

# AUFGABE UND LEITBILD

---

Handwerksbetriebe müssen sich in einem wirtschaftlichen und rechtlichen Umfeld bewähren. Die Aufgabe des LFI besteht darin, sie zum einen mit dem notwendigen betriebswirtschaftlichen Rüstzeug auszustatten, um im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Zum anderen hilft das LFI ihnen, durch die wissenschaftliche Untersuchung grundsätzlicher Rechtsfragen des Handwerks und durch Rechtsauskünfte an Handwerksorganisationen den rechtlichen Rahmen zu ihren Gunsten zu nutzen.

Als Kompetenzzentrum für betriebswirtschaftliche sowie rechtliche Fragestellungen steht das Ludwig-Fröhler-Institut an der Schnittstelle zwischen Handwerk und Hochschule. Es strebt dabei eine Symbiose zwischen Theorie und Praxis an.

Im betriebswirtschaftlichen Bereich besteht das Ziel, das Handwerk mit empirischen Erkenntnissen und Führungsinstrumenten auszustatten, die für eine auch wirtschaftlich erfolgreiche Tätigkeit erforderlich sind. Dabei liegen die Schwerpunkte 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, Beraterseminare sowie Fachvorträge in das Handwerk transferiert. Auf diesem Weg erhalten die Betriebe die Möglichkeit, die neuesten betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse und Instrumente in einer für sie geeigneten Weise zu nutzen. Die Veröffentlichung von wissenschaftlichen Aufsätzen trägt darüber hinaus wesentlich zur Reputation des Instituts bei.

Die Untersuchung rechtlicher Grundsatzfragen im Handwerk bezieht sich auf das

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

Gutachten zu Gesetzentwürfen, Verwaltungsanordnungen und Erlassen, die sich auf das Handwerk auswirken können, werden erstellt sowie handwerkspolitische Anliegen hinsichtlich ihrer rechtlichen Durchführbarkeit überprüft.

Das LFI 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

---

## Forschungs- und Arbeitsprogramm 2012/2013

---

### *Daueraufgaben in Forschung und Lehre*

---

#### Rechtsauskünfte

Folgende Problemkreise waren 2013 u. a. Gegenstand von Auskünften und gutachtlichen Stellungnahmen:

- Ausübungsbefugnis zulassungsfreier Handwerke hinsichtlich des früher verwandten Handwerks, das weiterhin zulassungspflichtig ist.
- Besorgung der Geschäfte einer Innung durch eine benachbarte Kreishandwerkerschaft.
- Wahl von Nichtmitgliedern in den Innungsvorstand.
- Innungsmitgliedschaft ohne Tarifbindung.
- Zum Auslagenersatz von Ehrenamtsträgern.

#### Vortragstätigkeit

Um den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Handwerk zu fördern, nehmen die LFI-Mitarbeiter regelmäßig an Fachtagungen des Handwerks teil. Im Rahmen ihrer Fachvorträge präsentieren sie dort aktuelle Forschungsergebnisse des Instituts und anderer wissenschaftlicher Einrichtungen. Die Themenschwerpunkte liegen dabei auf den Gebieten „Strategisches Management“ sowie „Kostenrechnung und Controlling“. Darüber hinaus werden Finanzierungsfragen und personalwirtschaftliche Themen regelmäßig behandelt.

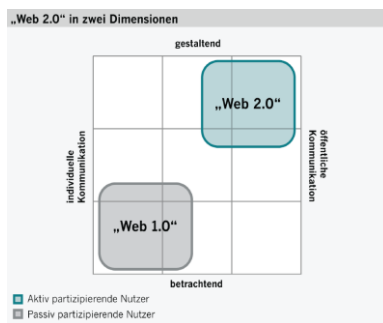
#### Weiterbildung der Betriebsberater

Das LFI übernimmt seit vielen Jahren im Auftrag des Deutschen Handwerkskammertags (DHKT) die fachliche Leitung von Informations- und Weiterbildungslehrgängen für Mitarbeiter der Gewerbeförderung zu Betriebswirtschaft und Recht. Es hat sich hier eine führende Stellung erarbeitet. Im Seminarprogramm 2013 bot das Institut mit 16 Veranstaltungen etwa die Hälfte aller betriebswirtschaftlichen und juristischen Seminare an. Mit knapp 300 Anmeldungen konnte die sehr hohe Teilnehmerzahl aus dem Vorjahr nicht ganz erreicht werden.

