



Tätigkeitsbericht 2013 des Ludwig-Fröhler-Instituts

de

2013

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

Berlin 2014. Alle Rechte vorbehalten.

Herausgeber: Deutsches Handwerksinstitut e.V.

Geschäftsstelle Berlin

Anschrift: Mohrenstr. 20/21, 10117 Berlin

Telefon: 030-20619-401

Telefax: 030-20619 59-401

E-Mail: dhi@zdh.de

Internet: <http://www.dhi.zdh.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.

Inhalt

1	Kurzcharakteristik des Instituts	83
2	Grundaufgaben in Forschung und Lehre	84
2.1	Handwerksforschung: Behandlung betriebswirtschaftlicher Fragen der Handwerksunternehmen	84
2.2	Leitstellenaufgaben für den wirtschaftlichen und rechtlichen Teil der Meisterprüfung im Handwerk	84
2.3	Betriebswirtschaftliche Beraterfortbildung	84
2.4	Information und Service	89
2.4.1	Betriebswirtschaftliche Information	89
2.4.2	Auskünfte, Stellungnahmen, Gutachten im betriebswirtschaftlichen Bereich	89
2.4.3	Auskünfte, Stellungnahmen, Gutachten und sonstige Grundaufgaben im rechtlichen Bereich	89
2.4.4	Bibliothek und Archiv	90
2.4.5	Ausbau der Internetpräsenz	91
3	Projekte	91
3.1	Projekte des Forschungs- und Arbeitsprogramms	91
3.1.1	Abgeschlossene Projekte	91
3.1.1.1	Social Media – Chancen und Geschäftsmodelle für das Handwerk	91
3.1.1.2	Evaluation der Leistungsschauen „Exempla“, „Meister der Moderne“ und „Talente“	93
3.1.1.3	Maßnahmen zur Gewinnung von Mitarbeitern	96
3.1.1.4	Planungshilfe zur Ermittlung des Kapitalbedarfs	98
3.1.1.5	Strategieworkshop für Handwerksbetriebe	100
3.1.1.6	Familienfreundliche Arbeitsbedingungen im Handwerk	101
3.1.1.7	Analyse der Ursachen für einen Ausbildungsabbruch	102
3.1.1.8	Fachkräftesicherung im Handwerk	105
3.1.1.9	Rechtsaufsicht über Innungen und Kreishandwerkerschaften bei Aufgabenausgliederung auf privatrechtliche Gesellschaften	106

3.1.1.10	Kalte Progression und Mittelstandsbauch im Steuertarif und ihr Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Handwerks – Leitplanken zu einer Neugestaltung des Einkommensteuertarifs	107
3.1.1.11	Ausschüttung von Innungsvermögen an Innungsmitglieder in Form von Beitragsrückerstattung oder Erlösauskehr aus der Veräußerung von (Anlage-)Vermögen?	108
3.1.2	Laufende Projekte	108
3.1.2.1	Employer Branding zur Gewinnung von Nachwuchskräften für das Handwerk..	108
3.1.2.2	Zur Umschreibung des Begriffs der „wesentlichen Tätigkeit“ eines Handwerks in § 1 Abs. 2 HwO.....	109
3.1.2.12	Die „Meisterqualifikation“ im Lichte der (neuesten) EuGH- und Verfassungsgerichtsrechtsprechung.....	109
3.1.2.13	Rechtliche Beurteilung der EU-Initiativen gegen „Berufsregelungshürden“	109
4	Sonstiges.....	110
4.1	Kooperation mit externen Partnern.....	110
4.2	Vorträge.....	110
4.3	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts.....	112
4.4	Bibliografie der 2013 erschienenen Veröffentlichungen	112

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 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 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 rechtliche Bereich des LFI behandelt vor allem Rechtsprobleme, die 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 Deutschen Handwerkskammertags (DHKT) zahlreiche Informations- und Weiterbildungslehrgänge in den Bereichen Unternehmensführung und Recht.

Im Seminarprogramm 2013 hat das Institut insgesamt 16 Veranstaltungen angeboten, von denen 13 durchgeführt werden konnten. Das

entspricht gut der Hälfte des Angebots an betriebswirtschaftlichen und juristischen Seminaren. Mit knapp 300 angemeldeten Teilnehmern konnte die sehr hohe Vorjahreszahl annähernd wieder erreicht 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 Lehrgangsunter-

lagen. Darüber hinaus werden die Seminare durch Beiträge der Institutsmitarbeiter abgerundet. Der inhaltliche Schwerpunkt der Seminare liegt auf der Vermittlung direkt verwertbarer Kenntnisse und methodischer Anregungen sowie im Erfahrungsaustausch.

Die Themen der Veranstaltungen wurden hinsichtlich ihrer Aktualität und ihres engen Pra-

xisbezugs 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 3.1.4 „Beratung von Betrieben in der Krise“

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 Mög-

lichkeiten, 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, die insolvenzrechtliche Anfechtung von Kreditsicherheiten sowie Konzepte zum Coaching von Krisenunternehmen. An der Veranstaltung vom 12.03. bis 14.03.2013 in Bad Kissingen nahmen insgesamt 15 Berater teil.

Praxisseminar 3.1.6 „Profitieren von Energiewende & Energiemanagement“

„Das Handwerk – Offizieller Ausrüster der Energiewende“ – so ein Slogan aus der aktuellen Imagekampagne. Nicht nur auf politischer Ebene ist das Thema der Energiewende schon seit einiger Zeit präsent, auch viele Handwerksbetriebe – v.a. des Bau- und Ausbaugewerbes – nehmen sich diesem Thema an und versuchen, die sich ergebenden Marktpotenziale zu nutzen. Aber auch für alle anderen Gewerke spielt dieses Thema eine wichtige Rolle. Aufgrund steigender Einkaufspreise, beispielsweise für Kraftstoffe, Öl und Strom, trägt das effektive Energie- auch erheblich zum Kostenmanagement in Handwerksbetrie-

ben bei. Aufgrund dieser Entwicklungen steigt auch der Beratungsbedarf der Handwerksbetriebe, der bei Kammern und Verbänden dazu eingefordert wird. Deshalb widmete sich ein Seminarblock dem Thema „Effektives Energiemanagement: Wie können Handwerksbetriebe Kosten sparen?“ Unter anderem wurden aber auch Qualifikationsbedarfe sowie entsprechende Angebote für Mitarbeiter in bestimmten Handwerkssparten im Rahmen des Seminars vorgestellt. Das Praxisseminar fand vom 03.04. bis 05.04.2013 in Friedrichshafen statt und wurde von 22 Teilnehmern besucht.

Praxisseminar 3.1.8 „Optimierung von Betriebsabläufen in Handwerksunternehmen“

Die Optimierung von Betriebsabläufen ist ein möglicher Ansatzpunkt für Krisen- und Sanierungsberatungen. Sie kann aber auch Gegenstand eigenständiger Beratungsmandate sein. In einem Workshop arbeiteten die Seminarteilnehmer daher eigenständig an Methoden und Instrumenten, mit deren Hilfe eine

verbesserte Auftragssteuerung, eine wirtschaftliche Prozessoptimierung und die Steigerung der Produktivität gelingen können. Außerdem stand die Verbesserung der Material- und Ressourceneffizienz im Fokus des Seminars, welches vom 16.-18.04.2013 mit 12 Teilnehmern in Trier stattfand.

Praxisseminar 3.1.12 „Das Internet als Marketinginstrument für Handwerksbetriebe“

Das Internet bietet auch Handwerksbetrieben vielfältige Möglichkeiten, vor allem im Marketing-Bereich bleiben jedoch viele davon bislang noch ungenutzt. Neben einem Auftritt mit einer betriebseigenen Webpräsenz können Handwerksunternehmen insbesondere Soziale-Online-Netzwerke für sich nutzen, da diese sich zu zentralen Anlaufstellen im Internet entwickelt haben. Ziel des Seminars war es, einen systematischen Überblick über die

technischen (Einsatz-)Möglichkeiten zu geben, mit denen Handwerksbetriebe Relevanz erzeugen, Kundennutzen stiften und für ihre Sichtbarkeit sorgen können. Hierzu wurden die Chancen und Risiken der einzelnen Tools aufgezeigt und anhand von Praxisbeispielen verdeutlicht. Das Seminar fand von 23.04. bis 25.04.2013 in Freiburg i. Br. statt. An der Veranstaltung nahmen insgesamt 15 Berater teil.

