.

Abbildung 1 zeigt eine deskriptive Auswertung der Arbeitszufriedenheit der befragten Fachkräfte. Die jungen Fachkräfte sollten auf einer fünfstufigen Skala angeben, wie häufig die untenstehenden Arbeitsplatzfaktoren im Handwerks- und Industriesektor vorzufinden sind (1 = „Gar nicht vorhanden“, 5 = „Sehr häufig vorhanden“). Zusätzlich sollten sie ebenfalls auf einer fünfstufigen Skala ankreuzen, wie wichtig ihnen diese Arbeitsplatzfaktoren generell sind (1 = „Gar nicht wichtig“, 5 = „Sehr wichtig“). Die rosa Linie mit den Quadraten symbolisiert den Mittelwert der Antworten in Bezug auf den Handwerkssektor, die gelbe Linie mit den Dreiecken den Mittelwert der Antworten hinsichtlich der Industrie und die blaue Linie mit den Rauten den Mittelwert der Antwort mit Blick auf die Idealvorstellung der jungen Fachkräfte. Besonders positiv beurteilen die jungen Fachkräfte den Handwerkssektor hinsichtlich des Abwechslungsreichtums bei der Arbeit, den Lohnzusatzleistungen und des Verhältnisses zum Vorgesetzten. Besonders negativ schätzen die Befragten das Einstiegsgehalt, das Verhältnis zu den Kollegen sowie die Weiterbildungsmöglichkeiten ein.

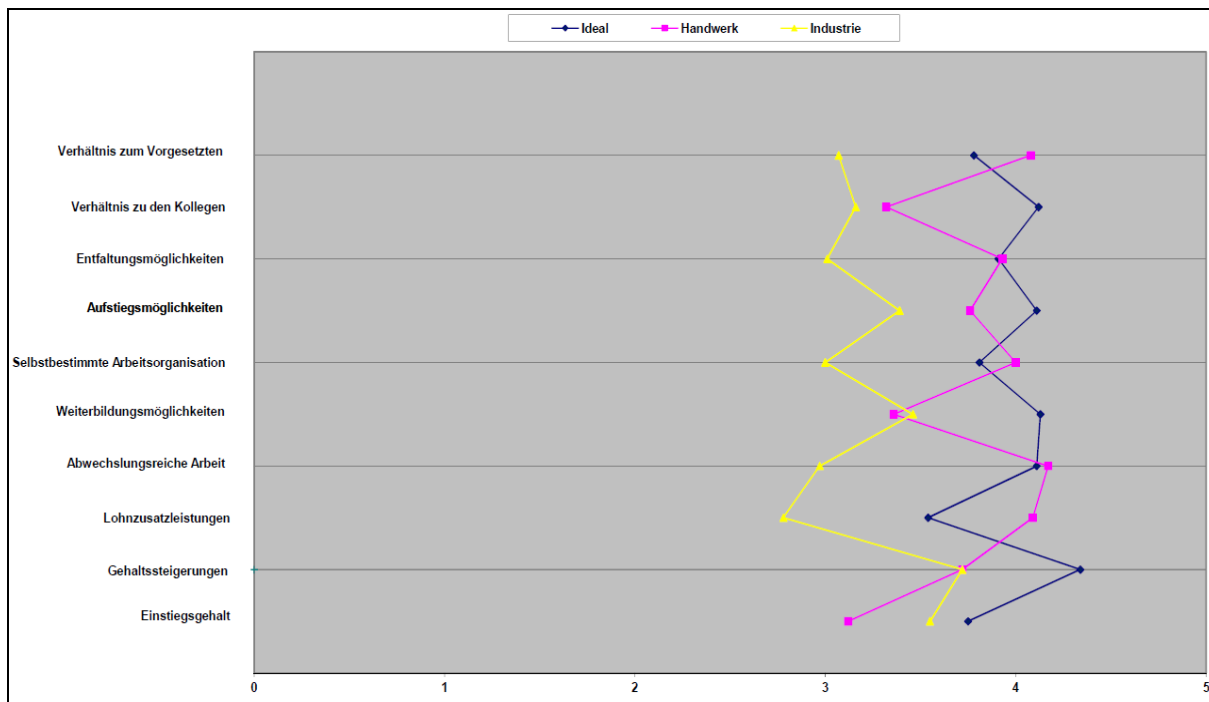


Abbildung 1: Vergleichende Einschätzung der Arbeitszufriedenheit

Um belastbare Aussagen darüber treffen zu können, welche dieser Arbeitsplatzfaktoren tatsächlich einen maßgeblichen Einfluss darauf haben, dass Fachkräfte im Handwerkssektor bleiben, ist eine tiefere statistische Analyse notwendig. Diese statistische Analyse kommt zu dem erstaunlichen Ergebnis, dass monetäre Anreize (Einstiegsgehalt, Gehaltssteigerungen, Lohnzusatzleistungen) bei den befragten jungen Fachkräften keinen maßgeblichen Einfluss auf den Verbleib im Handwerk haben. Bei diesem Ergebnis ist zu bedenken, dass viele Fachkräfte im Handwerkssektor monetären Anreizen im Allgemeinen wenig Bedeutung bei der Wahl des Unternehmens beimessen; somit können auch mögliche Lohnunterschiede zwischen dem Handwerk und anderen Wirtschaftsbereichen bis zu einem gewissen Niveau nicht maßgeblich den Verbleib der jungen Fachkräfte im Handwerkssektor beeinflussen. Vielmehr bieten sich nicht-monetäre Anreize als Bindungsinstrumente an. In der Befragung stellen (frühzeitige) Übernahmeangebote, das Arbeitsklima sowie die Weiterbildungsmöglichkeiten maßgebliche Entscheidungsfaktoren für das Handwerk als Arbeitgeber dar.

Die Ergebnisse liefern zahlreiche personalpolitische Ansatzpunkte für die Fachkräftesicherung im Handwerk. Verschiedene Institutionen aus dem Handwerkssektor, wie beispielsweise Bildungszentren, Handwerkskammern, Innungen oder der ZDH können bei der Sicherung junger Fachkräfte durch eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit unterstützen. Gerade moderne Kommunikationsmittel wie das Internet und darin angesiedelte soziale Netzwerke (z. B. Facebook), sprechen die Mehrheit der jungen Fachkräfte an und bieten sich daher für die Darstellung der Stärken des Handwerkssektors im Bereich der nicht-monetären Entscheidungsfaktoren an. Die Imagekampagne macht bereits erfolgreich von modernen Kommunikationsmitteln Gebrauch (z. B. Facebook oder Twitter), um das Image des Handwerks mittels verschiedener Botschaften in der Öffentlichkeit zu verbessern. Mit Blick auf die Verbesserung des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern (Arbeitsklima) kann die regelmäßige Einladung zu Gesprächsrunden beispielsweise auf Unternehmensebene dazu beitragen, frühzeitig Kritik und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter aufzugreifen.

3.1.1.3 Die Wahlen zur Vollversammlung der Handwerkskammer. Zugleich eine kommentierende Handreichung zur Anlage C der HwO

Die Zusammensetzung der Handwerkskammer-Vollversammlung ist näher in § 93 HwO geregelt und verfährt nach dem bewährten Prinzip eines Beteiligungsproporztes. Dies zu gewährleisten ist Ausdruck der sog. Listenwahl. In § 95 Abs. 1 HwO als Prinzip niedergelegt, wird die konkrete Zusammensetzung einer solchen Liste – eines Wahlvorschlages – 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.

Diese Fragestellungen finden sich an jeweils geeignetem Regelungsort (insbesondere in den Vorbemerkungen) behandelt wieder. Entsprechend dem Aufbau gängiger Kommentierungen werden in Vorbemerkungen zu den einzelnen vorgesehenen Abschnitten die darin enthaltenen wesentlichen Aspekte behandelt und Fragestellungen erläutert. Es folgt, je nach Regelungsbreite, die Behandlung einzelner Bestimmungen. Die Bearbeitung berücksichtigt insgesamt die wesentliche Literatur und Rechtsprechung der letzten 15 Jahre und greift wertvolle Praxishinweise insbesondere von verschiedenen Handwerkskammern auf.

3.1.1.4 Einführung der doppelten kaufmännischen Buchführung bei den Handwerkskammern – Doppik

Die Buchführung ist ein zentrales Element der Finanzpolitik. Infolge der systematischen Aufarbeitung und Darstellung der wirtschaftlichen Vorgänge kann ein Überblick über die aktuelle wirtschaftliche Situation erlangt werden. Damit ist die Buchführung Grundlage für alle zukünftigen Entscheidungen im Unternehmen. Die Erfolgsermittlung kann im Wege der kaufmännischen Buchführung (einfache oder doppelte) oder nach den Grundsätzen der Kameralistik (traditionelle oder erweiterte) erfolgen. Während in der Privatwirtschaft die kaufmännische Buchführung das vorherrschende System ist, kommt in der öffentlichen Verwaltung, traditionell bedingt, oftmals noch die Kameralistik zur Anwendung. In letzter Zeit gab es aber vermehrt Diskussionen über die anzuwendenden Buchführungssysteme in der öffentlichen Verwaltung. Vor allem vor dem Hintergrund der Gewährung eines sparsamen und nachhaltigen Haushalts mehren sich die Bestrebungen, auf die aussagekräftigere doppelte Buchführung zu wechseln. Diese Tendenz lässt sich auch bei den Handwerkskammern als Selbstverwaltungskörperschaften der Wirtschaft beobachten. Ausgehend von diesen Bestrebungen der Handwerkskammern soll mit dieser Abhandlung geprüft und dargestellt werden, ob die geltende Handwerksordnung die Einführung der doppelten Buchführung bei den Handwerkskammern ermöglicht. Diese Frage hinreichend zu beantworten ist dabei nur möglich, wenn vorab in einer vergleichenden Analyse die verschiedenen praktizierten Buchführungssysteme der Körperschaften des Öffentlichen Rechts in Deutschland untersucht werden. Diese soll denn auch für das sich schlussendlich ergebende „Optionsmodell“ für die Handwerkskammern als Erkenntnisgewinn dienen.