#### Leitstellenaufgaben für Teil III der Meisterausbildung im Handwerk

Im Rahmen seiner Leitstellenfunktion beschäftigt sich das LFI mit den gesetzlichen Grundlagen der Meisterausbildung, der Erstellung von Rahmenlehrplänen und der Formulierung von Lernzielen. Am 01.01.2012 ist eine neue Allgemeine Meisterprüfungsverordnung (AMVO) in Kraft getreten. Die darin vorgesehene Übergangsfrist endete am 31.12.2013. Aus diesem Grund waren im Berichtsjahr viele Anfragen von Schulen, Bildungsstätten und Lehrbuchautoren zu bearbeiten. Auch im Zusammenhang mit der Anerkennung ausländischer Abschlüsse waren Stellungnahmen abzugeben.

## Web-Dimensionen



## Abgeschlossene Projekte

### *Social Media – Chancen und Geschäftsmodelle für das Handwerk*

Social Media hat weltweit nicht nur eine besondere Bedeutung für das private Leben, sondern auch den beruflichen Alltag. Obwohl Social Media für das Handwerk wirtschaftliches Potenzial bieten, werden diese Technologien bisher von nur wenigen Handwerksunternehmen genutzt. Daher ist es notwendig, die ökonomischen Möglichkeiten der für das Handwerk adäquaten Technologien der Social Media zu prüfen.

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurden deshalb potenzielle Einsatzmöglichkeiten für Web 2.0-Technologien im Handwerk analysiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet und anhand von konkreten Beispielen verdeutlicht. Eine Informationsbasis war dabei ein Ideenwettbewerb der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade in Kooperation mit der Leuphana Universität Lüneburg.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist dabei die systematische Strategie- und Zieldefinition. Im Rahmen von Social-Media-Guidelines sind zudem Richtlinien für den Umgang mit den sozialen Medien festzulegen. Darüber hinaus empfehlen sich auch Maßnahmen zur Messung der Akzeptanz sowie der Ausstrahlungseffekte des Engagements.

Für die Gestaltung der Social-Media-Inhalte ist es wichtig, dem Nutzer neben sachlichen Inhalten auch einen hohen Unterhaltungs- und Freizeitwert zu bieten. Von den eingestellten Inhalten in Social Media erwarten Leser nämlich keine journalistische Professionalität, sondern vielmehr sind Persönlichkeit, Originalität und Authentizität des Betriebs ausschlaggebend für die Resonanz. Aus diesem Grund sollte parallel dazu stets eine betriebseigene Firmenhomepage gepflegt werden, die als digitale Visitenkarte fungiert und auf der wesentliche Informationen über den Betrieb zu finden sind.

### *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. Während Exempla dem Publikum die handwerkliche Leistung und Qualität vor Augen führen will, ist die Förderung junger Nachwuchskünstler Ziel der Sonderschau Talente. Hingegen zeigt die Sonderschau Meister der Moderne bereits in der Künstlerszene etablierte Kunsthandwerker, Künstler und Designer und kann als Zuschauer magnet für Galeristen und andere Besucher gesehen werden.

Zur Überprüfung des Mehrwerts einer Teilnahme wurde im Februar 2013 eine schriftliche Befragung unter allen Teilnehmern der Jahre 2007 bis 2012 durchgeführt und die Daten für jede Sonderschau separiert ausgewertet. Zusammenfassend lässt sich bzgl. aller drei Son-

derschauen sagen, dass sich die Teilnahme besonders positiv auf die persönliche und berufliche Weiterentwicklung des betreffenden Kunsthandwerkers auswirkte. So gaben die Befragten aller drei Sonderschauen an, dass ihr Selbstbewusstsein durch die Einladung bzw. die Zusage zur Sonderschau weiter gestärkt wurde, sie sich in ihrem künstlerischen Schaffen und Werk weiter bestätigt fühlten und sie das richtige Publikum mit der Ausstellung erreichten. Des Weiteren wurden die lebenden Werkstätten, eine Besonderheit der Sonderschau Exempla, hervorragend beurteilt: Aus Sicht der Betriebe ist der Mehrwert für den Besucher sogar noch höher als für den Betrieb selbst.