Praxisseminar 3.2.1 „Vorsorge für Krankheit, Tod und Scheidung“

Die Vorsorge für verschiedene Notfälle in einem Unternehmen ist außerordentlich wichtig, um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens auch in schwierigen Ausnahmesituationen sicherzustellen. 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

Vorsorgeregungen für diese Fälle im Einzelnen aussehen? Wie können sie gestaltet werden? Diese ausgewählten Aspekte aus Gesellschaftsrecht, Steuerrecht und Familienrecht wurden eingehend im Seminar behandelt und darüber hinaus aufgezeigt, wie eine Vorsorgeplanung ganz konkret für verschiedene Notfälle aussehen kann. Das Seminar fand vom 21.-23.05.2013 in Rostock/Warne-münde statt und wurde von 31 Teilnehmern besucht.

Praxisseminar 3.2.3 „Rechtliche Rahmenbedingungen für Existenzgründungen“

Die Gründung eines Handwerksbetriebes wirft viele Fragen auf, u.a. auch rechtlicher Natur, die oftmals nur von Experten fachgerecht beantwortet werden können. Das Seminar soll

daher grundlegendes juristisches Wissen vertiefen und mehr Sicherheit bei Auskünften in Beratungsmandaten schaffen. Dabei drehen sich die Themen von Zugangsvoraussetzungen

im jeweiligen Gewerk über Aspekte der Firmierung bis hin zu standortbezogenen Fragen (BauGB, BImSchG) bei der Existenzgründung. Auch für den firmeneigenen Internetauftritt gibt es mittlerweile umfassende recht-

liche Vorschriften zu beachten, z.B. zum Datenschutz, welche ebenfalls eingehend im Seminar, welches vom 11.-13.06.2014 mit 18 Teilnehmern in Dresden stattfand, beleuchtet wurden.

Praxisseminar 3.2.4 „Wichtige steuerrechtliche Fragen in der betriebswirtschaftlichen Beratung“

Bei diesem Seminar handelte es sich um einen Vertiefungsworkshop, der bereits ein fundiertes steuerrechtliches Basiswissen der Berater aus Kammern und Verbänden voraussetzte. Insgesamt war das Seminar in vier Themenblöcke gegliedert. Im Themenblock „Umsatzsteuer“ wurden beispielsweise Fallstricke in der Praxis im Bereich der Bauabzugssteuer oder die Umkehrung der Steuerschuldnerschaft behandelt. Der Themenblock „Unternehmensbesteuerung“ wurde schwerpunktmäßig auf die Rechtsformen der GmbH sowie der GmbH & Co. KG ausgerichtet. Außerdem

wurde im Seminar noch der Gesellschafterwechsel bei Personen- und Kapitalgesellschaften als ein weiterer Themenblock behandelt. Der Themenblock „Aktuelle Steuerfragen rund um die Vermögensnachfolge in Betriebs- und Privatvermögen“ wurde unter Berücksichtigung aller Steuerarten, einschließlich der ESt, der USt, der Schenkungssteuer, der Erbschaftssteuer und den aktuellen Verfahren vor dem Bundesverfassungsgericht ausgeführt. Das Seminar wurde vom 24.06. bis 26.06.2013 mit 30 Teilnehmern in Würzburg abgehalten.

Praxisseminar 3.2.6 „Aspekte der Rechtsform in den Lebensphasen eines Unternehmens“

Die Problematik der Rechtsformwahl begleitet ein Unternehmen während all seiner Lebensphasen. So stellt sich diese Frage nicht nur bei der Gründung, sondern gerade auch beim Wachstum, bei der Übergabe des Betriebes an einen Nachfolger oder bei der Veräußerung. Ziel des Seminares war es deshalb, einen Überblick über die Anlässe und Entscheidungskriterien – wie etwa Haftung, Steuern

oder Möglichkeiten der Steuerung – zu geben und die wesentlichen in Frage kommenden Rechtsformen aus der Sicht von Handwerksunternehmen näher zu beleuchten. Es sollte ferner auf damit einhergehende Aspekte des steuerlichen Bereiches eingegangen werden. Das Seminar fand vom 17.07. bis 19.07.2013 mit 25 Teilnehmern in Schwerin statt.

Praxisseminar 3.2.7 „Pensionszusagen und Alternativen zur Sicherung der Altersversorgung“

Häufig vertrauen Betriebsinhaber darauf, bei Renteneintrittsalter ihren Handwerksbetrieb zu verkaufen und betrachten den Verkaufserlös als Teil der eigenen Altersabsicherung – im Falle hoher Inhaberabhängigkeit und wirtschaftlich unsicheren Zeiten erweist sich diese Praxis jedoch als sehr riskant. Neben alternati-

ven Altersvorsorgemöglichkeiten können insbesondere betriebliche Pensionszusagen eine dienliche Alternative für den Aufbau der eigenen Altersabsicherung darstellen. Zwar können Pensionszusagen bei fehlerhafter Gestaltung sowohl für den Inhaber als auch das Unternehmen selbst gravierende Probleme

nach sich ziehen, sind aber gleichzeitig ein wirksames Instrumentarium zur Betriebsfinanzierung und Mitarbeitermotivation. Ziel des Seminars war es, einen Überblick über die verschiedenen Altersvorsorgemöglichkeiten für

den Unternehmer zu geben, insbesondere aber für die Chancen und Risiken der betrieblichen Pensionszusagen zu sensibilisieren. Das Seminar fand von 22.10. bis 24.10.2013 mit 27 Teilnehmern in Berlin statt.

Praxisseminar 3.2.8 „Umwandlungsrecht unter besonderer Berücksichtigung 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 aneinandergebunden 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 06.11. bis 08.11.2013 in München statt und war mit 21 Teilnehmern gut gebucht. Nachdem auch die Evaluation ausgezeichnete Werte ergab, wird die Veranstaltung in 2014 erneut angeboten werden.

Praxisseminar 3.4.4 „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 die Teilnehmer zu den konzeptionellen Grundlagen der Unternehmensbewertung geschult. Darüber hinaus wurden sie mit dem Instrumentarium des AWH-Standards (Handbuch, Fragebogen, Excel-Tool/AWH-Online) vertraut gemacht. Im Rahmen von Workshops wurden zudem die grundlegenden Fähigkeiten an konkreten Praxisfällen eingeübt. Der Workshop fand vom 14.05. bis 16.05.2013 mit 30 Teilnehmern in Landau in der Pfalz statt.

Praxisseminar 3.4.6 „Workshop zu Spezialfällen der Unternehmenswertermittlung“

Die Methoden und Praktiken der Unternehmensbewertung haben insbesondere im Rah-

men von Übergabe- bzw. Nachfolgeberatungen eine hohe Bedeutung. Im und für das

Handwerk wurde deshalb mit dem AWH-Standard ein Verfahren entwickelt, das den Besonderheiten von KMU und Handwerksbetrieben Rechnung trägt und das sich inzwischen in der Beratungspraxis etabliert und bewährt hat. Dieser Workshop widmete sich deshalb der intensiven Nutzung dieses Standards und seinen komplexen Bewertungskonstellationen.

So konnten im Rahmen der Seminarveranstaltung die Teilnehmer über Ihre Erfahrungen

mit dem Instrumentarium des AWH-Standards (Handbuch, Fragebogen, Excel-Tool/AWH-Online) berichten und mögliche Fragen und Probleme gemeinsam mit den Referenten diskutieren. Darüber hinaus wurden aktuelle Bewertungsfälle in Kleingruppen bearbeitet und die Ergebnisse anschließend gemeinsam erörtert. Die Veranstaltung fand vom 10.09. bis 12.09.2013 mit 29 Teilnehmern in Prien am Chiemsee statt.

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 2013 Auskünfte zu Fragen, die das Handwerk betreffen und nahm Stellung zu einschlägigen Rechtsproblemen.

Beispielhaft seien folgende Themen erwähnt:

- 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.