Im Ergebnis lässt sich nach der aktuellen Rechtslage, basierend auf der Handwerksordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 24.09.1998 (zuletzt geändert durch Gesetz vom 20.12.2011) feststellen, dass die Handwerkskammern aus §§ 105, 106 HwO ein Wahlrecht dahingehend haben, ob sie ihre Buchführung nach den Grundsätzen der Kameralistik oder der Doppik ausführen. Dies wird auch durch § 1a HGrG, der auf landesunmittelbare Körperschaften des Öffentlichen Rechts Anwendung findet, normativ bestätigt. Die Handwerkskammern sind gesetzlich verpflichtet, Bücher zu führen, so dass ihnen dabei nur ein Auswahlermessen zukommt.

Diese Wahl müssen die Handwerkskammern sachgerecht ausüben, jedenfalls beim Wechsel ihres Buchführungssystems. Die erfolgte Abwägung und die dabei durch die Handwerkskammern herangezogenen Kriterien wie etwa die Größe, Leistungsfähigkeit und Aufgaben müssen für das jeweilige Wirtschaftsministerium der Länder als Aufsichtsbehörde nachvollziehbar sein. Die Transparenz der Auswahlentscheidung ist vor dem Hintergrund letztlich auch hierfür verwendeter Finanzmittel dabei stets zu gewährleisten.

3.1.1.5 Die Gründung einer eigenständigen Innung durch eine Fachgruppe nach vorheriger Ausgliederung aus einer Sammelinnung unter besonderer Berücksichtigung des Bestattungsgewerbes

Aufgrund der in § 52 Abs. 1 S. 3 HS 1 HwO gesetzlich normierten Monopolstellung einer bestehenden Handwerksinnung ist die Gründung einer eigenen selbständigen Innung ausgeschlossen, solange die Handwerker dieses Gewerbes als Fachgruppe Teil einer Sammelinnung sind. Daraus folgt für alle

denkbaren Vorgehensweisen folgende zwingend einzuhaltende Reihenfolge: Als erster Schritt muss entweder die Ausgliederung der Fachgruppe aus der Sammelinnung oder aber die Teilauflösung oder Gesamtauflösung der Handwerksinnung erfolgen, bevor als zweiter Schritt (nur) eine Neugründung einer Handwerksinnung in Reinform erfolgen kann.

Als Sammelinnung in obigem Sinn sind auch diejenigen Innungen zu qualifizieren, bei denen sich zunächst die Handwerksinnung für das handwerksähnliche Gewerbe geöffnet hatte und die sich dann mit dem Erlass einer Ausbildungsordnung für das handwerksähnliche Gewerbe – gemäß der Novellierung der HwO zum 01.01.2004 – von der Innung mit Öffnungsklausel automatisch zu einer Sammelinnung wandelte. Diese automatische Umwandlung ergibt sich aus Sinn und Zweck der Novellierung, auch wenn sie vom Gesetzgeber nicht ausdrücklich geregelt wurde.

Angesichts des weiteren Fehlens gesetzlicher Regelungen zur Ausgliederung eines Handwerks aus einer Sammelinnung und dem dabei einzuhaltenden Verfahren, ist diese Regelungslücke im Wege ergänzender Auslegung zu schließen. Dabei bietet es sich an, die Normen zur Auflösung der Innung heranzuziehen, soweit diese für die Ausgliederung sinnvoll sind bzw. entsprechend modifiziert werden können.

Als Gesamtergebnis ist festzuhalten: Aus der Sicht der austretungswilligen Fachgruppe ist der „leichteste Weg“ die Variante der Ausgliederung der Fachgruppe aus der Sammelinnung, da es hier keiner initiativen Mitwirkung der Handwerkskammer als Aufsichtsbehörde bedarf. Eine Ausgliederung erfolgt unter Anwendung der Kriterien des Urteils des VGH Baden-Württemberg vom 27.11.1974 - VI 223/73 -, GewArch 1975, 127 ff., die weiterhin Geltung beanspruchen können. Das bedeutet neben anderem: Es ist eine Änderung der Satzung der Sammelinnung erforderlich. Über die Frage der Ausgliederung einer Fachgruppe wird dabei nur innerhalb der austretungswilligen Fachgruppe mit qualifizierter Drei-Viertel-Mehrheit entschieden.

3.1.2 Laufende Projekte

3.1.2.1 Analyse der Ursachen für einen Ausbildungsabbruch

Im dualen Berufsbildungssystem werden jedes Jahr zahlreiche Ausbildungsverhältnisse vorzeitig gelöst. Mit einer im Vergleich überdurchschnittlich hohen Drop-Out-Quote ist das Handwerk allerdings besonders von Ausbildungsabbrüchen betroffen. In Anbetracht tendenziell rückläufiger Schulabsolventenzahlen und eines drohenden Fachkräftemangels stellt dies die Betriebe vor ein Spannungsfeld mit Handlungsbedarf.

Im Falle von Unstimmigkeiten oder eines sich ankündigenden Ausbildungsabbruchs haben Betriebe sowie Auszubildende die Möglichkeit, auf Unterstützungsleistungen von Handwerkskammern zurückzugreifen. Beispielsweise versuchen die sog. ‚Ausbildungsberater‘ intervenierend einzugreifen, um zwischen den Parteien zu schlichten und den Fortbestand des Ausbildungsverhältnisses zu sichern. In Zusammenhang mit diesem Betätigungsfeld entstehen für die Kammern allerdings auch zahlreiche Fragen, die diese Untersuchung zu klären versucht.

Da sich nur ein Teil der Betriebe bzw. der Auszubildenden bei einem zu befürchtenden Ausbildungsabbruch an die Handwerkskammer wendet, ist meist nur anhand von Einzelfällen bekannt, woran die Ausbildungsverhältnisse scheitern. Mit dieser empirischen Untersuchung soll deshalb anhand einer großen Stichprobe von betroffenen Betrieben und ehemaligen Auszubildenden überprüft werden, was in der Breite die Hauptgründe für die vorzeitigen Vertragslösungen sind. Weiterhin soll geklärt werden, ob und mit welcher Unterstützungsleistung es Handwerkskammern bestmöglich schaffen, gegen Ausbildungsabbrüche vorzugehen.

Erste Auswertungen zeigen, dass es aus Sicht der Betriebe vor allem an dem Engagement der ehemaligen Auszubildenden fehlte; viele Betriebe (37 Prozent) beklagen deren ungenügende Leistungen bei der Übertragung von Aufgaben. Bei über 33 Prozent der Betriebe blieben die Auszubildenden der Arbeit unentschuldig fern oder waren zumindest regelmäßig unpünktlich (26 Prozent). Dieses betriebliche gewonnene Bild der Auszubildenden spiegelte sich auch in der Berufsschule wieder. Auch hier zeichneten sich die Jugendlichen durch schlechte Leistungen aus. Die Mehrheit der Betriebe macht den Ausbildungsabbruch jedoch im persönlichen Auftreten und der persönlichen Haltung der Jugendlichen fest: 40 Prozent empfanden laut der Befragung ihren damaligen Auszubildenden als unmotiviert und uninteressiert (vgl. Abbildung 2).