Um die Auswirkungen der Sonderschauen auf das Image des Handwerks zu überprüfen, wurde auf der Internationalen Handwerksmesse direkt im Zeitraum vom 06.-12.03.2013 eine Umfrage unter den Besuchern der Messe durchgeführt. Forschungsmethodisch wurde hier das Imagedifferential angewandt, mit welchem Einstellungen zum Untersuchungsobjekt gemessen werden können. Unterschieden wurde nach Probanden, welche die Sonderschauen besucht haben und solchen, welche die Schauen noch nicht kannten. Aus dieser Unterscheidung resultieren zwei Vergleichsgruppen, die nochmals nach einflussnehmenden Merkmalen wie Alter, Funktion, Häufigkeit des Besuchs der IHM und Geschlecht differenziert wurden.

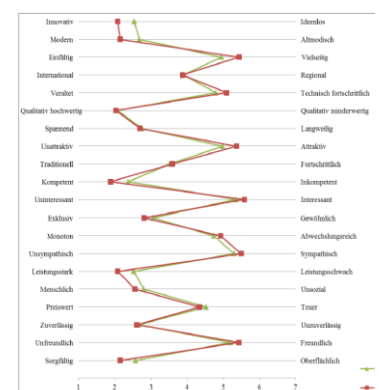
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Besuch der Sonderschauen in allen Vergleichsgruppen durchweg positive Auswirkungen auf die Wahrnehmung des Handwerks in der Gruppe hatte, was deren Wichtigkeit für den Erfolg der IHM als Gesamtkonzept und das Image des Handwerks unterstreicht.

### 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 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.

Eine Untersuchung des LFI aus dem Jahr 2011 kommt zu dem Ergebnis, dass Handwerksunternehmen ihre Stärken als Arbeitgeber vor allem im Bereich der nicht-monetären Arbeitsplatzcharakteristika haben. 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 bei den monetären Anreizen auf.

### Imagedifferential



Quelle: Zehe (2013): Evaluation der drei Sonderschauen Talente, Meister der Moderne und Exempla, S. 118.

### Motive für die Berufswahl

Wodurch wurde Ihr Interesse am Ausbildungsberuf geweckt?	Anteil (Mehrfachnennungen)	Einfluss auf den Verbleib des Auszubildenden
Betriebspraktikum	74%	Ja
Eltern/Verwandte	39%	Nein
Freunde	22%	Nein
Informationsveranstaltungen an der Schule	8%	Nein
Gezielte Informationen einer Handwerkskammer	4%	Nein
Gezielte Information des Ausbildungsbetriebs	10%	Ja
Internet	15%	Nein
Arbeitsamt	11%	Nein
Berufsinformationszentrum	10%	Nein
Sonstiges	12%	Nein

Quelle: Wolf (2012): Mitarbeitergewinnung im Handwerk, S. 9.

Basierend auf der Analyse dieser Stärken und Schwächen werden in dieser 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 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.

### Planungshilfe zur Ermittlung des Kapitalbedarfs

Bei der betrieblichen Leistungserbringung müssen Maschinen, Werkzeuge und Materialien von Baubeginn an zur Verfügung stehen oder zum erforderlichen Zeitpunkt angeschafft werden. Während durch die Beschaffung (z.B. Kauf einer Maschine) zunächst Auszahlungen im Betrieb anfallen, kommt es zu Einzahlungen erst dann, wenn der Kunde nach fertiggestellter Leistung seine Rechnung bezahlt. Zwischenzeitlich muss der Betrieb alle notwendigen Anschaffungen vorfinanzieren. Der hierfür notwendige Kapitalbedarf muss so genau wie möglich geplant werden, um Über- oder Unterfinanzierungen zu vermeiden.

Deshalb wurde im Rahmen des Projektes eine Arbeitshilfe für die Handwerksbetriebe entwickelt, die Betriebe in einfacher und systematischer Weise bei der Planung des Kapitalbedarfs unterstützt. Neben einer konzeptionellen Erklärung und der Beschreibung der Vorgehensweise wurde ein Excel-basiertes Instrumentarium erarbeitet, das die Berechnung nachhaltig vereinfacht.