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 165 Gerichtsentscheidungen veröffentlichte, aufbereitet.

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

- Leisner, Walter Georg: Zulässigkeit und Grenzen der Äußerungen von Vertretern

des Handwerks zu Großprojekten, Gew-Arch 2013, S. 55 - 59.

- Kramer, Urs: Die Meisterpflicht im Handwerk – Relikt oder Weg in die Zukunft, GewArch 2013, S. 105 - 111.
- Leisner, Walter Georg: Die Ausgliederung einer Fachgruppe aus einer Sammelinnung und Gründung einer eigenständigen Innung, GewArch 2013, S. 235 - 239.
- Stork, Stefan: Die Änderung der Richtlinie 2005/36/EG über die Anerkennung von Berufsqualifikationen, GewArch 2013, 338 - 345.
- Kluth, Winfried: Die Zulässigkeit einer Mitgliedschaft ohne Tarifbindung in Handwerksinnungen und Innungsverbänden, GewArch 2013, S. 377 - 383.
- Hüpers, Frank: Anmerkung zu BGH, Urteil vom 17.07.2013 (Meisterpräsenz), Gew-Arch 2013, S. 409 - 120.
- Seidel, Achim: Aktuelle Rechtsprechung des Bayer. Verwaltungsgerichtshofs zur Kehrbezirksvergabe – Fortsetzung zu Gew-Arch 2012, 382 ff., GewArch 2013, S. 463 - 466.
- Zimmermann, Eric: Die Vorstandswahl bei der Innung, GewArch 2013, S. 471 - 477.

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. Im Rahmen des Umzugs wurden veraltete Werke, die nicht den handwerksrechtlichen Bereich im engeren Sinn betrafen, aus Platzgründen entsorgt. 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 aktualisiert. 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 wer-

den sämtliche Forschungsberichte des betriebswirtschaftlichen Bereichs zum Download auf der Internetseite des Instituts bereitgestellt. 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 *Social Media – Chancen und Geschäftsmodelle für das Handwerk*

Im Laufe der Zeit hat sich die Art der Internetnutzung signifikant verändert. Ausgehend von einer ursprünglich rein militärischen und später akademischen Nutzung erlangte das World Wide Web zu Beginn bis Mitte der 1990er Jahre eine enorme Popularität. Lange war die Webnutzung jedoch von einer strikten Trennung von Produktion und Konsum geprägt: Während es lediglich Experten mit entsprechenden Fachkenntnissen möglich war, Inhalte in das Web einzustellen, so konnten die Webnutzer diese bereitgestellten Inhalte lediglich lesen. Mit der Entwicklung neuer Technologien konnte diese strikte Trennung jedoch aufgehoben werden. So wurde es über die Zeit hinweg auch dem Laien möglich, eigene Inhalte im Internet zu publizieren.

Mittlerweile ist die Internetnutzung von einer Interaktivität geprägt, weshalb man gemeinhin vom Web 2.0 spricht. Das Web 2.0 ist grundsätzlich nicht als eine technologische Innovation sondern vielmehr als eine neue Verhaltensweise der Internetnutzer zu verstehen, die durch den Willen zum dialogischen Austausch geprägt ist. Ein solcher Austausch

zwischen den Internetnutzern untereinander kann auf Plattformen in den sozialen Medien geführt werden. Dabei existiert eine Reihe von verschiedenen Instrumenten, alle lassen jedoch einen mehr oder weniger intensiven Austausch zwischen den Nutzern zu.

Betrachtet man die Daten zum Nutzungsverhalten, so zeigt sich, dass bei allen Altersgruppen sowohl die Internet- als auch Social-Media-Nutzung in konventioneller und mobiler Form zugenommen hat. Eine fokussierte Betrachtung der Handwerksbranche zeigt jedoch, dass dort die Online-Nutzung nicht der allgemeinen Entwicklung folgt. Branchenintern konnte zwar die Online-Affinität über die letzten Jahre hinweg gesteigert werden, im branchenübergreifenden Vergleich ist diese jedoch oftmals unterdurchschnittlich. Die Relevanz des Internets scheint im Handwerk oftmals noch verkannt zu werden, obwohl die potenziellen Chancen eines entsprechenden Engagements einen hohen Nutzen hinsichtlich der unternehmerischen Ziele vermuten lassen. So sind es insbesondere die Werbewirkung, die Gewinnung neuer Kunden bzw.

Aufträge, die Schaffung eines moderner Images und eine höhere Kundenzufriedenheit, die sich Handwerksbetriebe von einem Unternehmensprofil in den sozialen Medien erhoffen.

Bei positiver Entscheidung für einen betrieblichen Social-Media-Auftritt ist zunächst eine Strategie- und Zieldefinition vor allen weiterführenden Handlungen vorzunehmen, da sonst der Erfolg zwangsläufig hinter den Möglichkeiten zurückbleiben wird. Hierzu ist im Rahmen eines Web-Monitorings in Erfahrung zu bringen, was in den sozialen Medien auch ohne bisheriges betriebliches Engagement über die eigenen Leistungen diskutiert wird. Die eigentliche Social-Media-Strategie sollte letztlich zur strategischen Gesamtausrichtung des Unternehmens passen, um die eigentliche Unternehmensstrategie und -ziele unterstützen zu können. Auf Basis einer definierten Strategie folgt im nächsten Schritt die Festlegung von konkreten und messbaren Zielen.

Im Rahmen von Social-Media-Guidelines sind darüber hinaus Richtlinien für den Betrieb und seine Mitarbeiter zu formulieren, die den geschäftlichen und privaten Umgang mit den sozialen Medien regeln. Da eine Vielzahl der Mitarbeiter privat ohnehin Social-Media-Angebote nutzt, sollte ein Handwerker dennoch solche Richtlinien formulieren, auch wenn er sich gegen einen betrieblichen Auftritt in den sozialen Medien entscheiden sollte, da die Angestellten auch in ihrer privaten Nutzung als Unternehmensvertreter wahrgenommen werden können. Auch die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und anderer Regularien muss vom Handwerksbetrieb gewährleistet werden. Häufige rechtliche Problemfelder betreffen dabei insbesondere die Beachtung des Urheberrechts sowie die korrekte und vollständige Anbieterkennzeichnung.

Da die Nutzer einen betrieblichen Auftritt in den sozialen Medien auch mit einem gewissen

Unterhaltungs- und Freizeitwert assoziieren, sollte als Grundlage stets eine betriebseigene Firmenhomepage existieren, auf der wesentliche Informationen über den Betrieb zu finden sind und die somit als digitale Visitenkarte fungiert. Von den eingestellten Inhalten in Social Media hingegen wird von den Lesern keine journalistische Professionalität erwartet, vielmehr sind Persönlichkeit, Originalität und Authentizität des Betriebs ausschlaggebend. Von besonderer Bedeutung ist jedoch die Reaktion auf Kritik oder Kommentare in negativer Tonalität, die stets zügig, offen und transparent erfolgen sollte. Letztlich sollte der Betrieb auch geeignete und angemessene Maßnahmen durchführen, um die Akzeptanz, Wirkung und potenziellen Ausstrahlungseffekte der eigenen Social-Media-Inhalte bzw. -Aktivitäten zu ermitteln.

Abschließend konnten zudem weitere Nutzungsmöglichkeiten der sozialen Medien für die Belange von Handwerksbetrieben identifiziert werden. So empfiehlt sich eine Verknüpfung zwischen allen genutzten Online-Medien. So kann nicht nur die Reichweite und Verbreitung der eigenen Beiträge gesteigert, sondern auch eine prominentere Platzierung in den Ergebnissen eine Suchmaschine wie z.B. Google erreicht werden. Zudem sollten bestehende Bewertungsportale (z.B. Yelp) auf bereits bestehende Einträge des eigenen Unternehmens geprüft werden, da diese auch ohne Kenntnis des Inhabers existieren können – vorhandene Diskussionen und Beiträge sind dabei von Unternehmensseite aktiv mitzugestalten. Über eine Anmeldung in handwerksspezifischen Auktionsportalen lässt sich ferner eine Ausweitung der bisherigen Vertriebskanäle auf frequentierte Online-Plattformen vornehmen.