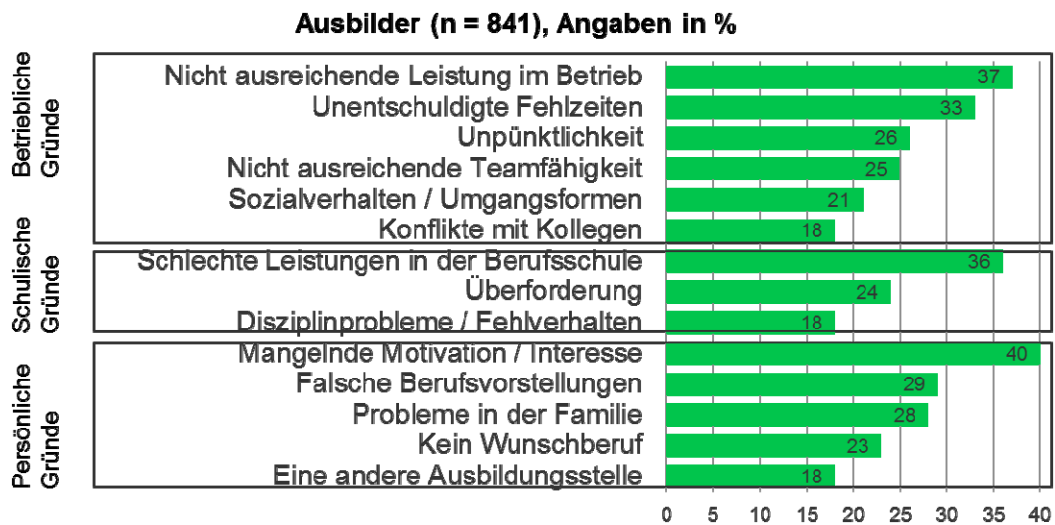


Abbildung 2: Hauptgründe für den Ausbildungsabbruch aus Sicht der Betriebe

Neben der Sicht der Betriebe wurde auch die Perspektive der zugehörigen ehemaligen Auszubildenden abgefragt. Diese sehen den Ausbildungsabbruch vor allem in Konflikten mit den Kollegen begründet (39 Prozent) und darin, dass die ihnen übertragenen Aufgabenbereiche sich auf wenig abwechslungsreiche Tätigkeiten beschränkten (39 Prozent). Die Auszubildenden bemängeln zudem die ungenügende Kommunikation, beispielsweise im Hinblick auf Arbeitstätigkeiten, den Umgang miteinander und oder die entstandenen Konfliktpunkte. Weiterhin herrschte in vielen Betrieben Zeit- und Leistungsdruck (32 Prozent), mit denen sie nicht umgehen konnten. Was den Jugendlichen zudem missfiel, war, dass sie häufig Tätigkeiten erledigen mussten, die nicht dem Gegenstand ihrer Ausbildung entsprachen (35 Prozent). Die Befragung ergab aber auch, dass viele Ausbildungsabbrüche nicht aufgrund von Konflikten oder gegenseitigem Fehlverhalten entstehen, sondern weil die begonnene Ausbildung nicht dem eigentlichen Wunschberuf entspricht (21 Prozent), so dass viele nachträglich in eine andere Ausbildung wechseln (30 Prozent).

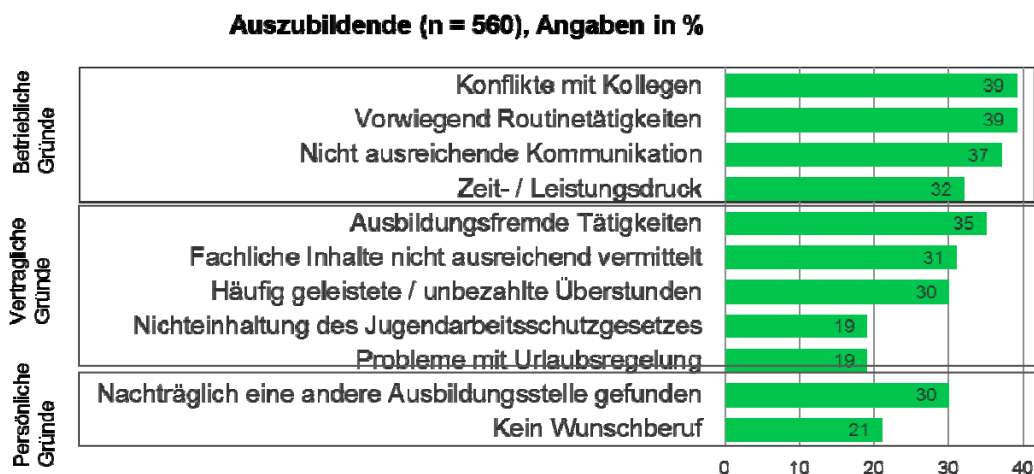


Abbildung 3: Hauptgründe für den Ausbildungsabbruch aus Sicht der Auszubildenden

3.1.2.2 Employer Branding

Schüler der 8. und 9. Jahrgangsstufen in Mittel- und Realschulen befinden sich in einer Entwicklungsphase, in der die Beschäftigung mit der eigenen beruflichen Zukunft eine zentrale Rolle einnimmt. Dabei gilt es, die eigenen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Interessen und Neigungen zu entdecken, in einem Berufswunsch und letztendlich in der konkreten Berufs- und Arbeitgeberwahl zum

Ausdruck zu bringen. Für eine erfolgreiche Berufsorientierung ist vor allem eine zielgerichtete und abgestimmte Unterstützung der Jugendlichen durch verschiedene Personen (Eltern, Freunde, Lehrkräfte etc.) sowie Institutionen (Schule, Agentur für Arbeit, Ausbildungsbetriebe etc.) notwendig. Als besonders vorteilhaft gelten dabei insbesondere von Schulen und Betrieben in Kooperation angebotene Maßnahmen zur Berufswahlfindung. Neben Ausbildungsmessen, Girls' Days, Praktika, Unternehmens- und Berufspräsentationen oder Einladungen zu Betriebsbesuchen beteiligen sich Betriebe beispielsweise auch an der Mitgestaltung des Unterrichts bzw. spezifischen praxisbezogenen Projekten.

Auch Ausbildungsbetriebe kommen durch diese Kooperationen ihrem zentralen Anliegen nach, frühzeitig Kontakt zu potentiellen Auszubildenden herstellen zu können. Denn aufgrund des demographischen Wandels und der damit verbundenen Senkung der Schulabsolventenzahlen wird es für Unternehmen jeglicher Branchen bereits jetzt immer entscheidender, sich mit der Gewinnung von jungen Fachkräften zu beschäftigen.

Vor allem für das Handwerk, dessen volkswirtschaftliche Bedeutung im Bereich der Berufsausbildung mit aktuell fast 500.000 Auszubildenden – dies entspricht rund 31 % aller Auszubildenden in Deutschland – besonders hervorzuheben ist, gehört die Ausbildung junger Menschen nicht nur zu einem selbstverständlichen Beitrag für die Gesellschaft. Vielmehr steht im Mittelpunkt der Bemühungen der Handwerksbetriebe, den Auszubildenden berufliche sowie persönliche Handlungskompetenz zu vermitteln und sie auf die zunehmende Komplexität in den Arbeitsprozessen vorzubereiten. Studien unter Jugendlichen haben jedoch gezeigt, dass den Schulabsolventen die Vielfalt an möglichen Ausbildungsberufen im Handwerk einerseits häufig nicht bewusst ist und andererseits Handwerksberufe mit einem niedrigen sozialen Ansehen in Verbindung gebracht werden. Insbesondere kleine Betriebe können deshalb häufig nicht mehr alle offenen Stellen besetzen und geraten bei der Fachkräftegewinnung zunehmend in Schwierigkeiten.

Mit dem Ziel, künftig als attraktiverer Arbeitgeber mit einem breiten Spektrum an beruflichen Möglichkeiten bei Schulabsolventen wahrgenommen zu werden, möchte sich das Handwerk noch mehr auf die Wünsche der jungen Nachwuchskräfte einstellen, um so deren Ansprüchen gerecht werden zu können und sie für das Handwerk zu begeistern. Dieses Ziel korrespondiert auch mit der Forderung des am 09.05.2012 vorgelegten Berufsbildungsberichts 2012, nach dem für das kommende Ausbildungsjahr mehr junge Menschen für eine duale Ausbildung gewonnen werden sollen.

Um die gesetzten Ziele in den nächsten Jahren bestmöglich und in erster Linie zum Vorteil für die Schulabsolventen verfolgen zu können, bedarf es vorausgehend der Klärung vielschichtiger Fragestellungen. Zunächst gilt es herauszufinden, inwiefern handwerkliche Tätigkeiten junge Menschen, insbesondere Mittel- und Realschüler, überhaupt ansprechen. Darüber hinaus ist für die Betriebe von Bedeutung, welche Arbeitgeber- und Arbeitsplatzcharakteristika die Schulabsolventen nachfragen, um sich dahingehend weiterzuentwickeln, diese Forderungen stärker berücksichtigen und erfüllen zu können. In einem nächsten Schritt ist zu eruieren, welches detaillierte Bild bei den Jugendlichen in Bezug auf das Handwerk als Arbeitgeber aktuell vorliegt. Ausgehend von dieser Wahrnehmung stellt sich die Frage: Ist es möglich, dieses Bild durch entsprechende Berufsorientierungsmaßnahmen zu verbessern?

Die Intention des Forschungsvorhabens, das unter dem Arbeitstitel „Berufs- und Arbeitgeberwahl von Jugendlichen – Eine Evaluierung von Unterstützungsmaßnahmen zur Berufsfindung am Beispiel des SHK-Handwerks“ läuft, ist es nun, sich diesen zentralen Fragestellungen, die das gesamte Handwerk betreffen, konkret für das SHK-Handwerk und deren Zielgruppen der Mittel- und Realschüler (8. bzw. 9. Klasse) zu widmen. Mit jährlich rund 2.000 neuen Auszubildenden allein in Bayern zählt dieses Gewerk zu den ausbildungstärksten Bereichen des Gesamthandwerks. Ein weiterer Vorteil der SHK-Sparte sind ihre vielversprechenden Zukunftsaussichten. Gerade durch die Energiewende haben die drei SHK-Ausbildungsberufe Anlagenmechaniker(-in) für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik, Spengler(-in) und Ofen- und Luftheizungsbauer(-in) neu an Bedeutung gewonnen und bieten Schulabsolventen beste fachliche wie persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Insgesamt haben sich 14 Betriebe des SHK-Handwerks bereit erklärt, das vorliegende Forschungsvorhaben zu unterstützen. Bayernweit, sowohl in städtischen als auch ländlichen Gegenden angesiedelt, decken sie alle drei Tätigkeitsschwerpunkte sowie alle Betriebsgrößenklassen ab. Diese Auswahl an Betrieben bildet in seiner Konstitution das gesamte SHK-Handwerk realitätsgetreu ab und trägt insofern der Gültigkeit, Generalisierbarkeit und Präzision der Ergebnisse entscheidend Rechnung.