### Auszug aus dem Berechnungsinstrument

#### Schritt 2: Ermittlung des Kapitalbedarfs für Anlagevermögen (ohne Grundvermögen)

Bezeichnung des Gegenstandes (alphabetisch)	Anschaffungspreise in EUR (Neuwert)			geplanter Investitionsbetrag	
	Hauptstreuungsfeld		Mittelwert	Betrag	Währung
	von	bis			
Anhänger mit Kippeinrichtung, einachsige	3.780,00	5.600,00	4.843,33		EUR
Bandsäge	3.970,00	6.350,00	5.256,67		EUR
Bau-Nivellierinstrument	520,00	1.930,00	1.138,75		EUR
Bauschrauber	50,00	350,00	189,00		EUR
Baustellen-Tischkreissäge	720,00	2.220,00	1.660,00		EUR
Bautrocknungsgerät	865,00	2.670,00	1.729,00		EUR
Bauwagen einachsige, mit festem Fahrgestell	3.510,00	6.350,00	4.656,67		EUR
Bauwagen vom Fahrgestell absetzbar	3.580,00	7.900,00	5.462,86		EUR
Bauwagen zweiachsige, mit festem Fahrgestell	5.850,00	10.700,00	8.075,00		EUR

Um branchenspezifische Besonderheiten abbilden zu können, konzentrierten sich die Arbeiten auf ausgewählte Berufe aus dem Baugewerbe. Für Zimmerer, Stuckateure, Fliesenleger und Maurer werden betriebsübliche Gegenstände des Anlagevermögens in einer Tabelle zusammengestellt und mit Anschaffungspreisen bewertet. Dabei werden Mittelwerte und Hauptstreuungsfelder verwendet. Ergänzend werden Ergebnisbilanzen aus Betriebsvergleichen dargestellt und daraus gängige betriebswirtschaftliche Kennzahlen insbesondere zur Investitions-, Finanzierungs-, und Liquiditätssituation berechnet. Sie können

den Betrieben als Vergleichsgrundlage dienen. Abschließend erfolgt ein Aufriss über bestehende alternative Finanzierungsinstrumente, die neben dem klassischen Bankkredit zur Betriebsfinanzierung eingesetzt werden können.

---

### *Strategieworkshop für Handwerksbetriebe*

---

Viele Handwerksunternehmer haben keine klare Vorstellung davon, wie ihr Betrieb in Zukunft aussehen soll. Sie haben keine konkrete Ziele, geschweige denn eine langfristige Unternehmensplanung. Dieses Defizit bei den Mitgliedsbetrieben haben die Organisationen des Handwerks längst erkannt und versuchen auf unterschiedliche Weise die Betriebsinhaber für die Notwendigkeit strategischer Planung zu sensibilisieren, sie für die Durchführung zu qualifizieren und bei der Umsetzung zu unterstützen. Auf Initiative der Handwerkskammer Lübeck hat das Ludwig-Fröhler-Institut einen Workshop zum strategischen Management konzipiert und ein Pilotprojekt mit Betrieben aus dem Kammerbezirk Lübeck durchgeführt.

Im Mittelpunkt des Workshops steht das bewährte Instrumentarium der SWOT-Analyse. Dabei werden in einem ersten Schritt die für den einzelnen Betrieb relevanten Chancen Risiken identifiziert und in einem zweiten Schritt vor dem Hintergrund von Stärken und Schwächen des Betriebes bewertet. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden unternehmerische Ziele formuliert und mit Hilfe einer Balanced Scorecard dokumentiert sowie quantifiziert und damit kontrollierbar gemacht. Den Abschluss bildet die Planung konkreter Maßnahmen zur Umsetzung.

Das Pilotprojekt wurde durch die teilnehmenden Unternehmer durchweg positiv beurteilt und hat in den Betrieben nachhaltige Veränderungsprozesse angestoßen. Eine wichtige Erfahrung aus dem Projekt war es, dass unbedingt auch Mitarbeiter in den Analyse- und Planungsprozess einbezogen werden sollten. Deshalb sollten entweder ausgewählte Mitarbeiter direkt am Workshop teilnehmen, oder der Workshop zweigeteilt werden, damit die Ergebnisse der SWOT-Analyse quasi als Hausaufgabe mit den Mitarbeitern besprochen und validiert bzw. korrigiert und ergänzt werden können. Alternativ scheint denkbar, das vorgestellte Workshopkonzept als Kick-off-Veranstaltung für einen längeren Beratungs- und Coachingprozess durchzuführen.