Auch im Rahmen eines Ideenwettbewerbs der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade gemeinsam mit der Leuphana Universität Lüneburg konnten weitere Verwendungs-

möglichkeiten abgeleitet werden. So können die sozialen Medien auf einfache Art und Weise dazu genutzt werden, seine eigenen handwerklichen Produkte und Leistungen für bestehende und potenzielle Kunden darzustellen und so für die Qualität der eigenen Arbeit zu werben. Etwa jeder zehnte Facebook-Nutzer nutzt Social Media auch für die Suche nach beruflichen Entwicklungsmög-

lichkeiten, sodass auf diese Weise auch durch die Verbreitung von Stellengesuchen in Social Media potenzielle Mitarbeiter gefunden werden können. Abschließend konnten auch weitere Nutzungsvorschläge aus den eingegangenen Wettbewerbsbeiträgen ausgewertet und in komprimierter Form dargestellt werden.

3.1.1.2 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. Die drei Sonderschauen sind mit anderen Ausstellern und Kunsthandwerkern auf der Messe „Handwerk & Design“ zu sehen, welche die drei Kompetenzbereiche Handwerk, Kunsthandwerk und Design der IHM miteinander verknüpft.

Dabei verfolgt jede Leistungsschau für sich individuelle Ziele. Die Exempla möchte beispielsweise mit dem „Prinzip der lebenden Werkstätten“ – einer Art Live-Workshops – dem Publikum das Handwerk näher bringen und ihm die handwerkliche Leistung und Qualität vor Augen führen. Ziel der Sonderschau Talente ist es, junge Nachwuchskünstler zu entdecken, ihnen die Möglichkeit zu geben, ihr bisheriges Werk sowohl dem Laien- als auch dem Fachpublikum zu präsentieren und womöglich den Weg für eine internationale Karriere als Kunsthandwerker zu ebnet. Hingegen zeigt die Sonderschau Meister der Moderne bereits in der Künstlerszene etablierte Kunsthandwerker, Künstler und Designer und kann als Zuschauermagnet für Galeristen und andere Besucher gesehen werden. Trotz ihrer unterschiedlichen Zielsetzungen haben die drei Sonderschauen eines gemeinsam: Sie präsentieren sich in einem edlen

Ausstellungsformat. Das bedeutet, dass sich die Sonderschauen von den auf der restlichen IHM üblichen „Messeständen“ unterscheiden: Zum einen werden auf den Sonderschauen keine Verkaufsabsichten verfolgt, da die Exponate in Vitrinen und auf Podesten als Kunstwerke wie in einer Galerie präsentiert werden. Zum anderen, weil die Kunsthandwerker selbst – bis auf die Handwerker und Künstler in den lebenden Werkstätten der Exempla – nicht vor Ort sind.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, welche die Durchführung der Sonderschauen mit finanziellen Mitteln fördern, beauftragten das Ludwig-Fröhler-Institut nun mit der Durchführung einer Studie, welche den Mehrwert und den Nutzen der drei Sonderschauen sowohl für die Betriebe als auch für das Gesamthandwerk ermitteln soll. Dabei soll für die einzelnen Betriebe respektive Teilnehmer der Nutzen vor allem in persönlicher, beruflicher, aber auch langfristiger wirtschaftlicher Hinsicht ermittelt werden. Weil der wirtschaftliche Nutzen aber nicht im Vordergrund einer jeden Teilnahme steht – die Sonderschauen sind keine Verkaufsschauen im Sinne einer Messe –, soll dieser Aspekt allein nicht im Fokus stehen. Des Weiteren soll die Studie Aufschluss über

mögliche positive Auswirkungen der Sonderschauen auf das Image des Handwerks geben.

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 Sonderschauen 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.

Auf der Sonderschau **Exempla** schätzten die Teilnehmer vor allem die positive Wirkung der Teilnahme in Bezug auf ihre Professionalität und ihr Auftreten. Dem didaktischen Anspruch der Exempla, einen Beitrag zum (auch zukünftigen, auf anderen Messen) professionellen Auftritt der Betriebe zu leisten, wurde somit gerecht. 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. Damit wird deutlich, dass das Ziel der Exempla, Kontakt zwischen Publikum und Handwerk herzustellen und Interesse des Laienpublikums hervorzurufen, erreicht wird. Besonders gelobt wird seitens der Teilnehmer die Presseresonanz in Bezug auf die Exempla. Dies deckt sich mit der Analyse der Presseresonanz in Kapitel 7 – Exempla wurde in vielen verschiedenen Magazinen, (regionalen) Zeitungen und auch im Fernsehen erwähnt.

Die Teilnehmer der Sonderschau **Meister der Moderne** beurteilten vor allem den Anstieg ihrer Reputation und ihres Selbstbewusstseins besonders positiv. Die Sonderschau hat in den Augen der Teilnehmer einen sehr hohen Stellenwert. Für 88% der Teilnehmer hat sich die Beteiligung gelohnt, 95% würden erneut teilnehmen. Die hohe Rücklaufquote der Teilnehmer bekräftigt die Bedeutsamkeit dieser Sonderschau für die Teilnehmer. Lediglich die Analyse der Medienpräsenz ergab, dass über die bloße Ankündigung der Sonderschau hinaus keine wesentlichen Berichte über diese zu finden waren. Auf eine verstärkte Berichterstattung könnte eventuell zukünftig gezielt geachtet werden, um das hohe, künstlerische Niveau der Meister der Moderne weiter bekannt zu machen und einen Beitrag dazu zu leisten, dass der Prestigegewinn für die Teilnehmer und die Steigerung deren Bekanntheitsgrades in der Kunstszene noch höher ausfällt.

Für die Teilnehmer der **Talente** hatte die Einladung zur Sonderschau vor allem positive Auswirkungen auf ihr Selbstbewusstsein. Auch sehen sie durch Talente ihren weiteren, künstlerischen Werdegang positiv beeinflusst. Die Nennung im Aussteller-Katalog der Talente wurde dabei als wesentliches Entscheidungskriterium für eine Teilnahme betrachtet – für viele Teilnehmer ist dies ein wertvoller Nachweis im eigenen Lebenslauf. Ebenso ist der auf der Sonderschau vergebene Talente-Preis eine begehrte Auszeichnung unter den Kandidaten: Zum einen spornt sie die Aussicht auf den Erhalt einer Auszeichnung an. Andererseits schätzen die Preisträger dessen Bedeutung für die eigene, künstlerische Karriere als sehr hoch und im Vergleich zu anderen Auszeichnungen für Nachwuchskünstler als sehr bedeutsam ein. 87% der Teilnehmer waren der Meinung, dass sich ihre Teilnahme gelohnt hat, 89% würden erneut teilnehmen.

In der Studie wurden ferner die Erwartungen der Teilnehmer an die Sonderschauen dem subjektiv gezogenen Nutzen der Teilnahme gegenübergestellt. In fast allen Kategorien lagen die Erwartungen der Teilnehmer über den tatsächlich realisierten Nutzenwerten. So erhofften sich viele Teilnehmer beispielsweise einen großen Prestigezugewinn durch ihre Teilnahme und wertvollen Input zur eigenen Positionsbestimmung. Allerdings muss an dieser Stelle auch angemerkt werden, dass einige Erwartungen im Voraus unrealistisch hoch schienen. So hofften viele Teilnehmer der drei Sonderschauen beispielsweise auf eine Erweiterung ihres Netzwerks und auf den Erfahrungsaustausch untereinander. Aus vielen Aussagen ließ sich jedoch ableiten, dass die Teilnehmer gar nicht persönlich anreisen (v.a. aus Kostengründen) – ausgenommen die Exempla-Teilnehmer, die mit einer lebenden Werkstatt präsent waren. Ohne persönliche Anwesenheit des Kunsthandwerkers ist es je-

doch schwierig, untereinander zu netzwerken oder auch Kontakte zu möglichen Käufern, wie Galeristen oder Sammlern, zu knüpfen. Auch bezüglich wirtschaftlicher Folgeentwicklungen lagen die Erwartungen in jedem Teilnehmerkreis sehr hoch und konnten teilweise nicht erfüllt werden. Allerdings wird bei allen drei Sonderschauen vorab darauf hingewiesen, dass das Format der Sonderschauen eher einer Ausstellung als einer Verkaufsschau ähnelt. Verkäufe sind zumindest während des Messezeitraums untersagt. Bei der wirtschaftlich jedoch häufig schwierigen Lage der Kunsthandwerker, wie die Angaben in den Umsatzkategorien gezeigt haben, werden solche Erwartungen eventuell auch aus der Not heraus geboren.