In dieses Forschungsvorhaben werden die Berufsorientierungsmaßnahmen (1) Angebot einer Betriebsbesichtigung für Schulklassen sowie (2) Durchführung einer Berufs- und Unternehmenspräsentation an Schulen einbezogen, da diese Maßnahmen als gängig im Rahmen der Berufsfindung von Schulen eingesetzt werden. Das Erkenntnisinteresse dieser Studie ist dabei auch auf die Wirkung der drei Maßnahmen im gegenseitigen Vergleich gerichtet.

Die Untersuchung fand dabei in zwei Erhebungswellen statt. Es wurden insgesamt rund 65 Schulklassen, verteilt auf 36 Schulen, einbezogen, um ein umfassendes Bild zu erhalten. In der ersten Welle wurden die Schüler dazu befragt, inwiefern sie handwerkliche Tätigkeiten interessieren, wie sie sich ihren Arbeitgeber, Arbeitsplatz und ihre berufliche Zukunft idealerweise vorstellen und schließlich, welches Bild sie von einem typischen SHK-Handwerksbetrieb als möglichen Arbeitgeber haben. Im Anschluss daran (zeitlicher Abstand ca. zwei Wochen) fand die Durchführung der zwei Berufsorientierungsmaßnahmen durch die 14 SHK-Betriebe in Zusammenarbeit mit den kooperierenden 36 Schulen bzw. 65 Schulklassen statt. Jede beteiligte Klasse trat dabei nur über eine der Berufsorientierungsmaßnahmen mit je einem der 14 Betriebe in Kontakt. Im zeitlichen Abstand von ca. zwei Wochen nach der Betriebsbesichtigung bzw. der Berufs- und Unternehmenspräsentation fand die zweite Erhebungswelle statt. Durch das Vorliegen der zwei Befragungszeitpunkte kann schließlich ermittelt werden, ob und wie sich das Bild der Schüler vom SHK-Handwerk als Arbeitgeber aufgrund der Maßnahmen verändert.

Aktuell befindet sich das Projekt in der Fragebogen-Rücklaufphase der zweiten Erhebungswelle, so dass nach der elektronischen Erfassung der Fragebögen erste statistische Auswertungen voraussichtlich bereits im ersten Quartal 2013 erfolgen können.

3.1.2.3 Evaluation der Leistungsschauen Exempla, Meister der Moderne und Talente

Im Rahmen der einmal jährlich stattfindenden Internationalen Handwerksmesse (IHM) in München, werden auch die drei Sonderschauen Exempla, Meister der Moderne und Talente abgehalten. Dabei verfolgt jede Leistungsschau für sich individuelle Ziele. Die Exempla möchte beispielsweise mit dem „Prinzip der lebenden Werkstätten“ - einer Art Live-Workshops - das Handwerk dem Publikum greifbarer machen und die handwerkliche Qualität vor Augen zu führen. Ziel der Talente ist es, junge Talente zu entdecken und ihnen eine Möglichkeit zu geben, ihr bisheriges Werk auf einer internationalen Bühne zu präsentieren. Hingegen zeigt die Meister der Moderne bereits in der Künstlerszene etablierte Handwerker und Künstler und kann als Zuschauermagnet für Galeristen und andere Besucher angesehen werden. Trotz ihrer unterschiedlichen Zielsetzungen haben die drei Sonderschauen eines gemein: Sie sind alle keine reine Verkaufsausstellungen und möchten die Handwerker, Künstler und die Betriebe fördern.

Ziel des Forschungsprojektes ist es nun, zu untersuchen, inwiefern die Zielerreichung in der Praxis tatsächlich gelingt. Welchen Mehrwert bringen die drei Leistungsschauen sowohl für die einzelnen Betriebe als auch für das Gesamthandwerk mit sich? Dies kann sich sowohl auf langfristige, wirtschaftliche Aspekte beziehen als auch auf andere Nutzenaspekte, wie beispielsweise die Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks. Außerdem soll überprüft werden, ob das Image des Handwerks von den drei Leistungsschauen profitiert. Des Weiteren sollen Anregungen für eine verbesserte Ausgestaltung der Leistungsschauen gefunden werden. Dieser Nachweis der positiven Wirkungen der Leistungsschauen ist insofern relevant, da es die Förderungen durch Bund und Länder rechtfertigen würde.

Umgesetzt wird das Projekt in zwei Etappen: Um langfristige wirtschaftliche und sonstige Nutzenaspekte herauszufiltern, werden die Beteiligten aller drei Leistungsschauen der letzten sechs Jahre befragt. Für jede Leistungsschau wurde bislang ein eigener Fragebogen konzipiert und dieser sowohl in Deutsch vorgelegt als auch in Englisch übersetzt. Die Evaluation dieses Fragebogens wird Hinweise darauf liefern, inwieweit die Teilnehmer der Leistungsschauen aus persönlicher und wirtschaftlicher Sicht profitiert haben, beispielsweise, inwieweit ihr künstlerischer Werdegang von der Teilnahme beeinflusst wurde oder inwieweit sie ihr Netzwerk zu Kunden und Geschäftspartnern durch die Teilnahme ausbauen konnten. Der Versand der Fragebögen ist Ende Januar 2013 per elektronischer Post geplant, ein Rücklauf wird bis Anfang März 2013 erwartet.

Die zweite Umfrage wird direkt auf der Internationalen Handwerksmesse vom 06.-12.03.2013 stattfinden. Zielgruppe sind hier jedoch die Besucher der Sonderschauen und der IHM, welche mittels eines Kurzfragebogens befragt werden. Zum einen werden Besucher, welche die Sonderschauen noch nicht gesehen haben, um eine Einschätzung des Images des Handwerks gebeten. Zum anderen

werden Besucher, welche bereits auf einer der Sonderschauen zugange waren, ebenfalls um eine Einschätzung gebeten. Hiermit soll der Einfluss der Leistungsschauen auf das Image des Handwerks ermittelt werden.

Da die Leistungsschauen immer wieder besondere Erfolgsgeschichten vorzuweisen haben, sollen zwei bis drei beispielhafte „success stories“ im Projektbericht dargestellt werden. Diese dienen dazu, das statistische Material aus den Fragebögen anzureichern und zu untermauern. Mit diesen Betrieben, die besonders von der Teilnahme an den Sonderschauen profitiert haben, soll im Sommer 2013 ein Interview geführt werden.

Um eine Einschätzung der Presseresonanz zu erhalten, wird die Auswertung von Pressematerial (TV-Präsenz, Medienpräsenz etc.) und die Besuche von Politikern erfolgen. Außerdem wird es eine Auswertung geben, wie sich die Anzahl von Bundes- und Staatspreisträgern unter den Teilnehmern der Sonderschauen verteilt bzw. verändert hat. Zusätzlich erfolgt eine detaillierte Analyse der Herkunftsländer der Teilnehmer, um einen Überblick über die Internationalität der Ausstellungen zu erhalten. Vorschläge und Anregungen zu Verbesserungen liefern die Fragebögen, welche an die ehemaligen Teilnehmer versendet werden. Hieraus könnten Hinweise generiert werden, wie die Leistungsschauen zukünftig noch effektiver und effizienter gestaltet werden könnten – auch im Hinblick auf die Optimierung des Nutzens für die Teilnehmer.

3.1.2.4 Maßnahmen zur Gewinnung von Mitarbeitern

Der im Handwerk zunehmende Fachkräftemangel wird neben der Abwanderung von Mitarbeitern in andere Wirtschaftsbereiche künftig durch den demografischen Wandel in Deutschland weiter verstärkt. So zeichnet sich bereits heute eine Überalterung der Gesellschaft ab, mit allen wirtschaftlich relevanten Folgen, insbesondere für den Bereich potentieller Mitarbeiter. Handwerksunternehmen verfolgen bereits durchaus verschiedenartige Lösungsansätze, um diesem Fachkräftemangel zu begegnen und künftiger Mitarbeiter-Knappheit vorzubeugen. Eine besonders wichtige und wirksame Strategie ist es in diesem Zusammenhang, seine Arbeitgeberattraktivität zu stärken und dadurch neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Die Attraktivität von Handwerksunternehmen als Arbeitgeber (die auch mit dem Schlagwort „Employer Branding“ bezeichnet werden kann) war bisher nicht expliziter Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Eine empirische Befragung des Ludwig-Fröhler-Instituts aus dem Jahr 2010 unter 1.237 jungen Fachkräften aus dem bayerischen Handwerkssektor liefert einen Beitrag, um diese Forschungslücke zu schließen. Die befragten Fachkräfte stammen aus den acht Gewerken der Bäcker, Feinwerkmechaniker, Friseur, Installateure und Heizungsbauer, Kraftfahrzeugmechatroniker, Maurer-/Betonbauer, Metallbauer und Zahntechniker, so dass in Anlehnung an den ZDH-Konjunkturbericht wichtige Branchen des Handwerks abgedeckt werden konnten.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Handwerksunternehmen ihre Stärken als Arbeitgeber vor allem im Bereich der nicht-monetären Arbeitsplatzcharakteristika zu haben scheinen. Ebenso scheinen junge Fachkräfte mehr Wert auf nicht-monetäre Anreize zu legen als auf monetäre. Dies ist ein eher überraschendes Ergebnis, wurde doch bisher vielfach der Gehaltsfaktor als ausschlaggebend für die Arbeitgeberwahl eingeschätzt. Schwächen hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität weisen Handwerksunternehmen im Gegenzug häufig gerade bei den monetären Anreizen auf.