---

### *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.

### Durchführung des Pilotprojektes

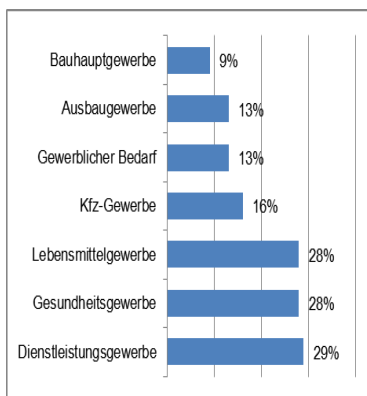


Foto: Hanson

*„Ich habe neue Denkansätze erhalten, insbesondere bezüglich der Chancen und Trends am Markt“*

*Die Stärke des Handwerks sind unbürokratische Einzelfalllösungen, mit denen Mitarbeiterprobleme individuell gelöst werden.*

### Teilzeitarbeitsverhältnisse Anteile nach Branchen



Quelle: Glasl (2013): Familienfreundlichkeit von Handwerksbetrieben, S. 13.

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 z.B. 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.

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.

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).

### 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 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 zahlreiche Fragen, welche die vorliegende Studie beantwortet.

Zusammenfassend lässt sich in der Gegenüberstellung der Angaben der befragten Betriebe und Auszubildenden festhalten, dass sich sehr deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung zeigen, welche Faktoren zur Lösung des Ausbildungsverhältnisses geführt haben. Während die betrieblichen Verantwortlichen eher solche Ursachen nennen, die die ehemaligen Auszubildenden zu vertreten haben, sehen die Jugendlichen die Ursachen für den Abbruch eher in Missständen, die in der betrieblichen Sphäre vorliegen. So werden von den Betrieben unzureichende Leistungen, Fehlzeiten, Unpünktlichkeit, fehlende Motivation, familiäre Probleme oder falsche Berufsvorstellungen genannt, während aus der Sicht der Jugendlichen das Betriebsklima (Konflikte mit Kollegen, nicht ausreichende Kommunikation, Mobbing) sowie die übertragenen Tätigkeiten und die Arbeitsumstände ausschlaggebend für den Ausbildungsabbruch waren.

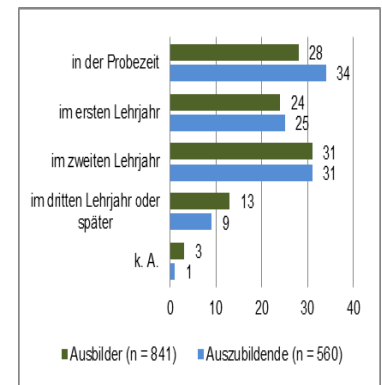
Im Hinblick auf die Möglichkeiten zur Abwendung von vorzeitigen Vertragslösungen kann anhand der Studie abgeleitet werden, dass Betriebe sich bereits vor dem Ausbildungsbeginn eine Verbesserung der sozialen Kompetenzen der Jugendlichen und ihrer schulischen Vorkenntnisse wünschen. Zudem sehen sie die Jugendlichen in der Pflicht, sich im Vorfeld intensiver mit den Rahmenbedingungen sowie Anforderungen während einer Ausbildung auseinanderzusetzen und entsprechend zu klären, welchen Beruf sie für sich wollen. Dies kann ihrer Meinung nach am besten im Rahmen der schulischen Berufsorientierung und im Kontakt mit Ausbildungsbetrieben geschehen.

### 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 ein Aufsatz 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. Krafffahrzeugmechatroniker, Bäcker und Zahntechniker) auf.

Die Analyse zeigt, dass die Entscheidungsdeterminanten „Aufstiegsmöglichkeiten“ „Verhältnis zum Vorgesetzten“ sowie „Verhältnis zu den Kollegen“ einen maßgeblichen 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 „selbst-bestimmte Arbeitsorganisation“ und „Weiterbildungsmöglichkeiten“ hingegen haben einen maßgeblichen Einfluss darauf, dass die jungen Fachkräfte den Handwerkssektor in Richtung Industriesektor verlassen.

### Zeitpunkt der vorzeitigen Vertragslösungen (Angaben in %)



Quelle: Greilinger (2013): Ausbildungsabbrüche in Handwerksbetrieben, S. 49.

### Veränderung der Wahrscheinlichkeit des Verbleibs im Handwerk

Veränderung in Prozentpunkten

Aufstiegsmöglichkeiten	+14
Freie Arbeitsorganisation	-23
Weiterbildungsmöglichkeiten	-18
Verhältnis zu den Kollegen	+18
Verhältnis zum Chef	+14
Übernahmeangebot	+48

Quelle: Glas/Wolf (2013): Fachkräftebindung im Handwerk, S. 87.