Empfehlenswert wäre es daher, die Kommunikation und das Netzwerken unter den Teilnehmern zukünftig zu stärken. Voraussetzung hierfür wäre, dass möglichst viele Teilnehmer

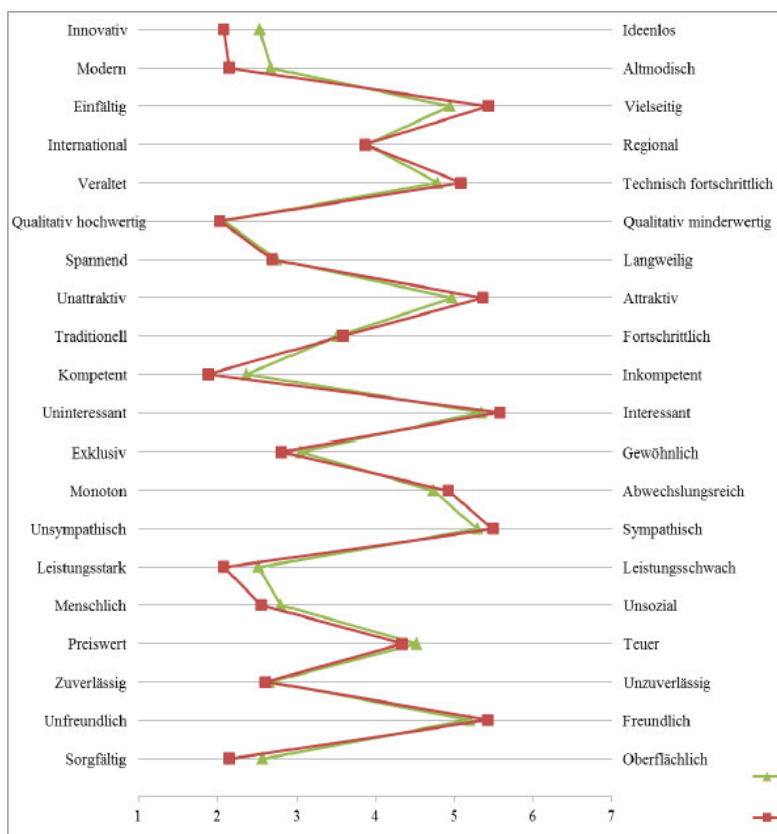


Abbildung 3.1: Imagedifferenzial des Handwerks

vor Ort präsent sind und entsprechende Veranstaltungen organisiert werden, an denen sich Kunsthandwerker, Kunstinteressierte und andere Interessensvertreter kennenlernen und vernetzen können. Weil dies für die meisten Teilnehmer, die keine staatliche Förderung über Stipendien ihres Herkunftslandes erhalten, bereits an den Reise- und Übernachtungskosten scheitern dürfte, bleibt diese Forderung ohne die zusätzliche Akquise finanzieller Mittel allerdings mehr eine Vision als eine realisierbare Möglichkeit. Dennoch wäre der direkte Dialog mit dem Künstler vor Ort zweifelsohne spannender, als nur das anonyme, bloße Exponat in der Vitrine – sowohl für den am Exponat interessierten Käufer, der in direkten Kontakt mit dem Kunsthandwerker treten kann, als auch für die Künstler untereinander, die den Austausch und Dialog miteinander suchen.

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 interessanten und einflussnehmenden Merkmalen wie Alter, Funktion, Häufigkeit des Besuchs der IHM und Geschlecht differenziert wurden.

Es zeigt sich, dass Besucher, die schon häufiger auf der IHM waren, in der Mehrheit auch die Sonderschauen besucht haben. Fast durchweg schätzen Besucher, welche die IHM schon drei Mal und häufiger besucht haben, das Handwerk deutlich positiver ein als Besucher, welche zum ersten oder zweiten Mal auf der IHM sind. Besonders deutlich wird dies an den Attributen Modernität, Kompetenz, Leistungsstärke, Preis und Freundlichkeit. Innerhalb der gebildeten Vergleichsgruppen können zum Teil deutliche Unterschiede beobachtet werden, einerseits zwischen den jeweiligen Gruppen (z.B. männliche vs. Weibliche Befragte), andererseits innerhalb der Gruppen (z.B. männliche Besucher der Sonderschauen vs. männliche Nicht-Besucher der Sonderschauen).

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.

3.1.1.3 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 Be-

reich 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 (Abbildung 3.2 fasst die Motive für die Berufswahl zusammen). Die befragten Fachkräfte stammen aus den acht Gewerken der Bäcker, Feinwerkmechaniker, Friseure, 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 größtenteils 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 Arbeitszeit-

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

Abbildung 3.2: Motive für die Berufswahl

modelle, der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer oder familienfreundlicher Maßnahmen betrachtet.

Ein solches „best practice“ Unternehmen für familienfreundliche Maßnahmen ist bspw. das Unternehmen „Anton Schönbeger 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.

3.1.1.4 Planungshilfe zur Ermittlung des Kapitalbedarfs

Bei der betrieblichen Leistungserbringung müssen die zur Auftragserfüllung notwendigen Maschinen, Werkzeuge und Materialien von Baubeginn an zur Verfügung stehen oder zum erforderlichen Zeitpunkt angeschafft werden. Der hierfür erforderliche Kapitalbedarf kennzeichnet sich durch ein Auseinanderfallen von Einzahlungen und Auszahlungen. Während durch die Beschaffung (z.B. Kauf einer Maschine) zunächst Auszahlungen im Betrieb anfallen, kommt es zu Einzahlungen

- 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 heimatischen 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.

erst dann, wenn der Kunde nach fertiggestellter Leistung seine Rechnung bezahlt. Zwischenzeitlich muss der Betrieb alle notwendigen Anschaffungen vorfinanzieren, für das er entsprechendes Kapital vorhalten oder beschaffen muss.

Um ausgewählten Betrieben des Baugewerbes – nämlich Zimmerern, Stuckateuren, Fliesenlegern und Maurern – die Ermittlung dieses Kapitalbedarfs für die notwendige Vorfinanzierung der erforderlichen Einsatzgüter zu ver-

einfachen, werden betriebsübliche Gegenstände des Anlagevermögens in einer Übersicht bereitgestellt. Die dargestellten Maschinen, Geräte und Werkzeuge werden mit einem Hauptstreuungsfeld sowie dem Mittelwert ihrer Anschaffungspreise abgebildet. Ferner erfolgt eine Fortschreibung des betrieblichen Umlaufvermögens anhand verschiedener Kriterien, sodass den Betrieben diverse Anhaltspunkte für die individuelle Kapitalbedarfsplanung gegeben werden können.

Als Kapitalgeber für die Anschaffung von Vermögensgegenständen fungiert – geprägt durch eine oftmals langjährig bestehende Geschäftsbeziehung – überwiegend die Hausbank. Aufgrund strenger Kreditvergaberichtlinien müssen die Betriebe gewisse betriebswirtschaftliche und bilanzielle Kriterien erfüllen, sodass sich die Kapitalbeschaffung mitunter als schwierig erweisen kann. Solche Investitions- und Finanzierungsentscheidungen sind jedoch untrennbar miteinander verbunden und lassen sich anhand der bilanziellen Struktur verdeutlichen. Während die Aktivseite alle betrieblichen Vermögensgegenstände und damit die Kapitalverwendung ausweist, ist der Passivseite der Bilanz die Kapitalherkunft zu entnehmen, d.h. die Kapitalpositionen mit denen die Finanzierung dieser betrieblichen Aktiva erfolgt. Die Bilanz eines Betriebs hat somit Spiegelbildcharakter von betrieblichem Vermögen und Kapital. Auf diesen bilanziellen Charakter greifen auch Banken zurück und berechnen aus diesen Informationen verschiedene Kennzahlen, die zur Einstufung der Kreditwürdigkeit eines Betriebs dienen.