Basierend auf der Analyse dieser Stärken und Schwächen werden in der Studie konkrete Handlungsstrategien zur Gewinnung von Mitarbeitern durch eine Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität gegeben. Diese werden mit verschiedenartigen „best practice“ Beispielen aus dem Handwerksbereich illustriert, die großenteils aus anderen Untersuchungen zusammengetragen wurden und allesamt erfolgreiche Strategien für eine Fachkräftegewinnung aufzeigen können. Dabei werden neben monetären Anreizen vor allem die nicht-monetären Anreize aus dem Bereich flexibler Arbeitszeitmodelle, der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer oder familienfreundlicher Maßnahmen betrachtet.

Ein solches „best practice“ Unternehmen für familienfreundliche Maßnahmen ist bspw. das Unternehmen „Anton Schönberger Stahlbau & Metalltechnik aus Schwarzach-Wölsendorf. Es fertigt, liefert und montiert Stahl- und Schweißkonstruktionen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Sonderkonstruktionen, die im Rahmen eines 24-Stunden-Services eingerichtet werden. Das Handwerksunternehmen mit seinen 28 Beschäftigten zählt im Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ der

Deutschen Bundesregierung u.a. aufgrund der folgenden Maßnahmen als „best practice“ Beispiel für Familienfreundlichkeit:

- Urlaubstage und Mehrstunden verfallen nicht. Die Beschäftigten führen Lebensarbeitszeitkonten.
- Manche Arbeiten können auch von zu Hause aus erledigt werden wie etwa Planung, Kalkulation, Konstruktion.
- Kinder können jederzeit unangemeldet mit an den Arbeitsplatz gebracht werden und werden in der Notfallstube betreut. Es gibt zudem einen Spielplatz am Betriebsgelände.
- Überstundenausgleich.
- Steuerfreie Erstattung der Kosten des Kindergartenbesuches, Unterstützung bei der Kindergartenplatz-Suche.
- Freiwillige und kostenlose betriebliche Altersversorgung.
- Zusätzliche kostenlose Unfallversicherung, auch für den privaten Bereich.
- Zinslose Darlehen für jeden Mitarbeiter in Höhe des steuerfreien Höchstbetrages.
- werdende Väter werden in den letzten drei Monaten einer Schwangerschaft der Partnerin vom Einsatz auf heimatfernen Baustellen freigestellt.
- Bezahlter Zusatzurlaub bei wichtigen Ereignissen für die Kinder (Geburtstage, Einschulungen etc.).

Die vorliegende Studie legt nahe, dass Unternehmen und Institutionen aus dem Handwerkssektor durch die Fokussierung auf ihre nicht-monetären Stärken als Arbeitgeber in Zukunft durchaus ausreichend Fachkräfte gewinnen können. So können die Betriebe wirkungsvoll dem sich verstärkenden Fachkräftemangel vor dem Hintergrund des demografischen Wandels begegnen.

3.1.2.5 Social Media – Chancen und Geschäftsmodelle für das Handwerk

Social Media hat weltweit nicht nur eine besondere Bedeutung für das private Leben, sondern auch für den beruflichen Alltag. Dabei verlieren die traditionellen Kommunikationswege an Bedeutung, denn insbesondere eine jüngere Zielgruppe verzichtet zum Teil vollständig auf Printmedien und versorgen sich über das Internet und insbesondere über Social Media mit Informationen und Neuerungen. Für Handwerker ist es deshalb geboten, auch in diesen Technologien und Plattformen präsent zu sein. Handwerksunternehmen bietet sich neben der eigenen Darstellung durch Social Media vor allem die Chance, Meinungen einzuholen und mit dem Kunden in Echtzeit in einen direkten Dialog zu treten.

Obwohl Social Media für das Handwerk wirtschaftliches Potenzial bieten, werden diese Technologien bisher von nur wenigen Handwerksunternehmen genutzt. So ist ein Vorurteil, das von Betrieben häufig angeführt wird, dass die Nutzung von Social Media sehr zeitintensiv ist, zusätzliche Hard- und Software angeschafft werden müssen und Mitarbeiter mit speziellen Computerkenntnissen erforderlich sind. Häufig stellen sich Handwerksunternehmen schließlich die Frage: Weshalb brauche ich das und warum sollte ich mich überhaupt in Social Media engagieren? Es ist deshalb notwendig, die ökonomischen Möglichkeiten der für das Handwerk adäquaten Technologien der Social Media zu analysieren und Berührungspunkte zu verringern.

Im Rahmen dieses Projektes sollen deshalb die Chancen und Risiken, die sich Handwerksunternehmen durch die Social Media-Technologien bieten, identifiziert und bewertet werden. Da Social Media-Technologien bereits von einigen Handwerksbetrieben erfolgreich genutzt werden, sollen diese im Rahmen des Projektes exemplarisch dargestellt und deren Beträge ausgewertet werden. Infolge dessen sollen für die Handwerksbetriebe Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, wie diese ihren Auftritt und ihre Interaktionen innerhalb der Social Media-Technologien gestalten können.

Ziel dieses Projektes ist schließlich, dass Handwerksbetriebe und Organisationen des Handwerks auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse gezielt das Bewusstsein für Social Media stärken und Hemmnisse vor dem Zugang zu Social Media abbauen. Letztlich sollen die Betriebe in der Lage sein, die Social Media-Technologien unternehmerisch erfolgreich für sich einsetzen zu können. Die Fertigstellung des Projekts ist für das Jahresende 2013 geplant.

3.1.2.6 Planungshilfe zur Ermittlung des Kapitalbedarfs

Die Frage des betrieblichen Kapitalbedarfs und dessen Finanzierbarkeit steht bei Betriebsgründungen wie bei Betriebserweiterungen neben der Nachfragesituation im Vordergrund aller Überlegungen. Grund hierfür ist die Finanzierungslücke, die sich durch das zeitliche Auseinanderfallen von Einzahlungen und Auszahlungen ergibt: Während es durch die Anschaffung von Maschinen und sonstigen Betriebsmitteln sowohl bei Betriebsgründungen als auch Betriebserweiterungen zuerst einmal zu Auszahlungen kommt, folgen Einzahlungen aus dem Umsatzprozess erst dann, wenn die Leistung erbracht wurde und der Kunde seine Rechnung bezahlt.

Der sich laufend verschärfende Wettbewerb sowie der technische Fortschritt einerseits und die Kaufkraftentwicklung andererseits bewirken eine stetige Zunahme des Umfangs und der Bedeutung des betrieblichen Kapitalbedarfs. Die Kenntnis des branchentypischen Kapitalbedarfs bei Betriebsgründungen und -erweiterungen ist daher unerlässlich. Sie betrifft gleichermaßen Unternehmer, Berater, Kreditinstitute und Träger gewerbefördernder Maßnahmen.

Im Rahmen des Projektes sollen in einem Schritt die theoretischen Grundlagen hinsichtlich des Kapitalbedarfs und der Kapitalstruktur eines Unternehmens erarbeitet und daraus der grundlegende Aufbau einer Kapitalbedarfsrechnung abgeleitet werden. Ferner werden typische Kennzahlen dargestellt und erläutert, anhand derer Handwerksbetriebe eine Beurteilung ihrer Kapital- und Vermögensstruktur vornehmen können. In einem zweiten Schritt wird für ausgewählte Gewerke des Baugewerbes – Zimmerer, Maurer, Fliesenleger und Stuckateure – eine Übersicht über die durchschnittliche Höhe und Zusammensetzung des betriebsüblichen Kapitals gegeben, welche mit geeigneten Datenauswertungen, -analysen bzw. Visualisierungen untermauert werden. Ferner soll ein Aufriss über die generellen Finanzierungsmöglichkeiten sowie die branchenüblichen Finanzierungsprobleme im Handwerk gegeben werden. In einem letzten Schritt erfolgt anhand zugrundeliegender Berechnungsschemata eine spezifische und bedarfsgerechte Ermittlung des notwendigen Kapitals, damit der Handwerksbetrieb seine betriebsnotwendigen Investitionen tätigen und seine Leistungserbringung aufrechterhalten bzw. steigern kann.

Ziel des Projektes ist es, eine Arbeitshilfe für die Handwerksbetriebe insbesondere des Baugewerbes zu schaffen, die zur praktischen Durchführung einer Kapitalbedarfsermittlung herangezogen und in einfacher aber dennoch systematischer Weise verwendet werden kann. Um diese Praktikabilität zu gewährleisten, steht im Mittelpunkt insbesondere die Bereitstellung eines interaktiven und IT-basierten Instrumentariums, welches von den Betrieben unmittelbar zur Ermittlung der benötigten finanziellen Mittel herangezogen werden kann. Die Fertigstellung des Projekts ist für das Jahresende 2013 geplant.

3.1.2.7 Strategieworkshop für Handwerksbetriebe

Im Rahmen eines Pilotprojektes hat das Ludwig-Fröhler-Institut gemeinsam mit der Handwerkskammer Lübeck am 9. und 10. November 2012 einen Workshop für Handwerksbetriebe organisiert und moderiert. Die vier teilnehmenden Betriebsinhaber haben zunächst gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die unternehmerische Ausgangslage analysiert. Dazu wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt.



Abbildung 4: Inhaber und Mitarbeiter bei der Durchführung einer SWOT-Analyse

Auf Basis dieser Erkenntnisse über Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie Chancen und Risiken des Umfeldes wurden strategische Ziele definiert und in einer Balanced Scorecard dokumentiert sowie kontrollierbar gemacht.