Die Studie zeigt zahlreiche Ansatzpunkte für die Fachkräftesicherung im Handwerk auf. Bei den Aufstiegsmöglichkeiten kann es für Handwerksbetriebe z.B. 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. Zur Bindung von Fachkräften beitragen können ferner die Institutionen, die für die Berufsbildung im Handwerkssektor verantwortlich sind, zum Beispiel durch die gezielte Staffelung von Karriereplänen in Form von verkürzter Lehrlings- und Meisterausbildung sowie dualen Studiengängen. Darüber hinaus können Handwerksunternehmer auch durch gezielte Maßnahmen zur Verbesserung ihrer persönlichen Beziehungen zu den Mitarbeitern und deren Verhältnis untereinander junge Fachkräfte nach Abschluss der Ausbildung vermehrt im Handwerkssektor halten.

---

*Rechtsaufsicht über Innungen und Kreishandwerkerschaften bei Aufgabenausgliederung auf privatrechtliche Gesellschaften*

---

*Aufgabenausgliederung auf Private Dritte soll Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit der Innung und Kreishandwerkerschaft herbeiführen. Voraussetzung hierfür ist, dass der Zweck des Privaten Dritten stets mit dem der Körperschaft kompatibel ist.*

Die Ausgliederung auf einen Privaten Dritten ist nach dem geltenden Recht der Handwerksordnung für Innungen und Kreishandwerkerschaften – im Gegensatz zur Handwerkskammer – nicht vorgesehen. Statt vieler diesbezüglicher Versuche, (Ermächtigungs-)Grundlagen hierfür aus Analogie, Umkehrschlüssen oder dem schlichten Schweigen des Gesetzes erkennen zu wollen, verfolgt diese Abhandlung den Ansatz, den Selbstverwaltungskörperschaften ein Recht der Ausgliederung zur Aufgabenerfüllung kraft Privatisierungskompetenz zuzuerkennen: Das Recht zur Ausgliederung der Aufgabenerfüllung beinhaltet zugleich das Recht, sich den Aufgabenerfüllungsträger zu schaffen – getragen durch die Grundsätze der Privatisierung.

*Grundsatz: Je verpflichtender die wahrzunehmende Aufgabe ist, desto mehr Einflussnahme muss der Innung trotz Aufgabenausgliederung verbleiben.*

Zu differenzieren gilt: Je dringlicher die eigenständige Aufgabenerledigung im Gesetz zum Ausdruck kommt, desto mehr Einflussnahmemöglichkeiten muss der Innung/ Kreishandwerkerschaft im Verhältnis zum Privaten Dritten verbleiben: Das diesbezügliche Spektrum reicht von Vollbeherrschung bis zur Minderheitsbeteiligung. Aufsichtlich stellt sich hierbei die Frage von Umfang und Grenzen gegenüber der Innung und Kreishandwerkerschaft und die Erstreckungsmöglichkeit auf den Privaten Dritten: Hier gilt ein streng einzuhaltender rechtsaufsichtlicher Maßstab, der auf den Dritten ausgedehnt wird.

Der Rechtsaufsicht – Handwerkskammer – stehen hierbei die üblichen Aufsichtsmittel zur Verfügung. Zu ihrer Prüfungscompetenz gehört auch die grundsätzliche Finanzaufsicht. Aufsichtsrechtliche Entscheidungen und Auskünfte dieser Aufsicht stehen ihrerseits unter dem Prüfungsmaßstab der Amtshaftung.

In Missbrauchsfällen trifft den Vertreter der Körperschaft der strafrechtliche Vorwurf der Untreue. Die Rechtsaufsicht hat in solchen Fällen zunächst korrigierend, in erfolglosen Fällen auflösend/rückabwickelnd tätig zu werden – all dies freilich stets unter Wahrung hinreichender Verhältnismäßigkeit.

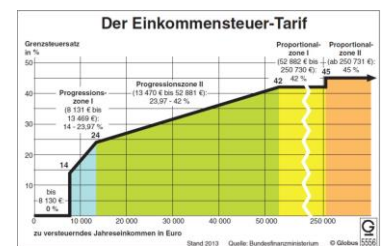
### *Kalte Progression und Mittelstandsbauch im Steuertarif und ihr Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Handwerks – Leitplanken zu einer Neugestaltung des Einkommensteuertarifs*

Tarifgestaltung ist alleine Sache des Gesetzgebers. Er bestimmt durch Formelvorschrift, § 32a EStG, seinen Verlauf. Der Tarif und sein Verlauf stehen im Ermessen des Gesetzgebers. Die Grenzen seines Steuerfindungs- und -ausgestaltungsrechts sind jedoch dann erreicht, wenn verfassungsrechtliche Vorgaben, Leitplanken berührt, ja durchbrochen zu werden drohen: Eigentum zeigt den Selbstbehalt des sowie die Obergrenze für den Einzelnen auf, die Berufsfreiheit garantiert den Spielraum, der zum Erwerb, zur Gestaltung individueller selbstverantwortlichen Lebensgrundlage verbleiben muss.