Aus diesem Grund erfolgt zunächst ein theoretischer Aufriss über die Prinzipien der Investitions-, Finanzierungs- und Bilanzierungslehre. Basierend auf den Betriebsvergleichen der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. werden sodann typisierte Ergebnisbilanzen

von Zimmerern, Stuckateuren, Fliesenlegern und Maurern nach verschiedenen Betriebsgrößenklassen dargestellt. Anhand dieser Informationen ist es den Betrieben möglich, die eigenen bilanziellen Werte mit anderen Betrieben ihrer Branche zu vergleichen, und so festzustellen, ob positive oder negative Abweichungen bestehen. Aufbauend auf diesen dargestellten Bilanzen werden anschließend übliche Kennzahlen der Investitions-, Finanzierungs- und Liquiditätsanalyse berechnet, anhand derer die Bauunternehmen ebenso einen Vergleich mit der eigenen betriebswirtschaftlichen Situation vornehmen können. Bei diesen Kennzahlen handelt es sich um Werte, derer sich auch Banken bei der Kreditvergabe bedienen.

Im Baugewerbe zeigt sich, dass nach der Innenfinanzierung die vorherrschende Finanzierungsform die Kreditfinanzierung darstellt, d.h. die Unternehmen sind in hohem Maß von der Hausbank abhängig. In diesem Zusammenhang ist es problematisch, dass ein Viertel der Betriebe im Baugewerbe berichtet, dass sich die Möglichkeiten zu Kreditaufnahme jüngst verschlechtert haben. Insbesondere verlangen Banken dabei nach mehr Sicherheiten und stellen erhöhte Anforderungen an die Dokumentation und Offenlegung von Informationen. Dem kann zwar möglicherweise in gewissem Maße mit dem Unternehmerkredit der KfW oder den Kreditgarantiegemeinschaften des Handwerks entgegengewirkt werden, auffällig ist jedoch, dass alternative Finanzierungsinstrumente im Baugewerbe (z.B. Leasing, Factoring, Mezzanine-Kapital, etc.) nur wenig verbreitet sind. Abschließend werden daher in der Publikation ausgewählte alternative Finanzierungsinstrumente für die betrieblichen Belange vorgestellt. Mitnichten lässt sich zwar pauschal die Aussage treffen, dass diese Instrumente vorteilhaft für die betriebliche Finanzierung sind. Jedoch können sie nach Abwägung der indivi-

duellen, wirtschaftlichen Situation des Betriebs eine sinnvolle Ergänzung bzw. Alternative zur traditionellen Kreditfinanzierung darstellen.

Zu dieser schriftlichen Auswertung wurde zudem ein tabellenkalkulationsbasiertes IT-Instrumentarium erstellt, welches den Betrieben des Baugewerbes die praktische Durchführung einer Kapitalbedarfsermittlung und -bewertung ermöglichen soll. Hierzu wurden neben den Anschaffungspreisen von betriebsüblichen Maschinen, Geräten und Werkzeugen auch die durchschnittlichen und

betriebsgrößenklassenabhängigen Bilanzen von Zimmerern, Stuckateuren, Fliesenlegern und Maurern hinterlegt. Die Betriebe können in dieser Kalkulationshilfe sowohl eigene Bilanzwerte eingeben als auch mit den hinterlegten bilanziellen Werten eine Berechnung durchführen. Auf Basis der zugrunde gelegten Werte wird dann das betriebliche Kapital fortentwickelt. Zudem erfolgt eine automatische Berechnung der korrespondierenden Bilanzkennzahlen. Die visuelle farbliche Kennzeichnung von Vergleichswerten erlaubt unmittelbar eine Einschätzung des eigenen Betriebs.

3.1.1.5 Strategieworkshop für Handwerksbetriebe

„Wer nicht weiß, wo er hin will, wird sich wundern, dass er ganz wo anders ankommt.“ Entgegen dieser eindrücklichen Aussage von Mark Twain haben noch immer viele Handwerksunternehmer keine klare Vorstellung davon, wie ihr Betrieb in Zukunft aussehen soll. Sie haben keine konkreten Ziele, geschweige denn eine langfristige Unternehmensplanung. Stattdessen treffen sie Entscheidungen oftmals spontan aus dem Bauch heraus. Dabei ist die strategische Planung eine wichtige Basis für den dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg eines jeden Unternehmens.

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.



Abbildung 3.3: Eindrücke aus dem Workshop

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 und quantifiziert. Den Abschluss bildet dann 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 unbe-

dingt 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 auch denkbar, das vorgestellte Workshopkonzept als Kick-off-Veranstaltung für einen längeren Beratungs- und Coachingprozess durchzuführen. Den Teilnehmern würden in der Gruppenveranstaltung die methodischen Grundkenntnisse vermittelt

sowie die Notwendigkeit für weiterführende Aktivitäten bewusst gemacht. Der Workshop liefert damit den Startimpuls sowie eine Diskussionsgrundlage für weitere betriebsinterne Analysen und Planungen, die individuell durch einen Betriebsberater begleitet und unterstützt werden. Dem Berater wird dabei auch immer wieder die Rolle des Promotors zukommen, der dafür Sorge tragen muss, dass stockende Prozesse wieder in Schwung kommen. Denn allzu häufig lässt das Alltagsgeschäft strategische Planung in Vergessenheit geraten. Insofern ist auch eine Umsetzungsbegleitung, die von den Betrieben ohnehin gewünscht wird, notwendig und sinnvoll.

3.1.1.6 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 %) 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 %). Im Gesundheits- und Dienstleistungsgewerbe findet man Arbeitszeitkonten hingegen eher selten. Diese Bran-

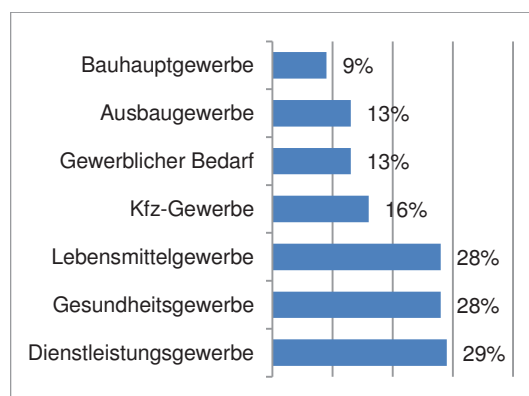


Abbildung 3.4: Anteil der Teilzeitarbeitsverhältnisse im Handwerk

chen erreichen gemeinsam mit dem Lebensmittelhandwerk die Spitzenwerte bei der Verbreitung individueller Arbeitszeiten (im Mittel 70 %). Die Möglichkeit, Arbeitsbeginn und Arbeitsende selbst festlegen zu können, haben die Mitarbeiter am häufigsten in Betrieben der beiden verbleibenden Gruppen Kraftfahrzeuggewerbe (43 %) und Gewerblicher Bedarf (50 %). Neben diesem Brancheneinfluss konnte statistisch auch ein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße signifikant nachgewiesen werden. Demnach werden flexible Arbeitszeitmodelle in größeren Betrieben häufiger angeboten.

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 %) beschäftigen Mitarbeiter in Teilzeit. Nur den kleinsten Betrieben ist dies nicht immer uneingeschränkt möglich. Dennoch liegt die Teilzeitquote im Handwerk bei rund 19 %. 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 be-

schleunigen 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 %) und die besondere Rücksichtnahme bei betrieblichen Planungen (57 %). 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.

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.

3.1.1.7 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 Schulabsolventenzah-

len 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 Hand-

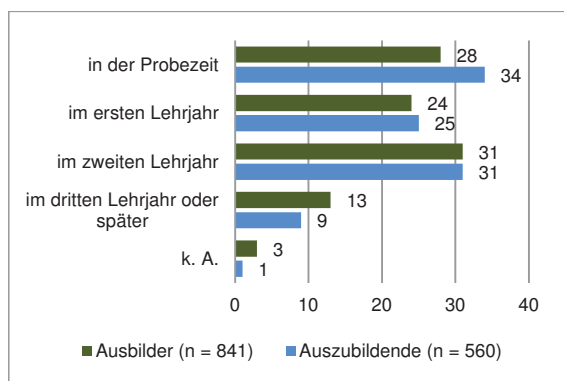


Abbildung 3.5: Zeitpunkt des Ausbildungsabbruchs

werkskammern 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.