Abbildung 5: Entwickelte Balanced Scorecard eines teilnehmenden Betriebes

Am Ende des Workshops stand die Formulierung von konkreten Maßnahmen, mit denen die festgelegten Ziele erreicht werden sollen. Bei der Umsetzung dieser Maßnahmen wird die Betriebsberatung der Handwerkskammer Lübeck begleitend zur Seite stehen.

Die Erfahrungen aus dem Projekt sowie das Feedback der Teilnehmer wird nun zur Verbesserung der Konzeption und des Ablaufplans genutzt, ehe die Unterlagen veröffentlicht werden. Ziel ist es, den Einrichtungen des Handwerks ein vollständiges Konzept für die Arbeit mit Betrieben z.B. im Rahmen von Erfahrungsaustauschgruppen zur Verfügung zu stellen.

3.1.2.8 Familienfreundliche Arbeitsbedingungen im Handwerk

In den meisten Handwerksbetrieben herrscht seit jeher ein sehr familiäres Betriebsklima. So wohnten Lehrlinge und Gesellen früher oftmals im Haus des Meisters und gehörten dadurch fast zur Familie. Auch heute besteht meist noch ein sehr enger Kontakt zwischen der Unternehmerfamilie auf der einen

und den Mitarbeitern und ihren Familien auf der anderen Seite. In diesem Umfeld ist es nahezu selbstverständlich, die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu respektieren und nach Möglichkeit auch zu erfüllen.

Auch wenn Handwerksbetriebe, wie die Befragung gezeigt hat, ihren Mitarbeitern nicht immer sämtliche Standardmaßnahmen zur Unterstützung von Eltern anbieten können, so herrscht doch eine sehr familienfreundliche Grundstimmung. Sie konkretisiert sich im Besonderen in unbürokratischen Einzelfalllösungen, mit denen individuelle Mitarbeiterprobleme passgenau gelöst werden.

Ein wichtiger Ansatzpunkt zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Fast alle Handwerksbetriebe (86 Prozent) bieten ihren Mitarbeitern zumindest ein familienfreundliches Arbeitszeitmodell an. Welches das ist, hängt sehr stark von der Branche ab, in der ein Betrieb tätig ist. Während in den Bau- und Ausbauberufen Gleitzeitmodelle und individuell vereinbarte Arbeitszeiten aufgrund der Baustellen- und Montagetätigkeit kaum praktikabel sind, finden Arbeitszeitkonten besonders großen Anklang (im Mittel 46 Prozent). Im Gesundheits- und Dienstleistungsgewerbe findet man Arbeitszeitkonten hingegen eher selten. Diese Branchen erreichen gemeinsam mit dem Lebensmittelhandwerk die Spitzenwerte bei der Verbreitung individueller Arbeitszeiten (im Mittel 70 Prozent). Die Möglichkeit, Arbeitsbeginn und Arbeitsende selbst festlegen zu können, haben die Mitarbeiter am häufigsten in Betrieben der beiden verbleibenden Gruppen Kraftfahrzeuggewerbe (43 Prozent) und Gewerblicher Bedarf (50 Prozent). Neben diesem Brancheneinfluss konnte statistisch auch ein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße signifikant nachgewiesen werden. Demnach werden flexible Arbeitszeitmodelle in größeren Betrieben häufiger angeboten.

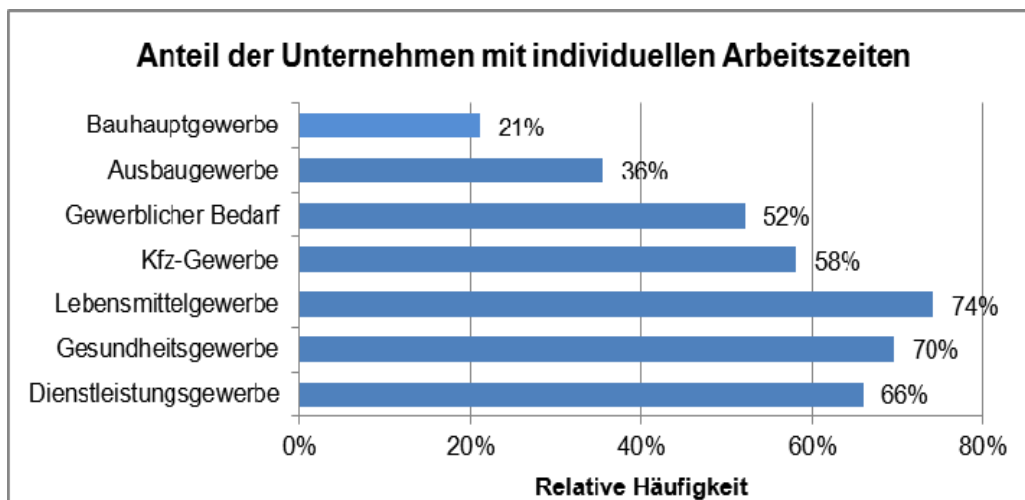


Abbildung 6: Verbreitung von individuellen Arbeitszeiten in den Gewerbegruppen

Um ihren familiären Verpflichtungen besser nachkommen zu können, wünschen sich viele Eltern auch eine Reduzierung der Arbeitszeit. Geeignete Teilzeitmodelle bieten große Handwerksbetriebe ihren Mitarbeitern ausnahmslos an. Auch fast alle mittelgroßen Handwerksbetriebe (88 Prozent) beschäftigen Mitarbeiter in Teilzeit. Nur den kleinsten Betrieben ist dies nicht immer uneingeschränkt möglich. Dennoch liegt die Teilzeitquote im Handwerk bei rund 19 Prozent. Das heißt, fast jeder Fünfte ist in Teilzeit beschäftigt.

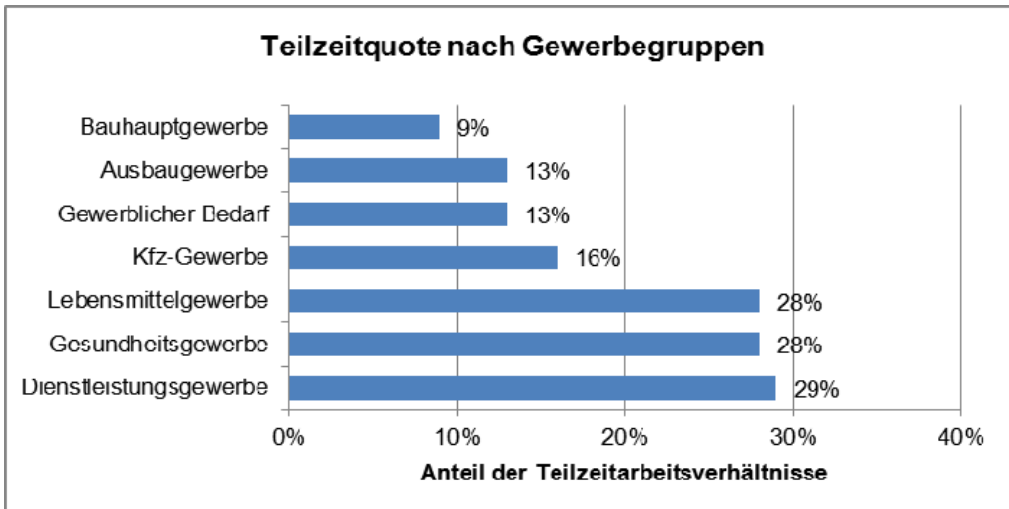


Abbildung 7: Teilzeitquote nach Gewerbegruppen

Gezielte Maßnahmen zur Elternförderung sind eine wichtige Maßnahme, um die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und damit Mitarbeiter ans eigene Unternehmen zu binden. Gleichzeitig erleichtern und beschleunigen betrieblich unterstützte Kinderbetreuung sowie besondere Rücksichtnahme auf familiäre Verpflichtungen den beruflichen Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Dreiviertel aller Handwerksbetriebe hat die Notwendigkeit der Familienförderung erkannt und ergreift diesbezüglich wenigstens eine Maßnahme. Besonders verbreitet sind dabei die Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs durch eine phasenweise Beschäftigung in der Elternzeit (25 Prozent) und die besondere Rücksichtnahme bei betrieblichen Planungen (57 Prozent). Während die Branchenzugehörigkeit kaum einen Einfluss auf die Elternförderung hat, nimmt das Angebot familienfreundlicher Leistungen mit der Betriebsgröße deutlich zu. Die Untersuchung belegt darüber hinaus, dass jüngere Betriebsinhaber den Eltern in ihrer Belegschaft signifikant häufiger Unterstützungsleistungen zukommen lassen.