Die Verfassungshüter haben durch die Entscheidung für die Gewährung eines steuerfreien Existenzminimums dem Gesetzgeber in ständiger diesbezüglicher Kontrolle praktisch eine steuerliche Nullzone im Tarif auferlegt, der zu einer Rechtsverschiebung des Kurvenverlaufs und gleichzeitig zu seiner Stauchung, zum Mittelstandsbauch führt. Betroffen von den Auswirkungen im Verlauf ist der Mittelstand, als prominenter Vertreter dessen das Handwerk. Nicht selten wird dies als ungerecht beklagt, eine Entlastung eben dieser Steuerschicht gefordert. Dies führt unweigerlich zu folgenden Fragen: Sind diese Vorgaben von Verfassung wegen nun – steuertariflich betrachtet – wirklich richtig und befriedigend umgesetzt worden? Gibt es nicht optimierte, vorzugswürdige oder gar alternative Möglichkeiten, den Tarifverlauf zu gestalten? Zum Wohle des Mittelstands und seiner nachhaltigen Leistungsfähigkeit – zum Wohle aller?

Teil 2 beleuchtet zunächst die engen fiskalischen und tariftechnischen Grenzen einer Linearisierung der Grenzsteuerfunktion; soll hierbei die aktuelle Steuerschuld von 14.014,44 € am Ende des Bereichs der direkten Progression (52.882 €) erhalten bleiben, so zeigt sich, dass eine Entlastung innerhalb dieses Bereichs tariftechnisch nicht möglich ist, da die Tariflinearisierung einen Eingangsgrenzsteuersatz von mindestens 20,6 % erfordert. Andererseits würde z.B. eine Steuersenkung von 14.014,44 € auf 12.000 € einen Eingangsgrenzsteuersatz von 11,6 % zulassen und den Mittelstandsbauch vermeiden. Aus fiskalischen Gründen wurden sodann Reformmodelle mit geknickten Grenzsteuerfunktionen auf ihre Entlastungswirkungen untersucht – einschließlich einer Ausdehnung der ersten Progressionszone auf 25.000 € oder 30.000 € und einer Rechtsverschiebung des Beginns der Proportionalzone auf 55.000 €, 60.000 € oder 70.000 €; dabei werden auch weniger ambitionierte Reformmodelle vorgestellt, wie das Modell 11 mit einem Eingangsgrenzsteuersatz von 14 % und einer Steuerentlastung von ca. 909 € - oder bei Rechtsverschiebung auf 55.000 € - von 1.066 €. Mittel- bis längerfristig begünstigen Tarifentlastungen insbesondere die Investitionsbereitschaft von Steuerpflichtigen im Progressionsbereich: so kann z.B. Reformmodell 11 den Kapitalwert um über 50 % je investiertem Euro anheben.

### Einkommensteuertarif



Quelle: Bundesfinanzministerium

Das letzte Kapitel beschreibt die Wege zu einer geldentwertungskongruenten Einkommensbesteuerung und erläutert die zu lösenden Probleme der Scheingewinnermittlung. Kurzfristig bietet sich eine Rechtsverschiebung der Einkommenszonen entsprechend einer allgemeinen Preissteigerungsrate an, die für alle Einkommenshöhen, Einkunftsarten und Gewinnermittlungsarten einschlägig sein sollte.