Zusammenfassend lässt sich in der Gegenüberstellung der Angaben der befragten Betriebe sowie der befragten Auszubildenden dieser Studie festhalten, dass sich sehr deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung zeigen, welche Faktoren zur Lösung des Ausbildungsverhältnisses geführt haben. Während die betrieblichen Ausbildungsverant-

wortlichen eher Abbruchsursachen nennen, die die ehemaligen Auszubildenden „belasten“, sehen die Jugendlichen die Ursachen für den Abbruch eher in Missständen, die betrieblicherseits vorliegen.

Aus Sicht der Betriebe kam es wegen unzureichender betrieblicher sowie schulischer Leistungen, unentschuldigter Fehlzeiten, Unpünktlichkeit, fehlender Motivation, familiärer Probleme und falschen Berufsvorstellungen der Jugendlichen zum Ausbildungsabbruch.

Die Hauptursachen, die die ehemaligen Auszubildenden anführen, sind belastende Betriebsklimata (Konflikte mit Kollegen, nicht ausreichende Kommunikation, Mobbing) sowie übertragene Tätigkeiten und Umstände, unter denen diese Tätigkeiten erledigt werden sollen (vorwiegend Routinetätigkeiten, Zeit- und Leistungsdruck, häufig ausbildungsfremde Aufgaben, häufige und/oder unbezahlte Überstunden). Zudem kamen viele Abbrüche zustande, weil es sich bei der ergriffenen Ausbildung lediglich um die „Second-best“-Option der Jugendlichen handelte. Da die Jugendlichen keine Möglichkeiten hatten, den Wunschberuf zu ergreifen, wurde die jeweilige Ausbildung als Übergangslösung angetreten, bis sich weitere Chancen auftaten.

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.

Im Gegensatz dazu sind die befragten Auszubildenden der Ansicht, dass mehr Informationen über den Ausbildungsbetrieb sowie die Anforderungen und Tätigkeiten im Ausbildungsberuf vor dem Ausbildungsbeginn hilfreich zur Vorbeugung von Ausbildungsabbrüchen sind. Aus diesem Ergebnis der Befragung kann abgeleitet werden, dass einerseits die Schulen und Eltern in der Pflicht sind, zukünftig ihrem Bildungs- bzw. Erziehungsauftrag besser nachzukommen, andererseits natürlich aber auch Ausbildungsbetriebe und Jugendliche selbst. Um sich gegenseitig kennenzulernen, sollten jedem Vertragsschluss daher mindestens ein Praktikum bzw. ein Probearbeiten vorausgehen.

Während der Ausbildung versuchen die meisten Ausbilder in erster Linie über klärende Gespräche mit allen am Ausbildungsprozess Beteiligten sowie den Eltern der betroffenen Jugendlichen in Kontakt zu treten. Dabei erteilen viele auch mündliche Abmahnungen oder bieten diverse Nachhilfemaßnahmen an. Außerdem versuchen sie, mehr Aufmerksamkeit und Verständnis für die Jugendlichen aufzubringen und dadurch die Problemsituation zu entschärfen. Wohingegen ihre eingesetzten Maßnahmen ihrer eigenen Meinung nach nicht in 100 % der Fälle die erhoffte Wirkung zeigten und weshalb sie diese nicht immer in gleichem Maße als sinnvoll einstufen, sind dies genau die Maßnahmen, die sich die Jugendlichen noch deutlicher gewünscht hätten. Sie geben nämlich an, dass ihnen in ihren Fällen gerade mehr Aufmerksamkeit und Verständnis sowie Lob und Anerkennung

wichtig gewesen wäre. Dabei prangern sie an, dass dies von den Betrieben zu wenig gezeigt wurde. Zudem wünschten sie sich damals eine Verbesserung der Ausbildungsqualität. Als sehr sinnvoll stufen sie offene Aussprachen und das Hinzuziehen der Eltern und des Partners sowie von Kollegen und Berufsschullehrern ein. Im Hinblick auf die Arbeit von Handwerkskammern zeigte sich in beiden Stichproben eine große Nachfrage: Obwohl lediglich 13 % der befragten Azubis und acht Prozent der befragten Betriebe während der Konfliktsituation den Kontakt zu den Ausbildungsberatern suchten, hätten 35 bzw. 17 % dies im Nachhinein für nützlich erachtet. Auch im Bereich des Anbietens von Schulungen zum Thema Konfliktbewältigung, der Weiterbildung von Ausbildern und im Bereich der Mediation besteht großes Potential für die Kammern, den Betrieben sowie Jugendlichen zu einer Verbesserung der Ausbildungssituation zu verhelfen.

Insgesamt wird aus den Ergebnissen auch deutlich, dass Ausbildungsabbrüche nur durch eine entsprechende Selbstreflexion und ein gegenseitiges aufeinander Zugehen verhindert werden können: Während sich Jugendliche häufig ihres eigenen Beitrages zur Entstehung der kritischen Situation nicht bewusst sind, müssten sie sich ihre eigenen Fehler eingestehen. Handwerksbetriebe sollten ihrerseits abwägen, inwiefern sie den Jugendlichen mehr Entgegenkommen zeigen können, ohne den Betriebsprozess und das Betriebsklima zu gefährden. Ferner müssen sie die Ausbildung von Jugendlichen verstärkt als zentrale Aufgabe verstehen, sodass die Jugendlichen nicht im Betriebsprozess, den Aufträgen und sonstigen Erfordernissen untergehen.

3.1.1.8 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).

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.

Die Analyseergebnisse zeigen zahlreiche Ansatzpunkte für die Fachkräftesicherung im Handwerk auf.

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

Abbildung 3.6: Veränderung der Wahrscheinlichkeit des Verbleibs im Handwerk

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 Meisterausbildung 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. Andere empirische Befragungen lassen ebenfalls die Bedeutung von Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsklimas erkennen: Untersuchungen zu den Gründen eines Ausbildungsabbruchs im Handwerk zeigen, dass

53% der Ausbildungsabbrecher wegen Konflikten mit Ausbildern, Meistern oder Inhabern das Handwerk verlassen. Vor dem Hintergrund dieser Studie legt die vorliegende Untersuchung die Vermutung nahe, dass Unternehmen durch Schulungen zur Personalkompetenz von Ausbildern, Meistern und Inhabern einen ersten Beitrag dazu leisten können, junge Fachkräfte an den Handwerkssektor zu binden. Für Institutionen aus dem Handwerkssektor, wie beispielsweise Handwerkskammern, besteht die Möglichkeit, die Unternehmen hinsichtlich der Personalkompetenzschulung zu unterstützen,

indem sie als Bildungsträger derartige Kurse für ihre Mitgliedsunternehmen organisieren.

Eine weitere Möglichkeit zur Verbesserung der Fachkräftesicherung liegt darin, Mitarbeiter in Rekrutierungsmaßnahmen zu integrieren (z. B. bei Jobmessen) oder Bewerber bei Auswahlgesprächen die Möglichkeit zu 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.

3.1.1.9 Rechtsaufsicht über Innungen und Kreishandwerkerschaften bei Aufgabenausgliederung auf privatrechtliche Gesellschaften

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.

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 Spek-

trum 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 Prüfungskompetenz 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.

3.1.1.10 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 Steuer-senkung 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.

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

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 müs-

sen. 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 Beitragsverschönerung derselben. Umgekehrt gibt es weder eine willkürliche Vermögensausschüttung noch etwa eine Beitrags-Rückerstattungspflicht. Über all dies wacht die hinreichend wirtschaftlich informierte Handwerkskammer als Aufsicht.

3.1.2 Laufende Projekte

3.1.2.1 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 Unter-

nehmens 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 Azubimarketingmaßnahmen 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 der Schüler für eine Ausbildung im Handwerkssektor positiv beeinflusst wird.