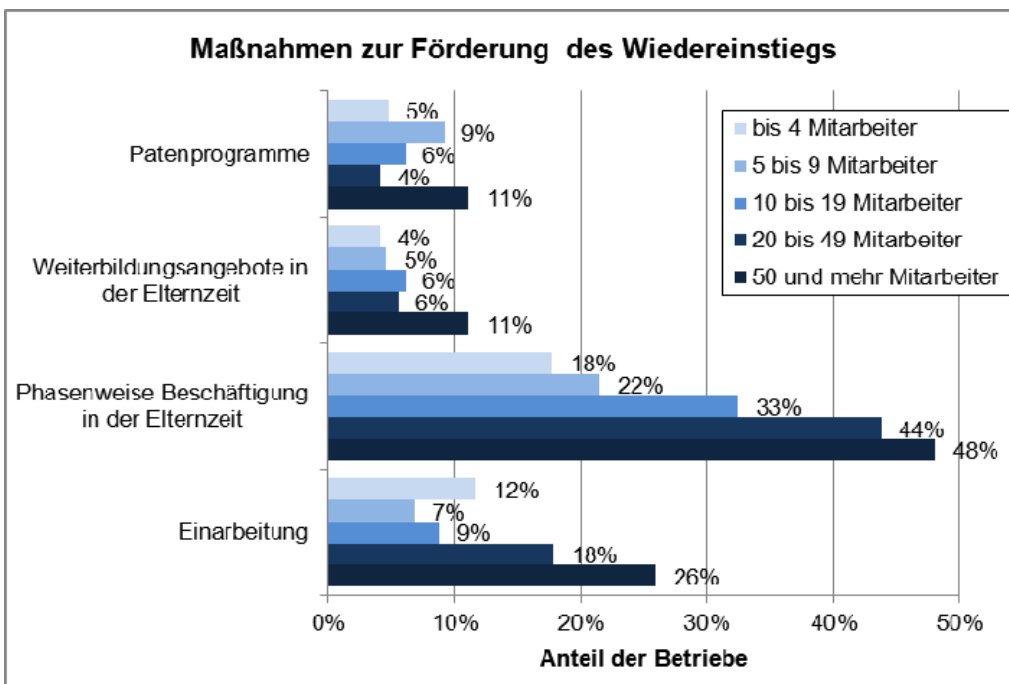


Abbildung 8: Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs nach der Elternzeit

Wie die Befragung weiter gezeigt hat, haben viele Handwerksbetriebe erkannt, dass sich ihre Familienfreundlichkeit trotz des bereits jetzt guten Angebots weiter verbessern lässt. Bei vielen Maßnahmen zur Realisierung dieses Ziels sind insbesondere die kleinen Betriebe jedoch auf Unterstützung und Förderung angewiesen. Wenn sich die Rahmenbedingungen diesbezüglich weiter verbessern, wird das Handwerk zukünftig noch mehr zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen können.

3.1.2.9 Fachkräftesicherung im Handwerk

Lange Zeit haben Handwerksunternehmen weit über ihren eigenen Bedarf hinaus Fachkräfte ausgebildet und damit auch andere Wirtschaftsbranchen mit gut ausgebildeten Mitarbeitern versorgt. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels stellt die Abwanderung von jungen Fachkräften nach Ende ihrer Ausbildung eine zunehmende Herausforderung dar.

Angesichts dieser Problematik beschäftigt sich der Beitrag des Ludwig-Fröhler-Instituts mit der Fragestellung, aufgrund welcher Entscheidungsdeterminanten junge Fachkräfte nach Ende ihrer Ausbildung anstelle eines Wechsels in die Industrie im Handwerk bleiben. Die Untersuchung baut auf einer Panelbefragung unter 100 bayerischen Auszubildenden aus sieben Gewerken (z. B. Kraftfahrzeugmechatroniker, Bäcker und Zahntechniker) auf.

Wie aus Abbildung 1 ersichtlich, haben die Entscheidungsdeterminanten „Aufstiegsmöglichkeiten“ „Verhältnis zum Vorgesetzten“ sowie „Verhältnis zu den Kollegen“ einen maßgeblichen positiven Einfluss auf den Verbleib der jungen Fachkräfte im Handwerkssektor haben. Zudem ist zu beachten, dass neben diesen Entscheidungsdeterminanten frühzeitige Übernahmeangebote der Ausbildungsbetriebe den stärksten Einfluss darauf haben, dass junge Fachkräfte im Handwerkssektor bleiben. Die Entscheidungsdeterminanten „selbstbestimmte Arbeitsorganisation“ und „Weiterbildungsmöglichkeiten“ hingegen haben einen maßgeblichen negativen Einfluss darauf, dass die jungen Fachkräfte den Handwerkssektor in Richtung Industriesektor verlassen.

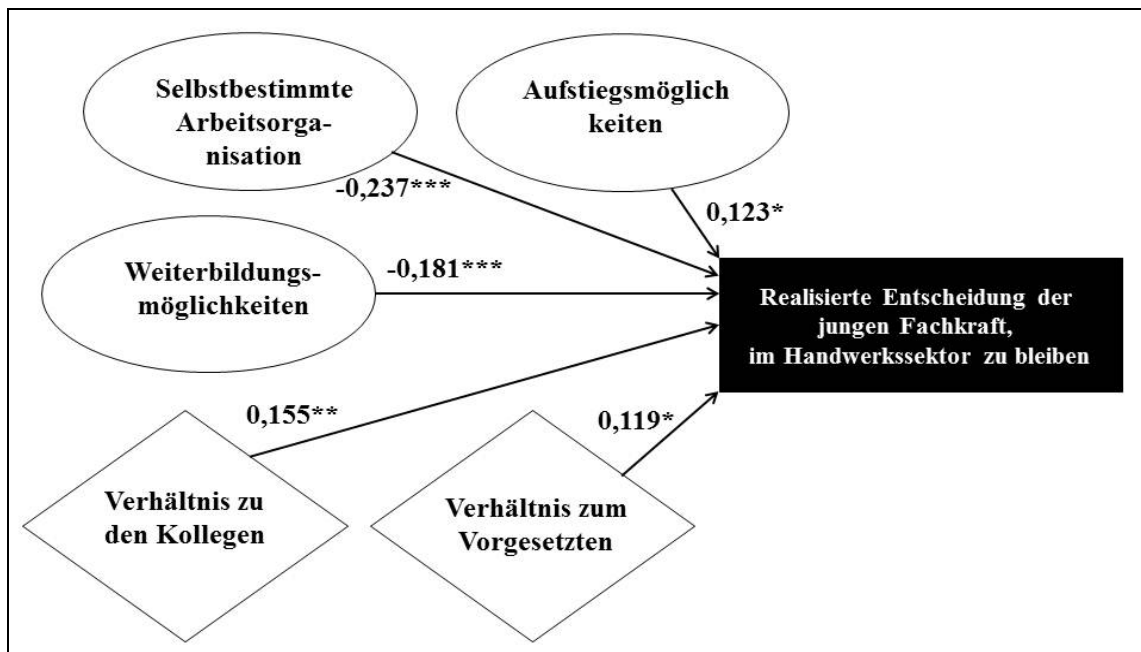


Abbildung 9: Entscheidungsdeterminanten einer jungen Fachkraft, im Handwerkssektor zu bleiben

Die Analyseergebnisse zeigen zahlreiche Ansatzpunkte für die Fachkräftesicherung im Handwerk auf. Bei den Aufstiegsmöglichkeiten kann es für Handwerksbetriebe zum Beispiel hilfreich sein, 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 jeder jungen Fachkraft individuell zu erörtern. Zudem können Institutionen, die für die Berufsbildung im Handwerkssektor verantwortlich sind, zum Beispiel durch die gezielte Staffelung von Karriereplänen in Form von verkürzter Lehrlings- und Meistersausbildung sowie dualen Studiengängen an Fachhochschulen und Betrieben, dabei unterstützen, mehr Fachkräfte an den Handwerkssektor zu binden.

Die meisten Unternehmer im Handwerkssektor können beispielsweise durch gezielte Maßnahmen zur Verbesserung ihrer persönlichen Beziehungen zu den Mitarbeitern und deren Verhältnis untereinander zahlreiche junge Fachkräfte nach Abschluss der Ausbildung im Handwerkssektor halten. Beispielsweise können Handwerksbetriebe Mitarbeiter in Rekrutierungsmaßnahmen integrieren (z. B. bei Jobmessen) oder Bewerbern bei Auswahlgesprächen die Möglichkeit geben, mit den zukünftigen Kollegen ungestört zu sprechen. Auf diese Weise können Unternehmer bereits bei der Auswahl der

neuen, jungen Fachkräfte einen Beitrag dazu leisten, dass sich ein gutes Verhältnis sowohl zwischen dem Vorgesetzten und den Jugendlichen als auch mit den Kollegen entwickelt.

3.1.2.10 Tarifreform der Einkommensteuer und ihr Einfluss auf Investitions- und Finanzierungsentscheidungen in Handwerksbetrieben

Die bisherigen Diskussionen zur Abflachung des Mittelstandsbauchs und zur Zurückführung der kalten Progression sind überwiegend finanzpolitischer und gesamtwirtschaftlicher Natur. Das Projekt dient dem Ziel, die Reformbemühungen stärker auf die einzelwirtschaftliche Position des steuerzahlenden Handwerksbetriebs in seinem konkreten Umfeld auszurichten, insbesondere auf seine Investitions- und Finanzierungsbedingungen. Das Thema erfasst zwar primär die kleineren und mittleren Handwerksbetriebe als Steuerzahler, aber auch jeden Start-up-Betrieb und Betriebe mit stärkeren Gewinnschwankungen.

Es ist zu erwarten, dass die Frage der Tarifreform der Einkommensteuer angesichts der anhaltenden politischen Diskussion von Steuertarifreformen und des aktuellen Zuwachses der Steuereinnahmen kurz- und mittelfristig einen besonderen steuerpolitischen Stellenwert gewinnen wird. Insbesondere im Hinblick auf die 2013 anstehende Bundestagswahl ist eine Positionierung wichtig.