---

*Ausschüttung von Innungsvermögen an Innungsmitglieder in Form von Beitragsrückerstattung oder Erlösauskehr aus der Veräußerung von (Anlage-)Vermögen?*

---

*Innungsbeiträge können unter Umständen an Innungsmitglieder zurückgezahlt werden, wenn sich eine weitere Rücklagenbildung verbietet oder wenn diese so weit fortgeschritten ist, dass sie nicht mehr wegen der grundsätzlichen Mittelverwendungsobliegenheit zur Aufgabenerfüllung zweckmäßig erscheint.*

Innungen sind Körperschaften des Öffentlichen Rechts. Danach sind sie an die Haushaltslage gebunden, die sich an ihrer Aufgabenerfüllungspflicht orientiert. Innerhalb des Aufgabenspektrums muss den Innungen eine weite Einschätzungsprärogative zugesprochen werden, die auch gegenüber der Aufsicht besteht. Dies bedeutet Einnahmen- und Ausgabengestaltung nach klaren, transparenten und referenzierungspflichtigen Kriterien, die ihrerseits nachvollziehbar sein müssen. Dies bedeutet aber auch, dass es keine Ausgabenfreiheit außerhalb dieser Grenzen gibt: Rücklagen sind zu bilden, können gebildet werden oder sind aufzulösen; letzterenfalls erfolgt Ausschüttung an die Mitglieder - oder - einkalkulierte Beitragsverschonung derselben. Umgekehrt gibt es weder eine willkürliche Vermögensausschüttung noch etwa eine Beitrags-Rückerstattungspflicht. Über all dies wacht die hinreichend wirtschaftlich informierte Handwerkskammer als Aufsicht.

## Laufende Projekte

---

*Employer Branding zur Gewinnung von Nachwuchskräften für das Handwerk*

---

Aufgrund des demografischen Wandels stehen dem Ausbildungsmarkt immer weniger Schulabgänger zur Verfügung, die potentiell in eine Ausbildung im dualen System münden könnten. Dies führt für alle Wirtschaftszweige zu einer Verschärfung des Wettbewerbs um Auszubildende. Besonders Handwerksbetriebe, deren Ansehen als Arbeitgeber unter Jugendlichen eher negativ besetzt ist, kämpfen bereits jetzt darum, all ihre freien Ausbildungsplätze zahlen- und qualitätsmäßig adäquat besetzen zu können. Deshalb arbeiten viele Handwerksinstitutionen, wie Kammern und Verbände, daran, das Arbeitgeberimage des Handwerks bzw. einzelner Sparten zu verbessern, um sich für den drohenden Fachkräftemangel zu wappnen.

Auch einzelne Handwerksbetriebe haben erkannt, dass sie durch diverse Maßnahmen Einfluss auf die Wahrnehmung ihres Unternehmens als Arbeitgeber nehmen können. Wenn es um die Gewinnung von Auszubildenden geht, kommt dabei den Kooperationen mit Schulen eine hohe Bedeutung zu. Da die Besetzung von Ausbildungsplätzen überwiegend regional stattfindet, liefern diese Kooperationen gute Möglichkeiten, in Kontakt mit potentiellen Auszubildenden zu treten. Im Rahmen des Projektes wird erforscht, welche Azubimarketingmaß-

nahmen am vielversprechendsten sind, wenn es darum geht, die Arbeitgebermarke und Arbeitgeberattraktivität der Handwerksbetriebe zu stärken. Mithilfe eines Feldexperiments an 34 bayerischen Mittel- und Realschulen wird erforscht, ob eine Betriebsbesichtigung und eine Berufs- und Unternehmenspräsentation an Schulen zur Verbesserung des Images beitragen kann und ob dadurch die Bewerbungsabsicht positiv beeinflusst wird.

---

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

---

Die vorhandene – insbesondere erstinstanzliche – Rechtsprechung zur wesentlichen Tätigkeit eines Handwerks wird hier zunächst analysiert (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.

## Veröffentlichungen

Informationen zu den aktuellen Aktivitäten des Instituts sind unter [www.lfi-muenchen.de](http://www.lfi-muenchen.de) abrufbar. Dort findet sich auch ein Verzeichnis aller Veröffentlichungen, von denen eine Vielzahl als pdf-Dokument zum Download bereitsteht.

Des Weiteren erfolgt die Publikation ausgewählter Forschungsergebnisse in Herausgeberwerken sowie in Tagungsbänden und wissenschaftlichen Zeitschriften.

## Bibliothek

Das LFI unterhält zur handwerksrechtlichen Thematik eine umfassende einschlägige Bibliothek und hilft bei der Literaturrecherche sowie bei der Suche nach Entscheidungen und Rechtstexten.

---

## Kontakt

Ludwig-Fröhler-Institut (LFI)

Max-Joseph-Str. 4  
80333 München

☎ (089) 515560-70

🏠 (089) 515560-77

✉ [sekretariat@lfi-muenchen.de](mailto:sekretariat@lfi-muenchen.de)

🌐 [www.lfi-muenchen.de](http://www.lfi-muenchen.de)