3.1.2.2 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 we-

sentlich 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 Berufsausbil-

dung 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 Rechtliche Beurteilung der EU-Initiativen gegen „Berufsregelungshürden“

Gewünscht werden hier Ausführungen zu folgenden Punkten:

- Gefahren für die Meisterpflicht?
- Vergleich anderer Berufszugangshürden mit der Meisterpflicht
- Allgemeine EU-Kriterien für Berufsregelungen?

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
- Internationale Gewerbeunion (IGU)
- 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 Fachgruppe „AWH-Unternehmensbewertung“
- 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 Gewerbe-Referententagung in Nürnberg, der Bundestagung der Kammerjuristen in Berlin sowie dem vom Institut für Kammerrecht, Halle, in Berlin 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
„Das Handwerk – Wirtschaftsmacht mit Zukunft“
am 12.10.2013 in Bozen

Prof. Dr. Gunther Friedl
„Aktuelle Herausforderungen für das Handwerk“
Fachtagung anlässlich der Internationalen Handwerksmesse
am 09.03.2013 in München

Markus Buchner
„Empirische Validierung des AWH-Standards zur Unternehmensbewertung“
am 11.10.2013 in Obereggen

Markus Buchner
„Empirische Validierung des AWH-Standards“
am 08.10.2013 in Berlin

Markus Buchner
„Die Bewertung von Unternehmen nach dem AWH-Standard“
am 12.03.2013 in Val Gardena

Dr. Markus Glasl
„Die Zukunft des Handwerks: Fachkräfte sichern! Herausforderungen meistern!“
am 15.01.2013 in Marburg

Dr. Markus Glasl
„Änderungen im kaufmännischen Teil der Meisterausbildung“
am 21.01.2013 in München

Dr. Markus Glasl
„Fachkräftesicherung durch mitarbeiterorientierte Personalpolitik“
am 14.11.2013 in Groß-Gerau

Dr. Markus Glasl
„Erfolgsfaktoren von Handwerksinnungen“
am 23.11.2013 in Magdeburg

Andrea Greilinger
„Gewinnung von Fach- und Nachwuchskräften für das Handwerk“
am 16.04.2013 in Berlin

Andrea Greilinger
„Azubimarketing im Handwerk - aktueller Stand des Forschungsprojektes“
am 01.07.2013 in München

Andrea Greilinger
„Azubimarketing im Handwerk“
am 03.07.2013 in Köln

Andrea Greilinger
„Nachwuchsgewinnung für das SHK-Handwerk“
am 10.09.2013 in München

Andrea Greilinger
„Ursachen von Ausbildungsabbrüchen im Handwerk und Lösungsansätze zu deren Verhinderung“
am 22.10.2013 in München

Andrea Greilinger
„Gewinnung und Bindung von handwerklichen Nachwuchskräften“
am 29.10.2013 in Ulm

Andrea Greilinger

„Ursachen von Ausbildungsabbrüchen im Handwerk und Lösungsansätze zu deren Verhinderung“
am 19.11.2013 in München

Alexandra Zehe

„Akzeptanz des Nachfolgers bei Betriebsübergaben im Handwerk“
am 11.04.2013 in Prien/Frauenchiemsee

Alexandra Zehe

„Unternehmenskultur - Wettbewerbsvorteile für Handwerksbetriebe“
am 15.05.2014 in München

Alexandra Zehe

„Akzeptanz des Nachfolgers bei Betriebsübergaben im Handwerk“
am 03.07.2013 in Köln

Alexandra Zehe

„The Successor's Legitimation in Handicraft Businesses“
am 11.10.2013 in Obereggen 2013.

4.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts

	Telefon	E-Mail
	(089) 51 55 60 -	
Leiter:		
Prof. Dr. Gunther Friedl	- 70	friedl@lfi-muenchen.de
Geschäftsführerin		
Ass. Dr. iur. Beate Maiwald	- 71	maiwald@lfi-muenchen.de
stellv. Geschäftsführer		
Dr. Markus Glasl	- 82	glasl@lfi-muenchen.de
Wissenschaftliche Mitarbeiter		
Dipl.-Kffr. Alexandra Zehe	- 83	zehe@lfi-muenchen.de
Dipl.-Hdl. Andrea Greilinger	- 84	greilinger@lfi-muenchen.de
Dipl.-Hdl. Markus Buchner	- 83	buchner@lfi-muenchen.de
Sekretariat:		sekretariat@lfi-muenchen.de
Astrid Jellen (vormittags)	- 70	jellen@lfi-muenchen.de
Ines Kunzmann (nachmittags)	- 70	kunzmann@lfi-muenchen.de
Fax	- 77	

4.4 Bibliografie der 2013 erschienenen Veröffentlichungen

Buchner, Markus: „Die Ansicht der OECD zur Zurechnung von Kapital und Zinsaufwendungen zu einer Betriebsstätte: Vergleichende Gegenüberstellung vor und nach Inkrafttreten des AOA und steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten“ in: Internationales Steuerrecht, Heft 6 (22) 2013, S. 228-235.

Buchner, Markus: „Die Reichweite der Selbständigkeitsfiktion in der grenzüberschreitenden Betriebsstättenbesteuerung“ in: Der Steuerberater, Heft 3 (64) 2013, S. 81-91.

Buchner, Markus: „Kapitalbedarf im Baugewerbe. Planungshilfe zur Ermittlung des Kapitalbedarfs mit Richtwerten für Zimmerer, Maurer, Fliesenleger und Stuckateure“, DIN A4, 60 Seiten, pdf/xlsx-Download, München 2013.

Buchner, Markus: „Web 2.0 und Social Media. Zum Einsatz aktueller Instrumente in Handwerksunternehmen“, DIN A4, 87 Seiten, pdf-Download, München 2013.

Glasl, Markus: „Strategieworkshop für Handwerksbetriebe“, DIN A4, 27 Seiten, pdf-Download, München 2013.

Glasl, Markus/Wolf, Maximilian: „Fachkräftebindung im Handwerk - Empirische Erkenntnisse zur Entscheidung von jungen Fachkräften zwischen Industrie und Handwerk“ in Bizer, Kilian/Thomä, Jörg (Hrsg.): Fachkräftesicherung im Handwerk, Duderstadt 2013.

Glasl, Markus/Zoch, Bernhard: „IT-Kommunikation bei kleinen und mittelgroßen Handwerksbetrieben“ in: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Kommunikation kleiner und mittlerer Unternehmen, Lohmar-Köln 2013, S. 171-184.

Glasl, Markus: „Familienfreundlichkeit von Handwerksbetrieben - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung“, DIN A5, 48 Seiten, ISBN: 978-3-925397-71-4, München 2013.

Greilinger, Andrea: „Analyse der Ursachen und Entwicklung von Lösungsansätzen zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen in Handwerksbetrieben“, DIN A5, 100 Seiten, ISBN: 978-3-925397-72-1, München 2013.

Haase, Klaus/Leisner, Walter Georg: „Kalte Progression und Mittelstandsbauch im Steuertarif und ihr Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Handwerks. Leitplanken zu einer Neugestaltung des Einkommensteuertarifs“, DIN A5, 292 Seiten, ISBN: 978-3-7734-0332-2, München 2013.

Leisner, Walter Georg: „Rechtsaufsicht über Innungen und Kreishandwerkerschaften bei Aufgabenausgliederung auf privat-rechtliche Gesellschaften. Neue Lösungsansätze für die allgemeine Legitimation einer Beteiligungskompetenz einer Körperschaft des Öffentlichen Rechts an einem Aufgabenerfüllungsträger kraft Privatisierung“, DIN A5, 148 Seiten, ISBN: 978-3-7734-0333-9, München 2013.

Leisner, Walter Georg: „Ausschüttung von Innungsvermögen an Innungsmitglieder – in Form von Beitragsrückerstattung oder Erlösauskehr aus der Veräußerung von (Anlage-)Vermögen?“, DIN A5, 55 Seiten, ISBN: 978-3-7734-0331-5, München 2013.

Zehe, Alexandra: „Evaluation der drei Sonderschauen Talente, Meister der Moderne und Exempla im Rahmen der Internationalen Handwerksmesse“, Din A4, 205 Seiten, München 2013.