3.1.2.11 Zur Umschreibung des Begriffs der „wesentlichen Tätigkeit“ eines Handwerks in § 1 Abs. 2 HwO

Die vorhandene – insbesondere erstinstanzliche – Rechtsprechung zur wesentlichen Tätigkeit eines Handwerks soll zunächst analysiert werden (Welche Fragestellungen haben sich hier gestellt, wie wurden sie gelöst, kann der Lösung gefolgt werden? Z. B. bei Fragen wie: Ist eine Betätigung grundsätzlich als unwesentliche Tätigkeit einzustufen, wenn sie in mehr als einem Berufsbild/Ausbildungsberufsbild benannt wird? Kann die Tätigkeit als wesentlich qualifiziert werden, wenn sie in einer Ausbildungsverordnung genannt wird, die sich sowohl auf HwO als auch auf BBiG stützt? Wie umfangreich muss die „wesentliche Tätigkeit“ sein bzw. ab wann kann von einem „aliud“ gesprochen werden?).

Die Analyse mündet sodann in einer Kommentierung von § 1 Abs. 2 HwO. Ggf. sind Vorschläge für Erweiterungen bzw. Abänderung von § 1 Abs. 2 HwO zu unterbreiten.

3.1.2.12 Die „Meisterqualifikation“ im Lichte der (neuesten) EuGH- und Verfassungsgerichtsrechtsprechung

Der Handwerksbetrieb im Sinne eines Anlage A-Betriebs ist durch das Meistererfordernis geprägt; auch bei den Anlage B1-Betrieben gibt es im Zuge der Überführung aus der Anlage A noch vorwiegend meistergeführte Betriebe. Änderungen bezüglich der Meisterpflicht wirken sich damit letztlich nachhaltig auf das Erscheinungsbild des Handwerks insgesamt aus und beeinflussen Berufsausbildung und die handwerkliche Qualität. Daher ist die nationale und europäische Rechtsprechung daraufhin zu analysieren, ob die Meisterpflicht – wie immer wieder behauptet – in gewisser Weise ausgehöhlt wird oder ob weiterhin eine angemessene Regelungsdichte gegeben ist bzw. es wären Vorschläge zu unterbreiten, was gegebenenfalls geändert werden müsste.

3.1.2.13 Instrumente der Rechtsaufsicht über Innungen und Kreishandwerkerschaften bezogen auf Ausgründungen in der Rechtsform der Kapital- oder Personengesellschaft

Gewünscht wird hier ein Gutachten des Ludwig-Fröhler-Instituts, das auch die Instrumente der Rechtsaufsicht im Hinblick auf die von Innungen und Kreishandwerkerschaften gegründeten Tochtergesellschaften, und zwar sowohl bezogen auf Neugründungen als auch auf bereits existierende Gesellschaften, untersucht.

4 Sonstiges

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
- AWW-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 Trier veranstalteten Kammerrechtstag teil und informierte interessierte Kreise über die Ergebnisse, die zudem auch in die Arbeit des Instituts mit einfließen.

4.2 Vorträge

Prof. Dr. Gunther Friedl
„Gewinnung und Bindung von Fachkräften – Aktuelle empirische Erkenntnisse“
am 23.11.2012 in Stade

Prof. Dr. Gunther Friedl
„Aktuelle Herausforderungen für das Handwerk“
am 14.06.2012 in München

Dr. Markus Glasl
„Familienfreundliche Arbeitsbedingungen im Handwerk“
am 19.11.2012 in Berlin

Dr. Markus Glasl
„Workshop strategisches Management“

am 09. und 10.11.2012 in Lübeck

Dr. Markus Glasl
„Strategische Managementinstrumente für das Handwerk“
am 20.09.2012 in Karlsruhe

Dr. Markus Glasl
„Die Zukunft des Handwerks“
am 11.05.2012 in Tegernsee

Dr. Markus Glasl
„Personalentwicklung im Handwerk – Konzepte und Instrumente“
am 18.04.2012 in Fulda

Andrea Greilinger
„Gewinnung von Nachwuchskräften für das SHK-Handwerk: Wie kann Ihr Betrieb seine Arbeitgeberattraktivität bei guten Haupt- und Realschülern steigern? Projekt zur Untersuchung der Wirkung von ausgewählten Personalmarketingstrategien.“
am 10.02.2012 in Tegernsee

Andrea Greilinger
„Gewinnung von Auszubildenden für das SHK-Handwerk: Wie können SHK-Betriebe ihre Arbeitgeberattraktivität bei guten Haupt- und Realschülern steigern? Projekt zur Untersuchung der Wirkung von ausgewählten Personalmarketingstrategien.“
am 25.03.2012 in Saalbach

Andrea Greilinger
„Azubimarketing im Handwerk – Eignen sich bestimmte Instrumente im Hinblick auf die Bewerbungsintention, die wahrgenommene Arbeitgebermarke und die Arbeitgeberattraktivität?“
am 17.07.2012 in München

Andrea Greilinger
„Azubimarketing im Handwerk. Aktueller Stand des Forschungsprojektes und nächste Schritte.“
am 11.10.2012 in Ellmau

Maximilian Wolf
„Bedeutende Markttrends für das Handwerk aus Sicht der Wissenschaft“
am 17.04.2012 in Tübingen

Maximilian Wolf
„Strategien der Bindung von jungen Fachkräften im Handwerk“
am 05.06.2012 in Frankfurt

Alexandra Zehe
„Legitimation des Nachfolgers im Rahmen des Übergabeprozesses“
am 23.11.2012 in Stade

4.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts

Leiter:

Prof. Dr. Gunther Friedl (089) 51 55 60 - 70

Wissenschaftliche Mitarbeiter:

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

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

Dipl.-Kffr. Alexandra Zehe (089) 51 55 60 - 83

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

Dipl.-Hdl. Markus Buchner (089) 51 55 60 - 85

Sekretariat:

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

Ines Kunzmann (nachmittags) (089) 51 55 60 - 70

Kontaktdaten:

Fax: (089) 51 55 60 - 77

E-Mail: ihw@lfi-muenchen.de

sekretariat@lfi-muenchen.de

<Familiename>@lfi-muenchen.de

Internet: www.lfi-muenchen.de

Anschrift: Max-Joseph-Str. 4
80333 München

4.4 Bibliografie der 2012 erschienenen Veröffentlichungen

Friedl, Gunther: Handwerk und Wissenschaft im Wandel der Zeit – Dokumentation der wissenschaftlichen Tagung anlässlich des Wechsels des Institutsleiters am Ludwig-Fröhler-Institut, DIN A5, 59 Seiten, ISBN: 978-3-925397-70-7, München 2012.

Glasl, Markus: Checkliste zum strategischen Management, DIN A4, 6 Seiten, pdf-Download über www.lfi-muenchen.de, München 2012.

Greilinger, Andrea / Schempp, Andreas Conrad: Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Wie gelingt es Ihnen, Fachkräfte langfristig an Ihren Handwerksbetrieb zu binden? – Ideen, Hilfestellungen, Lösungsvorschläge, DIN A4, 11 Seiten, pdf-Download über www.lfi-muenchen.de, München 2012.

Küpper, Hans-Ulrich / Semper, Lothar (2012): Chancen und Risiken von PPP – Eine Betrachtung aus ökonomischer und juristischer Perspektive, DIN A5, 253 Seiten, ISBN: 978-3-925397-63-9, München 2012.

Leisner, Walter Georg: „Die Wahlen zur Vollversammlung der Handwerkskammer. Zugleich eine kommentierende Handreichung zur Anlage C der HwO“, DIN A5, 248 Seiten, ISBN: 978-3-7734-0328-5, München 2012.

Leisner, Walter Georg: „Ermöglicht die Handwerksordnung die Einführung der doppelten kaufmännischen Buchführung bei den Handwerkskammern? Zugleich eine vergleichende Analyse der praktizierten Buchführungssysteme der Körperschaften des Öffentlichen Rechts“, DIN A5, 96 Seiten, ISBN: 978-3-7734-0329-2, München 2011/12.

Leisner, Walter Georg: „Die Gründung einer eigenständigen Innung durch eine Fachgruppe nach vorheriger Ausgliederung aus einer Sammelinnung *unter besonderer Berücksichtigung des Bestattungsgewerbes*“, DIN A5, 80 Seiten, ISBN: 978-3-7734-0330-1, München 2012.

Schempp, Andreas Conrad: Bedeutung des Jahresabschlusses von Handwerksbetrieben für Kreditvergabeentscheidungen, DIN A5, 235 Seiten, ISBN: 978-3-925397-66-0, München 2012.

Schempp, Andreas Conrad: Unternehmensbewertung im Handwerk – Betriebswirtschaftliche Analyse des AWH-Standards zur Unternehmensbewertung, unter Mitarbeit von Mark Leber und Oliver Martens, DIN A5, 97 Seiten, pdf-Download über www.lfi-muenchen.de, München 2012.

- Wagner, Robert / Wolf, Maximilian / Zwick, Thomas (2012): Strategien der Gewinnung von Auszubildenden zum Verbleib in KMU angesichts des demografischen Wandels – Erkenntnisse auf Basis einer empirischen Erhebung im Handwerk, in: Meyer, Jörn-Axel, Verlag Josef Eul, Lohmar-Köln (Hrsg.): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen – Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2012, S. 183-199.
- Wolf, Maximilian: Fachkräftesicherung in Handwerksbetrieben – Empirische Analyse der Entscheidung junger Fachkräfte für Handwerk oder Industrie, DIN A5, 132 Seiten, ISBN: 978-3-925397-64-6, München 2012.
- Wolf, Maximilian: Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung im Handwerk, DIN A5, 42 Seiten, pdf-Download über www.lfi-muenchen.de, München 2012.
- Wolf, Maximilian: Mitarbeitergewinnung im Handwerk, DIN A5, 46 Seiten, ISBN: 978-3-925397-67-7, München 2012.